



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ  
ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ :  
ΚΚΩΣΤΗ ΑΘΗΝΑ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑΣ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑΣ:  
ΑΛΕΞΙΑ ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΥ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ , ΜΑΪΟΣ, 2016**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
*Διοίκηση Επιχειρήσεων***

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Υπηρεσίες  
Κοινωνικών Ασφαλίσεων για καλύτερη απόδοση τους στην  
εργασία**

**Αθηνά Κκώστη**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Αλεξία Παναγιώτου**

**Μάιος 2016**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

*Διοίκηση Επιχειρήσεων*

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Υπηρεσίες  
Κοινωνικών Ασφαλίσεων για καλύτερη απόδοση τους στην  
εργασία**

**Αθηνά Κκώστη**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Αλεξία Παναγιώτου**

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

**Μάιος 2016**



## Περίληψη

Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι ένα θέμα που έχει απασχολήσει κατά την πάροδο του χρόνου πολλούς ερευνητές (French, P.& Emerson, M., 2014; Houston, 2000; Jurkiewicz C.L. , Massey T. K., Brown J.R.G., 1998) σε ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς. Στην παρούσα εργασία μελετάται η παρακίνηση των εργαζομένων στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων για αποδοτικότερη εργασία. Αρχικά γίνεται μια θεωρητική ανασκόπηση για την έννοια της παρακίνησης και τις θεωρίες που την πλαισιώνουν και αργότερα μελετάται η περίπτωση της παρακίνησης των εργαζομένων των Υπηρεσιών Κοινωνικών Ασφαλίσεων. Για την διεξαγωγή του ερευνητικού μέρους της παρούσας διατριβής ακολουθήθηκε η ποσοτική, πρωτογενής έρευνα με τη χρήση ενός καλά δομημένου ερωτηματολογίου. Το δείγμα αφορούσε 79 άτομα εργαζομένους στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων.

Μέσα από την έρευνα φάνηκε ότι οι εργαζόμενοι στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων είναι δυσαρεστημένοι από τις συνθήκες εργασίας, την ασφάλεια, από την επίβλεψη των ανωτέρων τους, από το κύρος που του παρέχει η εργασία τους, από την αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλεται, από τα επιτεύγματα και από τη δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης στην εργασία τους. Φαίνεται να είναι ικανοποιημένοι από την αμεσότητα επικοινωνίας με τους ανωτέρους τους. Σχετικά με τις τεχνικές παρακίνησης φαίνεται ότι οι υπάλληλοι παρακινούνται από ένα συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων όπως η αξιοκρατική αξιολόγηση, η ίση μεταχείριση, το ευχάριστο περιβάλλον και οι υψηλότερες αποδοχές και τέλος η προαγωγή. Όσον αφορά την ασφάλεια που νιώθουν οι δημόσιοι υπάλληλοι σχετικά με την εργασία τους το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησαν ότι νιώθουν ασφάλεια αλλά αυτό δεν επηρεάζει την παρακίνηση τους για καλύτερη αποδοτικότητα. Συμπερασματικά, έχοντας υπόψη την οικονομική ύφεση που αντιμετωπίζει η κυπριακή κοινωνία και την ολοένα συρρίκνωση του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία μια σωστή λύση για αποδοτικότερη εργασία από το υπάρχον προσωπικό είναι η εφαρμογή παραγόντων παρακίνησης με τόνωση των εσωτερικών και των εξωτερικών κινήτρων.

## **Summary**

The employee motivation is an issue that has been addressed in the course of time many researchers (French, P. & Emerson, M., 2014; Houston, 2000; Jurkiewicz CL, Massey TK, Brown JRG, 1998) in private and public organizations. In this paper we study the motivation of employees to the Social Insurance Services for efficient work. It aims to study the motivation of employees to the Social Insurance Services for better and more efficient work. First is a theoretical review of the concept of motivation and the theories that frames motivation and later is studied the case of the motivation of the Social Insurance Services employees. To conduct the research part of the paper followed the quantitative primary research with the use of a well- structured questionnaire. The sample involved 79 Social Insurance Service's employees.

Through the investigation showed that workers in the Social Insurance Services are dissatisfied with working conditions , safety, the supervision of their superiors , the prestige conferred by their work, the recognition of the effort , the achievements and the possibility of personal growth and development in their work. It seems to be satisfied with the immediacy of communication with their superiors. On motivational techniques seem that employees are motivated by a combination of internal and external incentives such as merit-based evaluation, equal treatment, the pleasant environment and higher wages and end the promotion. In terms of safety felt by public servants about their work the highest percentage answered that they feel safe, but this does not affect their motivation for better efficiency. In conclusion, given the economic recession facing the Cypriot society and the ever shrinking workforce in the Public Service a right solution for efficient work by existing staff is applying motivational factors to stimulate internal and external incentives.

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την καθηγήτρια μου κα Αλεξία Παναγιώτου, για τη βοήθεια και την στήριξη της προκειμένου να ολοκληρωθεί η παρούσα διατριβή. Επίσης ευχαριστώ μέσα από τη ψυχή μου την οικογένεια μου για τη στήριξη και την υπομονή τους καθώς και όλους όσους με τον τρόπο τους βοήθησαν στην διεξαγωγή της μεταπτυχιακής μου διατριβής.

# Περιεχόμενα

<b>1</b>	<b>Παρακίνηση</b> .....	<b>01</b>
1.1	Η έννοια της Παρακίνησης.....	01
1.2	Σημασία και οι μέθοδοι της Παρακίνησης.....	03
1.3	Θεωρίες παρακίνησης.....	04
1.3.1	Θεωρία A. Maslow- Θεωρία Ιεράρχησης των αναγκών.....	05
1.3.2	Θεωρία Παρακίνησης –Υγιεινής του Herzberg.....	07
1.3.3	Θεωρία του Mc Clelland- Ανάγκη για Αποτέλεσμα.....	08
1.3.4	Θεωρία του Alderfer .....	10
1.3.5	Θεωρία της προσδοκίας-Vroom .....	11
1.3.6	Θεωρία της ενισχύσεως-Skinner.....	12
1.3.7	Θεωρία Δικαιοσύνης και της Επιείκειας.....	14
1.3.8	Θεωρία X και Ψ του McGregor.....	15
1.4	Σημασία των θεωριών για τους προϊσταμένους.....	16
1.5	Συμπεράσματα.....	19
<b>2</b>	<b>Δημόσιος Τομέας και Παρακίνηση</b> .....	<b>21</b>
2.1	Η έννοια και το περιεχόμενο της Παρακίνησης στον Δημόσιο τομέα.....	21
2.2	Η αναγκαιότητα της Παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα.....	22
2.3	Ο Δημόσιος τομέας σε σχέση με τον ιδιωτικό.....	24
2.4	Μελέτη ερευνών για την επιρροή των παραγόντων παρακίνησης.....	26
<b>3</b>	<b>Μεθοδολογία έρευνας</b> .....	<b>29</b>
3.1	Προσδιορισμός θέματος.....	29
3.2	Σκοπός της έρευνας.....	30
3.3	Ερευνητικά ερωτήματα.....	31
3.4	Μεθοδολογία έρευνας –Δειγματοληψία.....	31
3.5	Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου.....	32
3.6	Ηθικές προεκτάσεις και περιορισμοί.....	34
<b>4</b>	<b>Παρουσίαση αποτελεσμάτων</b> .....	<b>35</b>
4.1	Παρουσίαση αποτελεσμάτων.....	35
4.2	Εργαζόμενοι στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων .....	35
4.3	Δημογραφικά χαρακτηριστικά .....	36
4.3.1	Σύνοψη Δημογραφικών Χαρακτηριστικών .....	39
4.4	Επίπεδο Παρακίνησης σε προσωπικό επίπεδο .....	40
4.5	Παρούσα κατάσταση Παρακίνησης στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων .....	41
4.5.1	Σύνοψη αποτελεσμάτων της παρούσας κατάστασης Παρακίνησης στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων .....	51
4.6	Τεχνικές Παρακίνησης .....	58
4.6.1	Σύνοψη αποτελεσμάτων για τις Τεχνικές Παρακίνησης .....	61
4.7	Οικονομική κρίση και παρακίνηση .....	63
5	Επίλογος- Συμπεράσματα .....	65
	<b>Παράρτημα</b> .....	<b>69</b>
	Ερωτηματολόγιο .....	69
	<b>Βιβλιογραφία</b> .....	<b>75</b>



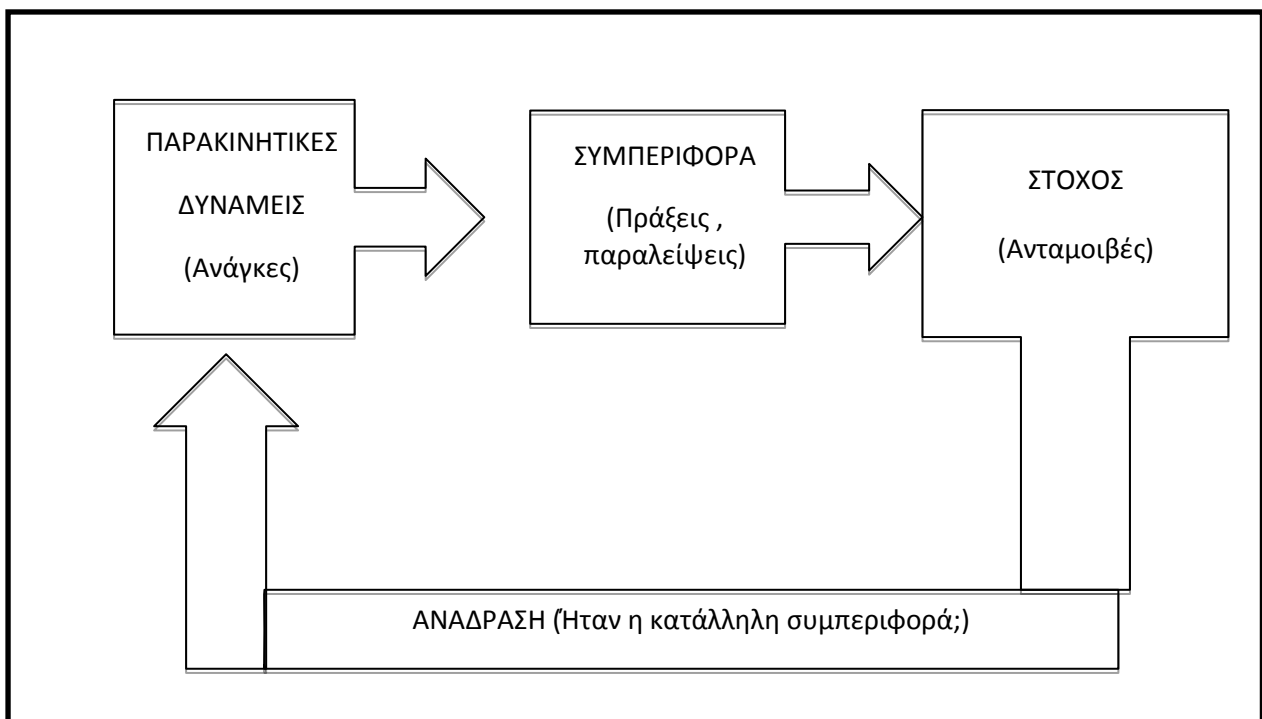
# Κεφάλαιο 1

## Παρακίνηση

### 1.1 Η έννοια της Παρακίνησης

Η συμπεριφορά του ανθρώπου είναι ένα πολύπλοκο θέμα που δέχεται πολλές επιδράσεις από διάφορες μεταβλητές όπως η παιδεία, το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον κτλ. Ο άνθρωπος καλείται να ανταποκριθεί σε διάφορες παρακινητικές δυνάμεις που τον ωθούν να συμπεριφερθεί με κάποιο τρόπο σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Συνειδητά ή ασυνείδητα οι άνθρωποι συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να ικανοποιούν παρακινητικές δυνάμεις όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.

Σχήμα 1:



Πηγή: Χυτήρης Λ.(2006), Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, σελ. 189

Η Παρακίνηση γενικότερα σαν έννοια αφορά την δημιουργία κινήτρων στα άτομά έτσι ώστε να μπορούν να καλύψουν ανάγκες τους. «Παρακίνηση στον εργασιακό χώρο ορίζεται το σύνολο των ενεργειών από την πλευρά της Διοίκησης για να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο» (Χυτήρης, 2006, σ. 191) Η λέξη παρακίνηση στα αγγλικά είναι motivation και προέρχεται σύμφωνα με τον Χυτήρη (Χυτήρης, 2006, σ. 191) από τη λατινική λέξη “movere” που σημαίνει κινώ.

«Κίνητρο είναι ένας παράγοντας που καθορίζει τη συμπεριφορά του ανθρώπου μεταξύ άλλων πιθανών συμπεριφορών (Moorhead G, 2004, p. 607)». Τα κίνητρα μπορούν να διακριθούν σε εσωτερικά και εξωτερικά (Grammatikopoulos H.A., Koupidis S.A., Moralis D., Sadrazamis A, Athineou D., Gkiouzepas I., 2013). Τα εσωτερικά κίνητρα καλύπτουν υποσυνείδητες ανάγκες όπως η πείνα, η δίψα, ο πόνος, ο φόβος κτλ. Τα εξωτερικά κίνητρα διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια ζωής του ανθρώπου αλληλεπιδρώντας μέσα στο περιβάλλον του. Τα εσωτερικά και τα εξωτερικά κίνητρα αλληλοεπηρεάζονται όπως υποστηρίζουν διάφοροι μελετητές (Sokolowski et al, 2000) (King L.A., 1995) ενώ κάποιοι άλλοι υποστηρίζουν ότι η επίδραση τους στην ανθρώπινη συμπεριφορά είναι διακριτή και ανεξάρτητη (Spangler W.D., 1992) (Χυτήρης, 2006).

Οι δυνάμεις παρακίνησης διαφέρουν από άτομο σε άτομο αλλά και διαχρονικά στο ίδιο το άτομο. Ανάγκη είναι αυτό που ένα άτομο συνειδητά θέλει και επιθυμεί (Baard P.P., Deci E. and Ryan R.M., 2004). Οι ανάγκες αποτελούν τις κινητήριες δυνάμεις και χωρίζονται σε βιολογικές, κοινωνικές και ψυχολογικές. Οι Βιολογικές είναι οι ανάγκες που το άτομο επιδιώκει να ικανοποιήσει μέσα και έξω από το εργασιακό περιβάλλον και κυρίως ικανοποιούνται με χρήματα όπως για παράδειγμα το φαγητό, το νερό, ο ύπνος κτλ. Κοινωνικές ανάγκες δημιουργούνται μέσα από τη συνύπαρξη και την αλληλεπίδραση του ατόμου στο περιβάλλον του. Αποτελούν ανάγκες που προκύπτουν από την καθημερινή επαφή και τη συναναστροφή του ανθρώπου με τους άλλους γύρω του και σε όλη τη διάρκεια ζωής του. Η ανάγκη του να αποτελεί μέλος μιας ομάδας ή του να είναι αποδεκτός από τους γύρω του είναι είδη κοινωνικών αναγκών. Ψυχολογικές ανάγκες προκύπτουν μέσα από τις σχέσεις του ανθρώπου με άλλα άτομα

όπως για παράδειγμα η ανάγκη για αναγνώριση, για κύρος, επιρροή, εξουσία κτλ. Οι βιολογικές ανάγκες θεωρούνται ανάγκες καλύπτονται πρώτα σε σχέση με τις άλλες κατηγορίες γιατί αφορούν κυρίως ανάγκες διαβίωσης. Οι κοινωνικές και οι ψυχολογικές ανάγκες καλύπτονται σε λιγότερο βαθμό αφού αποτελούν δευτερεύοντες ανάγκες .

Το άτομο ιεραρχεί τις ανάγκες του και καλύπτει πρώτα τις πιο επείγουσες και αν και εφόσον έχει χρήματα θα μπορεί να καλύψει και τις υπόλοιπες κατηγορίες. Επίσης η αναγνώριση της ύπαρξης των αναγκών των δύο τελευταίων κατηγοριών δεν είναι πάντα αναγνωρίσιμη από τα ίδια τα άτομα. Πέραν από την ιεράρχηση των αναγκών αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι πολύ σπάνια οι ανάγκες επιδρούν στη συμπεριφορά του ατόμου αποκλειστικά, δηλ. καθεμιά από μόνη της. Η ικανοποίηση μιας ανάγκης θα επιτρέψει ή θα δυσκολέψει την ικανοποίηση μιας άλλης. Αν είναι ανάμεσα στην κάλυψη δύο αναγκών το άτομο βρίσκεται στο δίλλημα ποια από τις δύο ανάγκες θα ικανοποιήσει και σε ποιο βαθμό την καθεμιά. Η παρεμπόδιση για την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου μπορεί να επέλθει είτε από το περιβάλλον μέσα στο οποίο βρίσκεται και ζει, από το εργασιακό περιβάλλον και από το ίδιο το άτομο. Κάθε επιχείρηση πληρώνει τους υπάλληλους της για τα προσόντα και τον χρόνο που διαθέτουν σε αυτή. Οι εργαζόμενοι για να μπορούν να αποδώσουν στην εργασία πρέπει να υπάρχει το κατάλληλο περιβάλλον μέσα από το οποίο να μπορούν να επιτύχουν το μέγιστο της απόδοσης τους. Είναι απαραίτητο ο εργαζόμενος να θέλει να κάνει κάτι όχι απλά να μπορεί (Μπουραντάς, 1984). Η δημιουργία κινήτρων που να προκαλούν την επιθυμία να εκπληρώνει κανείς κάτι, είναι μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα (Κώστας Τζωρτζακής, 2001).

## **1.2 Σημασία και οι μέθοδοι της Παρακίνησης**

Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική για την επιβίωση ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Μέσω της παρακίνησης επιτυγχάνεται η ενίσχυση της ηθικής των εργαζομένων, αυξάνεται η παραγωγικότητα και η απόδοση τους στην

εργασία, αυξάνει το δυναμισμό, την εσωτερική δύναμη η οποία οριοθετεί τη συμπεριφορά προς μια κατεύθυνση, συνεισφέρει στη δημιουργία και την αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία (Rizescu A.M., Rizescu A, 2014, p. 86).

Μηχανισμοί οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν έτσι ώστε να επιτύχει η Παρακίνηση είναι η αποτελεσματική επικοινωνία, η αποκέντρωση της εξουσίας, η ενθάρρυνση των εργαζομένων, η σωστή και έγκυρη ανατροφοδότηση και η εξατομικευμένη προσέγγιση (Rizescu A.M., Rizescu A, 2014) γιατί κάθε άτομο αποτελεί ξεχωριστή οντότητα και προσωπικότητα, με διαφορετικές αξίες, διαφορετική ικανότητα για εργασία και παρακινείται με διαφορετικό εξατομικευμένο τρόπο. Επίσης η επένδυση στους υπαλλήλους μέσω της εκπαίδευσης τους είναι πιο εύκολο να αναλάβουν ευθύνες και να υλοποιήσουν τους στόχους της οργάνωσης. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων αποτελεί επίσης μηχανισμό παρακίνησης έτσι ώστε να αποδίδουν και να παράγουν περισσότερο οι εργαζόμενοι (Longenecker, 2011).

### **1.3 Θεωρίες παρακίνησης**

Οι θεωρίες παρακίνησης μελετούν τους παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση των ανθρώπων γενικότερα αλλά και στον χώρο εργασίας, καθώς και το πώς οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται μεταξύ τους. Η διαμόρφωση των διαφόρων ερμηνευτικών μοντέλων παρακίνησης εστιάζουν στην αποτελεσματικότητα της εργασίας και τους παράγοντες που την βελτιώνουν.

Οι διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις για την παρακίνηση υπάγονται σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη εντάσσονται όλες εκείνες οι θεωρίες που προσπαθούν να παρουσιάσουν τους παράγοντες που παρακινούν τα άτομα να εργαστούν και συνδέονται με τις ανάγκες του ανθρώπου και στη δεύτερη προσπαθούν να προσδιορίζουν την έννοια της διαδικασίας της παρακίνησης διερευνώντας τις αιτίες που προκαλούν τους ανθρώπους να επιλέξουν μια ειδική συμπεριφορά για να καλύψουν τις ανάγκες τους.

Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται η θεωρία του Maslow, του Herzberg, του McClelland και του Alderfer. Στην δεύτερη κατηγορία είναι η θεωρία της προσδοκίας, της ενισχύσεως και της δικαιοσύνης.

### **1.3.1 Θεωρία A. Maslow- Θεωρία Ιεράρχησης των αναγκών**

Ο A. Maslow στήριξε την θεωρία του σε αποτελέσματα κλινικής μελέτης. Οι ιδέες του για τις ανθρώπινες ανάγκες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τους μάνατζερ στην προσπάθεια τους να παρακινήσουν τους εργαζομένους. Ο A. Maslow κατηγοριοποίησε τις ανάγκες σε πέντε κατηγορίες (Χατζηπαντελή, 1999):

α) τις βιολογικές ανάγκες (τροφή, νερό, οξυγόνο, σεξ),

β) τις ανάγκες ασφαλείας (ανάγκες για προστασία από τους κινδύνους που προκύπτουν μέσα από τη συμβίωση),

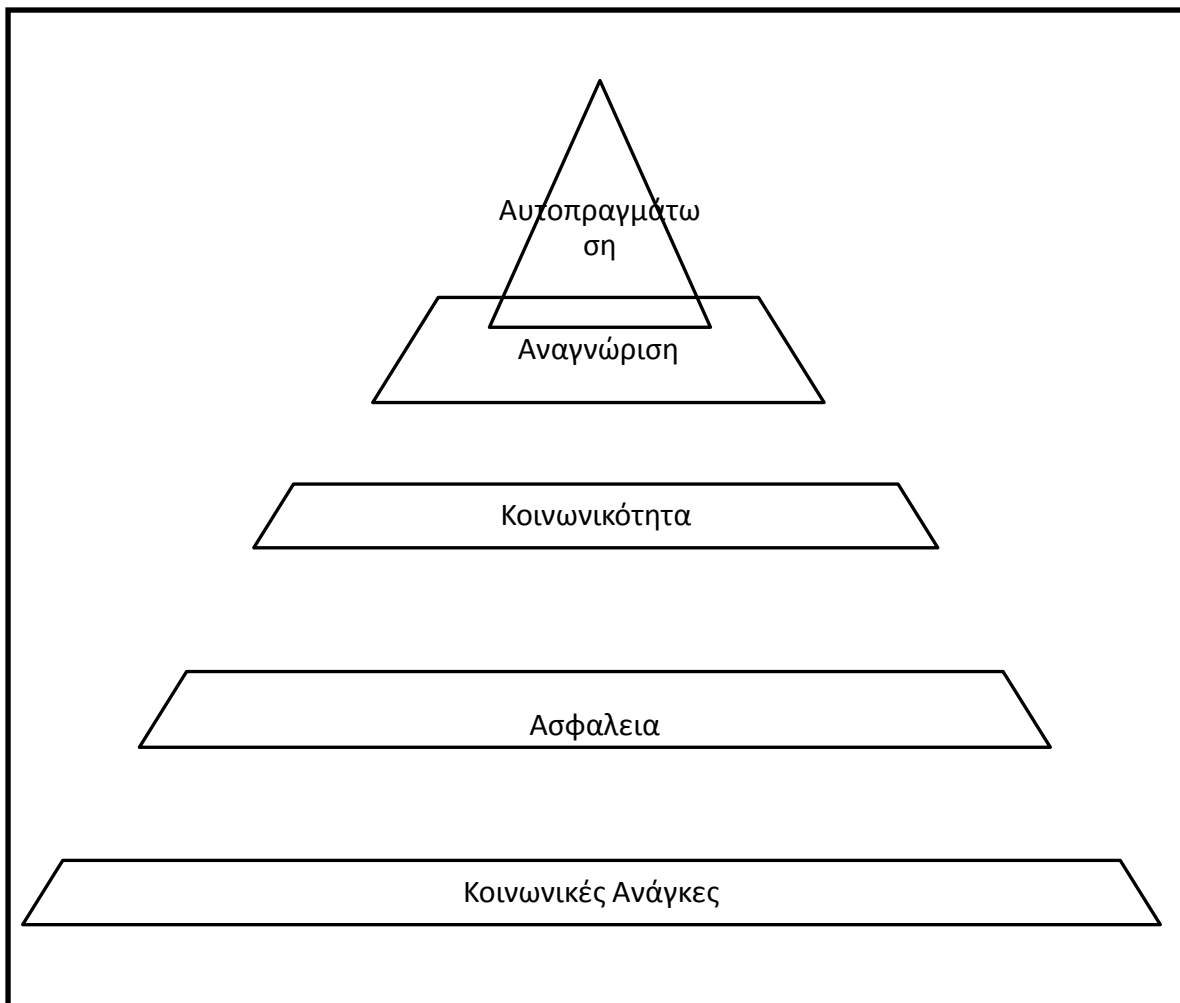
γ) τις κοινωνικές ανάγκες (αγάπη, στοργή, αίσθηση του να ανήκεις σε μια ομάδα και να είσαι αποδεκτός από αυτήν),

δ) τις ανάγκες εκτίμησης και

ε) τις ανάγκες για αυτοπραγμάτωση.

Ο A. Maslow τοποθέτησε τις ανάγκες αυτές σε μια πυραμίδα ιεραρχίας όπου στη βάση τοποθέτησε τις βιολογικές ανάγκες και στην κορυφή τις ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης. Υποστηρίζει ότι για να εμφανιστεί μια κατηγορία αναγκών, να συνειδητοποιηθεί και να αποτελέσει κίνητρο για δράση πρέπει πρώτα να ικανοποιηθεί έστω και εν ολίγοις το αμέσως κατώτερο επίπεδο. Όταν μια ανάγκη ικανοποιηθεί, μειώνεται η δύναμη της να λειτουργεί ως κίνητρο, εκτός και αν είναι ανάγκη αυτοπραγμάτωσης η οποία δεν καλύπτεται ποτέ. Ο άνθρωπος ωριμάζει ψυχολογικά καθώς κινείται προς τις ανώτερες ανάγκες (Χατζηπαντελή, 1999).

**Σχήμα 2.** Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow.



**Πηγή:** (Χατζηπαντελή, 1999, σ. 64), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* σελ. 64

Στη θεωρία αυτή υπάρχουν διάφορες αποκλίσεις και εξαιρέσεις που και ο ίδιος ο Maslow αναγνωρίζει, όπως το γεγονός ότι κάποιες ανάγκες σε κάποια άτομα δεν ιεραρχούνται με τον τρόπο που προτείνει αλλά και το γεγονός ότι μπορούν να εξαφανιστούν μόνιμα και να μην έχουν ρόλο στην παρακίνηση. Επίσης, υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά καθορίζεται από πολλές ανάγκες ταυτόχρονα και ότι σε κάποιες περιπτώσεις η συμπεριφορά δεν καθορίζεται από τις ανάγκες. Οι επικριτές της θεωρίας του Maslow επισημαίνουν ότι η θεωρία του αδυνατεί στα εξής (Χατζηπαντελή, 1999):

α) είναι απλουστευτική η κατάταξη των αναγκών σε αυτές τις κατηγορίες, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η αλληλεξάρτηση κάποιων αναγκών.

β) το ότι η θεωρία υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι επιθυμούν αποκλειστικά αυτό που χρειάζονται.

γ) η θεωρία δείχνει αδυναμία στο να προτείνει ένα αξιόπιστο τρόπο μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης από την κάλυψη μιας ανάγκης αφού αυτές λειτουργούν υποσυνείδητα.

Παρόλο που η θεωρία του Maslow έχει αρκετές αδυναμίες η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών αποτελεί ένα σημαντικό βήμα στην κατανόηση του φαινομένου της παρακίνησης.

