

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση
Επιχειρήσεων**

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Η Σημασία των Κινήτρων στη Διοίκηση

Φώτια Παναγιώτου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Μιχάλης Σωκράτους**

Μάιος 2017

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση
Επιχειρήσεων**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Η Σημασία των Κινήτρων στη Διοίκηση

Φώτια Παναγιώτου

**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.

Μάιος 2017

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Περίληψη

Στο εργασιακό περιβάλλον, τα κίνητρα και η συμμετοχή τους στην παρακίνηση των εργαζομένων, αποτελούν ζωτικής σημασίας στοιχεία για την επιβίωση και την επιτυχία του οργανισμού αφού δημιουργούν το ιδανικό περιβάλλον για μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων. Αποτελούν καθοριστικό παράγοντα επηρεασμού της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Επομένως, η Διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να εντοπίσει τα κατάλληλα κίνητρα με στόχο να παρακινήσουν τους εργαζομένους να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους προς επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή εξετάζει τη σημασία της παροχής κινήτρων στη Διοίκηση ενός οργανισμού. Στόχος, αφού διερευνήσει τα θέματα κινήτρων στη διεθνή βιβλιογραφία για κατανόηση του θεωρητικού υπόβαθρου, να καταδείξει μέσω της έρευνας, τους σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης και τα προβλήματα που υπάρχουν στο ερευνητικό πεδίο προκειμένου να παρθούν μέτρα για βελτίωση των παρεχόμενων κινήτρων, της απόδοσης, της παραγωγικότητας και του ηθικού των εργαζομένων. Το θέμα προσεγγίστηκε μέσω ποσοτικής έρευνας με πρωτογενή δεδομένα με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου η οποία πραγματοποιήθηκε ανάμεσα στο Διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Κύπρου.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος είναι αρκετά ικανοποιημένο με το αντικείμενο και τις συνθήκες εργασίας. Το ίδιο ισχύει και για την αντίληψη που έχουν για τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους τους. Επικρατεί η εκτίμηση, ο σεβασμός, η δίκαιη και αξιοπρεπής μεταχείριση ως αποτέλεσμα να διατηρείται ένα φιλικό περιβάλλον εργασίας που χαρακτηρίζεται με καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Αντίθετα, στο θέμα της αμοιβής νοιώθουν δυσαρέσκεια και αδικία. Επίσης, διαπιστώνεται έντονα από τους εργαζόμενους κατά πλειοψηφία ότι τα παρεχόμενα κίνητρα χρήζουν βελτίωσης καθώς οι περισσότεροι είναι αρνητικοί ως προς την ύπαρξη τους στο Πανεπιστήμιο Κύπρου. Τα πιο πάνω στοιχεία επηρεάζουν σθεναρά την παρακίνηση και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και κρούουν το κώδωνα του κινδύνου για τη Διοίκηση του Πανεπιστημίου.

Summary

In the working environment, motivation and participation in motivating employees are vital elements for the survival and success of the organization as they create the ideal environment to maximize the performance of employee. They are determining factor in influencing human behavior. Therefore, the Management of the organization should identify appropriate incentives to motivate workers to maximize their performance in order to achieve the organization's goals.

This postgraduate dissertation examines the importance of providing motivation to the management of the organization. The aim, after exploring the topics of motivation by the international literature for understanding the theoretical background, is to demonstrate through the research the most important motivating factors and problems in the research field in order to take measures to improve the motivation, productivity and employee morale. The issue was approached through quantitative research with primary data using a structured questionnaire which is conducted between the Administrative Staff of the University of Cyprus.

The results of the survey found that most of the sample was quite satisfied with the object and working conditions. The same applies to their perception of their superiors and colleagues. There is appreciation, respect, fairness and dignity as a result of maintaining a friendly working environment characterized by good interpersonal relationships. On the other hand, there is dissatisfaction and injustice about the earnings. Also, it is strongly observed by majority employees that the motivations which are provided need to be improved as most of them are negative in their existence at the University of Cyprus. The above elements strongly affect the encouragement and efficiency of the employees and sound the bell to the management of the University.

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέπων καθηγητή Δρ. Μιχάλη Σωκράτους για την πολύτιμη βοήθεια, την καθοδήγηση και στήριξη του, προκειμένου να ολοκληρωθεί η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή. Επίσης, εκφράζω τις ευχαριστίες μου στους συναδέλφους μου στο Πανεπιστήμιο Κύπρου, οι οποίοι άμεσα και με προθυμία συνέβαλαν στην έρευνα για την ολοκλήρωση της εργασίας μου. Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου για την ηθική στήριξη και την υπομονή τους.

Περιεχόμενα

Περίληψη	iii
Summary	iv
Ευχαριστίες	v
Κεφάλαιο 1	8
1.1 Διατύπωση	8
1.2 Σκοπός	10
1.3 Ερευνητικά ερωτήματα.....	10
1.4 Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της έρευνας.....	11
1.5 Σύνοψη κεφαλαίων.....	11
Κεφάλαιο 2	12
2.1 Εισαγωγή	12
2.2 Κίνητρο	12
2.3 Κίνητρο και παρακίνηση	13
2.4 Χρηματικά κίνητρα.....	15
2.5 Μη χρηματικά κίνητρα.....	15
2.6 Κατηγορίες Κινήτρων	16
2.7 Υποκινητικές δυνάμεις στον εργασιακό χώρο.....	17
2.8 Θεωρίες παρακίνησης.....	18
2.8.1 Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών - A. Maslow.....	19
2.8.2 Θεωρία δυο παραγόντων – F. Herzberg	20
2.8.3 Θεωρία των επίκτητων αναγκών – D. McClelland	22
2.8.4 Θεωρία E.R.G – C.D. Alderfer	24
2.8.5 Θεωρία των προσδοκιών – V. Vroom	24
2.8.6 Η θεωρία της Ισότητας – J. Adams.....	26
2.8.7 Η θεωρία καθορισμού του στόχου – E. Locke	27
2.8.8 Το υπόδειγμα της προσδοκίας - Porter και Lawler.....	28
2.8.9 Η θεωρία Χ και Ψ – McGregor	29
2.9 Ερευνητικά ερωτήματα και θεωρίες κινήτρων.....	30
Κεφάλαιο 3	33
3.1 Σκοπός Έρευνας.....	33
3.2 Μεθοδολογία	34
3.3 Πεδίο διεξαγωγής της έρευνας.....	34
3.4 Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου.....	35

3.5	Μέθοδος ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων	37
3.6	Περιορισμοί έρευνας	38
Κεφάλαιο 4		39
4.1	Εισαγωγή	39
4.2	Δημογραφικά στοιχεία.....	39
4.2.1	Φύλο.....	40
4.2.2	Επίπεδο Μόρφωσης.....	40
4.2.3	Ηλικία	41
4.2.4	Έτη Υπηρεσίας	42
4.2.5	Μισθολογική Κλίμακα.....	42
4.2.6	Κατηγορία Προσωπικού.....	43
4.3	Αντικείμενο Εργασίας	44
4.4	Αμοιβή.....	47
4.5	Προϊστάμενος.....	48
4.6	Συνάδελφοι	50
4.7	Παρακίνηση.....	51
4.7.1	Τρόποι παρακίνησης εργαζομένων	52
4.7.2	Τεχνικές παρακίνησης.....	54
4.7.3	Κίνητρα.....	55
4.8	Σύνοψη απαντήσεων	58
Κεφάλαιο 5		62
5.1	Εισαγωγή	62
5.2	Μελέτη της παρούσας κατάστασης.....	63
5.3	Παράγοντες παρακίνησης.....	64
5.4	Υφιστάμενα Κίνητρα	65
5.5	Εισηγήσεις για βελτίωση	66
5.6	Αδυναμίες έρευνας	68
5.7	Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	68
5.8	Επίλογος	69
Παράρτημα Α		70
Ερωτηματολόγιο		70
Παράρτημα Β		77
Πίνακες συχνοτήτων - ποσοστών		77
Βιβλιογραφία		88

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Διατύπωση

Σε μια εποχή με συνεχείς και επαναλαμβανόμενες αλλαγές σε όλους τους τομείς, ο κυριότερος στόχος της διοίκησης των οργανισμών αποτελεί η επιβίωση, η επιτυχία και η ανάπτυξη του οργανισμού. Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που έρχονται αντιμέτωποι οι οργανισμοί σήμερα είναι η χαμηλή παραγωγικότητα της εργασίας. Ένας από τους κυριότερους συντελεστές που συμβάλει στη μείωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων είναι η έλλειψη των προσωπικών τους κινήτρων και η ελαχιστοποίηση της θέλησης για εργασία. Η παραγωγικότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εκτέλεση της εργασίας από τον ίδιο τον εργαζόμενο και από τη σωστή χρήση των πόρων, δηλαδή τις πρώτες ύλες και την τεχνολογία. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το βασικό πυλώνα για την επιβίωση και την επιτυχία του οργανισμού. Συμβάλει στη δημιουργία και ολοκλήρωση του οράματος, της στρατηγικής, στην επίτευξη των στόχων και στην ανοδική πορεία του οργανισμού. Εκτός από τη σωστή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων σημαντικό ρόλο παίζει και η αποτελεσματική παρακίνηση των εργαζομένων. «Με τον όρο παρακίνηση εννοούμε τη διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού» (Κουτούζης 1999: 172). Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα βασικά ζητήματα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο εργασίας καθώς συμβάλει στη μεγιστοποίηση της απόδοσης τους και συνεπώς στην αύξηση της παραγωγικότητας και της επιτυχίας του οργανισμού, σε συνδυασμό πάντα με τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Για να ενεργοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού προς επίτευξη των στόχων του οργανισμού θα πρέπει η διοίκηση του

οργανισμού να εντοπίσει τις ανάγκες που θέλουν να ικανοποιήσουν οι εργαζόμενοι και να τους παρέχονται τα κατάλληλα κίνητρα για την εκπλήρωση των αναγκών αυτών και να κάνουν με τη θέληση τους αυτό που τους έχει ανατεθεί. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται αποτελεσματική παρακίνηση και αυξάνεται η αποδοτικότητα τους. Εργαζόμενοι με μεγάλο βαθμό παρακίνησης μπορεί να επιτύχουν μεγάλη αύξηση της παραγωγικότητας, να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και να νιώθουν περισσότερο δεσμευμένοι και αφοσιωμένοι σε έναν οργανισμό. Το κίνητρο αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο στη διαδικασία της παρακίνησης. Οι άνθρωποι πρέπει να προσελκυσθούν με την παροχή κινήτρων για να προτιμήσουν να εργαστούν σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό αποδοτικά και αποτελεσματικά. Κάθε εργαζόμενος για να είναι ενεργός και αποτελεσματικός πρέπει να έχει τα απαραίτητα προσόντα που απαιτεί η θέση εργασίας του, να γνωρίζει τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί και να υπάρχουν τα απαραίτητα κίνητρα. Τα κίνητρα είναι αυτά που κατευθύνουν και προσδίδουν στο άτομο την ώθηση στην επίτευξη ενός στόχου. Ένας εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποιημένος, πλήρης, αφοσιωμένος και έχει διάθεση να προσφέρει περισσότερα συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, όταν η εργασία του καλύπτει τις βασικές του ανάγκες όπως εκτίμηση, αναγνώριση, ασφάλεια και σιγουριά, επιτυχία, ανέλιξη κ.α. Για να επιτευχθούν, επομένως, οι στόχοι του οργανισμού, θα πρέπει να εντοπιστούν κίνητρα με στόχο να υποκινήσουν και να παρακινήσουν τους εργαζομένους για να μεγιστοποιήσουν την απόδοση τους προς επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Για να υπάρχει ταύτιση ανάμεσα στις ανάγκες ενός οργανισμού και στις ανάγκες των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό θα πρέπει η διοίκηση του οργανισμού να αναπτύξει ένα σύστημα κινήτρων που να στοχεύει και να επιβραβεύει την επιθυμητή απόδοση των εργαζομένων, να διερευνά και να δημιουργεί τις προϋποθέσεις εκείνες που οδηγούν στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στον υψηλότερο δυνατό βαθμό, παρακινώντας το να προσφέρει το μέγιστο των δυνατοτήτων. Οι οργανισμοί που αξιοποιούν το μέγιστο των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού τους, έχουν μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας. Κάθε εργαζόμενος αποτελεί μια διαφορετική οντότητα η οποία αντιδρά με διαφορετική συμπεριφορά και παρακινείται για διαφορετικό λόγο ανάλογα με το βαθμό παρακίνησης. Είναι πολύ σημαντικό για τα στελέχη να κατανοήσουν ότι διαφορετικοί παράγοντες παρακινούν διαφορετικούς ανθρώπους και οι ανάγκες τους διαφοροποιούνται σημαντικά μέσα στο χρόνο και ανάλογα με το περιβάλλον. Οι παράγοντες αυτοί είναι γνωστοί ως παράγοντες παρακίνησης και θα αναλυθούν στο επόμενο κεφάλαιο σύμφωνα με τις

θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για το σκοπό αυτό. Οι διάφορες θεωρίες περί κινήτρων μελετούν την ανθρώπινη παρακίνηση και εξετάζουν το πως οι άνθρωποι προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανθρώπινες ανάγκες τους και τι πραγματικά υποκινεί τους εργαζόμενους στην εργασία. Τέλος, η έλλειψη κινήτρων δημιουργεί στον εργαζόμενο την αίσθηση χαμηλής αποδοτικότητας καθώς δεν υπάρχει ώθηση για αύξηση της απόδοσης του για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

1.2 Σκοπός

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να αναδείξει τη σημασία της υποκίνησης των εργαζομένων του οργανισμού μέσω της παροχής κινήτρων και να παρουσιάσει τους σημαντικότερους παράγοντες που μπορούν να παρακινήσουν το διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Κύπρου να αυξήσει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα του συμβάλλοντας στην εύρυθμη λειτουργία, στην ανάπτυξη και στην επιτυχία του οργανισμού. Αρχικά, θα εντοπισθούν και θα διερευνηθούν τα υφιστάμενα κίνητρα και οι τρόποι παρακίνησης που χρησιμοποιούνται στο Πανεπιστήμιο Κύπρου και να προταθούν εισηγήσεις βελτίωσης των προσφερόμενων κινήτρων καθώς και εισαγωγής νέων που με την εφαρμογή τους θα συμβάλουν στη βελτίωση της εικόνας του Πανεπιστημίου Κύπρου προς το διοικητικό προσωπικό και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

1.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Ως εκ τούτου, για το σκοπό της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής θα μελετηθούν και θα παρουσιαστούν τα πιο κάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες παρακίνησης του Διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Κύπρου;
2. Ποια είναι τα υφιστάμενα κίνητρα που παρέχονται στο Διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Κύπρου;
3. Πώς μπορούν να βελτιωθούν τα κίνητρα αυτά για τη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών;

1.4 Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της έρευνας

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία η παροχή κινήτρων από τη Διοίκηση του οργανισμού προς τους εργαζομένους αποτελεί κρίσιμο ρόλο για την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία του οργανισμού καθώς επίσης συμβάλει και στη βελτίωση της απόδοσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Κάθε εργαζόμενος για να είναι αποτελεσματικός, να δείχνει ενδιαφέρον, πρωτοβουλία, θέληση και να αποδώσει έργο θα πρέπει να υπάρχουν τα απαραίτητα κίνητρα για εργασία τα οποία και θεωρούνται ως ένας από τους βασικότερους παράγοντες για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού καθώς δημιουργούνται αισθήματα αυτό-ολοκλήρωσης, αναγνώρισης και δημιουργικότητας. Μέσα από αυτά θα αποκτήσουν τη δύναμη και την ώθηση, που θα τους παρακινήσει στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Γι' αυτό και στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή κρίνεται σκόπιμο να διερευνηθεί η αξία της παροχής κινήτρων από τη Διοίκηση του Πανεπιστημίου Κύπρου αναγνωρίζοντας τα οφέλη που έχει τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό αλλά και για το ανθρώπινο δυναμικό του μέσω της χρήσης των κατάλληλων μεθόδων και τεχνικών και εκμεταλλευόμενοι των πλεονεκτημάτων που παρέχονται να επιτυγχάνεται αποτελεσματική αξιοποίηση και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού επιτυγχάνοντας τους στόχους και τη βελτίωση του οργανισμού.

1.5 Σύνοψη κεφαλαίων

Η διάθρωση και η δομή της διατριβής αποτελείται από πέντε (5) κεφάλαια. Το πρώτο (1) κεφάλαιο αναφέρεται συνοπτικά στην εισαγωγή. Το δεύτερο (2) κεφάλαιο περιλαμβάνει το θεωρητικό πλαίσιο σχετικά με τα κίνητρα με αναφορά στις κυριότερες θεωρίες κινήτρων-παρακίνησης των εργαζομένων. Ακολουθεί, στο τρίτο (3) κεφάλαιο λεπτομερής αναφορά της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε, στο σκοπό της έρευνας, στο πεδίο διεξαγωγής της αλλά και στην περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου. Περιγράφεται η μέθοδος ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων και διατυπώνονται οι περιορισμοί και οι αδυναμίες της έρευνας. Στο κεφάλαιο τέσσερα (4) γίνεται η παρουσίαση και η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας με τη χρήση πινάκων και γραφική παρουσίαση. Τέλος, στο πέμπτο (5) κεφάλαιο συνοψίζονται τα βασικά συμπεράσματα της μεταπτυχιακής διατριβής και εισηγείται προτάσεις για περεταίρω έρευνα.

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια αναφορά στα κίνητρα και στις διάφορες θεωρίες κινήτρων. Αναλύονται οι μέθοδοι παρακίνησης των εργαζομένων και η αναγκαιότητα της παρακίνησης μέσω της παροχής κατάλληλων κινήτρων από τη Διοίκηση του οργανισμού.

2.2 Κίνητρο

Κίνητρο είναι «ότι ωθεί ένα πρόσωπο να ενεργήσει κατά συγκεκριμένο τρόπο, να προβεί σε μια πράξη, να υιοθετήσει συγκεκριμένη συμπεριφορά» (Μπαμπινιώτης 2002: 893). Κίνητρο είναι οτιδήποτε μπορεί να προσελκύσει, να κρατήσει ή να παρακινήσει τους εργαζόμενους (Χατζηπαντελή 1999: 64). Είναι μια εξωτερική επιρροή που όταν εσωτερικεύεται δραστηριοποιεί, παρακινεί και κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά για την επιτυχία των στόχων που τέθηκαν (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2006). Το κίνητρο είναι η αιτία ενεργοποίησης εκείνης της συμπεριφοράς που συμβάλλει στην πραγμάτωση των οργανωτικών σκοπών (Μιχαλόπουλος, 1994). Το άτομο, οδηγείται σε μια συναισθηματική κατάσταση, η οποία το παρακινεί να ενεργήσει κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο. Η συγκεκριμένη συναισθηματική κατάσταση παράγεται από πολλά ερεθίσματα που δέχεται είτε από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό του περιβάλλον (Χατζηπαντελή 1999: 64).

2.3 Κίνητρο και παρακίνηση

Για να υποκινηθεί το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού θα πρέπει να του δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα (ηθικά, ψυχολογικά, υλικά) που θα καλύψουν τις ανάγκες του και τα οποία θα το βοηθήσουν να επιδιώξει και να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα και υψηλότερες αποδόσεις. Επομένως, για να υπάρχει ταύτιση ανάμεσα στις ανάγκες ενός οργανισμού και στις ανάγκες των εργαζομένων του, θα πρέπει ο οργανισμός να εντοπίσει τα κατάλληλα κίνητρα στοχεύοντας και επιβραβεύοντας την επιθυμητή απόδοση των εργαζομένων. Το να έχεις στον οργανισμό σου αξιόλογο εργατικό δυναμικό δεν είναι αρκετό. Θα πρέπει να βρεθούν εκείνοι οι μηχανισμοί και οι μέθοδοι που θα ενεργοποιήσουν αυτό το ανθρώπινο δυναμικό (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2006). Η επιτυχία ενός συστήματος κινήτρων εξαρτάται από τη δυνατότητα του να επιτυγχάνει τους οργανωσιακούς στόχους, όπως το να προσελκύει, να διατηρεί και να παρακινεί τους εργαζόμενους. Η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων παρεμποδίζεται αν δεν είναι παρακινημένοι με τα κατάλληλα κίνητρα καθώς η απόδοση τους επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως τις δυνατότητες τους, την πείρα, την ικανότητα, τις δεξιότητες, τους διαθέσιμους πόρους, το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, τις κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες. Η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος κινήτρων εξαρτάται κατά πολύ από την αξία που έχουν τα κίνητρα για τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά καθώς οι αξίες και οι ανάγκες των εργαζομένων διαφέρουν. Το κάθε άτομο παρακινείται με διαφορετική ένταση από τις διάφορες ανάγκες και επιθυμίες γιατί αποτελεί διαφορετική οντότητα. Επομένως, υπάρχει διαφοροποίηση στα κίνητρα που επηρεάζουν τον κάθε εργαζόμενο, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν μπορεί να εφαρμοστεί ένα σύστημα κινήτρων με κάποια βασικά χαρακτηριστικά, αποδεκτά από την πλειοψηφία. Οι άνθρωποι κινητοποιούνται και δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό όταν τους αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους, υπάρχει αξιοπρεπής, δίκαιη και έντιμη μεταχείριση, καλές ανθρώπινες σχέσεις, αισθάνονται εμπιστοσύνη, συμμετέχουν και διαθέτουν ελευθερία πρωτοβουλιών, επιδιώκουν ένα καλύτερο μέλλον, προσπαθούν και επιτυγχάνουν προκλητικούς στόχους, αισθάνονται την εργασία τους ενδιαφέρουσα και σημαντική και αισθάνονται αυτοεκτίμηση (Μπουραντάς, 2005).

Ως παραδείγματα θετικών και αρνητικών κινήτρων (χρηματικών και μη) που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου και βοηθούν στην παρακίνηση του, αναφέρονται τα πιο κάτω:

Ανθρώπινες ανάγκες	Παραδείγματα θετικών κινήτρων	Παραδείγματα αρνητικών κινήτρων
Φυσικές ανάγκες και ανάγκες ασφάλειας	<ul style="list-style-type: none"> • Επαρκής αμοιβή και άλλες παροχές. • Προαγωγές. • Σταθερότητα στους όρους εργοδότησης. • Βεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται. • Ασφαλείς συνθήκες εργασίας. • Αναγκαίος και σύγχρονος εξοπλισμός. • Επαρκής θέρμανση και εξαερισμός. • Επαρκή διαλείμματα εργασίας. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανεπαρκής αμοιβή, καμία άλλη χρηματική παροχή, φόβος μήπως χάσει ο εργαζόμενος την εργασία του. • Υποβιβασμός, ασυνεπής συμπεριφορά. • Αβεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται. • Επικίνδυνες συνθήκες εργασίας. • Ανεπαρκής εξοπλισμός. • Ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας.
Κοινωνικές ανάγκες	<ul style="list-style-type: none"> • Αρμονική συνεργασία με την ομάδα εργασίας και καλές σχέσεις με τους συναδέλφους. • Ανταμοιβές και αναγνώριση για την επιτυχή επίδοση. 	<ul style="list-style-type: none"> • Δυσαρμονία στις σχέσεις με την ομάδα και τους συναδέλφους. • Παραγνώριση της προσφοράς του εργαζόμενου.
Ανάγκες για αυτοσεβασμό και αυτοεκπλήρωση	<ul style="list-style-type: none"> • Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. • Ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα. • Εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο του εργαζόμενου. 	<ul style="list-style-type: none"> • Μηδενική εξουσιοδότηση και ανάθεση μονότονης και τυποποιημένης εργασίας. • Δυσπιστία προς το πρόσωπο του εργαζόμενου.

Πίνακας 1: Παραδείγματα θετικών και αρνητικών κινήτρων (Κουφίδου 2001: 203).

2.4 Χρηματικά κίνητρα

Τα χρηματικά κίνητρα μπορεί να είναι ατομικά ή ομαδικά. Τα πιο σημαντικά είναι τα πιο κάτω:

1. Ατομικά κίνητρα (Μπουραντάς, 2002):
 - Κίνητρα παραγωγικότητας: Οι εργαζόμενοι ανταμείβονται στη βάση της παραγωγικότητας. Για παράδειγμα, κάθε μονάδα έργου πέρα από μια συγκεκριμένη ποσότητα ανταμείβεται.
 - Κίνητρα ποιότητας: Η ανταμοιβή γίνεται με βάση την πιο ποιοτική εργασία (όταν η ποιότητα μπορεί να τεκμηριωθεί).
 - Κίνητρα Βελτιώσεων: Παρέχονται για εξεύρεση τρόπων βελτίωσης των διαδικασιών, των προϊόντων κ.τ.λ.
2. Ομαδικά κίνητρα (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003):
 - Διανομή κερδών, όπου ένα ποσοστό των κερδών διανέμεται στους εργαζόμενους ανεξάρτητα από την απόδοσή τους.
 - Σύστημα συμμετοχής στα οφέλη, όπου ανταμείβονται για την ομαδική προσπάθεια και ένα μέρος των κερδών μοιράζεται στην ομάδα.
 - Διάθεση μετοχών της επιχείρησης, εξασφαλίζει τη συμμετοχή του εργαζόμενου στη διοίκηση του οργανισμού.

