



ΑΝΟ
ΠΑΙ
ΚΥΡ

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «*Διοίκηση Επιχειρήσεων*»

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Τα Κίνητρά Για Επαγγελματική Εξέλιξη Των Εργαζομένων Και Πως Αυτά
Επιδρούν Στην Επαγγελματική Τους Ικανοποίηση Στην Κύπρο. Σύγκριση
Ιδιωτικού Με Δημόσιο Τομέα.

Ελένη Μέσσιου

Επιβλέπων Καθηγητής
Μιχάλης Σωκράτους

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

Λευκωσία, Μάιος 2016

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνήσει τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων στην Κυπριακή αγορά εργασίας, σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, καθώς στη συνέχεια να συγκρίνει τυχόν διαφορές στην ικανοποίηση μεταξύ των δύο αυτών τομέων. Περαιτέρω σκοπός της έρευνας, ήταν να αναδείξει τις κατηγορίες κινήτρων που παρακινούν τους εργαζομένους στην Κυπριακή αγορά εργασίας και να ερευνήσει κατά πόσο τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, επηρεάζουν τους παράγοντες που τους παρακινούν στο να εργάζονται πιο αποδοτικά.

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 209 άτομα από ιδιωτικές επιχειρήσεις και οργανισμούς του δημοσίου τομέα, όπου κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτηματολόγιο που τους διανεμήθηκε σε έντυπη μορφή. Το ερωτηματολόγιο αποτελείτο από τρία μέρη, τα οποία μετρούσαν τα δημογραφικά στοιχεία, την εργασιακή ικανοποίηση και τα κίνητρα αντίστοιχα. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το πακέτο στατιστικών αναλύσεων SPSS όπου πραγματοποιήθηκε σύγκριση των κοινωνικο-δημογραφικών παραγόντων τόσο με τους παράγοντες ικανοποίησης όσο και με τους παράγοντες παρακίνησης.

Τα αποτελέσματα, όσο αφορά την ικανοποίηση, έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι έχουν τα υψηλότερα ποσοστά ικανοποίησης στην Επικοινωνία εντός οργανισμού, κυρίως όσο αφορά στις σχέσεις με τους συναδέλφους, ενώ αντίθετα, τα χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης αφορούν τις απολαβές, ιδιαίτερα τις ετήσιες αυξήσεις. Διαφοροποίηση της ικανοποίησης ιδιωτικού με δημόσιο τομέα, φαίνεται να υπάρχει όσο αφορά κυρίως τις συνθήκες εργασίας, όπου στον δημόσιο τομέα φαίνεται να υπάρχει δυσαρέσκεια, όσο αφορά τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό, ενώ αντίθετα οι ιδιωτικοί υπάλληλοι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι για τα ωράρια εργασίας τους. Σε σχέση με τα κίνητρα, ο παράγοντας που επηρεάζει περισσότερο την κινητοποίηση είναι τα επιτεύγματα, με την συναδελφικότητα, τις ανταμοιβές και τις εργασιακές ιδιότητες να ακολουθούν. Τέλος όσο αφορά το πώς τα δημογραφικά στοιχεία σχετίζονται με την κινητοποίηση, το φύλο φαίνεται να επηρεάζει το περιβάλλον εργασίας και τη δυνατότητα μετεκπαίδευσης, η ηλικία επηρεάζει τη μονιμότητα στην εργασία, το εκπαιδευτικό επίπεδο επηρεάζει την θέση εξουσίας και την ικανοποίηση των προσωπικών στόχων, τα χρόνια υπηρεσίας επηρεάζουν το περιβάλλον εργασίας, τη

μονιμότητα στην εργασία και τον συστηματικό έλεγχο των εργασιών. Τέλος, ο τομέας εργασίας και το ύψος του μισθού δεν φαίνεται να επηρεάζουν με κάποιο τρόπο την κινητοποίηση των εργαζομένων.

Ως συμπέρασμα βγάζουμε ότι η ικανοποίηση στην Κυπριακή αγορά εργασίας είναι μεγαλύτερη όσο αφορά τους παράγοντες πλαισίου της εργασίας, με εξαίρεση τις απολαβές, και χαμηλότερη όσο αφορά τους παράγοντες περιεχομένου της εργασίας. Ταυτόχρονα, αξιολογούν ως πιο σημαντικά τα εσωτερικά κίνητρα, όπως τα επιτεύγματα, θεωρώντας όμως αρκετά σημαντικά και τα χρηματικά κίνητρα.

Abstract

The purpose of this study was to research the employees' satisfaction level in the Cypriot labor market, in private and public sectors, and also to compare the differences regarding the satisfaction of the employees between the above mentioned areas. Furthermore, another aim of the research was to identify the types of incentives that motivate employees in the Cypriot labor market and to research whether or not the demographic characteristics of employees affect the factors which motivate them in order to work more efficiently.

The survey involved 209 people from private companies and public sector organizations, which were invited to answer a questionnaire that was distributed to them in printed form. The questionnaire consisted of three parts: demographic characteristics, job satisfaction levels and motivation.

For the data analysis, the SPSS statistical analysis package was used for the comparison of sociodemographic factors, including both satisfaction and motivation factors.

The results, considering satisfaction, have demonstrated that employees have the highest satisfaction rates in Communication within the organization, particularly regarding their relation with their colleagues, whereas, the lowest satisfaction levels were for their earnings, especially the annual increases. As far as variation of satisfaction between the private and public sector employees, it appears mainly concerning the working conditions, where the public sector employees seem not to be satisfied about the facilities and equipment. On the other hand the private sector employees are less satisfied with their working hours.

As far as encouragement the results show that the factors that affect motivation the most are: achievements, co-workers, remuneration and job attributes.

Finally the demographic characteristics are connected with motivation as follows: Gender seems to influence the importance of work environment and the possibility of further training. Age affects the importance of permanence at work. Educational level influences the importance of having a position of power and achieving personal goals. Years of service affects the importance of work environment, the permanence in work and the systematic control of the operations. Finally, work sector and salary does not seem to affect in any way the motivation of employees.

As a conclusion, the satisfaction in Cypriot labor market is higher in reference to working framework factors, with an exception in remuneration, and lower regarding the working object factors. At the same time, intrinsic incentives, such as achievement, are the most important for the employees, but monetary incentives are also crucial

Περιεχόμενα

Περίληψη	4
Abstract 6	
Περιεχόμενα	7
Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή.....	9
1. Εισαγωγή	9
1.1. Προσδιορισμός Προβλήματος	9
1.2. Σκοπός Της Εργασίας	10
1.3. Περιγραφή Μεθοδολογίας.....	10
1.4. Παρουσίαση Ενοτήτων.....	10
Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	12
2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	12
2.1. Επαγγελματική Ικανοποίηση	12
2.1.1. Παράγοντες Επαγγελματικής Ικανοποίησης	15
2.2. Οργανωσιακή Δέσμευση.....	19
2.2.1. Παράγοντες Δέσμευσης.....	21
2.3. Κίνητρα.....	23
2.4. Θεωρίες Παρακίνησης	26
2.4.1. Θεωρίες Περιεχομένου	27
2.4.1.1. MASLOW – ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ.....	27
2.4.1.2. HERZBERG – Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ.....	28
2.4.1.3. MCCLELLAND – Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΚΤΗΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ.....	29
2.4.2. Θεωρίες Διαδικασιών	30
2.4.2.1. VROOM – Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ.....	31
2.4.2.2. LOCKE – Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗΣ.....	31
2.4.2.3. ADAMS – Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ	32
2.5. Μέθοδοι Παρακίνησης	33
Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία	37
3. Μεθοδολογία.....	37
3.1. Σκοπός Και Στόχοι Της Έρευνας	37
3.2. Ερωτηματολόγιο.....	38
3.3. Δειγματοληψία Και Ανάλυση Των Πληροφοριών.....	39
Κεφάλαιο 4. Ανάλυση Και Συζήτηση.....	40
4. Ανάλυση Και Συζήτηση.....	40

4.1.	Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Σε Σχέση Με Τα Ερευνητικά Ερωτήματα.....	41
4.2.	Ανάλυση Αποτελεσμάτων	63
	Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα Και Προτάσεις	66
5.	Συμπεράσματα Και Προτάσεις.....	66
5.1.	Συμπεράσματα	66
5.2.	Περιορισμοί Και Δυσκολίες Της Έρευνας.....	68
5.3.	Προτάσεις	69
	Κεφάλαιο 6. Βιβλιογραφία.....	70
6.	Βιβλιογραφία.....	70
	Κεφάλαιο 7. Παρατήματα.....	74
	Παράρτημα 1 – Ερωτηματολόγιο	75
	Παράρτημα 2 – Πίνακες Αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίου	78
	Δημογραφικά Στοιχεία	78
	Πίνακες Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης.....	84
	Πίνακες Μέτρησης Σημαντικότητας Των Κινήτρων	92

Κεφάλαιο 1.

Εισαγωγή

1. Εισαγωγή

Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων αλλά και οι παράγοντες που συμβάλουν στην ικανοποίηση είναι ένα θέμα που έχει μελετηθεί εκτενώς από διάφορες επιστήμες, όπως η Ψυχολογία, η Διοίκηση, ο τομέας των Οικονομικών καθώς και των Ανθρώπινων Πόρων. Η δημοτικότητα αυτή του συγκεκριμένου θέματος στο χώρο των επιστημών είναι ένδειξη της σημαντικότητας της επαγγελματικής ικανοποίησης τόσο από την πλευρά των οργανισμών όσο και από την πλευρά των εργοδοτούμενων.

1.1. Προσδιορισμός Προβλήματος

Με την οικονομική κρίση που ταλανίζει την παγκόσμια αγορά, και κυρίως της χώρας της Ευρώπης τα τελευταία χρόνια έχει επηρεαστεί αρνητικά ο τομέας των επιχειρήσεων, καθότι οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε δυσχερές πλέον οικονομικό περιβάλλον που έχει σαν επίπτωση την μείωση των εσόδων. Για να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα αυτό οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να προβούν σε μέτρα που κυρίως πλήττουν το τομέα του εργατικού δυναμικού τους. Οι επιχειρήσεις λόγω της οικονομικής κρίσης, αλλά και σε ορισμένες περιπτώσεις προφασιζόμενες την οικονομική κρίση, προβαίνουν είτε σε μειώσεις μισθών, είτε σε περικοπές στον εξοπλισμό, αλλά και στις χειρότερες περιπτώσεις σε μειώσεις προσωπικού. Γεγονός είναι ότι το ποσοστό απασχόλησης στην Κυπριακή αγορά το 2014 σε άτομα ηλικιών 20-64 ανήλθε σε 67,3%, ποσοστό που παρουσιάζει μείωση 8 ποσοστιαίων μονάδων σε σύγκριση με το ποσοστό απασχόλησης του 2009. Επιπλέον η μακροχρόνια ανεργία στην Κύπρο, αυξάνεται συστηματικά με τα ποσοστά να ανέρχονται σε 11,9% το 2012, σε 15,9% το 2013 και 16,1% το 2014. Αυτού του είδους φαινόμενα έχουν βέβαια ως αποτέλεσμα την αύξηση της ανασφάλειας των εργαζομένων και του άγχους για απώλεια της εργασίας τους, που αυτά με τη σειρά τους έχουν ως αποτέλεσμα την μείωση της επαγγελματικής ικανοποίησης.

1.2. Σκοπός της Εργασίας

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο την μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στην Κυπριακή κοινωνία τόσο στον ιδιωτικό όσο και τον δημόσιο τομέα.

Θα εξεταστεί επίσης, κατά πόσο διαφέρουν τα ποσοστά ικανοποίησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα με αυτά των εργαζομένων του ιδιωτικού.

Περαιτέρω θα γίνει μια προσπάθεια εξακρίβωσης των κινήτρων που επηρεάζουν περισσότερο τους εργαζομένους στην Κυπριακή αγορά εργασίας.

Τέλος θα εξεταστεί κατά πόσο δημογραφικά τα χαρακτηριστικά επηρεάζουν την διαφοροποίηση των κινήτρων των εργαζομένων.

1.3. Περιγραφή Μεθοδολογίας

Για να απαντηθούν τα πιο πάνω ερωτήματα χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο μοιράστηκε σε εργαζόμενους διαφόρων ειδικοτήτων σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε 3 μέρη. Το Μέρος Α αποτελείται από ερωτήσεις γενικής φύσεως αναφορικά με το δημογραφικό προφίλ του εργαζόμενου. Το Μέρος Β αποτελείται από ερωτήσεις με σκοπό να μετρηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων στην εργασία τους. Τέλος το Μέρος Γ εμπεριέχει ερωτήσεις για να μετρηθεί ο βαθμός σημαντικότητας των κινήτρων στο κάθε εργαζόμενο. Με την έννοια κίνητρα, στην περίπτωση αυτή εννοούμε τις κινητήριες δυνάμεις, οι οποίες διεγείρουν, κατευθύνουν και διατηρούν κάποιο συγκεκριμένο είδος συμπεριφοράς εντός του εργασιακού πλαισίου· κινητήριες δυνάμεις, οι οποίες προσφέρονται άμεσα ή έμμεσα από την επιχείρηση στον εργαζόμενο, ως αντάλλαγμα για τις υπηρεσίες που προσφέρει, ώστε ο εργαζόμενος να συνεχίσει να προσπαθεί με περισσότερο ζήλο για την ικανοποίηση των αναγκών, τόσο των ατομικών όσο και τις από κοινού ανάγκες με την επιχείρηση.

1.4. Παρουσίαση Ενοτήτων

Η παρούσα εργασία αποτελείται από 7 κεφάλαια.

Το κεφάλαιο 1 είναι η εισαγωγή, στην οποία παρουσιάζεται ο σκοπός της έρευνας και από ποιο προβληματισμό προκύπτει, οι στόχοι της έρευνας, καθώς επίσης η μεθοδολογία η οποία χρησιμοποιήθηκε για άντληση των αποτελεσμάτων.

Στο Κεφάλαιο 2, γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση όσο αφορά την έννοια της Επαγγελματικής Ικανοποίησης, της οργανωσιακής δέσμευσης, του ψυχολογικού συμβολαίου και των εργασιακών κινήτρων.

Στο Κεφάλαιο 3, γίνεται παρουσίαση του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή των πληροφοριών καθώς και ανάλυση της δομής του βάσει της βιβλιογραφίας.

Στο Κεφάλαιο 4, γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην αρχή της έρευνας καθώς και προσπάθεια ανάλυσης των αποτελεσμάτων.

Στο Κεφάλαιο 5 περιλαμβάνονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τα αποτελέσματα της έρευνας, παρουσιάζονται οι περιορισμοί και οι δυσκολίες που προέκυψαν κατά την διάρκεια της έρευνας και τέλος, γίνονται προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση.

Τα Κεφάλαια 6 και 7, αποτελούνται από την βιβλιογραφία και τα παραρτήματα αντίστοιχα.

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1. Επαγγελματική Ικανοποίηση

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι ένα θέμα που απασχολεί έντονα τόσο τα άτομα όσο και τις επιχειρήσεις ακόμα και σε αυτές τις δύσκολες εποχές της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Αυτό γιατί, η ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο σχετίζεται άμεσα με την ψυχολογική υγεία των εργαζομένων και την μείωση του ρυθμού πρόσληψης και απόλυσης εργαζομένων (δέσμευση στην εργασία) και επομένως στη υψηλή παραγωγικότητα. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί και αυτό είναι κάτι στο οποίο οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί θα πρέπει να επενδύουν.

Η εργασία έχει προσδιοριστικό ρόλο στη ζωή του ατόμου, καθότι καταλαμβάνει ένα μεγάλο μέρος του χρόνου του, τον χαρακτηρίζει και τον κατατάσσει στα διάφορα κοινωνικά και οικονομικά στρώματα. Θεωρείται κάτι παραπάνω από μέσο επιβίωσης για τον άνθρωπο, αφού διαμορφώνει την προσωπική του ταυτότητα και την κοινωνική του εικόνα (Al-Rubaish κ.α., 2011 βλ. Κορνικιάρη κ.α 2013). Έτσι όπως είναι φυσικό η ικανοποίηση του εργαζομένου είναι ένα κύριο θέμα μελέτης των επιστημών που έχουν ως θέμα τον άνθρωπο και τις ανάγκες του (Crites, 1969). Κάθε άτομο αναλώνει ένα μεγάλο ποσοστό του χρόνου του για την εργασία του και γι' αυτό η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα βασικό παράγοντα από τον οποίο εξαρτάται η αυτοεικόνα και το αυτοσυναίσθημα του ατόμου. Με βάση αυτό ο Haldane (1981) υποστηρίζει ότι «για έναν πολύ μεγάλο αριθμό ατόμων, η εργασία είναι ένας τρόπος για να δηλώσουν την ύπαρξή τους».

Σε αυτό βέβαια οφείλεται το αυξημένο ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας στην μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης, η οποία έχει ερευνηθεί στο πλαίσιο πολλών επιστημονικών πεδίων (π.χ. κοινωνιολογία, διοίκηση επιχειρήσεων, ψυχολογία κλπ.). Σύμφωνα με τον Locke (Κουστέλιος, 2001) το έντονο ενδιαφέρον που δίνεται στην επαγγελματική ικανοποίηση οφείλεται κυρίως στο ότι α) είναι ο στόχος κάθε ατόμου, αφού η ευτυχία είναι σκοπός της ζωής του και β) επηρεάζει σημαντικά και πολλές πλευρές της καθημερινότητας των ατόμων. Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός από

ορισμούς που προσπαθούν να μελετήσουν την πολυδιάστατη φύση της επαγγελματικής ικανοποίησης και να οριοθετήσουν το φάσμα της, αλλά δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεχτός ορισμός μεταξύ των ερευνητών.

Οι έρευνες που μελετούν την επαγγελματική ικανοποίηση την συνδέουν με τις συναισθηματικές καταστάσεις που απορρέουν από τον εργασιακό χώρο του ατόμου. Ο Locke (1976) όρισε την επαγγελματική ικανοποίηση ως «μια θετική συναισθηματική απόκριση προς τη συγκεκριμένη εργασία, που πηγάζει από την εκτίμηση ότι αυτή επιτρέπει την εκπλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου». Ο Davis (2004) με τη σειρά του, αναφέρει ότι επαγγελματική ικανοποίηση είναι οτιδήποτε επηρεάζει με θετικά συναισθήματα τον εργαζόμενο προς την εργασία ή τις συνθήκες εργασίας. Σε μια πιο αναλυτική προσέγγιση, ο Ohagbemi (2000) υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση αναφέρεται στη θετική συναισθηματική αντίδραση του ατόμου για την εργασία του, αντίδραση που είναι αποτέλεσμα της σύγκρισης μεταξύ αυτού που πραγματικά λαμβάνει το άτομο και αυτών που επιθυμεί, περιμένει και θεωρεί ότι αξίζει να λαμβάνει. Από την άλλη ο Lease (1998) την ορίζει ως τον συναισθηματικό προσανατολισμό του εργαζομένου για τον εργασιακό του ρόλο του στον οργανισμό.

Άλλες έρευνες προσδίδουν στην ικανοποίηση θετικές και αρνητικές τιμές, που αποτέλεσμα έχει είτε την ικανοποίηση είτε την δυσαρέσκεια ανάλογα. Ο Spector (2000) αναφέρει ως επαγγελματική ικανοποίηση τα θετικά ή αρνητικά συναισθήματα που αποκομίζει κάποιος από τον εργασιακό του χώρο. Παρόμοια, οι Bush & Middlewood (2005) ορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση ως μια υποκειμενική, θετική ή αρνητική, αίσθηση του εργαζομένου για την εργασία του, η οποία συνδέεται με τις απαιτήσεις της εργασίας και των προσδοκιών που έχει ο εργαζόμενος από αυτή.

Άλλοι ερευνητές, εξετάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση ως μια γενική στάση του ατόμου προς την εργασία του και τη συμπεριφορά που απορρέει από τη στάση αυτή. Ο Allport (αναφ. Κάντας, 1998) υποστηρίζει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια στάση προς τη συγκεκριμένη εργασία που αποτελείται από διαφορετικά επιμέρους στοιχεία. Βάσει αυτού η επαγγελματική ικανοποίηση εξαρτάται από πολλές διαφορετικές παραμέτρους που κάθε μια πρέπει να εξετάζεται ξεχωριστά για την σωστή εκτίμηση της ικανοποίησης. Σε μια άλλη προσπάθεια ορισμού της ικανοποίησης οι Smith & Stone (1992) αναφέρουν ότι η στάση

και συμπεριφορά του ατόμου στην εργασία του συνδέεται με την επαγγελματική ικανοποίηση, η οποία δημιουργείται από τη σύγκριση των ωφελημάτων που αποκομίζει το άτομο και από αυτά που επιθυμεί πραγματικά να έχει. Περαιτέρω, ο Weiss (2002) αναφέρει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι η συμπεριφορά του ατόμου, με αρνητική ή θετική στάση για την εργασία του και εξαρτάται από τα αντικείμενα γνωστικής αξιολόγησης του ατόμου, δηλαδή τα συναισθήματα, τις πεποιθήσεις και την γενική του συμπεριφορά.

Υπάρχουν και αυτοί που διακρίνουν πολλές διαστάσεις στην ικανοποίηση που όμως οδηγούν σε μια ενιαία αίσθηση. Ο Kohler (1988) ορίζει την επαγγελματική ικανοποίηση ως μια πολυδιάστατη έννοια, η οποία αντιπροσωπεύει την συνολική στάση του ατόμου και τα συναισθήματα του για κάποιες πτυχές της εργασίας του. Επιπρόσθετα, οι Lofquist & Davis (βλ. Αναγνωστοπούλου, 2011) θεωρούν ότι επαγγελματική ικανοποίηση είναι η συνάρτηση αντιστοίχησης μεταξύ των ενισχυτικών στοιχείων που παρέχει το εργασιακό περιβάλλον με τις ανάγκες του εργαζομένου. Ο Κάντας (1998) αναφέρει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι η ολοκληρωμένη στάση του ατόμου για την εργασία του και ότι η μέτρηση της εξαρτάται από όλες τις πτυχές του επαγγέλματος.

Σύμφωνα με τους Κουστέλιος & Κουστέλιου (2001) η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να εξεταστεί ανάλογα με την έρευνα, ως ανεξάρτητη ή εξαρτημένη μεταβλητή. Εξετάζοντας την ως ανεξάρτητη μεταβλητή τότε θεωρείται αίτιο ή καθοριστικός παράγοντας που επιδρά στην συμπεριφορά του ατόμου στην εργασία του, όσο αφορά την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα, τις απουσίες και την κινητικότητα ή σταθερότητα του προσωπικού. Μελετώντας την από την άλλη ως εξαρτημένη τότε θεωρείται αποτέλεσμα παραγόντων που επικρατούν στο χώρο εργασία, παράγοντες που αφορούν τόσο το πλαίσιο όσο και το περιεχόμενο της εργασίας.

Οι διάφορες έρευνες για την επαγγελματική ικανοποίηση, παρόλο που προσέγγισαν το φαινόμενο διαφορετικά η κάθε μια, έχουν ως κοινό σημείο μεταξύ τους την άποψη ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια έννοια πολυδιάστατη. Επιπλέον, λόγω του μεγάλου αριθμού ερευνών, έχει προκύψει μια πληθώρα διαφορετικών ορισμών για την επαγγελματική ικανοποίηση. Εντούτοις ένας κοινός αποδεκτός ορισμός θα μπορούσε να είναι ότι «επαγγελματική ικανοποίηση είναι η θετική ή η αρνητική στάση που έχουν τα άτομα για την εργασία τους» (Baron, 1986 αναφ. Κουστέλιος & Κουστέλιου (2001)).

Η πολυδιάστατη φύση της επαγγελματικής ικανοποίησης επιβάλλει την μελέτη των επιμέρους παραμέτρων της σε κάθε περίπτωση ξεχωριστά, και από τα αποτελέσματα να διαπιστωθεί η γενική επαγγελματική ικανοποίηση.

2.1.1. Παράγοντες Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση αναφέρεται στη γενική στάση, θετική ή αρνητική, που έχει το άτομο για την εργασία του. Και η στάση αυτή αναλόγως επηρεάζει την συμπεριφορά του ατόμου. Για τον λόγο αυτό η μέτρηση και αξιολόγηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την διοίκηση των οργανισμών είναι βασικός παράγοντας στην κατανόηση των συνεπειών που επιφέρει τόσο στο άτομο όσο και στην ίδια την επιχείρηση. Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια πολυδιάστατη έννοια που περιλαμβάνει ένα σύνολο από μορφές συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας, οι οποίες συνδέονται όλες μεταξύ τους. Σύμφωνα με τον Κάντα (1993) επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια συνολική στάση που αποτελείται όμως από επιμέρους διαφορετικές πλευρές. Ποιοι είναι όμως οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση.

Βασικοί παράγοντες που ο Locke (1976, Αναφ. Κάζουλας & Μανούσου, 2015) αναφέρει ότι συμβάλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων είναι: ενδιαφέρουσα εργασία, αναγνώριση εργαζομένου, καλές συνθήκες εργασίας και καλές διαπροσωπικές σχέσεις, σωστή εποπτεία, αποτελεσματική επιχειρησιακή πολιτική, διασφάλιση της εργασίας, δίκαιες χρηματικές ανταμοιβές, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, αυτονομία και υπευθυνότητα εργαζομένου.

Ο Herzberg (1968), του οποίου η θεωρία βασίζεται στις ανθρώπινες ανάγκες, διέκρινε τους παράγοντες που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση σε δύο διαφορετικά είδη, τους παρακινητές (κίνητρα) και τους παράγοντες υγιεινής (διατήρηση). Τα κίνητρα σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας, δηλαδή την φύση και το αντικείμενο εργασίας και είναι αυτά που δημιουργούν ικανοποίηση και παρακινούν τον εργαζόμενο. Ο Herzberg ορίζει ως παρακινητές τα εξής: επίτευξη, ευθύνη, αναγνώριση, ανέλιξη, προσωπική ανάπτυξη, ενδιαφέρουσα εργασία. Οι παράγοντες υγιεινής από την άλλη σχετίζονται με το εργασιακό πλαίσιο (διοίκηση, επίβλεψη, αξιολόγηση, συνθήκες εργασίας, διαπροσωπικές σχέσεις, ανταμοιβές, ασφάλεια) και είναι αυτά που μπορούν να προκαλέσουν την

δυσαρέσκεια του εργαζομένου. Σύμφωνα με τον Herzberg (Αναφ. Κάζουλας & Μανούσου, 2015) για να επέλθει ικανοποίηση δεν πρέπει απλά να εξαλειφθούν οι παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια, αν και η εξάλειψη τους αποτελεί μέσο παρακίνησης των εργαζομένων. Θεωρεί ότι τα κίνητρα είναι αυτά που συμβάλουν στην δημιουργία ικανοποίησης.

Με βάση την θεωρία του Herzberg μπορούμε να διαχωρίσουμε τους παράγοντες που επιδρούν στην στάση του ατόμου για την εργασία του, σε παράγοντες που αφορούν το πλαίσιο και σε αυτούς που σχετίζονται με το περιεχόμενο.

Οι παράγοντες που αφορούν το εργασιακό πλαίσιο από μόνοι τους δεν επιφέρουν ικανοποίηση ούτε δύνανται να αυξάνουν την απόδοση των εργαζομένων, αλλά οι μη ιδανικές συνθήκες μπορούν να προκαλέσουν την δυσαρέσκεια. Επομένως είναι βασικό κάθε παράγοντας πλαισίου να εξετάζεται ξεχωριστά.

Διοίκηση: το στυλ της διοίκησης επηρεάζει καθοριστικά το εταιρικό κλίμα. Ανάλογα αν είναι αυταρχικό, συμβουλευτικό, δημοκρατικό ή χαρισματικό, δημιουργείται και το αντίστοιχο κλίμα στην εργασιακή ομάδα. Οι αποφάσεις που παίρνει η διοίκηση όσο αφορά τους εταιρικούς στόχους καθώς επίσης και ο τρόπος διαχείρισης, διοίκησης και επίβλεψης του ανθρώπινου δυναμικού είναι παράγοντες που επηρεάζουν την στάση των ατόμων για την εργασία τους. Στις πολιτικές επομένως που ακολουθεί η διοίκηση θα πρέπει να υπάρχει σαφήνεια, δικαιοσύνη και ισότητα όσο αφορά το σύνολο των εργαζομένων και αυτό είναι πιθανό να βελτιώσει την τάση ικανοποίησης των εργαζομένων.

Συνθήκες εργασίας: το περιβάλλον εργασίας αναφέρεται στο εταιρικό κλίμα, τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό καθώς και στη διασφάλιση συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας. Όταν οι προσδοκίες του εργαζομένου ικανοποιούνται αυξάνεται η διάθεση για προσφορά, επομένως βρίσκεται πιο κοντά στην επαγγελματική ικανοποίηση. Αντίθετα όταν ο εργαζόμενος δεν καλύπτεται από το περιβάλλον εργασίας τότε υπάρχει η πιθανότητα μειωμένης αποδοτικότητας, αφού το άγχος να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα του σε συνθήκες λιγότερες των προσδοκιών του μπορεί να οδηγήσει στην επαγγελματική εξουθένωση.

Διαπροσωπικές σχέσεις: οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων είναι σημαντικός παράγοντας στην στάση που μπορεί να έχει ο εργαζόμενος για την εργασία του και δίνοντας την

δυνατότητα στον εργαζόμενο να αναπτύξει την κοινωνικότητα του εντός την εργασία του αυτό ενδέχεται να αυξήσει την ικανοποίηση του. Ο αλληλοσεβασμός, η εκτίμηση και η ομαδικότητα συντείνουν στην ανάπτυξη αυτοπεποίθησης, στην αύξηση της ανάγκης για επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη και τέλος στην ικανοποίηση, αλλά παράλληλα είναι κάτι που ωφελεί και τη ίδια την επιχείρηση. Σε αντίθεση όμως η περιθωριοποίηση, το εχθρικό περιβάλλον και η ψυχολογική πίεση που μπορεί να αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος είτε από συναδέλφους, είτε από την διοίκηση ενδέχεται να οδηγήσει σε ψυχολογική κατάρρευση και σε επαγγελματική εξουθένωση.

