



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Διοίκηση Επιχειρήσεων»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ
ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΣΤΑ ΚΕΝΤΡΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ
ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ : ΑΙΜΙΛΙΑ ΑΝΔΡΕΟΥ

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ :
Δρ. ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑΣ ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ, 2016

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΣΤΑ ΚΕΝΤΡΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ
ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**

Αιμιλία Ανδρέου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Επαμεινώνδας Επαμεινώνδα**

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

Μάιος 2016

Περίληψη

Η παρούσα διατριβή μελετά το φαινόμενο της ικανοποίησης και παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στα Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη. Κυριότερος στόχος, αφού γίνει μελέτη των διαφόρων θεωριών εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης, να καταδείξει μέσω της έρευνας αφενός τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων στα ΚΕΠ και αφετέρου να εντοπίσει τους παράγοντες που τους παρακινούν υπό την παρούσα οικονομική κατάσταση.

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη δημιουργήθηκαν με στόχο τη δημιουργία μιας νέας κουλτούρας στη δημόσια υπηρεσία με επίκεντρο τον πολίτη. Εξαιτίας του ότι τα ΚΕΠ είναι νεοσύστατα αποφασίσαμε να ερευνήσουμε την ικανοποίηση και την παρακίνηση των εργαζομένων σε αυτά.

Η μέθοδος της έρευνας που ακολουθήθηκε στην εργασία είναι η πρωτογενής, ποσοτική έρευνα με την χρήση δομημένου ερωτηματολογίου με θέμα ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων στα ΚΕΠ το οποίο ετοιμάστηκε από την ερευνήτρια και δόθηκε στους υπαλλήλους όλων των ΚΕΠ.

Από τα ευρήματα της έρευνας προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ως τους σημαντικότερους παράγοντες σε μια ιδανική δουλειά, τη συνεργασία με τους συναδέλφους, τις καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο και την αναγνώριση της δουλειά τους. Η αύξηση των κατ' αποκοπή επιδομάτων, ο έπαινος από τον προϊστάμενο και η ύπαρξη μιας πιο αξιοκρατικής αξιολόγησης θα τους παρακινούσαν περισσότερο ώστε να αποδώσουν καλύτερα στα ΚΕΠ.

Γενικά, οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ δηλώνουν ικανοποιημένοι από την άριστη σχέση τους με τους συναδέλφους και την επικοινωνία τους με τον προϊστάμενο. Δεν είναι όμως καθόλου ευχαριστημένοι με τις ευκαιρίες ανέλιξης που τους δίνονται και τις μισθολογικές απολαβές που λαμβάνουν σε σύγκριση με το έργο που παράγουν.

Abstract

This thesis studies the phenomenon of satisfaction and motivation of human resources in the Citizen Service Centers. The main objective, after having studying the various theories of job satisfaction and motivation, is to demonstrate through a research on the one hand the degree of employee satisfaction at Citizen Service Centers and on the other hand to identify the factors that motivate them under the current economic situation.

The Citizen Service Centers were created with the aim of creating a new culture in the public service; citizen-centric .Due to the reason that the Citizen Service Centers are newly established ,through this thesis is decided to investigate the employee's satisfaction and motivation to them.

The research methodology followed for this research is primary and quantitative using a structured questionnaire on satisfaction and employee motivation at Citizen Service Centers which was prepared by the researcher and given to all employees of Citizen Service Centers.

The findings of this research show that the employees believe that the most important factors of an ideal job, is the cooperation with colleagues, the good relations with the head and the recognition of their work. The increase of their allowances, the praise from the head and the existence of a more meritocratic evaluation will be the reasons that will motivate them to perform better to their responsibilities at Citizen Service Centers.

In general, the workers at Citizen Service Centers are satisfied with their excellent relationship with their colleagues and their communication with the head. But they are not happy at all with the advancement opportunities given to them and the remuneration they receive comparing to the work they produce.

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας την διατριβή μου επιθυμώ να εκφράσω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου στα πρόσωπα εκείνα που με βοήθησαν να φέρω εις πέρας το έργο αυτό.

Εξ αρχής θα ήθελα να ευχαριστήσω τον σύζυγο μου και τα δύο μου κοριτσάκια για την ηθική υποστήριξη, την κατανόηση και την υπομονή.

Ένα τεράστιο ευχαριστώ στους γονείς μου και στην αδελφή μου γιατί είναι δίπλα μου σε κάθε βήμα που τολμώ, με αμέριστη συμπαράσταση.

Την προϊστάμενη του ΚΕΠ Αμμοχώστου αλλά και όλους τους συναδέλφους των ΚΕΠ που ανταποκρίθηκαν με προθυμία στην συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έτσι ώστε να καταστεί δυνατή η διεξαγωγή της έρευνας.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Επαμεινώνδα Επαμεινώνδα για τη πολύτιμη βοήθεια του, την καθοδήγηση και το συνεχές ενδιαφέρον που έδειχνε καθ' όλη τη διαδικασία, έτσι ώστε η εργασία να ολοκληρωθεί έγκαιρα.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1	1
Εισαγωγή	1
1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος.....	1
1.2 Σκοπός και περιεχόμενο της έρευνας.....	2
1.3 Περιγραφή μεθοδολογίας.....	3
1.4 Παρουσίαση ενοτήτων	3
Κεφάλαιο 2	5
Ικανοποίηση Εργαζομένων.....	5
2.1 Η έννοια και η σημασία της Επαγγελματικής Ικανοποίησης	5
2.2 Παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση	7
2.3 Μέτρηση ικανοποίησης	8
Κεφάλαιο 3	10
Παρακίνηση	10
3.1 Έννοια της παρακίνησης.....	10
3.2 Σημασία της παρακίνησης	11
3.3 Παράγοντες παρακίνησης.....	14
3.4 Διαδικασία της παρακίνησης	14
3.5 Κίνητρα.....	16
Κεφάλαιο 4	19
Θεωρητική Θεμελίωση	19
4.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών - A. Maslow	19
4.2 Η θεωρία του ERG του Alderfer.....	21
4.3 Η θεωρία των δύο παραγόντων	22
4.4 Η θεωρία της προσδοκίας (expectancy theory)	23
4.5 Η θεωρία της δικαιοσύνης	25
4.6 Το υπόδειγμα των Porter και Lawler	25
Κεφάλαιο 5	27
Μεθοδολογία.....	27
5.1 Μεθοδολογία της Έρευνας	27
5.2 Σκοπός της έρευνας	27
5.3 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα	27
5.4 Επιλογή σχεδίου έρευνας.....	28
5.5 Επιλογή ερευνητικής προσέγγισης	28
5.6 Πληθυσμός-Δείγμα	28

5.7 Ερωτηματολόγιο και μέθοδος.....	29
Κεφάλαιο 6	33
Περιγραφή Πλαισίου Δραστηριότητας των Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη..	33
6.1 Ιστορικό προφίλ Υπηρεσίας	33
6.2 Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη.....	34
6.3 Προσφερόμενες υπηρεσίες	34
6.4 Αρχές.....	36
6.5 Στόχοι.....	37
Κεφάλαιο 7	38
Αποτελέσματα Έρευνας.....	38
7.1 Δημογραφικά στοιχεία	38
7.1.1 Φύλο.....	38
7.1.2 Ηλικία	39
7.1.3 Επίπεδο Μόρφωσης.....	41
7.1.4 Οικογενειακή Κατάσταση.....	42
7.1.5 Πόσα χρόνια εργάζεστε στα ΚΕΠ;	43
7.1.6 Είστε ευχαριστημένος/η από τη δουλειά που κάνετε;	44
7.1.7 Εάν είστε έστω και λίγο ευχαριστημένος/η, ποιος θεωρείτε πως είναι ο σημαντικότερος παράγοντας;	46
7.1.8 Επιθυμείτε να εργάζεστε και τα επόμενα χρόνια στην ίδια εργασία;.....	47
7.2 Παράγοντες που είναι σημαντικοί για τους εργαζόμενους σε μια ιδανική δουλειά.....	49
7.3 Παράγοντες που θα μπορούσαν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να αποδώσουν καλύτερα.....	53
7.4 Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης.....	56
Κεφάλαιο 8	64
Συμπεράσματα-Εισηγήσεις.....	64
Βιβλιογραφία	68
Παράρτημα.....	71
Ερωτηματολόγιο	71

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Ο Herzberg και οι συνεργάτες του (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) επισημαίνουν πως η εργασία αποτελεί ένα από τα πιο συναρπαστικά πράγματα τα οποία κάνουν τους ανθρώπους να μπορούν να σκεφτούν και να μιλήσουν. Χρονικά μπορεί να καλύψει για τους περισσότερους από εμάς το μεγαλύτερο κομμάτι της μέρας μας. Για τους τυχερούς αποτελεί μεγάλη πηγή ικανοποιήσεων, για άλλους όμως είναι απλά μια αιτία για ψυχική οδύνη (Ηλιοφώτου, Γεωργίου, Σωκράτους 2014).

Οι όροι επαγγελματική ικανοποίηση και παρακίνηση εργαζομένων έχουν αποτελέσει για αρκετές δεκαετίες αντικείμενο μελέτης και έρευνας. Η κύρια αιτία που κάνει τους εργοδότες να στραφούν προς αυτήν την κατεύθυνση είναι ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων σχετίζεται άμεσα με την αποδοτικότητα. Σκοπός της παρακίνησης είναι η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και κατ' επέκταση, η εξασφάλιση μίας πιο αποτελεσματικής λειτουργίας της Υπηρεσίας. Συνεπώς μιας επιχείρησης χρειάζεται εκείνα τα μέτρα τα οποία αποβλέπουν στην παροχή κινήτρων και προάγουν την αυξημένη λειτουργικότητα-παραγωγικότητα.

1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος

«Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη (ΚΕΠ), αποτελούν, για την Κύπρο, την πρώτη εφαρμογή της ιδέας του “One - Stop - Shop” για τους πολίτες, δηλαδή, την παροχή πολλών δημοσίων υπηρεσιών από ένα και μόνο σημείο επαφής. Πρόκειται για ένα καινοτόμο βήμα προς τη δημιουργία μίας σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης που να λειτουργεί με επίκεντρο τον πολίτη και να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του, παρέχοντας ψηλής ποιότητας υπηρεσίες»

(Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού).

Η επιλογή του συγκεκριμένου θέματος έγινε κατόπιν προσωπικού ενδιαφέροντος αλλά κυρίως για την καινοτομία και την ιδιαιτερότητα που παρουσιάζει η υπηρεσία αυτή. Ο λόγος που κέντρισε το ενδιαφέρον μου και με οδήγησε στην επιλογή του συγκεκριμένου θέματος ήταν ο προβληματισμός σχετικά με το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων στα ΚΕΠ.

Η επαγγελματική ικανοποίηση σε συνδυασμό με την παρακίνηση δεν έχει μελετηθεί εκτενώς σε δημόσιους υπαλλήλους και ειδικότερα σε υπαλλήλους των ΚΕΠ.

Ένας άλλος λόγος που με ώθησε στην επιλογή του πιο πάνω θέματος ήταν η εύκολη πρόσβασή μου σε υπαλλήλους των ΚΕΠ μιας και η ίδια εργάζομαι ως μόνιμη υπάλληλος στο ΚΕΠ τα τελευταία οκτώ χρόνια.

Με την παρούσα έρευνα προσδοκώ ότι τα αποτελέσματα της θα μας οδηγήσουν στην καταγραφή χρήσιμων συμπερασμάτων που αφορούν την ικανοποίηση των εργαζομένων στα ΚΕΠ και τα κίνητρα που τους δίνονται ευελπιστώντας ότι έχει εκλείψει η «δημοσιοϋπαλληλική» νοοτροπία και υπάρχει κάτι διαφορετικό στα ΚΕΠ.

1.2 Σκοπός και περιεχόμενο της έρευνας

Ο βασικός σκοπός αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής έρευνας είναι η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων στα ΚΕΠ και η ανάλυση της παρακίνησης των εργαζομένων με χρηματικά ή μη χρηματικά μέσα.

1.3 Περιγραφή μεθοδολογίας

Προκειμένου να απαντηθούν τα ερωτήματα της έρευνας μας χρησιμοποιήσαμε ερωτηματολόγιο το οποίο έχει συμπληρωθεί από τους εργαζόμενους των ΚΕΠ σε όλες τις επαρχίες.

1.4 Παρουσίαση ενοτήτων

Η εργασία χωρίζεται σε οκτώ κεφάλαια.

Το πρώτο κεφάλαιο αποτελείται από την εισαγωγή στην οποία προσδιορίζεται το πρόβλημα το οποίο έχει εντοπιστεί στα ΚΕΠ, ο σκοπός της διατριβής και η μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί για να αντλήσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρείται η θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης, τους παράγοντες που συντελούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς και τους τρόπους μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον ορισμό της παρακίνησης, επισημαίνεται η σημασία της σε μια επιχείρηση και οι παράγοντες που είναι δυνατόν να επηρεάσουν την παρακίνηση. Επιπλέον γίνεται αναφορά στον ορισμό και τις διαστάσεις του κινήτρου.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται, στηριγμένο στη βιβλιογραφία, το θεωρητικό υπόβαθρο που υπάρχει όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση αλλά και την παρακίνηση των εργαζομένων.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται η περιγραφή του πλαισίου δραστηριότητας των ΚΕΠ με ιστορική αναφορά στα ΚΕΠ. Δίνονται πληροφορίες σχετικά με το όραμα, την αποστολή και τις προσφερόμενες υπηρεσίες των ΚΕΠ.

Στο έκτο κεφάλαιο ξεκινά η παρουσίαση της έρευνας η οποία διεξήχθη για τους σκοπούς της διατριβής μας. Συγκεκριμένα παρουσιάζεται η μέθοδος που έχει χρησιμοποιηθεί, ο σκοπός της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα, η επιλογή του συγκεκριμένου σχεδίου και της ερευνητικής προσέγγισης καθώς επίσης η αναφορά στο πληθυσμό και το δείγμα της έρευνας.

Στο έβδομο κεφάλαιο αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

Στο όγδοο κεφάλαιο εξάγονται συμπεράσματα και γίνονται προτάσεις προς την Διοίκηση των ΚΕΠ για βελτίωση της ικανοποίησης και παρακίνησης των εργαζομένων.

Στο τέλος παρατίθεται η βιβλιογραφία καθώς και το παράρτημα που περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο.

Κεφάλαιο 2

Ικανοποίηση Εργαζομένων

2.1 Η έννοια και η σημασία της Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Η επαγγελματική (ή εργασιακή) ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα πιο σπουδαία ζητήματα της οργανωτικής-βιομηχανικής ψυχολογίας κυρίως γιατί θεωρείται ότι συνδέεται άρρηκτα τόσο με την ψυχική υγεία των εργαζομένων, όσο και με το ενδιαφέρον των διαφόρων οργανισμών να πετύχουν υψηλή αποδοτικότητα καθώς επίσης, μόνιμο, σταθερό και ικανοποιημένο προσωπικό.

Παρόλο που το φαινόμενο της επαγγελματικής ικανοποίησης έχει εξεταστεί κατά καιρούς με διαφορετικούς τρόπους, εντούτοις οι ερευνητές συμφωνούν ως προς το ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια έννοια πολυδιάστατη . Ως εκ τούτου, έχει δημιουργηθεί πληθώρα ορισμών.

Ένας από τους πρώτους ορισμούς δόθηκε από τον Herzberg (1935), ο οποίος υποστηρίζει ότι η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης περιλαμβάνει ένα συνδυασμό από ψυχολογικές, φυσιολογικές και περιβαλλοντικές συνθήκες με το οποίο οδηγείται το άτομο να δηλώσει κατά πόσο είναι ικανοποιημένο ή όχι από την εργασία του (Ηλιοφώτου, Γεωργίου, Σωκράτους 2014).

Ένας από τους πιο πολυχρησιμοποιημένους ορισμούς πηγάζει από το Locke. Σύμφωνα με τον Locke (1976, 1984), επαγγελματική ικανοποίηση είναι η ευχάριστη ή η θετική συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου προς το συγκεκριμένο έργο/δουλειά που ασκεί, η οποία πηγάζει από την εκτίμηση ότι αυτό εκπληρώνει τις επαγγελματικές του αξίες. Αντίθετα η δυσαρέσκεια του ατόμου από την εργασία του πηγάζει από την ματαίωση των εργασιακών του

αξιών. Επομένως ο Locke συνδέει την ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια κάθε ατόμου από την εργασία του, με το σύστημα αξιών του (Κάντας 1998).

Οι Smith, Kendal και Hulin (1969) υποστηρίζουν πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι η αίσθηση που έχει ένα άτομο για την εργασία του. Επιπλέον, ο Vroom(1982) χαρακτήρισε την επαγγελματική ικανοποίηση ως συναισθηματικό προσανατολισμό των εργαζομένων έναντι των εργασιακών τους ρόλων. Ακόμη, ο Schultz (1982) όρισε την επαγγελματική ικανοποίηση ως τη ψυχολογική διάθεση των ανθρώπων έναντι της εργασίας τους (Ηλιοφώτου, Γεωργίου, Σωκράτους, 2014).

Σύμφωνα με τους Granny, Smith & Stone (1992) η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με την στάση που έχει το άτομο απέναντι στην εργασία του, η οποία πηγάζει από τη σύγκριση που κάνει, ανάμεσα στα οφέλη που του δίνονται από την εργασία του σε σχέση με αυτά που θα ήθελε να έχει. Οι Granny, Smith & Stone υποστηρίζουν επίσης πως η εργασιακή ικανοποίηση ταυτίζεται με την εργασιακή συμπεριφορά (Παπάνης & Ρόντος, 2005).

Ο Α. Κάντας (1998) θεωρεί ότι ο πιο σφαιρικός και κλασικός ορισμός της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι αυτός του Allport (1954), ο οποίος ορίζει πως η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί τη συνολική στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία του. Οι διάφορες στάσεις του ατόμου είναι αποτέλεσμα των βιούμενων και αποκτώμενων εμπειριών οι οποίες έχουν την τάση να επηρεάζουν δυναμικά ή και να κατευθύνουν τόσο τη συμπεριφορά όσο και την αντίδραση του κάθε ατόμου απέναντι σε άλλα άτομα αλλά και σε διαφορετικές καταστάσεις.

Επιπρόσθετα, η εργασιακή ικανοποίηση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως το συγκινησιακό στοιχείο της στάσης του ατόμου ως προς την εργασία του. Αναλυτικότερα, η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει το βαθμό ικανοποίησης του ατόμου που έχει να κάνει από τους εξής παράγοντες:

α) τη φύση της εργασίας

- β) την οικονομική αμοιβή
- γ) τις συνθήκες εργασίας
- δ) τις προοπτικές προαγωγών και επαγγελματικής εξέλιξης
- ε) τις σχέσεις με τους συνεργάτες του
- στ) τον προϊστάμενο του
- ζ) τις διαδικασίες και πολιτικές της οργάνωσης (Μπουραντά 1992, Μπουραντάς 2002).

