

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗ  
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ  
ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΣΤΟΥΣ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΤΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ  
ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ**

**ΌΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ  
ΕΛΕΝΗ ΗΛΙΑΔΟΥ**

**ΌΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ  
ΜΙΧΑΛΗΣ ΣΩΚΡΑΤΟΥΣ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ, 2016**

# *Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου*

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση  
Επιχειρήσεων*

## Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Ο Ρόλος της Παρακίνησης στη Δημιουργία Εργασιακής  
Ικανοποίησης και Εργασιακής Δέσμευσης στους  
Εργαζομένους του Ιδιωτικού Τομέα στην Κύπρο**

**Ελένη Ηλιάδου**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Μιχάλης Σωκράτους**

**Φεβρουάριος 2016**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση  
Επιχειρήσεων**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Ο Ρόλος της Παρακίνησης στη Δημιουργία Εργασιακής  
Ικανοποίησης και Εργασιακής Δέσμευσης στους  
Εργαζομένους του Ιδιωτικού Τομέα στην Κύπρο**

**Ελένη Ηλιάδου**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Δρ. Μιχάλης Σωκράτους**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από την Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Φεβρουάριος 2016**

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Αφιερωμένη  
στον πατέρα μου  
που έφυγε νωρίς

## Περίληψη

Η εργασιακή παρακίνηση, η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή δέσμευση είναι σημαντικότερες παράμετροι σε μία σύγχρονη επιχείρηση που θέλει να παραμείνει βιώσιμη, αφού συμβάλουν στη μέγιστη αποδοτικότητα των εργαζομένων και κατ' επέκταση της επιχείρησης. Στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η ανάδειξη του ρόλου της εργασιακής παρακίνησης στη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης στους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο. Για το σκοπό αυτό διενεργήσαμε δειγματοληπτική έρευνα σε 181 εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο, άντρες και γυναίκες, ηλικίας 18 – 65 ετών, όλων των μορφωτικών επιπέδων, όλων των επαγγελματικών κατηγοριών και όλων των συμβάσεων εργασίας. Χρησιμοποιήσαμε 26 παραμέτρους παρακίνησης, τις οποίες διαχωρίσαμε βάσει της θεωρίας δύο παραγόντων του Herzberg μόνο για σκοπούς ανάλυσης των αποτελεσμάτων. Διαπιστώσαμε ότι το 68% των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο αισθάνονται εργασιακή ικανοποίηση. Δυστυχώς όμως μόνο το 40% αισθάνονται εργασιακή δέσμευση και μάλιστα το ποσοστό εργασιακής αποδέσμευσης φτάνει το 47.5%. Οι παράμετροι παρακίνησης όπου τα ποσοστά δυσαρέσκειας είναι μεγαλύτερα από τα ποσοστά ικανοποίησης είναι η παροχή αυξήσεων στο μισθό (56.9%), η πληρωμή υπερωριών (58.6%), η παροχή bonus αποδοτικότητας (69.1%) και η δυνατότητα προαγωγής (46.4%). Οι παράμετροι παρακίνησης όπου τα ποσοστά ικανοποίησης είναι μεν μεγαλύτερα από τα ποσοστά δυσαρέσκειας αλλά δεν υπερβαίνουν το 50% είναι ο μισθός (49.2%) και η αναγνώριση και επιβράβευση της προσπάθειας που οι εργαζόμενοι καταβάλλουν (49.2%). Η φύση της εργασίας, το ωράριο εργασίας, η αμεσότητα επικοινωνίας με τους ανωτέρους, η αξιοκρατική μέτρηση της απόδοσης, ο μισθός, η παροχή σύγχρονου και κατάλληλου εξοπλισμού, οι σχέσεις με τον προϊστάμενο, η προσωπική ζωή, το κύρος, οι συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας και η σταθερότητα που εμπνέει η εργασία είναι στατιστικά σημαντικές παράμετροι παρακίνησης για τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης. Επιπλέον, για την εργασιακή ικανοποίηση στατιστικά σημαντικές παράμετροι παρακίνησης είναι και η αναγνώριση κι επιβράβευση της προσπάθειας, η παροχή σωστής καθοδήγησης από τους ανωτέρους και οι κτηριακές εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Τέλος, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της ηλικίας και του επαγγέλματος επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση.

## Summary

Job motivation, job satisfaction and job engagement are critical factors for a modern organization that wants to remain sustainable, since they contribute to the maximum employee effectiveness and by extension to the maximum organizational effectiveness. The goal of this M.A. dissertation is to give prominence to the role of job motivation in creating job satisfaction and job engagement for the private sector employees in Cyprus. For this aim we conducted a sample survey with 181 employees of the private sector in Cyprus, men and women, aged 18 – 65 years old, from all educational levels, from all private sector occupational categories and from all job contracts. We used 26 motivational parameters, which we categorized according to Herzberg's two factor theory only for result analysis reasons. We found out that 68% of the private sector employees in Cyprus feel job satisfaction. Unfortunately however, only 40% are feeling job engagement and in fact 47.5% feel job disengagement. The motivational parameters where the dissatisfaction percentages are greater than the satisfaction percentages are the wage increases (56.9%), the overtime payments (58.6%), the effectiveness bonus (69.1%) and the promotion opportunity (46.4%). The motivational parameters whereas the satisfaction percentages are higher than the dissatisfaction percentages, but they do not exceed 50% are the wage (49.2%) and the recognition and reward of employees' effort (49.2%). The job itself, the job working hours, the immediacy of communication with the superiors, the merit-based performance evaluation, the wage, the provision of innovative and suitable equipment, the relationships with the superior, the personal life, the job status, the hygiene and safety conditions and the job stability are statistically significant motivational variables for creating job satisfaction and job engagement. Moreover for the creation of job satisfaction, statistically significant motivational factors are also the recognition and reward of the effort, the provision of right guidance from the superiors and the organizations' premises. Finally, the demographic parameters of age and occupation are also related with job engagement.

## **Ευχαριστίες**

Ευχαριστώ θερμά τον Δρ. Μιχάλη Σωκράτους για την πολύτιμη βοήθεια και στήριξη του, προκειμένου να επιτευχθεί η ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Ευχαριστώ επίσης θερμά τον σύζυγο μου, την οικογένεια μου, συγγενείς, φίλους, γνωστούς και αγνώστους, όλους τους καθηγητές μου και όλους όσους με τον τρόπο τους συνέβαλαν στην ολοκλήρωση αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής.



# Περιεχόμενα

Περίληψη.....	iv
Summary .....	v
Ευχαριστίες.....	vi
Περιεχόμενα.....	vii
Κεφάλαιο 1.....	1
Εισαγωγή.....	1
1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος .....	1
1.2 Διεθνής εμπειρία .....	1
1.3 Σκοπός της μεταπτυχιακής διατριβής.....	2
1.4 Συμπέρασμα της μεταπτυχιακής διατριβής.....	2
1.5 Περιορισμοί της μεταπτυχιακής διατριβής.....	2
1.6 Περιγραφή της γενικής μεθόδου, μεθοδολογίας και προσέγγισης της μεταπτυχιακής διατριβής.....	2
1.7 Συνοπτική παρουσίαση των κεφαλαίων που θα ακολουθήσουν .....	3
Κεφάλαιο 2.....	4
Παρακίνηση- Ικανοποίηση-Δέσμευση .....	4
2.1 Παρακίνηση και Εργασιακή Παρακίνηση .....	4
2.2 Θεωρίες Παρακίνησης.....	5
2.2.1. Η Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών .....	6
2.2.2. Η Θεωρία ERG .....	8
2.2.3. Η Θεωρία των δύο παραγόντων.....	9
2.2.4. Η Θεωρία Χ και Ψ.....	10
2.2.5. Η θεωρία των αναγκών.....	11
2.2.6. Η θεωρία της δικαιοσύνης ή ισότητας.....	11
2.2.7. Η θεωρία των προσδοκιών.....	12
2.2.8. Η Θεωρία της στοχοθέτησης.....	13
2.2.9. Η θεωρία της αυτοδιάθεσης.....	14
2.2.10. Η θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας.....	14
2.3 Μέθοδοι παρακίνησης εργαζομένων .....	16
2.4 Βασικοί λόγοι παρακίνησης εργαζομένων .....	16
2.5 Εργασιακή Ικανοποίηση .....	17
2.6 Εργασιακή Δέσμευση .....	18

2.7 Ο ρόλος της παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση και στην εργασιακή δέσμευση .....	20
Κεφάλαιο 3.....	22
Μεθοδολογία.....	22
3.1 Προσδιορισμός του προβλήματος & Ερευνητικοί Στόχοι .....	22
3.2 Σχεδιασμός ερευνητικού πλάνου & Συλλογή της πληροφορίας .....	23
3.3 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου .....	23
3.4 Περιορισμοί της έρευνας .....	27
Κεφάλαιο 4.....	29
Ανάλυση αποτελεσμάτων.....	29
4.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων.....	29
4.2 Σύνοψη αποτελεσμάτων .....	85
4.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων .....	86
4.3.1 Ανάλυση σχέσης δημογραφικών στοιχείων με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση .....	86
4.3.2 Ανάλυση σχέσης παραγόντων παρακίνησης σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση .....	88
4.3.3 Ανάλυση σχέσης παραγόντων διοίκησης & πολιτικής της εταιρείας σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση.....	90
4.3.4 Ανάλυση σχέσης παράγοντα επίβλεψης σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση .....	92
4.3.5 Ανάλυση σχέσης παράγοντα αμοιβής σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση .....	94
4.3.6 Ανάλυση σχέσης παράγοντα συνθήκες εργασίας σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση .....	95
4.3.7 Ανάλυση σχέσης παράγοντα διαπροσωπικές σχέσεις σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση.....	97
4.3.7 Ανάλυση σχέσης παράγοντα προσωπική ζωή σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση .....	99
4.3.7 Ανάλυση σχέσης παράγοντα κύρος σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση .....	100
4.3.7 Ανάλυση σχέσης παράγοντα ασφάλεια σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση .....	102
4.4 Σύνοψη ανάλυσης αποτελεσμάτων .....	103
Κεφάλαιο 5.....	106
Επίλογος.....	106

Παράρτημα Α.....	108
Ερωτηματολόγιο .....	108
Παράρτημα Β.....	115
Πίνακες συχνότητων - ποσοστών .....	115
Βιβλιογραφία .....	121

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε περιγραφικά στο θέμα με το οποίο διαπραγματεύεται η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή και θα παρουσιάσουμε συνοπτικά την προσέγγιση που ακολουθήσαμε.

### 1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος

Η εργασιακή παρακίνηση, η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή δέσμευση είναι σημαντικότεροι παράμετροι σε μία σύγχρονη επιχείρηση που θέλει να παραμείνει βιώσιμη, αφού συμβάλουν στη μέγιστη αποδοτικότητα των εργαζομένων και κατ' επέκταση της επιχείρησης. Ιδιαίτερα σήμερα που η οικονομική κρίση έχει επιφέρει τη λήψη πολλών μέτρων από τις επιχειρήσεις, όπως οι μειώσεις μισθών, οι επιπλέον ώρες εργασίας, οι τροποποιήσεις στα συμβόλαια εργασίας κλπ, μέτρα τα οποία επηρεάζουν άμεσα τους εργαζομένους, η επίτευξη των τριών αυτών παραμέτρων καθίσταται ακόμη πιο σημαντική. Στην παρούσα λοιπόν μεταπτυχιακή διατριβή θα προσεγγίσουμε τις τρεις αυτές παραμέτρους.

### 1.2 Διεθνής εμπειρία

Η διεθνής βιβλιογραφία περιλαμβάνει πολλές θεωρίες, μελέτες και ερευνητικές προσεγγίσεις για την επίτευξη και την σπουδαιότητα της εργασιακής παρακίνησης, της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής δέσμευσης. Σε όλες σχεδόν τις προσεγγίσεις αναδεικνύεται η σχέση και η αλληλεξάρτηση των τριών αυτών παραμέτρων τόσο μεταξύ τους, όσο και με τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

### **1.3 Σκοπός της μεταπτυχιακής διατριβής**

Στην Κύπρο, ο ιδιωτικός τομέας φαίνεται να έχει πληγεί ιδιαίτερα από την οικονομική κρίση και κατ' επέκταση και οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα. Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η ανάδειξη του ρόλου της εργασιακής παρακίνησης στη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης στους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο, ιδιαίτερα υπό τις παρούσες οικονομικές συνθήκες.

### **1.4 Συμπέρασμα της μεταπτυχιακής διατριβής**

Μέσα από την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή διαφαίνεται ότι οι τρόποι παρακίνησης που εφαρμόζονται στο ιδιωτικό τομέα της Κύπρου οδηγούν στη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης αλλά δεν αρκούν για τη δημιουργία εργασιακής δέσμευσης.

### **1.5 Περιορισμοί της μεταπτυχιακής διατριβής**

Οι περιορισμοί της μεταπτυχιακής μας διατριβής αφορούσαν τον χρόνο, το κόστος και την έκταση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής και συνέτειναν στη μεθοδολογία που ακολουθήσαμε για τη συλλογή των πρωτογενών και των δευτερογενών δεδομένων μας. Επίσης, το κόστος συνέτεινε και στη μη χρήση ενός πιο εξειδικευμένου μοντέλου στατιστικής ανάλυσης, όπως το SPSS ή το STATA. Επιπλέον, η άρνηση συμμετοχής συνέτεινε στον περιορισμό του δείγματος μας.

### **1.6 Περιγραφή της γενικής μεθόδου, μεθοδολογίας και προσέγγισης της μεταπτυχιακής διατριβής**

Μέσα από τη θεωρία απομονώσαμε 26 από τους σπουδαιότερους παράγοντες παρακίνησης και 7 δημογραφικά στοιχεία που συντελούν στη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης και διαμορφώσαμε το ερωτηματολόγιο μας. Στο δείγμα μας συμπεριλάβαμε 181 εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα της Κύπρου,

άντρες και γυναίκες, ηλικίας 18 – 65 ετών, όλων των μορφωτικών επιπέδων, όλων των επαγγελματικών κατηγοριών και όλων των συμβάσεων εργασίας.

Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων μας χρησιμοποιήσαμε το λογισμικό πρόγραμμα Excel 2007. Επίσης, για την ανάλυση των αποτελεσμάτων μας χρησιμοποιήσαμε τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, προκειμένου να κατηγοριοποιήσουμε και να αναλύσουμε πιο εύκολα τους παράγοντες μας, αφού το Excel 2007 περιορίζει την ανάλυση στους 16 παράγοντες.

## **1.7 Συνοπτική παρουσίαση των κεφαλαίων που θα ακολουθήσουν**

Στο κεφάλαιο 2 θα ορίσουμε την εργασιακή παρακίνηση, την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση. Επίσης, θα δούμε τη διεθνή βιβλιογραφία όσον αφορά τις θεωρίες παρακίνησης και πως δημιουργείται εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή δέσμευση.

Στο κεφάλαιο 3 θα αναπτύξουμε τη μεθοδολογία που ακολουθήσαμε για τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου μας και για την συλλογή των πρωτογενών δεδομένων μας. Θα δούμε επίσης, τους περιορισμούς που αντιμετωπίσαμε.

Στο κεφάλαιο 4 θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας μας με την χρήση pie charts και ιστογραμμάτων και την ανάλυση των δεδομένων με την χρήση παλινδρόμησης.

Στο κεφάλαιο 5 θα δούμε τα συμπεράσματα που εξάχθηκαν από την έρευνα μας, τις εισηγήσεις μας, καθώς και τις προτάσεις μας για μελλοντική έρευνα στο θέμα που αναλύσαμε.

Τέλος, ακολουθεί το παράρτημα Α που περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο μας, το παράρτημα Β με τους πίνακες συχνοτήτων και ποσοστών και η βιβλιογραφία.

---

# Κεφάλαιο 2

## Παρακίνηση- Ικανοποίηση- Δέσμευση

Στο κεφάλαιο αυτό θα ορίσουμε την παρακίνηση και την εργασιακή παρακίνηση. Στην συνέχεια, θα αναφερθούμε σε διάφορες θεωρίες παρακίνησης και θα τις αναλύσουμε. Θα δούμε με ποιες μεθόδους παρακινούνται οι εργαζόμενοι και γιατί είναι αναγκαία η παρακίνηση των εργαζομένων. Έπειτα θα μιλήσουμε για την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση και τέλος, θα δούμε τον ρόλο της παρακίνησης στη δημιουργία ικανοποίησης και δέσμευσης στους εργαζομένους με βάση τη διεθνή εμπειρία και βιβλιογραφία.

### 2.1 Παρακίνηση και Εργασιακή Παρακίνηση

Η παρακίνηση είναι μία από τις σημαντικότερες διαδικασίες που ωθούν τα άτομα να λειτουργούν προκειμένου να εκπληρώνουν τους στόχους τους. Η λέξη παρακίνηση, στα αγγλικά *motivation*, προέρχεται από τη λατινική λέξη *movere*, που σημαίνει κίνηση (Mathe, Ravie, & O'Keeffe, 2012, p. 1). Η παρακίνηση έχει μελετηθεί από επιστήμονες πολλών και διαφορετικών επιστημονικών πεδίων, όπως ψυχολόγους, εκπαιδευτές και οικονομολόγους κι αυτό επιδεικνύει το πόσο σημαντική είναι σε ποικίλους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας.

Έχουν αποδοθεί διάφοροι ορισμοί στη λέξη παρακίνηση από διάφορους συγγραφείς. Ενδεικτικά αναφέρουμε τους ακόλουθους τρεις. Η παρακίνηση ορίζεται ως οι διαδικασίες εκείνες που εξηγούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την απόκτηση του στόχου, όπου η ένταση είναι το

επίπεδο προσπάθειας ενός ατόμου, κατεύθυνση είναι η κατεύθυνση όπου διοχετεύει την προσπάθεια του το άτομο και επιμονή είναι η χρονική διάρκεια της προσπάθειας του ατόμου (Judge & Robbins, 2013, p. 202). Η παρακίνηση είναι ένας δυναμικός παράγοντας που κατευθύνει την συμπεριφορά ενός ατόμου για την επίτευξη ενός σκοπού (Bruno, 2013). Η παρακίνηση είναι η προσπάθεια που ένα άτομο είναι πρόθυμο να καταβάλλει, προκειμένου να εκπληρώσει ένα σκοπό (Burney, 2000). Κοινή συνισταμένη όλων των ορισμών είναι ότι η παρακίνηση είναι μία δυναμική διαδικασία, που αποσκοπεί στην ολοκλήρωση ενός σκοπού.

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, θα εστιάσουμε στην παρακίνηση στον χώρο εργασίας ή εργασιακή παρακίνηση. Η εργασιακή παρακίνηση ορίζεται ως η προθυμία που επιδεικνύει ένα άτομο να παρουσιάσει και να διατηρήσει μια προσπάθεια να επιτύχει τους οργανωσιακούς στόχους και θεωρείται ότι αναπτύσσεται ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ ατομικών, οργανωσιακών και πολιτισμικών παραγόντων (Mprempeni, et al., 2015, p. 2). Ένας άλλος ορισμός της εργασιακής παρακίνησης λέει ότι είναι οι ψυχολογικές διαδικασίες που κατευθύνουν, ενεργοποιούν και διατηρούν τη δράση για την επίτευξη μίας εργασίας, ενός καθήκοντος, ενός ρόλου ή μιας μελέτης (Purohit & Bandyopadhyay, 2014).

Στην επόμενη ενότητα θα αναλύσουμε διάφορες θεωρίες παρακίνησης.

## **2.2 Θεωρίες Παρακίνησης**

Κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί και συνεχίζουν να αναπτύσσονται διάφορες θεωρίες παρακίνησης. Όλες αυτές οι θεωρίες διακρίνονται σε δύο κύριες κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις θεωρίες που εστιάζουν στη φύση της παρακίνησης και η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τις θεωρίες που εστιάζουν στη διαδικασία της παρακίνησης (Jindal - Snape & Snape, 2006, p. 1346).



Ενδεικτικά παραδείγματα της πρώτης κατηγορίας είναι:

- Η Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών, που αναπτύχθηκε από τον Maslow το 1943
- Η Θεωρία ERG, που αναπτύχθηκε από τον Alderfer το 1969
- Η Θεωρία των δύο παραγόντων, που αναπτύχθηκε από τον Herzberg το 1959
- Η Θεωρία Χ και Ψ, που αναπτύχθηκε από τον McGregor το 1960
- Η θεωρία των αναγκών, που αναπτύχθηκε από τον McClelland το 1953

Ενδεικτικά παραδείγματα της δεύτερης κατηγορίας είναι:

- Η θεωρία της Δικαιοσύνης, που αναπτύχθηκε από τον Adams το 1965
- Η Θεωρία των Προσδοκιών, που αναπτύχθηκε από τον Vroom το 1964
- Η Θεωρία της Στοχοθέτησης, που αναπτύχθηκε από τον Locke το 1968
- Η Θεωρία της Αυτοδιάθεσης, που αναπτύχθηκε από τους Deci και Ryan το 1983
- Η Θεωρία της Αυτό-αποτελεσματικότητας, που αναπτύχθηκε από τον Bandura το 1977.

### **2.2.1. Η Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών**

Ο Abraham Maslow, το 1943 παρουσίασε την θεωρία ιεράρχησης αναγκών, η οποία φαίνεται διαγραμματικά στην πιο κάτω πυραμίδα, στο **Διάγραμμα 1**. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή υπάρχουν πέντε επίπεδα αναγκών:

1. Βιολογικές ανάγκες, οι οποίες περιλαμβάνουν ουσιαστικές βιολογικές λειτουργίες, όπως την πείνα, τη δίψα και την στέγη (Zalenski & Raspa, 2006, p. 1121), (Petr, 2012, p. 45), (Judge & Robbins, 2013, p. 203). Σε επίπεδο επιχειρήσεων, οι ανάγκες αυτές είναι ο μισθός και οι εργασιακές συνθήκες (Petr, 2012, p. 45).
2. Ανάγκες ασφάλειας, δηλαδή κάλυψη του αισθήματος ασφάλειας και προστασίας σε σωματικό και ψυχολογικό επίπεδο (Zalenski & Raspa, 2006, p. 1121), (Petr, 2012, p. 45), (Judge & Robbins, 2013, σ. 203). Σε επίπεδο επιχειρήσεων, έχουμε τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων και τα συνταξιοδοτικά προγράμματα (Petr, 2012, p. 45).

3. Κοινωνικές ανάγκες, οι οποίες περιλαμβάνουν την οικογένεια, τη φιλία, την αγάπη (Zalenski & Raspa, 2006, p. 1121), (Petr, 2012, p. 45), (Judge & Robbins, 2013, σ. 203). Σε επίπεδο επιχειρήσεων, περιλαμβάνουν την ομαδικότητα και την αποδοχή από την διεύθυνση (Petr, 2012, p. 45).
4. Ανάγκες Εκτίμησης, οι οποίες περιλαμβάνουν το κύρος και την αναγνώριση (Zalenski & Raspa, 2006, p. 1121), (Petr, 2012, p. 45), (Judge & Robbins, 2013, σ. 203). Σε επίπεδο επιχειρήσεων, περιλαμβάνουν την επιβράβευση, τις προαγωγές, τα μεγάλα γραφεία (Petr, 2012, p. 45).
5. Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης, οι οποίες περιλαμβάνουν την ανάπτυξη του ατόμου όπως την ηθική, τη δημιουργικότητα και την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων (Zalenski & Raspa, 2006, p. 1121), (Petr, 2012, p. 45), (Judge & Robbins, 2013, σ. 203). Σε επίπεδο επιχειρήσεων, περιλαμβάνουν την δυνατότητα συμμετοχής του ατόμου στις αποφάσεις της εταιρείας, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων και την ανάληψη ευθυνών (Petr, 2012, p. 45), (Judge & Robbins, 2013, σ. 203).

Προκειμένου να υπάρχει παρακινητική δύναμη σε ένα επίπεδο, θα πρέπει να ικανοποιηθούν απόλυτα οι ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου. Όσο οι ανάγκες ενός επιπέδου ικανοποιούνται, τόσο μειώνεται η ένταση της παρακίνησης. Οι προσπάθειες ικανοποίησης του εκάστοτε επιπέδου αναγκών πρέπει να είναι συνεχείς μέχρι να επιτευχθεί ο στόχος (Judge & Robbins, 2013, p. 203), (Petr, 2012, p. 46).

Η θεωρία του Maslow έχει δεχθεί έντονες κριτικές, αφού παρουσιάζει αρκετές αδυναμίες. Υπάρχει έλλειψη εμπειρικής τεκμηρίωσης (Petr, 2012, p. 46), αδυναμία παγκόσμιας εφαρμογής, υφίστανται ταυτόχρονες ανάγκες με διαφορετική ένταση και υπάρχει έντονη αμφισβήτηση της ιεράρχησης των αναγκών (Judge & Robbins, 2013, p. 204).



**Διάγραμμα 1. Πυραμίδα ιεράρχησης αναγκών Maslow**

### **2.2.2. Η Θεωρία ERG**

Το 1969, ο Alderfer παρουσίασε τη δική του θεωρία παρακίνησης, εξελίσσοντας ουσιαστικά τη θεωρία του Maslow. Ο Alderfer διαχώρισε τις ανάγκες σε τρεις κύριες κατηγορίες, οι οποίες αποτελούν τα αρχικά της θεωρίας ERG στα αγγλικά. Οι κατηγορίες αυτές είναι:

1. Βιολογικές ανάγκες ή ανάγκες ύπαρξης (Existence), οι οποίες περιλαμβάνουν τις βασικές βιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας (Arnolds & Boshoff, 2002, p. 698). Σε επίπεδο επιχειρήσεων περιλαμβάνουν τον μισθό και τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων (Jindal - Snape & Snape, 2006, σ. 1326).
2. Ανάγκες Σχέσεων (Relatedness), οι οποίες είναι οι ανάγκες ενός ανθρώπου να διατηρεί διαπροσωπικές σχέσεις, όπως οι κοινωνικές ανάγκες, η ανάγκη αποδοχής και το status (Arnolds & Boshoff, 2002, p. 698). Σε επίπεδο επιχειρήσεων είναι οι ανάγκες επικοινωνίας με άλλους ανθρώπους, όπως η ανατροφοδότηση πληροφοριών, η επιβράβευση και οι συμβουλές (Jindal - Snape & Snape, 2006, σ. 1326).

3. Ανάγκες Ανάπτυξης (Growth), οι οποίες περιλαμβάνουν την ανάγκη ανάπτυξης του ατόμου, την ανάγκη εκτίμησης και την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης (Arnolds & Boshoff, 2002, σ. 698). Σε επίπεδο επιχειρήσεων είναι οι ανάγκες προσωπικής ανάπτυξης και εκπαίδευσης, όπως η δημιουργικότητα και η ανάπτυξη δεξιοτήτων (Jindal - Snape & Snape, 2006, σ. 1326).

Η θεωρία του Alderfer εστιάζει περισσότερο στον εργασιακό χώρο σε σχέση με τη θεωρία του Maslow (Arnolds & Boshoff, 2002, σ. 698) Επιπλέον, σε αντίθεση με τη θεωρία του Maslow, μπορούν να υφίστανται ταυτόχρονα ανάγκες διαφορετικών επιπέδων και να υπάρχει στροφή σε κάλυψη άλλων αναγκών, αν κάποιες ανάγκες δεν έχουν ικανοποιηθεί. Επίσης, η κάλυψη μιας ανάγκης δεν σημαίνει απαραίτητα και μείωση της έντασης της (Jindal - Snape & Snape, 2006, σ. 1327).

### **2.2.3. Η Θεωρία των δύο παραγόντων**

Ο Herzberg το 1959 παρουσίασε την θεωρία των δύο παραγόντων. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτοί οι παράγοντες που εξηγούν την εργασιακή ικανοποίηση είναι διαφορετικοί από τους παράγοντες που εξηγούν την εργασιακή δυσαρέσκεια (Jindal - Snape & Snape, 2006, σ. 1327) (Evans & Olumide - Aluko, 2010, p. 74). Ο Herzberg χώρισε αυτούς τους παράγοντες σε δύο κατηγορίες:

1. Παράγοντες παρακίνησης, οι οποίοι είναι ενδογενείς παράγοντες και εξηγούν την εργασιακή ικανοποίηση. Σε αυτούς ανήκουν η αναγνώριση της προσπάθειας, η ανάληψη ευθύνης, τα επιτεύγματα, η ίδια η εργασία, η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και η εξέλιξη στην εργασία (Jindal - Snape & Snape, 2006, σ. 1327) (Smerek & Peterson, 2007, p. 230).
2. Παράγοντες υγιεινής, οι οποίοι είναι εξωγενείς παράγοντες και εξηγούν την εργασιακή δυσαρέσκεια. Σε αυτούς ανήκουν η διοίκηση και η πολιτική της εταιρείας, η επίβλεψη, η αμοιβή, οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις στην επιχείρηση ( οι σχέσεις με τον προϊστάμενο, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, η σχέση με τους υφισταμένους ), η προσωπική ζωή, το κύρος και

η ασφάλεια (Jindal - Snape & Snape, 2006, σ. 1327) (Smerek & Peterson, 2007, σ. 230).

Σύμφωνα με τον Herzberg, αν οι παράγοντες υγιεινής δεν ικανοποιούνται, οδηγούν σε εργασιακή δυσαρέσκεια. Όταν ικανοποιούνται όμως δεν είναι απαραίτητο ότι υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση. Μόνο οι παράγοντες παρακίνησης μπορούν να προσφέρουν εργασιακή ικανοποίηση. Η απουσία των παραγόντων παρακίνησης δεν σημαίνει όμως παρουσία δυσαρέσκειας αλλά μόνο απουσία ικανοποίησης (Jindal - Snape & Snape, 2006, σ. 1327) (Smerek & Peterson, 2007, σ. 231) (Evans & Olumide - Aluko, 2010, p. 75).

#### **2.2.4. Η Θεωρία X και Ψ**

Η Θεωρία X και Ψ αναπτύχθηκε από τον McGregor το 1960. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή υπάρχουν δύο διακριτές αντιλήψεις για το πώς οι προϊστάμενοι βλέπουν τους υφιστάμενους τους:

1. Η αντίληψη X ή αρνητική αντίληψη λέει ότι ο εργαζόμενος έχει μια εγγενή αντιπάθεια προς την εργασία, πρέπει να καθοδηγείται ή ακόμη και να εξαναγκάζεται προκειμένου να εκτελέσει τα καθήκοντα του, αποφεύγει τις ευθύνες και δεν έχει φιλοδοξίες. Επομένως, δεν μπορεί να προσφέρει πολλά στην επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων (Sager, 2015, p. 45) (Kopelman, Prottas, & Davis, 2008, p. 255) (Judge & Robbins, 2013, p. 205)
2. Η αντίληψη Ψ ή θετική αντίληψη λέει ότι ο εργαζόμενος έχει μια εγγενή συμπάθεια στην εργασία, επιζητεί ευθύνες και πρωτοβουλίες, έχει φιλοδοξίες και μπορεί να παρέχει καινοτόμες ιδέες και λύσεις που βοηθούν σημαντικά στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Sager, 2015, p. 45) (Kopelman, Prottas, & Davis, 2008, p. 255) (Judge & Robbins, 2013, p. 205)

Σύμφωνα με τη θεωρία X οι εργαζόμενοι υποκινούνται κυρίως από τις κατώτερες ιεραρχικές ανάγκες, τις βιολογικές ανάγκες. Ενώ σύμφωνα με τη θεωρία Ψ οι

εργαζόμενοι υποκινούνται από τις ανώτερες ανάγκες, όπως την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης (Judge & Robbins, 2013, p. 205).

### **2.2.5. Η θεωρία των αναγκών**

Η θεωρία των αναγκών αναπτύχθηκε από τον McClelland το 1953. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή υπάρχουν τρεις κατηγορίες αναγκών, που ο κάθε εργαζόμενος θέλει να ικανοποιήσει:

1. Η ανάγκη για επίτευξη των στόχων, δηλαδή η ανάγκη του ατόμου να πετυχαίνει τους στόχους του και να αριστεύει (Jindal - Snape & Snape, 2006, p. 1327). Το άτομο δεν αφήνει τα πράγματα στην τύχη τους αλλά αναζητά καταστάσεις με προσωπική ευθύνη και άμεση ανατροφοδότηση.
2. Η ανάγκη για εξουσία, δηλαδή η ανάγκη να διαφοροποιείς την συμπεριφορά των άλλων (Jindal - Snape & Snape, 2006, p. 1327). Το άτομο απολαμβάνει την υπευθυνότητα στην εργασία του, αναζητά έντονες ανταγωνιστικές καταστάσεις και ενδιαφέρεται για απόκτηση εξουσίας και επιρροής.
3. Η ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών, δηλαδή η ανάγκη για φιλικές και διαπροσωπικές σχέσεις (Jindal - Snape & Snape, 2006, p. 1327). Το άτομο προτιμά την συνεργασία και επιθυμεί εργασιακές σχέσεις που χαρακτηρίζονται από αμοιβαία κατανόηση.

Ο McClelland θεωρεί ότι παρόλο που και οι τρεις ανάγκες υφίστανται στο κάθε άτομο, εντούτοις η καθεμιά ασκεί διαφορετική επιρροή στο κάθε άτομο. Επίσης, θεωρεί ότι οι ανάγκες αυτές είναι έμφυτες, αναπτύσσονται κατά την παιδική ηλικία και παραμένουν αναλλοίωτες κατά τη διάρκεια ζωής ενός ατόμου. Προκειμένου να μπορέσεις να παρακινήσεις ένα άτομο θα πρέπει να καταλάβεις τη σχετική δύναμη των τριών τύπων αναγκών (Jindal - Snape & Snape, 2006, p. 1327).

### **2.2.6. Η θεωρία της δικαιοσύνης ή ισότητας**

Η θεωρία της Δικαιοσύνης αναπτύχθηκε από τον Adams το 1965. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, ο εργαζόμενος υπολογίζει και συγκρίνει τις εισροές και εκροές από την

---

εργασία του με αυτές των συναδέλφων, φίλων του και γενικά του περίγυρου του. Ως εισροές ορίζονται όσα το άτομο προσφέρει στην εργασία του, δηλαδή η προσπάθεια, οι γνώσεις, οι δεξιότητες και η διάθεση. Ως εκροές ορίζονται όσα το άτομο αποκομίζει από την εργασία του, δηλαδή οι αμοιβές, οι προαγωγές και οι επιπλέον παροχές. Όταν το άτομο νιώσει ότι η αναλογία εισροών – εκροών του διαφέρει από αυτή των άλλων ατόμων, τότε αναπτύσσεται το αίσθημα της αδικίας και το άτομο αντιδρά μεταβάλλοντας τις εισροές του ή τις εκροές του (Taris, Kalimo, & Schaufeli, 2002, p. 287), (Skiba & Rosenberg, 2011, p. 1) Αν θεωρεί ότι υπό - αμείβεται, τότε μειώνει τις εισροές του και αντίθετα αν υπέρ - αμείβεται τις αυξάνει. Αν υπό - αμείβεται μπορεί επίσης να ζητήσει αύξηση για να αυξήσει τις εκροές του ή να παραιτηθεί ή να αλλάξει εργασία (Skiba & Rosenberg, 2011, p. 1).

### **2.2.7. Η θεωρία των προσδοκιών**

Η Θεωρία των Προσδοκιών αναπτύχθηκε από τον Vroom το 1964. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή η αποτελεσματική παρακίνηση εξαρτάται από τη δύναμη της προσδοκίας του ατόμου για ένα δεδομένο αποτέλεσμα και από την ελκυστικότητα του (Judge & Robbins, 2013, p. 224), (Renko, Kroeck, & Bullough, 2012, p. 668). Η θεωρία βασίζεται σε τρεις παράγοντες (Nimri, Bdair, & Al Bitar, 2015, p. 71):

1. Προσδοκία – expectancy
2. Συντελεστικότητα – instrumentality
3. Αξία – valence

Οι τρεις αυτοί παράγοντες συνδέονται με την ακόλουθη σχέση (Nimri, Bdair, & Al Bitar, 2015, p. 71):

$$\text{Παρακινητική δύναμη} = \text{Προσδοκία} \times \text{Συντελεστικότητα} \times \text{Αξία}$$

Όπου:

1. Η προσδοκία αντικατοπτρίζει την σχέση προσπάθειας – απόδοσης, δηλαδή κατά πόσο η αυξημένη προσπάθεια θα οδηγήσει και σε αυξημένη απόδοση (Nimri, Bdair, & Al Bitar, 2015, p. 71), (Judge & Robbins, 2013, p. 224).

2. Η συντελεστικότητα αντικατοπτρίζει την σχέση απόδοσης – ανταμοιβής, δηλαδή κατά πόσο η αυξημένη απόδοση θα οδηγήσει σε αυξημένες ανταμοιβές (Nimri, Bdair, & Al Bitar, 2015, p. 71), (Judge & Robbins, 2013, p. 224).
3. Η αξία αντικατοπτρίζει την σχέση ανταμοιβών – ελκυστικότητα των ανταμοιβών, δηλαδή κατά πόσο οι αυξημένες ανταμοιβές είναι οι επιθυμητές από το άτομο (Nimri, Bdair, & Al Bitar, 2015, p. 71), (Judge & Robbins, 2013, p. 224).

Για να επιτευχθεί η παρακίνηση θα πρέπει και οι τρεις παράγοντες – σχέσεις να είναι σε ψηλά επίπεδα και να μην είναι μηδέν (Nimri, Bdair, & Al Bitar, 2015, p. 71).

### **2.2.8. Η Θεωρία της στοχοθέτησης**

Η θεωρία της Στοχοθέτησης αναπτύχθηκε από τον Locke το 1968. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή το άτομο παρακινείται αποτελεσματικότερα όταν εργάζεται προς ένα συγκεκριμένο στόχο (Fried & Haynes Slowik, 2004, p. 406), . Οι στόχοι που τίθενται πρέπει να είναι S.M.A.R.T., δηλαδή:

1. Specific – Συγκεκριμένοι
2. Measurable – Μετρήσιμοι
3. Achievable – Επιτεύξιμοι
4. Realistic – Ρεαλιστικοί
5. Time specific – Χρονικά καθορισμένοι

Η θεωρία της στοχοθέτησης λέει ότι όσο αυξάνεται η δυσκολία της επίτευξης ενός στόχου , τόσο αυξάνεται και η καταβληθείσα προσπάθεια. Επιπλέον, όσο αυξάνεται η συμμετοχή στον καθορισμό των στόχων, τόσο αυξάνεται η καταβληθείσα προσπάθεια. Σημαντικό στοιχείο της θεωρίας αυτής αποτελεί η ανατροφοδότηση για να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τυχόν αποκλίσεις από το στόχο (Fried & Haynes Slowik, 2004, pp. 406-407).