2.5 Μη χρηματικά κίνητρα

Βασικό κριτήριο για την εφαρμογή ενός σχεδίου μη χρηματικών κινήτρων είναι η ικανοποίηση των υλικών αναγκών του εργαζόμενου. Όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν ικανοποιήσει τις βασικές υλικές τους ανάγκες, είναι δύσκολο να παρακινηθούν από μη χρηματικά κίνητρα σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow (1943).

Ως μη χρηματικά κίνητρα καταγράφονται στη βιβλιογραφία τα πιο κάτω:

1. Δίκαιη Μεταχείριση: Σημαντική προϋπόθεση για την παρακίνηση των εργαζομένων είναι η αντιμετώπιση δικαιοσύνης και δίκαιης μεταχείρισης. Η αδικία αποτελεί αίτιο μη παρακίνησης για εργασία. Στην πράξη διασφαλίζεται με

διαφανείς διαδικασίες, σαφή κριτήρια, ίση μεταχείριση, απουσία ευνοιοκρατίας (Μπουραντάς, 2005).

2. Αίσθημα επιτυχίας: Η πρόκληση της επιτυχίας αποτελεί ισχυρό κίνητρο (αυτοπραγμάτωση). Δημιουργεί ψηλή ικανοποίηση που ωθεί στην επίτευξη μεγαλύτερων επιτυχιών.
3. Πρωτοβουλίες: Χειρισμός των θεμάτων με σχετική ανεξαρτησία, ελευθερία έκφρασης ιδεών και προτάσεων. Δημιουργείται σχέση ευθύνης και δέσμευσης με τους στόχους του οργανισμού.
4. Αντικειμενική αξιολόγηση της εργασίας (Berman et al, 2006).
5. Εμπλουτισμός της εργασίας: Όσο πιο ενδιαφέρουσα γίνεται η εργασία με τον εμπλουτισμό της με νέα καθήκοντα και ευθύνες, τόσο ο εργαζόμενος παρακινείται για μεγαλύτερες επιδόσεις.
6. Εργασιακό περιβάλλον: Ένα υγιές και ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον δημιουργεί μεγαλύτερη δέσμευση στα άτομα που εργάζονται σ' αυτό και προδιάθεση να προσφέρουν ιδέες και γνώσεις (Ιορδάνογλου, 2008).
7. Εκπαίδευση/Επιμόρφωση: Η δυνατότητα για μάθηση και συνεχή βελτίωση αποτελεί πάντοτε κίνητρο για τους εργαζόμενους. Αποτελεί μια από τις κυρίαρχες και ισχυρές μεθόδους ενίσχυσης της παραγωγικότητας του ατόμου και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού (Berman et al, 2006).

2.6 Κατηγορίες Κινήτρων

Τα κίνητρα μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες (Luthans, 1992):

1. Τα πρωτογενή κίνητρα, τα οποία βρίσκονται στο υποσυνείδητο του ανθρώπου και σχετίζονται με τις βασικές του ανάγκες. Στόχος είναι η μείωση της έντασης που δημιουργούν οι βασικές ανάγκες. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν το κίνητρο της δίψας, της πείνας, του ύπνου, της αποφυγής του πόνου κ.λπ.
2. Τα γενικά κίνητρα, τα οποία είναι έμφυτα και δεν είναι αποτέλεσμα μάθησης. Συνδέονται με τη φύση του ανθρώπου χωρίς όμως να αφορούν τις βιολογικές του ανάγκες. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν το κίνητρο της ικανότητας που προέρχεται από την ανάγκη του ατόμου να χειρίζεται και να ελέγχει το

περιβάλλον του, το κίνητρο της περιέργειας που είναι αποτέλεσμα της ανάγκης του ατόμου να γνωρίζει, το κίνητρο της δραστηριότητας που συνδέεται με την ανάγκη της δημιουργίας και το κίνητρο της αγάπης.

3. Τα δευτερογενή κίνητρα, τα οποία αποκτά το άτομο κατά τη διάρκεια της ζωής του και σχετίζονται με το περιβάλλον του. Χρησιμοποιούνται για τη μελέτη της συμπεριφοράς των ατόμων στα πλαίσια της εργασίας του. Το κίνητρο πρέπει να είναι αποτέλεσμα μάθησης. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν το κίνητρο της κοινωνικής ένταξης, το κίνητρο της επιτυχίας, του κύρους και της εξουσίας.

2.7 Υποκινητικές δυνάμεις στον εργασιακό χώρο

Η συμπεριφορά του ατόμου προσδιορίζεται από τα κίνητρα που την κατευθύνουν. Επομένως, το κίνητρο που έχει τη μεγαλύτερη κινητήρια δύναμη είναι εκείνο για το οποίο ο εργαζόμενος θα προσπαθήσει περισσότερο σε σχέση με τα υπόλοιπα που εμφανίζουν μικρότερη δύναμη.

Κάθε οργανισμός θα πρέπει δώσει έμφαση σε τέσσερα συγκεκριμένα κίνητρα προκειμένου να βελτιώσει την παρακίνηση και την απόδοση των εργαζομένων (Nohria et al, 2008):

1. Το κίνητρο της απόκτησης που συνδέεται με την ανάγκη των ατόμων να αποκτήσουν υλικά αγαθά αλλά και εμπειρίες που θα τα βοηθήσουν να βελτιώσουν την κοινωνική τους θέση. Σύμφωνα με την πιο πάνω έρευνα, οι οργανισμοί μπορούν να ανταποκριθούν στο κίνητρο αυτό παρέχοντας ένα ικανοποιητικό σύστημα ανταμοιβών, το οποίο θα συνδέει την ανταμοιβή με την απόδοση, θα διακρίνει την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας και θα δίνει τη δυνατότητα ανάπτυξης στους αποδοτικούς εργαζομένους.
2. Το κίνητρο του δεσμού που είναι αποτέλεσμα της ανάγκης του ατόμου για δημιουργία δεσμών με άλλα άτομα και ομάδες με σκοπό την ενίσχυση του συναισθήματος ότι το άτομο ανήκει σε μια ομάδα για την οποία αισθάνεται περήφανος. Επομένως, ο οργανισμός θα πρέπει να ενισχύει και να υποστηρίζει την ομαδική εργασία, τις αξίες και τη συνεργασία.
3. Το κίνητρο της κατανόησης που συνδέεται με την ανάγκη του ατόμου να κατανοήσει το περιβάλλον του. Σύμφωνα με αυτό το κίνητρο θα πρέπει η εργασία να είναι κατανοητή, ενδιαφέρουσα και να αποτελεί πρόκληση για τον εργαζόμενο.

4. Το κίνητρο της υπεράσπισης, δηλαδή η ανάγκη του ατόμου να προστατεύεται από εξωτερικούς κινδύνους και να έχει δίκαιη αντιμετώπιση. Στο εργασιακό περιβάλλον μεταφράζεται με την επιθυμία του εργαζόμενου να μπορεί να εκφράζει ελεύθερα τις ιδέες και τις απόψεις του. Η διαφάνεια και η κατανόηση των διαδικασιών που ακολουθεί η Διοίκηση ενός οργανισμού και η δίκαιη κατανομή των πόρων μεταξύ των εργαζομένων βοηθά στην ικανοποίηση του κινήτρου της υπεράσπισης.

Σύμφωνα με την πιο πάνω έρευνα, η παρακίνηση των εργαζομένων εξαρτάται από την ικανοποίηση και των τεσσάρων κινήτρων που αναφέρθηκαν, οι οποίες δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν ιεραρχικά και ούτε η μία να αντικαταστήσει την άλλη. Αν ένας οργανισμός δεν καταφέρει να ανταποκριθεί και στα τέσσερα κίνητρα τότε υπάρχει πιθανότητα ο εργαζόμενος να μην είναι αποδοτικός ή ακόμη και να εγκαταλείψει την εργασία του. Είναι εμφανές ότι προκειμένου ο οργανισμός να εξασφαλίζει τη συμμετοχή των εργαζομένων αλλά και τη θέληση να προσφέρουν όλες τις ικανότητες τους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού θα πρέπει να τους προσφέρει τα κατάλληλα κίνητρα.

2.8 Θεωρίες παρακίνησης

Η παρακίνηση παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την αποτελεσματικότητα με την οποία θα αντιμετωπιστούν οι στόχοι του οργανισμού. Οι θεωρίες της παρακίνησης συμβάλλουν στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και βοηθά τη Διοίκηση του οργανισμού να αναλύσει τις ανάγκες του προσωπικού και να επιλέξουν τα κατάλληλα κίνητρα αλλά και την κατάλληλη διαδικασία παρακίνησης, η οποία θα οδηγήσει στην επιθυμητή συμπεριφορά. Έχουν ιδιαίτερη σημασία στη διαμόρφωση μοντέλων απόδοσης των εργαζομένων γιατί εστιάζουν στην εργασιακή αποτελεσματικότητα και στους παράγοντες που τη μεγιστοποιούν. Μέσα από τις διάφορες θεωρίες κινήτρων που έχουν αναπτυχθεί έχει διαπιστωθεί ότι καμία θεωρία παρακίνησης δεν μπορεί να εφαρμοστεί αυτούσια γιατί κάθε εργαζόμενος αποτελεί διαφορετική οντότητα με διαφορετική προσωπικότητα και ανάγκες με αποτέλεσμα να αποδίδει διαφορετικά αποτελέσματα.

Οι θεωρίες αυτές διακρίνονται σε δυο βασικές κατηγορίες:

1. Θεωρίες περιεχομένου, όπου εξετάζουν τη φύση της παρακίνησης, δηλαδή προσπαθούν να ερμηνεύσουν το περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων που ενεργοποιούν και οδηγούν το άτομο σε συγκεκριμένη συμπεριφορά (Maslow (1943), Hertzberg (1966), McClelland (1953) και Alderfer (1969)).
2. Θεωρίες διαδικασιών, οι οποίες δίνουν έμφαση στις διαδικασίες που οδηγούν το άτομο σε συγκεκριμένη συμπεριφορά (Vroom (1964), Adams (1963), Locke (1968), Porter & Lawler (1968)).

Επίσης, σχετική είναι και η θεωρία Χ και Ψ του McGregor (1960) όπου δεν εντάσσεται σε καμία από τις δυο πιο πάνω κατηγορίες.

2.8.1 Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών - A. Maslow

Το πιο διαδεδομένο μοντέλο υποκίνησης είναι αυτό που αναπτύχθηκε από το Maslow (1943), σύμφωνα με το οποίο η ανθρωπινή συμπεριφορά καθορίζεται με βάση τις ανθρώπινες ανάγκες που καλείται το άτομο να ικανοποιήσει. Για το σκοπό αυτό ανέπτυξε την πυραμίδα με την ταξινόμηση των ανθρώπινων αναγκών. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία διακρίνονται πέντε κατηγορίες αναγκών οι οποίες κατατάσσονται ιεραρχικά σε μια κλίμακα. Στη βάση της ιεραρχικής πυραμίδας υπάρχουν οι σημαντικότερες βιολογικές ανάγκες και στην κορυφή της οι ανώτερες ανάγκες, που μπορούν να ικανοποιηθούν μόνο όταν εκπληρωθούν οι χαμηλότερες, όπως φαίνεται και στο πιο κάτω σχήμα:



Σχήμα 1: Πυραμίδα ιεράρχησης αναγκών.

Οι βιολογικές ανάγκες είναι απαραίτητες για την επιβίωση του ατόμου όπως για παράδειγμα, η ανάγκη για οξυγόνο, νερό, τροφή, ένδυση κλπ και είναι οι πρώτες που ο

άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει. Ακολουθούν, οι ανάγκες ασφάλειας που απορρέουν από την ανάγκη του ανθρώπου να αισθάνεται σιγουριά και συνδέεται με τα συναισθήματα του και το αίσθημα της αυτοσυντήρησης του. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται η προστασία εναντίον του κινδύνου, του φόβου και η επιθυμία για σιγουριά εργασίας. Στο επόμενο επίπεδο βρίσκονται οι κοινωνικές ανάγκες που περιλαμβάνουν την ανάγκη του ατόμου για κοινωνική επαφή, κοινωνικές σχέσεις, αποδοχή, στοργή και φιλία. Ακολουθούν, οι ανάγκες εκτίμησης, όπου το άτομο έχει την ανάγκη και την επιθυμία να αναγνωρίζεται. Η αυτοεκτίμηση, η αυτοπεποίθηση, η δύναμη, η φήμη και η εκτίμηση από τους τρίτους αποτελούν τις κυριότερες ανάγκες της κατηγορίας αυτής. Τέλος, στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης που σχετίζονται με την πνευματική και ψυχολογική ύπαρξη του ατόμου. Στην κατηγορία αυτή ανήκει η ανάγκη του ατόμου να εκπληρώσει τους στόχους του και να πετύχει τα ιδανικά του. Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow (1943), κάθε ανάγκη στο κάτω μέρος της πυραμίδας έχει μεγαλύτερη προτεραιότητα από τις ανάγκες που βρίσκονται στα υψηλότερα επίπεδα της πυραμίδας. Όταν οι ανάγκες ενός επιπέδου ικανοποιηθούν τότε το άτομο παρακινείται για να καλύψει τις ανάγκες του επόμενου επιπέδου. Αντίθετα, όσο περισσότερο ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερη είναι η ένταση που προκαλεί στο άτομο και τόσο λιγότερο αποτελεί παράγοντα παρακίνησης. Μόνο οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί αποτελούν παράγοντες υποκίνησης. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία διαπιστώνεται ότι η ικανοποίηση των βασικών αναγκών είναι η πρωταρχική επιδίωξη του ατόμου αλλά δεν αποτελεί κατ' ανάγκη και το μοναδικό παράγοντα παρακίνησης.

2.8.2 Θεωρία δυο παραγόντων – F. Herzberg

Ο Herzberg (1966) με τη θεωρία των δύο παραγόντων προσπάθησε να περιγράψει τους παράγοντες υποκίνησης των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον. Σκοπός της έρευνας του ήταν να αναλύσει τους παράγοντες που οδηγούν τους εργαζόμενους να έχουν υψηλό ηθικό στο περιβάλλον εργασίας τους και κατά συνέπεια βελτίωσης της απόδοσης τους. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια οφείλονται σε διαφορετικούς παράγοντες. Μέσα από μια σειρά από παρατηρήσεις και αποτελέσματα ερευνών που διεξήχθησαν σε χώρους εργασίας, οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι η απουσία κάποιων συνθηκών είχαν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία συναισθημάτων δυσφορίας και δυσαρέσκειας στους εργαζόμενους. Αντίθετα, η ύπαρξη τους δεν δημιουργούσε αισθήματα δυσαρέσκειας στους εργαζόμενους αλλά ούτε

αποτελούσε κίνητρο για βελτίωση της απόδοσης τους. Διαπιστώθηκε επίσης ότι υπάρχουν και άλλοι παράγοντες οι οποίοι υποκινούν θετικά και έχουν ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των εργαζομένων. Επομένως, υπάρχουν δυο κατηγορίες παραγόντων εργασίας που σχετίζονται με την παρακίνηση των εργαζομένων (Herzberg F, Mausner B., Snyderman B.; 1959). Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τους παράγοντες παρακίνησης όπου η ύπαρξη τους προσφέρει υψηλό βαθμό ικανοποίησης στους εργαζόμενους και τους παρακινούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους και προσπαθούν να αποδώσουν τα μέγιστα. Οι παράγοντες αυτοί είναι (Κουφίδου, 1998):

- Το επίτευγμα, δηλαδή η εκτέλεση της εργασίας με επιτυχία και η ολοκλήρωση του έργου,
- Η αναγνώριση που οδηγεί στην επιβράβευση της προσπάθειας που καταβάλλει ο εργαζόμενος,
- Η φύση της εργασίας,
- Ο βαθμός υπευθυνότητας,
- Η πρόοδος και η εξέλιξη στην εργασία όπως η στελέχωση υψηλόβαθμων θέσεων στην ιεραρχία της επιχείρησης.

Αντίθετα, οι παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας αποτελούν παράγοντες παρακίνησης που ανήκουν στη δεύτερη κατηγορία και δεν παρακινούν τους εργαζόμενους για την αύξηση της απόδοσής τους. Συνεισφέρουν ωστόσο σημαντικά στο να μην υπάρχει η δυσαρέσκεια που προκαλείται με την απουσία τους και επομένως να διατηρείται η απόδοση σε αποδεκτό επίπεδο. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν (Κουφίδου, 1998):

- Η πολιτική και διοίκηση της επιχείρησης,
- Οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος,
- Η αμοιβή,
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις με τον προϊστάμενο, τους υφιστάμενους και τους συναδέλφους,
- Οι δεξιότητες και οι ηγετικές ικανότητες του προϊσταμένου να διοικεί μια ομάδα,
- Η σταθερότητα και η μονιμότητα της εργασίας.

Αν οι παράγοντες υγιεινής, διαμορφωθούν σωστά και ικανοποιούνται, τότε δεν προκαλούν συναισθήματα δυσαρέσκειας στους εργαζόμενους. Παρόλα αυτά συντελούν πολύ λίγο στην υποκίνηση του ατόμου. Επομένως, οι παράγοντες υγιεινής δεν είναι αρκετοί για να παρακινήσουν τον εργαζόμενο σε υψηλές αποδόσεις αλλά τον οδηγούν σε ένα ουδέτερο σημείο ή σε μια μέση απόδοση. Για να επιτευχθεί υψηλή απόδοση χρειάζονται οι υποκινητικοί παράγοντες που ωθούν τον εργαζόμενο σε υψηλότερες

αποδόσεις επιτρέποντας στο άτομο να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί. Τα στελέχη ενθαρρύνονται να δημιουργούν μέσα στο περιβάλλον της εργασίας, ευκαιρίες για ικανοποίηση των παραγόντων υποκίνησης που φαίνονται να επιδρούν θετικά στο βαθμό ικανοποίησης του εργαζομένου από την εργασία του, δίνοντας ώθηση για καλύτερη απόδοση και κατά συνέπεια σε ένα παραγωγικό αποτέλεσμα. Παρατηρείται ότι οι παράγοντες υγιεινής όταν υπάρχουν ικανοποιούν τις κατώτερες ανάγκες σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow (1943), δηλαδή τις φυσιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας. Ενώ, οι παράγοντες υποκίνησης αναφέρονται στην ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών (κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης). Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία για να είναι μια εργασία ενδιαφέρουσα θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας, στην αναγνώριση και στην υπευθυνότητα που πηγάζει από αυτήν αλλά και στις δυνατότητες για ανάπτυξη του ατόμου. Από την άλλη πλευρά, η διαχείριση των παραγόντων υγιεινής, όπως οι συνθήκες εργασίας, η πολιτική διοίκησης, η αμοιβή θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μειώνεται η μη ικανοποίηση από την εργασία (Latham, 2007).

KINHTPA	ANTIKINHTPA
Επίτευξη κάποιου στόχου	Η διοίκηση και η πολιτική του οργανισμού
Αναγνώριση της προσπάθειας	Η επίβλεψη
Εξέλιξη στην εργασία	Οι συνθήκες εργασίας
Το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας	Οι διαπροσωπικές σχέσεις στον οργανισμό
Υπευθυνότητα	Ο μισθός - Η αμοιβή
Δυνατότητα (προσωπικής ανάπτυξης)	Το κύρος
	Η προσωπική ζωή
	Η ασφάλεια εργασίας

Πίνακας 2: Κίνητρα και αντικίνητρα στη θεωρία δυο παραγόντων (Montana et al 2002: 303)

Συνοψίζοντας, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι παράγοντες υποκίνησης και οι παράγοντες υγιεινής σε ένα εργασιακό περιβάλλον, ώστε ο εργαζόμενος να νιώθει ικανοποιημένος και να έχει κίνητρα να παράγει έργο.

2.8.3 Θεωρία των επίκτητων αναγκών - D. McClelland

Μια ακόμα σημαντική θεωρία που αναφέρεται στο περιεχόμενο της παρακίνησης αναπτύχθηκε από τον McClelland (1953) όπου μελέτησε την ανθρώπινη συμπεριφορά

των εργαζομένων διαφόρων επιχειρήσεων και κατέληξε στην ανάπτυξη της θεωρίας των επίκτητων αναγκών. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, τα άτομα έχουν συγκεκριμένες ανάγκες που υποκινούν τη συμπεριφορά τους και οι οποίες διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής τους (επίκτητες ανάγκες). Σύμφωνα με τον McClelland (1953) κάθε εργαζόμενος έχει την επιθυμία να καλύψει και τις τρεις επίκτητες ανάγκες, όπως η ανάγκη επίτευξης των στόχων, η ανάγκη για τη δημιουργία δεσμών και τέλος η ανάγκη εξουσίας. Η διαφορά μεταξύ των εργαζομένων έγκειται στο βαθμό που η κάθε ανάγκη υποκινεί τον καθένα και ο αποτελεσματικός προϊστάμενος πρέπει να διαγνώσει αυτές τις διαφορές. Η ανάγκη για επίτευξη αποτελεί την επιθυμία του ατόμου να πετύχει σχετικά δύσκολους στόχους, να φθάσει σε ένα υψηλό επίπεδο επιτυχίας, να διαχειριστεί πολύπλοκα έργα και να ξεπερνά τους υπόλοιπους. Οι εργαζόμενοι με έντονη ανάγκη επίτευξης στόχων ικανοποιούνται με την πετυχημένη ολοκλήρωση κάποιου καθήκοντος, ανεξαρτήτως από το αν κάποιος αναγνωρίζει την πετυχημένη προσπάθεια τους ή όχι. Η επιτυχία αυτής της ανάγκης είναι μια επιβράβευση, αρκεί να υπάρχει μια άμεση επιβεβαίωση ότι η προσπάθεια ήταν πετυχημένη. Πρόκειται λοιπόν για μια επίκτητη ανάγκη και ο βαθμός στον οποίο αναπτύσσεται σε κάθε άνθρωπο διαφέρει ανάλογα με τις εμπειρίες του. Η ανάγκη για σχέσεις αποτελεί την επιθυμία του ατόμου να αναπτύσσει στενές κοινωνικές σχέσεις, να αποφεύγει τις συγκρούσεις και να διατηρεί ισχυρούς φιλικούς δεσμούς. Αυτή η ανάγκη ωθεί τους εργαζόμενους να επιδιώκουν τη συνεργασία με άλλους, αλλά και την αποδοχή, το σεβασμό και την αφοσίωση των υπολοίπων μελών του οργανισμού. Το κίνητρο αποτελεί η αποδοχή από την ομάδα και όχι η απόδοση. Η ανάγκη για τη δημιουργία δεσμών αποτελεί επίσης επίκτητη ανάγκη και είναι αποτέλεσμα της διαδικασίας κοινωνικοποίησης του ανθρώπου. Τέλος, η ανάγκη για εξουσία περιγράφει την επιθυμία του ατόμου για έλεγχο και επηρεασμό της συμπεριφοράς των άλλων, να είναι υπεύθυνος για τους άλλους και να τους εξουσιάζει. Ο McClelland (1953) μελετώντας τη συμπεριφορά των ατόμων στο εργασιακό τους περιβάλλον, αναφορικά με τις επίκτητες ανάγκες, κατέληξε ότι τα άτομα που αισθάνονται την ανάγκη για επίτευξη πετυχαίνουν πολύ συχνά σε θέσεις εργασίας που σχετίζονται με τις πωλήσεις και μεσαίου επιπέδου διοικητικές θέσεις. Όσον αφορά τα άτομα που αισθάνονται έντονα την ανάγκη για σχέσεις διαπίστωσε ότι πετυχαίνουν σε θέσεις εργασίας που σχετίζονται με το συντονισμό μεταξύ ατόμων και ομάδων. Ενώ τα άτομα που επιδιώκουν να ασκούν εξουσία είναι κατάλληλα για ανώτερες διευθυντικές θέσεις εργασίας και επιτυγχάνουν σε θέματα προαγωγών και εξέλιξης. Όταν χρησιμοποιείται η συγκεκριμένη εξουσία οι εργαζόμενοι

είναι δυσαρεστημένοι από τη Διοίκηση του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο όχι μόνο δεν μπορούν να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι αλλά δεν έχουν ούτε τη διάθεση να εργαστούν. Για την ικανοποίηση των αναγκών επιτυχίας και εξουσίας, οι εργαζόμενοι πρέπει να τοποθετούνται σε ανάλογη επαγγελματική ή διευθυντική θέση εργασίας.

2.8.4 Θεωρία E.R.G – C.D. Alderfer

Ο Alderfer (1969) ανέπτυξε τη θεωρία των αναγκών Ύπαρξης, Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης (E.R.G – Existence, Relatedness, Growth). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία οι ανάγκες του ατόμου ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες:

1. Οι ανάγκες ύπαρξης που περιλαμβάνουν τις βιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας,
2. Οι ανάγκες κοινωνικών σχέσεων όπου περιλαμβάνονται οι ανάγκες που σχετίζονται με τις διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις (κοινωνικές ανάγκες),
3. Οι ανάγκες ανάπτυξης οι οποίες αναφέρονται στις ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση.