### **1.3.2 Θεωρία Παρακίνησης –Υγιεινής του Herzberg**

Η θεωρία του Herzberg είναι θεωρία δύο παραγόντων (Χατζηπαντελή, 1999). Σύμφωνα με τη θεωρία του παρουσιάζονται δύο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την συμπεριφορά του ανθρώπου, από την μια παράγοντες από το εργασιακό περιβάλλον και από την άλλη παράγοντες που σχετίζονται με την ικανοποίηση από το περιεχόμενο της εργασίας.

Το εργασιακό περιβάλλον περιλαμβάνει την πολιτική της επιχείρησης, τις σχέσεις με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους, τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εργάζονται, τον μισθό που αποκομίζουν από την εργασία τους, την παρεχόμενη ασφάλεια κ.α. Ο Herzberg όλους τους παραπάνω παράγοντες τους ονόμασε παράγοντες «υγιεινής» (Χατζηπαντελή, 1999). Οι συγκεκριμένοι παράγοντες από μόνοί τους δεν παρακινούν τους υπαλλήλους να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους αλλά αν απουσιάζουν από την επιχείρηση μπορεί να τους προκαλούν δυσαρέσκεια. Και μόνο η παρουσία τους μπορεί να συντελέσει σε μικρή αύξηση της απόδοσης της εργατικής απόδοσης και ονομάζονται παράγοντες «διατήρησης».

Παράγοντες που σχετίζονται με την ικανοποίηση που αποκομίζει ο εργαζόμενος από την εργασία του σχετικά με το περιεχόμενο της όπως την αναγνώριση, το κύρος, την ευθύνη την προαγωγή, τις δυνατότητες ανάπτυξης του ατόμου την φύση της εργασίας

που εκτελείται κ.α. ο Herzberg τους ονόμασε παράγοντες «παρακίνησης» (Χατζηπαντελή, 1999). Οι παραπάνω παράγοντες πραγματικά ωθούν στην παρακίνηση των εργαζομένων για αποδοτικότερη εργασία επειδή έχουν τη δυνατότητα να διαμορφώνουν και να προκαλούν ένα αίσθημα ικανοποίησης. Η ύπαρξη τους προκαλεί τη διάθεση για μεγαλύτερη απόδοση.

Η θεωρία παρακίνησης του Herzberg αποτελεί επέκταση της θεωρίας του Maslow. Ο Maslow ασχολείται με την αναγνώριση των αναγκών και ο Herzberg αναφέρεται στα κίνητρα ικανοποίησης αυτών των αναγκών μέσα από επιχειρησιακό περιβάλλον.

### **1.3.3 Θεωρία του Mc Clelland- Ανάγκη για Αποτέλεσμα**

Ο Mc Clelland ανέπτυξε μια θεωρία των αναγκών στην οποία υποστηρίζει ότι μερικοί τύποι αναγκών αποκτώνται κατά τη διάρκεια ζωής των ατόμων από την επίδραση του περιβάλλοντος στο οποίο ζουν. Τα τρία είδη αναγκών καταγράφονται ως εξής (Χατζηπαντελή, 1999):

- 1) Την ανάγκη για επιτυχία ή την επιθυμία για διάκριση .
- 2) Την ανάγκη για απόκτηση δύναμης ή την επιθυμία να ασκεί έλεγχο και επιρροή στους άλλους .
- 3) Την ανάγκη για συναδελφικότητα, την επιθυμία του να έχεις φίλους, συνεργάτες ή στενές διαπροσωπικές σχέσεις.

Η ατομική απόδοση συνδέεται με την ανάγκη για επιτυχία καθώς επίσης και οι διαπροσωπικές σχέσεις συνδέονται με τη συναδελφικότητα και τη δύναμη. Η συγκεκριμένη θεωρία αναγνωρίζει ότι οι άνθρωποι μπορούν να έχουν διάφορους συνδυασμούς αναγκών. Ένα άτομο μπορεί να είναι «οπαδός της μεγάλης επιτυχίας» ταυτόχρονα να είναι «προσανατολισμένο προς τη δύναμη» αλλά και «συναδελφικό».



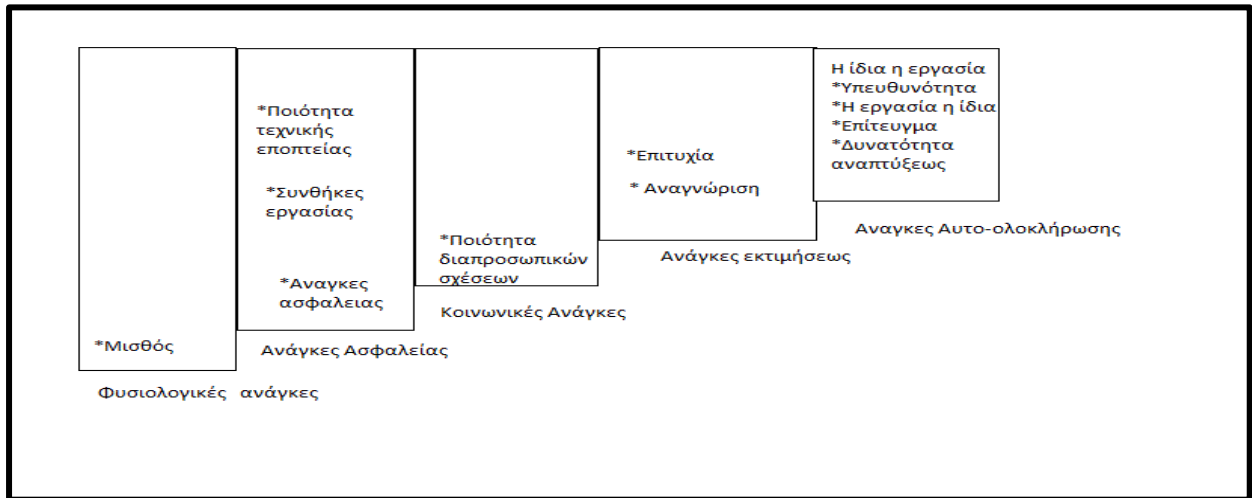
Ο «οπαδός της μεγάλης επιτυχίας» έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά (Θεοδωράτος, 2004):

- Η έντονη ανάγκη για επιτυχία οδηγεί κάποια άτομα στην απλή διεκπεραίωση μιας εργασίας και όχι κατά ανάγκη για την αμοιβή η οποία ίσως να συνοδεύει η υλοποίηση της εργασίας. Στοχεύει σε καλύτερο αποτέλεσμα από ότι είχε δημιουργηθεί παλαιότερα, σε προηγούμενη φάση.
- Τα άτομα αυτά αναλαμβάνουν την επίλυση ενός θέματος προσωπικά παρά να αναθέσουν σε κάποιον άλλον να το κάνει.
- Προτιμούν να βάζουν σχετικά μέτριους στόχους για να έχουν σίγουρο θετικό αποτέλεσμα. Η υλοποίηση εύκολων στόχων με μεγάλη πιθανότητα επιτυχίας δεν έχουν πρόκληση και έτσι τους δίνουν μεγάλη ικανοποίηση.
- Η άμεση και σταθερή επαναπληρόρηση αποτελεί στόχο τους αφού βοηθά στη μέτρηση της προόδου προς το σκοπό.

Ένα άτομο το οποίο είναι προσανατολισμένο προς τη δύναμη είναι ένα άτομο με ισχυρή επιθυμία για δύναμη που ήδη έχει ή που θα αποκτήσει, τη δυνατότητα να ασκεί τη δύναμη πάνω σε άλλους και να διατηρεί αυτή την επιρροή. Ένα τέτοιο άτομο δεν αποφεύγει τις αναμετρήσεις. Συναδελφικά άτομα είναι αυτά τα οποία έχουν μεγάλη ανάγκη της συναδελφικότητας και της ανάπτυξης δεσμών συνεργασίας με άλλους, έχουν μεγάλη επιθυμία να είναι αρεστοί στους άλλους, να αποφεύγουν τις συγκρούσεις προσπαθώντας να εγκαθιδρύσουν κλίμα φιλίας. Είναι άτομα που προτιμούν το συμβιβασμό και τη συμφιλίωση.

Η θεωρία του Maslow, του Herzberg και του Mc Clelland συνδέονται. Οι παράγοντες υγιεινής του Herzberg συνδέονται με τις κατώτερες ανάγκες όπως τις διάταξε ο Maslow. Οι παράγοντες κινήτρων και υποκίνησης της θεωρίας του Herzberg σχετίζονται με τις ανώτερες ανάγκες για δύναμη και επιτυχία όπως τις κατατάσσει το Mc Clelland (Θεοδωράτος, 2004).

### Σχήμα 3. Σύγκριση θεωριών Maslow, Herzberg, Mc Clelland



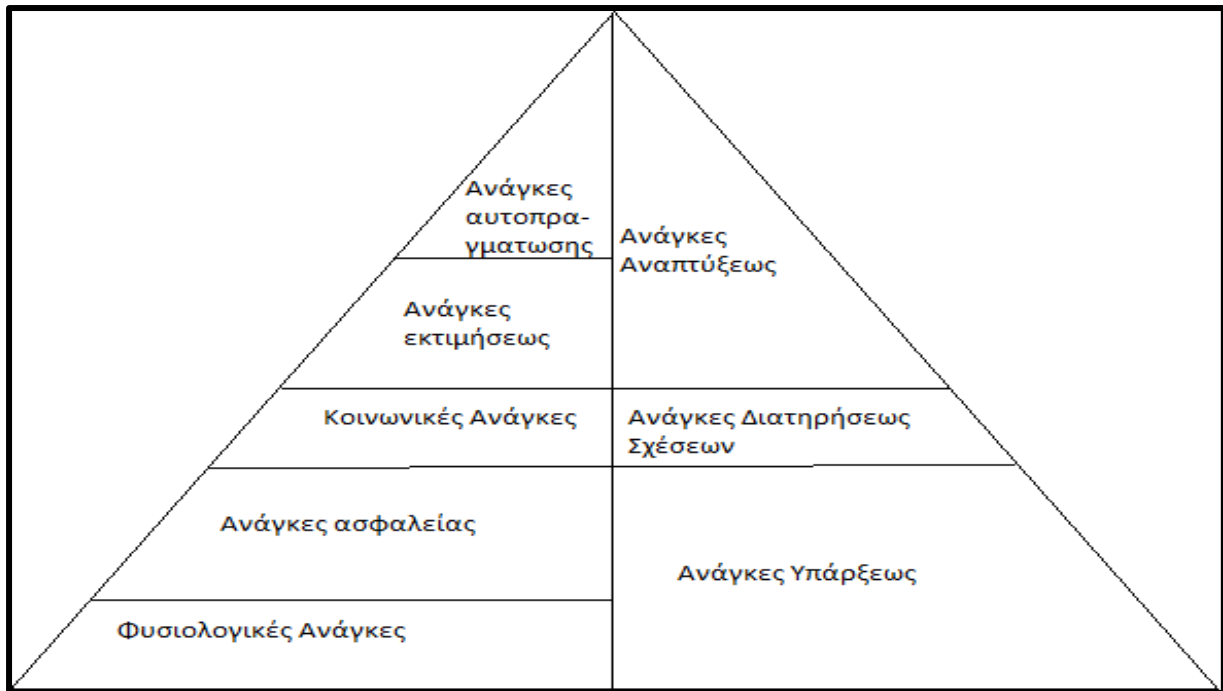
*Πηγή: Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά, σελ. 196 (Θεοδωράτος, 2004)*

#### 1.3.4 Θεωρία του Alderfer

Ο Alderfer υποστήριξε μια θεωρία βασισμένη στη θεωρία του Maslow και σύμπτυξε τις πέντε ανάγκες σε τρεις (Θεοδωράτος, 2004) :την ανάγκη της ύπαρξης, των σχέσεων και της ανάπτυξης. Οι ανάγκες ύπαρξης σχετίζονται με τη φυσική ευημερία του ατόμου και αντιστοιχούν με τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφαλείας του Maslow. Οι ανάγκες των σχέσεων περιλαμβάνουν τις ανάγκες για σχέση με άλλα άτομα και αντιστοιχούν με τις κοινωνικές ανάγκες του Maslow. Η τρίτη κατηγορία αφορά τις ανάγκες ανάπτυξεως και περιλαμβάνουν τις ανάγκες του εργαζομένου για επιτυχία σε αυτό που είναι υπεύθυνος και σχετίζονται με τις ανάγκες εκτιμήσεως και αυτό-ολοκλήρωσης του Maslow.

Ο Alderfer και ο Maslow υποστήριζαν ότι μια ανικανοποίητη ανάγκη αποτελεί κίνητρο και αν ικανοποιηθούν ανάγκες κατώτερου επιπέδου τότε το ενδιαφέρον του ατόμου μειώνεται γι' αυτές. Ο Alderfer υποστήριζε ότι οι ανάγκες ανωτέρου επιπέδου, όταν ικανοποιηθούν γίνονται περισσότερο ενδιαφέρουσες και αποκτούν περισσότερη σημασία. Αν κάποιος στην αναμονή του για την ικανοποίηση μιας ανάγκης ανώτερου επιπέδου, διαψευσθεί είναι πολύ πιθανόν να στραφεί σε μια ανάγκη κατώτερου επιπέδου. Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται η σχέση ανάμεσα στις θεωρίες του Alderfer και Maslow.

**Σχήμα 4.** Σύγκριση θεωριών Maslow- Alderfer



*Πηγή: Θεοδωράτου Ε.(2004), Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά, σελ. 198  
(Θεοδωράτος, 2004)*

### 1.3.5 Θεωρία της προσδοκίας- Vroom

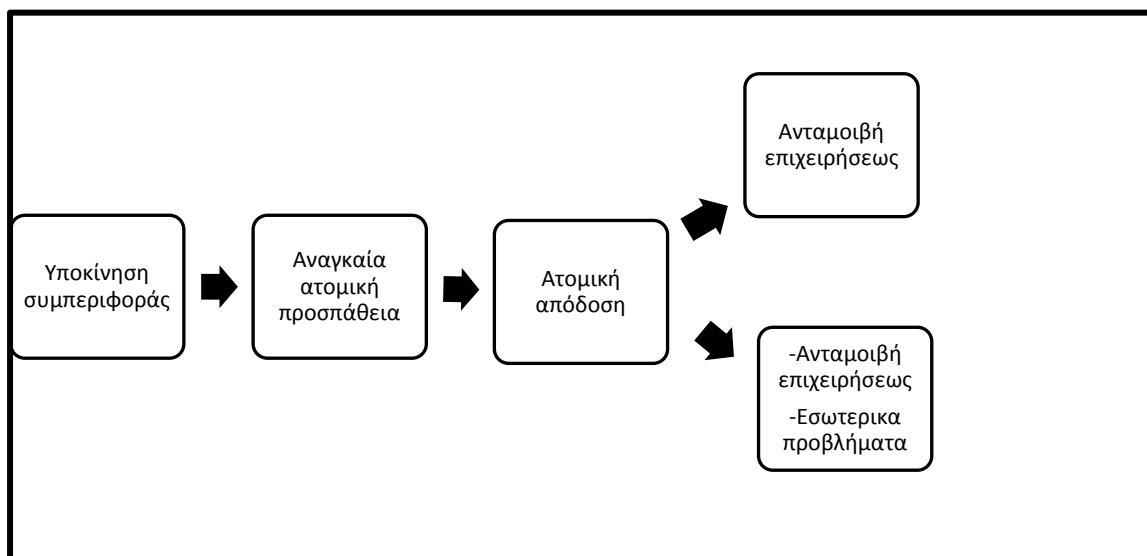
Η θεωρία της προσδοκίας αναπτύχθηκε από τον Victor Vroom(1964). Θεωρεί ότι ένας άνθρωπος πριν να επιλέξει τη συμπεριφορά του θα αξιολογήσει διάφορες πιθανότητες σχετικά με την προσδοκώμενη εργασία και την αμοιβή. Η σκέψη ότι οι ενέργειες τους θα παράγουν αποτέλεσμα τους οδηγεί στις αποφάσεις που θα πάρουν.

Οι εργαζόμενοι αξιολογούν την ικανότητα τους για την εργασία που θα παράγουν καθώς και το πιθανό ύψος της αμοιβής που θα προσκομίσουν από την επιτυχή υλοποίηση της εργασίας. Η θεωρία της προσδοκίας υποστηρίζει ότι η πιθανότητα μιας πράξης που οδηγά σε σίγουρα αποτελέσματα (E) όταν πολλαπλασιαστεί με την ελκυστικότητα του αποτελέσματος (V) ισούται με την υποκίνηση ( $M=ExV$ ). Η προσδοκία εξαρτάται από την έκταση του ελέγχου των αποτελεσμάτων που οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι θα έχουν και την ικανότητα του προϊσταμένου τους για προσδιορισμό των επιθυμητών ανταμοιβών.

Η υποκίνηση είναι μια δράση του για το κατά πόσο θέλουμε κάτι και πόση πιθανότητα υπάρχει να το λάβουμε. Οι προσδοκώμενες αμοιβές καθορίζουν την ένταση της. Οι μεταβλητές που ορίζουν την θεωρία της προσδοκίας είναι οι εξής (Θεοδωράτος, 2004):

- Σύνδεση προσπάθειας-αποδόσεως. Περιλαμβάνει το κατά πόσο θα επιτύχει κάποια απόδοση η προσπάθεια, τη ποσότητα της προσπάθειας που χρειάζεται να καταβληθεί και πόσες πιθανότητες υπάρχουν να έχει επιτυχία.
- Σύνδεση προσπάθειας- αμοιβής. Ενδιαφέρεται για το κατά πόσο η απόδοση της θα έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα ή αμοιβή.
- Προσελκυστικότητα. Εστιάζει στο κατά πόσο ελκυστική είναι η αμοιβή από την υλοποίηση της εργασίας.

**Σχήμα 5.** Θεωρία της Προσδοκίας:



**Πηγή:** Θεοδωράτου Ε.(2004), *Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά*, σελ. 201  
(Θεοδωράτος, 2004)

### 1.3.6 Θεωρία της ενισχύσεως- Skinner

Η θεωρία της ενισχύσεως εξετάζει τα παραγωγικά αίτια της συμπεριφοράς και στηρίζεται στις εργασίες του B. F. Skinner σχετικά με τη λειτουργική εξάρτηση. Στηρίζεται στην άποψη ότι συμπεριφορά των εργαζομένων σε μια συγκεκριμένη

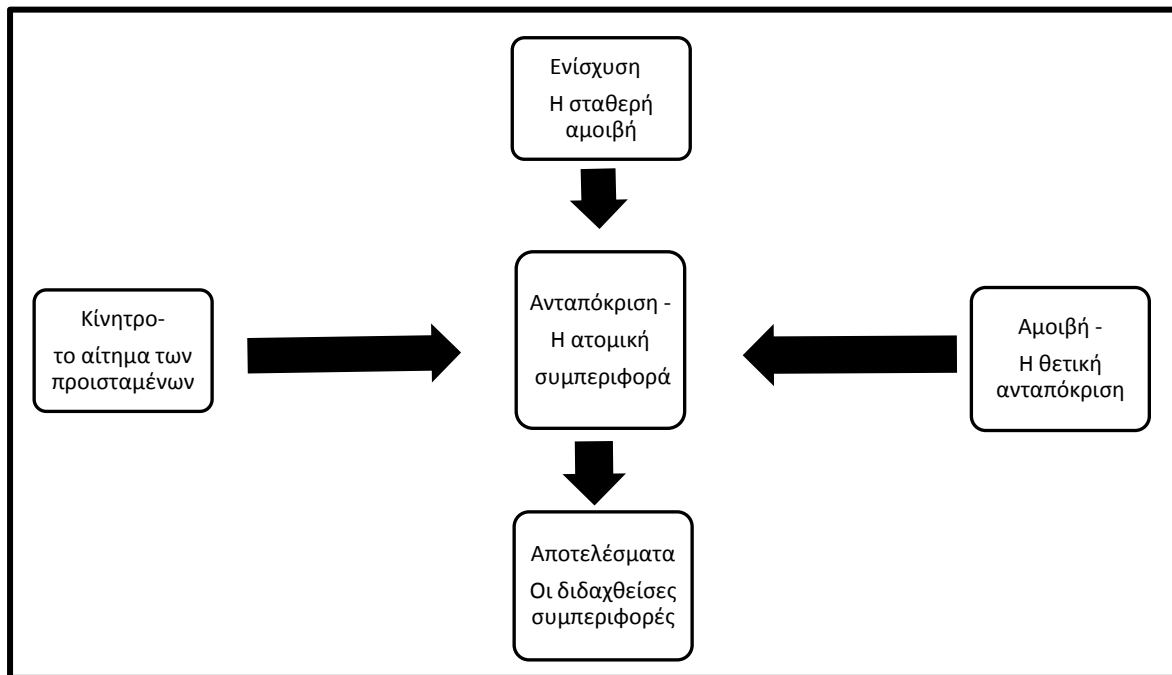
περίπτωση εξαρτάται από τις αμοιβές ή τις ποινές που επέβαλε η επιχείρηση σε παρόμοιες συνθήκες κατά το παρελθόν. Η θετική ενίσχυση επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων σε παρόμοιες περιπτώσεις στο μέλλον. Θεωρεί ότι πολλές από τις υποκινητικές συμπεριφορές είναι δυνατόν να διδαχθούν. Οι εργαζόμενοι διδάσκονται με την πάροδο του χρόνου. Τα μαθήματα που διδάσκονται από την πάροδο του χρόνου και μέσα από την εμπειρία τους στα καθήκοντα που εκτελούν επηρεάζουν την μελλοντική τους συμπεριφορά.

Οι τύποι της ενισχύσεως από τους οποίους οι ανώτεροι προϊστάμενοι μπορούν να επιλέγουν είναι (Θεοδωράτος, 2004):

- **Η θετική ενίσχυση.** Η θετική ενίσχυση οδηγεί ως επί το πλείστον σε μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των εργαζομένων με τη δημιουργία θετικών και μόνιμων αλλαγών στη συμπεριφορά τους. Όταν ο προϊστάμενος ενισχύσει θετικά τον εργαζόμενο που συμπεριφέρθηκε με επιθυμητό τρόπο, τότε ο εργαζόμενος πιθανότατα θα επαναλάβει την επιθυμητή συμπεριφορά μελλοντικά. Η θετική ενίσχυση μπορεί να επιτευχθεί με την βράβευση, την πληρωμή ή τις προαγωγές. Οι εργαζόμενοι με αυτούς τους τρόπους, υπό κανονικές συνθήκες ανταποκρίνονται θετικά.
- **Η αποφυγή.** Προσπαθεί, με την προβολή των συνεπειών μιας ανεπιθύμητης συμπεριφοράς να ενισχύσει την πιθανότητα ότι μια επιθυμητή συμπεριφορά θα επαναληφθεί. Ένας ανώτερος μπορεί να ακολουθεί την πολιτική της τιμωρίας για τους υφιστάμενους που δεν υποβάλλουν έγκαιρα τις αναφορές τους. Η απειλή της τιμωρίας είναι πολύ πιθανόν να παρακινεί τους εργαζομένους να παραδίδουν έγκαιρα τις αναφορές τους, έτσι ώστε να μην υποστούν τις συνέπειες.
- **Η εξαφάνιση** στοχεύει στην αγνόηση της συμπεριφοράς κάποιων εργαζομένων με σκοπό να εξασθενίσει η αρνητική συμπεριφορά. Αυτή η προσέγγιση ενίσχυσης υιοθετείται όταν η συμπεριφορά είναι προσωρινή, άτυπη και ενδεχομένως δεν φαίνεται να έχει σοβαρές αρνητικές συνέπειες. Θεωρείται ότι η αρνητική συμπεριφορά θα αλλάξει γρήγορα αν αγνοηθεί.
- **Η ποινή.** Αφορά μια προσπάθεια για μείωση της πιθανότητας επανεμφάνισης της αρνητικής συμπεριφοράς με τις άσχημες συνέπειες της.

- Η ενίσχυση μεταβάλλεται μέσα στο χρόνο. Όσο περισσότερο πλησιάζει η ενίσχυση προς τη συμπεριφορά τόσο μεγαλύτερη επιρροή θα έχει σε μελλοντική συμπεριφορά.

**Σχήμα 6.** Η επιρροή της συμπεριφοράς από τη διαδικασία της Ενισχύσεως



**Πηγή:** Θεοδωράτου Ε.(2004), Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά, σελ. 201

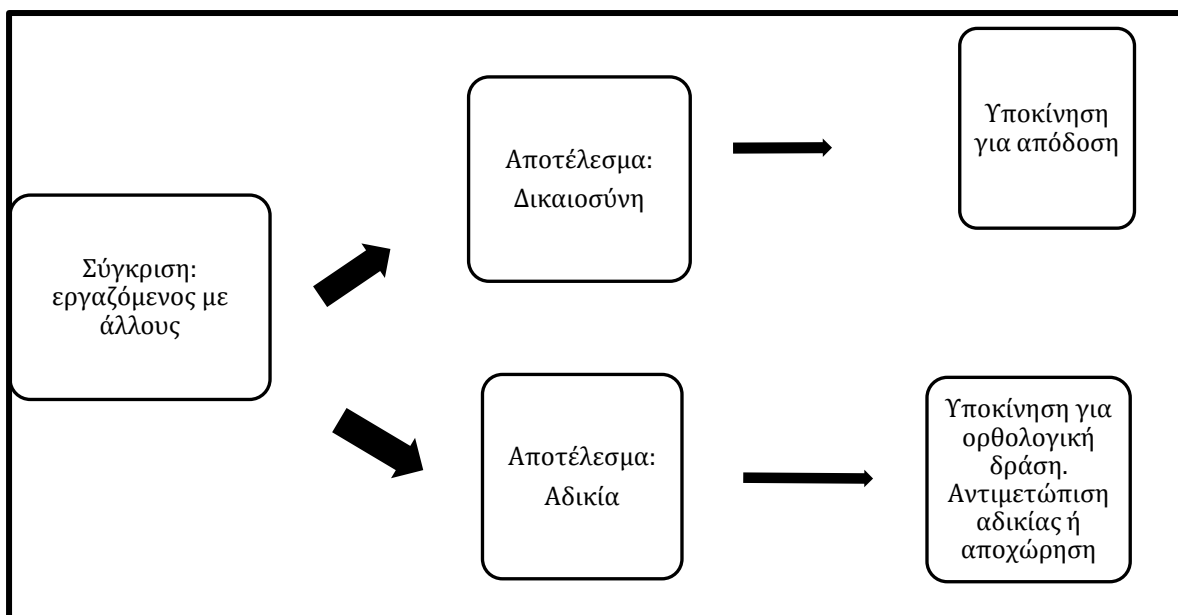
(Θεοδωράτος, 2004)

### 1.3.7 Θεωρία Δικαιοσύνης και της Επιείκειας

Μια άλλη άποψη για τη θεωρία της υποκινήσεως είναι η θεωρία της Δικαιοσύνης. Υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά των ανθρώπων συνδέεται με την αντίληψη για τη δικαιοσύνη ως προς τον τρόπο που τους μεταχειρίζονται. Συνδέεται με την αμεροληψία ενός εργαζομένου σχετικά με τις προσπάθειες που καταβάλλει και τις ανταμοιβές που έχει. Η έννοια της δικαιοσύνης προσδιορίζεται από τους ερευνητές υπό την μορφή ενός Αριθμοδείκτη και έχει ως αριθμητή την προσπάθεια που αναμένεται ότι θα καταβληθεί για την πραγματοποίηση μιας εργασίας και ως παρανομαστή το τι προσδοκούν να πάρουν (αμοιβή ή ανταμοιβή) μετά την καταβολή της προσπάθειας.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται ο αριθμοδείκτης εισροών και εκροών και μπορεί να χρησιμεύσει ως μέσο σύγκρισης σχετικά με τους ατομικούς ή ακόμα και ομαδικούς δείκτες άλλων εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Θεοδωράτου(2004), Δικαιοσύνη υπάρχει όταν οι αριθμοδείκτες του καθενός από τους εργαζομένους είναι ισοδύναμοι. Ενώ η αδικία υπάρχει όταν ο κάθε ένας από το εργατικό δυναμικό έχει την πεποίθηση, ότι οι προσπάθειες τους είναι μεγαλύτερες από τις ανταμοιβές που εισπράττουν.