### **2.2.9. Η θεωρία της αυτοδιάθεσης**

Η Θεωρία της Αυτοδιάθεσης αναπτύχθηκε από τους Deci και Ryan το 1983. Η θεωρία βασίζεται στην αντίληψη ότι το άτομο προτιμά να αισθάνεται ότι έχει τον έλεγχο των πράξεων του. Έτσι, οτιδήποτε κάνει μία εργασία, η οποία στο παρελθόν ήταν απολαυστική, να μοιάζει με υποχρέωση αντί για ελεύθερα επιλεγμένη δραστηριότητα, θα οδηγήσει σε μείωση της παρακίνησης (Judge & Robbins, 2013, p. 210). Η θεωρία αυτή βασίζεται στην υπόθεση ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές μειώνουν το ενδογενές ενδιαφέρον για μία εργασία (Judge & Robbins, 2013, p. 210). Σύμφωνα με την θεωρία της αυτοδιάθεσης υπάρχουν τρεις βασικές εσωτερικές ανάγκες που ωθούν την ανάπτυξη και παρακίνηση ενός ατόμου (Bidee, et al., 2013, p. 35), (Sweeney, Webb, Mazzarol, & Soutar, 2014, p. 700), (Judge & Robbins, 2013, p. 209):

1. Η ανάγκη για αυτονομία, δηλαδή η αίσθηση ότι το άτομο δρα σύμφωνα με τη θέληση του (Bidee, et al., 2013, p. 36), (Sweeney, Webb, Mazzarol, & Soutar, 2014, p. 700)
2. Η ανάγκη για απόκτηση ικανοτήτων, δηλαδή η αίσθηση ότι το άτομο έχει την επάρκεια να μπορεί να αλληλεπιδρά αποτελεσματικά με το περιβάλλον του και να παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα, αποφεύγοντας παράλληλα τα ανεπιθύμητα αποτελέσματα (Bidee, et al., 2013, p. 36), (Sweeney, Webb, Mazzarol, & Soutar, 2014, p. 700).
3. Η ανάγκη για δημιουργία θετικών δεσμών με άλλους, δηλαδή η αίσθηση ότι το άτομο μπορεί να δημιουργεί σχέσεις με άλλους, να νοιάζεται για τους άλλους και να τον νοιάζονται (Bidee, et al., 2013, p. 36), (Sweeney, Webb, Mazzarol, & Soutar, 2014, p. 700).

Οι συναφείς παράγοντες οι οποίοι ενισχύουν τις ανάγκες αυτές, θα ενισχύσουν και την αυτοκαθοριζόμενη παρακίνηση (Bidee, et al., 2013, p. 36).

### **2.2.10. Η θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας**

Η Θεωρία της Αυτό-αποτελεσματικότητας αναπτύχθηκε από τον Bandura το 1977. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι άνθρωποι που έχουν την αίσθηση της αυτό –

---

αποτελεσματικότητας έχουν την πεποίθηση ότι είναι ικανοί να ολοκληρώσουν επιτυχώς ένα έργο (Bumann & Younkin, 2012, p. 11), (Okhakhu, Emeka, & Okhakhu-Okpodi, 2015), (Eccles & Wigfield, 2002, p. 110), (Judge & Robbins, 2013, p. 215) Όσο υψηλότερη είναι η αίσθηση της αυτό – αποτελεσματικότητας, τόσο μεγαλύτερη η πίστη στην ικανότητα του ατόμου να πετυχαίνει το έργο του και τόσο πιο θετική είναι η ανταπόκριση του στην ανατροφοδότηση. Με άλλα λόγια, το άτομο με υψηλή αυτό – αποτελεσματικότητα βλέπει τα εμπόδια στην εκτέλεση ενός έργου ως ευκαιρία να μάθει περισσότερα και να βρει τρόπο να φέρει εις πέρας το έργο του. Εν αντιθέσει, τα άτομα με χαμηλή ή καθόλου αίσθηση αυτό – αποτελεσματικότητας εγκαταλείπουν πολύ εύκολα ένα έργο αν αντιμετωπίσουν πρόβλημα στην εκτέλεση του (Bumann & Younkin, 2012, p. 12), (Okhakhu, Emeka, & Okhakhu-Okpodi, 2015), (Eccles & Wigfield, 2002, p. 110), (Judge & Robbins, 2013, p. 215).

Υπάρχουν τέσσερις τρόποι με τους οποίους μπορεί να ενισχυθεί η αυτό – αποτελεσματικότητα:

1. Η πραξιακή γνώση, δηλαδή η απόκτηση εμπειρίας σχετικής με την εργασία κατά το παρελθόν, η οποία βοηθά στην επίτευξη της εργασίας μέσω της αναγνώρισης της επιτυχίας της εργασίας (Bumann & Younkin, 2012, p. 12), (Judge & Robbins, 2013, p. 216)
2. Η έμμεση μοντελοποίηση, δηλαδή η παρακολούθηση άλλων και κυρίως συναδέλφων, που έχουν κατορθώσει να επιτύχουν σε ανάλογη εργασία και η εφαρμογή του δικού τους μοντέλου συμπεριφοράς για επίτευξη και επιτυχία της εργασίας (Bumann & Younkin, 2012, p. 12), (Judge & Robbins, 2013, p. 217)
3. Η πειθώ, δηλαδή η ενθάρρυνση και ενδυνάμωση των προσπαθειών ενός ατόμου (Bumann & Younkin, 2012, p. 12), (Judge & Robbins, 2013, p. 217).
4. Η επαγρύπνηση σε φυσιολογικές αντιδράσεις, δηλαδή η αναγνώριση και εξήγηση φυσιολογικών αντιδράσεων που προκύπτουν σε καταστάσεις έντονου άγχους και η εύρεση τρόπων να ελεγχτούν οι παράγοντες που προκαλούν το άγχος μέσα από αλλαγή της συμπεριφοράς (Bumann & Younkin, 2012, p. 12), (Judge & Robbins, 2013, p. 217).

## 2.3 Μέθοδοι παρακίνησης εργαζομένων

Μελετώντας τις θεωρίες παρακίνησης, παρατηρούμε ότι υπάρχουν πολλοί τρόποι να παρακινήσεις έναν εργαζόμενο. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε τους έξης:

- Προσωπική επικοινωνία των μάνατζερς με τους εργαζόμενους.
- Αποτελεσματική επικοινωνία.
- Ξεκάθαρη ανάλυση για τις προσδοκίες απόδοσης του εργαζομένου. Ο εργαζόμενος ξέρει τον ρόλο του, τους στόχους του, τα καθήκοντα του και τις προκλήσεις που θα συναντήσει.
- Παροχή του κατάλληλου εξοπλισμού, εκπαίδευσης και ενδυνάμωσης στους εργαζόμενους.
- Αμεσότητα στην επικοινωνία και ανταλλαγή πληροφοριών.
- Επένδυση στην εξέλιξη του εργαζομένου.
- Επιβράβευση των εργαζομένων με αντιληπτό τρόπο.
- Αξιοκρατική μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων.
- Συνεχής ανατροφοδότηση και καθοδήγηση.

(Rizescu & Rizescu, 2014, p. 88), (Longenecker, 2011), (Lazenby, 2008, p. 25).

Όποια τεχνική κι αν επιλέγεται, το βασικότερο ρόλο για την σωστή λειτουργία και επιτυχία της, τον έχουν οι μάνατζερς.

## 2.4 Βασικοί λόγοι παρακίνησης εργαζομένων

Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι αναγκαία για την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Τα βασικότερα οφέλη που προσφέρει η παρακίνηση των εργαζομένων είναι:

- Ενισχύει την ηθική των εργαζομένων
- Αυξάνει την παραγωγικότητα των εργαζομένων
- Αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων
- Αυξάνει την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης
- Συνεισφέρει στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών

- Αυξάνει την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων ή / και υπηρεσιών.
- Συμβάλει στην εξοικονόμηση του κόστους
- Αυξάνει την θέληση για εργασία
- Αυξάνει τον προσανατολισμό στην εργασία
- Βοηθά στο να ευθυγραμμίζονται οι στόχοι των εργαζομένων με τους οργανωσιακούς στόχους.
- Συνεισφέρει στη δημιουργία και στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης.
- Συνεισφέρει στη δημιουργία και στην αύξηση της εργασιακή δέσμευσης.

(Adair, 2004, p. 58), (Bertelsen, 2012, p. 11), (Rizescu & Rizescu, 2014, p. 7)

## 2.5 Εργασιακή Ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση σύμφωνα με τον Locke (1969) ορίζεται ως το ευχάριστο ή θετικό συναίσθημα που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ή εργασιακής εμπειρίας ενός ατόμου (Mrempeni, et al., 2015, p. 2), (Gelato, Baraki, Atomsa, & Dessie, 2015, p. 1).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης. Αποτελεί βασικό παράγοντα που επηρεάζει την αποδοτικότητα των εργαζομένων και των επιχειρήσεων (Gelato, Baraki, Atomsa, & Dessie, 2015, p. 1). Όσο ψηλότερα τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων τόσο μεγαλύτερη είναι η αποδοτικότητα και αντίστροφα, όσο χαμηλότερα τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων, τόσο χαμηλότερη η αποδοτικότητα (Mrempeni, et al., 2015, p. 2). Αν οι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι παραμείνουν στην επιχείρηση, τότε μπορούν να εμπλακούν σε αντιπαραγωγικές δραστηριότητες, όπως η κλοπή, η ελλιπής εξυπηρέτηση, οι καταστροφικές φήμες και η καταστροφή του εξοπλισμού. Επιπλέον, η εργασιακή δυσαρέσκεια αυξάνει το επίπεδο αποχώρησης των εργαζομένων (Gelato, Baraki, Atomsa, & Dessie, 2015, p. 2).

Σύμφωνα με μία αναφορά του Harvard Professional Group (2005), οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο θα προάγει την εργασιακή ικανοποίηση θα πρέπει να υιοθετήσουν τα εξής (Scheers & Botha, 2014, p. 100):

- Ευέλικτες εργασιακές διευκολύνεις, όπως η τηλεπικοινωνία
- Επιμόρφωση και άλλες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης
- Ενδιαφέρουσα εργασία, που προσφέρει ποικιλία και πρόκληση, και επιτρέπει στον εργαζόμενο να «υπογράψει» το τελικό προϊόν
- Ευκαιρίες να χρησιμοποιεί τα ταλέντα του και να είναι δημιουργικός
- Ευκαιρίες για ανάληψη ευθύνης και αυτό – οργάνωσης της εργασίας του
- Ένα σταθερό και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, υπό την έννοια τόσο της εργασιακής ασφάλειας όσο και της βιωσιμότητας της επιχείρησης
- Ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι θα έχουν συνεχή υποστήριξη τόσο από έναν προϊστάμενο με τον οποίο θα έχουν άμεση επικοινωνία και ο οποίος θα τους παρέχει ακριβή χρονικά ανατροφοδότηση αλλά και από τα μέλη της ομάδας με τα οποία έχουν καλές σχέσεις.
- Ευέλικτα πλεονεκτήματα, όπως η φροντίδα των παιδιών και οι αθλητικές εγκαταστάσεις
- Σύγχρονη τεχνολογία
- Ανταγωνιστικό μισθό και προαγωγές

## 2.6 Εργασιακή Δέσμευση

Έχουν αποδοθεί διάφοροι ορισμοί στην εργασιακή δέσμευση. Οι Schaufeli et al. (2002) όρισαν την εργασιακή δέσμευση ως μία θετική εγκεφαλική κατάσταση, κατάσταση εκπλήρωσης και σχετική με την εργασία που χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και αφομοίωση. Το σθένος αφορά υψηλά επίπεδα ενέργειας και εγκεφαλικής αντοχής όταν ένα άτομο εργάζεται, την προθυμία να επενδύσει σε μία εργασία και την επιμονή ακόμη κι όταν συναντά δυσκολίες. Η αφοσίωση θεωρείται ως μία αίσθηση σημαντικότητας

που αποδίδεται στην εργασία ενός ατόμου και η αφομοίωση δηλώνει την κατάσταση της πλήρους συγκέντρωσης και βαθιάς απορρόφησης σε μία εργασία (Choi, Tran, & Park, 2015, p. 933), (Mohamed & Anisa, 2013, p. 24). Ο Kahn (1990) όρισε την εργασιακή δέσμευση ως την ενεργή επένδυση προσωπικών ενεργειών στην απόδοση εργασιών (Mohamed & Anisa, 2013, p. 24). Ο Saks (2006) περιγράφει την εργασιακή δέσμευση ως αμοιβαία αλληλεξάρτηση οικονομικών και κοινωνικό – συναισθηματικών πηγών μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης ή του προϊστάμενου (Shu, 2015, p. 332).

Η εργασιακή δέσμευση είναι κύριος παράγοντας που συμβάλει στην επιχειρηματική επιτυχία. Συνδέεται με αρκετά θετικά ατομικά και επιχειρηματικά αποτελέσματα, όπως η ατομική παραγωγικότητα, ο αυξημένος κύκλος εργασιών μίας επιχείρησης, η βελτιωμένη επιχειρηματική συμπεριφορά, η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των μάνατζερ και η αυξημένη ικανοποίηση των πελατών. Αντιθέτως, η εργασιακή αποδέσμευση οδηγεί σε μειωμένη παραγωγικότητα και υψηλότερο κόστος (Choi, Tran, & Park, 2015, pp. 931-932). Όσο πιο δεσμευμένα τα άτομα στην εργασία τους, τόσο μεγαλύτερη η επένδυση στην προσπάθεια και την προσοχή για την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Mohamed & Anisa, 2013, p. 24).

Τα τρία σημαντικά στοιχεία της εργασιακής δέσμευσης είναι:

1. Η Γνωστική Εργασιακή Δέσμευση, η οποία αποτελεί την συνείδηση, την πνευματική εγρήγορση και την αίσθηση αυξημένης αντίληψης και ενδιαφέροντος.
2. Η Φυσική Εργασιακή Δέσμευση, η οποία βασίζεται στην ενέργεια που δαπανάται κατά την εκτέλεση μιας εργασίας.
3. Η Συναισθηματική Εργασιακή Δέσμευση, η οποία είναι ένα είδος συμπεριφοριστικής συμμετοχής στην εργασία (Mohamed & Anisa, 2013, p. 24).

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση είναι:

- Η εργασιακή δυσαρέσκεια, η οποία αυξάνει το επίπεδο αποχώρησης των εργαζομένων (Gelato, Baraki, Atomsa, & Dessie, 2015, p. 2), (Royal & Agnew, 2012).
- Η ηγεσία, αφού η συμπεριφορά του ηγέτη λειτουργεί όχι μόνο ως πηγή παρακίνησης και ικανοποίησης των υπαλλήλων αλλά επίσης δημιουργεί ένα υγιές περιβάλλον για να υποστηρίξει την εργασιακή δέσμευση (Choi, Tran, & Park, 2015, p. 932).
- Η κοινωνική στήριξη από συναδέλφους και προϊσταμένους (Burke & Cooper, 2009, p. 53)
- Η ανατροφοδότηση για την απόδοση (Burke & Cooper, 2009, p. 53)
- Η ποικιλία δεξιοτήτων (Burke & Cooper, 2009, p. 53)
- Η αυτονομία (Burke & Cooper, 2009, p. 53)
- Οι μαθησιακές ικανότητες (Burke & Cooper, 2009, p. 53)

## **2.7 Ο ρόλος της παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση και στην εργασιακή δέσμευση**

Η εργασιακή παρακίνηση, όπως διαφαίνεται μέσα από την ανάλυση που προηγήθηκε, συνδέεται άμεσα τόσο με την εργασιακή ικανοποίηση, όσο και με την εργασιακή δέσμευση. Παράγοντες παρακίνησης, όπως η αναγνώριση κι επιβράβευση της προσπάθειας, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις εντός του εργασιακού χώρου, ο μισθός και άλλες χρηματικές απολαβές, καθώς και ένα πλήθος άλλων παραγόντων παρακίνησης που αναλύσαμε προηγουμένως, συντελούν στη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης. Η πλειοψηφία της βιβλιογραφίας όμως μελετά είτε την σύνδεση της παρακίνησης με την εργασιακή ικανοποίηση, είτε την σύνδεση της παρακίνησης με την εργασιακή δέσμευση ή τέλος, την σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής δέσμευσης.

Στην κυπριακή αγορά, ειδικότερα μετά τις ραγδαίες εξελίξεις που επέφερε η οικονομική κρίση στον τομέα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού με την μείωση μισθών, την μείωση προσωπικού, τις αλλαγές στο καθεστώς εργασίας και γενικότερα την οικονομική στενότητα των επιχειρήσεων, πιστεύουμε ότι είναι πολύ σημαντικό να μελετηθεί ο ρόλος που έχει η εργασιακή παρακίνηση στη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης, αφού όπως διαφαίνεται μέσα από την βιβλιογραφία η εργασιακή παρακίνηση, η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή δέσμευση είναι απαραίτητα συστατικά που συμβάλουν στη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Εστιάζουμε στους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα, αφού όπως διαφαίνεται από τα στατιστικά στοιχεία, αυτή η κατηγορία εργαζομένων έχει πληγεί περισσότερο από την οικονομική ύφεση. Τα κύρια ερωτήματα που μας απασχολούν είναι:

1. Αν αισθάνονται εργασιακή ικανοποίηση οι Κύπριοι εργαζόμενοι και σε τι ποσοστό;
2. Αν αισθάνονται εργασιακή δέσμευση οι Κύπριοι εργαζόμενοι και σε τι ποσοστό;
3. Ποιος ο ρόλος της παρακίνησης στην δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης στους Κύπριους εργαζομένους;
4. Μήπως κάποια δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση;

Τα ερωτήματα αυτά θα προσπαθήσουμε να τα απαντήσουμε στην συνέχεια μέσα από τη μεθοδολογία και την ανάλυση που θα ακολουθήσουμε.



# Κεφάλαιο 3

## Μεθοδολογία

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε στον προσδιορισμό του προβλήματος μας, στους ερευνητικούς μας στόχους και στην μεθοδολογία που ακολουθήσαμε για να προσεγγίσουμε το πρόβλημα μας.

### 3.1 Προσδιορισμός του προβλήματος & Ερευνητικοί Στόχοι

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αποτελεί μία μελέτη περίπτωσης για το ρόλο που έχει η εργασιακή παρακίνηση στη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης στους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα της κυπριακής αγοράς υπό τις παρούσες συνθήκες της οικονομικής ύφεσης.

Οι ερευνητικοί μας στόχοι ήταν να απαντήσουμε στα εξής ερωτήματα:

1. Σε τι ποσοστό αισθάνονται εργασιακή ικανοποίηση οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο υπό τις παρούσες συνθήκες της οικονομικής ύφεσης;
2. Σε τι ποσοστό αισθάνονται εργασιακή δέσμευση οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο υπό τις παρούσες συνθήκες της οικονομικής ύφεσης;
3. Παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές στην επίδραση που έχουν διάφοροι παράγοντες παρακίνησης ως προς τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης;
4. Παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές στην επίδραση που έχουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της ηλικίας, του φύλου, της σύμβασης εργασίας,

του μισθού, των χρόνων υπηρεσίας, της θέσης και της μόρφωσης στην δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης στους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο υπό τις παρούσες συνθήκες της οικονομικής ύφεσης;

## **3.2 Σχεδιασμός ερευνητικού πλάνου & Συλλογή της πληροφορίας**

Ως πηγές πληροφοριών χρησιμοποιήσαμε τα πρωτογενή δεδομένα (Γούναρης, 2012) που συλλέξαμε ειδικά για τις ανάγκες της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Η ερευνητική μας προσέγγιση ήταν η δειγματοληπτική έρευνα. Τα ερευνητικά μας εργαλεία ήταν τα ερωτηματολόγια (Γούναρης, 2012). Στην έρευνα δικαίωμα συμμετοχής είχαν οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα της Κύπρου. Συνολικά ερωτήθηκαν 185 άτομα, εκ των οποίων οι 181 κρίθηκαν κατάλληλοι για συμμετοχή τους στην έρευνα. Πρόκειται για άντρες και γυναίκες ηλικίας από 18 μέχρι 65 ετών, πλήρους, μερικής ή ωρομίσθιας απασχόλησης, όλων των μισθολογικών βαθμίδων, όλων των μορφωτικών επιπέδων, με διαφορετικά έτη υπηρεσίας στην ίδια επιχείρηση και διαφορετικές θέσεις εργασίας. Η μέθοδος δειγματοληψίας μας είναι η τυχαία δειγματοληψία. Ως μεθόδους επαφής χρησιμοποιήσαμε τόσο την άμεση μέθοδο με προσωπική επαφή με τους ερωτώμενους, όσο και την έμμεση μέθοδο με επαφή μέσω κοινωνικών δικτύων και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (Γούναρης, 2012). Η συλλογή των απαραίτητων δεδομένων έλαβε χώρα από τις 24/11/2015 έως τις 09/12/2015.

## **3.3 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου**

Ως βάση για το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου μας χρησιμοποιήσαμε τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg με κάποιες τροποποιήσεις. Οι λόγοι που επιλέχθηκε η συγκεκριμένη θεωρία είναι οι εξής:

- Μέσα από την βιβλιογραφική ανάλυση που προηγήθηκε στο κεφάλαιο 2, οι παράγοντες παρακίνησης που οδηγούν στη δημιουργία εργασιακής

ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης εμπεριέχονται στις κατηγορίες παραγόντων της θεωρίας του Herzberg.

- Η κατηγοριοποίηση των παραγόντων βάσει της θεωρίας του Herzberg μας βοηθά στην ανάλυση των αποτελεσμάτων μας.

Οι τροποποιήσεις της θεωρίας του Herzberg αφορούν το γεγονός ότι τόσο οι παράγοντες υγιεινής, όσο και οι παράγοντες παρακίνησης της συγκεκριμένης θεωρίας, ουσιαστικά αποτελούν παράγοντες παρακίνησης και παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης, όπως διαφάνηκε μέσα από τη βιβλιογραφία που αναλύθηκε στο κεφάλαιο 2. Οπότε χρησιμοποιήσαμε όλους αυτούς τους παράγοντες ως παράγοντες παρακίνησης στην έρευνα μας.

Όπως αναφέραμε στην υποενότητα 2.2.3, υπάρχουν συνολικά 6 παράγοντες παρακίνησης και 10 παράγοντες υγιεινής. Με βάση τους 16 αυτούς παράγοντες διαμορφώσαμε 26 ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο μας. Στον **Πίνακα 1** φαίνεται η αντιστοιχία των 16 αυτών παραγόντων με τις αντίστοιχες ερωτήσεις.

Η ερώτηση Q1 τέθηκε προκειμένου να διασφαλίσουμε ότι στην έρευνα θα συμμετάσχουν μόνο οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα. Η ερώτηση Q27 τέθηκε προκειμένου να ελέγξουμε το συνολικό ποσοστό των εργαζομένων που αισθάνονται εργασιακή ικανοποίηση, παρόλο που μπορεί να μην τηρούνται όλοι οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση και αντίστοιχα η ερώτηση Q26 τέθηκε για να ελέγξουμε το συνολικό ποσοστό των εργαζομένων που αισθάνονται εργασιακή δέσμευση παρόλο που μπορεί να μην τηρούνται όλοι οι παράγοντες που συμβάλλουν στην εργασιακή δέσμευση.

<b>Παράγοντας παρακίνησης</b>	<b>Ερώτηση που αντιστοιχεί</b>
Αναγνώριση της προσπάθειας	Q17
Ανάληψη ευθύνης	Q18
Επιτεύγματα	Q19
Η ίδια η εργασία	Q24
Η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης	Q20
Η εξέλιξη στην εργασία	Q22
<b>Παράγοντας υγιεινής</b>	
Η διοίκηση & οι πολιτικές της εταιρείας	Q2, Q3, Q14
Η επίβλεψη	Q15, Q16, Q21
Η αμοιβή	Q4, Q5, Q6, Q7
Οι συνθήκες εργασίας	Q8, Q9
Οι σχέσεις με τον προϊστάμενο	Q11
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους	Q12
Οι σχέσεις με τους υφιστάμενους	Q13
Η προσωπική ζωή	Q28
Το κύρος	Q23
Η ασφάλεια	Q10, Q25

**Πίνακας 1. Αντιστοιχία παραγόντων και ερωτήσεων**

Οι ερωτήσεις D1 – D9 αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία που συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα μας. Η ερώτηση D1 αφορά το φύλο και έχουμε δύο κατηγορίες, τους άντρες και τις γυναίκες. Η ερώτηση D2 αφορά το όνομα, το οποίο είναι προαιρετικό, όπως και το τηλέφωνο στην ερώτηση D3. Η ερώτηση D4 αφορά την ηλικία και περιλαμβάνει όλο το ενεργό εργατικό δυναμικό, δηλαδή τις ηλικίες από 18 – 65 ετών. Χωρίζεται σε πέντε κατηγορίες, 18 – 25, 26 – 35, 36 – 45, 46 – 55 και 56 – 65 ετών. Η ερώτηση D5, την οποία θα δούμε αναλυτικά πιο κάτω, αφορά το επάγγελμα. Η ερώτηση D6 αφορά την σύμβαση εργασίας και περιλαμβάνει και τις τρεις κατηγορίες συμβάσεων εργασίας, δηλαδή ωρομίσθιους εργαζόμενους, εργαζόμενους μερικής απασχόλησης και εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης. Η ερώτηση D7 αφορά τα χρόνια υπηρεσίας στην ίδια επιχείρηση και περιλαμβάνει έξι κατηγορίες, κάτω του 1 έτους, 1 – 5 έτη, 6 – 10, 11

- 15, 16 – 20 και άνω των 20 ετών. Η ερώτηση D8 αφορά τον μέσο μηνιαίο μισθό των εργαζομένων και περιλαμβάνει εννέα κατηγορίες, 0 - 500€, 501 - 1000€, 1001 - 1500€, 1501 - 2000€, 2001 - 2500€, 2501 - 3000€, 3001 - 3500€, 3501 - 4000€ και άνω των 4001€. Τέλος, η ερώτηση D9 αφορά το ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που ολοκλήρωσαν οι ερωτώμενοι και περιλαμβάνει 7 κατηγορίες, χωρίς μόρφωση, δημοτικό, γυμνάσιο, λύκειο, κολλέγιο, πανεπιστήμιο και μεταπτυχιακό - διδακτορικό.

Όλες οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου (Σταθακόπουλος, 2005), εκτός από την ερώτηση D2, D3 και D5 που αφορούν το όνομα, το τηλέφωνο και τη θέση εργασίας αντίστοιχα. Οι ερωτήσεις Q2 – Q28 έχουν ισορροπημένη κλίμακα με 7 κατηγορίες απαντήσεων και μονή αναγκαστική (Σταθακόπουλος, 2005).

Όσον αφορά την ερώτηση D5, που αφορά το επάγγελμα, μετά την συλλογή των δεδομένων, κατηγοριοποιήσαμε τις απαντήσεις που λάβαμε σε 9 επαγγελματικές κατηγορίες, χρησιμοποιώντας τις κλίμακες κατηγοριοποίησης του Τμήματος Εργασίας του Υπουργείου Εργασίας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων Κύπρου. Οι 9 επαγγελματικές κατηγορίες που εντάξαμε τα δεδομένα μας φαίνονται στον **Πίνακα 2**.

Η σειρά που ακολουθήσαμε έγινε προκειμένου να μην υπάρχει ψυχολογικός επηρεασμός των ερωτώμενων κι έτσι, οι απαντήσεις τους να είναι αμερόληπτες. Επιπλέον, διασφαλίσαμε ότι οι απαντήσεις τους θα είναι ειλικρινής, τονίζοντας στους ερωτώμενους ότι τα προσωπικά τους δεδομένα θα διαφυλαχθούν με κάθε δυνατό τρόπο ούτως ώστε να μην φθάσουν ποτέ στους εργοδότες, ότι θα διασφαλίζεται η ανωνυμία τους στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων και ότι αν επιθυμούν μπορούν να συμμετάσχουν με ανώνυμο ερωτηματολόγιο. Ο μοναδικός λόγος που ζητείται το όνομα και το τηλέφωνο τους είναι προκειμένου να προβούμε σε τυχόν συμπληρώσεις στοιχείων που αμελήθηκε να απαντηθούν.

1	Διευθυντές, Νομοθετικοί Λειτουργοί & Ανώτεροι Διοικητικοί Λειτουργοί
2	Προσοντούχοι & Άλλοι Ειδικοί
3	Τεχνικοί, Βοηθοί, Ειδικοί Γραφείς & Παρόμοιοι
4	Γραφείς, Δακτυλογράφοι, Ταμίες & Παρόμοιοι
5	Υπάλληλοι υπηρεσιών & Πωλητές
6	Γεωργοί, Κτηνοτρόφοι, Ψαράδες & Ειδικευόμενοι Γεωργικοί Εργάτες
7	Τεχνίτες παραγωγής & Παρόμοιοι
8	Χειριστές μηχανών και Εργαλείων & Συναρμολογητές
9	Πλανόδιοι, Καθαριστές, Φύλακες, Κλητήρες, Εργάτες & Παρόμοιοι

**Πίνακας 2. Επαγγελματικές κατηγορίες**

### 3.4 Περιορισμοί της έρευνας

Όπως κάθε ερευνητική προσπάθεια, έτσι και η δική μας αντιμετώπισε κάποιους περιορισμούς. Καταρχήν, είχαμε τον περιορισμό του χρόνου και του κόστους. Λόγω της χρονικής πίεσης για παρουσίαση της μεταπτυχιακής διατριβής τον Ιανουάριο, η συλλογή των δεδομένων περιορίστηκε στις 2 εβδομάδες. Αν υπήρχε περισσότερη χρονική ευχέρεια, τότε θα μπορούσαμε να συλλέξουμε πολύ περισσότερα δεδομένα κι επίσης, το δείγμα μας να ήταν πιο σταθμισμένο ανάλογα με τους δημογραφικούς παράγοντες. Επιπλέον, αν δεν υπήρχε ο περιορισμός τόσο του χρόνου, όσο και του κόστους, θα μπορούσαμε να χωρίσουμε το δείγμα μας ανά επαρχία και να συλλεχθεί το αντίστοιχο δείγμα ανάλογα με τον πληθυσμό της κάθε επαρχίας, και να συμπεριλάβουμε και το δημογραφικό στοιχείο της επαρχίας στην έρευνα μας. Φυσικά, λόγω της χρήσης της έμμεσης μεθόδου επαφής με τους ερωτώμενους μέσω των κοινωνικών δικτύων και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, στο δείγμα μας περιλαμβάνονται εργαζόμενοι όλων των ελεύθερων επαρχιών της Κύπρου. Επίσης, λόγω του κόστους, για την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήσαμε το λογισμικό πρόγραμμα Excel 2007 κι όχι κάποιο πιο εξειδικευμένο στατιστικό

πρόγραμμα, όπως το SPSS ή το STATA. Το Excel 2007 περιορίζει την ανάλυση των μεταβλητών σε 16. Για να ξεπεράσουμε το πρόβλημα αυτό, χρησιμοποιήσαμε την θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, για να κατηγοριοποιήσουμε τους παράγοντες παρακίνησης που χρησιμοποιήσαμε, όπως αναφέρουμε στην προηγούμενη ενότητα 3.3. Ένας τρίτος περιορισμός που αντιμετωπίσαμε ήταν η άρνηση συμμετοχής, που περιόρισε το δείγμα μας. Παρά τις διασφαλίσεις μας για την ανωνυμία, εντούτοις κάποιοι λόγω φόβου δεν ήθελαν να συμμετάσχουν και φυσικά δεν θέλαμε να τους πιέσουμε, γιατί σίγουρα οι απαντήσεις τους θα ήταν μεροληπτικές και θα μας οδηγούσαν σε εσφαλμένα αποτελέσματα.

# Κεφάλαιο 4

## Ανάλυση αποτελεσμάτων

Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων μας χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό πρόγραμμα Microsoft Excel 2007. Τα αποτελέσματα μας, καθώς και η ανάλυση τους παρουσιάζονται πιο κάτω.

### 4.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Στην ενότητα αυτή, θα παρουσιάσουμε τις ερωτήσεις που τέθηκαν και τα αποτελέσματα που λήφθηκαν συγκεντρωτικά.

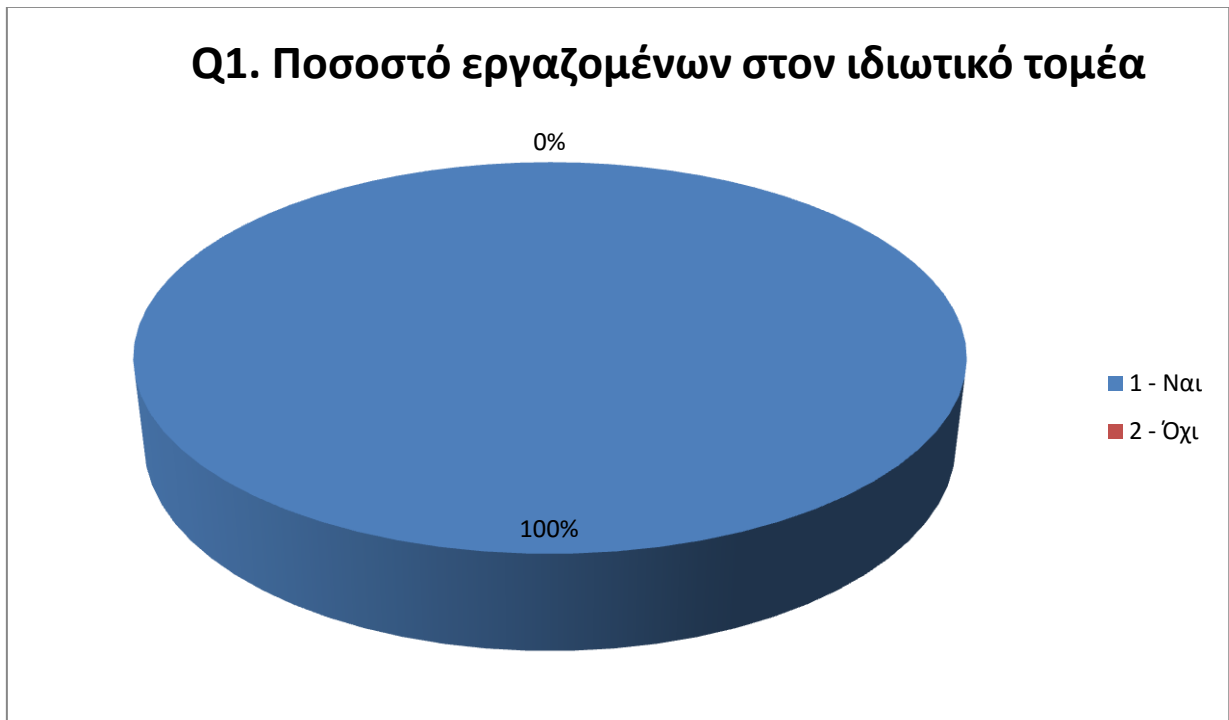
Ερωτήθηκαν 185 άτομα, 4 απορρίφθηκαν και έτσι, ο συνολικός αριθμός των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι 181 άτομα.

Η πρώτη ερώτηση Q1 είναι η ερώτηση ελέγχου, που τέθηκε προκειμένου να διασφαλίσουμε ότι όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα.

#### Q1. Εργάζεστε στον ιδιωτικό τομέα;

ΝΑΙ	1	Συνέχισε στην ερώτηση 2
ΟΧΙ	2	Κλείσε συνέντευξη





**Διάγραμμα 2. Ποσοστό εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα**

Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 2**, το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα μας ήταν εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα.

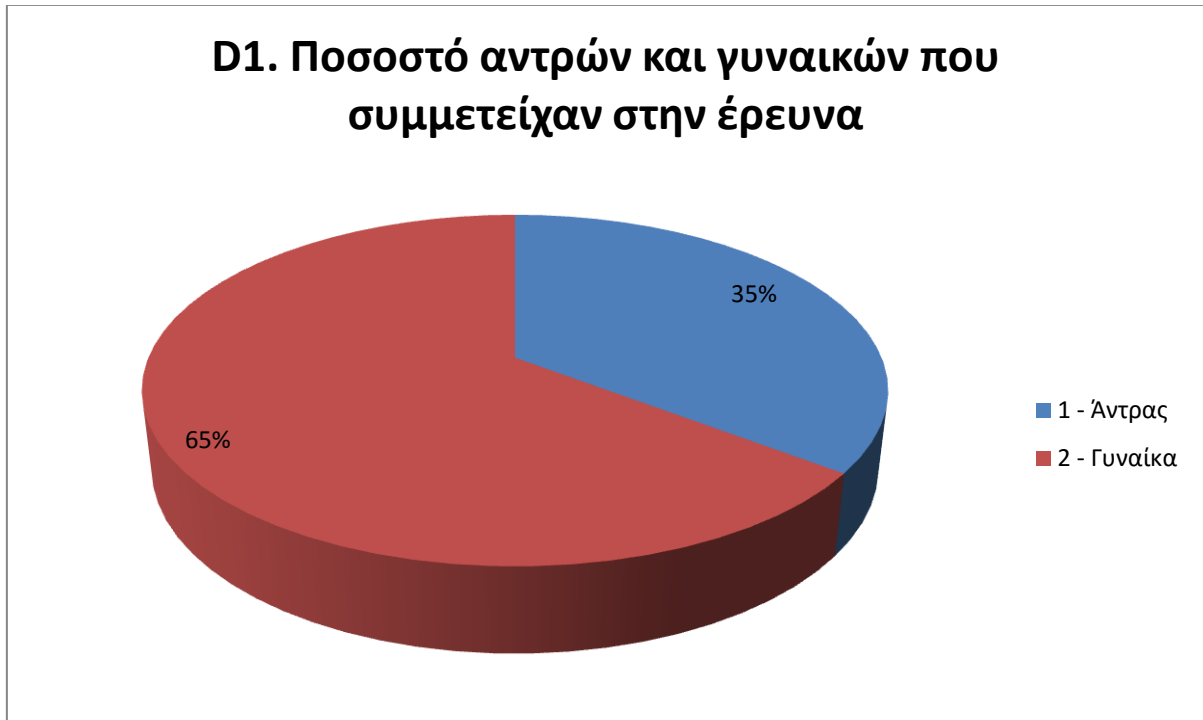
Ακολουθούν οι ερωτήσεις των δημογραφικών στοιχείων.

**Δημογραφικά:**

Η πρώτη ερώτηση των δημογραφικών με τον κωδικό D1 αφορούσε το φύλο των ερωτούμενων.

**D1) Φύλο**

Άνδρας	<b>1</b>
Γυναίκα	<b>2</b>



**Διάγραμμα 3. Ποσοστό αντρών και γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνα.**

Όπως βλέπουμε **στο Διάγραμμα 3**, το 35% των ερωτούμενων ήταν άντρες και το 65% ήταν γυναίκες. Αριθμητικά συμμετείχαν 67 άντρες και 114 γυναίκες.

Η δεύτερη και τρίτη ερώτηση των δημογραφικών με τους κωδικούς D2 και D3 αφορούσε το όνομα και το τηλέφωνο των συμμετεχόντων. Όπως βλέπουμε τα στοιχεία αυτά ήταν προαιρετικά, προκειμένου να διασφαλίζετε η αμεροληψία στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Οι λόγοι που συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο ήταν για δική μας ευκολία, για να γνωρίζουμε ποιοι συμμετείχαν και για σκοπούς επικοινωνίας σε περίπτωση παράλειψης κάποιων απαντήσεων.

**D2) Όνομα (προαιρετικό):** \_\_\_\_\_

**D3) Τηλέφωνο (προαιρετικό):** \_\_\_\_\_

Η τέταρτη ερώτηση των δημογραφικών D4 αφορούσε την ηλικιακή κατηγορία των συμμετεχόντων.