Επίβλεψη και Αξιολόγηση: αναφέρεται στην διαχείριση και αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου. Με τη σωστή επίβλεψη και αξιολόγηση του εργαζομένου και την ανάλογη ανατροφοδότηση από τον ανώτερο του, ο εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να βελτιώνεται εκεί που φαίνεται να υστερεί καθώς επίσης να παίρνει την ανάλογη αναγνώριση εκεί που αξίζει. Ταυτόχρονα η επιχείρηση προλαμβάνει τυχόν λάθη, ελλείψεις και έχει καλύτερη εικόνα για τις ανάγκες επιμόρφωσης ή/και ενίσχυσης του ανθρωπίνου δυναμικού της. Αντίθετα η έλλειψη σωστής επίβλεψης και αξιολόγησης μπορεί να οδηγήσει τους εργαζομένους σε αβεβαιότητα για την απόδοσή τους.

Ανταμοιβές - ωφελήματα: οι αμοιβές και τα ωφελήματα που λαμβάνει ο εργαζόμενος συμβάλουν σημαντικά στον καθορισμό της ικανοποίησης και γι' αυτό θα πρέπει να είναι συγκρίσιμα με αυτά της γενικότερης αγοράς εργασίας. Ανταγωνιστικές αμοιβές κινητοποιούν τους εργαζομένους προς αύξηση της προσπάθειας που καταβάλουν στην εργασία τους και αυτό επηρεάζει ταυτόχρονα την ποιότητα του έργου που παράγουν. Αντίστοιχα μειωμένη είναι η απόδοση των εργαζομένων που πληρώνονται λιγότερα από όσο θα έπρεπε, στη θέση εργασίας που κατέχουν.

Ασφάλεια: ιδιαίτερα στη δύσκολη αυτή περίοδο της οικονομικής κρίσης που επικρατεί μια αβεβαιότητα στο χώρο των επιχειρήσεων αλλά και της εργασίας γενικότερα, η ασφάλεια της απασχόλησης είναι ένας καθοριστικός παράγοντας καθορισμού της ικανοποίησης του εργαζομένου. Η διαβεβαίωση ότι η δουλειά τους είναι ασφαλισμένη, κάνει τους εργαζομένους πιο ικανοποιημένους και παραγωγικούς. Απεναντίας, η αβεβαιότητα για την διατήρηση της θέσης εργασίας, προκαλεί άγχος με όλα τα συνεπακόλουθα.

Στη συνέχεια αναλύουμε τους παράγοντες που αφορούν το εργασιακό περιεχόμενο είναι τα κίνητρα που παρακινούν και ικανοποιούν τον άνθρωπο, αφού αφορούν τις φιλοδοξίες του στον χώρο εργασίας και κατ' επέκταση την προσωπική του ανάπτυξη, επαγγελματική και μη.

Επίτευξη: όταν ένα άτομο είναι στην κατάλληλη θέση εργασίας, η αξιοποίηση των επαγγελματικών του δυνατοτήτων στον μέγιστο βαθμό ώστε να επιτευχθεί ένα αξιόλογο αποτέλεσμα είναι κάτι που μπορεί να επηρεάσει προς το καλύτερο την ικανοποίηση του εργαζομένου. Στην σωστή θέση εργασίας οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία με τις ανάλογες προκλήσεις να αξιοποιήσουν τα ταλέντα τους, ικανοποιώντας παράλληλα τους στόχους τους.

Ευθύνη: δίνοντας την ευκαιρία στον εργαζόμενο να συμμετάσχει στην λήψη αποφάσεων, αλλά και την αυτονομία στην δική τους εργασία, με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η έννοια της ευθύνης και το αίσθημα δέσμευσης με την εργασία του. Ο εργαζόμενος είναι υπεύθυνος για το αποτέλεσμα της δουλειάς του, νιώθει έτσι μέλος της ομάδας της επιχείρησης, οι στόχοι της ομάδας γίνονται και δικόι του και αναπόφευκτα αυξάνεται και η ικανοποίηση.

Αναγνώριση: όταν η καλή δουλειά του εργαζομένου λαμβάνει την ανάλογη αναγνώριση, αυτό μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση που νιώθει ο εργαζόμενος και να τον ωθήσει στην βελτίωση της στάσης του για την εργασία. Η θετική και εποικοδομητική επανατροφοδότηση ενισχύει το ηθικό και κρατά τους εργαζομένους στη σωστή κατεύθυνση.

Ανέλιξη: το ενδεχόμενο προαγωγής, ή έστω της ανάληψης μιας νέας θέσης για τους υπάλληλους που έχουν υψηλή απόδοση και αφοσίωση είναι κάτι που κινητοποιεί τους εργαζομένους, δημιουργώντας τους την ανάγκη για εξέλιξη. Μια νέα θέση, μαζί με το αίσθημα ευθύνης που φέρνει μαζί της μπορεί να διασφαλίσει την ικανοποίηση τους εργαζομένου.

Προσωπική ανάπτυξη: η προσωπική ανάπτυξη συνδέεται άμεσα με την επαγγελματική. Όταν ο εργαζόμενος νιώθει ότι μέσα από την δουλειά του αναπτύσσεται και ο ίδιος, είτε με την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων είτε μέσω επιμόρφωσης, αυξάνεται και η ικανοποίηση του για την εργασία.

Ενδιαφέρουσα εργασία: όταν ένα άτομο είναι στην κατάλληλη θέση, τότε η εργασία του δεν είναι ανιαρή αλλά γεμάτη προκλήσεις και αυτό είναι θετικό στην ικανοποίηση του ατόμου. Από την άλλη, αν ο εργαζόμενος βρίσκει ότι το αντικείμενο της εργασίας του δεν τον γεμίζει, τότε υπάρχει μειωμένη απόδοση από μέρους του.

Εξετάζοντας το κάθε ένα από τους πιο πάνω παράγοντες ξεχωριστά σε κάθε περίπτωση, μπορούμε να βγάλουμε σωστά συμπεράσματα όσο αφορά τον βαθμό ικανοποίησης σε κάποιο οργανισμό. Παρόλα αυτά, ενώ με την εξέταση του κάθε παράγοντα ξεχωριστά μπορεί να γίνει μια γενική εκτίμηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, εντούτοις υπάρχει το ενδεχόμενο σύμφωνα με τον Spector (2000) τα αποτελέσματα να μην αντιστοιχούν στην ικανοποίηση του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά.

2.2. Οργανωσιακή Δέσμευση

Η εργασιακή δέσμευση συχνά συγχέεται με την εργασιακή ικανοποίηση. Όμως αν και οι όροι αυτοί μπορεί να συνυπάρχουν, εντούτοις δεν είναι ούτε συνυφασμένοι ούτε αλληλένδετοι, καθώς μπορεί να υπάρχουν και εντελώς ανεξάρτητα.

Ένας εργαζόμενος μπορεί να έχει θετικά αισθήματα για την εργασία του, να είναι ικανοποιημένος με την δουλειά του, το περιβάλλον και τις παροχές που λαμβάνει, αλλά αυτό όμως δεν σημαίνει απαραίτητα ότι εργάζεται με αφοσίωση στον οργανισμό και είναι ιδιαίτερα παραγωγικός στη δουλειά του.

Για την εργασιακή δέσμευση έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί. Ο Kahn (1990) προσπάθησε να τη αποδώσει με βάση των τρόπων που μπορεί να εκφραστεί από τους εργαζομένους, και την όρισε ως την αξιοποίηση των ικανοτήτων που έχουν οι εργαζόμενοι, ικανότητες τις οποίες θέτουν στη διάθεση της εργασίας τους, κατά την εκτέλεση της οποίας εκφράζονται διανοητικά, συναισθηματικά και σωματικά. Διανοητικά όσο αφορά τις πεποιθήσεις του εργαζόμενου για τον οργανισμό, την διεύθυνση και τις συνθήκες εργασίας. Συναισθηματικά όσο αφορά για το πώς αισθάνεται ο εργαζόμενος για τον οργανισμό, τους διοικούντες και τις συνθήκες εργασίας. Σωματικά αφορά την προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση των καθηκόντων του. Ο Kahn υποστηρίζει ότι η εργασιακή δέσμευση επιτυγχάνεται όταν κάποιος είναι παρόν τόσο ψυχολογικά όσο και σωματικά στην εκτέλεση

της εργασίας του (Μπελιάς κα. 2013). Η θεωρία του Truss από την άλλη επικεντρώνεται μόνο στο συναισθηματικό στοιχείο και την ορίζει ως το πάθος για την εργασία.

Οι Maslach & Leiter (1997) στην προσπάθεια ορισμού της εργασιακής δέσμευσης την εκτίμησαν ως το αντίθετο της εργασιακής εξουθένωσης. Έθεσαν τρία στοιχεία που περιλαμβάνει η εργασιακή δέσμευση, την ενέργεια, την συμμετοχή και την αποτελεσματικότητα, τα οποία είναι άκρως αντίθετα με τα συστατικά της εργασιακής εξουθένωσης, δηλαδή την εξάντληση, την αποστασιοποίηση και την αναποτελεσματικότητα (Μπελιάς κα. 2013).

Άλλες προσπάθειες ορισμού της εργασιακής δέσμευσης κάνουν χρήση των θετικών αποτελεσμάτων της εργασιακής δέσμευσης. Με βάση αυτής της προσέγγισης η εργασιακή δέσμευση είναι η κατάσταση του νου που προκύπτει από τις θετικές εμπειρίες στην εργασία, η οποία ολοκληρώνει το άτομο. Σύμφωνα με τους Schaufeli & Bakken (2001) η εργασιακή δέσμευση καθορίζεται κατά κύριο λόγο από την διαθεσιμότητα πόρων στο περιβάλλον εργασίας και γι' αυτό την διαχωρίζουν από την εξουθένωση, η οποία καθορίζεται από τις απαιτήσεις της εργασίας.

Με βάση αυτό το πλαίσιο οι Rayton & Yelabik (2014) διαχωρίζουν την δέσμευση σε τρεις διαστάσεις: 1. Την ενέργεια/σφρίγος, που αναφέρεται στα υψηλά επίπεδα ενέργειας, την δραστηριοποίηση, τη ψυχικής αντοχή που διαθέτει κάποιος εργαζόμενος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, όπου αποφασιστικά επενδύει σε συνεχή προσπάθεια. 2. Την αφοσίωση, που αναφέρεται στην πλήρη συμμετοχή στην εργασία και στον ενθουσιασμό κατά την εκτέλεση της και 3. Την απορρόφηση, που αναφέρεται στην ολοκληρωτική συγκέντρωση του εργαζομένου στην εκτέλεση των καθηκόντων του και την πλήρη ενασχόληση του με αυτά, ώστε να αποδεσμεύεται από το περιβάλλον και να αφιερώνεται στην εργασία χωρίς να υπολογίζει το χρόνο που ξοδεύει.

Παρόμοια ο Porter και οι συνεργάτες του (1974, αναφ. Βραϊμάκη κα,2013) ορίζουν την οργανωσιακή δέσμευση ως το βαθμό που ο εργαζόμενος ταυτίζεται και εμπλέκεται στον οργανισμό που εργοδοτείται και με βάση αυτό το θεωρητικό πλαίσιο συσχετίζουν την

οργανωσιακή δέσμευση πρωτίστως με την έντονη πίστη και αποδοχή των στόχων του οργανισμού, καθώς επίσης και των αξιών του τον διέπουν, ακολούθως με την προθυμία να καταβάλουν όσο το δυνατό περισσότερη προσπάθεια για την εργασία και τέλος την επιθυμία να παραμείνει μέλος του οργανισμού.

2.2.1. Παράγοντες Δέσμευσης

Υπάρχουν πολλοί και διάφοροι παράγοντες που ενισχύουν ή αποθαρρύνουν την εργασιακή δέσμευση. Οι Allen & Mayer (1990 αναφ. Βραϊμάκη κα) όρισαν την εργασιακή δέσμευση ως τον αντικατοπτρισμό του συναισθηματικού τους προσανατολισμού για τον οργανισμό, την αναγνώριση του κόστους φυγής τους από τον οργανισμό και την ηθική υποχρέωση που έχουν ώστε να παραμείνουν στον οργανισμό. Με βάση αυτό τον ορισμό οι Allen & Mayer διαχώρισαν την Εργασιακή δέσμευση σε 3 τύπους, ανάλογά με τους παράγοντες που κρατάνε τον εργαζόμενο δεσμευμένο προς τον οργανισμό.

A. Συναισθηματική Δέσμευση - «μένω επειδή το θέλω» : αναφέρεται στη συναισθηματική σύνδεση του εργαζομένου με τον οργανισμό, την ταυτοποίηση του με την ενασχόληση του στον οργανισμό. Αυτή η συναισθηματική ταύτιση των προσωπικών αξιών και στόχων του εργαζομένου με αυτές του οργανισμού τον κάνουν να παραμένει στη θέση του γιατί αυτό θέλει. Οι εργαζόμενοι όταν νιώθουν ότι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της δουλειάς τους, είναι ικανοποιημένοι με τον ρόλο τους στην επιχείρηση και νιώθουν ότι έχουν κοινούς στόχους με τον οργανισμό, τότε θέλουν να παραμείνουν στη συγκεκριμένη θέση. Αυτή η συναισθηματική δέσμευση επηρεάζεται κυρίως από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου, την δομή της επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά της εργασίας καθώς και την εμπειρία και προϋπηρεσία του εργαζομένου.

B. Δέσμευση παραμονής ή συμφέροντος - «μένω επειδή πρέπει»: αναφέρεται στην αναγνώριση του κόστους αποχώρησης από τον οργανισμό, είτε αυτό είναι οικονομικό, είτε θέμα γοήτρου και κοινωνικής θέσης. Ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι είναι μεγαλύτερο το κόστος να εγκαταλείψει τον οργανισμό παρά τα οφέλη του να αποχωρήσει. Η απώλεια μισθού, του προφίλ, της αναγνώρισης αλλά και η ενέργεια που θα πρέπει να σπαταληθεί για την ανεύρεση νέας εργασίας είναι μερικοί από τους λόγους που αποτρέπουν τους εργαζομένους να αφήσουν τον οργανισμό. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι πολλές φορές

επενδύουν στον οργανισμό, όχι μόνο οικονομικά αλλά και από άποψη ενέργειας αποσκοπώντας στην αναγνώριση και την απόκτηση δύναμης εντός του οργανισμού και αυτό είναι κάτι που κάνει το δέσιμο με τον οργανισμό πιο δυνατό.

Γ. Κανονιστική Δέσμευση - «μένω επειδή το οφείλω»: αναφέρεται στο αίσθημα υποχρέωσης του εργαζομένου να παραμείνει στον οργανισμό διότι αισθάνονται ότι αυτό είναι ηθικά σωστό. Αυτή η υποχρέωση μπορεί να προκύπτει από την αναγνώριση του εργαζομένου στις παροχές που του προσφέρει ο οργανισμός, όπως παράδειγμα πρόσθετες αμοιβές, ευκαιρίες επιμόρφωση κλπ. Αυτό δημιουργεί στον εργαζόμενο το αίσθημα της αφοσίωσης και ανταπόδοσης για να εξοφλήσουν την υποχρέωση και παραμένουν στον οργανισμό γιατί αυτό είναι το ηθικά ορθό.

Οι Allen & Mayer δεν θεωρούν ότι οι τρεις αυτοί τύποι διαχωρίζονται, αλλά αντίθετα ότι είναι συνδεδεμένοι και αντανακλούν το επίπεδο της δέσμευσης του κάθε εργαζομένου. Υποστηρίζουν ότι οι τρεις τύποι μπορεί να συνυπάρχουν σε κάθε εργαζόμενο αλλά σε διαφορετικά επίπεδα αναλόγως με τους παράγοντες δέσμευσης που επηρεάζουν πιο πολύ το άτομο.

Η διαφορετικότητα αυτή στη δέσμευση του κάθε εργαζομένου οφείλεται στο πως οι παράγοντες, που επηρεάζουν την ικανοποίηση, επιδρούν στο κάθε άτομο. Τα χαρακτηριστικά που μπορεί να έχει το άτομο, οι δεξιότητες του, για αυτονομία και επικοινωνία κλπ., αλλά και οι διάφορες ικανότητες του, είναι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την οργανωσιακή δέσμευση (Bakker & Denerouti, 2007 αναφ. Μπελιάς κα. 2013).

Οι Meyer & Allen επεσήμαναν επίσης την θετική σχέση που έχει η οργανωσιακή δέσμευση με την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας στον οργανισμό. Οι εμπειρίες, το στυλ ηγεσίας και επικοινωνίας, το εργασιακό κλίμα, τα χαρακτηριστικά της εργασίας, η εκπαίδευση του εργαζομένου, είναι μερικοί ακόμα βασικοί λόγοι που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την δέσμευση του εργαζομένου (Mowday et al. 1982, Meyer and Allen, 1991, Rust et al., 1996).

Περαιτέρω, στοιχεία όπως οι παροχές, οι επενδύσεις του ατόμου, η διανομή των κερδών (Florkowski και Schuster, 1992), η δεοντολογία και η εργασιακή ασφάλεια (Allen & Mayer,

1997) όπως επίσης και οι εναλλακτικές επιλογές, έχουν μεγάλο ρόλο στη δημιουργία δέσμευσης, και στην περίπτωση αυτή, δέσμευση συνέχειας.

Επιπλέον, ακόμα ένας σημαντικός παράγοντας δέσμευσης είναι το εργασιακό άγχος (Moore, 2004 αναφ. Μπελιάς κα. 2013). Βάσει ερευνών φαίνεται ότι οι μη δεσμευμένοι οργανωσιακά εργαζόμενοι, έχουν υψηλότερα επίπεδα άγχους σε σχέση με αυτούς που είναι δεσμευμένοι οργανωσιακά.

Τέλος, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως ηλικία, φύλο, προϋπηρεσία, εκπαίδευση, η θέση του στον οργανισμό καθώς και η οικογενειακή του κατάσταση μπορεί να έχουν ρόλο στην διαφοροποίηση της δέσμευσης.

Από τα παραπάνω μπορούμε λοιπόν να συμπεράνουμε ότι σε ένα ασφαλές και υγιές εργασιακό περιβάλλον, όπου υπάρχει η δυνατότητα για επιτυχία και αναγνώριση του ατόμου καθώς επίσης συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, όπου η επικοινωνία με συναδέλφους και προϊστάμενους είναι στα επιθυμητά επίπεδα, τότε ο εργαζόμενος μπορεί να νιώθει ικανοποιημένος από την εργασία του και επιπλέον να αισθανθεί αφοσιωμένος στον οργανισμό. Η εργασιακή δέσμευση είναι σημαντική τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την επιχείρηση, αφού τα οφέλη είναι σημαντικά και για τις δύο πλευρές και πολλές φορές αλληλένδετα. Ένα εργασιακό περιβάλλον που παρέχει κίνητρα και παρακινεί την δέσμευση, κινητοποιεί τον εργαζόμενο να ενεργοποιηθεί και να δώσει νόημα στην εργασία του. Και αυτό είναι σημαντικό για την επιχείρηση αφού ένα αφοσιωμένο και ενεργοποιημένο εργατικό δυναμικό, ενστερνίζεται τους στόχους του οργανισμού και κινητοποιείται προς την επίτευξη του. Επιπλέον ο δεσμευμένος εργαζόμενος δεν εγκαταλείπει τόσο εύκολα την εργασία του, κάτι που αποτελεί κέρδος για την επιχείρηση αφού επενδύει στην γνώση και την εμπειρία του δυναμικού της, που σίγουρα θα ήταν κόστος αν τα έχανε.

2.3. Κίνητρα

Με τα πιο πάνω έχει γίνει φανερό ότι η επαγγελματική ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση είναι σημαντικές για την ευημερία της επιχείρησης. Επομένως οι οργανισμοί θα πρέπει να θέσουν ως στόχο την αύξηση των θετικών αυτών στάσεων από τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Αλλά για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο θα πρέπει πρώτα να ερευνήσουμε τα

κίνητρα που ωθούν τους εργαζόμενους στην επαγγελματική ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση.

Υπάρχουν κάποιες κινητήριες δυνάμεις, τις οποίες ο εργαζόμενος αναμένει από την επιχείρηση, όταν προσφέρει τις ικανότητες του σε αυτή. Τα κίνητρα είναι δηλαδή σύμφωνα με τους Κωσταρίδου & Ευκλείδη (αναφ. Πλατσίδου & Γωνιδά 2005) μια ψυχολογική διαδικασία η οποία διεγείρει, κατευθύνει και διατηρεί μια συμπεριφορά προς ένα στόχο. Λόγω του ότι είναι ψυχολογική διαδικασία, δεν μπορούν ξεκάθαρα να διακριθούν τα κίνητρα, αλλά μπορούμε να εξάγουμε συμπεράσματα γι' αυτά από την συμπεριφορά του ατόμου. Επομένως η διέγερση αναφέρεται στο *γιατί κάνει κάποιος κάτι*, η κατεύθυνση στο *γιατί κάποιος κάνει αυτό το συγκεκριμένο και όχι κάτι άλλο* και η διατήρηση στο *γιατί κάποιος συνεχίζει να κάνει κάτι*. Πολλές φορές η έννοια των κινήτρων χρησιμοποιείται αδιακρίτως από την επαγγελματική ικανοποίησης, ωστόσο δεν είναι ταυτόσημα. Η Επαγγελματική ικανοποίηση είναι η συναισθηματική αντίδραση του ατόμου στην εργασιακή του κατάσταση, ενώ τα κίνητρα είναι η κινητήρια δύναμη στο να συνεχίζει να ικανοποιεί τις ανάγκες του. (Smith, 1994, αναφ. Γραμματικόπουλος κα. 2012)

Παρατηρούμε ότι τα κίνητρα χωρίζονται σε εξωτερικά και εσωτερικά (Herzberg, 1968). Εξωτερικά είναι τα κίνητρα τα οποία ενεργοποιούν το άτομο και είναι συνέπεια εξωτερικών παραγόντων. Συχνά προέρχονται από άλλους, από τον εργοδότη προς των εργαζόμενο και σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας. Μερικά από αυτά είναι τα χρήματα, τα προνόμια, οι προαγωγές, το κύρος, η δημόσια αναγνώριση, η εξασφάλιση της εργασίας, οι συνθήκες εργασίας και οι σχέσεις με τους προϊστάμενους, η θετική ενίσχυση κλπ. σύμφωνα με τον Orterich κα. (2002, αναφ. Στεφανίδης 2012) Τα εσωτερικά κίνητρα είναι αυτά που ενεργοποιούν τον οργανισμό χωρίς την ύπαρξη κάποιας εξωτερική αμοιβής και σχετίζονται με την ιδιοσυγκρασία του ατόμου. Αναφέρονται στο βαθύτερο ενδιαφέρον και στην απόλαυση που έχει το άτομο για την εργασία του. Ενεργοποιούνται από την έμφυτη ανάγκη του ατόμου να αισθάνεται ικανός και αυτόνομος στο περιβάλλον εργασίας του, και η παρακίνηση αυξάνεται ανάλογα από τον βαθμό ελκυστικότητας της δραστηριότητας, ενώ δεν υπάρχει καθόλου σε περίπτωση εξαναγκασμού (Deci & Ryan 1985, 2002, αναφ. Βουτσινά & Γουλιμάρης 2014). Προκαλούν αισθήματα αυτό-εκπλήρωσης και ικανοποίησης αφού το άτομο νιώθει ότι κάνει κάτι που αξίζει τον κόπο. Σημαντικά εσωτερικά κίνητρα είναι η αυτονομία, η αναγνώριση του εργαζομένου από τους ανωτέρους του, η συμμετοχή στη

λήψη αποφάσεων κλπ., τα οποία ενεργοποιούνται συνήθως σε άτομα των οποίων η συμπεριφορά είναι προσανατολισμένη όχι στην απόκτηση υλικών ανταμοιβών, αλλά στην ικανοποίηση των ψυχικών αναγκών τους. (Μανωλόπουλος, 2007, αναφ. Στεφανίδης 2012)

Η σημαντικότητα της κατανόησης και της ερμηνείας των κινήτρων προκύπτει από την κοινώς αποδεκτή θέση πως με την κατανόηση των κινήτρων μπορείς να κατανοήσεις και τη συμπεριφορά, επομένως και να προβλέψεις την συμπεριφορά. Η πρόβλεψη μιας συμπεριφοράς δίνει αυτομάτως την δυνατότητα επηρεασμού της εκδήλωσής της. Βάσει αυτού οι οργανισμοί μπορούν να πάρουν αποφάσεις σχετικά με το πώς να επιλέξουν τα κατάλληλα άτομα για τις κατάλληλες θέσεις, να καθορίσουν τον κατάλληλο σχεδιασμό εργασίας όπως επίσης και το περιβάλλον εργασίας, να προσδιορίσουν ποιες θα είναι οι ανάγκες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, και κυρίως τη χρονική στιγμή που θα είναι δυνατό να γίνει κάτι τέτοιο. Έτσι λοιπόν με την κατανόηση των κινήτρων δίνεται στον οργανισμό η ευκαιρία συντονισμού της προσπάθειας αύξησης της ικανοποίησης των εργαζομένων τους καθώς και της δημιουργίας οργανωσιακής δέσμευση, συνθήκες που όπως προαναφέραμε επιφέρουν αύξηση της παραγωγικότητας και βελτίωση στην ποιότητα του παραγόμενου έργου. Παράγοντες παρακίνησης όπως εμπλουτισμός της εργασίας, αναγνώριση της προσπάθειας του εργαζομένου, δικαιοσύνη, αμοιβές συνδέονται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση (Appelbaum & Kamal 2001, αναφ. Στεφανίδης 2012), καθώς επίσης οι συνθήκες εργασίας, οι προαγωγές, οι σχέσεις με προϊσταμένους κα. επηρεάζουν θετικά την οργανωσιακή δέσμευση (Malhotra κα. 2007, αναφ. Στεφανίδης 2012)..

Τα κίνητρα δεν έχουν την ίδια ισχύ και σημασία για όλους τους ανθρώπους, αφού υπάρχει διαφορά στις αντιλήψεις και νοοτροπίες (Lefter κα. 1995, αναφ. Κανελλόπουλος 2012) Σύμφωνα με την θεωρία του αυτό-καθορισμού, μια συμπεριφορά μπορεί να είναι είτε εσωτερική, είτε εξωτερική, είτε καθόλου παρακινούμενη. Παρατηρούμε ότι στο υψηλότερο σημείο αυτό-καθορισμού βρίσκεται η εσωτερική παρακίνηση, ενώ στο χαμηλότερο η έλλειψη παρακίνησης Deci & Ryan 1985, 2002, αναφ. Βουτσινά & Γουλιμάρης 2014). Η παρακίνηση σύμφωνα με τους Deci & Ryan (1985) έχει πολυδιάστατη δομή και είναι ανάλογη του βαθμού του αυτό-καθορισμού του ατόμου. Για τον λόγο αυτό διαπιστώνουμε διαφορά την ισχύ των κινήτρων από άτομο σε άτομο. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι όσο πιο ψηλός ο βαθμός αυτό-καθορισμού, επομένως της εσωτερικής παρακίνησης, τόσο πιο ψηλά

είναι τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης, χαμηλότερη η εξουθένωση και μειωμένη η πρόθεση παραίτησης (Χριστοδουλίδης κα. 2003, αναφ. Βουτσινά & Γουλιμάρης 2014).

2.4. Θεωρίες παρακίνησης

Πολλές φορές η παρακίνηση ταυτίζεται με τα κίνητρα, όμως δεν είναι το ίδιο πράγμα. Τα κίνητρα αποτελούν την κεντρική έννοια του όρου παρακίνηση. Σύμφωνα με τον Pettinger (2007) η παρακίνηση αποτελεί μια διαδικασία συνδυασμού των κινητήριων δυνάμεων για την επίτευξη κάποιου στόχου. Τα κίνητρα από την άλλη δίνονται ως το αποτέλεσμα της επίτευξης του στόχου αυτού.

Ο Μπουράντας (2002) ορίζει τη παρακίνηση ως μια ψυχολογική διαδικασία που έχει ως αποτέλεσμα τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ατόμου. Η διαδικασία αυτή ενεργοποιεί την αλληλεπίδραση μεταξύ αναγκών, κινήτρων και στόχων. Η ανάγκη παράγει κίνητρο, το κίνητρο γεννά στόχους και οι στόχοι οδηγούν στην δράση για πραγματοποίηση τους. Η πραγματοποίηση των στόχων συνεπάγεται και ικανοποίηση της αρχικής ανάγκης επομένως και μείωση του κινήτρου.

Παρόμοια οι Robbins & Judge (2011) αναφέρουν ότι παρακίνηση είναι οι διαδικασίες που εξηγούν την ένταση (το πόσο σκληρά προσπαθεί), την κατεύθυνση (προς ποιο στόχο στοχεύει η προσπάθεια του) και την επιμονή (το πόσο χρόνο επιμένει στην προσπάθεια αυτή) των προσπαθειών του ατόμου για την επίτευξη του στόχου.

Μια άλλη άποψη θέτει την παρακίνηση ως τη εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το κάνει να συμπεριφέρεται με σκοπό την επίτευξη κάποιου στόχου. Αν όμως εξεταστεί ως λειτουργία, είναι η διαδικασία ενεργοποίησης των δυνατοτήτων των εργαζομένων (Αργυράτου, 2005, Γεωργακόπουλος 1989, αναφ. Κανελλόπουλος 2012). Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001) όπου η παρακίνηση εξετάζεται πάλι ως λειτουργία του οργανισμού, ορίζεται το σύνολο των ενεργειών της διοίκησης για να προκαλέσει και να διατηρήσει την διάθεση του εργαζομένου ώστε να συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο.