**Σχήμα 7.** Θεωρία της Δικαιοσύνης και της επιείκειας



**Πηγή:** Θεοδωράτου Ε.(2004), Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά, σελ. 206  
(Θεοδωράτος, 2004)

### 1.3.8 Θεωρία Χ και Ψ του McGregor

Η συγκεκριμένη θεωρία , υποστηρίχτηκε από τον Douglas McGregor το 1960. Μέσα από τη θεωρία του υποστήριξε ότι τα διοικητικά στελέχη παρακινούν τους εργαζομένους με δυο βασικές μεθόδους τις οποίες ονόμασε Θεωρία Χ και Θεωρία Ψ.

Σύμφωνα με τη θεωρία Χ, οι προϊστάμενοι πρέπει να « εξαναγκάζουν, να ελέγχουν ή να καλοπιάνουν τους εργαζομένους προκειμένου να τους υποκινήσουν» (Patric J. Montana, Bruce H. Charnov, 2002, σ. 313) , ενώ από την άλλη παραθέτει την θεωρία Ψ στην

οποία υποστηρίζει ότι όλοι οι άνθρωποι είναι υπεύθυνοι και δεν χρειάζονται οποιοδήποτε εξαναγκασμό για να παρακινούνται να εργάζονται.

## **1.4 Σημασία των θεωριών για τους προϊσταμένους**

Η πραγματοποίηση της παρακίνησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του προϊσταμένου στην εφαρμογή της. Ο κάθε προϊστάμενος είναι απαραίτητο να διέπεται από κάποιες αρχές οι οποίες βοηθούν στην υλοποίηση των στόχων της παρακίνησης έτσι ώστε να έχει θετικά αποτελέσματα σχετικά με την καλύτερη απόδοση τους στην εργασία. Είναι πολύ σημαντικό ένας προϊστάμενος να έχει την ικανότητα να χειρίζεται τους εργαζομένους ως ανθρώπους γνωρίζοντας τις συγκεκριμένες ιδιότητες του καθενός. Να τους αναγνωρίζει ως άτομα, μοναδικά και σαν ξεχωριστές οντότητες έχοντας ο καθένας τις δικές του ανάγκες. Επιπλέον πρέπει να μπορεί να συνεργάζεται με τους υφιστάμενους του που μπορεί να είναι πολύ διαφορετικοί άνθρωποι από αυτόν. Όσο περισσότερο γνωρίζει ο προϊστάμενος την εργασία του, τους υφιστάμενους του και τους τρόπους παρακίνησης τους τόσες περισσότερες πιθανότητες έχει να είναι αποτελεσματική η εργασία τους. Η υποστήριξη των συνεργατών του προϊσταμένου, η αναγνώριση της πολιτιστικής ποικιλίας των ατόμων, η σωστή εξουσιοδότηση των υφισταμένων, η ικανότητα εφαρμογής αποτελεσματικού συστήματος ανταμοιβών και βραβείων, η προώθηση της συνεργασίας καθώς και η δημιουργία ευελιξίας στην εργασία αποτελούν σημαντικά εφόδια του προϊσταμένου για τη σωστή και αποτελεσματική εφαρμογή της παρακίνησης.

Η θεωρία του Maslow, (Χατζηπαντελή, 1999) για την ιεράρχηση των αναγκών, έχει εφαρμογή όχι μόνο στο εργασιακό περιβάλλον αλλά γενικότερα. Σημαντικό ενδιαφέρον παρουσιάζει η εφαρμογή της θεωρίας από τους προϊσταμένους. Ο προϊστάμενος, αφού αναλυθούν οι απόψεις των εργαζομένων, τα σχόλια τους, η προσωπικότητα τους, οι στάσεις τους, η ποιότητα και η ποσότητα εργασίας τους, είναι δυνατόν να μπορεί να αναγνωρίζει το επίπεδο αναγκών του κάθε εργαζόμενου. Επομένως ο προϊστάμενος μπορεί να καταβάλλει δυνάμεις για να δημιουργηθούν οι κατάλληλες ευκαιρίες στο εργασιακό περιβάλλον έτσι ώστε να παρέχεται η



δυνατότητα στους υπαλλήλους να ικανοποιούν τις ανάγκες τους αυξάνοντας ταυτόχρονα την απόδοση τους στην εργασία. Ο κάθε άνθρωπος αποτελεί ξεχωριστή οντότητα και η προσωπικότητα του είναι μοναδική, όπως και οι ανάγκες του. Αυτή η μοναδικότητα που χαρακτηρίζει τον κάθε άνθρωπο ξεχωριστά προκαλεί δυσκολίες στην εφαρμογή της θεωρίας. Οι ανάγκες που προκύπτουν από αυτή τη διαδικασία πρέπει να εντοπίζονται από τον προϊστάμενο μέσα από τη συμπεριφορά, να αξιολογούνται και να παροτρύνονται με κίνητρα που να είναι σημαντικά για τον καθένα ξεχωριστά έτσι ώστε να αυξάνεται η απόδοση τους στην εργασία.

Η θεωρία Υγιεινής του Herzberg (Χατζηπαντελή, 1999) σχετίζεται άμεσα με το εργασιακό περιβάλλον. Οι παράγοντες Υγιεινής, κινήτρων και παρακίνησης μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που υποστηρίζει την αποδοτικότητα και ενισχύει το ηθικό των εργαζομένων. Οι προϊστάμενοι μπορούν να αξιοποιήσουν τις γνώσεις τους όσον αφορά τους παράγοντες υγιεινής για να παρέχουν στους εργαζομένους τα κίνητρα που τους ενδιαφέρουν με αποτέλεσμα την αποδοτικότερη εργασία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί παραχωρώντας περισσότερες αρμοδιότητες και υπευθυνότητες στους εργαζόμενους, επαινώντας τις αποδόσεις τους και παρέχοντας τους την ικανοποίηση ότι επιτυγχάνουν. Οι παρακινημένοι πιστεύουν ότι ελέγχουν την εργασία που τους ανέθεσαν και ότι μπορούν να συμβάλουν για την επιτυχία της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Mc Celland (Χατζηπαντελή, 1999), είναι καθήκον των προϊσταμένων να αναγνωρίζουν τη χρήση της δύναμης ως αναγκαίο συστατικό της ομαδικής ζωής και το γεγονός ότι τα άτομα που είναι προσανατολισμένα στην προς τη δύναμη είναι ικανοί να αναλάβουν ένα χρήσιμο τομέα της επιχείρησης. Σημαντικό σημείο αποτελεί για τους προϊσταμένους η πιθανόν αρνητική άποψη της δύναμης ως κίνητρο, δηλ ένας εργαζόμενος που είναι προσανατολισμένος προς τη δύναμη μπορεί απώτερος του στόχος να μην είναι το καλό της επιχείρησης αλλά το προσωπικό του συμφέρον. Επίσης είναι πολύ σημαντικό ο προϊστάμενος να είναι αντικειμενικός όσον αφορά τους υφισταμένους και να προσπαθεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τις ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις.

Η θεωρία του Alderfer (Χατζηπαντελή, 1999) για τους προϊσταμένους επισημαίνει ότι ο προϊστάμενος πρέπει να αναμένει ότι ένας εργαζόμενος εάν διαψευσθούν οι προσπάθειες του να επιτύχει κάποιες ανάγκες, μπορεί εθελοντικά ν' αλλάξει προς τα κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας των αναγκών. Εάν οι προϊστάμενοι επιθυμούν να διατηρήσουν υψηλά επίπεδα αποδόσεων είναι απαραίτητο να δίνουν στους εργαζομένους ευκαιρίες για να επωφελούνται από το αυξημένο ενδιαφέρον αναγκών υψηλότερου επιπέδου.

Σχετικά με τη θεωρία της προσδοκίας (Χατζηπαντελή, 1999), οι αντιλήψεις των αποτελεσμάτων μιας συμπεριφοράς επηρεάζουν σε σχετικά σημαντικό βαθμό τη συμπεριφορά. Για την παρακίνηση των συμπεριφορών είναι σημαντικό οι προϊστάμενοι να αντιλαμβάνονται ότι οι εργαζόμενοι μετρούν την αξία που συνδέεται με την εργασία που τους αναθέτουν, δηλ. λαμβάνουν από τους εργαζόμενους εκείνο για το οποίο τους αμείβουν και όχι απλά εκείνο που ζητούν. Επίσης, είναι σημαντικό οι προϊστάμενοι να μπορούν να εντοπίσουν ποια αποτελέσματα θεωρούν οι υφιστάμενοι τους ως επιθυμητά και να προσπαθήσουν να τους τα δώσουν. Η εργασία είναι απαραίτητο να ανταμείβει εσωτερικά τον υπάλληλο και ρόλος του προϊσταμένου είναι να προσπαθεί να δημιουργεί τέτοιες συνθήκες εργασίας ώστε να προκαλούν στους υπαλλήλους αισθήματα αυτοεκτίμησης. Είναι πολύ σημαντικό ο προϊστάμενος να γνωστοποιεί με καθαρό αποτελεσματικό τρόπο τις επιθυμητές συμπεριφορές και τα αποτελέσματα τους. Ο κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός και αποτελεί ξεχωριστή οντότητα, οπότε ο καθένας έχει τους δικούς του προσωπικούς στόχους, ανάγκες και επιθυμίες, έτσι ο προϊστάμενος πρέπει να θέτει στόχους και επίπεδα αποδόσεων τα οποία να είναι εφικτά για τον κάθε εργαζόμενο. Οι αμοιβές θα πρέπει να συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων και τέλος είναι αξιοσημείωτο ότι πρέπει οι υπάλληλοι να ενδυναμώνονται και να ενθαρρύνονται από τους προϊσταμένους ως προς τις δυνατότητες που διαθέτουν.

Όσον αφορά τη θεωρία της ενισχύσεως (Χατζηπαντελή, 1999) είναι πολύ σημαντική και έχει διάφορα αποτελέσματα για τους προϊσταμένους. Σημαντικό στοιχείο που πρέπει να γνωρίζουν οι προϊστάμενοι είναι πως η συμπεριφορά που παρακινείται

επηρεάζεται πιθανότατα από τη σχετική εκπαίδευση. Η βελτίωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων μέσα από την παρακίνηση απαιτεί οι προϊστάμενοι να ενημερώνουν τους υπαλλήλους ποιες είναι οι επιθυμητές ενέργειες που θα φέρουν θετική ενίσχυση καθώς και για τα λάθη που διαπράττουν. Αν δεν γνωρίζουν τα λάθη τους πως θα βελτιωθούν; Επιπλέον οι βραβεύσεις να δίνονται στους εργαζομένους με βάση την απόδοσή τους. Η βράβευση να μην είναι για όλους τους εργαζομένους η ίδια ανεξάρτητα με την επίδοσή τους. Η ενίσχυση της συμπεριφοράς να δίνεται όσο το δυνατόν πιο σύντομα από την ημέρα της πραγματοποίησης της αφού για την επίτευξη του μέγιστου αποτελέσματος η ενίσχυση πρέπει να δίνεται αμέσως.

Στη θεωρία της δικαιοσύνης (Χατζηπαντελή, 1999) δίνεται έμφαση στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται με ανταμοιβές ειδικές γι' αυτούς χωρίς να συγκρίνονται με άλλους. Επίσης η κατάσταση ότι οι εργαζόμενοι κάνουν συνειδητές συγκρίσεις της δικαιοσύνης και επηρεάζουν τα επίπεδα της υποκίνησης τους. Είναι πολύ σημαντικό οι προϊστάμενοι να προσπαθούν ενσυνείδητα για την εγκαθίδρυση και τη διατήρηση της δικαιοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον.

## **1.5 Συμπεράσματα**

Τα κίνητρα συνδέονται με την ικανοποίηση των αναγκών και μπορούν να ευαισθητοποιήσουν τους εργαζόμενους και να τους παρακινήσουν έτσι ώστε να αποδίδουν καλύτερα. Παλαιότερα κάποιοι πίστευαν ότι τα χρήματα αποτελούσαν το σημαντικότερο κίνητρο για να παρακινηθεί ένας εργαζόμενος. Μεταγενέστερες μελέτες έδειξαν ότι το χρήμα και τα πρόσθετα οφέλη ναι μεν από την μια ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας αλλά από την άλλη δεν είναι το σοβαρότερο κίνητρο και το μοναδικό για τους εργαζομένους. Η παρακίνηση για να είναι επιτυχής αλλά και χρήσιμη πρέπει να εφαρμόζεται ανά άτομο γιατί ο καθένας αποτελεί ξεχωριστή οντότητα και προσωπικότητα και έχει τις δικές του προσωπικές ανάγκες. Σύμφωνα με έρευνες που πραγματοποιήθηκαν όπως αναφέρει ο Θεοδωράτος (2004) σχετικά με επιθυμίες των εργαζομένων και τις αναζητήσεις τους από την

εργασία έδειξαν ότι επιθυμούν την πρόκληση (ανάδειξη ενδιαφέροντος), την προαγωγή, την καλυτέρευση, την αναγνώριση, την εξέλιξη, την δημιουργία, την συμμετοχή αλλά πάνω από όλα στοχεύουν στην ανθρώπινη αξιοπρέπεια. Οπότε πολύ σημαντικό στοιχείο είναι να μην πληγωθεί η ανθρώπινη αξιοπρέπεια και να μειωθεί ο ανθρώπινος ενθουσιασμός. Οι δυο αυτοί παράγοντες αποτελούν ίσως τα σημαντικότερα στοιχεία για να επιτύχουν οι ενέργειες για παρακίνηση.

Ο άνθρωπος ο οποίος επιτυγχάνει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του είναι πολύ πιθανό να πάψει να υποκινείται. Συνήθως όμως το άτομο όταν αποκτήσει κάτι βλέπει πιο πάνω από αυτόν και ολοένα και αυξάνονται οι επιθυμίες του. Η επιχείρηση από την πλευρά της θα πρέπει συνέχεια να καταβάλλει προσπάθειες έτσι ώστε τα άτομα να υποκινούνται συνεχώς και να επιτυγχάνονται οι στόχοι και των εργαζομένων αλλά και της επιχείρησης .

Οι θεωρίες της παρακίνησης από μόνες τους δεν μπορούν να ισορροπήσουν. Η μία η θεωρία στηρίζεται στην άλλη και η μία συμπληρώνει την άλλη. Επίσης το γεγονός ότι ο κάθε άνθρωπος αποτελεί ξεχωριστή –μοναδική οντότητα και προσωπικότητα επηρεάζει την αντίδραση του στην παρακίνηση και φέρει διαφορετικά αποτελέσματα στην κάθε περίπτωση.

# Κεφάλαιο 2

## Δημόσιος Τομέας και Παρακίνηση

### 2.1 Η έννοια και το περιεχόμενο της Παρακίνησης στον Δημόσιο τομέα

Ο Δημόσιος τομέας περιλαμβάνει το σύνολο των υπηρεσιών και των οργανισμών που λειτουργούν υπό την επίβλεψη του κράτους και αποσκοπούν στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος (Φαναριώτης, 1999). Στόχος του δημόσιου τομέα είναι μέσω των υπηρεσιών του να προάγει το Δημόσιο συμφέρον. Οι υπηρεσίες του δημόσιου τομέα φτάνουν στον πολίτη, ο οποίος είναι ο δέκτης των υπηρεσιών, μέσω των δημοσίων υπαλλήλων. Οι δημόσιοι υπάλληλοι εκτελούν τη θέληση του κράτους και υπηρετούν το κοινωνικό σύνολο σε αντίθεση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους οι οποίοι εκτελούν τη βούληση της ιδιωτικής επιχείρησης. Η έννοια της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα ποικίλει ανάμεσα στους διάφορους κλάδους αλλά το κοινό σημείο αναφοράς είναι ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι αποσκοπούν στο να κάνουν το καλό για τους άλλους και συμμετέχουν με αυτό στην διαμόρφωση της κοινωνικής ευημερίας (Perry JL, Hondeghem A, 2008).

Η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα, σύμφωνα με τους Perry & Wise (Perry J. L., 1990) ορίζεται ως η ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς. Διαχωρίζουν μέσα από το άρθρο τους τα κίνητρα που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα τα οποία διακρίνονται σε 3 κατηγορίες τα ορθολογικά κίνητρα, τα κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα και τα συναισθηματικά κίνητρα. Τα κίνητρα που αφορούν την προσπάθεια του εργαζομένου να αυξήσει το

προσωπικό του όφελος και να ικανοποιήσει τις φιλοδοξίες του κατατάσσονται στα ορθολογικά κίνητρα. Όταν αυξάνεται το προσωπικό όφελος έχει ως αποτέλεσμα να δεσμεύονται οι εργαζόμενοι για την υλοποίηση των στόχων του Οργανισμού. Τα κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα εκφράζουν την τάση του εργαζομένου να υπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον. Τα συναισθηματικά κίνητρα περιλαμβάνουν τα κίνητρα που αφορούν τον αλτρουισμό των εργαζομένων, τη συναισθηματική τους δέσμευση και την ηθική τους υποχρέωση οι οποίες εκδηλώνονται μέσα από την επιθυμία και την προθυμία τους να βοηθήσουν άλλα άτομα.

## **2.2 Η αναγκαιότητα της Παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα.**

Στη σύγχρονη και τεχνολογικά αναπτυγμένη εποχή μας, ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει πολλά προβλήματα και δεν διέπεται από τη σταθερότητα των προηγούμενων ετών. Η κρίση η οποία ταλανίζει τις σύγχρονες κοινωνίες δεν άφησε ανέπαφη την κυπριακή κοινωνία. Οι παραδοσιακές μορφές του δημοσίου άρχισαν να μεταβάλλονται. Όλες αυτές οι μεταβολές, η μείωση του ανθρώπινου δυναμικού, η μείωση των απολαβών των δημοσίων υπαλλήλων καθιστούν αναγκαία την παρακίνηση τους έτσι ώστε να εργάζονται με όλες τους τις δυνάμεις, σωματικές και ψυχολογικές για να αποδίδουν καλύτερα.

Η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Υπηρεσίας. Ο Δημόσιος Τομέας μιας χώρας αποτελεί χωρίς αμφιβολία την ραχοκοκαλιά της λειτουργίας του κράτους. Προκειμένου να επιτευχθεί η εύρυθμη, αποτελεσματική και αναπτυξιακή λειτουργία του κράτους είναι απαραίτητο να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα ο οποίος αποτελεί την κινητήρια δύναμη του όλου συστήματος. Κρίνεται αναγκαία η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων καθώς επίσης και ο εντοπισμός όλων εκείνων των παραγόντων οι οποίοι επιδρούν αρνητικά στην παρακίνηση τους με

αποτέλεσμα την μη εύρυθμη λειτουργία του δημόσιου τομέα και του κράτους γενικότερα.

Η χαμηλή αυτοπαρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων και ο χαμηλός βαθμός ενθάρρυνσης τους επιδρούν αρνητικά στην απόδοση τους. Επιπλέον η κουλτούρα και η νοοτροπία που επικρατεί στο δημόσιο επηρεάζουν αρνητικά την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Επίσης, η αδυναμία των προϊσταμένων να χρησιμοποιήσουν ένα μεγάλο εύρος μέσων για να αναπτύξουν την παρακίνηση των υφισταμένων καθώς και η αδυναμία της ανώτατης διοίκησης να διακρίνει και να αναγνωρίσει τις προσπάθειες των εργαζομένων για καλύτερη απόδοση τους αποτελούν αιτίες για την ύπαρξη χαμηλού επιπέδου παρακίνησης στο δημόσιο τομέα.

Το μεγαλύτερο εμπόδιο στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί η υψηλή γραφειοκρατία όπως και η έλλειψη κινήτρων ανά εργαζόμενο (Bourantas D., Papalexandri N., 1999). Παρατηρείται επίσης έλλειψη της σύνδεσης αξίας-συνεισφοράς των εργαζομένων στους στόχους του κράτους με τις αξίες του. Πέραν των παραπάνω η σύγκριση με την παροχή κινήτρων στο ιδιωτικό τομέα σε σχέση με το δημόσιο όπως και η έλλειψη του αισθήματος της δικαιοσύνης όσον αφορά την υλική αλλά και ηθική αναγνώριση του έργου των δημοσίων υπαλλήλων καθιστούν επιτακτική την ανάγκη εδραίωσης της σωστής παρακίνησης των υπαλλήλων στη δημόσια υπηρεσία.

Ακόμη όπως αναφέρουν οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή (Bourantas D., Papalexandri N., 1999) ανασταλτικοί παράγοντες στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι οι οργανωσιακοί παράγοντες που επικρατούν στην διοίκηση του Δημοσίου τομέα όπου δεν αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλλεται από τους εργαζομένους δίνοντας τους ελάχιστες ευκαιρίες για την βελτίωση της απόδοσης τους και ότι γενικότερα επικρατεί στο Δημόσιο ο πολιτικός παρεμβατισμός και η κομματοποίηση.

## 2.3 Ο Δημόσιος τομέας σε σχέση με τον ιδιωτικό

Πολλές μελέτες έχουν γίνει σχετικά με τις διαφορές του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα όσον αφορά την παρακίνηση και γενικότερα σε θέματα εργασίας. Υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στους δύο τομείς πάνω στους οποίους στηρίζεται η λειτουργία μιας οικονομίας. Οι υπάλληλοι στον Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα εργάζονται κάτω από διαφορετικές οργανωτικές και εργοδοτικές συνθήκες οι οποίες με την σειρά τους επηρεάζουν τις ανταμοιβές τους και τις εργοδοτικές τους συμπεριφορές (Markovits Y., Davis A. and Dick R., 2010) .

Αρχικά μία μεγάλη διαφορά εστιάζεται στο θέμα της ιδιοκτησίας. Ο ιδιωτικός τομέας ανήκει σε ιδιώτες επιχειρηματίες ενώ ο δημόσιος τομέας ανήκει στους πολίτες. Επίσης υπάρχει διαφορά στον τρόπο λειτουργίας τους. Ο δημόσιος οργανισμοί διέπονται από πολλή γραφειοκρατία, τυπικούς κανόνες, διατάξεις, ιεραρχικό έλεγχο, επίσημα μέσα επικοινωνίας και διέπεται από αυστηρούς κανονισμούς και μέσα (Perry J.L., Porter L.W., 1982). Η διαδικασία διεξαγωγής εργασιών στον ιδιωτικό τομέα από την άλλη είναι πιο σύγχρονη, χρησιμοποιώντας νέα συστήματα τεχνολογίας, η λήψη αποφάσεων και η έγκριση των διαφόρων ζητημάτων γίνονται άμεσα. Στο δημόσιο τομέα το επίπεδο της ευελιξίας και της αυτονομίας περιορίζεται μέσα από νομικό πλαίσιο και υποχρεώσεις προς την παράδοση με αποτέλεσμα να αναστέλλονται οποιοσδήποτε άλλες λειτουργίες της υπηρεσίας πέραν από αυτές που έχει σχεδιαστεί για να διεξάγει (Nutt P.C., Backoff R.W., 1993). Οι διευθυντές στη Δημόσια Υπηρεσία ασκούν λιγότερο έλεγχο στην δομή και στους πόρους της υπηρεσίας συγκριτικά με τους διευθυντές στις ιδιωτικές επιχειρήσεις (Knott, 1993) οι οποίοι έχουν άμεσο έλεγχο. Επίσης στον ιδιωτικό τομέα οι εργαζόμενοι εκτιμούν περισσότερο την αξία του να έχεις δουλειά παρά στον δημόσιο τομέα. Οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα έχουν καθαρούς στόχους σχετιζόμενους με την αποτελεσματικότητα και την κερδοφορία ενώ στο δημόσιο τομέα υπάρχουν ασαφής και αντικρουόμενοι στόχοι (Rainey H. G.,Bozeman B., 2000).

Όσον αφορά την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα, πολλές μελέτες έχουν γίνει που αποδεικνύουν ότι τα κίνητρα εργασίας των



εργαζομένων και των διοικούντων στη Δημόσια Υπηρεσία είναι πολύ διαφορετικά σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα (Wright B. , 2001; Rainey H. G.,Bozeman B., 2000). Αρχικά τα μισθολογικά κίνητρα είναι περισσότερα στον ιδιωτικό τομέα σε σχέση με τον δημόσιο τομέα (Rainey, 1982; Wittmer, 1991), επίσης τα άμεσα οικονομικά κίνητρα είναι λιγότερο σημαντικά στον δημόσιο τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό. Οι υψηλοί μισθοί αποτελούν μεγαλύτερο κίνητρο για τους εργαζόμενους και τους προϊστάμενους σε ιδιωτικές επιχειρήσεις παρά στους εργαζόμενους στη Δημόσια Υπηρεσία (Jurkiewicz C.L. , Massey T. K., Brown J.R.G., 1998). Επιπλέον , οι υπάλληλοι στον Δημόσιο Τομέα παρακινούνται να εργαστούν από το περιεχόμενο της δουλειάς τους, την αναγνώριση την αυτονομία και την ευκαιρία να μάθουν καινούρια πράγματα (Jurkiewicz C.L. , Massey T. K., Brown J.R.G., 1998).

Σε μία μελέτη ο Buelens M. και ο Van den Broeck H. (Buelens M., Van den Broeck H, 2007) αναφέρουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι συγκρινόμενοι με τους υπαλλήλους στον ιδιωτικό τομέα παρακινούνται λιγότερο με χρηματικά κίνητρα και ότι τα εξωγενή κίνητρα, όπως οι χρηματικές αμοιβές, παίζουν ρόλο στην παρακίνηση κυρίως των ιδιωτικών υπαλλήλων. Οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν προσδοκούν υψηλές αμοιβές προκειμένου να εργαστούν ενώ παρακινούνται περισσότερο οι δημόσιοι υπάλληλοι σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους από το εργασιακό τους περιβάλλον αφού τους αρέσει να είναι ασφαλές και σταθερό. Επίσης, θεωρούν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι αποδίδουν περισσότερο όταν στο εργασιακό τους περιβάλλον επικρατεί ο σεβασμός και η αμοιβαιότητα. Επισημαίνουν διαφορά στο ωράριο εργασίας στο δημόσιο τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό, δηλ ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι εργάζονται λιγότερες ώρες και δείχνουν λιγότερο πρόθυμοι να εργαστούν περισσότερες ώρες σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Το μειωμένο ωράριο εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων τους επιφέρει περισσότερο ελεύθερο χρόνο τον οποίο επιλέγουν να τον περάσουν με την οικογένεια τους. (Buelens M., Van den Broeck H, 2007) .

Μία έρευνα που διεξήχθη από Γκορέζη Π. και Πετρίδου Ε. στην Ελλάδα, σε εφτά Ιδιωτικά και Δημόσια νοσοκομεία σχετικά με την ψυχολογική ενδυνάμωση, έδειξε ότι οι υπάλληλοι στον ιδιωτικό τομέα παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα ψυχολογικής

ενδυνάμωσης, νοήματος και επιρροής από ότι οι υπάλληλοι στον δημόσιο τομέα (Gkorezis P., Petridou E., 2012). Τα εξωτερικά κίνητρα όπως οι χρηματικές ανταμοιβές, και η προαγωγή ευκαιριών αποτελούν ισχυρά κίνητρα στον ιδιωτικό τομέα παρά στον δημόσιο. Επιπλέον καταλήγουν ότι σχετικά με τους χώρους εργασίας είναι λιγότερο σημαντικοί για τους εργαζόμενους στο δημόσιο σε σχέση με τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα (Gkorezis P., Petridou E., 2012).

Μέσα από τα πιο πάνω φαίνεται ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους δύο τομείς της οικονομίας, πάνω στους οποίους στηρίζεται το όλο φάσμα λειτουργίας του όχι μόνο οργανωτικά αλλά και στην παρακίνηση των υπαλλήλων.