#### D4) Ηλικιακή κατηγορία

18-25	1
26-35	2
36-45	3
46-55	4
56-65	5



**Διάγραμμα 4. Ποσοστό ηλικιακής κατηγορίας ερωτώμενων**

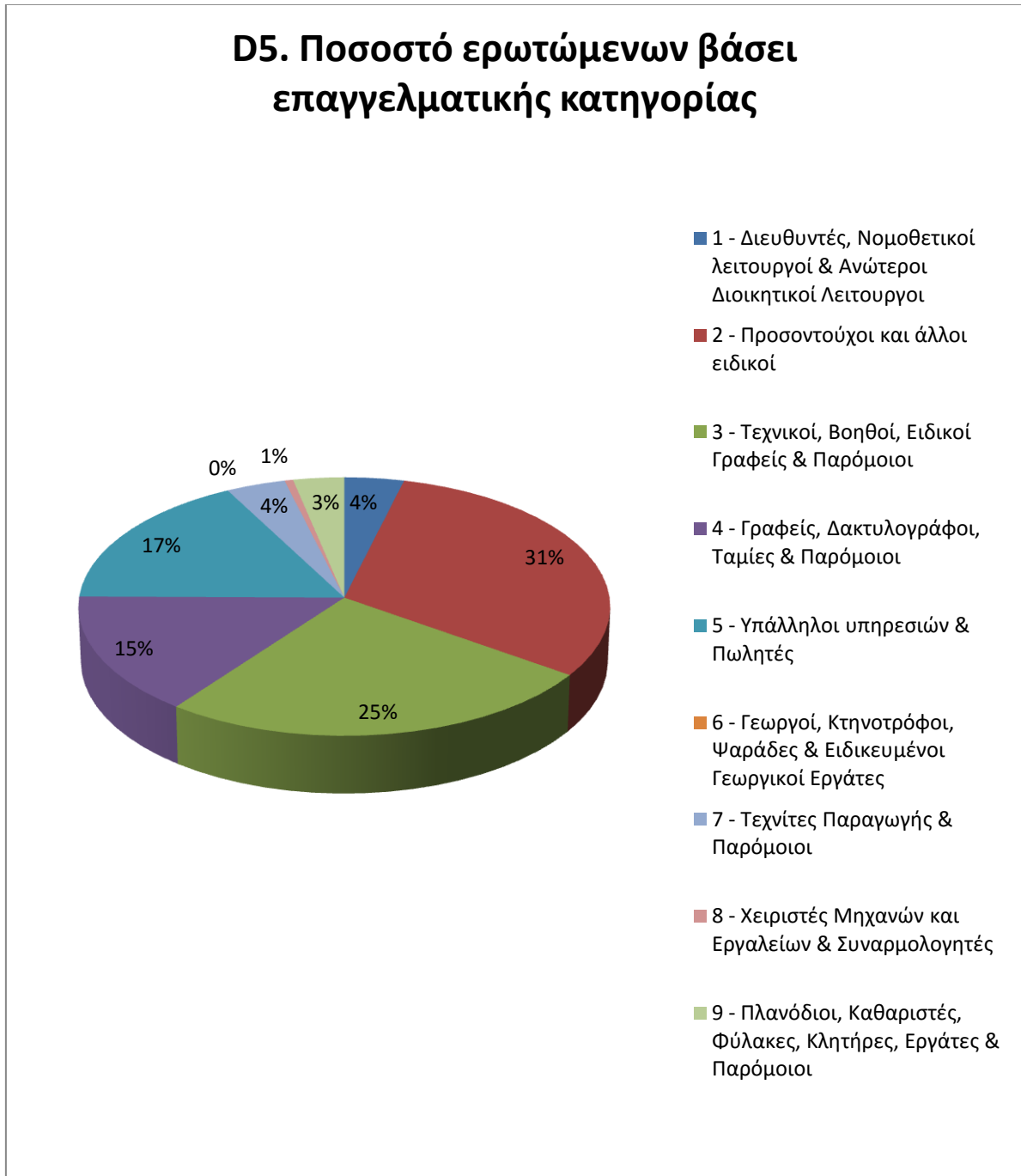
Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 4**, στην κατηγορία 18 – 25 ετών έχουμε το 16% των συμμετεχόντων, στην κατηγορία 26 – 35 ετών έχουμε το 55% των συμμετεχόντων,

στην κατηγορία 36 – 45 ετών έχουμε το 15% των συμμετεχόντων, στην κατηγορία 46 – 55 ετών έχουμε το 11% των συμμετεχόντων και τέλος, στην κατηγορία 56 – 65 ετών έχουμε το 3% των συμμετεχόντων.

Η πέμπτη ερώτηση των δημογραφικών D5 αφορούσε το επάγγελμα.

**D5) Επάγγελμα (παρακαλώ δηλώστε επακριβώς τη θέση εργασίας σας και τον κλάδο της εταιρείας ή την εταιρεία στην οποία εργάζεστε):**

Η ερώτηση αυτή ήταν ανοικτού τύπου. Ο λόγος που δεν τέθηκαν εξ αρχής οι κατηγορίες στους ερωτώμενους ήταν για να αποφύγουμε τη λάθος επιλογή κατηγορίας. Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 5**, στην κατηγορία 1 είχαμε το 4 % των συμμετεχόντων, στην κατηγορία 2 είχαμε το 31 % των συμμετεχόντων, στην κατηγορία 3 είχαμε το 25 % των συμμετεχόντων, στην κατηγορία 4 είχαμε το 15% των συμμετεχόντων, στην κατηγορία 5 είχαμε το 17% των συμμετεχόντων, στην κατηγορία 6 δεν είχαμε συμμετέχοντες, στην κατηγορία 7 είχαμε το 4% των συμμετεχόντων, στην κατηγορία 8 είχαμε το 1% των συμμετεχόντων και τέλος, στην κατηγορία 9 είχαμε το 3% των συμμετεχόντων.



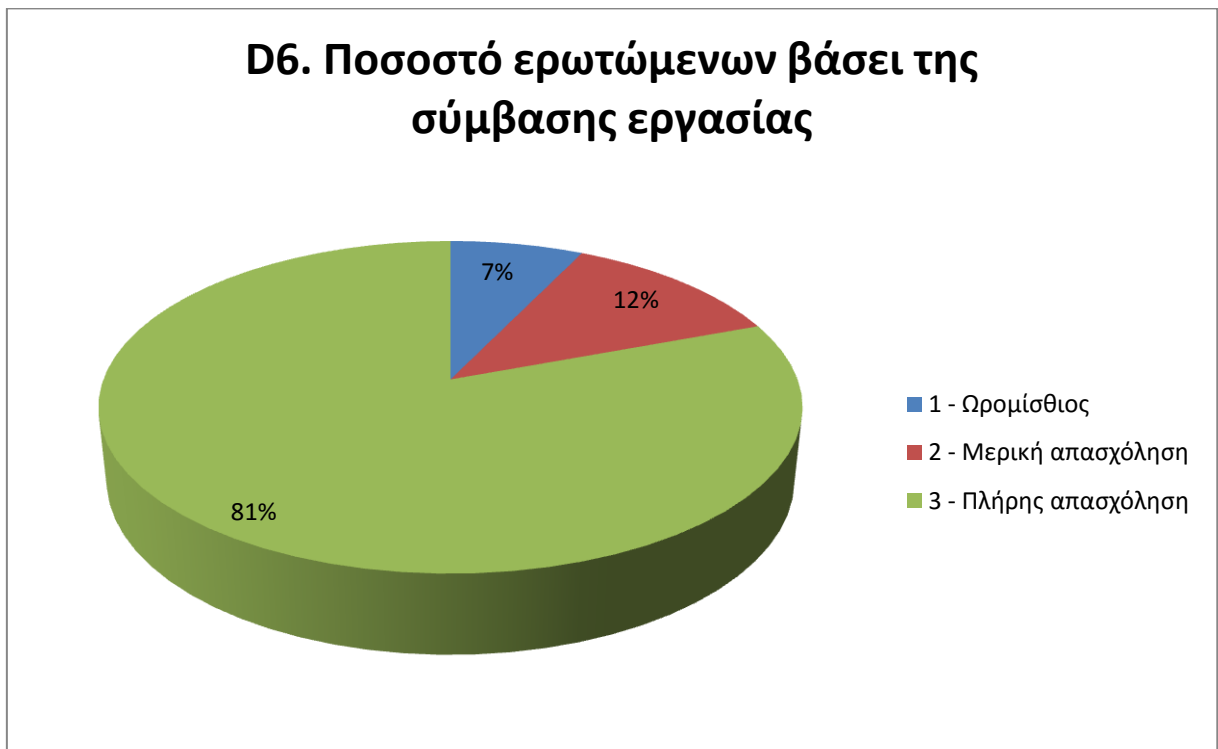
Διάγραμμα 5. Ποσοστό ερωτώμενων βάσει επαγγελματικής κατηγορίας

Η έκτη ερώτηση των δημογραφικών D6 αφορούσε την σύμβαση εργασίας.

### D6) Σύμβαση εργασίας

Ωρομίσθιος	<b>1</b>
Μερική απασχόληση	<b>2</b>
Πλήρης απασχόληση	<b>3</b>

Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 6** το 7% των ερωτώμενων ήταν ωρομίσθιοι υπάλληλοι, το 12% των ερωτώμενων ήταν υπάλληλοι μερικής απασχόλησης και το 81% των ερωτώμενων ήταν υπάλληλοι πλήρους απασχόλησης.

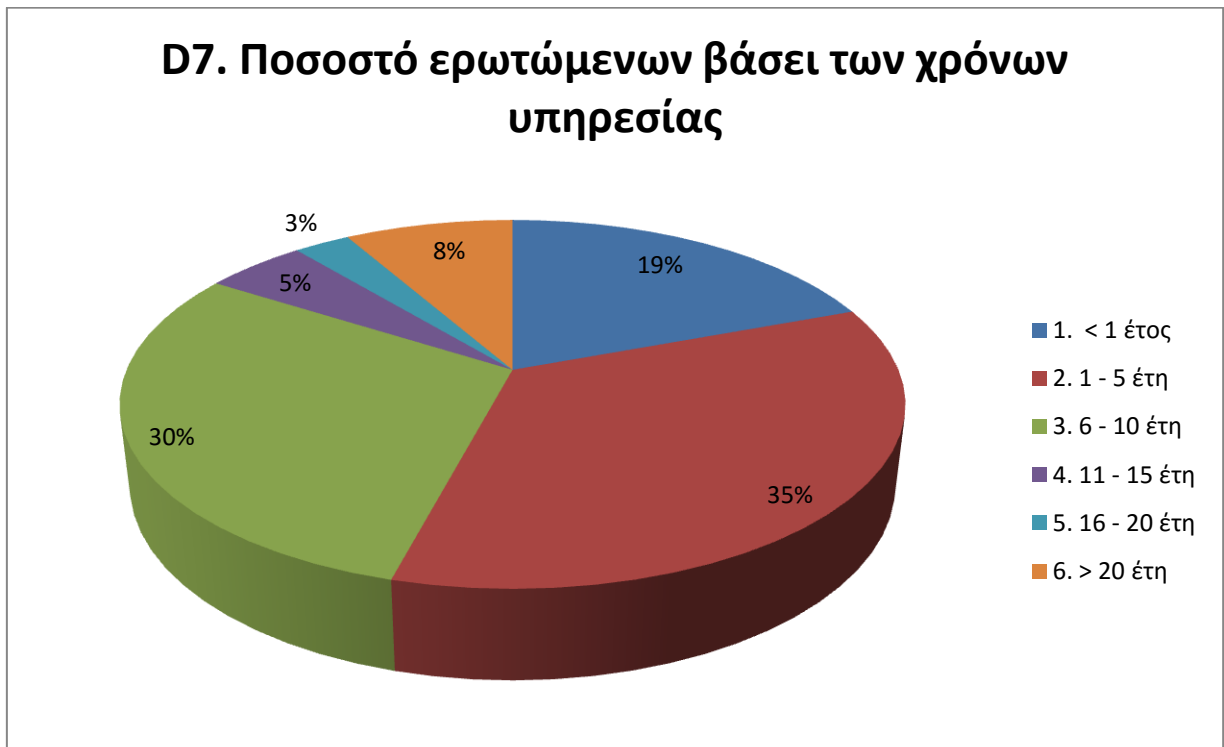


**Διάγραμμα 6. Ποσοστό ερωτώμενων βάσει της σύμβασης εργασίας**

Η έβδομη ερώτηση των δημογραφικών D7 αφορούσε τα χρόνια υπηρεσίας των ερωτώμενων στην επιχείρηση που εργάζονται.

**D7) Χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση που εργάζεστε τώρα:**

<1 έτος	<b>1</b>
1-5 έτη	<b>2</b>
6-10 έτη	<b>3</b>
11-15 έτη	<b>4</b>
16-20 έτη	<b>5</b>
> 20 έτη	<b>6</b>



**Διάγραμμα 7. Ποσοστό ερωτώμενων βάσει των χρόνων υπηρεσίας**

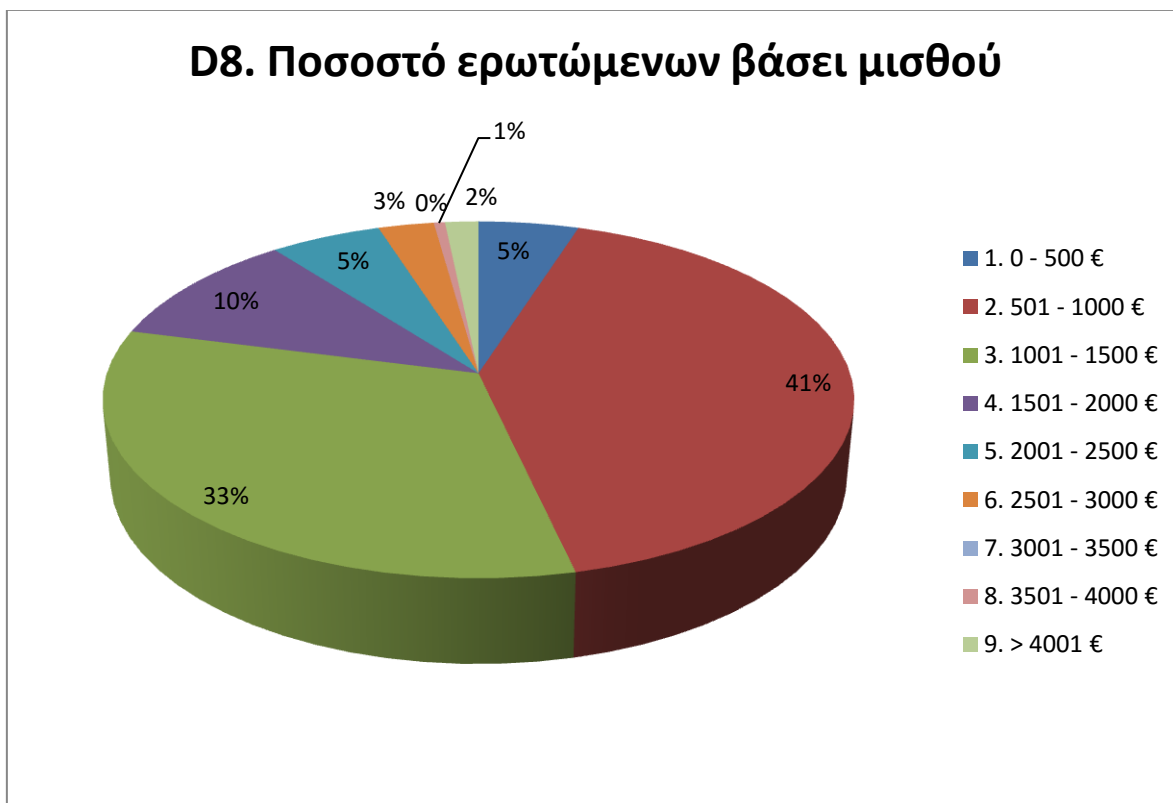
Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 7**, το 19% των συμμετεχόντων εργάζονται λιγότερο από ένα έτος στην επιχείρηση, το 35% εργάζονται από 1 – 5 έτη, το 30% εργάζονται από 6 – 10 έτη, το 5% εργάζονται από 11 – 15 έτη, το 3% εργάζονται από 16 – 20 έτη και τέλος, το 8% εργάζονται πάνω από 20 έτη στην ίδια επιχείρηση.

Η όγδοη ερώτηση των δημογραφικών αφορούσε το μέσο μηνιαίο μισθό των ερωτώμενων.

**D8) Μισθός: Πόσος είναι κατά μέσο όρο ο μηνιαίος μισθός σας στην εταιρεία που εργάζεστε;**

0 – 500 €	<b>1</b>
501 – 1000 €	<b>2</b>
1001 – 1500 €	<b>3</b>
1501 – 2000 €	<b>4</b>
2001 – 2500 €	<b>5</b>
2501 – 3000 €	<b>6</b>
3001 – 3500 €	<b>7</b>
3501 – 4000 €	<b>8</b>
≥ 4001 €	<b>9</b>





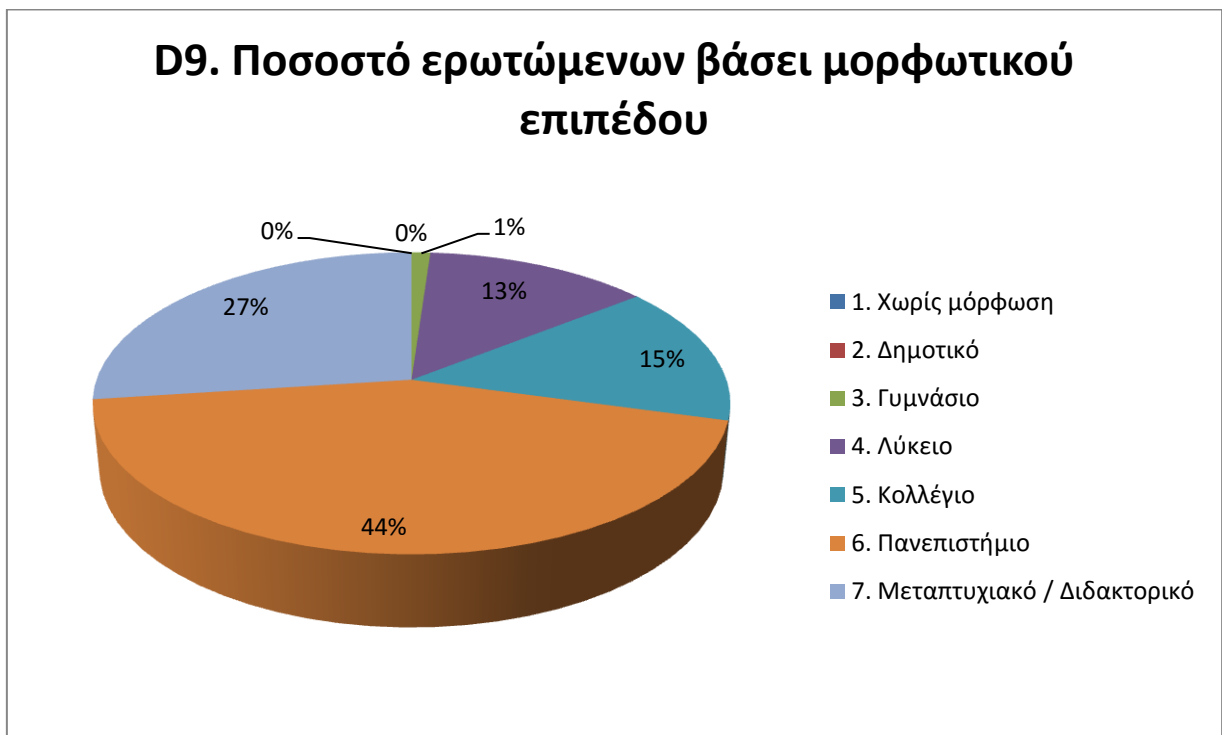
**Διάγραμμα 8. Ποσοστό ερωτώμενων βάσει μισθού.**

Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 8**, το 5% των ερωτώμενων έχει μέσο μηνιαίο μισθό μέχρι 500€, το 41% έχει μέσο μηνιαίο μισθό 501 - 1000€, το 33% έχει μέσο μηνιαίο μισθό 1001 - 1500€, το 10% έχει μέσο μηνιαίο μισθό 1501 - 2000€, το 5% έχει μέσο μηνιαίο μισθό 2001 - 2500€, το 3% έχει μέσο μηνιαίο μισθό 2501 - 3000€, το 1% έχει μέσο μηνιαίο μισθό 3501 - 4000€ και το 2% έχει μέσο μηνιαίο μισθό άνω των 4001€. Στην κατηγορία μισθού 3001 - 3500€ δεν βρήκαμε κάποιον συμμετέχοντα.

Η ένατη και τελευταία ερώτηση των δημογραφικών αφορούσε το ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που κατείχαν οι συμμετέχοντες.

**D9) Μορφωτικό επίπεδο: Ποιο είναι το υψηλότερο επίπεδο μόρφωσης που έχετε ολοκληρώσει;**

Χωρίς μόρφωση	<b>1</b>
Δημοτικό	<b>2</b>
Γυμνάσιο	<b>3</b>
Λύκειο	<b>4</b>
Κολλέγιο	<b>5</b>
Πανεπιστήμιο	<b>6</b>
Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό	<b>7</b>



**Διάγραμμα 9. Ποσοστό ερωτώμενων βάσει μορφωτικού επιπέδου.**

Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 9**, το 1% των συμμετεχόντων ολοκλήρωσε το γυμνάσιο, το 13 % το λύκειο, το 15% το κολλέγιο, το 44% το πανεπιστήμιο και το 27% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή/και διδακτορικού τίτλου σπουδών. Στην κατηγορία χωρίς μόρφωση και δημοτικό δεν είχαμε καθόλου συμμετέχοντες.

Προχωράμε τώρα στις ερωτήσεις που αφορούσαν τους παράγοντες παρακίνησης, την εργασιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση. Οι ερωτήσεις Q2 – Q24, Q25 και Q28 αφορούσαν τους παράγοντες παρακίνησης, η ερώτηση Q26 αφορούσε την εργασιακή δέσμευση και η ερώτηση Q27 αφορούσε την εργασιακή ικανοποίηση.

**Q2 - 24. Σε μία κλίμακα από το 1 έως το 7, όπου το 1 σημαίνει απόλυτα δυσαρεστημένος/η και το 7 απόλυτα ικανοποιημένος/η, πόσο ικανοποιημένος/η είστε στην επιχείρηση που εργάζεστε από τα εξής:**

		7	6	5	4	3	2	1
Q2	Το ωράριο εργασίας σας							
Q3	Την τήρηση των διαλειμμάτων που δικαιούστε							
Q4	Το μισθό σας							
Q5	Την παροχή αυξήσεων στο μισθό σας							
Q6	Την πληρωμή υπερωριών							
Q7	Την παροχή bonus αποδοτικότητας							
Q8	Τις κτηριακές εγκαταστάσεις της επιχείρησης							
Q9	Την παροχή σύγχρονου και κατάλληλου εξοπλισμού για εκτέλεση των καθηκόντων σας							
Q10	Τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας							
Q11	Τις σχέσεις με τον προϊστάμενο σας							
Q12	Τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας ( <b>Απαντήστε μόνο εάν έχετε συναδέλφους</b> )							

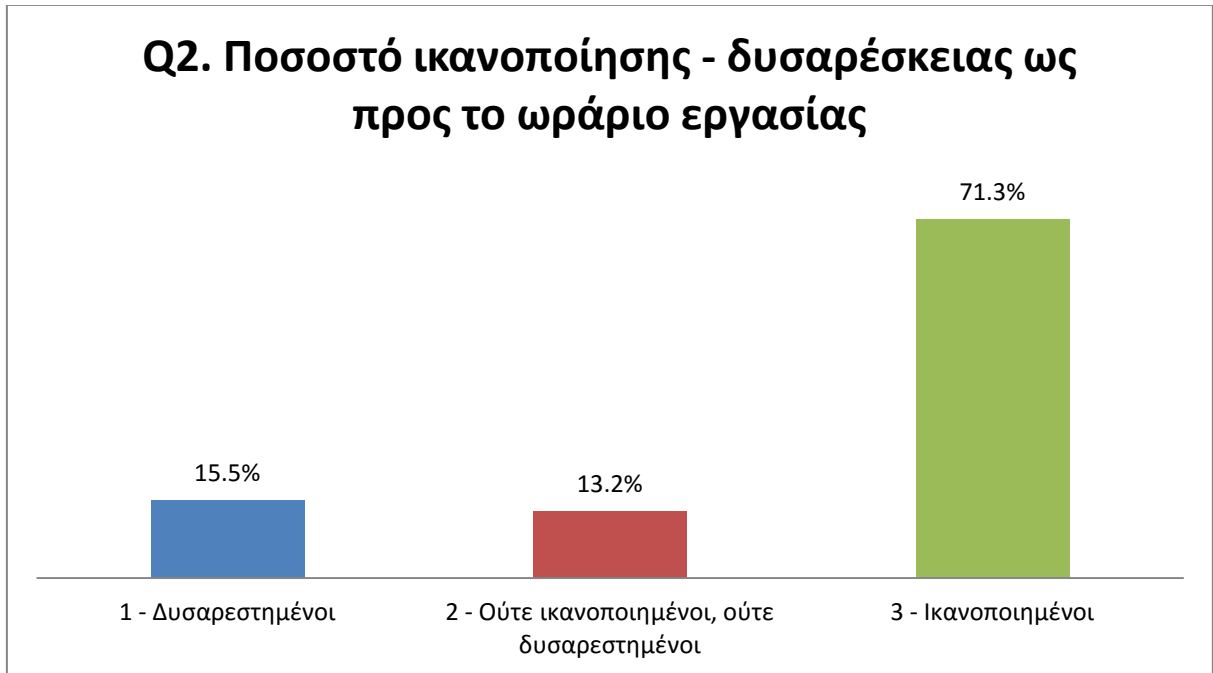
Q13	Τις σχέσεις με τους υφισταμένους σας ( <b>Απαντήστε μόνο εάν έχετε υφισταμένους</b> )							
Q14	Την αμεσότητα επικοινωνίας με τους ανωτέρους σας							
Q15	Την παροχή σωστής καθοδήγησης από τους ανωτέρους σας							
Q16	Την παροχή σωστής ανατροφοδότησης – πληροφόρησης για την απόδοσή σας							
Q17	Την αναγνώριση και επιβράβευση της προσπάθειας που καταβάλλεται							
Q18	Την δυνατότητα αυτονομίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας, δηλαδή να προγραμματίζεται μόνος σας την εργασία σας και να παίρνετε πρωτοβουλίες για να φέρετε σε πέρας την εργασία σας							
Q19	Την δυνατότητα να ξεδιπλώσετε τα ταλέντα σας και τη δημιουργικότητά σας							
Q20	Την παροχή εκπαίδευσης κι επιμόρφωσης για να μάθετε περισσότερα και να εκτελείται καλύτερα τα καθήκοντα σας							
Q21	Την αξιολογική μέτρηση της απόδοσής σας							
Q22	Την δυνατότητα προαγωγής							
Q23	Το κύρος που σας παρέχει η εργασία σας							
Q24	Το πόσο σας γεμίζει η εργασία σας – πόσο ενδιαφέρουσα είναι							

Τα αποτελέσματα μας φαίνονται στα διαγράμματα που ακολουθούν.

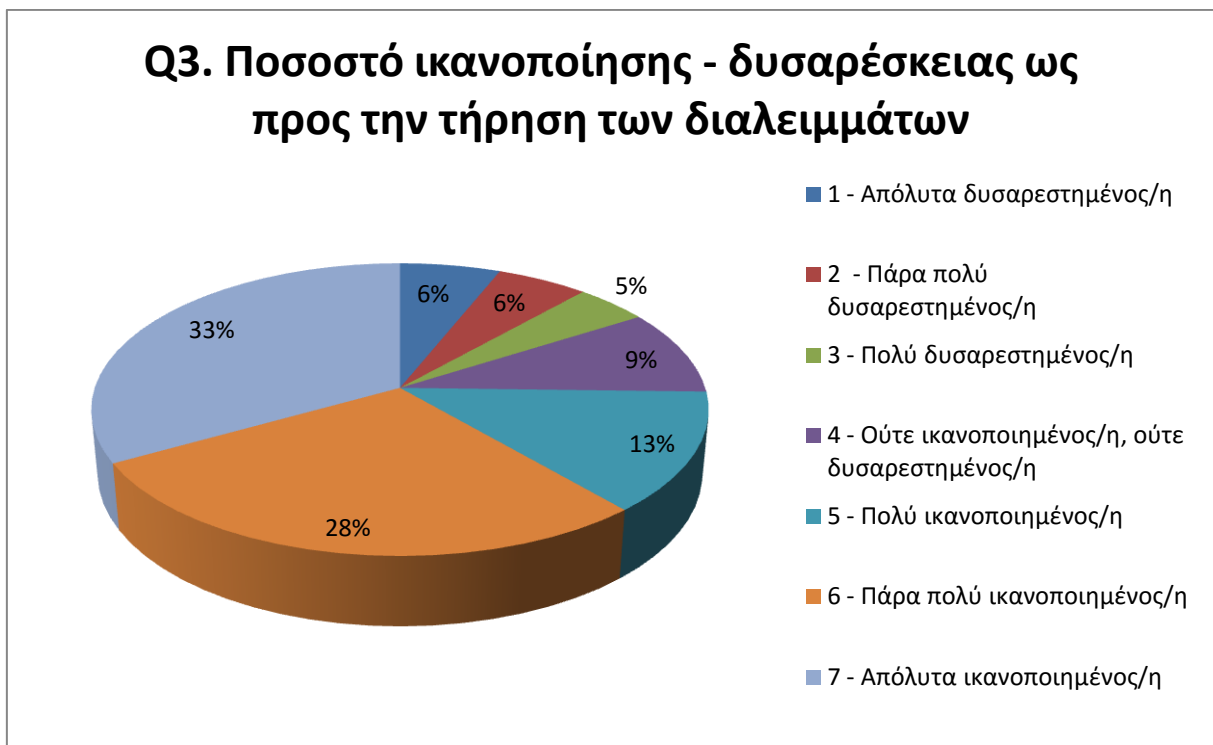


**Διάγραμμα 10. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς το ωράριο εργασίας.**

Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 10**, το 3% των εργαζομένων είναι απόλυτα δυσαρεστημένοι από το ωράριο εργασίας τους, το 6% είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένοι, το 7% είναι πολύ δυσαρεστημένοι, το 13% δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι, το 20% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 26% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και τέλος, το 25% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Συμπεραίνουμε λοιπόν, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 11**, ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι από το ωράριο εργασίας τους.

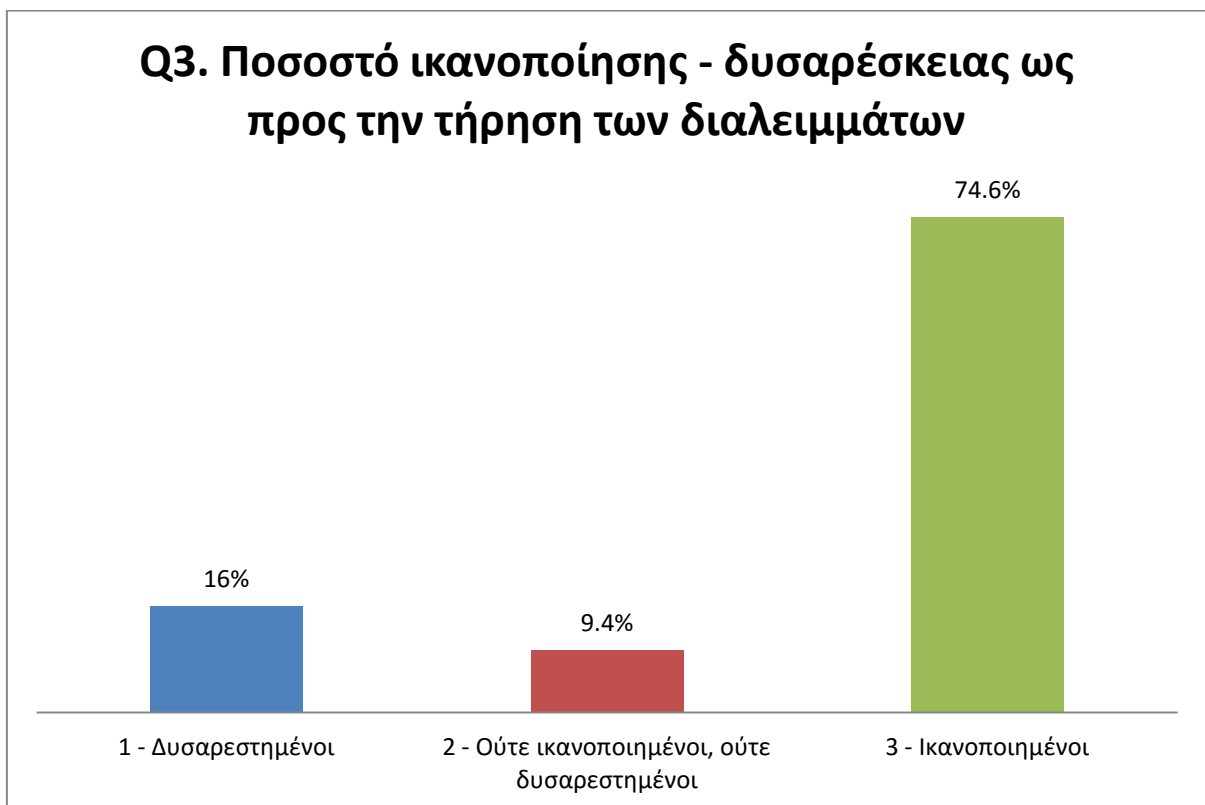


Διάγραμμα 11. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς το ωράριο εργασίας

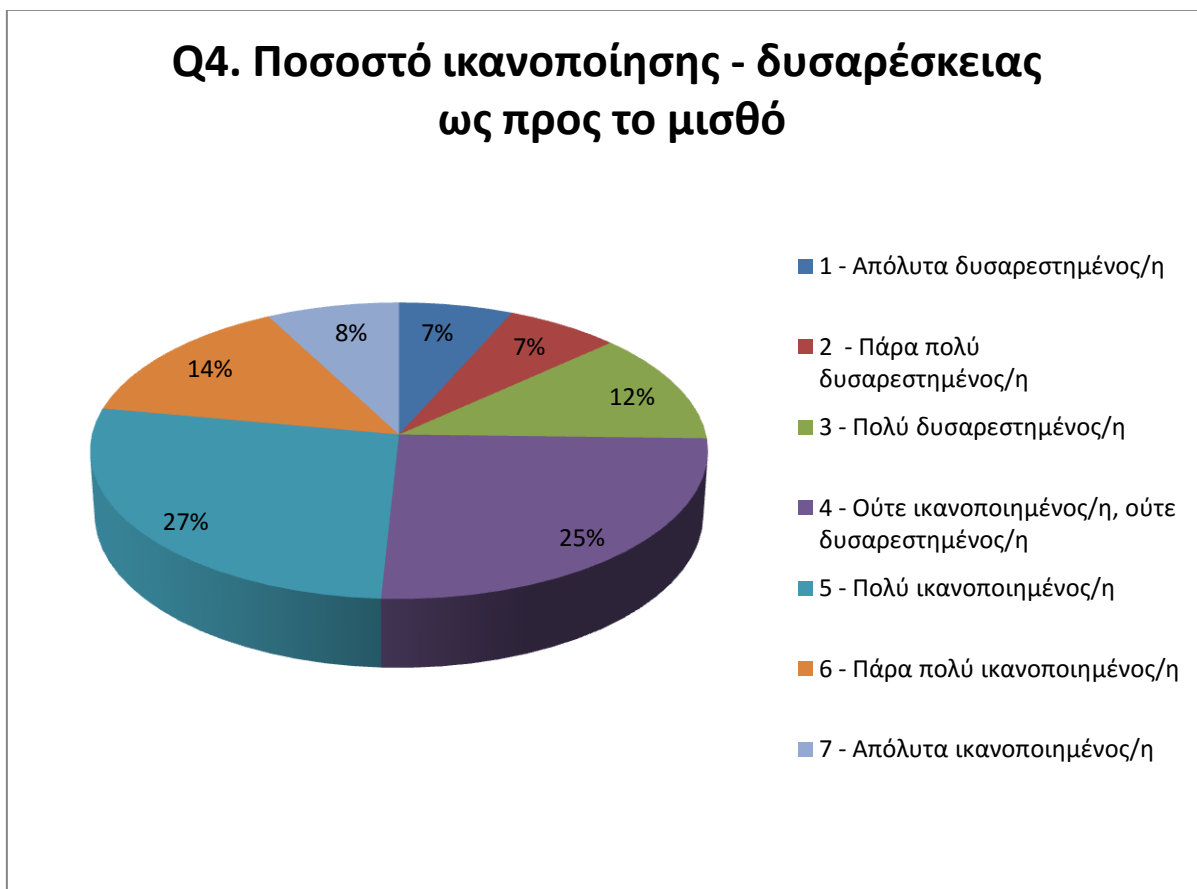


Διάγραμμα 12. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς την τήρηση των διαλειμμάτων.

Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 12**, το 6% των εργαζομένων είναι απόλυτα δυσαρεστημένοι από την τήρηση των διαλειμμάτων που δικαιούνται στην εργασία τους, το 6% είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένοι, το 5% είναι πολύ δυσαρεστημένοι, το 9% δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι, το 13% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 28% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και τέλος, το 33% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Συμπεραίνουμε λοιπόν, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 13**, ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι από την τήρηση των διαλειμμάτων που δικαιούνται στην εργασία τους.