Ο Pettinger (2007) από την άλλη τη θεωρεί μια συντονισμένη λειτουργία από εργαζόμενο και επιχείρηση όπου συνδυάζουν τα αμοιβαία συμφέροντα, ικανότητες και θέληση για την επίτευξη των στόχων τους.

Η παρακίνηση αποτελεί ένα πολύ σημαντικό ζήτημα για την διοίκηση, αφού είναι συνδεδεμένη με την απόδοση στον εργασιακό χώρο και προσδιορίζει τις στάσεις των εργαζομένων προς την εργασία τους και την δέσμευση τους στον οργανισμό. Η σημαντικότητα αυτή της παρακίνησης έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη μιας πληθώρας θεωριών παρακίνησης του προσωπικού. Βασική διάκριση των θεωριών αυτών είναι σε θεωρίες περιεχομένου και θεωρίες διαδικασίας.

2.4.1. Θεωρίες Περιεχομένου

Οι θεωρίες περιεχομένου αναφέρονται στο περιεχόμενο της παρακίνησης και στο είδος των κινήτρων που ενεργοποιούν συγκεκριμένες συμπεριφορές. Συγκεκριμένα ερευνούν ποιες είναι οι ανθρώπινες ανάγκες και με ποιο τρόπο ιεραρχούνται. Ταυτόχρονα εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο το άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του αυτές. Ερευνούν στην ουσία τι είναι αυτό που πραγματικά κινητοποιεί τα άτομα, ποιοι παράγοντες δηλαδή αποτελούν κίνητρα για μια συμπεριφορά. Οι θεωρίες αποτελούν βασικό οδηγό για την κατανόηση του περιεχομένου της παρακίνησης. Όμως αδυναμία αποτελεί το ότι δεν αναλύουν σε βάθος τους παράγοντες που κινητοποιούν τα άτομα στον εργασιακό τους χώρο και για τον λόγο αυτό δεν είναι εύκολα εφαρμόσιμες από την διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού. Οι βασικότερες θεωρίες περιεχομένου είναι η θεωρία του Maslow, του Herzberg και του McClelland, οι οποίες περιγράφονται πιο κάτω.

2.4.1.1. Maslow – Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών προτάθηκε από τον Abraham Maslow το 1970. Βάση την θεωρία αυτή υπάρχει μια ιεραρχία στις ανάγκες του ατόμου και με βάση την ιεραρχία αυτή ταξινομούνται τα κίνητρα της συμπεριφοράς. Η ιεραρχία ξεκινά με τις φυσιολογικές – βιολογικές ανάγκες που είναι βασική προϋπόθεση για την ύπαρξη οποιασδήποτε άλλης ανώτερης ανάγκης. Ακολουθεί η ανάγκη για ασφάλεια, σωματική ή ψυχολογική, σταθερότητα στην εργασία και την οικογένεια, απαλλαγή από φόβους ή άγχος. Επόμενη στην ιεραρχία είναι η ανάγκη για αγάπη που αφορά την επιθυμία του ατόμου να νιώθει ότι ανήκει κάπου και ότι αγαπιέται. Στη συνέχεια έρχεται η ανάγκη για εκτίμηση που αφορά την επιθυμία του ατόμου να έχει τον σεβασμό και την εκτίμηση των άλλων αλλά και την

αυτοεκτίμηση. Τέλος, η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου να γίνεται καλύτερος, να αυξάνεται πνευματικά και ψυχολογικά και να υπερβαίνει τον εαυτό του.

Η κάθε μια από αυτές τις ανάγκες είναι που δημιουργεί το κίνητρο για το άτομο να δράσει προς την ικανοποίηση της. Ξεκινώντας από τις βασικές ανάγκες για επιβίωση και μετά για ασφάλεια, που αποτελούν και τις δύο πρώτες βάσεις της πυραμίδας των αναγκών για λόγους επιβίωσης, ανεβαίνει προς τις ανώτερες ανάγκες στα ψηλότερα επίπεδα της πυραμίδας. Ο Maslow αναφέρει ότι κάθε ανάγκη που δεν ικανοποιείται προκαλεί στο άτομο ένταση. Επομένως για να μειώσει την ένταση το άτομο δρα με συγκεκριμένη συμπεριφορά, μέχρι τελικά να ικανοποιηθεί η ανάγκη και να φύγει η ένταση. Οι ανάγκες βέβαια ενεργοποιούνται από την χαμηλότερη, που είναι η ανάγκη για επιβίωση και αφού ικανοποιηθεί η χαμηλότερη, ακόμα και στον ελάχιστο βαθμό, ενεργοποιείται αυτόματα η επόμενη στη σειρά, μέχρι την κορυφή της πυραμίδας των αναγκών. Ταυτόχρονα όταν το άτομο στερηθεί κάποιας ανάγκης σε χαμηλότερο επίπεδο από αυτό που έφτασε, τότε αποτελεί ξανά κίνητρο και γίνεται ξανά αυτή η κύρια παρακινητική δύναμη του ατόμου. Η εξαρτημένη αυτή φύση των βαθμίδων είναι γιατί σύμφωνα με τον Maslow αυτό που επιθυμεί το άτομο εξαρτάται από αυτό που ήδη έχει. Στην κορυφή, όταν δηλαδή ικανοποιηθεί η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση, το άτομο δεν σταματά, αλλά συνεχίζει με νέες προσπάθειες.

Η θεωρία του Maslow προκάλεσε το ενδιαφέρον των διοικητικών στελεχών των επιχειρήσεων κατά τις δεκαετίες του 1980-1990, κυρίως λόγω του ότι γίνεται εύκολα κατανοητή από όλους και του γεγονότος ότι έχει σαν κέντρο την ανθρώπινη φύση, παράγοντες που την κάνουν ελκυστική σε αυτούς που ασχολούνται με θέματα εργατικού δυναμικού. Όμως πλέον λαμβάνει αρκετή κριτική, αφού δεν υπάρχει ικανοποιητική εμπειρική επαλήθευση της θεωρίας των αναγκών.

2.4.1.2. Herzberg – η Θεωρία των Δύο Παραγόντων

Η θεωρία του Herzberg (1966) βασίζεται σε έρευνα που έγινε εντός χώρων εργασίας και αναλύει συγκεκριμένα τους παράγοντες που υποκινούν τους εργαζόμενους. Ο Herzberg χωρίζει τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων σε δύο

κατηγορίες. Η πρώτη, την οποία ονομάζει Παράγοντες Υγιεινής ή Συντήρησης, αναφέρεται σε παράγοντες που εμφανίζονται εξωγενώς στον εργαζόμενο, του προσφέρονται ή επιβάλλονται από την διοίκηση και είναι ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η επίβλεψη, η ασφάλιση κλπ. Ο Herzberg διαπίστωσε ότι η απουσία αυτών, ή ορισμένων από αυτών, των συνθηκών αποτελεί λόγο για δυσαρέσκεια. Αντίθετα όμως η παροχή τους από την διοίκηση δεν επιφέρει την παρακίνηση των εργαζομένων. Λειτουργούν απλά σαν παράγοντες εξάλειψης της δυσαρέσκειας. Η δεύτερη κατηγορία, οι Παράγοντες Παρακίνησης, είναι οι παράγοντες που παρακινούν θετικά τους εργαζομένους, προέρχονται από τον ίδιο τον εργαζόμενο και έχουν να κάνουν με τα προσωπικά συναισθήματα, τις αντιλήψεις, τις αξίες του. Στους παράγοντες αυτούς περιλαμβάνονται η επίτευξη των στόχων, η αναγνώριση της προσπάθειας, η προσωπική ανάπτυξη, η εξέλιξη στην εργασία και η υπευθυνότητα. Αντίθετα με τους παράγοντες συντήρησης που συνδέονται με το περιβάλλον στην εργασία, οι παράγοντες παρακίνησης σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας.

Η θεωρία του Herzberg είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στις διοικήσεις των επιχειρήσεων για την απλότητα που παρουσιάζει, κάτι που την κάνει κατανοητή από τα στελέχη διοίκησης, αλλά κυρίως λόγω του ότι αναλύει και διακρίνει την ικανοποίηση σε ενδογενή, που εξαρτάται δηλαδή από το άτομο, και εξωγενή που εξαρτάται από το περιβάλλον. Εντούτοις μειονέκτημα αποτελεί το ότι δεν λαμβάνει υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ατόμου, την προσωπικότητα, ούτε διαχωρίζει την χειρωνακτική από τη πνευματική εργασία.

2.4.1.3. McClelland – Η Θεωρία των Επίκτητων Αναγκών

Σύμφωνα με τον McClelland (1949) υπάρχουν τριών ειδών ανάγκες που παρακινούν το άτομο ώστε να δράσει με συγκεκριμένη συμπεριφορά. Είναι η ανάγκη για επίτευξη, η ανάγκη για εξουσία και η ανάγκη δημιουργίας δεσμών. Ο McClelland υποστήριξε ότι οι ανάγκες αυτές είναι κοινές σε όλα τα άτομα, αλλά διαμορφώνονται ανάλογα με την κοινωνικοποίηση του ατόμου, επομένως το μέγεθος της σημασία που δίνει το κάθε άτομο σε αυτές τις ανάγκες είναι διαφορετική. Όμως αν μπορούσαμε να προσδιορίσουμε την αξία που δίνει το άτομο σε κάθε μια από αυτές τις ανάγκες, τότε είναι δυνατό να βρούμε τρόπο

να επηρεάσουμε την συμπεριφορά του μέσω της παρακίνησης, επομένως και να αυξήσουμε την απόδοσή του.

Ανάγκη επίτευξης: τα άτομα με έντονο το αίσθημα για επίτευξη, προσπαθούν συνέχεια να φτάσουν στην επιτυχία, θέτοντας υψηλούς αλλά ρεαλιστικούς στόχους. Οι στόχοι πρέπει να είναι αρκετά δύσκολοι για αισθανθούν την επιτυχία με την εκπλήρωση τους, αλλά παράλληλα εφικτοί ώστε να μπορούν να κινητοποιήσουν το άτομο. Τα άτομα με την ανάγκη επίτευξης προτιμούν να δουλεύουν μόνα ή σε ομάδες με άτομα που έχουν τους ίδιους στόχους και αποζητούν συνέχεια την ανατροφοδότηση για τη δουλειά τους και τον έπαινο για τα επιτεύγματά τους.

Ανάγκη Εξουσίας: τα άτομα με έντονη την ανάγκη για εξουσία επιθυμούν να ασκούν έλεγχο και επιρροή σε άλλα άτομα. Η ανάγκη για εξουσία μπορεί να εκφραστεί με δύο τρόπους. Τη προσωπική δύναμη, μορφή εξουσίας που δεν είναι επιθυμητή αφού αναφέρεται σε αυτούς που ασκούν επιρροή στους άλλους γιατί απολαμβάνουν το αίσθημα της επιβολής. Και την θεσμική εξουσία που αναφέρεται σε όσους επιδιώκουν να κατευθύνουν την ομάδα προς τους κοινούς στόχους. Τα άτομα με έντονη την ανάγκη για εξουσία είναι άτομα που ξεχωρίζουν, είναι καλοί ομιλητές, πρακτικοί και αποφασιστικοί και επιδιώκουν να λαμβάνουν θέσεις διευθυντικές.

Ανάγκη δημιουργίας δεσμών: η ανάγκη για διαπροσωπικές σχέσεις και επικοινωνίας, να γίνεσαι αγαπητός από τους άλλους. Τα άτομα με υψηλή την ανάγκη για αποδοχή μπορούν εύκολα να ενταχθούν σε μια ομάδα και να ακολουθήσουν τους κανόνες της. Εργάζονται καλύτερα σε ομαδικό περιβάλλον και προτιμούν θέσεις με ανθρώπινη αλληλεπίδραση.

Ο McClelland με την θεωρία του δημιούργησε ένα χρήσιμο εργαλείο για την αξιολόγηση των υποψηφίων εργαζομένων, που βοηθά στην επιλογή του προσωπικού αφού λαμβάνει υπόψη τις ατομικές διαφορές και τα χαρακτηριστικά του κάθε υποψηφίου, ώστε να κριθεί ποιος είναι κατάλληλος για την κάθε θέση. Μειονέκτημα της θεωρίας όμως είναι το γεγονός ότι οι ανάγκες του ατόμου μπορεί να αλλάξουν κατά την διάρκεια της ζωής του ατόμου, και ένα άτομο από κατάλληλο με το πέρασμα του χρόνου να γίνει ακατάλληλο για μια θέση.

2.4.2. Θεωρίες Διαδικασιών

Οι θεωρίες διαδικασιών είναι μια μετέπειτα προσέγγιση των ερευνητών για την παρακίνηση όπου εξετάζουν τις διαδικασίες που οδηγούν το άτομο σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Στις θεωρίες διαδικασιών γίνεται προσπάθεια εντοπισμού των παραγόντων παρακίνησης στο εργασιακό περιβάλλον και ειδικότερα ερευνάται κατά πόσο επηρεάζει την συμπεριφορά των εργαζομένων ο χρόνος παραμονής στην εργασία και η ροή των γεγονότων. Κοινή στις θεωρίες διαδικασίας είναι η προσπάθεια κατανόησης του τρόπου σκέψης που καθορίζει την συμπεριφορά. Πιο κάτω ακολουθεί σύντομη αναφορά των βασικότερων θεωριών διαδικασίας του Vroom, του Locke και του Adams.

2.4.2.1. Vroom – Η θεωρία της Προσδοκίας

Με την θεωρία του ο Vroom (1964) είχε στόχο να προσφέρει τη δυνατότητα πρόβλεψης για τους λόγους που ένα άτομο προτιμά ορισμένα έργα από άλλα, καθώς επίσης τον βαθμό της προσπάθειας που καταβάλλει ώστε να πετύχει κάτι. Η θεωρία υποστηρίζει ότι το άτομο προσδιορίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα που προσδοκεί από την εργασία του και επιλέγει τον τρόπο αντίδρασης του με βάση την πιθανότητα επιτυχίας. Πιο απλά, οι προσδοκίες των ατόμων διαμορφώνουν τα κίνητρά τους. Η παρακίνηση σύμφωνα με τον Vroom είναι μια πολλαπλασιαστική σχέση της προσδοκίας με την ελκυστικότητα της συνέπειας και την ενεργοποίηση. Προσδοκία είναι η εκτίμηση του ατόμου σχετικά με τη πιθανότητα επιτυχίας σε ένα έργο σε σχέση με την προσπάθεια που θα καταβάλει. Ελκυστικότητα είναι ο βαθμός προτίμησης του ατόμου για τα αποτελέσματα του έργου. Και η ενεργοποίηση είναι η εκτίμηση του ατόμου κατά πόσο θα ανταμειφθεί η προσπάθειά του. Με βάση την σχέση αυτή οι εξωτερικές ανταμοιβές (μισθός, κλπ.) έχουν άμεση σχέση με την παρακίνηση του εργαζομένου. Επιπλέον ο βαθμός ικανοποίησης είναι ανάλογος της ενεργοποίησης του εργαζομένου. Πλεονέκτημα της θεωρίας του Vroom είναι το ότι υποστηρίζει πως η παρακίνηση εξαρτάται από τις συνθήκες και τις καταστάσεις υπό τις οποίες λαμβάνει χώρα. Όμως μειονέκτημα της θεωρίας είναι μονοδιάστατη αξία που δίνει στις εξωτερικές ανταμοιβές ως κριτήριο παρακίνησης, αγνοώντας τους άλλους παράγοντες που εντόπισαν άλλες θεωρίες.

2.4.2.2. Locke – Η θεωρία της Στοχοθέτησης

Σύμφωνα με τη θεωρία του Locke (1968), κάθε ενέργεια του ανθρώπου κατευθύνεται απαραίτητα από κάποιο στόχο. Οι στόχοι είναι ανάλογοι των αξιών, των αντιλήψεων και της προσωπικότητας του ατόμου. Επομένως με βάση την θεωρία, για να υποκινηθεί ο εργαζόμενος προς μια αποδοτική συμπεριφορά θα πρέπει να του τεθούν ελκυστικοί στόχοι. Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και σαφείς, να εμπεριέχουν κάποια δυσκολία αλλά να είναι εφικτοί για να είναι πρόκληση για τον εργαζόμενο και να είναι ανάλογοι των στόχων του εργαζομένου για να μπορούν να γίνουν αποδεκτοί. Η θεωρία ορίζει ταυτόχρονα ότι η διαδικασία κινητοποίησης θα πρέπει να περιλαμβάνει τις εξής φάσεις, να θέτει σαφείς και προκλητικούς στόχους, να προκαλεί την προσωπική δέσμευση του εργαζομένου, να παρέχει οικονομικές ή παρόμοιας φύσης απολαβές και να κοινοποιούνται τα αποτελέσματα, μέσω της ανατροφοδότησης. Ο καθορισμός στόχων αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων, αφού τα άτομα εστιάζουν την προσπάθεια τους προς την σωστή κατεύθυνση. Επίσης ιδιαίτερη έμφαση δίνεται από τον Locke στην προσωπική δέσμευση στο στόχο, γιατί αυτό το στοιχείο συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξη του.

2.4.2.3. Adams – Η Θεωρία της Ισότητας

Η θεωρία του Adams δίνει έμφαση στη συνέπειες της αμοιβής στην απόδοση, και βασίζεται στη υπόθεση ότι ο άνθρωπος ζητά να υπάρχει δικαιοσύνη στις συναλλακτικές τους σχέσεις. Η δικαιοσύνη δημιουργείται μέσω της σύγκρισης αυτών που προσφέρει (προφορά) το άτομο με αυτά που παίρνει (απολαβές). Ως προσφορά του εργαζόμενου μπορούμε να θεωρήσουμε την απόδοση του, ποιοτική ή/και ποσοτική, τις ικανότητες του, την εμπειρία του και γενικά τα προσόντα και τις γνώσεις του. Ως απολαβές εννοούμε της οικονομικές απολαβές, την αναγνώριση, τις προαγωγές, τις ηθικές ανταμοιβές κλπ.

Η σύγκριση προσφοράς και απολαβών μαθηματικά εκφράζονται με τον λόγο της προσφοράς προς τις απολαβές (προσφοράς / απολαβές) (Κάντας, 1998, αναφ. Πλατισίδου & Γωνιδά, 2005). Αν το αποτέλεσμα του λόγου ισούται με 1, τότε υπάρχει ισορροπία μεταξύ προσφοράς και απολαβών, άρα δικαιοσύνη στην αμοιβή του ατόμου. Αν το αποτέλεσμα του λόγου είναι μικρότερο από 1, τότε η προσφορά είναι μεγαλύτερη των απολαβών, άρα το

άτομο υπαμείβεται. Αν το αποτέλεσμα του λόγου είναι μεγαλύτερο από 1, τότε η προσφορά είναι μικρότερη των απολαβών, άρα το άτομο υπερ-αμείβεται.

Η μαθηματική συνάρτηση αυτή, δεν εφαρμόζεται μόνο σε προσωπικό επίπεδο, αλλά και σε σχέση με άλλους εργοδοτούμενους. Μέσω της σύγκρισης του λόγου προσφοράς-απολαβών μεταξύ συναδέλφων, μπορεί κανείς να συμπεράνει αν κάποιος αμείβεται δίκαια ή αν αδικείται ή αν ωφελείται. Αν στη σύγκριση με τους άλλους υπάρξει κάποια ασυμφωνία, το άτομο μπορεί να αντιδράσει με δύο τρόπους. 1) Με συμπεριφορική αλλαγή, δηλαδή να μειώσει τη ποιότητα ή τους χρόνους της δουλειάς του αν νιώσει ότι αδικείται, και το αντίθετο να τους αυξήσει αν νιώσει ότι επωφελείται. 2) Με γνωστική αλλαγή, να αλλάξει δηλαδή τον τρόπο που σκέφτεται, με τρόπο ώστε να δικαιολογήσει τις συνθήκες. Το άτομο θα υιοθετήσει την αλλαγή, συμπεριφορική ή γνωστική, η οποία θα έχει το λιγότερο για αυτό κόστος.

Η θεωρία του Adams έχει επαληθευτεί μέσω ερευνών μόνο όσο αφορά τις περιπτώσεις εργαζομένων που ένιωθαν να αδικούνται με τις απολαβές τους. Επίσης, μειονέκτημα της θεωρίας του Adams αποτελεί το γεγονός ότι αναφέρεται μόνο στην αξία της δικαιοσύνης και δεν λαμβάνει καθόλου υπόψη όλους τους άλλους παράγοντες που κατευθύνουν την συμπεριφορά του ατόμου (Χυτήρης, 2001).

2.5. Μέθοδοι παρακίνησης

Οι θεωρίες παρακίνησης είναι συμπληρωματικές η μία της άλλης και δεν μπορεί κανείς να εφαρμόσει αποκλειστικά μόνο μία για να ερμηνεύσει τις διάφορες μορφές συμπεριφοράς. Επομένως αυτό που θα πρέπει να έχει υπόψη κάποιος που θέλει να εφαρμόσει τις θεωρίες για να παρακινήσει τους εργαζόμενους, σύμφωνα με τους Berry & Houston (1933, αναφ. Πλατσίδου & Γωνιά, 2005) είναι ότι:

1. Υπάρχουν ατομικές διαφορές στις ανάγκες και επιθυμίες των εργαζομένων. Το άτομο μπορεί να επηρεαστεί ως προς την συμπεριφορά του, αλλά ο βαθμός επηρεασμού εξαρτάται από το πόσο σημαντικό είναι το αποτέλεσμα για το άτομο. Επομένως, η διαφορά των αναγκών παίζει σημαντικό ρόλο στη δέσμευση του στον στόχο και στην αποτελεσματικότητα επίτευξης του.

2. Η ικανοποίηση των εσωτερικών κινήτρων είναι σημαντική και για τον οργανισμό, αφού η συμμετοχή του εργαζομένου μπορεί να τον κάνει να συμμεριστεί τους στόχους που άλλοι έθεσαν.
3. Το περιβάλλον εργασίας παίζει σημαντικό ρόλο όσο αφορά τη διευκόλυνση της κινητοποίησης.

Με βάση τις θεωρίες παρακίνησης έχουν προκύψει διάφορες μέθοδοι παρακίνησης, οι οποίες διακρίνονται σε οικονομικές και μη οικονομικές, σε εσωτερικές ή εξωτερικές, σε ομαδικές και ατομικές κλπ. Επίσης μπορεί να αφορούν την φύση της δουλειάς, το περιβάλλον εργασίας.

Μέθοδοι παρακίνησης ως προς τις αμοιβές

Η παρακίνηση μέσω της ανταμοιβής έχει διάφορους τρόπους εφαρμογής. Οι ανταμοιβές μπορεί να είναι είτε οικονομικές είτε μη οικονομικές. Οι οικονομικές ανταμοιβές μπορεί να έχουν τη μορφή πρόσθετων αμοιβών παραγωγικότητας, δηλαδή έκτος από τον μισθό του, το άτομο να παίρνει ποσοστά ανάλογα με το έργο που έχει παράγει. Κάτι ανάλογο μπορεί να είναι και η συμμετοχή στα κέρδη της εταιρείας, όπου ο εργαζόμενος παίρνει ποσοστά επί των κερδών που έχει εισπράξει για την εταιρεία. Επίσης ο εργαζόμενος μπορεί να κερδίσει μπόνους επίτευξης στόχων. Άλλη μορφή ανταμοιβής είναι οι αυξήσεις στον μισθό ανάλογα με τις εργασιακές επιδόσεις του εργαζομένου. Οι μη οικονομικές ανταμοιβές μπορεί να έχουν την μορφή ωφελημάτων προς τους εργαζομένους του οργανισμού όπως για παράδειγμα προγραμμάτων διακοπών, οφέλη συνταξιοδότησης, ασφάλεια υγείας, ευέλικτο ωράριο εργασίας, χαμηλότοκα δάνεια, παροχή αυτοκινήτου ή/και τηλεφώνου κλπ.

Στη παρακίνηση μέσω ανταμοιβής όμως, πρέπει να είναι βέβαιο ότι η ανταμοιβή μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο ενεργοποίησης για τα συγκεκριμένα άτομα, για παράδειγμα, τα οφέλη συνταξιοδότησης σε ένα νεαρό άτομο δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό. Επιπλέον, τα κίνητρα που δίνονται να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, δηλαδή την αύξηση της παραγωγικότητας, και όχι να παραμένει το άτομο στην θέση αυτή λόγω των ωφελημάτων που λαμβάνει και χωρίς όμως να νιώθει ικανοποίηση από την εργασία του.

Μέθοδοι παρακίνησης ως προς το σχεδιασμό της εργασίας

Με τον επανασχεδιασμό της εργασίας δίνεται στον εργαζόμενο η ευκαιρία να ικανοποιήσει τα εσωτερικά του κίνητρα. Ένας τρόπος επηρεασμού του εργαζομένου προς αυτή την κατεύθυνση είναι ο εμπλουτισμός της εργασίας. Ο εμπλουτισμός μπορεί να γίνει με την παροχή νέων αρμοδιοτήτων στον εργαζόμενο που να αντικαθιστούν ή να προστίθενται στις ήδη υπάρχουσες, ακόμα και την συχνή εναλλαγή θέσεων εργασίας. Με αυτό τον τρόπο μειώνεται η ρουτίνα και η πλήξη. Επίσης ένας άλλος τρόπος εμπλουτισμού της εργασίας είναι να δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να σχεδιάζει και να εκτελεί ένα έργο από την αρχή και να συμμετέχει στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η συμμετοχή στις διαφορές φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας και την κάνει πιο ενδιαφέρουσα. Επιπλέον ενισχύεται το αίσθημα της συμμετοχής, της ευθύνης και της προσωπικής δέσμευσης στους στόχους. Ταυτόχρονα τον εμπλουτισμό της εργασία συμβάλουν οι ευκαιρίες επιμόρφωσης των εργαζομένων.

Με τον επανασχεδιασμό της εργασίας είναι περισσότερες οι πιθανότητες ικανοποίησης των ανώτερων αναγκών του ατόμου, αφού υπάρχει η δυνατότητα προσωπικής επιλογής στόχων. Έτσι αυξάνεται και η εσωτερική ικανοποίηση του ατόμου και επομένως τα αποτελέσματα της απόδοσης του εργαζομένου.

Μέθοδοι παρακίνησης ως προς τη συμπεριφορά των εργαζομένων

Ο επηρεασμός της συμπεριφοράς των εργαζομένων θα πρέπει να έχει στόχο την εκμάθηση και την υιοθέτηση νέων διαδικασιών εργασίας αλλά και στην δημιουργία μιας οργανωσιακής κουλτούρας. οι επιθυμητές συμπεριφορές, όπως η αυξημένη παραγωγικότητα ή η ομαδικότητα, επιβραβεύονται με βάση την θετική ενίσχυση. Ταυτόχρονα η προσφορά δελεαστικών στόχων δύναται να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η ενημέρωση του προσωπικού για τα καθήκοντα του και τις τυχόν αλλαγές, καθώς και για την πορεία του οργανισμού διευκολύνει την εκτέλεση της εργασίας επομένως και την αύξηση της παραγωγικότητας και παράλληλα ενισχύει την αίσθηση της δέσμευσης στον οργανισμό. Επίσης, μέσω της σωστής ανατροφοδότησης μπορούν διοικούντες να ενδυναμώσουν το αίσθημα της αυτοεκτίμησης του εργαζομένου, γεγονός που επηρεάζει θετικά την απόδοση του. Τέλος με την οργάνωση κοινωνικών δραστηριοτήτων εντός του οργανισμού ενδυναμώνεται το αίσθημα της ομαδικότητας, αφού δίνεται η ευκαιρία στους εργαζομένους να αναπτύξουν δεσμούς πέραν των εργασιακών με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους

τους. Οι μέθοδοι δημιουργίας κινήτρων μέσω της συμπεριφοράς, είναι μια κάπως αργή, αλλά ταυτόχρονα σταθερή διαδικασία υιοθέτησης επιθυμητών συμπεριφορών που έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης και την βελτίωση στη διεξαγωγή της εργασίας.

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία

3. Μεθοδολογία

3.1. Σκοπός και Στόχοι της Έρευνας

Η παρούσα έρευνα έχει ως στόχο να μελετηθεί κατά πόσο οι εργαζόμενοι στην Κυπριακή κοινωνία είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους συνολικά, αλλά και αναλυθούν ξεχωριστά οι διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση, όπως αναπτύχθηκαν πιο πάνω. Περαιτέρω, θα εξεταστούν τα κίνητρα που ωθούν τους Κύπριους εργαζόμενους στην επαγγελματική ικανοποίηση και κατά πόσο αυτά ικανοποιούνται.

Αναμένουμε να εξακριβωθεί κατά πόσο τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου επηρεάζουν την ιεράρχηση των κινήτρων που τον κινητοποιούν στην εργασία του.

Επιπλέον θα γίνει σύγκριση της επαγγελματικής ικανοποίησης μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα για να εξακριβωθούν ποιοι τομείς υστερούν και ποιοι υπερτερούν στον καθένα από τους δύο τομείς εργασίας.

Συγκεκριμένα οι ερευνητικοί στόχοι της έρευνας είναι:

- Η μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στην Κύπρο στους διάφορους τομείς εργασίας
- Καθορισμός των παραγόντων που επηρεάζουν περισσότερο το μέγεθος της ικανοποίησης
- Σύγκριση της ικανοποίησης Ιδιωτικού με Δημόσιο τομέα
- Καθορισμός των κινήτρων που οι Κύπριοι εργαζόμενοι αξιολογούν ως πιο σημαντικά ως προς την επαγγελματική τους ικανοποίηση
- Η εξακρίβωση της συμβολής κοινωνικών και δημογραφικών παραγόντων στην ιεράρχηση των κινήτρων.