Τέλος, η επαγγελματική ικανοποίηση δεν αποτελεί μια απλή έννοια αλλά αποτελείται από πολλά επιμέρους σημεία. Σύμφωνα με τον Warr (1987) γίνεται διαχωρισμός μεταξύ εσωγενούς και εξωγενούς ικανοποίησης. Η εσωγενής ικανοποίηση σχετίζεται με το περιεχόμενο της εργασίας και αναφέρεται σε εκείνες τις διαστάσεις της εργασίας που έχουν σχέση με αυτή καθεαυτή τη διεξαγωγή της όπως για παράδειγμα η ελευθερία επιλογών αναφορικά με τον τρόπο εκτέλεσης του έργου, το βαθμό υπευθυνότητας κ.τ.λ. Η εξωγενής ικανοποίηση σχετίζεται με το πλαίσιο μέσα στο οποίο εκτελείται η εργασία και μπορεί να αναφέρεται στις συνθήκες εργασίας, τις αμοιβές, την ασφάλεια κ.λπ. (Κάντας 1998).

2.2 Παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση

Σύμφωνα με τον Locke (1976) υπάρχουν κάποιοι παράγοντες οι οποίοι διαμορφώνουν την επαγγελματική ικανοποίηση και είναι οι εξής:

1. Η εργασία να μην είναι κουραστική και ανιαρή αλλά να αποτελεί πρόκληση για τον κάθε εργαζόμενο.
2. Να υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ απόδοσης και αμοιβής. Η καλή απόδοση να αμείβεται και ως αμοιβή να θεωρείται κάθε είδους παροχή προς τον εργαζόμενο.
3. Να δίνεται στον εργαζόμενο θετική ενίσχυση για το επιτυχές έργο όπως λεκτική αναγνώριση, έπαινος αλλά και άλλες επιπλέον μη χρηματικές αμοιβές.
4. Να υπάρχουν καλές συνθήκες εργασίας ως προς το περιβάλλον και τη διαμόρφωση του χώρου.

5. Να υπάρχει σωστή εποπτεία η οποία να χαρακτηρίζεται από ενδιαφέρον για τους εργαζομένους καθώς επίσης να τους παρέχεται βοήθεια όταν επιτελούν το έργο τους.
6. Να υπάρχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον μεταξύ των συναδέλφων εποπτών και εργαζομένων.
7. Να υπάρχει αποτελεσματική οργανωσιακή πολιτική, η οποία να μπορεί να υποβοηθή τους εργαζόμενους στο έργο τους.
8. Να υπάρχει διασφάλιση της εργασίας και να καλλιεργείται στους εργαζόμενους το αίσθημα ότι δεν υπάρχει ο κίνδυνος να χάσουν τη δουλειά τους.
9. Να καλλιεργείται το αίσθημα ότι οι χρηματικές αμοιβές δίνονται δίκαια στους εργαζόμενους.
10. Να μπορούν οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα στους τομείς που οι ίδιοι γνωρίζουν καλύτερα.
11. Να δίνεται, όσο το δυνατό, μεγάλος βαθμός αυτονομίας και υπευθυνότητας στον κάθε εργαζόμενο.
12. Να υπάρχει σαφήνεια ρόλων και να διευκρινίζεται στον κάθε εργαζόμενο το τι ακριβώς θα πρέπει να κάνει (Κάντας 1998).

Συνοψίζοντας υπάρχουν τέσσερις βασικές διαστάσεις οι οποίες επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και αυτές είναι :

- α) ανταμοιβές
- β) συνάδελφοι-εργασιακό κλίμα
- γ) αντικείμενο της εργασίας
- δ) οργανωτικό πλαίσιο-ηγεσία

2.3 Μέτρηση ικανοποίησης

Σε αυτό το κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων σε ένα οργανισμό.

Κατά καιρούς έχουν δημιουργηθεί ποικίλες κλίμακες μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων ανάλογα με το εννοιολογικό της προσδιορισμό καθώς και το αντικείμενο μελέτης και εστίασης. Οι δύο

επικρατέστερες κλίμακες είναι το JDI (Job Descriptive Index) και το MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire).

Το JDI (Smith, Kendall & Hallin, 1969) βασίζεται σε πέντε επιμέρους διαστάσεις: την εργασία και τη φύση της, την εποπτεία/προϊστάμενους, τους συνεργάτες/συναδέλφους, την αμοιβή και τις προαγωγές. Για κάθε μία από τις πιο πάνω διαστάσεις υπάρχουν σύντομες ερωτήσεις οι οποίες μπορούν να απαντηθούν με ένα «ναι» ή «όχι».

Το MSQ (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967) αποτελείται από 100 ερωτήσεις. Υπάρχουν 5 ερωτήσεις για κάθε 20 διαστάσεις που μετράει. Οι διαστάσεις είναι οι εξής: αξιοποίηση ικανοτήτων, επίτευξη, δραστηριότητα, προαγωγές, εξουσία, πολιτική της εταιρίας, αμοιβή, συνεργάτες, δημιουργικότητα, ανεξαρτησία, ηθικές αξίες, αναγνώριση, υπευθυνότητα, ασφάλεια, κοινωνική υπηρεσία, κοινωνικό γόητρο, εποπτεία-ανθρώπινες σχέσεις, εποπτεία τεχνική, ποικιλία, συνθήκες εργασίας.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω για τη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων στα ΚΕΠ, θα χρησιμοποιήσουμε την πρώτη μέθοδο η οποία βασίζεται στις πέντε επιμέρους διαστάσεις.

Κεφάλαιο 3

Παρακίνηση

3.1 Έννοια της παρακίνησης

Ο όρος παρακίνηση χρησιμοποιείται ως μετάφραση από το αγγλικό όρο “motivation” ο οποίος προέρχεται από τη λατινική λέξη “movere” και σημαίνει κινώ. Κεντρική έννοια του όρου παρακίνηση είναι το κίνητρο (motive ή drive). Σύμφωνα με τους B.Berelson και G.Steiner, το κίνητρο είναι μια εσωτερική κατάσταση η οποία ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί ή κινεί (από όπου παρακίνηση) και κατευθύνει τη συμπεριφορά προς τους στόχους. Το κίνητρο αποτελεί μια εσωτερική δύναμη, πίεση-ώθηση η οποία προέρχεται από την ύπαρξη μίας ανάγκης. Επομένως, θα έλεγε κανείς πως η παρακίνηση είναι η εσωτερική διαδικασία που οδηγεί τη συμπεριφορά του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση συνεπάγεται και την ικανοποίηση των διαφόρων αναγκών του (Μπουραντάς 2002).

Η πραγματική έννοια της παρακίνησης/κινήτρων δεν είναι ‘κάνω κάποιον να κάνει κάτι αλλά δημιουργώ τις συνθήκες εκείνες που πιθανόν να κάνουν ένα άτομο να κάνει κάτι’. Άρα δεν λείπει ποτέ από το άτομο η δυνατότητα επιλογής. (Κάντας 1998).

Γενικά είναι δύσκολο να δοθεί ένας συγκεκριμένος ορισμός για την παρακίνηση. Η πλειοψηφία των ορισμών που έχουν δοθεί κατά καιρούς αναφορικά με την έννοια της παρακίνησης, έχουν ένα κοινό παρονομαστή, σχετίζουν την παρακίνηση με παράγοντες ή γεγονότα τα οποία ενεργοποιούν, κατευθύνουν και διατηρούν την συμπεριφορά του ανθρώπου κατά τη διάρκεια του χρόνου.

Η παρακίνηση ή αλλιώς παρώθηση δεν είναι συμπεριφορά αλλά μια εσωτερική κατάσταση των ανθρώπων η οποία δεν μπορεί να εντοπιστεί απευθείας αλλά επηρεάζει την συμπεριφορά τους. Τα κίνητρα των ατόμων συμπεραίνονται από την συμπεριφοράς τους. Η παρώθηση δημιουργείται από όλες εκείνες τις εσωτερικές καταστάσεις του ατόμου οι οποίες περιγράφονται ως επιθυμίες, ευχές ή προσπάθειες (Ζαβλάνος, 2002).

Επιπλέον, η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο θα μπορούσε να ορισθεί ως το σύνολο των ενεργειών της διοίκησης που σκοπό έχει να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζόμενου για να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο (Χυτήρης 2001).

Η παρακίνηση ή αλλιώς υποκίνηση ορίζεται ως μία συναισθηματική κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο. Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα που δέχεται το άτομο από το εσωτερικό ή εξωτερικό του περιβάλλον. Επομένως το διοικητικό στέλεχος αντιμετωπίζει δυσκολία στην επιλογή εκείνων των κινήτρων που θα δώσει στους υφιστάμενους του, έτσι ώστε αυτοί να αισθάνονται ικανοποίηση. (Κουφίδου 2001).

3.2 Σημασία της παρακίνησης

Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική γιατί βοηθάει στην εύρυθμη λειτουργία, την παραγωγή και την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Τα οφέλη που προσφέρει στη επιχείρηση είναι τα εξής:

1. Ενεργοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό

Κάθε επιχείρηση για να καταφέρει να πετύχει τους στόχους της χρειάζεται τη συνδρομή των φυσικών, των οικονομικών και των ανθρώπινων πόρων. Ωστόσο όλοι οι πόροι και τα διάφορα τεχνολογικά μέσα που διαθέτει ένας οργανισμός, είναι άχρηστα αν δεν υπάρχουν οι παρακινούμενοι εργαζόμενοι οι οποίοι θα τα

αξιοποιήσουν πλήρως. Αυτό μπορεί να γίνει δημιουργώντας στους εργαζόμενους τη προθυμία να εργαστούν.

2. Βελτιώνει το επίπεδο αποδοτικότητας των εργαζομένων

Το επίπεδο αποδοτικότητας των εργαζομένων σε ένα οργανισμό δεν εξαρτάται μόνο από τις ικανότητες και τα προσόντα τους. Το κενό μεταξύ της ικανότητας για εργασία και της θέλησης για εργασία μπορεί να καλυφθεί μέσω της παρακίνησης η οποία θα βοηθήσει τον εργαζόμενο να αποδώσει τα μέγιστα. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας, τη μείωση του κόστους λειτουργίας και τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης της επιχείρησης.

3. Οδηγεί στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης

Οι στόχοι της επιχείρησης μπορούν να επιτευχθούν μόνο αν υπάρχει η μέγιστη αξιοποίηση των πόρων, ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι να είναι στόχο-κατευθυνόμενοι και αν όλα τα τμήματα της επιχείρησης προβούν σε ταυτόχρονο συντονισμό και συνεργασία. Όλα αυτά μπορούν να γίνουν αποτελεσματικά διαμέσου της παρακίνησης.

4. Χτίζει ένα φιλικό περιβάλλον στην επιχείρηση

Η παρακίνηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να γίνει με τη δημιουργία ενός σχεδίου κινήτρων το οποίο θα μπορούσε να περιλαμβάνει:

- χρηματικά και μη χρηματικά κίνητρα
- ευκαιρίες προαγωγής των εργαζομένων
- αντικίνητρα για τους μη αποδοτικούς εργαζομένους

Προκειμένου να δημιουργηθεί ένα φιλικό περιβάλλον στην επιχείρηση θα πρέπει η διεύθυνση της επιχείρησης να διαμορφώσει και να εφαρμόσει ένα σχέδιο κινήτρων σύμφωνα με τα πιο πάνω. Αυτό θα βοηθήσει:

- στην αποτελεσματική συνεργασία η οποία επιφέρει σταθερότητα στην επιχείρηση
- στη μείωση των φιλονικιών μεταξύ του προσωπικού
- στην αύξηση της προσαρμοστικότητας των εργαζομένων στις διάφορες αλλαγές άρα και στην ταυτόχρονη μείωση των αντιδράσεων τους
- στην παροχή μιας ομαλής ασχολίας κατά την άσκηση της οποίας τα προσωπικά συμφέροντα των εργαζομένων θα συμπίπτουν με τα συμφέροντα της επιχείρησης
- στη μεγιστοποίηση των κερδών διαμέσου της αύξησης της παραγωγικότητας

5. Οδηγεί στη σταθερότητα του εργατικού δυναμικού

Η σταθερότητα του εργατικού δυναμικού είναι πολύ σημαντική για τη φήμη και πελατεία της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι μπορούν να παραμείνουν πιστοί στην εταιρεία μόνο αν έχουν το αίσθημα της συμμετοχής στη διοίκηση της εταιρίας.

Οι ικανότητες και επιδεξιότητες των εργαζομένων θα αποτελούν πάντα πλεονέκτημα τόσο για τους ίδιους όσο και για τους εργοδότες. Αυτό οδηγεί σε μια καλή δημόσια εικόνα της επιχείρησης η οποία θα προσελκύσει ικανό και εξειδικευμένο προσωπικό. Όπως συνηθίζεται να λέγεται “Ο παλιός είναι χρυσός” σχετίζεται με το ρόλο της παρακίνησης γιατί όσο μεγαλύτεροι σε ηλικία είναι οι άνθρωποι τόσο πιο εύκολα μπορούν να προσαρμοστούν στο αντικείμενο της εργασίας και τόσες περισσότερες εμπειρίες έχουν πράγμα το οποίο βοηθάει στην επιχείρηση. (importance of motivation)

3.3 Παράγοντες παρακίνησης

Οι παράγοντες που παρακινούν, ενεργοποιούν και «ωθούν» τους εργαζόμενους στο να δώσουν το καλύτερο τους εαυτό για ψηλές επιδόσεις στην επιχείρηση, είναι κυρίως στοιχεία που αφορούν την εσωτερική παρακίνηση δηλαδή την εσωτερική ευχαρίστηση του εργαζομένου και είναι αποτέλεσμα κυρίως της ηγετικής συμπεριφοράς των προϊσταμένων και λιγότερο προέρχονται από τα συστήματα και τις πολιτικές της επιχείρησης. Σημασία βέβαια έχει και ο χαρακτήρας του κάθε εργαζόμενου αναφορικά με το πόσο και πώς μπορεί να παρακινηθεί (Μπουραντάς 2005).

3.4 Διαδικασία της παρακίνησης

Η ανάλυση της διαδικασίας παρακίνησης είναι αρκετά δύσκολη γιατί αποτελεί μια εσωτερική διαδικασία η οποία είναι ξεχωριστή για κάθε άτομο. Μοναδικό στοιχείο γι' αυτή την ανάλυση είναι η συμπεριφορά του ατόμου και όχι ο δρόμος που τον οδήγησε σε αυτή του την συμπεριφορά (Ξηροτύρη - Κουφίδου 2001).

Η δύναμη που οδηγεί τους ανθρώπους σε ενέργειες οι οποίες έχουν σκοπό να εκπληρώσουν τις διάφορες ανάγκες τους ή να επιτύχουν τους στόχους που επιθυμούν, προκαλεί τη διαδικασία της υποκίνησης (Πετρίδου 2001).

Η διαδικασία της παρακίνησης αποτελεί το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της, τα οποία είναι, οι ανάγκες, τα κίνητρα, και οι στόχοι (Μπουραντάς 2002).

Σύμφωνα με τους Steers & Porters (1987) η πορεία της διαδικασίας κινήτρων έχει την εξής θεωρητική μορφή :

- 1) Δημιουργείται στο άτομο μια ανάγκη, προσδοκία ή επιθυμία η οποία του δημιουργεί μία κατάσταση έλλειψης ισορροπίας και την οποία το
_____ άτομο θα προσπαθήσει να εξαλείψει.

- 2) Αυτή η κατάσταση ακολουθείται από κάποιες προσδοκίες που έχει το άτομο αναφορικά με κάποιες ενέργειες του που θα βοηθήσουν να μειωθεί η ανισορροπία αυτή.

Επομένως προτού το άτομο προχωρήσει σε οποιοδήποτε είδος παρωθημένης συμπεριφοράς, περνάει από μία κατάσταση ενεργοποίησης η οποία έχει ως κατάληξη να επιλεγεί ο στόχος, ο οποίος θα επιτευχθεί διαμέσου της συμπεριφοράς (Κάντας 1998).

Η εν λόγω διαδικασία αρχίζει από τη συνειδητή ή υποσυνείδητη ύπαρξη αναγκών. Οι ανθρώπινες ανάγκες προσδιορίζονται από διάφορους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, εξελίσσονται και η ιεραρχική τους δομή αλλάζει μέσα στο χρόνο και το περιβάλλον (Μπουραντάς 2002).

Η ανάγκη παράγει το κίνητρο δηλαδή την ώθηση η οποία οδηγεί στον προσδιορισμό των στόχων και της δράσης για την υλοποίησή τους. Η υλοποίηση αυτών των στόχων οδηγεί στην ικανοποίηση των αναγκών καθώς και στη μείωση ή εξάλειψη του κινήτρου.

Οι σχέσεις μεταξύ αναγκών, κινήτρων στόχων, συμπεριφοράς, υλοποίησης στόχων και ικανοποίησης τους είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστούν ποιοτικά και ποσοτικά γιατί οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους και επιζητούν διαφορετικά κίνητρα τόσο κατά τις διαφορετικές χρονικές περιόδους της ζωής τους όσο και για να ικανοποιήσουν διαφορετικές ανάγκες. Επίσης τα κίνητρα χάνουν την υποκινητική τους δράση όσο οι ανάγκες οδηγούνται σε ικανοποίηση (Πετρίδου 2001).

3.5 Κίνητρα

Ως κίνητρο ορίζεται ό,τι μπορεί να κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά ή να οδηγήσει σε δράση. Στον τομέα της Διοίκησης Προσωπικού κίνητρο θα μπορούσε να ορισθεί οτιδήποτε μπορεί να προσελκύσει, να κρατήσει ή να παρακινήσει τους εργαζομένους σε μια επιχείρηση (Χατζηπαντελή 1999).

Τα κίνητρα αποτελούν το πιο καθοριστικό στοιχείο της παρακίνησης. Η γνώση των κινήτρων αποτελεί βασική προϋπόθεση για την κατανόηση και τον επηρεασμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Μπουραντάς 2002).

Αρχικά τα κίνητρα στηρίζονταν στην αμοιβή ανάλογα με την απόδοση του κάθε εργαζομένου κατά τις αρχές του επιστημονικού μανάτζμεντ του Taylor και αγνοούσαν όλες τις άλλες ανθρώπινες ανάγκες. Στη συνέχεια όμως με τις γνωστές έρευνες και μελέτες του Mayo (γνωστές σαν Hawthorn studies) δόθηκε νέα διάσταση στον ανθρώπινο παράγοντα και χρησιμοποιήθηκαν νέα κίνητρα παρακίνησης των εργαζομένων. Σύμφωνα με τις σχετικές έρευνες διαπιστώθηκε ότι οι μερικοί από τους παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση των εργαζομένων και την αύξηση της απόδοσης τους είναι οι συνθήκες εργασίας, η ικανοποίηση ψυχολογικών και κοινωνικών αναγκών, η εκχώρηση αρμοδιοτήτων, η χαλαρή επίβλεψη, η λειτουργία ομάδων, η συμμετοχή στη διοίκηση και η καλύτερη επικοινωνία (Τσακλαγκάνος 2000).