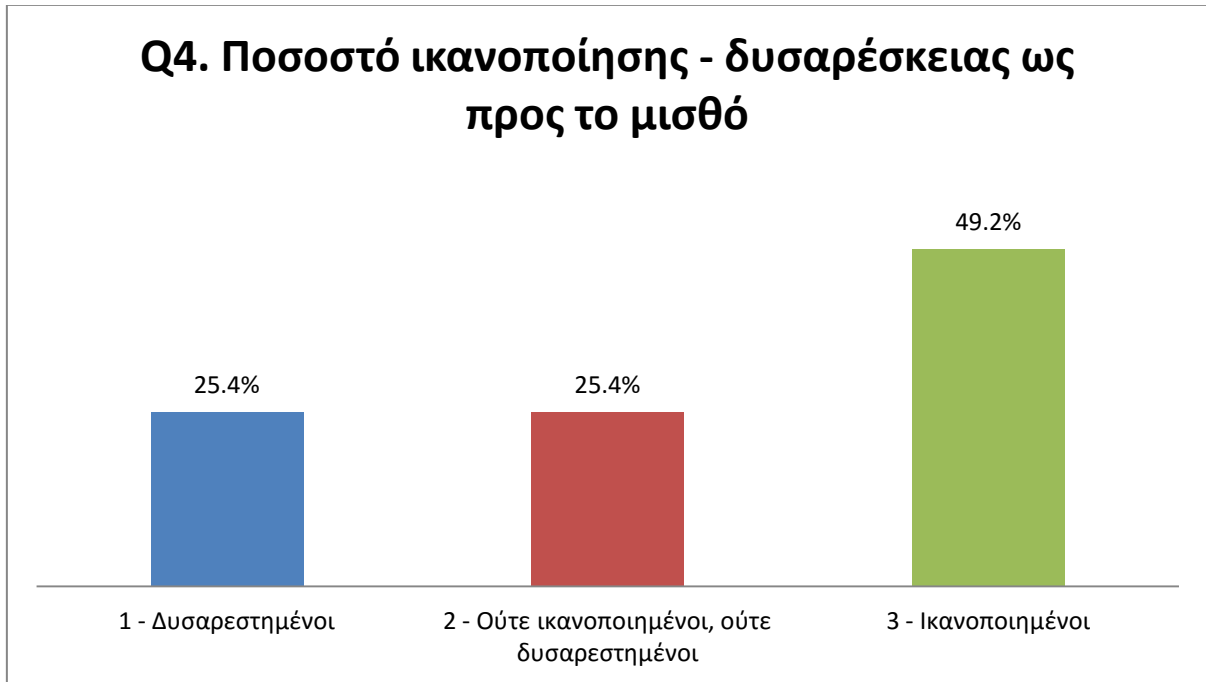
**Διάγραμμα 13. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς την τήρηση των διαλειμμάτων.**



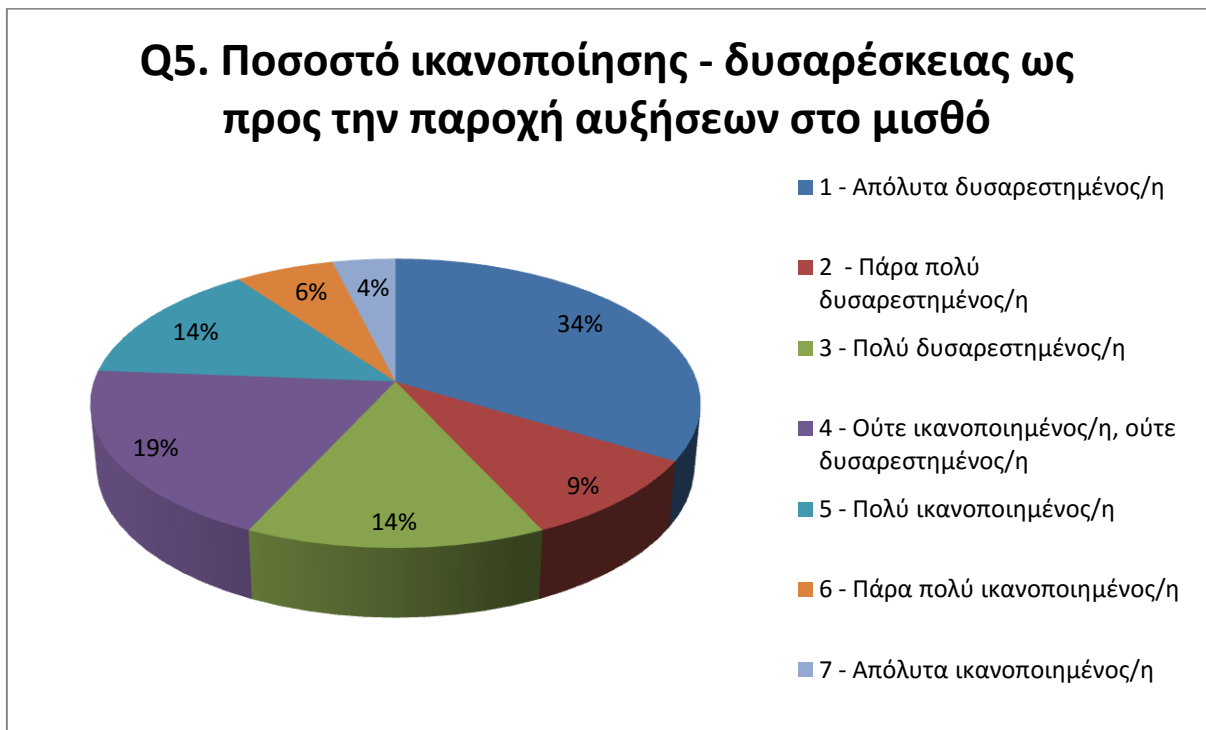
**Διάγραμμα 14. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς το μισθό.**

Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 14**, το 7% των εργαζομένων είναι απόλυτα δυσαρεστημένοι από το μισθό τους, το 7% είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένοι, το 12% είναι πολύ δυσαρεστημένοι, το 25% δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι, το 27% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 14% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και τέλος, το 8% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα μας, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 15**, παρατηρούμε ότι το ποσοστό των εργαζομένων που είναι ικανοποιημένοι από το μισθό τους είναι μεν η πλειοψηφία αλλά είναι κάτω από το 50%.



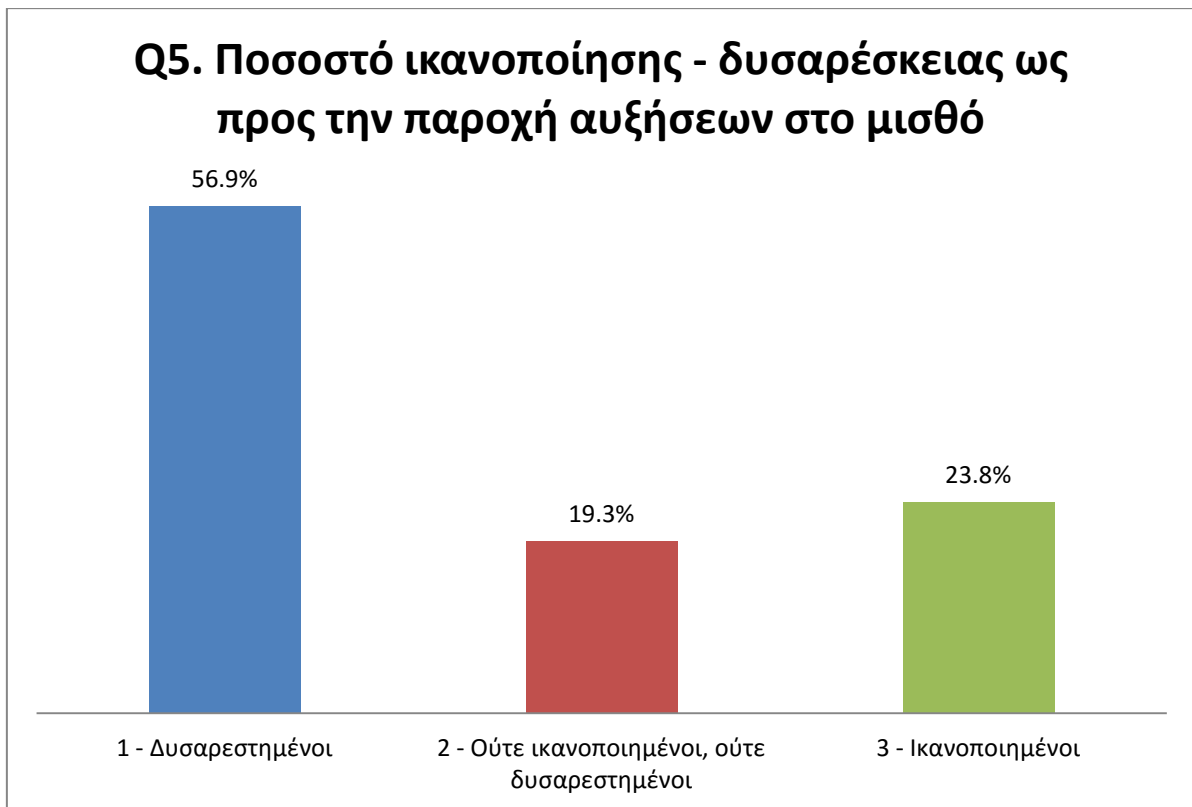


Διάγραμμα 15. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς το μισθό.



Διάγραμμα 16. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς την παροχή αυξήσεων στο μισθό.

Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 16**, το 34% των εργαζομένων είναι απόλυτα δυσαρεστημένοι ως προς την παροχή αυξήσεων στο μισθό τους, το 9% είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένοι, το 14% είναι πολύ δυσαρεστημένοι, το 19% δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι, το 14% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 6% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και τέλος, το 4% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα μας, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 17**, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι δυσαρεστημένοι από την παροχή αυξήσεων στο μισθό τους.

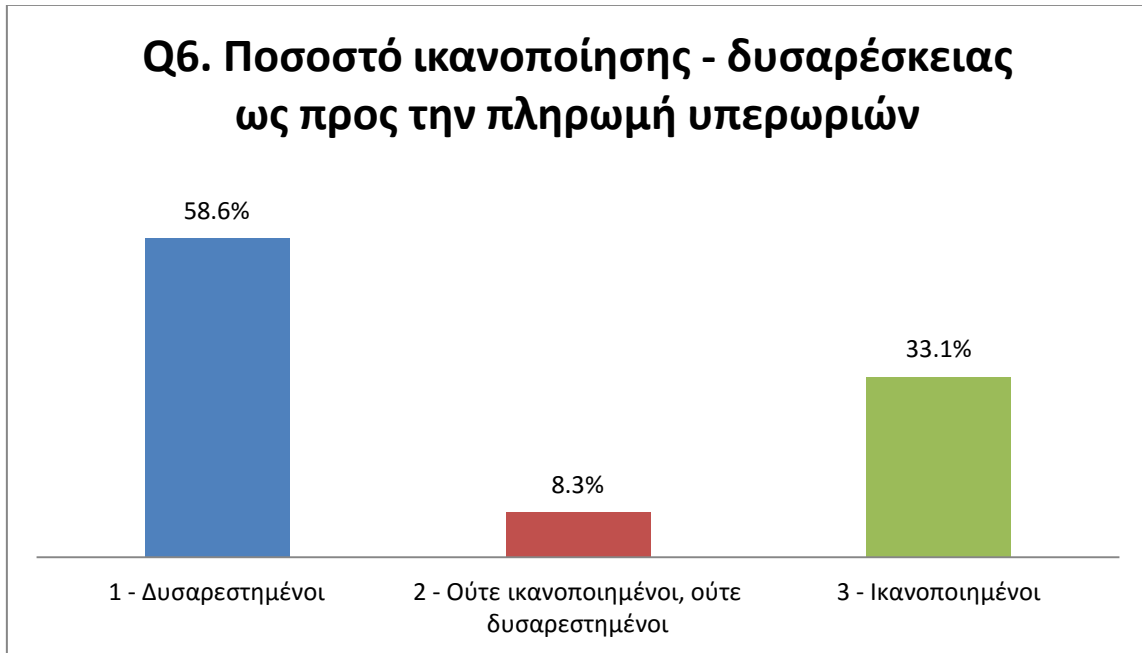


**Διάγραμμα 17. Ποσοστό ικανοποίησης - δυσαρέσκειας ως προς την παροχή αυξήσεων στο μισθό.**

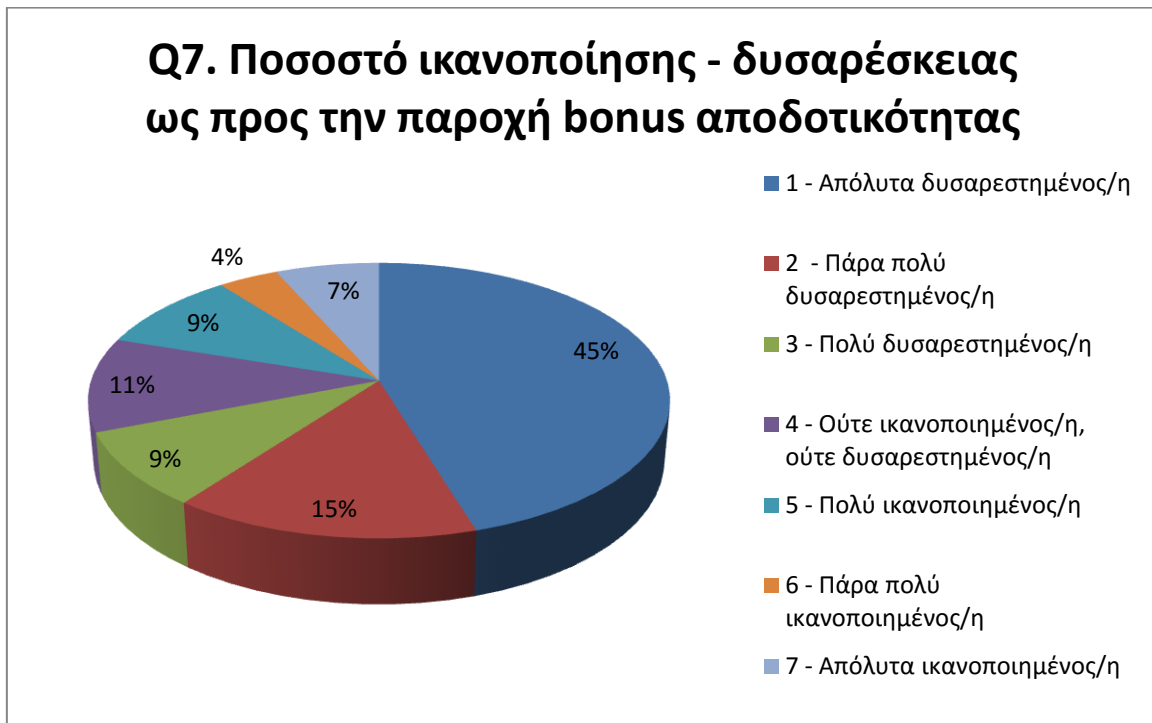


**Διάγραμμα 18. Ποσοστό ικανοποίησης - δυσαρέσκειας ως προς την πληρωμή υπερωριών.**

Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 18**, το 37% των εργαζομένων είναι απόλυτα δυσαρεστημένοι ως προς την πληρωμή υπερωριών, το 14% είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένοι, το 8% είναι πολύ δυσαρεστημένοι, το 8% δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι, το 9% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 5% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και τέλος, το 19% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα μας, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 19**, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι δυσαρεστημένοι από την πληρωμή υπερωριών.

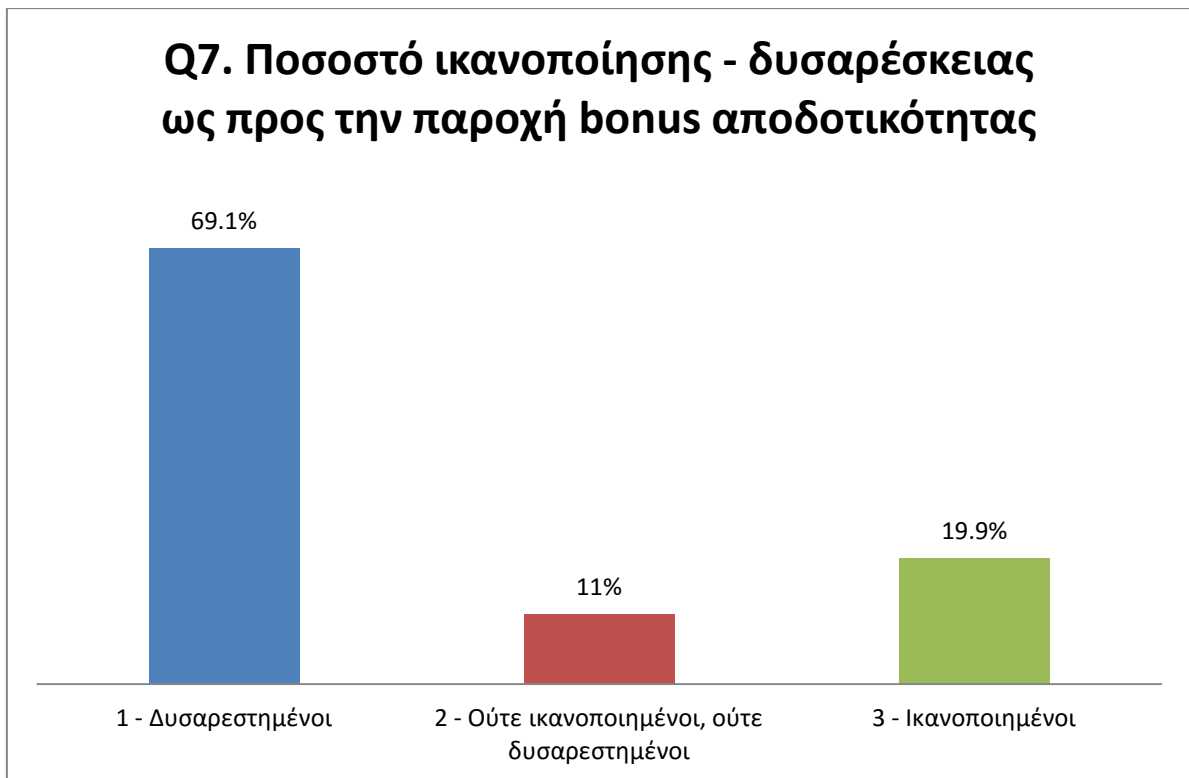


Διάγραμμα 19. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς την πληρωμή υπερωριών.

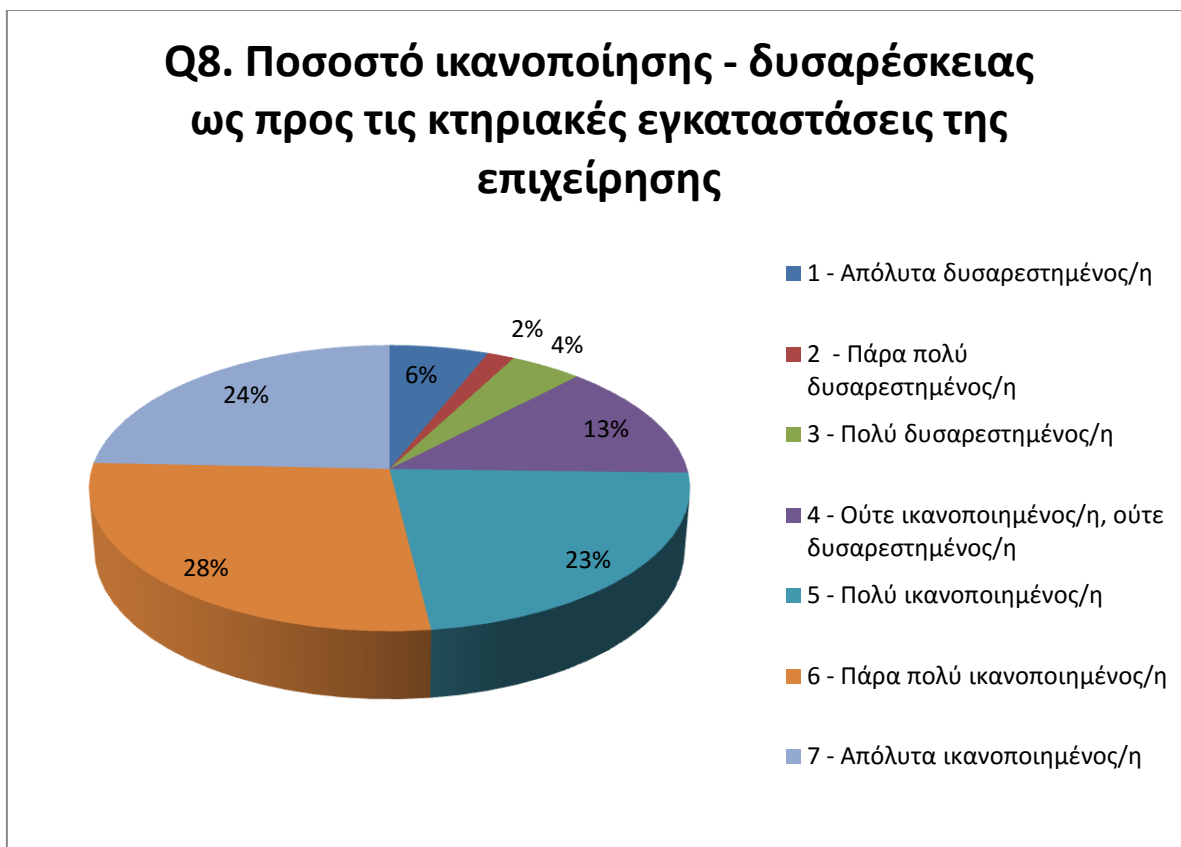


Διάγραμμα 20. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς την παροχή bonus αποδοτικότητας.

Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 20**, το 45% των εργαζομένων είναι απόλυτα δυσαρεστημένοι ως προς την παροχή bonus αποδοτικότητας, το 15% είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένοι, το 9% είναι πολύ δυσαρεστημένοι, το 11% δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι, το 9% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 4% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και τέλος, το 7% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα μας, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 21**, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι δυσαρεστημένοι ως προς την παροχή bonus αποδοτικότητας.

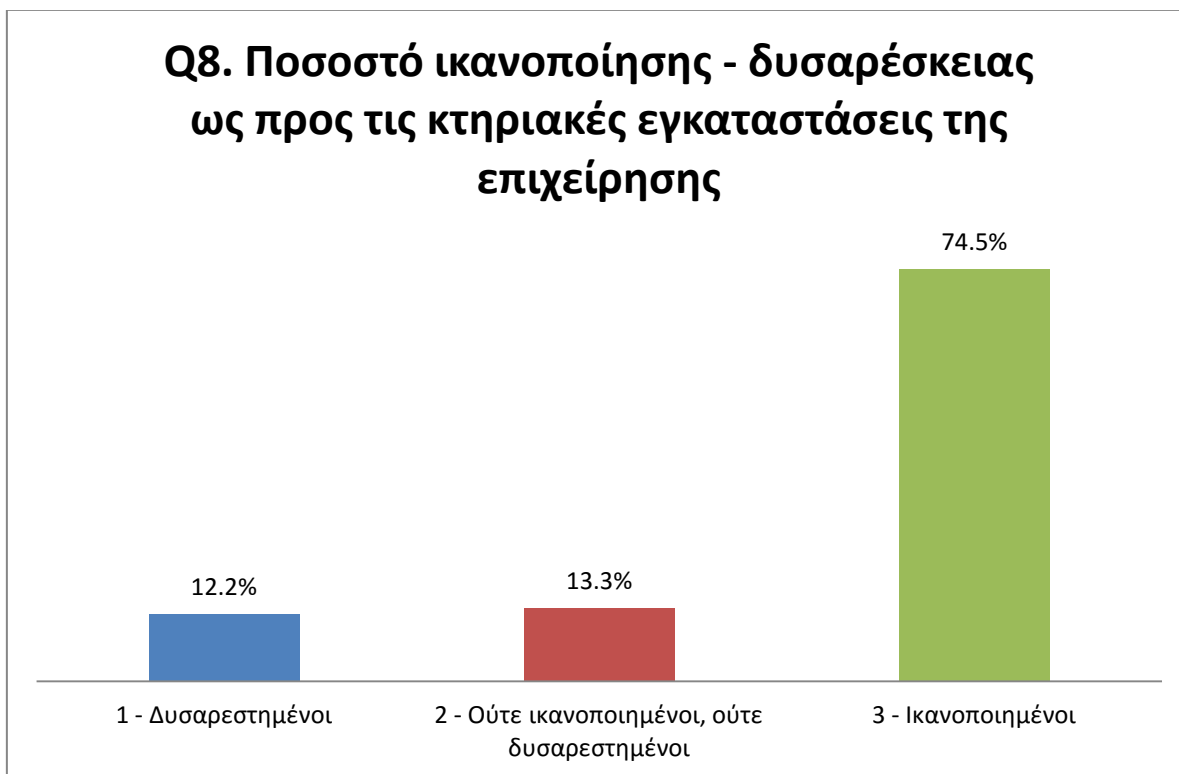


**Διάγραμμα 21. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς την παροχή bonus αποδοτικότητας.**



**Διάγραμμα 22. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς τις κτηριακές εγκαταστάσεις της επιχείρησης.**

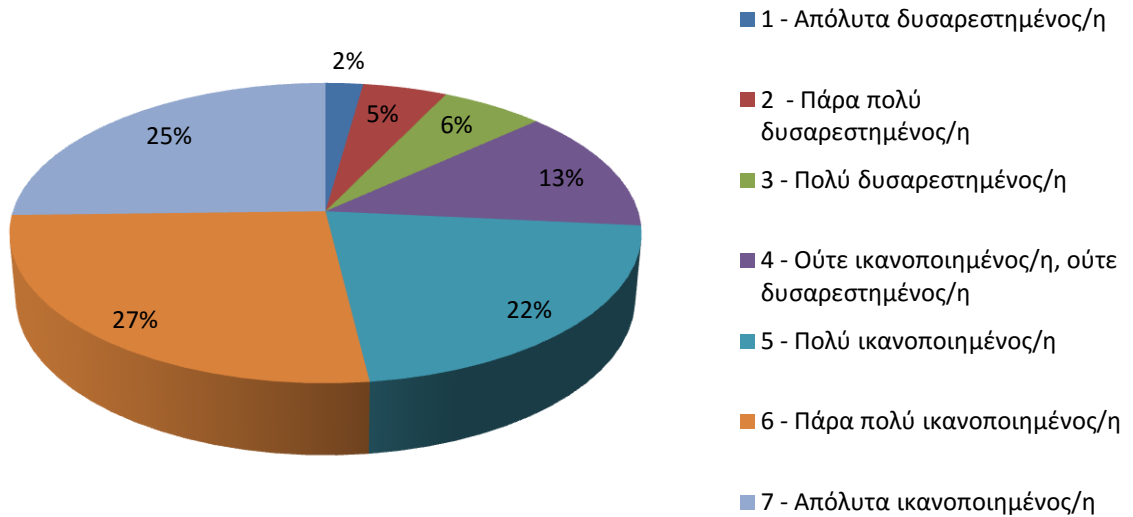
Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 22**, το 6% των εργαζομένων είναι απόλυτα δυσαρεστημένοι ως προς τις κτηριακές εγκαταστάσεις της επιχείρησης, το 2% είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένοι, το 4% είναι πολύ δυσαρεστημένοι, το 13% δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι, το 23% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 28% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και τέλος, το 24% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματά μας, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 23**, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι ως προς τις κτηριακές εγκαταστάσεις της επιχείρησης στην οποία εργάζονται.



**Διάγραμμα 23. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς τις κτηριακές εγκαταστάσεις της επιχείρησης.**

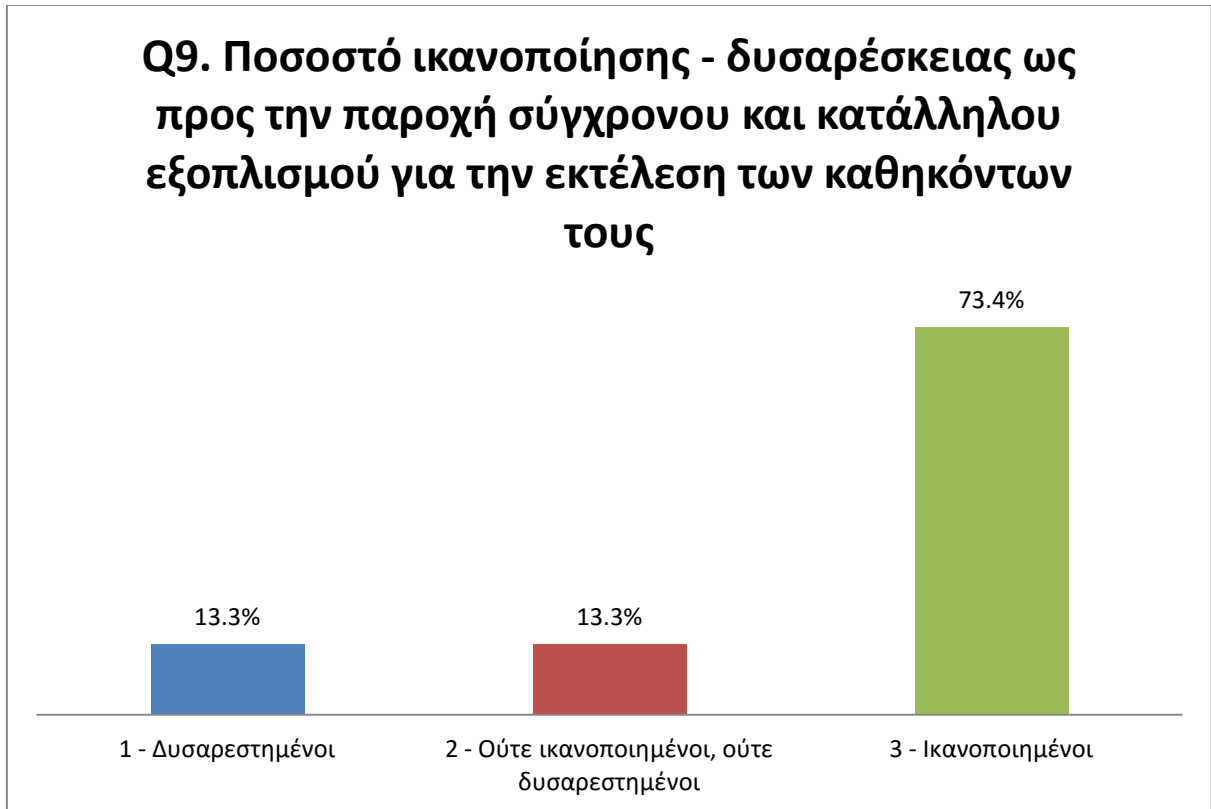
Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 24**, το 2% των εργαζομένων είναι απόλυτα δυσαρεστημένοι ως προς την παροχή σύγχρονου και κατάλληλου εξοπλισμού για την εκτέλεση των καθηκόντων τους, το 5% είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένοι, το 6% είναι πολύ δυσαρεστημένοι, το 13% δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι, το 22% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 27% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και τέλος, το 25% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα μας, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 25**, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι ως προς την παροχή σύγχρονου και κατάλληλου εξοπλισμού για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

**Q9. Ποσοστό ικανοποίησης - δυσαρέσκειας ως προς την παροχή σύγχρονου και κατάλληλου εξοπλισμού για την εκτέλεση των καθηκόντων τους**



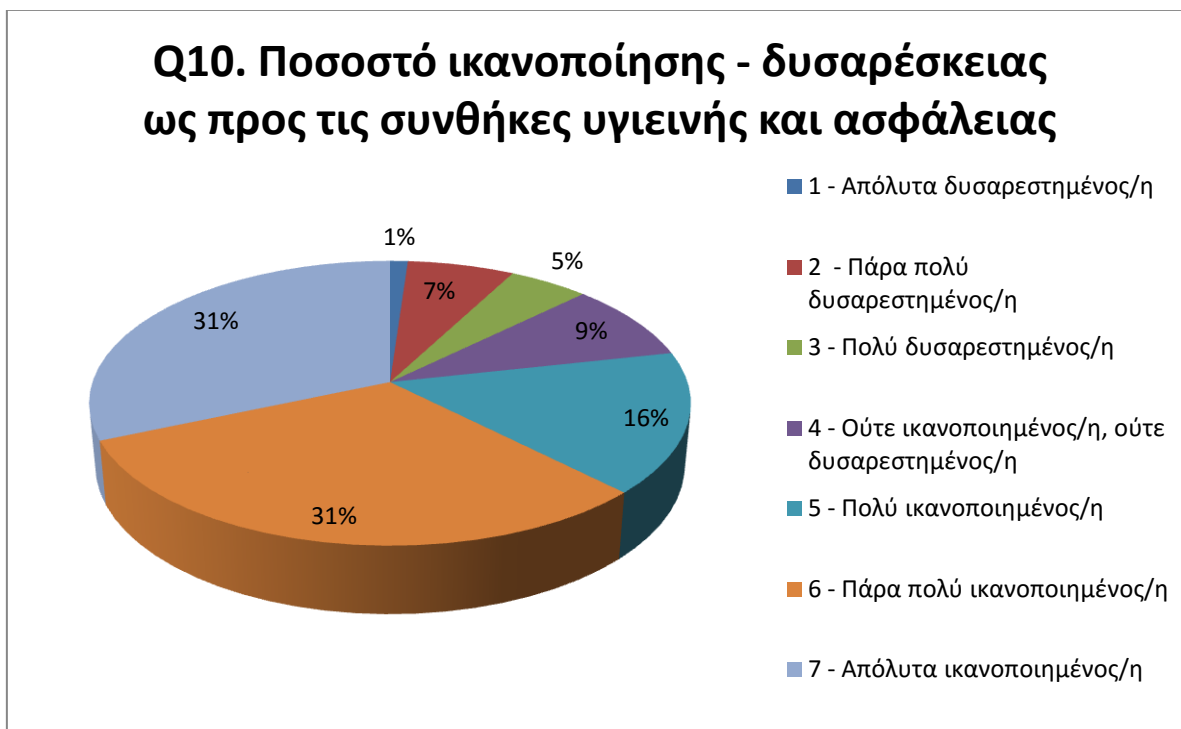
**Διάγραμμα 24. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς την παροχή σύγχρονου και κατάλληλου εξοπλισμού για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.**



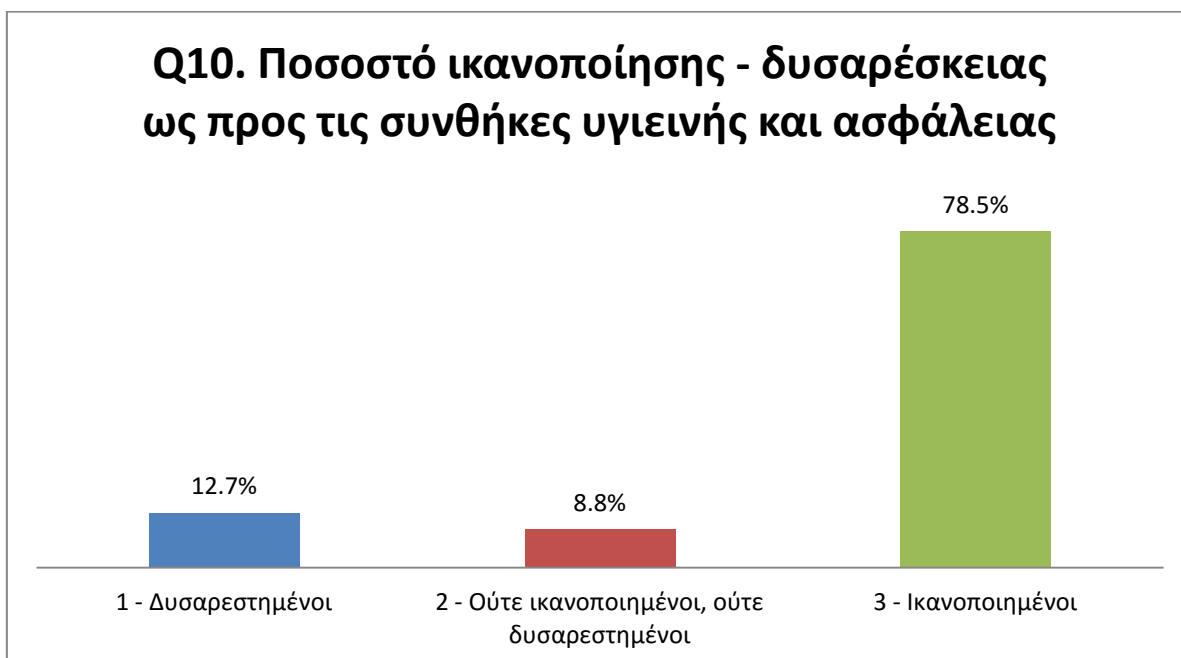


**Διάγραμμα 25. Ποσοστό ικανοποίησης - δυσαρέσκειας ως προς την παροχή σύγχρονου και κατάλληλου εξοπλισμού για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.**

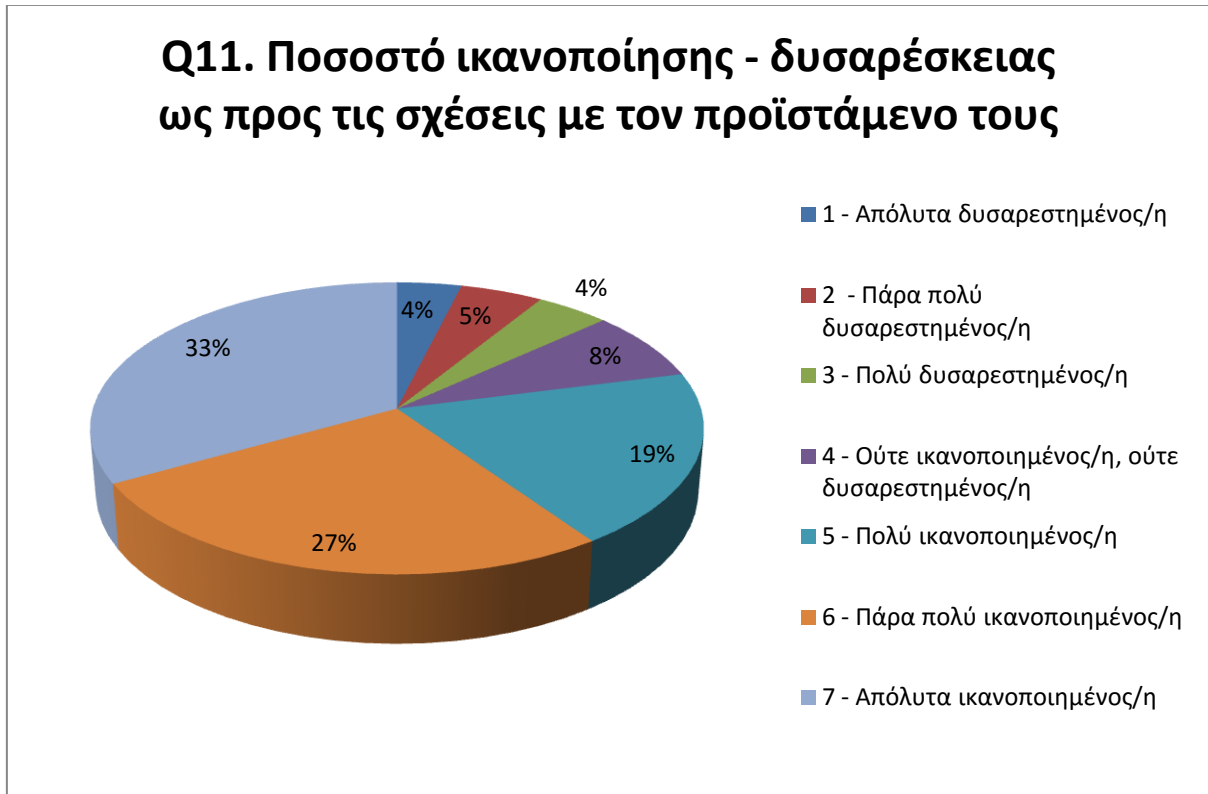
Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 26**, το 1% των εργαζομένων είναι απόλυτα δυσαρεστημένοι ως προς τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας, το 7% είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένοι, το 5% είναι πολύ δυσαρεστημένοι, το 9% δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι, το 16% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 31% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και τέλος, το 31% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα μας, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 27**, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι ως προς τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας.



Διάγραμμα 26. Ποσοστό ικανοποίησης - δυσαρέσκειας ως προς τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας.

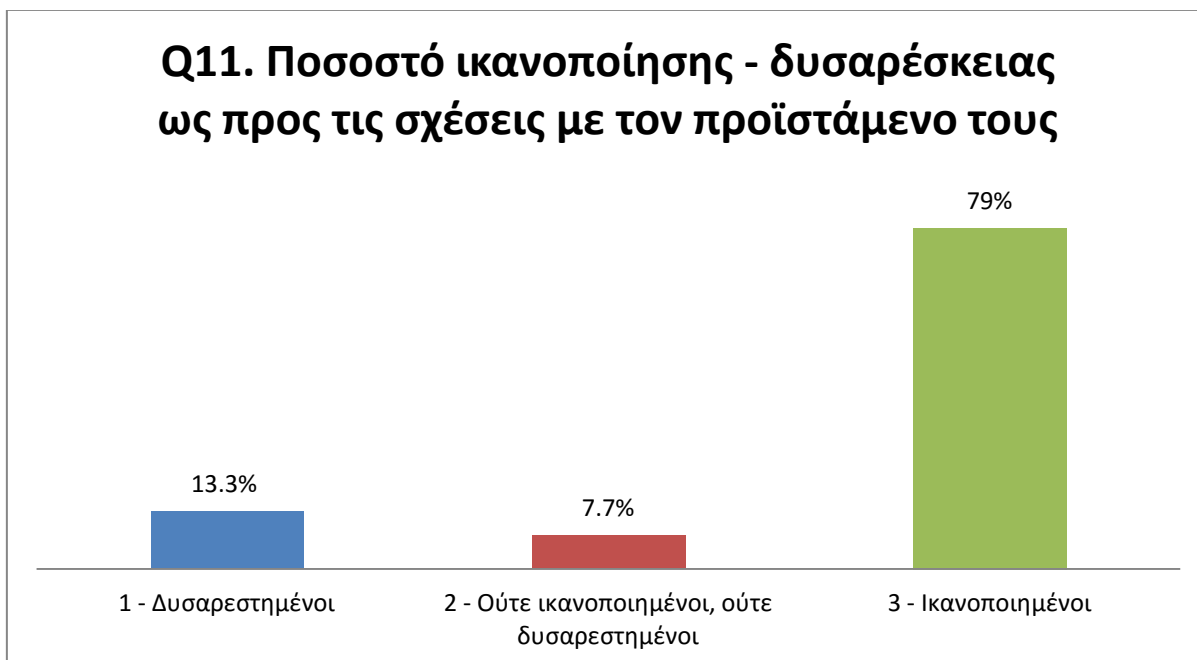


Διάγραμμα 27. Ποσοστό ικανοποίησης - δυσαρέσκειας ως προς τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας.