3.2. Ερωτηματολόγιο

Ως μέσω συλλογής των δεδομένων χορηγήθηκε στο δείγμα ερωτηματολόγιο, που σχεδιάστηκε για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Σε πρώτο στάδιο, έγινε έρευνα ώστε να καθορισθεί το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου και το τι ακριβώς θα έπρεπε να ερωτηθεί σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα, ώστε να συνταχθούν κατάλληλα οι ερωτήσεις. Η πρώτη μορφή του ερωτηματολογίου δόθηκε σε ένα μικρό δείγμα ατόμων, ώστε να εξακριβωθεί κατά πόσο οι ερωτήσεις ήταν ξεκάθαρες και κατανοητές. Αφού έγιναν οι αναγκαίες διορθώσεις, προέκυψε το τελικό ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε στο δείγμα της έρευνας. Αντίγραφο του εν λόγω ερωτηματολογίου παρατίθεται στο Παράρτημα 1. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 55 ερωτήσεις κλειστού τύπου, και χωρίζεται σε 3 μέρη.

Μέρος Α: Περιλαμβάνει 6 ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν δημογραφικά στοιχεία του ερωτώμενου. Συγκεκριμένα ερωτάται, το φύλο, η ηλικία, ο τομέας εργασίας, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα χρόνια προϋπηρεσίας και η μισθολογική κλίμακα.

Μέρος Β: Αποτελείται από 28 δηλώσεις που στόχο έχουν να μετρήσουν την ικανοποίηση του ερωτώμενου στην εργασία του. Ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει με την μέθοδο Likert scale με 6 επίπεδα, κατά πόσο νιώθει ικανοποιημένος από την εργασία του, όσο αφορά τις συνθήκες εργασίας, τις απολαβές του, την επικοινωνία με τους συναδέλφους, την επίβλεψη των ανωτέρων, την οργάνωση της επιχείρησης και τις διαδικασίες, τη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας, τις προαγωγές, την επίτευξη των προσωπικών στόχων, την αυτονομία τους και τη θέση τους στην επιχείρηση.

Μέρος Γ: Αποτελείται από 21 δηλώσεις που στόχο έχουν να αξιολογήσουν ποια κίνητρα θα μπορούσαν να κινητοποιήσουν τον ερωτώμενο ώστε να αποδώσει καλύτερα στην εργασία του, απαντώντας με την μέθοδο Likert scale με 6 επίπεδα. Οι ερωτήσεις έχουν ως στόχο να καλύψουν τέσσερις παράγοντες παρακίνησης, 1. *τις ανταμοιβές*, που περιλαμβάνουν το μισθό, ασφάλιση, συνταξιοδότηση και περιβάλλον εργασίας, 2. *τη συναδελφικότητα*, που αναφέρεται στην ομαδικότητα, την εκτίμηση, την αμεροληψία και την επίβλεψη, 3. *Τις εργασιακές ιδιότητες*, που αναφέρονται στα καθήκοντα, την εξουσία, τους προσωπικούς στόχους, τη δημιουργικότητα και την αξιοποίηση δεξιοτήτων, και 4. *Τα επιτεύγματα*, όπου περιλαμβάνει τα στοιχεία του σεβασμού και το νόημα στην εργασία.

3.3. Δειγματοληψία και Ανάλυση των Πληροφοριών

Το πεδίο μελέτης της έρευνας περιλάμβανε το σύνολο του εργατικού δυναμικού της Κυπριακής κοινωνίας, επομένως θεωρήθηκε αναγκαίο να υπάρχει ποικιλία σε σχέση με το δείγμα. Για το λόγο αυτό το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε σε όσο το δυνατό περισσότερους εργαζομένους σε διάφορους τομείς τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα, ώστε το δείγμα να περιλαμβάνει ποικιλία ειδικοτήτων. Συνολικά μοιράστηκαν 350 ερωτηματολόγια σε έντυπη μορφή, που οι εργαζόμενοι συμπλήρωναν ανώνυμα. Η συλλογή των δεδομένων διήρκεσε συνολικά 20 ημέρες και συμπληρώθηκαν συνολικά 209 ερωτηματολόγια. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν με το πακέτο στατιστικών αναλύσεων SPSS. Η σχετική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας ακολουθεί στο επόμενο κεφάλαιο.

Κεφάλαιο 4

Ανάλυση και Συζήτηση

4. Ανάλυση και Συζήτηση

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης που έγινε για τον έλεγχο των ερωτηματολογίων με την βοήθεια του λογισμικού εργαλείου Statistical Package of the Social Sciences (SPSS).

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 209 εργαζόμενοι της Κυπριακής αγοράς εργασίας, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Η πλειοψηφία του δείγματος ήταν γυναίκες, που αποτελούσαν το 61,2%, έναντι 38,8% των αντρών. Η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 43,1% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 26-35 και το 34,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, επιπέδου μάστερ ή διδακτορικού.

Το ποσοστό των ερωτηθέντων που εργάζεται στον ιδιωτικό τομέα είναι 56,9%, έναντι 43,1% αυτών που εργάζονται στον δημόσιο τομέα. Το δείγμα στην πλειοψηφία του με ποσοστό 24,9% δήλωσε ότι απασχολείται στον τωρινό οργανισμό εργοδότησης του για περίοδο 1-5 χρόνια, ενώ ποσοστό 21,5% για περίοδο 6-10 χρόνων. Τέλος το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (36,4%) δήλωσε ότι ο μηνιαίος μισθός του ανέρχεται στα 1001-1500 ευρώ. Αναλυτικά, τα δημογραφικά αποτελέσματα του δείγματος φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας Δημογραφικών Στοιχείων

		Συχνότητα	Ποσοστό%
Φύλο	Άντρες	81	38,8
	Γυναίκες	128	61,2
Ηλικία	18-25	15	7,2
	26-35	90	43,1
	36-45	61	29,2
	46-55	25	12,0
	56-65	18	8,6
Τομέα Εργασίας	Ιδιωτικός	119	56,9
	Δημόσιος	90	43,1
Εκπαιδευτικό επίπεδο	Δημοτικό	1	0,5
	Γυμνάσιο/Λύκειο	40	19,1
	Κολέγιο	44	21,1
	Πανεπιστήμιο	52	24,9
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	72	34,4
Χρόνια Υπηρεσίας	< 1	8	3,8
	1-5	52	24,9
	6-10	45	21,5
	11-15	37	17,7
	16-20	24	11,5
	>20	41	19,6
Μισθός	< 500	8	3,8
	501-1000	32	15,3
	1001-1500	76	36,4
	1501-2000	37	17,7
	2001-2500	27	12,9
	2501-3000	11	5,3
	>3001	15	7,2

4.1. Παρουσίαση αποτελεσμάτων σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα

Στο σημείο αυτό, γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης του ερωτηματολογίου με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην αρχή της παρούσας έρευνας.

Η μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στην Κύπρο στους διάφορους τομείς εργασίας

Με βάση τα αποτελέσματα των απαντήσεων του δείγματος στο Μέρος Β του ερωτηματολογίου που είχε στόχο την μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, ως ένα

πρώτο γενικό συμπέρασμα μπορούμε να πούμε ότι φαίνεται να υπάρχει μια σχετική ικανοποίηση. Σε σύνολο 28 ερωτήσεων που αποτελούσαν το Μέρος Β του ερωτηματολογίου σε κλίμακα από το 1-6 όπου 1=απόλυτα δυσαρεστημένος και 6=απόλυτα ικανοποιημένος, στις 21 η πλειοψηφία απάντησε ότι είναι «Ικανοποιημένη», σε 5 ερωτήσεις η πλειοψηφία απάντησε ότι είναι «Λίγο ικανοποιημένη», σε 1 απάντησε ότι είναι «Λίγο δυσαρεστημένη» και σε 1 απάντησε ότι είναι «Απόλυτα δυσαρεστημένη». Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι σε καμία ερώτηση η πλειοψηφία δήλωσε «Απόλυτα ικανοποιημένη».

Καθορισμός των παραγόντων που επηρεάζουν περισσότερο το μέγεθος της ικανοποίησης.

Το ερωτηματολόγιο στο Μέρος Β ήταν δομημένο έτσι ώστε να εξετάζει την ικανοποίηση του εργαζομένου στις 10 ακόλουθες κατηγορίες: τις συνθήκες εργασίας, τις απολαβές του, την επικοινωνία με τους συναδέλφους, την επίβλεψη των ανωτέρων, την οργάνωση της επιχείρησης και τις διαδικασίες, τη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας, τις προαγωγές, την επίτευξη των προσωπικών στόχων, την αυτονομία τους και τη θέση τους στην επιχείρηση.

Στην κατηγορία σχετικά με την ικανοποίηση για τις συνθήκες εργασίας αναφέρονταν οι ερωτήσεις σχετικά με το ωράριο εργασίας, την τήρηση του ωραρίου εργασίας, τον χώρο εργασίας, τον εξοπλισμό και τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας. Και στις 5 αυτές ερωτήσεις η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε ότι είναι «Ικανοποιημένος» και όπως φαίνεται στον πίνακα πιο κάτω μεγαλύτερο ποσοστό ικανοποίησης υπάρχει όσο αφορά την τήρηση του ωραρίου εργασίας σύμφωνα με τα ποσοστά των απαντήσεων που δόθηκαν.

Ικανοποίηση σε σχέση με τις συνθήκες εργασίας

Παράγοντες Ικανοποίησης	1	2	3	4	5	6
Το ωράριο εργασίας	4,3%	6,2%	8,1%	19,1%	32,5%	29,7%
Την τήρηση ωραρίου εργασίας	4,8%	6,2%	7,2%	12,9%	34,9%	33,5%
Το χώρο εργασίας	2,9%	4,3%	12,5%	22,5%	34,9%	21,5%
Τον εξοπλισμό για εκτέλεσης της εργασίας	2,4%	7,7%	3,4%	23,4%	33%	19,6%
Τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας το χώρο εργασίας	1,9%	5,7%	18,7%	17,7%	31,6%	23,9%

(*Κλίμακα από το 1-6 όπου 1 = απόλυτα δυσαρεστημένος και 6 = απόλυτα ικανοποιημένος)

Στην κατηγορία που αφορούσε την ικανοποίηση σχετικά με τις απολαβές, σχετίζονταν οι ερωτήσεις για τον μισθό και τις ετήσιες αυξήσεις. Στον πίνακα που ακολουθεί όπως φαίνεται

η πλειοψηφία δήλωσε λίγο ικανοποιημένη με τον μισθό και απόλυτα δυσαρεστημένη με τις αυξήσεις στο μισθό.

Ικανοποίηση σε σχέση με τις απολαβές

Παράγοντες Ικανοποίησης	1	2	3	4	5	6
Το μισθό σας	6,7%	11,5%	21,1%	29,7%	18,7%	10,5%
Τις ετήσιες αυξήσεις στο μισθό σας	31,6%	17,7%	21,1%	14,4%	8,6%	5,7%

(*Κλίμακα από το 1-6 όπου 1 = απόλυτα δυσαρεστημένος και 6 = απόλυτα ικανοποιημένος)

Αναφορικά με την ικανοποίηση για την επικοινωνία με τους συναδέλφους, σχετίζονταν οι ερωτήσεις για τις σχέσεις με τους συναδέλφους, τη συνεργασία με τους υφισταμένους και για την επικοινωνία με ανωτέρους. Και στις 3 ερωτήσεις η πλειοψηφία δήλωσε «ικανοποιημένος», με τα ποσοστά όσων απάντησαν «ικανοποιημένος» και «Απόλυτα Ικανοποιημένος» να είναι μεγαλύτερα όσο αφορά την ικανοποίηση με τις σχέσεις με τους συναδέλφους.

Ικανοποίηση σε σχέση με την επικοινωνία

Παράγοντες Ικανοποίησης	1	2	3	4	5	6
Τις σχέσεις με τους συναδέλφους	0,5%	0,5%	5,7%	10%	46,9%	36,4%
Τη συνεργασία με τους υφιστάμενους	0,5%	1,9%	4,8%	11,5%	47,4%	31,6%
Την επικοινωνία με τους ανωτέρους	3,8%	2,4%	10%	19,1%	42,1%	22,5%

(*Κλίμακα από το 1-6 όπου 1 = απόλυτα δυσαρεστημένος και 6 = απόλυτα ικανοποιημένος)

Αναφορικά με την ικανοποίηση για επίβλεψη της άσκηση των καθηκόντων σχετίζονταν οι 5 ερωτήσεις όπως εμφανίζονται στον πίνακα πιο κάτω, όπου 3 ερωτήσεις η πλειοψηφία φαίνεται να είναι «ικανοποιημένη». Στις ερωτήσεις σχετικά με την καθοδήγηση από τους ανωτέρους και την ανατροφοδότηση, η πλειοψηφία απάντησε «λίγο ικανοποιημένη». Παρόλα αυτά και στις δύο αυτές ερωτήσεις, τα ποσοστά όσων απάντησαν «λίγο ικανοποιημένος» έως «απόλυτα ικανοποιημένος» είναι συνολικά πιο ψηλά απ' ότι στις υπόλοιπες ερωτήσεις της κατηγορίας αυτής.

Ικανοποίηση σε σχέση με την επίβλεψη

Παράγοντες Ικανοποίησης	1	2	3	4	5	6
Την αμεροληψία των ανωτέρων	5,3%	7,7%	13,9%	24,9%	28,2%	18,7%
Την καθοδήγηση από ανωτέρους	6,7%	6,2%	14,8%	29,2%	28,2%	12,4%
Την ανατροφοδότηση για την απόδοση	5,3%	8,1%	13,9%	31,1%	28,7%	11%
Την αναγνώριση της προσπάθειας	7,2%	7,7%	18,7%	23,9%	26,3%	14,8%
Την αξιολογική μέτρηση της απόδοσης	12,9%	9,1%	20,1%	18,7%	24,4%	14,4%

(*Κλίμακα από το 1-6 όπου 1 = απόλυτα δυσαρεστημένος και 6 = απόλυτα ικανοποιημένος)

Σχετικά με ικανοποίηση για την οργάνωση της επιχείρησης και τις διαδικασίες εκτέλεσης των εργασιών, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν, όπως φαίνεται στον πίνακα πιο κάτω, για την κατανομή των καθηκόντων, όπου η πλειοψηφία απάντησε «Λίγο Ικανοποιημένος», την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών, όπου η πλειοψηφία απάντησε «Ικανοποιημένος» και για την συνολική οργάνωση της επιχείρησης όπου και πάλι η πλειοψηφία απάντησε «Λίγο Ικανοποιημένος».

Ικανοποίηση σε σχέση με την οργάνωση της επιχείρησης και τις διαδικασίες

Παράγοντες Ικανοποίησης	1	2	3	4	5	6
Την κατανομή καθηκόντων	6,7%	7,7%	14,8%	29,2%	28,2%	12,4%
Την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών εκτέλεσης των εργασιών	3,8%	8,6%	11,5%	30,1%	31,6%	12,9%
Την συνολική οργάνωση της επιχείρησης	4,8%	9,1%	17,7%	28,7%	26,3%	12%

(*Κλίμακα από το 1-6 όπου 1 = απόλυτα δυσαρεστημένος και 6 = απόλυτα ικανοποιημένος)

Αναφορικά με την κατηγορία που σχετίζεται με την ικανοποίηση για τη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας, υπήρχαν οι ερωτήσεις για την ευχαρίστηση που νιώθει ο ερωτώμενος από την εργασία του, στην οποία η πλειοψηφία με ποσοστό 33,5% απάντησε «Ικανοποιημένος» και για το περιεχόμενο της εργασίας τους όπου η πλειοψηφία απάντησε και πάλι «Ικανοποιημένος».

Ικανοποίηση σε σχέση με τη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας

Παράγοντες Ικανοποίησης	1	2	3	4	5	6
Την ευχαρίστηση που νιώθετε από εργασία	5,3%	7,7%	13,4%	26,8%	33,5%	12,9%
Το περιεχόμενο της εργασίας	3,3%	4,8%	14,8%	28,2%	35,4%	12,9%

(*Κλίμακα από το 1-6 όπου 1 = απόλυτα δυσαρεστημένος και 6 = απόλυτα ικανοποιημένος)

Μια ερώτηση αναφέρεται στην ικανοποίηση σχετικά με την δυνατότητα προαγωγής και η πλειοψηφία απαντά «Λίγο δυσαρεστημένος».

Ικανοποίηση σε σχέση με τις προαγωγές

Παράγοντες Ικανοποίησης	1	2	3	4	5	6
Την δυνατότητα προαγωγής	21,5%	12,4%	23,4%	16,7%	14,8%	8,6%

(*Κλίμακα από το 1-6 όπου 1 = απόλυτα δυσαρεστημένος και 6 = απόλυτα ικανοποιημένος)

Στη κατηγορία σχετικά με την ικανοποίηση για την επίτευξη των προσωπικών στόχων, υπάρχουν 3 ερωτήσεις στις οποίες, όπως φαίνεται πιο κάτω στον πίνακα, η πλειοψηφία απάντησε «ικανοποιημένος». Παρά τις απαντήσεις όμως της πλειοψηφίας, όπου τα ποσοστά είναι σχετικά χαμηλά σε σχέση με προηγούμενες ερωτήσεις βλέπουμε και βάση των υπόλοιπων ποσοστών ότι σχετικά η ικανοποίηση δεν είναι τόσο υψηλή, φαίνεται αρχικά από την πλειοψηφία, αλλά κυμαίνεται μεταξύ του «λίγο δυσαρεστημένος» και «λίγο ικανοποιημένος».

Ικανοποίηση σε σχέση με την επίτευξη προσωπικών στόχων

Παράγοντες Ικανοποίησης	1	2	3	4	5	6
Την έκφραση της δημιουργικότητας	7,7%	7,7%	18,7%	24,4%	28,7%	12,9%
Τις δυνατότητες επιμόρφωσης	12,9%	9,1%	20,1%	18,7%	24,4%	14,4%
Την ικανοποίηση των προσωπικών στόχων	13,4%	12%	18,7%	26,8%	33,5%	12,9%

(*Κλίμακα από το 1-6 όπου 1 = απόλυτα δυσαρεστημένος και 6 = απόλυτα ικανοποιημένος)

Δύο ερωτήσεις σχετίζονται με την ικανοποίηση σε σχέση με την αυτονομία των εργαζομένων όσο αφορά την δυνατότητα αυτονομίας. Όσο αφορά την ερώτηση για την δυνατότητα αυτονομίας και πρωτοβουλίας, η πλειοψηφία με 29,2% απάντα «ικανοποιημένος» ενώ στην ερώτηση για ανάληψη ευθυνών, η πλειοψηφία με 38,8% απαντά και πάλι «ικανοποιημένος».

Ικανοποίηση σε σχέση με την αυτονομία

Παράγοντες Ικανοποίησης	1	2	3	4	5	6
Την δυνατότητα σας αυτονομία και πρωτοβουλία	5,7%	4,3%	18,7%	22%	29,2%	19,6%
Την ανάληψη ευθυνών	2,9%	7,2%	11%	26,8%	38,8%	12,9%

(*Κλίμακα από το 1-6 όπου 1 = απόλυτα δυσαρεστημένος και 6 = απόλυτα ικανοποιημένος)

Στην τελευταία κατηγορία που αφορά την ικανοποίηση σχετικά με την θέση του εργαζομένου στον οργανισμό, υπήρχαν οι ερωτήσεις σχετικά με τη σημαντικότητα του εργαζομένου στην επιχείρηση και για την ασφάλεια που νιώθουν σχετικά με τη διατήρηση της θέσης τους, όπου και στις δύο ερωτήσεις οι περισσότεροι των ερωτώμενων απάντησαν «ικανοποιημένοι» όπως φαίνεται στον πίνακα πιο κάτω.

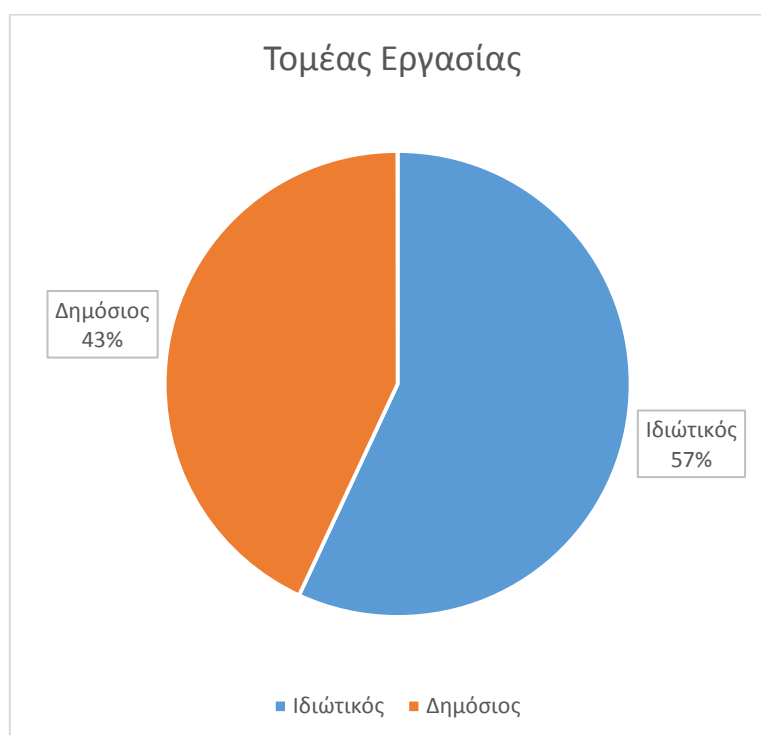
Ικανοποίηση σε σχέση με θέση στον οργανισμό

Παράγοντες Ικανοποίησης	1	2	3	4	5	6
Την σημαντικότητα σας στην επιχείρηση που εργάζεστε	3,8%	4,3%	11%	23,4%	38,8%	18,2%
Την ασφάλεια σχετικά με την διατήρηση της εργασία	4,3%	5,7%	9,6%	19,6%	36,4%	24,4%

(*Κλίμακα από το 1-6 όπου 1 = απόλυτα δυσαρεστημένος και 6 = απόλυτα ικανοποιημένος)

Σύγκριση της ικανοποίησης Ιδιωτικού με Δημόσιο τομέα

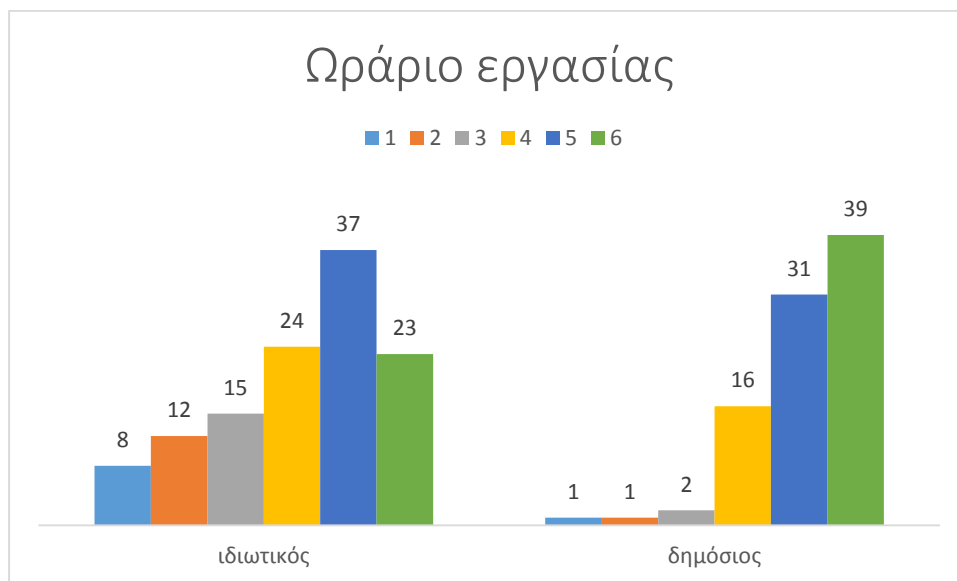
Στο σημείο αυτό θα γίνει σύγκριση της ικανοποίησης που παρουσιάζεται στον ιδιωτικό σε σχέση με την ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα, με το να παρουσιαστούν οι περιπτώσεις στις οποίες εμφανίζεται διαφοροποίηση όσο αφορά τον τρόπο που απαντήθηκαν οι ερωτήσεις που σχετίζονται με την μέτρηση της ικανοποίησης. Το δείγμα (n=209) απάρτιζαν 119 εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα και 90 εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα. Τα ποσοστά του δείγματος φαίνονται στο πιο κάτω διάγραμμα.



Διαφοροποίηση στις απαντήσεις μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα διαφαίνεται αρχικά στην ερώτηση σχετικά με την ικανοποίηση για το ωράριο εργασίας. Η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 32,5%, δηλαδή 68 άτομα, απάντησαν ότι είναι «ικανοποιημένοι».

Ωστόσο υπάρχει διαφοροποίηση στον τρόπο που απάντησαν οι ερωτώμενοι σε σχέση με τον τομέα όπου το $p=0$.

Στον δημόσιο τομέα όπως φαίνεται στο διάγραμμα πιο κάτω το 95,5%, δηλαδή 86 άτομα, δήλωσαν ότι είναι από «λίγο ικανοποιημένος» έως το «απόλυτα ικανοποιημένος», σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα όπου παρόλο που η πλειοψηφία δηλώνει ικανοποιημένη εντούτοις το δείγμα γενικά είναι διάσπαρτο σε όλη την κλίμακα ικανοποίησης.



Από εδώ είναι φανερό ότι στο δημόσιο τομέα επικρατεί περισσότερη ικανοποίηση για το ωράριο εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων, σε σχέση με την ικανοποίηση των ιδιωτικών υπαλλήλων για το ίδιο θέμα.

Διαφοροποίηση παρατηρούμε όσο αφορά και τις ετήσιες αυξήσεις μεταξύ των δύο τομέων εργασίας. Στην ερώτηση που αφορά τις ετήσιες αυξήσεις στον μισθό, η πλειοψηφία του δείγματος με 31,6% απάντησε ότι είναι απόλυτα δυσαρεστημένοι. Το χαμηλότερο ποσοστό απαντήσεων (5,7%) έλαβε η απάντηση απόλυτα ικανοποιημένος. Στον πιο κάτω πίνακα φαίνονται αναλυτικά η συχνότητα των απαντήσεων που δόθηκαν στην εν λόγω ερώτηση.

Αύξηση στον μισθό		
Βαθμός Ικανοποίηση	Συχνότητα	%
1	66	31.6
2	37	17.7
3	44	21.1
4	30	14.4
5	18	8.6

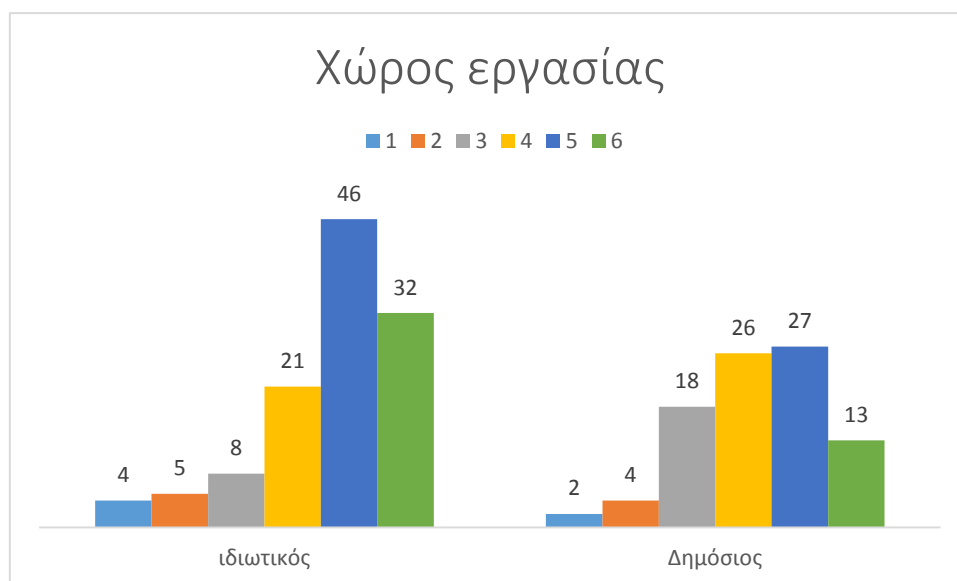
6	12	5.7
---	----	-----

Στην εν λόγω ερώτηση υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά με $p=0,03$ όσο αφορά τον τομέα

απασχόλησης καθώς όπως φαίνεται στον πιο κάτω πίνακα, η πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων δήλωσαν απόλυτα δυσαρεστημένοι με της ετήσιες αυξήσεις στον μισθό τους, ενώ οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα δήλωσαν στην πλειοψηφία τους λίγο δυσαρεστημένοι.