## **2.4 Μελέτη ερευνών για την επιρροή των παραγόντων παρακίνησης στο Δημόσιο τομέα.**

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση των υπαλλήλων σύμφωνα με ερευνητές χωρίζονται σε εγγενείς, εσωτερικούς παράγοντες ή σε εξωγενείς εξωτερικούς παράγοντες (Grammatikopoulos H.A., Koupidis S.A.,Moralis D.,Sadrazamis A, Athineou D., Gkiouzeras I., 2013). Εσωτερικοί παράγοντες είναι αυτοί που προέρχονται από το εσωτερικό του ατόμου όπως η περηφάνια, ενώ οι εξωγενείς εξωτερικοί παράγοντες αφορούν σε ανταμοιβές που δόθηκαν από άλλο άτομο. Οι όροι επαγγελματική ικανοποίηση και κίνητρο έχουν μια διαφορά, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι η συναισθηματική αντίδραση ενός ατόμου στην προσωπική του εργασιακή κατάσταση ενώ το κίνητρο είναι η κινητήρια δύναμη για να εξακολουθεί να ικανοποιεί τις ανάγκες του όπως αναφέρει ο Γραμματικόπουλος.

Πέραν κάθε αμφιβολίας οι δημόσιοι υπάλληλοι υποκινούνται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που ικανοποιούν τα θέλω τους σχετικά με την αμοιβή, την επιτυχία και την ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι στο δημόσιο είναι άτομα τα οποία θέλουν να προσφέρουν στο κοινωνικό σύνολο, να προάγουν την κοινωνική ευημερία και να συνεισφέρουν στην κοινωνική ισότητα.

Σε μία μελέτη που πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα (Grammatikopoulos H.A., Koupidis S.A.,Moralis D.,Sadrazamis A, Athineou D., Gkiouzepas I., 2013) σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων και τα κίνητρα απόδοσης ως εργαλεία αποτελεσματικής διαχείρισης, έδειξε ότι παρόλο που υπάρχει ένα οικονομικά ασταθές περιβάλλον στην Ελλάδα τα χρηματικά κίνητρα και τα μη χρηματικά είναι εξίσου σημαντικά για να παρακινήσουν τους επαγγελματίες Ψυχικής Υγείας. Φαίνεται μέσα από αυτή τη μελέτη ότι οι επαγγελματίες ψυχικής υγείας έχουν την τάση να παρακινούνται περισσότερο από ενδογενείς παράγοντες, οι οποίοι πρέπει να αποτελούν στόχο για την αποτελεσματικότερη κινητοποίηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα ειδικότερα. Σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης ήταν τα «επιτεύγματα» ο οποίος καλύπτει ανάγκες όπως η υπερηφάνεια, η εκτίμηση, ο σεβασμός και η κοινωνική αποδοχή. Ακολούθησαν η «ανταμοιβή» η οποία περικλείει τις ανάγκες ασφάλειας όπως την σταθερότητα και την προστασία, η «συναδελφικότητα» η οποία σχετίζεται με τις κοινωνικές ανάγκες όπως το αίσθημα αποδοχής από μια ομάδα, οι καθημερινές τυπικές και άτυπες σχέσεις σε ομάδες εργασίας και οι «εργασιακές ιδιότητες» οι οποίες συνδέονται με την ολοκλήρωση τη δημιουργικότητα και την ανάπτυξη σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow (Maslow, 1943).

Μελέτη που έγινε από το Κέντρο Παραγωγικότητας Κύπρου, όπως αναφέρει ο Ξενοφών Λαζάρου (Λαζάρου, 1996), σχετικά με την διακρίβωση των παραγόντων που επηρεάζουν το επίπεδο παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων και των παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση τους από την εργασία τους, έδειξε ότι ο κατεξοχήν ανασταλτικός παράγοντας στη βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί η έλλειψη συστημάτων προώθησης και επιβράβευσης της αποτελεσματικής εργασίας. Επίσης οι σημαντικότεροι παράγοντες που συντείνουν στην ικανοποίηση του δημοσίου υπαλλήλου από την εργασία του είναι η αξιοποίηση των δικών του δυνατοτήτων και η δίκαιη μεταχείριση. Η αξιοκρατική μεταχείριση, σύμφωνα με την έρευνα αποτελεί τον σημαντικότερο κίνητρο για το μέλλον όπως και η προαγωγή.

Μία άλλη μελέτη που πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα από τον Μανώπουλο (Manopoulos D. , 2008) σχετικά με την παρακίνηση των υπαλλήλων στον ευρύτερο Δημόσιο τομέα είχε ως σκοπό την κατανόηση της σχέσης μεταξύ εργασιακής παρακίνησης και οργανωτικής απόδοσης στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Η συγκεκριμένη έρευνα έδειξε πως στον δημόσιο τομέα οι προϊστάμενοι και γενικότερα οι διοικούντες για να παρακινούν το προσωπικό και να βελτιώνουν την παραγωγικότητα τους δίνουν έμφαση στα εξωτερικά κίνητρα παρακίνησης όπως η παροχή δίκαιων μισθών και η αύξηση της εργασιακής ασφάλειας, παρά σε εσωτερικά κίνητρα τα οποία φαίνεται να σχετίζονται με καλύτερο οργανωτικό αποτέλεσμα. Επίσης έδειξε ότι η ικανότητα των ατόμων και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά είναι ο πυρήνας των παραγόντων της παρακίνησης στην εργασία.

Επίσης η επιθυμία για προσωπική αναγνώριση και κύρος που επωμίζονται όσοι κατέχουν διευθυντικές θέσεις στο Δημόσιο καθώς και η αίσθηση του καθήκοντος είναι παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων (Bright, L, 2009).

Επιπλέον ο Μανώπουλος στο άρθρο του «Work motivation in Hellenic extended public sector: an empirical investigation» (Manopoulos D. , 2008), υποστηρίζει ότι η δουλειά που γίνεται από τους δημοσίου υπαλλήλους επηρεάζεται από ένα πολύπλευρο πλαίσιο κινήτρων, όμως τα εξωτερικά κίνητρα τα οποία φαίνεται να έχουν περισσότερη επιρροή στις προτιμήσεις των εργαζομένων σε σχέση με τα εσωτερικά κίνητρα περιλαμβανομένων και των κινήτρων για δημόσια και κοινωνική υπηρεσία.

Συμπερασματικά οι παράγοντες παρακίνησης στη Δημόσια υπηρεσία φαίνεται να επηρεάζουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Σε κάθε μία από τις πιο πάνω μελέτες φαίνεται το αντίκτυπο της παρακίνησης στο Δημόσιο τομέα.

# Κεφάλαιο 3

## Μεθοδολογία έρευνας

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει παρουσίαση του εμπειρικού μέρους της μελέτης . Το εμπειρικό μέρος διεξήχθη μέσω ερωτηματολογίου. Το κεφάλαιο αυτό εστιάζει στη μέθοδο που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων, στα ερευνητικά ερωτήματα, στη δειγματοληψία. Στη συγκεκριμένη μελέτη χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική ερευνητική μέθοδος και ως εργαλείο διεξαγωγής της έρευνας ένα καλά δομημένο ερωτηματολόγιο. Για την καταγραφή και την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το Excel 2010. Η παρακάτω έρευνα μπορεί να δώσει το έναυσμα για περαιτέρω ανάλυση και βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας, με την εφαρμογή πρακτικών παρακίνησης των υπαλλήλων στοχεύοντας στην καλύτερη απόδοση τους στην εργασία.

### 3.1 Προσδιορισμός θέματος

Οι τελευταίες εξελίξεις στην οικονομία έχουν σαν αποτέλεσμα την έλλειψη προσωπικού που καθιστά αναγκαία την λήψη μέτρων παρακίνησης των υφιστάμενων δημοσίων υπαλλήλων έτσι ώστε να αποδίδουν καλύτερα από τις θέσεις που κατέχουν. Η υφιστάμενη κατάσταση όσον αφορά την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι άξιο διερεύνησης. Η οικονομική κρίση ανέτρεψε τα δεδομένα και γενικότερα τα δικαιώματα των δημοσίων υπαλλήλων με αποτέλεσμα να γίνεται ολοένα και πιο επιτακτική η ανάγκη για διερεύνηση των μεθόδων παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων από τους ανωτέρους τους για αποδοτικότερη και παραγωγικότερη εργασία. Σε αυτή την εργασία θα γίνει καταγραφή των προβλημάτων που λειτουργούν σαν ανασταλτικός παράγοντας στην παρακίνηση των Δημοσίων υπαλλήλων της Υπηρεσίας Κοινωνικών Ασφαλίσεων Κύπρου για καλύτερη και αποδοτικότερη εργασία. Θα γίνει διερεύνηση και καταγραφή όλων εκείνων των παραγόντων που επηρεάζουν

την παρακίνηση των εργαζομένων και συνάδουν με την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας τους.

Είναι αναγκαίο να γίνει η συγκεκριμένη μελέτη λόγω της οικονομικής κρίσης που μαστίζει τα τελευταία χρόνια την Κυπριακή κοινωνία και ολοένα και συρρικνώνει τους εργαζομένους στον Δημόσιο τομέα. Οι δημόσιοι υπάλληλοι διακατέχονται από το αίσθημα της ασφάλειας που τους παρέχει η μονιμότητα τους, η οποία με τη σειρά της επιφέρει την επανάπαυση σχετικά με την παραγωγικότητα και την απόδοση τους. Συνεπώς κρίνεται αναγκαίο να εξεταστεί κατά πόσο υπάρχει η παρακίνηση στην Υπηρεσία Κοινωνικών Ασφαλίσεων, έτσι ώστε οι υπάλληλοι να αποδίδουν καλύτερα και να αυξάνουν την παραγωγικότητα τους.

Επιλέχθηκε να μελετηθούν οι εργαζόμενοι στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων πρώτον για λόγους πρόσβασης, αφού εργαζόμαστε στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων και δεύτερο γιατί πιστεύω ότι τα αποτελέσματα που θα βγουν από τη μελέτη είναι ενδεικτικά για τους εργαζομένους σε όλη τη Δημόσια Υπηρεσία καθώς αντιμετωπίζουν όλοι οι εργαζόμενοι στο Δημόσιο τις συνέπειες από την οικονομική κρίση, όπως η έλλειψη προσωπικού, οι αποκοπές στον μισθό, την πίεση, το άγχος, την μη ανανέωση του τεχνολογικού εξοπλισμού κτλ.

## **3.2 Σκοπός της έρευνας**

Η συγκεκριμένη μελέτη αποσκοπεί στο να σκιαγραφήσει την παρούσα κατάσταση Παρακίνησης στην Υπηρεσία Κοινωνικών Ασφαλίσεων, καθώς επίσης κατά πόσο οι μηχανισμοί παρακίνησης μπορούν να παρακινήσουν το ήδη υπάρχον προσωπικό για καλύτερη απόδοση των καθηκόντων τους. Επιπλέον πολύ σημαντικό είναι να εξετάσουμε κατά πόσο η ασφάλεια που παρέχει η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων επηρεάζει την προθυμία τους για εργασία, παρόλο που η κοινωνία διανύει οικονομική ύφεση, και σε ποιο βαθμό.

### **3.3 Ερευνητικά ερωτήματα**

Στην παρούσα μελέτη θα μελετήσουμε την περίπτωση των Υπηρεσιών των Κοινωνικών Ασφαλίσεων, για το ρόλο που έχει η παρακίνηση στην αποδοτικότητα των εργαζόμενων υπό τις παρούσες συνθήκες οικονομικής ύφεσης.

Τα ερευνητικά ερωτήματα αφορούν:

- Ποιες οι αντιλήψεις των εργαζομένων των Υπηρεσιών Κοινωνικών Ασφαλίσεων σχετικά με την παρούσα κατάσταση Παρακίνησης στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων.
- Ποιες οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τους μηχανισμούς Παρακίνησης που αν εφαρμοστούν θα βοηθούσαν έτσι ώστε να παρακινούνται οι Δημόσιοι Υπάλληλοι για καλύτερη απόδοση τους στην εργασία.

### **3.4 Μεθοδολογία έρευνας –Δειγματοληψία**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο Υπουργείο Εργασίας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, στο τμήμα Υπηρεσιών Κοινωνικών Ασφαλίσεων. Στην έρευνα δικαίωμα συμμετοχής είχαν οι εργαζόμενοι στον Δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων. Συνολικά στάλθηκαν 270 ερωτηματολόγια σε εργαζόμενους των Υπηρεσιών Κοινωνικών Ασφαλίσεων από τα οποία απαντήθηκαν τα 78. Τα υπόλοιπα ερωτηματολόγια δεν απαντήθηκαν και αυτό πιθανότατα οφείλεται στο γεγονός ότι κάποιοι από τους συναδέλφους στην παρούσα φάση απουσίαζαν από την εργασία ή από καχυποψία για το ερωτηματολόγιο και την ανωνυμία του. Σαν μέθοδος επαφής χρησιμοποιήθηκε η έμμεση προσωπική επαφή με τους ερωτωμένους δηλ. δόθηκαν τα ερωτηματολόγια σε έντυπη μορφή και επιστράφηκαν μετά από όσους τα συμπλήρωσαν σε μένα. Για οποιεσδήποτε διευκρινήσεις είχαν το τηλέφωνο μου και έρχονταν σε επικοινωνία μαζί μου. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε από τις 07/03/16 μέχρι τις 22/03/16.

Το ερωτηματολόγιο έδινε τη δυνατότητα στους ερωτώμενους να διατηρήσουν την ανωνυμία τους έτσι ώστε να μπορεί να διασφαλιστεί η αντιπροσωπευτικότητα και η ειλικρίνεια κατά την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

### **3.5 Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου**

Η έρευνα υλοποιήθηκε με χρήση ενός καλά δομημένου ερωτηματολογίου στην ελληνική γλώσσα το οποίο δομήθηκε μέσα από μελέτη και σε συνεννόηση με την υπεύθυνη καθηγήτρια έτσι ώστε να διασφαλίζεται η καλύτερη επικοινωνία με τον ερωτώμενο και να διέπεται από εγκυρότητα και αξιοπιστία. Γενικότερα δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο με 39 ερωτήσεις κλειστού τύπου, γιατί είναι πιο εύκολο να αντιστοιχηθούν οι ερωτήσεις με αριθμούς και να αναλυθούν στατιστικά. Για την σύνταξη του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν αρχές λεκτικής διατύπωσης όπως η σαφήνεια της γλώσσας, η απλότητα, αποφυγή ερωτήσεων που οδηγούν σε αποκρύψεις καθώς και η αποφυγή κατευθυνόμενων ερωτήσεων (Κιόχος, 1997). Επίσης είναι σύντομο και λιτό έτσι ώστε να μην κουράζει τον ερωτώμενο. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο αρχικά πιλοτικά σε ένα δείγμα 10 ατόμων για να εξασφαλιστεί η σαφήνεια και η καθαρότητα της γλώσσας. Το δείγμα του ερωτηματολογίου επισυνάπτεται στο Παράρτημα Α.

Αρχικά στο ερωτηματολόγιο παρατέθηκε μια μικρή εισαγωγή σχετικά με την έρευνα που διεξάγεται. Η σχετική εισαγωγή διαβεβαίωνε τους ερωτωμένους ότι τα στοιχεία και οι πληροφορίες που θα έδιναν ήταν ανώνυμες και θα χρησιμοποιούνταν αποκλειστικά για τη διεξαγωγή της έρευνας.

Στην ερώτηση Q1 δίνεται η δυνατότητα στον ερωτώμενο να απαντήσει κατά πόσο είναι εργαζόμενος στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων ή όχι. Η ερώτηση Q2 αφορά την άποψη των εργαζομένων σχετικά με το ατομικό επίπεδο παρακίνησης τους στον τομέα που εργάζονται και καλείται να απαντήσει σε μια κλίμακα από το 1 μέχρι το 5, όπου 1=πολύ χαμηλό, 2= χαμηλό, 3= ικανοποιητικό, 4= υψηλό, 5=πολύ υψηλό.



Οι ερωτήσεις από την Q3 μέχρι την Q24 αφορούν ερωτήματα σχετικά με την ικανοποίηση των ερωτωμένων από τις συνθήκες εργασία τους, από την Υγιεινή και Ασφάλεια, από τις Σχέσεις με συναδέλφους, από τη Διοίκηση της Υπηρεσίας, από την επίβλεψη, από το κύρος, από την αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλεται, από την ανάληψη ευθύνης, από τα επιτεύγματα, από τη δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης στην εργασία. Οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν σε μια κλίμακα από το 1 μέχρι το 4, όπου 1=απόλυτα δυσαρεστημένος/η, 2=δυσαρεστημένος/η, 3=ικανοποιημένος/η, 4=απόλυτα ικανοποιημένος/η.

Οι ερωτήσεις από την Q25 μέχρι την Q31 αφορούν ερωτήσεις κλειστού τύπου για την ανίχνευση των παραγόντων που μπορούν να συμβάλουν στην παρακίνηση των υπαλλήλων. Η κλίμακα απαντήσεων αυτής της ενότητας είναι από το 1 μέχρι το 5, όπου 1=πάρα πολύ, 2=πολύ, 3=αρκετά, 4=λίγο, 5=καθόλου.

Η ερώτηση Q32 εστιάζει στο να διερευνήσουμε κατά πόσο οι Δημόσιοι υπάλληλοι αισθάνονται ασφάλεια στο να διατηρήσουν την θέση εργασίας τους στην περίοδο οικονομικής ύφεσης και στο ερώτημα Q32i σε ποιο βαθμό αυτό επηρεάζει την παρακίνηση και την απόδοση τους σε μια κλίμακα απαντήσεων από το 1 μέχρι το 5, όπου 1=πάρα πολύ, 2=πολύ, 3=αρκετά, 4=λίγο, 5=καθόλου.

Οι ερωτήσεις από την D1 - D7 αφορούν Δημογραφικά στοιχεία. Το D1 αφορά το φύλο των ερωτωμένων όπου 1=Άνδρας, 2= Γυναίκα. Το D2 αφορά την ηλικία, όπου χωρίστηκε σε ηλικιακές κατηγορίες 1=18-25ετών, 2=26-35 ετών, 3=36-45 ετών, 4=46-55 ετών και 5=56-65 ετών. Το D3 αφορά την μισθολογική κλίμακα όπου ήταν ανοικτή ερώτηση και αργότερα κατά την καταγραφή των δεδομένων κατηγοριοποιήθηκε σε 1=A2, 2=A4, 3=A5,4=A7, 5=A8, 6=A10 και άνω. Το ερώτημα D4 αφορούσε την απασχόληση των υπαλλήλων όπου 1=μόνιμος, 2= Έκτακτος Αορίστου Χρόνου, 3=Απασχόληση καθορισμένης διάρκειας ,4= Ωρομίσθιο προσωπικό. Το ερώτημα D5 αφορούσε τα έτη υπηρεσίας όπου 1= <1 έτους, 2= 1-5 έτη, 3= 6-10 έτη, 4= 11-15 έτη,

5= 15-20 έτη και 6= >20 έτη. Το ερώτημα D6 αφορά τον μηνιαίο μισθό των ερωτωμένων όπου 1= 0 – 500 €, 2= 501 – 1000 €, 3= 1001 – 1500 €, 4= 1501 – 2000 €, 5= 2001 – 2500 €, 6= 2500 – 3000 €, 7= 3001 – 3500 €, 8= 3501 – 4000 €. Τέλος στο ερώτημα D8 καταγράφεται το μορφωτικό επίπεδο των ερωτωμένων όπου 1=Δημοτικό, 2.=Γυμνάσιο, 3= Λύκειο, 4= Κολλέγιο, 5= Πανεπιστήμιο, 6=Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό

### **3.6 Ηθικές προεκτάσεις και περιορισμοί**

Η διεξαγωγή της έρευνας που υλοποιήσαμε αντιμετώπισε κάποιους περιορισμούς τους οποίους θα αναφέρουμε πιο κάτω. Αρχικά θα ήθελα να αναφέρω ότι για την πραγματοποίηση της έρευνας στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων εξασφαλίστηκε ειδική άδεια από τον Διευθυντή των Υπηρεσιών Κοινωνικών Ασφαλίσεων. Επίσης για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από τους εργαζόμενους ενημερώθηκε ο κάθε Επαρχιακός λειτουργός ξεχωριστά. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική χωρίς οποιοδήποτε κόστος σε αυτούς που δεν θέλησαν να απαντήσουν.

Ακόμη άλλος ένας περιορισμός ήταν η άρνηση συμμετοχής που περιόρισε το δείγμα μας, παρόλες τις προσπάθειες μας για διασφάλιση της διατήρησης της ανωνυμίας των ερωτωμένων.

Επίσης υπήρχε περιορισμός χρόνου, λόγω της χρονικής πίεσης που είχαμε για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Αν υπήρχε περισσότερος χρόνος τότε ίσως να είχαμε περισσότερο δείγμα και τα αποτελέσματα μας να ήταν πιο σαφή.

# Κεφάλαιο 4

## Παρουσίαση αποτελεσμάτων

### 4.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Η καταγραφή των ερωτηματολογίων και η ανάλυση των δεδομένων στην παρούσα μελέτη έγινε με χρήση του Excel 2010. Λήφθηκαν 78 ερωτηματολόγια από τα 270 ερωτηματολόγια που στάλθηκαν στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων.

### 4.2 Εργαζόμενοι στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων

Στο ερώτημα Q1 θέλαμε να διασφαλίσουμε ότι θα απαντούσαν μόνο άτομα που εργάζονται στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι υπάρχουν άτομα τα οποία εργάζονται στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων αλλά υπάγονται στο γραμματειακό προσωπικό. Σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται ότι όλοι όσοι απάντησαν τα ερωτηματολόγια είναι υπάλληλοι των Κοινωνικών Ασφαλίσεων.

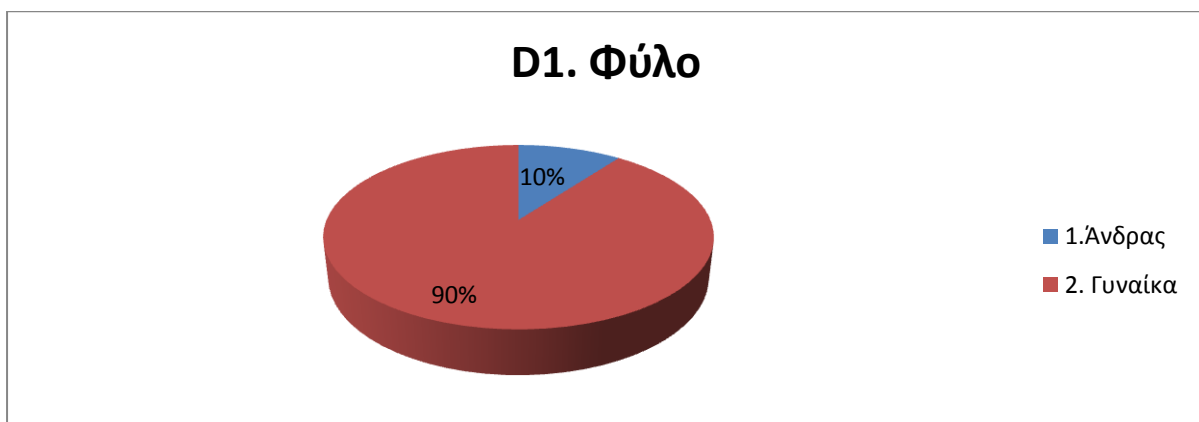
**Διάγραμμα 1:** Εργαζόμενοι στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων



### 4.3 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Οπότε αφού διασφαλίσουμε ότι όλοι οι ερωτώμενοι μας είναι εργαζόμενοι στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων Κύπρου ας δούμε λίγο το δημογραφικό προφίλ του δείγματος μας. Από την ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών φαίνεται ότι το 10% του δείγματος είναι άντρες και το 90% είναι γυναίκες όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2. Αυτό εξηγείται επειδή το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων είναι γυναίκες.

**Διάγραμμα 2: Φύλο**



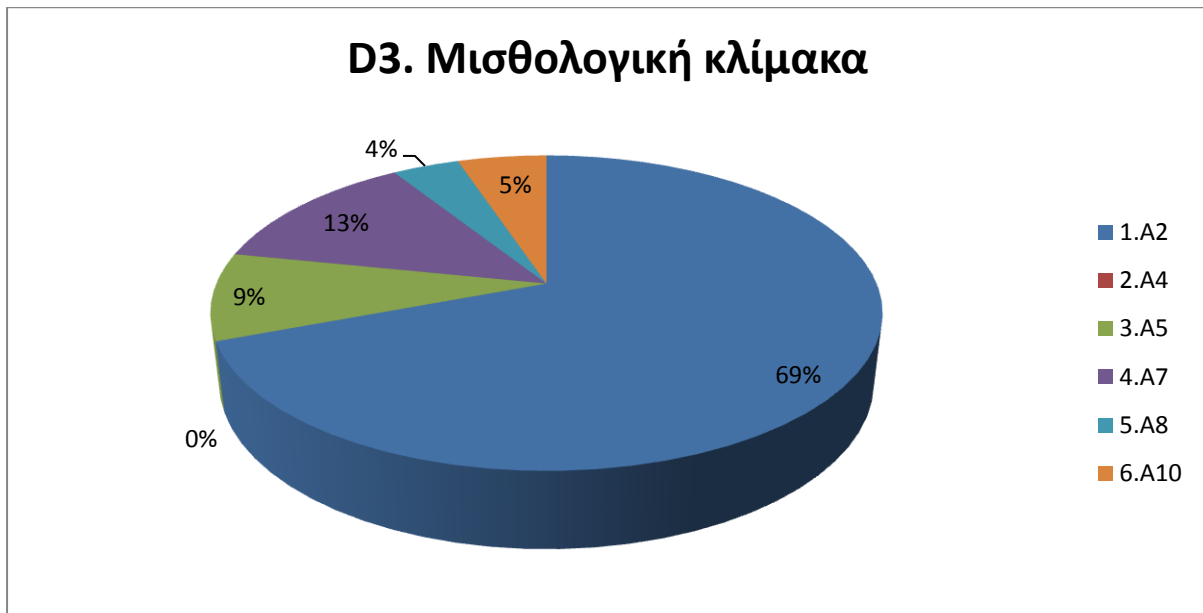
Όσον αφορά την ηλικιακή κατηγορία φαίνεται στο διάγραμμα 3 ότι το 3% ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία των 18-25 ετών, το 31% στην κατηγορία των 26-35 ετών, το 22% στην κατηγορία των 36-45 ετών, το 29% ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία των 46-55 ετών και τέλος στην κατηγορία των 56-65 ετών το 15% των ερωτωμένων.