Η θεωρία E.R.G συμπληρώνει τη θεωρία του Maslow (1943) καθώς δεν εστιάζει στην ιεραρχική κατάταξη των ανθρώπινων αναγκών αλλά υποστηρίζει ότι δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί πρώτα μια κατώτερη κατηγορία αναγκών για να παρακινήσει το άτομο να επιδιώξει την ικανοποίηση μιας ανώτερης ανάγκης. Επίσης, υποστηρίζεται ότι υπάρχει πιθανότητα σε αδυναμία ικανοποίησης μιας κατηγορίας αναγκών, το άτομο να επιδιώξει την ικανοποίηση άλλων αναγκών, καθώς η ανθρώπινη συμπεριφορά μπορεί να καθορίζεται από πολλές και διαφορετικές ανάγκες ταυτόχρονα.

2.8.5 Θεωρία των προσδοκιών – V. Vroom

Η θεωρία των προσδοκιών αναπτύχθηκε από το Vroom (1964) όπου προσπάθησε να εξετάσει τη διαδικασία της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο, δηλαδή πως παρακινείται ο εργαζόμενος. Σύμφωνα με τη θεωρία της προσδοκίας, ερμηνεύεται η ανθρωπινή συμπεριφορά εξετάζοντας τους στόχους και τις προσδοκίες των ανθρώπων καθώς και τον τρόπο που μπορούν να τις πραγματοποιήσουν. Από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, διαπιστώθηκε ότι η ανθρωπινή συμπεριφορά διαμορφώνεται από τις προσωπικές αντιλήψεις, προτιμήσεις και κατευθύνεται από τους στόχους που θέτει το κάθε άτομο. Η θεωρία προσδοκιών υποστηρίζει ότι ένα άτομο θα ενεργήσει με έναν

ορισμένο τρόπο όταν βασίζεται στην προσδοκία ότι οι πράξεις του θα οδηγήσουν σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα, για την επίτευξη του οποίου θα λάβει ελκυστικές για αυτόν ανταμοιβές. Επομένως, οι εργαζόμενοι τείνουν να αξιολογούν ορθολογικά τις διάφορες ενέργειες στο χώρο εργασίας και επιλέγουν εκείνες τις συμπεριφορές που πιστεύουν ότι θα τους οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Η θεωρία τονίζει την αναγκαιότητα των επιχειρήσεων να συσχετίσουν τις ανταμοιβές με την προσπάθεια και την απόδοση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να εκτιμούν ότι όσο περισσότερο προσπαθούν τόσο υψηλότερη θα είναι η απόδοση που θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη ανταμοιβή. Ο εργαζόμενος παρακινείται όταν πιστεύει ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης του, η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει στην απόκτηση ανταμοιβών που έχουν αξία γι' αυτόν. Έτσι ο εργαζόμενος παρακινείται και καταβάλλει εντονότερη προσπάθεια για να πετύχει το στόχο που θεωρεί σημαντικό ή αδιαφορεί αν πιστεύει ότι η αύξηση της απόδοσης του δεν θα προσφέρει κάτι σε προσωπικό επίπεδο. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν λοιπόν αποφάσεις και προβαίνουν σε υπολογισμούς, επιλέγοντας τελικά τις δράσεις εκείνες που θα τους οδηγήσουν στα πιο ανταποδοτικά αποτελέσματα ή στην αποφυγή του λιγότερου επιθυμητού αποτελέσματος. Ο Vroom (1964) θεωρεί ότι οι ακόλουθοι παράγοντες ενεργοποιούν τους εργαζόμενους, οδηγώντας τους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού:

- ο Η δυναμικότητα ή προσδοκία ανταμοιβής, η οποία υπολογίζει την προτίμηση των εργαζομένων για μια συγκεκριμένη ανταμοιβή σύμφωνα με την προσπάθεια που έχουν καταβάλει για την επίτευξη των στόχων τους. Όσο μεγαλύτερη είναι η βεβαιότητα πως οι συγκεκριμένες πράξεις επιφέρουν συγκεκριμένα αποτελέσματα, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η προσδοκία. Η δυναμικότητα μπορεί να είναι θετική (+1) όταν οι εργαζόμενοι επιθυμούν να πετύχουν τους στόχους τους ενώ στην αρνητική δυναμικότητα (-1) ισχύει ακριβώς το αντίθετο, αδιαφορούν για την επιτυχία των στόχων. Στην ουδέτερη δυναμικότητα δεν τους ενδιαφέρει ούτε η επίτευξη των στόχων αλλά ούτε και η επιτυχία τους.
- ο Η προσδοκία απόδοσης, η οποία υπολογίζει την εκτίμηση των εργαζομένων σε σχέση με τις πιθανότητες που έχουν να αυξήσουν την απόδοσή τους και να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτό εξαρτάται από τις επαρκείς γνώσεις και την εμπιστοσύνη που έχουν στους εαυτούς τους. Όλα αυτά κάνουν τους εργαζόμενους να εμφανίζουν υψηλά επίπεδα προσδοκίας με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους απόδοσης.

- ο Η ενεργοποίηση ή προτίμηση ανταμοιβής, η οποία υπολογίζει την εκτίμηση των εργαζομένων λαμβάνοντας υπόψη ότι θα τους δοθεί η υποσχόμενη ανταμοιβή για την επιτυχή εκπλήρωση των στόχων. Οι ανταμοιβές μπορεί να είναι αύξηση αποδοχών, προαγωγή και εκπαίδευση.

Παρακίνηση = Δυναμικότητα/Προσδοκία ενεργοποίηση x Προσδοκία απόδοσης x Ενεργοποίηση/Προτίμηση ανταμοιβής.

Σχήμα 2 : Εξίσωση της θεωρίας της προσδοκίας (Μάρκοβιτς 2002: 133).

Λόγω της πολλαπλασιαστικής σχέσης που υπάρχει μεταξύ των πιο πάνω μεταβλητών και τα τρία στοιχεία είναι απαραίτητα για την ενεργοποίηση του ατόμου. Η παρακίνηση του εργαζομένου εξαρτάται από αυτά που πιστεύει ότι θα προσφέρει στην επιχείρηση και από αυτά που πιστεύει ότι η επιχείρηση θα του προσφέρει. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι ανταμοιβές των εργαζομένων εξαρτώνται και ελέγχονται σε σημαντικό βαθμό από την επιχείρηση, πρέπει η πολιτική της διοίκησης να προσαρμόζεται όσο το δυνατόν στις «επιθυμίες» τους, προσπαθώντας πάντα να ενημερώνεται συλλέγοντας πληροφορίες για τις προσωπικές προτιμήσεις του κάθε εργαζομένου και να γνωρίζουν την αξία που έχει κάθε ανταμοιβή για τον κάθε εργαζόμενο καθώς και ποιες ανταμοιβές μπορούν να τους προσφέρουν σύμφωνα με τις προτιμήσεις τους. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η θεωρία αυτή ενώ συνέβαλε στην κατανόηση της λειτουργίας της υποκίνησης δεν συνέβαλε στην ανάπτυξη και εφαρμογή τεχνικών που θα υποκινήσουν το προσωπικό ενός οργανισμού.

2.8.6 Η θεωρία της Ισότητας – J. Adams

Η θεωρία της Ισότητας αρχικά αναπτύχθηκε από τον Adams (1963), η οποία υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος επιθυμεί ίση και δίκαιη μεταχείριση σε σχέση με τα άλλα μέλη του οργανισμού. Ένα σημαντικό στοιχείο στο οποίο δίνει έμφαση η θεωρία της Ισότητας είναι ότι το άτομο εκτιμά το επίπεδο της προσπάθειας που καταβάλλει στον οργανισμό σε σχέση με την ανταμοιβή που λαμβάνει καθώς και άλλων εργαζομένων που εκτελούν παρόμοια εργασία εντός ή εκτός του οργανισμού. Έτσι λοιπόν τα άτομα επιλέγουν εκείνες τις ενέργειες ή συμπεριφορές για τις οποίες πιστεύουν ότι θα λάβουν δίκαιες ανταμοιβές. Αν διαπιστωθεί ισότητα ή προκύψει μικρή αρνητική διαφορά από τις συγκρίσεις, τότε το άτομο νιώθει ευχαριστημένο με την κατάσταση και δεν

προβλέπεται καμία αλλαγή στην εργασιακή συμπεριφορά ή απόδοση του. Αντίθετα, αν από τη σύγκριση προκύπτει ανισότητα τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται αδικία και ψυχολογική ένταση, ανάλογα με το βαθμό της ανισότητας. Αν λοιπόν το άτομο αισθάνεται ότι αυτά που λαμβάνει είναι λιγότερα από αυτά που προσφέρει τότε προκειμένου να πετύχει την ισότητα μεταξύ της προσπάθειας και ανταμοιβής είτε προσφέρει λιγότερα είτε προσπαθεί να αυξήσει τις ανταμοιβές του ή ακόμη να εγκαταλείψει την εργασία του. Συμπερασματικά, σύμφωνα με τη θεωρία της ισότητας:

- Οι επιχειρήσεις πρέπει να αμείβουν τους εργαζόμενους σε μια δίκαιη βάση για να συνεχίζουν την προσπάθεια τους,
- Οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι που νοιώθουν ότι αδικούνται σε σχέση με την αμοιβή τους μπορεί να μειώσουν την προσπάθεια τους και την αποδοτικότητα τους και ίσως να εγκαταλείψουν την εργασία τους,
- Οι εργαζόμενοι εκτιμούν τις ανταμοιβές τους σε συγκριτική βάση εκτιμώντας το τι λαμβάνουν σε σχέση με τους υπόλοιπους που εκτελούν παρόμοια εργασία. Επομένως, παίζει ρόλο η σύγκριση και όχι το απόλυτο ύψος των αμοιβών.

2.8.7 Η θεωρία καθορισμού του στόχου – E. Locke

Η θεωρία καθορισμού του στόχου αρχικά αναπτύχθηκε από τον Locke (1968) και διαφέρει από τη θεωρία της προσδοκίας και τη θεωρία της ισότητας καθώς θεωρεί ότι ο στόχος είναι το βασικό στοιχείο της διαδικασίας παρακίνησης και όχι η ανταμοιβή. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία τα άτομα έχουν συγκεκριμένους στόχους, τους οποίους προσπαθούν να επιτύχουν εφαρμόζοντας κάθε φορά την ανάλογη συμπεριφορά. Υποστηρίζεται ότι προκειμένου ο εργαζόμενος να υποκινηθεί προς μια αποδοτική συμπεριφορά θα πρέπει να θέτονται ελκυστικοί στόχοι. Ένας στόχος για να κινητοποιήσει προς μια αποδοτική συμπεριφορά θα πρέπει (Aldag, et al., 1991):

- Να είναι καθορισμένος, συγκεκριμένος και σαφής,
- Να εμπεριέχει μια σχετική δυσκολία επίτευξης αλλά να είναι εφικτός για να αποτελεί πρόκληση για τον εργαζόμενο,
- Να είναι αποδεκτός από τους εργαζόμενους,
- Να παρέχεται ενημέρωση προς τους εργαζόμενους για την εξέλιξη της επίτευξης των στόχων που έχουν καθοριστεί.

Ο Daft (2009) υποστηρίζει ότι ο καθορισμός στόχων αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων διότι βοηθάει τα άτομα να εστιάσουν την προσπάθεια τους προς τη σωστή κατεύθυνση. Τα άτομα γνωρίζουν τους στόχους και έτσι κατευθύνουν τις

ενέργειες τους για να πετύχουν τους στόχους τους. Συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι δίνουν την ευκαιρία και την ώθηση στους εργαζόμενους να προσπαθήσουν σε υψηλότερο επίπεδο. Όταν οι εργαζόμενοι πετύχουν τους στόχους τους αισθάνονται περηφάνια και ικανοποίηση με αποτέλεσμα να αυξάνεται η παρακίνηση και το ηθικό τους. Επίσης, τονίζεται ότι ο ορισμός των στόχων δεν είναι ούτε το μοναδικό ούτε το σημαντικότερο στοιχείο της υποκίνησης στην εργασία. Οι ανάγκες και οι αξίες των εργαζομένων αποτελούν τα θεμελιώδη στοιχεία, τα οποία σε συνδυασμό με τις γνώσεις των ατόμων μπορούν να ορίσουν τους στόχους. Συνεπώς, οι στόχοι μπορούν να κινητοποιήσουν, να καθοδηγήσουν και να διατηρήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, λειτουργώντας σαν απαραίτητο αλλά όχι μοναδικό στοιχείο μιας υποκινητικής διαδικασίας με στόχο την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Η θεωρία του καθορισμού στόχων εφαρμόζεται σε πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις ως εργαλείο παρακίνησης με τη διοίκηση μέσω στόχων «management by objectives» (Ambrose & Kulik, 1999).

2.8.8 Το υπόδειγμα της προσδοκίας - Porter και Lawler

Οι Porter και Lawler (1968) ανέπτυξαν τη δική τους θεωρία παρακίνησης αφού επεξεργάστηκαν περαιτέρω τη θεωρία των προσδοκιών προσφέροντας μια πιο ολοκληρωμένη ερμηνεία του φαινομένου της παρακίνησης. Το υπόδειγμα αυτό στηρίζεται σε τέσσερις βασικές μεταβλητές: την προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο, την απόδοση, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση. Η προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος εξαρτάται από τη σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβών και από την αξία των ανταμοιβών για τον εργαζόμενο. Η απόδοση επηρεάζεται όχι μόνον από την παρακίνηση και την προσπάθεια που καταβάλλει, αλλά και από τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, το ρόλο που κατέχει και τα μέσα που του παρέχει ο οργανισμός. Η ανταμοιβή αποτελεί το αποτέλεσμα της απόδοσης του εργαζομένου. Διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές. Οι εσωτερικές αμοιβές συνδέονται περισσότερο με την καλή απόδοση καθώς παρέχονται άμεσα κατά την εκτέλεση της εργασίας. Οι εξωτερικές αμοιβές παρέχονται αργότερα από εξωτερική πηγή και αποτελούν τόσο την αναγνώριση καλής απόδοσης, όσο και την αντιστοίχιση αμοιβής με την απόδοση. Η ικανοποίηση του εργαζομένου εξαρτάται από τις ανταμοιβές του και από το πόσο δίκαιες τις αντιλαμβάνεται. Η σπουδαιότητα του υποδείγματος αποτελεί η σύνδεση της παρακίνησης με την απόδοση και την

ικανοποίηση. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν για τη Διοίκηση του οργανισμού είναι τα εξής:

- Οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύσσουν μια πολιτική αμοιβών που θα αυξάνει την προσδοκία των εργαζομένων σε σχέση με την προσπάθεια, την απόδοση και την ανταμοιβή.
- Οι ανταμοιβές πρέπει να είναι σύμφωνες με τις ανάγκες τους εργαζομένου και σε δίκαια βάση.
- Οι ρόλοι και τα καθήκοντα να είναι καθορισμένα και σαφή για να γίνονται αντιληπτά από τους εργαζόμενους.
- Η βελτίωση των ικανοτήτων να αποτελεί βασική επιδίωξη της διοίκησης του οργανισμού και να παρέχει τα απαραίτητα μέσα, καθοδήγηση και υποστήριξη ώστε να οδηγεί τον εργαζόμενο στην υψηλότερη δυνατή απόδοση.

2.8.9 Η θεωρία X και Ψ - McGregor

Ο Douglas McGregor (1960) διατύπωσε τη διπολική θεωρία X και Ψ σύμφωνα με την οποία η ανθρώπινη φύση έχει δυο διαφορετικές όψεις (Robbins, 2002). Η μια όψη είναι κυρίως αρνητική και περιγράφεται ως θεωρία X. Σύμφωνα με αυτή οι άνθρωποι εκ φύσεως αποστρέφονται την εργασία τους και προσπαθούν με κάθε τρόπο να την αποφύγουν. Αφού έχουν αρνητική στάση απέναντι στην εργασία, θα πρέπει να επιτηρούνται αυστηρά και να ελέγχονται προκειμένου να πετύχουν τους στόχους του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι αυτής της κατηγορίας αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών και προτιμούν να έχουν μια τυπική κατεύθυνση στην εκτέλεση των εργασιών τους. Επιπρόσθετα, η αίσθηση της ασφάλειας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα αναφορικά με την εργασία τους ενώ χαρακτηρίζονται από έλλειψη φιλοδοξίας. Συνεπώς, η θεωρία X υποθέτει ότι χαμηλού επιπέδου ανάγκες στην πυραμίδα ιεραρχίας του Maslow (1943), αποτελούν παράγοντες παρακίνησης για αυτά τα άτομα. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι που ενεργούν σύμφωνα με το μοντέλο X χρειάζονται καθοδήγηση και έλεγχο, ενώ καθοριστικός παράγοντας παρακίνησης είναι οι οικονομικές ανταμοιβές. Από την άλλη πλευρά, η άλλη όψη της ανθρώπινης φύσης είναι κυρίως θετική και περιγράφεται ως θεωρία Ψ. Τα άτομα που περιγράφονται από τη θεωρία Ψ αγαπούν την εργασία καθώς αποτελεί ευχάριστη δραστηριότητα για αυτούς, είναι δημιουργικοί και δεν φοβούνται να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Ειδικότερα, όταν υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης στον εργασιακό χώρο, τότε αναπτύσσουν έντονα συναισθήματα αφοσίωσης προς τους στόχους της επιχείρησης. Η θεωρία Ψ απευθύνεται σε

εργαζόμενους που επιθυμούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες υψηλότερου επιπέδου (ανάγκη αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης) ενώ ένας πιο φιλελεύθερος τρόπος διοίκησης είναι κατάλληλος για αυτούς. Η θεωρία Ψ πρέπει να εφαρμόζεται από τη διοίκηση όταν το άτομο κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες, γίνεται περισσότερο παραγωγικό. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, οι εργασίες με υπευθυνότητα και πρόκληση και οι καλές εργασιακές σχέσεις αποτελούν τις κατάλληλες τεχνικές για την αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων. Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι καμία από τις δυο προσεγγίσεις δεν μπορεί να εφαρμοστεί μεμονωμένα και απόλυτα σε μια επιχείρηση και αυτό γιατί οι εργασιακές ιδιαιτερότητες των ανθρώπων είναι μεταβαλλόμενες στο χρόνο (Berman, et al., 2010).

2.9 Ερευνητικά ερωτήματα και θεωρίες κινήτρων

Στον πιο κάτω πίνακα παρουσιάζεται η αντιστοίχιση των ερευνητικών ερωτημάτων που εξετάζονται στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή με τη σχετική διεθνή βιβλιογραφία.

Ερευνητικό Ερώτημα	Μεταβλητή	Βιβλιογραφική αναφορά
1. Ποια είναι τα υφιστάμενα κίνητρα που παρέχονται στο Διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Κύπρου;	1. <u>Εργασία</u> <ul style="list-style-type: none"> • Αντικείμενο εργασίας, • Συνθήκες εργασίας, • Ανάλογη δυνατότητων, • Ασφάλεια, • Ανάληψη ευθύνης, • Αναγνώριση προσπάθειας. 	Θεωρία 2 παραγόντων - Herzberg (1966)
	2. <u>Αμοιβή</u> <ul style="list-style-type: none"> • Ικανοποίηση από τις αποδοχές, • Δίκαιη αμοιβή σε σχέση με τους συναδέλφους. 	Θεωρία 2 παραγόντων - Herzberg (1966) Θεωρία ισότητας - Adams (1963)
	3. <u>Προϊστάμενος</u> <ul style="list-style-type: none"> • Δίκαιη και αξιοπρεπής μεταχείριση, • Αναγνώριση και έπαινος, • Εκτίμηση και σεβασμός, • Ικανοποιητικός έλεγχος και καθοδήγηση (επίβλεψη). 	Θεωρία 2 παραγόντων - Herzberg (1966) Θεωρία X & Ψ - McGregor (1960), Θεωρία 2 παραγόντων - Herzberg (1966)
	4. <u>Συναδέλφους</u> <ul style="list-style-type: none"> • Σχέσεις με τους συναδέλφους, • Σωστή συνεργασία, • Σεβασμός, εκτίμηση και αμοιβαία κατανόηση. 	Θεωρία 2 παραγόντων - Herzberg (1966)
2. Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες παρακίνησης του Διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Κύπρου;	Τρόποι παρακίνησης: <ol style="list-style-type: none"> 1. Προαγωγή/Μισθολογική ανέλιξη, 2. Ευχάριστο περιβάλλον/καλύτερες συνθήκες εργασίας, 3. Πρόσθετη άδεια, 4. Αλλαγή θέσης εργασίας/καθηκόντων, 5. Εκτίμηση και σεβασμός από τους συναδέλφους, 6. Εμπιστοσύνη που μου δείχνει ο/η προϊστάμενος/η, 7. Αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητα της εργασίας. 	Θεωρία 2 παραγόντων - Herzberg (1966)

	<p><u>Τεχνικές παρακίνησης:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Εκπαίδευση προσωπικού, 2. Αξιολόγηση προσωπικού, 3. Έπαινοι και Ηθική επιβράβευση, 4. Χρηματική επιβράβευση, 5. Προαγωγή, 6. Επιλογή μετάθεσης, 7. Καθιέρωση ατομικών βραβείων επιδόσεων, 8. Εργασία κάτω από στενή παρακολούθηση, 9. Ενδεχόμενη λήψη πειθαρχικών μέτρων, 10. Ελευθερία κινήσεων στην εργασία, 11. Εξασφάλιση σύνταξης και υγειονομικής περίθαλψης. 	<p>Θεωρία 2 παραγόντων – Herzberg (1966)</p> <p>} Θεωρία X & Ψ - McGregor (1960)</p>
	<p><u>Υφιστάμενοι τρόποι παρακίνησης:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Εκπαίδευση προσωπικού, 2. Ανάληψη πρωτοβουλιών, 3. Προαγωγή/Μισθολογική ανέλιξη, 4. Έπαινοι και Ηθική επιβράβευση, 5. Καθιέρωση ατομικών βραβείων επιδόσεων, 6. Αλλαγή θέση εργασίας/καθηκόντων, 7. Αξιολόγηση προσωπικού, 8. Δυνατότητες προσωπικής ανέλιξης, 9. Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων, 10. Εξασφάλιση σύνταξης και υγειονομικής περίθαλψης. 	<p>Θεωρία 2 παραγόντων – Herzberg (1966)</p>

Πίνακας 3: Αντιστοίχιση ερευνητικών ερωτημάτων με τις θεωρίες παρακίνησης.

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία Έρευνας

3.1 Σκοπός Έρευνας

Αντικείμενο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η μελέτη και ο εντοπισμός του βαθμού παρακίνησης και των κινήτρων που παρέχονται στο Διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Κύπρου που το ωθούν ώστε να είναι περισσότερο αποδοτικό και αποτελεσματικό στην εργασία του προς επίτευξη των καθηκόντων που του ανατίθενται και συνάμα στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επίσης, θα μελετηθούν πιθανοί τρόποι παρακίνησης που παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 2, οι οποίοι θα συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης, της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσα από αυτή την μελέτη επιδιώκεται να απαντηθούν τα πιο κάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες παρακίνησης του Διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Κύπρου;
2. Ποια είναι τα υφιστάμενα κίνητρα που παρέχονται στο Διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Κύπρου;
3. Πώς μπορούν να βελτιωθούν τα κίνητρα αυτά για τη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών;

Ο απώτερος στόχος από τα αποτελέσματα της έρευνας, είναι να εντοπιστούν οι ουσιαστικοί παράγοντες που επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό όσον αφορά την παρακίνηση του έτσι ώστε να προσεγγισθεί εάν αποτελούν στοιχεία που επηρεάζουν το βαθμό παρακίνησης του, προκειμένου να ληφθούν τα κατάλληλα και απαραίτητα μέτρα από τη Διοίκηση του οργανισμού που θα συμβάλλουν στην βελτίωση της παρούσας

κατάστασης και θα οδηγήσουν στην αύξηση της απόδοσης του Διοικητικού προσωπικού προς επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

3.2 Μεθοδολογία

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα είναι πρωτογενής, ποσοτική έρευνα, με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση ενός ερωτηματολογίου, το οποίο συντάχθηκε με βάση τις ανάγκες του ερευνητικού σκοπού προκειμένου να συλλεχθούν οι απαραίτητες πληροφορίες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση της μελέτης. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γινόταν ηλεκτρονικά μέσω του ακόλουθου συνδέσμου <https://goo.gl/forms/ys6BtFwAYOBrspCE2> και η συμβολή του Διοικητικού προσωπικού ήταν εμπιστευτική και ανώνυμη. Η ανωνυμία αποτελεί σημαντικό στοιχείο για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου καθώς διασφαλίζει όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτικότερες και ειλικρινέστερες απαντήσεις από τον κάθε συμμετέχοντα της έρευνας.