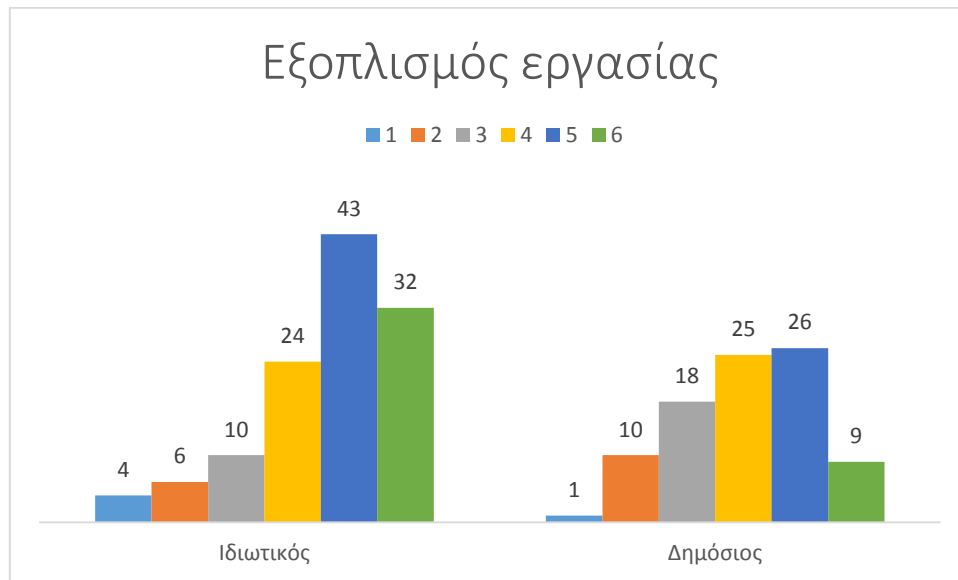
		Αυξήσεις στο μισθό						Σύνολο
		1	2	3	4	5	6	
Τομέας εργασίας	Ιδιωτικός	24	23	30	19	13	9	118
	Δημόσιος	42	14	14	11	5	3	89
Σύνολο		66	37	44	30	18	12	207

Στην ερώτηση που αφορά την ικανοποίηση για τον χώρο εργασίας, ο μεγαλύτερος αριθμός του δείγματος με ποσοστό 35,44% απάντησε ικανοποιημένος. Υπάρχει όμως σημαντική στατιστική διαφορά στις απαντήσεις όσο αφορά τον τομέα εργασίας όπου $p=0,010$. Στο πιο κάτω διάγραμμα φαίνονται οι απαντήσεις στην συγκεκριμένη ερώτηση όσο αφορά τον τομέα απασχόλησης, όπου βλέπουμε ένα σημαντικό ποσοστών (20%) των ερωτηθέντων στον δημόσιο τομέα δήλωσε «λίγο δυσαρεστημένος» για τον χώρο εργασίας του, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα που το 6,9% έδωσε την ίδια απάντηση.

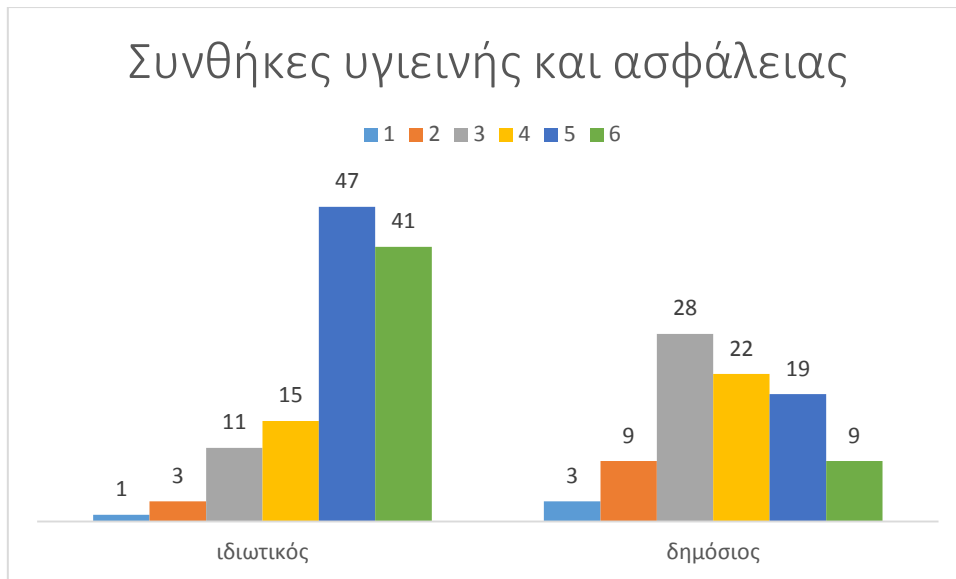


Στην επόμενη ερώτηση που αφορά την ικανοποίηση για τον εξοπλισμό εκτέλεσης της εργασίας η πλειοψηφία με ποσοστό 33% απάντησε ικανοποιημένος, ενώ υπάρχει στατιστικά

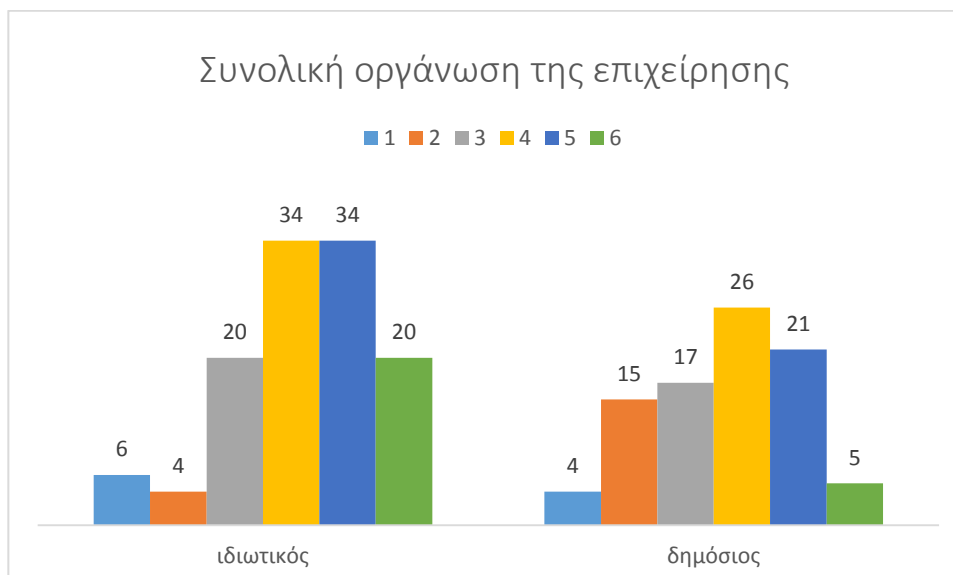
σημαντική διαφορά στην ερώτηση όσο αφορά τον τομέα εργασίας όπου $p=0,003$. Το 20% των δημοσίων υπαλλήλων δήλωσαν ότι είναι «λίγο δυσαρεστημένοι» με τον εξοπλισμό εργασίας τους ενώ το 11,11% δήλωσαν «δυσαρεστημένοι». Στο πιο κάτω διάγραμμα διακρίνονται οι διαφορές όσο αφορά τις απαντήσεις που δόθηκαν σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.



Παρόμοια, όσο αφορά την ικανοποίηση για τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο εργασίας, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά όπου $p=0,000$ όσο τον τομέα εργασίας, και παρόλο που το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (31,6%) δήλωσε ικανοποιημένο, η πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων (31,1%) δήλωσαν «λίγο δυσαρεστημένοι». Στο διάγραμμα πιο κάτω φαίνονται οι όποιες διαφορές στις απαντήσεις του δείγματος σε σχέση με τον τομέα εργασίας.



Τέλος στην ερώτηση αναφορικά με την ικανοποίηση για την συνολική οργάνωση της επιχείρησης η πλειοψηφία του δείγματος (28,7%) απάντησε «λίγο ικανοποιημένος», με το δείγμα όμως να διαφοροποιείται σε σχέση με τις απαντήσεις του στον τομέα εργασίας όπου $p=0,006$, όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα. Το 40% του δημόσιου τομέα δήλωσε από «απόλυτα δυσαρεστημένος» έως «λίγο δυσαρεστημένος» όσο αφορά την συνολική οργάνωση του οργανισμού που εργάζονται. Από την άλλη το ποσοστό που έδωσε τις αντίστοιχες απαντήσεις στον ιδιωτικό τομέα ανέρχεται μόλις στο 25% των ιδιωτικών υπαλλήλων.



Σε όλα τα υπόλοιπα ερωτήματα δεν εντοπίστηκε κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά που να αφορά τον τομέα εργασίας, επομένως δεν υπάρχει κάποια διαφοροποίηση στον τρόπο που απαντούσαν δημόσιοι και ιδιωτικοί υπάλληλοι.

Καθορισμός των κινήτρων που οι Κύπριοι εργαζόμενοι αξιολογούν ως πιο σημαντικά ως προς την επαγγελματική τους ικανοποίηση

Το Μέρος Γ του ερωτηματολογίου έχει ως στόχο την ιεράρχηση της σημαντικότητας των κινήτρων των εργαζομένων και οι ερωτήσεις ομαδοποιήθηκαν στους 4 ακόλουθους παράγοντες παρακίνησης. Τις ανταμοιβές, τη συναδελφικότητα, τις εργασιακές ιδιότητες και τα επιτεύγματα. Αναλυτικά το πώς απάντησαν στις ερωτήσεις οι ερωτώμενοι φαίνεται στους πιο κάτω πίνακες, στους οποίους οι ερωτήσεις χωρίζονται ανάλογα με την ομάδα παράγοντα παρακίνησης που αντιπροσωπεύουν.

Κίνητρα σχετικά με τις Ανταμοιβές

Κίνητρα	1	2	3	4	5	6
Ο μισθός	0%	1,4%	4,8%	18,7%	25,8%	48,8%
Τα bonus αποδοτικότητας	5,7%	2,9%	8,6%	15,8%	22,5%	41,6%
Παροχή Προγραμμάτων ασφάλισης	3,3%	3,8%	9,6%	20,1%	26,8%	33,5%
Παροχή Συνταξιοδοτικών προγραμμάτων	1,9%	4,3%	7,7%	18,2%	23%	43,1%
Η μονιμότητα στη εργασία	1,9%	1%	4,8%	10%	26,3%	54,5%
Το περιβάλλον εργασίας	1%	0,5%	2,9%	12,9%	28,7%	53,6%

(*Κλίμακα από το 1-6 όπου 1 = καθόλου σημαντικό και 6 = πάρα πολύ σημαντικό)

Κίνητρα σχετικά με τη συναδελφικότητα

Κίνητρα	1	2	3	4	5	6
Ομαδικότητα	1%	1,9%	6,2%	16,7%	27,8%	45,9%
Εκτίμηση των συναδέλφων	1%	1%	5,7%	10,5%	34,5%	48,3%
Αμεροληψία των ανωτέρων	1%	1%	3,8%	16,3%	24,4%	52,6%
Σωστή επίβλεψη από τους ανωτέρους	1,4%	1,9%	6,7%	18,7%	28,7%	41,1%

(*Κλίμακα από το 1-6 όπου 1 = καθόλου σημαντικό και 6 = πάρα πολύ σημαντικό)

Κίνητρα σχετικά με τις εργασιακές ιδιότητες

Κίνητρα	1	2	3	4	5	6
Θέση με εξουσία	12,4%	7,7%	21,1%	30,6%	14,8%	12,9%
Πραγματοποίηση προσωπικών στόχων μέσω της εργασίας	7,2%	2,4%	11%	20,1%	24,4%	33,5%
Έκφραση της δημιουργικότητας	3,8%	1,9%	5,3%	23%	32,1%	33%
Δυνατότητα μετεκπαίδευσης	3,8%	2,4%	8,1%	20,1%	32,5%	32,1%
Χρήση όλων των δεξιοτήτων	1,9%	1%	7,7%	22,5%	32,5%	34%
Συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων	2,9%	1,9%	12%	23%	31,6%	28,2%
Σαφήνεια στα καθήκοντά	1%	0,5%	3,8%	12,4%	31,6%	49,8%
Συστηματικός έλεγχος των εργασιών	1,4%	1,9%	9,6%	28,7%	30,1%	27,8%

(*Κλίμακα από το 1-6 όπου 1 = καθόλου σημαντικό και 6 = πάρα πολύ σημαντικό)

Κίνητρα σχετικά με τα επιτεύγματα

Κίνητρα	1	2	3	4	5	6
Να σας εκφράζει το περιεχόμενο της δουλειάς σας	1,9%	0,5%	4,3%	15,3%	29,7%	47,8%
Να βρίσκεται νόημα στην εργασία	0,5%	2,9%	2,4%	14,4%	25,8%	53,6%
Ο σεβασμός μέσω της εργασίας σας	1,4%	1%	5,3%	8,6%	28,7%	54,4%

(*Κλίμακα από το 1-6 όπου 1 = καθόλου σημαντικό και 6 = πάρα πολύ σημαντικό)

Στα αποτελέσματα πιο πάνω βλέπουμε ότι πιο σημαντικό κίνητρο για τους ερωτώμενους φαίνεται να είναι το περιβάλλον εργασίας, με βάση τα ποσοστά των απαντήσεων που δόθηκαν αφού το 95,2% θεωρούν το περιβάλλον εργασίας από «Αρκετά σημαντικό» έως «πάρα πολύ σημαντικό». Ακολουθεί επόμενο πιο σημαντικό κίνητρο ο σεβασμός που κερδίζεται μέσω της εργασίας με το 91,7% να το θεωρού από «Αρκετά σημαντικό» έως

«Πάρα πολύ σημαντικό». Την τριάδα των πιο σημαντικών κινήτρων κλίνει η μονιμότητα στην εργασία όπου το 90,8% τη θεωρεί από «Αρκετά σημαντικό» έως «Πάρα πολύ σημαντικό» παράγοντα.

Τα λιγότερο σημαντικά κίνητρα είναι βάση των αποτελεσμάτων, ξεκινώντας από το λιγότερο σημαντικό, η θέση εξουσίας όπου το 30,6% δηλώνει ότι είναι αρκετά σημαντικό και το 21% δηλώνει ότι είναι «λίγο σημαντικό». Ακολουθούν η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων και ο συστηματικός έλεγχος των εργασιών που αν και η πλειοψηφία και στα δύο δήλωσε ότι είναι «Πολύ σημαντικά», ένα μεγάλο ποσοστό δήλωσαν ότι είναι από «αρκετά σημαντικό» έως «λίγο σημαντικό». Τέλος όσο αφορά τη πραγματοποίηση προσωπικών στόχων, παρόλο που το 33% δήλωσε ότι είναι «Πάρα πολύ σημαντικό» το 20,6% δήλωσαν ότι είναι από «λίγο σημαντικό» έως «καθόλου σημαντικό».

Μεταξύ των τεσσάρων κύριων παραγόντων παρακίνησης πρώτο μπορούμε να κατατάξουμε τον παράγοντα *Επιτεύγματα*, που υπάρχουν τα υψηλότερα ποσοστά σημαντικότητας. Ακολουθεί ο παράγοντας *Συναδελφικότητα*, στην συνέχεια οι *Ανταμοιβές* και τέλος οι *Εργασιακές Ιδιότητες*.

Η εξακρίβωση της συμβολής κοινωνικών και δημογραφικών παραγόντων στον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων και στην ιεράρχηση των κινήτρων

Ενδιαφέρον έχει να παρατηρήσουμε πως τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος επηρεάζουν τον τρόπο που απάντησαν οι ερωτώμενοι στο ερωτηματολόγιο και πως τα κίνητρα και η ικανοποίηση διαμορφώνονται σε σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων.

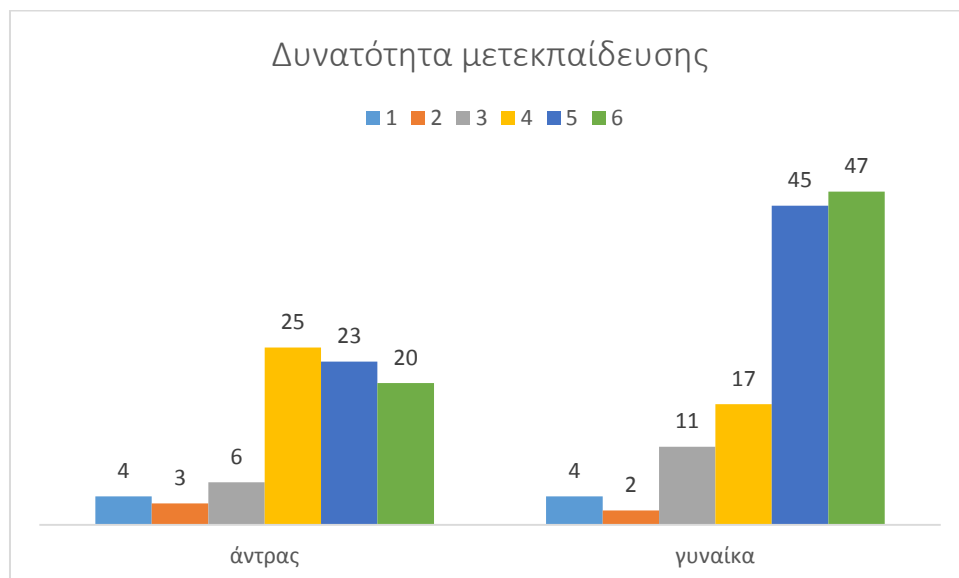
Ξεκινώντας από το παράγοντα φύλο, παρατηρούμε ότι όσο αφορά τα κίνητρα, οι απαντήσεις αντρών και γυναικών διαφοροποιούνται όσο αφορά τη σημαντικότητα του περιβάλλοντος εργασίας ($p=0,21$) καθώς και τη σημαντικότητα της δυνατότητας για μετεκπαίδευση ($p=0,035$). Σχετικά με το περιβάλλον, όπως φαίνεται και στον πιο κάτω πίνακα τόσο άντρες όσο και γυναίκες στην πλειοψηφία τους δήλωσαν ότι είναι «Πάρα πολύ σημαντικό».

	Περιβάλλον εργασίας						Σύνολο
	1	2	3	4	5	6	

Φύλο	Άντρας	2	1	5	12	26	35	81
	Γυναίκα	0	0	1	15	34	77	127
Σύνολο		2	1	6	27	60	112	208

Όμως, αν δούμε πιο προσεκτικά το σύνολο των απαντήσεων μπορούμε να συμπεράνουμε ότι για τις γυναίκες ίσως να είναι πιο σημαντικό το περιβάλλον εργασίας. Το 60,6% των γυναικών δήλωσαν ότι είναι «Πάρα πολύ σημαντικό» σε αντίθεση με το 43,3% των αντρών που έδωσαν την ίδια απάντηση. Περαιτέρω μόνο 1 γυναίκα (0,08%) δήλωσε ότι είναι από «λίγο σημαντικό» έως «καθόλου σημαντικό», ενώ το αντίστοιχο ποσοστό αντρών είναι 9,8% (8 άτομα).

Όσο αφορά τη δυνατότητα μετεκπαίδευσης, είναι πιο διακριτή η διαφορά στις απαντήσεις του δείγματος όπως φαίνεται και στο ακόλουθο διάγραμμα.



Η δυνατότητα μετεκπαίδευσης είναι πιο σημαντικός παράγοντας για τις γυναίκες αφού η πλειοψηφία δήλωσε ότι είναι «πάρα πολύ σημαντικό» παρά για τους άντρες όπου η πλειοψηφία δήλωσε ότι είναι «αρκετά σημαντικό».

Οι απαντήσεις του δείγματος σε σχέση με την ηλικία τους φαίνεται να διαφοροποιούνται σε σχέση με την σημαντικότητα με την οποία αξιολογούν την μονιμότητα στην εργασία ($p=0,024$) και την ανάγκη για σαφήνεια στα καθήκοντα ($p=0,044$).

Στον πιο κάτω πίνακα φαίνονται οι απαντήσεις σε σχέση με σημαντικότητα για τη μονιμότητα στην εργασία, και παρά ότι φαίνεται σε όλες τις ηλικίες ότι η πλειοψηφία

δήλωσε ότι είναι «πάρα πολύ σημαντικό», παρατηρούμε ότι στις ηλικίες 36-45 πάνω από τους μισούς δήλωσαν ότι είναι «πάρα πολύ σημαντικό», συγκεκριμένα το 70,6%. Επίσης πάνω από τους μισούς δήλωσαν ότι είναι «πάρα πολύ σημαντικό» και στις ηλικίες 46-55 και 56-66. Αντίθετα στις ηλικίες 26-35 το 48,8% δήλωσαν ότι είναι «πάρα πολύ σημαντικό», και τις ηλικίες 18-25 το 33,3%. Αυτό δείχνει ότι ίσως η μονιμότητα στην εργασία να είναι πιο σημαντική όσο αυξάνεται η ηλικία και φτάνει την κορύφωση στις ηλικίες 36-45.

		Μονιμότητα εργασίας						Σύνολο
		1	2	3	4	5	6	
Ηλικία	18-25	2	1	0	2	5	5	15
	26-35	2	0	7	10	27	44	90
	36-45	0	0	1	5	11	41	58
	46-55	0	1	0	3	7	14	25
	56-66	0	0	2	1	5	10	18
Σύνολο		4	2	10	21	55	114	206

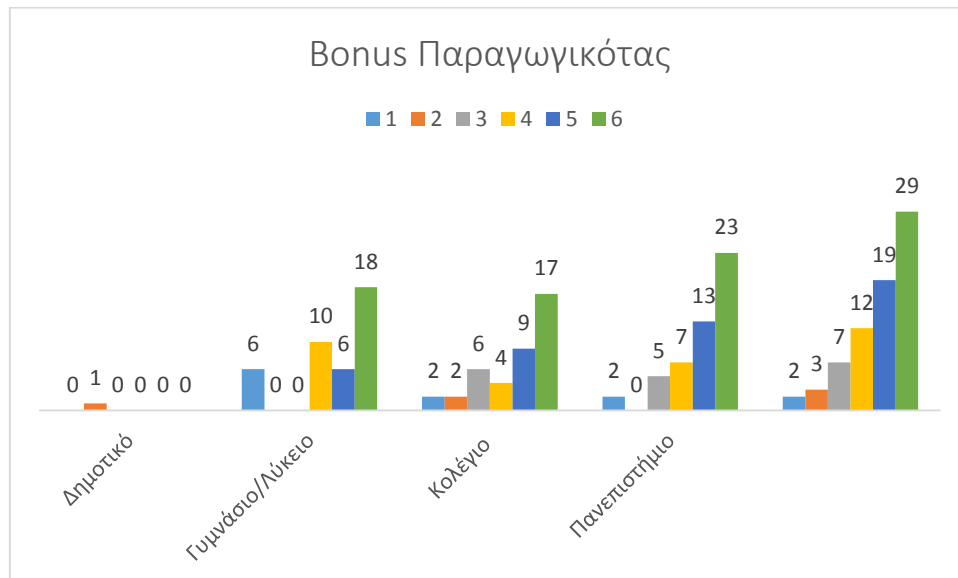
Όσο αφορά τη σημαντικότητα να υπάρχει σαφήνεια όσο αφορά τα καθήκοντα βλέπουμε και πάλι ότι στην ηλικιακή ομάδα 36-45 πάνω από τους μισούς (63,3%) απάντησαν ότι είναι «πάρα πολύ σημαντικό», κάτι που δεν συμβαίνει στις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες παρά το ότι η πλειοψηφία ότι είναι «πάρα πολύ σημαντικό» σε όλες πέραν της 18-25.

		Σαφή καθήκοντα						Σύνολο
		1	2	3	4	5	6	
Ηλικία	18-25	0	1	1	1	8	4	15
	26-35	1	0	3	12	31	43	90
	36-45	0	0	2	5	15	38	60
	46-55	0	0	2	6	6	11	25
	56-66	1	0	0	2	6	8	17
Σύνολο		2	1	8	26	66	104	207

Όσο αφορά τον Τομέα Απασχόλησης, το δείγμα δεν φάνηκε να διαφοροποιείται στις απαντήσεις του όσο αφορά τα κίνητρα που το παρακινούν.

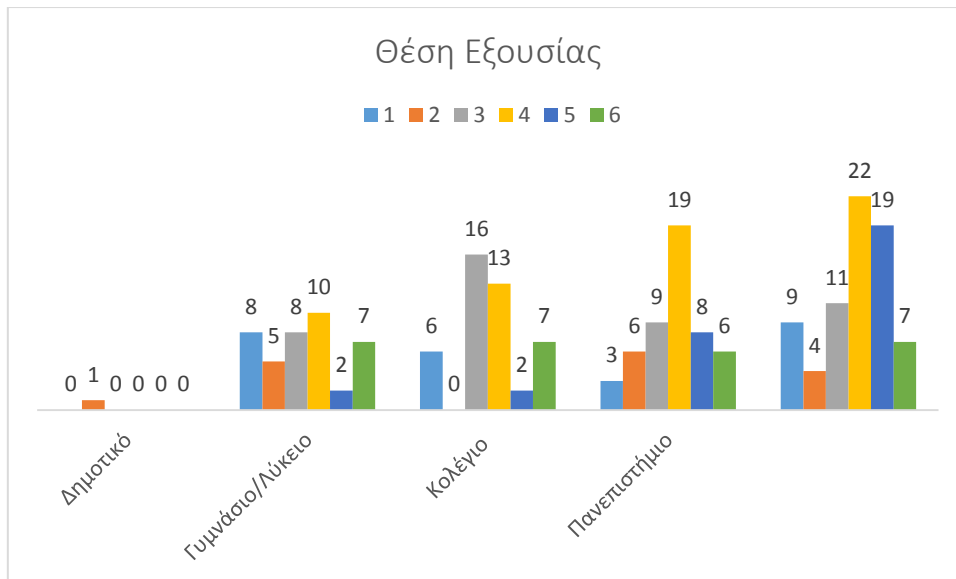
Αναφορικά με το Εκπαιδευτικό επίπεδο των ερωτηθέντων σε αρκετές περιπτώσεις φαίνεται να υπάρχει διαφοροποίηση σε σχέση με τις απαντήσεις που δόθηκαν. Η πρώτη περίπτωση είναι στο πόσο σημαντικό θεωρούν οι ερωτώμενοι τα bonus αποδοτικότητας όπου $p=0$.

Παρόλο που η πλειοψηφία σε όλα τα εκπαιδευτικά επίπεδα απάντησε ότι είναι «Πάρα πολύ σημαντικό», όπως φαίνεται στο πιο κάτω διάγραμμα, στην κατηγορία απόφοιτων Γυμνασίου/Λυκείου ένα μεγάλο ποσοστό (15%) σε σχέση με τον πληθυσμό της κατηγορίας απάντησαν ότι είναι καθόλου σημαντικό.

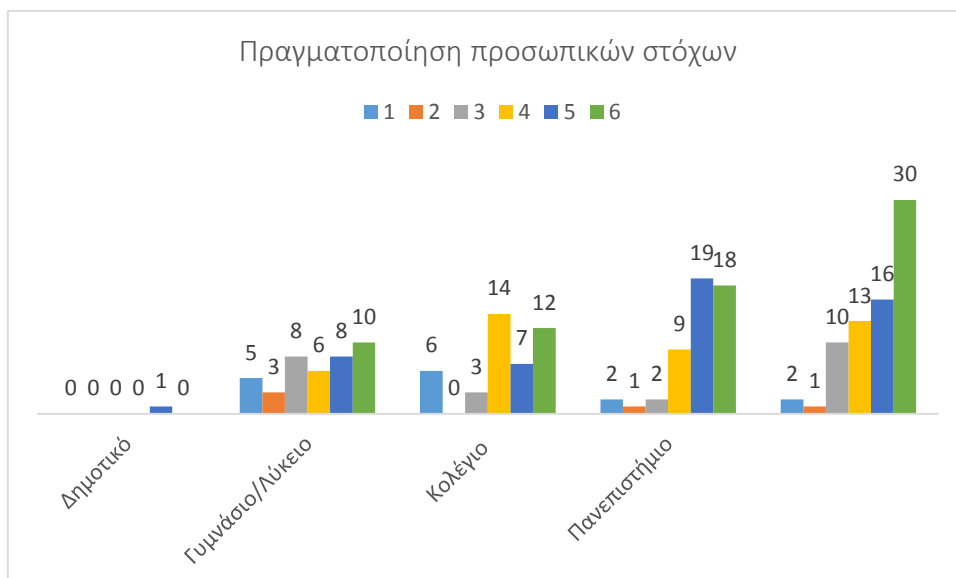


Σχετικά με το πόσο σημαντική είναι η ομαδικότητα στο χώρο εργασίας το δείγμα έδειξε και πάλι να διαφοροποιείται σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης ($p=0,041$). Η πλειοψηφία σε όλα τα εκπαιδευτικά επίπεδα απάντησε ότι είναι «Πάρα πολύ σημαντικό» και αξιοσημείωτο είναι όμως το γεγονός ότι στην κατηγορία αποφοίτων Πανεπιστημίου πάνω από τους μισούς (60%) δήλωσε «Πάρα πολύ σημαντικό».

Στο πόσο σημαντικό είναι να κατέχουν θέση με εξουσία, το δείγμα και πάλι διαφοροποιήθηκε σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης ($p=0,002$). Η πλειοψηφία στις κατηγορίες αποφοίτων Γυμνασίου/Λυκείου (25%), Πανεπιστημίου (37,2%) και κατόχων Μεταπτυχιακού τίτλου (30,5) δήλωσαν ότι είναι «αρκετά σημαντικό». Η πλειοψηφία στην κατηγορία αποφοίτων Κολλεγίου (36,3%) δήλωσε από την άλλη ότι είναι «λίγο σημαντικό». Από το διάγραμμα πιο κάτω φαίνεται ότι είναι πιο σημαντικός παράγοντας η θέση εξουσίας για τους απόφοιτους Πανεπιστημίου και τους κατόχους Μεταπτυχιακού τίτλου βάσει των ποσοστών στις απαντήσεις «αρκετά σημαντικό» έως «πάρα πολύ σημαντικό». Αντίθετα λιγότερο σημαντικό είναι για τους απόφοιτους Γυμνασίου/Λυκείου και Κολλεγίου βάσει των ποσοστών που έδωσαν στις απαντήσεις «καθόλου σημαντικό» έως «λίγο σημαντικό».



Στην ερώτηση για το πόσο σημαντικό θεωρούν την εκπλήρωση των προσωπικών στόχων όπου $p=0,027$ σε σχέση με το εκπαιδευτικό επίπεδο, όπως φαίνεται στο πιο κάτω διάγραμμα η σημαντικότητα $p=0,027$ αυξάνεται όσο το άτομο προχωρά σε ψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι για το 41,6% των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου είναι «πάρα πολύ σημαντικό», ενώ το μόνο το 25% των αποφοίτων Γυμνασίου/Λυκείου απάντησαν το ίδιο.