Το κίνητρο αποτελεί πάντα μια δύναμη η οποία αποβλέπει σε ένα ξεκάθαρα προσδιορισμένο σκοπό και επιδρά για όσο καιρό ο σκοπός αυτός δεν έχει επιτευχθεί. Οι διάφορες πιέσεις που ασκεί το εξωτερικό περιβάλλον καθώς και η μάθηση βεβαίως παίζουν κάποιο ρόλο για την επιλογή της κατεύθυνσης αλλά το κίνητρο είναι αυτό που δημιουργεί τη γενική ενότητα στην όλη συμπεριφορά. Το κίνητρο είναι αυτό που ενεργοποιεί περισσότερο τη μία ή την άλλη απάντηση σε κάθε ερέθισμα (Μπιτσάνη 2006).

Τα κίνητρα συνήθως διακρίνονται σε “εσωτερικά” και “εξωτερικά”. Τα εσωτερικά κίνητρα ορίζονται ως εκείνα τα έμφυτα χαρακτηριστικά κάποιου

έργου τα οποία προσελκύουν τον εργαζόμενο και τον σπρώχνουν να καταβάλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια, όπως για παράδειγμα η δυνατότητα μάθησης και ολοκλήρωσης. Τα εξωτερικά κίνητρα εννοούνται εκείνα τα πλεονεκτήματα που δίνονται με σκοπό να προσελκύσουν τους εργαζομένους όπως είναι για παράδειγμα οι υψηλές αποδοχές, το κύρος και η αναγνώριση (Χανζηπαντελή 1999).

Κίνητρα ενεργοποίησης των εργαζομένων

Για την ενεργοποίηση του προσωπικού έτσι ώστε να θέλει να εργάζεται περισσότερο και καλύτερα, υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες κινήτρων οι οποίες αποδίδουν σε διαφορετικό βαθμό η κάθε μία, ανάλογα με τις περιστάσεις:

1. Κίνητρα που σχετίζονται με την ικανοποίηση που προκύπτει από τη ίδια την εργασία.

Πολλοί άνθρωποι εργάζονται μόνο και μόνο επειδή τους αρέσει η δουλειά τους, χωρίς να περιμένουν κανένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Ότι κάνουν το κάνουν από μία εσωτερική παρόρμηση για εργασία αλλά και από την επιθυμία της αυτοϊκανοποίησης από το τελικό αποτέλεσμα της εργασίας τους. Άρα αυτή η καθεαυτή δουλειά αποτελεί παρακίνηση για περισσότερη και καλύτερη εργασία.

2. Κίνητρα που σχετίζονται με την κατάσταση και το κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας

Αυτή η κατηγορία ανθρώπων αφορά άτομα τα οποία δεν περιμένουν υλικές ανταμοιβές από την εργασία τους αλλά μη υλικές απολαβές όπως για παράδειγμα η αναγνώριση της προσωπικότητάς τους, η συντροφικότητα με τους συναδέλφους, η κοινωνική άνοδος, η δύναμη της επιβολής, η δυνατότητα έκφρασης δημιουργικών απόψεων κ.λπ.

3. Κίνητρα σαφώς εξωτερικά

Αυτή η κατηγορία κινήτρων αναφέρεται στην χρηματική αμοιβή και γενικά σε υλικές απολαβές και χρηματικά κέρδη. (Δήμου, 2003)

Παραδείγματα κινήτρων θα μπορούσαν να αποτελέσουν οι οικονομικές και ηθικές ανταμοιβές, το καλό εργασιακό περιβάλλον, οι προαγωγές, η ύπαρξη σταθερότητας στους όρους εργασίας, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, οι ευκαιρίες που δίνονται στους εργαζόμενους για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα κ.α. (Πετρίδου, 2001).

Κεφάλαιο 4

Θεωρητική Θεμελίωση

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν μελετηθεί κατά καιρούς αποσκοπούσαν στην ερμηνεία τόσο της εργασιακής ικανοποίησης όσο και της παρακίνησης των εργαζομένων. Παρακάτω παραθέτουμε τις σημαντικότερες :

4.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών - A. Maslow

Ο ανθρωπιστής ψυχολόγος Abraham Maslow, διερεύνησε τις ανθρώπινες ανάγκες όπως και την παρακινητική τους δύναμη και τις ταξινόμησε σε πέντε κατηγορίες. (Μπουραντάς 2002). Οι τρεις πρώτες κατηγορίες αναγκών ονομάζονται ανάγκες έλλειψης ενώ οι δύο τελευταίες κατηγορίες ονομάζονται ανάγκες ανάπτυξης (Κάντας 1998).

Φυσιολογικές - βιολογικές ανάγκες: πρόκειται για τις ανάγκες που συνδέονται με την ίδια την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού όπως για παράδειγμα το οξυγόνο, το νερό, η τροφή, η ένδυση, ο ύπνος . Οι ανάγκες αυτές βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας του Maslow μιας και είναι οι πρώτες ανάγκες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει και είναι ξεκάθαρο ότι αν ο άνθρωπος δεν εξασφαλίσει ένα συγκεκριμένο επίπεδο ικανοποίησης από τις πιο πάνω ανάγκες, τότε δεν μπορεί να ασχοληθεί με άλλες ανάγκες.

Ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς: πρόκειται για την ανάγκη του ανθρώπου να νιώθει σιγουριά για την ύπαρξη του αλλά και για την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών του. Επίσης ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να νιώθει ασφάλεια έναντι κινδύνων και αβεβαιοτήτων που αφορούν το περιβάλλον όπως είναι η ανεργία, η οικονομική συγκυρία κ.λπ. Επομένως, επιδίωξη του ανθρώπου

μετά την ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών είναι να ικανοποιήσει τις ανάγκες ασφαλείας όπως για παράδειγμα η μόνιμη εργασία, η κατοικία, σύνταξη.

Κοινωνικές ανάγκες : πρόκειται για τις ανάγκες του ατόμου να ανήκει σε ένα κοινωνικό σύνολο, να γίνεται αποδεκτός σε μια ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να προσφέρει και να εισπράττει στοργή και αγάπη, να δημιουργεί φιλικές και ερωτικές σχέσεις . Σε ένα οργανισμό, ο άνθρωπος προσπαθεί να δημιουργήσει διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις, φιλίες και γενικά άτυπες σχέσεις. Μέσα από μια επιχείρηση, δηλαδή, παρέχεται το πλαίσιο για ικανοποίηση της ανάγκης του ατόμου για κοινωνικοποίηση.

Ανάγκες αναγνώρισης ή εκτίμησης: πολύ συχνά αποκαλούνται και ως εγωιστικές ανάγκες. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι ανάγκες του ανθρώπου για αναγνώριση από τους άλλους, για σεβασμό, κύρος, εκτίμηση, ανάγκη για επιτυχία, ικανότητα, άσκηση επιρροής σε άλλους, ελευθερία, ανεξαρτησία, αυτοσεβασμό και αυτοεκτίμηση. Σε ένα οργανισμό, ο εργαζόμενος θέτει υψηλότερους στόχους και έτσι προσπαθεί να ανέλθει σε υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής πυραμίδας της επιχείρησης.

Ανάγκες ολοκλήρωσης ή αυτοπραγμάτωσης: σ' αυτή την κατηγορία εντάσσονται οι ανάγκες του ανθρώπου για πραγματοποίηση των ονείρων του και των προσδοκιών του. Πρόκειται για την ανώτερη κατηγορία αναγκών αλλά την τελευταία όσον αφορά την προτεραιότητα. Ο κάθε άνθρωπος και εργαζόμενος έχει την ανάγκη να τελειοποιηθεί ως προσωπικότητα . Ο Maslow αναφέρει : «να γίνει οτιδήποτε που είναι ικανός να γίνει»

Ο Abraham Maslow στηριζόμενος στη πιο πάνω ταξινόμηση των αναγκών διατύπωσε τρεις βασικές προτάσεις ούτως ώστε να εξηγήσει την παρακίνηση των ανθρώπων.

Πρώτον, ο άνθρωπος συνέχεια προσπαθεί να ικανοποιήσει όσο γίνεται καλύτερα τις ανάγκες του. Συνεχώς επιθυμεί όλο και περισσότερα. Οι ανάγκες

τις οποίες προσπαθεί να ικανοποιήσει εξαρτώνται πάντα από το βαθμό στον οποίο ικανοποιούνται και αυτή του η προσπάθεια είναι ατέλειωτη μιας και συνεχίζεται για μια ζωή.

Δεύτερον, η δύναμη που παρακινεί τις ανάγκες του ανθρώπου έχει αντίστροφη σχέση με το βαθμό στον οποίο ικανοποιούνται. Αυτό σημαίνει πως όσο περισσότερο ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερη είναι η παρακίνηση της. Τρίτον, οι ανάγκες του ανθρώπου είναι ιεραρχικά δομημένες ανάλογα με την προτεραιότητα τους για ικανοποίηση. Συνεπώς, όταν μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί τότε τη θέση της την παίρνει η επόμενη. Κάθε άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει αρχικά τις φυσιολογικές του ανάγκες και εν συνεχεία τις υπόλοιπες. χωρίς να σημαίνει πως θα πρέπει να ικανοποιηθεί πλήρως μια κατηγορία αναγκών για να συνεχίσει στην επόμενη (Μπουραντάς 2002).

Αναφορικά με τον χώρο εργασίας, όταν οι εργαζόμενοι έχουν ικανοποιήσει τις βασικές τους ανάγκες έλλειψης όπως τροφή, ασφάλεια και κοινωνικές σχέσεις δηλαδή έχουν εξασφαλίσει τα απαραίτητα για τη συντήρησή τους, δεν απειλούνται με απόλυση και έχουν ικανοποιητικές σχέσεις στο χώρο εργασίας τότε προσπαθούν να ικανοποιήσουν πλέον τα κίνητρα που σχετίζονται με την αναγνώριση και την αυτοεκτίμηση άρα ανήκουν σε ανώτερη κατηγορία αναγκών (Κάντας 1998).

4.2 Η θεωρία του ERG του Alderfer

Ο Alderfer προσπάθησε να αναπτύξει τις θεωρίες του Maslow και του Herzberg και ιδιαίτερα του Maslow. Η θεωρία του Alderfer ονομάστηκε ERG από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων Existence - Relatedness - Growth και σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι ανθρώπινες ανάγκες ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες (Κάντας 1998).

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν όλες οι ανάγκες του ανθρώπου που σχετίζονται με την ύπαρξη του και ονομάζονται υπαρξιακές ανάγκες οι οποίες

περιλαμβάνουν ουσιαστικά τις δύο πρώτες κατηγορίες του Maslow, δηλαδή τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς.

Στη δεύτερη κατηγορία αναγκών εντάσσονται οι ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με τις διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις του ανθρώπου και ονομάζονται κατά τον Alderfer «ανάγκες σχέσεων».

Η τρίτη κατηγορία αναγκών περιλαμβάνει τις ανάγκες εκείνες που αναφέρονται στην εσωτερική επιθυμία του κάθε ανθρώπου για ανάπτυξη και ονομάζονται «ανάγκες ανάπτυξης». Σ' αυτή την κατηγορία υπάγονται οι ανάγκες για σεβασμό και αυτοπραγμάτωση (Μπουραντάς 2002).

4.3 Η θεωρία των δύο παραγόντων

Ο F. Herzberg υπήρξε ο εισηγητής της θεωρίας των δύο παραγόντων με την οποία παρουσίασε μια ολοκληρωμένη θεωρία κινήτρων η οποία στηριζόταν στην έννοια της εργασιακής ικανοποίησης (Κάντας 1998).

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία η ικανοποίηση της εργασίας εξαρτάται από δύο ξεχωριστές κατηγορίες παραγόντων. Η πρώτη κατηγορία ονομάστηκε από τον Herzberg «παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης». Πρόκειται για στοιχεία τα οποία ο Herzberg θεωρεί αυτονόητο ότι θα πρέπει να υπάρχουν σε μια επιχείρηση. Σε αυτή τη κατηγορία περιλαμβάνονται οι παράγοντες που σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας όπως οι συνθήκες εργασίας, η πολιτική της επιχείρησης, οι διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων, η ασφάλεια της απασχόλησης και ο μισθός. Κατά τον Herzberg οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης δεν παρακινούν τους εργαζομένους στο να αυξήσουν την απόδοσή τους, απλά εμποδίζουν την ύπαρξη συναισθήματος δυσαρέσκειας εκ μέρους τους και έτσι διατηρούν την απόδοσή τους σε ένα αποδεκτό επίπεδο (Μπουραντάς 2002).

Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων ονομάστηκε από τον Herzberg «παράγοντες παρακίνησης» γιατί είναι οι μόνοι παράγοντες που μπορούν να παράγουν

ευχαρίστηση και παρακίνηση στους εργαζομένους. Πρόκειται για παράγοντες που δίνουν ώθηση στον κάθε εργαζόμενο να καταβάλει υψηλότερη προσπάθεια για να επιτευχθεί κάποιος στόχος. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να οδηγήσουν σε εργασιακή ικανοποίηση και αφορούν την ίδια τη δουλειά (καθαυτή) και το ίδιο το άτομο. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται το αίσθημα επίτευξης των εργαζομένων, η αναγνώριση, οι ευκαιρίες για προαγωγές και εξέλιξη, η φύση και το ενδιαφέρον της δουλειάς καθώς επίσης και η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στο καθορισμό στόχων (Μπουραντάς 2002).

Με βάση τα πορίσματα τα του ο Herzberg, εισηγείται ως λύση όσον αφορά το θέμα της παρακίνησης, τον “εμπλουτισμό της εργασίας” (job enrichment). Με την έννοια αυτή αναφέρεται στην κάθετη επέκταση καθηκόντων μιας θέσης εργασίας η οποία θα περιλαμβάνει στοιχεία ελέγχου και σχεδιασμού όπως για παράδειγμα η αρμοδιότητα για το προγραμματισμό του χρονικού πλαισίου ενός έργου όπως επίσης και για τη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων. Επιπλέον ο Herzberg, εισηγείται να δίνεται στους εργαζόμενους έγκαιρη και μη αξιολογική πληροφόρηση για τα αποτελέσματα που έχουν πετύχει όπως και η δυνατότητα να ενημερώνονται για τη συνεισφορά τους στο τελικό προϊόν της επιχείρησης (Χατζηπαντελή 1999).

4.4 Η θεωρία της προσδοκίας (expectancy theory)

Η θεωρία της προσδοκίας αναπτύχθηκε από το Victor Vroom και ανήκει στην οικογένεια των γνωστικών θεωριών που στηρίζονται στις απόψεις των Kurt Lewin και Edward Tolman (Μπουραντάς 2002).

Η θεωρία της προσδοκίας επιχειρεί να ερμηνεύσει τη διαδικασία που ακολουθεί ένα άτομο για να επιλέξει μια συγκεκριμένη οδό στην οποία θα δράσει. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, η προθυμία του ατόμου να ενεργήσει εξαρτάται από τους πιο κάτω παράγοντες:

α) την ατομική αξία που έχει το κάθε ένα πιθανό αποτέλεσμα της ενέργειας _____

- β) την αντίληψη που έχει το άτομο για την πιθανότητα την οποία έχει η συγκεκριμένη ενέργεια να οδηγήσει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα
- γ) την προσδοκία του ατόμου ότι προσπαθώντας θα καταφέρει να ολοκληρώσει επιτυχώς την ενέργεια.

Αναφορικά με τον εργασιακό χώρο, προκειμένου ο κάθε εργαζόμενος να νιώθει παρακίνηση, θα πρέπει :

- α) να πιστεύει πως καταβάλλοντας προσπάθεια θα μπορεί και να αποδώσει
- β) να περιμένει πως αν μπορεί να αποδώσει τότε θα ανταμειφτεί.

Σύμφωνα με τη θεωρία της προσδοκίας, θα πρέπει να υπάρχει μια ξεκάθαρη και ευδιάκριτη σχέση μεταξύ της προσπάθειας, της απόδοσης και της ανταμοιβής καθώς επίσης η ανταμοιβή θα πρέπει να ικανοποιεί μια ανάγκη (Χατζηπαντελή 1999).

Τα τρία βασικά στοιχεία της θεωρίας του Vroom είναι τα εξής:

α) το σθένος (valence) ή αλλιώς η προτίμηση. Το σθένος ενός αποτελέσματος για παράδειγμα της απόκτησης χρημάτων, αποτελεί το βαθμό προτίμησης τον οποίο έχει το άτομο για το συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Το σθένος αναφέρεται στο αναμενόμενο επίπεδο ικανοποίησης που έχει το άτομο και όχι στη πραγματική ικανοποίηση που θα νιώσει όταν καταφέρει το συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

β) η συντελεστικότητα ή λειτουργικότητα δηλαδή ο βαθμός στον οποίο το άτομο θεωρεί ότι το συγκεκριμένο αποτέλεσμα οδηγεί στην επίτευξη άλλων αποτελεσμάτων σύμφωνα με τις δικές του εκτιμήσεις. Πρόκειται δηλαδή για το βαθμό στον οποίο συνδέεται το μέσο με τον στόχο.

γ) η προσδοκία δηλαδή η στιγμιαία πεποίθηση αναφορικά με την πιθανότητα μια συγκεκριμένη ενέργεια θα είναι επακόλουθο ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος (Κάντας 1998).

4.5 Η θεωρία της δικαιοσύνης

Ο Stacy Adams ανέπτυξε τη θεωρία της Δικαιοσύνης η οποία στηρίζεται στην υπόθεση ότι τα άτομα επιθυμούν να έχουν δίκαιες σχέσεις συναλλαγής με τα υπόλοιπα άτομα ή επιχειρήσεις (Χαντζηπαντελή 1999).

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, το κίνητρο προς εργασία συνδέθηκε με το περί δικαίου αίσθημα που έχει ο εργαζόμενος. Ο Stacy Adams υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος αξιολογεί τη σχέση της προσπάθειας που καταβάλλει σύμφωνα με την αξιολόγηση που έχει από τους άλλους εργαζόμενους και όχι με την αναγνώριση/ανταμοιβή που απολαμβάνει ο ίδιος (Μπιτσάνη 2006).

Συγκεκριμένα, η θεωρία της δικαιοσύνης προβλέπει ότι :

- Στην περίπτωση που ο εργαζόμενος πληρώνεται βάση της ποσότητας που παράγει τότε προσπαθεί να αποκαταστήσει τη δικαιοσύνη αλλάζοντας την ποιότητα του έργου. Αν θεωρεί ο ίδιος ότι υπεραμείβεται συγκριτικά με τους άλλους συναδέλφους του τότε βελτιώνει την ποιότητα του έργου. Ενώ αν θεωρεί ότι δεν αμείβεται αρκετά τότε υποβαθμίζει την ποιότητα του έργου του.
- Στην περίπτωση που ο εργαζόμενος πληρώνεται με την ώρα και αντιλαμβάνεται αδικία, τότε επιχειρεί να την επανορθώσει αλλάζοντας την ποσότητα του έργου του. Άρα αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται συγκριτικά με τους συναδέλφους του, τότε προσπαθεί να αυξήσει την ποσότητα του έργου του ενώ αν αντίθετα θεωρεί ότι δεν αμείβεται αρκετά τότε μειώνει την παραγωγικότητα του (Χατζηπαντελή 1999).