**Διάγραμμα 3: Ηλικιακή κατηγορία**



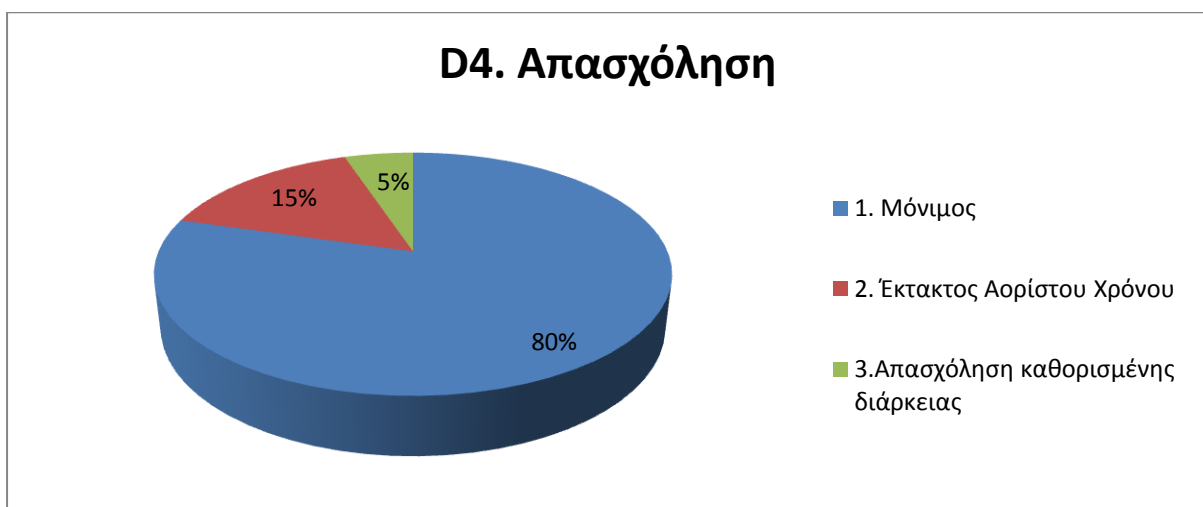
Όσον αφορά την μισθολογική κλίμακα, που φαίνεται στο Διάγραμμα 4, το 69% των ερωτωμένων ανήκουν στην Α2 κλίμακα, το 13% ανήκει στην κλίμακα Α7, το 9% αμείβεται στην κλίμακα Α5, ενώ στην κλίμακα Α8 είναι ένα πολύ χαμηλό ποσοστό των ερωτωμένων το 4% και στην κλίμακα Α10 και άνω μόνο ένα 5%.

**Διάγραμμα 4: Μισθολογική κλίμακα**



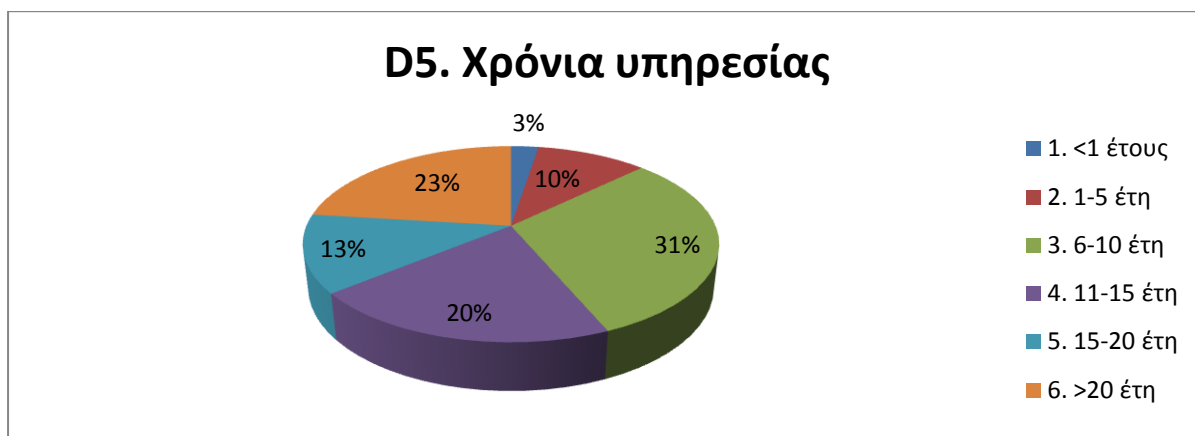
Όσον αφορά την Απασχόληση στο Διάγραμμα 5 φαίνεται ότι το 80% των ερωτωμένων είναι Μόνιμοι υπάλληλοι, ένα 15% είναι Έκτακτοι Αορίστου Χρόνου ενώ ένα 5% είναι απασχολούμενοι καθορισμένης Διάρκειας.

**Διάγραμμα 5: Απασχόληση**



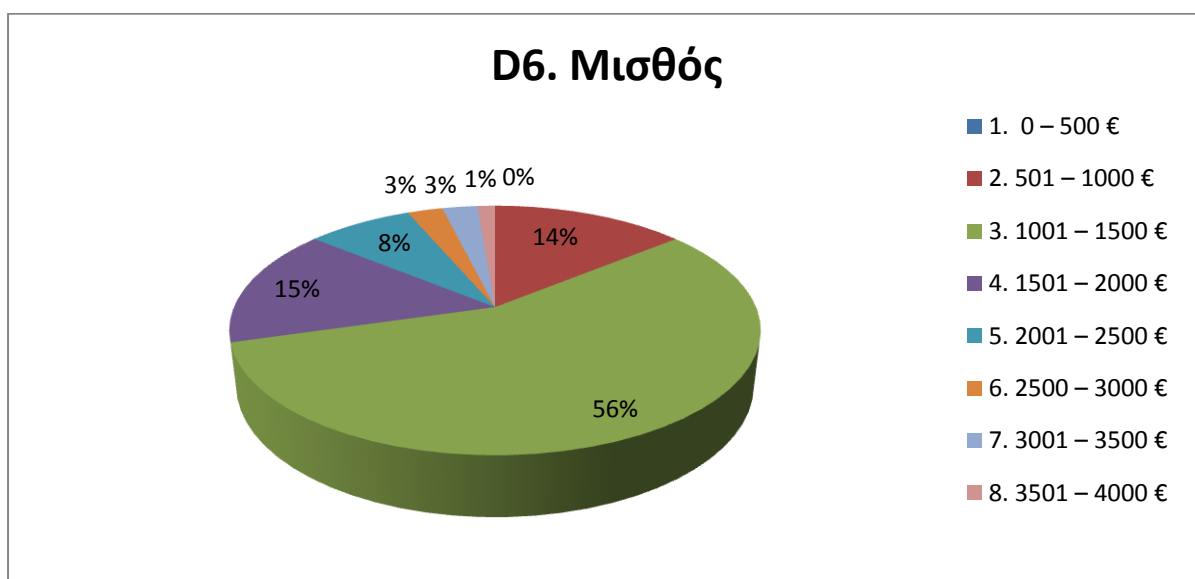
Στο διάγραμμα 6 απεικονίζονται τα χρόνια υπηρεσίας των ερωτωμένων στις Υπηρεσίες των Κοινωνικών Ασφαλίσεων. Φαίνεται ότι το 3% του δείγματος έχει λιγότερη από ένα έτος υπηρεσία, από 1-5 έτη είναι το 10%, από 6-10 έτη το 31% , από 11-15 έτη 20%,15-20 έτη το 13% και 23% περισσότερη υπηρεσία από 20 χρόνια.

**Διάγραμμα 6: Χρόνια υπηρεσίας**



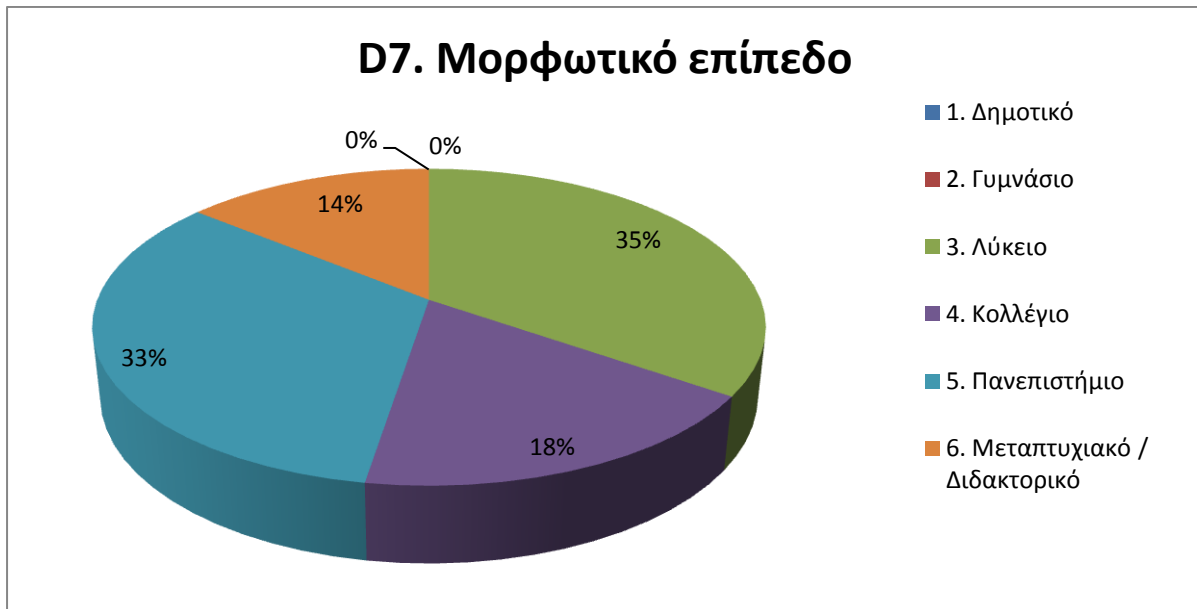
Παρακάτω παρουσιάζεται το μηνιαίο εισόδημα των ερωτωμένων. Φαίνεται ότι το 14% αμείβεται με μισθό από 501-1000€, το 56% των ερωτωμένων ανήκουν στην κατηγορία από 1001-1500€, 15% είναι από 1501-2000€, το 8% από 2001-2500, το 3% στην κατηγορία 2500– 3000 €, το 3% επίσης στην κατηγορία 3001 – 3500 €, το 2% στην κατηγορία 3501 – 4000 € και τέλος κανείς δεν αμείβεται πέραν των 3500€.

**Διάγραμμα 7: Μισθός**



Στο ερώτημα D7. Μορφωτικό επίπεδο, φαίνεται ότι το 35% έχουν απολυτήριο Λυκείου, το 18% έχουν τελειώσει κολλέγιο, το 33% έχουν πτυχίο Πανεπιστημίου και το 14% έχουν μεταπτυχιακό.

#### **Διάγραμμα 8: Μορφωτικό επίπεδο**



#### **4.3.1 Σύνοψη Δημογραφικών Αποτελεσμάτων**

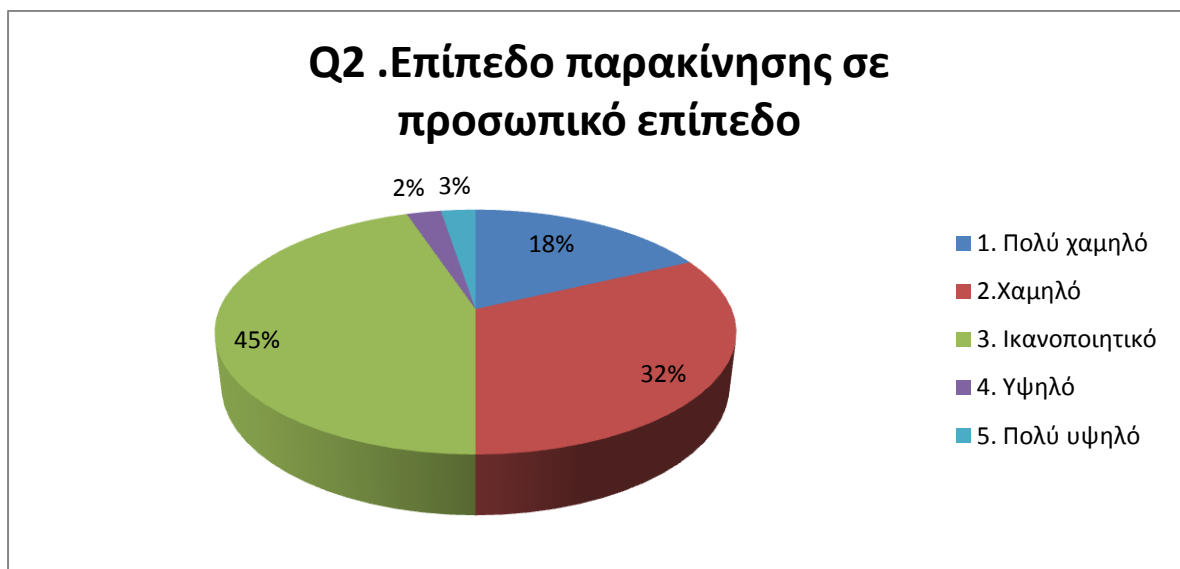
Με βάση τα πιο πάνω αποτελέσματα φαίνεται ότι ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτωμένων είναι γυναίκες λόγω του ότι στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων εργάζονται περισσότερες γυναίκες και λιγότεροι άντρες. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτωμένων ανήκουν στην κλίμακα A2 (64%). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι συγκεκριμένες θέσεις ξεκινούν από την κλίμακα A2 και ανήκουν στην τεχνική πυραμίδα. Απαραίτητη προϋπόθεση για την πρόσληψη υπαλλήλων είναι να είναι απόφοιτοι Λυκείου. Δεν χρειάζονται οποιαδήποτε εξειδίκευση. Οι περισσότεροι, δηλ το 70% αμείβεται από 500 μέχρι 1500 ευρώ ενώ το 65% του δείγματος μας είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

#### **4.4. Επίπεδο παρακίνησης σε προσωπικό επίπεδο**

Παρακάτω θα δούμε τις απαντήσεις των ερωτωμένων σχετικά με την Παρακίνηση τους. Στο διάγραμμα 9 φαίνεται το επίπεδο παρακίνησης του δείγματος σε ατομικό

επίπεδο. Φαίνεται ότι το 18% θεωρεί ότι το ατομικό επίπεδο παρακίνησης είναι πολύ χαμηλό, το 32% είναι χαμηλό, το 45% είναι ικανοποιητικό, το 2% υψηλό και το 3% πολύ υψηλό.

**Διάγραμμα 9: Επίπεδο παρακίνησης σε προσωπικό επίπεδο**



#### 4.5. Παρούσα κατάσταση Παρακίνησης

Στην ερώτηση «Είστε ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας σας;» 9% απάντησαν απόλυτα δυσαρεστημένος/η, το 28% δυσαρεστημένος/η, το 50% Ικανοποιημένος/η, και το 13% απόλυτα ικανοποιημένος/η.

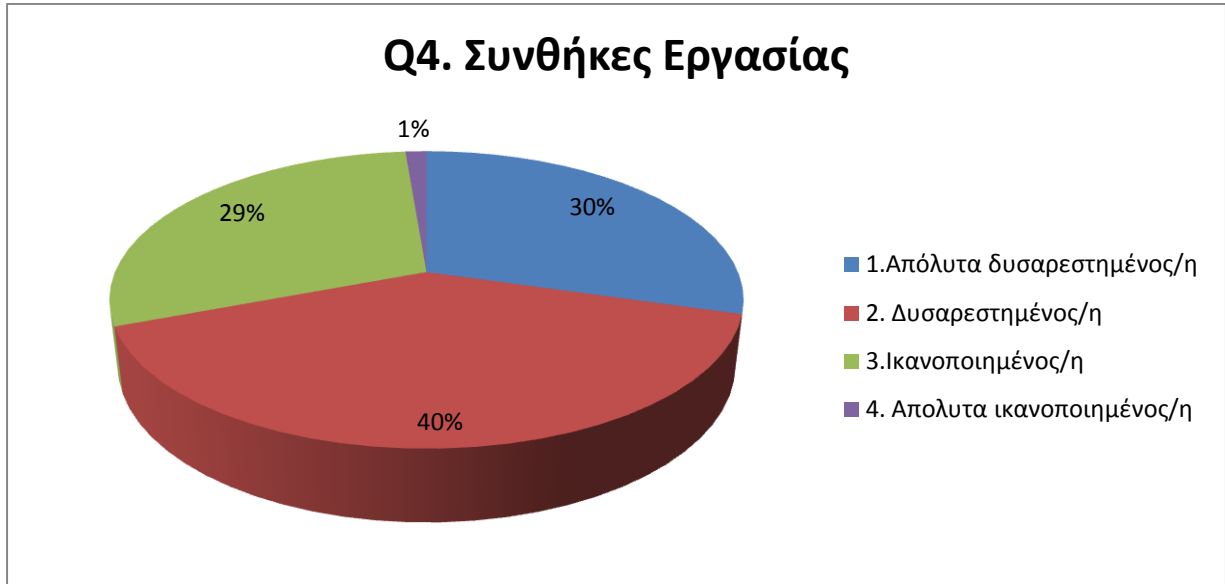
**Διάγραμμα 10: Ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας σας**





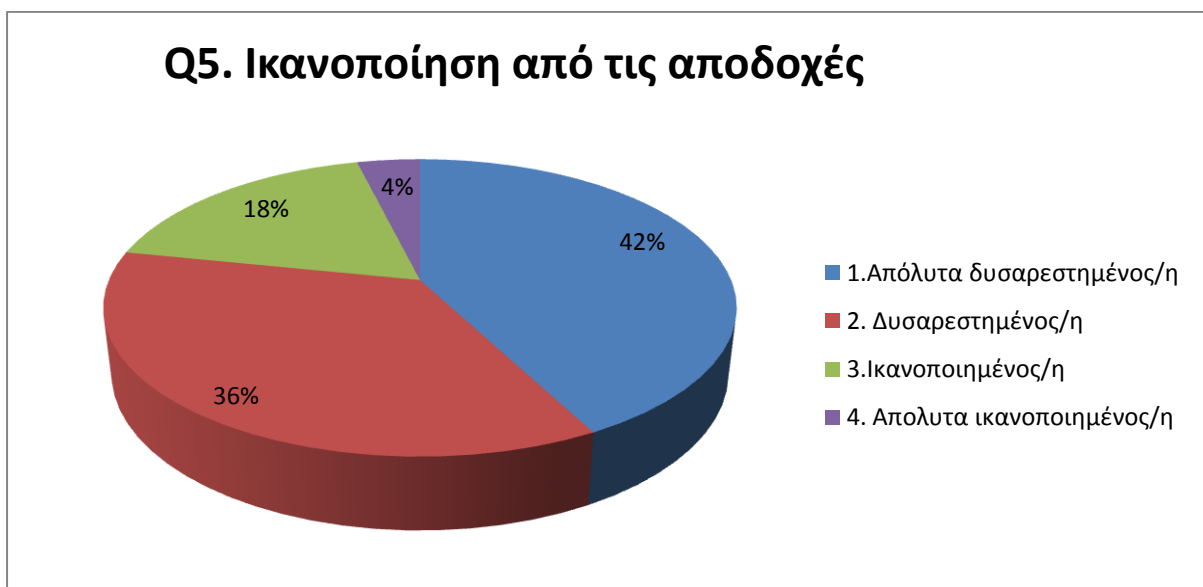
Στην ερώτηση «Είστε ευχαριστημένος/η από τις συνθήκες εργασίας;» το 30% απάντησαν απόλυτα δυσαρεστημένος/η, το 40% δυσαρεστημένος/η, το 29% Ικανοποιημένος/η, και το 1% απόλυτα ικανοποιημένος/η.

**Διάγραμμα 11: Συνθήκες εργασίας**



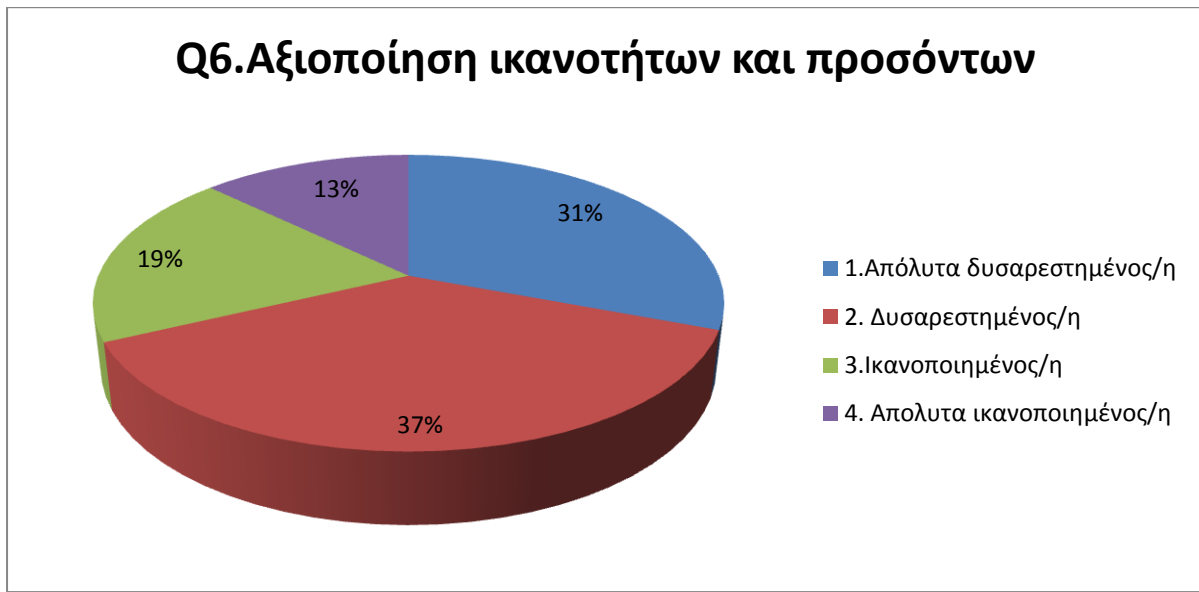
Στην ερώτηση «Είστε ικανοποιημένος/η από τις αποδοχές σας;» το 42% απάντησαν απόλυτα δυσαρεστημένος/η, το 36% δυσαρεστημένος/η, το 18% Ικανοποιημένος/η, και το 4% απόλυτα ικανοποιημένος/η.

**Διάγραμμα 12: Ικανοποίηση από τις Αποδοχές**



Στο Διάγραμμα 13 φαίνονται οι απαντήσεις των ερωτωμένων στην ερώτηση «Αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται πλήρως οι ικανότητες και τα προσόντα σας;» το 31% απάντησαν απόλυτα δυσαρεστημένος/η, το 37% δυσαρεστημένος/η, το 19% Ικανοποιημένος/η, και το 13% απόλυτα ικανοποιημένος/η.

**Διάγραμμα 13: Αξιοποίηση ικανοτήτων και προσόντων**



Στην ερώτηση «Αισθάνεστε άγχος και πίεση λόγω φόρτου εργασίας;» το 40% απάντησαν απόλυτα δυσαρεστημένος/η, το 19% δυσαρεστημένος/η, το 32% Ικανοποιημένος/η, και το 9% απόλυτα ικανοποιημένος/η.

**Διάγραμμα 14: Αίσθηση άγχους και πίεσης λόγω φόρτου εργασίας**



Στην ερώτηση «Αισθάνεστε ότι μπορείτε να εκφράσετε ελεύθερα τη γνώμη σας;» που απεικονίζεται στο διάγραμμα 15, το 27% απάντησαν απόλυτα δυσαρεστημένος/η, το 31% δυσαρεστημένος/η, το 27% Ικανοποιημένος/η, και το 15% απόλυτα ικανοποιημένος/η.

**Διάγραμμα 15:** Αισθάνεστε ότι μπορείτε να εκφράσετε ελεύθερα τη γνώμη σας;



Στην ερώτηση «Αισθάνεστε ότι μπορείτε να πάρετε πρωτοβουλίες για την καλύτερη οργάνωση της εργασίας σας;» το 22% απάντησαν απόλυτα δυσαρεστημένος/η, το 37% δυσαρεστημένος/η, το 24% Ικανοποιημένος/η, και το 17% απόλυτα ικανοποιημένος/η.

**Διάγραμμα 16:** Αισθάνεστε ότι μπορείτε να πάρετε πρωτοβουλίες για την καλύτερη οργάνωση της εργασίας σας;



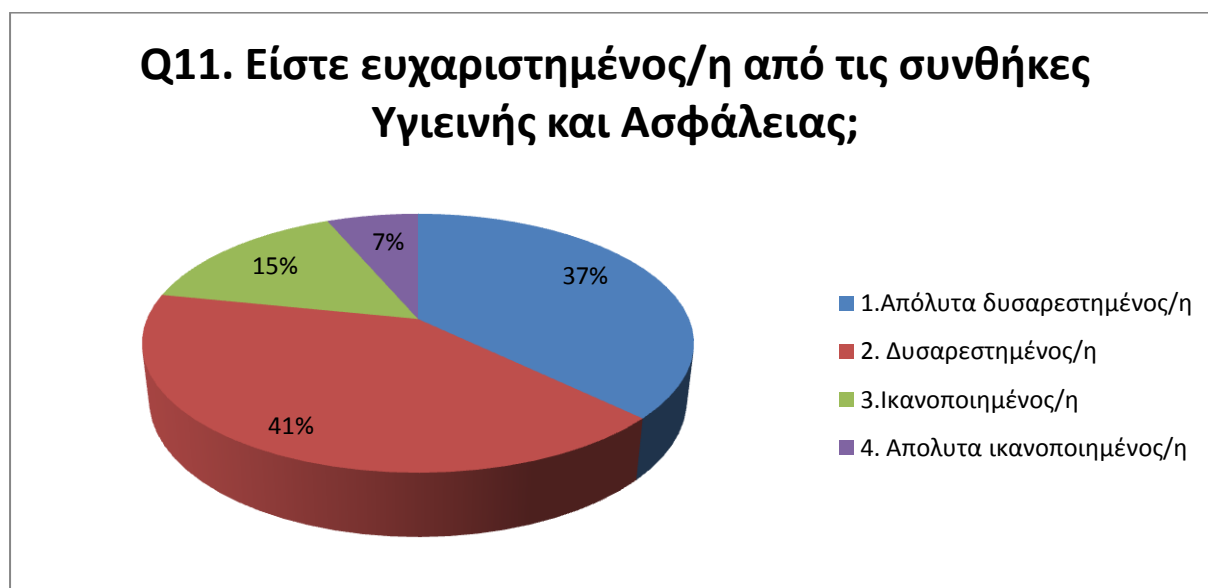
Στην ερώτηση « Από την παροχή σύγχρονου και κατάλληλου εξοπλισμού για εκτέλεση των καθηκόντων σας;» το 40% απάντησαν απόλυτα δυσαρεστημένος/η, το 19% δυσαρεστημένος/η, το 37% Ικανοποιημένος/η, και το 4% απόλυτα ικανοποιημένος/η.

**Διάγραμμα 17:** Αισθάνεστε ότι μπορείτε να πάρετε πρωτοβουλίες για την καλύτερη οργάνωση της εργασίας σας;



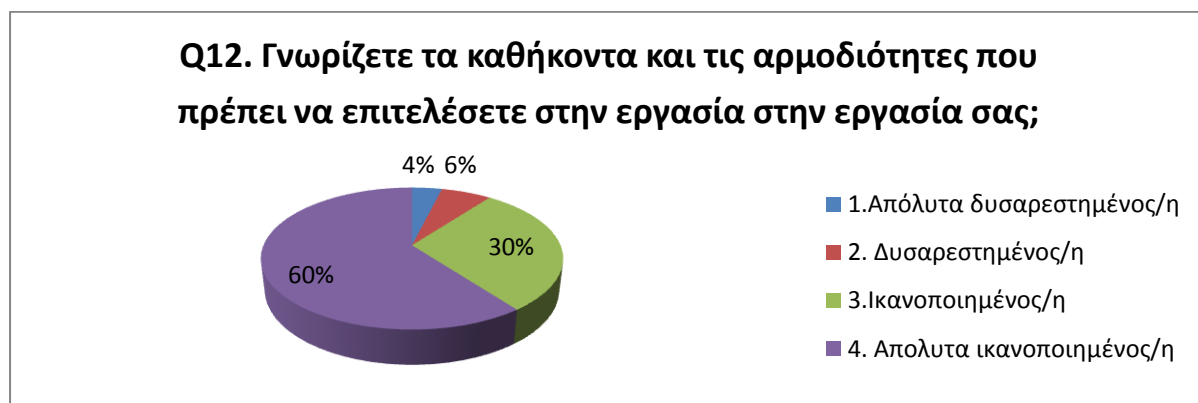
Στην ερώτηση «Είστε ευχαριστημένος/η από τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας» το 37% απάντησαν απόλυτα δυσαρεστημένος/η, το 41% δυσαρεστημένος/η, το 15% Ικανοποιημένος/η, και το 7% απόλυτα ικανοποιημένος/η.