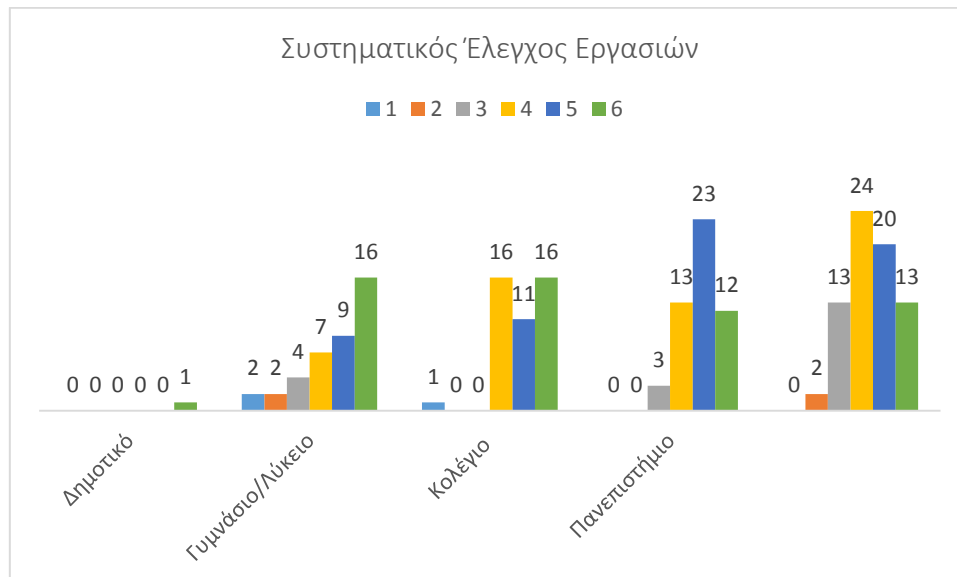


Όσο αφορά το πόσο σημαντικό είναι να βρίσκει ο εργαζόμενος νόημα στην εργασία του όπου $p=0,018$ παρόλο που η πλειοψηφία όλων των κατηγοριών δήλωσε ότι είναι «πάρα πολύ σημαντικό», εντούτοις παρατηρούμε ότι τα ποσοστά της πλειοψηφίας μειώνονται όσο

ανεβαίνει το εκπαιδευτικό επίπεδο. Στον πιο κάτω πίνακα φαίνονται αναλυτικά οι απαντήσεις που δόθηκαν.

		Νόημα στην εργασία						Σύνολο
		1	2	3	4	5	6	
Επίπεδο εκπαίδευσης	Δημοτικό	0	0	0	0	0	1	1
	Γυμνάσιο/Λύκειο	1	4	2	3	6	24	40
	Κολέγιο	0	0	0	4	19	21	44
	Πανεπιστήμιο	0	1	2	5	16	27	51
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	0	1	1	18	13	39	72
Σύνολο		1	6	5	30	54	112	208

Τέλος στην ερώτηση σχετικά με τη σημαντικότητα του συστηματικού ελέγχου των εργασιών ($p=0,012$) η σημαντικότητα φαίνεται να μειώνεται όσο ανεβαίνει το εκπαιδευτικό επίπεδο. Χαρακτηριστικό είναι ότι η πλειοψηφία των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου δήλωσε ότι είναι «αρκετά σημαντικό», ενώ στην ίδια κατηγορία το ίδιο ποσοστό ατόμων (18,05%) δήλωσαν ότι είναι «πάρα πολύ σημαντικό» και «λίγο σημαντικό». Αντίθετα στην κατηγορία αποφοίτων Γυμνασίου/Λυκείου το 40% δήλωσε ότι είναι «πάρα πολύ σημαντικό». Στο διάγραμμα που ακολουθεί φαίνονται τα αποτελέσματα.



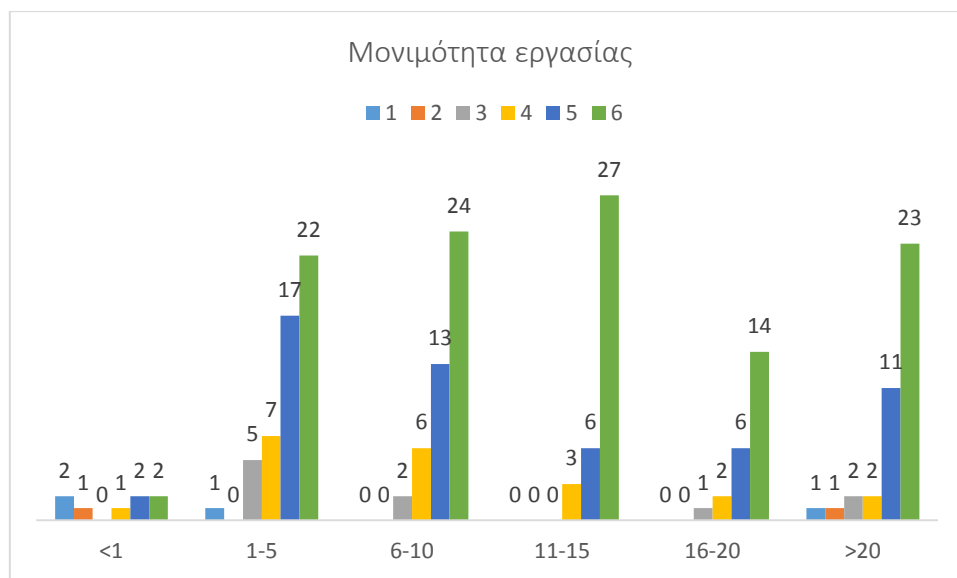
Όσο αφορά τα *Χρόνια υπηρεσίας* υπήρξε σε πολλές ερωτήσεις διαφοροποίηση του δείγματος. Στις ερωτήσεις σχετικά με την σημαντικότητα των Βonus παραγωγικότητας ($p=0,009$), της παροχή προγραμμάτων ασφάλισης ($p=0,002$), της παροχή προγραμμάτων συνταξιοδότησης ($p=0$), της έκφρασης της δημιουργικότητα ($p=0$) και της δυνατότητας για μετεκπαίδευση ($p=0$) οι απαντήσεις του δείγματος ποίκιλαν τόσο ώστε δεν βρέθηκε κανένα

μοτίβο από το οποίο να μπορούμε να εξάγουμε συμπεράσματα. Μόνο συμπέρασμα που μπορούμε να πούμε είναι ότι τα χρόνια υπηρεσίας δεν επηρέασαν καθόλου τις απαντήσεις των ερωτώμενων στα ερωτήματα αυτά.

Όσο αφορά τη σημαντικότητα του μισθός σε σχέση με τα χρόνια υπηρεσίας ($p=0,022$), όπως βλέπουμε στον πιο κάτω πίνακα στις κατηγορίες 6-10 χρόνια και 11-15 χρόνια, πάνω από τους μισούς δήλωσαν «πάρα πολύ σημαντικό», ενώ στη κατηγορία 16-20 η πλειοψηφία δήλωσε «πολύ σημαντικό». Αυτό ίσως να είναι μια ένδειξη ότι στο μέσο της εργασιακής ζωής ο μισθός να έχει πιο πολλή σημασία σε σύγκριση με το τέλος.

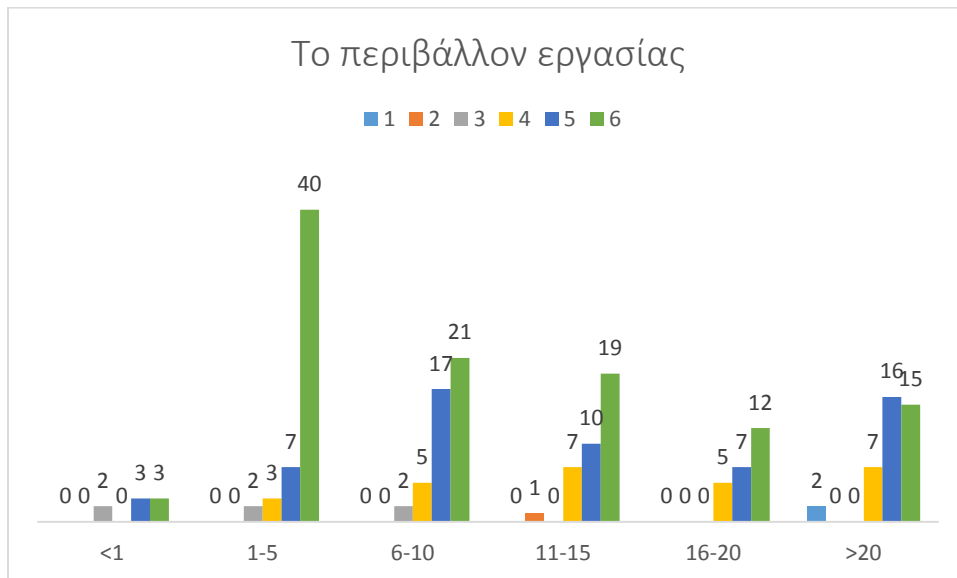
		Μισθός					Σύνολο
		2	3	4	5	6	
Χρόνια Υπηρεσίας	<1	1	0	2	1	4	8
	1-5	0	3	8	19	22	52
	6-10	0	1	7	11	26	45
	11-15	0	1	8	4	24	37
	16-20	0	0	6	10	8	24
	>20	2	5	7	8	18	40
Σύνολο		3	10	38	53	102	206

Σε σχέση με τη μονιμότητα στην εργασία ($p=0,001$), ενώ πλειοψηφία σχεδόν όλων των κατηγοριών δηλώνει «παρά πολύ σημαντικό», στο διάγραμμα πιο κάτω παρατηρούμε ότι όσο πιο λίγα τα χρόνια υπηρεσίας τόσο αυξάνεται το ποσοστό όσων δηλώνουν «λίγο σημαντικό» και «αρκετά σημαντικό».

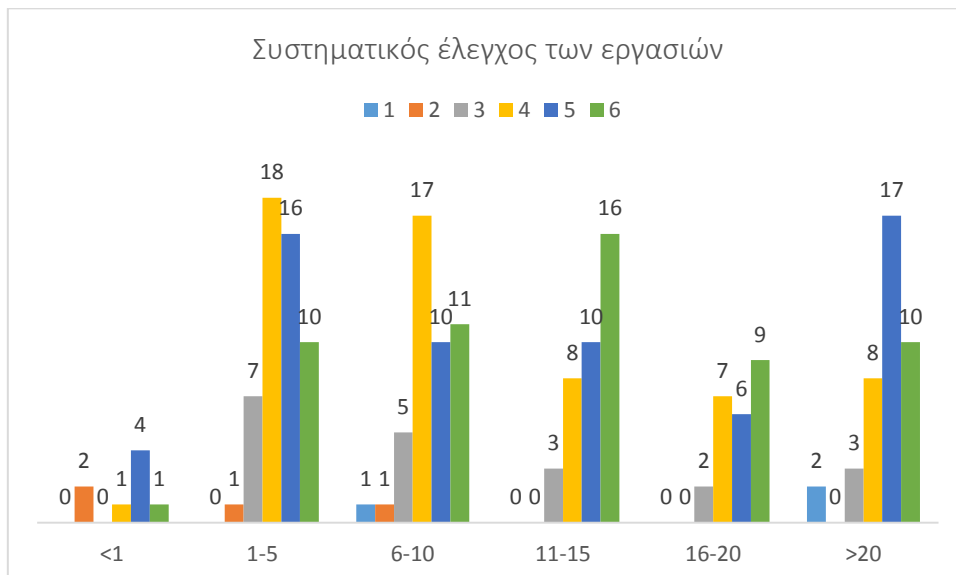


Αναφορικά με τη σημαντικότητα του περιβάλλοντος εργασίας ($p=0,002$), παρόλο που η πλειοψηφία σχεδόν σε όλες τις κατηγορίες δηλώνει ότι είναι «πάρα πολύ σημαντικό», τα

ποσοστά μειώνονται σε σχέση με το πλήθος κάθε κατηγορίας όσο αυξάνονται τα χρόνια. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι στη κατηγορία 1-5 χρόνια το 76% του πλήθους δήλωσε «πάρα πολύ σημαντικό» ενώ στην κατηγορία >20 χρόνια μόνο το 37,5% δήλωσε το αντίστοιχο.



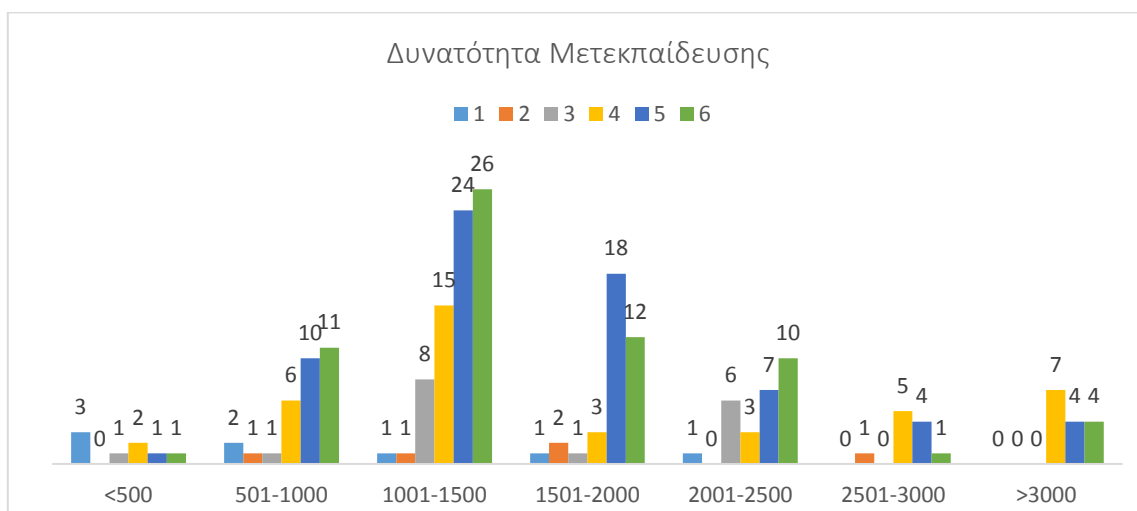
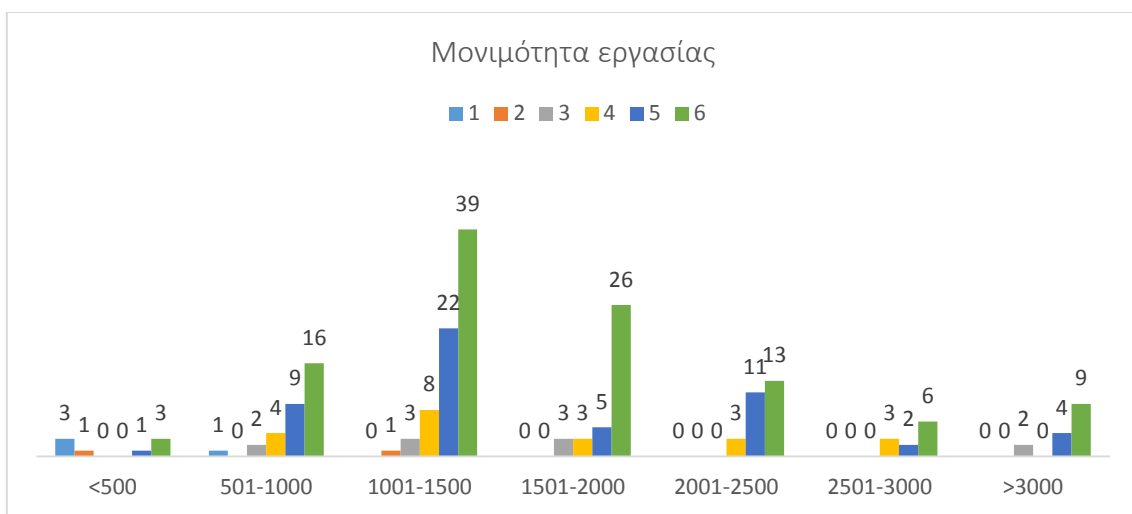
Και τέλος ο συστηματικός έλεγχος των εργασιών ($p=0,002$) όπως μπορεί κανείς να δει στο πιο κάτω διάγραμμα φαίνεται να είναι λιγότερο σημαντικός όσο λιγότερα είναι τα χρόνια υπηρεσίας.

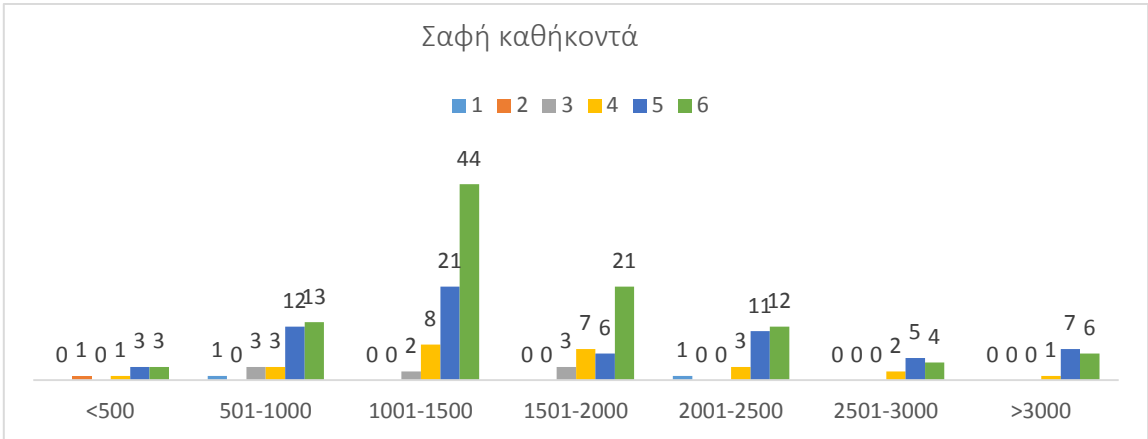
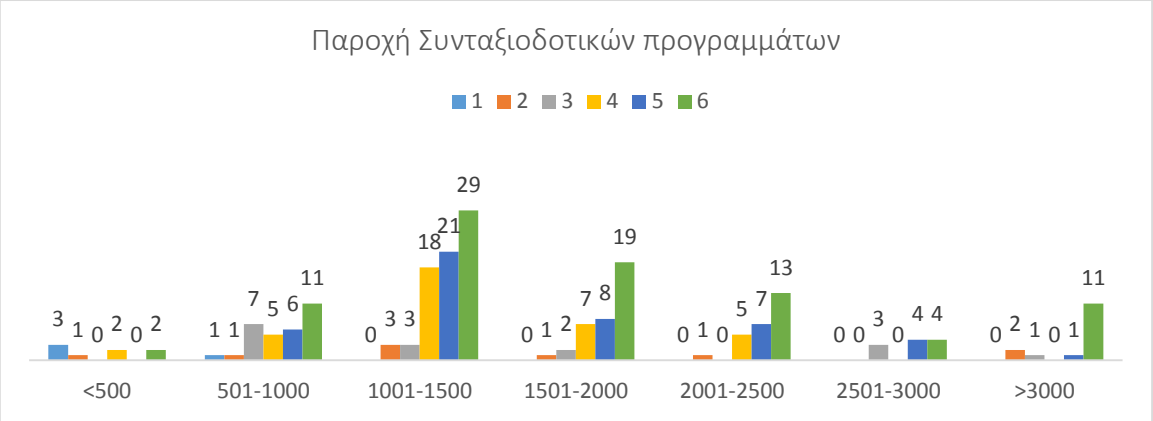
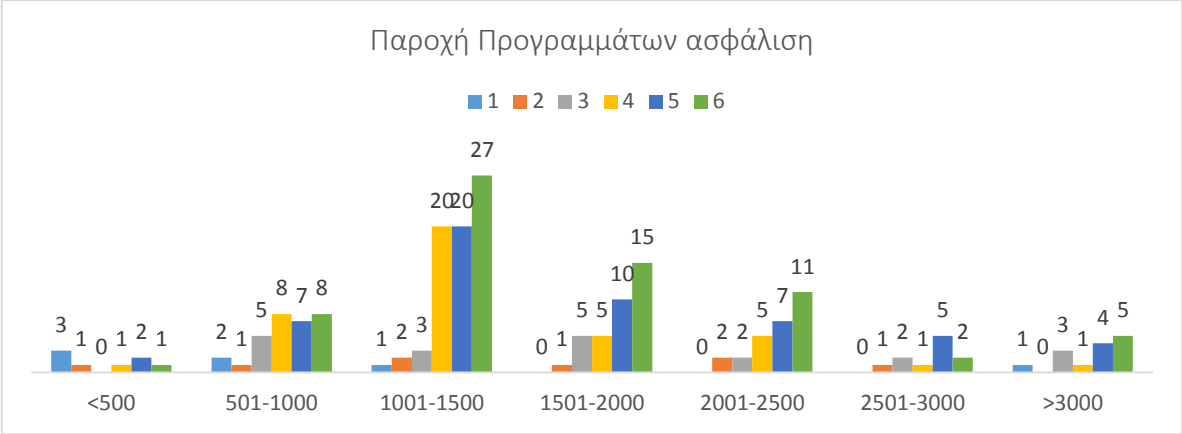


Σε σχέση με το ύψος του μισθού το δείγμα φαίνεται να διαφοροποιεί τις απαντήσεις του σε σχέση με τη σημαντικότητα της παροχής προγραμμάτων ασφάλισης ($p=0,005$), την παροχή

συνταξιοδοτικών προγραμμάτων ($p=0$), την μονιμότητα στην εργασία ($p=0$), τη δυνατότητα μετεκπαίδευσης ($p=0$) και τη σαφήνεια των καθηκόντων ($p=0,02$).

Στα πιο κάτω διαγράμματα φαίνονται οι απαντήσεις στις πιο πάνω ερωτήσεις που έδωσε το δείγμα σε σχέση με το μισθό του, στα οποία όμως δε διαφαίνεται κάποιο μοτίβο από το οποίο να βγάλουμε κάποια συμπεράσματα. Ίσως το ύψος του μισθού να μην επηρεάζει το άτομο σε σχέση με τα κίνητρα του και για το λόγο αυτό οι απαντήσεις του δείγματος να είναι τόσο διασκορπισμένες.





4.2. Ανάλυση αποτελεσμάτων

Από τα πιο πάνω αποτελέσματα εξάγουμε κάποια συμπεράσματα σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην αρχή της παρούσας έρευνας.

Σε σχέση με την ικανοποίηση των Κύπριων εργαζομένων στο χώρο εργασίας, καταλήγουμε βάσει των πιο πάνω ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι, πρώτα σε σχέση με την Επικοινωνία εντός του οργανισμού, ιδιαίτερα σχετικά με τις σχέσεις με τους συναδέλφους αφού η εν λόγω ερώτηση συνολικά τα μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποίησης από όλες τις ερωτήσεις του Μέρους Β του ερωτηματολογίου και επομένως είναι ο τομέας όπου γενικά οι εργαζόμενοι νιώθουν πιο ικανοποιημένοι. Δεύτερη σε σειρά ικανοποίησης έρχεται η κατηγορία σχετικά με τις Συνθήκες Εργασίας, όπου στην κατηγορία αυτή η τήρηση του ωραρίου εργασίας έλαβε τα μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποίησης με το 34,9% να δηλώνει «Ικανοποιημένος» και το 33,5% να δηλώνει «Απόλυτα Ικανοποιημένος».

Αντίθετα, περισσότερο δυσαρεστημένοι φαίνεται να είναι οι εργαζόμενοι όσο αφορά τις απολαβές τους, με την ερώτηση για τις ετήσιες αυξήσεις να είναι η μόνη ερώτηση όπου η πλειοψηφία (31,6) απάντησε «Απόλυτα Δυσαρεστημένος». Ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι δεν φαίνονται ικανοποιημένοι από την δυνατότητα προαγωγών αφού στην σχετική ερώτηση το 23,4% δήλωσε «Λίγο δυσαρεστημένος» καθώς επίσης δυσαρεστημένοι φαίνεται να είναι όσο αφορά την ικανοποίηση των προσωπικών στόχων, όπου παρά του ότι και στις 3 ερωτήσεις της εν λόγω κατηγορίας η πλειοψηφία απαντά «Ικανοποιημένος» εντούτοις τα ποσοστά όσον δήλωσαν «Λίγο ικανοποιημένος» και «λίγο δυσαρεστημένος» είναι αρκετά υψηλά και δεν μπορούν να αγνοηθούν.

Στη σύγκριση του Δημόσιου εργασιακού τομέα και του Ιδιωτικού, όσο αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων, ένα συμπέρασμα που μπορούμε να εξάγουμε από τα αποτελέσματα πιο πάνω, είναι ότι υπάρχει διαφοροποίηση όσο αφορά τις συνθήκες εργασίας μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, αφού σε όλες τις ερωτήσεις που αφορούσαν την εν λόγω κατηγορία παρουσιάστηκε διαφορά μεταξύ των απαντήσεων που δόθηκαν. Οι δημόσιοι υπάλληλοι φαίνονται να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπάλληλους μόνο σε σχέση με το ωράριο εργασίας. Αντίθετα σε όλα τα υπόλοιπα που αφορούν τον χώρο εργασίας και τις συνθήκες ασφάλειας που επικρατούν,

καθώς επίσης και τον εξοπλισμό υπάρχει δυσαρέσκεια σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα. Αυτό πιθανόν να οφείλεται στην περικοπές που επέβαλαν οι Κυβερνήσεις των τελευταίων ετών λόγω οικονομικής κρίσης, όπως επίσης και τον δυσκολότερο συντονισμό και εξοπλισμό ενός περίπλοκου οργανισμού όπως ο δημόσιος σε σχέση με τις μικρότερες ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Επίσης δυσαρέσκεια υπάρχει στον δημόσιο τομέα σε θέμα απολαβών, όχι από άποψη μισθού, αλλά σε σχέση με τις αυξήσεις και αυτό είναι αποτέλεσμα βεβαίως του μέτρου παγοποιήσεων μισθών που έλαβαν οι τελευταίες Κυβερνήσεις και πάλι λόγω της Παγκόσμιας Οικονομικής Κρίσης.

Τέλος δυσαρέσκεια στον δημόσιο τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα επικρατεί όσο αφορά την συνολική οργάνωση του δημοσίου τομέα, με πιθανόν λόγο όπως αναφέραμε και πιο πάνω τη δυσκολότερη οργάνωση ενός μεγάλου και περίπλοκου οργανισμού όπως ο δημόσιος οργανισμός, όπου πολλές φορές η γραφειοκρατία δυσχεραίνει την διαδικασία διοίκησης του καθώς και την ευελιξία στην αντιμετώπιση περίπλοκων καταστάσεων.

Όσο αφορά τα κίνητρα που κινητοποιούν τους εργαζόμενους στην Κυπριακή κοινωνία, μεταξύ των τεσσάρων κύριων παραγόντων παρακίνησης πρώτο μπορούμε να κατατάξουμε τον παράγοντα Επιτεύγματα, που υπάρχουν τα υψηλότερα ποσοστά σημαντικότητας. Ακολουθεί ο παράγοντας Συναδελφικότητα, στην συνέχεια οι Ανταμοιβές και τέλος οι Εργασιακές Ιδιότητες.

Περαιτέρω, τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, φαίνεται να επηρεάζουν σε κάποιες περιπτώσεις τα κίνητρα των εργαζομένων. Σε σχέση με το φύλο, βλέπουμε ότι στις γυναίκες φαίνεται να παίζει σημαντικότερο ρόλο όσο αφορά την κινητοποίηση τους, το περιβάλλον εργασίας και η δυνατότητα μετεκπαίδευσης, παρά στους άντρες. Η ηλικία βλέπουμε να επηρεάζει το πόσο σημαντικός παράγοντας είναι η μονιμότητα στην εργασία, αφού όσο μεγαλύτερη η ηλικία τόσο ανεβαίνει ο βαθμός σημαντικότητας. Ο τομέας εργασίας δεν φάνηκε να επηρεάζει πουθενά την σημαντικότητα των κινήτρων των εργαζομένων. Όσο αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο τα αποτελέσματα που ξεχώρισαν είναι σε σχέση με την θέση εξουσίας και την ικανοποίηση των προσωπικών στόχων, όπου φαίνεται και στις δύο περιπτώσεις η σημαντικότητα να αυξάνεται, όσο ανεβαίνει το επίπεδο εκπαίδευσης.

Περαιτέρω σε σχέση με τα χρόνια υπηρεσίας, η σημαντικότητα φαίνεται να μειώνεται όσο πιο πολλά είναι τα χρόνια υπηρεσίας όσο αφορά το περιβάλλον εργασίας . Αντίθετα όσο λιγότερα είναι τα χρόνια υπηρεσίας τόσο λιγότερο σημαντικό είναι η μονιμότητα στην εργασία και ο συστηματικός έλεγχος των εργασιών. Τέλος όσο αφορά τον μηνιαίο μισθό, παρά το ότι σε αρκετές περιπτώσεις το δείγμα φάνηκε να διαφοροποιείται στις απαντήσεις του σε σχέση με τον μισθό του, όμως σε αυτές τις περιπτώσεις οι απαντήσεις ήταν τόσο διασκορπισμένες και χωρίς την ελάχιστη συνέπεια, ώστε να συμπεράνουμε ότι εν τέλει το ύψος του μισθού δεν επηρεάζει τα κίνητρα των εργαζομένων.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα και Προτάσεις

5. Συμπεράσματα και Προτάσεις

Ο σκοπός της εργασίας αυτής ήταν να εξακριβώσει ποια είναι τα κίνητρα που έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην κινητοποίηση των εργαζομένων στην Κυπριακή αγορά εργασίας, και παράλληλα να εξακριβώσουμε τα επίπεδα της ικανοποίησης τους όσο αφορά τις συνθήκες στις οποίες εργοδοτούνται. Στα συμπεράσματα έχουμε λάβει υπόψη μας την οικονομική κρίση που ταλανίζει την παγκόσμια αγορά και πλήττει αρνητικά των τομέα των επιχειρήσεων, προσπαθώντας να εξακριβώσουμε κατά πόσο το γεγονός αυτό μπορεί να επηρέασε αρνητικά την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

5.1. Συμπεράσματα

Για τον προσδιορισμό των παραγόντων που κινητοποιούν τους εργαζομένους, η παρούσα μελέτη βασίστηκε στις θεωρίες κινήτρων των Maslow και Herzberg θέτοντας τέσσερις διακριτούς παράγοντες παρακίνησης. Από την έρευνα φάνηκε ότι πρώτα από τους παράγοντες παρακίνησης κατατάχθηκαν τα *Επιτεύγματα* στην συνέχεια η *Συναδελφικότητα*, οι *Ανταμοιβές* και τέλος οι *Εργασιακές Ιδιότητες*, κάτι που δείχνει ότι τα εσωτερικά κίνητρα είναι πιο ισχυρά παρά τα εξωτερικά, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι τα εξωτερικά κίνητρα δεν είναι καθόλου σημαντικά.

