



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ
ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

ΔΕΣΠΟΙΝΑ ΠΡΟΚΟΠΙΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

ΜΙΧΑΛΗΣ ΣΩΚΡΑΤΟΥΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ, 2016

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Ο Ρόλος της Παρακίνησης και Ενδυνάμωσης των
Υπαλλήλων στον Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα στην Κύπρο

Δέσποινα Προκοπίου

Επιβλέπων Καθηγητής
Μιχάλης Σωκράτους

Δεκέμβριος 2016

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Ο Ρόλος της Παρακίνησης και Ενδυνάμωσης των
Υπαλλήλων στον Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα στην Κύπρο**

Δέσποινα Προκοπίου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Μιχάλης Σωκράτους**

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

Δεκέμβριος 2016

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Περίληψη

Η παρούσα εργασία ασχολείται με το ρόλο της παρακίνησης και ενδυνάμωσης των υπαλλήλων στον ευρύτερο δημόσιο τομέα στην Κύπρο. Όσον αφορά το γενικό μέρος της εργασίας αυτό αρχικά, ασχολείται με την παρακίνηση των εργαζομένων και την επαγγελματική τους ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, περιγράφεται η έννοια της παρακίνησης και αναφέρονται οι παράγοντες παρακίνησης. Επίσης, αποτυπώνεται η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης και αναφέρονται οι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης. Ακόμα, παρουσιάζεται η παρακίνηση στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Εδώ αφού γίνει αναφορά στην έννοια και το περιεχόμενο του Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα, στη συνέχεια περιγράφεται η έννοια και το περιεχόμενο της παρακίνησης στον Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα. Το θεωρητικό μέρος ολοκληρώνεται με την παράθεση στοιχείων σχετικά με τα κίνητρα των εργαζομένων. Το δεύτερο μέρος της εργασίας περιλαμβάνει τη διενέργεια μιας έρευνας με στόχο τη διερεύνηση της ύπαρξης μεθόδων παρακίνησης και ενδυνάμωσης των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα της Κύπρου και η διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων από διάφορες πτυχές της εργασίας τους. Πιο συγκεκριμένα μέσα από την έρευνα προκύπτει ότι στον ευρύτερο δημόσιο τομέα της Κύπρου δεν υπάρχουν, γενικά, συστήματα παρακίνησης του προσωπικού και οι λόγοι μη ύπαρξης συστημάτων παρακίνησης είναι κυρίως η έλλειψη ενδιαφέροντος προς τους εργαζομένους, οι οικονομικοί λόγοι και η έλλειψη γνώσεων και τεχνογνωσίας. Ωστόσο, με βάση τις απόψεις των υπαλλήλων προκύπτει ότι οι ίδιοι πιστεύουν ότι η υιοθέτηση των μεθόδων παρακίνησης θα συμβάλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας στην εργασία τους, ενώ θεωρούν απαραίτητη την ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης. Επιπροσθέτως, σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους προκύπτει ότι είναι ικανοποιημένοι κυρίως από τις γενικές συνθήκες εργασίας και από τους προϊσταμένους. Αντίθετα, δεν εμφανίζονται ικανοποιημένοι από την αμοιβή τους, από την αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων και από τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης, ενώ κρατούν ουδέτερη στάση σχετικά με την ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας τους.

Summary

This paper deals with the role of motivation and empowerment of employees in the public sector in Cyprus. Regarding the general part of the work was first deals with employee motivation and professional satisfaction. More specifically, described the concept of motivation and are the motivating factors. It also reflected the sense of job satisfaction and are the job satisfaction factors. Still, the motivation in the public sector occurs. Here he made reference to the meaning and scope of the public sector, then describes the meaning and scope of motivation in the Public Sector. The theoretical part ends with the quote data on employee motivation. The second part involves conducting a survey to investigate the existence of motivational techniques and empowerment of employees in the public sector of Cyprus and to investigate the job satisfaction of employees from various aspects of their work. Specifically within the survey shows that in the public sector of Cyprus there are, in general, staff motivation systems and the reasons for lack of motivation systems is mainly the lack of interest to employees, economic reasons and the lack of knowledge and expertise. However, based on the views of staff that they feel that the adoption of motivational methods will contribute to enhancing the efficiency and productivity at work, and find it necessary to have motivation methods. In addition, on employee satisfaction from their work that they are satisfied mainly from the general working conditions and by their superiors. Conversely, they are not satisfied with their remuneration, by utilizing the skills and competencies and the promotion and development possibilities, while keeping a neutral stance on the satisfaction of the workpiece.

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τον Δρ Μιχάλη Σωκράτους για την πολύτιμη βοήθεια και στήριξη του, προκειμένου να επιτευχθεί η ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Ευχαριστώ επίσης θερμά το σύζυγό μου, τους γονείς και τα αδέρφια μου που με τον τρόπο τους συνέβαλαν στην ολοκλήρωση αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής.

Περιεχόμενα

Περίληψη	iii
Summary	iv
Ευχαριστίες	v
Περιεχόμενα	vi
Κεφάλαιο 1	1
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 2	2
Παρακίνηση Εργαζομένων - Επαγγελματική Ικανοποίηση - Κίνητρα	2
2.1 Έννοια της παρακίνησης	2
2.2 Παράγοντες παρακίνησης.....	4
2.2.1 Παράγοντες βαθμού παρακίνησης	4
2.2.2 Γενικοί παράγοντες παρακίνησης	5
2.3 Επαγγελματική ικανοποίηση	7
2.4 Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης	8
2.4.1 Παράγοντες περιβάλλοντος	9
2.4.2 Προσωπικοί παράγοντες	10
2.5 Η Έννοια και το Περιεχόμενο του Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα	11
2.6 Η Έννοια και το Περιεχόμενο της Παρακίνησης στον Δημόσιο Τομέα	12
2.7 Έρευνες Παραγόντων Παρακίνησης στη Δημόσια Διοίκηση	14
2.8 Έννοια κινήτρων.....	15
2.9 Αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων	17
2.10 Γενικές κατηγορίες κινήτρων	18
2.10.1 Ομαδικά κίνητρα εργασίας.....	19

2.10.2 Κίνητρα ανταγωνισμού και κίνητρα ηθικού.....	19
2.10.3 Κίνητρα συμπεριφοράς.....	20
2.10.4 Κίνητρα εργασίας.....	20
2.10.5 Κίνητρα μέσω σχεδίου υγειονομικής περίθαλψης.....	20
Κεφάλαιο 3	23
Μεθοδολογία.....	23
3.1 Σκοπός.....	23
3.2 Σχεδιασμός μελέτης.....	24
3.3 Το δείγμα της μελέτης.....	24
3.4 Εργαλείο συλλογής.....	24
3.5 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία.....	28
3.6 Δεοντολογικά θέματα.....	29
3.7 Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	29
3.8 Στατιστική ανάλυση.....	30
Κεφάλαιο 4	31
Αποτελέσματα.....	31
Κεφάλαιο 5	57
Συμπεράσματα.....	57
Βιβλιογραφία	61
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	66

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι η παρακίνηση και η ενδυνάμωση των υπαλλήλων αποτελούν βασικές παραμέτρους της αποδοτικότητάς τους. Ιδιαίτερως σημαντική είναι η διερεύνηση του ρόλου της παρακίνησης στους υπαλλήλους του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Για το λόγο αυτό αποφασίστηκε η παρούσα εργασία να ασχοληθεί με τη διερεύνηση της ύπαρξης μεθόδων παρακίνησης και ενδυνάμωσης των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα της Κύπρου και η διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων από διάφορες πτυχές της εργασίας τους.

Πιο συγκεκριμένα μέσα από την εργασία και κατ' επέκταση την έρευνα που πραγματοποιείται στα πλαίσια της εργασίας αναμένεται να βρεθεί αν υπάρχουν συστήματα παρακίνησης στον ευρύτερο δημόσιο τομέα της Κύπρου, ποιοι είναι οι επικρατέστεροι λόγοι μη ύπαρξης συστημάτων παρακίνησης, αν τα συστήματα παρακίνησης ενισχύουν την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των εργαζομένων, πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από το αντικείμενο εργασίας τους, πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από τις γενικές συνθήκες εργασίας τους, πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από την αμοιβή τους, πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από τους προϊστάμενούς τους, πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από την αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους και πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξής τους.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας αναμένεται να αντληθούν σημαντικά συμπεράσματα για την παρακίνηση και ενδυνάμωση των εργαζομένων του ευρύτερου τομέα της Κύπρου και εν συνεχεία αναμένεται τα αποτελέσματα να βοηθήσουν στο να δώσουν λύσεις για τη βελτίωση των συστημάτων παρακίνησης του προσωπικού.

Κεφάλαιο 2

Παρακίνηση Εργαζομένων - Επαγγελματική Ικανοποίηση - Κίνητρα

Στο κεφάλαιο αυτό θα ορίσουμε την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση.

2.1 Έννοια της παρακίνησης

Αρχικά, η παρακίνηση των εργαζομένων είναι κύριο θέμα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, διότι έχει να κάνει με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Χαρακτηρίζει τις πιο σημαντικές στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και τη δέσμευση στον οργανισμό (commitment).

Στην προσπάθεια ανάπτυξης μιας ολοκληρωμένης και σφαιρικής άποψης για τις μεθόδους παρακίνησης χρειάζεται να πραγματοποιηθεί μία λεπτομερή έρευνα της ανάπτυξης των συγκεκριμένων μεθόδων καθ' όλη τη διάρκεια της ιστορίας του management. Αναλυτικότερα, από την εποχή που ο Maslow (1954) παρουσίασε τη θεωρία της Παρακίνησης έως και στις μέρες μας όπου έχουν παρουσιαστεί αμέτρητες σελίδες από επιστήμονες οι οποίοι έχουν ασχοληθεί με την παρακίνηση του ανθρώπου στον εργασιακό χώρο. Ακόμα, ψυχολόγοι, άνθρωποι των επιχειρήσεων και αναλυτές της ανθρώπινης συμπεριφοράς έχουν ασχοληθεί με στόχο να βρουν τι είναι εκείνο που κάνει τα άτομα να έχουν τη συμπεριφορά που έχουν. Αν και δεν είναι εύκολο να δώσει κάποιος ένα συγκεκριμένο ορισμό για την Παρακίνηση. Αρκετοί είναι εκείνοι όπου πιστεύουν ότι είναι η εσωτερική δύναμη η οποία καθοδηγεί τη συμπεριφορά των εργαζόμενων. Επίσης, σύμφωνα με τον Kreitner (1995) ο οποίος παρουσιάζει ότι είναι μία διαδικασία η οποία δίνει σκοπό στη συμπεριφορά, από την άλλη ο Higgins (1994)

δηλώνει ότι είναι μία εσωτερική δύναμη όπου καλύπτει τις ανάγκες, ενώ ο Jones (1994) χαρακτηρίζει την παρακίνηση ως μία διαδικασία όπου ξεκινά, ενεργοποιείται, κατευθύνεται και σταματάει ενώ ταυτόχρονα ελέγχεται η αντίδραση του ατόμου ενώ πραγματοποιούνται όλα τα προηγούμενα. Επιπλέον, η παρακίνηση έχει την δυνατότητα να χαρακτηριστεί σύμφωνα με τους Maehr και Braskamp (1986) μια διαδικασία όπου τα άτομα λαμβάνουν συγκεκριμένους διαθέσιμους πόρους, όπως χρόνο, ταλέντο και ενέργεια και τους διαθέτουν όπως αυτά επιθυμούν. Τέλος, ο Morris (1968) παρουσίασε ότι η παρακίνηση είναι μία συνεχώς μεταβαλλόμενη μεταβλητή όπου περιέχει έναν άπειρο αριθμό μεγεθών και έχει τη δυνατότητα να εφαρμοστεί σε έναν άπειρο αριθμό κατευθύνσεων. Αυτό ακριβώς καθιστά τη σωστή αξιολόγηση της παρακίνησης πολύ δύσκολο να πραγματοποιηθεί.

Με τον όρο παρακίνηση, χαρακτηρίζεται ο ψυχολογικός παράγοντας, όπου αποσκοπεί στη διερεύνηση και πρόγνωση των στοιχείων εκείνων που παρακινούν ένα άτομο να αναλάβει συγκεκριμένη δράση για να πραγματοποιηθεί μια ανάγκη. Ο όρος προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere» που σημαίνει κινώ. Ακόμα, οι ειδικοί έχουν παρουσιάσει την παρακίνηση ως τη διαδικασία εμπύχωσης –που συνδέεται με την ενέργεια πίσω από τις πράξεις, καθοδήγησης - περιέχει την επιλογή της συμπεριφοράς και διατήρησης της συμπεριφοράς προς ένα σκοπό (Beach, 1975).

Στον εργασιακό χώρο, ως παρακίνηση χαρακτηρίζεται ο αριθμός των ενεργειών, από την πλευρά τόσο της Διοίκησης όσο και του προϊσταμένου να επιφέρουν και να κρατήσουν τη διάθεση των εργαζομένων να συμπεριφερθούν κατά συγκεκριμένο τρόπο. Χαρακτηρίζονται ουσιαστικά οι δράσεις της ηγεσίας που αποσκοπούν στην υλοποίηση σωστών συνθηκών καλύτερευσης της ποιότητας και του αποτελέσματος μέσω των εργαζομένων, που πραγματοποιείται με την εφαρμογή κινήτρων προς αυτούς. Η απουσία της παρακίνησης πολλές φορές εκτιμάται για τη φτωχή απόδοση, για τη μικρή αξιοποίηση των δυνατοτήτων και για την αποτυχία να πραγματοποιηθούν οι στόχοι (Bonoma, 1981).

2.2 Παράγοντες παρακίνησης

Είναι αρκετοί παράγοντες παρακίνησης, όπως και αρκετοί παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό παρακίνησης, τους οποίους ο κάθε μάνατζερ χρειάζεται να μάθει για να παρακινήσει τους εργαζομένους στην επιχείρηση που ανήκει.

2.2.1 Παράγοντες βαθμού παρακίνησης

Είναι αρκετοί παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό παρακίνησης του εργαζομένου σε μια επιχείρηση, κάποιοι από τους κυριότερους είναι οι εξής (Berman et al, 2010; Bertelsen, 2012):

1. Η ηλικία. Ο χρόνος είναι πρόβλημα σε θέματα ενέργειας και χρόνου αντίδρασης του ανθρώπου. Οι αισθήσεις του λειτουργούν στο έπακρο περίπου σε ηλικίες ανάμεσα 20 και 30 χρόνων, ενώ ο χρόνος αντίδρασης του ανεβαίνει σταδιακά από την ηλικία των 25 χρόνων και μετά. Όμως τα μεγαλύτερα σε ηλικία άτομα κατέχουν πιο πολύ ευχέρεια στην ομιλία, στο σχηματισμό σκέψεων, στην κρίση, προϋποθέσεις απαραίτητες για δημιουργικές δραστηριότητες που δε συναντώνται αρκετά σε άτομα μικρής ηλικίας. Η παρακίνηση έχει να κάνει με την ικανότητα, οπότε χρειάζεται οι μάνατζερ να καταλάβουν εκείνες τις λειτουργίες μιας συγκεκριμένης δουλειάς και μετά να ταιριάζουν τα προσόντα που έχει έναν άνθρωπο με τις συγκεκριμένες λειτουργίες.
2. Η φυσιολογία. Η έννοια της παρακίνησης υπονοεί τη χρήση ενέργειας και προσπάθειας, γι' αυτό το κατά πόσο ο υπάλληλος θα αντιδράσει θετικά στην παρακίνηση έχει να κάνει με την κατάσταση του οργανισμού του. Το κάθε άτομο παρουσιάζει αυξήσεις και μειώσεις στον καθημερινό βαθμό ενεργητικότητάς του, όπως και αυξομειώσεις σε περιοδικά χρονικά διαστήματα. Ωστόσο, δεν έχουν όλα τα άτομα την ίδια φάση περιοδικότητας και ο βαθμός και το όριο αύξησης και μείωσης της ενεργητικότητας είναι αλλιώτικο για τον καθένα μας. Έτσι, ο μάνατζερ, δεν χρειάζεται να έχει την αξίωση από τους υπαλλήλους του να

εργάζονται με τον ίδιο υψηλό βαθμό από το πρωί μέχρι το βράδυ, διότι αυτό αντιτίθεται στην ίδια τη φύση του ανθρώπου.

3. Η ένταση, χαρακτηρίζεται ως η εσωτερική ψυχολογική πίεση του ανθρώπου που γίνεται για την κάλυψη μιας ανάγκης, πραγματοποίηση ενός στόχου και όπου μικραίνει ή ακόμα εξαλείφεται τελείως με την πραγματοποίηση της ανάγκης.

Ακόμα, η ικανοποίηση, αν και όχι πλήρης, εξουδετερώνοντας την ένταση εξασφαλίζει τη βασική για τον άνθρωπο ψυχοσωματική ισορροπία. Ο βαθμός έντασης, όμως για την πραγματοποίηση ενός σκοπού, ενώ δεν είναι απαραίτητο να είναι υψηλός, είναι προϋπόθεση διότι έχει το ρόλο του κινήτρου των προσπαθειών που θα παρέχουν την πραγματοποίηση με συνακόλουθο την ψυχοσωματική ισορροπία του ανθρώπου.

Στον εργασιακό χώρο η ένταση χαρακτηρίζει την εσωτερική πίεση που ασκείται στους υπαλλήλους για την πραγματοποίηση των καθηκόντων τους. Οποιαδήποτε όμως εργασία χρειάζεται και κάποιο επίπεδο έντασης, που είναι διαφορετικό όμως από χρόνο σε χρόνο. Λόγου χάριν, στον εργασιακό χώρο οι σερβιτόροι χρειάζεται να κατέχουν υψηλό βαθμό έντασης τις ώρες αιχμής, βρίσκοντας δύσκολο το να προλαβαίνουν να εξυπηρετούν όλους τους πελάτες.

Έτσι, υποχρέωση του μάνατζερ είναι να γνωρίζει πότε να ενθαρρύνει αυτή τη διέγερση και πότε να την καταστέλλει. Στον εργασιακό χώρο, επικρατεί μεγάλη ένταση, που στην πλειοψηφία των περιπτώσεων ο μάνατζερ χρειάζεται να ελαττώσει αν επιθυμεί να ξεπεράσει δυσάρεστα γεγονότα, όπως ρήξεις μεταξύ των εργαζομένων, χαμηλή απόδοση λόγω αρκετών λαθών και δυσαρέσκεια πελατών.

2.2.2 Γενικοί παράγοντες παρακίνησης

Το αρχικό βήμα για να πραγματοποιηθεί μεγάλη παραγωγικότητα σε μια επιχείρηση, αναγκαίο για να ολοκληρωθούν οι στόχοι της είναι να εξασφαλιστούν στον εργαζόμενο οι απαραίτητες συνθήκες εργασίας, σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, με σκοπό να έχει τη δυνατότητα να ασχοληθεί απερίσπαστος με τα καθήκοντά του. Στη συνέχεια

ακολουθεί η οργάνωση της εργασίας των υπαλλήλων έτσι ώστε να μην παρακωλύει η εργασία ενός υπαλλήλου την εργασία των υπολοίπων.