**Διάγραμμα 18:** Είστε ευχαριστημένος/η από τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας



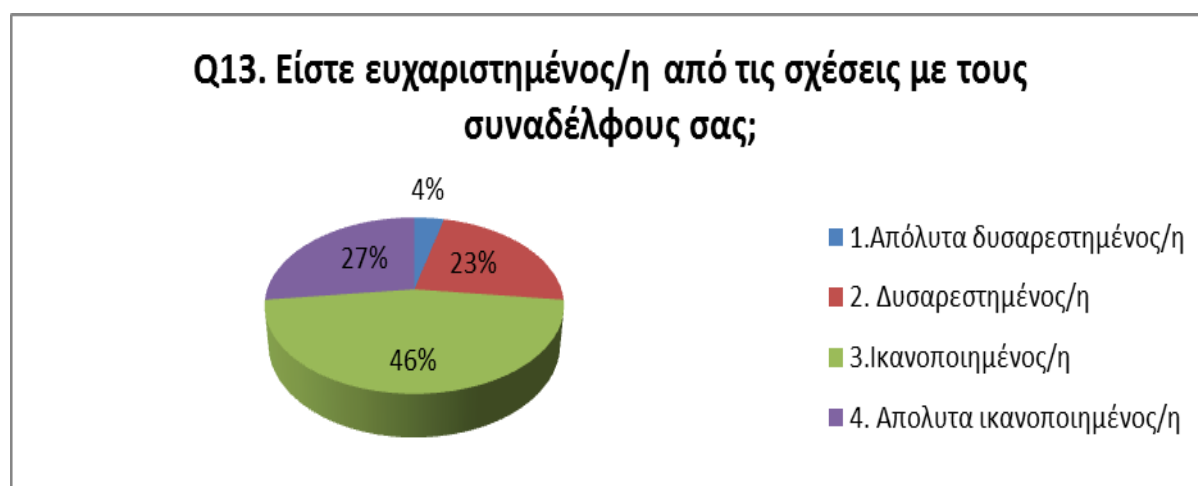
Στο διάγραμμα 19 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της «Γνωρίζετε τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες που πρέπει να επιτελέσετε στην εργασία σας;» το 30% απάντησαν απόλυτα δυσαρεστημένος/η, το 60% δυσαρεστημένος/η, το 4% Ικανοποιημένος/η, και το 6% απόλυτα ικανοποιημένος/η.

**Διάγραμμα 19:** Γνωρίζετε τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες που πρέπει να επιτελέσετε στην εργασία σας;



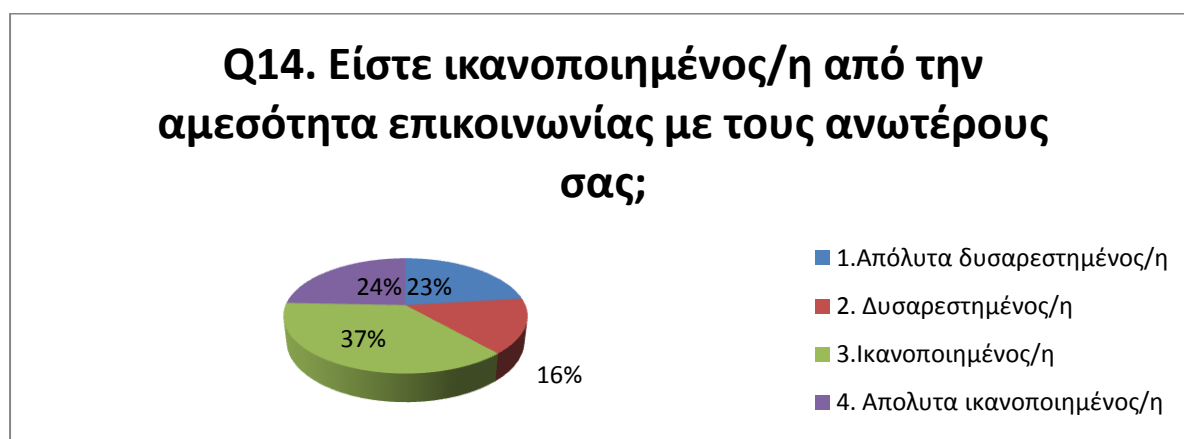
Στο διάγραμμα 20 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της «Είστε ευχαριστημένος/η από τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας;» το 23% απάντησαν απόλυτα δυσαρεστημένος/η, το 46% δυσαρεστημένος/η, το 27% Ικανοποιημένος/η, και το 4% απόλυτα ικανοποιημένος/η.

**Διάγραμμα 20:** Είστε ευχαριστημένος/η από τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας;



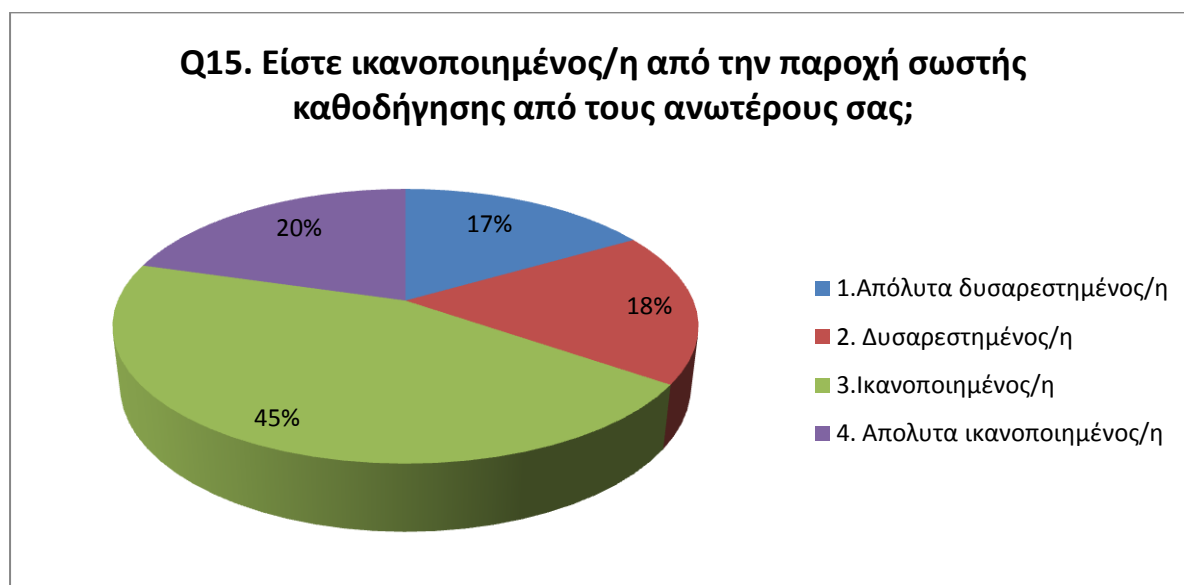
Στην ερώτηση «Είστε ικανοποιημένος από την αμεσότητα επικοινωνίας με τους ανωτέρους σας;» το 23% απάντησαν απόλυτα δυσαρεστημένος/η, το 16% δυσαρεστημένος/η, το 37% Ικανοποιημένος/η, και το 24% απόλυτα ικανοποιημένος/η.

**Διάγραμμα 21:** Είστε ικανοποιημένος από την αμεσότητα επικοινωνίας με τους ανωτέρους σας;



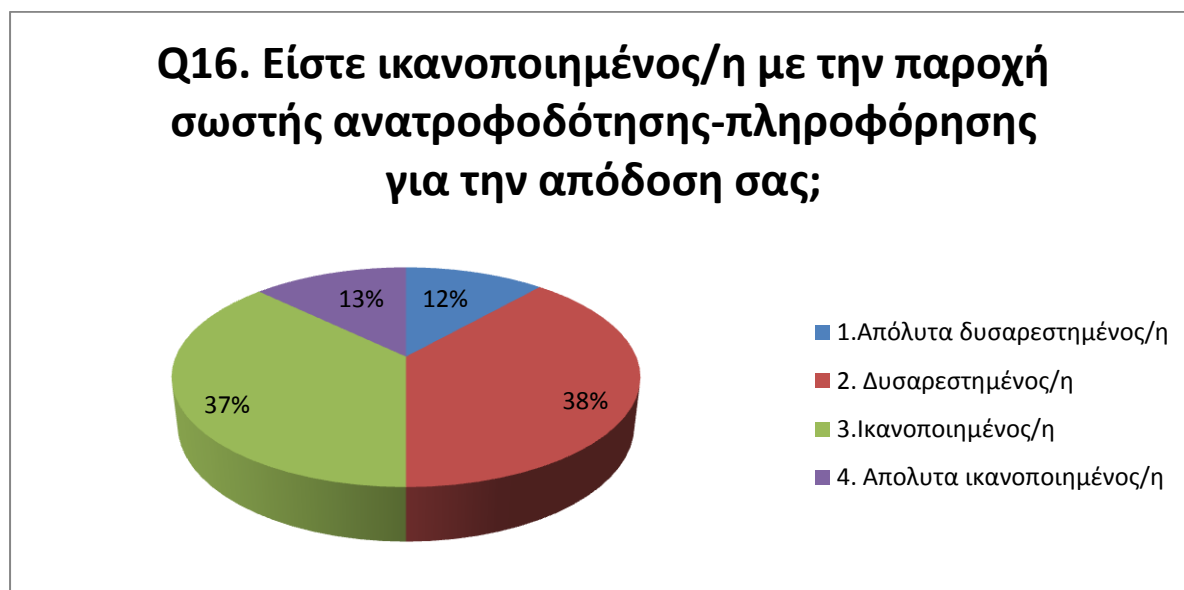
Στην ερώτηση «Είστε ικανοποιημένος/η από την παροχή σωστής καθοδήγησης από τους ανωτέρους σας;» το 17% απάντησαν απόλυτα δυσαρεστημένος/η, το 18% δυσαρεστημένος/η, το 45% Ικανοποιημένος/η, και το 20% απόλυτα ικανοποιημένος/η.

**Διάγραμμα 22:** Είστε ικανοποιημένος/η από την παροχή σωστής καθοδήγησης από τους ανωτέρους σας;



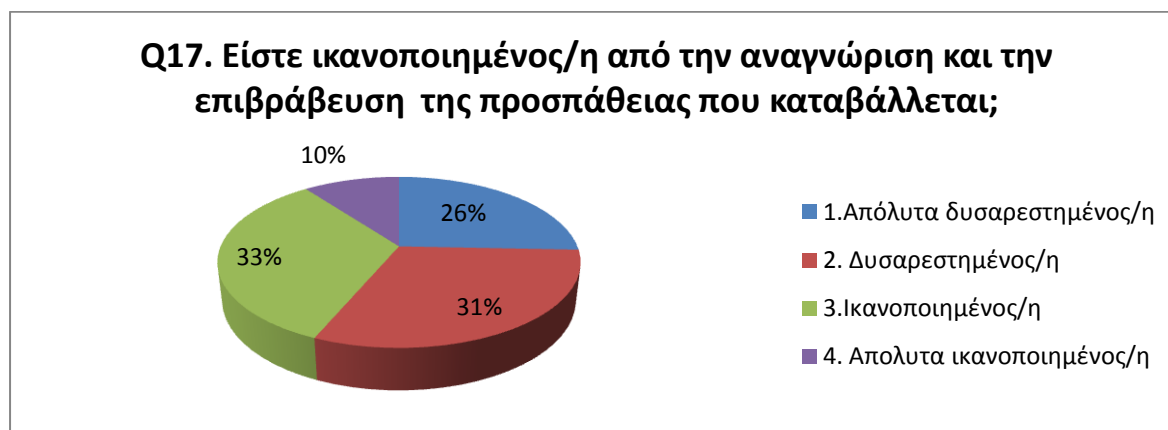
Στην ερώτηση «Είστε ικανοποιημένος/η με την παροχή σωστής ανατροφοδότησης – πληροφόρησης για την απόδοση σας;» το 12% απάντησαν απόλυτα δυσαρεστημένος/η, το 38% δυσαρεστημένος/η, το 37% Ικανοποιημένος/η, και το 13% απόλυτα ικανοποιημένος/η.

**Διάγραμμα 23:** Είστε ικανοποιημένος/η με την παροχή σωστής ανατροφοδότησης – πληροφόρησης για την απόδοση σας;



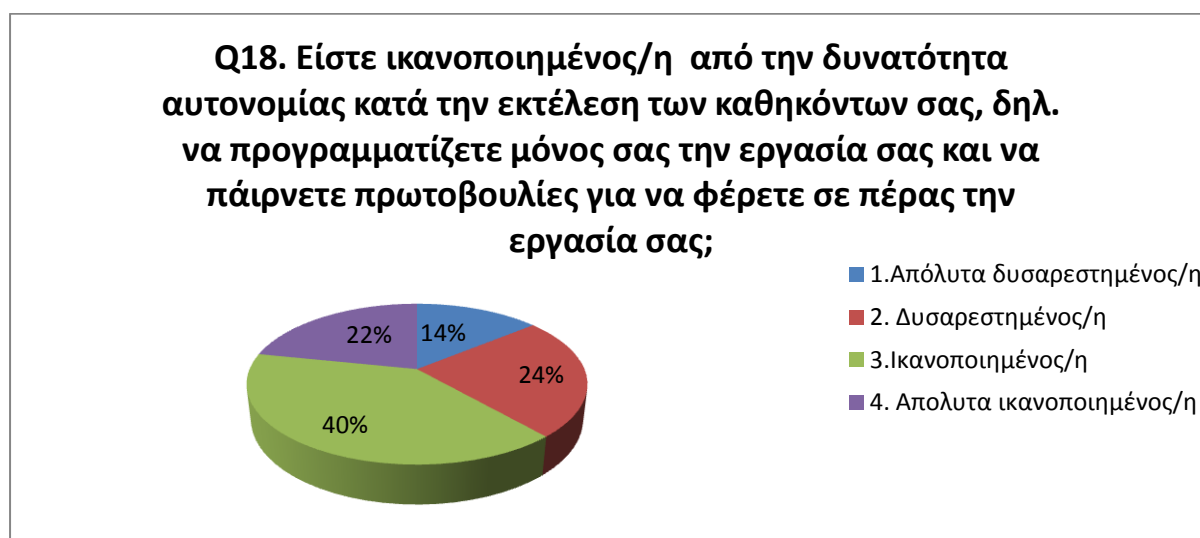
Στην ερώτηση «Είστε ικανοποιημένος/η από την αναγνώριση και την επιβράβευση της προσπάθειας που καταβάλλεται;» το 26% απάντησαν απόλυτα δυσαρεστημένος/η, το 31% δυσαρεστημένος/η, το 33% Ικανοποιημένος/η, και το 10% απόλυτα ικανοποιημένος/η.

**Διάγραμμα 24:** Είστε ικανοποιημένος/η από την αναγνώριση και την επιβράβευση της προσπάθειας που καταβάλλεται;



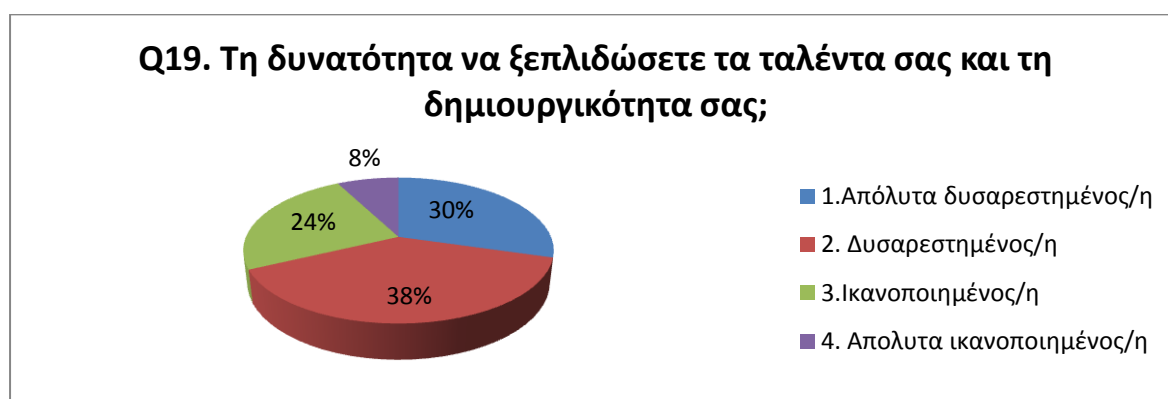
Στην ερώτηση «Είστε ικανοποιημένος/η από την δυνατότητα αυτονομίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας, δηλαδή να προγραμματίζεται μόνος σας την εργασία σας και να παίρνετε πρωτοβουλίες για να φέρετε σε πέρας την εργασίας σας;» το 14% απάντησαν απόλυτα δυσαρεστημένος/η, το 24% δυσαρεστημένος/η, το 40% Ικανοποιημένος/η, και το 22% απόλυτα ικανοποιημένος/η.

**Διάγραμμα 25:** Είστε ικανοποιημένος/η από την δυνατότητα αυτονομίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας, δηλαδή να προγραμματίζεται μόνος σας την εργασία σας και να παίρνετε πρωτοβουλίες για να φέρετε σε πέρας την εργασίας σας;



Στην ερώτηση «Την δυνατότητα να ξεδιπλώσετε τα ταλέντα σας και τη δημιουργικότητα σας» το 30% απάντησαν απόλυτα δυσαρεστημένος/η, το 38% δυσαρεστημένος/η, το 24% Ικανοποιημένος/η, και το 8% απόλυτα ικανοποιημένος/η.

**Διάγραμμα 26:** Την δυνατότητα να ξεδιπλώσετε τα ταλέντα σας και τη δημιουργικότητα σας





Στην ερώτηση πόσο ικανοποιημένοι είστε από «Την παροχή εκπαίδευσης κι επιμόρφωσης για να μάθετε περισσότερα και να εκτελείται καλύτερα τα καθήκοντα σας;» το 35% απάντησαν απόλυτα δυσαρεστημένος/η, το 46% δυσαρεστημένος/η, το 18% Ικανοποιημένος/η, και το 1% απόλυτα ικανοποιημένος/η.

**Διάγραμμα 27:** Την παροχή εκπαίδευσης κι επιμόρφωσης για να μάθετε περισσότερα και να εκτελείται καλύτερα τα καθήκοντα σας;



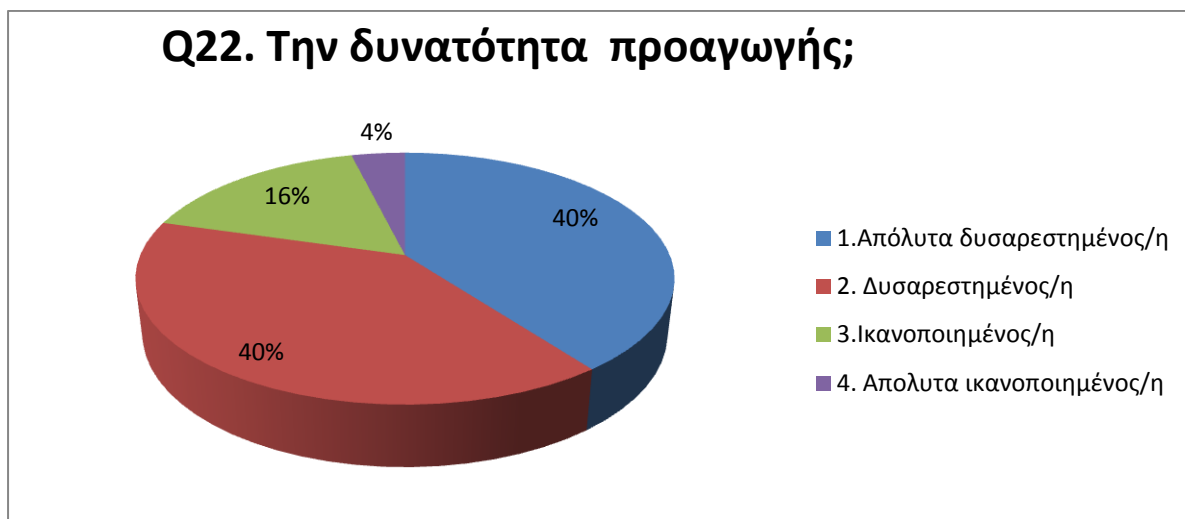
Στην ερώτηση πόσο είστε ικανοποιημένοι από «Την αξιοκρατική μέτρηση της απόδοσης σας» το 36% απάντησαν απόλυτα δυσαρεστημένος/η, το 32% δυσαρεστημένος/η, το 15% Ικανοποιημένος/η, και το 17% απόλυτα ικανοποιημένος/η.

**Διάγραμμα 28:** Την αξιοκρατική μέτρηση της απόδοσης σας



Στο ερώτημα πόσο ικανοποιημένος/η είστε από «Την δυνατότητα προαγωγής» το 40% απάντησαν απόλυτα δυσαρεστημένος/η, το 40% δυσαρεστημένος/η, το 16% Ικανοποιημένος/η, και το 4% απόλυτα ικανοποιημένος/η.

**Διάγραμμα29: Την δυνατότητα προαγωγής**



Στο ερώτημα πόσο ικανοποιημένος/η είστε από «Το κύρος που σας παρέχει η εργασία σας» το 24% απάντησαν απόλυτα δυσαρεστημένος/η, το 42% δυσαρεστημένος/η, το 26% Ικανοποιημένος/η, και το 8% απόλυτα ικανοποιημένος/η.

**Διάγραμμα 30: Το κύρος που σας παρέχει η εργασία σας**



Στο ερώτημα «Πόσο σας γεμίζει η εργασία σας – πόσο ενδιαφέρουσα είναι;» το 21% απάντησαν απόλυτα δυσαρεστημένος/η, το 31% δυσαρεστημένος/η, το 33% Ικανοποιημένος/η, και το 15% απόλυτα ικανοποιημένος/η.

**Διάγραμμα 31:** Πόσο σας γεμίζει η εργασία σας – πόσο ενδιαφέρουσα είναι;



#### 4.5.1 Σύνοψη αποτελεσμάτων παρούσας κατάστασης παρακίνησης

Σκοπός των παραπάνω ερωτήσεων είναι να εντοπιστούν πιθανές πηγές δυσαρέσκειας ή ικανοποίησης των εργαζομένων σχετικά με την παρούσα κατάσταση που επικρατεί στην εργασία τους. Μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τον τομέα της ικανοποίησης από την εργασία, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα οι περισσότεροι είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους σε ποσοστό 63%. Όσον αφορά όμως τις υπόλοιπες παραμέτρους όπως τις συνθήκες εργασίας(70%), τις αποδοχές που απορρέουν από την εργασία τους(78%), στο κατά πόσο αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται πλήρως οι ικανότητες και τα προσόντα των εργαζομένων(68%), αν αισθάνονται άγχος και πίεση λόγω φόρτου εργασίας(59), αν αισθάνονται ότι μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα τη γνώμη τους(58%), αν μπορούν να πάρουν πρωτοβουλίες για την καλύτερη οργάνωση της εργασίας τους(59%), αν τους παρέχεται σύγχρονος και κατάλληλος εξοπλισμός(59%) και αν γνωρίζουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες που πρέπει να επιτελέσουν στην εργασία τους(90%) το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτωμένων απαντούν ότι γενικότερα είναι δυσαρεστημένοι.

**Πίνακας 1: Παρούσα Κατάσταση Παρακίνησης -Συνθήκες Εργασίας**

<b>ΕΡ.</b>		<b>ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΙ</b>	<b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ</b>
		<b>%</b>	<b>%</b>
Q3	Είστε ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας σας;	<b>37</b>	<b>63</b>
Q4	Είστε ευχαριστημένος/η από τις συνθήκες εργασίας;	<b>70</b>	30
Q5	Είστε ικανοποιημένος/η από τις αποδοχές σας;	<b>78</b>	22
Q6	Αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται πλήρως οι ικανότητες και τα προσόντα σας;	<b>68</b>	32
Q7	Αισθάνεστε άγχος και πίεση λόγω φόρτου εργασίας;	<b>59</b>	41
Q8	Αισθάνεστε ότι μπορείτε να εκφράσετε ελεύθερα τη γνώμη σας;	<b>58</b>	42
Q9	Αισθάνεστε ότι μπορείτε να πάρετε πρωτοβουλίες για την καλύτερη οργάνωση της εργασίας σας;	<b>59</b>	41
Q10	Την παροχή σύγχρονου και κατάλληλου εξοπλισμού για εκτέλεση των καθηκόντων σας	<b>59</b>	41
Q12	Γνωρίζετε τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες που πρέπει να επιτελέσετε στην εργασία σας;	<b>90</b>	10

Όπως φαίνεται και στο πιο κάτω διάγραμμα πρώτος παράγοντας δυσαρέσκειας εμφανίζεται να είναι από τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες τους σε ποσοστό 90% το οποίο είναι ένα πολύ υψηλό ποσοστό. Δεύτερος παράγοντας δυσαρέσκειας είναι η ικανοποίηση από τις αποδοχές σε ποσοστό 78% των ερωτωμένων. Ακολουθεί η δυσαρέσκεια σχετικά με τις συνθήκες εργασίας σε ποσοστό 70%, το «κατά πόσο αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται οι ικανότητες και τα προσόντα σας» είναι δυσαρεστημένοι στο 68%. Οι παράγοντες αίσθηση άγχους και πίεσης λόγω φόρτου εργασίας, για το κατά πόσο μπορούν να πάρουν πρωτοβουλίες για την καλύτερη οργάνωση της εργασίας τους καθώς και την παροχή σύγχρονου και κατάλληλου εξοπλισμού εμφανίζονται δυσαρεστημένοι το 59%. Για το κατά πόσο μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα τη γνώμη τους το 58% εκφράζει δυσαρέσκεια.

**Διάγραμμα 32: Πηγές Ικανοποίησης και Δυσανεξίας των εργαζομένων σχετικά με τις συνθήκες εργασίας τους**

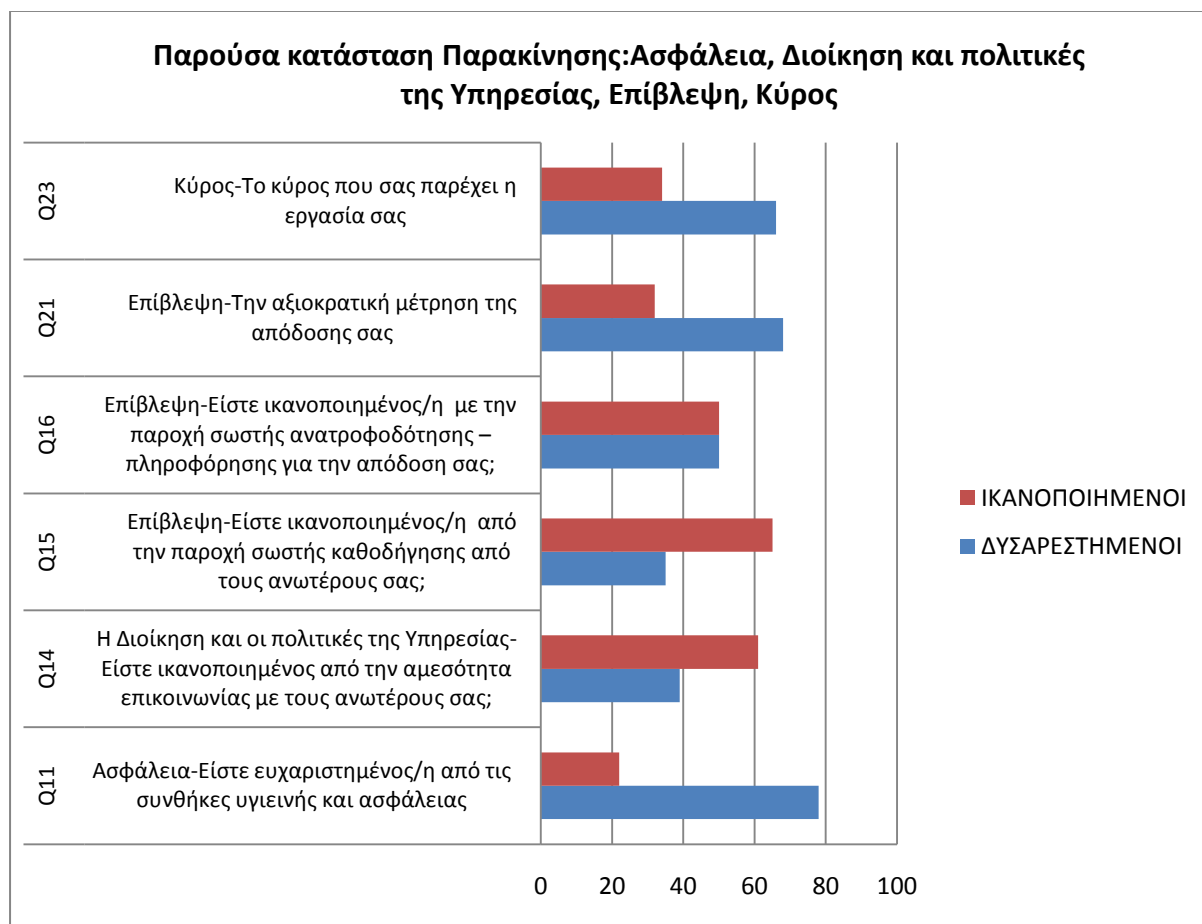


Όσον αφορά τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας επίσης οι εργαζόμενοι στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων παρουσιάζονται να είναι δυσαρεστημένοι κατά 78%. Από την άλλη παρουσιάζονται ικανοποιημένοι σχετικά με την Διοίκηση και την αμεσότητα επικοινωνίας με τους ανωτέρους τους καθώς και με την παροχή σωστής καθοδήγησης από τους ανωτέρους. Στο ερώτημα για σωστή ανατροφοδότηση – πληροφόρηση για την απόδοσή τους φαίνεται οι μισοί να είναι ικανοποιημένοι και οι άλλοι μισοί δυσαρεστημένοι. Ενώ παρουσιάζονται δυσαρεστημένοι όσον αφορά την αξιοκρατική μέτρηση της απόδοσής τους και το κύρος που τους παρέχει η εργασία τους.