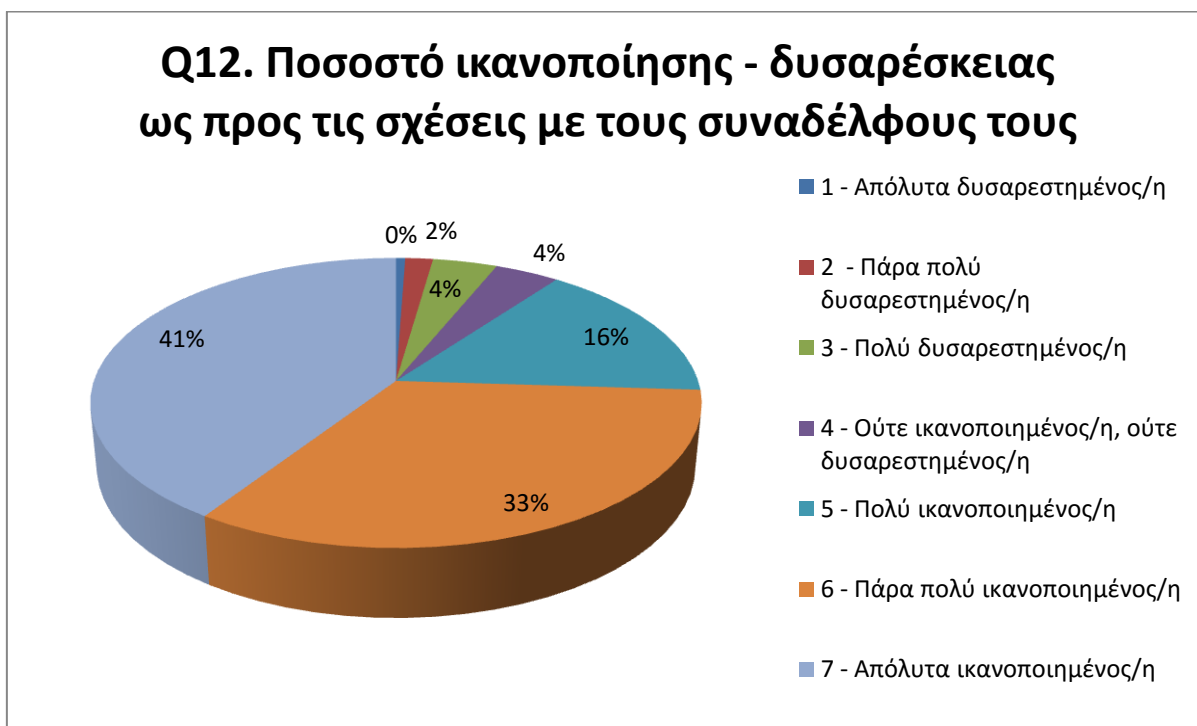


**Διάγραμμα 28. Ποσοστό ικανοποίησης - δυσαρέσκειας ως προς τις σχέσεις με τον προϊστάμενο τους.**

Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 28**, το 4% των εργαζομένων είναι απόλυτα δυσαρεστημένοι ως προς τις σχέσεις με τον προϊστάμενο τους, το 5% είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένοι, το 4% είναι πολύ δυσαρεστημένοι, το 8% δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι, το 19% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 27% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και τέλος, το 33% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματά μας, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 29**, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι ως προς τις σχέσεις με τον προϊστάμενο τους.

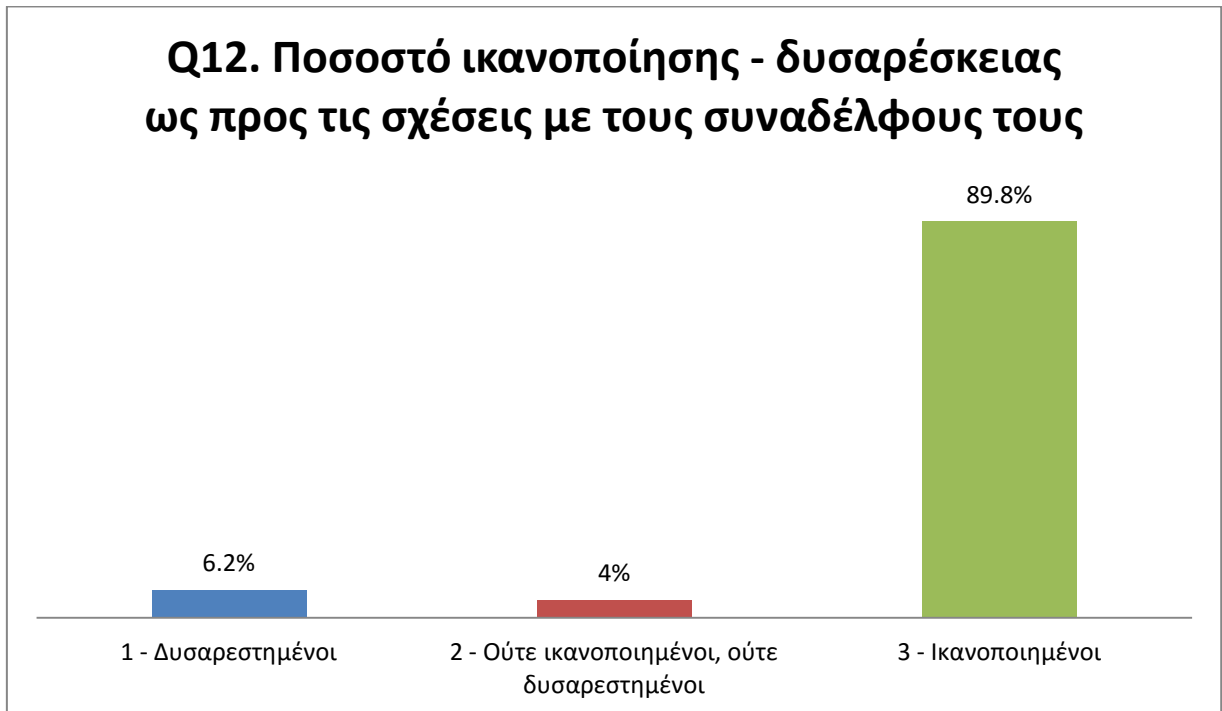


**Διάγραμμα 29. Ποσοστό ικανοποίησης - δυσαρέσκειας ως προς τις σχέσεις με τον προϊστάμενο τους.**

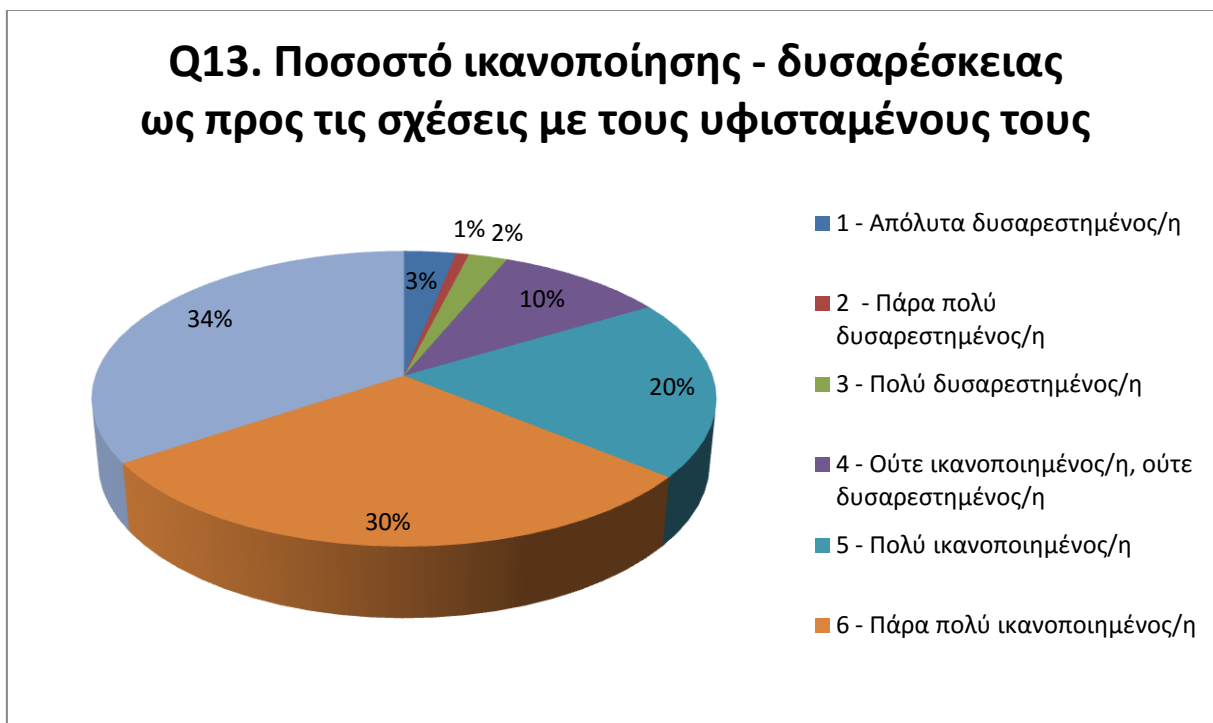


**Διάγραμμα 30. Ποσοστό ικανοποίησης - δυσαρέσκειας ως προς τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους.**

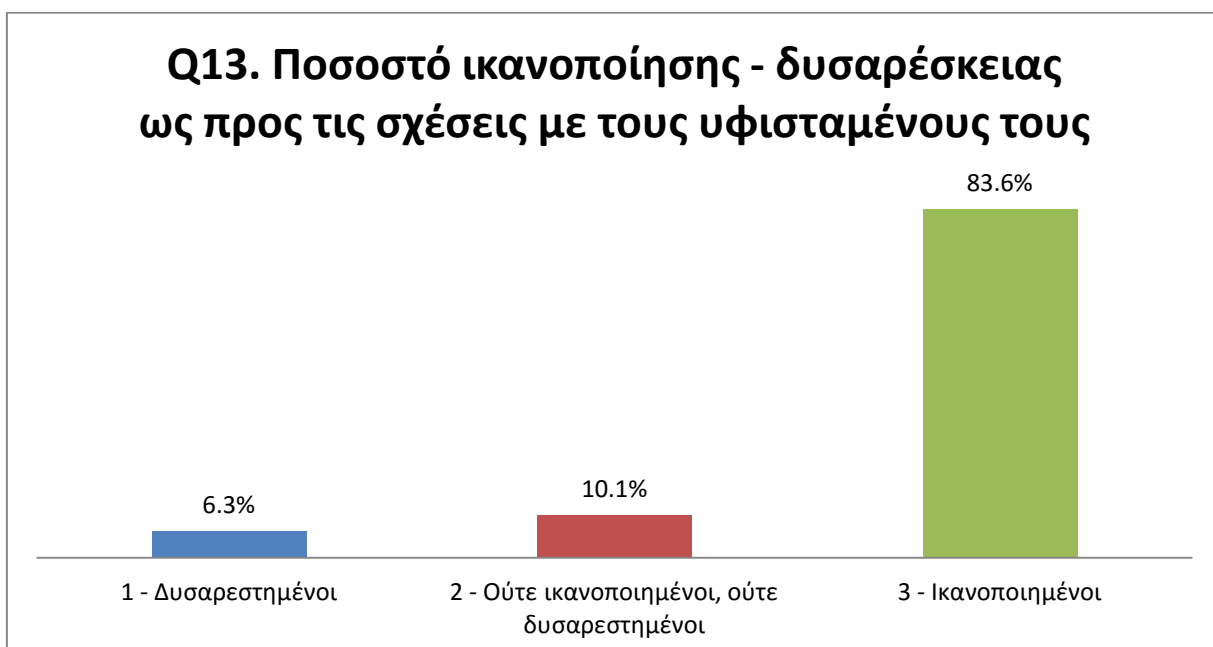
Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 30**, το 2% των εργαζομένων είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένοι ως προς τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους, το 4% είναι πολύ δυσαρεστημένοι, το 4% δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι, το 16% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 33% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και τέλος, το 41% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Κανένας εργαζόμενος δεν είναι απόλυτα δυσαρεστημένος από τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα μας, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 31**, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι ως προς τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους.



**Διάγραμμα 31. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους.**



**Διάγραμμα 32. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς τις σχέσεις με τους υφισταμένους τους.**



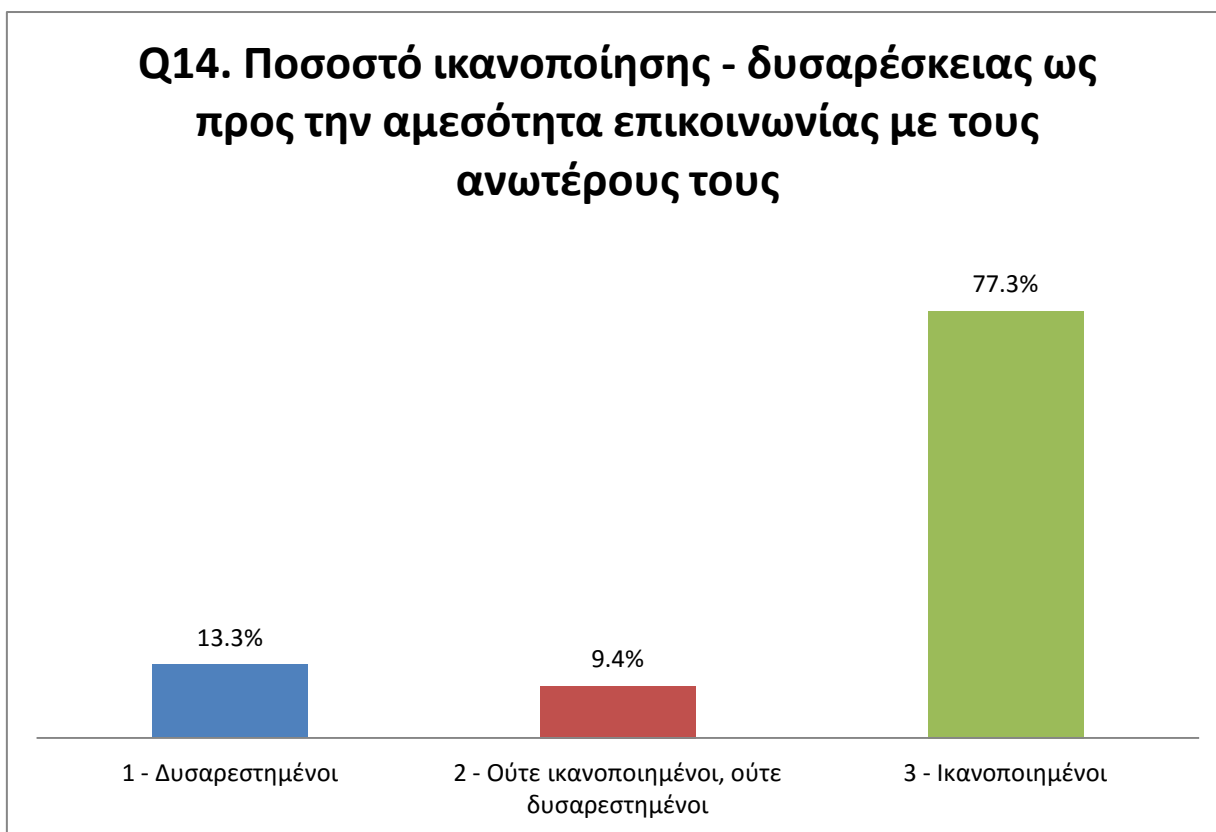
**Διάγραμμα 33. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς τις σχέσεις με τους υφισταμένους τους.**

Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 32**, το 3% των εργαζομένων είναι απόλυτα δυσαρεστημένοι ως προς τις σχέσεις με τους υφισταμένους τους, το 1% είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένοι, το 2% είναι πολύ δυσαρεστημένοι, το 10% δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι, το 20% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 30% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και τέλος, το 34% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα μας, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 33**, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι ως προς τις σχέσεις με τους υφισταμένους τους.



**Διάγραμμα 34. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς την αμεσότητα επικοινωνίας με τους ανωτέρους τους.**

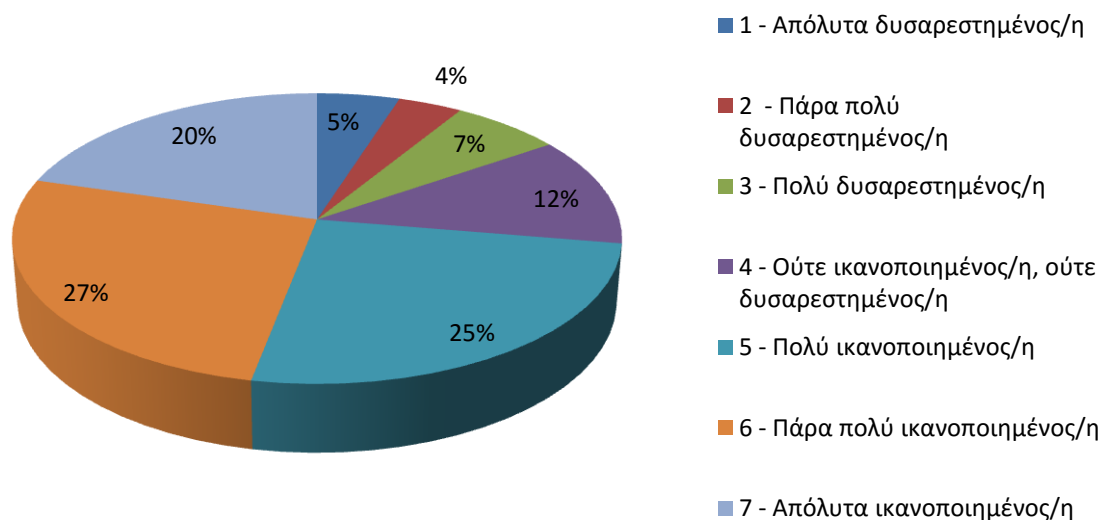
Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 34**, το 2% των εργαζομένων είναι απόλυτα δυσαρεστημένοι ως προς την αμεσότητα επικοινωνίας με τους ανωτέρους τους, το 4% είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένοι, το 7% είναι πολύ δυσαρεστημένοι, το 10% δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι, το 19% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 29% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και τέλος, το 29% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα μας, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 35**, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι ως προς την αμεσότητα επικοινωνίας με τους ανωτέρους τους.



**Διάγραμμα 35. Ποσοστό ικανοποίησης - δυσαρέσκειας ως προς την αμεσότητα επικοινωνίας με τους ανωτέρους τους.**

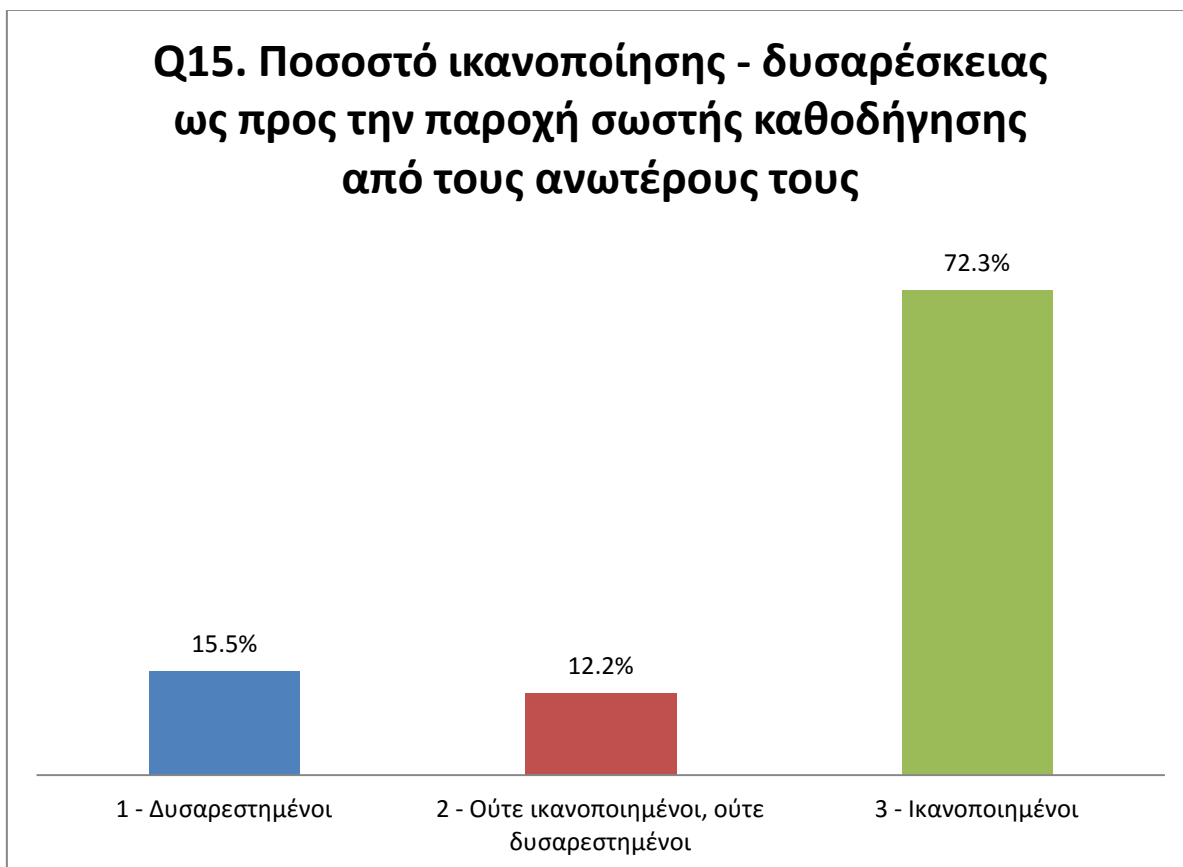


**Q15. Ποσοστό ικανοποίησης - δυσαρέσκειας ως προς την παροχή σωστής καθοδήγησης από τους ανωτέρους τους**



**Διάγραμμα 36. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς την παροχή σωστής καθοδήγησης από τους ανωτέρους τους.**

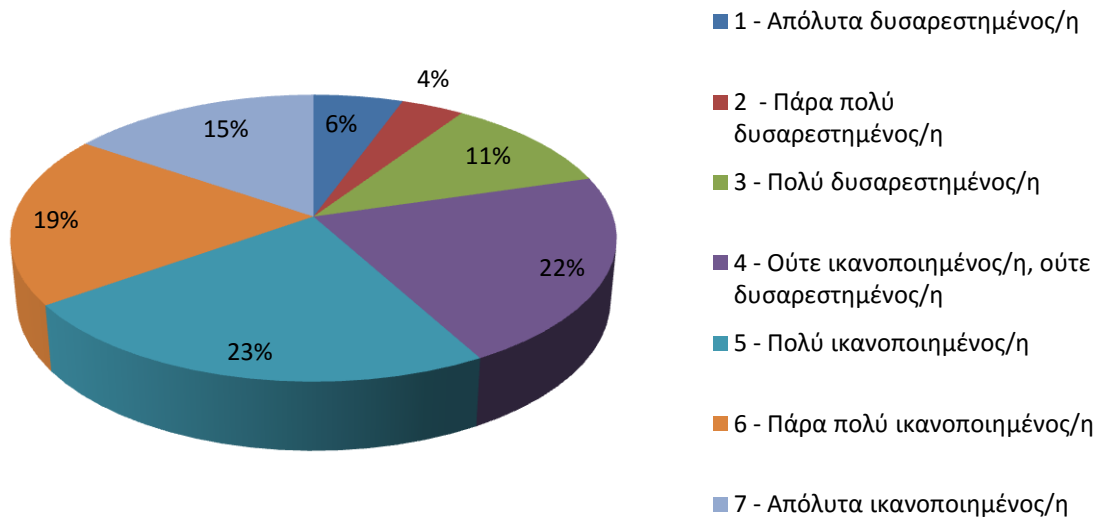
Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 36**, το 5% των εργαζομένων είναι απόλυτα δυσαρεστημένοι ως προς την παροχή σωστής καθοδήγησης από τους ανωτέρους τους, το 4% είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένοι, το 7% είναι πολύ δυσαρεστημένοι, το 12% δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι, το 25% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 27% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και τέλος, το 20% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματά μας, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 37**, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι ως προς την παροχή σωστής καθοδήγησης από τους ανωτέρους τους.



**Διάγραμμα 37. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς την παροχή σωστής καθοδήγησης από τους ανωτέρους τους.**

Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 38**, το 6% των εργαζομένων είναι απόλυτα δυσαρεστημένοι ως προς την παροχή σωστής ανατροφοδότησης – πληροφόρησης για την απόδοσή τους, το 4% είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένοι, το 11% είναι πολύ δυσαρεστημένοι, το 22% δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι, το 23% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 19% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και τέλος, το 15% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματά μας, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 39**, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι ως προς την παροχή σωστής ανατροφοδότησης – πληροφόρησης για την απόδοσή τους.

**Q16. Ποσοστό ικανοποίησης - δυσαρέσκειας  
ως προς την παροχή σωστής  
ανατροφοδότησης - πληροφόρησης για την  
απόδοση τους**



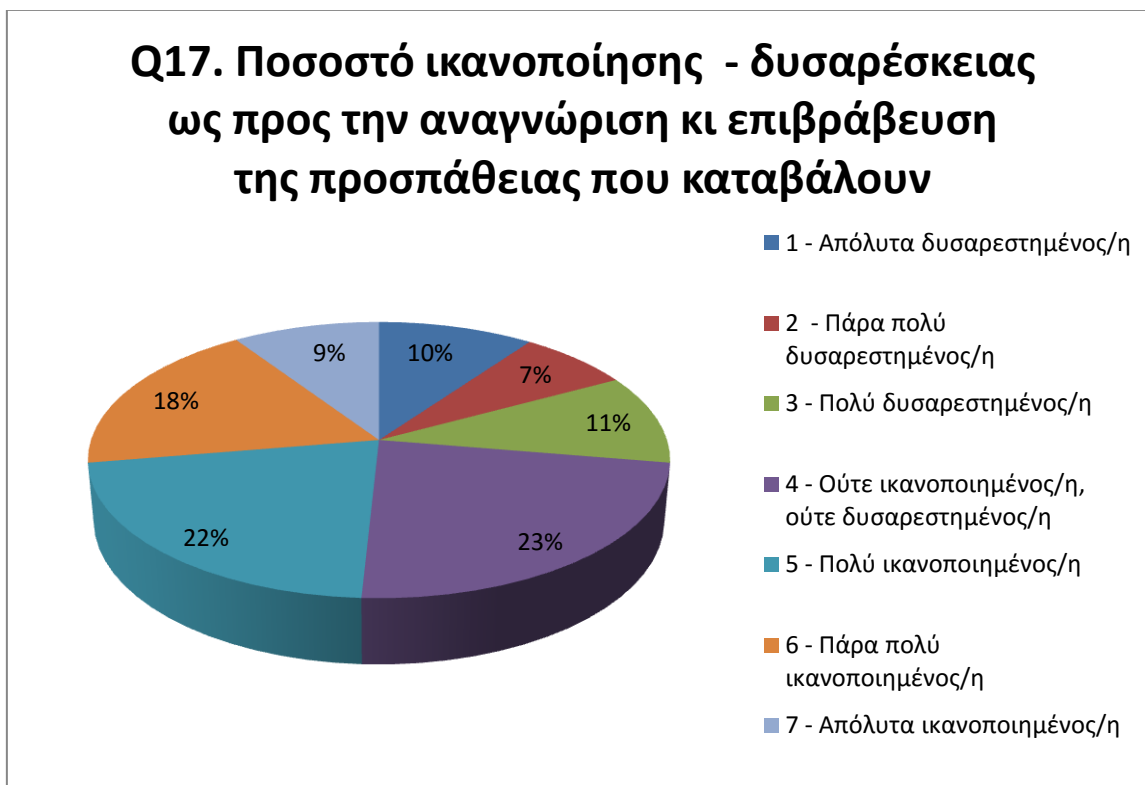
**Διάγραμμα 38. Ποσοστό ικανοποίησης - δυσαρέσκειας ως προς την παροχή σωστής ανατροφοδότησης - πληροφόρησης για την απόδοση τους.**

**Q16. Ποσοστό ικανοποίησης - δυσαρέσκειας  
ως προς την παροχή σωστής  
ανατροφοδότησης - πληροφόρησης για την  
απόδοση τους**

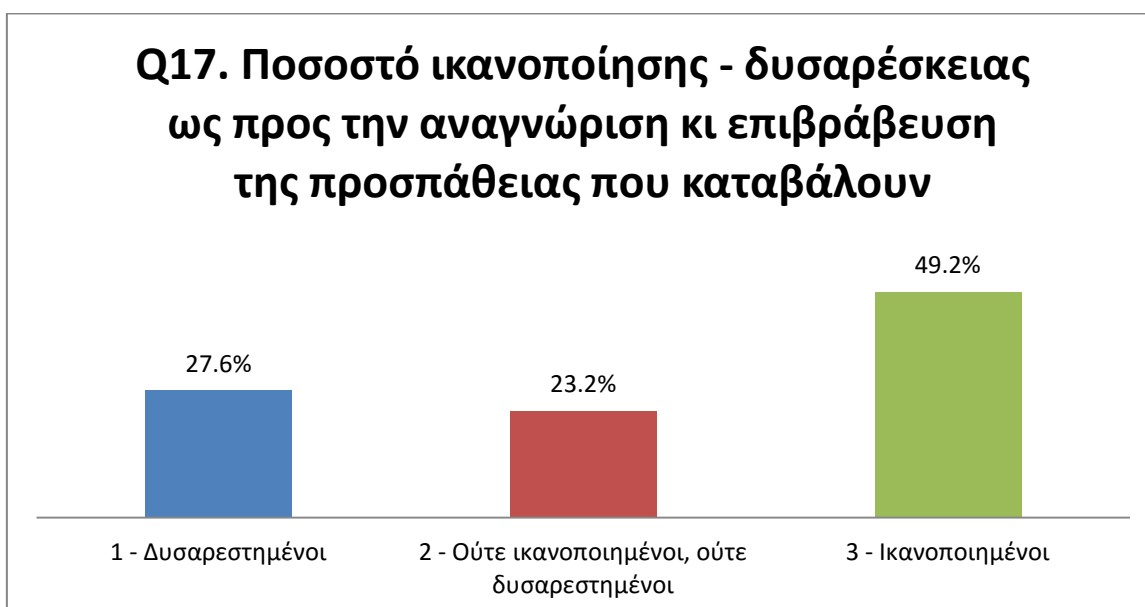


**Διάγραμμα 39. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς την παροχή σωστής ανατροφοδότησης – πληροφόρησης για την απόδοση τους.**

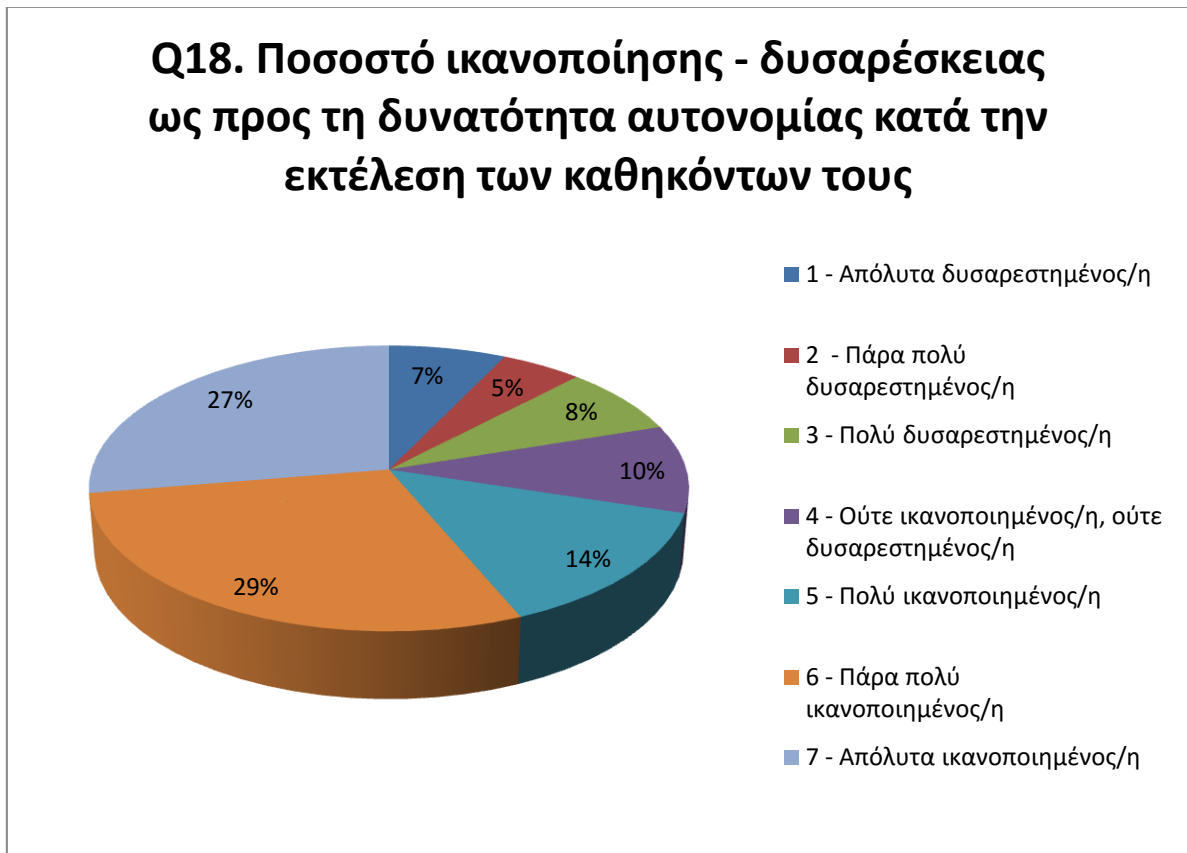
Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 40**, το 10% των εργαζομένων είναι απόλυτα δυσαρεστημένοι ως προς την αναγνώριση και επιβράβευση της προσπάθειας που καταβάλλουν, το 7% είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένοι, το 11% είναι πολύ δυσαρεστημένοι, το 23% δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι, το 22% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 18% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και τέλος, το 9% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματά μας, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 41**, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι ως προς την αναγνώριση και επιβράβευση της προσπάθειας που καταβάλλουν, όμως το ποσοστό των εργαζομένων που αισθάνονται ικανοποίηση δεν ξεπερνά το 50%.



**Διάγραμμα 40. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς την αναγνώριση και επιβράβευση της προσπάθειας που καταβάλουν.**

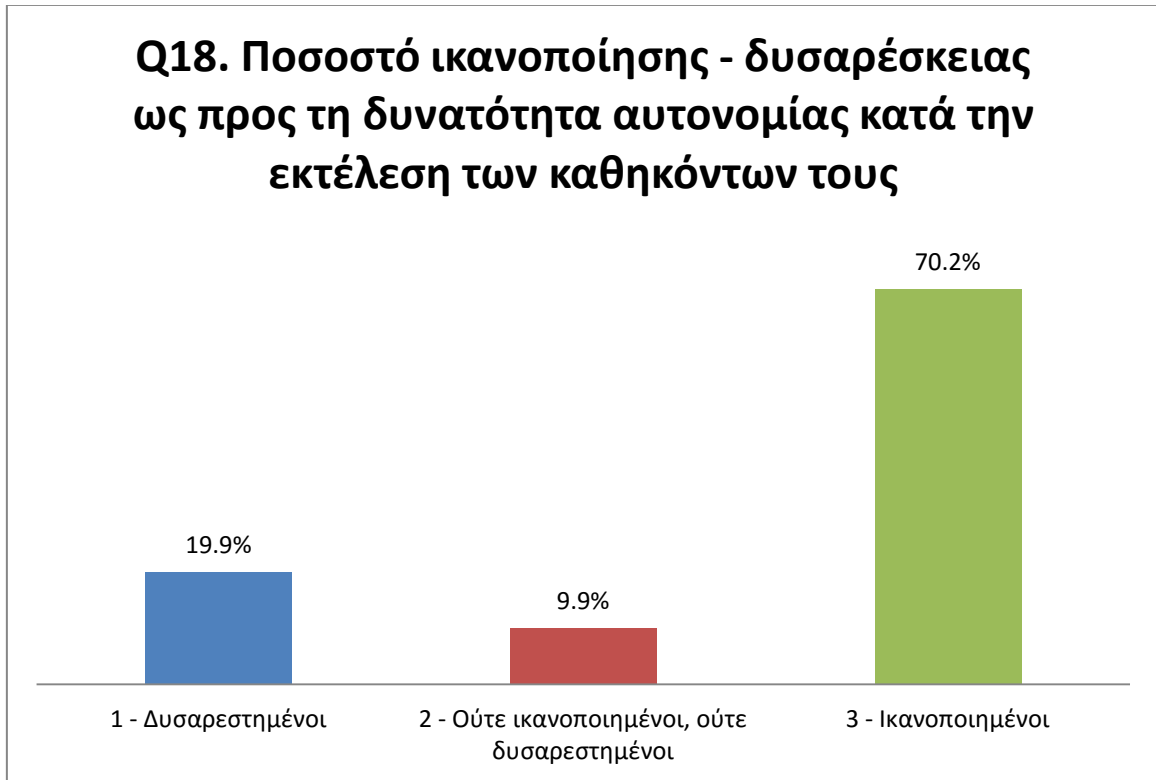


**Διάγραμμα 41. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς την αναγνώριση και επιβράβευση της προσπάθειας που καταβάλουν.**



**Διάγραμμα 42. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς τη δυνατότητα αυτονομίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.**

Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 42**, το 7% των εργαζομένων είναι απόλυτα δυσαρεστημένοι ως προς τη δυνατότητα αυτονομίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, το 5% είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένοι, το 8% είναι πολύ δυσαρεστημένοι, το 10% δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι, το 14% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 29% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και τέλος, το 27% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματά μας, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 43**, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι ως προς τη δυνατότητα αυτονομίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

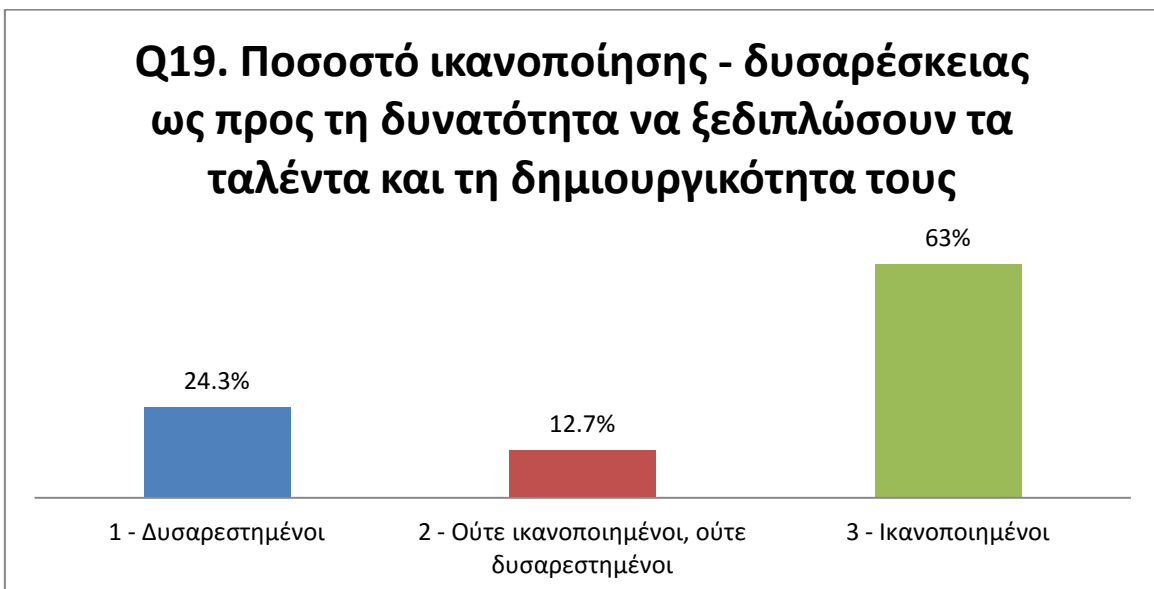


**Διάγραμμα 43. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς τη δυνατότητα αυτονομίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.**

Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 44**, το 9% των εργαζομένων είναι απόλυτα δυσαρεστημένοι ως προς τη δυνατότητα να ξεδιπλώσουν τα ταλέντα και τη δημιουργικότητα τους, το 6% είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένοι, το 9% είναι πολύ δυσαρεστημένοι, το 13% δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι, το 23% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 23% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και τέλος, το 17% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα μας, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 45**, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι ως προς τη δυνατότητα να ξεδιπλώσουν τα ταλέντα και τη δημιουργικότητα τους.