Με αυτό τον τρόπο, συλλέχθηκαν στοιχεία που αφορούν στην εξέταση της παρακίνησης και ενδυνάμωσης του Διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Κύπρου. Στο Παράρτημα Α παρουσιάζεται το Ερωτηματολόγιο.

3.3 Πεδίο διεξαγωγής της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο Πανεπιστήμιο Κύπρου, όπου αποτελώ μέλος του Διοικητικού Προσωπικού από τον Ιούνιο του 2010. Η έρευνα επικεντρώθηκε στο Διοικητικό Προσωπικό. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν μόνιμο και έκτακτο (αορίστου/ορισμένου χρόνου) Διοικητικό προσωπικό. Το Διοικητικό Προσωπικό είχε την ευχέρεια να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο ηλεκτρονικά από τις 13/03/2017 μέχρι και τις 24/03/2017. Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 107 μέλη Διοικητικού προσωπικού από διάφορες Υπηρεσίες και Σχολές του Πανεπιστημίου.

3.4 Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω ενός ερωτηματολογίου, το οποίο δημιουργήθηκε στην ελληνική γλώσσα. Με τη χρήση του δομημένου ερωτηματολογίου επιτεύχθηκε στόχευση στα κύρια και βασικά ερωτήματα της έρευνας ως αποτέλεσμα η κωδικοποίηση και επεξεργασία των απαντήσεων να είναι πιο εύκολη. Τα ερωτήματα βασίστηκαν στις θεωρίες και μεθόδους παρακίνησης που παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 2. Η σύνταξη του ερωτηματολογίου ολοκληρώθηκε μετά που λήφθηκαν υπόψη τα σχόλια και οι παρατηρήσεις από τον Επιβλέποντα Καθηγητή. Ακολούθως, το ερωτηματολόγιο δοκιμάστηκε πιλοτικά σε 5 Διοικητικά μέλη για σχόλια και εισηγήσεις.

Το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο και κοινό για όλους τους συμμετέχοντες. Ο σύνδεσμος για το ερωτηματολόγιο στάλθηκε με ηλεκτρονικό μήνυμα από την Υπηρεσία Ανθρώπινου Δυναμικού σε όλο το Διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Κύπρου μετά από σχετική άδεια που εξασφαλίστηκε από το Διευθυντή Διοίκησης και Οικονομικών του Πανεπιστημίου Κύπρου. Στο ηλεκτρονικό μήνυμα και στο ερωτηματολόγιο υπήρχε μια ενημερωτική παράγραφος που ενημέρωνε τους συμμετέχοντες για το σκοπό της έρευνας και τη διατήρηση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων καθώς επίσης έγινε αναφορά στο ονοματεπώνυμο και τον τίτλο του ερευνητή.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 28 ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις ήταν κατανοητές και με απλό περιεχόμενο ώστε να μην προκαλούν σύγχυση και να οδηγήσουν σε παραπλανητικά αποτελέσματα. Η ταξινόμηση των ερωτήσεων έγινε σε κατηγορίες για να διευκολύνεται η συμπλήρωση του και για σκοπούς αντικειμενικών αποτελεσμάτων, αφού κάλυψε διαφορετικά ερευνητικά αντικείμενα η κάθε ενότητα. Η πρώτη κατηγορία αφορά τα Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και αποτελείται από 6 ερωτήσεις σχετικές με το φύλο, το επίπεδο μόρφωσης, την ηλικία, τα έτη υπηρεσίας, την μισθολογική κλίμακα και την κατηγορία στην οποία ανήκει το Διοικητικό μέλος. Ακολουθεί, η κατηγορία που αφορά το Αντικείμενο εργασίας με 7 ερωτήματα που σχετίζονται με την ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας, τις συνθήκες και το περιβάλλον εργασίας. Έπονται, οι κατηγορίες Αμοιβή (2 ερωτήματα), Προϊστάμενος (4 ερωτήματα), Συνάδελφοι (3 ερωτήματα) και Παρακίνηση (6 ερωτήματα). Τα

ερωτήματα στις πιο πάνω κατηγορίες είναι δομημένα με βάση την κλίμακα Likert δηλαδή, κλειστού τύπου ερωτήσεις με συγκεκριμένο περιεχόμενο προκειμένου να μετρηθεί η στάση του Διοικητικού προσωπικού ως προς τη σημασία της παροχής κινήτρων στο χώρο εργασίας τους και την άποψη που εκφράζουν δίνοντας το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους. Η αριθμητική κλίμακα Likert διαμορφώθηκε σε 5 επίπεδα με τις εξής επιλογές: 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3= Ούτε Διαφωνώ, Ούτε Συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα. Τα 3 τελευταία ερωτήματα της Παρακίνησης είναι δομημένα σύμφωνα με την αριθμητική κλίμακα Likert όπως και πιο πάνω αλλά με διαφορετικές επιλογές (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4 =Πολύ, 5=Πάρα πολύ).

Μέσα από τα ερωτήματα οι ερωτώμενοι καλούνται να διατυπώσουν το βαθμό ικανοποίησης τους όσον αφορά το αντικείμενο, τη φύση, τις συνθήκες εργασίας και το εργασιακό περιβάλλον (Ερωτήματα: 1-7, Κατηγορία: Αντικείμενο Εργασίας). Ακολουθώς, καλούνται να διατυπώσουν κατά πόσον είναι ευχαριστημένοι από τις ανταμοιβές και τα ωφελήματα τους και κατά πόσον είναι δίκαιη η ανταμοιβή τους σε σχέση με τους συναδέλφους τους (Ερωτήματα: 1-2, Κατηγορία: Αμοιβή). Τα ερωτήματα σχετικά με τον Προϊστάμενο (Ερωτήματα: 1-4) και τους Συναδέλφους (Ερωτήματα: 1-3) αντικατοπτρίζουν το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων σχετικά με τις διαπροσωπικές σχέσεις που διατηρούν με τον Προϊστάμενο και τους Συναδέλφους τους και κατά πόσον οι σχέσεις αυτές διακατέχονται από σεβασμό, εκτίμηση και σωστή συνεργασία. Τέλος, όσον αφορά την Παρακίνηση διαμορφώνεται η αντίληψη του Διοικητικού προσωπικού για τους σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης που τους ωθούν να γίνουν αποδοτικότεροι και αποτελεσματικότεροι στο χώρο εργασίας τους καθώς επίσης και τα υφιστάμενα κίνητρα που παρέχονται από τη Διοίκηση του Πανεπιστημίου Κύπρου ούτως ώστε να εντοπιστεί αν αποτελούν την κινητήρια δύναμη επηρεάζοντας τα επίπεδα παρακίνησης τους στον εργασιακό χώρο προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται η αντιστοιχία των ερευνητικών ερωτημάτων με τις μεταβλητές που μελετούνται και τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Ερευνητικό Ερώτημα	Μεταβλητή	Δήλωση Ερωτηματολογίου
1. Ποια είναι τα υφιστάμενα κίνητρα που παρέχονται στο Διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Κύπρου;	1. Αντικείμενο εργασίας	B1 - B7
	2. Αμοιβή	Γ1 - Γ2
	3. Προϊστάμενος	Δ1 - Δ4
	4. Συνάδελφοι	E1 - E3
2. Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες παρακίνησης του Διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Κύπρου;	Παρακίνηση	Z1 - Z3
	Μηχανισμοί παρακίνησης	Z4 - Z5
	Υφιστάμενοι μηχανισμοί παρακίνησης	Z6

Πίνακας 4: – Αντιστοιχία μεταβλητών και ερωτήσεων.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα που αφορά τις εισηγήσεις για βελτιώσεις των παρεχόμενων κινήτρων δεν παρουσιάζεται στον πιο πάνω πίνακα καθώς θα προκύψει από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων για τους σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης και τα υφιστάμενα κίνητρα που τους παρέχονται από τη Διοίκηση του Πανεπιστημίου Κύπρου.

3.5 Μέθοδος ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων

Για τη στατιστική ανάλυση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό Microsoft Office Excel 2007 λόγω της ευκολίας και της λειτουργικότητας που παρέχει στην εξαγωγή και ανάλυση των αποτελεσμάτων. Δεν χρησιμοποιήθηκε το εξειδικευμένο στατιστικό πρόγραμμα SPSS λόγω κόστους. Τα αποτελέσματα του δείγματος κωδικοποιήθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν οι κατάλληλες στατιστικές συναρτήσεις για τον υπολογισμό και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων με χρήση πινάκων και διαγραμματικά με κυκλικά διαγράμματα και ραβδογράμματα. Στο Παράρτημα Β παρουσιάζονται πίνακες συχνοτήτων και ποσοστών των αποτελεσμάτων της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

3.6 Περιορισμοί έρευνας

Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η έρευνα περιορίστηκε στο Διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Κύπρου και δεν επεκτάθηκε και στο Ακαδημαϊκό προσωπικό. Η επέκταση της μελέτης στο Ακαδημαϊκό προσωπικό θα μπορούσε να διερευνηθεί σε μελλοντική έρευνα και θα πρόσφερε πιο αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα προς τη Διοίκηση του Πανεπιστημίου Κύπρου όσον αφορά το σύνολο του προσωπικού. Παρόλο το συγκεκριμένο περιορισμό αξίζει να σημειωθεί ότι υπήρχε μεγάλη συμμετοχή στην έρευνα από το Διοικητικό προσωπικό επιτρέποντας την εξαγωγή αξιόπιστων και ασφαλών συμπερασμάτων. Επίσης, υπήρχε ο περιορισμός του χρόνου λόγω της χρονικής στενότητας για ολοκλήρωση της διατριβής το Μάιο και του κόστους για αυτό και δεν χρησιμοποιήθηκε κάποιο πιο εξειδικευμένο στατιστικό πακέτο όπως το SPSS.

Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα της Έρευνας

4.1 Εισαγωγή

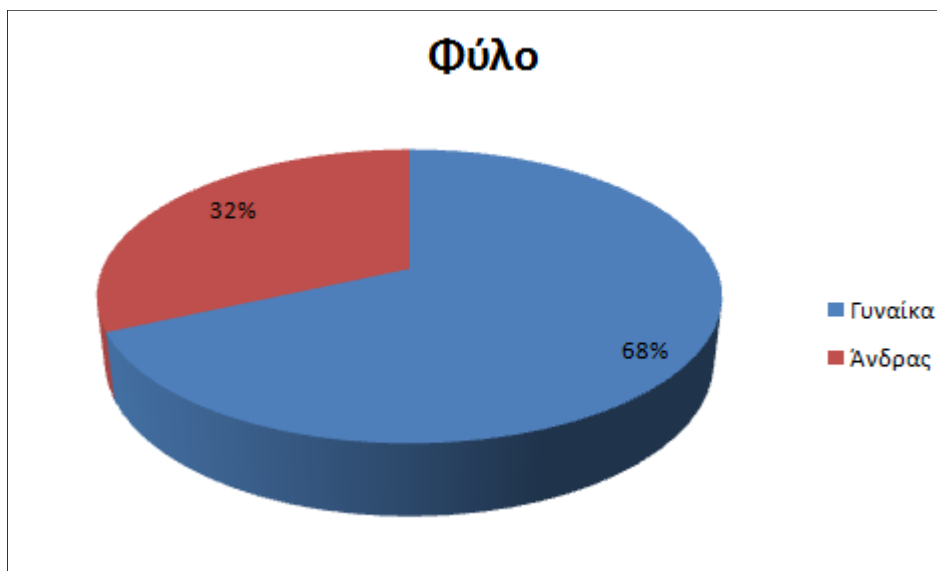
Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τη σημασία των κινήτρων στη διοίκηση και τον εντοπισμό των κινήτρων που παρέχονται στο Πανεπιστήμιο Κύπρου, που ωθούν το Διοικητικό προσωπικό στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού καθώς αποτελούν την κινητήρια δύναμη για μεγιστοποίηση της απόδοσης του. Τα αποτελέσματα της μελέτης προέκυψαν μετά από την κωδικοποίηση και ανάλυση των απαντήσεων από τα ερωτηματολόγια που λήφθηκαν. Στη συνέχεια του κεφαλαίου θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν τα αποτελέσματα των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου σύμφωνα με τη σειρά που εμφανίζονται στο ερωτηματολόγιο. Αφού εξαχθούν τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας θα υποβληθούν εισηγήσεις για βελτίωση των προσφερόμενων κινήτρων καθώς και εισαγωγή νέων που με την εφαρμογή τους ενδέχεται να συμβάλουν στην ευχαρίστηση και ικανοποίηση του Διοικητικού προσωπικού και συνάμα στη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

4.2 Δημογραφικά στοιχεία

Η πρώτη κατηγορία του ερωτηματολογίου αφορά τα δημογραφικά στοιχεία και αποτελείται από 6 ερωτήσεις (Φύλο, Επίπεδο Μόρφωσης, Ηλικία, Έτη υπηρεσίας, Μισθολογική κλίμακα, Κατηγορία προσωπικού). Ακολουθεί σύντομη ανάλυση των χαρακτηριστικών αυτών με τα σχετικά γραφήματα.

4.2.1 Φύλο

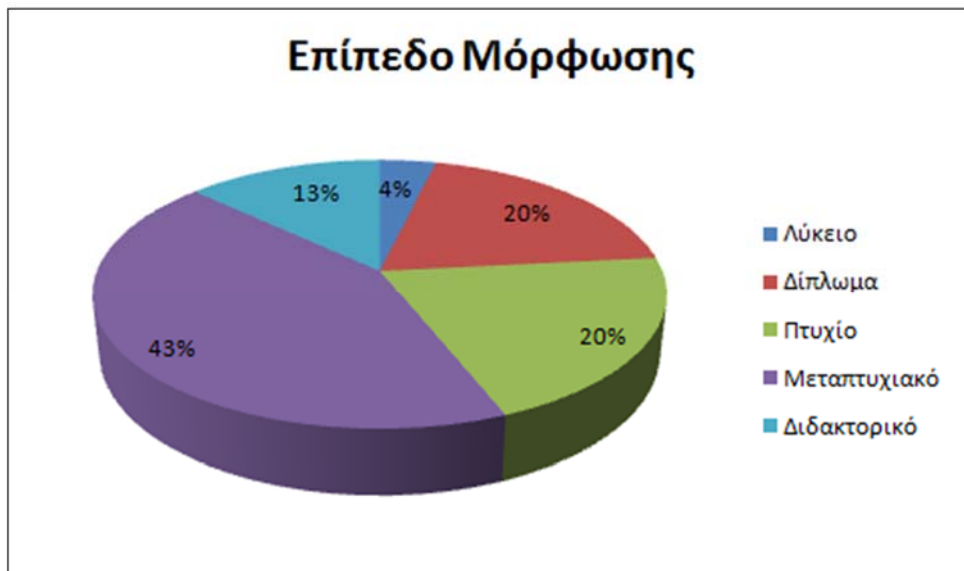
Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε συνολικά από 107 άτομα, η πλειοψηφία με ποσοστό 68% ήταν γυναίκες (73 γυναίκες) και οι άνδρες αποτελούσαν το 32% του δείγματος (34 άνδρες). Το γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζει την κατανομή του δείγματος ανά φύλο.



Διάγραμμα 1: Αποτελέσματα για το φύλο.

4.2.2 Επίπεδο Μόρφωσης

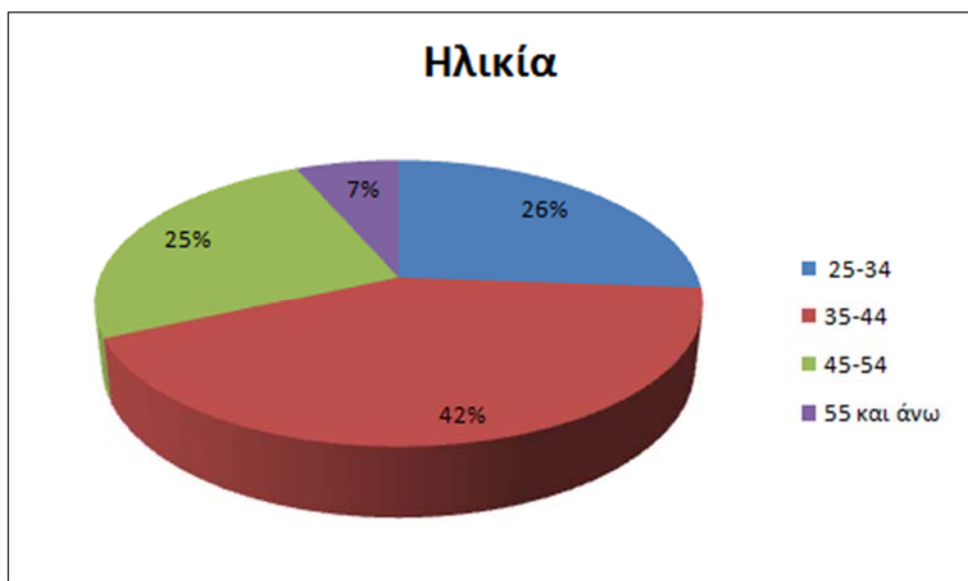
Το δεύτερο ερώτημα της κατηγορίας Δημογραφικά στοιχεία αφορά το επίπεδο μόρφωσης όπου οι ερωτηθέντες είχαν να επιλέξουν μεταξύ 5 επιλογών ως εξής: Λύκειο, Δίπλωμα, Πτυχίο, Μεταπτυχιακό και Διδακτορικό. Το γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζει την κατανομή του δείγματος κατά επίπεδο μόρφωσης. Παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων της έρευνας κατέχουν Μεταπτυχιακό τίτλο με ποσοστό 43% (46 άτομα), ακολουθούν με ισάξιο ποσοστό 20%, τα άτομα με επίπεδο μόρφωσης Πτυχίο και Δίπλωμα. Οι κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου ανέρχονται σε ποσοστό ίσο με 13% (14 άτομα) και πολύ λίγα άτομα είναι απόφοιτοι Λυκείου με ποσοστό 4% (4 άτομα). Από τα αποτελέσματα, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων έχουν πανεπιστημιακή μόρφωση.



Διάγραμμα 2: Αποτελέσματα για το επίπεδο μόρφωσης.

4.2.3 Ηλικία

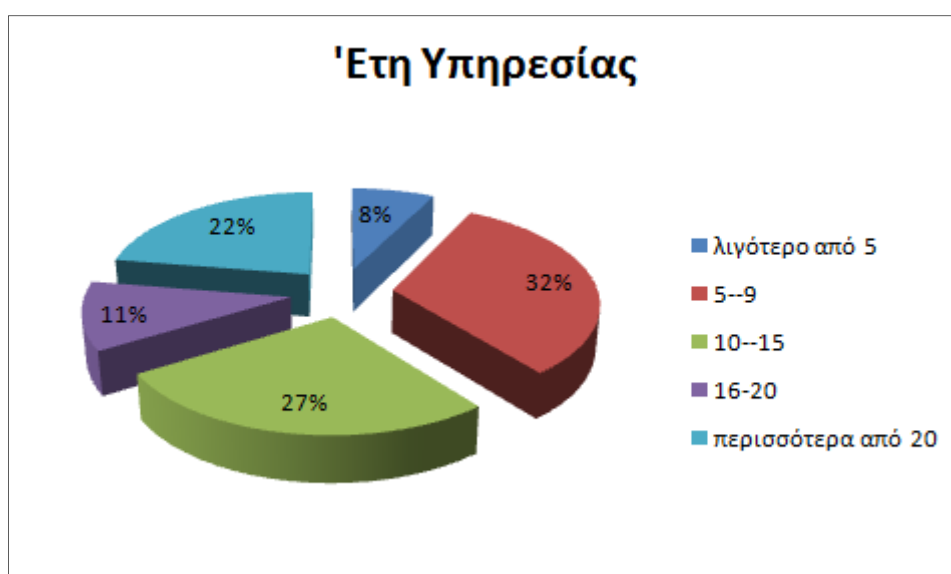
Το τρίτο ερώτημα της κατηγορίας Δημογραφικά στοιχεία αφορά την ηλικία των συμμετεχόντων. Οι συμμετέχοντες είχαν την επιλογή να επιλέξουν μεταξύ 4 ταξινομημένων ηλικιακών ομάδων (25-34, 35-44, 45-54, 55 και άνω). Παρατηρείται από το διάγραμμα που ακολουθεί και παρουσιάζει την κατανομή του δείγματος ανά ηλικία ότι η πλειοψηφία του Διοικητικού Προσωπικού κυμαίνεται μεταξύ 35-44 με ποσοστό 42%. Ακολουθούν οι ομάδες ηλικίας 25-34 και 45-54 με μικρή διαφορά μεταξύ τους, με ποσοστό 26% και 25% αντίστοιχα. Τέλος, ακολουθεί η μικρότερη ηλικιακή ομάδα των συμμετεχόντων, από 55 και άνω με ποσοστό 7%.



Διάγραμμα 3: Αποτελέσματα για την ηλικία.

4.2.4 Έτη Υπηρεσίας

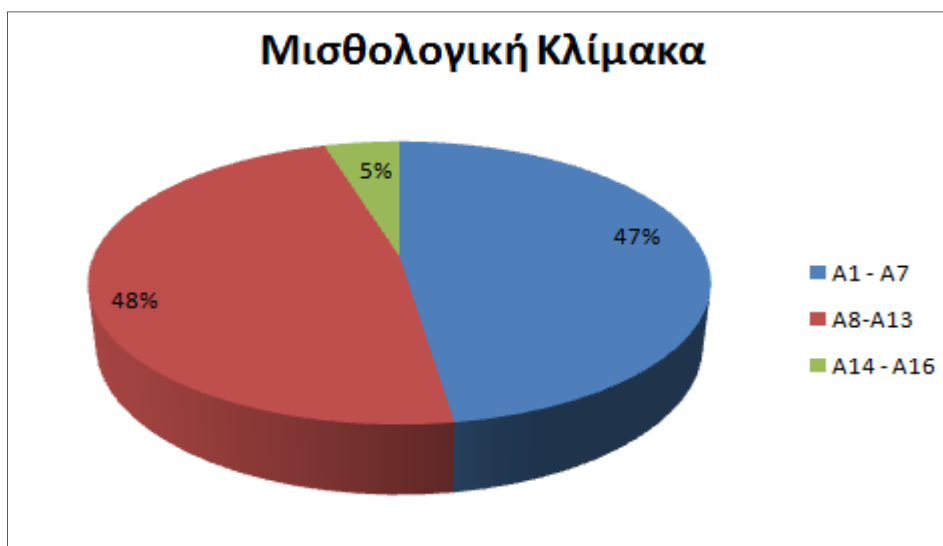
Το επόμενο ερώτημα που αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά είναι τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων. Οι επιλογές ήταν διαβαθμισμένες σε 5 κατηγορίες (λιγότερο από 5, 5-9, 10-15, 16-20, περισσότερο από 20). Από το γράφημα που ακολουθεί είναι εμφανές πως η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 32% έχουν προϋπηρεσία 5-9 έτη και ακολουθούν οι εργαζόμενοι με έτη υπηρεσίας 10-15 με ποσοστό 27%. Οι εργαζόμενοι με υπηρεσία πάνω από 20 χρόνια ανέρχονται στο 22% του δείγματος. Τέλος, τα μικρότερα ποσοστά του δείγματος κατέχουν οι εργαζόμενοι με έτη υπηρεσίας 16-20 και λιγότερο από 5 με ποσοστό 11% και 8%, αντίστοιχα.



Διάγραμμα 4: Αποτελέσματα για τα έτη υπηρεσίας.

4.2.5 Μισθολογική Κλίμακα

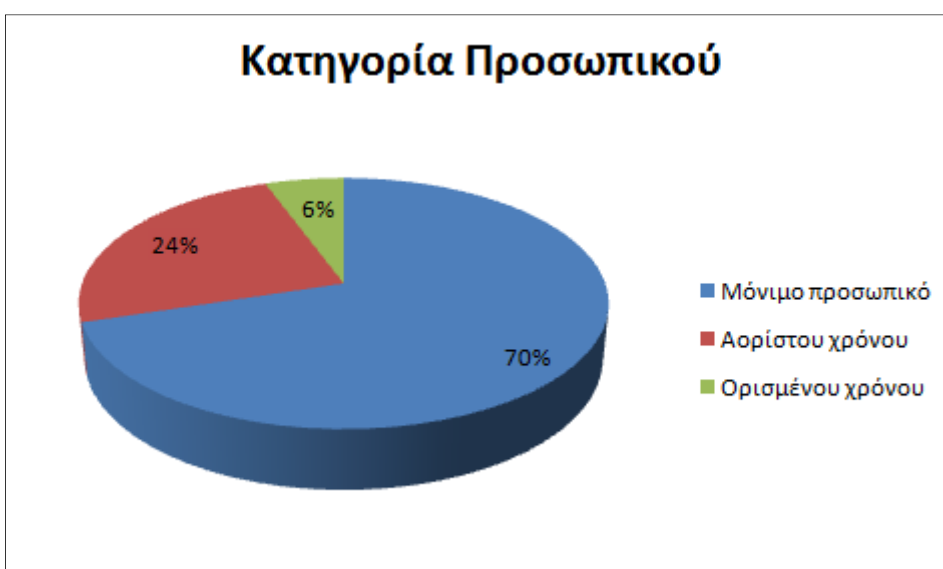
Ακολούθως, το ερώτημα για τη μισθολογική κλίμακα είχε επιλογές ομαδοποιημένες σε 3 κλίμακες (A1-A7, A8-A13, A14-A16). Με κριτήριο τη μισθολογική κλίμακα η πλειοψηφία με ποσοστό 48% αφορά τους εργαζόμενους με μισθολογική κλίμακα A8-A13. Έπονται με ελάχιστη διαφορά, οι εργαζόμενοι με μισθολογική κλίμακα A1-A7 με ποσοστό 47%. Τέλος, παρατηρείται ότι το μικρότερο ποσοστό του δείγματος ανήκει στη μισθολογική κλίμακα A14-A16 με ποσοστό 5% που αφορά Προϊσταμένους και Ανώτερα Διοικητικά στελέχη. Στο παρακάτω διάγραμμα παρατίθενται τα αποτελέσματα.