4.6 Το υπόδειγμα των Porter και Lawler

Μέχρι τώρα ασχοληθήκαμε με τα θεωρητικά υποδείγματα τα οποία υποστηρίζουν πως η ικανοποίηση οδηγεί στην απόδοση. Την άποψη όμως αυτή,

ήρθαν να ανατρέψουν οι Porter και Lawler οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα και όχι αίτιο της απόδοσης. Το θεωρητικό υπόδειγμα των Porter και Lawler βασίζεται στις τέσσερις βασικές μεταβλητές:

- Προσπάθεια

Η προσπάθεια που καταβάλλει ο κάθε εργαζόμενος αποτελεί την εξωτερική της παρακίνησης και εξαρτάται από το ποσοστό της προσπάθειας που καταβάλλει σε σχέση με τις προσδοκίες του για τη εργασία δεδομένων των ανταμοιβών.

- Απόδοση

Η απόδοση κάθε εργαζομένου εξαρτάται από τις απαραίτητες ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του, τα μέσα (τεχνολογία, συστήματα κ.λπ.) που η οργάνωση του παρέχει καθώς και από το πως ο ίδιος αντιλαμβάνεται τον ρόλο του στην επιχείρηση.

- Ανταμοιβές

Ο εργαζόμενος ανάλογα με την απόδοση του απολαμβάνει κάποιες ανταμοιβές οι οποίες διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές. Οι εσωτερικές ανταμοιβές αναφέρονται στους παράγοντες υγιεινής ενώ οι εξωτερικές ανταμοιβές στους παράγοντες παρακίνησης από τη θεωρία του Herzberg.

- Ικανοποίηση

Η ικανοποίηση του κάθε εργαζομένου σχετίζεται με τις ανταμοιβές (εσωτερικές και εξωτερικές) αλλά και με το βαθμό με τον οποίο τις θεωρεί δίκαιες σε σύγκριση με τις ανταμοιβές που η επιχείρηση προσφέρει σε άλλους εργαζόμενους για αντίστοιχες αποδόσεις (Μπουραντάς 2002).

Κεφάλαιο 5

Μεθοδολογία

5.1 Μεθοδολογία της Έρευνας

Χρησιμοποιώντας τον όρο μεθοδολογία της έρευνας εννοούμε τις διαδικασίες και μεθόδους που εφαρμόζονται από έναν ειδικό, ούτως ώστε να μπορεί πραγματοποιηθεί μια ερευνητική διαδικασία.

5.2 Σκοπός της έρευνας

Ο σκοπός της μεταπτυχιακής διατριβής είναι να διερευνηθεί η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων στα Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη σε όλες τις ελεύθερες επαρχίες της Κύπρου καθώς και η καταγραφή των παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων.

5.3 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα

Στην έρευνα μας γίνεται προσπάθεια έτσι ώστε να απαντηθούν τα πιο κάτω ερευνητικά ερωτήματα

- 1) Ποια είναι η συνολική εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στα ΚΕΠ
- 2) Ποιοί είναι οι παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων στα ΚΕΠ
- 3) Ποιό είναι το εργασιακό περιβάλλον στα ΚΕΠ
- 4) Ποιοί είναι οι παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων στα ΚΕΠ
- 5) Δίνονται τα κατάλληλα κίνητρα για βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων στα ΚΕΠ

5.4 Επιλογή σχεδίου έρευνας

Η έρευνα που κρίθηκε ως η καταλληλότερη για την επίτευξη των στόχων της διπλωματικής εργασίας είναι η περιγραφική αφού ο βασικός μας στόχος είναι η περιγραφή των συμπεριφορών και των αντιλήψεων των εργαζομένων μέσα από τη συλλογή, ανάλυση και παρουσίαση των δεδομένων των ΚΕΠ.

5.5 Επιλογή ερευνητικής προσέγγισης

Η μέθοδος που επιλέχθηκε για τη συλλογή των στοιχείων είναι η ποσοτική, πρωτογενής έρευνα με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί την περισσότερο χρησιμοποιούμενη μέθοδο συλλογής πρωτογενών στοιχείων, με την οποία γίνεται μια επισκόπηση ενός πληθυσμιακού υποσυνόλου δια μέσου μιας διπλής κατεύθυνσης επικοινωνίας. Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο είναι με προεπιλεγμένες απαντήσεις ούτως ώστε να μπορούμε να κωδικοποιήσουμε τα αποτελέσματα και να έχουμε τη δυνατότητα να συλλέξουμε ποσοτικά στοιχεία. Σκοπός μας είναι ο χρόνος που χρειάζεται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου να είναι ελάχιστος ούτως ώστε να πετύχουμε όσο το δυνατό μεγαλύτερο δείγμα.

5.6 Πληθυσμός-Δείγμα

Κέντρα εξυπηρέτησης του Πολίτη λειτουργούν σε όλες τις πόλεις (Λευκωσία, Λεμεσό, Λάρνακα και Πάφο), ένα στην ελεύθερη περιοχή Αμμοχώστου και δύο περιφερειακά στην Πόλη Χρυσοχούς και στο Πελένδρι. Στα Κέντρα Εξυπηρέτησης του πολίτη εργάζονται 159 υπάλληλοι.

Η δειγματοληψία αποτελεί ένα από τα κυριότερα στάδια μιας έρευνας

Το δείγμα της έρευνας μας αποτελούν 100 υπάλληλοι που εργάζονται στα Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη, από τους 159 υπαλλήλους που αποτελούν τον πληθυσμό της έρευνας.

Οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα είναι μόνιμοι ή έκτακτοι (εργοδοτούμενοι αορίστου χρόνου και συμβασιούχοι δεκαπενθήμερης εργοδότησης) υπάλληλοι καθώς και εργοδοτούμενοι με βάση το σχέδιο τοποθέτησης ανέργων της Αρχής Ανάπτυξης Ανθρωπίνου Δυναμικού.

Όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα θα πρέπει να πληρούν τα κριτήρια επιλογής κατά τη διάρκεια της περιόδου στην οποία διεξάγεται η έρευνα μας τα οποία αναφέρονται πιο κάτω:

α) να έχουν ενημερωθεί πλήρως και να έχουν συναινέσει ως προς τη συμμετοχή τους στο ερωτηματολόγιο

β) να εργάζονται σε ένα από τα ΚΕΠ

5.7 Ερωτηματολόγιο και μέθοδος

Για την πραγματοποίηση της έρευνας στα Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη ζητήθηκε η άδεια από το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού του Υπουργείου Οικονομικών με γραπτή επιστολή η οποία στάλθηκε ηλεκτρονικά από την ερευνήτρια. Μετά την εξασφάλιση της σχετικής άδειας η έρευνα διεξήχθη από τις 4 μέχρι τις 20 Απριλίου. Η χρονική διάρκεια της έρευνας είναι σχετικά μικρή καθώς όλοι οι συμμετέχοντες είναι συνάδελφοι της ερευνήτριας και ως εκ τούτου τα ερωτηματολόγια διαβιβάστηκαν αρκετά γρήγορα. Επίσης στα ΚΕΠ Λευκωσίας και Λεμεσού όπου το δείγμα ήταν συγκριτικά μεγάλο, η ερευνήτρια υπενθύμισε και τηλεφωνικώς τους συναδέλφους ότι αναμένονταν οι απαντήσεις τους.

Διανεμήθηκαν 100 ερωτηματολόγια εκ των οποίων συμπληρώθηκαν και επιστράφηκαν απαντημένα 83 ενώ τα υπόλοιπα 17 επιστράφηκαν χωρίς να

συμπληρωθούν. Επομένως ο ρυθμός απόκρισης ήταν 83%. Σχεδόν όλες οι ερωτήσεις απαντήθηκαν από όλους τους ερωτώμενους ενώ υπήρξαν ελάχιστα ερωτηματολόγια με κάποια αναπάντητα ερωτήματα.

Για την καλύτερη επεξεργασία των απαντήσεων έγινε αρχικά καταχώρηση των απαντήσεων στην Google Forms και στην συνέχεια έγινε η επεξεργασία με το στατιστικό πακέτο SPSS

Συνοπτική παρουσίαση ερωτηματολογίου

Ως εισαγωγή στο ερωτηματολόγιο επισυνάφθηκε σύντομο ενημερωτικό σημείωμα από την ερευνήτρια το οποίο ενημέρωνε τους συμμετέχοντες ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και όλες οι απαντήσεις τους είναι εμπιστευτικές έτσι ώστε να εξασφαλιστεί αξιοπιστία, εγκυρότητα και μεγάλο ποσοστό ανταπόκρισης στην έρευνα μας. Επιπλέον ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να τοποθετήσουν το έντυπο του ερωτηματολογίου σε κλειστό φάκελο σφραγίζοντας το με την σφραγίδα άκυρο.

Προκειμένου να συλλεχθούν όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες αναφορικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων αλλά και την παρακίνηση τους, το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε 7 βασικές ενότητες.

1. Γενικά στοιχεία

Σε αυτή την ενότητα συλλέγονται πληροφορίες γενικού περιεχομένου που αφορούν το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο μόρφωσης, την οικογενειακή κατάσταση, τα έτη απασχόλησης, τη γενική ή όχι ικανοποίηση καθώς επίσης τις βλέψεις του εργαζομένου σχετικά με τη θέση του στα ΚΕΠ.

2. Αντικείμενο εργασίας

Σε αυτή την ενότητα αντλούνται πληροφορίες αναφορικά με την ικανοποίηση, που αφορά στο αντικείμενο εργασίας του κάθε ατόμου όπως είναι για

παράδειγμα το πόσο ενδιαφέρον και ικανοποιητικό είναι το αντικείμενο εργασίας, ο όγκος εργασίας καθώς και η απαραίτητη πληροφόρηση που δίνεται στον κάθε εργαζόμενο.

3. Εργασιακός Χώρος - Ωράριο

Όπως έχει αναφερθεί και στην περιγραφή των ΚΕΠ, οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ έχουν διαφορετικό ωράριο εργασίας σε σύγκριση με άλλες δημόσιες υπηρεσίες. Γι αυτό το λόγο σε αυτή την ενότητα υπάρχουν ερωτήσεις που σχετίζονται με το ωράριο εργασίας, το εβδομαδιαίο πρόγραμμα εργασίας καθώς και για το χώρο εργασίας (φωτισμός, καθαριότητα, εξαερισμός κ.λπ.)

4. Αμοιβή

Σε αυτή την ενότητα συλλέγονται πληροφορίες που σχετίζονται με την ικανοποίηση του εργαζομένου από την αμοιβή του και τα επιδόματα που λαμβάνει.

5. Συνάδελφοι

Η ύπαρξη ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος και οι καλές προσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων επιτρέπουν στο άτομο να ικανοποιεί τις ανάγκες του για ασφάλεια και κοινωνική αποδοχή. Επομένως σε αυτή την ενότητα συλλέγονται πληροφορίες αναφορικά με τις σχέσεις που ο εργαζόμενος θεωρεί ότι έχει με τους συναδέλφους του από άποψη συνεργασίας, ομαδικότητας, εμπιστοσύνης κ.λπ.

6. Προϊστάμενος

Σημαντικός παράγοντας ικανοποίησης των εργαζομένων είναι η ύπαρξη προϊσταμένων οι οποίοι δείχνουν προσωπικό ενδιαφέρον προς τους υφιστάμενους, δημιουργούν την αίσθηση της εμπιστοσύνης και επιβραβεύουν τα άτομα με τα οποία εργάζονται. Σε αυτή την ενότητα υπάρχουν ερωτήσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα των προϊσταμένων σε θέματα

επικοινωνίας, αναγνώρισης της προσπάθειας των εργαζομένων αλλά αξιοποίησης των εισηγήσεων τους.

7. Δυνατότητες εξέλιξης

Σε αυτή την ενότητα αντλούνται πληροφορίες αναφορικά με τη θεώρηση του ατόμου σχετικά με τις δυνατότητες που έχει για ανέλιξη, το αίσθημα ασφάλειας λόγω της μονιμότητας της εργασίας, τις ευκαιρίες για προσωπική και οικογενειακή ζωή καθώς και την αναγνώριση των προσπαθειών του.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε Α', Β', Γ' και Δ' Μέρη.

Η πρώτη ενότητα αναπτύσσεται στο Α' Μέρος ενώ οι υπόλοιπες 6 αναπτύσσονται και στο Β', Γ' και Δ' Μέρος.

Στο Μέρος Β' οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν στο τι θα ήταν πιο σημαντικό για τους ίδιους. Ο κάθε παράγοντας που αναφέρεται απευθύνεται σε μία ιδανική δουλειά.

Στο Μέρος Γ' ζητείται από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν στο τι θα μπορούσε να τους παρακινήσει έτσι ώστε να αποδώσουν καλύτερα στην εργασία τους.

Επιπλέον, στο Μέρος Δ' ζητείται από τους ερωτηθέντες να απαντήσουν κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους σχετικά με τους διάφορους παράγοντες που αναφέρονται.

Κεφάλαιο 6

Περιγραφή Πλαισίου

Δραστηριότητας των Κέντρων

Εξυπηρέτησης του Πολίτη

6.1 Ιστορικό προφίλ Υπηρεσίας

Η βασική επιδίωξη του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού όταν ξεκινούσε τη λειτουργία του πρώτου Κέντρου Εξυπηρέτησης του Πολίτη το 2005 ήταν η δημιουργία ενός Κέντρου το οποίο θα αναβάθμιζε σε σημαντικό βαθμό την ποιότητα υπηρεσιών που παρέχει το κράτος προς τους πολίτες. Αυτό το γεγονός θα συνέβαλλε στην υλοποίηση των στόχων της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης, όπως είναι, η συγκέντρωση από διάφορα Τμήματα, Υπηρεσίες, Υπουργεία σ' ένα χώρο, η άμεση διεκπεραίωση των διαδικασιών, ένα πιο παραγωγικό ωράριο για όλους τους πολίτες, καθώς και η αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών.

Το ΚΕΠ Λευκωσίας ήταν το πρώτο που δημιουργήθηκε. Στη συνέχεια το δίκτυο των ΚΕΠ επεκτάθηκε με τρόπο ώστε να λειτουργεί ένα ΚΕΠ σε κάθε πόλη (Λευκωσία, Λεμεσό, Λάρνακα και Πάφο), ένα στην ελεύθερη επαρχία Αμμοχώστου καθώς και δύο περιφερειακά, ένα στην Πόλη Χρυσοχούς και ένα στο Πελένδρι.

Το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού του Υπουργείου Οικονομικών έχει την ευθύνη για την εποπτεία, συντονισμό και ανάπτυξη του θεσμού των ΚΕΠ.

6.2 Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη αποτελούν για την Κύπρο την πρώτη υπηρεσία στην οποία εφαρμόζεται η ιδέα του “One- Stop- Shop” για τους πολίτες. Με την υλοποίηση αυτή, παρέχονται στους πολίτες πολλές δημόσιες υπηρεσίες από ένα και μόνο σημείο επαφής. Αυτό αποτελεί ένα καινοτόμο βήμα προς τη δημιουργία μιας σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης η οποία λειτουργεί με επίκεντρο τον κάθε πολίτη και είναι πρόθυμη να ανταποκρίνεται στις διάφορες ανάγκες του, παρέχοντας βέβαια υψηλής ποιότητας υπηρεσίες.

Με τη δημιουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη έχει αλλάξει ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν οι δημόσιες υπηρεσίες στην Κύπρο. Στόχος των ΚΕΠ είναι να διακινούνται τα έγγραφα κι όχι οι πολίτες από Υπηρεσία σε Υπηρεσία και από Υπουργείο σε Υπουργείο.

Η σημαντικότερη εξέλιξη του θεσμού των ΚΕΠ αφορά στον τρόπο λειτουργίας του, με κυριότερο στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται. Ως εκ τούτου οι πολίτες θα πρέπει να τυγχάνουν της ίδιας ακριβώς εξυπηρέτησης, οποιοδήποτε ΚΕΠ και αν επισκεφθούν. Μέσα στα πλαίσια του πιο πάνω στόχου, από το 2015 εφαρμόζεται στα ΚΕΠ, το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας με βάση το Πρότυπο ISO 9001:2008, το οποίο αφορά αφενός στην τυποποίηση των διεργασιών εσωτερικής λειτουργίας και εξυπηρέτησης και αφετέρου στη διασφάλιση της ομοιόμορφης εφαρμογής τους σε όλα τα ΚΕΠ που λειτουργούν στην Κύπρο.

6.3 Προσφερόμενες υπηρεσίες

Τα ΚΕΠ σήμερα παρέχουν υπηρεσίες για πέραν των 70 δημοσίων υπηρεσιών οι οποίες συμπεριλαμβάνουν τα ακόλουθα Υπουργεία/Τμήματα/Υπηρεσίες : το Τμήμα Αρχείου Πληθυσμού και Μετανάστευσης, τις Επαρχιακές Διοικήσεις και το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας του Υπουργείου Εσωτερικών, το Υπουργείο Υγείας, το Τμήμα Οδικών Μεταφορών του Υπουργείου Μεταφορών,

Επικοινωνιών και Έργων, τις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων και την Υπηρεσία Διαχείρισης Επιδομάτων Πρόνοιας του Υπουργείου Εργασίας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, την Υπηρεσία Χορηγιών και Επιδομάτων και το Τμήμα Υπηρεσιών Πληροφορικής του Υπουργείου Οικονομικών, και το Υπουργείο Άμυνας.

Επιπλέον, τα ΚΕΠ παρέχουν στο κοινό υπηρεσίες οι οποίες προσφέρονται εποχιακά, όπως για παράδειγμα η παραλαβή αιτήσεων για το Πασχαλινό Επίδομα σε Συνταξιούχους το οποίο εμπίπτει στις αρμοδιότητες της Υπηρεσίας Χορηγιών και Επιδομάτων.

Επιπρόσθετα, διατίθεται στους πολίτες πληροφοριακό υλικό για διάφορες δημόσιες υπηρεσίες, χωρίς όμως να παρέχεται οποιαδήποτε εξειδικευμένη εξυπηρέτηση ή πληροφόρηση αναφορικά με Υπηρεσίες όπως είναι ο Φορέας Ισότιμης Κατανομής Βαρών, το Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών Κύπρου, το Τμήμα Κοινωνικής Ενσωμάτωσης Ατόμων με Αναπηρίες, ο Ανεξάρτητος Φορέας Κοινωνικής Στήριξης και το Κέντρο Παραγωγικότητας (Σχέδιο Χορηγιών για Ένταξη στην Απασχόληση με Ευέλικτες Ρυθμίσεις)

Τα ΚΕΠ, αξιοποιώντας τη σύγχρονη τεχνολογία της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, προσφέρουν δύο ειδών υπηρεσίες:

1. τις υπηρεσίες που παρέχονται επί τόπου όπως είναι για παράδειγμα η έκδοση πιστοποιητικού γέννησης/θανάτου και η έκδοση κάρτας νοσηλείας και
2. τις υπηρεσίες για τις οποίες παραλαμβάνονται αιτήσεις και διαβιβάζονται στα αρμόδια Τμήματα/Υπηρεσίες για επεξεργασία και διεκπεραίωση, όπως είναι για παράδειγμα η έκδοση διαβατηρίου, ταυτότητας και άδειας οδήγησης, καθώς επίσης και η παραλαβή διαφόρων αιτήσεων για ένα αριθμό χορηγιών και επιδομάτων.