Παραδείγματος χάριν, οι σωστές συνθήκες στην κουζίνα από άποψη εξαερισμού, θερμοκρασίας, υγρασίας και ευρυχωρίας είναι κύριο μέλημα για να έχει τη δυνατότητα να δουλεύει σωστά ένας μάγειρας. Ακόμα, για να μην παρεμποδίζεται ο μάγειρας κατά την προετοιμασία των γευμάτων από άλλους συναδέλφους του αναγκαία είναι η κατάλληλη σχεδίαση της εργασίας αλλά και του χώρου. Βασική παράμετρος είναι επιπλέον η υλοποίηση κλίματος συναδελφικότητας και αλληλοεξυπηρέτησης στο χώρο εργασίας, με σκοπό να έχει τη δυνατότητα να συγκεντρωθεί ο εργαζόμενος στη δουλειά του.

Η εξασφάλιση του παράγοντα «αμοιβή», θα βοηθήσει ακόμα, στην εξασφάλιση όλων αυτών των κανόνων «υγιεινής» (κατά τον Herzberg), που χρειάζονται για να έχει τη δυνατότητα ο εργαζόμενος να δουλεύει με χαρά. Να πούμε ακόμα ότι στο χώρο των επιχειρήσεων, μπορεί να μη δίνεται η πρέπουσα σημασία σε αυτούς τους παράγοντες λόγω του ότι μερικοί επιχειρηματίες πιστεύουν ότι ανεβαίνει το κόστος, μη αντιλαμβάνοντας την ώθηση για αύξηση της παραγωγικότητας που παρέχει η εξασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών εργασίας αλλά ούτε τη ζημία που προκαλεί η μη εξασφάλισή της.

Επιπλέον, σε μια επιχείρηση, οι παράγοντες παρακίνησης παίρνουν αρκετές μορφές, με κυριότερο, ίσως, παράγοντα το χρήμα. Η ανταμοιβή της συνέπειας και της εργατικότητας οδηγεί τους εργαζόμενους σε καλύτερευση και αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Όταν μιλάμε για παρακίνηση, η αμοιβή των επιπλέον όρων εργασίας χρειάζεται να είναι δεδομένη. Επίσης, και τα μπόνους παραγωγικότητας οδηγούν τους εργαζόμενους σε καλύτερη απόδοση.

Με εξαίρεση τα οικονομικά κίνητρα, βασικά είναι και τα ψυχολογικά κίνητρα που δίνονται στον εργαζόμενο. Οποιοσδήποτε άνθρωπος χρειάζεται να δέχεται σεβασμό και αναγνώριση στο χώρο εργασίας του. Η αναγνώριση της αξίας του εργαζομένου, ίσως με κάποια προαγωγή, είναι κίνητρο για να μεγαλώσει η παραγωγικότητα τόσο του ίδιου

του εργαζόμενου όσο και των υπόλοιπων εργαζομένων, που παρακολουθώντας ότι η προσπάθεια αναγνωρίζεται και ανταμείβεται, έχουν κάθε λόγο να επιχειρούν πιο πολύ την ατομική τους καλυτέρευση (Denhardt et al, 2002; Bertelsen, 2012).

2.3 Επαγγελματική ικανοποίηση

Είναι αρκετοί λόγοι όπου εξαιτίας τους παρέχουμε τόση σημασία στην εργασιακή ικανοποίηση, σχετικά με την εστίαση στην επιχείρηση ή στον εργαζόμενο. Αρχικά, η ανθρωπιστική προσέγγιση (humanitarian) σύμφωνα με την οποία αξίζει σε όλα τα άτομα να συμπεριφέρονται δίκαια και με σεβασμό. Με την συγκεκριμένη έννοια, η εργασιακή ικανοποίηση αντικατοπτρίζει αρκετά την καλή μεταχείριση που έχει κάποιος στον εργασιακό χώρο. Επίσης, έχει τη δυνατότητα να χαρακτηριστεί ως παρουσίαση ευεξίας ή σωστής ψυχικής υγείας. Όπως παρουσιάζει η προηγούμενη προσέγγιση, βλέπουμε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση, έχει να κάνει με τη γενικότερη ικανοποίηση από τη ζωή και τη φυσική και διανοητική. Ακόμα, λόγω του ότι καλυτερεύει την ποιότητα εργασιακής ζωής του εργαζομένου έχει αρνητική σχέση με καρδιακές παθήσεις και μεγάλο άγχος (Kreitner & Kinicki, 1995).

Επιπλέον, η ωφελμιστική προσέγγιση σύμφωνα με την οποία η εργασιακή ικανοποίηση έχει τη δυνατότητα να επιφέρει συμπεριφορές που επηρεάζουν τη λειτουργία όλου του οργανισμού (Spector, 1997).

Σύμφωνα με τον Paul Spector (1997), ο οποίος παρουσιάζει ότι δύο είναι οι προσεγγίσεις στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης: αρχικά η παγκόσμια προσέγγιση (globalapproach), που αντιμετωπίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα μοναδικό, συνολικό συναίσθημα απέναντι στην εργασία, και δεύτερον, η εστίαση που στοχεύει σε επιμέρους πτυχές της εργασίας (facetapproach) όπως οι ανταμοιβές (μισθοί και πρόσθετες παροχές), οι ευκαιρίες για προαγωγές, η επικοινωνία στο χώρο εργασίας.

Από οργανωσιακής άποψης, η επαγγελματική ικανοποίηση έχει να κάνει με μικρούς δείκτες απουσιών από την εργασία, των οποίων τα έξοδα είναι ανεβασμένα για κάθε

οργανώσιμο. Ακόμα, έχει να κάνει με θετικά με μικρούς δείκτες κινητικότητας εργαζομένων (Hatton, 2001, Tsiggilis et al., 2004), και με την καλύτερευση της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Kreitner & Kinicki, 1995, Thoms, Dose & Scott, 2002). Αν και είναι αρκετοί ακόμα παράγοντες που έχουν να κάνουν με την κινητικότητα των εργαζομένων, η ικανοποίηση είναι ο κυριότερος. Η μεγάλη επαγγελματική ικανοποίηση ελαχιστοποιεί επιπλέον τη μη κανονική προσέλευσή τους στην εργασία και τη συχνότητα των ατυχημάτων (Kahn, 1973, Luthans, 1975) ενώ χαρακτηρίζεται ως η αιτία ή το αποτέλεσμα διαφόρων θετικών εργασιακών συμπεριφορών, όπως για παράδειγμα η συνεργασία και η ποιότητα παροχής υπηρεσιών (Balzer et al., 1997). Όπως αναφέρει ο Luthans (1995), οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι μαθαίνουν τα καθήκοντά τους γρηγορότερα και με περισσότερη άνεση, και εκφράζουν λιγότερα παράπονα. Ακόμα, τα μεγάλα επίπεδα ικανοποίησης, συνδέονται αρνητικά με την πρόθεση των εργαζομένων για παραίτηση (Tsiggilis et al., 2004), και θετικά με την παραγωγικότητα (Lussier, 1999). Τέλος, οι Kreitner & Kinicki (1995) παρουσιάζουν ότι η μεγάλη επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την επιχείρηση, με μια δυνατή δέσμευση με τον οργανισμό και ταύτιση με τους σκοπούς του, έχει να κάνει αρνητικά με τη συμμετοχή σε συνδικαλιστικές οργανώσεις, και σε μικρό βαθμό, θετικά με την απόδοση.

Σύμφωνα με την εργασιακή απόδοση, έρευνες παρουσιάζουν ότι υπάρχει μόνο κατά 17% συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση από την εργασία και την εργασιακή απόδοση (Iaffaldano & Muchinsky, 1985). Άλλες έρευνες διπλασιάζουν τη συσχέτιση ανάμεσα σε εργασιακής ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση στο 30 % (Judge et al., 2001).

2.4 Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Ο Spector (2008) παρουσιάζει ότι έχουν πραγματοποιηθεί πολλές έρευνες σχετικά με τη διερεύνηση των αιτιών που κάνουν τα άτομα να νιώθουν ικανοποιημένα από τη δουλειά τους και να τα ωθεί σε συγκεκριμένη στάση, από τις οποίες, μερικοί έχουν να κάνουν με το εργασιακό περιβάλλον (environment) με την ικανοποίηση, όπως και με

την προσωπικότητα (personality), ουσιαστικά ότι συγκεκριμένοι τύποι ανθρώπων έχουν την προδιάθεση, την τάση να αγαπούν την εργασία τους, και άλλοι θεωρούν ότι υπάρχει αλληλεπίδραση ανάμεσα περιβάλλοντος, προσωπικότητας και εργασιακής ικανοποίησης (Spector, 2008).

2.4.1 Παράγοντες περιβάλλοντος

Οι παράγοντες του περιβάλλοντος που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι οι αμοιβές, τα χαρακτηριστικά εργασίας και η δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο (Spector 1997).

Σύμφωνα με τον Remitz (1960), ο μισθός συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την εργασιακή ικανοποίηση, διότι το άτομο διαθέτει αντίληψη του επιπέδου των απολαβών που θα πρέπει να δέχεται σύμφωνα με τις ικανότητες και την εργασιακή εμπειρία των υπολοίπων ατόμων. Από την άλλη ο Clark (1990) βρίσκει θετική αλλά όχι κυρία τη συσχέτιση ανάμεσα στις αμοιβές και την εργασιακή ικανοποίηση (Grund, Sliwka, 2001). Όπως αναφέρουν οι Witt και Nye (1992), ο μισθός δεν είναι κίνητρο, παρόλα αυτά οι εργαζόμενοι θέλουν να ξέρουν ότι το σύστημα αμοιβών και οι διαδικασίες προαγωγών στηρίζονται σε δίκαια και ισότιμα πρότυπα (Silverthorne, 2005).

Στοιχεία της έρευνας των Alber & Davia (2005) για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων ανάμεσα στα κράτη της Βόρειας και της Νότιας Ευρώπης, παρουσιάζουν ότι οι εργαζόμενοι στη Βόρεια Ευρώπη δέχονται μεγαλύτερες απολαβές από ότι οι εργαζόμενοι της Νότιας Ευρώπης. Τα στοιχεία ακόμα παρουσίασαν μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης στις χώρες της Βόρειας Ευρώπης, διότι σε εκείνες παρουσιάζεται αποτελεσματικότερη αντιστοιχία επαγγελματικής κατάρτισης και αμοιβών από ότι οι χώρες της Νότιας Ευρώπης. Η συγκεκριμένη μέθοδος αύξησης της εργασιακής ικανοποίησης είναι γνωστή και ως αμοιβή βάσει γνώσεων (knowledgebasedpay). Ουσιαστικά τα άτομα αμείβονται σχετικά με τις γνώσεις και τις ικανότητες που κατέχουν και έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν και όχι μόνο βάσει της εργασίας που εκτελούν. Παρόλα αυτά, κύριο στοιχείο της συγκεκριμένης μεθόδου είναι πως σε κάθε θέση χρειάζεται να βρίσκονται άτομα με τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες (Riggio, 2000)

Όπως αναφέρουν οι Grund & Sliwka (2005), βασική είναι και η συσχέτιση ανάμεσα στο επίπεδο μεγέθυνσης των αμοιβών και στην εργασιακή ικανοποίηση. Τα άτομα, έχοντας ως σημείο αναφοράς τις απολαβές του τελευταίου χρόνου, τείνουν να πραγματοποιούν όλο και περισσότερη προσπάθεια με σκοπό να είναι πιο αποδοτικοί και επομένως να αυξήσουν τις απολαβές τους. Θα λέγαμε ότι στην ουσία κάθε χρόνο ο εργαζόμενος επιχειρεί να υπερβεί τα «standards» εργασίας - απολαβών που ο ίδιος τον περασμένο χρόνο είχε βάλει και να γίνεται καλύτερος, με σκοπό αυτό να του επιφέρει αύξηση του επιπέδου των απολαβών του. Η συγκεκριμένη διαδικασία είναι γνωστή και ως πληρωμή βάσει αξίας (meritpay) (Grund & Sliwka, 2005)

Η συγκεκριμένη έρευνα ευθυγραμμίζεται με την έρευνα των Barnett & Openshaw (2011), όπου παρουσιάζουν ότι όταν το επίπεδο απολαβών δεν είναι το ίδιο για όλους ανεξαρτήτως αποτελέσματος, εκείνοι όπου είναι πιο αποδοτικότεροι ικανοποιούνται πιο πολύ από την αναγνώριση της προσπάθειάς τους (Barnett & Openshaw, 2011). Αναγκαίο στοιχείο όμως για την επιτυχία της παραπάνω μεθόδου είναι η θέσπιση αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης της απόδοσης των ατόμων, διότι εάν δεν γίνει αυτό μπορεί να υπάρξουν αντίθετα αποτελέσματα από εκείνα που υποτίθεται ότι θα υπήρχαν (Green & Heywood, 2008).

Επιπλέον παράγοντες περιβάλλοντος που παίζουν ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση είναι η απογοήτευση και η αποξένωση, η τεχνολογία, η σημαντικότητα της εργασίας, ρόλων. Ακόμα, οι Scarpelo και Campbell παρουσιάζουν ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους και η στάση του προϊσταμένου είναι κύριας σημασίας στην ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης (Silverthorne, 2005).

2.4.2 Προσωπικοί παράγοντες

Στους προσωπικούς παράγοντες βρίσκονται τόσο η προσωπικότητα και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου όσο και πιο παλιές εμπειρίες και αξίες που έχει. Επίσης, η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από τις εμπειρίες και τα συναισθήματα που έχουν τα άτομα στον εργασιακό χώρο όσο και στην προσωπική τους ζωή. Θετικές

εμπειρίες και θετικά συναισθήματα παράγουν θετική στάση απέναντι στην εργασία και από την στιγμή που πληρούνται και διάφορες ακόμα προϋποθέσεις στο χώρο εργασίας έχουν τη δυνατότητα να επιφέρουν εργασιακή ικανοποίηση. Ο Herzberg (1935) παρουσίασε ότι είναι δυνατή η σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική προσαρμογή των εργαζομένων και στην εργασιακή ικανοποίηση. Επιπλέον και δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως η εκπαίδευση, η ηλικία, το φύλο, η θέση, τα χρόνια υπηρεσίας, οι ώρες εργασίας παίζουν κύριο ρόλο στο πόσο ικανοποιημένα είναι τα άτομα από τη δουλειά τους. Βλέπουμε οπότε ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι υποκειμενική και επηρεάζεται από εμπειρίες και προσδοκίες.

2.5 Η Έννοια και το Περιεχόμενο του Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα

Για το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού, ο δημόσιος τομέας ταυτίζεται με το σύνολο των υπηρεσιών και των οργανισμών που λειτουργούν υπό την εποπτεία του κράτους, όπου στόχος τους είναι η εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος (Φαναριώτης, 1999). Ουσιαστικά, ο σκοπός του είναι να πραγματοποιεί και να υλοποιεί τα σχέδια και τα προγράμματα της κυβέρνησης.

Συνήθως ο διαχωρισμός της διοίκησης σε δημόσια και ιδιωτική πραγματοποιείται με κριτήριο το κίνητρο της δραστηριότητας και το χαρακτήρα των νομικών πράξεων με τις οποίες ασκείται. Βασικός στόχος των δραστηριοτήτων μίας δημόσιας υπηρεσίας είναι η προαγωγή του δημόσιου συμφέροντος ουσιαστικά του κοινωνικού συνόλου. Ακόμα, το σύνταγμα ορίζει ότι ο δημόσιος υπάλληλος χρειάζεται να είναι ο «υπηρέτης του λαού». Αυτή είναι η βασικότερη διάκριση των δημόσιων υπαλλήλων από τους ιδιωτικούς διότι οι πρώτοι πραγματοποιούν τη βούληση του κράτους και υπηρετούν το κοινωνικό σύνολο ενώ οι δεύτεροι εκτελούν τη βούληση του ιδιώτη και υπηρετούν αυτόν (Τάχος, 1996).

Από την τυπική πλευρά, οι κανόνες που διέπουν μία δημόσια υπηρεσία είναι οι εξής (Σπηλιωτόπουλος, 2001):

- ιδρύεται με νόμο, διότι συνεπάγεται άσκηση δημόσιας εξουσίας

- προσαρμόζεται, ανάλογα με τις αναδυόμενες ανάγκες, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται διαρκώς και αποτελεσματικά το δημόσιο συμφέρον
- λειτουργεί συνεχώς, στο πλαίσιο της βασικής, συνταγματικά αναγνωρισμένης, αρχής που διέπει την κρατική εξουσία και συνίσταται στη διαρκή και αδιάλειπτη λειτουργία του κράτους.
- λειτουργεί με βάση την αρχή της ισότητας απέναντι στους πελάτες – πολίτες
- λειτουργεί με ιεραρχική δομή και αυστηρή κατανομή αρμοδιοτήτων.

Χρειάζεται να πούμε ακόμα ότι μία από τις μεγαλύτερες ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα είναι η γραφειοκρατική οργάνωση του, που χαρακτηρίζεται από ένα σύστημα κανόνων και κανονισμών με σκοπό την εξασφάλιση της ομοιομορφίας των ενεργειών και τη συνεργασία των επιμέρους δραστηριοτήτων. Ωστόσο, η προσήλωση στις διαδικασίες μαζί με την ασάφεια της νομοθεσίας, που συνήθως εντοπίζεται, έχει ως κατάληξη την παραμέληση του τελικού επιδιωκόμενου αποτελέσματος. Όμως, χρειάζεται να πούμε ότι στα πλαίσια των διοικητικών μεταρρυθμίσεων που προωθούνται, πραγματοποιείται προσπάθεια να γίνουν πιο απλά και να μεγαλώσει η ικανότητα των γραφειοκρατικών διαδικασιών.

Σχετικά με το παραπάνω, η δυσκολία του δημόσιου τομέα να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, κυρίως στις μέρες μας στα πλαίσια των γενικότερων παγκόσμιων διαφοροποιήσεων που γίνονται, παράγει μεγάλα προβλήματα στην ύπαρξή του (Lazenby, 2008).