Τα επιτεύγματα, ο παράγοντας του οποίου τα κίνητρά έλαβαν συνολικά την πιο μεγάλη προτίμηση, καλύπτει ανάγκες όπως την εκτίμηση, το σεβασμό και την κοινωνική αποδοχή όπως επίσης και την αυτοεκτίμηση. Αυτό βέβαια δείχνει ότι η αναγνώριση των προσπαθειών, όπως επίσης και η προώθηση του προσωπικού και η αναβάθμιση της εργασίας θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για τους εργοδότες. Ο δεύτερος σε κατάταξη παράγοντας, η Συναδελφικότητα, έχει να κάνει με την ανάγκη για κοινωνική αποδοχή, την ανάγκη για ένταξη σε κάποια ομάδα και τις καθημερινές σχέσεις σε επίπεδο εργασίας. Οι ανάγκες αυτές ταυτίζονται με το τρίτο επίπεδο της πυραμίδας του Maslow (την ανάγκη του ανήκειν) και εδώ φαίνεται η αναγκαιότητα της δημιουργίας ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου η επικοινωνία να είναι ανοικτή και ο εργαζόμενος να μπορεί να νιώσει

άνετα για τις τυπικές ή/και άτυπες σχέσεις εντός του εργασιακού χώρου. Ο τρίτος σε σειρά σημαντικότητας παράγοντας, οι Ανταμοιβές σχετίζεται με την ανάγκη του ατόμου για ασφάλεια και σταθερότητα, και η δημιουργία ενός ασφαλούς χώρου εργασίας, με ωφέληματα, οικονομικά και μη, διασφαλίζει σύμφωνα με την με τη θεωρία του Herzberg ότι οι εργαζόμενοι δεν θα έχουν λόγους δυσαρέσκειας και έτσι θα υπάρχει η δυνατότητα κάλυψης ανώτερων αναγκών. Ιδιαίτερα τώρα, εν μέσω μιας οικονομικής κρίσης, όπου η ασφάλεια και η σταθερότητα αρχίζουν να κλονίζονται, ένα εργασιακό περιβάλλον θετικό προς τους εργαζόμενους, είναι η βάση για την ανασυγκρότηση που οι επιχειρήσεις έχουν τόσο ανάγκη. Τέλος ο παράγοντας Εργασιακές Ιδιότητες έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη, τη δημιουργικότητα και την πληρότητα, ισχυρά κίνητρα με βάση τις θεωρίες τόσο του Maslow όσο και του Herzberg, επομένως είναι βασικό να δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να αναπτύσσουν νέες δεξιότητες και να αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις.

Για τη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούσαν δέκα κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση στον χώρο εργασίας. Οι δέκα κατηγορίες αυτές, σύμφωνα με την θεωρία του Herzberg, είναι δυνατό να διακριθούν σε αυτές που αφορούν το εργασιακό πλαίσιο (συνθήκες εργασίας, απολαβές, επικοινωνία, επίβλεψη, οργάνωση της επιχείρησης) και σε αυτές που αφορούν το εργασιακό περιεχόμενο (φύση και το περιεχόμενο της εργασίας, προαγωγές, επίτευξη των προσωπικών στόχων, αυτονομία, θέση τους στην επιχείρηση). Από τα αποτελέσματα της έρευνας βλέπουμε ότι σε σχέση με τους παράγοντες πλαισίου, οι οποίοι σύμφωνα με τον Herzberg από μόνοι τους δεν μπορούν να φέρουν ικανοποίηση, όμως η απουσία τους μπορεί να επιφέρει δυσαρέσκεια, βλέπουμε ότι συνολικά υπερτερούν όσο αφορά από το πόσο ικανοποιημένοι απάντησαν οι ερωτηθέντες ότι είναι, εκτός από τον παράγοντα απολαβές, σε σχέση με τους παράγοντες περιεχομένου της εργασίας. Οι παράγοντες περιεχομένου αναφέρονται στις ανώτερες ανάγκες του ατόμου, τις φιλοδοξίες του και την ανάγκη για προσωπική ανέλιξη, επαγγελματικοί και μη, και αυτοί είναι που σύμφωνα με τον Herzberg παρακινούν το άτομο. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έδειξαν ότι τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων στην Κυπριακή αγορά εργασίας είναι χαμηλότερα όσο αφορά τους παράγοντες εργασιακού περιεχομένου συνολικά, συγκριτικά με τους παράγοντες εργασιακού πλαισίου.

Η χαμηλή ικανοποίηση των εργαζομένων όσο αφορά τους παράγοντες περιεχομένου της εργασίας τους και συγκεκριμένα στις κατηγορίες που αφορούσαν την ικανοποίηση των προσωπικών στόχων και την δυνατότητα προαγωγής, σε συνδυασμό με το αποτέλεσμα σε σχέση με τα κίνητρα όπου ο παράγοντας Επιτεύγματα που έχει να κάνει με την αναγνώριση, την υπερηφάνεια και την αυτοεκτίμηση, είναι κάτι που γεννά νέα ερωτήματα και χρήζει περαιτέρω έρευνας.

5.2. Περιορισμοί και Δυσκολίες της Έρευνας

Βασικός περιορισμός της έρευνας είναι ο αριθμός του δείγματος, που είναι σχετικά μικρός σε σχέση με την πληθυσμιακή ομάδα, στην οποία αναφέρεται η έρευνα, το σύνολο δηλαδή των εργαζομένων στην Κυπριακή αγορά εργασίας. Για τον λόγο ότι η αγορά εργασίας περιλαμβάνει ένα μεγάλο φάσμα επαγγελματιών και ειδικοτήτων αλλά και λόγω έλλειψης τόσο χρόνου αλλά και δυσκολία προσέγγισης στις διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμούς, το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε οργανισμούς και επιχειρήσεις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους, στις οποίες ήταν εύκολη η προσέγγιση, χωρίς περίπλοκες διαδικασίες έγκρισης της διανομής του ερωτηματολογίου.

Έγινε προσπάθεια να μοιραστούν όσο το δυνατό περισσότερα ερωτηματολόγια σε οργανισμούς του δημοσίου τομέα και ιδιωτικές επιχειρήσεις που έχουν διαφορετικό κύκλο εργασιών, ώστε να υπάρχει ποικιλία στο δείγμα. Τα ερωτηματολόγια που δόθηκαν στις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, για να μοιραστούν στο προσωπικό, με περιθώριο κάποιων ημερών, ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, για την συμπλήρωση και συλλογή. Το γεγονός ότι τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν στο χώρο εργασίας, είχε αποτέλεσμα σε αρκετές περιπτώσεις να υπάρχει απροθυμία για συμπλήρωση του από τους εργαζόμενους, παρά το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο, κυρίως λόγω του περιεχομένου του. Επίσης, το ότι οι ερωτώμενοι έπρεπε να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο εν ώρα εργασίας ήταν και αυτό κάτι που επηρέασε αρνητικά τον βαθμό ανταπόκρισης.

Τέλος, η ετερογένεια των επιχειρήσεων στις οποίες δόθηκε το ερωτηματολόγιο, δημιούργησε την ανάγκη για διευκρινήσεις όσο αφορά το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου και σε συνδυασμό με την απουσία άμεσης επαφή με το δείγμα, είχε ως

αποτέλεσμα σε ορισμένες περιπτώσεις καθυστερήσεις όσο αφορά την επιστροφή των ερωτηματολογίων, καθώς επίσης σε αρκετές περιπτώσεις να παρατηρηθούν κενές απαντήσεις, το ποσοστό των οποίων όμως δεν επηρέασε τα αποτελέσματα.

5.3. Προτάσεις

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας μας δημιουργούν βεβαίως την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα. Ανάγκη είναι να διερευνηθούν οι λόγοι για την παρούσα ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς και των λόγων ύπαρξης διαφορών σε σχέση με την ικανοποίηση δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων.

Ένα άλλο θέμα που θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον να ερευνηθεί, είναι οι λόγοι, οικονομικοί και μη, που κάνουν τους εργαζόμενους να επιλέγουν να εργαστούν στον ιδιωτικό ή δημόσιο τομέα ανάλογα, καθώς επίσης και προσπάθεια δημιουργίας του προφίλ των ατόμων που αναζητούν εργασία στον εκάστοτε τομέα.

Όσο αφορά την ιεράρχηση των κινήτρων, σημαντικό στοιχείο θα αποτελούσε η μελέτη σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα των εργαζομένων καθώς να αναζητηθεί και να καθοριστεί η επιθυμητή από μέρους των εργαζομένων οργανωσιακή κουλτούρα.

Επιπλέον, σημαντικό θέμα για μελέτη είναι η δέσμευση των εργαζομένων για τον οργανισμό εργοδότης τους καθώς και οι παράγοντες που την επηρεάζουν.

Τέλος σημαντικό και ενδιαφέρον παράλληλα θέμα για διερεύνηση είναι η μελέτη των επιπέδων εξουθένωσης των εργαζομένων, καθώς επίσης ποιοι είναι οι παράγοντες που συμβάλλουν στο φαινόμενο αυτό.

Κεφάλαιο 6

Βιβλιογραφία

6. Βιβλιογραφία

Bal P.M. & Kooij D. , 2011. The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Τόμος 20(4), pp. 497-523.

Coyle-Shapira Jacqueline, 2002. A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Τόμος 23, pp. 927-946.

Coyle-Shapiro J.A-M. & Parzefall M., 2008. Psychological contracts . Στο: *The Sage Handbook of Organizational Behavior*. London: SAGE Publications, pp. 17-34.

Jianwu Zhou etc., 2014. Psychological contract,organizational commitment and work satisfaction: Survey of researchers in Chinese State-Owned engineering research institutions. *Open Journal of Social Sciences*, Τόμος 2, pp. 217-225.

Katou Anastasia A., 2013. The link between HR practice, psycological contract fulfilment, and organisational performance in Greece: an economic crisis perspective. *Journal of industrial engineering Management*, Τόμος 6 (2), pp. 568-594.

Knights J.A. & Kennedy B.J., 2005. Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants. *H.R.M. Reasearch*, Τόμος 10, pp. 57-72.

Malik M.E etc. , 2012. The impact of pay and promotion on job satisfaction: Evidence from Higher education institutes of Pakistan. *American Journal of Economics*, Issue 6-9.

Nalini Negi, 2009. Gender, race, job satisfaction and the social services. *The International Journal of Continuing Social Work Education*, Τόμος 12 (1), pp. 18-26.

Pettinger, Richard, 2007. *Introduction to Management*. NY: Palgrave Macmillan.

Rousseau D.M. & Parks J.M., 1993. The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, Τόμος 15, pp. 1-43.

Rousseau Denise M., 1989. Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Τόμος 2, pp. 121-139.

Rush Αναστασία P., 2014. *Hellas employee assistance programs*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.hellaseap.gr/site/wp-content/uploads/2013/11/Hellas-EAP-Briefing-for-Executives- July-2014-.pdf>

[Πρόσβαση 14 March 2016].

Temesgen Kifle & Parvinder Kler, 2007. *Job satisfaction and gender: Evidence from Australia*. s.l., HILDA Survey Research Conference.

Young L. etc, 2014. The tenuous relationship between salary and satisfaction. *Journal of Behavioral Studies in Business*, Τόμος 7.

Αναστασίου Σ., 2013. *Η σημασία της επαγγελματικής εξουθένωσης και επαγγελματικής ικανοποίησης στην απόδοση των εργαζομένων*. Λάρισα, ΕΣΔΟ - Διεθνές Ελληνικό Συνέδριο Διοίκησης και Οικονομίας .

Ασπρίδης Μ. Γ., 2013. *Εναλλακτικοί τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων σε περίοδο κρίσης*. Λάρισα, ΕΣΔΟ - Διεθνές Ελληνικό Συνέδριο Διοίκησης και Οικονομίας .

Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι., 2012. Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο στον Εργασιακό Χώρο. Στο: *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.

Βουτσινά Μ. & Γουλιμάρης Δ., 2014. Παρακίνηση δασκάλων Ελληνικών παραδοσιακών χωρών, Διαφοροποίηση λόγω δημογραφικών χαρακτηριστικών. *Ελληνικό Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής*, Τόμος 11(1), pp. 30-40.

Βραϊμάκη Ε. κ.α., 2013. *Η επίδραση της δημοσιονομικής κρίσης στις εργασιακές σχέσεις για τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα: Ένα προτεινόμενο μοντέλο*. Κομοτινή, Πρακτικά 5ου Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημόνων.

Γκάτζουλας Ν. & Μανούσου Ε., 2015. Εξ αποστάσεως επιμόρφωση, επαγγελματική ανάπτυξη και επαγγελματική ικανοποίηση. *Open Education - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology*, Τόμος 11(1), pp. 72-87.

Γραμματικόπουλος Η.Α. κ.α., 2013. Παράγοντες παρακίνησης εργαζομένων και κίνητρα απόδοσης ως εργαλεία αποτελεσματικής διαχείρισης. Μελέτη σε επαγγελματίες υγείας. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, Τόμος 30(1), pp. 46-58.

Γώγος Χ. κ.α., 2015. Η εσωτερική ποιότητα και η εργασιακή δέσμευση μέσω των αντιλήψεων του νοσηλευτικού προσωπικού στο χώρο του νοσοκομείου. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, Τόμος 32(2), pp. 175-181.

Δημήτρης Στεφανίδης, 2015. *Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.geetha.mil.gr/el/briefing-el/other-info-el/4189-%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B5%CF%82-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%84%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%AD%CF%82-%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BB%CE%AF%CE%B5%CF%82.html>
[Πρόσβαση 14 Μάρτιου 2016].

Δημητριάδης Σ. κ.α., 2012. Παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση αντρών και γυναικών εκπαιδευτικών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και μειώνουν το επαγγελματικό στρες. *Τα Εκπαιδευτικά*, Τόμος 103-104, pp. 29-40.

Δημοπούλου Ε. κ.α., 2010. *Η διάρθρωση της ικανοποίησης των εργαζομένων στις ελληνικές επιχειρήσεις*. Καβάλα, ΕΣΔΟ - Διεθνές Ελληνικό Συνέδριο Διοίκησης και Οικονομίας, pp. 142-155.

Θανασιάς Ε. κ.α., 2011. *Ελληνική Εταιρεία Ιατρικής της εργασίας και Περιβάλλοντος*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.iatrikiergasias.gr/index.php?mod=article&cat=memberfiles&article=1648>
[Πρόσβαση 20 Φλεβάρη 2016].

Κανελλόπουλος Δ., 2012. Θεωρίες παρακίνησης του ιατρικού προσωπικού στα νοσοκομεία. *Τριμηνιαίο επιστημονικό, ηλεκτρονικό περιοδικό του τμήματος Νοσηλευτικής Α, ΤΕΙΑ*, pp. 182-189.

Κορμικιάρη Σ. κ.α., 2013. Επαγγελματική Ικανοποίηση Εργαζομένων σε Δημόσιους Αθλητικούς Φορείς. *Ελληνικό Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής*, Τόμος 10(1), pp. 31-43.

Κουστέλιος Α. & Κουστέλιου Ι., 2001. Επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση. *Ψυχολογία*, Τόμος 8(1) , pp. 30-39.

Λίλου Ο. κ.α., 2012. Ο ρόλος των κινήτρων στην ανάπτυξη της ανάμειξης σε προγράμματα άσκησης γυναικών. *Ελληνικό Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής*, Τόμος 9(2), pp. 31-41.

Λιοσή Σόνια, 2008. *HR Professional*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&cid=8&arId=114&la=1>
[Πρόσβαση 15 March 2016].

Μακρή-Μπότσαρη Εύη, 2006. *Οργανισμός - επιχείρηση και ψυχολογία της εργασίας*, Αθήνα: Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε..

Μάρκοβιτς Γ. & Μοναστηρίδου Σ., , 2011. Παρακίνηση του νοσηλευτικού προσωπικού και πλαίσιο ρεαλιστικών κινήτρων σε ένα Δημόσιο Νοσοκομείο. *Τριμηνιαίο επιστημονικό, ηλεκτρονικό περιοδικό του τμήματος Νοσηλευτικής Α, ΤΕΙΑ*, pp. 502-514.

Ματσιοκοπούλου Σ. & Ψυχή Δ., 2010. *Οι στάσεις των δημοσίων υπαλλήλων*. Καβάλα, ΕΣΔΟ - Διεθνές Ελληνικό Συνέδριο Διοίκησης και Οικονομίας , pp. 156-165.

Μπαντικός Κωνσταντίνος, 2014. Οι σχέσεις της συναισθηματικής εργασίας, οργανωσιακής δέσμευσης, εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης και οι διαφορές τους μεταξύ των δασκάλων των μειονοτικών σχολείων. *Τα Εκπαιδευτικά*, Τόμος 109-110, pp. 155-179.

Μπελιάς Δ. κ.α., 2013. *Εργασιακή δέσμευση και εργασιακό άγχος εργαζομένων σε Ελληνικό τραπεζικό οργανισμό*. Λάρισα, ΕΣΔΟ, pp. 98-117.

Μπουράντας Δημήτριος, 2002. *Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Γ.Μπένου.

Ξένος π. κ.α., 2014. Σύγχρονες μέθοδοι χρηματοδότησης νοσοκομείων, ανταγωνισμός και οικονομικά κίνητρα. *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής*, Τόμος 31(2), pp. 172-185.

Παπαδόπουλος Ι., 2013. *Εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή επικοινωνία και η αυτό – αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών: Μια ποσοτική μελέτη στους εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Λάρισα, ΕΣΔΟ - Διεθνές Ελληνικό Συνέδριο Διοίκησης και Οικονομίας.

Παπαδόπουλος Ιωάννης, 2014. Εργασιακή ικανοποίησης και η ασκούμενη μορφή ηγεσίας στις σχολικές μονάδες. *Τα Εκπαιδευτικά*, Τόμος 109-110, pp. 179-209.

Παπαπαναγιώτου Φ. & Θεοφιλίδης Χ., 2008. *Κίνητρα επιλογής του επαγγέλματος και επαγγελματική ικανοποίηση των δασκάλων στην Κύπρο*. Λευκωσία, 10ο Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου, pp. 842-859.

Πέλεχας Ε. & Αντωνιάδης Α., 2013. Συγκριτική μελέτη ικανοποίησης του ιατρικού και του νοσηλευτικού προσωπικού σε δύο νοσοκομεία της Ελλάδας. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, Τόμος 30(3):, pp. 325-334.

Πλατσίδου Μ. & Γωνιά Ε., 2005. Θεωρίες κινήτρων στον εργασιακό χώρο. Στο: *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας, pp. 159-182.

Πουλής Δημήτριος, 2011. Σύγκριση Της Εργασιακής Ικανοποίησης Και Εργασιακού Στρες Του Προσωπικού Χειρουργείων Σε Σχέση Με Το Φορέα Απασχόλησης (Δημόσια-Ιδιωτικά). *Περιεγχειρητική Νοσηλευτική (ΣΥ.Δ.ΝΟ.Χ)*, Τόμος 1, pp. 32-36.

Σαρίδη Α. κ.α., 2016. Εργασιακό stress και Επαγγελματίες υγείας σε περίοδο οικονομικής κρίσης. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, Τόμος 33(1), pp. 73-83.

Τζοβλά Ε. & Κούκης Ν., 2015. Διερεύνηση επιμορφωτικών αναγκών των Ελλήνων εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε σχολικές μονάδες ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης στο εξωτερικό. *Open Education - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology*, Τόμος (1), pp. 88-105.

Τόμπρου Μαρία, 2010. *HR Professional*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www0.dmst.aueb.gr/nikolaou/tomprou.pdf>
[Πρόσβαση 15 March 2016].

Τούκας Δ. κ.α., 2012. Ενωσιολογικοί ορισμοί και αιτιολογικοί παράγοντες της ψυχολογικής βίας στην εργασία. Ο ρόλος τους στην αξιολόγηση της επικινδυνότητας του φαινομένου mobbing. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, Τόμος 29(2), pp. 162-173.

Τριβυζά Σ. & Κουλιεράκης Γ., 2014. Επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, ληπτων υπηρεσιών ψυχικής υγείας στον Κοινωνικό Συνεταιρισμό Περιορισμένης Ευθύνης Κέρκυρας. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, Τόμος 31(3), pp. 352-360.

Χατζόγλου Π. κ.α., 2012. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και απόδοση της επιχείρησης*. Λάρισα, ΕΣΔΟ - Διεθνές Ελληνικό Συνέδριο Διοίκησης και Οικονομίας.

Χυτήρης Λεωνίδα, 2001. *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.

Κεφάλαιο 7

Παρατήματα

Παράρτημα 1 – Ερωτηματολόγιο

Μέρος Α

Q1. Φύλο:

Άνδρας	
Γυναίκα	

Q2. Ηλικία:

18-25	
26-35	
36-45	
46-55	
56-65	

Q3. Εργασία στο(ν):

Ιδιωτικό Τομέα	
Δημόσιο Τομέα	

Q4. Εκπαιδευτικό επίπεδο:

Δημοτικό	
Γυμνάσιο/Λύκειο	
Κολέγιο	
Πανεπιστήμιο	
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	

Q5. Χρόνια Υπηρεσίας:

< 1	
1-5	
6-10	
11-15	
16-20	
>20	

Q6. Μηνιαίος Μισθός:

< 500	
501-1000	
1001-1500	
1501-2000	
2001-2500	
2501-3000	
>3001	

Μέρος Β

Σε κλίμακα από το 1-6, συμπληρώστε πόσο ικανοποιημένος νιώθετε στην επιχείρηση που εργάζεστε όσο αφορά τα πιο κάτω:

(1 = απόλυτα δυσαρεστημένος, 2 = δυσαρεστημένος, 3 = λίγο δυσαρεστημένος, 4 = λίγο ικανοποιημένος, 5 = ικανοποιημένος, 6 = απόλυτα ικανοποιημένος)

		1	2	3	4	5	6
Q7	Το ωράριο εργασίας						
Q8	Την τήρηση ωραρίου εργασίας						
Q9	Το μισθό σας						
Q10	Τις ετήσιες αυξήσεις στο μισθό σας						
Q11	Το χώρο εργασίας σας						
Q12	Τον εξοπλισμό για εκτέλεσης της εργασίας σας						
Q13	Τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας το χώρο εργασίας σας						
Q14	Τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας						
Q15	Τη συνεργασία με τους υφιστάμενους σας						
Q16	Την επικοινωνία με τους ανωτέρους σας						
Q17	Την αμεροληψία των ανωτέρων σας						
Q18	Την καθοδήγηση από ανωτέρους σας						
Q19	Την κατανομή καθηκόντων						
Q20	Την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών εκτέλεσης των εργασιών						
Q21	Την συνολική οργάνωση της επιχείρησης						
Q22	Την ανατροφοδότηση για την απόδοση σας						
Q23	Την αναγνώριση της προσπάθειας σας						
Q24	Την δυνατότητα σας για αυτονομία και πρωτοβουλία						
Q25	Την έκφραση της δημιουργικότητας σας						
Q26	Τις δυνατότητες επιμόρφωσης						
Q27	Την αξιολογική μέτρηση της απόδοσης σας						
Q28	Την δυνατότητα προαγωγής						
Q29	Την ικανοποίηση των προσωπικών σας στόχων						
Q30	Την ευχαρίστηση που νιώθετε από εργασία σας						
Q31	Το περιεχόμενο της εργασίας σας						
Q32	Την ανάληψη ευθυνών						
Q33	Την σημαντικότητα σας στην επιχείρηση που εργάζεστε						
Q34	Την ασφάλεια σχετικά με την διατήρηση της εργασία σας						

Μέρος Γ

Σε κλίμακα από το 1-6, συμπληρώστε πόσο σημαντικά είναι για εσάς τα πιο κάτω ώστε να μπορείτε να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία σας.

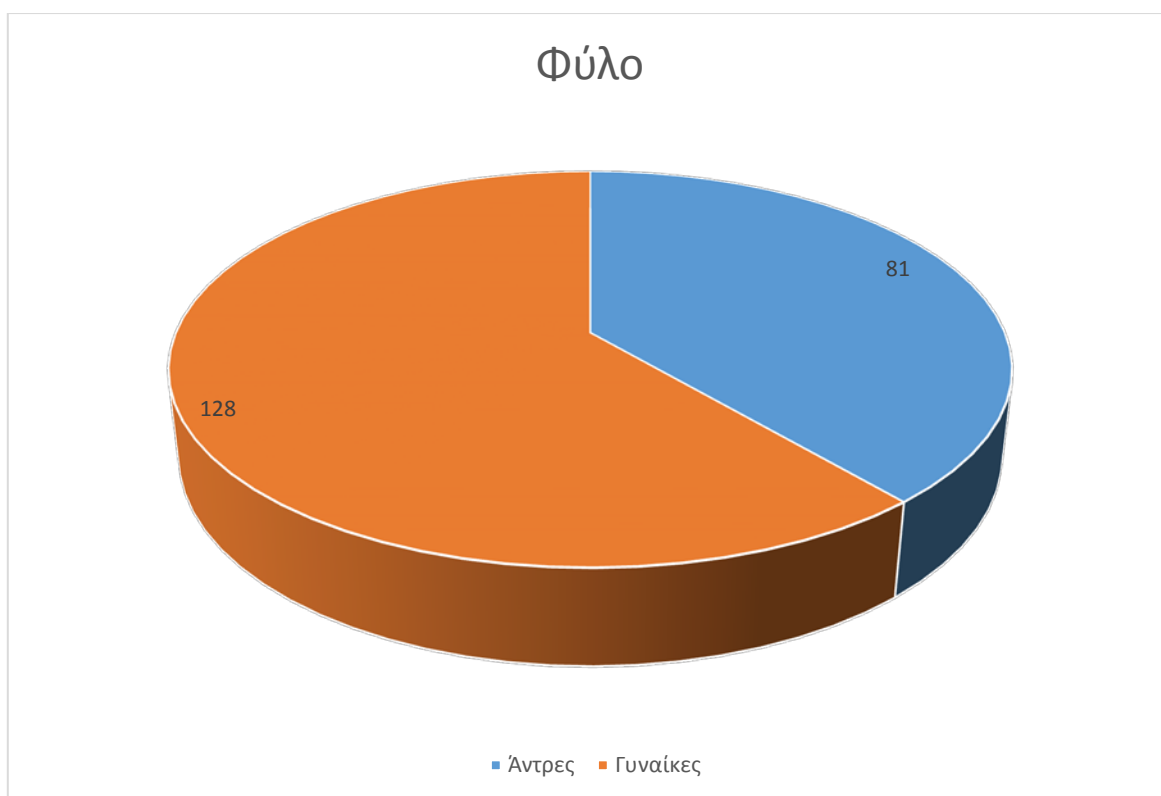
(1 = καθόλου σημαντικό, 2 = ελάχιστα σημαντικό, 3 = λίγο σημαντικό, 4 = αρκετά σημαντικό, 5 = πολύ σημαντικό, 6 = πάρα πολύ σημαντικό)

		1	2	3	4	5	6
Q35	Ο μισθός σας						
Q36	Τα bonus αποδοτικότητας						
Q37	Παροχή Προγραμμάτων ασφάλισης						
Q38	Παροχή Συνταξιοδοτικών προγραμμάτων						
Q39	Η μονιμότητα στη εργασία σας						
Q40	Το περιβάλλον εργασίας						
Q41	Η ομαδικότητα						
Q42	Η εκτίμηση των συναδέλφων σας						
Q43	Η αμεροληψία των ανωτέρων σας						
Q44	Η σωστή επίβλεψη από τους ανωτέρους σας						
Q45	Να κατέχετε θέση με εξουσία						
Q46	Να πραγματοποιείτε τους προσωπικούς σας στόχους μέσω της εργασίας σας						
Q47	Να μπορείτε να εκφράζετε την δημιουργικότητα σας						
Q48	Να υπάρχει η δυνατότητα μετεκπαίδευσης						
Q49	Να κάνετε χρήση όλων σας των δεξιοτήτων						
Q50	Να παίρνετε μέρος στην λήψη αποφάσεων						
Q51	Να είναι σαφή τα καθήκοντά σας						
Q52	Να υπάρχει συστηματικός έλεγχος των εργασιών						
Q53	Να σας εκφράζει το περιεχόμενο της δουλειάς σας						
Q54	Να βρίσκεται νόημα στην εργασία σας						
Q55	Να κερδίσετε τον σεβασμό μέσω της εργασίας σας						