Από τον Μάρτιο του 2015 λειτουργεί επίσης και το ενιαίο Κέντρο Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης Πολιτών των ΚΕΠ, με τον παγκύπριο αριθμό 1434, το οποίο έχει σκοπό να παρέχει σε όλους ανεξαρτήτως τους πολίτες τα ακόλουθα:

- πληροφόρηση στους πολίτες για τις διαδικασίες όλων των υπηρεσιών που προσφέρονται στα ΚΕΠ
- πληροφόρηση για την πρόοδο των αιτημάτων τους που βρίσκονται σε εκκρεμότητα
- τη δυνατότητα υποβολής αίτησης τηλεφωνικώς για 18 υπηρεσίες οι οποίες αφορούν την έκδοση εγγράφων/πιστοποιητικών και τη λήψη χορηγιών και επιδομάτων

Ωράριο λειτουργίας

Το ωράριο εξυπηρέτησης των πολιτών σε όλα τα ΚΕΠ είναι συνεχές από τις 08:00 το πρωί μέχρι τις 5:00 το απόγευμα, καθημερινά από τη Δευτέρα μέχρι και την Παρασκευή.

6.4 Αρχές

Η Διοίκηση και το προσωπικό των ΚΕΠ είναι δεσμευμένοι να:

- Διασφαλίζουν την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους
- Ικανοποιούν τις ανάγκες, απαιτήσεις και προσδοκίες των πολιτών
- Καθιερώνουν και παρακολουθούν στόχους ποιότητας
- Συμμορφώνονται με όλους τους σχετικούς νόμους και κανονισμούς και με όλες τις άλλες απαιτήσεις οι οποίες διέπουν τις λειτουργίες των ΚΕΠ
- Παρέχουν όλους τους απαραίτητους πόρους για τη πιστή εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης και Ποιότητας
- Εφαρμόζουν την πολιτική αυτή καθημερινά στην συμπεριφορά τους και στις αποφάσεις που λαμβάνουν

6.5 Στόχοι

Η Διοίκηση και το Προσωπικό των ΚΕΠ καθορίζει και παρακολουθεί στόχους αναφορικά με :

- Την αναγνώριση και ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των πολιτών
- Τη συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών μέσω της προσφοράς ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών
- Την απασχόληση ικανού προσωπικού και συνεχή εκπαίδευση σε όλους τους υπαλλήλους έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών και συνεργαζόμενων Υπηρεσιών/Τμημάτων

Η εκπαίδευση του προσωπικού που στελεχώνει τα ΚΕΠ δεν περιορίζεται μόνο στις διαδικασίες των παρεχόμενων υπηρεσιών και στη λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων. Επεκτείνεται και περιλαμβάνει, σε συστηματική βάση, την καλλιέργεια κι άλλων δεξιοτήτων και ικανοτήτων, όπως είναι για παράδειγμα η ομαδική εργασία, η επικοινωνία,, η εξυπηρέτηση πολιτών καθώς και η επαγγελματική συμπεριφορά.

Κεφάλαιο 7

Αποτελέσματα Έρευνας

7.1 Δημογραφικά στοιχεία

Το Α' μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείτο από 8 ερωτήσεις που σχετίζονταν με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα. Οι ερωτήσεις αυτές αφορούσαν:

1. Το φύλο
2. Την ηλικία
3. Το επίπεδο μόρφωσης
4. Την οικογενειακή κατάσταση
5. Τα χρόνια εργασίας στο ΚΕΠ
6. Το πόσο ευχαριστημένος είναι ο εργαζόμενος με τη δουλειά που κάνει
7. Τον παράγοντα που τους κάνει έστω και λίγο ευχαριστημένους
8. Το πόσο θα ήθελαν να συνεχίσουν την ίδια εργασία

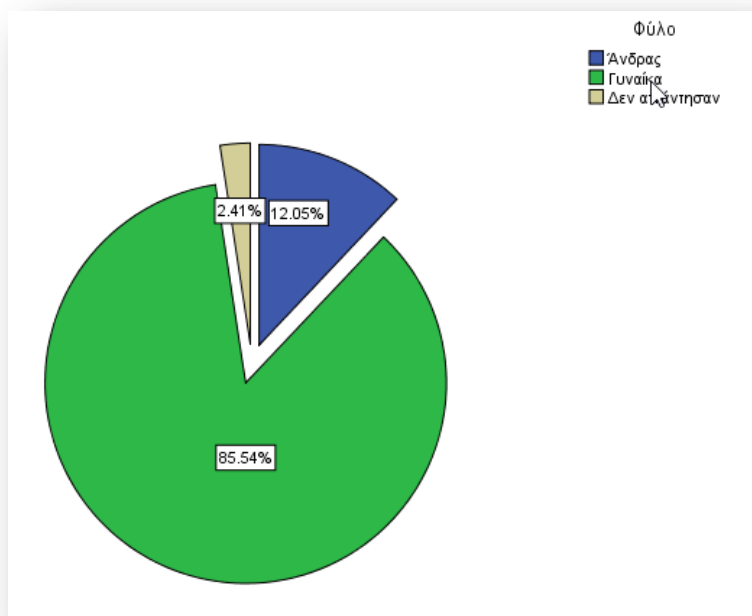
Πιο κάτω ακολουθεί η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχτηκαν από τα πιο πάνω δημογραφικά ερωτήματα.

7.1.1 Φύλο

Το ερωτηματολόγιο απάντησαν 83 άτομα, εκ των οποίων τα 10 ήταν άντρες, τα 71 γυναίκες και 2 άτομα δεν δήλωσαν το φύλο τους. Όπως φαίνεται και στον πιο κάτω πίνακα και στο διάγραμμα στα ΚΕΠ δουλεύουν περισσότερες γυναίκες με ποσοστό 85.5% σε σχέση με τους άντρες που αντιστοιχεί στο μόλις 12.1%.

Πίνακας 1. Φύλο

ΦΥΛΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
Άνδρας	10
Γυναίκα	71
Δεν απάντησαν	2
Σύνολο	83



Διάγραμμα 1. Φύλο

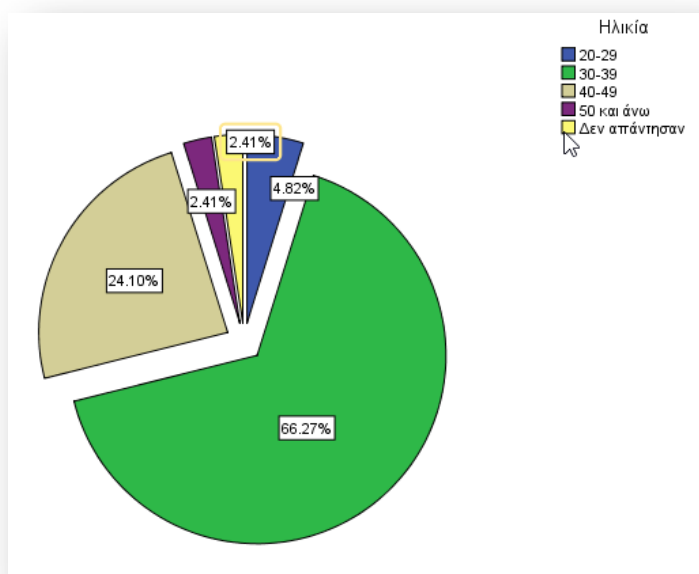
7.1.2 Ηλικία

Το 2^ο ερώτημα του Α' μέρους του ερωτηματολογίου αφορούσε την ηλικία των εργαζομένων. Υπήρχαν 4 διαφορετικές ηλικιακές ομάδες: 20-29 χρονών, 30-39, 40-49 και 50 και άνω. Στον πιο κάτω πίνακα παρουσιάζεται ο καταμερισμός του δείγματος ανά ηλικία και στο διάγραμμα παρουσιάζονται τα ίδια αποτελέσματα αλλά με ποσοστά. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων, σύνολο 55 (66.3%), ανήκει στην ομάδα 30-39 χρονών. Μετά ακολουθεί με μεγάλη μείωση σε σχέση με την

πρώτη ομάδα, η ομάδα των 40-49 χρονών. Πιο συγκεκριμένα, 20 υπάλληλοι κυμαίνονται σε αυτή την ηλικία που αντιστοιχεί στο 4.8%. Έξι συνολικά υπάλληλοι ανήκουν στις ομάδες των 20-29 και 50 και άνω, με 4 άτομα να είναι μικρότεροι των 30 χρόνων και 2 μεγαλύτεροι των 50 χρόνων. Όπως συμπεραίνουμε, η μικρότερη ηλικιακή ομάδα είναι αυτή των 50 κ άνω και η μεγαλύτερη αυτή των 30-39 χρονών.

Πίνακας 2. Ηλικία

ΗΛΙΚΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
20-29	4
30-39	55
40-49	20
50 και άνω	2
Δεν απάντησαν	2
Σύνολο	83



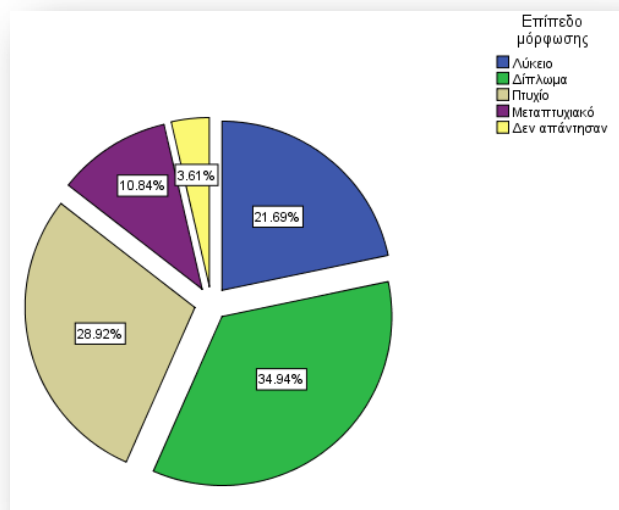
Διάγραμμα 2. Ηλικία

7.1.3 Επίπεδο Μόρφωσης

Στο υποκεφάλαιο αυτό παρουσιάζουμε το επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων, που χωρίστηκε σε λύκειο, δίπλωμα, πτυχίο, μεταπτυχιακό και διδακτορικό. Όπως φαίνεται και από τον πιο κάτω πίνακα αλλά και το διάγραμμα 3 από τους ερωτηθέντες δεν απάντησαν στο ερώτημα αυτό. Η πλειοψηφία των εργαζόμενων έχει δίπλωμα (29 ερωτηθέντες που αντιστοιχεί στο 34.9%) και πτυχίο (24 ερωτηθέντες που αντιστοιχεί στο 28.9%). Επίσης ψηλό ποσοστό έχουν και οι κάτοχοι απολυτηρίου λυκείου με 21.7% (18 υπάλληλοι). Παρατηρούμε επίσης ότι είναι πολύ μειωμένη η συχνότητα της ανώτατης μόρφωσης. Συγκεκριμένα, μόνο 9 άτομα τέλειωσαν μεταπτυχιακή φοίτηση και κανένας δεν προχώρησε για διδακτορικό.

Πίνακας 3. Επίπεδο Μόρφωσης

ΕΠΙΠΕΔΟ ΜΟΡΦΩΣΗΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
Λύκειο	18
Δίπλωμα	29
Πτυχίο	24
Μεταπτυχιακό	9
Διδακτορικό	0
Δεν απάντησαν	3
Σύνολο	83



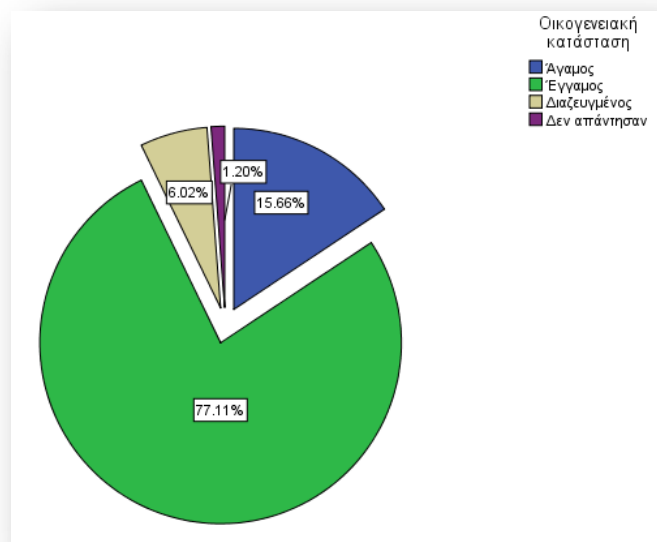
Διάγραμμα 3. Επίπεδο Μόρφωσης

7.1.4 Οικογενειακή Κατάσταση

Το 4^ο ερώτημα αφορούσε την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων, 64 στο σύνολο (77.1%), είναι έγγαμοι. Μετά ακολουθεί η κατηγορία που είναι άγαμοι κ ανέρχεται στο 15.7%(που αντιστοιχεί στους 13 υπαλλήλους). Μικρότερο αριθμό έχουν οι διαζευγμένοι, με ποσοστό 6%, που αντιστοιχεί σε 5 υπαλλήλους. Σημειώνεται επίσης ότι ένας από τους υπαλλήλους δεν θέλησε να δηλώσει την οικογενειακή του κατάσταση.

Πίνακας 4. Οικογενειακή Κατάσταση

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
Άγαμος	13
Έγγαμος	64
Διαζευγμένος	5
Χήρος/α	0
Δεν απάντησαν	1
Σύνολο	83



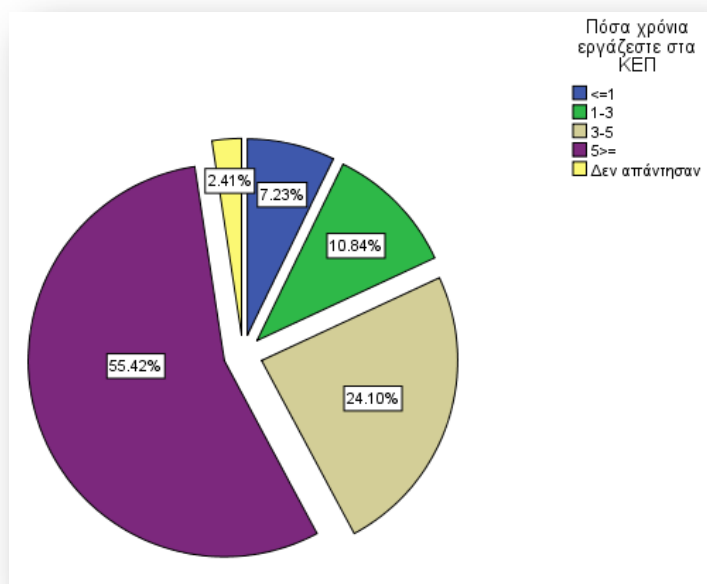
Διάγραμμα 4. Οικογενειακή κατάσταση

7.1.5 Πόσα χρόνια εργάζεστε στα ΚΕΠ;

Η 5^η ερώτηση των δημογραφικών στοιχείων αφορούσε τα χρόνια εργασίας των υπαλλήλων στα ΚΕΠ. Δόθηκαν 4 επιλογές ως εξής: λιγότερο ή ίσο με ένα χρόνο, 1-3 χρόνια, 3-5 και περισσότερα από 5. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το 55.42% (46 εργαζόμενοι στο σύνολο) των υπαλλήλων εργάζονται ίσο με 5 χρόνια ή και περισσότερα. Είκοσι από τους 83 υπαλλήλους, που αντιστοιχεί στο 24.10%, έχουν 3-5 χρόνια υπηρεσία, 9 εργαζόμενοι(10.8%) έχουν 1-3 έτη υπηρεσίας και 6 άτομα(7.2%) λιγότερο από 1 χρόνο υπηρεσίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι 2 εκ των υπαλλήλων δεν θέλησαν να δηλώσουν τα χρόνια υπηρεσίας τους. Άρα συμπεραίνουμε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ έχουν περισσότερο από 5 χρόνια υπηρεσίας.

Πίνακας 5. Χρόνια Εργασίας

ΧΡΟΝΙΑ ΣΤΑ ΚΕΠ	ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
≤1 έτη		6
1-3 έτη		9
3-5 έτη		20
5≥ έτη		46
Δεν απάντησαν		2
Σύνολο		83



Διάγραμμα 5. Χρόνια υπηρεσίας στα ΚΕΠ

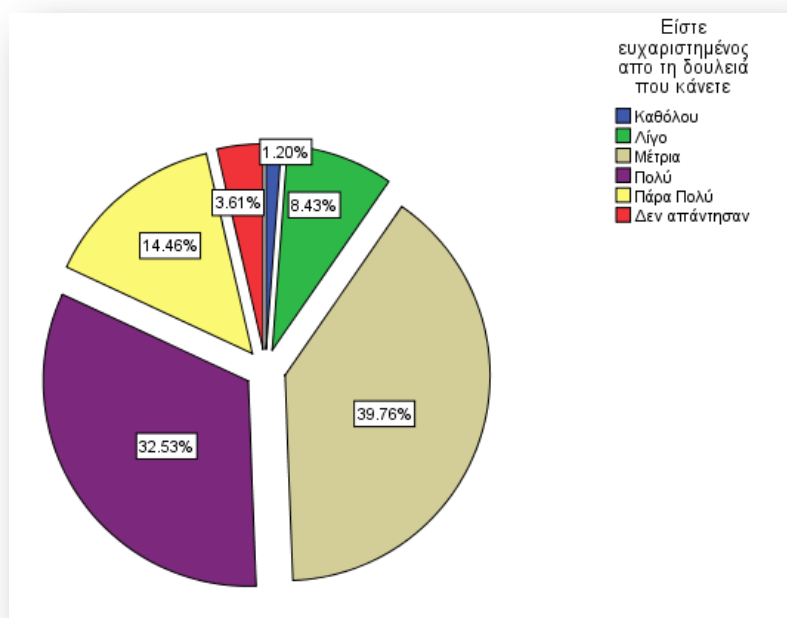
7.1.6 Είστε ευχαριστημένος/η από τη δουλειά που κάνετε;

Η ερώτηση 6 του Α' μέρους αφορούσε κατά το πόσο οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από τη δουλειά που κάνουν. Οι επιλογές που δόθηκαν ήταν οι εξής: καθόλου, λίγο, μέτρια, πολύ και πάρα πολύ. Όπως φαίνεται και στα πιο κάτω σχήματα, οι περισσότεροι δήλωσαν ότι είναι μέτρια έως πολύ

ευχαριστημένοι. Αναλυτικότερα, 33 υπάλληλοι (39.8%) δήλωσαν ότι είναι μέτρια ευχαριστημένοι και 27(32.5%) ότι είναι πολύ ευχαριστημένοι. Πάρα πολύ ευχαριστημένοι είναι μόνο 12 άτομα που αντιστοιχεί στο 14.46%. Το λιγότερο αριθμό συμμετοχών έχουν οι απαντήσεις λίγο και καθόλου με 7(8.4%) και 1(1.2%) υπαλλήλους αντίστοιχα. Τρία άτομα άφησαν κενή αυτή την ερώτηση.