2.6 Η Έννοια και το Περιεχόμενο της Παρακίνησης στον Δημόσιο Τομέα

Ο ορθότερος και πιο ολοκληρωμένος ορισμός της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα στη σύγχρονη βιβλιογραφία έχει δοθεί από τους James L.Perry και Lois R.Wise (1990). Έτσι, σχετικά με τους συγκεκριμένους ερευνητές, η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα χαρακτηρίζεται ως η ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που

γίνονται πρώτα ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς. Ουσιαστικά ο παραπάνω ορισμός παρουσιάζει ότι υπάρχουν κάποια κίνητρα που έχουν να κάνουν με τη φύση της εργασίας σε μία δημόσια υπηρεσία. Οι πιο πάνω ερευνητές παρουσιάζουν τρεις κατηγορίες κινήτρων που παίζουν ρόλο στη συμπεριφορά των δημόσιων υπαλλήλων (James, 1990):

- τα ορθολογικά κίνητρα (rational public service motives) που έχουν να κάνουν με τη συνήθεια του ατόμου να μεγαλώνει το προσωπικό του όφελος. Αυτό είναι κίνητρο για τους εργαζόμενους όπου έχουν την πεποίθηση ότι το προσωπικό τους όφελος είναι ίδιο με εκείνο του κοινωνικού συνόλου. Κατάληξη του συγκεκριμένου κινήτρου είναι οι εργαζόμενοι να εκφράζουν μία δέσμευση προς την αποστολή και τους σκοπούς της υπηρεσίας τους.
- τα κίνητρα που στηρίζονται σε πρότυπα (norm based motives) χαρακτηρίζουν την επιθυμία του εργαζομένου να εξυπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον. Τα συγκεκριμένα κίνητρα έχουν να κάνουν με παράγοντες όπως το καθήκον, η πίστη προς τη δημόσια διοίκηση και το ενδιαφέρον για κοινωνική ισότητα.
- τα συναισθηματικά κίνητρα (affective motives), όπως ο αλτρουισμός, χαρακτηρίζονται από την θέληση και την επιθυμία του εργαζομένου να βοηθήσει άλλα άτομα. Λόγου χάρη, οι Frederickson και Harts (1985) παρουσιάζουν τον όρο «ο πατριωτισμός της φιλανθρωπίας» με σκοπό να χαρακτηρίσουν τον συνδυασμό της αφοσίωσης στις αξίες του καθεστώτος και της αγάπης προς τον συνάνθρωπο, ως ένα από τα βασικότερα συναισθηματικά κίνητρα του δημόσιου τομέα (Denhardt, 2002).

Ουσιαστικά, οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα με μεγάλο βαθμό παρακίνησης, αποσκοπούν να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον για διάφορους λόγους όπως από προσωπικό ενδιαφέρον, συναισθηματική δέσμευση και ηθική υποχρέωση.

Επίσης, οι συγκεκριμένοι ερευνητές τονίζουν ακόμα ότι οι αξίες του δημόσιου τομέα είναι ένας βασικός παράγοντας που παίζει ρόλο στην οργανωσιακή «δέσμευση», την παρακίνηση και γενικότερα τη συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων. Παρόμοιες έρευνες (Baldwin, 1984; Perry and Wise, 1990; Crewson, 1997) παρουσιάζουν ότι οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα έχουν πιο πολλές ελπίδες να απασχολήσουν άτομα των

οποίων οι ανάγκες και οι αξίες είναι συμβατές με την αποστολή του δημόσιου οργανισμού.

Σχετικά με τα προηγούμενα, ο Wright (2003) χαρακτηρίζει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται από την επιθυμία να πραγματοποιήσουν ανώτερου ιεραρχικά επιπέδου ανάγκες και ότι τα κίνητρά τους είναι πιο πολύ αλτρουιστικά κατά την πραγματοποίηση της εργασίας τους. Έτσι, βλέπουμε, ότι η μελέτη της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα έχει να κάνει πιο πολύ με τις θεωρίες περιεχομένου, ουσιαστικά με την αναζήτηση των παραγόντων που είναι κίνητρα για τους εργαζόμενους (Camilleri, 2007).

Χωρίς αμφιβολία, δεν είναι εύκολο για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων της κάθε δημόσιας υπηρεσίας, να βρει αυτές τις ειδικές, ατομικές ανάγκες σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή και να καταφέρει μέσα από τους περιορισμούς που υπάρχουν από το περιβάλλον της, να τις πραγματοποιήσει. Πιο δύσκολο είναι να καταφέρει να μετρήσει την παρακίνηση των εργαζομένων. Επίσης, χρειάζεται να ξέρουμε, ότι βασικό ρόλο στην ανάλυση της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα έχει η κουλτούρα του κάθε κράτους, η αποστολή της εκάστοτε κυβέρνησης όπως και οι αντιλήψεις, οι αξίες και οι στάσεις του κάθε δημόσιου υπάλληλου (Μανωλόπουλος, 2008).

2.7 Έρευνες Παραγόντων Παρακίνησης στη Δημόσια Διοίκηση

Σε γενικές γραμμές, η βιβλιογραφία παρουσιάζει ότι τα κοινωνικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου όπως η μόρφωση, η επαγγελματική εκπαίδευση, η θρησκεία κ.τ.λ όπως και οι ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες του προσφέρουν ένα μίγμα των αποτελεσμάτων που δεν είναι πάντα προβλέψιμο.

Όπως αναφέρουν οι Naff και Crum (1999) στην έρευνά τους που έγινε σε 10.000 δημοσίους υπαλλήλους αμερικάνικων δημόσιων οργανισμών ανακάλυψαν ότι οι

γυναίκες παρακινούνται σχετικά πιο πολύ από ότι οι άντρες δημόσιοι υπάλληλοι. Παρουσιάστηκε ότι οι γυναίκες εργαζόμενες στο δημόσιο τομέα έχουν περισσότερη ανάγκη για ευγενική συμπεριφορά και κατανόηση. Ακόμα, διαφορές παρουσιάστηκαν σύμφωνα και με το επίπεδο εκπαίδευσης. Δημόσιοι υπάλληλοι με ανώτερη εκπαίδευση δείχνουν να έχουν μεγαλύτερο βαθμό παρακίνησης από ότι οι απόφοιτοι λυκείου.

Ακόμα, όπως παρουσιάζουν τα στοιχεία της έρευνας του Camilleri (2004) σε 3.400 δημοσίους υπαλλήλους στη Μάλτα, η αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για τον οργανισμό τους, οι σχέσεις που έχουν με τον προϊστάμενό τους και τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους, συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με την παρακίνησή τους. Από την άλλη, οι αντιπαραθέσεις και οι εντάσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον και η ασάφεια των στόχων που θέτονται έχουν άσχημες επιπτώσεις στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων.

Επιπλέον, πρόσφατη έρευνα των Moynihan και Pandey (2005) στο άρθρο τους δηλώνει ότι η γραφειοκρατία παίζει αρνητικό ρόλο στην παρακίνηση στο δημόσιο τομέα. Ακόμα, τα χρόνια προϋπηρεσίας παρουσιάστηκε ότι σχετίζονται αρνητικά με την παρακίνηση ενώ η ηλικία και το εισόδημα παρουσιάστηκε ότι δεν συνδέονται.

2.8 Έννοια κινήτρων

Ως κίνητρο θα είχε τη δυνατότητα να χαρακτηριστεί η μεθοδευμένη προσπάθεια να αναπτυχθεί το ενδιαφέρον του εργαζόμενου για την εργασία, αποσκοπώντας στη μεγαλύτερη απόδοση. Ουσιαστικά, το άτομο, οδηγείται σε μια συναισθηματική κατάσταση, η οποία το κάνει ή το παρακινεί να ενεργήσει κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο. Η συγκεκριμένη συναισθηματική κατάσταση παράγεται από τα πολλά ερεθίσματα που δέχεται είτε από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό του περιβάλλον (Χατζηπαντελή, 1999).

Μία γενική κατηγοριοποίηση των κινήτρων είναι σε:

- Ομοιοστατικά κίνητρα (όπως είναι το κίνητρο της πείνας, της δίψας κ.λπ.).

- Σεξουαλικά κίνητρα (δηλαδή τα κίνητρα που συνδέονται με την ικανοποίηση του σεξουαλικού ενστίκτου)
- Συναισθηματικά κίνητρα, τα οποία συνδέονται με διάφορα συναισθήματα, όπως φόβος, οργή, μίσος, τρόμος, ανησυχία, αγάπη, κ.λ.π.
- Ενδιάθετα κίνητρα όπως περιέργεια, γνώση, κ.λ.π.
- Κοινωνικά κίνητρα τα οποία οδηγούν το άτομο προς την κοινωνική καταξίωση, εκδηλώσεις της οποίας είναι η επιτυχία, η αναγνώριση, η αποδοχή κ.λ.π.

Τα κίνητρα είναι κύριος παράγοντας στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Επομένως, το σύστημα κινήτρων, που έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιηθεί για την άνοδο της παραγωγικότητας, χρειάζεται να είναι παραγωγικό, για να προσελκύει τους υφιστάμενους να εργάζονται αποδοτικά και αποτελεσματικά.

Η παροχή ευκαιριών για οικονομική ανάπτυξη, όπως και η εξασφάλιση δίκαιης ανταμοιβής είναι κύρια στοιχεία του συστήματος κινήτρων. Χρειάζεται να μην παρουσιαστεί ανισότητα διότι θα επιφέρει την απογοήτευση του ατόμου και επομένως θα έχει αρνητικές συνέπειες.

Από την άλλη, η προαγωγή δίνει την αίσθηση της δικαιοσύνης και είναι αλάνθαστο σημάδι των σταθερών αξιών της επιχείρησης, όταν στηρίζεται σε κριτήρια που εξασφαλίζουν τη δίκαιη μεταχείριση. Ακόμα, χρειάζεται να εξασφαλίζει ευκαιρίες ανάπτυξης και πέρα από τον οικονομικό τομέα, όπως παραδείγματος χάριν ανάπτυξη πρωτοβουλιών στις δραστηριότητες του οργανισμού και συμμετοχή κατά ένα ποσοστό στον κίνδυνο της αποτυχίας των πρωτοβουλιών. Με αυτό τον τρόπο θα τονωθεί η ευθύνη και θα μεγαλώσει η ικανοποίηση των εργαζομένων στην ενδεχόμενη επιτυχία. Επίσης, ένα ανταγωνιστικό σύστημα κινήτρων θα επιτρέψει στα θετικά να υπερκαλύπτουν το κόστος του και να καλύπτει ένα μεγάλο αριθμό αναγκών του προσωπικού (Χατζηπαντελή, 1999; Shu, 2015).

2.9 Αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων

Για την επιτυχία ενός οργανισμού κύριος παράγοντας είναι η ανθρώπινη εργασία. Ο άνθρωπος δεν δουλεύει συγκεκριμένα για να ικανοποιήσει το αίσθημα της επίτευξης ενός ομαδικού έργου αλλά στις μέρες μας έχει ως κύριο σκοπό την επιθυμία απόκτησης ενός εισοδήματος.

Οπότε οι προϊστάμενοι πρέπει να γνωρίζουν το μηχανισμό υποκίνησης των εργαζομένων και να αποσπάσουν με κατάλληλα κίνητρα την εργασία τους για το συμφέρον των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού

Αν αναλογιστούμε ότι κανένα άτομο δεν έχει μόνο υλικές αλλά έχει και ψυχικές και πνευματικές ανάγκες, ο μάνατζερ ψάχνει ένα σύστημα κινήτρων ουσιαστικά ένα συντονισμένο σύνολο θετικών στοιχείων, όπου θα αποσκοπεί στην προσέλκυση του εργαζομένου για παραγωγική εργασία.

Άρα, ένα κατάλληλο σύστημα κινήτρων πρέπει να βασίζεται πάνω σε κοινωνικές αρχές, σε αρχές που διέπουν την πρακτική των επιχειρήσεων και σε αρχές ηθικής, σύμφωνα με τις θεμιτές επιδιώξεις του ανθρώπου. Επομένως, ένα αποδοτικό σύστημα κινήτρων πρέπει να έχει τα παρακάτω:

1. Να πραγματοποιεί βασικές ανθρώπινες ανάγκες. Πρέπει δηλαδή να παρέχει τα οικονομικά μέσα για να εξασφαλίζει ο άνθρωπος τις κύριες του επιδιώξεις-τροφή, στέγη, ενδυμασία στο γενικότερο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Πρέπει να παρέχει επιπλέον το συναίσθημα της ασφάλειας στο άτομο, όπως και να πραγματοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες του εργαζομένου και κύρια την ανάγκη του για κοινωνική θέση, την ανάγκη του να βρίσκεται σε μια ομάδα την οποία και να παραδέχεται. Τελικά να πραγματοποιεί στον εργαζόμενο τις ανάγκες του «εγώ».
2. Να καλύπτει μέχρι κορεσμού τις κύριες ανάγκες του ατόμου, και να «φτάνει» το άτομο έως το σημείο εκείνο, όπου οι ανάγκες από κύριες υλικές να γίνονται ψυχολογικές και πνευματικές.

3. Να έχει τη δυνατότητα να αποδεσμεύσει την παραγωγική ικανότητα του ανθρώπου προς εργασία. Δηλαδή ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων πρέπει όχι συγκεκριμένα να αποδεσμεύσει τα μεγάλα αποθέματα του ανθρώπου – φυσικές και πνευματικές ικανότητες- αλλά και να τα εκμεταλλεύεται και να τα διοχετεύει για καλυτέρευση της παραγωγικότητας του οργανισμού.
4. Να αντανακλά, να κολακεύει και να προάγει την εικόνα του οργανισμού στον εργαζόμενο. Ακόμα, η εικόνα αυτή πρέπει να είναι τέτοια, έτσι ώστε ο εργαζόμενος να θέλει να δουλέψει σε αυτόν τον οργανισμό. Οι άνθρωποι διαλέγουν να δουλεύουν σε συγκεκριμένες θέσεις, εξαιτίας της ακτινοβολίας όπου εκείνες έχουν στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Τέτοιου είδους προτιμήσεις διεγείρουν τους εργαζομένους και τους κάνουν παραγωγικότερους.
5. Να εξαρτάται από τη σωστή επιλογή και προσανατολισμό του προσωπικού.

Είναι γνωστό ότι όσο πιο πολλά προσόντα και όσο πιο πολύ ειδικευμένοι είναι οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού, τόσο η παραγωγικότητα του οργανισμού αυξάνεται. Αυτό είναι προϋπόθεση, αν σκεφτούμε ότι μειώνει στο ελάχιστο την ανάγκη για υποκίνηση και παρόλα αυτά μικραίνει το κόστος διαμόρφωσης και λειτουργίας ενός συστήματος κινήτρων (Χατζηπαντελής, 1999).

2.10 Γενικές κατηγορίες κινήτρων

Τα κίνητρα διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- Ομαδικά κίνητρα εργασίας
- Κίνητρα ανταγωνισμού και κίνητρα ηθικού
- Κίνητρα συμπεριφοράς
- Κίνητρα εργασίας
- Κίνητρα μέσω σχεδίου υγειονομικής περίθαλψης

2.10.1 Ομαδικά κίνητρα εργασίας

Ομαδικά κίνητρα λέγονται τα συστήματα όπου με αυτά πραγματοποιείται ο υπολογισμός και η κατανομή αμοιβών στα άτομα που είναι η ομάδα των εργαζομένων. Ακόμα, η απόδοση της ομάδας υπολογίζεται ή καθημερινά, ή εβδομαδιαίως, ή ανά περίοδο πληρωμής. Τα ομαδικά κίνητρα χρησιμοποιούνται όταν υπάρχει μεγάλος αριθμός ενδιαφερόντων, ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Η εργασία χρειάζεται να είναι τέτοια ώστε να μην μπορεί να μετρηθεί η απόδοση του καθενός ξεχωριστά (Schultz, 2000).

- Βασικές προϋποθέσεις για την ύπαρξη ομαδικών κινήτρων εργασίας:
- Σωστή κατανομή εργασίας.
- Καλές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας.
- Ανεπτυγμένες ικανότητες στο επίπεδο των μελών της ομάδας.
- Εφαρμογή του συστήματος σε ολιγομελή ομάδα.

2.10.2 Κίνητρα ανταγωνισμού και κίνητρα ηθικού

Τα κίνητρα ανταγωνισμού πολλές φορές επιλέγονται από τους οργανισμούς για την επιτυχία μεγάλων ρυθμών παραγωγικότητας. Το συγκεκριμένο σύστημα βραχυπρόθεσμα έχει τη δυνατότητα να επιφέρει ευνοϊκά αποτελέσματα, όχι όμως μακροπρόθεσμα εξαιτίας των ψυχολογικών αντιθέσεων που ίσως παρουσιαστούν μεταξύ των πολλών ατόμων και ομάδων, με επιπτώσεις στο ηθικό των εργαζομένων. Επιπλέον τα κίνητρα ηθικού είναι μέσα που εφαρμόζει η διοίκηση για να μεγαλώσει την παραγωγικότητα, τη συνοχή του οργανισμού, και την εξύψωση του ηθικού των εργαζομένων.

Προφανώς η κυριότητα των κινήτρων του ηθικού είναι αρκετή διότι μεγαλώνει το ενδιαφέρον του προσωπικού για την εργασία, εξασφαλίζει συνοχή στον οργανισμό, και βοηθά στη μεγέθυνση της παραγωγικότητας. Κύριος τρόπος για την παροχή βοήθειας στα άτομα είναι η καθοδήγηση (Hardy, 2000).

Υπάρχουν αρκετές θεωρίες καθοδήγησης, αυτές είναι:

- Η Ατομοκεντρική καθοδήγηση

- Η Γνωστική – Συναισθηματική θεραπεία
- Η Λογοθεραπεία
- Η Θεραπεία πραγματικότητας.
- Η Θεραπεία χαρακτηριστικών
- Οι Θεωρίες μάθησης – καθοδήγησης συμπεριφοράς
- Η Εξελεγκτική καθοδήγηση
- Η Κλασική ψυχαναλυτική θεωρία
- Η Ατομική ψυχολογία.

2.10.3 Κίνητρα συμπεριφοράς

Τα κίνητρα της συμπεριφοράς προέρχονται από την άποψη ότι οποιοσδήποτε ζωντανός οργανισμός τείνει να επιδιώκει την ευχαρίστηση και να αποφεύγει τον πόνο. Επομένως οποιοσδήποτε ζωντανός οργανισμός παίρνει αποφάσεις με στόχο να υπάρξουν θετικά αποτελέσματα και όχι αρνητικά.

2.10.4 Κίνητρα εργασίας

Κίνητρα εργασίας χαρακτηρίζονται «οι συνθήκες που παίζουν ρόλο στη διέγερση, την κατεύθυνση και τη διατήρηση συμπεριφορών που έχουν να κάνουν με τα εργασιακά περιβάλλοντα».

Κίνητρα εργασίας είναι η καταβολή προσπάθειας για ένα συγκεκριμένο έργο και μπορούν να διακριθούν σε τρεις φάσεις:

1. Το άτομο επιλέγει να ξεκινήσει τη προσπάθεια σε κάποιο συγκεκριμένο έργο
2. Επιλέγει να καταβάλει κάποια ποσότητα προσπάθειας
3. Επιμένει στην καταβολή προσπάθειας για μεγάλο χρονικό διάστημα
(Γεωργακόπουλος, 1989)

2.10.5 Κίνητρα μέσω σχεδίου υγειονομικής περίθαλψης

Οι άνθρωποι είναι σήμερα ενδιαφερόμενοι της έλλειψης σπουδαιότητας που τίθεται στα σχέδια υγειονομικής περίθαλψης.