Διάγραμμα 5: Αποτελέσματα για τη μισθολογική κλίμακα.

4.2.6 Κατηγορία Προσωπικού

Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του δείγματος σχετικά με την κατηγορία απασχόλησης στην οποία ανήκουν οι εργαζόμενοι όπου αποτελούσε και την τελευταία ερώτηση της κατηγορίας για τα Δημογραφικά στοιχεία. Η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 70% απαρτίζεται από μόνιμο Διοικητικό προσωπικό και ακολουθεί το Διοικητικό προσωπικό αορίστου χρόνου με σχετικά μεγάλη διαφορά από το μόνιμο προσωπικό με ποσοστό 24%. Τέλος, στην έρευνα συμμετείχε και το Διοικητικό προσωπικό ορισμένου χρόνου με πολύ μικρό ποσοστό 6%.



Διάγραμμα 6: Αποτελέσματα για την κατηγορία προσωπικού.

4.3 Αντικείμενο Εργασίας

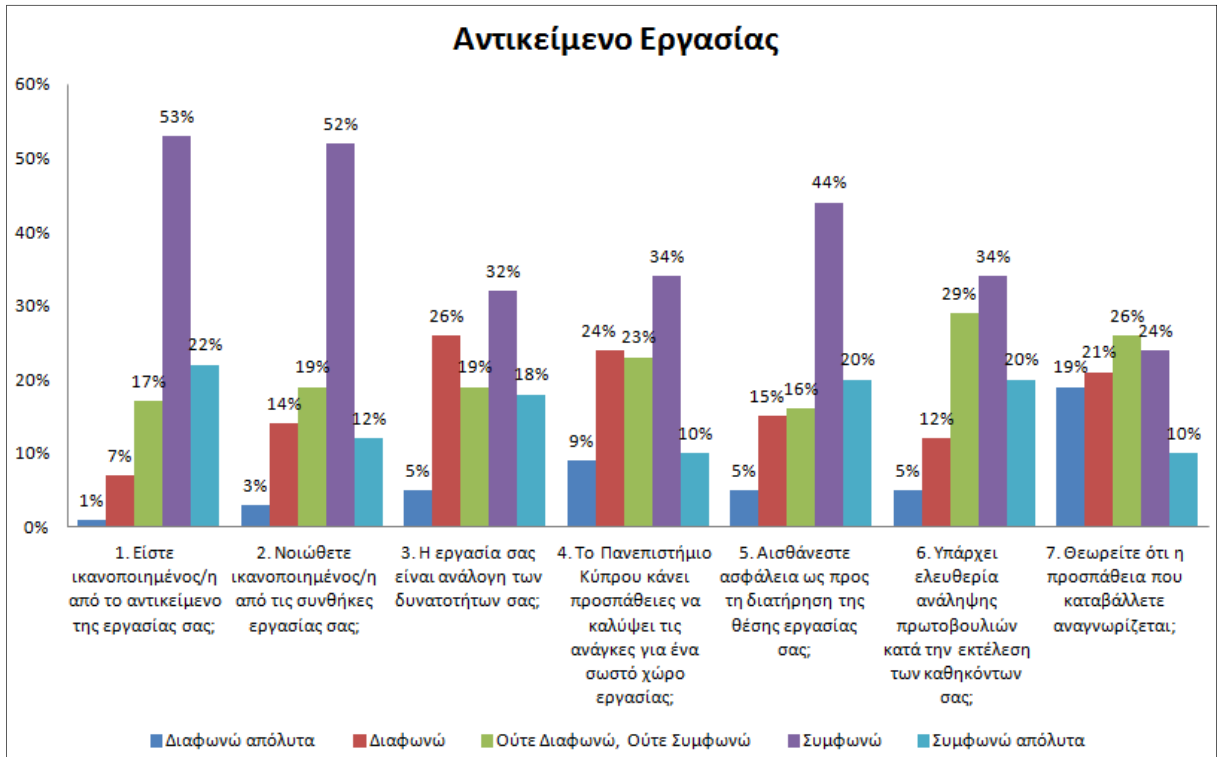
Το εργασιακό περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας θεωρούνται από τους εργαζόμενους τα σημαντικότερα κίνητρα που τους παρέχουν ώθηση για αύξηση της απόδοσης τους. Σκοπός είναι να καταγραφούν οι απόψεις του Διοικητικού προσωπικού σχετικά με το Αντικείμενο Εργασίας του για να διαπιστωθεί κατά πόσον υπάρχει ικανοποίηση όσον αφορά το αντικείμενο, τη φύση και τις συνθήκες εργασίας. Για τη διερεύνηση αυτού του θέματος τέθηκαν 7 ερωτήματα όπως παρουσιάζονται πιο κάτω (ακολουθεί σχετικός πίνακας με τα ποσοστά των απαντήσεων στο Παράρτημα Β).

Οι απόψεις του Διοικητικού Προσωπικού σχετικά με το Αντικείμενο Εργασίας καταγράφηκαν μέσω του ερωτήματος «Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις που αφορούν το αντικείμενο εργασίας»

- Στο ερώτημα «Είστε ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας σας;», η συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό 75% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους (53% απάντησε «Συμφωνώ» και 22% απάντησε «Συμφωνώ απόλυτα»), το 17% κράτησε ουδέτερη στάση επιλέγοντας «Ούτε Διαφωνώ, Ούτε Συμφωνώ». Αξίζει να σημειωθεί ότι ένα μικρό ποσοστό 8% δεν είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους (7% απάντησε «Διαφωνώ» και 1% απάντησε «Διαφωνώ απόλυτα»).
- Στο ερώτημα «Νοιώθετε ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας σας;», ενθαρρυντικό φαίνεται να είναι το γεγονός ότι το 64% των συμμετεχόντων εξέφρασε την ικανοποίηση του σχετικά με τις συνθήκες εργασίας (52% απάντησε «Συμφωνώ» και 12% απάντησε «Συμφωνώ απόλυτα»). Ουδέτερη στάση κράτησε το 19% καθώς απάντησε «Ούτε Διαφωνώ, Ούτε Συμφωνώ». Παράλληλα, διαφαίνεται ότι οι συνθήκες εργασίας δεν ικανοποιούν το 17% των συμμετεχόντων (14% απάντησε «Διαφωνώ» και 3% απάντησε «Διαφωνώ απόλυτα»).
- Στο ερώτημα «Η εργασία σας είναι ανάλογη των δυνατοτήτων σας;», το 50% των συμμετεχόντων συμφωνεί (32% απάντησε «Συμφωνώ» και 18% «Συμφωνώ απόλυτα»). Αντίθετα, το 31% (26% απάντησε «Διαφωνώ» και 5% απάντησε «Διαφωνώ απόλυτα») θεωρεί ότι η εργασία δεν είναι ανάλογη των δυνατοτήτων τους και ένα ποσοστό 19% επέλεξε «Ούτε Διαφωνώ, Ούτε Συμφωνώ».

- Στο ερώτημα «Το Πανεπιστήμιο Κύπρου κάνει προσπάθειες να καλύψει τις ανάγκες για ένα σωστό χώρο εργασίας;», η πλειοψηφία με ποσοστό 44% απάντησε θετικά (34% συμφωνεί και 10% συμφωνεί απόλυτα). Αντίθετα, το 33% απάντησε αρνητικά (24% διαφωνεί και 9% διαφωνεί απόλυτα). Υπήρξε μια μικρή αύξηση της επιλογής «Ούτε διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ» με ποσοστό 23% σε αυτό το ερώτημα σε σχέση με τα προηγούμενα ερωτήματα.
- Στο ερώτημα «Αισθάνεστε ασφάλεια ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας σας;», το 64% του δείγματος αισθάνονται ασφάλεια για τη θέση εργασίας τους (44% απάντησε «Συμφωνώ» και 20% απάντησε «Συμφωνώ απόλυτα»). Αντίθετα, το 20% των συμμετεχόντων (15% διαφωνεί και 5% διαφωνεί απόλυτα) εξέφρασαν τη διαφωνία τους καθώς δεν αισθάνονται ασφάλεια όσον αφορά τη διατήρηση της θέσης εργασίας τους. Δικαιολογημένα καθώς το ποσοστό αυτό αφορά το έκτακτο Διοικητικό προσωπικό αορίστου και ορισμένου χρόνου καθώς 14 έκτακτα Διοικητικά μέλη απάντησαν ότι δεν αισθάνονται ασφάλεια για τη θέση εργασίας τους. Το 16% απάντησε «Ούτε Διαφωνώ, Ούτε Συμφωνώ».
- Στο ερώτημα «Υπάρχει ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας;», θετικές απαντήσεις λήφθηκαν από την πλειοψηφία με ποσοστό 54% (34% απάντησε «Συμφωνώ» και 20% «Συμφωνώ απόλυτα»). Από την άλλη πλευρά, το 17% απάντησε αρνητικά (12% απάντησε «Διαφωνώ» και 5% «Διαφωνεί απόλυτα»). Η επιλογή «Ούτε Διαφωνώ, Ούτε Συμφωνώ» αυξήθηκε στο 29% σε σχέση με τα προηγούμενα ερωτήματα.
- Τέλος, στο ερώτημα «Θεωρείτε ότι η προσπάθεια που καταβάλλετε αναγνωρίζεται;», αξίζει να σημειωθεί ότι μια σημαντική πλειοψηφία των συμμετεχόντων με ποσοστό 40% (21% απάντησε «Διαφωνώ» και 19% απάντησε «Διαφωνώ απόλυτα») έκφρασε τη δυσαρέσκεια τους καθώς θεωρούν ότι η προσπάθεια που καταβάλλουν δεν αναγνωρίζεται. Αντίθετα, το 34% του δείγματος θεωρεί ότι η προσπάθεια που καταβάλλει αναγνωρίζεται (24% απάντησε «Συμφωνώ» και 10% «Συμφωνώ απόλυτα») και το 26% των συμμετεχόντων επέλεξαν να παραμείνουν ουδέτεροι επιλέγοντας την επιλογή «Ούτε Διαφωνώ, Ούτε Συμφωνώ».

Στο ακόλουθο διάγραμμα παρουσιάζονται τα συνολικά αποτελέσματα των ερωτημάτων σχετικά με το Αντικείμενο εργασίας.



Διάγραμμα 7: Αποτελέσματα για το αντικείμενο εργασίας.

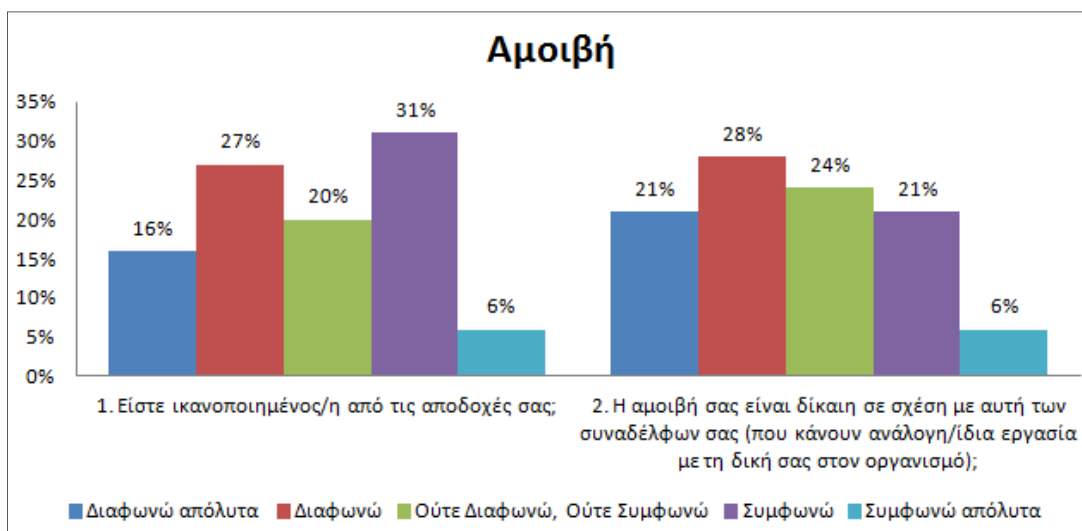
Όσον αφορά τα αποτελέσματα σχετικά με τις απόψεις των συμμετεχόντων για την εργασία τους, γίνεται μια σκιαγράφηση για να διαπιστωθεί κατά πόσον υπάρχει ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στο κομμάτι της εργασίας τους. Παρατηρείται ότι υπάρχει μια θετική αντίληψη από πλευράς Διοικητικού προσωπικού για το αντικείμενο και τις συνθήκες εργασίας τους αλλά και για το περιβάλλον που εργάζονται γενικότερα. Επίσης, προκύπτει ότι το Πανεπιστήμιο Κύπρου ανταποκρίνεται ικανοποιητικά στην παροχή των κατάλληλων συνθηκών εργασίας σύμφωνα με τις ανάγκες των εργαζομένων γεγονός που υποδεικνύει τη σημασία που έχει για το φορέα η εργασιακή ικανοποίηση του Διοικητικού προσωπικού. Παρόλα αυτά διαπιστώνεται δυσαρέσκεια από την πλειοψηφία του Διοικητικού προσωπικού όσον αφορά την αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλουν και αυτό θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη από τη Διοίκηση του Πανεπιστημίου Κύπρου προβαίνοντας σε λύσεις που στόχο θα έχουν να μειώσουν αυτή τη δυσαρέσκεια.

4.4 Αμοιβή

Η αμοιβή θεωρείται η κινητήριος δύναμη που ωθεί τους εργαζόμενους στην επίτευξη των στόχων που τους έχουν ανατεθεί. Για το σκοπό αυτό κρίθηκε σημαντικό να τεθούν κάποια βασικά ερωτήματα στο ερωτηματολόγιο για να διαπιστωθεί κατά πόσον το Διοικητικό προσωπικό είναι ικανοποιημένο με τις οικονομικές αποδοχές του και κατά πόσον η αμοιβή που λαμβάνουν είναι δίκαιη σε σχέση με την αμοιβή των συναδέλφων τους. Από την ανάλυση των 2 ερωτημάτων που τέθηκαν στο ερωτηματολόγιο προκύπτουν τα εξής:

- Στο ερώτημα εάν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τις αποδοχές τους, διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων με ποσοστό 43% (27% απάντησε «Διαφωνώ» και 16% «Διαφωνώ απόλυτα») εξέφρασαν τη δυσαρέσκεια τους σχετικά με τις αποδοχές τους. Η δυσαρέσκεια σε ένα βαθμό ήταν αναμενόμενη λόγω της παγοποίησης των μισθολογικών αυξήσεων ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης που διανύουμε και κατά συνέπεια τις μισθολογικές περικοπές. Αντίθετα, το 37% των συμμετεχόντων δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι με τις αποδοχές τους (31% απάντησε «Συμφωνώ» και 6% «Συμφωνώ απόλυτα»). Τέλος, το 20% παρέμεινε ουδέτερο επιλέγοντας «Ούτε διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ» με τη δήλωση.
- Επίσης, τέθηκε το ερώτημα στους εργαζόμενους εάν η αμοιβή είναι δίκαιη για αυτά που προσφέρουν σε σχέση με τους συναδέλφους τους που κάνουν ανάλογη/ίδια εργασία με τη δική τους στον οργανισμό. Προβληματισμό προκαλούν οι απαντήσεις καθώς από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι η πλειοψηφία με ποσοστό 49% (28% διαφωνεί και 21% διαφωνεί απόλυτα) διαφωνεί, διαπιστώνοντας ότι οι εργαζόμενοι νοιώθουν αδικία και ανισότητα στην αμοιβή σε σχέση με τους συναδέλφους τους. Αντίθετα, το 27% (21% συμφωνεί και 6% συμφωνεί απόλυτα) θεωρεί ότι η αμοιβή τους είναι δίκαιη σε σχέση με τους συναδέλφους τους και το 24% των συμμετεχόντων κράτησε ουδέτερη στάση επιλέγοντας «Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ».

Στο πιο κάτω γράφημα παρατίθενται τα αποτελέσματα σχετικά με την αμοιβή.



Διάγραμμα 8: Αποτελέσματα για την αμοιβή.

4.5 Προϊστάμενος

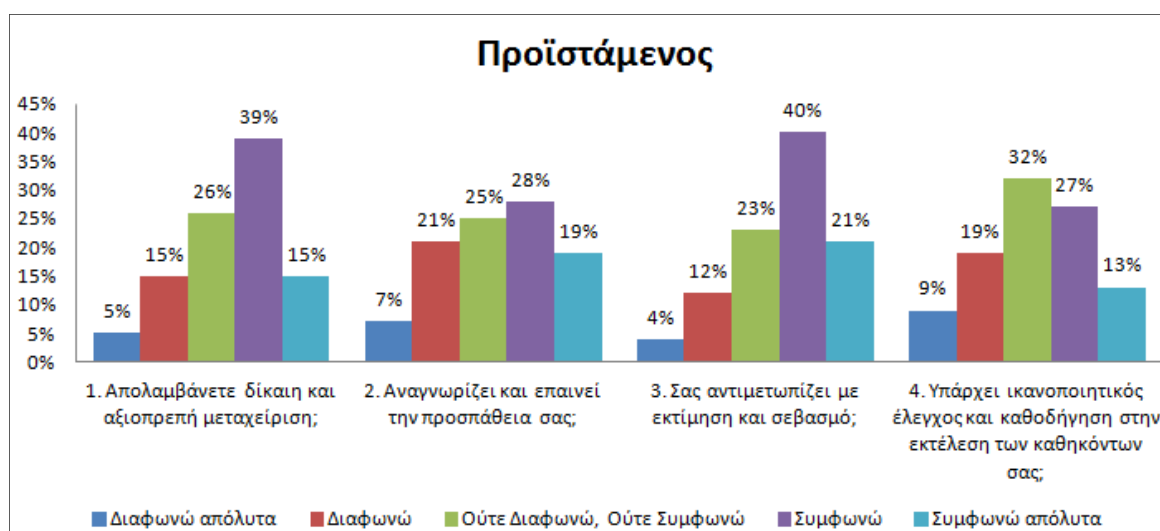
Ο ρόλος του Προϊσταμένου στη Διοίκηση του οργανισμού είναι καθοριστικός για τα θέματα παρακίνησης. Η επιρροή του σωστού Προϊσταμένου μέσα από τον έλεγχο και την καθοδήγηση, την δίκαιη και αξιοπρεπή μεταχείριση, την εκτίμηση και το σεβασμό αλλά και την επιβράβευση των υπαλλήλων αποτελεί καταλυτικό παράγοντα για τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας. Μέσα από την έρευνα καθορίζονται τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων όσον αφορά τη σχέση που διατηρούν με τον Προϊστάμενο τους στο εργασιακό περιβάλλον, θέτοντας τα ακόλουθα ερωτήματα στο ερωτηματολόγιο:

- Στο πρώτο ερώτημα «Απολαμβάνετε δίκαιη και αξιοπρεπή μεταχείριση;», είχαμε τη σύμφωνη γνώμη της πλειοψηφίας με ποσοστό 54% (39% συμφωνεί και 15% συμφωνεί απόλυτα) εκφράζοντας τη δίκαιη και αξιοπρεπή μεταχείριση που αντιμετωπίζουν από τον προϊστάμενο τους, γεγονός που θεωρείται αρκετά ενθαρρυντικό για τη Διοίκηση του Πανεπιστημίου Κύπρου. Αντίθετα, το 20% των συμμετεχόντων (15% διαφωνεί και 5% διαφωνεί απόλυτα) θεωρεί ότι η μεταχείριση που αντιμετωπίζουν από τον προϊστάμενο τους δεν είναι δίκαιη και αξιοπρεπής.
- Στο δεύτερο ερώτημα «Αναγνωρίζει και επαινεί την προσπάθεια σας;», διαπιστώνεται η θετική αντίληψη από πλευράς εργαζομένων με ποσοστό 47% (28% απάντησε «Συμφωνώ» και 19% «Συμφωνεί απόλυτα») καθώς αναγνωρίζεται και επαινείται η προσπάθεια τους. Παράλληλα, το 28% του

δείγματος (21% απάντησε «Διαφωνώ» και 7% «Διαφωνώ απόλυτα») δεν αντιμετωπίζει την αναγνώριση και τον έπαινο στο χώρο εργασίας από τον προϊστάμενο τους.

- Στο τρίτο ερώτημα «Σας αντιμετωπίζει με εκτίμηση και σεβασμό;», η συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό 61% απάντησε θετικά («Συμφωνώ» απάντησε το 40% και «Συμφωνώ πολύ» το 21%) και μόλις το 16% απάντησε αρνητικά («Διαφωνώ» απάντησε το 12% και «Διαφωνώ απόλυτα» το 6%).
- Στο τέταρτο ερώτημα «Υπάρχει ικανοποιητικός έλεγχος και καθοδήγηση στην εκτέλεση των καθηκόντων σας;», θετική απάντηση λήφθηκε από την πλειοψηφία των συμμετεχόντων με ποσοστό 40% («Συμφωνώ» απάντησε το 27% και «Συμφωνώ απόλυτα» το 13%) εκφράζοντας ότι υπάρχει ικανοποιητικός έλεγχος και καθοδήγηση στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Ακολουθούν, οι συμμετέχοντες που έχουν επιλέξει «Ούτε Διαφωνώ, Ούτε Συμφωνώ» με ποσοστό 32% εκφράζοντας έτσι την ουδετερότητα τους σε σχέση με το συγκεκριμένο ερώτημα. Τέλος, το 28% των συμμετεχόντων («Διαφωνώ» απάντησε το 19% και «Διαφωνώ απόλυτα» το 9%) δήλωσαν τη διαφωνία τους σχετικά με τον ικανοποιητικό έλεγχο και καθοδήγηση στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζονται τα συνολικά αποτελέσματα.



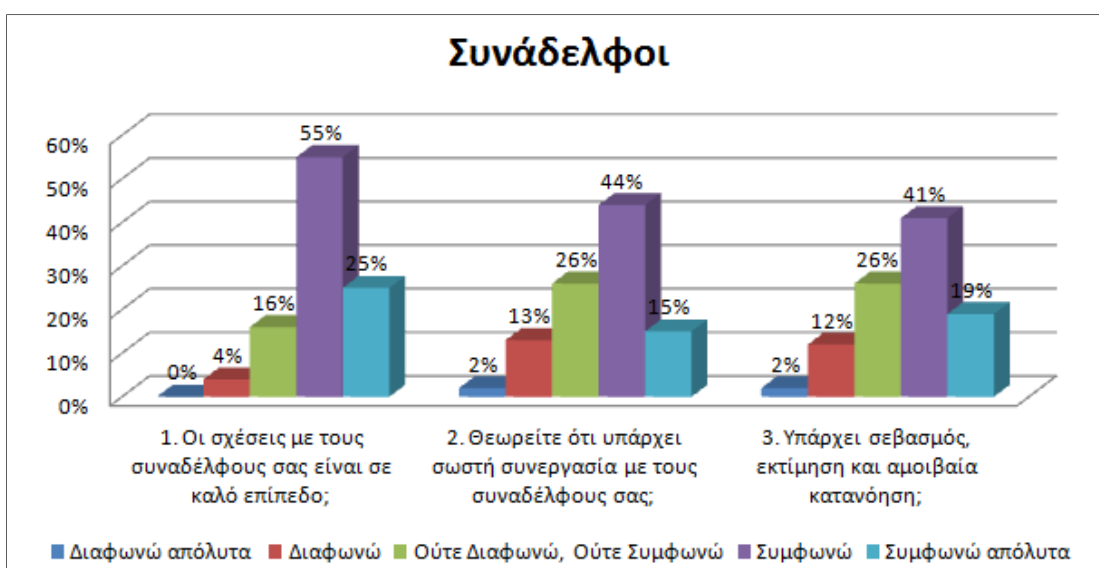
Διάγραμμα 9: Αποτελέσματα για τον προϊστάμενο.

Συμπερασματικά, παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του Διοικητικού προσωπικού που έχει λάβει μέρος στην έρευνα είναι αρκετά ευχαριστημένο και ικανοποιημένο από τη σχέση που διατηρεί με τον Προϊστάμενο του καθώς αντιμετωπίζει δίκαιη και αξιοπρεπή μεταχείριση, αναγνωρίζεται και επαινείται η προσπάθεια που καταβάλλει, αντιμετωπίζεται με εκτίμηση και σεβασμό και λαμβάνει ικανοποιητικό έλεγχο και καθοδήγηση στην εκτέλεση των καθηκόντων του. Στοιχεία τα οποία συμβάλλουν σημαντικά στην παρακίνηση και την αποτελεσματικότητα του Διοικητικού προσωπικού καθώς αυξάνεται το αίσθημα της αυτοπεποίθησης μέσω της αναγνώρισης της προσφοράς του.