Πίνακας 6. Ευχαρίστηση από την εργασία

ΠΟΣΟ ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΜΕΝΟΣ ΕΙΝΑΙ Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
Καθόλου	1
Λίγο	7
Μέτρια	33
Πολύ	27
Πάρα Πολύ	12
Δεν απάντησαν	3
Σύνολο	83



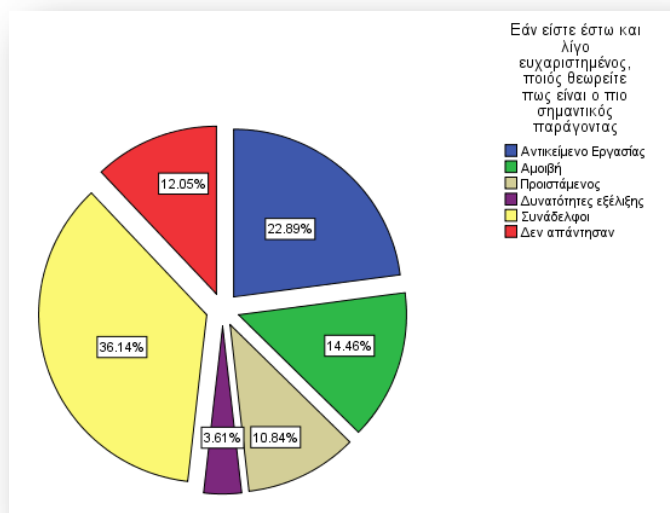
Διάγραμμα 6. Ευχαρίστηση από τη δουλειά

7.1.7 Εάν είστε έστω και λίγο ευχαριστημένος/η, ποιος θεωρείτε πως είναι ο σημαντικότερος παράγοντας;

Σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης, εδώ ζητούμε να μας δηλώσουν τον παράγοντα που τους κάνει έστω και λίγο ευχαριστημένους, δίνοντας πέντε επιλογές: αντικείμενο εργασίας, αμοιβή, προϊστάμενος, δυνατότητες εξέλιξης και συνάδελφοι. Η πλειοψηφία με ποσοστό 36.1% (30 υπάλληλοι) δήλωσαν ότι είναι ευχαριστημένοι από τη δουλειά τους λόγω των συνάδελφων. Αξιοσημείωτο ενδιαφέρον έχει και το ποσοστό 22.9% (19 εργαζόμενοι) που δήλωσαν ότι είναι ευχαριστημένοι από το αντικείμενο εργασίας τους. Στις τελευταίες θέσεις ανήκουν οι παράγοντες αμοιβή, προϊστάμενος και δυνατότητες εξέλιξης με ποσοστά 14.5% (12 ερωτηθέντες), 10.84% (9 ερωτώμενοι) και 3.6% (3 ερωτηθέντες) αντίστοιχα. Δέκα ερωτηθέντες άφησαν κενό το ερώτημα αυτό. Όπως φαίνεται, οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ευχαριστημένοι λόγω των συνάδελφων και του αντικείμενου εργασίας που ασχολούνται και λιγότερο ευχαριστημένοι με την αμοιβή και τη δυνατότητα εξέλιξης.

Πίνακας 7. Παράγοντας ευχαρίστησης

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
Αντικείμενο Εργασίας	19
Αμοιβή	12
Προϊστάμενος	9
Δυνατότητες εξέλιξης	3
Συνάδελφοι	30
Δεν απάντησαν	10
Σύνολο	83



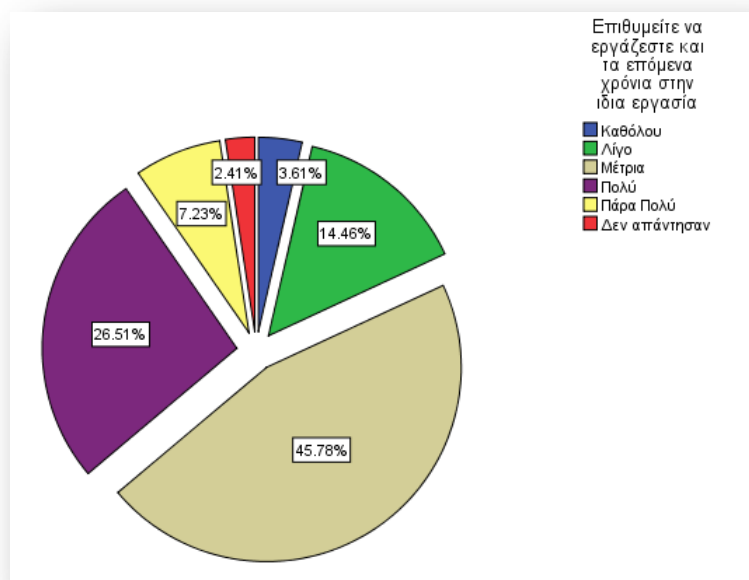
Διάγραμμα 7. Παράγοντας ευχαρίστησης

7.1.8 Επιθυμείτε να εργάζεστε και τα επόμενα χρόνια στην ίδια εργασία;

Στο 8^ο και τελευταίο ερώτημα για το Α' μέρος ρωτήσαμε τους εργαζομένους κατά πόσο επιθυμούν να εργάζονται και τα επόμενα χρόνια στην ίδια εργασία. Η πλειοψηφία έχει την μέτρια επιθυμία με ποσοστό 45.8% (38 ερωτηθέντες). Θετική απάντηση με πολύ και πάρα πολύ επιθυμία έχουν 22 (26.5%) και 6 (7.2%) εργαζόμενοι αντίστοιχα. Πιο αρνητική επιθυμία έχουν 12 εργαζόμενοι (14.5%) με την απάντηση λίγο που έδωσαν και 3 (3.6%) με το καθόλου. Το υπόλοιπο ποσοστό (2.4%) προτίμησε να μην απαντήσει στο ερώτημα αυτό.

Πίνακας 8. Επιθυμία εργασίας στην ίδια δουλειά

ΕΠΙΘΥΜΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
Καθόλου	3
Λίγο	12
Μέτρια	38
Πολύ	22
Πάρα Πολύ	6
Δεν απάντησαν	2
Σύνολο	83



Διάγραμμα 8. Επιθυμία εργασίας στην ίδια δουλειά

7.2 Παράγοντες που είναι σημαντικοί για τους εργαζόμενους σε μια ιδανική δουλειά

Πριν δούμε τους παράγοντες ικανοποίησης και παρακίνησης, θέσαμε στους ερωτηθέντες ερωτήσεις με παράγοντες που είναι σημαντικοί για αυτούς. Θέλαμε, για το σκοπό της έρευνας, να έχουμε την άποψη των εργαζομένων ως προς το τι θεωρούν σημαντικό στο εργασιακό τους περιβάλλον. Πιο κάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σε πίνακες.

Στον πρώτο πίνακα χρησιμοποιήσαμε το Descriptive statistics από την SPSS για να βρούμε το μέσο όρο της κάθε ερώτησης, ώστε μετά να μπορεί να ταξινομηθεί σε φθίνουσα σειρά ο δεύτερος πίνακας. Στον 2^ο πίνακα παρουσιάζουμε όλα τα ερωτήματα του Β μέρους του ερωτηματολογίου με ταξινομημένη σειρά βάση του μέσου όρου που βρήκαμε στον 1^ο πίνακα.

Οι αριθμοί 1-5 που φαίνονται στις στήλες max και min αφορούν τις απαντήσεις στην κλίμακα Likert όπου 1= Καθόλου σημαντικό, 2= Λίγο σημαντικό, 3= Μέτρια σημαντικό, 4=Πολύ σημαντικό και 5= Εξαιρετικά σημαντικό. Προκειμένου να μπορούν να υπολογιστούν σωστά ο μέσος όρος και τα ποσοστά της κάθε ερώτησης, στην SPSS, όπου δεν είχαμε απάντηση βάζαμε την τιμή 0. Γι' αυτό τον λόγο στον 1^ο πίνακα σε πολλές περιπτώσεις έχουμε την τιμή 0 σαν ελάχιστη τιμή. Στον 2^ο πίνακα δείχνουμε τις ελάχιστες και υψηλότερες τιμές, αγνοώντας την τιμή 0 σε όσες περιπτώσεις υπήρχε, για να μπορούμε να δούμε τις πραγματικές τιμές που έδωσαν οι ερωτηθέντες.

Πίνακας 9 Descriptive Statistics

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	83	0	5	4.58	.871
ΜΟΝΟ ΟΚΤΩ ΩΡΕΣ	83	0	5	4.10	1.133
ΚΑΛΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ	79	0	5	4.53	.918
ΨΗΛΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	83	3	5	4.60	.562
ΆΛΛΑ ΕΠΙΔΟΜΑΤΑ	83	1	5	4.42	.783
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΜΟΙ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ	83	0	5	4.71	.690
ΚΑΛΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	83	3	5	4.71	.482
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΔΟΥΛΕΙΑΣ	83	4	5	4.71	.456
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΜΑΘΗΣΗ	83	3	5	4.47	.612
ΑΙΣΘΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	83	1	5	4.53	.687
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΑΝΕΛΙΞΗΣ	83	3	5	4.53	.631
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΣ ΧΡΟΝΟΣ	83	3	5	4.61	.537
Valid N (listwise)	79				

Πίνακας 10 Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου Μέρους Β'

ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΕΙΝΑΙ ΓΙΑ ΕΣΑΣ...	min	max	Μέσος Όρος	Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Πολύ σημαντικό	Εξαιρετικά σημαντικό για μένα
6. Να εργάζεστε με συναδέλφους οι οποίοι είναι συνεργάσιμοι;	3	5	4.71	0%	0%	1.2%	20.5%	77.1%
7. Να έχετε καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο σας;	3	5	4.71	0%	0%	1.2%	26.5%	72.3%
8. Να αναγνωρίζεται η δουλειά σας;	4	5	4.71	0%	0%	0%	28.9%	71.1%
12. Να έχετε μια δουλειά η οποία σας δίνει αρκετό χρόνο για προσωπική και οικογενειακή ζωή;	3	5	4.61	0%	0%	2.4%	33.7%	63.9%
4. Να έχετε τη δυνατότητα να έχετε ψηλό μισθό από την εργασία;	3	5	4.60	0%	0%	3.6%	32.5%	63.9%
1. Να έχετε μια δουλειά η οποία να σας δίνει προσωπική ικανοποίηση και ενδιαφέρον;	3	5	4.58	0%	0%	1.2%	27.7%	68.7%
3. Να έχετε καλές συνθήκες εργασίας (φωτισμό, θερμοκρασία, καθαριότητα);	3	5	4.53	0%	0%	3.7%	25.9%	65.4%
10. Να νιώθετε σιγουριά ότι θα μπορείτε να συνεχίσετε να εργάζεστε για όσο καιρό εσείς το επιθυμείτε;	1	5	4.53	1.2%	0%	3.6%	34.9%	60.2%
11. Να υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης;	3	5	4.53	0%	0%	7.2%	32.5%	60.2%
9. Να έχετε τις ευκαιρίες για εκπαίδευση (για να βελτιώσετε τις δεξιότητές σας ή να μάθετε κάτι καινούργιο);	3	5	4.47	0%	0%	6%	41%	53%
5. Να έχετε άλλα επιδόματα εκτός από τον βασικό μισθό σας;	1	5	4.41	1.2%	1.2%	7.2%	34.9%	55.4%
2. Να εργάζεστε μόνο οκτώ ώρες και όχι περισσότερες;	1	5	4.10	1.2%	4.8%	13.2%	32.5%	45.8%

Όπως βλέπουμε από τον πιο πάνω πίνακα, ο πρώτος παράγοντας που θεωρούν ως τον πιο σημαντικό είναι το να εργάζονται με συναδέλφους που είναι συνεργάσιμοι με μέσο όρο 4.71. Πιο συγκεκριμένα, το 77.1% δήλωσαν ότι είναι εξαιρετικά σημαντικό, το 20.5% ότι είναι πολύ σημαντικό και το 1.2% μέτρια σημαντικό.

Μετά ακολουθούν, επίσης με υψηλά ποσοστά και θεωρώντας τα εξαιρετικά σημαντικά, οι παράγοντες το να έχουν καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο τους με ποσοστό 72.3% και να αναγνωρίζεται η δουλειά τους με ποσοστό 71.1%. Του ίδιους παράγοντες κάποιοι τους χαρακτηρίζουν πολύ σημαντικούς με ποσοστά 26.5% και 28.9% αντίστοιχα. Και οι δύο παράγοντες έχουν το ίδιο μέσο όρο όπως τον πρώτον παράγοντα, 4.71, με τη διαφορά ότι ο πρώτος παράγοντας έχει το πιο ψηλό ποσοστό από όλους τους παράγοντες στο εξαιρετικά σημαντικό.

Στη συνέχεια, με πολύ μικρή διαφορά ακολουθούν οι παράγοντες με αριθμό 12 και 4, όπου έχουν μέσο όρο 4.61 και 4.60 αντίστοιχα. Θεωρούν σημαντικό το να έχουν χρόνο για προσωπική ζωή με συνολικό ποσοστό 97.6% και με 96.4% να έχουν ψηλό μισθό από την εργασία.

Επόμενο στην σειρά έρχεται το να έχουν δουλειά που να τους δίνει προσωπική ικανοποίηση και ενδιαφέρον με μέσο όρο 4.58. Ποσοστό 68.7% των υπαλλήλων δηλώνουν ότι είναι εξαιρετικά σημαντικό και το 22.7% ότι είναι πολύ σημαντικό. Ακολουθούν τα ερωτήματα 3 (καλές συνθήκες εργασίας), 10 (ασφάλεια δουλειάς) και 11 (ευκαιρίες ανέλιξης) με μέσο όρο 4.53 και προτελευταίο το ερώτημα 9, όπου μιλάει για τις ευκαιρίες εκπαίδευσης με μέσο όρο 4.47.

Λιγότερο σημαντικό από όλους τους παράγοντες αναφέρουν την 8ωρη εργασία και όχι περισσότερες ώρες με μέσο όρο 4.10 και με ποσοστό 45.8% να δηλώνουν εξαιρετικά σημαντικό και 32.5% πολύ σημαντικό. Σε αντίθεση, το 4.8% και 1.2% θεωρούν αυτό τον παράγοντα λιγότερο σημαντικό και καθόλου σημαντικό αντίστοιχα.

Όπως παρατηρούμε από τη στήλη του μέσου όρου και τα ποσοστά, όλοι οι παράγοντες έχουν μέσο όρο πάνω από 4.0. Αυτό συμβαίνει γιατί το ψηλότερο ποσοστό κάθε ερωτήματος ήταν το εξαιρετικά σημαντικό. Αυτό μας οδηγεί το συμπέρασμα ότι όλοι οι πιο πάνω παράγοντες είναι όλοι πολύ έως εξαιρετικά σημαντικοί για τους εργαζόμενους με κυριότερους τις σχέσεις με τους

συναδέλφους και τον προϊστάμενο. Η ευχαρίστηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι όταν περνούν καλά με τους συναδέλφους φαίνεται και από τον πίνακα 7 και διάγραμμα 7 όπου στο ερώτημα ποιον παράγοντα θεωρούν πιο σημαντικό εάν είναι έστω και λίγο ευχαριστημένοι η πλειοψηφία απάντησε τους συναδέλφους. Οι παράγοντες αυτοί εάν υπάρχουν σε ένα εργασιακό χώρο, ανεβάζει ψυχολογικά τους εργαζομένους με αποτέλεσμα να αποδίδουν καλύτερα μετά και στη δουλειά τους.

Στις ερωτήσεις 1,2,3 και 6 υπήρχαν τα εξής ποσοστά αποχής αντιστοίχως: 2.4%, 2,4%, 7.2% και 1.2%.

7.3 Παράγοντες που θα μπορούσαν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να αποδώσουν καλύτερα

Το μέρος αυτό της έρευνας αφορά τις απόψεις των ερωτηθέντων για το τι θα μπορούσε να τους παρακινήσει για να αποδώσουν καλύτερα. Για το σκοπό αυτό τέθηκαν 7 ερωτήματα. Στα ερωτήματα 1, 3, 4, 5 και 7 κάποιοι ερωτηθέντες δεν απάντησαν με τα ποσοστά να κυμαίνονται από 1.2% - 2.4%.

Όπως και στο υποκεφάλαιο 7.2, ακολουθούν δύο πίνακες. Ο πρώτος πίνακας δείχνει τα αποτελέσματα που λάβαμε από την SPSS χρησιμοποιώντας το Descriptive statistics και ο 2^{ος} πίνακας δείχνει ταξινομημένα σε φθίνουσα σειρά (κατά τον μέσο όρο) τους παράγοντες παρακίνησης . Οι αριθμοί 1-5 που φαίνονται στις στήλες max και min αφορούν τις απαντήσεις στην κλίμακα Likert όπου 1= Καθόλου, 2 = Ελάχιστα, 3 = Μερικώς, 4 = Πολύ και 5 = Απόλυτα. Προκειμένου να μπορούν να υπολογιστούν σωστά στην SPSS, ο μέσος όρος και τα ποσοστά της κάθε ερώτησης, όπου δεν είχαμε απάντηση βάζαμε την τιμή 0. Γι' αυτό στον 1^ο πίνακα σε πολλές περιπτώσεις έχουμε την τιμή 0 σαν ελάχιστη τιμή. Στον 2^ο πίνακα δείχνουμε τις ελάχιστες και υψηλότερες τιμές αγνοώντας την τιμή 0 σε όσες περιπτώσεις υπήρχε για να μπορούμε να δούμε τις πραγματικές τιμές που έδωσαν οι ερωτηθέντες.