Είναι η επιχείρηση μια από εκείνες τις επιχειρήσεις που δεν παρέχει στους υπαλλήλους της τα οφέλη υγείας; Αυτό έχει τη δυνατότητα να είναι ένα αίτιο όπου εξαιτίας του το ηθικό των εργαζομένων είναι χαμηλό. Χρειάζεται να επαναξιολογηθεί η κατάσταση και να γίνει μια προσπάθεια με σκοπό να δοθούν τα οφέλη υγείας, που θα τους εξασφαλίσουν ότι θα προστατευθούν από την επιχείρηση. Επίσης, βασικό είναι να λαμβάνεται υπόψη ότι ένας ευτυχής εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος εργαζόμενος.

Ακόμα, οι οργανισμοί είναι στελεχωμένοι πολλές φορές με γυναίκες που θα γίνουν μητέρες. Οπότε είναι κύριο να γνωρίζουν οι εργοδότες τις ανάγκες τους ειδικά κατά τη διάρκεια του χρόνου όταν θα ήθελαν να ωφελήσουν την άδειας μητρότητάς τους. Χρειάζεται να σιγουρευτούν ότι το σχέδιο υγείας θα μπορεί να καλύψει όλες τις πρώτες ανάγκες τους.

Επιπλέον, τα κύρια σχέδια υγειονομικής περίθαλψης που έχουν τη δυνατότητα να επιλεγθούν για το κίνητρο υπαλλήλων χρειάζεται να καλύπτουν πραγματικά τα παρακάτω: πλήρης κάλυψη για κάθε κύρια ασθένεια ή ζημία, κάλυψη των πληρωμών νοσοκομείων σε περίπτωση που ο υπάλληλος χρειάζεται να ελεγχθεί μέσα στο νοσοκομείο ή εάν υπάρχουν κάποιες δευτερεύουσες χειρουργικές επεμβάσεις που χρειάζεται να πραγματοποιηθούν. Με εξαίρεση την κατοχή ενός καλού σχεδίου υγειονομικής περίθαλψης για την τακτική κινήτρου υπαλλήλων, χρειάζεται ακόμα να έχουν τη δυνατότητα οι εργοδότες να προσφέρουν σε εκείνους κάποια άλλη πρόσθετη παροχή όπως ένα ασφαλιστικό σχέδιο στο οποίο ίσως να βασιστούν σε περίπτωση που κάτι κακό γίνει σε αυτούς. Επίσης, παρόλο που η συγκεκριμένη κίνηση κινήτρου υπαλλήλων δεν θα ωφεληθεί από την οικογένεια του υπαλλήλου κατά τη διάρκεια του χρόνου της υπηρεσίας του/της, ο υπάλληλος εξακολουθεί να έχει τη δυνατότητα να συνεχίσει την πληρωμή για τα ασφάλιστρα του ασφαλιστικού σχεδίου ακόμα και αφού έχει αποσυρθεί από την επιχείρηση. Δυστυχώς για τους εργαζομένους, μόλις παραιτηθούν από μια θέση εργασίας, το συγκεκριμένο ασφαλιστικό σχέδιο θα ανακληθεί δεδομένου ότι ο οργανισμός δεν έχει τη δυνατότητα να παίξει για τα ασφάλιστρα των υπαλλήλων (θυμηθείτε, όλες οι πληρωμές από αυτή την τακτική κινήτρου υπαλλήλων θα προέλθουν πραγματικά από το μισθό του υπαλλήλου) (Χολέβας, 1995).

Επίσης να αναφέρουμε ότι η θεωρία των κινήτρων κατέχει μεγάλη θέση στην οργανωτική/βιομηχανική ψυχολογία και καλύπτει μεγάλο μέρος επιστημονικών ερευνών. Ο ευχαριστημένος εργαζόμενος είναι αποδοτικός στη δουλειά του, σχετικά με όλες τις πρακτικές διοίκησης.

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία

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

3.1 Σκοπός

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της ύπαρξης μεθόδων παρακίνησης και ενδυνάμωσης των υπαλλήλων στον ευρύτερο δημόσιο τομέα της Κύπρου και η διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων από διάφορες πτυχές της εργασίας τους.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που αναμένεται να απαντηθούν από την παρούσα έρευνα είναι:

- Υπάρχουν συστήματα παρακίνησης στον δημόσιο τομέα της Κύπρου;
- Ποιοι είναι οι επικρατέστεροι λόγοι μη ύπαρξης συστημάτων παρακίνησης;
- Τα συστήματα παρακίνησης ενισχύουν την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των εργαζομένων;
- Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από το αντικείμενο εργασίας τους;
- Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από τις γενικές συνθήκες εργασίας τους;
- Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από την αμοιβή τους;
- Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από τους προϊστάμενούς τους;

- Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από την αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους;
- Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξής τους;

3.2 Σχεδιασμός μελέτης

Τη διατύπωση του προβλήματος ακολούθησε η επιλογή ερευνητικής μεθόδου, η οποία αποφασίστηκε ότι θα είναι η ποσοτική συλλογή δεδομένων με τη χρήση ερωτηματολογίου. Η ερευνητική μας προσέγγιση ήταν η δειγματοληπτική έρευνα.

3.3 Το δείγμα της μελέτης

Για την πραγματοποίηση της μελέτης, χρησιμοποιήθηκε δείγμα 118 ερωτηματολογίων. Αποφασίστηκε ο πληθυσμός που θα αποτελέσει το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας να είναι 200. Συνολικά μοιράστηκαν 200 ερωτηματολόγια εκ των οποίων επεστράφησαν 118 τα οποία και αποτέλεσαν το τελικό δείγμα της έρευνας. Στην έρευνα δικαίωμα συμμετοχής είχαν οι εργαζόμενοι στον ευρύτερο δημόσιο τομέα της Κύπρου (αρχές τοπικής αυτοδιοίκησης και οργανισμοί δημοσίου δικαίου). Η συλλογή των στοιχείων έγινε από την 1/08/2016 μέχρι 09/09/2016.

3.4 Εργαλείο συλλογής

Επιλέχθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο ως ερευνητικό μέσο, μπορεί να βοηθήσει στην ταχεία συγκέντρωση δεδομένων και να διευκολύνει την οργάνωση και ανάλυσή τους (Cohen & Manion, 1997). Το αντικείμενο της έρευνας του ερωτηματολογίου αναλύθηκε με ακρίβεια στα άτομα για γίνει εύκολα κατανοητό από όλους. Οπότε, κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, τα άτομα είχαν τη δυνατότητα να απαντούν εντάσσοντας την κάθε απάντηση στη σφαίρα της ικανοποίησής τους για τις πτυχές του θέματος που απασχολούσαν την έρευνα.

Ακόμα, το ερωτηματολόγιο είναι ένα έντυπο στο οποίο βρίσκεται ένας αριθμός δομημένων ερωτήσεων που είναι τοποθετημένες με κατάλληλη σειρά και όπου τα άτομα πρέπει να δώσουν γραπτές απαντήσεις (Ζαφειρίου, 2003).

Τα σημαντικότερα θετικά των ερωτηματολογίων σχετίζονται με το γεγονός ότι στοιχίζουν πολύ φθηνότερα από τις συνεντεύξεις, μπορούν να σταλούν σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων, είναι εύκολη η κατασκευή και η χρήση του και οι ερωτώμενοι μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα λόγω έλλειψης άμεσης επικοινωνίας. Ακόμη είναι τυποποιημένοι οι τρόποι ανάλυσης του υλικού, ο ερευνητής δεν μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις και είναι η λιγότερο χρονοβόρα μέθοδος.

Από την άλλη τα σημαντικότερα μειονεκτήματα των ερωτηματολογίων είναι ότι ο ερευνητής δεν είναι σε θέση να αποσαφηνίσει τις ανοιχτές ερωτήσεις και μάλιστα υποχρεώνει τον ερωτηθέντα να απαντήσει με ένα συγκεκριμένο τρόπο (Ζαφειρίου, 2003).

Σχετικά με τα θετικά που παρουσιάζονται παραπάνω, και λόγω της απειρίας του ερευνητή όπως και του λιγοστού χρόνου που απαιτεί η έρευνα, μιας και πρόκειται για μεταπτυχιακή εργασία, κρίθηκε ότι το ερωτηματολόγιο είναι το πιο σωστό μέσο για τη διεκπεραίωση της συγκεκριμένης ερευνητικής μελέτης.

Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο είναι το μέσον επικοινωνίας (interface) μεταξύ ερευνητή και ερωτώμενων, με άμεσο ή έμμεσο τρόπο, σχετικά με τη διαδικασία συγκέντρωσης των δεδομένων. Λέγεται χαρακτηριστικά ότι «καμία στατιστική έρευνα δεν έχει τη δυνατότητα να είναι πιο αποτελεσματική από το ερωτηματολόγιο που επιλέχτηκε σ' αυτή» (Παρασκευόπουλος, 1993). Με τη φράση αυτή τονίζεται το γεγονός ότι σε μια έρευνα ακόμη και αν εφαρμοστεί αποτελεσματικό σχέδιο δειγματοληψίας ή η πλέον ενδεδειγμένη ανάλυση των στοιχείων δεν είναι εύκολο να πάρουμε ορθά συμπεράσματα αν πάρουμε μη συγκρίσιμες απαντήσεις από ένα ερωτηματολόγιο με λάθος ή ασαφείς ερωτήσεις.

Για να φτιαχτεί ένα σωστό ερωτηματολόγιο, εάν θέλουμε να έχουμε μια αποτελεσματική έρευνα, χρειάζεται να λάβουμε υπόψη μας συγκεκριμένα χαρακτηριστικά μεταξύ άλλων πληρότητα, σαφήνεια, συνοχή, κατάλληλη δομή. Επίσης ένα σωστό ερωτηματολόγιο χρειάζεται να περιλαμβάνει ερωτήματα ελέγχου, να είναι κατά το δυνατόν σύντομο, να έχει τελειότητα παρουσίασης από τεχνικής πλευράς, να περιλαμβάνει βασικές οδηγίες συμπλήρωσης και εννοιολογικές επεξηγήσεις και να επιδέχεται κωδικογραφική και μηχανογραφική επεξεργασία (Javeau, 1996, Ρούσσοι, Τσαούσης 2002).

Για τη διατύπωση των ερωτήσεων που αφορούν το λεξιλόγιο και τη φρασεολογία του ερωτηματολογίου, αποφασίσθηκε οι ερωτήσεις να ακολουθούν τους κανόνες της γραμματικής και του συντακτικού και να είναι διατυπωμένες με σαφήνεια και με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι κατανοητές από όλους τους χρήστες. Επιπλέον ορίστηκε να μην περιέχουν τεχνικούς όρους, ιδιωματισμούς, λέξεις σπάνιες και δύσκολες. Υπήρξαν όμως και κάποιοι τεχνικοί όροι οι οποίοι ήταν απαραίτητο να χρησιμοποιηθούν για τη διατύπωση της ερώτησης. Έτσι, προστέθηκε κάποια επεξήγηση μέσα σε παρένθεση προκειμένου να κατανοήσουν πλήρως όλοι οι χρήστες τις έννοιες αυτές και τέλος από πλευράς περιεχομένου οι ερωτήσεις, αποφασίσθηκε να είναι απλές και περιεκτικές (Javeau, 1996).

Σχετικά με τον Χλουβεράκη, (Χλουβεράκης, 2002), ένα ερωτηματολόγιο το οποίο έχει πολλές ερωτήσεις και σελίδες δεν θα έχει την πιο μεγάλη αποδοχή από τα άτομα. Οπότε με σκοπό να έχουμε λιγότερες σελίδες επιλέξαμε τη σωστή γραμματοσειρά, η οποία είχε ένα αρκετά ικανοποιητικό μέγεθος ώστε να μην καταναλώνει μεγάλο χώρο αλλά και οι χαρακτήρες να είναι ευανάγνωστοι. Επίσης, επιλέχθηκε οι ερωτήσεις να είναι συνοπτικές και περιεκτικές με στόχο τα άτομα να μπορούν με ευκολία να τις συμπληρώνουν. Έγινε, παράλληλα, προσπάθεια να αποφευχθούν άσκοπες και δίχως νόημα ερωτήσεις. Επιπλέον, έγινε προσπάθεια όχι μόνο να κερδίσει την πρώτη εντύπωση των ερωτώμενων, αλλά και να γίνει, όσο το δυνατό, λιγότερο φορτικό και χρονοβόρο.

Στον πίνακα 1 που ακολουθεί φαίνεται η αντιστοιχία των ερευνητικών ερωτημάτων με τις μεταβλητές που μελετώνται και τις ερωτήσεις που απαντώνται:

Ερευνητικά ερωτήματα	Μεταβλητές	Ερωτήσεις ερωτηματολογίου
Υπάρχουν συστήματα παρακίνησης στον δημόσιο τομέα της Κύπρου;	Συστήματα παρακίνησης	B1, B2
Ποιοι είναι οι επικρατέστεροι λόγοι μη ύπαρξης συστημάτων παρακίνησης;	Λόγοι μη ύπαρξης συστημάτων παρακίνησης	B3
Τα συστήματα παρακίνησης ενισχύουν την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των εργαζομένων;	Ενίσχυση αποδοτικότητας	B4, B5
Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από το αντικείμενο εργασίας τους;	Αντικείμενο εργασίας	Γ_1, Γ_2, Γ_3, Γ_4
Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από τις γενικές συνθήκες εργασίας τους;	Γενικές συνθήκες εργασίας	Γ_5, Γ_6
Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από την αμοιβή τους	Αμοιβή	Γ_7, Γ_8
Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από τους προϊστάμενους	Προϊστάμενοι	Γ_9, Γ_10

τους;		
Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από την αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους;	Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων	Γ_11, Γ_12, Γ_13
Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξής τους;	Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης	Γ_14, Γ_15, Γ_16, Γ_17

Πίνακας 1: Αντιστοιχία μεταβλητών και ερωτήσεων

3.5 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία

Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία μιας έρευνας αποτελούν βασικές συνιστώσες για την επιτυχία της. Ο όρος εγκυρότητα αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο μια άποψη παρουσιάζει με ακρίβεια τα φαινόμενα στα οποία αναφέρεται. Από την άλλη, ο όρος αξιοπιστία αναφέρεται στην εξαγωγή ίδιων αποτελεσμάτων σε επαναληπτικές έρευνες κάτω από τις ίδιες συνθήκες σε μια προσπάθειας γενικευμένης ισχύος των ευρημάτων (Bird et al, 1999).

Η εξασφάλιση αυτών των χαρακτηριστικών αποτελεί τη μεγαλύτερη δυσκολία στη σύνταξη ερωτηματολογίων, ώστε πολλοί ερευνητές στοχεύουν στη σχετική και όχι στην απόλυτη προσέγγισή τους (Orpenheim, 1986). Με δεδομένο ότι για την εξασφάλιση των δυο παραπάνω όρων απαιτείται μεγάλη ερευνητική εμπειρία προσπαθήσαμε να επιτύχουμε τη σχετική και όχι απόλυτη εφαρμογή τους πάντα μέσα στο μέτρο των δυνατοτήτων μας. Για τη μελέτη των απόψεων δεν χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις γνώμης, αλλά αναπτύχθηκαν κλίμακες τύπου Likert οι οποίες μπορούν να πετύχουν μεγαλύτερο βαθμό αξιοπιστίας (Orpenheim, 1986, Mocher & Kalton, 1979). Επιπλέον οι κλίμακες αυτές έχουν το πλεονέκτημα ότι μπορούν να καταγράψουν διαβαθμισμένες τις τοποθετήσεις των ερωτώμενων.

Την εγκυρότητα και την αξιοπιστία φροντίσαμε να την εξασφαλίσουμε σε όλα τα στάδια διεξαγωγής της έρευνας.

3.6 Δεοντολογικά θέματα

Οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν χρησιμοποιήθηκαν μόνο για τους σκοπούς της μελέτης. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα εθελοντικά, ενημερώθηκαν για το σκοπό της μελέτης και τη διαδικασία στην οποία θα λάμβαναν μέρος, καθώς και για το χρόνο που θα έπρεπε να αφιερώσουν. Επιπλέον, ενημερώθηκαν για τη διατήρηση του προσωπικού απορρήτου, που είναι πολύ σημαντικό στοιχείο, ώστε να εξασφαλιστεί ένα επίπεδο άνεσης για περισσότερο ακριβείς απαντήσεις. Σε όλα τα στάδια της μελέτης διαφυλάχθηκε η ανωνυμία των συμμετεχόντων.

3.7 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από τον Αύγουστο 2016 έως Σεπτέμβριο 2016 στην περιοχή της Πάφου. Το δείγμα επιλέχθηκε τυχαία και αποτελούνταν από άτομα που προσεγγίστηκαν στο χώρο εργασίας τους. Η προσέγγιση έγινε με αυτόν τον τρόπο ώστε να εξασφαλιστεί η τυχαιότητα του δείγματος. Η έρευνα στηρίχθηκε σε αυτό-συμπλήρωση, η οποία δεν απαιτούσε πάνω από 10 λεπτά και ολοκληρωνόταν υπό την εποπτεία του ερευνητή, μέθοδος που εξασφαλίζει τα πλεονεκτήματα τόσο της προσωπικής συνέντευξης, όσο και της αυτό-συμπλήρωσης. Έτσι, εξασφαλίστηκε η καλύτερη ποιότητα συλλογής δεδομένων, διότι ο ερευνητής είχε τη δυνατότητα να παρακινεί τους ερωτώμενους, να αποσαφηνίζει τις ερωτήσεις εκεί που χρειαζόταν και να εξηγεί το τι ζητά ακριβώς η κάθε ερώτηση, ελαχιστοποιώντας τον αριθμό των μη απαντημένων ερωτήσεων. Επίσης, επιτράπηκε στους συμμετέχοντες να απαντήσουν μόνοι τους σε ερωτήσεις που έθιγαν ευαίσθητα θέματα και να μην επιλέγουν κοινωνικά αποδεκτές απαντήσεις. Ακολουθήθηκε η ίδια σειρά συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων σε όλα τα άτομα. Δεν υπήρξε κάποιος περιορισμός στην ηλικία ή σε

κάποιον άλλο παράγοντα σχετικά με την επιλογή του δείγματος. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε γενικές ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, αλλά και εξειδικευμένες ερωτήσεις κλίμακας, στις οποίες οι συμμετέχοντες καλούνταν να βαθμολογήσουν από το 1-5 το βαθμό της ικανοποίησής τους σε διάφορα θέματα σχετικά με την έρευνα.

3.8 Στατιστική ανάλυση

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό πρόγραμμα Excel 2007 και όχι κάποιο εξειδικευμένο πρόγραμμα όπως το SPSS. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το λογισμικό πρόγραμμα Excel, με τη βοήθεια του οποίου ερμηνεύτηκαν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το σύνολο των ερωτηματολογίων που επεστράφησαν.

Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα

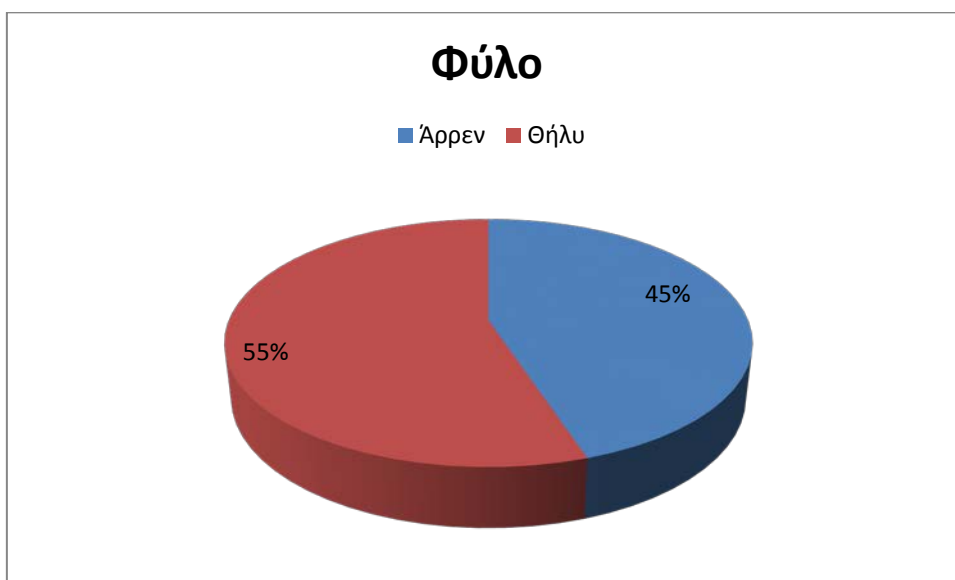
Η ανάλυση του ερωτηματολογίου ξεκινά με την παράθεση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 118 άτομα εκ των οποίων το 55% ήταν άντρες και το υπόλοιπο 45% γυναίκες. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες είχαν ηλικίες μεταξύ 40-49 ετών με ποσοστό 38% και ακολουθούν με 37% όσοι βρίσκονταν μεταξύ 50-59 ετών. Όσον αφορά την οικογενειακή τους κατάσταση οι περισσότεροι είναι έγγαμοι με 92%. Όσον αφορά το επίπεδο σπουδών των υπαλλήλων οι περισσότεροι ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με 37% και ακολουθούν οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με 34% και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού με 29%. Τέλος, σχετικά με την προϋπηρεσία των υπαλλήλων προκύπτει ότι οι περισσότεροι είχαν προϋπηρεσία 15-24 χρόνια με 54% και ακολουθούν αυτοί με 25 χρόνια προϋπηρεσίας και πάνω (Πίνακας 2).

Χαρακτηριστικό	Συχνότητα n	Ποσοστό %
Φύλο		
Άρρεν	53	45
Θήλυ	65	55
Ηλικία		

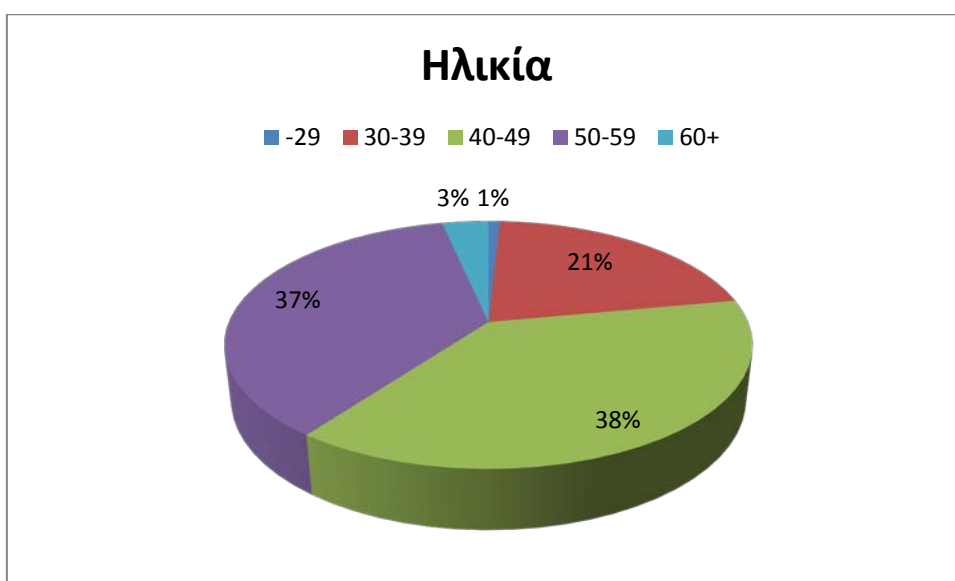
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μέχρι 29 ετών	1	1
30-39 ετών	25	21
40-49 ετών	45	38
50-59 ετών	43	37
60 και πάνω ετών	4	3
Οικογενειακή κατάσταση		
Έγγαμος	109	92
Άγαμος	4	3
Χήρος	3	3
Διαζευγμένος	2	2
Κατηγορία υπαλλήλων		
Απόφοιτος δευτεροβάθμιας	44	37
Απόφοιτος τριτοβάθμιας	40	34
Κάτοχος μεταπτυχιακού	34	29
Προϋπηρεσία		
Μέχρι 4 χρόνια	3	3
5-14 χρόνια	14	12
15-24 χρόνια	64	54
25 και πάνω χρόνια	37	31

Πίνακας 2: Πίνακας δημογραφικών στοιχείων



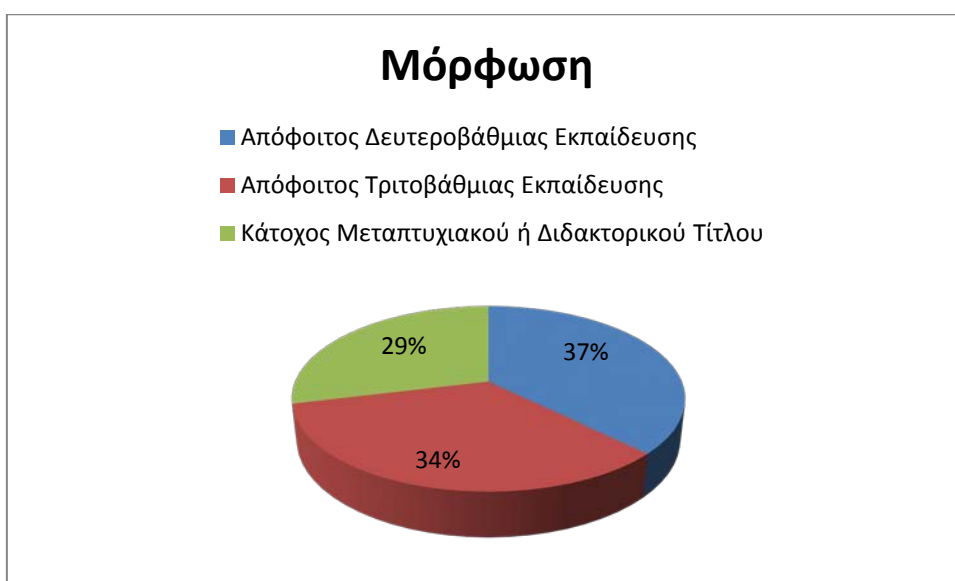
Διάγραμμα 1: Ποσοστό ανδρών και γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνα



Διάγραμμα 2: Ποσοστό ηλικιακής κατηγορίας ερωτωμένων



Διάγραμμα 3: Ποσοστό οικογενειακής κατάστασης ερωτωμένων



Διάγραμμα 4: Ποσοστό ερωτώμενων βάσει μόρφωσης

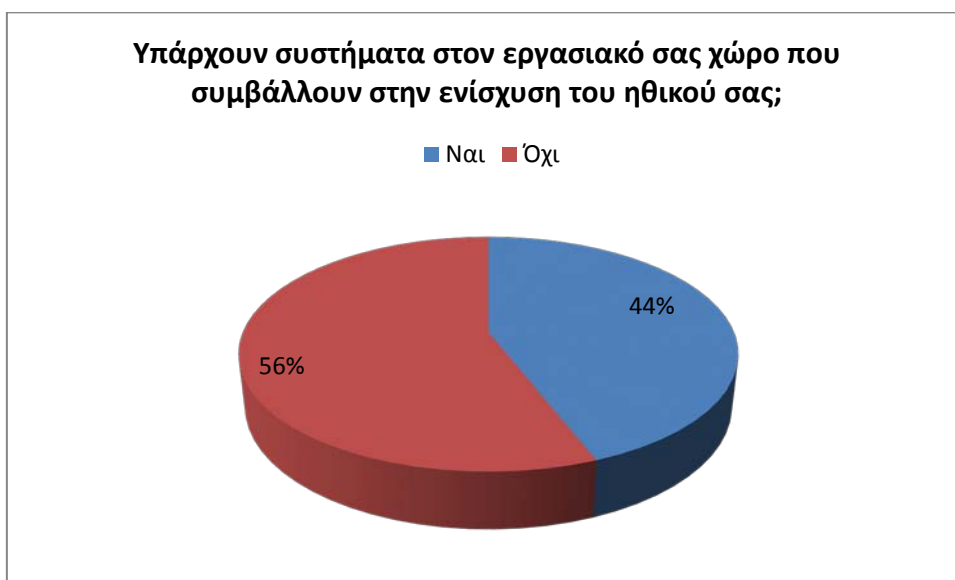


Διάγραμμα 5: Ποσοστό ερωτώμενων βάσει χρόνων υπηρεσίας

Το δεύτερο μέρος της έρευνας αφορούσε την ύπαρξη συστημάτων παρακίνησης του προσωπικού. Αρχικά οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν αν υπάρχουν συστήματα στον εργασιακό τους χώρο που συμβάλλουν στην ενίσχυση του ηθικού τους. Εδώ οι περισσότεροι απάντησαν αρνητικά με 56% (Πίνακας 3).

Υπάρχουν συστήματα στον εργασιακό σας χώρο που συμβάλλουν στην ενίσχυση του ηθικού σας;	Συχνότητα n	Ποσοστό %
Ναι	52	44
Όχι	66	56

Πίνακας 3: Υπάρχουν συστήματα στον εργασιακό σας χώρο που συμβάλλουν στην ενίσχυση του ηθικού σας;

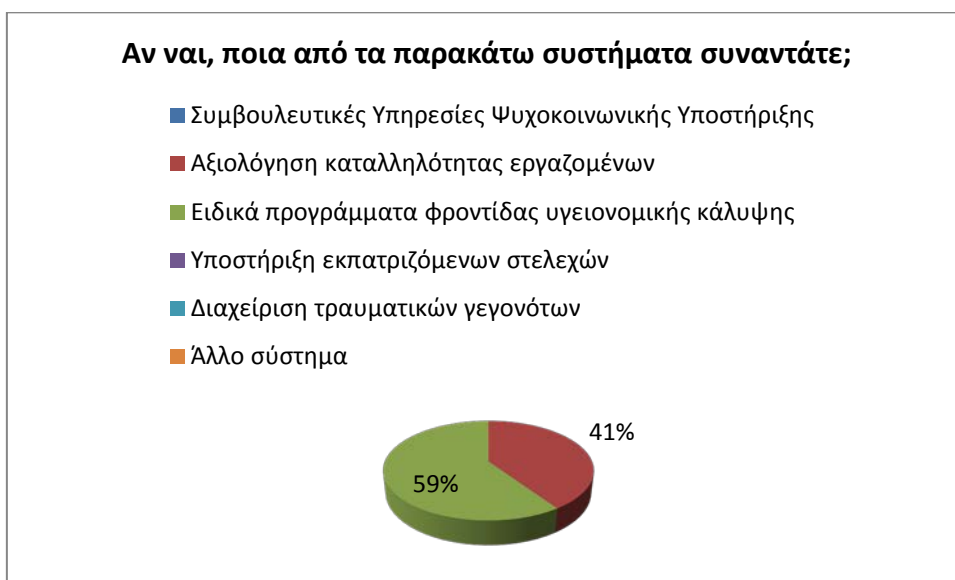


Διάγραμμα 6: Ποσοστό ερωτώμενων για την ύπαρξη συστημάτων που συμβάλλουν στην ενίσχυση του ηθικού

Όσον αφορά τα συστήματα παρακίνησης που υπάρχουν στον οργανισμό των συμμετεχόντων αυτά κυρίως αφορούν ειδικά προγράμματα φροντίδας υγειονομικής κάλυψης (59%) και αξιολόγηση καταλληλότητας εργαζομένων (41%). Δεν επιλέχθηκε κανένα άλλο σύστημα παρακίνησης από τους συμμετέχοντες (Πίνακας 4).

Συστήματα παρακίνησης	Συχνότητα	Ποσοστό
	n	%
Αξιολόγηση καταλληλότητας εργαζομένων	32	41
Ειδικά προγράμματα φροντίδας υγειονομικής κάλυψης	47	59

Πίνακας 4: Συστήματα παρακίνησης

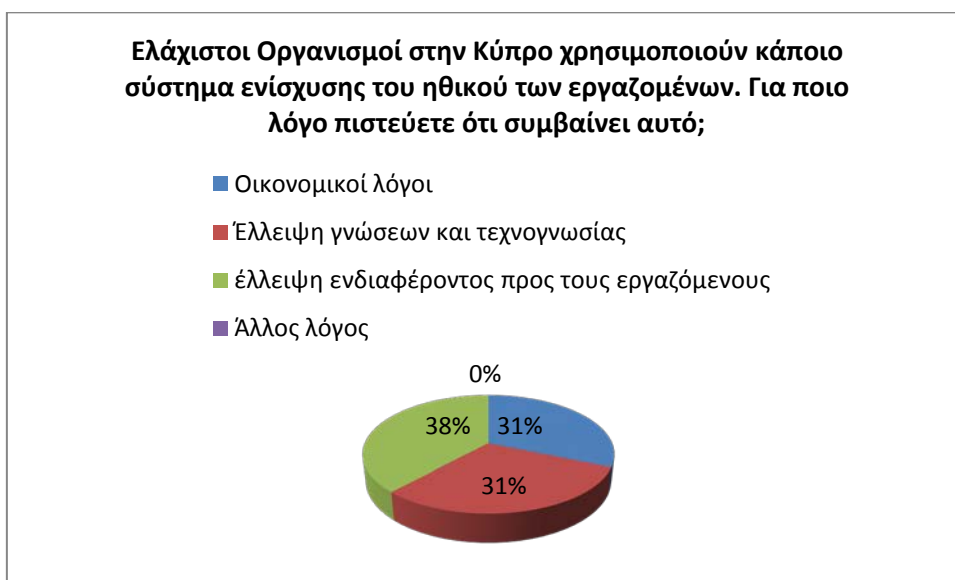


Διάγραμμα 7: Ποσοστό συστημάτων που συναντώνται στους εργασιακούς χώρους των ερωτώμενων

Στη συνέχεια ρωτήθηκαν ποιοι πιστεύουν ότι μπορεί να είναι οι λόγοι που ελάχιστοι οργανισμοί στην Κύπρο χρησιμοποιούν κάποιο σύστημα ενίσχυσης του ηθικού των εργαζομένων. Εδώ οι περισσότεροι συμμετέχοντες επέλεξαν ως αιτία την έλλειψη ενδιαφέροντος προς τους εργαζομένους με 38% και ακολουθούν οι οικονομικοί λόγοι με 31% και η έλλειψη γνώσεων και τεχνογνωσίας με 31% (Πίνακας 5).

Λόγοι	Συχνότητα	Ποσοστό
	n	%
Οικονομικοί λόγοι	37	31
Έλλειψη γνώσεων και τεχνογνωσίας	36	31
Έλλειψη ενδιαφέροντος προς εργαζομένους	45	38

Πίνακας 5: Λόγοι μη χρήσης συστημάτων ενίσχυσης του ηθικού των εργαζομένων

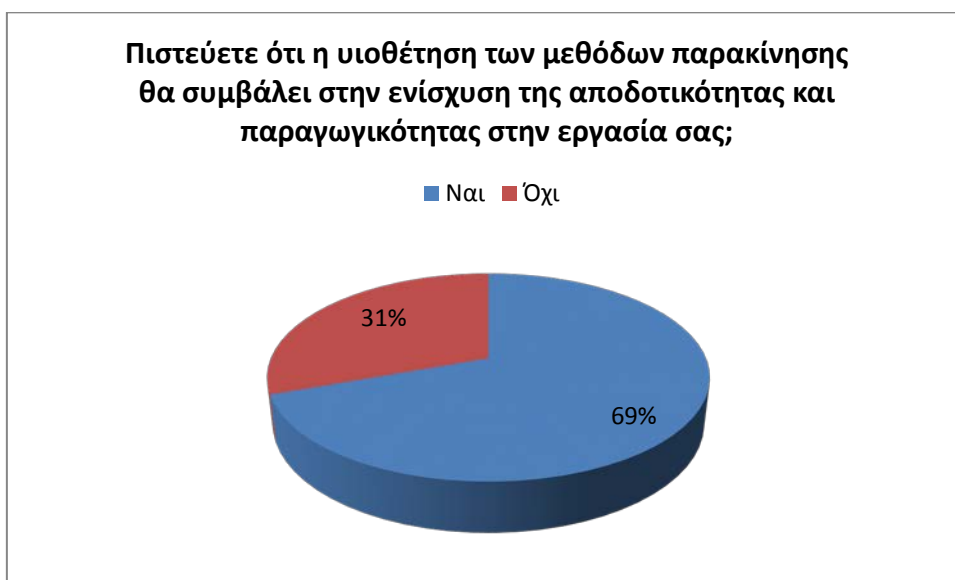


Διάγραμμα 8: Ποσοστό για το λόγο απουσίας συστημάτων ενίσχυσης ηθικού

Ακολούθως οι συμμετέχοντες υπάλληλοι ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι η υιοθέτηση των μεθόδων παρακίνησης θα συμβάλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας στην εργασία τους. Εδώ οι περισσότεροι απάντησαν θετικά με 69% (Πίνακας 6).