4.6 Συνάδελφοι

Τέθηκαν κάποια βασικά ερωτήματα στο δείγμα για να διαπιστωθεί κατά πόσον υπάρχει ικανοποίηση όσον αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις που διατηρούν με τους Συνάδελφους τους, έτσι ώστε να προσεγγισθεί εάν αποτελούν στοιχεία που επηρεάζουν το βαθμό παρακίνησης τους και κατά συνέπεια της απόδοσης τους. Τα ερωτήματα που τέθηκαν σχετικά με τους Συνάδελφους είναι τα ακόλουθα:

1. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας είναι σε καλό επίπεδο;
2. Θεωρείτε ότι υπάρχει σωστή συνεργασία με τους συναδέλφους σας;
3. Υπάρχει σεβασμός, εκτίμηση και αμοιβαία κατανόηση;



Διάγραμμα 10: Αποτελέσματα για τους συναδέλφους.

Από τα αποτελέσματα που απεικονίζονται στο πιο πάνω γράφημα παρατηρείται ότι οι συναδελφικές σχέσεις που διατηρούνται είναι πολύ καλές καθώς η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα έχουν απαντήσει θετικά και στα 3 πιο πάνω ερωτήματα με ποσοστά 80% (ερώτημα 1), 59% (ερώτημα 2) και 60% (ερώτημα 3). Αντίθετα, ένα πολύ μικρό ποσοστό 4% (ερώτημα 1), 15% (ερώτημα 2) και 14% (ερώτημα 3) του Διοικητικού προσωπικού διαφωνεί καθώς δεν αντιμετωπίζει καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους του.

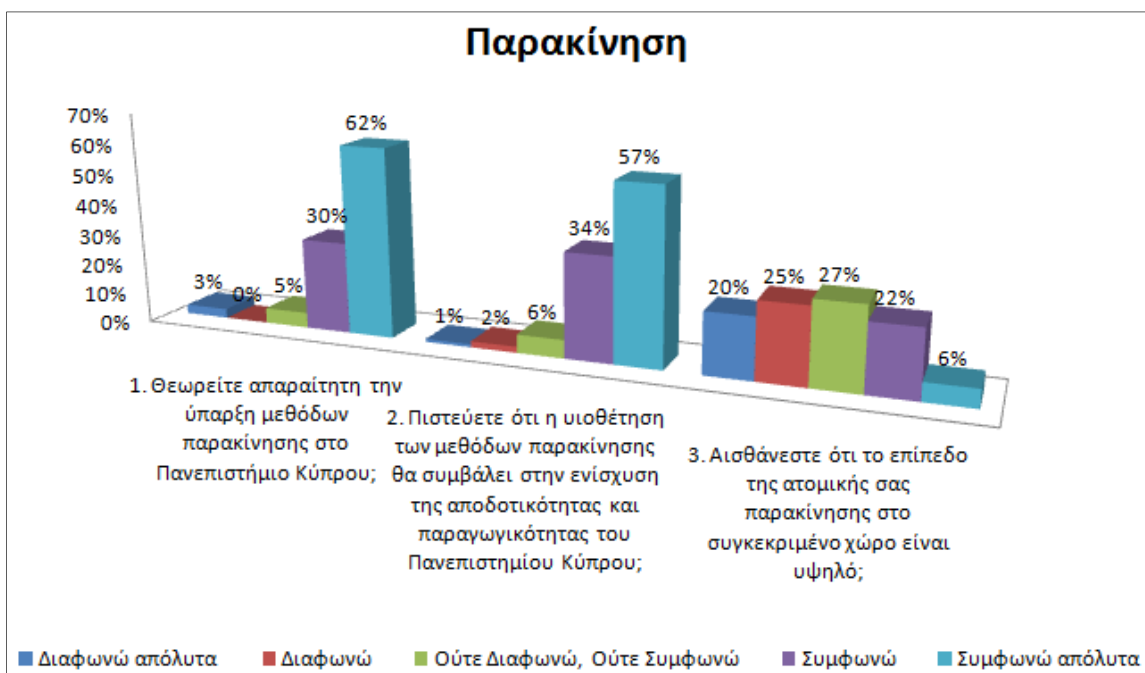
4.7 Παρακίνηση

Σε αυτή τη κατηγορία καταγράφονται οι απόψεις του Διοικητικού προσωπικού σχετικά με τη σημασία της παρακίνησης στο χώρο εργασίας θέτοντας τα εξής 3 ερωτήματα:

1. Θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης στο Πανεπιστήμιο Κύπρου;
2. Πιστεύετε ότι η υιοθέτηση των μεθόδων παρακίνησης θα συμβάλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του Πανεπιστημίου Κύπρου;
3. Αισθάνεστε ότι το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης στο συγκεκριμένο χώρο είναι υψηλό;

Επίσης, σε αυτή την κατηγορία εξετάζονται τρόποι και τεχνικές παρακίνησης καθώς επίσης και τα κίνητρα που παρέχονται από τη Διοίκηση του Πανεπιστημίου έτσι ώστε να προσεγγισθεί εάν αποτελούν στοιχεία που επηρεάζουν το βαθμό παρακίνησης του Διοικητικού προσωπικού στοχεύοντας στην αύξηση της απόδοσης του.

Στο πιο κάτω γράφημα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της παρακίνησης σχετικά με τα πιο πάνω ερωτήματα.



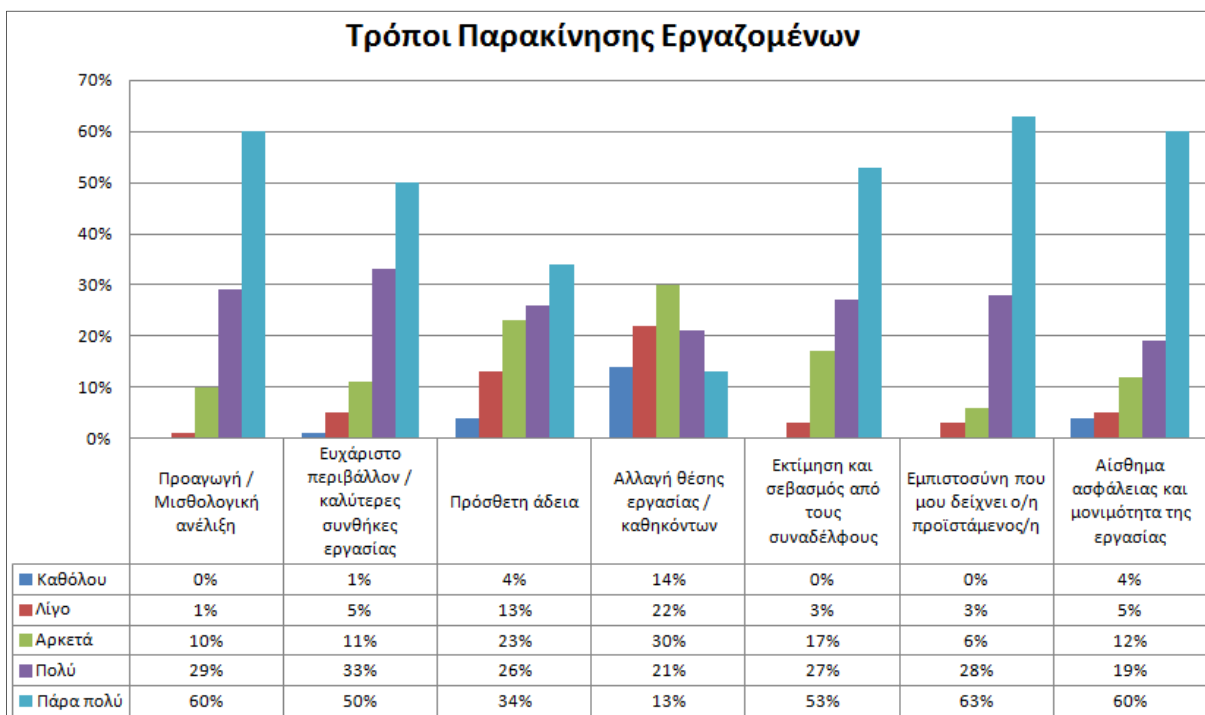
Διάγραμμα 11: Αποτελέσματα για την παρακίνηση.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων όπως φαίνεται και από το πιο πάνω γράφημα συμπεραίνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία του Διοικητικού προσωπικού που συμμετείχε στην έρευνα θεωρεί απαραίτητη την ύπαρξη των μεθόδων παρακίνησης στο Πανεπιστήμιο Κύπρου με ποσοστό 92% καθώς υποστηρίζεται από το 91% του δείγματος ότι αυτό θα συμβάλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του οργανισμού. Παράλληλα, διαφαίνεται ότι το επίπεδο της ατομικής παρακίνησης που παρέχεται είναι χαμηλό, γεγονός που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη από τη Διοίκηση του Πανεπιστημίου και να βρεθούν τρόποι ενίσχυσης της ατομικής παρακίνησης.

4.7.1 Τρόποι παρακίνησης εργαζομένων

Η ανάλυση συνεχίζεται μελετώντας τους τρόπους παρακίνησης του Διοικητικού προσωπικού με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικής διεκπεραίωσης των καθηκόντων του. Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να καθορίσουν πόσο σημαντικοί είναι οι συγκεκριμένοι παράγοντες χρησιμοποιώντας την κλίμακα Likert ως εξής: 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ.

Στο πιο κάτω γράφημα απεικονίζονται τα αποτελέσματα στο ερώτημα «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι παρακάτω τρόποι παρακίνησης θα επηρέαζαν θετικά την απόδοση στην εργασία σας;».



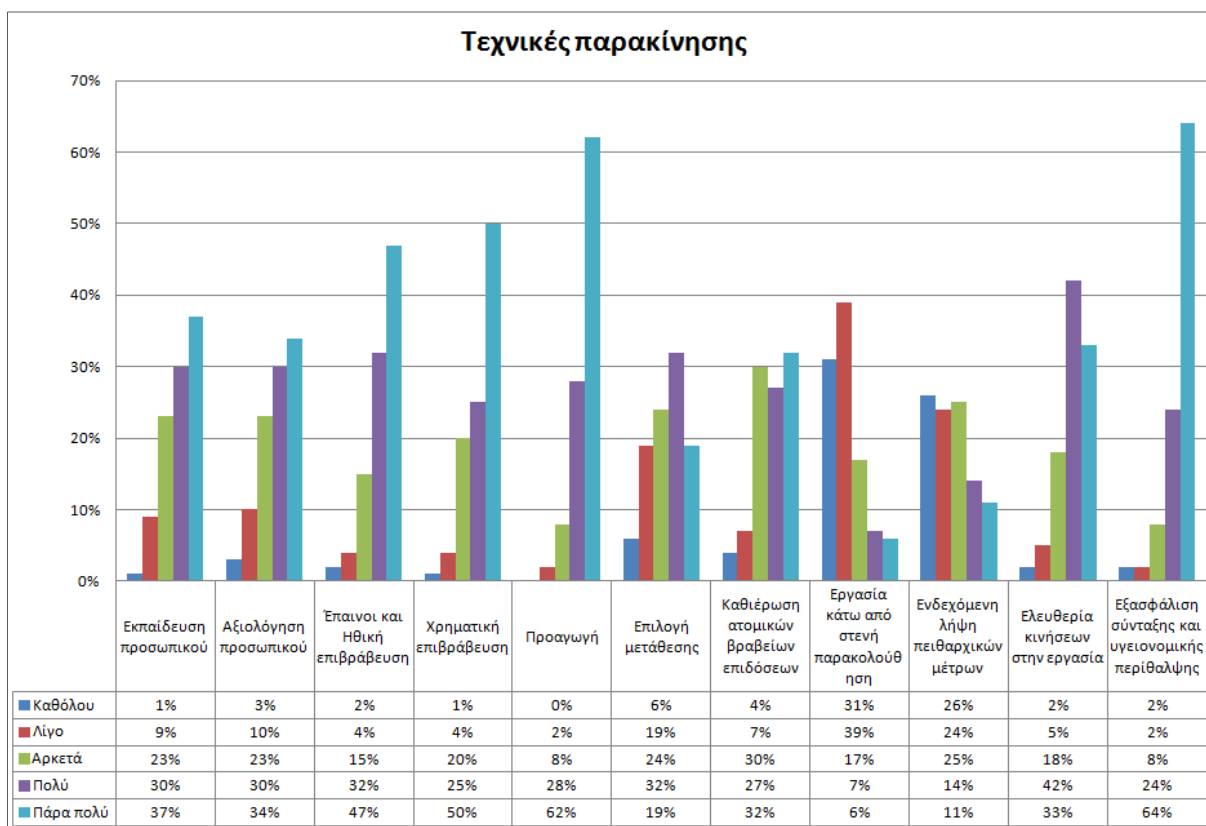
Διάγραμμα 12: Αποτελέσματα για τους τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων.

Μελετώντας τα αποτελέσματα του δείγματος, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των μελών, παρατηρείται ότι σημαντικό παράγοντα παρακίνησης για την πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 91% (63% απάντησε «Πάρα πολύ» και 28% «Πολύ») αποτελεί η εμπιστοσύνη από τον Προϊστάμενο καθώς υποστηρίζουν ότι βελτιώνει την απόδοσή τους, αποδεικνύοντας τη μεγάλη αξία που έχει η εμπιστοσύνη από τον Προϊστάμενο ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων. Ισχυρό κίνητρο παρακίνησης αποδεικνύεται και η προαγωγή/μισθολογική ανέλιξη καθώς παρακινεί το 89% του δείγματος («Πάρα πολύ» απάντησε το 60% και «Πολύ» το 29%). Αναμενόμενο αποτέλεσμα καθώς οι θεωρίες της ισότητας υποστηρίζουν ότι η αύξηση της απόδοσης και συνεπώς της παραγωγικότητας θα πρέπει να συνοδεύεται με την αύξηση της αμοιβής έτσι ώστε να αποφεύγεται το αίσθημα της αδικίας. Ακολουθεί, με αυξημένα ποσοστά το ευχάριστο περιβάλλον/καλύτερες συνθήκες εργασίας, η εκτίμηση και ο σεβασμός από τους συναδέλφους, το αίσθημα ασφάλειας και η μονιμότητα εργασίας και η πρόσθετη άδεια με ποσοστά 83%, 80%, 79% και 60% αντίστοιχα, τονίζοντας ότι αποτελούν σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης για τον εργαζόμενο προκειμένου να αυξήσει την απόδοσή του. Η αλλαγή θέση εργασίας/καθηκόντων δεν θεωρείται ότι αποτελεί σημαντικό παράγοντα παρακίνησης για το 36% του δείγματος (14% απάντησε

«Καθόλου» και 22% «Λίγο») καθώς υποστηρίζουν ότι δεν τους παρακινεί να βελτιώσουν την απόδοση τους. Αντίθετη άποψη έχει το 34% του δείγματος («Πάρα πολύ» απάντησε το 13% και «Πολύ» το 21%) που θεωρεί ότι βελτιώνεται η απόδοση τους.

4.7.2 Τεχνικές παρακίνησης

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας συνεχίζεται καθορίζοντας τις τεχνικές παρακίνησης που βελτιώνουν την απόδοση στην εργασία του Διοικητικού προσωπικού. Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να καθορίσουν το βαθμό παρακίνησης τους σύμφωνα με τις τεχνικές παρακίνησης που εξετάζονται χρησιμοποιώντας την κλίμακα Likert ως εξής: 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ. Στο πιο κάτω γράφημα απεικονίζονται τα αποτελέσματα στο ερώτημα «Σημειώστε το βαθμό τον οποίο οι πιο κάτω τεχνικές θα μπορούσαν να σας παρακινήσουν στη βελτίωση της απόδοσης στην εργασία σας».



Διάγραμμα 13: Αποτελέσματα για τις τεχνικές παρακίνησης των εργαζομένων.

Από τα αποτελέσματα του δείγματος φαίνεται ξεκάθαρα ότι οι παράγοντες που παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον από τη συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι η προαγωγή και η εξασφάλιση της σύνταξης και υγειονομικής περίθαλψης με ποσοστό 90% και 88%, αντίστοιχα. Επίσης, μια ακόμη παράμετρος η οποία παίζει σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση του Διοικητικού προσωπικού είναι ο έπαινος και η ηθική επιβράβευση καθώς έχει επιλεγεί από το 79% των συμμετεχόντων. Ακολουθούν, στην ίδια θέση η χρηματική επιβράβευση και η ελευθερία κινήσεων στην εργασία με ποσοστό 75%. Έπεται, η εκπαίδευση του προσωπικού με ποσοστό 67%, η αξιολόγηση του προσωπικού με ποσοστό 64%, η καθιέρωση ατομικών βραβείων επιδόσεων με ποσοστό 59% και τέλος η τεχνική μετάθεσης που έχει επιλεγεί από το 51% των συμμετεχόντων της έρευνας. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι οι τεχνικές «Εργασία κάτω από στενή παρακολούθηση» και «Ενδεχόμενη λήψη πειθαρχικών μέτρων» δεν βελτιώνουν το βαθμό απόδοσης στην εργασία του Διοικητικού προσωπικού καθώς έχουν επιλεγεί από την πλειοψηφία των συμμετεχόντων οι επιλογές «Καθόλου» και «Λίγο» και για τις δυο τεχνικές με ποσοστά 70% και 50% (προσθέτοντας τα ποσοστά που απάντησαν «Καθόλου» και «Λίγο»), αντίστοιχα.

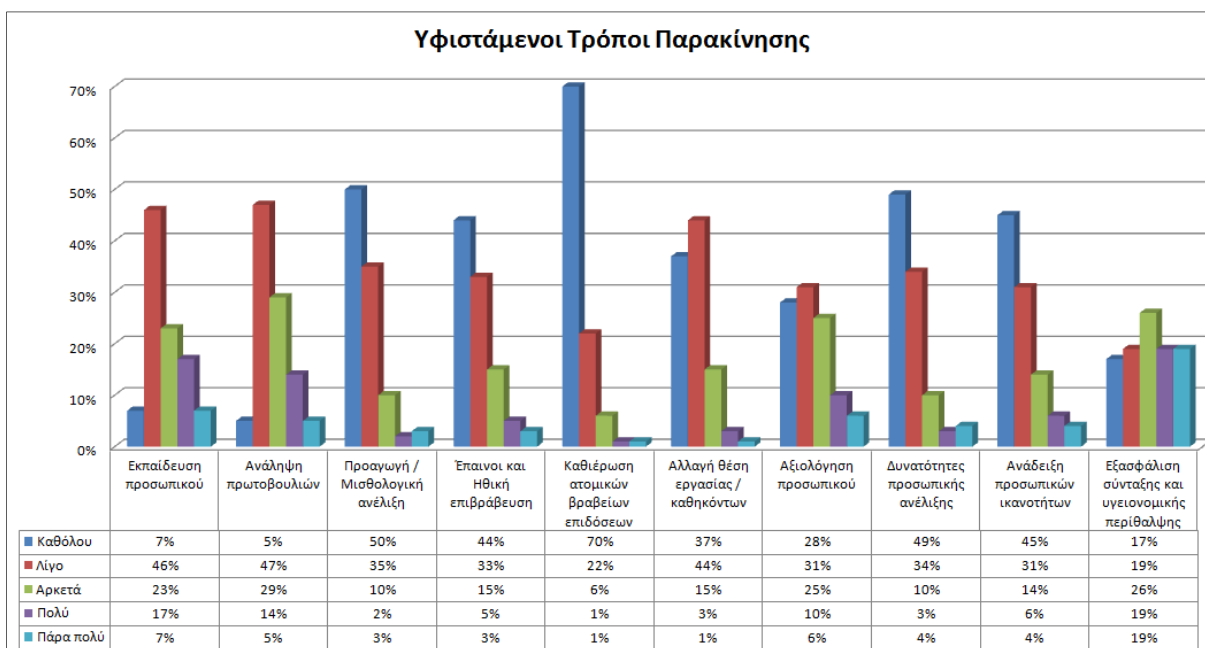
Τέλος, συμπεραίνεται ότι για τους συμμετέχοντες της έρευνας μεγαλύτερη σημασία έχει η εξασφάλιση της σύνταξης και υγειονομικής περίθαλψης και η προαγωγή καθώς αποτελούν την κινητήρια δύναμη για το Διοικητικό προσωπικό που τους ωθεί στη βελτίωση της απόδοσης στην εργασία. Αντίθετα, η εργασία κάτω από στενή παρακολούθηση και η ενδεχόμενη λήψη πειθαρχικών μέτρων δεν αποτελούν παράγοντες παρακίνησης καθώς το Διοικητικό προσωπικό θεωρεί ότι κάτω από αυτές τις συνθήκες δεν βελτιώνεται η απόδοση του αλλά έχει αντίθετα αποτελέσματα. Επομένως, η εργασία κάτω από στενή παρακολούθηση και η ενδεχόμενη λήψη πειθαρχικών μέτρων δεν μπορούν να αποτελέσουν τεχνικές παρακίνησης για τη Διοίκηση του Πανεπιστημίου Κύπρου.

4.7.3 Κίνητρα

Συνεχίζοντας την ανάλυση, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να διατυπώσουν τις απόψεις τους για τα κίνητρα που παρέχονται από το Πανεπιστήμιο Κύπρου χρησιμοποιώντας την κλίμακα Likert ως εξής: 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ. Στόχος είναι να διαπιστωθούν τα υφιστάμενα κίνητρα που παρέχονται από το

Πανεπιστήμιο Κύπρου προς το Διοικητικό προσωπικό. Στο πιο κάτω γράφημα απεικονίζονται τα αποτελέσματα στο ερώτημα «Αξιολογήστε σημειώνοντας το βαθμό τον οποίο οι πιο κάτω τρόποι παρακίνησης προσφέρονται από το Πανεπιστήμιο Κύπρου».

Προβληματισμό προκαλούν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τα κίνητρα που παρέχονται από το Πανεπιστήμιο Κύπρου καθώς είναι εμφανής η μεγάλη δυσαρέσκεια του Διοικητικού προσωπικού όσον αφορά την υφιστάμενη κατάσταση και τα κίνητρα που παρέχονται υπογραμμίζοντας την έλλειψη κατάλληλων κινήτρων για αύξηση της απόδοσης τους αφού παρατηρείται συγκέντρωση της μεγάλης πλειοψηφίας των απαντήσεων στις επιλογές «Καθόλου» και «Λίγο» θέλοντας να τονίσουν την ανάγκη προς τη Διοίκηση του Πανεπιστημίου Κύπρου για ουσιαστική παροχή κινήτρων. Αρκετά απογοητευτικό ήταν ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων με ποσοστό 92% (προσθέτοντας τα ποσοστά που απάντησαν «Καθόλου» και «Λίγο») υπογραμμίζουν ότι δεν παρέχονται ατομικά βραβεία επιδόσεων από το Πανεπιστήμιο Κύπρου. Ακολουθούν, με αυξημένα ποσοστά η Προαγωγή/Μισθολογική ανέλιξη και οι Δυνατότητες προσωπικής ανέλιξης με ποσοστό 85% και 83%, αντίστοιχα. Επίσης, δεν παρέχεται η αλλαγή θέσης εργασίας/καθηκόντων με ποσοστό 81%, οι έπαινοι και ηθική επιβράβευση με ποσοστό 77% και η ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων με ποσοστό 76%. Έπονται, σε χαμηλότερα επίπεδα η αξιολόγηση του προσωπικού με ποσοστό 59%, η εκπαίδευση του προσωπικού και η ανάληψη πρωτοβουλιών με ποσοστό 53% και 52%, αντίστοιχα. Τέλος, διαπιστώνεται ότι υπάρχει θετική αντίληψη από πλευράς Διοικητικού προσωπικού για την εξασφάλιση της σύνταξης και υγειονομικής περίθαλψης καθώς θεωρείται ότι παρέχεται από το 38% των συμμετεχόντων. Διχάζει φυσικά το γεγονός καθώς η θετική αντίληψη υπερτερεί με πολύ μικρή διαφορά από το ποσοστό των συμμετεχόντων (36% του δείγματος) που υποστηρίζουν ότι παρέχεται λίγο ή και καθόλου.



Διάγραμμα 14: Αποτελέσματα για τα υφιστάμενα κίνητρα παρακίνησης των εργαζομένων.

Σημαντικά τα ευρήματα της έρευνας σε αυτό το σημείο τονίζουν την ανάγκη προς τη Διοίκηση του Πανεπιστημίου Κύπρου να προχωρήσει άμεσα ο σχεδιασμός ενός συστήματος κινήτρων που θα προωθεί την αύξηση της απόδοσης και τη μείωση των αρνητικών στοιχείων από την εργασία. Ένα ικανοποιητικό σύστημα ανταμοιβών συνδέεται με την αποδοτική εργασία και παρέχει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα και το κίνητρο να παρακινηθούν και να αναπτυχθούν.