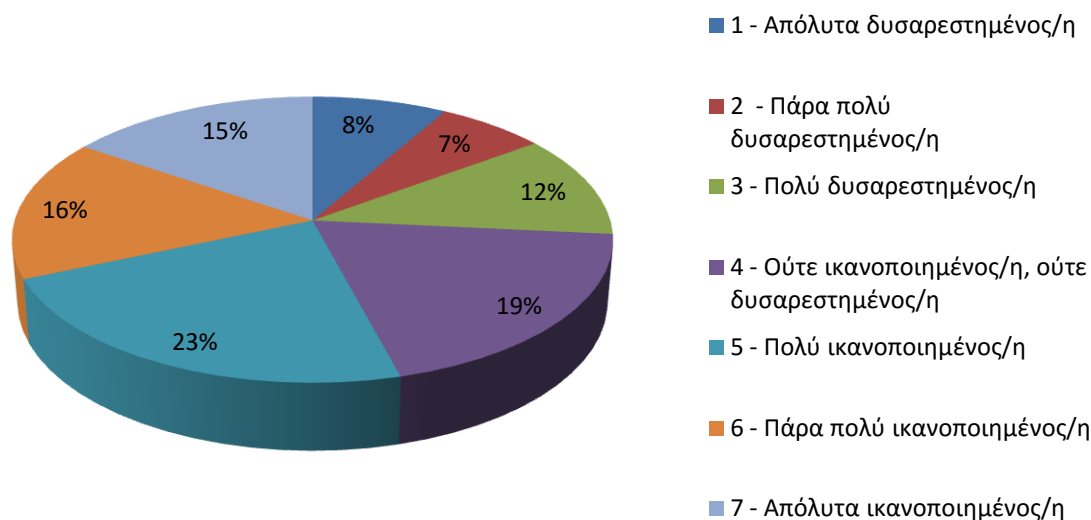
**Διάγραμμα 44. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς τη δυνατότητα να ξεδιπλώσουν τα ταλέντα και τη δημιουργικότητά τους.**



**Διάγραμμα 45. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς τη δυνατότητα να ξεδιπλώσουν τα ταλέντα και τη δημιουργικότητά τους.**



**Q20. Ποσοστό ικανοποίησης - δυσαρέσκειας ως προς την παροχή εκπαίδευσης και επιμόρφωσης για να μάθουν περισσότερα και να εκτελούν καλύτερα τα καθήκοντα τους**



**Διάγραμμα 46. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς την παροχή εκπαίδευσης κι επιμόρφωσης για να μάθουν περισσότερα και να εκτελούν καλύτερα τα καθήκοντα τους.**

Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 46**, το 8% των εργαζομένων είναι απόλυτα δυσαρεστημένοι ως προς την παροχή εκπαίδευσης κι επιμόρφωσης για να μάθουν περισσότερα και να εκτελούν καλύτερα τα καθήκοντα τους, το 7% είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένοι, το 12% είναι πολύ δυσαρεστημένοι, το 19% δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι, το 23% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 16% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και τέλος, το 15% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα μας, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 47**, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι ως προς την παροχή εκπαίδευσης κι επιμόρφωσης για να μάθουν περισσότερα και να εκτελούν καλύτερα τα καθήκοντα τους.

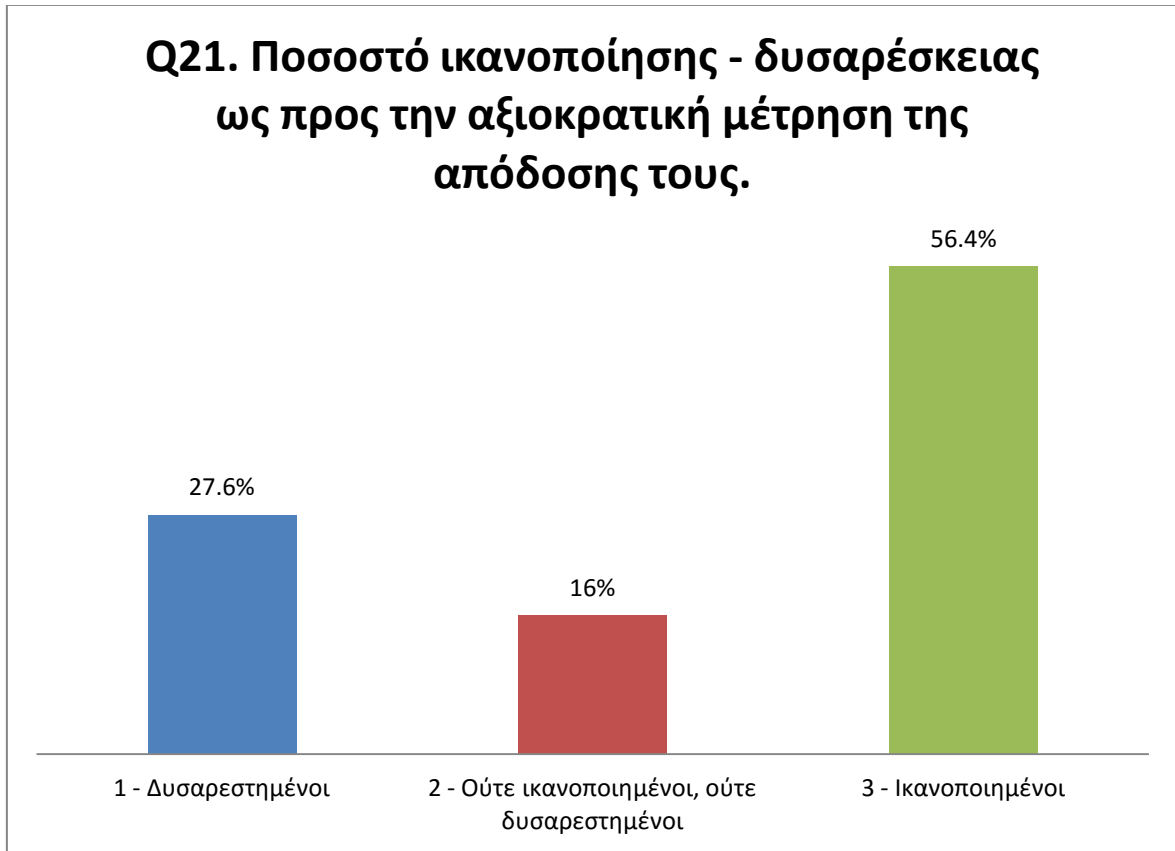


**Διάγραμμα 47. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς την παροχή εκπαίδευσης κι επιμόρφωσης για να μάθουν περισσότερα και να εκτελούν καλύτερα τα καθήκοντα τους.**



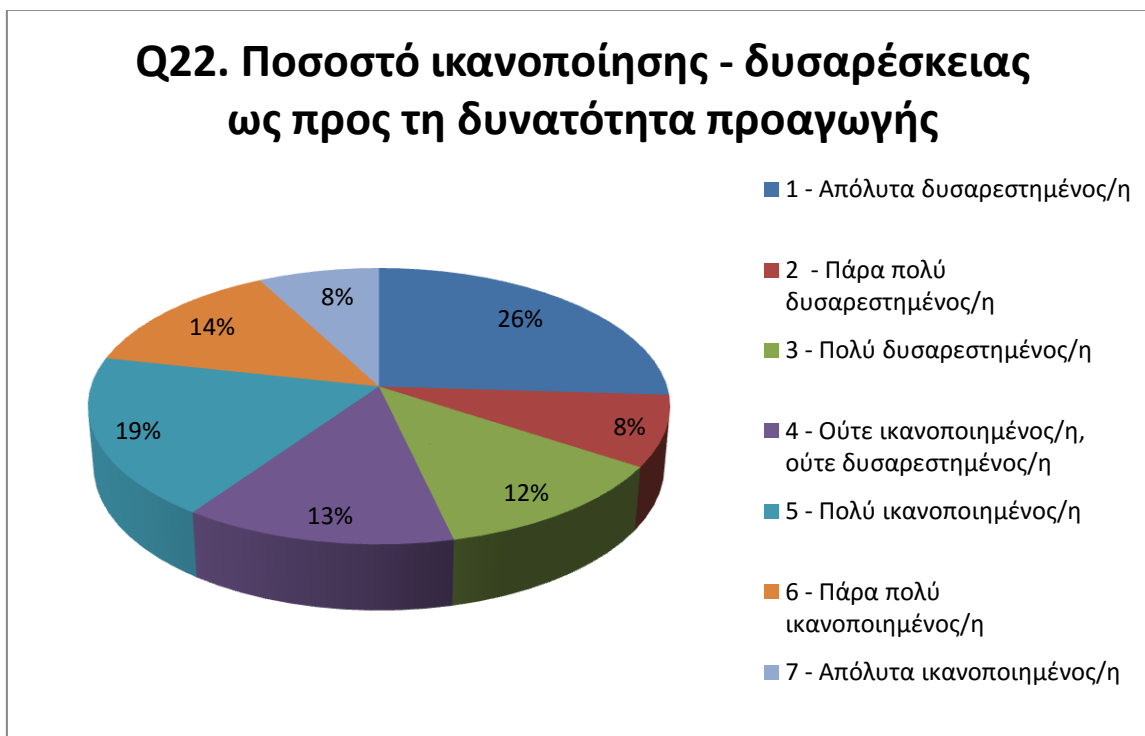
**Διάγραμμα 48. Ποσοστό ικανοποίησης - δυσαρέσκειας ως προς την αξιοκρατική μέτρηση της απόδοσης τους.**

Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 48**, το 8% των εργαζομένων είναι απόλυτα δυσαρεστημένοι ως προς την αξιοκρατική μέτρηση της απόδοσης τους, το 7% είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένοι, το 12% είναι πολύ δυσαρεστημένοι, το 16% δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι, το 26% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 19% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και τέλος, το 12% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματά μας, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 49**, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι ως προς την αξιοκρατική μέτρηση της απόδοσης τους.

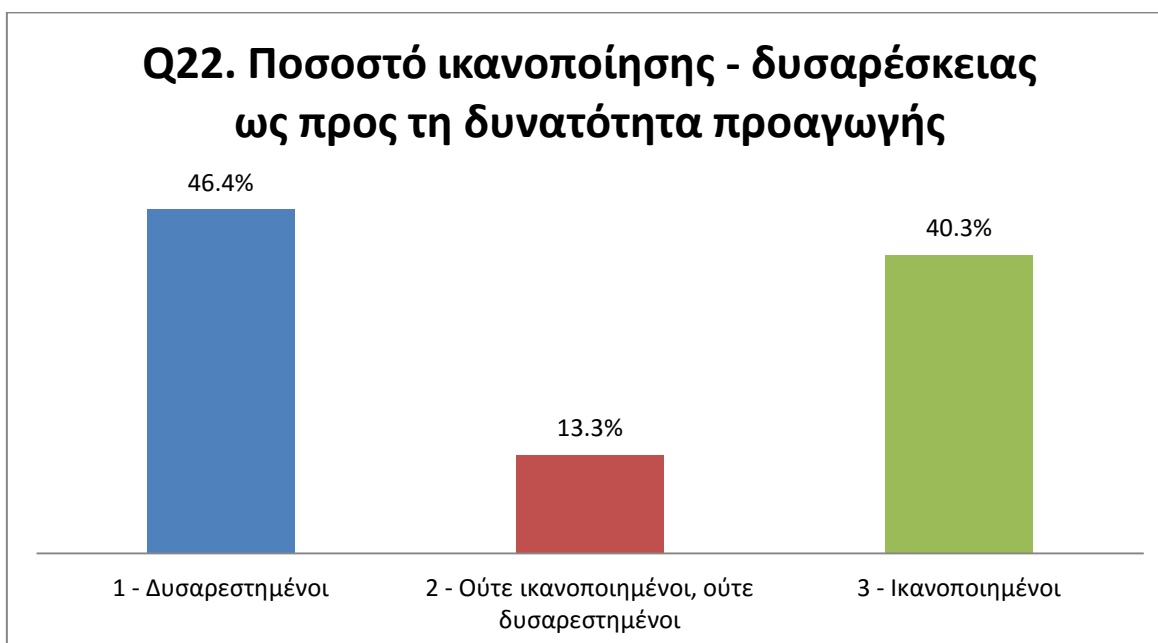


**Διάγραμμα 49. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς την αξιοκρατική μέτρηση της απόδοσης τους.**

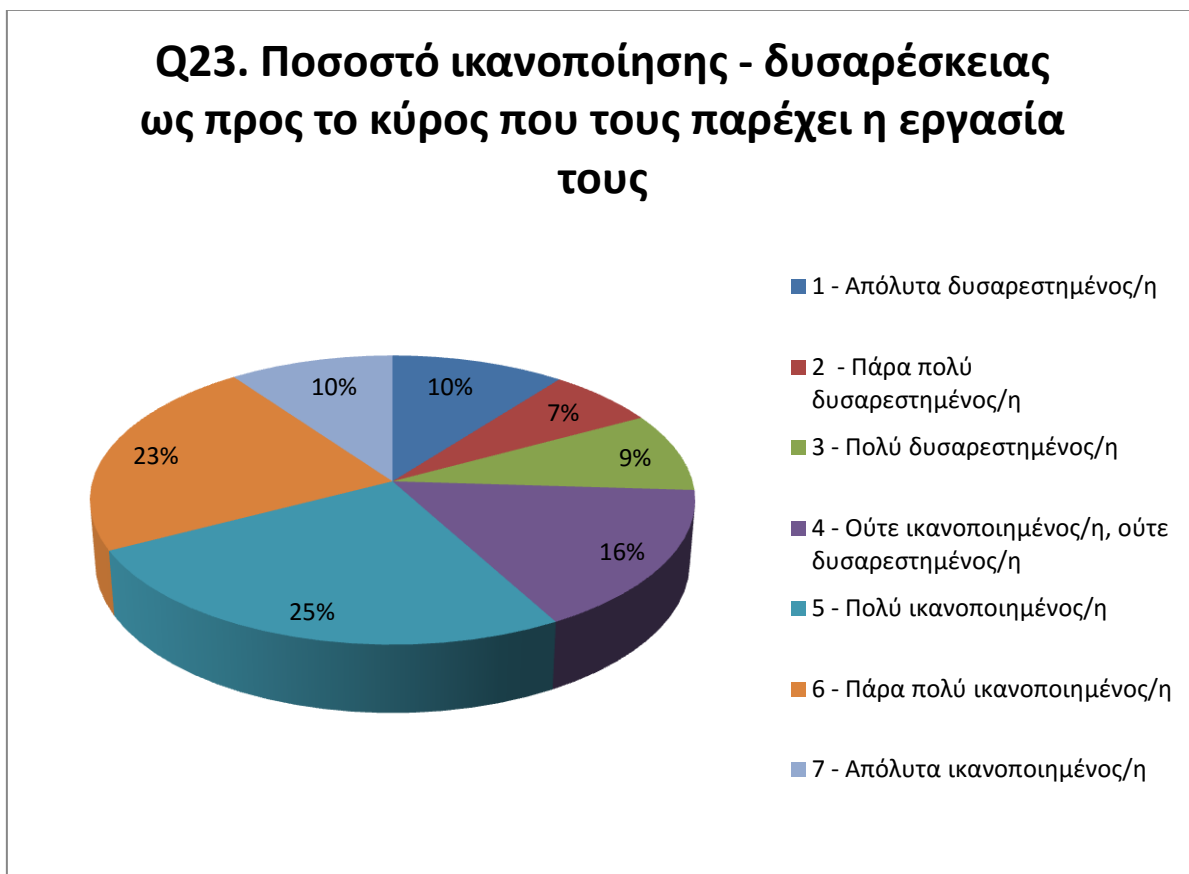
Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 50**, το 26% των εργαζομένων είναι απόλυτα δυσαρεστημένοι ως προς τη δυνατότητα προαγωγής, το 8% είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένοι, το 12% είναι πολύ δυσαρεστημένοι, το 13% δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι, το 19% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 14% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και τέλος, το 8% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα μας, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 51**, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι δυσαρεστημένοι ως προς τη δυνατότητα προαγωγής, όμως το ποσοστό δυσαρέσκειας δεν ξεπερνά το 50%.



Διάγραμμα 50. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς τη δυνατότητα προαγωγής.

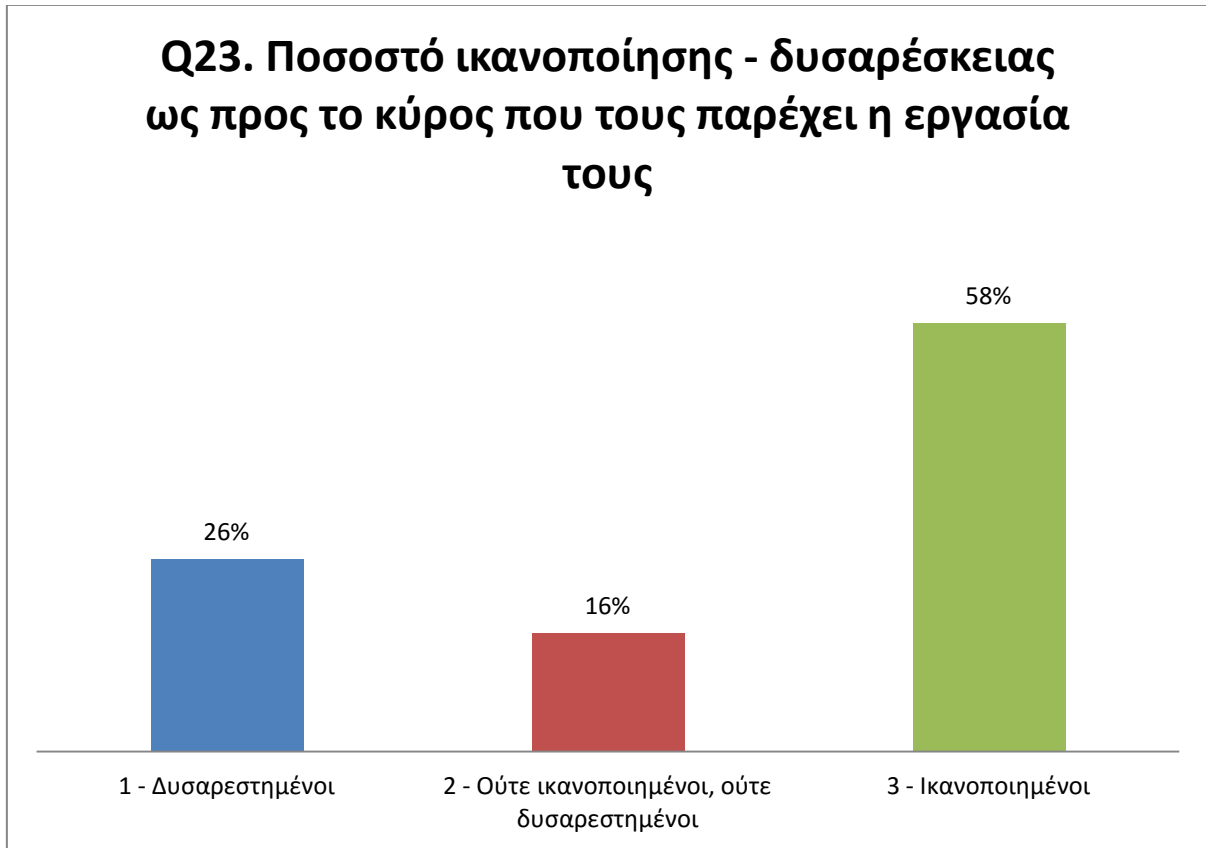


Διάγραμμα 51. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς τη δυνατότητα προαγωγής.



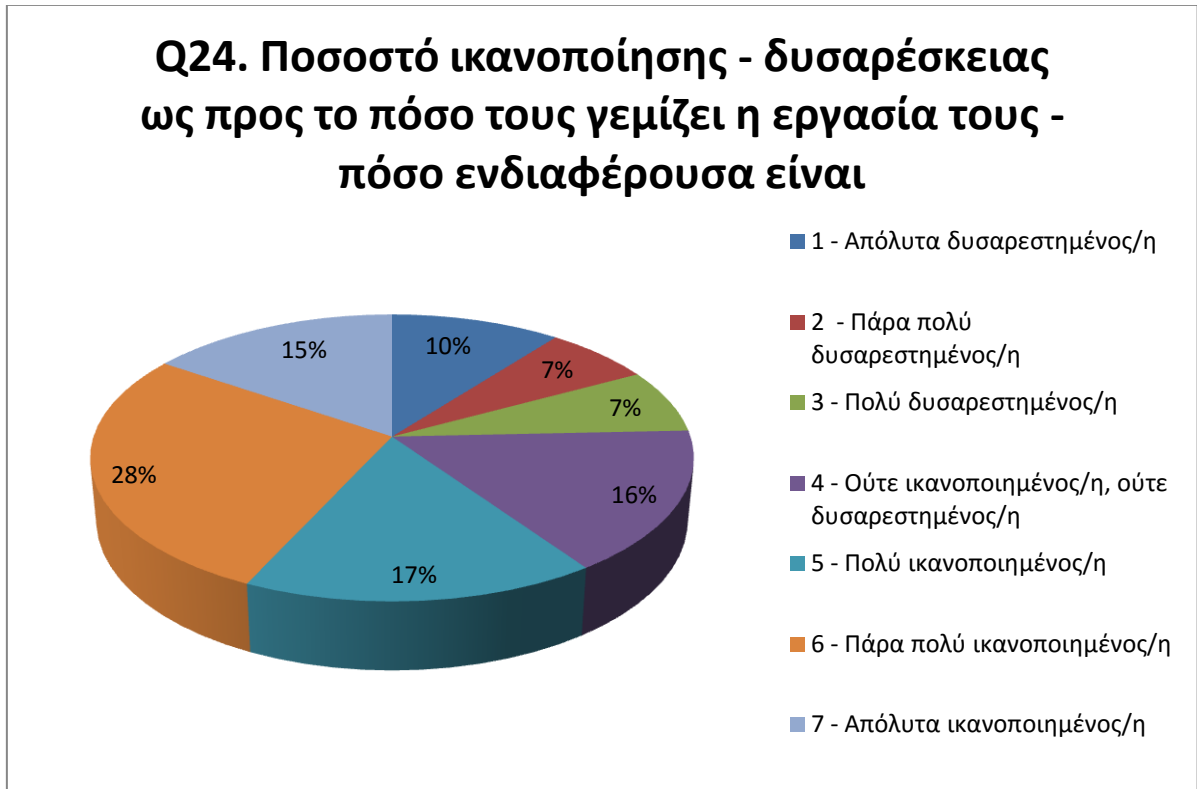
**Διάγραμμα 52. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς το κύρος που τους παρέχει η εργασία τους.**

Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 52**, το 10% των εργαζομένων είναι απόλυτα δυσαρεστημένοι ως προς το κύρος που τους παρέχει η εργασία τους, το 7% είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένοι, το 9% είναι πολύ δυσαρεστημένοι, το 16% δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι, το 25% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 23% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και τέλος, το 10% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα μας, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 53**, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι ως προς το κύρος που τους παρέχει η εργασία τους.

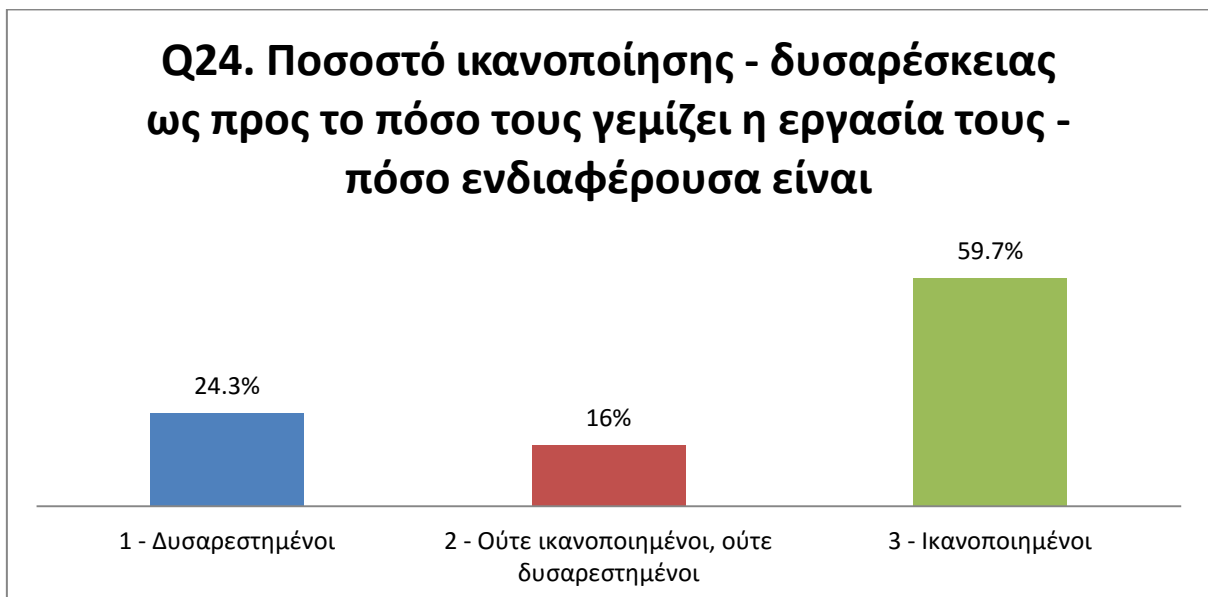


**Διάγραμμα 53. Ποσοστό ικανοποίησης – δυσαρέσκειας ως προς το κύρος που τους παρέχει η εργασία τους.**

Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 54**, το 10% των εργαζομένων είναι απόλυτα δυσαρεστημένοι ως προς το πόσο τους γεμίζει η εργασία τους – πόσο ενδιαφέρουσα είναι, το 7% είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένοι, το 7% είναι πολύ δυσαρεστημένοι, το 16% δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι, το 17% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 28% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και τέλος, το 15% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα μας, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 55**, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι ως προς το πόσο τους γεμίζει η εργασία τους – πόσο ενδιαφέρουσα είναι.



Διάγραμμα 54. Ποσοστό ικανοποίησης - δυσαρέσκειας ως προς το πόσο τους γεμίζει η εργασία τους - πόσο ενδιαφέρουσα είναι.



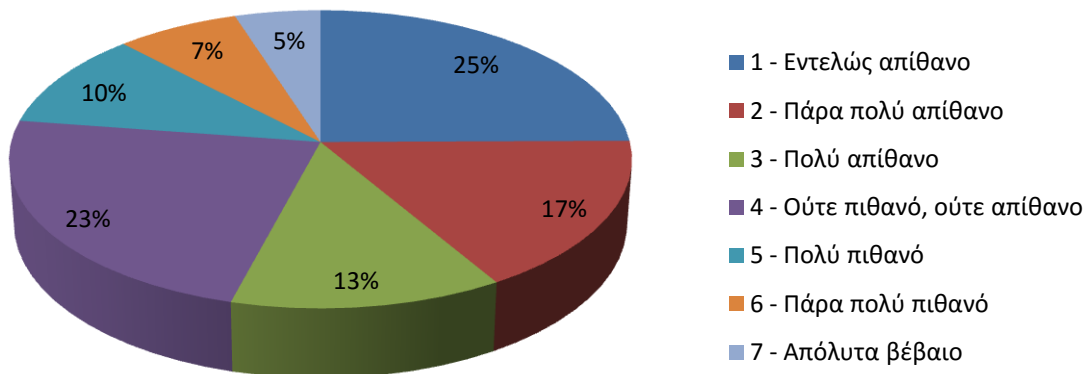
Διάγραμμα 55. Ποσοστό ικανοποίησης - δυσαρέσκειας ως προς το πόσο τους γεμίζει η εργασία τους - πόσο ενδιαφέρουσα είναι.



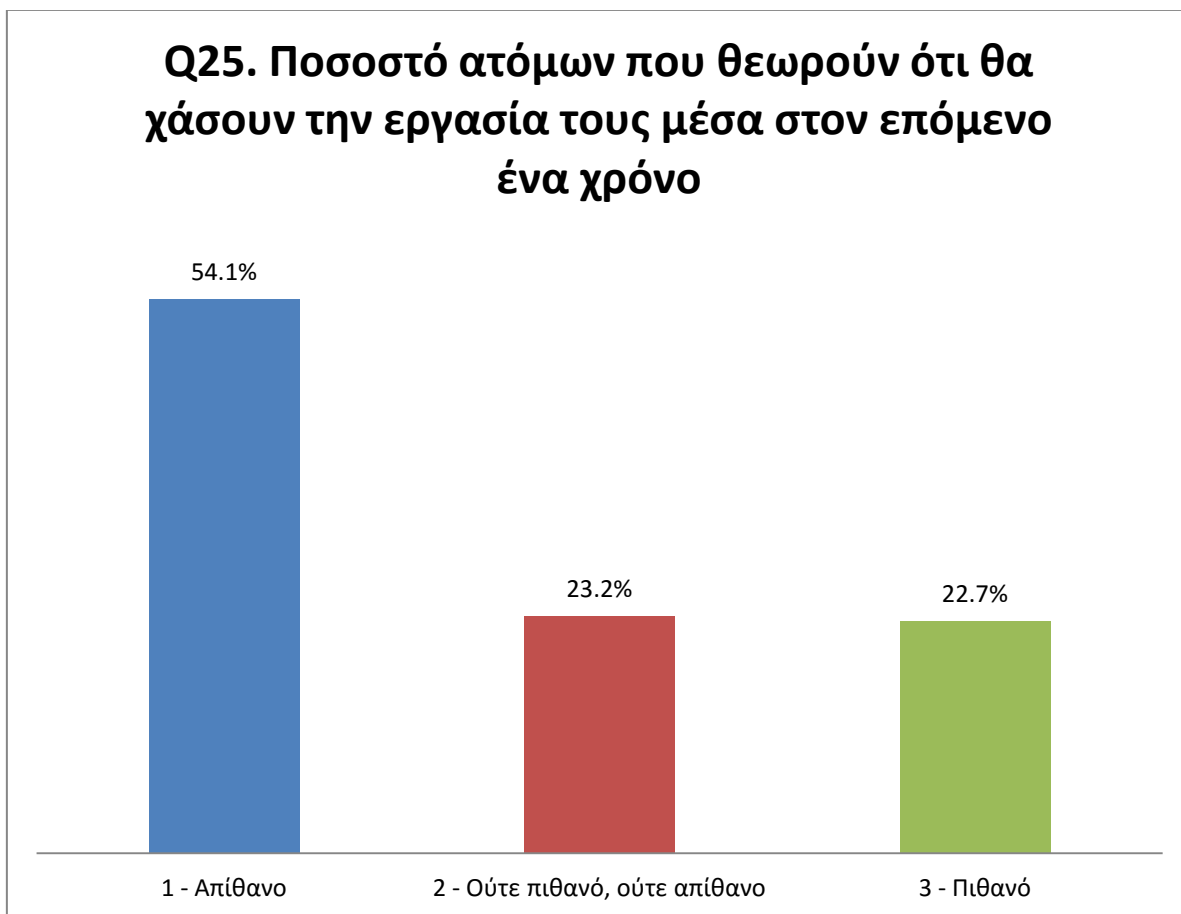
**Q25 - 26. Σε μία κλίμακα από το 1 έως το 7, όπου το 1 σημαίνει εντελώς απίθανο και το 7 απόλυτα βέβαιο, πόσο πιθανό θεωρείται το ενδεχόμενο**

		7	6	5	4	3	2	1
Q25	Να χάσετε την εργασία σας μέσα στον επόμενο ένα χρόνο							
Q26	Να παραιτηθείτε αν σας δοθεί η ευκαιρία να εργαστείτε σε μία άλλη επιχείρηση							

**Q25. Ποσοστό ατόμων που θεωρούν ότι θα χάσουν την εργασία τους μέσα στον επόμενο ένα χρόνο**



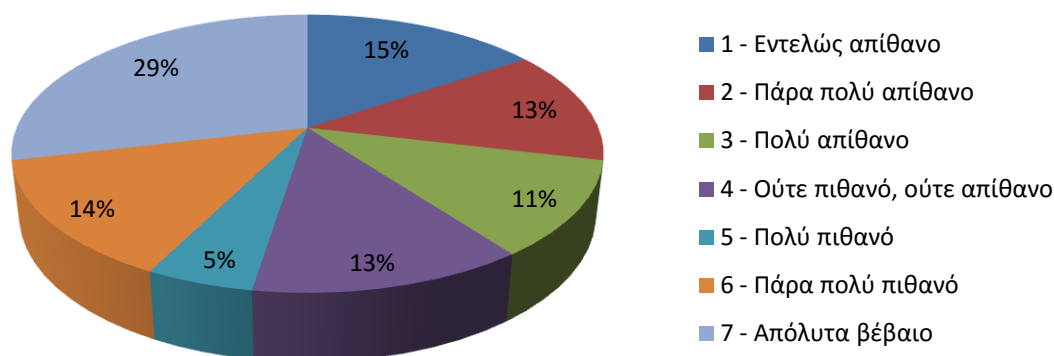
**Διάγραμμα 56. Ποσοστό ατόμων που θεωρούν ότι θα χάσουν την εργασία τους μέσα στον επόμενο ένα χρόνο.**



**Διάγραμμα 57. Ποσοστό ατόμων που θεωρούν ότι θα χάσουν την εργασία τους μέσα στον επόμενο ένα χρόνο.**

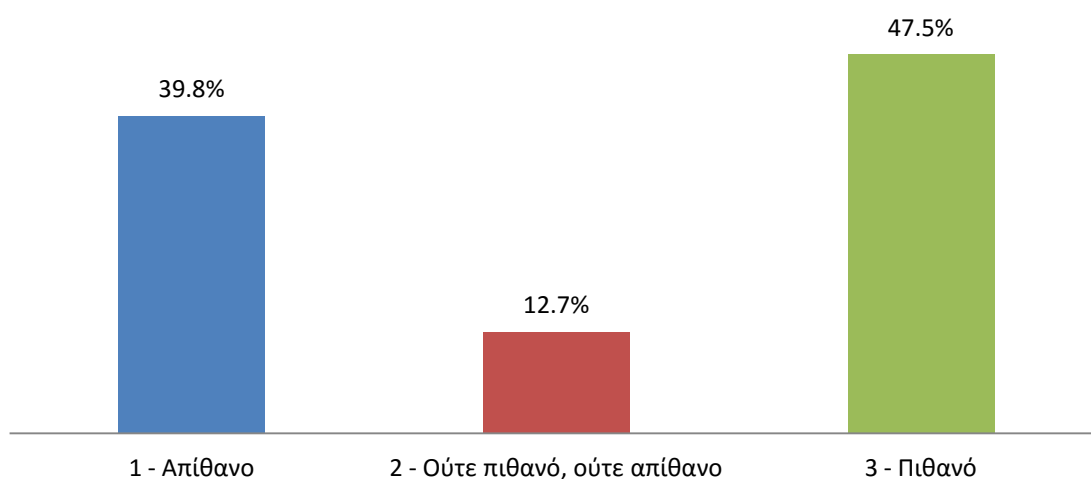
Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 56**, το 25% των εργαζομένων θεωρούν εντελώς απίθανο να χάσουν την εργασία τους μέσα στον επόμενο ένα χρόνο, το 17% το θεωρούν πάρα πολύ απίθανο, το 13% πολύ απίθανο, το 23% ούτε πιθανό, ούτε απίθανο, το 10% πολύ πιθανό, το 7 % πάρα πολύ πιθανό και τέλος, το 5% απόλυτα βέβαιο. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματά μας, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 57**, η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρούν απίθανο το γεγονός να χάσουν την εργασία τους μέσα στον επόμενο ένα χρόνο.

**Q26. Ποσοστό ατόμων που θα παραιτηθούν αν τους δοθεί η ευκαιρία να εργαστούν σε μια άλλη επιχείρηση**



**Διάγραμμα 58. Ποσοστό ατόμων που θα παραιτηθούν αν τους δοθεί η ευκαιρία να εργαστούν σε μια άλλη επιχείρηση.**

**Q26. Ποσοστό ατόμων που θα παραιτηθούν αν τους δοθεί η ευκαιρία να εργαστούν σε μια άλλη επιχείρηση**



**Διάγραμμα 59. Ποσοστό ατόμων που θα παραιτηθούν αν τους δοθεί η ευκαιρία να εργαστούν σε μια άλλη επιχείρηση.**

Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 58**, το 15% των εργαζομένων θεωρούν εντελώς απίθανο να παραιτηθούν από την επιχείρηση που εργάζονται και να εργαστούν σε μία άλλη επιχείρηση αν τους δοθεί η ευκαιρία, το 13% το θεωρούν πάρα πολύ απίθανο, το 11% πολύ απίθανο, το 13% ούτε πιθανό, ούτε απίθανο, το 5% πολύ πιθανό, το 14% πάρα πολύ πιθανό και τέλος, το 29% απόλυτα βέβαιο. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα μας, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 59**, η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρούν πιθανό το γεγονός να παραιτηθούν από την επιχείρηση που εργάζονται και να εργαστούν σε μία άλλη επιχείρηση αν τους δοθεί η ευκαιρία, όμως το ποσοστό αυτό δεν ξεπερνά το 50%. Τα αποτελέσματα αυτά μας δείχνουν ότι τα ποσοστά εργασιακής δέσμευσης στους Κύπριους εργαζόμενους είναι σε πολύ χαμηλά ποσοστά.