Η υιοθέτηση των μεθόδων παρακίνησης θα συμβάλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας στην εργασία;	Συχνότητα n	Ποσοστό %
Ναι	82	69
Όχι	36	31

Πίνακας 6: Η υιοθέτηση των μεθόδων παρακίνησης θα συμβάλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας στην εργασία;

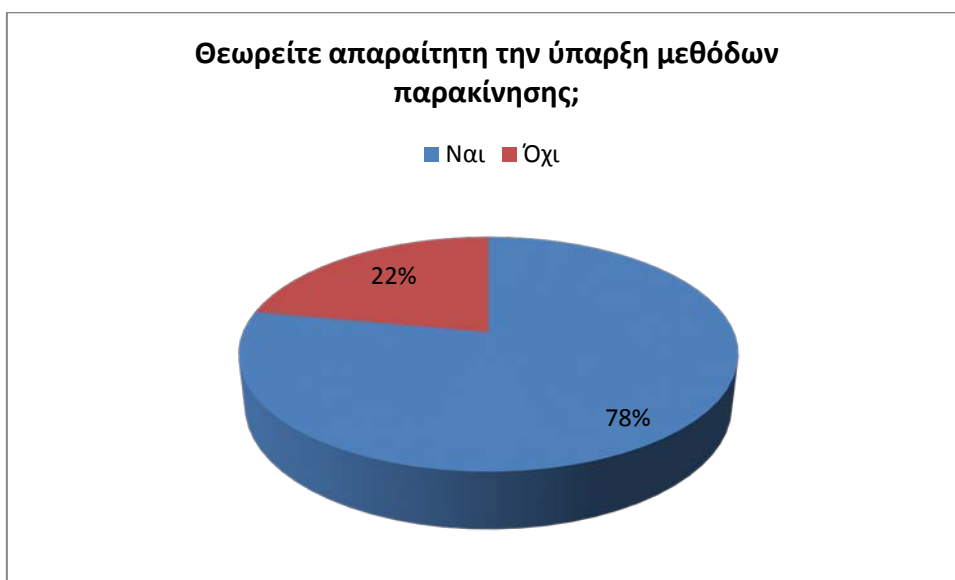


Διάγραμμα 9: Ποσοστό ερωτώμενων για συσχέτιση αποδοτικότητας και παραγωγικότητας στην εργασία

Τέλος, ρωτήθηκαν αν θεωρούν απαραίτητη την ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης. Κι εδώ οι περισσότεροι απάντησαν θετικά με ποσοστό 78% (Πίνακας 7).

Θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης;	Συχνότητα n	Ποσοστό %
Ναι	92	78
Όχι	26	22

Πίνακας 7: Θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης;



Διάγραμμα 10: Ποσοστό ερωτώμενων για την αναγκαιότητα ύπαρξης μεθόδων παρακίνησης

Το τρίτο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου αφορούσε την επαγγελματική ικανοποίηση των συμμετεχόντων. Εδώ οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να βαθμολογήσουν το βαθμό που πιστεύουν ότι συμφωνούν με κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της εργασίας τους βάσει μιας κλίμακας από το 1 μέχρι το 5, όπου 1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα. Τα χαρακτηριστικά ήταν χωρισμένα σε έξι κατηγορίες.

Αρχικά, ο Πίνακας 8 δείχνει τις απαντήσεις σχετικά με το αντικείμενο εργασίας. Όπως παρατηρούμε σχετικά με την ικανοποίηση από την παρούσα δουλειά του το μεγαλύτερο ποσοστό ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε (41%). Ωστόσο ακολουθούν με 25% όσοι συμφώνησαν. Επιπλέον, όσον αφορά το αίσθημα ασφάλειας στη δουλειά τους οι περισσότεροι συμφώνησαν απόλυτα με 36%. Σχετικά με το αν οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές οι περισσότεροι κράτησαν ουδέτερη στάση με 32% και ακολουθούν αυτοί που συμφώνησαν με ποσοστό 30%. Σχετικά με την ικανοποίηση από τον καθημερινό όγκο δουλειάς οι περισσότεροι επίσης κράτησαν ουδέτερη στάση, ενώ ακολουθούν με 27,9% όσοι διαφώνησαν.

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Αντικείμενο εργασίας	Συχνότητα	Ποσοστό
	n	%
Από την παρούσα δουλειά μου είμαι ικανοποιημένος		
Διαφωνώ απόλυτα	5	4
Διαφωνώ	19	16
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	49	41
Συμφωνώ	29	25
Συμφωνώ απόλυτα	16	14
Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου		
Διαφωνώ απόλυτα	5	4
Διαφωνώ	5	4
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	33	28
Συμφωνώ	33	28
Συμφωνώ απόλυτα	42	36
Οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές		
Διαφωνώ απόλυτα	8	7
Διαφωνώ	27	23
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	38	32

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Συμφωνώ	36	30
Συμφωνώ απόλυτα	9	8
Είμαι ικανοποιημένος από τον καθημερινό όγκο εργασίας μου		
Διαφωνώ απόλυτα	11	9
Διαφωνώ	33	28
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	35	30
Συμφωνώ	31	26
Συμφωνώ απόλυτα	8	7

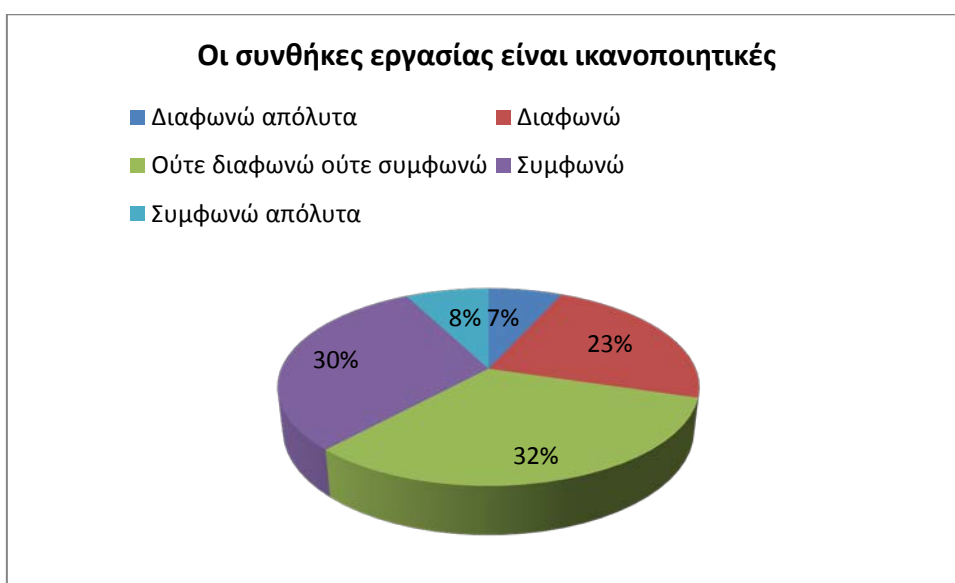
Πίνακας 8: Ικανοποίηση από αντικείμενο εργασίας



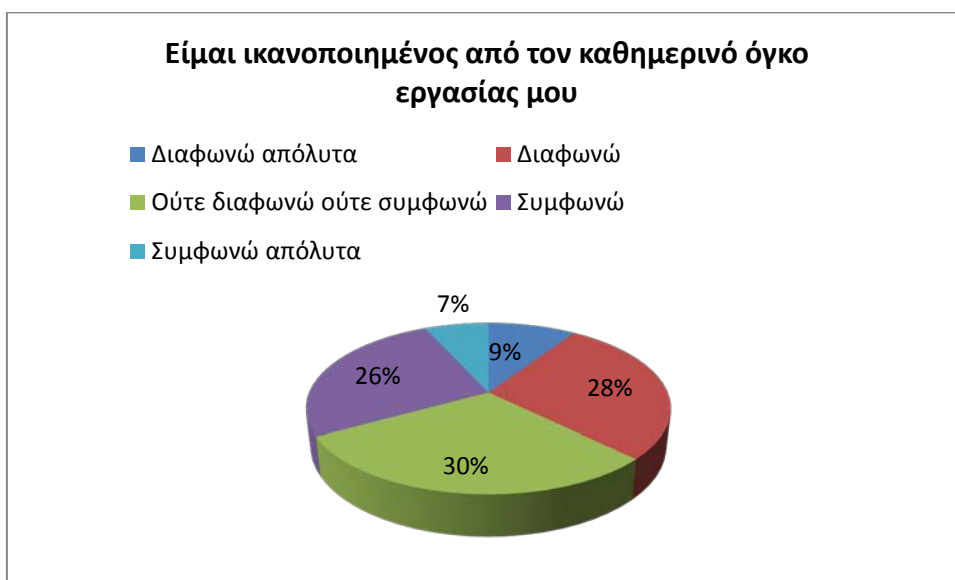
Διάγραμμα 11: Ποσοστό ερωτώμενων για την ικανοποίηση - δυσαρέσκεια από την εργασία τους



Διάγραμμα 12: Ποσοστό ερωτώμενων για το αίσθημα ασφάλειας στην εργασία



Διάγραμμα 13: Ποσοστό ερωτώμενων για την ικανοποίηση - δυσαρέσκεια από τις συνθήκες εργασίας



Διάγραμμα 14: Ποσοστό ερωτώμενων για την ικανοποίηση - δυσαρέσκεια από τον καθημερινό όγκο εργασίας

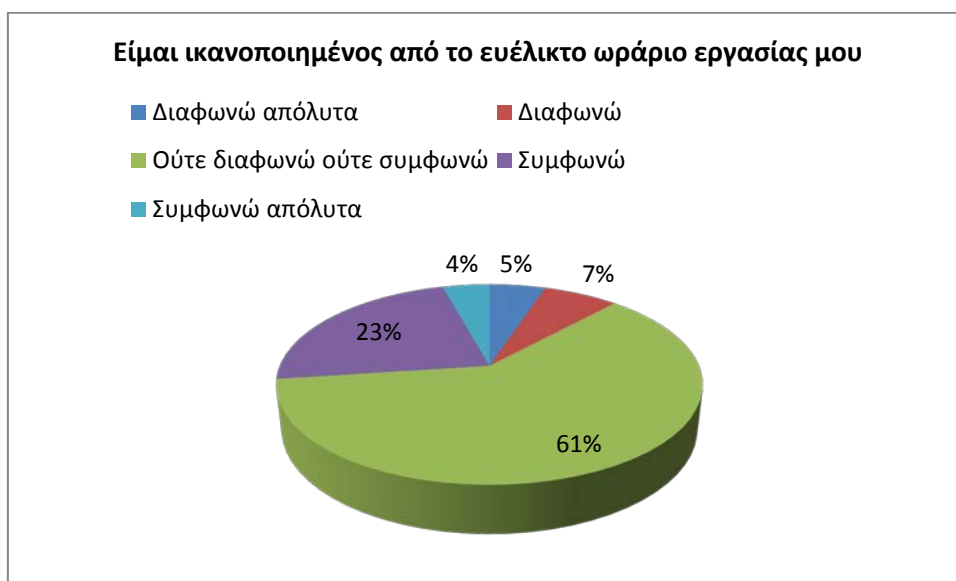
Στη συνέχεια, ο Πίνακας 9 δείχνει τις απαντήσεις σχετικά με την ικανοποίηση από τις γενικές συνθήκες εργασίας. Όπως παρατηρούμε σχετικά με την ικανοποίηση από το ευέλικτο ωράριο οι περισσότεροι συμφώνησαν με 23%, ενώ σχετικά με την ικανοποίηση από τη λήψη ικανοποιητικών ημερών άδειας συμφώνησαν με 60%.

Γενικές συνθήκες εργασίας	Συχνότητα	Ποσοστό
	n	%
Είμαι ικανοποιημένος από το ευέλικτο ωράριο εργασίας μου		
Διαφωνώ απόλυτα	6	5
Διαφωνώ	8	7
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	72	61
Συμφωνώ	27	23

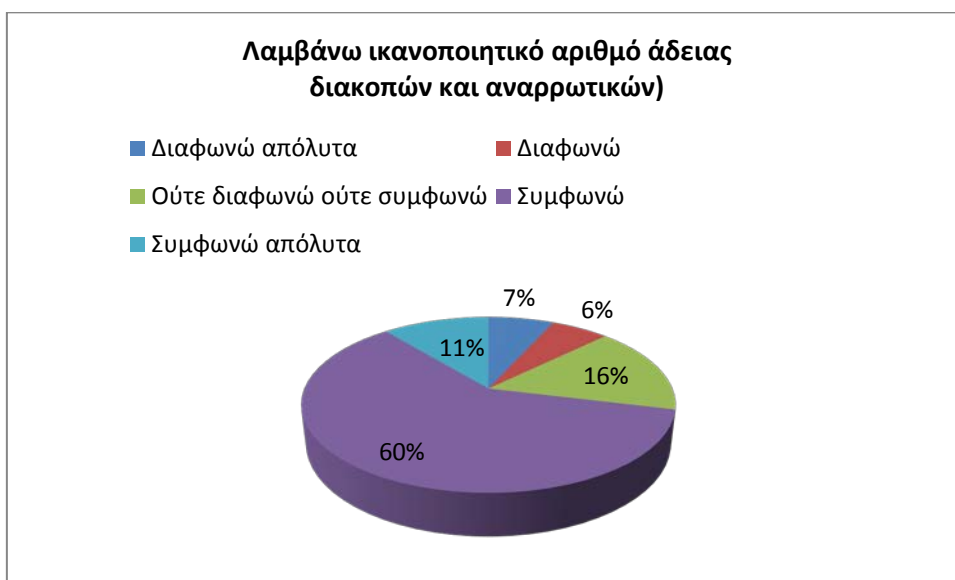
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Συμφωνώ απόλυτα	5	4
Λαμβάνω ικανοποιητικό αριθμό ημερών άδειας (διακοπών και αναρρωτικών)		
Διαφωνώ απόλυτα	8	7
Διαφωνώ	7	6
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	19	16
Συμφωνώ	71	60
Συμφωνώ απόλυτα	13	11

Πίνακας 9: Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες εργασίας



Διάγραμμα 15: Διάγραμμα ερωτώμενων για την ικανοποίηση - δυσαρέσκεια από το ευέλικτο ωράριο εργασίας



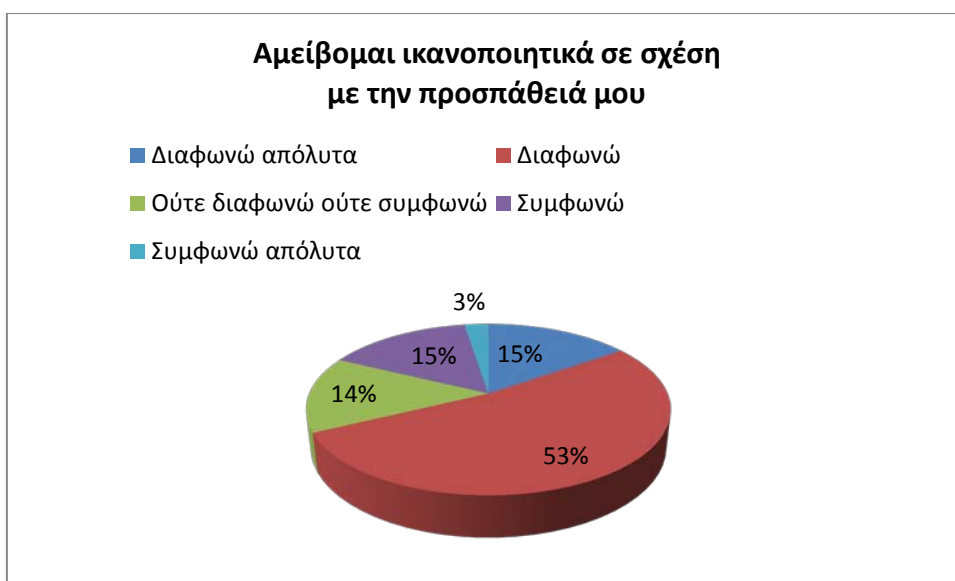
Διάγραμμα 16: Διάγραμμα ερωτώμενων για το βαθμό ικανοποίησης από τον αριθμό ημερών άδειας

Στη συνέχεια, ο Πίνακας 10 δείχνει τις απαντήσεις σχετικά με την ικανοποίηση από την αμοιβή. Όπως παρατηρούμε σχετικά με την ικανοποίηση από την αμοιβή σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλουν οι περισσότεροι συμμετέχοντες διαφώνησαν με 53%, ενώ σχετικά με την ικανοποίηση ότι ο δημόσιος τομέας προσφέρει ικανοποιητικά οφέλη οι περισσότεροι συμφώνησαν με 62%.

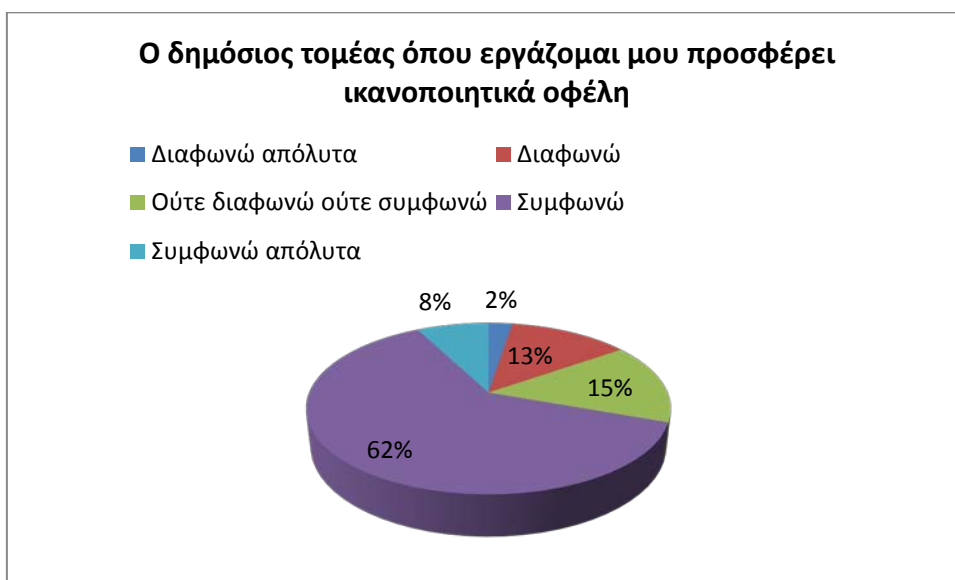
Αμοιβή	Συχνότητα	Ποσοστό
	n	%
Αμείβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθειά μου		
Διαφωνώ απόλυτα	18	15
Διαφωνώ	62	53
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	17	14
Συμφωνώ	18	15

Συμφωνώ απόλυτα	3	3
Ο δημόσιος τομέας όπου εργάζομαι μου προσφέρει ικανοποιητικά οφέλη (π.χ. ιατρική περίθαλψη, Ιδιωτική ασφάλιση)		
Διαφωνώ απόλυτα	3	2
Διαφωνώ	15	13
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	18	15
Συμφωνώ	73	62
Συμφωνώ απόλυτα	9	8

Πίνακας 10: Ικανοποίηση από αμοιβή



Διάγραμμα 17: Ποσοστό ερωτώμενων για την ικανοποιητική αμοιβή σε σχέση με την προσπάθεια



Διάγραμμα 18: Ποσοστό ερωτώμενων για ικανοποίηση - δυσαρέσκεια από τα προσφερόμενα οφέλη

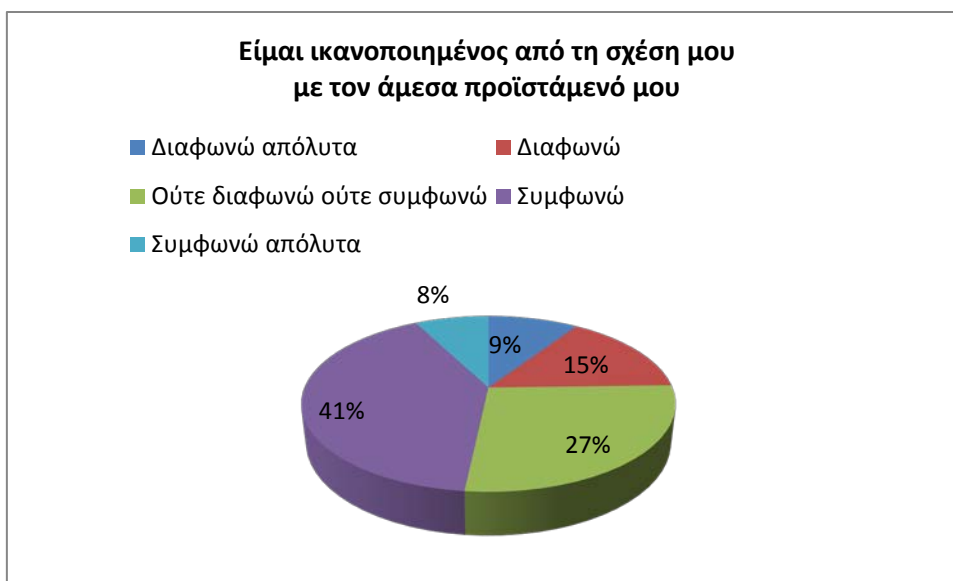
Ακολούθως, ο Πίνακας 11 δείχνει τις απαντήσεις σχετικά με την ικανοποίηση από τους προϊστάμενους. Όπως παρατηρούμε σχετικά με την ικανοποίηση από τη σχέση με τον άμεσα προϊστάμενο, οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφώνησαν με 41%, ενώ σχετικά με το αν ο προϊστάμενος εμπνέει ικανοποιητική εμπιστοσύνη οι περισσότεροι διαφώνησαν με 41%.