4.8 Σύνοψη απαντήσεων

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου στον πίνακα που ακολουθεί παραθέτονται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση για κάθε ερώτημα.

	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		
1. Είστε ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας σας;	3,90	1,371
2. Νοιώθετε ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας σας;	3,57	1,386
3. Η εργασία σας είναι ανάλογη των δυνατοτήτων σας;	3,30	1,555
4. Το Πανεπιστήμιο Κύπρου κάνει προσπάθειες να καλύψει τις ανάγκες για ένα σωστό χώρο εργασίας;	3,11	1,420
5. Αισθάνεστε ασφάλεια ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας σας;	3,61	1,441
6. Υπάρχει ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας;	3,52	1,438
7. Θεωρείτε ότι η προσπάθεια που καταβάλλετε αναγνωρίζεται;	2,87	1,309
ΑΜΟΙΒΗ		
1. Είστε ικανοποιημένος/η από τις αποδοχές σας;	2,83	1,194
2. Η αμοιβή σας είναι δίκαιη σε σχέση με αυτή των συναδέλφων σας (που κάνουν ανάλογη/ίδια εργασία με τη δική σας στον οργανισμό);	2,64	1,193
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ		
1. Απολαμβάνετε δίκαιη και αξιοπρεπή μεταχείριση;	3,45	1,066
2. Αναγνωρίζει και επαινεί την προσπάθεια σας;	3,30	1,207
3. Σας αντιμετωπίζει με εκτίμηση και σεβασμό;	3,62	1,061
4. Υπάρχει ικανοποιητικός έλεγχος και καθοδήγηση στην εκτέλεση των καθηκόντων σας;	3,16	1,159
ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ		
1. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας είναι σε καλό	4,02	0,752

επίπεδο;		
2. Θεωρείτε ότι υπάρχει σωστή συνεργασία με τους συναδέλφους σας;	3,57	0,963
3. Υπάρχει σεβασμός, εκτίμηση και αμοιβαία κατανόηση;	3,63	0,986
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ		
1. Θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης στο Πανεπιστήμιο Κύπρου;	4,50	0,828
2. Πιστεύετε ότι η υιοθέτηση των μεθόδων παρακίνησης θα συμβάλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του Πανεπιστημίου Κύπρου;	4,45	0,768
3. Αισθάνεστε ότι το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης στο συγκεκριμένο χώρο είναι υψηλό;	2,69	1,185
ΤΡΟΠΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ		
Προαγωγή/Μισθολογική ανέλιξη	4,48	0,718
Ευχάριστο περιβάλλον/καλύτερες συνθήκες εργασίας	4,27	0,907
Πρόσθετη άδεια	3,73	1,170
Αλλαγή θέσης εργασίας/καθηκόντων	2,98	1,236
Εκτίμηση και σεβασμός από τους συναδέλφους	4,31	0,851
Εμπιστοσύνη που μου δείχνει ο/η προϊστάμενος/η	4,50	0,744
Αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητα της εργασίας	4,25	1,108
ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ		
Εκπαίδευση προσωπικού	3,94	1,017
Αξιολόγηση προσωπικού	3,81	1,100
Έπαινοι και Ηθική επιβράβευση	4,20	0,956
Χρηματική επιβράβευση	4,21	0,949
Προαγωγή	4,50	0,732
Επιλογή μετάθεσης	3,37	1,178
Καθιέρωση ατομικών βραβείων επιδόσεων	3,76	1,098
Εργασία κάτω από στενή παρακολούθηση	2,18	1,123
Ενδεχόμενη λήψη πειθαρχικών μέτρων	2,61	1,316
Ελευθερία κινήσεων στην εργασία	4,01	0,937

Εξασφάλιση σύνταξης και υγειονομικής περίθαλψης	4,46	0,872
ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΑ ΚΙΝΗΤΡΑ		
Εκπαίδευση προσωπικού	2,69	1,050
Ανάληψη πρωτοβουλιών	2,66	0,941
Προαγωγή/Μισθολογική ανέλιξη	1,73	0,927
Έπαινοι και Ηθική επιβράβευση	1,89	1,012
Καθιέρωση ατομικών βραβείων επιδόσεων	1,40	0,725
Αλλαγή θέση εργασίας/καθηκόντων	1,86	0,841
Αξιολόγηση προσωπικού	2,35	1,158
Δυνατότητες προσωπικής ανέλιξης	1,78	1,003
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	1,93	1,093
Εξασφάλιση σύνταξης και υγειονομικής περίθαλψης	3,05	1,349

Πίνακας 5: Μέση απόδοση και τυπική απόκλιση ερωτημάτων.

Αναφορικά με τις απόψεις των ερωτηθέντων για το αντικείμενο εργασίας φαίνεται να συμφωνούν σχεδόν απόλυτα στην ικανοποίηση που νοιώθουν από το αντικείμενο της εργασίας (Μ.Ο. 3.90 ± 1.371) και την ασφάλεια για τη θέση εργασίας τους (Μ.Ο. 3.61 ± 1.441). Σε πολύ μικρότερο βαθμό όμως συμφωνούν ότι νοιώθουν ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας (Μ.Ο. 3.57 ± 1.386) και στην ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών (Μ.Ο. 3.52 ± 1.438). Δεν συμφωνούν όμως ότι η προσπάθεια που καταβάλλουν αναγνωρίζεται (Μ.Ο. 2.87 ± 1.309). Ως προς την αμοιβή, οι ερωτηθέντες δεν είναι ικανοποιημένοι (Μ.Ο. 2.83 ± 1.194) και δεν συμφωνούν ότι αμείβονται ικανοποιητικά σε σχέση με τους συναδέλφους τους (Μ.Ο. 2.64 ± 1.193). Οι ερωτώμενοι συμφωνούν σε σχεδόν απόλυτο βαθμό ότι αντιμετωπίζονται με εκτίμηση και σεβασμό από τον προϊστάμενο τους (Μ.Ο. 3.62 ± 1.061), επίσης σε μεγάλο βαθμό απολαμβάνουν δίκαιη και αξιοπρεπή μεταχείριση (Μ.Ο. 3.45 ± 1.066). Όσον αφορά τους συναδέλφους συμφωνούν σε πολύ μεγάλο βαθμό ότι οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων είναι σε καλό επίπεδο (Μ.Ο. 4.02 ± 0.752) καθώς επίσης υπάρχει σεβασμός, εκτίμηση και αμοιβαία κατανόηση (Μ.Ο. 3.63 ± 0.986) και σωστή συνεργασία (Μ.Ο. 3.57 ± 0.963). Σχετικά με την παρακίνηση συμφωνούν σε πολύ μεγάλο βαθμό ότι οι μηχανισμοί παρακίνησης είναι απαραίτητοι και συμβάλλουν στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας

(Μ.Ο. 4.50 ± 0.828 και Μ.Ο. 4.45 ± 0.768 , αντίστοιχα). Οι πρώτοι δέκα (10) παράγοντες παρακίνησης που θεωρούνται πολύ σημαντικοί από τους ερωτηθέντες και κατ' επέκταση της αύξησης της απόδοσης τους είναι οι ακόλουθοι (με σειρά προτεραιότητας):

1. Εμπιστοσύνη που μου δείχνει ο/η προϊστάμενος/η,
2. Προαγωγή/Μισθολογική ανέλιξη,
3. Εξασφάλιση σύνταξης και υγειονομικής περίθαλψης,
4. Εκτίμηση και σεβασμός από τους συναδέλφους,
5. Ευχάριστο περιβάλλον/καλύτερες συνθήκες εργασίας,
6. Αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητα της εργασίας,
7. Χρηματική επιβράβευση,
8. Έπαινοι και Ηθική επιβράβευση,
9. Ελευθερία κινήσεων στην εργασία,
10. Εκπαίδευση προσωπικού.

Όσον αφορά τα υφιστάμενα κίνητρα οι ερωτηθέντες συμφωνούν με το γεγονός ότι παρέχεται το κίνητρο της εξασφάλισης της σύνταξης και υγειονομικής περίθαλψης (Μ.Ο. 3.05 ± 1.349). Τα υπόλοιπα κίνητρα έχουν πολύ μικρότερες βαθμολογίες μέσης τιμής που δηλώνουν ότι δεν παρέχονται στο Διοικητικό προσωπικό με αποτέλεσμα τη δυσαρέσκεια τους. Σε αντίστροφη σειρά, τα πέντε (5) κίνητρα που έχουν τις χαμηλότερες μέσες τιμές και δείχνουν ότι υπάρχει χαμηλή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι τα ακόλουθα:

1. Καθιέρωση ατομικών βραβείων επιδόσεων,
2. Προαγωγή/Μισθολογική ανέλιξη,
3. Δυνατότητες προσωπικής ανέλιξης,
4. Αλλαγή θέση εργασίας/καθηκόντων,
5. Έπαινοι και Ηθική επιβράβευση.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

5.1 Εισαγωγή

Το ανθρώπινο δυναμικό σε όλους τους τομείς εργασίας αποτελεί τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανισμού. Η ανθρώπινη συμπεριφορά και η απόδοση στο χώρο της οργάνωσης αποτελεί πολύπλοκο θέμα και συνδέεται με στοιχεία που αφορούν τις προσωπικές ανάγκες, το κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον. Στοιχεία τα οποία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη για την ορθολογικότερη αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων καθώς αποτελεί το βασικότερο στοιχείο για μια αποδοτική και αποτελεσματική Διοίκηση. Επομένως, απαιτείται να γίνουν κατανοητοί οι παράγοντες εκείνοι που θα πετύχουν την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και τη δημιουργία κινήτρων για αύξηση της παραγωγικότητας του.

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα βάσει των ερευνητικών ερωτημάτων που εξετάζονται, εντοπίζοντας τους σημαντικότερους παράγοντες που παρακινούν το Διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Κύπρου και το οδηγούν στη μέγιστη απόδοση και παραγωγικότητα. Γίνεται αναφορά στα υφιστάμενα κίνητρα που παρέχονται και δίνονται εισηγήσεις για βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης καθώς και των παραγόντων που αποτελούν τροχοπέδη και δρουν ανασταλτικά στην παρακίνηση και ενδυνάμωση του Διοικητικού προσωπικού προς επίτευξη των στόχων του οργανισμού και την ανοδική του πορεία.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το σύνολο των ερωτηθέντων συγκλίνουν στην άποψη ότι η παρακίνηση είναι απαραίτητη στον οργανισμό προκειμένου να συμβάλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να πραγματοποιηθεί η παρακίνηση ποικίλει καθώς κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικές αντιλήψεις και πιστεύω ως αποτέλεσμα να αντιμετωπίζει την παρούσα κατάσταση και τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν στο χώρο εργασίας του με διαφορετικό τρόπο. Παρόλα αυτά παρατηρείται συγκέντρωση της πλειοψηφίας σε κοινές απαντήσεις.

5.2 Μελέτη της παρούσας κατάστασης

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων του δείγματος προκύπτει ότι το Πανεπιστήμιο Κύπρου ανταποκρίνεται σε μεγάλο βαθμό στην παροχή των κατάλληλων συνθηκών εργασίας σύμφωνα με τις ανάγκες των εργαζομένων καθώς η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι από το αντικείμενο και τις συνθήκες εργασίας τους. Ικανοποιούνται δηλαδή, οι φυσιολογικές ανάγκες των εργαζομένων σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow (1943) και οι παράγοντες υγιεινής σύμφωνα με το Herzberg (1966) που υποστηρίζει ότι οι παράγοντες αυτοί δεν παρακινούν τους εργαζόμενους για αύξηση της απόδοσης αλλά συνεισφέρουν στο να μην υπάρχει δυσαρέσκεια. Παρόλα αυτά υπάρχει βέβαια και από αρκετούς εργαζόμενους η δυσαρέσκεια στο θέμα της αναγνώρισης της προσπάθειας που καταβάλλουν ως αποτέλεσμα να επηρεάζεται ο βαθμός ικανοποίησης και η βελτίωση της απόδοσης σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg (1966). Ενθαρρυντικά είναι τα αποτελέσματα για τις απόψεις των εργαζομένων για τους προϊστάμενους τους καθώς παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του Διοικητικού προσωπικού είναι αρκετά ευχαριστημένο και ικανοποιημένο από τη σχέση που διατηρεί με τον προϊστάμενο του καθώς αντιμετωπίζει δίκαιη και αξιοπρεπή μεταχείριση, αναγνωρίζεται και επαινείται η προσπάθεια που καταβάλλει. Επικρατεί ο σεβασμός, η εκτίμηση και λαμβάνει ικανοποιητικό έλεγχο και καθοδήγηση στην εκτέλεση των καθηκόντων του. Με βάση το Maslow (1943) ικανοποιούνται οι ανώτερες ανάγκες που σχετίζονται με την εκτίμηση και οι παράγοντες παρακίνησης του Herzberg (1966), όπου συμβάλλουν σημαντικά στην παρακίνηση και την αποτελεσματικότητα του Διοικητικού προσωπικού καθώς αυξάνεται το αίσθημα της αυτοεκτίμησης και αυτοπεποίθησης μέσω της αναγνώρισης της προσφοράς του. Ο Camilleri (2007), υποστηρίζει ότι η παρακίνηση των υπαλλήλων

επηρεάζεται θετικά από τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους αλλά και από τις σχέσεις που έχουν με τον προϊστάμενο τους. Το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων από τους συναδέλφους τους βρίσκεται εξίσου σε ικανοποιητικό επίπεδο καθώς επικρατούν καλές διαπροσωπικές σχέσεις με αποτέλεσμα να παρέχεται ένα φιλικό περιβάλλον εργασίας. Σοβαρή προϋπόθεση σε μια επιχείρηση σύμφωνα με το Herzberg (1966) στους παράγοντες υγιεινής είναι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις που υπάρχουν σε ένα οργανισμό. Αν και οι πλείστοι εργαζόμενοι δηλώνουν ικανοποιημένοι από τους παράγοντες που έχουν αναφερθεί πιο πάνω, προκύπτουν θέματα λόγω της οικονομικής κρίσης και της παγοποίησης των μισθολογικών αυξήσεων που τους αφήνουν δυσαρεστημένους, όπως η αμοιβή που λαμβάνουν σύμφωνα με τα επίπεδα προσφοράς τους, που θεωρείται σημαντικός παράγοντας για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης. Αρκετοί είναι και αυτοί που δηλώνουν αδικημένοι όσον αφορά την αμοιβή τους για αυτά που προσφέρουν σε σχέση με τους συναδέλφους τους ενισχύοντας με αυτό τον τρόπο το αίσθημα της αδικίας και τη μείωση της παρακίνησης σύμφωνα με τη θεωρία του Adams (1963).

5.3 Παράγοντες παρακίνησης

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της Διοίκησης αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Μελετώντας τις απαντήσεις όσον αφορά τους παράγοντες που υποκινούν το Διοικητικό προσωπικό καταγράφονται με ψηλότερα ποσοστά αποδοχής ο παράγοντας εμπιστοσύνη από τον προϊστάμενο καθώς ικανοποιούνται οι ανάγκες αναγνώρισης του ατόμου οι οποίες σχετίζονται στην απόκτηση κύρους, δύναμης και εμπιστοσύνης στις ικανότητες του κάθε ατόμου. Σύμφωνα με τις αντιλήψεις των Διοικητικών μελών, φαίνεται ξεκάθαρα ότι η προαγωγή/μισθολογική ανέλιξη αποτελεί ένα από τα ισχυρότερα κίνητρα για την παρακίνηση των εργαζομένων κατά την εκπλήρωση των καθηκόντων τους καθώς αποτελεί ένα από τους τρόπους ικανοποίησης της ανάγκης για αναγνώριση. Επομένως, η αμοιβή αποτελεί ισχυρό παράγοντα στην υποκίνηση του ατόμου. Επίσης, οι παράμετροι που παρουσιάζουν ενδιαφέρον για τους ερωτηθέντες είναι η εξασφάλιση της σύνταξης και ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, το ευχάριστο περιβάλλον και οι καλές συνθήκες εργασίας ως μηχανισμοί παρακίνησης. Σημαντικό ρόλο παίζει επίσης η εκτίμηση και ο σεβασμός από τους συναδέλφους δημιουργώντας έτσι τις προϋποθέσεις

για ένα φιλικό περιβάλλον εργασίας. Ο έπαινος και η ηθική επιβράβευση αποτελούν κίνητρα αύξησης της απόδοσης καθώς τονώνεται το ηθικό και ενισχύεται το αίσθημα της αυτοεκτίμησης και αυτοπεποίθησης. Για τους περισσότερους η μονιμότητα που προσφέρει η εργασία αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα παρακίνησης καθώς το αίσθημα ασφάλειας που τους προσφέρει τους υποκινεί για αύξηση της απόδοσης τους καθώς ικανοποιούνται οι ανάγκες για ασφάλεια που σχετίζονται με τη μόνιμη απασχόληση. Οι παράγοντες αυτοί έχουν επιλεγθεί από την πλειοψηφία του Διοικητικού προσωπικού που έχουν λάβει μέρος στην έρευνα ως τρόποι που τους παρακινούν να αποδώσουν περισσότερο. Οι ανάγκες αυτές σχετίζονται με το συναισθηματικό μέρος της προσωπικότητας του ατόμου και ως μηχανισμοί ικανοποίησης αυτών των αναγκών αποτελεί η εμπιστοσύνη, η προαγωγή, ο έπαινος και η επιβράβευση και η αναγνώριση της προσφοράς, χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ικανοποίηση των κατώτερων και ανώτερων αναγκών σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow (1943) και τους παράγοντες υγιεινής και παρακίνησης της θεωρία του Herzberg (1966). Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι τα ευρήματα της έρευνας έχουν δείξει ότι η εργασία κάτω από στενή παρακολούθηση και η ενδεχόμενη λήψη πειθαρχικών μέτρων δεν μπορούν να αποτελέσουν τεχνικές παρακίνησης για τη Διοίκηση του Πανεπιστημίου Κύπρου.

5.4 Υφιστάμενα Κίνητρα

Ο ρόλος των κινήτρων είναι σίγουρα καθοριστικός για τα θέματα παρακίνησης στη Διοίκηση ενός οργανισμού αφού δημιουργεί το ιδανικό περιβάλλον για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων και την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τον οργανισμό οδηγώντας τον σε ανοδική πορεία. Απογοητεύει το γεγονός ότι η έρευνα κατέγραψε την έντονη δυσαρέσκεια του Διοικητικού προσωπικού εκφράζοντας την αντίληψη ότι τα κίνητρα που τους παρέχονται για αύξηση της απόδοσης τους είναι ελάχιστα ως ανύπαρκτα. Μεγαλύτερο ποσοστό αρνητικών απαντήσεων όσον αφορά τα υφιστάμενα κίνητρα που παρέχονται στο Διοικητικό προσωπικό συγκέντρωσε η επιλογή που αφορούσε τα ατομικά βραβεία επιδόσεων. Υπάρχει βέβαια εξίσου η απογοήτευση και από αρκετούς εργαζόμενους στο θέμα της προαγωγής/μισθολογικής ανέλιξης, στις δυνατότητες προσωπικής ανέλιξης, στην αλλαγή θέσης εργασίας/καθηκόντων, στους επαίνους και ηθική επιβράβευση καθώς επίσης και στην ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων κατά φθίνουσα σειρά αρνητικών απαντήσεων όπως αναφέρονται. Από την άλλη πλευρά το μόνο που συγκέντρωσε

θετικές απαντήσεις με πολύ μικρό ποσοστό διαφοράς από το πλήθος των αρνητικών απαντήσεων είναι η εξασφάλιση της σύνταξης και ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης. Επομένως, συμπεραίνεται ότι το σύνολο του Διοικητικού προσωπικού δεν είναι απόλυτα ευχαριστημένο από το συγκεκριμένο κίνητρο. Τα ευρήματα αυτά κρούουν το κώδωνα του κινδύνου για τη Διοίκηση του Πανεπιστημίου Κύπρου τονίζοντας την ανάγκη άμεσης παροχής και εφαρμογής ενός ικανοποιητικού συστήματος ανταμοιβών που να ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων του.

5.5 Εισηγήσεις για βελτίωση

Από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας διαπιστώθηκε ότι χρήζουν βελτίωσης τα υφιστάμενα κίνητρα που παρέχονται ήδη στο Διοικητικό προσωπικό, διαφορετικά μπορεί να οδηγήσουν στη μείωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων, επομένως κρίνεται σημαντικό να βρεθούν τρόποι αντιμετώπισης τους. Η Διοίκηση του Πανεπιστημίου Κύπρου θα μπορούσε να προβεί στις ακόλουθες ενέργειες:

1. Να υπάρχουν ευκαιρίες ανάπτυξης και ανέλιξης. Το Διοικητικό προσωπικό παρακινείται περισσότερο όταν νοιώθει ότι το εργασιακό περιβάλλον του παρέχει προοπτικές εξέλιξης που σχετίζονται με την προσωπική και επαγγελματική ανέλιξη. Θα μπορούσε επομένως να παρέχονται κίνητρα μέσω προαγωγών.
2. Απαιτείται η εφαρμογή μηχανισμών παρακίνησης με σκοπό την αναγνώριση και την επιβράβευση των εργαζομένων. Η αίσθηση της αναγνώρισης καθιστά σημαντικό παράγοντα στην ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με χρηματικές και μη χρηματικές ανταμοιβές. Σε περίοδο οικονομικής κρίσης όμως είναι δύσκολο να δοθούν χρηματικά κίνητρα οπότε μπορούν να χρησιμοποιηθούν μη χρηματικά κίνητρα, όπως η ίση μεταχείριση, το ευχάριστο περιβάλλον, η επιβράβευση και ο έπαινος, τα ατομικά βραβεία επιδόσεων και η πρόσθετη άδεια που μπορούν αν υιοθετηθούν να επιφέρουν καλύτερα αποτελέσματα ενεργοποιώντας το άτομο για μεγιστοποίηση της απόδοσης του. Το άτομο αισθάνεται αυτοπεποίθηση και αφοσιωμένο στους στόχους του οργανισμού καθώς ενισχύεται το ηθικό και το επίπεδο της ατομικής του παρακίνησης, ειδικά αν υπάρξει σύνδεση του επαίνου με την παραχώρηση επιπρόσθετων μονάδων για προαγωγή.

3. Να βρεθούν τρόποι μείωσης της αδικίας που νοιώθουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με την αμοιβή που λαμβάνουν και σε σχέση με την αμοιβή των συναδέλφων τους. Σε περίοδο οικονομικής κρίσης δεν φαίνεται να υπάρχει δυνατότητα για κάτι τέτοιο αφού η παροχή οποιοδήποτε οικονομικών κινήτρων δεν μπορεί να είναι εφικτή. Θα μπορούσε φυσικά η Διοίκηση του Πανεπιστημίου Κύπρου να κατανέμει ομοιόμορφα το φόρτο εργασίας στους εργαζομένους με σκοπό να μειωθεί το αίσθημα αδικίας που νοιώθουν σε σχέση με τους συναδέλφους.
4. Αξίζει να σημειωθεί ότι καθοριστικό ρόλο στη συμπεριφορά του ατόμου αποτελούν οι ανάγκες του. Το κλειδί για την παρακίνηση των εργαζομένων είναι η κατανόηση του τι παρακινεί τον καθένα ξεχωριστά καθώς το κάθε άτομο παρακινείται από διαφορετικές ανάγκες. Επίσης, οι ανάγκες αυτές διαφοροποιούνται ανάλογα με τη φάση της ζωής του ατόμου επομένως, η Διοίκηση θα πρέπει σε τακτά χρονικά διαστήματα να ενημερώνεται για αυτές τις ανάγκες διεξάγοντας και την ανάλογη έρευνα συλλογής των συγκεκριμένων πληροφοριών.
5. Να βελτιωθεί το αίσθημα της ασφάλειας σε θέματα συντάξεων και ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης. Η ασφάλεια θεωρείται σημαντικό ζήτημα για τους εργαζομένους και μπορεί να επηρεάσει την απόδοσή τους σε μεγάλο βαθμό. Θα πρέπει οι ανάγκες των εργαζομένων να εισακουστούν από τη Διοίκηση του Πανεπιστημίου Κύπρου και να τους παρέχεται και το ανάλογο ιατροφαρμακευτικό και συνταξιοδοτικό πακέτο έτσι ώστε να αισθάνονται ασφαλείς.
6. Να βελτιωθούν οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων σε εξειδικευμένα σεμινάρια σχετικά με τα καθήκοντά τους σε τακτά χρονικά διαστήματα. Αυτά αποτελούν στοιχεία για προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων καθώς με τη συμμετοχή τους μπορούν να εκσυγχρονιστούν και να μάθουν νέες τεχνολογίες και μεθόδους που μπορούν να εφαρμόσουν για την καλύτερη διαχείριση και διευθέτηση των καθηκόντων τους. Η προσφορά εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στους εργαζομένους θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως άλλο ένα αποτελεσματικό κίνητρο και ως μια μορφή επιβράβευσης του προσωπικού, το οποίο προσφέρει στους εργαζόμενους περεταίρω γνώσεις και περισσότερες ευκαιρίες για προαγωγή και εξέλιξη.
7. Να εκσυγχρονιστεί η διαδικασία αξιολόγησης και να καθοριστούν εκ νέου τα κριτήρια αξιολόγησης ξεχωριστά για κάθε κατηγορία εργασίας δημιουργώντας

τις προϋποθέσεις για μια πιο αξιοκρατική, δίκαιη και αποτελεσματική αξιολόγηση. Η αξιολόγηση θα μπορούσε να συνδεθεί με την προαγωγή των εργαζομένων. Αν γίνει με το σωστό τρόπο μπορεί να χρησιμεύσει ως μέσο παρακίνησης των εργαζομένων που γίνονται αποτελεσματικότεροι λόγω της αξιολόγησης καθώς από αυτή κρίνεται η προαγωγή τους.