**Πίνακας 2: Παρούσα Κατάσταση Παρακίνησης- Ασφάλεια, Διοίκηση και πολιτικές της Υπηρεσίας, Επίβλεψη, Κύρος**

<b>ΕΡ.</b>		<b>ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΙ</b>	<b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ</b>
		<b>%</b>	<b>%</b>
	<b>Ασφάλεια</b>		
Q11	Είστε ευχαριστημένος/η από τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας	<b>78</b>	22
	<b>Η Διοίκηση και οι πολιτικές της Υπηρεσίας</b>		
Q14	Είστε ικανοποιημένος από την αμεσότητα επικοινωνίας με τους ανωτέρους σας;	39	<b>61</b>
	<b>Επίβλεψη</b>		
Q15	Είστε ικανοποιημένος/η από την παροχή σωστής καθοδήγησης από τους ανωτέρους σας;	35	<b>65</b>
Q16	Είστε ικανοποιημένος/η με την παροχή σωστής ανατροφοδότησης – πληροφόρησης για την απόδοση σας;	<b>50</b>	<b>50</b>
Q21	Την αξιοκρατική μέτρηση της απόδοσης σας	<b>68</b>	32
	<b>Κύρος</b>		
Q23	Το κύρος που σας παρέχει η εργασία σας	<b>66</b>	34

**Διάγραμμα 33: Παρούσα κατάσταση Παρακίνησης: Ασφάλεια, Διοίκηση και πολιτικές της Υπηρεσίας, Επίβλεψη, Κύρος**



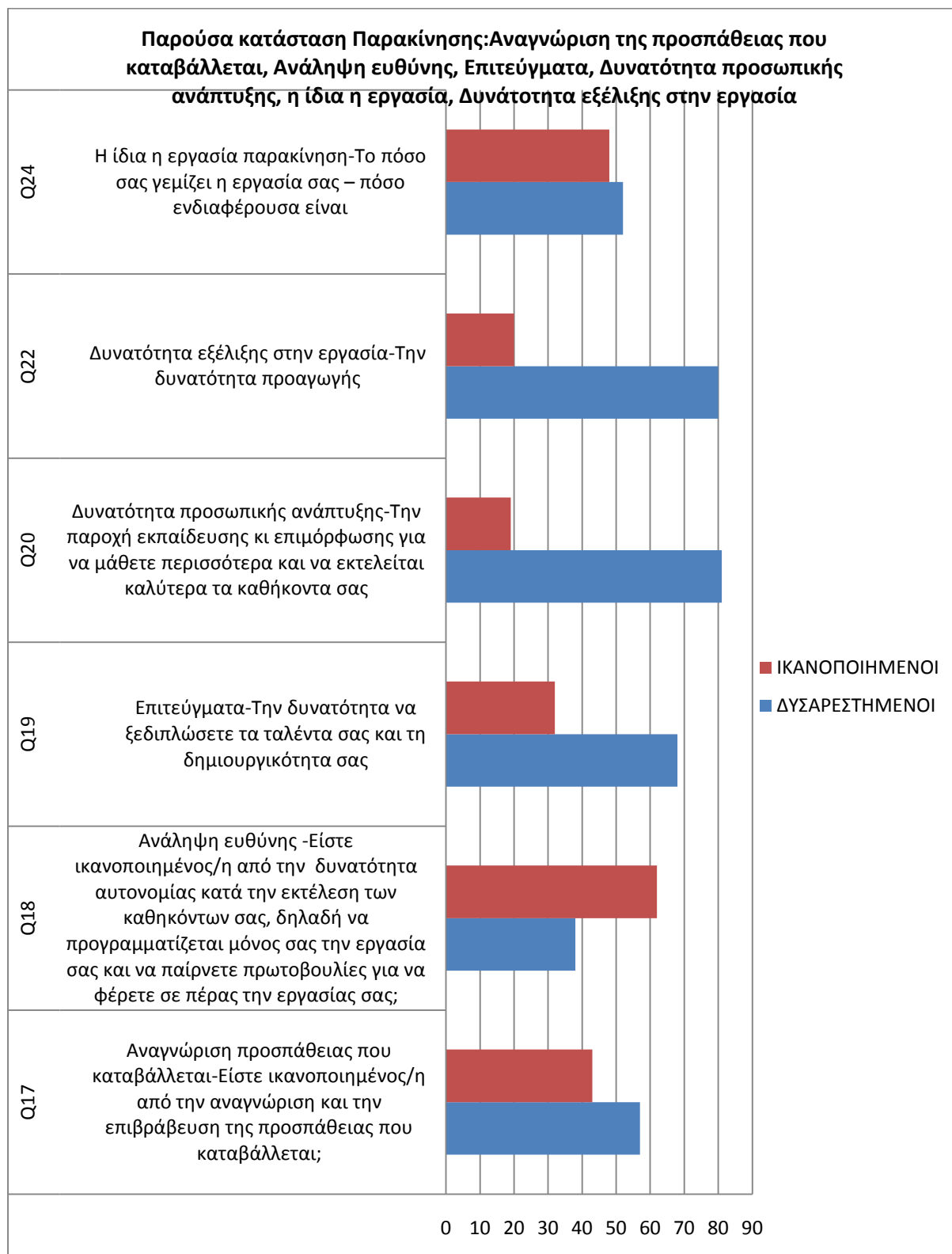
Όπως φαίνεται στον πιο κάτω πίνακα οι εργαζόμενοι γενικότερα στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων παρουσιάζονται δυσαρεστημένοι σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης τους για εργασία. Παρουσιάζονται δυσαρεστημένοι όσον αφορά την αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλεται για εργασία, την δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης, την παροχή εκπαίδευσης κι επιμόρφωσης για καλύτερη εκτέλεση των καθηκόντων τους, την δυνατότητα εξέλιξης στην εργασία, την δυνατότητα προαγωγής, το ενδιαφέρον της εργασίας τους και το πόσο τους γεμίζει. Σύμφωνα με τον πιο κάτω πίνακα παρουσιάζονται ικανοποιημένοι όσον αφορά την δυνατότητα για την αυτονομία τους, από την δυνατότητα να ξεδιπλώνουν τα ταλέντα τους και τη δημιουργικότητα τους

**Πίνακας4:** Παρούσα Κατάσταση Παρακίνησης- Αναγνώριση προσπάθειας που καταβάλλεται, Ανάλυση ευθύνης, Επιτεύγματα, Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης, η ίδια η εργασία, η δυνατότητα εξέλιξης στην εργασία

ΕΡ.		ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΙ %	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ %
	<b>Αναγνώριση προσπάθειας που καταβάλλεται</b>		
Q17	Είστε ικανοποιημένος/η από την αναγνώριση και την επιβράβευση της προσπάθειας που καταβάλλεται;	<b>57</b>	<b>43</b>
	<b>Ανάλυση ευθύνης</b>		
Q18	Είστε ικανοποιημένος/η από την δυνατότητα αυτονομίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας, δηλαδή να προγραμματίζεται μόνος σας την εργασία σας και να παίρνετε πρωτοβουλίες για να φέρετε σε πέρας την εργασίας σας;	<b>38</b>	<b>62</b>
	<b>Επιτεύγματα</b>		
Q19	Την δυνατότητα να ξεδιπλώσετε τα ταλέντα σας και τη δημιουργικότητα σας	<b>68</b>	<b>32</b>
	<b>Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης</b>		
Q20	Την παροχή εκπαίδευσης κι επιμόρφωσης για να μάθετε περισσότερα και να εκτελείται καλύτερα τα καθήκοντα σας	<b>81</b>	<b>19</b>
	<b>Δυνατότητα εξέλιξης στην εργασία</b>		
Q22	Την δυνατότητα προαγωγής	<b>80</b>	<b>20</b>
	<b>Η ίδια η εργασία παρακίνηση</b>		
Q24	Το πόσο σας γεμίζει η εργασία σας – πόσο ενδιαφέρουσα είναι	<b>52</b>	<b>48</b>



**Διάγραμμα 34:** Παρούσα Κατάσταση Παρακίνησης- Αναγνώριση προσπάθειας που καταβάλλεται, Ανάλυση ευθύνης, Επιτεύγματα, Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης, η ίδια η εργασία, η δυνατότητα εξέλιξης στην εργασία.

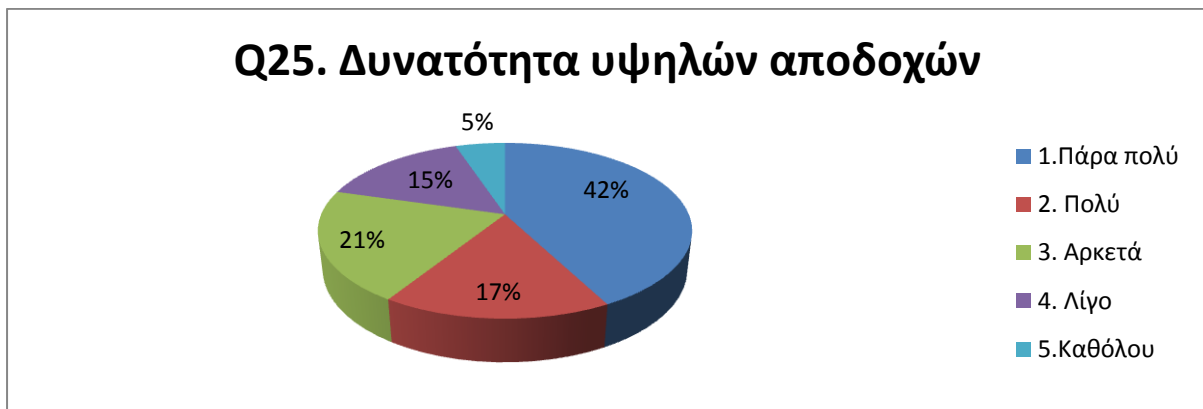


## 4.6 Τεχνικές Παρακίνησης

Παρακάτω θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα σχετικά τις τεχνικές παρακίνησης των εργαζομένων και σε ποιο βαθμό θα μπορούσαν να παρακινήσουν τους εργαζομένους στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων.

Στο ερώτημα Q25 « Η δυνατότητα υψηλών αποδοχών» φαίνεται ότι το 42% των ερωτημένων απάντησαν πάρα πολύ, το 17% πολύ, το 21% αρκετά, το 15% λίγο και το 5% καθόλου.

**Διάγραμμα 33:** Η δυνατότητα υψηλών αποδοχών



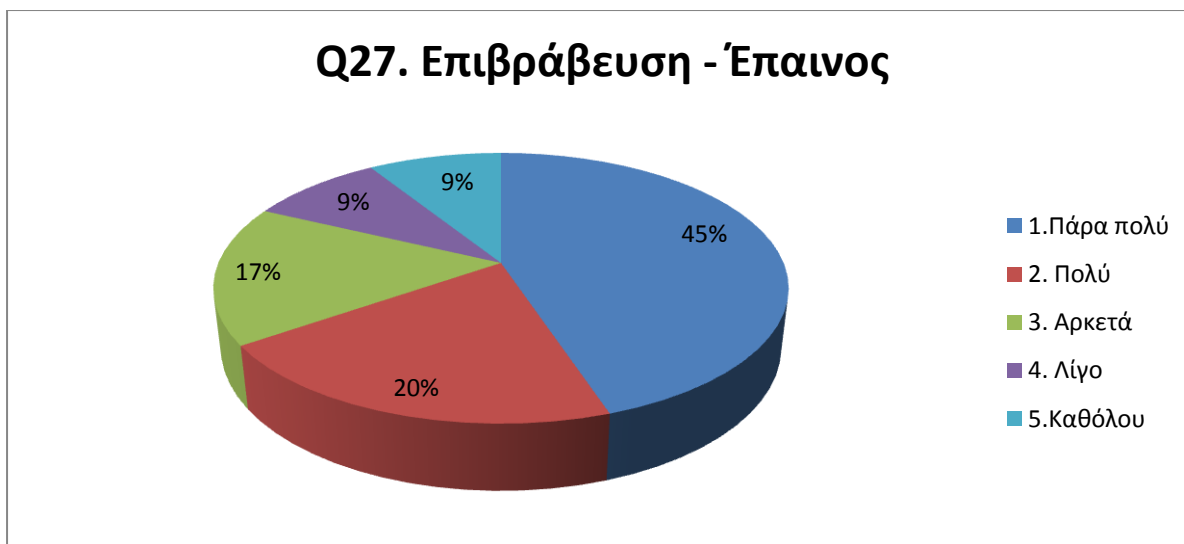
Στο ερώτημα Q26 « Η δυνατότητα προαγωγής/μισθολογική ανέλιξης» το 49% των ερωτημένων απάντησαν πάρα πολύ, το 17% πολύ, το 14% αρκετά, το 10% λίγο και το 10% καθόλου.

**Διάγραμμα 34:** Η δυνατότητα προαγωγής/μισθολογική ανέλιξης



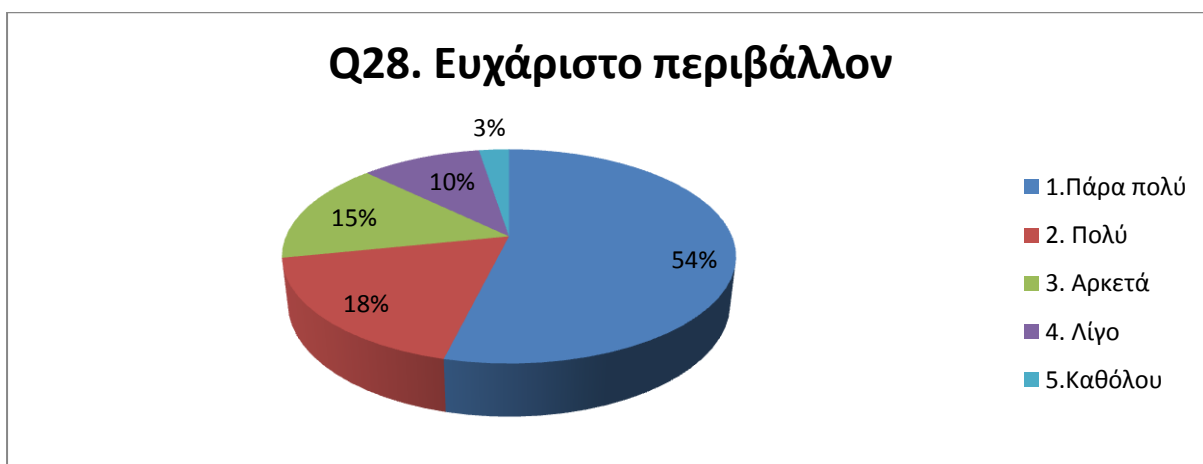
Στο ερώτημα Q27 « Η επιβράβευση, ο έπαινος » το 45% των ερωτημένων απάντησαν πάρα πολύ, το 20% πολύ, το 17% αρκετά, το 9% λίγο και το 9% καθόλου.

**Διάγραμμα 35:** Η επιβράβευση, ο έπαινος



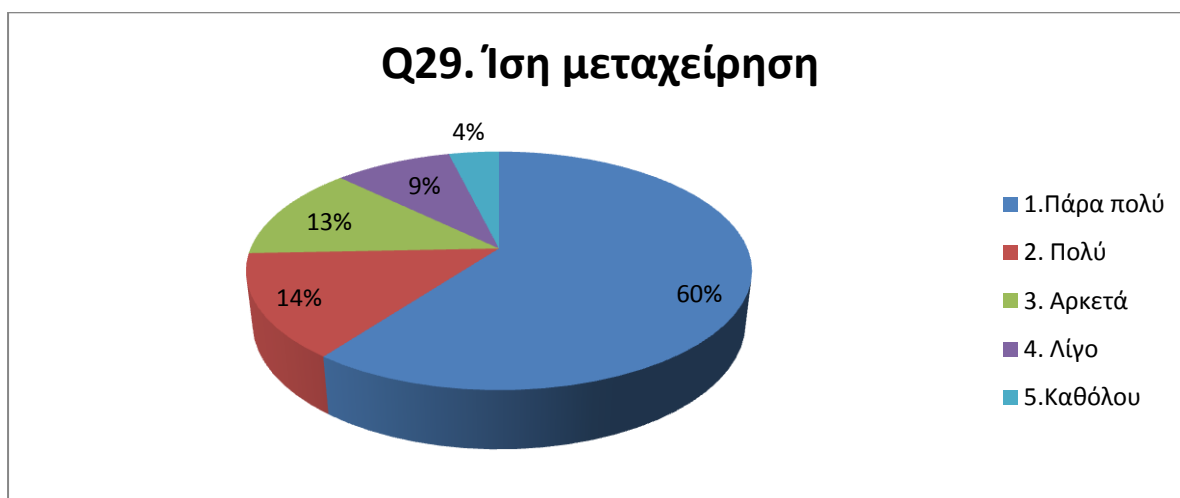
Στο ερώτημα Q28 «Ευχάριστο περιβάλλον» Η επιβράβευση, ο έπαινος » το 54% των ερωτημένων απάντησαν πάρα πολύ, το 18% πολύ, το 15% αρκετά, το 10% λίγο και το 3% καθόλου.

**Διάγραμμα 36:** Ευχάριστο περιβάλλον



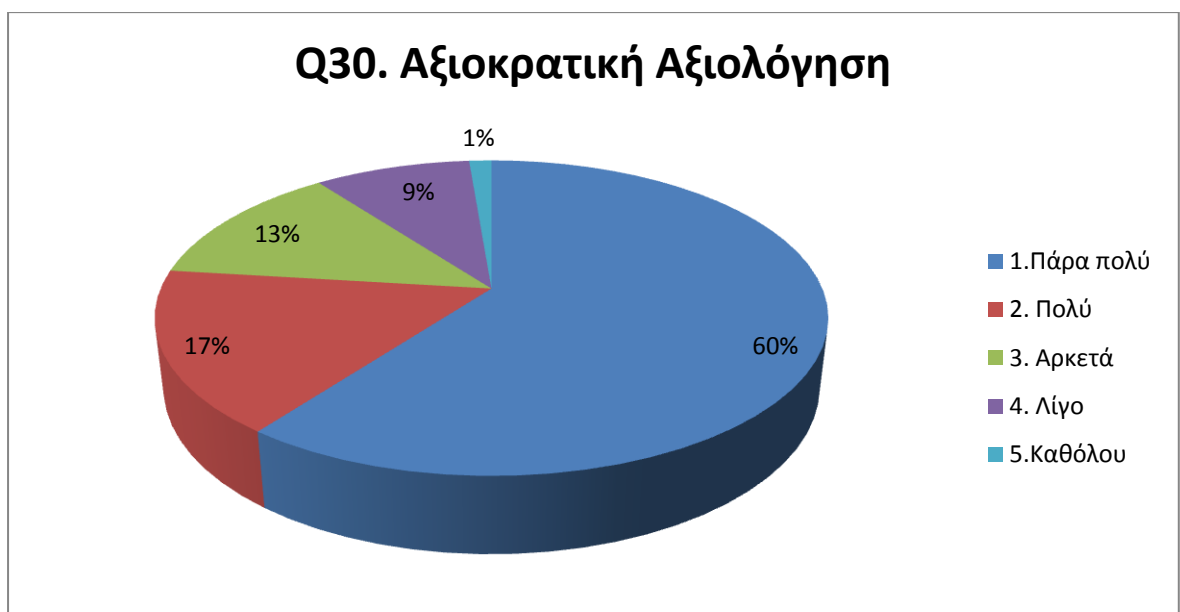
Στο ερώτημα Q29 «Ίση μεταχείριση» το 60% των ερωτημένων απάντησαν πάρα πολύ, το 14% πολύ, το 13% αρκετά, το 9% λίγο και το 4% καθόλου.

**Διάγραμμα 37: Ίση μεταχείριση**



Στο ερώτημα Q30 «Αξιοκρατική αξιολόγηση » το 60% των ερωτημένων απάντησαν πάρα πολύ, το 17% πολύ , το 13% αρκετά, το 9% λίγο και το 1% καθόλου.

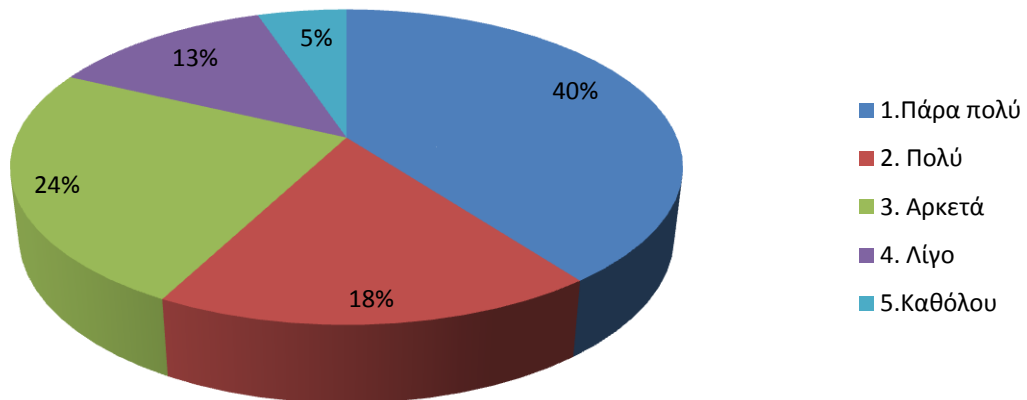
**Διάγραμμα 38: Αξιοκρατική αξιολόγηση**



Στο ερώτημα Q31 «Κοινωνική Θέση, Καταξίωση» το 40% των ερωτημένων απάντησαν πάρα πολύ, το 18% πολύ , το 24% αρκετά, το 13% λίγο και το 5% καθόλου.

**Διάγραμμα 39: Κοινωνική Θέση, Καταξίωση**

### Q31. Κοινωνική θέση -Καταξίωση



#### 4.6.1. Σύνοψη αποτελεσμάτων για τις τεχνικές Παρακίνησης

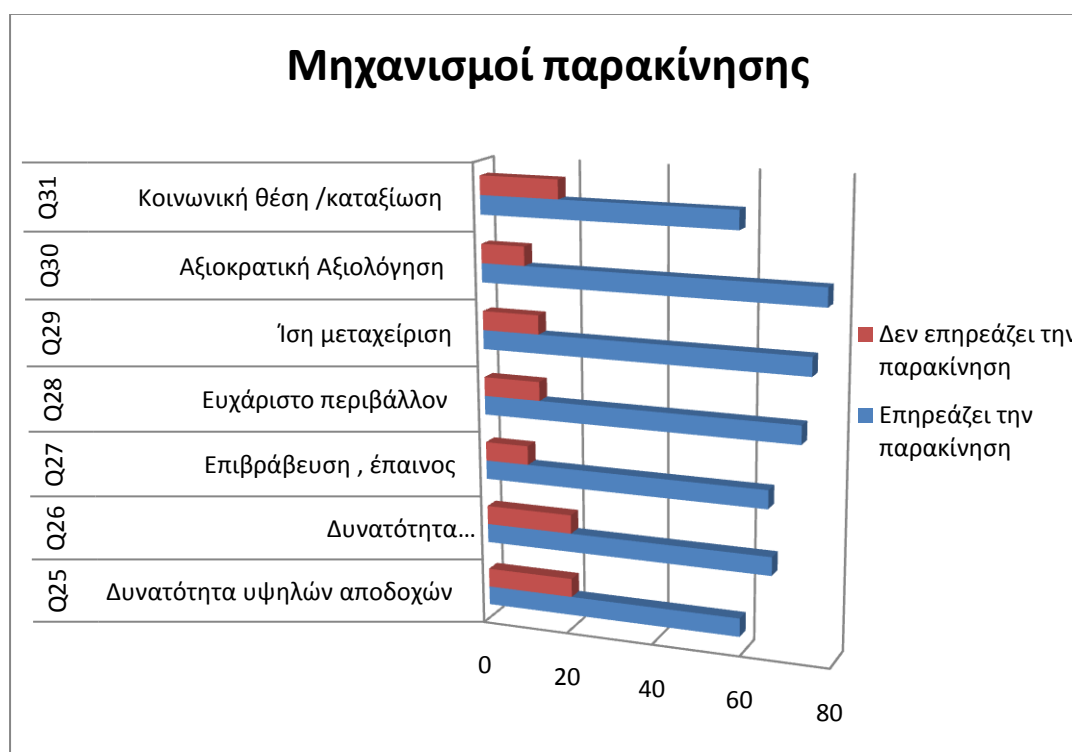
Σύμφωνα με τα πιο πάνω αποτελέσματα φαίνεται ότι οι τεχνικές παρακίνησης που αφορούν την «δυνατότητα υψηλών αποδοχών», «δυνατότητα προαγωγής και μισθολογικής ανέλιξης», «τη δυνατότητα της επιβράβευσης και του επαίνου», το «ευχάριστο περιβάλλον», της «Ίσης μεταχείρισης», την «αξιοκρατική αξιολόγηση» και την «Κοινωνική θέση και καταξίωση» επηρεάζουν την παρακίνηση των υπαλλήλων των Υπηρεσιών Κοινωνικών Ασφαλίσεων. Μέσα από τα αποτελέσματα και όπως συνοψίζονται στον πιο κάτω πίνακα φαίνεται ότι η τεχνική παρακίνησης «Αξιοκρατική αξιολόγηση» συγκεντρώνει το υψηλότερο ποσοστό, ακολουθεί η «Ίση μεταχείριση», το «Ευχάριστο περιβάλλον», η «Δυνατότητα προαγωγής /μισθολογική ανέλιξη», μετά η «Επιβράβευση και ο έπαινος», «η δυνατότητα υψηλών αποδοχών» και τελευταίο η «κοινωνική θέση και η καταξίωση».