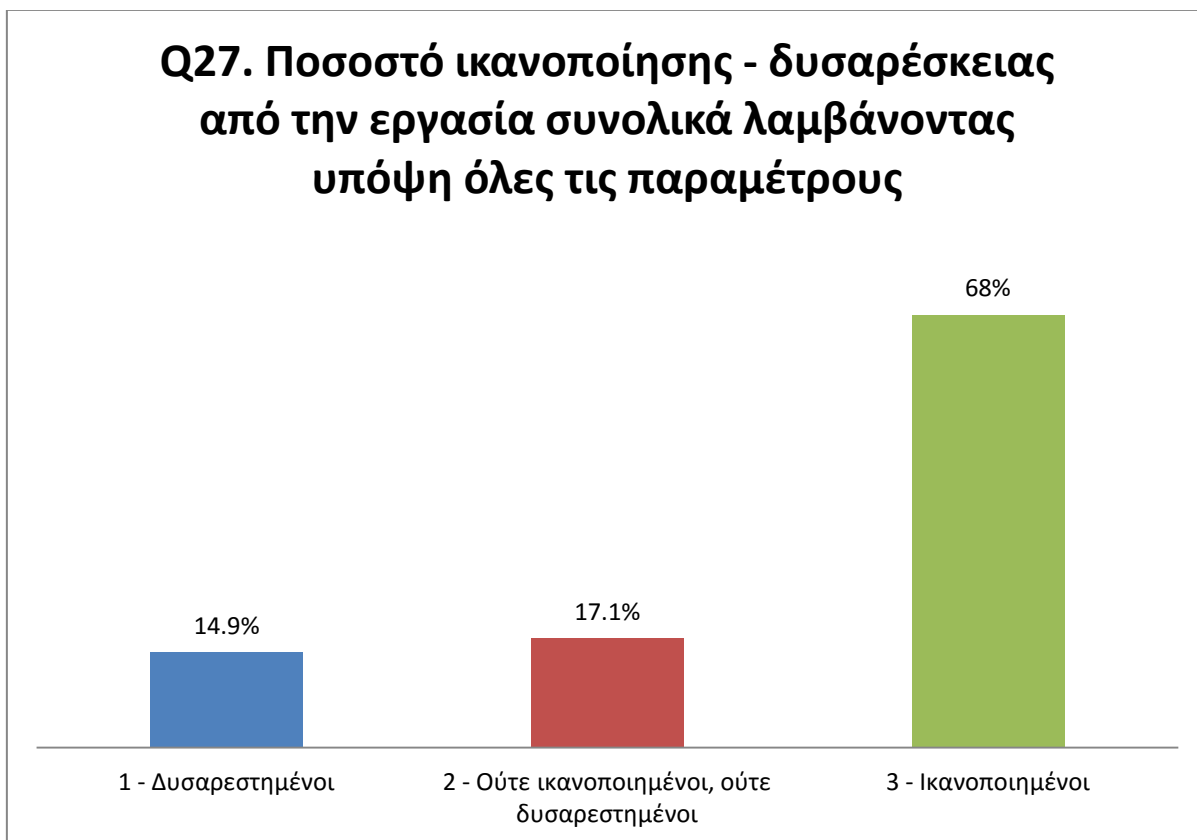
**Q27 - 28. Σε μία κλίμακα από το 1 έως το 7, όπου το 1 σημαίνει απόλυτα δυσαρεστημένος/η και το 7 απόλυτα ικανοποιημένος/η, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από:**

		7	6	5	4	3	2	1
Q27	Την εργασία σας συνολικά, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους							
Q28	Την ζωή σας συνολικά λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους							



**Διάγραμμα 60. Ποσοστό ικανοποίησης - δυσαρέσκειας από την εργασία συνολικά λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους.**

Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 60**, το 2% των εργαζομένων είναι απόλυτα δυσαρεστημένοι από την εργασία τους συνολικά λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους, το 5% είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένοι, το 8% είναι πολύ δυσαρεστημένοι, το 17% δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι, το 30% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 27% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και τέλος, το 11% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα μας, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 61**, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους συνολικά λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους.



**Διάγραμμα 61. Ποσοστό ικανοποίησης - δυσαρέσκειας από την εργασία συνολικά λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους.**

Όπως βλέπουμε στο **Διάγραμμα 62**, το 2% των εργαζομένων είναι απόλυτα δυσαρεστημένοι από τη ζωή τους συνολικά λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους, το 4% είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένοι, το 7% είναι πολύ δυσαρεστημένοι, το 13% δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι, το 29% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 34% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και τέλος, το 11% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα μας, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 63**, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι από τη ζωή τους συνολικά λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους.



Διάγραμμα 62. Ποσοστό ικανοποίησης - δυσαρέσκειας από τη ζωή τους συνολικά λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους.



Διάγραμμα 63. Ποσοστό ικανοποίησης - δυσαρέσκειας από τη ζωή τους συνολικά λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους.

## 4.2 Σύνοψη αποτελεσμάτων

Μελετώντας τα αποτελέσματα που παρουσιάσαμε πιο πάνω στην ενότητα 4.1, παρατηρούμε ότι οι παράμετροι παρακίνησης όπου τα ποσοστά δυσαρέσκειας είναι μεγαλύτερα από τα ποσοστά ικανοποίησης είναι:

- Η παροχή αυξήσεων στο μισθό (ερώτηση Q5) με ποσοστό δυσαρέσκειας 56.9%.
- Η πληρωμή υπερωριών (ερώτηση Q6) με ποσοστό δυσαρέσκειας 58.6%.
- Η παροχή bonus αποδοτικότητας (ερώτηση Q7) με ποσοστό δυσαρέσκειας 69.1%.
- Η δυνατότητα προαγωγής (ερώτηση Q22) με ποσοστό δυσαρέσκειας 46.4%.

Παρατηρούμε επίσης, ότι σε κάποιες περιπτώσεις το ποσοστό ικανοποίησης είναι μεν η πλειοψηφία, όμως δεν ξεπερνά το 50%. Αυτό το γεγονός αφορά τις παραμέτρους:

- Του μισθού (ερώτηση Q4) με ποσοστό ικανοποίησης 49.2%.
- Της αναγνώρισης και επιβράβευσης της προσπάθειας που καταβάλουν (ερώτηση Q17) με ποσοστό ικανοποίησης 49.2%.

Σε όλες τις υπόλοιπες παραμέτρους το ποσοστό ικανοποίησης υπερσχύει του ποσοστού δυσαρέσκειας.

Παρατηρούμε ακόμη ότι οι Κύπριοι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους θα παραιτούνταν από την εργασία τους αν τους δινόταν η ευκαιρία να εργαστούν σε μια άλλη επιχείρηση (ερώτηση Q26) σε ποσοστό 47.5%, ενώ θα παρέμεναν στην εργασία τους το 39.8%. Με άλλα λόγια το ποσοστό εργασιακής αποδέσμευσης υπερέχει του ποσοστού εργασιακής δέσμευσης στους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο.

Επιπλέον, η πλειοψηφία των εργαζομένων με ποσοστό 68% είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους συνολικά.



## 4.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων

Αρχικά θα μελετήσουμε κατά πόσον παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές στην επίδραση που έχουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της ηλικίας, του φύλου, της σύμβασης εργασίας, του μισθού, των χρόνων υπηρεσίας, της θέσης και της μόρφωσης στη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης. Ακολούθως θα κατηγοριοποιήσουμε τους παράγοντες παρακίνησης μας σύμφωνα με τον **Πίνακα 1** της ενότητας 3.2 και θα μελετήσουμε κατά πόσον παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές από την επίδραση των διαφόρων κατηγοριών παραγόντων παρακίνησης στη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης.

### 4.3.1 Ανάλυση σχέσης δημογραφικών στοιχείων με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση

Για να δούμε κατά πόσον τα δημογραφικά μας στοιχεία σχετίζονται με τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης τρέξαμε ξεχωριστά για την εργασιακή ικανοποίηση και ξεχωριστά για την εργασιακή δέσμευση ανάλυση παλινδρόμησης, τα αποτελέσματα των οποίων φαίνονται στον **Πίνακα 3** και στον **Πίνακα 4** αντίστοιχα.

Παρατηρούμε ότι τα δημογραφικά στοιχεία μας δεν είναι στατιστικά σημαντικά όσον αφορά τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης. Με άλλα λόγια, τα δημογραφικά στοιχεία δεν επηρεάζουν τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης στους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο. Όσον αφορά την εργασιακή δέσμευση, παρατηρούμε ότι τα δημογραφικά στοιχεία της ηλικίας και του επαγγέλματος είναι στατιστικά σημαντικά. Με άλλα λόγια, η ηλικία και το επάγγελμα των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο επηρεάζουν τη δημιουργία εργασιακής δέσμευσης.

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΕΞΟΔΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ						
Στατιστικά παλινδρόμησης						
Πολλαπλό R	0.216854385					
R Τετράγωνο	0.047025824					
Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο	0.008466175					
Τυπικό σφάλμα	1.376697685					
Μέγεθος δείγματος	181					
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ						
	βαθμοί ελευθερίας	SS	MS	F	Σημαντικότητα F	
Παλινδρόμηση	7	16.18000126	2.311428751	1.21956	0.294395732	
Υπόλοιπο	173	327.8862971	1.895296515			
Σύνολο	180	344.0662983				
	Συντελεστές	Τυπικό σφάλμα	t	τιμή-P	Κατώτερο 95%	Υψηλότερο 95%
Τεταγμένη επί την αρχή	4.783301404	1.243680488	3.846085429	0.000169	2.328560554	7.238042255
Μεταβλητή X 1 - Φύλο	0.280600073	0.229398483	1.223199343	0.222918	-0.172180067	0.733380214
Μεταβλητή X 2 - Ηλικία	-0.020503834	0.162798324	-0.125946224	0.899921	-0.341830493	0.300822825
Μεταβλητή X 3 - Επάγγελμα	-0.03542545	0.075699279	-0.467976058	0.640391	-0.184838514	0.113987614
Μεταβλητή X 4 - Σύμβαση εργασίας	-0.058324941	0.194825201	-0.299370619	0.765017	-0.442865332	0.326215449
Μεταβλητή X 5 - Χρόνια υπηρεσίας	0.075742059	0.113015118	0.670194051	0.503628	-0.147323936	0.298808055
Μεταβλητή X 6 - Μισθός	0.158274234	0.101432753	1.560385872	0.120496	-0.041930822	0.35847929
Μεταβλητή X 7 - Μόρφωση	-0.111001652	0.136729889	-0.811831656	0.418004	-0.380875182	0.158871878

**Πίνακας 3. Ανάλυση παλινδρόμησης για την σχέση δημογραφικών και εργασιακής ικανοποίησης.**

ΕΞΟΔΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ						
Στατιστικά παλινδρόμησης						
Πολλαπλό R	0.399257505					
R Τετράγωνο	0.159406555					
Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο	0.125394104					
Τυπικό σφάλμα	2.117813415					
Μέγεθος δείγματος	181					
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ						
	βαθμοί ελευθερίας	SS	MS	F	Σημαντικότητα F	
Παλινδρόμηση	7	147.1436997	21.02052853	4.686712	7.79436E-05	
Υπόλοιπο	173	775.9281235	4.485133662			
Σύνολο	180	923.0718232				
	Συντελεστές	Τυπικό σφάλμα	t	τιμή-P	Κατώτερο 95%	Υψηλότερο 95%
Τεταγμένη επί την αρχή	2.674295313	1.913189258	1.397820577	0.163957	-1.101902732	6.450493357
Μεταβλητή X 1 - Φύλο	0.522106435	0.352890245	1.479515066	0.140821	-0.174418203	1.218631072
Μεταβλητή X 2 - Ηλικία	-0.606421109	0.250437317	-2.421448674	0.016492	-1.100727097	-0.112115121
Μεταβλητή X 3 - Επάγγελμα	0.429507231	0.116450365	3.688328757	0.000302	0.199660843	0.65935362
Μεταβλητή X 4 - Σύμβαση εργασίας	0.001869446	0.299705178	0.006237618	0.99503	-0.589680032	0.593418925
Μεταβλητή X 5 - Χρόνια υπηρεσίας	-0.070370383	0.173854387	-0.404766219	0.686149	-0.413519182	0.272778416
Μεταβλητή X 6 - Μισθός	0.130872495	0.156036904	0.838727838	0.402779	-0.177108667	0.438853657
Μεταβλητή X 7 - Μόρφωση	0.086209191	0.210335498	0.409865156	0.682412	-0.328944977	0.50136336

**Πίνακας 4. Ανάλυση παλινδρόμησης για την σχέση δημογραφικών και εργασιακής δέσμευσης.**

#### **4.3.2 Ανάλυση σχέσης παραγόντων παρακίνησης σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση**

Για να δούμε κατά πόσον οι παράγοντες παρακίνησης, όπως ορίστηκαν από τη θεωρία του Herzberg, σχετίζονται με τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης τρέξαμε ξεχωριστά για την εργασιακή ικανοποίηση και ξεχωριστά για την εργασιακή δέσμευση ανάλυση παλινδρόμησης, τα αποτελέσματα των οποίων φαίνονται στον **Πίνακα 5** και στον **Πίνακα 6** αντίστοιχα.

Παρατηρούμε ότι ο παράγοντας της αναγνώρισης κι επιβράβευσης της προσπάθειας που καταβάλουν οι εργαζόμενοι (Q17) και ο παράγοντας του κατά πόσο τους γεμίζει η εργασία τους – πόσο ενδιαφέρουσα είναι (Q24) αποτελούν στατιστικά σημαντικούς παράγοντες για τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης. Με άλλα λόγια, οι δύο αυτοί παράγοντες επηρεάζουν τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης στους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο. Όσον αφορά την εργασιακή δέσμευση, ο παράγοντας του κατά πόσο τους γεμίζει η εργασία τους – πόσο ενδιαφέρουσα είναι (Q24) είναι στατιστικά σημαντικός. Με άλλα λόγια, ο παράγοντας αυτός επηρεάζει τη δημιουργία εργασιακής δέσμευσης στους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο.

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΈΞΟΔΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ						
Στατιστικά παλινδρόμησης						
Πολλαπλό R	0.745476461					
R Τετράγωνο	0.555735153					
Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο	0.540415676					
Τυπικό σφάλμα	0.937275832					
Μέγεθος δείγματος	181					
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ						
	βαθμοί ελευθερίας	SS	MS	F	Σημαντικότητα F	
Παλινδρόμηση	6	191.2097371	31.86829	36.27638	2.72469E-28	
Υπόλοιπο	174	152.8565613	0.878486			
Σύνολο	180	344.0662983				
	Συντελεστές	Τυπικό σφάλμα	t	τιμή-P	Κατώτερο 95%	Υψηλότερο 95%
Τεταγμένη επί την αρχή	1.80354802	0.236675102	7.620354	1.56E-12	1.336424408	2.270671633
Μεταβλητή X 1 - Q17	0.262701761	0.054270193	4.840627	2.84E-06	0.155589148	0.369814373
Μεταβλητή X 2 - Q18	0.078679441	0.058643638	1.341653	0.181457	-0.037065003	0.194423885
Μεταβλητή X 3 - Q19	-0.030719046	0.070001254	-0.43884	0.661325	-0.168879919	0.107441826
Μεταβλητή X 4 - Q20	0.072849196	0.056576349	1.287626	0.199586	-0.038815058	0.18451345
Μεταβλητή X 5 - Q22	0.025674037	0.045485494	0.564445	0.573179	-0.064100292	0.115448366
Μεταβλητή X 6 - Q24	0.280586217	0.057620188	4.869582	2.5E-06	0.166861747	0.394310688

Πίνακας 5. Ανάλυση σχέσης παραγόντων παρακίνησης σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg με την εργασιακή ικανοποίηση.

ΈΞΟΔΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ						
Στατιστικά παλινδρόμησης						
Πολλαπλό R	0.527855994					
R Τετράγωνο	0.278631951					
Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο	0.25375719					
Τυπικό σφάλμα	1.956237475					
Μέγεθος δείγματος	181					
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ						
	βαθμοί ελευθερίας	SS	MS	F	Σημαντικότητα F	
Παλινδρόμηση	6	257.1973028	42.86621713	11.20139	1.47261E-10	
Υπόλοιπο	174	665.8745204	3.82686506			
Σύνολο	180	923.0718232				
	Συντελεστές	Τυπικό σφάλμα	t	τιμή-P	Κατώτερο 95%	Υψηλότερο 95%
Τεταγμένη επί την αρχή	7.623390313	0.493977	15.43268272	2.06E-34	6.648432156	8.59834847
Μεταβλητή X 1 - Q17	-0.202415912	0.113270161	-1.787018838	0.075675	-0.425976256	0.021144431
Μεταβλητή X 2 - Q18	0.129932531	0.122398208	1.061555823	0.289909	-0.11164376	0.371508822
Μεταβλητή X 3 - Q19	-0.231088946	0.146103283	-1.581682092	0.115538	-0.519451738	0.057273847
Μεταβλητή X 4 - Q20	-0.019873611	0.118083462	-0.168301392	0.866542	-0.252933924	0.213186702
Μεταβλητή X 5 - Q22	-0.072995263	0.094935157	-0.768896008	0.442997	-0.260367966	0.11437744
Μεταβλητή X 6 - Q24	-0.349517319	0.120262113	-2.906296171	0.004133	-0.586877617	-0.11215702

Πίνακας 6. Ανάλυση σχέσης παραγόντων παρακίνησης σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg με την εργασιακή δέσμευση.

### **4.3.3 Ανάλυση σχέσης παραγόντων διοίκησης & πολιτικής της εταιρείας σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση**

Για να δούμε κατά πόσον οι παράγοντες διοίκησης & πολιτικής της εταιρείας, όπως ορίστηκαν από τη θεωρία του Herzberg, σχετίζονται με τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης, τρέξαμε ξεχωριστά για την εργασιακή ικανοποίηση και ξεχωριστά για την εργασιακή δέσμευση ανάλυση παλινδρόμησης, τα αποτελέσματα των οποίων φαίνονται στον **Πίνακα 7** και στον **Πίνακα 8** αντίστοιχα.

Παρατηρούμε ότι ο παράγοντας ωράριο εργασίας (Q2) και ο παράγοντας αμεσότητα επικοινωνίας με τους ανωτέρους (Q14) αποτελούν στατιστικά σημαντικούς παράγοντες τόσο για τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης, όσο και για τη δημιουργία εργασιακής δέσμευσης. Με άλλα λόγια, το ωράριο εργασίας και η αμεσότητα επικοινωνίας με τους ανωτέρους τους επηρεάζουν τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης για τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο.

ΈΞΟΔΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ						
Στατιστικά παλινδρόμησης						
Πολλαπλό R		0.665836681				
R Τετράγωνο		0.443338486				
Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο		0.433903545				
Τυπικό σφάλμα		1.040231576				
Μέγεθος δείγματος		181				
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ						
	βαθμοί ελευθερίας	SS	MS	F	Σημαντικότητα F	
Παλινδρόμηση	3	152.5378318	50.84594	46.98901	2.18255E-22	
Υπόλοιπο	177	191.5284665	1.082082			
Σύνολο	180	344.0662983				
	Συντελεστές	Τυπικό σφάλμα	t	τιμή-P	Κατώτερο 95%	Υψηλότερο 95%
Τεταγμένη επί την αρχή	0.903607256	0.352736384	2.561707	0.011249	0.207497113	1.5997174
Μεταβλητή X 1 - Q2	0.243589211	0.055948402	4.353819	2.26E-05	0.133177437	0.354000986
Μεταβλητή X 2 - Q3	0.080443483	0.050179488	1.603115	0.110692	-0.018583588	0.179470554
Μεταβλητή X 3 - Q14	0.428377533	0.052409356	8.173684	5.55E-14	0.324949915	0.531805152

**Πίνακας 7. Ανάλυση παλινδρόμησης για την σχέση των παραγόντων διοίκησης & πολιτικής της εταιρείας σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg με την εργασιακή ικανοποίηση.**

ΈΞΟΔΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ						
Στατιστικά παλινδρόμησης						
Πολλαπλό R		0.332973235				
R Τετράγωνο		0.110871175				
Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο		0.095801195				
Τυπικό σφάλμα		2.15334422				
Μέγεθος δείγματος		181				
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ						
	βαθμοί ελευθερίας	SS	MS	F	Σημαντικότητα F	
Παλινδρόμηση	3	102.342058	34.11401934	7.357088	0.000112679	
Υπόλοιπο	177	820.7297652	4.636891329			
Σύνολο	180	923.0718232				
	Συντελεστές	Τυπικό σφάλμα	t	τιμή-P	Κατώτερο 95%	Υψηλότερο 95%
Τεταγμένη επί την αρχή	7.574372734	0.730186309	10.37320564	5.37E-20	6.133381334	9.015364133
Μεταβλητή X 1 - Q2	-0.248982412	0.11581668	-2.149797525	0.032929	-0.477541669	-0.020423156
Μεταβλητή X 2 - Q3	-0.012830025	0.10387467	-0.123514472	0.90184	-0.217822235	0.192162185
Μεταβλητή X 3 - Q14	-0.342973276	0.108490634	-3.161316899	0.001848	-0.557074895	-0.128871656

**Πίνακας 8. Ανάλυση παλινδρόμησης για την σχέση των παραγόντων διοίκησης & πολιτικής της εταιρείας σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg με την εργασιακή δέσμευση.**

#### **4.3.4 Ανάλυση σχέσης παράγοντα επίβλεψης σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση**

Για να δούμε κατά πόσον ο παράγοντας επίβλεψη, όπως ορίστηκε από τη θεωρία του Herzberg, σχετίζεται με τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης, τρέξαμε ξεχωριστά για την εργασιακή ικανοποίηση και ξεχωριστά για την εργασιακή δέσμευση ανάλυση παλινδρόμησης, τα αποτελέσματα των οποίων φαίνονται στον **Πίνακα 9** και στον **Πίνακα 10** αντίστοιχα.

Παρατηρούμε ότι η παροχή σωστής καθοδήγησης από τους ανωτέρους (Q15) και η αξιολογική μέτρηση της απόδοσης (Q21) αποτελούν στατιστικά σημαντικούς παράγοντες για τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης. Με άλλα λόγια, η παροχή σωστής καθοδήγησης από τους ανωτέρους τους και η αξιολογική μέτρηση της απόδοσης τους επηρεάζει τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης για τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο. Όσον αφορά την εργασιακή δέσμευση, η αξιολογική μέτρηση της απόδοσης (Q21) αποτελεί στατιστικά σημαντική παράμετρο. Με άλλα λόγια, η αξιολογική μέτρηση της απόδοσης επηρεάζει τη δημιουργία εργασιακής δέσμευσης για τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο.

ΈΞΟΔΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ						
Στατιστικά παλινδρόμησης						
Πολλαπλό R	0.65027617					
R Τετράγωνο	0.422859097					
Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο	0.413077048					
Τυπικό σφάλμα	1.059193634					
Μέγεθος δείγματος	181					
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ						
	βαθμοί ελευθερίας	SS	MS	F	Σημαντικότητα F	
Παλινδρόμηση	3	145.4915642	48.49719	43.22807	5.21887E-21	
Υπόλοιπο	177	198.5747342	1.121891			
Σύνολο	180	344.0662983				
	Συντελεστές	Τυπικό σφάλμα	t	τιμή-P	Κατώτερο 95%	Υψηλότερο 95%
Τεταγμένη επί την αρχή	1.999313643	0.272464885	7.337876	7.54E-12	1.461615864	2.537011421
Μεταβλητή X 1 - Q15	0.281635175	0.07895881	3.566862	0.000465	0.125813347	0.437457004
Μεταβλητή X 2 - Q16	0.078070999	0.085832685	0.909572	0.364285	-0.091316128	0.247458125
Μεταβλητή X 3 - Q21	0.251006865	0.061722876	4.066675	7.17E-05	0.129199413	0.372814318

**Πίνακας 9. Ανάλυση παλινδρόμησης για την σχέση του παράγοντα επίβλεψη της θεωρίας του Herzberg με την εργασιακή ικανοποίηση.**

ΈΞΟΔΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ						
Στατιστικά παλινδρόμησης						
Πολλαπλό R	0.368399231					
R Τετράγωνο	0.135717993					
Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο	0.121069145					
Τυπικό σφάλμα	2.12304329					
Μέγεθος δείγματος	181					
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ						
	βαθμοί ελευθερίας	SS	MS	F	Σημαντικότητα F	
Παλινδρόμηση	3	125.2774553	41.75915176	9.264756	1.00645E-05	
Υπόλοιπο	177	797.7943679	4.507312813			
Σύνολο	180	923.0718232				
	Συντελεστές	Τυπικό σφάλμα	t	τιμή-P	Κατώτερο 95%	Υψηλότερο 95%
Τεταγμένη επί την αρχή	6.913222313	0.546127476	12.65862388	1.44E-26	5.835463134	7.990981492
Μεταβλητή X 1 - Q15	-0.059493405	0.158264708	-0.375910751	0.707433	-0.371822027	0.252835217
Μεταβλητή X 2 - Q16	-0.217021998	0.172042675	-1.261442827	0.208809	-0.556540846	0.122496851
Μεταβλητή X 3 - Q21	-0.276329421	0.123717075	-2.233559275	0.026765	-0.52047977	-0.032179073

**Πίνακας 10. Ανάλυση παλινδρόμησης για την σχέση του παράγοντα επίβλεψη της θεωρίας του Herzberg με την εργασιακή δέσμευση.**



#### 4.3.5 Ανάλυση σχέσης παράγοντα αμοιβής σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση

Για να δούμε κατά πόσον ο παράγοντας αμοιβή, όπως ορίστηκε από τη θεωρία του Herzberg, σχετίζεται με τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης, τρέξαμε ξεχωριστά για την εργασιακή ικανοποίηση και ξεχωριστά για την εργασιακή δέσμευση ανάλυση παλινδρόμησης, τα αποτελέσματα των οποίων φαίνονται στον Πίνακα 11 και στον Πίνακα 12 αντίστοιχα.

Παρατηρούμε ότι ο μισθός (Q4) αποτελεί στατιστικά σημαντική παράμετρο τόσο για την εργασιακή ικανοποίηση, όσο και για την εργασιακή δέσμευση. Με άλλα λόγια, ο μισθός επηρεάζει τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης.

ΈΞΟΔΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ						
<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>						
Πολλαπλό R	0.557515445					
R Τετράγωνο	0.310823472					
Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο	0.295160369					
Τυπικό σφάλμα	1.160726695					
Μέγεθος δείγματος	181					
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ						
	βαθμοί ελευθερίας	SS	MS	F	Σημαντικότητα F	
Παλινδρόμηση	4	106.9438813	26.73597	19.84431	1.68141E-13	
Υπόλοιπο	176	237.122417	1.347286			
Σύνολο	180	344.0662983				
	Συντελεστές	Τυπικό σφάλμα	t	τιμή-P	Κατώτερο 95%	Υψηλότερο 95%
Τεταγμένη επί την αρχή	2.791672919	0.264186705	10.56705	1.6E-20	2.270291383	3.313054454
Μεταβλητή X 1 - Q4	0.404597982	0.07525912	5.376066	2.39E-07	0.256071524	0.55312444
Μεταβλητή X 2 - Q5	-0.023438288	0.075131614	-0.31196	0.755438	-0.171713109	0.124836532
Μεταβλητή X 3 - Q6	0.049711995	0.042383377	1.172913	0.242416	-0.033933056	0.133357045
Μεταβλητή X 4 - Q7	0.110127966	0.06082297	1.810631	0.071903	-0.009908255	0.230164187

**Πίνακας 11. Ανάλυση παλινδρόμησης για τη σχέση του παράγοντα αμοιβής της θεωρίας του Herzberg με την εργασιακή ικανοποίηση.**

ΈΞΟΔΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ						
Στατιστικά παλινδρόμησης						
Πολλαπλό R	0.354808826					
R Τετράγωνο	0.125889303					
Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο	0.106023151					
Τυπικό σφάλμα	2.14113786					
Μέγεθος δείγματος	181					
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ						
	βαθμοί ελευθερίας	SS	MS	F	Σημαντικότητα F	
Παλινδρόμηση	4	116.2048684	29.05121709	6.336874	8.70664E-05	
Υπόλοιπο	176	806.8669548	4.584471334			
Σύνολο	180	923.0718232				
	Συντελεστές	Τυπικό σφάλμα	t	τιμή-P	Κατώτερο 95%	Υψηλότερο 95%
Τεταγμένη επί την αρχή	6.46611219	0.48733277	13.2683714	2.7E-28	5.504344229	7.42788015
Μεταβλητή X 1 - Q4	-0.358093691	0.138826953	-2.57942484	0.010713	-0.632073452	-0.084113931
Μεταβλητή X 2 - Q5	-0.002920964	0.138591749	-0.021076031	0.983209	-0.276436542	0.270594614
Μεταβλητή X 3 - Q6	-0.034259376	0.07818262	-0.438196827	0.661781	-0.188555461	0.120036709
Μεταβλητή X 4 - Q7	-0.168849223	0.112197268	-1.504931679	0.134134	-0.390274385	0.052575939

**Πίνακας 12. Ανάλυση παλινδρόμησης για την σχέση του παράγοντα αμοιβή της θεωρίας του Herzberg με την εργασιακή δέσμευση.**

#### 4.3.6 Ανάλυση σχέσης παράγοντα συνθήκες εργασίας σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση

Για να δούμε κατά πόσον ο παράγοντας συνθήκες εργασίας, όπως ορίστηκε από τη θεωρία του Herzberg, σχετίζεται με τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης, τρέξαμε ξεχωριστά για την εργασιακή ικανοποίηση και ξεχωριστά για την εργασιακή δέσμευση ανάλυση παλινδρόμησης, τα αποτελέσματα των οποίων φαίνονται στον **Πίνακα 13** και στον **Πίνακα 14** αντίστοιχα.

Παρατηρούμε ότι οι κτηριακές εγκαταστάσεις της επιχείρησης (Q8) και η παροχή σύγχρονου και κατάλληλου εξοπλισμού για την εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων (Q9) αποτελούν στατιστικά σημαντικούς παράγοντες για τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης. Με άλλα λόγια, οι κτηριακές εγκαταστάσεις της επιχείρησης και η παροχή σύγχρονου και κατάλληλου εξοπλισμού επηρεάζουν τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης στους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο. Όσον

αφορά την εργασιακή δέσμευση, η παροχή σύγχρονου και κατάλληλου εξοπλισμού (Q9) αποτελεί στατιστικά σημαντική μεταβλητή. Με άλλα λόγια, η παροχή σύγχρονου και κατάλληλου εξοπλισμού επηρεάζει τη δημιουργία εργασιακής δέσμευσης στους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο.

ΕΞΟΔΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ						
<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>						
Πολλαπλό R	0.563016654					
R Τετράγωνο	0.316987752					
Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο	0.309313457					
Τυπικό σφάλμα	1.149013978					
Μέγεθος δείγματος	181					
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ						
	<i>βαθμοί ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>	
Παλινδρόμηση	2	109.0648026	54.53240129	41.30513	1.83711E-15	
Υπόλοιπο	178	235.0014958	1.320233122			
Σύνολο	180	344.0662983				
	<i>Συντελεστές</i>	<i>Τυπικό σφάλμα</i>	<i>t</i>	<i>τιμή-P</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	2.10350089	0.324909784	6.474107571	8.98E-10	1.462330146	2.744671634
Μεταβλητή X 1 - Q8	0.149207785	0.069938257	2.133421556	0.03426	0.011192968	0.287222601
Μεταβλητή X 2 - Q9	0.386526092	0.073361102	5.268815256	3.94E-07	0.241756699	0.531295485

**Πίνακας 13. Ανάλυση παλινδρόμησης για την σχέση του παράγοντα συνθήκες εργασίας της θεωρίας του Herzberg με την εργασιακή ικανοποίηση.**

ΈΞΟΔΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ						
Στατιστικά παλινδρόμησης						
Πολλαπλό R		0.274612444				
R Τετράγωνο		0.075411995				
Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο		0.065023365				
Τυπικό σφάλμα		2.189686161				
Μέγεθος δείγματος		181				
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ						
	βαθμοί ελευθερίας	SS	MS	F	Σημαντικότητα F	
Παλινδρόμηση	2	69.61068733	34.80534	7.25909	0.000931954	
Υπόλοιπο	178	853.4611359	4.794725			
Σύνολο	180	923.0718232				
	Συντελεστές	Τυπικό σφάλμα	t	τιμή-P	Κατώτερο 95%	Υψηλότερο 95%
Τεταγμένη επί την αρχή	6.617914928	0.619183465	10.68813	6.51E-21	5.396030136	7.839799719
Μεταβλητή X 1 - Q8	-0.146744143	0.133281958	-1.10101	0.272381	-0.409760207	0.11627192
Μεταβλητή X 2 - Q9	-0.283928521	0.139804904	-2.03089	0.043754	-0.559816841	-0.008040201

**Πίνακας 14. Ανάλυση παλινδρόμησης για την σχέση του παράγοντα συνθήκες εργασίας της θεωρίας του Herzberg με την εργασιακή δέσμευση.**

#### 4.3.7 Ανάλυση σχέσης παράγοντα διαπροσωπικές σχέσεις σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση

Για να δούμε κατά πόσον ο παράγοντας διαπροσωπικές σχέσεις, όπως ορίστηκε από τη θεωρία του Herzberg, σχετίζεται με τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης, τρέξαμε ξεχωριστά για την εργασιακή ικανοποίηση και ξεχωριστά για την εργασιακή δέσμευση ανάλυση παλινδρόμησης, τα αποτελέσματα των οποίων φαίνονται στον **Πίνακα 15** και στον **Πίνακα 16** αντίστοιχα.

Παρατηρούμε ότι οι σχέσεις με τον προϊστάμενο (Q11) αποτελούν στατιστικά σημαντική παράμετρο τόσο για την εργασιακή ικανοποίηση, όσο και για την εργασιακή δέσμευση. Με άλλα λόγια, οι σχέσεις με τον προϊστάμενο επηρεάζουν τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακή δέσμευσης για τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο.

ΈΞΟΔΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ						
Στατιστικά παλινδρόμησης						
Πολλαπλό R	0.59425853					
R Τετράγωνο	0.3531432					
Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο	0.342179525					
Τυπικό σφάλμα	1.121343083					
Μέγεθος δείγματος	181					
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ						
	βαθμοί ελευθερίας	SS	MS	F	Σημαντικότητα F	
Παλινδρόμηση	3	121.5046736	40.50155786	32.2103	1.15514E-16	
Υπόλοιπο	177	222.5616248	1.257410309			
Σύνολο	180	344.0662983				
	Συντελεστές	Τυπικό σφάλμα	t	τιμή-P	Κατώτερο 95%	Υψηλότερο 95%
Τεταγμένη επί την αρχή	2.411979805	0.382978184	6.297956136	2.31E-09	1.656188765	3.167770845
Μεταβλητή X 1 - Q11	0.509170554	0.056066319	9.081576275	2.09E-16	0.398526075	0.619815033
Μεταβλητή X 2 - Q12	-0.046346104	0.059095929	-0.784252069	0.433941	-0.162969388	0.070277179
Μεταβλητή X 3 - Q13	0.001675745	0.031260777	0.05360535	0.95731	-0.06001606	0.063367549

**Πίνακας 15. Ανάλυση παλινδρόμησης για την σχέση του παράγοντα διαπροσωπικές σχέσεις της θεωρίας του Herzberg με την εργασιακή ικανοποίηση.**

ΈΞΟΔΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ						
Στατιστικά παλινδρόμησης						
Πολλαπλό R	0.301312058					
R Τετράγωνο	0.090788956					
Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο	0.075378599					
Τυπικό σφάλμα	2.177526581					
Μέγεθος δείγματος	181					
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ						
	βαθμοί ελευθερίας	SS	MS	F	Σημαντικότητα F	
Παλινδρόμηση	3	83.80472729	27.9349091	5.891425	0.000743254	
Υπόλοιπο	177	839.2670959	4.741622011			
Σύνολο	180	923.0718232				
	Συντελεστές	Τυπικό σφάλμα	t	τιμή-P	Κατώτερο 95%	Υψηλότερο 95%
Τεταγμένη επί την αρχή	6.738695532	0.743702074	9.06101485	2.37E-16	5.271031349	8.206359715
Μεταβλητή X 1 - Q11	-0.360663239	0.108874708	-3.312644847	0.001121	-0.57552281	-0.145803668
Μεταβλητή X 2 - Q12	-0.034689099	0.114757881	-0.30228076	0.762793	-0.261158861	0.191780662
Μεταβλητή X 3 - Q13	-0.054678984	0.060705037	-0.900732243	0.368955	-0.174477774	0.065119806

**Πίνακας 16. Ανάλυση παλινδρόμησης για την σχέση του παράγοντα διαπροσωπικές σχέσεις της θεωρίας του Herzberg με την εργασιακή δέσμευση.**

#### 4.3.7 Ανάλυση σχέσης παράγοντα προσωπική ζωή σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση

Για να δούμε κατά πόσον ο παράγοντας προσωπική ζωή, όπως ορίστηκε από τη θεωρία του Herzberg, σχετίζεται με τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης, τρέξαμε ξεχωριστά για την εργασιακή ικανοποίηση και ξεχωριστά για την εργασιακή δέσμευση ανάλυση παλινδρόμησης, τα αποτελέσματα των οποίων φαίνονται στον Πίνακα 17 και στον Πίνακα 18 αντίστοιχα.

Παρατηρούμε ότι η προσωπική ζωή (Q28) αποτελεί στατιστικά σημαντική παράμετρο τόσο για την εργασιακή ικανοποίηση, όσο και για την εργασιακή δέσμευση. Με άλλα λόγια, η προσωπική ζωή επηρεάζει την δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης στους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο.

ΈΞΟΔΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ						
<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>						
Πολλαπλό R		0.536866612				
R Τετράγωνο		0.28822576				
Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο		0.284249367				
Τυπικό σφάλμα		1.169676287				
Μέγεθος δείγματος		181				
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ						
	<i>βαθμοί ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>	
Παλινδρόμηση	1	99.16877018	99.16877018	72.48423	6.66708E-15	
Υπόλοιπο	179	244.8975282	1.368142615			
Σύνολο	180	344.0662983				
	<i>Συντελεστές</i>	<i>Τυπικό σφάλμα</i>	<i>t</i>	<i>τιμή-P</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	2.117504624	0.341388831	6.202618335	3.74E-09	1.443840202	2.791169046
Μεταβλητή X 1 - Q28	0.549386245	0.064529159	8.513767351	6.67E-15	0.422050508	0.676721982

**Πίνακας 17. Ανάλυση παλινδρόμησης για την σχέση του παράγοντα προσωπική ζωή της θεωρίας του Herzberg με την εργασιακή ικανοποίηση.**

ΕΞΟΔΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ						
Στατιστικά παλινδρόμησης						
Πολλαπλό R	0.19485444					
R Τετράγωνο	0.037968253					
Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο	0.032593774					
Τυπικό σφάλμα	2.227337011					
Μέγεθος δείγματος	181					
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ						
	βαθμοί ελευθερίας	SS	MS	F	Σημαντικότητα F	
Παλινδρόμηση	1	35.04742435	35.04742435	7.064546	0.008574199	
Υπόλοιπο	179	888.0243989	4.961030161			
Σύνολο	180	923.0718232				
	Συντελεστές	Τυπικό σφάλμα	t	τιμή-P	Κατώτερο 95%	Υψηλότερο 95%
Τεταγμένη επί την αρχή	6.018967547	0.65008412	9.258751852	6.38E-17	4.736153048	7.301782046
Μεταβλητή X 1-Q28	-0.326601648	0.122878599	-2.657921314	0.008574	-0.56907865	-0.084124645

**Πίνακας 18. Ανάλυση παλινδρόμησης για την σχέση του παράγοντα προσωπικής ζωής της θεωρίας του Herzberg με την εργασιακή δέσμευση.**

#### 4.3.7 Ανάλυση σχέσης παράγοντα κύρος σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση

Για να δούμε κατά πόσον ο παράγοντας κύρος, όπως ορίστηκε από τη θεωρία του Herzberg, σχετίζεται με τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης, τρέξαμε ξεχωριστά για την εργασιακή ικανοποίηση και ξεχωριστά για την εργασιακή δέσμευση ανάλυση παλινδρόμησης, τα αποτελέσματα των οποίων φαίνονται στον **Πίνακα 19** και στον **Πίνακα 20** αντίστοιχα.