Προϊστάμενοι	Συχνότητα	Ποσοστό
	n	%
Είμαι ικανοποιημένος από τη σχέση μου με τον άμεσα προϊστάμενό μου		
Διαφωνώ απόλυτα	11	9
Διαφωνώ	18	15
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	32	27
Συμφωνώ	48	41

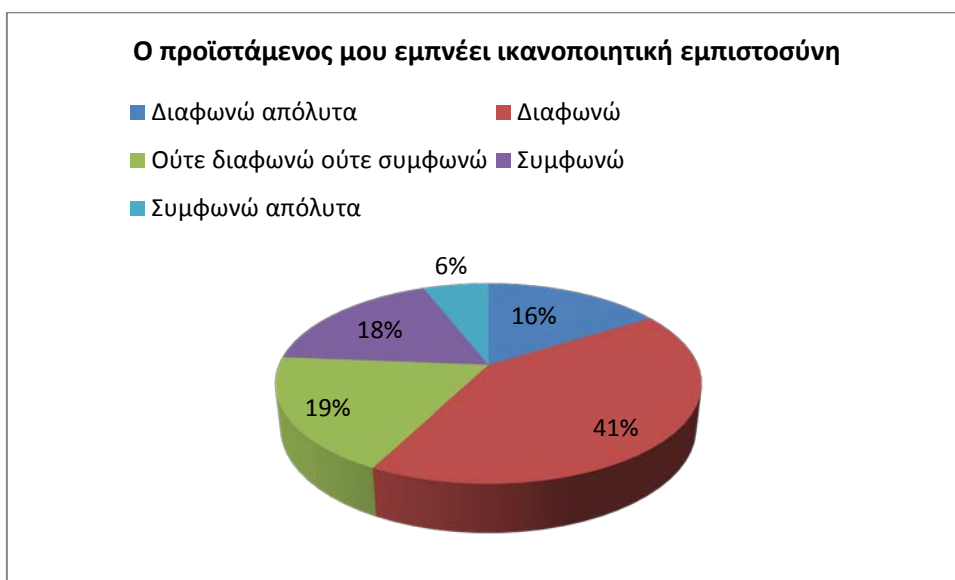
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Συμφωνώ απόλυτα	9	8
Ο προϊστάμενός μου εμπνέει ικανοποιητική εμπιστοσύνη		
Διαφωνώ απόλυτα	19	16
Διαφωνώ	49	41
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	22	19
Συμφωνώ	21	18
Συμφωνώ απόλυτα	7	6

Πίνακας 11: Ικανοποίηση από προϊστάμενους



Διάγραμμα 19: Ποσοστό ερωτώμενων για ικανοποίηση - δυσαρέσκεια από τη σχέση με τον άμεσα προϊστάμενο



Διάγραμμα 20: Ποσοστό ερωτώμενων για την εμπιστοσύνη που εμπνέει ο προϊστάμενος

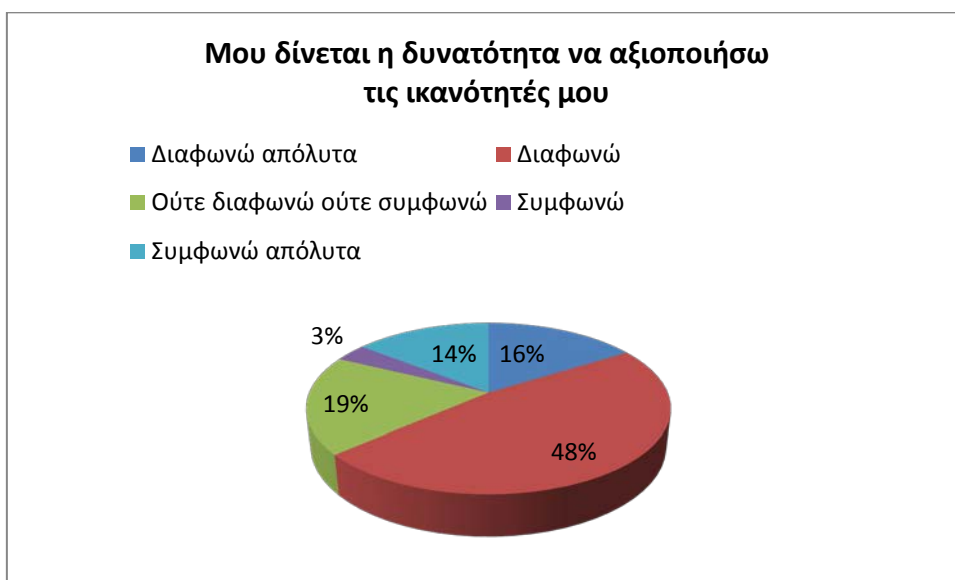
Ακολουθώς, ο Πίνακας 12 δείχνει τις απαντήσεις σχετικά με την ικανοποίηση από την αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Όπως παρατηρούμε σχετικά με την ικανοποίηση από το γεγονός ότι στους υπαλλήλους δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσουν τις ικανότητές τους, οι περισσότεροι συμμετέχοντες διαφώνησαν με 48%. Σχετικά με το αν τους δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσουν τις γνώσεις τους οι περισσότεροι επίσης διαφώνησαν με 44%, ενώ σχετικά με τα αν τους δίνεται η ικανότητα να αναπτύξουν νέες δυνατότητες μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης οι περισσότεροι και πάλι διαφώνησαν με 41%.

Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων	Συχνότητα	Ποσοστό
	n	%
Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις ικανότητές μου		
Διαφωνώ απόλυτα	19	16
Διαφωνώ	56	48
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	22	19

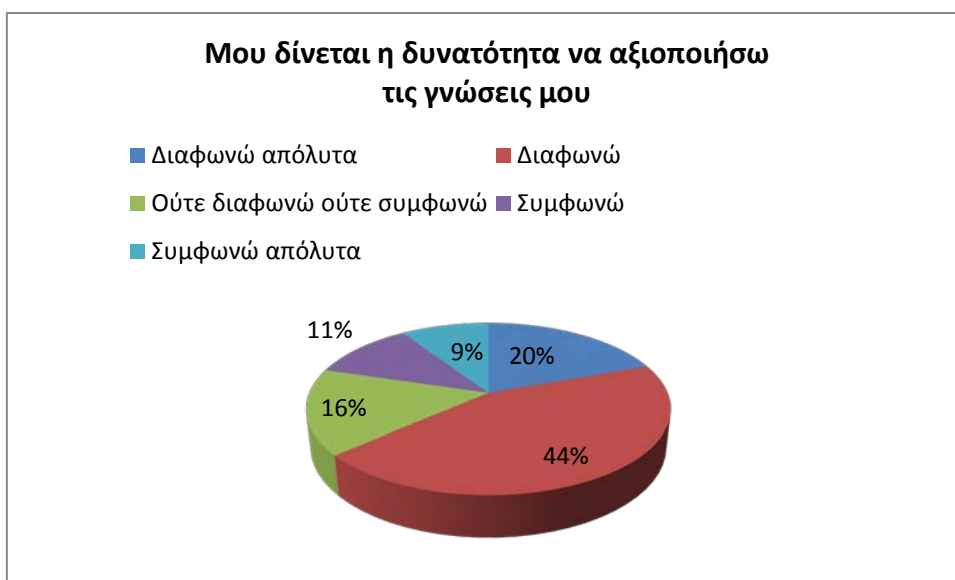
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Συμφωνώ	4	3
Συμφωνώ απόλυτα	17	14
Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις μου		
Διαφωνώ απόλυτα	23	20
Διαφωνώ	52	44
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	19	16
Συμφωνώ	13	11
Συμφωνώ απόλυτα	11	9
Μου δίνεται η ικανότητα να αναπτύξω νέες δυνατότητες μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης		
Διαφωνώ απόλυτα	17	14
Διαφωνώ	48	41
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	17	14
Συμφωνώ	23	20
Συμφωνώ απόλυτα	13	11

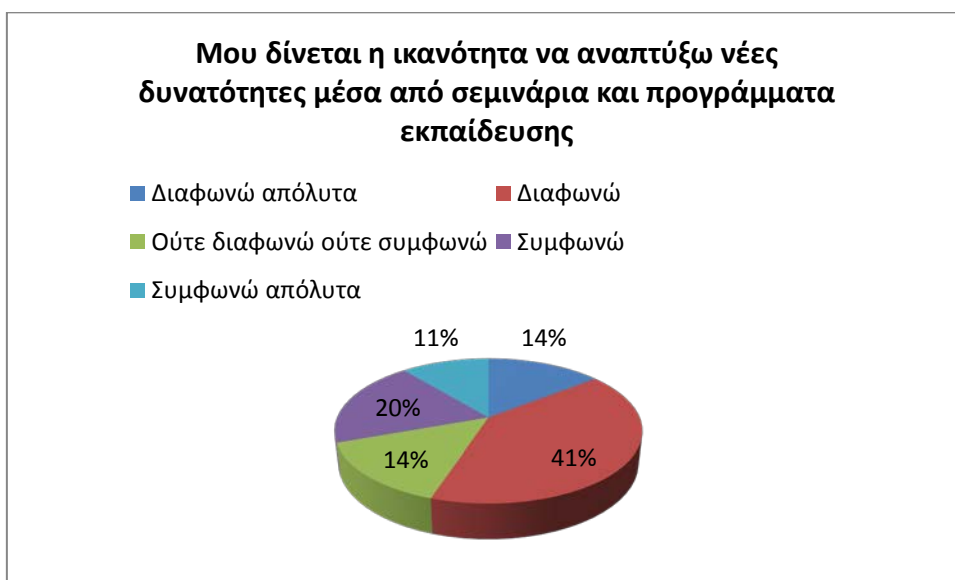
Πίνακας 12: Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων



Διάγραμμα 21: Ποσοστό ερωτώμενων για την αξιοποίηση ή όχι των ικανοτήτων τους



Διάγραμμα 22: Ποσοστό ερωτώμενων για την αξιοποίηση ή όχι των γνώσεων τους



Διάγραμμα 23: Ποσοστό ερωτώμενων για τη δυνατότητα ανάπτυξης νέων τεχνικών μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης

Τέλος, ο Πίνακας 13 δείχνει τις απαντήσεις σχετικά με την ικανοποίηση από τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης. Όπως παρατηρούμε σχετικά με το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες έχουν δυνατότητες για προαγωγή, οι περισσότεροι διαφώνησαν με 36%. Σχετικά με το αν τους δίνεται η δυνατότητα να συμβάλουν με δικές τους προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας τους, οι περισσότεροι επίσης διαφώνησαν με 41%, ενώ σχετικά με τα αν τους δίνεται η δυνατότητα αναγνώρισης της προσπάθειας που καταβάλλουν οι περισσότεροι και πάλι διαφώνησαν με 44%. Τέλος, σχετικά με το αν τους δίνεται η δυνατότητα αξιολόγησης της απόδοσής τους με αντικειμενικά κριτήρια και πάλι οι πιο πολύ διαφώνησαν με ποσοστό 53%.

Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης	Συχνότητα n	Ποσοστό %
Έχω δυνατότητες για προαγωγή		
Διαφωνώ απόλυτα	20	17
Διαφωνώ	42	36

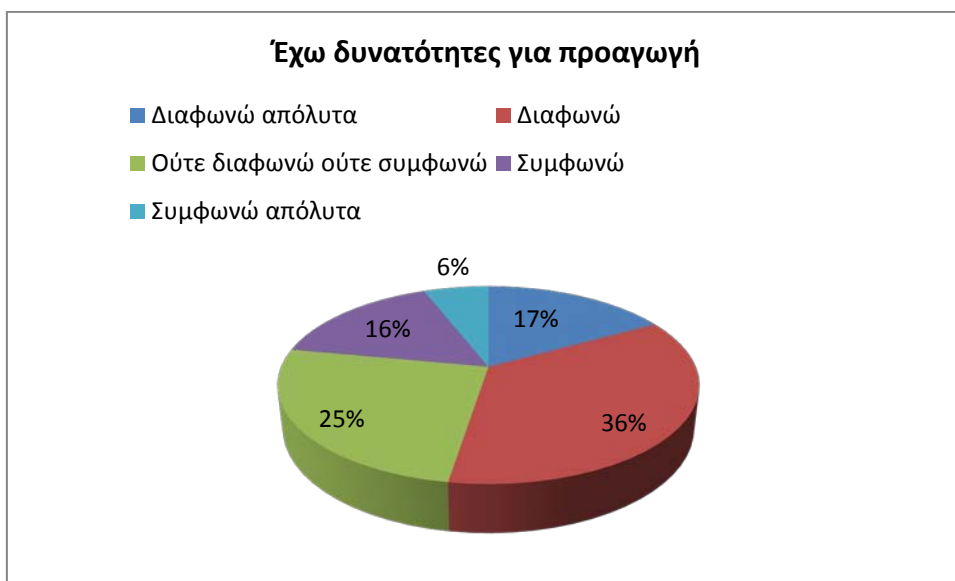
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	30	25
Συμφωνώ	19	16
Συμφωνώ απόλυτα	7	6
Μου δίνεται η δυνατότητα να συμβάλλω με δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου		
Διαφωνώ απόλυτα	22	19
Διαφωνώ	48	41
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	11	9
Συμφωνώ	26	22
Συμφωνώ απόλυτα	11	9
Μου δίνεται η δυνατότητα αναγνώρισης της προσπάθειας που καταβάλλω		
Διαφωνώ απόλυτα	19	16
Διαφωνώ	52	44
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	21	18
Συμφωνώ	17	14
Συμφωνώ απόλυτα	9	8
Μου δίνεται η δυνατότητα αξιολόγησης της απόδοσής μου με αντικειμενικά κριτήρια		
Διαφωνώ απόλυτα	27	23

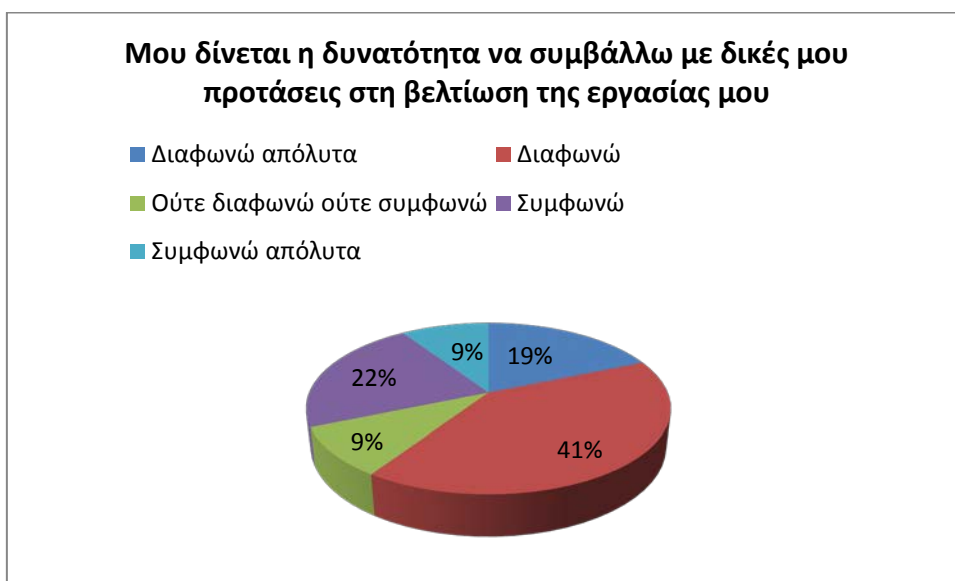
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διαφωνώ	62	53
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	15	13
Συμφωνώ	10	8
Συμφωνώ απόλυτα	4	3

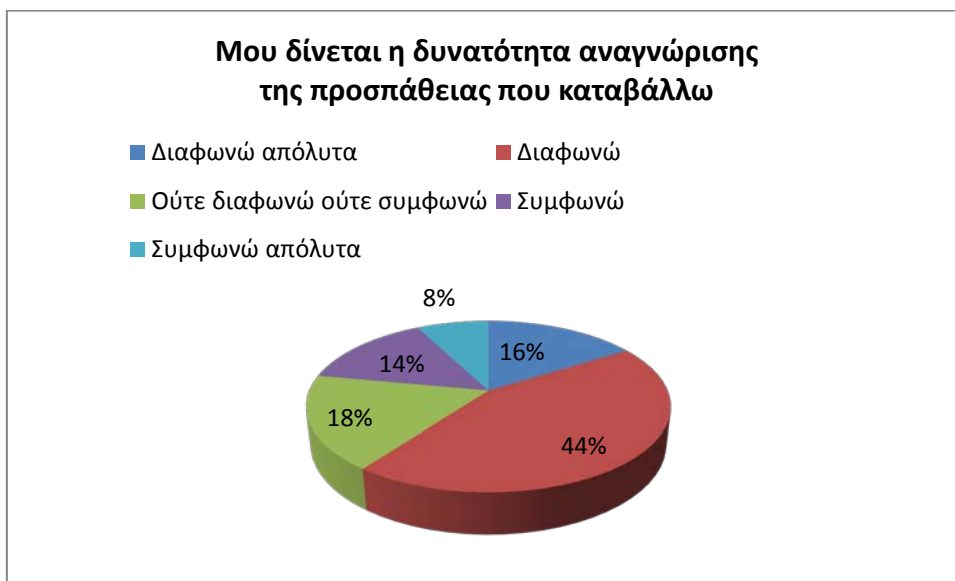
Πίνακας 13: Ικανοποίηση από δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης



Διάγραμμα 24: Ποσοστό ερωτωμένων που έχει δυνατότητες για προαγωγή



Διάγραμμα 25: Ποσοστό ερωτώμενων που έχει τη δυνατότητα να συμβάλει με δικές του προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας



Διάγραμμα 26: Ποσοστό ερωτώμενων που αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλλει



Διάγραμμα 27: Ποσοστό ερωτώμενων που αξιολογείται η απόδοσή του με αντικειμενικά κριτήρια

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας είχε στόχο τη διερεύνηση της ύπαρξης μεθόδων παρακίνησης και ενδυνάμωσης των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα της Κύπρου και η διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων από διάφορες πτυχές της εργασίας τους. Πιο συγκεκριμένα μέσα από την έρευνα έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί αν υπάρχουν συστήματα παρακίνησης στον ευρύτερο δημόσιο τομέα της Κύπρου, ποιοι είναι οι επικρατέστεροι λόγοι μη ύπαρξης συστημάτων παρακίνησης, αν τα συστήματα παρακίνησης ενισχύουν την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των εργαζομένων και πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από το αντικείμενο εργασίας τους, από τις γενικές συνθήκες εργασίας τους, από την αμοιβή τους, από τους προϊστάμενούς τους, από την αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους και από τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξής τους.