### **Πίνακας5: Τεχνικές Παρακίνησης**

		<b>Επηρεάζει την παρακίνηση τους</b>	<b>Δεν επηρεάζει την παρακίνηση τους</b>
		<b>%</b>	<b>%</b>
Q25	Δυνατότητα υψηλών αποδοχών	<b>59</b>	20
Q26	Δυνατότητα προαγωγής/μισθολογική ανέλιξη	<b>66</b>	20
Q27	Επιβράβευση, έπαινος	<b>65</b>	10
Q28	Ευχάριστο περιβάλλον	<b>72</b>	13
Q29	Ίση μεταχείριση	<b>74</b>	13
Q30	Αξιοκρατική Αξιολόγηση	<b>77</b>	10
Q31	Κοινωνική θέση /καταξίωση	<b>58</b>	18

Όπως φαίνεται στο πιο κάτω διάγραμμα όλες οι τεχνικές παρακίνησης επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων.

### **Διάγραμμα 40: Σύνοψη αποτελεσμάτων για τις Τεχνικές Παρακίνησης**



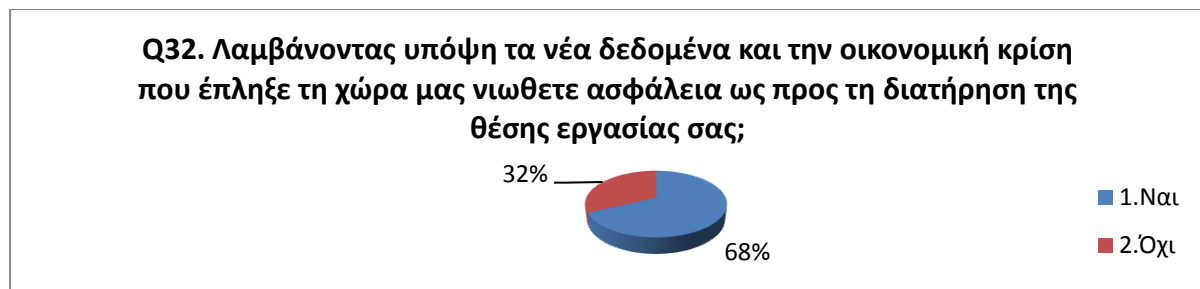
Μέσα από τα πιο πάνω φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι δίνουν περισσότερη έμφαση κυρίως σε μηχανισμούς που εφαρμόζουν κίνητρα εσωτερικά όπως είναι η «Αξιοκρατική αξιολόγηση», η «Ίση μεταχείριση», το «Ευχάριστο περιβάλλον», ενώ παρακινούνται λιγότερο με κίνητρα εξωτερικά όπως είναι η προαγωγή και η μισθολογική ανέλιξη. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με την έρευνα που έγινε από τον Μανώπουλο (Μαπορουλος D. , 2008) ότι τα εσωτερικά κίνητρα που χρησιμοποιούν οι διοικούντες σχετίζονται με καλύτερα οργανωτικά αποτελέσματα σε σχέση με τα εξωτερικά. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι θα πρέπει να εξευρεθούν στην Δημόσια Υπηρεσία τεχνικές Παρακίνησης που να μην αποσκοπούν μόνο στη χρηματική αμοιβή (extrinsic rewards) αλλά και σε άλλους μηχανισμούς εσωτερικούς (intrinsic rewards).

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης καταδεικνύουν ότι η παρακίνηση των εργαζομένων στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων μπορεί να γίνει από εσωτερικά (μη οικονομικά) κίνητρα. Επιβεβαιώνεται με αυτό η άποψη ότι οι εργαζόμενοι στο Δημόσιο Τομέα αποδίδουν περισσότερη αξία σε εσωτερικές ανταμοιβές που είναι σημαντικές και παρέχουν το αίσθημα της επίτευξης (Houston, 2000). Από την άλλη η παρακίνηση των εργαζομένων από οικονομικά κίνητρα φαίνεται να υπάρχει μέσα από τα ευρήματα της παρούσας μελέτης αλλά δεν αποτελεί έκπληξη γιατί σύμφωνα με τη βιβλιογραφία τα συστήματα εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών είναι σημαντικά στους Δημόσιους οργανισμούς (Bright L. , 2005; French, P.& Emerson,M., 2014).

## **4.7. Οικονομική κρίση και παρακίνηση**

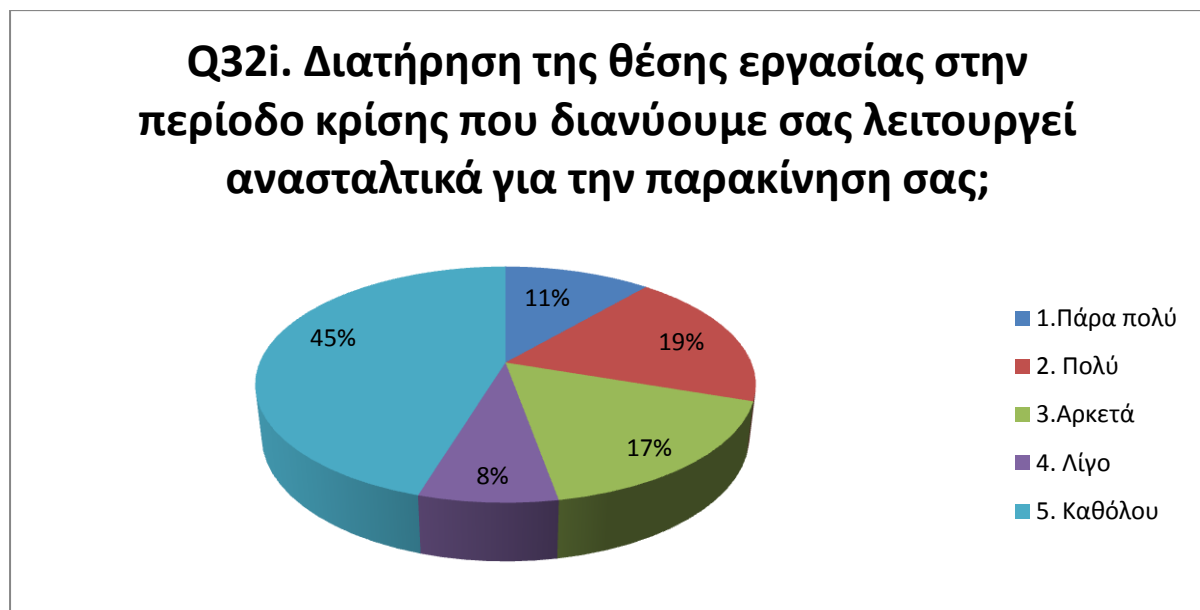
Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται τα αποτελέσματα στην ερώτηση «Λαμβάνοντας υπόψη τα νέα δεδομένα και την οικονομική κρίση που έπληξε την χώρα μας νιώθετε ασφάλεια ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας σας;» το 68% απάντησαν ότι ναι, νιώθουν ασφάλεια και το 32 % όχι δεν νιώθουν ασφάλεια.

**Διάγραμμα 41:** Λαμβάνοντας υπόψη τα νέα δεδομένα και την οικονομική κρίση που έπληξε τη χώρα μας νιώθετε ασφάλεια ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας σας;



Από αυτούς που απάντησαν ναι, κλήθηκαν να απαντήσουν αν η ασφάλεια αυτή που νιώθουν για τη θέση εργασία τους λειτουργεί ανασταλτικά στην παρακίνηση τους για εργασία, όπου το 19% απάντησαν πάρα πολύ, το 17% πολύ, το 8% αρκετά, το 45% λίγο και το 11% καθόλου.

**Διάγραμμα 42:** Η ασφάλεια που σας παρέχει η μόνιμη θέση που κατέχετε λειτουργεί ανασταλτικά στην παρακίνηση σας;



Μέσα από τα πιο πάνω αποτελέσματα φαίνεται ότι ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων παρόλο που ναι μεν νιώθουν ασφάλεια σχετικά με τη θέση που κατέχουν φαίνεται ότι αυτό δεν λειτουργά ανασταλτικά στο να παρακινούνται για αποδοτικότερη εργασία. Το 45% των ερωτωμένων που νιώθουν ασφάλεια απάντησαν πως αυτό δεν λειτουργεί ανασταλτικά για την παρακίνηση τους.



# Κεφάλαιο 5

## Επίλογος- Συμπεράσματα

Στην παρούσα μελέτη ασχοληθήκαμε με το θέμα της Παρακίνησης των εργαζομένων στις υπηρεσίες των Κοινωνικών Ασφαλίσεων έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να αποδίδουν καλύτερα. Αρχικά κάναμε μία θεωρητική ανασκόπηση σχετικά με την Παρακίνηση και τις θεωρίες που την πλαισιώνουν καθώς και με το θέμα της παρακίνησης στον Δημόσιο Τομέα και τις έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με την παρακίνηση. Σε δεύτερο στάδιο παρουσιάζεται το εμπειρικό μέρος της εργασίας, δηλ. την μελέτη περίπτωσης των εργαζομένων στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων. Διεξήχθη έρευνα μέσω ενός καλά δομημένου ερωτηματολογίου . Έγινε προσπάθεια καταγραφής της παρούσας κατάστασης παρακίνησης στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων, την καταγραφή των μηχανισμών παρακίνησης που αν υπήρχαν θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην αποδοτικότερη εργασία καθώς επίσης και καταγραφή του ποσοστού επηρεασμού της παρακίνησης σχετικά με την ασφάλεια που παρέχει η μονιμότητα στους Δημοσίους υπαλλήλους στην περίοδο οικονομικής κρίσης που διανύει η κυπριακή κοινωνία.

Μέσα από την έρευνα βγαίνουν πολλά και χρήσιμα συμπεράσματα. Φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων εμφανίζονται δυσαρεστημένοι σχετικά με την παρούσα φάση παρακίνησης. Εμφανίζονται δυσαρεστημένοι από τους παράγοντες παρακίνησης: συνθήκες εργασίας, την ασφάλεια, την επίβλεψη των ανωτέρων τους, το κύρος που τους παρέχει η εργασία τους, την αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλεται, τα επιτεύγματα τους, τη δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης στην εργασία τους. Μεγαλύτερη δυσαρέσκεια παρουσιάζουν οι παράγοντες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη στην εργασία. Εμφανίζονται από την άλλη, ικανοποιημένοι από την αμεσότητα επικοινωνίας με τους ανωτέρους τους και

όπως αναφέρει ο Camilleri E. (Camilleri, 2007) οι καλές σχέσεις με τους προϊσταμένους επηρεάζουν θετικά την παρακίνηση των εργαζομένων. Μέσα από τα πιο πάνω καθίσταται επιτακτική ανάγκη να παρθούν μέτρα έτσι ώστε να τονωθεί η παρακίνηση των εργαζομένων στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων.

Σε ένα δεύτερο στάδιο έγινε μια προσπάθεια εντοπισμού των μηχανισμών παρακίνησης που αν χρησιμοποιούνταν από την υπηρεσία και από τους ανωτέρους θα παρακινούσαν το προσωπικό να εργάζεται έτσι ώστε να αποδίδει καλύτερα. Αρχικά φαίνεται ότι όλοι οι μηχανισμοί επηρεάζουν θετικά την παρακίνηση τους. Οι περισσότεροι απάντησαν ότι θα παρακινούνταν περισσότερο από εσωτερικά κίνητρα όπως η αξιολογική αξιολόγηση, η ίση μεταχείριση και το ευχάριστο περιβάλλον και λιγότερο από εξωτερικά κίνητρα όπως οι αποδοχές και η προαγωγή. Αυτό συμφωνεί με τα πορίσματα έρευνας που πραγματοποιήθηκε από τον Buelens M. και τον Van de Broeck H. (Buelens M., Van den Broeck H, 2007) όπου αναφέρουν ότι οι υπάλληλοι στο δημόσιο δίνουν περισσότερη σημασία στα εσωτερικά κίνητρα, δεν περιμένουν υψηλές αμοιβές. Μέσα από το παραπάνω φαίνεται ο ρόλος της θεωρίας της Δικαιοσύνης αφού η αξιολογική αξιολόγηση είχε το υψηλότερο ποσοστό στην προτίμηση των ερωτηθέντων για τις τεχνικές Παρακίνησης που μπορούν να εφαρμοστούν. Δεν πρέπει να παραγκωνίζεται σαν θεωρία και να εφαρμόζεται στην πράξη.

Όσον αφορά την ασφάλεια που νιώθουν οι εργαζόμενοι στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων σε σχέση με την μονιμότητα σε περιόδους οικονομικής κρίσης φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε πως νιώθει ασφάλεια αλλά αυτό δεν λειτουργεί ανασταλτικά στην παρακίνηση τους για εργασία.

Μέσα από την υλοποίηση της μελέτης και την έκβαση των αποτελεσμάτων κρίνεται αναγκαία η εισήγηση μέτρων έτσι ώστε να τονωθεί η παρακίνηση στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων. Φαίνεται ότι η αξιολογική αξιολόγηση ήταν η μέθοδος παρακίνησης που συνέλεξε το ψηλότερο ποσοστό των ερωτηθέντων. Σωστό είναι να επισημάνουμε ότι υπάρχει ήδη σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων αλλά

χρειάζεται εκσυγχρονισμό έτσι ώστε να είναι πιο δίκαιο, ευέλικτο και αποτελεσματικό. Η προαγωγή δεν πρέπει να είναι ο μοναδικός σκοπός της αξιολόγησης αλλά η βελτίωση και η ανατροφοδότηση, έτσι ώστε να ενθαρρύνεται ο εργαζόμενος και να αποδίδει τα μέγιστα.

Η παροχή περισσότερων κινήτρων αναμφισβήτητα θα μπορούσε να συμβάλει στη ν επιθυμητή βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Οι ανταμοιβές που μπορεί το άτομο να λάβει από την Δημόσια Υπηρεσία μπορεί να είναι εσωτερικές ή εξωτερικές. Τα εξωτερικά κίνητρα μπορεί να είναι ο μισθός και η μονιμότητα που παρέχει ασφάλεια στους εργαζομένους όπως είδαμε και στην ερευνα μας. Σε περίοδο οικονομικής κρίσης όμως είναι δύσκολο να δοθούν εξωτερικά κίνητρα οπότε όπως φάνηκε και μέσα από τα αποτελέσματα μας υπάρχουν εσωτερικά κίνητρα και πρακτικές που μπορούν να υιοθετηθούν και να επιφέρουν καλύτερα αποτελέσματα όπως η ίση μεταχείριση, το ευχάριστο περιβάλλον, η επιβράβευση και ο έπαινος.

Η εκπαίδευση και επιμόρφωση είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας παρακίνησης αφού το άτομο πρέπει να εκσυγχρονίζεται και να μαθαίνει τις νέες τεχνολογίες και μεθόδους που μπορούν να εφαρμοστούν έτσι ώστε να μπορεί να αποδίδει περισσότερο. Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (N Παπαλεξανδρη , Δ Μπουραντας, 2003) δίνουν έμφαση στη σημασία της εκπαίδευσης των εργαζομένων και την συμβολή της στην αύξηση της παραγωγικότητας , στην ανύψωση του ηθικού, στην αύξηση της αφοσίωσης του εργαζομένου και στην ανάπτυξη της κουλτούρας. Η έλλειψη προσωπικού λόγω πρόωρων αφυπηρετήσεων και της παγιοποίησης των προσλήψεων καθιστά πιο επιτακτική την ανάγκη της παρακίνησης του υπάρχον προσωπικού. Στην δημόσια υπηρεσία θα πρέπει να εισαχθούν νέες τεχνολογίες, να επιμορφωθεί το προσωπικό στο να μπορεί να τις αξιοποιήσει στο έπακρο.

Η παρούσα μελέτη μπορεί να αποτελέσει έναυσμα για περαιτέρω μελέτη της παρακίνησης, αφού μέσω της παρακίνησης οι εργαζόμενοι αποκτούν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και αποφασιστικότητα έτσι ώστε να αποδίδουν καλύτερα. Όπως

φάνηκε μπορούν να παρέχουν εσωτερικά κίνητρα που έχουν καλύτερα αποτελέσματα όπως φάνηκε και δεν στοιχίζουν τόσο πολύ αφού διανύουμε περίοδο οικονομικής κρίσης.

Συνεπώς πολύ σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία της παρακίνησης είναι να μην πληγωθεί η ανθρώπινη αξιοπρέπεια και να μειωθεί ο ανθρώπινος ενθουσιασμός.

# Παράρτημα Α

## Ερωτηματολόγιο

**Δειγματοληπτική Έρευνα για τη Μελέτη του Ρόλου της Παρακίνησης**  
**Ανθρώπινου Δυναμικού στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων για καλύτερη**  
**απόδοση τους στην εργασία**

Η έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια ολοκλήρωσης της μεταπτυχιακής μου διατριβής για απόκτηση μεταπτυχιακού διπλώματος από το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Θα το εκτιμούσα πάρα πολύ αν μπορούσατε να με βοηθήσετε αφιερώνοντας λίγο από τον πολύτιμο χρόνο σας για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Όλες οι απαντήσεις είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές αλλά πολύ σημαντικές για διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τον ρόλο της παρακίνησης των υπαλλήλων στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων Κύπρου έτσι ώστε να αποδίδουν καλύτερα.

**Q1. Εργάζεστε στις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων;**

ΝΑΙ		Συνέχισε στην ερώτηση 2
ΟΧΙ		Κλείσε συνέντευξη

**Q2. Στον τομέα σας το επίπεδο παρακίνησης σε ατομικό επίπεδο θεωρείτε ότι είναι :**

Πολύ χαμηλό	Χαμηλό	Ικανοποιητικό	Υψηλό	Πολύ υψηλό
1	2	3	4	5

**Q3-24. Ερωτήσεις όσον αφορά την εργασία σας. Σε κλίμακα από το 1 έως το 4, όπου το 1 σημαίνει απόλυτα δυσαρεστημένος/η και το 4 απόλυτα ικανοποιημένος/η, απαντήστε κατά πόσο :**

		1	2	3	4
Q3	Είστε ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο				

	της εργασίας σας;				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Q4	Είστε ευχαριστημένος/η από τις συνθήκες εργασίας;				
Q5	Είστε ικανοποιημένος/η από τις αποδοχές σας;				
Q6	Αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται πλήρως οι ικανότητες και τα προσόντα σας;				
Q7	Αισθάνεστε άγχος και πίεση λόγω φόρτου εργασίας;				
Q8	Αισθάνεστε ότι μπορείτε να εκφράσετε ελεύθερα τη γνώμη σας;				
Q9	Αισθάνεστε ότι μπορείτε να πάρετε πρωτοβουλίες για την καλύτερη οργάνωση της εργασίας σας;				
Q10	Την παροχή σύγχρονου και κατάλληλου εξοπλισμού για εκτέλεση των καθηκόντων σας				
Q11	Είστε ευχαριστημένος/η από τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας				
Q12	Γνωρίζετε τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες που πρέπει να επιτελέσετε στην εργασία σας;				
Q13	Είστε ευχαριστημένος/η από τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας;				
Q14	Είστε ικανοποιημένος από την αμεσότητα επικοινωνίας με τους ανωτέρους σας;				
Q15	Είστε ικανοποιημένος/η από την παροχή σωστής καθοδήγησης από τους ανωτέρους σας;				
Q16	Είστε ικανοποιημένος/η με την παροχή σωστής ανατροφοδότησης – πληροφόρησης για την απόδοση σας;				

Q17	Είστε ικανοποιημένος/η από την αναγνώριση και την επιβράβευση της προσπάθειας που καταβάλλεται;				
Q18	Είστε ικανοποιημένος/η από την δυνατότητα αυτονομίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας, δηλαδή να προγραμματίζεται μόνος σας την εργασία σας και να παίρνετε πρωτοβουλίες για να φέρετε σε πέρας την εργασίας σας;				
Q19	Την δυνατότητα να ξεδιπλώσετε τα ταλέντα σας και τη δημιουργικότητα σας				
Q20	Την παροχή εκπαίδευσης κι επιμόρφωσης για να μάθετε περισσότερα και να εκτελείται καλύτερα τα καθήκοντα σας				
Q21	Την αξιολογική μέτρηση της απόδοσης σας				
Q22	Την δυνατότητα προαγωγής				
Q23	Το κύρος που σας παρέχει η εργασία σας				
Q24	Το πόσο σας γεμίζει η εργασία σας – πόσο ενδιαφέρουσα είναι				

**Q25 - 31.** Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται κάποιες τεχνικές παρακίνησης. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι τεχνικές αυτές θα μπορούσαν να σας παρακινήσουν σε κλίμακα από το 1 έως το 5.

		1	2	3	4	5
		Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
Q25	Δυνατότητα υψηλών αποδοχών					
Q26	Δυνατότητα προαγωγής/μισθολογική ανέλιξη					

Q27	Επιβράβευση , έπαινος					
Q28	Ευχάριστο περιβάλλον					
Q29	Ίση μεταχείριση					
Q30	Αξιοκρατική Αξιολόγηση					
Q31	Κοινωνική θέση /καταξίωση					

**Q32. Λαμβάνοντας υπόψη τα νέα δεδομένα και την οικονομική κρίση που έπληξε την χώρα μας νιώθετε ασφάλεια ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας σας;**

1.	Ναι	
2.	Όχι	

**Q32i. Αν ναι, ο παράγοντας αυτός λειτουργεί ανασταλτικά στην παρακίνηση σας και την απόδοση σας:**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου

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



## Δημογραφικά

### D1) Φύλο:

Άνδρας	
Γυναίκα	

### D2) Ηλικιακή κατηγορία:

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

### D3) Μισθολογική κλίμακα (Α2,Α4,Α5,Α8 Κτλ):

---

### D4) Απασχόληση

1. Μόνιμος		3. Απασχόληση καθορισμένης διάρκειας.	
2. Έκτακτος Αορίστου χρόνου		4. Ωρομίσθιο προσωπικό.	

### D5) Χρόνια υπηρεσίας:

1. <1 έτος		4. 11-15 έτη	
2. 1-5 έτη		5. 15-20 έτη	
3. 6-10 έτη		6. > 20 έτη	

### D6) Μισθός: Πόσος είναι κατά μέσο όρο ο μηνιαίος μισθός σας;

1. 0 – 500 €		6. 2500 – 3000 €	
--------------	--	------------------	--

2. 501 – 1000 €		7. 3001 – 3500 €	
3. 1001 – 1500 €		8. 3501 – 4000 €	
4. 1501 – 2000 €		9. ≥ 4001 €	
5. 2001 – 2500 €			

**D7) Μορφωτικό επίπεδο: Ποιο είναι το υψηλότερο επίπεδο μόρφωσης που έχετε ολοκληρώσει;**

1. Δημοτικό	
2. Γυμνάσιο	
3. Λύκειο	
4. Κολλέγιο	
5. Πανεπιστήμιο	
6. Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό	

**D8) Όνομα:** \_\_\_\_\_

(εθελοντικά αν θέλετε να σας σταλούν τα αποτελέσματα της έρευνας)

**D9) Τηλέφωνο:** \_\_\_\_\_

(εθελοντικά αν θέλετε να σας σταλούν τα αποτελέσματα της έρευνας)

**Σας ευχαριστώ πολύ.**

# Βιβλιογραφία

- Baard P.P., Deci E. and Ryan R.M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-being in two Works Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068.
- Bourantas D., Papalexandri N. (1999). Personality traits discriminating between employees in public- and in private-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(5), 858-869.
- Bright, L. (2009). Why do public employees desire intrinsic non momentary opportunities? *Public Personnel Management*, 38(3), 15-37.
- Bright, L. (2005). Public employees with high level of public service motivation: who are they, where are they and what do they want? *Review of Public Personnel Administration*, 25(2), 138-154.
- Bright, L. (2005). Public employees with high level of public service motivation: Who are they, where are they and what do they want? *Review of Public Personnel Administration*, 25(2), 138-154.
- Buelens M., Van den Broeck H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, 65-74.
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting Public Service Motivation. *Personnel Review*, 36(3), 356-377.
- French, P. & Emerson, M. (2014). Assessing the variations in Reward Preference for Local Government Employees in Terms of position Public Service Motivation and Public Sector Motivation. *Public Performance and Management Review*, 37(4), 552-576.
- Gkorezis P., Petridou E. (2012). The effect of extrinsic rewards on public and private sector employees' psychological empowerment : a comparative approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 3596-3612.
- Grammatikopoulos H.A., Koupidis S.A., Moralis D., Sadrazamis A, Athineou D., Gkiouzepas I. (2013). Job motivation factors and performance incentives as efficient management tools: A study among mental health professionals. *Archives of Hellenic Medicine / Arheia Ellenikes Iatrikes*, 30, 46-58.
- Houston, D. (2000). Public Service motivation: a multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-727.
- Jurkiewicz C.L. , Massey T. K., Brown J.R.G. (1998). Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study. *Public Productivity & Management Review*, 21(3), 230-250.

- King L.A. (1995). Wishes, motives, goals and personal memories: Relations of measures of human motivation. *Journal of Personality* 63, 985-1007.
- Knott, J. (1993). Comparing Public and Private Management: Cooperative Effort and Principal-Agent Relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 3, 93-119.
- Longenecker, C. (2011). How the BEST motivate workers. *Industrial Management* , 53(1), 8-13,5.
- Manopoulos, D. (2008). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, 30(1), 63-65.
- Manopoulos, D. (2008, September). Work motivation in Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1738-1762.
- Markovits Y., Davis A. and Dick R. (2010). The Link between Job Satisfaction and Organisational Commitment: Differences between Public and Private Sector Employees. *International Public Management Journal*, 13, 177-196.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Moorhead G, G. R. (2004). *Organizational Behavior, Managing people and organizations*. N.Y: Houghton Mifflin Company.
- Nutt P.C., Backoff R.W. (1993). Organizational Publicness and its implications for Strategic Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3, 209-231.
- Patric J. Montana, Bruce H. Charnov. (2002). *Management*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Perry J. L., W. L. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, vol 50, No3, 367-373.
- Perry J.L., Porter L.W. (1982). Factors affecting the context for Motivation in Public Organisations. *Academy of Management Journal*, 89-98,7.
- Perry JL, Hondeghem A. (2008). Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 3-12.
- Rainey H. G.,Bozeman B. (2000, April 1). Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 10(2), 447-469.
- Rainey, H. (1982). Reward Preferences among Public and Private managers:in search of the service ethic . *American Review of Public Administration*, 288-302.
- Rizescu A.M., Rizescu A. (2014). Theoretical study on Human Resources management applied in working and bureaucratic organizations. *Scientific Bulletin*, 80-89.
- Sokolowski et al. (2000). assessing achievement, affiliation and power motives all at once: the multi motive grid (MMG). *Journal of personality* 74, 126-145.

- Spangler W.D. (1992). Validity of questionnaire and TAT measures of need for achievement: two meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 112, 140-154.
- Wittmer, D. (1991). Serving the people or serving for pay: reward preferences among Government, hybrid sector and Business manager. *Public Productivity and Management Review*, 369-383.
- Wright, B. (2001). Public Sector Work Motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4), 559-86.
- Wright, B. (2001). Work Motivation in the public sector: an application of goal and social cognitive theories. *Academy of Management Proceedings*, D1-D6.
- Θεοδωράτος, Ε. (2004). *Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.
- Κιόχος, Α. (1997). *Μεθοδολογία διεξαγωγής ερευνών: Η θεωρία στην Πράξη*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Κώστας Τζωρτζακής, Α. Τ. (2001). *Μαρκετινγκ Μάνατζμεντ*. Γερακας: Rosili.
- Λαζάρου, Ξ. (1996). *Η Δημόσια Υπηρεσία και η τέχνη της παραγωγικότητας*. Λευκωσία: ΙΜΠΡΙΝΤΑ ΛΤΔ.
- Μπουραντάς, Δ. (1984). *Διοίκηση Ανθρώπινου Παράγοντα*. Αθήνα.
- Ν Παπαλεξανδρη, Δ Μπουραντας. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα : Μπένου.
- Φαναριώτης, Π. (1999). *Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση και αυτοδιοίκηση μπροστά στις προκλήσεις του 21ου αιώνα*. Αθήνα.
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού : στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα*. Αθήνα : Μεταίχμιο.
- Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: INTERBOOKS.