Πίνακας 11 Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΜΕΙΩΣΗ ΩΡΑΡΙΟΥ	83	0	5	3.29	1.245
ΑΥΞΗΣΗ ΚΑΤ'ΑΠΟΚΟΠΗΝ ΕΠΙΔΟΜΑΤΩΝ	83	1	5	4.53	.704
ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	83	0	5	3.86	1.170
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ ΑΠΟ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	83	0	5	4.24	.995
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ ΑΠΟ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ	83	0	5	4.47	.860
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΕΚΜΑΘΗΣΗΣ	83	1	5	4.18	.899
ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	83	0	5	4.33	.925
Valid N (listwise)	83				

Πίνακας 12 Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου Μέρους Γ'

ΤΙ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΣΕ ΝΑ ΣΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΕΙ ΝΑ ΑΠΟΔΩΣΕΤΕ ΚΑΛΥΤΕΡΑ...	min	max	Μέσος Όρος	Καθόλου	Ελάχιστα	Μερικώς	Πολύ	Απόλυτα
2. Η αύξηση των κατ' αποκοπή επιδομάτων;	1	5	4.53	1.2%	0%	4.8%	32.5%	61.5%
5. Να νιώθω ότι ο προϊστάμενος αναγνωρίζει και επαινεί την προσπάθειά μου;	1	5	4.47	1.2%	1.2%	1.2%	36.1%	59%
7. Μια πιο αξιολογική αξιολόγηση;	2	5	4.33	0%	2.4%	12.0%	30.1%	54.2
4. Να νιώθω ότι οι συνάδελφοι με εκτιμούν και αναγνωρίζουν το έργο μου;	2	5	4.24	0%	3.6%	4.8%	43.4%	45.8%
6. Οι ευκαιρίες που μου δίδονται για ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέων γνώσεων;	1	5	4.18	2.4%	2.4%	10.8%	43.4%	41.0%
3. Καλύτερες συνθήκες εργασίας από άποψη κτιριακών εγκαταστάσεων, τεχνολογίας κ.λπ.;	1	5	3.86	2.4%	4.8%	22.9%	32.5%	34.9%
1. Η μείωση ωραρίου εργασίας;	1	5	3.29	8.4%	14.5%	31.3%	25.3%	19.3%

Όπως βλέπουμε από τον πιο πάνω πίνακα, ο μέσος όρος των απαντήσεων κυμαίνεται από 3.29 – 4.53. Επίσης, η πιο χαμηλή τιμή στα πιο πάνω ερωτήματα ήταν το 1 και η πιο ψηλή το 5. Αυτό δείχνει ότι χρησιμοποιήθηκε όλη η κλίμακα στις απαντήσεις των εργαζομένων.

Πρώτος από όλους τους παράγοντες παρακίνησης με μέσο όρο 4.53 είναι ο παράγοντας «αύξηση των κατ' αποκοπή επιδομάτων». Πιο συγκεκριμένα, 61.5% των υπαλλήλων συμφωνούν απόλυτα ότι αυτός ο παράγοντας θα τους παρακινούσε να δουλέψουν περισσότερο και 32.5% δηλώνουν ότι συμφωνούν πολύ. Από αυτό συμπεραίνουμε ότι το 94% θεωρεί ότι αυτός ο παράγοντας είναι ο πιο σημαντικός για την απόδοσή τους.

Με πολύ μικρή διαφορά από τον πρώτο παράγοντα που θεωρούν ως τον πιο σημαντικό ακολουθεί ο παράγοντας του προϊστάμενου με μέσο όρο 4.47. Το 59% δηλώνει ότι θα τους βοηθούσε απόλυτα εάν ο προϊστάμενος αναγνώριζε και επαινούσε την προσπάθειά τους, και 36.1% δηλώνει πολύ για το ίδιο ερώτημα.

Τρίτο στη σειρά έρχεται το τελευταίο ερώτημα με μέσο όρο 4.33. Αφορούσε την αξιολογική αξιολόγηση όπου το καθόλου δεν απαντήθηκε από κανέναν εργαζόμενο. 54.2% πιστεύουν ότι θα τους βοηθούσε απόλυτα, 30.1% πολύ, 12.0% μερικώς και 2.4% ελάχιστα.

Επίσης, σύμφωνα με το μέσο όρο 4.24 και τα ποσοστά 43.3%-πολύ και 45.8%-απόλυτα, πολύ σημαντικός παράγοντας θεωρείται και το να νιώθουν ότι οι συνάδελφοί τους εκτιμούν και αναγνωρίζουν το έργο τους. Κανένας από τους ερωτηθείς δεν απάντησε καθόλου σε αυτή την ερώτηση.

Με πολύ μικρή διαφορά ακολουθεί το ερώτημα 6 με μέσο όρο 4.18. Με 41.0% να δηλώνουν απόλυτα και με 43.4% πολύ, οι ερωτηθέντες λένε ότι θα παρακινούνταν ιδιαίτερα εάν είχαν ευκαιρίες για ανάπτυξη δεξιοτήτων και νέων γνώσεων.

Οι καλύτερες συνθήκες εργασίας από άποψη κτιριακών εγκαταστάσεων, τεχνολογίας κ.λπ. θα βοηθούσε κατά πλειοψηφία από μερικώς μέχρι απόλυτα με ποσοστά 22.9% να δηλώνουν μερικώς, 32.5% πολύ και 34.9% απόλυτα. Ο μέσος όρος στο ερώτημα αυτό είναι 3.86.

Τελευταίο στην κατάταξη, με μέσο όρο 3.29, έρχεται το ερώτημα εάν η μείωση ωραρίου εργασίας θα βοηθούσε για να αποδώσουν καλύτερα. Οι απόψεις δίστανται με την απάντηση Μερικώς και Πολύ να είναι οι επικρατέστερες με ποσοστά 31.3% και 25.3% αντίστοιχα. Ποσοστό 19.3% δήλωσαν ότι αυτό θα τους βοηθούσε απόλυτα στο να αποδώσουν καλύτερα, 14.5% ελάχιστα και 8.4% καθόλου.

Οι υπάλληλοι με τις πιο πάνω απαντήσεις και έχοντας υψηλά ποσοστά στο να συμφωνούν απόλυτα ή πολύ, δηλώνουν ότι έχουν ανάγκη τους παράγοντες παρακίνησης. Αυτό θα τους βοηθούσε να αποδώσουν καλύτερα και έτσι θα κέρδιζε πολύ περισσότερα η ίδια η Υπηρεσία.

7.4 Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης

Στο τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου προσπαθήσαμε να μάθουμε πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι με διάφορους τομείς της εργασίας τους όπως ο προϊστάμενος, ο μισθός, οι συνάδελφοι, κλπ. Θέσαμε 20 ερωτήματα με τις εξής 5 επιλογές για απάντηση: 1=Συμφωνώ απόλυτα, 2=Συμφωνώ, 3=Είμαι ουδέτερος/η, 4=Διαφωνώ και 5=Διαφωνώ απόλυτα. Όπως βλέπουμε από τον πιο πάνω πίνακα, σε όλες τις ερωτήσεις η πιο χαμηλή απάντηση ήταν το 1(Συμφωνώ απόλυτα) και η ψηλότερη απάντηση ήταν το 5(Διαφωνώ απόλυτα). Πιο κάτω παρουσιάζουμε τους 2 πίνακες όπως παρουσιάσαμε τους πίνακες στα υποκεφάλαια 7.1 και 7.2.

Πίνακας 13 Descriptive Statistics

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	83	0	5	3.83	.908
ΟΓΚΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	83	0	5	2.40	1.278
ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗΠ ΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	83	0	5	3.10	1.154
ΚΟΥΡΑΣΤΙΚΟ ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	83	0	5	2.63	1.186
ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΑ ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΑ	83	0	5	2.76	1.175
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟΣ ΧΩΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	83	1	5	3.04	1.392
ΔΙΚΑΙΗ ΣΧΕΣΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΑΜΟΙΒΗΣ	83	0	5	1.64	.878
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΑ ΕΠΙΔΟΜΑΤΑ	83	0	5	1.70	.907
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	83	0	5	1.83	1.022
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ	83	1	5	3.54	1.063
ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ	83	0	5	3.49	1.064
ΚΑΛΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	83	0	5	3.76	.932
Ο ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΕΧΕΤΑΙ ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ	83	0	5	3.28	1.108
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ ΑΠΟ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ	83	1	5	3.46	1.028
ΚΑΛΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ	83	1	5	3.78	1.037
ΑΙΣΘΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	83	0	5	3.25	1.228
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ	83	0	5	3.04	1.152
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΑΝΕΛΙΞΗΣ	83	1	5	1.96	.981
ΧΡΟΝΟ ΓΙΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΖΩΗ	83	1	5	2.51	1.173
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	83	0	5	2.93	1.267
Valid N (listwise)	83				

Πίνακας 14 Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου Μέρους Δ΄

ΠΟΣΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΕΙΣΤΕ:		min	max	Μέσος Όρος	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1.	Το αντικείμενο εργασίας μου είναι ενδιαφέρον και με ικανοποιεί.	1	5	3.83	1.2%	3.6%	20.5%	54.2%	19.3%
15.	Είμαι ευχαριστημένος/η από την επικοινωνία μου με τον προϊστάμενο μου.	1	5	3.78	3.6%	6.0%	26.5%	36.1%	27.7%
12.	Η σχέση μου με τους συναδέλφους μου είναι σε καλό επίπεδο.	1	5	3.76	1.2%	1.2%	22.9%	57.8%	14.5%
10.	Στην εργασία μου υπάρχει ομαδικό πνεύμα και συνεργασία μεταξύ του προσωπικού κάθε κατηγορίας.	1	5	3.54	8.4%	7.2%	16.9%	56.6%	10.8%
11.	Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους μου και μπορώ ελεύθερα να ζητήσω την άποψή τους.	1	5	3.49	8.4%	0%	31.3%	48.2%	10.8%
14.	Υπάρχει αναγνώριση από τον προϊστάμενο όταν κάνω καλά τη δουλειά μου.	1	5	3.46	4.8%	12.0%	28.9%	41.0%	13.3%
13.	Ο προϊστάμενος μου λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις μου για βελτίωση του τρόπου εργασίας μου.	1	5	3.28	7.2%	14.5%	24.1%	45.8%	7.2%
16.	Αισθάνομαι ασφάλεια για τη θέση της εργασίας μου λόγω της μονιμότητας που μου προσφέρει.	1	5	3.25	8.4%	18.1%	22.9%	34.9%	14.5%

3.	Λαμβάνω όλη την απαραίτητη πληροφόρηση Όσον αφορά την εκτέλεση της εργασίας μου.	1	5	3.10	6.0%	21.7%	26.5%	36.1%	7.2%
6.	Ο χώρος στον οποίο εργάζομαι με ικανοποιεί (επαρκής φωτισμός, καθαριότητα, εξαερισμός, θερμοκρασία, αρκετός χώρος).	1	5	3.04	20.5%	18.1%	13.3%	33.7%	14.5%
17.	Θεωρώ πως αν αγνοείται η προσπάθεια που καταβάλλω.	1	5	3.04	10.8%	18.1%	28.9%	34.9%	6.0%
20.	Υπάρχουν ευκαιρίες για εκπαίδευση (για να βελτιώσουμε τις δεξιότητές μας ή να μάθουμε κάτι καινούργιο).	1	5	2.93	14.5%	24.1%	19.3%	32.5%	8.4%
5.	Ζητείται από τον προϊστάμενο να εργάζομαι περισσότερα απογεύματα.	1	5	2.76	12.0%	25.3%	34.9%	18.1%	7.2%
4.	Το ωράριο εργασίας μου είναι ικανοποιητικό.	1	5	2.63	18.0%	16.9%	37.4%	21.7%	2.4%
19.	Η δουλειά μου, μου αφήνει χρόνο για την προσωπική και οικογενειακή μου ζωή.	1	5	2.51	21.7%	34.9%	19.3%	19.3%	4.8%
2.	Ο καθημερινός όγκος εργασίας που μου ζητείται να φέρω εις πέρας, είναι λογικός.	1	5	2.40	31.3%	22.9%	20.5%	19.3%	4.8%
18.	Υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης.	1	5	1.96	39.8%	32.5%	20.5%	6.0%	1.2%

9.	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις μισθολογικές μου απολαβές.	1	5	1.83	43.4%	32.5%	13.3%	7.2%	1.2%
8.	Είμαι ικανοποιημένος/η από τα επιδόματα που λαμβάνω.	1	5	1.70	49.4%	33.7%	10.8%	3.6%	1.2%
7.	Η σχέση της προσφοράς μου με τη χρηματική αμοιβή είναι δίκαιη.	1	5	1.64	51.8%	34.9%	7.2%	3.6%	1.2%

Όπως βλέπουμε από τον πιο πάνω πίνακα, οι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι με το αντικείμενο της εργασίας τους και τους ενδιαφέρει με μέσο όρο 3.83. Στο σύνολο το 73.5% συμφωνεί, 20.5% των ερωτηθέντων μένουν ουδέτεροι και 4.8% διαφωνούν.

Δεύτερο στη σειρά ικανοποίησης είναι το ερώτημα 15 με μέσο όρο 3.78. Το 36.1% συμφωνούν στο ότι είναι ευχαριστημένοι με την επικοινωνία με τον προϊστάμενο τους, το 27.7% συμφωνούν απόλυτα και το 26.5% έμεινε ουδέτερο.

Μετά ακολουθεί η ερώτηση με αριθμό 12 και έχει μέσο όρο 3.76. Στο σύνολο, ποσοστό 72.3% συμφωνούν ότι η σχέση με τους συναδέλφους τους είναι σε καλό επίπεδο, το 22.9% έμεινε ουδέτερο και το 2.4% διαφωνεί.

Τέταρτο στην φθίνουσα σειρά με μέσο όρο 3.54 είναι το ομαδικό πνεύμα και η συνεργασία μεταξύ του προσωπικού κάθε κατηγορίας. Πιο συγκεκριμένα, το 10.8% συμφωνεί απόλυτα ότι είναι ικανοποιημένοι με αυτό τον παράγοντα, το 56.6% συμφωνεί, το 16.9% έμεινε ουδέτερο, το 7.2% διαφωνεί και το 8.4% διαφωνεί απόλυτα.

Στο σύνολο, ποσοστό 59% συμφωνούν ότι εμπιστεύονται τους συναδέλφους τους και ότι μπορούν ελεύθερα να ζητήσουν την άποψη τους και επίσης ένα μεγάλο ποσοστό, 31.3%, έμεινε ουδέτερο. Κανείς δεν διαφώνησε με αυτό το

ερώτημα και το 8.4% διαφώνησε απόλυτα. Έρχεται πέμπτο στην κατάταξη με μέσο όρο 3.49%.

Στη συνέχεια με μέσο όρο 3.46 ακολουθεί το 14^ο ερώτημα. Το 41% συμφωνεί ότι υπάρχει αναγνώριση από τον προϊστάμενο όταν κάνουν καλά τη δουλειά τους, το 13.3% συμφωνεί απόλυτα, το 12.0% διαφωνεί, το 4.8% διαφωνεί απόλυτα και το 28.9% έμεινε ουδέτερο.

Μετά ακολουθεί πάλι ένα ερώτημα που έχει να κάνει με τον προϊστάμενο, με μέσο όρο 3.28. Πιο συγκεκριμένα, το 45.8% συμφωνεί ότι ο προϊστάμενος λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις των εργαζόμενων για βελτίωση του τρόπου εργασίας τους ενώ το 24.1% δεν εκφέρει θετική ή αρνητική άποψη.

Ασφαλώς φαίνονται να νιώθουν οι εργαζόμενοι για τη μονιμότητα της θέσης εργασίας τους με συνολικό ποσοστό 49.5% να συμφωνούν, 26.5% να διαφωνούν και 22.9% να μένει ουδέτερο. Ο μέσος όρος αυτού του ερωτήματος είναι 3.25.

Διχογνωμία υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων για το εάν λαμβάνουν όλη την απαραίτητη πληροφόρηση όσον αφορά την εκτέλεση της εργασίας τους. Πιο αναλυτικά, 36.1% συμφωνούν με αυτό το ερώτημα, 26.5% έμειναν ουδέτεροι και 21.7% διαφωνούν. 7.2% συμφωνούν απόλυτα και 6.0% διαφωνούν απόλυτα. Έρχεται 9^ο στην κατάταξη με μέσο όρο 3.16.

Ακόμη μια διχογνωμία μεταξύ των εργαζομένων φαίνεται να υπάρχει στο ερώτημα 6 όπου ερωτήθηκαν για τον εάν τους ικανοποιεί ο χώρος εργασίας τους όπως για παράδειγμα ο επαρκής φωτισμός, η καθαριότητα κλπ. Ποσοστό 33.7% συμφωνούν και το 14.5% συμφωνούν απόλυτα με τα πιο πάνω παράγοντα. Σε αντίθεση έρχεται το 18.1% που διαφωνεί και το 20.5% που διαφωνεί απόλυτα με την πιο πάνω πρόταση. Το 13.3% έμεινε ουδέτερο. Ο μέσος όρος είναι 3.04.

Τον ίδιο μέσο όρο με το προηγούμενο ερώτημα έχει η ερώτηση με αριθμό 17. Οι ερωτηθέντες διαφωνούν μεταξύ τους στο εάν αναγνωρίζεται η προσπάθεια που

καταβάλουν, με ποσοστό 40.9 να συμφωνεί, 28.9% να μένουν ουδέτεροι και 28.9% να διαφωνεί.

Παρόμοια διαφωνία στις απαντήσεις υπάρχει και στο τελευταίο σε αριθμό ερώτημα όπου 32.5% συμφωνεί ότι υπάρχουν ευκαιρίες εκπαίδευσης, 19.3% έμεινε ουδέτερο, 24.1% διαφωνεί και 14.5% διαφωνεί απόλυτα. Το ερώτημα αυτό κατατάσσεται στην 12^η θέση με μέσο όρο 2.93.

Για τα ερωτήματα 5 και 4, όπου μιλούν κατά πόσο ζητείται από τον προϊστάμενο να εργάζονται περισσότερα απογεύματα και για ικανοποιητικό ωράριο εργασίας, το μεγαλύτερο μέρος έμεινε ουδέτερο, με ποσοστά 34.9% και 37.4% αντίστοιχα. Στο σύνολο, ποσοστό 35.3% συμφωνούν και 37.3% διαφωνούν στο 5^ο ερώτημα και 24.1% συμφωνούν και 34.9% διαφωνούν στο 4^ο ερώτημα. Ο μέσος όρος του 5^{ου} ερωτήματος είναι 2.76 και του 4^{ου} είναι 2.63.

Στο σύνολο διαφωνούν με το ερώτημα 19, όπου ερωτήθηκαν για το εάν η δουλειά τους, τους αφήνει χρόνο για την προσωπική και οικογενειακή τους ζωή, με ποσοστό 56.6%. ενώ 19.3% μένει ουδέτερο και επίσης το ίδιο ποσοστό συμφωνεί. Ο μέσος όρος είναι 2.51.

Στο δεύτερο ερώτημα δεν φαίνεται να συμφωνούν και πολύ μεταξύ τους οι ερωτηθέντες αφού τα ποσοστά έχουν διασπαστεί. Πιο συγκεκριμένα, 19.3% θεωρούν λογικό το φόρτο εργασίας που τους ανατεθείτε καθημερινά. 20.5% δεν εκφέρουν γνώμη και δηλώνουν ουδέτεροι, 22.9% διαφωνούν και 31.3% διαφωνούν απόλυτα. Το 2^ο ερώτημα με μέσο όρο 2.40 κατατάσσεται στην 16^η θέση.

Δυστυχώς, δεν φαίνεται να υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης καθώς 32.5% διαφωνεί με αυτό το ερώτημα και 39.8% διαφωνεί απόλυτα. Ο μέσος όρος είναι 1.96.

Αρνητικοί φαίνονται να είναι οι υπάλληλοι στα ερωτήματα 9, 8 και 7 όπου και κατατάσσονται στις 3 τελευταίες θέσεις με μέσο όρο 1.83, 1.70 και 1.64

αντίστοιχα. Συγκεκριμένα, διαφωνούν με τα εξής συνολικά ποσοστά: 75.9%, 83.1% και 86.7% αντίστοιχα.