Παρατηρούμε ότι το κύρος (Q23) είναι στατιστικά σημαντικός παράγοντας τόσο για την εργασιακή ικανοποίηση, όσο και για την εργασιακή δέσμευση. Με άλλα λόγια, το κύρος επηρεάζει τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης στους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο.

ΈΞΟΔΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ						
Στατιστικά παλινδρόμησης						
Πολλαπλό R	0.634127351					
R Τετράγωνο	0.402117497					
Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο	0.398777371					
Τυπικό σφάλμα	1.072018979					
Μέγεθος δείγματος	181					
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ						
	βαθμοί ελευθερίας	SS	MS	F	Σημαντικότητα F	
Παλινδρόμηση	1	138.3550788	138.3550788	120.3899	9.47001E-22	
Υπόλοιπο	179	205.7112196	1.14922469			
Σύνολο	180	344.0662983				
	Συντελεστές	Τυπικό σφάλμα	t	τιμή-P	Κατώτερο 95%	Υψηλότερο 95%
Τεταγμένη επί την αρχή	2.720455564	0.216413253	12.5706514	2.2E-26	2.293406125	3.147505003
Μεταβλητή X 1 - Q23	0.493940102	0.045017276	10.97223445	9.47E-22	0.40510727	0.582772935

**Πίνακας 19. Ανάλυση παλινδρόμησης για την σχέση του παράγοντα κύρος της θεωρίας του Herzberg με την εργασιακή ικανοποίηση.**

ΈΞΟΔΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ						
Στατιστικά παλινδρόμησης						
Πολλαπλό R	0.440336998					
R Τετράγωνο	0.193896672					
Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο	0.189393301					
Τυπικό σφάλμα	2.038856165					
Μέγεθος δείγματος	181					
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ						
	βαθμοί ελευθερίας	SS	MS	F	Σημαντικότητα F	
Παλινδρόμηση	1	178.9805545	178.9805545	43.0559	5.54149E-10	
Υπόλοιπο	179	744.0912687	4.156934462			
Σύνολο	180	923.0718232				
	Συντελεστές	Τυπικό σφάλμα	t	τιμή-P	Κατώτερο 95%	Υψηλότερο 95%
Τεταγμένη επί την αρχή	6.859083026	0.411592989	16.66472271	2.98E-38	6.046884362	7.671281691
Μεταβλητή X 1 - Q23	-0.561797315	0.085617654	-6.561699475	5.54E-10	-0.730747093	-0.392847537

**Πίνακας 20. Ανάλυση παλινδρόμησης για την σχέση του παράγοντα κύρος της θεωρίας του Herzberg με την εργασιακή δέσμευση.**



#### 4.3.7 Ανάλυση σχέσης παράγοντα ασφάλεια σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση

Για να δούμε κατά πόσον ο παράγοντας ασφάλεια, όπως ορίστηκε από τη θεωρία του Herzberg, σχετίζεται με τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης, τρέξαμε ξεχωριστά για την εργασιακή ικανοποίηση και ξεχωριστά για την εργασιακή δέσμευση ανάλυση παλινδρόμησης, τα αποτελέσματα των οποίων φαίνονται στον Πίνακα 20 και στον Πίνακα 21 αντίστοιχα.

Παρατηρούμε ότι τόσο οι συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας (Q10), όσο και το αίσθημα ασφάλειας ότι δεν θα χάσουν την δουλειά τους (Q25), αποτελούν στατιστικά σημαντικές μεταβλητές τόσο για την εργασιακή ικανοποίηση, όσο και για την εργασιακή δέσμευση. Με άλλα λόγια, οι συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας και το αίσθημα ασφάλειας ότι δεν θα χάσουν τη δουλειά τους επηρεάζουν τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης στους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο.

ΕΞΟΔΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ						
Στατιστικά παλινδρόμησης						
Πολλαπλό R		0.475427699				
R Τετράγωνο		0.226031497				
Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο		0.217335221				
Τυπικό σφάλμα		1.223130258				
Μέγεθος δείγματος		181				
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ						
	βαθμοί ελευθερίας	SS	MS	F	Σημαντικότητα F	
Παλινδρόμηση	2	77.76982036	38.88491018	25.99176	1.24845E-10	
Υπόλοιπο	178	266.296478	1.496047629			
Σύνολο	180	344.0662983				
	Συντελεστές	Τυπικό σφάλμα	t	τιμή-P	Κατώτερο 95%	Υψηλότερο 95%
Τεταγμένη επί την αρχή	3.017084254	0.371648204	8.118118748	7.57E-14	2.283680806	3.750487703
Μεταβλητή X 1 - Q10	0.40934588	0.059049257	6.932278196	7.34E-11	0.292819206	0.525872553
Μεταβλητή X 2 - Q25	-0.107629917	0.050700851	-2.122842404	0.035149	-0.207682006	-0.007577828

**Πίνακας 21. Ανάλυση παλινδρόμησης για την σχέση του παράγοντα ασφάλεια της θεωρίας του Herzberg με την εργασιακή ικανοποίηση.**

ΈΞΟΔΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ						
Στατιστικά παλινδρόμησης						
Πολλαπλό R	0.394004872					
R Τετράγωνο	0.155239839					
Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο	0.145748152					
Τυπικό σφάλμα	2.093025204					
Μέγεθος δείγματος	181					
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ						
	βαθμοί ελευθερίας	SS	MS	F	Σημαντικότητα F	
Παλινδρόμηση	2	143.2975211	71.64876057	16.35535	3.01491E-07	
Υπόλοιπο	178	779.7743021	4.380754506			
Σύνολο	180	923.0718232				
	Συντελεστές	Τυπικό σφάλμα	t	τιμή-P	Κατώτερο 95%	Υψηλότερο 95%
Τεταγμένη επί την αρχή	5.204753089	0.635965837	8.184013646	5.09E-14	3.949750286	6.459755891
Μεταβλητή X 1 - Q10	-0.377242839	0.101045316	-3.733402519	0.000254	-0.576643731	-0.177841947
Μεταβλητή X 2 - Q25	0.382440833	0.086759492	4.40805755	1.8E-05	0.211231314	0.553650353

**Πίνακας 22. Ανάλυση παλινδρόμησης για την σχέση του παράγοντα ασφάλεια της θεωρίας του Herzberg με την εργασιακή δέσμευση.**

## 4.4 Σύνοψη ανάλυσης αποτελεσμάτων

Σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε, οι παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης στους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο είναι οι παράγοντες που φαίνονται στον **Πίνακα 23** και οι παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία εργασιακής δέσμευσης στους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο φαίνονται στον **Πίνακα 24**.

<b>Παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης</b>
<b>Δημογραφικοί παράγοντες</b>
Κανένας
<b>Παράγοντες παρακίνησης</b>
Η αναγνώριση και επιβράβευση της προσπάθειας
Η ίδια η φύση της εργασίας – το πόσο γεμίζει τους εργαζόμενους – πόσο ενδιαφέρουσα είναι
<b>Παράγοντες υγιεινής - Διοίκηση και πολιτική της εταιρείας</b>
Το ωράριο εργασίας
Η αμεσότητα επικοινωνίας με τους ανωτέρους
<b>Παράγοντες υγιεινής - Επίβλεψη</b>
Η παροχή σωστής καθοδήγησης από τους ανωτέρους
Η αξιολογική μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων
<b>Παράγοντες υγιεινής - Αμοιβή</b>
Ο μισθός
<b>Παράγοντες υγιεινής – Συνθήκες εργασίας</b>
Οι κτηριακές εγκαταστάσεις της επιχείρησης
Η παροχή σύγχρονου και κατάλληλου εξοπλισμού
<b>Παράγοντες υγιεινής – Διαπροσωπικές σχέσεις</b>
Οι σχέσεις με τον προϊστάμενο
<b>Παράγοντες υγιεινής – Προσωπική ζωή</b>
Η προσωπική ζωή
<b>Παράγοντες υγιεινής – Κύρος</b>
Το κύρος που παρέχει η εργασία
<b>Παράγοντες υγιεινής - Ασφάλεια</b>
Οι συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας
Η σταθερότητα ότι δεν θα χάσουν την εργασία τους

**Πίνακας 23. Παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης στους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο.**

<b>Παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία εργασιακής δέσμευσης</b>
<b>Δημογραφικοί παράγοντες</b>
Ηλικία
Επάγγελμα
<b>Παράγοντες παρακίνησης</b>
Η ίδια η φύση της εργασίας – το πόσο γεμίζει τους εργαζόμενους – πόσο ενδιαφέρουσα είναι
<b>Παράγοντες υγιεινής - Διοίκηση και πολιτική της εταιρείας</b>
Το ωράριο εργασίας
Η αμεσότητα επικοινωνίας με τους ανωτέρους
<b>Παράγοντες υγιεινής - Επίβλεψη</b>
Η αξιοκρατική μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων
<b>Παράγοντες υγιεινής - Αμοιβή</b>
Ο μισθός
<b>Παράγοντες υγιεινής – Συνθήκες εργασίας</b>
Η παροχή σύγχρονου και κατάλληλου εξοπλισμού
<b>Παράγοντες υγιεινής – Διαπροσωπικές σχέσεις</b>
Οι σχέσεις με τον προϊστάμενο
<b>Παράγοντες υγιεινής – Προσωπική ζωή</b>
Η προσωπική ζωή
<b>Παράγοντες υγιεινής – Κύρος</b>
Το κύρος που παρέχει η εργασία
<b>Παράγοντες υγιεινής - Ασφάλεια</b>
Οι συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας
Η σταθερότητα ότι δεν θα χάσουν την εργασία τους

**Πίνακας 24. Παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία εργασιακής δέσμευσης στους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο.**

# Κεφάλαιο 5

## Επίλογος

Μέσα από την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή διαπιστώσαμε ότι όντως η παρακίνηση παίζει σπουδαίο ρόλο για τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης. Διαπιστώσαμε επίσης, ότι οι Κύπριοι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα γενικά αισθάνονται εργασιακή ικανοποίηση με ένα ποσοστό της τάξεως του 68% να δηλώνει ικανοποιημένο από την εργασία του συνολικά. Δεν ισχύει το ίδιο όμως για την εργασιακή δέσμευση, όπου μόνο το 39.8% δηλώνει εργασιακή δέσμευση ενώ το πλειοψηφικό ποσοστό της τάξεως του 47.5% δηλώνει εργασιακή αποδέσμευση. Τα αίτια της εργασιακής αποδέσμευσης θα πρέπει να αναζητηθούν κυρίως στον παράγοντα μισθό, αφού εμφανίζει ποσοστά ικανοποίησης κάτω του 50% κι επίσης, φαίνεται να είναι στατιστικά σημαντικός παράγοντας τόσο για τη δημιουργία εργασιακής δέσμευσης, όσο και για τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης. Σίγουρα παίζουν ρόλο και πολλοί άλλοι παράγοντες που εμφανίζονται ως στατιστικά σημαντικοί στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αλλά και άλλοι που θα πρέπει να αναζητηθούν.

Η παροχή αυξήσεων στο μισθό, η πληρωμή υπερωριών, η παροχή bonus αποδοτικότητας και η δυνατότητα προαγωγής καταγράφουν ποσοστά δυσαρέσκειας πολύ μεγαλύτερα από τα ποσοστά ικανοποίησης. Ταυτόχρονα ο μισθός και η αναγνώριση και επιβράβευση της προσπάθειας που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι καταγράφουν ποσοστά ικανοποίησης κάτω του 50%. Τα αποτελέσματα αυτά πιστεύουμε ότι συνδέονται ισχυρά με το γεγονός της λήψης μέτρων λόγω της οικονομικής κρίσης από τις επιχειρήσεις.

Πιστεύουμε ότι καλό θα ήταν οι επιχειρήσεις να λάβουν υπόψη τους τα αποτελέσματα αυτά και να εστιάσουν περισσότερο στον άνθρωπο – εργαζόμενο. Άλλωστε ας μην ξεχνάμε πως τα κέρδη τα παράγουν οι άνθρωποι – εργαζόμενοι και αν οι άνθρωποι – εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποιημένοι και δεσμευμένοι από την εργασία τους, θα φέρουν ακόμη περισσότερα κέρδη ίσως όχι χρηματικά βραχυπρόθεσμα αλλά μακροπρόθεσμα σίγουρα.

Το πεδίο της εργασιακής παρακίνησης, εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης είναι ένα πεδίο στο οποίο πιστεύουμε ότι η κυπριακή επιχειρηματική αγορά υστερεί. Ευελπιστούμε ότι ιδιαίτερα τώρα που αρχίζουν να φαίνονται τα πρώτα σημάδια ανάκαμψης της οικονομίας, τα πράγματα θα βελτιωθούν και σε αυτούς τους τομείς, προκειμένου να αποφευχθούν λάθη του παρελθόντος και οι επιχειρήσεις να καταστούν βιώσιμες.

Πιστεύουμε ότι η έρευνα μας θα ήταν καλό να συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια λαμβάνοντας υπόψη και άλλους παράγοντες εργασιακής παρακίνησης, εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης ή/και αναζητώντας άλλους παράγοντες που θα προτείνουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Μέσα από τέτοιου είδους έρευνες μπορούν να σχεδιαστούν προγράμματα – προτάσεις που θα μπορούσαν να υιοθετήσουν οι επιχειρήσεις, προκειμένου να καταστούν περισσότερο βιώσιμες.

Ο Bill Gates είχε δηλώσει ότι: «Οι πιο δυσαρεστημένοι πελάτες είναι η καλύτερη πηγή γνώσης» (Walter, 2014). Παραφράζοντας τη δήλωση του, θα κλείσουμε λέγοντας ότι: «Οι πιο δυσαρεστημένοι υπάλληλοι είναι η καλύτερη πηγή γνώσης.»

# Παράρτημα Α

## Ερωτηματολόγιο

Πιο κάτω παραθέτουμε το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήσαμε για την συλλογή των πρωτογενών δεδομένων της παρούσας διατριβής.

**Δειγματοληπτική Έρευνα για τη Μελέτη του Ρόλου της Παρακίνησης στη Δημιουργία Εργασιακής Ικανοποίησης και Εργασιακής Δέσμευσης στους Εργαζομένους του Ιδιωτικού Τομέα στην Κύπρο**

Γεια σας! Λέγομαι Ελένη Ηλιάδου και διεξάγω μία δειγματοληπτική έρευνα για τη μελέτη του ρόλου της παρακίνησης στη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης στους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο. Η έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια ολοκλήρωσης της μεταπτυχιακής μου διατριβής για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Θα το εκτιμούσα πάρα πολύ αν μπορούσατε να με βοηθήσετε, αφιερώνοντας λίγο από τον πολύτιμο χρόνο σας για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Σας διαβεβαιώνω πως τα στοιχεία που θα μου παρέχετε δεν πρόκειται με κανένα τρόπο να δημοσιοποιηθούν σε οποιοδήποτε πρόσωπο ή να χρησιμοποιηθούν με οιονδήποτε τρόπο για να σας εκθέσουν. Σας ευχαριστώ και σας εύχομαι ότι καλύτερο στην επαγγελματική σας πορεία!

**Q1. Εργάζεστε στον ιδιωτικό τομέα;**

ΝΑΙ	1	Συνέχισε στην ερώτηση 2
ΟΧΙ	2	Κλείσε συνέντευξη

**Q2-24. Σε μία κλίμακα από το 1 έως το 7, όπου το 1 σημαίνει απόλυτα δυσαρεστημένος/η και το 7 απόλυτα ικανοποιημένος/η, πόσο ικανοποιημένος/η είστε στην επιχείρηση που εργάζεστε από τα εξής:**

		7	6	5	4	3	2	1
Q2	Το ωράριο εργασίας σας							
Q3	Την τήρηση των διαλειμμάτων που δικαιούστε							
Q4	Το μισθό σας							
Q5	Την παροχή αυξήσεων στο μισθό σας							
Q6	Την πληρωμή υπερωριών							
Q7	Την παροχή bonus αποδοτικότητας							
Q8	Τις κτηριακές εγκαταστάσεις της επιχείρησης							



		7	6	5	4	3	2	1
Q9	Την παροχή σύγχρονου και κατάλληλου εξοπλισμού για εκτέλεση των καθηκόντων σας							
Q10	Τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας							
Q11	Τις σχέσεις με τον προϊστάμενο σας							
Q12	Τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας <b>(Απαντήστε μόνο εάν έχετε συναδέλφους)</b>							
Q13	Τις σχέσεις με τους υφισταμένους σας <b>(Απαντήστε μόνο εάν έχετε υφισταμένους)</b>							
Q14	Την αμεσότητα επικοινωνίας με τους ανωτέρους σας							
Q15	Την παροχή σωστής καθοδήγησης από τους ανωτέρους σας							
Q16	Την παροχή σωστής ανατροφοδότησης – πληροφόρησης για την απόδοση σας							
Q17	Την αναγνώριση και επιβράβευση της προσπάθειας που καταβάλλεται							
Q18	Την δυνατότητα αυτονομίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας, δηλαδή να προγραμματίζεται μόνος σας την εργασία σας και να παίρνετε πρωτοβουλίες για να φέρετε σε πέρας την εργασία σας							
Q19	Την δυνατότητα να ξεδιπλώσετε τα ταλέντα σας και τη δημιουργικότητα σας							
Q20	Την παροχή εκπαίδευσης κι επιμόρφωσης για να μάθετε περισσότερα και να εκτελείται καλύτερα τα καθήκοντα σας							
Q21	Την αξιοκρατική μέτρηση της απόδοσης σας							
Q22	Την δυνατότητα προαγωγής							
Q23	Το κύρος που σας παρέχει η εργασία σας							
Q24	Το πόσο σας γεμίζει η εργασία σας – πόσο ενδιαφέρουσα είναι							

**Q25 - 26. Σε μία κλίμακα από το 1 έως το 7, όπου το 1 σημαίνει εντελώς απίθανο και το 7 απόλυτα βέβαιο, πόσο πιθανό θεωρείται το ενδεχόμενο**

		7	6	5	4	3	2	1
Q25	Να χάσετε την εργασία σας μέσα στον επόμενο ένα χρόνο							
Q26	Να παραιτηθείτε αν σας δοθεί η ευκαιρία να εργαστείτε σε μία άλλη επιχείρηση							

**Q27 - 28. Σε μία κλίμακα από το 1 έως το 7, όπου το 1 σημαίνει απόλυτα δυσαρεστημένος/η και το 7 απόλυτα ικανοποιημένος/η, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από:**

		7	6	5	4	3	2	1
Q27	Την εργασία σας συνολικά, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους							
Q28	Την ζωή σας συνολικά λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους							

**Παρακαλώ συνεχίστε στην επόμενη σελίδα για τα δημογραφικά.**

**Δημογραφικά**

**D1) Φύλο:**

Άνδρας	<b>1</b>
Γυναίκα	<b>2</b>

**D2) Όνομα (προαιρετικό):** \_\_\_\_\_

**D3) Τηλέφωνο (προαιρετικό):** \_\_\_\_\_

**D4) Ηλικιακή κατηγορία:**

18-25	<b>1</b>
26-35	<b>2</b>
36-45	<b>3</b>
46-55	<b>4</b>
56-65	<b>5</b>

**D5) Επάγγελμα (παρακαλώ δηλώστε επακριβώς τη θέση εργασίας σας και τον κλάδο της εταιρείας ή την εταιρεία στην οποία εργάζεστε):**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**D6) Σύμβαση εργασίας:**

Ωρομίσθιος	<b>1</b>
Μερική απασχόληση	<b>2</b>
Πλήρης απασχόληση	<b>3</b>

**D7) Χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση που εργάζεστε τώρα:**

<1 έτος	<b>1</b>
1-5 έτη	<b>2</b>
6-10 έτη	<b>3</b>
11-15 έτη	<b>4</b>
16-20 έτη	<b>5</b>
> 20 έτη	<b>6</b>

**D8) Μισθός: Πόσος είναι κατά μέσο όρο ο μηνιαίος μισθός σας στην εταιρεία που εργάζεστε;**

0 - 500 €	<b>1</b>
501 - 1000 €	<b>2</b>
1001 - 1500 €	<b>3</b>
1501 - 2000 €	<b>4</b>
2001 - 2500 €	<b>5</b>
2501 - 3000 €	<b>6</b>
3001 - 3500 €	<b>7</b>
3501 - 4000 €	<b>8</b>
≥ 4001 €	<b>9</b>

**D9) Μορφωτικό επίπεδο: Ποιο είναι το υψηλότερο επίπεδο μόρφωσης που έχετε ολοκληρώσει;**

Χωρίς μόρφωση	<b>1</b>
Δημοτικό	<b>2</b>
Γυμνάσιο	<b>3</b>
Λύκειο	<b>4</b>
Κολλέγιο	<b>5</b>
Πανεπιστήμιο	<b>6</b>
Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό	<b>7</b>

**Για άλλη μια φορά σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας!**

# Παράρτημα Β

## Πίνακες συχνοτήτων - ποσοστών

Πιο κάτω παραθέτουμε τους πίνακες συχνοτήτων και ποσοστών των αποτελεσμάτων μας.

	Q1
1 - Ναι	181
2 - Όχι	0
<b>Total</b>	<b>181</b>

**Πίνακας 25. Πίνακας συχνοτήτων εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα.**

	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9
1 - Απόλυτα δυσαρεστημένος/η	6	11	12	61	67	82	11	4
2 - Πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η	10	10	12	17	25	27	3	9
3 - Πολύ δυσαρεστημένος/η	12	8	22	25	14	16	8	11
4 - Ούτε ικανοποιημένος/η, ούτε δυσαρεστημένος/η	24	17	46	35	15	20	24	24
5 - Πολύ ικανοποιημένος/η	37	24	49	25	16	17	41	39
6 - Πάρα πολύ ικανοποιημένος/η	47	51	26	11	10	7	50	48
7 - Απόλυτα ικανοποιημένος/η	45	60	14	7	34	12	44	46
<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>

**Πίνακας 26. Πίνακας συχνοτήτων απαντήσεων στις ερωτήσεις Q2 – Q9.**

	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17
1 - Απόλυτα δυσαρεστημένος/η	2	7	1	4	4	9	10	18
2 - Πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η	12	9	3	1	7	7	7	13
3 - Πολύ δυσαρεστημένος/η	9	8	7	3	13	12	20	19
4 - Ούτε ικανοποιημένος/η, ούτε δυσαρεστημένος/η	16	14	7	13	17	22	39	42
5 - Πολύ ικανοποιημένος/η	29	35	28	25	34	46	42	39
6 - Πάρα πολύ ικανοποιημένος/η	56	48	59	38	53	48	35	33
7 - Απόλυτα ικανοποιημένος/η	57	60	72	44	53	37	28	17
<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>177</b>	<b>128</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>

**Πίνακας 27. Πίνακας συχνοτήτων απαντήσεων στις ερωτήσεις Q10 – Q17.**

	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
1 - Απόλυτα δυσαρεστημένος/η	13	17	15	15	47	19	19
2 - Πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η	9	11	12	13	15	12	12
3 - Πολύ δυσαρεστημένος/η	14	16	21	22	22	16	13
4 - Ούτε ικανοποιημένος/η, ούτε δυσαρεστημένος/η	18	23	35	29	24	29	29
5 - Πολύ ικανοποιημένος/η	25	42	41	47	34	46	30
6 - Πάρα πολύ ικανοποιημένος/η	52	42	29	34	25	41	50
7 - Απόλυτα ικανοποιημένος/η	50	30	28	21	14	18	28
<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>

**Πίνακας 28. Πίνακας συχνοτήτων απαντήσεων στις ερωτήσεις Q18 – Q24.**

	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9
1 - Δυσαρεστημένοι	28	29	46	103	106	125	22	24
2 - Ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι	24	17	46	35	15	20	24	24
3 - Ικανοποιημένοι	129	135	89	43	60	36	135	133
<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>

**Πίνακας 29. Πίνακας συχνοτήτων δυσαρέσκειας – ικανοποίησης στις απαντήσεις των ερωτήσεων Q2 – Q9.**

	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17
1 - Δυσαρεστημένοι	23	24	11	8	24	28	37	50
2 - Ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι	16	14	7	13	17	22	39	42
3 - Ικανοποιημένοι	142	143	159	107	140	131	105	89
<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>177</b>	<b>128</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>

**Πίνακας 30. Πίνακας συχνοτήτων δυσαρέσκειας – ικανοποίησης στις απαντήσεις των ερωτήσεων Q10 – Q17.**

	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
1 - Δυσαρεστημένοι	36	44	48	50	84	47	44
2 - Ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι	18	23	35	29	24	29	29
3 - Ικανοποιημένοι	127	114	98	102	73	105	108
<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>

**Πίνακας 31. Πίνακας συχνοτήτων δυσαρέσκειας – ικανοποίησης στις απαντήσεις των ερωτήσεων Q18 – Q24.**

	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9
1 - Δυσαρεστημένοι	15.46961	16.0221	25.41436	56.90608	58.56354	69.06077	12.1547	13.25967
2 - Ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι	13.25967	9.392265	25.41436	19.33702	8.287293	11.04972	13.25967	13.25967
3 - Ικανοποιημένοι	71.27072	74.58564	49.17127	23.75691	33.14917	19.8895	74.58564	73.48066
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Πίνακας 32. Πίνακας ποσοτών δυσαρέσκειας – ικανοποίησης στις απαντήσεις των ερωτήσεων Q2 – Q9.**

	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
1 - Δυσανεστημένοι	12.70718	13.25967	6.214689	6.25	13.25967	15.46961	20.44199
2 - Ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσανεστημένοι	8.839779	7.734807	3.954802	10.15625	9.392265	12.1547	21.54696
3 - Ικανοποιημένοι	78.45304	79.00552	89.83051	83.59375	77.34807	72.37569	58.01105
<b>Total</b>	100	100	100	100	100	100	100

**Πίνακας 33. Πίνακας ποσοστών δυσανεσκειας – ικανοποίησης στις απαντήσεις των ερωτήσεων Q10 – Q16.**

	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
1 - Δυσανεστημένοι	27.62431	19.8895	24.30939	26.51934	27.62431	46.40884	25.96685	24.30939
2 - Ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσανεστημένοι	23.20442	9.944751	12.70718	19.33702	16.0221	13.25967	16.0221	16.0221
3 - Ικανοποιημένοι	49.17127	70.16575	62.98343	54.14365	56.35359	40.33149	58.01105	59.66851
<b>Total</b>	100	100	100	100	100	100	100	100

**Πίνακας 34. Πίνακας ποσοστών δυσανεσκειας – ικανοποίησης στις απαντήσεις των ερωτήσεων Q17 – Q24.**

	Q25	Q26
1 - Εντελώς απίθανο	45	28
2 - Πάρα πολύ απίθανο	30	24
3 - Πολύ απίθανο	23	20
4 - Ούτε πιθανό, ούτε απίθανο	42	23
5 - Πολύ πιθανό	19	9
6 - Πάρα πολύ πιθανό	13	25
7 - Απόλυτα βέβαιο	9	52
<b>Total</b>	181	181

**Πίνακας 35. Πίνακας συχνοτήτων απαντήσεων στις ερωτήσεις Q25 – Q26.**

	Q25	Q26
1 - Απίθανο	98	72
2 - Ούτε πιθανό, ούτε απίθανο	42	23
3 - Πιθανό	41	86
<b>Total</b>	181	181

**Πίνακας 36. Πίνακας συχνοτήτων απαντήσεων στις ερωτήσεις Q25 – Q26.**



	Q25	Q26
1 - Απίθανο	54.14365	39.77901
2 - Ούτε πιθανό, ούτε απίθανο	23.20442	12.70718
3 - Πιθανό	22.65193	47.51381
<b>Total</b>	100	100

**Πίνακας 37. Πίνακας ποσοστών στις απαντήσεις των ερωτήσεων Q25 – Q26.**

	Q27	Q28
1 - Απόλυτα δυσαρεστημένος/η	3	3
2 - Πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η	9	7
3 - Πολύ δυσαρεστημένος/η	15	13
4 - Ούτε ικανοποιημένος/η, ούτε δυσαρεστημένος/η	31	23
5 - Πολύ ικανοποιημένος/η	55	53
6 - Πάρα πολύ ικανοποιημένος/η	49	61
7 - Απόλυτα ικανοποιημένος/η	19	21
<b>Total</b>	181	181

**Πίνακας 38. Πίνακας συχνοτήτων στις απαντήσεις των ερωτήσεων Q27 – Q28.**

	Q27	Q28
1 - Δυσαρεστημένοι	27	23
2 - Ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι	31	23
3 - Ικανοποιημένοι	123	135
<b>Total</b>	181	181

**Πίνακας 39. Πίνακας συχνοτήτων δυσαρέσκειας – ικανοποίησης στις απαντήσεις των ερωτήσεων Q27 – Q28.**

	Q27	Q28
1 - Δυσαρεστημένοι	14.91713	12.70718
2 - Ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι	17.12707	12.70718
3 - Ικανοποιημένοι	67.9558	74.58564
<b>Total</b>	100	100

**Πίνακας 40. Πίνακας ποσοστών δυσαρέσκειας – ικανοποίησης στις απαντήσεις των ερωτήσεων Q27 – Q28.**

	D1-Φύλο
1 - Άντρας	64
2 - Γυναίκα	117
<b>Total</b>	<b>181</b>

**Πίνακας 41. Πίνακας συχνοτήτων φύλου.**

	D4 - Ηλικιακή κατηγορία
1. 18 - 25	29
2. 26 - 35	100
3. 36 - 45	28
4. 46 - 55	19
5. 56 - 65	5
<b>Total</b>	<b>181</b>

**Πίνακας 42. Πίνακας συχνοτήτων ηλικιακής κατηγορίας.**

	D5-Επάγγελμα
1 - Διευθυντές, Νομοθετικοί λειτουργοί & Ανώτεροι Διοικητικοί Λειτουργοί	7
2 - Προσωντούχοι και άλλοι ειδικοί	56
3 - Τεχνικοί, Βοηθοί, Ειδικοί Γραφείς & Παρόμοιοι	46
4 - Γραφείς, Δακτυλογράφοι, Ταμίες & Παρόμοιοι	27
5 - Υπάλληλοι υπηρεσιών & Πωλητές	31
6 - Γεωργοί, Κτηνοτρόφοι, Ψαράδες & Ειδικευμένοι Γεωργικοί Εργάτες	0
7 - Τεχνίτες Παραγωγής & Παρόμοιοι	7
8 - Χειριστές Μηχανών και Εργαλείων & Συναρμολογητές	1
9 - Πλανόδιοι, Καθαριστές, Φύλακες, Κλητήρες, Εργάτες & Παρόμοιοι	6
<b>Total</b>	<b>181</b>

**Πίνακας 43. Πίνακας συχνοτήτων επαγγελματικής κατηγορίας.**

	D6-Σύμβαση εργασίας
1 - Ωρομίσθιος	13
2 - Μερική απασχόληση	22
3 - Πλήρης απασχόληση	146
<b>Total</b>	<b>181</b>

**Πίνακας 44. Πίνακας συχνοτήτων σύμβασης εργασίας.**

	D7-Χρόνια Υπηρεσίας
1. < 1 έτος	35
2. 1 - 5 έτη	63
3. 6 - 10 έτη	54
4. 11 - 15 έτη	9
5. 16 - 20 έτη	5
6. > 20 έτη	15
<b>Total</b>	<b>181</b>

**Πίνακας 45. Πίνακας συχνοτήτων χρόνων υπηρεσίας στην ίδια επιχείρηση.**

	D8- Μισθός
1. 0 - 500 €	9
2. 501 - 1000 €	75
3. 1001 - 1500 €	59
4. 1501 - 2000 €	19
5. 2001 - 2500 €	10
6. 2501 - 3000 €	5
7. 3001 - 3500 €	0
8. 3501 - 4000 €	1
9. > 4001 €	3
<b>Total</b>	<b>181</b>

**Πίνακας 46. Πίνακας συχνοτήτων μισθολογικών κατηγοριών.**

	D9-Μορφωτικό επίπεδο
1. Χωρίς μόρφωση	0
2. Δημοτικό	0
3. Γυμνάσιο	2
4. Λύκειο	24
5. Κολλέγιο	27
6. Πανεπιστήμιο	79
7. Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό	49
<b>Total</b>	<b>181</b>

**Πίνακας 47. Πίνακας συχνοτήτων μορφωτικού επιπέδου.**

# Βιβλιογραφία

Adair, J. (2004). *The Concise - Adair on Teambuilding & Motivation*. (N. Thomas, Ed.) London: Thorogood Publishing Ltd.

Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2002, June). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (4), pp. 697 - 719.

Bertelsen, B. (2012). *Everything you Need to Know about Employee Motivation*. Brain Mass Inc.

Bidee, J., Vantilborgh, T., Pepermans, R., Huybrechts, G., Willems, J., Jegers, M., et al. (2013). Autonomous Motivation Stimulates Volunteers' Work Effort: A Self-Determination Theory Approach to Volunteerism. *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations* (24), pp. 32-47.

Bruno, B. (2013, June 1). Reconciling Economics and Psychology of Intrinsic Motivation. *Journal Of Neuroscience, Psychology & Economics*, 6 (2), pp. 136-149.

Bumann, M., & Younkin, S. (2012). Applying Self Efficacy Theory to Increase Interpersonal Effectiveness in Teamwork. *Journal of Invitational Theory and Practice*, 18, pp. 11-18.

Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2009). *The Peak Performing Organization*. London: Routledge - Taylor & Francis Group.

Burney, M. A. (2000, June). Motivating Engineers. *IIE Solutions*, 6, pp. 33-37.

- Choi, S. P., Tran, T. B., & Park, B. I. (2015). Inclusive Leadership and Work Engagement: Mediating Roles of Affective Organizational Commitment and Creativity. *Social Behaviour and Personality* , 43 (6), pp. 931-944.
- Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2002). Motivational Beliefs, Values and Goals. *Annual Review of Psychology* (53), pp. 109-132.
- Evans, L., & Olumide - Aluko, F. (2010). Teacher Job Satisfaction in Developing Countries: A Critique of Herzberg's Two- Factor Theory Applied to the Nigerian Context. *International Studies in Educational Administration* , 38 (2), pp. 73-85.
- Fried, Y., & Haynes Slowik, L. (2004). Enriching Goal - Setting Theory with Time: An Intergrated Approach. *Academy of Management Review* , 29 (3), pp. 404-422.
- Gelato, A., Baraki, N., Atomsa, G. E., & Dessie, Y. (2015, September 1). Job satisfaction and associated factors among health care providers at public health institutions in Harari region, Eastern Ethiopia: a cross - sectional study. *BMC Research Notes* , 8, pp. 1-7.
- Jindal - Snape, D., & Snape, J. B. (2006, Αύγουστος). Motivation of scientists in a government research institute - Scientists' perceptions and the role of management. *Management Decision* , 44 (10), pp. 1325 - 1343.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2013). *Organizational Behaviour* (15th ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Davis, A. L. (2008, Summer). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure. *Journal Of Managerial Issues* , XX (2), pp. 255 - 271.
- Lazenby, S. (2008, September). How to motivate Employees: What Research is Telling us. *Public Management* , pp. 22-25.
- Longenecker, C. O. (2011, January - February). How the Best Motivate Employees. *Industrial Management* , pp. 8-13.
-

Mathe, H., Pavie, X., & O'Keeffe, M. (2012). *Valuing People to Create Value: An Innovative Approach to Leveraging Motivation at Work*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.

Mohamed, S. M., & Anisa, H. (2013, January - March). Job Engagement: Medical transcription. *SCMS Journal of Indian Management* , pp. 22-32.

Mpembeni, R. N., Bhatnagar, A., LaFlere, A., Chitama, D., Urassa, D. P., Kilewo, C., et al. (2015). Motivation and Satisfaction among Community Health Workers in Morogoro Region, Tanzania: nuanced needs and varied ambitions. *Human Resources for Health* , 1 (13), pp. 1-10.

Nimri, M., Bdair, A., & Al Bitar, H. (2015, August). Applying the Expectancy Theory to Explain the Motivation of Public Sector Employees in Jordan. *Middle East Journal of Business* , 10 (3), pp. 70-82.

Okhakhu, E., Emeka, P., & Okhakhu-Okpodi, J. (2015). Employee Performance And Self Efficacy Theory As Tools For Safe Healthcare Delivery In Nigerian Hospitals: A Literature Based Exploration. *Insights to a Changing World* .

Petr, Č. (2012, November 1). The Application of Maslow's Hierarchy of Needs to the Entrepreneur's Motivation - The Example from Region Pardubice. *Scientific Papers of the University of Pardubice - Faculty of Economics & Administration* , D, pp. 43-50.

Purohit, B., & Bandyopadhyay, T. (2014, February 21). Beyond job security and money: driving factors of motivation for government doctors in India. *Human Resources for Health* , 12 (12).

Renko, M., Kroeck, G. K., & Bullough, A. (2012). Expectancy theory and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics* (39), pp. 667-684.

- Rizescu, A. -M., & Rizescu, A. (2014). Theoretical study on Human Resources Management Applied in Working and Bureaucratic Organizations. *Buletin Stiintific* , 37 (1), pp. 81-89.
- Royal, M., & Agnew, T. (2012). *The Enemy of Engagement : Put an End to Workplace Frustration--and Get the Most From Your Employees*. New York: Amacon.
- Sager, K. L. (2015, February 2). Looking down from above: Measuring downward maintenance communication and exploring Theory X/Y assumptions as determinants of its expression. *Journal of Work and Organizational Psychology* (31), pp. 41-50.
- Scheers, L. v., & Botha, J. (2014, October). Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)* , 9 (1), pp. 98-109.
- Shu, C.-Y. (2015). The Impact of Intrinsic Motivation on The Effectiveness of Leadership Style towards on Work Engagement. *Contemporary Management Research* , 11 (4), pp. 327-350.
- Skiba, M., & Rosenberg, S. (2011, Fall). The Disutility of Equity Theory in Contemporary Management Practice. *Journal of Business & Economic Studies* , 17 (2), pp. 1 - 19.
- Smerek, R. E., & Peterson, M. (2007, March). Examining Herzberg's Theory: Improving Job Satisfaction Among Non-academic Employees at a University. *Research in Higher Education* , 48 (2), pp. 229-250.
- Sweeney, J. C., Webb, D., Mazzarol, T., & Soutar, G. N. (2014, September). Self-Determination Theory and Word of Mouth about Energy-Saving Behaviors: An Online Experiment. *Psychology and Marketing* , 31 (9), pp. 698-716.
- Taris, T. W., Kalimo, R., & Schaufeli, W. B. (2002). Inequity at work: its measurement and association with worker health. *Work & Stress* , 16 (4), pp. 287-301.

Walter, E. (2014, March 4). *Forbes*. Retrieved December 21, 2015, from <http://www.forbes.com/sites/ekaterinawalter/2014/03/04/40-eye-opening-customer-service-quotes/>

Zalenski, R. J., & Raspa, R. (2006). Maslow's Hierarchy of Needs: A Framework for Achieving Human Potential in Hospice. *Journal of Palliative Medicine* , 9 (5), pp. 1120-1127.

Γούναρης, Σ. (2012). *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*. Αθήνα: Rosili.

Σταθακόπουλος, Β. (2005). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Αθήνα: Σταμούλης Α.Ε.