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 118 άτομα εκ των οποίων οι περισσότεροι ήταν άντρες με ηλικίες μεταξύ 40-49 ετών, έγγαμοι, απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και με προϋπηρεσία 15-24 χρόνια.

Σχετικά με την ύπαρξη συστημάτων παρακίνησης του προσωπικού από τα αποτελέσματα που προέκυψαν βλέπουμε ότι με βάση τις απόψεις των συμμετεχόντων δεν υπάρχουν συστήματα στον εργασιακό τους χώρο που συμβάλλουν στην ενίσχυση του ηθικού τους. Όσον αφορά τα συστήματα παρακίνησης που υπάρχουν αυτά κυρίως αφορούν ειδικά προγράμματα φροντίδας υγειονομικής κάλυψης και αξιολόγηση καταλληλότητας εργαζομένων. Σχετικά με τους λόγους εξαιτίας των οποίων ελάχιστοι οργανισμοί στην Κύπρο χρησιμοποιούν κάποιο σύστημα ενίσχυσης του ηθικού των

εργαζομένων, παρατηρούμε ότι επικρατέστεροι είναι η έλλειψη ενδιαφέροντος προς τους εργαζομένους, οι οικονομικοί λόγοι και η έλλειψη γνώσεων και τεχνογνωσίας. Ωστόσο, από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων προκύπτει ότι οι ίδιοι πιστεύουν ότι η υιοθέτηση των μεθόδων παρακίνησης θα συμβάλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας στην εργασία τους, ενώ θεωρούν απαραίτητη την ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης.

Σχετικά με τη διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να βαθμολογήσουν το βαθμό που πιστεύουν ότι συμφωνούν με κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της εργασίας τους, τα οποία ήταν χωρισμένα σε έξι κατηγορίες.

Αρχικά, όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας, παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι κρατούν ουδέτερη στάση σχετικά με την ικανοποίηση από την παρούσα δουλειά τους, με το αν οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές και με το αν είναι ικανοποιημένοι από τον καθημερινό όγκο δουλειάς, ενώ υποστηρίζουν ότι αισθάνονται ασφάλεια σε αυτή. Όσον αφορά την ικανοποίηση από τις γενικές συνθήκες εργασίας, προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες είναι ικανοποιημένοι από το ευέλικτο ωράριο και τη λήψη ικανοποιητικών ημερών άδειας. Στη συνέχεια, όσον αφορά την ικανοποίηση από την αμοιβή, προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες δεν είναι ικανοποιημένοι από την αμοιβή που λαμβάνουν σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλουν, ενώ νιώθουν ικανοποίηση σχετικά με το γεγονός ότι ο δημόσιος τομέας προσφέρει ικανοποιητικά οφέλη. Όσον αφορά την ικανοποίηση από τους προϊσταμένους, προκύπτει ότι είναι ικανοποιημένοι από τον άμεσα προϊστάμενο, ωστόσο, όπως υποστηρίζουν, αυτός δεν τους εμπνέει ικανοποιητική εμπιστοσύνη.

Σχετικά με την ικανοποίηση από την αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων διαφωνεί με το ότι στους υπαλλήλους δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσουν τις ικανότητές τους, ότι τους δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσουν τις γνώσεις τους και ότι τους δίνεται η ικανότητα να αναπτύξουν νέες δυνατότητες μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης. Τέλος, σχετικά με την ικανοποίηση από τις δυνατότητες προαγωγής και

εξέλιξης, παρατηρούμε ότι και πάλι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων διαφωνεί με το ότι τους δίνεται η δυνατότητα για προαγωγή, τους δίνεται η δυνατότητα να συμβάλουν με δικές τους προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας τους, τους δίνεται η δυνατότητα αναγνώρισης της προσπάθειας που καταβάλλουν και τους δίνεται η δυνατότητα αξιολόγησης της απόδοσής τους με αντικειμενικά κριτήρια.

Συμπερασματικά, σύμφωνα με όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι στον ευρύτερο δημόσιο τομέα της Κύπρου δεν υπάρχουν, γενικά, συστήματα παρακίνησης του προσωπικού και οι λόγοι μη ύπαρξης συστημάτων παρακίνησης είναι κυρίως η έλλειψη ενδιαφέροντος προς τους εργαζομένους, οι οικονομικοί λόγοι και η έλλειψη γνώσεων και τεχνογνωσίας. Ωστόσο, με βάση τις απόψεις των υπαλλήλων προκύπτει ότι οι ίδιοι πιστεύουν ότι η υιοθέτηση των μεθόδων παρακίνησης θα συμβάλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας στην εργασία τους, ενώ θεωρούν απαραίτητη την ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης. Επιπροσθέτως, σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους προκύπτει ότι είναι ικανοποιημένοι κυρίως από τις γενικές συνθήκες εργασίας και από τους προϊσταμένους. Αντίθετα, δεν εμφανίζονται ικανοποιημένοι από την αμοιβή τους, από την αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων και από τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης, ενώ κρατούν ουδέτερη στάση σχετικά με την ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας τους.

Συνολικά, με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην αρχή της έρευνας προκύπτει ότι:

- Δεν υπάρχουν επαρκή συστήματα παρακίνησης στον ευρύτερο δημόσιο τομέα της Κύπρου.
- Οι επικρατέστεροι λόγοι μη ύπαρξης συστημάτων παρακίνησης είναι, κατά τη γνώμη των εργαζομένων, η έλλειψη ενδιαφέροντος προς τους εργαζομένους, οι οικονομικοί λόγοι και η έλλειψη γνώσεων και τεχνογνωσίας.
- Η υιοθέτηση των μεθόδων παρακίνησης θα συμβάλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας των εργαζομένων.
- Από το αντικείμενο εργασίας τους οι εργαζόμενοι είναι μέτρια ικανοποιημένοι.
- Από τις γενικές συνθήκες εργασίας τους οι εργαζόμενοι είναι μέτρια ικανοποιημένοι.

- Από την αμοιβή τους οι εργαζόμενοι είναι μέτρια ικανοποιημένοι.
- Από τους προϊστάμενούς τους οι εργαζόμενοι είναι μέτρια ικανοποιημένοι.
- Από την αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους οι εργαζόμενοι εμφανίζονται ελαφρώς δυσαρεστημένοι.
- Από τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξής τους οι εργαζόμενοι εμφανίζονται ελαφρώς δυσαρεστημένοι.

Τα παραπάνω συμπεράσματα είναι ιδιαιτέρως σημαντικά, καθώς αφορούν εργαζομένους του ευρύτερου δημόσιου τομέα της Κύπρου. Τα συμπεράσματα αυτά αφορούν την παρακίνηση και ενδυνάμωση των εργαζομένων αυτών. Η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο στα χέρια των αρμόδιων φορέων για την ενίσχυση της παρακίνησης και ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων, ώστε να βοηθήσουν στο να δώσουν λύσεις για τη βελτίωση των συστημάτων παρακίνησης του προσωπικού. Στα πλαίσια της μεταρρύθμισης των Αρχών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλων Οργανισμών Δημοσίου Δικαίου τα αποτελέσματα αυτά μπορούν να αποτελέσουν χρήσιμο εργαλείο για μελέτη και αξιοποίηση.

Βιβλιογραφία

Baldwin, J. (1984). Are we really lazy? *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 4, No 2, pp 80-91

Balzer et al (1997). Users' manual for the Job Descriptive Index (JDI; 1997 version), and the Job in General scales

Beach, D. (1975). *"Personnel-The Management of people at work"*, Macmillan Publishing Co Inc., New York

Berman, E.M., Bowman, J.S, West J.P, Wart, M.V. (2010). *Human Resource Management in Public Service: paradoxes, processes and problems*, USA, Sage Publications

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

Bird, M. Hammersley, M., Gomm, R., Woods, P. (1999). *Εκπαιδευτική έρευνα στην πράξη: εγχειρίδιο μελέτης*, Πάτρα: ΕΑΠ

Bonoma, V. Thomas- Zaltman Gerald (1981). *Psychology for Management*, Kent Publishing Company, Boston

Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivations, *Personnel Review*, vol.36, No.3, pp 356-377

Cohen, L. and Manion, L. (1997). *Research in Education*, 4th edition, New York: Routledge

Daft, R.L. (2009). *Management*. U.S.A: Thomson South-Western de Gruyter.

Denhardt, R.B., Denhardt, J.V., Aristigueta, M.P. (2002). *Managing Human Behavior in Public and No Profit Organization*, Sage publications

- Green, C. and Heywood, J.S. (2008). *Does Performance pay increase job satisfaction*, *Economica*, 75(300)
- Grund, C. and Sliwka, D. (2005). *Envy and Compassion in Tournaments*, *Journal of Economics and Management Strategy*
- Hardy, T. L. (2000), *A history of psychology: Main currents in psychological thought*: fifth edition, prentice hall inc
- Hatton, C., Emerson, E., Rivers, M., Mason, H., Swarbrick, R., Mason, L., Kiernan, C., Reeves, D. & Alborz, A. (2001). *Factors associated with intended staff turnover and job search behaviour in services for people with intellectual disability*. *Journal of Intellectual Disability Research*, 45, 258-270
- Herzberg (1966). *Work and the Nature of Man*, Cleveland: World Publishing
- Higgins, J. M. (1994). *The management challenge*, 2nd edition, new York, Macmillan
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, New York: Harper & Bros
- Iaffaldano, M. and Muchinsky, P. (1985). *Job Satisfaction and Job Performance: A meta-Analysis*, *Psychological Bulletin*, 97(2), pp 251-273
- James, L.Perry & Lois, R.Wise,(1990). *The motivational Bases of Public Service*, *Public Administration Review*, Vol. 50, No.3, 367-373
- Javeau, C. (1996). *Η Έρευνα με Ερωτηματολόγιο: Το Εγχειρίδιο του Καλού Ερευνητή, Επιμέλεια και Απόδοση στα Ελληνικά: Κατερίνα Τζαννόνε-Τζωρτζή, Τυπωθήτω – Γιώργος Δαρδανός, Αθήνα*
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., Patton, G.K. (2001). *The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review*, *Psychological Bulletin*, Vol. 127, No 3, pp 376-407
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2013). *Organizational Behaviour* (15th ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.

- Kreitner, R. (1995). *Management*, 6th edition, Boston, Houghton Mifflin Company
- Kreitner, R., Kinicki, A. (1995). *Organizational Behavior*. Irwin
- Lazenby, S. (2008, September). *How to motivate Employees: What Research is Telling us*, Public Management, pp. 22-25.
- Lussier, R. N. (1999). *Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building*. Irwin/McGraw-Hill, Part 1, Chapter 3.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, Inc
- Maehr, M. Braskamp, L. (1986). *The Motivation Factor: A Theory of Personal Investment*, Lexington, Massachusetts, Lexington Books
- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*, Physiological Review, vol. 50, no 4
- Morris, J. (1968). *The Art of Motivating*, Farnsworth Publishing, Boston, Massachusetts
- Moynihan, Pandey (2005). *"The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation"*
- Naff, K.C. and Crum, J. (1999). "Working for America: does public service motivation make a difference?", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 19 No. 4, 5-16
- Remitz, U. (1960). *Professional Satisfaction among Swedish Bank Employees*, Copenhagen: Munksgaard
- Riggio, R. E. (2000). *Introduction to industrial organizational psychology*. New Jersey: prentice Hall.
- Schultz, D.P. and Schultz, S.E. . (2000). *Theories of Personality*. Wadsworth Thomson Learning.

Shu, C.-Y. (2015). The Impact of Intrinsic Motivation on The Effectiveness of Leadership Style towards on Work Engagement. *Contemporary Management Research*, 11 (4), pp. 327-350.

Silverthorne, C. P. (2005). *Organizational Psychology in Cross – Cultural Perspective*, New York, University Press

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*, Sage Publications, California

Spector, P. E. (2008). *Industrial and Organizational Behavior*, Wiley

Thomas K.W. (2002). *Intrinsic Motivation at Work: building energy and commitment*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc

Tsiggilis, N., Koustelios, A., Toga, A. (2004). Multivariate relationship and discriminant validity between job satisfaction and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (7), 666-675.

Witt, L., & Nye, L. (1992). *Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 910–917.

Wright, M. (2003). Why they enjoy teaching: The motivation of outstanding technology teachers, *Journal of Technology Education*, 134-146

Γεωργακόπουλος, Γ. (1989). *Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία (Εργασιακές σχέσεις)*, Αθήνα:

Ζαφειρίου, Γ. (2003). *Μέθοδοι Έρευνας στη Βιβλιοθηκονομία, Διδακτικές σημειώσεις*, Σίνδος, Α.Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης

Μανωλόπουλος, Δ. (2008). *An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece, Employee Relations*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις University Studio Press

Παρασκευόπουλος, Ι.Ν. (1993). *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*, Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση

Ρούσσος, Π. και Τσαούσης, Γ. (2002). *Στατιστική Εφαρμοσμένη στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Σπηλιωτόπουλος, Ε. (2001). *Εγχειρίδιο διοικητικού δικαίου*, 11η έκδ., εκδ.. Σάκκουλα.

Τάχος, Α.Ι. (1996). *Δημόσιο Υπαλληλικό Δίκαιο*, Εκδόσεις Σάκκουλα.

Φαναριώτης, Π. (1999). *Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση μπροστά στις προκλήσεις του 21ο αιώνα*, Αθήνα.

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

Χλουβεράκης, Γρ. (2002). *Εισαγωγή στη Στατιστική*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Χολέβας, Ι. (1995). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Management)*, Αθήνα: Interbooks.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Ποιο είναι το φύλο σας;
 - Άρρεν
 - Θήλυ

2. Ποια είναι η ηλικία σας;
 - Μέχρι 29 ετών
 - 30-39 ετών
 - 40-49 ετών
 - 50-59 ετών
 - 60 ετών και άνω

3. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;
 - Έγγαμος
 - Άγαμος
 - Χήρος
 - Διαζευγμένος

4. Σε ποια κατηγορία υπαλλήλων ανήκετε;
 - Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
 - Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης
 - Κάτοχος Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού Τίτλου

5. Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε;
 - Μέχρι 4 χρόνια
 - 5-14 χρόνια
 - 15-24 χρόνια
 - Πάνω από 25 χρόνια

Β. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΗΘΙΚΟΥ

1. Υπάρχουν συστήματα στον εργασιακό σας χώρο που συμβάλλουν στην ενίσχυση του ηθικού σας;
 - Ναι
 - Όχι

2. Αν ναι, ποια από τα παρακάτω συστήματα ενίσχυσης ηθικού συναντάτε:
 - Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Ψυχοκοινωνικής Υποστήριξης
 - Αξιολόγηση Καταλληλότητας Εργαζομένων
 - Ειδικά προγράμματα φροντίδας Υγειονομικής Κάλυψης
 - Υποστήριξη Εκπατριζόμενων Στελεχών
 - Διαχείριση Τραυματικών Γεγονότων
 - Άλλο Σύστημα (διευκρινίστε).....

3. Ελάχιστοι οργανισμοί στην Κύπρο χρησιμοποιούν κάποιο σύστημα ενίσχυσης του ηθικού των εργαζομένων. Για ποιο λόγο πιστεύετε ότι συμβαίνει αυτό; (επιλέξτε 1 απάντηση που πιστεύετε)
 - Οικονομικοί Λόγοι
 - Λόγω έλλειψης Γνώσεων και Τεχνογνωσίας
 - Λόγω έλλειψης Ενδιαφέροντος προς τους εργαζόμενους
 - Άλλος λόγος.....

4. Πιστεύετε ότι η υιοθέτηση των μεθόδων παρακίνησης θα συμβάλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας στην εργασία σας;
 - Ναι
 - Όχι

5. Θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης;
 - Ναι
 - Όχι

Γ. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

1. Στις ερωτήσεις που ακολουθούν παρακαλώ κυκλώστε έναν από τους αριθμούς 1 έως 5, όπου 1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα.

Αντικείμενο εργασίας	
1. Από την παρούσα δουλειά μου είμαι ικανοποιημένος	1 2 3 4 5
2. Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου	1 2 3 4 5
3. Οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές	1 2 3 4 5
4. Είμαι ικανοποιημένος από τον καθημερινό όγκο εργασίας μου	1 2 3 4 5
Γενικές συνθήκες εργασίας	
5. Είμαι ικανοποιημένος από το ευέλικτο ωράριο εργασίας μου	1 2 3 4 5
6. Λαμβάνω ικανοποιητικό αριθμό ημερών άδειας (διακοπών και αναρρωτικών)	1 2 3 4 5
Αμοιβή	
7. Αμείβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθειά μου	1 2 3 4 5
8. Ο δημόσιος τομέας όπου εργάζομαι μου προσφέρει ικανοποιητικά οφέλη (π.χ. ιατρική περίθαλψη, Ιδιωτική ασφάλιση)	1 2 3 4 5

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Προϊστάμενοι	
9. Είμαι ικανοποιημένος από τη σχέση μου με τον άμεσα προϊστάμενό μου	1 2 3 4 5
10. Ο προϊστάμενός μου εμπνέει ικανοποιητική εμπιστοσύνη	1 2 3 4 5
Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων	
11. Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις ικανότητές μου	1 2 3 4 5
12. Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις μου	1 2 3 4 5
13. Μου δίνεται η ικανότητα να αναπτύξω νέες δυνατότητες μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης	1 2 3 4 5
Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης	
14. Έχω δυνατότητες για προαγωγή	1 2 3 4 5
15. Μου δίνεται η δυνατότητα να συμβάλλω με δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου	1 2 3 4 5
16. Μου δίνεται η δυνατότητα αναγνώρισης της προσπάθειας που καταβάλλω	1 2 3 4 5
17. Μου δίνεται η δυνατότητα αξιολόγησης της απόδοσής μου με αντικειμενικά κριτήρια	1 2 3 4 5