Βλέπουμε ότι ο μέσος όρος σε καμία ερώτηση δεν έφτασε το 4.0. Αυτό δείχνει ότι οι υπάλληλοι δεν είναι και τόσο ευχαριστημένοι με τους παράγοντες της δουλειά τους. Μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων έμεινε ουδέτερο στις περισσότερες απαντήσεις και δεν ήθελε να εκφράσει άποψη.

Κεφάλαιο 8

Συμπεράσματα-Εισηγήσεις

Η ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα τα οποία θα πρέπει να μελετά η Διοίκηση της κάθε Υπηρεσίας αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης.

Ένας από τους κύριους τομείς, εάν όχι και ο κυριότερος, που στηρίζονται οι επιχειρήσεις/οργανισμοί για να αυξήσουν το οικονομικό τους κέρδος είναι οι υπάλληλοι. Γι' αυτό είναι σημαντικό η κάθε επιχείρηση να καταλάβει με ποιους παράγοντες είναι ικανοποιημένο το προσωπικό του και τι θα το παρακινούσε ώστε να βελτιώσει την απόδοση του.

Κυριότερος στόχος της διεξαγωγής της παρούσας έρευνας ήταν να εξάγουμε συμπεράσματα σχετικά με τους παράγοντες που είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι στα Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη καθώς και ποιοι παράγοντες θα τους παρακινούσαν για να αποδώσουν καλύτερα στη δουλειά τους.

Πιο συγκεκριμένα, το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήσαμε για το σκοπό αυτό ήταν το ερωτηματολόγιο, το οποίο το χωρίσαμε σε 4 μέρη. Στο πρώτο μέρος συλλέξαμε πληροφορίες για τα δημογραφικά στοιχεία των υπαλλήλων των ΚΕΠ. Από τα αποτελέσματα, φαίνεται ότι δουλεύουν πολύ περισσότερες γυναίκες σε σχέση με τους άντρες και είναι κυρίως νεαρά άτομα ηλικίας 30-39 καθώς τα ΚΕΠ είναι μια νεοσύστατη υπηρεσία του δημοσίου. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχουν ανώτερη εκπαίδευση ή λυκειακή και είναι έγγαμοι.

Στο Β' μέρος, μέσα από 12 ερωτήσεις προσπαθήσαμε να μάθουμε τι είναι σημαντικό για τους υπαλλήλους των ΚΕΠ όσον αφορά τη δουλειά τους. Όπως

προέκυψε από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, οι πρώτοι παράγοντες που είναι σημαντικοί για τους εργαζόμενους με σειρά προτεραιότητας είναι οι συνάδελφοι, ο προϊστάμενος και η αναγνώριση δουλειάς. Θεωρούν σημαντικό να εργάζονται με συναδέλφους οι οποίοι να είναι συνεργάσιμοι, να μπορούν να επικοινωνούν και να φέρουν εις πέρας τις εργασίες που τους ανατίθενται. Όπως επίσης σημαντικό είναι να έχουν και καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο τους και να αναγνωρίζεται η δουλειά τους, καθώς αυτό τους ανεβάζει ψυχολογικά και έχουν περισσότερη διάθεση να εργαστούν ακόμα πιο σκληρά και περισσότερο για να επιτευχθεί το έργο της υπηρεσίας τους.

Στο Γ' μέρος του ερωτηματολογίου, εξετάσαμε τους παράγοντες παρακίνησης, δηλαδή ποιοι παράγοντες θα βοηθούσαν τους υπάλληλους των ΚΕΠ να αποδώσουν καλύτερα στη δουλειά τους. Αυτοί κατά σειρά προτεραιότητας ήταν: τα κατ' αποκοπή επιδόματα, η αναγνώριση προσπάθειας, η αξιολογική αξιολόγηση, η εκτίμηση και αναγνώριση από συναδέλφους, οι ευκαιρίες μάθησης, ο εργασιακός χώρος και το ωράριο.

Οι εργαζόμενοι θα ένιωθαν πιο καλά στη ψυχολογία τους και εν συνεχεία θα απέδιδαν καλύτερα στην εργασία τους κυρίως:

- Εάν υπήρχε αύξηση των κατ' αποκοπή επιδομάτων. Με αυτό τον τρόπο, θα έδειχναν στους εργαζόμενους ότι ανάλογα με την προσφορά τους λαμβάνουν και τα ανάλογα επιδόματα.
- Εάν ο προϊστάμενος αναγνώριζε και επαινούσε περισσότερο τη δουλειά τους. Είναι ίσως από τα πιο σημαντικά πράγματα ο καλός προϊστάμενος που ξέρει να αναγνωρίζει τη δουλειά των υπαλλήλων του και να επαινεί όπου κρίνει αναγκαίο. Αυτό δίνει δύναμη στους εργαζόμενους να συνεχίσουν τον αγώνα τους με περισσότερο ζήλο.

- Εάν υπήρχε πιο αξιοκρατική αξιολόγηση. Ένας σωστός και δίκαιος τρόπος αξιολόγησης των εργαζομένων θα ήταν μία τονωτική ένεση για όλους τους υπάλληλους αφού θα έβλεπαν το αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης.

Στο Δ' και τελευταίο μέρος, βλέπουμε πόσο και σε ποιους παράγοντες είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι. Εάν δούμε αναλυτικά τον πίνακα με τα ποσοστά, θα προσέξουμε ότι παρ' όλες τις θετικές απαντήσεις των εργαζομένων σε πλείστες ερωτήσεις ο μέσος όρος είναι χαμηλός. Αυτό συμβαίνει γιατί μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων έμεινε ουδέτερο και δεν ήθελε να εκφέρει άποψη σε πολλά από τα ερωτήματα. Επομένως, ολοκληρωμένη και ορθή άποψη για το εάν στην πλειοψηφία οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την τρέχον δουλειά τους δεν μπορούμε να έχουμε αν και κατά τη γνώμη μου οι υπάλληλοι που συνήθως αποφεύγουν να τοποθετηθούν είναι αυτοί που συνήθως έχουν μια αρνητική άποψη και δεν θέλουν να την εκφέρουν ή διαφορετικά είναι αυτοί που δεν πιστεύουν ότι μπορεί να αλλάξει κάτι.

Μπορούμε όμως να δούμε τους 5 πρώτους παράγοντες με σειρά προτεραιότητας που είναι ικανοποιημένοι: το αντικείμενο εργασίας τους είναι ενδιαφέρον και τους ικανοποιεί, είναι ευχαριστημένοι με την επικοινωνία τους με τους προϊσταμένους τους, η σχέση τους με τους συναδέλφους είναι σε καλό επίπεδο, υπάρχει ομαδικό πνεύμα και συνεργασία μεταξύ του προσωπικού και εμπιστεύονται τους συναδέλφους. Σε αντίθεση, δεν φαίνονται καθόλου ευχαριστημένοι από τις ευκαιρίες ανέλιξης που τους δίδονται, τις μισθολογικές απολαβές, τα επιδόματα που λαμβάνουν και από τη σχέση της προσφοράς τους με τη χρηματική αμοιβή.

Στις πρώτες 5 θέσεις ανήκουν 3 παράγοντες που αφορούν τους συναδέλφους και 1 για τον προϊστάμενο. Αυτούς τους 2 παράγοντες του συναντήσαμε πολύ ψηλά στη λίστα και στα μέρη Β και Γ. Αυτό δείχνει ότι οι παράγοντες με λέξεις κλειδιά συναδέλφοι και προϊστάμενος είναι από τα πιο σημαντικά. Για παράδειγμα, η καλή σχέση με τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο, η

αναγνώριση από τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο βοηθούν τους εργαζομένους και τους παρακινούν να δουλέψουν ακόμη περισσότερο.

Επίσης, τα τρία μέρη συμφωνούν και με την σημαντικότητα της χρηματικής αμοιβής. Στο Β' μέρος δηλώνουν ότι είναι σημαντικό γι' αυτούς να έχουν ψηλό μισθό. Στο Γ' μέρος όπου μιλάμε για την παρακίνηση η αύξηση των κατ' αποκοπή επιδομάτων είναι πρώτο στη λίστα. Και στο Δ μέρος όπου δηλώνουν οι υπάλληλοι σε ποια θέματα είναι ευχαριστημένοι, όλα τα ερωτήματα που αφορούν επιδόματα και αμοιβή βρίσκονται τελευταία στη σειρά προτεραιότητας και με πολύ χαμηλούς μέσους όρους.

Κλείνοντας, μπορούμε να πούμε ότι από τη μικρή αυτή έρευνα που έγινε, τα Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη στην Κύπρο θα απέδιδαν καλύτερα σαν οργανισμός εάν μελετούσαν εις βάθος τους παράγοντες παρακίνησης και αν προσπαθούσαν να τους υλοποιήσουν, όπως αύξηση μισθών/επιδομάτων, αναγνώριση δουλειάς από τον προϊστάμενο και μια πιο αξιοκρατική αξιολόγηση.

Βιβλιογραφία

- Δήμου Ν., (2003) Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα: Έλλην
- Ζαβλάνος Μ., (2002) Οργανωτική συμπεριφορά, Αθήνα: Σταμούλης
- Ηλιοφώτου Μ., Γεωργίου, Μ., & Σωκράτους, Μ. (2014) Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών, Αθήνα: Εκδοτικός Όμιλος Ίων
- Κάντας, Α., (1998) Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία Κίνητρα - Επαγγελματική Ικανοποίηση - Ηγεσία, Μέρος 1ο, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Λαζάρου, Ξ., (1996) Η Δημόσια Υπηρεσία Και Η Τέχνη Της Παραγωγικότητας, Λευκωσία: Ιμπρίντα ΛΤΔ.
- Μαλλιάρης Π., (2001) Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Αθήνα: Σταμούλης
- Μάρκοβιτς, Γ., (2002) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παρακίνηση-Εξουσία, Θεσσαλονίκη: University Studio Press
- Μπιτσάνη Ε., (2004) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα: Διόνικος
- Μπουραντάς, Δ., (1992) Μάνατζμεντ Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά, Αθήνα: TEAM Ε.Π.Ε.
- Μπουραντάς Δ., (2002) Μάνατζμεντ, 1η έκδ., Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Μπουραντάς Δ., (2005) Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Αθήνα: Κριτική
- Εηροτύρη-Κουφίδου, Σ., (2001) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων : Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Θεσσαλονίκη: Ανικούλα

Παπάνης, Ε., & Ρόντος, Κ., (2005) Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα, Αθήνα: Σιδέρης

Πετρίδου, Ε.,(2001) Διοίκηση Μάνατζμεντ, Θεσσαλονίκη: Ζυγός

Σταθακόπουλος, Β. (2005) Μεθόδοι Έρευνας Αγοράς, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.

Τσακλάγκανος, Α., (2000) Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ, Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε.

Χατζηπαντελή, Π., (1999) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα: Μεταίχμιο

Χυτήρης Λ., (2001) Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά Σε Οργανισμούς & Επιχειρήσεις, Αθήνα: Interbooks

Χυτήρης Λ., (2001) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα: Interbooks

Ηλεκτρονικές Πηγές

Κυπριακή Δημοκρατία, η-Συνεργασία, Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη, <http://goncloud.gov.cy>

Κυπριακή Δημοκρατία, η-Συνεργασία, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού(2016), Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη, Κυπριακή Δημοκρατία, Πρόσβαση Απριλίου 2016 <http://www.mof.gov.cy/>

http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/page50_gr/page50_gr?OpenDocument

http://managementstudyguide.com/importance_of_motivation.htm

<http://www.spss-tutorials.com/basics/>

Παράρτημα Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΜΕ ΘΕΜΑ «ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ ΚΕΝΤΡΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ-ΚΕΠ»

Αγαπητοί συμμετέχοντες,

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας στην έρευνα που αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων στα Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη.

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί το κύριο ερευνητικό μέρος της μεταπτυχιακής μου διατριβής που υποβάλλεται στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και όλες οι απαντήσεις του είναι εμπιστευτικές.

Με εκτίμηση,

Αιμιλία Ανδρέου

Μεταπτυχιακός Φοιτητής στη Διοίκηση Επιχειρήσεων/ΑΠΚΥ

Βοηθός Γραμματειακός Λειτουργός/ΚΕΠ Αμμοχώστου

Μέρος Α

Σημειώστε με ✓ σε ό,τι ισχύει:

1. Φύλο:

Ανδρας Γυναίκα

2. Ηλικία:

20-29 30-39 40-49 50 και άνω

3. Επίπεδο μόρφωσης:

Λύκειο Δίπλωμα Πτυχίο Μεταπτυχιακό Διδακτορικό

4. Οικογενειακή κατάσταση:

Άγαμος/η Έγγαμος/η Διαζευγμένος/η Χήρος/α

5. Πόσα χρόνια εργάζεστε στα ΚΕΠ;

≤ 1 έτη 1-3 έτη 3-5 έτη $5 \geq$ έτη

6. Είστε ευχαριστημένος/η από τη δουλειά που κάνετε;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

7. Εάν είστε έστω και λίγο ευχαριστημένος/η, ποιός θεωρείτε πως είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας;

Αντικείμενο Εργασίας: Αμοιβή: Προϊστάμενος:

Δυνατότητες Εξέλιξης: Συνάδελφοι:

8. Επιθυμείτε να εργάζεστε και τα επόμενα χρόνια στην ίδια εργασία;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

Μέρος Β

Προσπαθήστε να σκεφτείτε τι θα ήταν πιο σημαντικό για εσάς σε μια ιδανική δουλειά.

Μη λάβετε υπόψη το πόσο ικανοποιούνται οι παράγοντες στη σημερινή σας δουλειά.

Σε σχέση με τον κάθε παράγοντα θα απαντάτε την γενική ερώτηση

«ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΕΙΝΑΙ ΓΙΑ ΕΣΑΣ ΝΑ...»

Διαλέγετε μια απάντηση σε κάθε οριζόντια γραμμή του πίνακα που ακολουθεί

ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΕΙΝΑΙ ΓΙΑ ΕΣΑΣ ...	Εξαιρετικά σημαντικό για μένα	Πολύ σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Καθόλου σημαντικό
1. να έχετε μια δουλειά η οποία να σας δίνει προσωπική ικανοποίηση και ενδιαφέρον;					
2. να εργάζεστε μόνο οκτώ ώρες και όχι περισσότερες;					
3. να έχετε καλές συνθήκες εργασίας (φωτισμό, θερμοκρασία, καθαριότητα);					
4. να έχετε τη δυνατότητα να έχετε ψηλό μισθό από την εργασία;					
5. να έχετε άλλα επιδόματα εκτός από τον βασικό μισθό σας;					
6. να εργάζεστε με συναδέλφους οι οποίοι είναι συνεργάσιμοι;					
7. να έχετε καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο σας;					
8. να αναγνωρίζεται η δουλειά σας;					
9. να έχετε τις ευκαιρίες για εκπαίδευση (για να βελτιώσετε τις δεξιότητές σας ή να μάθετε κάτι καινούργιο);					
10. να νιώθετε σιγουριά ότι θα μπορείτε να συνεχίσετε να εργάζεστε για όσο καιρό εσείς το επιθυμείτε					
11. να υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης;					
12. να έχετε μια δουλειά η οποία σας δίνει αρκετό χρόνο για προσωπική και οικογενειακή ζωή;					

Μέρος Γ

ΤΙ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΕ ΝΑ ΣΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΕΙ ΝΑ ΑΠΟΔΩΣΕΤΕ ΚΑΛΥΤΕΡΑ...		Καθόλου	Ελάχιστα	Μερικώς	Πολύ	Απόλυτα
2.	Η μείωση ωραρίου εργασίας;					
3.	Η αύξηση των κατ' αποκοπή επιδομάτων;					
4.	Καλύτερες συνθήκες εργασίας από άποψη κτιριακών εγκαταστάσεων, τεχνολογίας κ.λπ.;					
5.	Να νιώθω ότι οι συνάδελφοι με εκτιμούν και αναγνωρίζουν το έργο μου;					
6.	Να νιώθω ότι ο προϊστάμενος αναγνωρίζει και επαινεί την προσπάθειά μου					
7.	Οι ευκαιρίες που μου δίδονται για ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέων γνώσεων;					
8.	Μια πιο αξιοκρατική αξιολόγηση;					

Μέρος Δ

Στις προηγούμενες ερωτήσεις ρωτηθήκατε για το τι θέλετε από τη δουλειά σας. Τώρα θα θέλαμε να μας πείτε πόσο ικανοποιημένοι είστε στη δουλειά σας.

ΠΟΣΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΜΕΝΟΣ/Η ΕΙΣΤΕ		Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Είμαι ουδέτερος/ η	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ
1.	Το αντικείμενο εργασίας μου είναι ενδιαφέρον και με ικανοποιεί.					
2.	Ο καθημερινός όγκος εργασίας που μου ζητείται να φέρω εις πέρας, είναι λογικός.					
3.	Λαμβάνω όλη την απαραίτητη πληροφόρηση όσον αφορά την εκτέλεση της εργασίας μου.					
4.	Το ωράριο εργασίας μου είναι ικανοποιητικό.					
5.	Ζητείται από τον προϊστάμενο να εργάζομαι περισσότερα απογεύματα					
6.	Ο χώρος στον οποίο εργάζομαι με ικανοποιεί (επαρκής φωτισμός, καθαριότητα, εξαερισμός, θερμοκρασία, αρκετός χώρος).					
7.	Η σχέση της προσφοράς μου με τη χρηματική αμοιβή είναι δίκαιη.					
8.	Είμαι ικανοποιημένος/η από τα επιδόματα που λαμβάνω.					
9.	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις μισθολογικές μου απολαβές.					
10.	Στην εργασία μου υπάρχει ομαδικό πνεύμα και συνεργασία μεταξύ του προσωπικού κάθε κατηγορίας.					
11.	Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους μου και μπορώ ελεύθερα να ζητήσω την άποψή τους					
12.	Η σχέση μου με τους συνάδελφους μου είναι σε καλό επίπεδο.					
13.	Ο προϊστάμενος μου λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις μου για βελτίωση του τρόπου εργασίας μου.					

	ΠΟΣΟ ΕΙΣΤΕ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΜΕΝΟΣ/Η	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Είμαι ουδέτερος/ η	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ
14.	Υπάρχει αναγνώριση από τον προϊστάμενο όταν κάνω καλά τη δουλειά μου.						
15.	Είμαι ευχαριστημένος/η από την επικοινωνία μου με τον προϊστάμενο μου.						
16.	Αισθάνομαι ασφάλεια για τη θέση της εργασίας μου λόγω της μονιμότητας που μου προσφέρει.						
17.	Θεωρώ πως αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλλω.						
18.	Υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης.						
19.	Η δουλειά μου, μου αφήνει χρόνο για την προσωπική και οικογενειακή μου ζωή.						
20.	Υπάρχουν ευκαιρίες για εκπαίδευση (για να βελτιώσουμε τις δεξιότητες μας ή να μάθουμε κάτι καινούργιο).						

Σας ευχαριστώ πολύ!