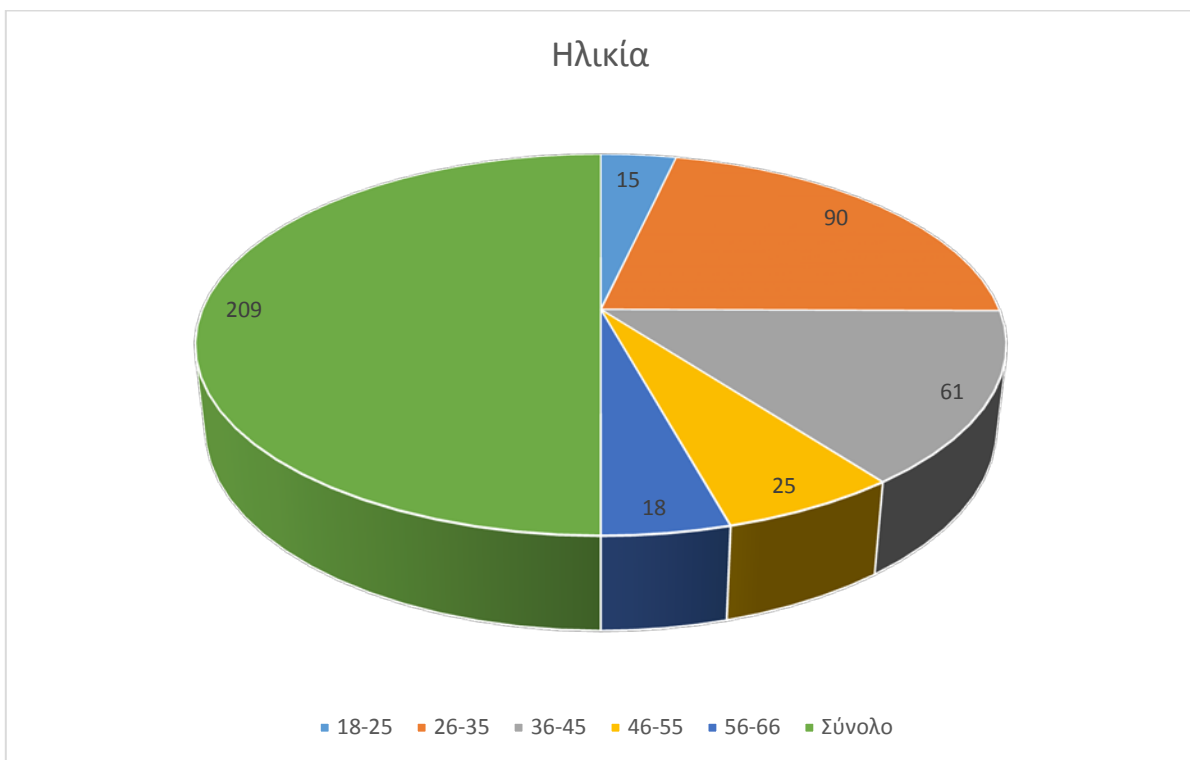
Παράρτημα 2 – Πίνακες αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου

Δημογραφικά Στοιχεία

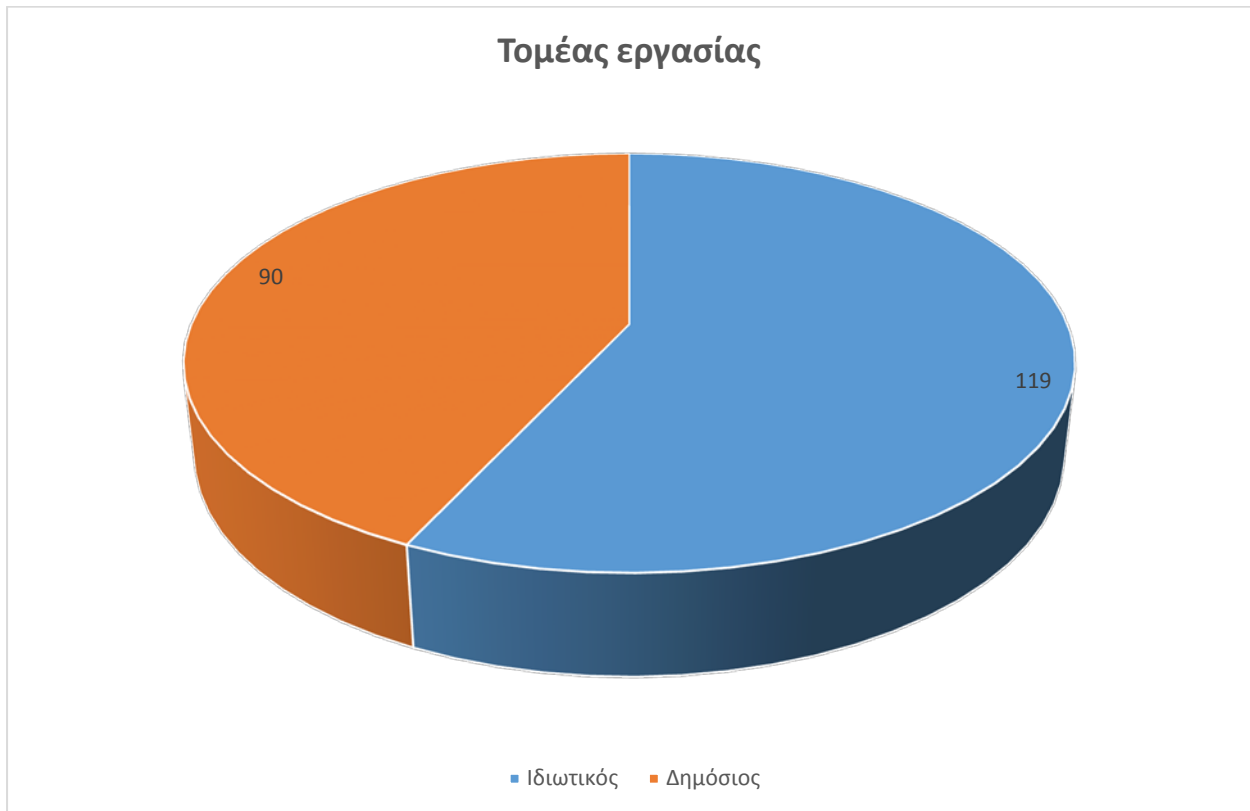
Φύλο		
	Συχνότητα	%
Άντρες	81	38.8
Γυναίκες	128	61.2
Σύνολο	209	100



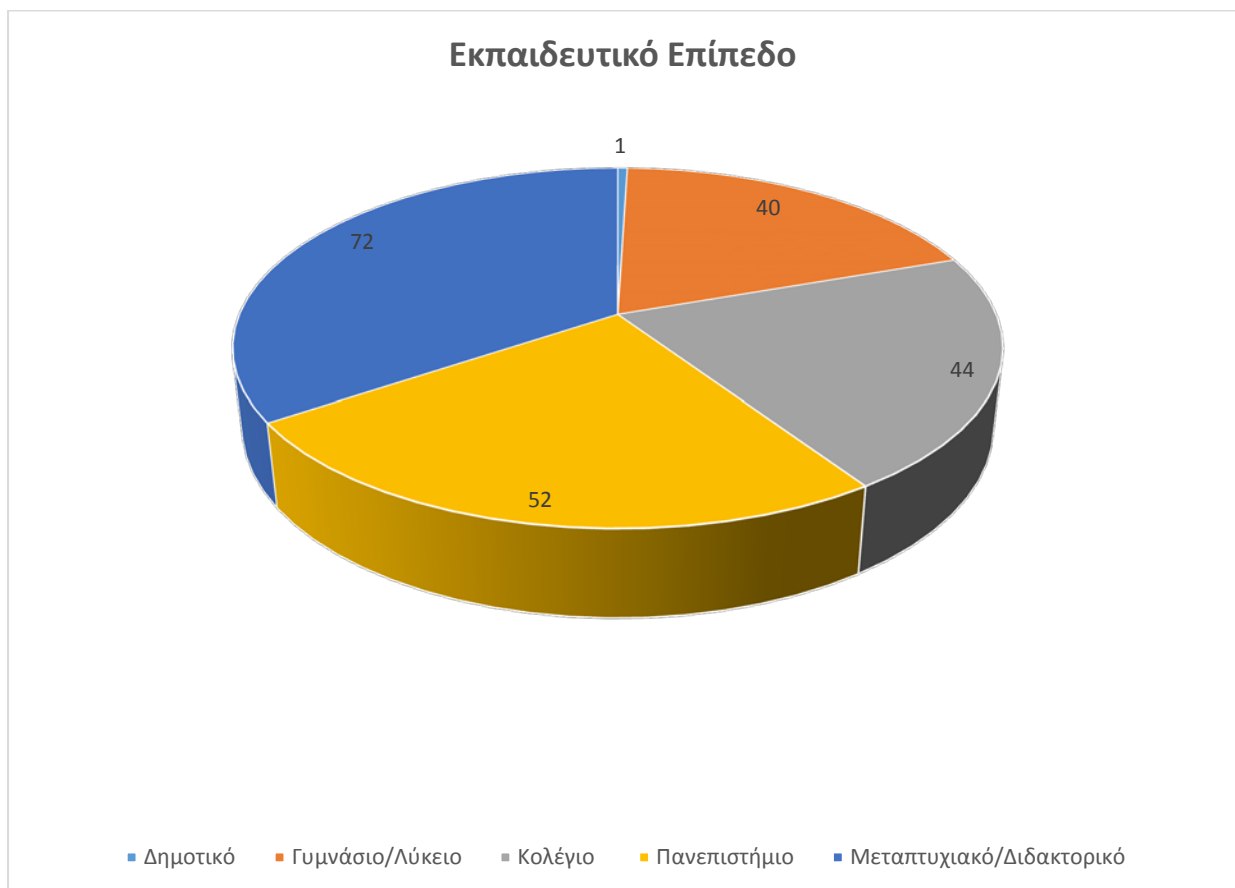
Ηλικία		
	Συχνότητα	%
18-25	15	7.2
26-35	90	43.1
36-45	61	29.2
46-55	25	12
56-66	18	8.6
Σύνολο	209	100



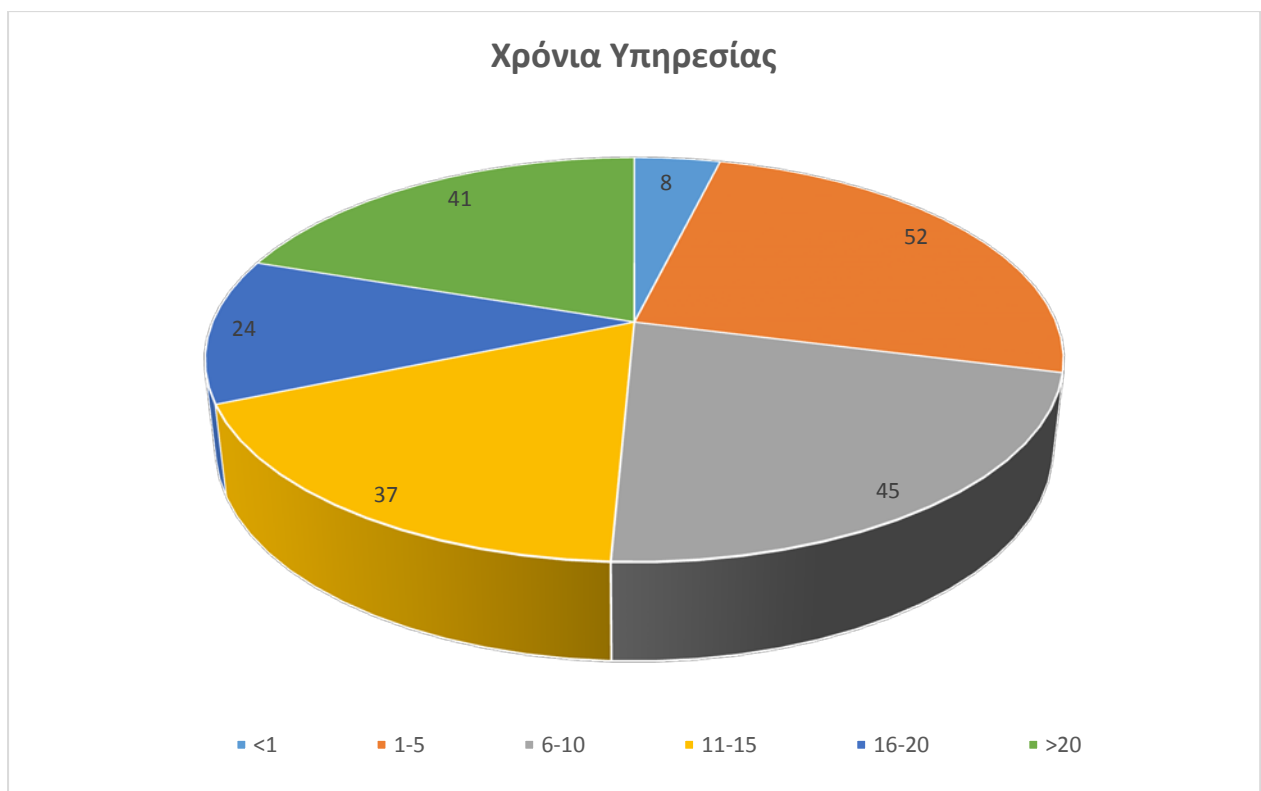
Τομέας εργασίας		
	Συχνότητα	%
Ιδιωτικός	119	56.9
Δημόσιος	90	43.1
Σύνολο	209	100.0



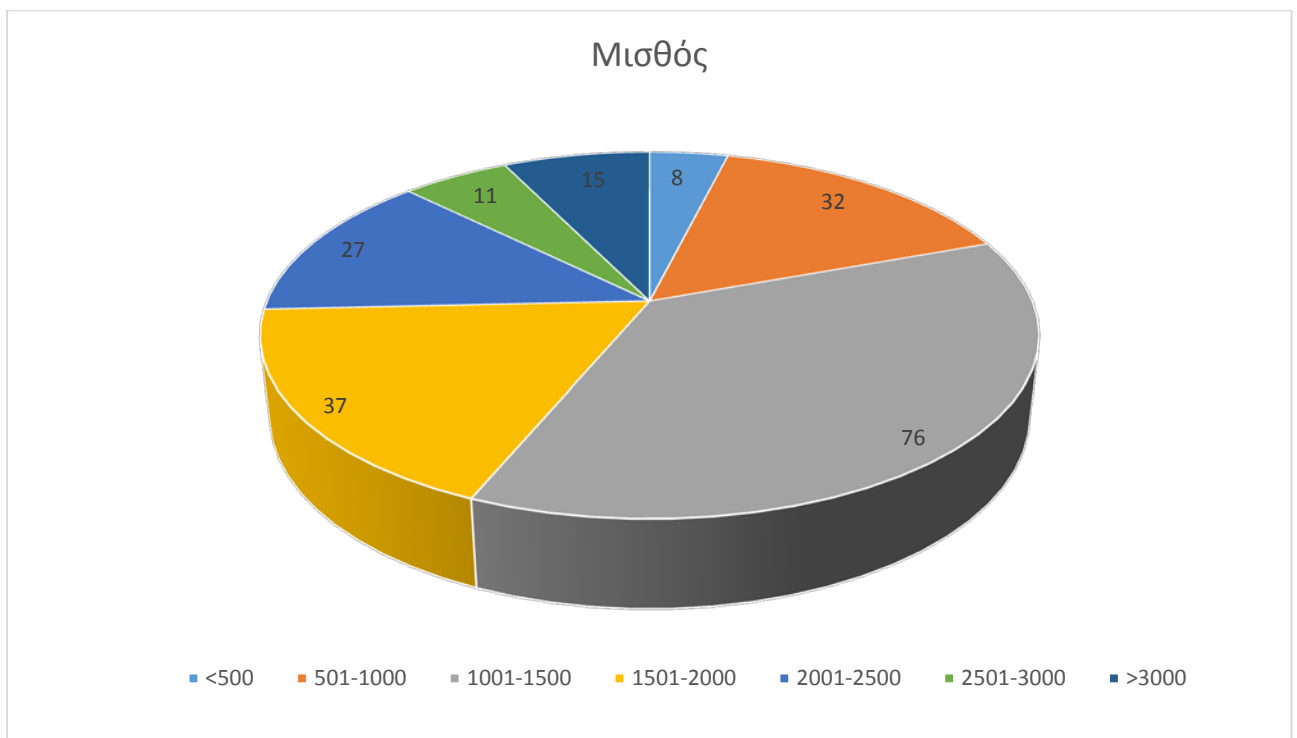
Εκπαιδευτικό Επίπεδο		
	Συχνότητα	%
Δημοτικό	1	.5
Γυμνάσιο/Λύκειο	40	19.1
Κολέγιο	44	21.1
Πανεπιστήμιο	52	24.9
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	72	34.4
Σύνολο	209	100.0



Χρόνια Υπηρεσίας		
	Συχνότητα	%
<1	8	3.8
1-5	52	24.9
6-10	45	21.5
11-15	37	17.7
16-20	24	11.5
>20	41	19.6
Σύνολο	207	99.0



Μισθός		
	Συχνότητα	%
<500	8	3.8
501-1000	32	15.3
1001-1500	76	36.4
1501-2000	37	17.7
2001-2500	27	12.9
2501-3000	11	5.3
>3000	15	7.2
Total	206	98.6



Πίνακες Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης

Ωράριο Εργασίας			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	9	4.3
	2	13	6.2
	3	17	8.1
	4	40	19.1
	5	68	32.5
	6	62	29.7
	Σύνολο	209	100.0

Τήρηση ωραρίου εργασίας			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	10	4.8
	2	13	6.2
	3	15	7.2
	4	27	12.9
	5	73	34.9
	6	70	33.5
	Σύνολο	208	99.5
Κενά		1	.5
Σύνολο			100.0

Μισθός			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	14	6.7
	2	24	11.5
	3	44	21.1
	4	62	29.7
	5	39	18.7
	6	22	10.5
	Σύνολο	205	98.1
Κενά		4	1.9
Σύνολο			100.0

Αυξήσεις μισθού			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	66	31.6
	2	37	17.7
	3	44	21.1
	4	30	14.4
	5	18	8.6
	6	12	5.7

	Σύνολο	207	99.0
	Κενά	2	1.0
	Σύνολο		100.0

Χώρος Εργασίας			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	6	2.9
	2	9	4.3
	3	26	12.4
	4	47	22.5
	5	73	34.9
	6	45	21.5
	Σύνολο	206	98.6
Κενά		3	1.4
Σύνολο		209	100.0

Περιβάλλον εργασίας			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	5	2.4
	2	16	7.7
	3	28	13.4
	4	49	23.4
	5	69	33.0
	6	41	19.6
	Σύνολο	208	99.5
Κενά			.5
Σύνολο			100.0

Συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας το χώρο εργασίας			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	4	1.9
	2	12	5.7
	3	39	18.7
	4	37	17.7
	5	66	31.6
	6	50	23.9
	Σύνολο	208	99.5
Κενά		1	.5
Σύνολο			100.0

Σχέσεις με συναδέλφους			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	1	.5
	2	1	.5
	3	12	5.7
	4	21	10.0

	5	98	46.9
	6	76	36.4
	Σύνολο	209	100.0

Συνεργασία με υφιστάμενους			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	1	.5
	2	4	1.9
	3	10	4.8
	4	24	11.5
	5	99	47.4
	6	66	31.6
	Σύνολο	204	97.6
Κενά		5	2.4
Σύνολο			100.0

Επικοινωνία με ανωτέρους			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	8	3.8
	2	5	2.4
	3	21	10.0
	4	40	19.1
	5	88	42.1
	6	47	22.5
	Σύνολο	209	100.0

Αμεροληψία των ανωτέρων			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	11	5.3
	2	16	7.7
	3	29	13.9
	4	52	24.9
	5	59	28.2
	6	39	18.7
	Σύνολο	206	98.6
Κενά		3	1.4
Σύνολο			100.0

Καθοδήγηση από ανωτέρους			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	14	6.7
	2	13	6.2
	3	31	14.8
	4	43	20.6

	5	63	30.1
	6	45	21.5
	Σύνολο	209	100.0

Κατανομή καθηκόντων			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	14	6.7
	2	16	7.7
	3	31	14.8
	4	61	29.2
	5	59	28.2
	6	26	12.4
	Σύνολο	207	99.0
Κενά		2	1.0
Σύνολο			100.0

Αποτελεσματικότητα των διαδικασιών εκτέλεσης των εργασιών			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	8	3.8
	2	18	8.6
	3	24	11.5
	4	63	30.1
	5	66	31.6
	6	27	12.9
	Σύνολο	206	98.6
Κενά		3	1.4
Σύνολο			100.0

Συνολική οργάνωση της επιχείρησης			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	10	4.8
	2	19	9.1
	3	37	17.7
	4	60	28.7
	5	55	26.3
	6	25	12.0
	Σύνολο	206	98.6
Κενά		3	1.4
Σύνολο			100.0

Ανατροφοδότηση για την απόδοση			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	11	5.3
	2	17	8.1

	3	29	13.9
	4	65	31.1
	5	60	28.7
	6	23	11.0
	Σύνολο	205	98.1
Κενά		4	1.9
Σύνολο			100.0

Αναγνώριση της προσπάθειας			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	15	7.2
	2	16	7.7
	3	39	18.7
	4	50	23.9
	5	55	26.3
	6	31	14.8
	Σύνολο	206	98.6
Κενά		3	1.4
Σύνολο			100.0

Δυνατότητα για αυτονομία και πρωτοβουλία			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	12	5.7
	2	9	4.3
	3	39	18.7
	4	46	22.0
	5	61	29.2
	6	41	19.6
	Σύνολο	208	99.5
Κενά		1	.5
Σύνολο			100.0

Έκφραση της δημιουργικότητας			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	19	9.1
	2	14	6.7
	3	37	17.7
	4	44	21.1
	5	65	31.1
	6	27	12.9
	Σύνολο	206	98.6
Κενά		3	1.4
Σύνολο			100.0

Δυνατότητες επιμόρφωσης

		Συχνότητα	%
Valid	1	16	7.7
	2	16	7.7
	3	39	18.7
	4	51	24.4
	5	60	28.7
	6	27	12.9
	Total	209	100.0

Αξιοκρατική μέτρηση της απόδοσης			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	27	12.9
	2	19	9.1
	3	42	20.1
	4	39	18.7
	5	51	24.4
	6	30	14.4
	Σύνολο	208	99.5
Κενά		1	.5
Σύνολο			100.0

Δυνατότητα προαγωγής			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	45	21.5
	2	26	12.4
	3	49	23.4
	4	35	16.7
	5	31	14.8
	6	18	8.6
	Σύνολο	204	97.6
Κενά		5	2.4
Σύνολο			100.0

Ικανοποίηση των προσωπικών στόχων			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	28	13.4
	2	25	12.0
	3	39	18.7
	4	56	26.8
	5	41	19.6
	6	19	9.1
	Σύνολο	208	99.5
Κενά		1	.5

Ικανοποίηση των προσωπικών στόχων			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	28	13.4
	2	25	12.0
	3	39	18.7
	4	56	26.8
	5	41	19.6
	6	19	9.1
	Σύνολο	208	99.5
Κενά		1	.5
Σύνολο			100.0

Ευχαρίστηση από εργασία			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	11	5.3
	2	16	7.7
	3	28	13.4
	4	56	26.8
	5	70	33.5
	6	27	12.9
	Σύνολο	208	99.5
Κενά		1	.5
Σύνολο			100.0

Περιεχόμενο της εργασίας			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	7	3.3
	2	10	4.8
	3	31	14.8
	4	59	28.2
	5	74	35.4
	6	27	12.9
	Σύνολο	208	99.5
Κενά		1	.5
Σύνολο			100.0

Ανάληψη ευθυνών			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	6	2.9
	2	15	7.2
	3	23	11.0
	4	56	26.8
	5	81	38.8
	6	27	12.9
	Σύνολο	208	99.5
Κενά		1	.5

Ανάληψη ευθυνών			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	6	2.9
	2	15	7.2
	3	23	11.0
	4	56	26.8
	5	81	38.8
	6	27	12.9
	Σύνολο	208	99.5
Κενά		1	.5
Σύνολο			100.0

Σημαντικότητα σας στην επιχείρηση			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	8	3.8
	2	9	4.3
	3	23	11.0
	4	49	23.4
	5	81	38.8
	6	38	18.2
	Σύνολο	208	99.5
Κενά		1	.5
Σύνολο			100.0

Ασφάλεια για διατήρηση της εργασία			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	9	4.3
	2	12	5.7
	3	20	9.6
	4	41	19.6
	5	76	36.4
	6	51	24.4
	Σύνολο	209	100.0

Πίνακες μέτρησης σημαντικότητας των κινήτρων

Μισθός			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	2	3	1.4
	3	10	4.8
	4	39	18.7
	5	54	25.8
	6	102	48.8
	Σύνολο	208	99.5
Κενά		1	.5
Σύνολο		209	100.0

Bonus			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	12	5.7
	2	6	2.9
	3	18	8.6
	4	33	15.8
	5	47	22.5
	6	87	41.6
	Σύνολο	203	97.1
Κενά		6	2.9
Σύνολο			100.0

Παροχή Προγραμμάτων ασφάλισης			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	7	3.3
	2	8	3.8
	3	20	9.6
	4	42	20.1
	5	56	26.8
	6	70	33.5
	Σύνολο	203	97.1
Κενά		6	2.9
Σύνολο			100.0

Παροχή Συνταξιοδοτικών προγραμμάτων			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	4	1.9
	2	9	4.3
	3	16	7.7
	4	38	18.2
	5	48	23.0
	6	90	43.1
	Σύνολο	205	98.1

Κενά	4	1.9
Σύνολο		100.0

Μονιμότητα στη εργασία			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	4	1.9
	2	2	1.0
	3	10	4.8
	4	21	10.0
	5	55	26.3
	6	114	54.5
	Σύνολο	206	98.6
Κενά		3	1.4
Σύνολο			100.0

Περιβάλλον εργασίας			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	2	1.0
	2	1	.5
	3	6	2.9
	4	27	12.9
	5	60	28.7
	6	112	53.6
	Σύνολο	208	99.5
Κενά		1	.5
Σύνολο			100.0

Ομαδικότητα			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	2	1.0
	2	4	1.9
	3	13	6.2
	4	35	16.7
	5	58	27.8
	6	96	45.9
	Σύνολο	208	99.5
Κενά		1	.5
Σύνολο			100.0

Εκτίμηση των συναδέλφων			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	2	1.0
	2	2	1.0
	3	12	5.7
	4	22	10.5
	5	68	32.5
	6	101	48.3

	Σύνολο	207	99.0
	Κενά	2	1.0
	Σύνολο		100.0

Αμεροληψία των ανωτέρων			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	2	1.0
	2	2	1.0
	3	8	3.8
	4	34	16.3
	5	51	24.4
	6	110	52.6
	Σύνολο	207	99.0
Κενά		2	1.0
Σύνολο			100.0

Σωστή επίβλεψη από τους ανωτέρους			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	3	1.4
	2	4	1.9
	3	14	6.7
	4	39	18.7
	5	60	28.7
	6	86	41.1
	Σύνολο	206	98.6
Κενά		3	1.4
Σύνολο			100.0

Θέση με εξουσία			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	26	12.4
	2	16	7.7
	3	44	21.1
	4	64	30.6
	5	31	14.8
	6	27	12.9
	Σύνολο	208	99.5
Κενά		1	.5
Σύνολο			100.0

Πραγματοποίηση προσωπικών στόχους μέσω της εργασίας			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	15	7.2
	2	5	2.4
	3	23	11.0
	4	42	20.1
	5	51	24.4

	6	70	33.5
	Σύνολο	206	98.6
Κενά		3	1.4
Σύνολο			100.0

Έκφραση δημιουργικότητας			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	8	3.8
	2	4	1.9
	3	11	5.3
	4	48	23.0
	5	67	32.1
	6	69	33.0
	Σύνολο	207	99.0
Κενά		2	1.0
Σύνολο			100.0

Δυνατότητα μετεκπαίδευσης			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	8	3.8
	2	5	2.4
	3	17	8.1
	4	42	20.1
	5	68	32.5
	6	67	32.1
	Σύνολο	207	99.0
Κενά		2	1.0
Σύνολο			100.0

Χρήση όλων των δεξιοτήτων			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	4	1.9
	2	2	1.0
	3	16	7.7
	4	47	22.5
	5	68	32.5
	6	71	34.0
	Σύνολο	208	99.5
Κενά		1	.5
Σύνολο			100.0

Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	6	2.9
	2	4	1.9
	3	25	12.0
	4	48	23.0

	5	66	31.6
	6	59	28.2
	Σύνολο	208	99.5
Κενά		1	.5
Σύνολο			100.0

Σαφή καθήκοντα			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	2	1.0
	2	1	.5
	3	8	3.8
	4	26	12.4
	5	66	31.6
	6	104	49.8
	Σύνολο	207	99.0
Κενά		2	1.0
Σύνολο			100.0

Συστηματικός έλεγχος εργασιών			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	3	1.4
	2	4	1.9
	3	20	9.6
	4	60	28.7
	5	63	30.1
	6	58	27.8
	Σύνολο	208	99.5
Κενά		1	.5
Σύνολο			100.0

Τ

Το περιεχόμενο της δουλειάς			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	4	1.9
	2	1	.5
	3	9	4.3
	4	32	15.3
	5	62	29.7
	6	100	47.8
	Σύνολο	208	99.5
Κενά		1	.5
Σύνολο			100.0

Νόημα στην εργασία			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	1	.5
	2	6	2.9
	3	5	2.4

	4	30	14.4
	5	54	25.8
	6	112	53.6
	Σύνολο	208	99.5
Κενά		1	.5
Σύνολο			100.0

Ο σεβασμός μέσω της εργασίας			
		Συχνότητα	%
Έγκυρα	1	3	1.4
	2	2	1.0
	3	11	5.3
	4	18	8.6
	5	60	28.7
	6	114	54.5
	Σύνολο	208	99.5
Κενά		1	.5
Σύνολο			100.0