8. Να βελτιωθούν τα θέματα που αφορούν την αλλαγή καθηκόντων ή θέσης εργασίας προκειμένου να αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και να γίνονται περισσότερο παραγωγικοί. Με την τεχνική αυτή δίνεται η ευχέρεια στον εργαζόμενο να αποκτήσει εμπειρία σε διαφορετικές θέσης εργασίας.
9. Να συνεχίζει να επενδύει στη διατήρηση του καλού και ευχάριστου εργασιακού κλίματος, στο ομαδικό πνεύμα και στις καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και συναδέλφων, όπου θα υπάρχει συνεργασία, δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση όλων των εργαζομένων, ο σεβασμός, η εκτίμηση και η εμπιστοσύνη, στοιχεία που ήδη υφίστανται, καθώς τα χαρακτηριστικά αυτά ενισχύουν την απόδοση των εργαζομένων.
10. Σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια ενίσχυσης της παρακίνησης διαδραματίζουν φυσικά και τα υψηλά ιστάμενα στελέχη της Διοίκησης, οι οποίοι θα πρέπει να δίνουν τα κατάλληλα κίνητρα σύμφωνα με τις ανάγκες των υφισταμένων τους και να ενδυναμώνουν τις προσπάθειες τους.

5.6 Αδυναμίες έρευνας

Ως βασική αδυναμία που έχει εντοπιστεί από την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή είναι η εις βάθος ανάλυση των απαντήσεων με βάση τα δημογραφικά στοιχεία ήταν αδύνατη και αρκετά δύσκολη για τους διαθέσιμους πόρους και το χρονικό περιθώριο που υπήρχε στη διάθεση της ερευνήτριας. Η συγκεκριμένη αδυναμία θα μπορούσε να ξεπεραστεί με τη χρήση κάποιου εξειδικευμένου στατιστικού πακέτου, όπως το SPSS για την ανάλυση των δεδομένων, καθώς δεν χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή λόγω κόστους.

5.7 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η έρευνα που διεξάχθηκε για σκοπούς της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι περιορισμένης έκτασης αφού το δείγμα αποτέλεσε το Διοικητικό προσωπικό του

Πανεπιστημίου Κύπρου και δεν μπορεί να υπάρξει γενίκευση των αποτελεσμάτων της. Διαπιστώνονται ωστόσο, ως ένα βαθμό, οι στάσεις του Διοικητικού προσωπικού όσον αφορά συγκεκριμένους παράγοντες κινήτρων. Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να αποτελείται από ένα πολύ μεγαλύτερο δείγμα ή να επεκταθεί και στο Ακαδημαϊκό προσωπικό προκειμένου τα αποτελέσματα να αντανakλούν στο σύνολο του προσωπικού του Πανεπιστημίου Κύπρου. Καθώς τα κίνητρα παρακίνησης αποτελούν μια δυναμική και συνεχώς μεταβαλλόμενη κατάσταση μια περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να είναι ο εντοπισμός και ο έλεγχος των τάσεων στο θέμα της σημασίας της παροχής κινήτρων όπως και των μεταβολών στη διάρκεια του χρόνου.

5.8 Επίλογος

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή ανέδειξε ενδιαφέροντα στοιχεία όσον αφορά την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού του Πανεπιστημίου Κύπρου. Τα αποτελέσματα που απορρέουν από την παρούσα έρευνα θα μπορούσαν να αποτελέσουν ένα χρήσιμο εργαλείο για τη Διοίκηση του Πανεπιστημίου και να παρθούν μέτρα αντιμετώπισης ή εξάλειψης των αρνητικών στοιχείων που έχουν εντοπιστεί και λειτουργούν ανασταλτικά στην παρακίνηση έτσι ώστε να ενισχυθεί η παρακίνηση του Διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Κύπρου. Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί επιτακτική ανάγκη τόσο για την αύξηση της ικανοποίησης όσο και για την αύξηση της αποδοτικότητας και την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, επομένως κρίνεται σημαντική η σημασία και η παροχή των κατάλληλων κινήτρων στο Διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Κύπρου.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Πιο κάτω παραθέτουμε το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήσαμε για τη συλλογή των δεδομένων της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η σημασία των κινήτρων στη διοίκηση

Αγαπητοί/-ές,

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης διατριβής Μάστερ, στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα «Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA)» του Ανοικτού Πανεπιστημίου και ως στόχο έχει να καταγραφούν και να μελετηθούν οι απόψεις του Διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Κύπρου σχετικά με τη *σημασία των κινήτρων στη διοίκηση*.

Θα εκτιμούσα ιδιαίτερα τη συμβολή σας στην έρευνα αυτή.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτεί πέντε (5) λεπτά περίπου από το χρόνο σας. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν για τους σκοπούς της παρούσας διατριβής.

Φώτια Παναγιώτου

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια MBA

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Οδηγίες: Παρακαλώ δηλώστε σημειώνοντας √

1. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα
2. Επίπεδο Μόρφωσης: Λύκειο Δίπλωμα Πτυχίο Μεταπτυχιακό Διδακτορικό
3. Ηλικία: 25-34 35-44 45-54 55 και άνω
4. Έτη υπηρεσίας: λιγότερο από 5 5-9 10-15 16-20 περισσότερα από 20
5. Μισθολογική κλίμακα: A1 - A7 A8-A13 A14 - A16
6. Κατηγορία προσωπικού: Μόνιμο προσωπικό Έκτακτο προσωπικό (αορίστου χρόνου)
Έκτακτο προσωπικό (ορισμένου χρόνου)

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Β: ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οδηγίες: Παρακαλώ δηλώστε σημειώνοντας ν, το βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις που αφορούν το αντικείμενο εργασίας.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ, Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Είστε ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας σας;					
2. Νοιώθετε ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας σας;					
3. Η εργασία σας είναι ανάλογη των δυνατοτήτων σας;					
4. Το Πανεπιστήμιο Κύπρου κάνει προσπάθειες να καλύψει τις ανάγκες για ένα σωστό χώρο εργασίας;					
5. Αισθάνεστε ασφάλεια ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας σας;					
6. Υπάρχει ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας;					
7. Θεωρείτε ότι η προσπάθεια που καταβάλλετε αναγνωρίζεται;					

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Γ: ΑΜΟΙΒΗ

Οδηγίες: Παρακαλώ δηλώστε σημειώνοντας ν, το βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις που αφορούν την αμοιβή.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ, Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Είστε ικανοποιημένος/η από τις αποδοχές σας;					
2. Η αμοιβή σας είναι δίκαιη σε σχέση με αυτή των συναδέλφων σας (που κάνουν ανάλογη/ίδια εργασία με τη δική σας στον οργανισμό);					

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Δ: ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ

Οδηγίες: Παρακαλώ δηλώστε σημειώνοντας ν, το βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις που αφορούν τον/ην προϊστάμενο/η.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ, Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Απολαμβάνετε δίκαιη και αξιοπρεπή μεταχείριση;					
2. Αναγνωρίζει και επαινεί την προσπάθεια σας;					
3. Σας αντιμετωπίζει με εκτίμηση και σεβασμό;					
4. Υπάρχει ικανοποιητικός έλεγχος και καθοδήγηση στην εκτέλεση των καθηκόντων σας;					

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Ε: ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ

Οδηγίες: Παρακαλώ δηλώστε σημειώνοντας ν, το βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις που αφορούν τους συναδέλφους.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ, Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας είναι σε καλό επίπεδο;					
2. Θεωρείτε ότι υπάρχει σωστή συνεργασία με τους συναδέλφους σας;					
3. Υπάρχει σεβασμός, εκτίμηση και αμοιβαία κατανόηση;					

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Ζ: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Οδηγίες: Παρακαλώ δηλώστε σημειώνοντας ν, το βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις που αφορούν την παρακίνηση.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ, Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης στο Πανεπιστήμιο Κύπρου;					
2. Πιστεύετε ότι η υιοθέτηση των μεθόδων παρακίνησης θα συμβάλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του Πανεπιστημίου Κύπρου;					
3. Αισθάνεστε ότι το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης στο συγκεκριμένο χώρο είναι υψηλό;					

4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι παρακάτω τρόποι παρακίνησης θα επηρέαζαν θετικά την απόδοση στην εργασία σας;

Χρησιμοποιήστε την κλίμακα από το 1-5 όπως παρακάτω.

1= Καθόλου 2=Λίγο 3=Αρκετά 4=Πολύ 5=Πάρα πολύ

Τρόποι παρακίνησης εργαζομένων	Βαθμός Καθόλου – Πάρα πολύ				
	1	2	3	4	5
Προαγωγή/Μισθολογική ανέλιξη					
Ευχάριστο περιβάλλον/καλύτερες συνθήκες εργασίας					
Πρόσθετη άδεια					
Αλλαγή θέσης εργασίας/καθηκόντων					
Εκτίμηση και σεβασμός από τους συναδέλφους					
Εμπιστοσύνη που μου δείχνει ο/η προϊστάμενος/η					
Αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητα της εργασίας					

5. Σημειώστε το βαθμό τον οποίο οι πιο κάτω τεχνικές θα μπορούσαν να σας παρακινήσουν στη βελτίωση της απόδοσης στην εργασία σας.

Χρησιμοποιήστε την κλίμακα από το 1-5 όπως παρακάτω.

1= Καθόλου 2=Λίγο 3=Αρκετά 4=Πολύ 5=Πάρα πολύ

Τεχνικές παρακίνησης	Βαθμός Καθόλου – Πάρα πολύ				
	1	2	3	4	5
Εκπαίδευση προσωπικού					
Αξιολόγηση προσωπικού					
Έπαινοι και Ηθική επιβράβευση					
Χρηματική επιβράβευση					
Προαγωγή					
Επιλογή μετάθεσης					
Καθιέρωση ατομικών βραβείων επιδόσεων					
Εργασία κάτω από στενή παρακολούθηση					
Ενδεχόμενη λήψη πειθαρχικών μέτρων					

Ελευθερία κινήσεων στην εργασία					
Εξασφάλιση σύνταξης και υγειονομικής περίθαλψης					

6. Αξιολογήστε σημειώνοντας το βαθμό τον οποίο οι πιο κάτω τρόποι παρακίνησης προσφέρονται από το Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Χρησιμοποιείστε την κλίμακα όπως παρακάτω.

1= Καθόλου

2=Λίγο

3=Αρκετά

4=Πολύ

5=Πάρα πολύ

Τρόποι Παρακίνησης	Βαθμός Καθόλου – Πάρα πολύ				
	1	2	3	4	5
Εκπαίδευση προσωπικού					
Ανάληψη πρωτοβουλιών					
Προαγωγή/Μισθολογική ανέλιξη					
Έπαινοι και Ηθική επιβράβευση					
Καθιέρωση ατομικών βραβείων επιδόσεων					
Αλλαγή θέση εργασίας/καθηκόντων					
Αξιολόγηση προσωπικού					
Δυνατότητες προσωπικής ανέλιξης					
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων					
Εξασφάλιση σύνταξης και υγειονομικής περίθαλψης					

Ευχαριστώ για το χρόνο και την υποστήριξη σας.

Παράρτημα Β

Πίνακες συχνοτήτων - ποσοστών

Πιο κάτω παραθέτουμε τους πίνακες συχνοτήτων και ποσοστών των αποτελεσμάτων της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Φύλο		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Γυναίκα	73	68%
Άνδρας	34	32%
Σύνολο	107	100%

Πίνακας 6: Πίνακας συχνοτήτων – ποσοστών φύλου.

Επίπεδο Μόρφωσης		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Λύκειο	4	4%
Δίπλωμα	21	20%
Πτυχίο	22	20%
Μεταπτυχιακό	46	43%
Διδακτορικό	14	13%
Σύνολο	107	100%

Πίνακας 7: Πίνακας συχνοτήτων – ποσοστών για το επίπεδο μόρφωσης.

Ηλικία		
	Συχνότητα	Ποσοστό
25-34	28	26%
35-44	45	42%
45-54	27	25%
55 και άνω	7	7%
Σύνολο	107	100%

Πίνακας 8: Πίνακας συχνοτήτων - ποσοστών για την ηλικία.

Έτη Υπηρεσίας		
	Συχνότητα	Ποσοστό
λιγότερο από 5	8	8%
5-9	34	32%
10-15	29	27%
16-20	12	11%
περισσότερα από 20	24	22%
Σύνολο	107	100%

Πίνακας 9: Πίνακας συχνοτήτων - ποσοστών για τα έτη υπηρεσίας.

Μισθολογική Κλίμακα		
	Συχνότητα	Ποσοστό
A1-A7	51	47%
A8-A13	51	48%
A14-A16	5	5%
Σύνολο	107	100%

Πίνακας 10: Πίνακας συχνοτήτων - ποσοστών για τη μισθολογική κλίμακα.

Κατηγορία Προσωπικού		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Μόνιμο προσωπικό	75	70%
Αορίστου χρόνου	26	24%
Ορισμένου χρόνου	6	6%
Σύνολο	107	100%

Πίνακας 11: Πίνακας συχνοτήτων – ποσοστών για την κατηγορία προσωπικού.

Κατηγορία Β: Αντικείμενο Εργασίας						
Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ, Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο
B1	1	7	18	57	24	107
B2	3	15	20	56	13	107
B3	6	28	20	34	19	107
B4	10	26	24	36	11	107
B5	5	16	17	47	22	107
B6	5	13	31	37	21	107
B7	20	22	28	26	11	107

Πίνακας 12: Πίνακας συχνοτήτων για το αντικείμενο εργασίας.

Κατηγορία Β: Αντικείμενο Εργασίας						
Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ, Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο
B1	1%	7%	17%	53%	22%	100%
B2	3%	14%	19%	52%	12%	100%
B3	5%	26%	19%	32%	18%	100%
B4	9%	24%	23%	34%	10%	100%
B5	5%	15%	16%	44%	20%	100%
B6	5%	12%	29%	34%	20%	100%
B7	19%	21%	26%	24%	10%	100%

Πίνακας 13: Πίνακας ποσοστών για το αντικείμενο εργασίας.

Κατηγορία Γ: Αμοιβή						
Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ, Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Γ1	17	29	22	33	6	107
Γ2	22	30	26	23	6	107

Πίνακας 14: Πίνακας συχνοτήτων για την αμοιβή.

Κατηγορία Γ: Αμοιβή						
Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ, Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Γ1	16%	27%	20%	31%	6%	100%
Γ2	21%	28%	24%	21%	6%	100%

Πίνακας 15: Πίνακας ποσοστών για την αμοιβή.

Κατηγορία Δ: Προϊστάμενος						
Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ, Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Δ1	5	16	28	42	16	107
Δ2	8	22	27	30	20	107
Δ3	4	13	25	43	22	107
Δ4	10	20	34	29	14	107

Πίνακας 16: Πίνακας συχνοτήτων για τον προϊστάμενο.

Κατηγορία Δ: Προϊστάμενος						
Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ, Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Δ1	5%	15%	26%	39%	15%	100%
Δ2	7%	21%	25%	28%	19%	100%
Δ3	4%	12%	23%	40%	21%	100%
Δ4	9%	19%	32%	27%	13%	100%

Πίνακας 17: Πίνακας ποσοστών για τον προϊστάμενο.

Κατηγορία Ε: Συνάδελφοι						
Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ, Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο
E1	0	4	17	59	27	107
E2	2	14	28	47	16	107
E3	2	13	28	44	20	107

Πίνακας 18: Πίνακας συχνοτήτων για τους συναδέλφους.

Κατηγορία Ε: Συνάδελφοι						
Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ, Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο
E1	0%	4%	16%	55%	25%	100%
E2	2%	13%	26%	44%	15%	100%
E3	2%	12%	26%	41%	19%	100%

Πίνακας 19: Πίνακας ποσοστών για τους συναδέλφους.

Κατηγορία Ζ: Παρακίνηση						
Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ, Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Z1	3	0	5	32	67	107
Z2	1	2	6	37	61	107
Z3	21	27	29	24	6	107

Πίνακας 20: Πίνακας συχνοτήτων για τη παρακίνηση.

Κατηγορία Ζ: Παρακίνηση						
Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ, Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Z1	3%	0%	5%	30%	62%	100%
Z2	1%	2%	6%	34%	57%	100%
Z3	20%	25%	27%	22%	6%	100%

Πίνακας 21: Πίνακας ποσοστών για τη παρακίνηση.

Τρόποι παρακίνησης εργαζομένων (Ερώτημα Ζ4)	Βαθμός					Σύνολο
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	
Προαγωγή/Μισθολογική ανέλιξη	0	1	11	31	64	107
Ευχάριστο περιβάλλον/καλύτερες συνθήκες εργασίας	1	5	12	35	54	107
Πρόσθετη άδεια	4	14	25	28	36	107
Αλλαγή θέσης εργασίας/καθηκόντων	15	23	32	23	14	107
Εκτίμηση και σεβασμός από τους συναδέλφους	0	3	18	29	57	107
Εμπιστοσύνη που μου δείχνει ο/η προϊστάμενος/η	0	3	7	30	67	107
Αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητα της εργασίας	4	6	13	20	64	107

Πίνακας 22: Πίνακας συχνοτήτων για τους τρόπους παρακίνησης.

Τρόποι παρακίνησης εργαζομένων (Ερώτημα Ζ4)	Βαθμός					Σύνολο
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	
Προαγωγή/Μισθολογική ανέλιξη	0%	1%	10%	29%	60%	100%
Ευχάριστο περιβάλλον/καλύτερες συνθήκες εργασίας	1%	5%	11%	33%	50%	100%
Πρόσθετη άδεια	4%	13%	23%	26%	34%	100%
Αλλαγή θέσης εργασίας/καθηκόντων	14%	22%	30%	21%	13%	100%
Εκτίμηση και σεβασμός από τους συναδέλφους	0%	3%	17%	27%	53%	100%
Εμπιστοσύνη που μου δείχνει ο/η προϊστάμενος/η	0%	3%	6%	28%	63%	100%
Αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητα της εργασίας	4%	5%	12%	19%	60%	100%

Πίνακας 23: Πίνακας ποσοστών για τους τρόπους παρακίνησης.

Τεχνικές παρακίνησης (Ερώτημα Ζ5)	Βαθμός					Σύνολο
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	
Εκπαίδευση προσωπικού	1	9	25	32	40	107
Αξιολόγηση προσωπικού	3	11	25	32	36	107
Έπαινοι και Ηθική επιβράβευση	2	4	16	34	51	107
Χρηματική επιβράβευση	1	4	21	27	54	107
Προαγωγή	0	2	9	30	66	107
Επιλογή μετάθεσης	7	20	26	34	20	107
Καθιέρωση ατομικών βραβείων επιδόσεων	4	8	32	29	34	107
Εργασία κάτω από στενή παρακολούθηση	33	42	18	8	6	107
Ενδεχόμενη λήψη πειθαρχικών μέτρων	28	25	27	15	12	107
Ελευθερία κινήσεων στην εργασία	2	5	19	45	36	107
Εξασφάλιση σύνταξης και υγειονομικής περίθαλψης	2	2	9	26	68	107

Πίνακας 24: Πίνακας συχνοτήτων για τις τεχνικές παρακίνησης.

Τεχνικές παρακίνησης (Ερώτημα Ζ5)	Βαθμός					Σύνολο
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	
Εκπαίδευση προσωπικού	1%	9%	23%	30%	37%	100%
Αξιολόγηση προσωπικού	3%	10%	23%	30%	34%	100%
Έπαινοι και Ηθική επιβράβευση	2%	4%	15%	32%	47%	100%
Χρηματική επιβράβευση	1%	4%	20%	25%	50%	100%
Προαγωγή	0%	2%	8%	28%	62%	100%
Επιλογή μετάθεσης	6%	19%	24%	32%	19%	100%
Καθιέρωση ατομικών βραβείων επιδόσεων	4%	7%	30%	27%	32%	100%
Εργασία κάτω από στενή παρακολούθηση	31%	39%	17%	7%	6%	100%
Ενδεχόμενη λήψη πειθαρχικών μέτρων	26%	24%	25%	14%	11%	100%
Ελευθερία κινήσεων στην εργασία	2%	5%	18%	42%	33%	100%
Εξασφάλιση σύνταξης και υγειονομικής περίθαλψης	2%	2%	8%	24%	64%	100%

Πίνακας 25: Πίνακας ποσοστών για τις τεχνικές παρακίνησης.

Υφιστάμενοι τρόποι παρακίνησης (Ερώτημα Ζ6)	Βαθμός					Σύνολο
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	
Εκπαίδευση προσωπικού	8	49	25	18	7	107
Ανάληψη πρωτοβουλιών	5	51	31	15	5	107
Προαγωγή/Μισθολογική ανέλιξη	53	38	11	2	3	107
Έπαινοι και Ηθική επιβράβευση	47	36	16	5	3	107
Καθιέρωση ατομικών βραβείων επιδόσεων	75	24	6	1	1	107
Αλλαγή θέση εργασίας/καθηκόντων	40	47	16	3	1	107
Αξιολόγηση προσωπικού	30	33	27	11	6	107
Δυνατότητες προσωπικής ανέλιξης	53	36	11	3	4	107
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	48	33	15	7	4	107
Εξασφάλιση σύνταξης και υγειονομικής περιθαλψης	18	20	28	21	20	107

Πίνακας 26: Πίνακας συχνοτήτων για τους υφιστάμενους τρόπους παρακίνησης.

Υφιστάμενοι τρόποι παρακίνησης (Ερώτημα Ζ6)	Βαθμός					Σύνολο
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	
Εκπαίδευση προσωπικού	7%	46%	23%	17%	7%	100%
Ανάληψη πρωτοβουλιών	5%	47%	29%	14%	5%	100%
Προαγωγή/Μισθολογική ανέλιξη	50%	35%	10%	2%	3%	100%
Έπαινοι και Ηθική επιβράβευση	44%	33%	15%	5%	3%	100%
Καθιέρωση ατομικών βραβείων επιδόσεων	70%	22%	6%	1%	1%	100%
Αλλαγή θέση εργασίας/καθηκόντων	37%	44%	15%	3%	1%	100%
Αξιολόγηση προσωπικού	28%	31%	25%	10%	6%	100%
Δυνατότητες προσωπικής ανέλιξης	49%	34%	10%	3%	4%	100%
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	45%	31%	14%	6%	4%	100%
Εξασφάλιση σύνταξης και υγειονομικής περίθαλψης	17%	19%	26%	19%	19%	100%

Πίνακας 27: Πίνακας ποσοστών για τους υφιστάμενους τρόπους παρακίνησης.

Βιβλιογραφία

- Adams, J. S. (1965) 'Inequity in social exchange', in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, pp. 267-299, New York: Academic Press
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4), pp. 422-436
- Aldag R.J., Stearns T.M., Portefield J.D. (1991). *Management*, U.S.A: Thomson South
- Alderfer, C.P. (1969). An empirical test of new theory of human needs. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4(2), pp. 142-175
- Ambrose M.L, Kulik C.T. (1999). «Old friends, new faces: Motivations research in the 1990s», *Journal of Management*, 25, pp. 231-292
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Wart, M. R. V. (2010). *Motivation: Possible, Probable or Impossible?. Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes and Problems* (pp. 180). California: SAGE Publications, Inc
- Berman E.M., Bowman J.S., West J.P., Van Wart M., (2006). *Human Recourse Management in Public Service, Paradoxes, Processes and Problems*, Sage Publications, 2nd edition, London – New Delhi
- Camilleri E. (2007). «Antecedents affecting public service motivation», *Personnel Review*, Vol. 36, No. 3, pp. 356-377
- Daft R.L. (2009). *Management*, U.S.A: Thomson South-Western de Gruyter
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. (1959). *The motivation to work*, New York: John Wiley and Sons
- Herzberg (1966). *Work and the Nature of Man*, Cleveland: World Publishing Co., 74
- Latham G. P. (2007). *Work motivation: History, Theory, Research and Practice*, California: Sage Publications
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham. G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152
- Locke, E.A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives, *Organizational Behaviour and Human Performance*. pp 157-189

- Luthans, F. (1992). Organizational behavior, New York. McGraw-Hill Book Co. Management in Public Service: Paradoxes, Processes and Problems, Sage Publications
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation, Physiological Review, vol. 50, no 4, (pp. 370-396)
- Maslow, A. H. (1970). Motivation and personality, 2nd Edition, New York: Harper and Row
- McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. Journal of Applied Psychology, 67, pp. 737-743
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). The achievement motive. New York: Appleton-Century-Crofts
- McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill
- Montana P, Charnov B. (2002). Management, Αθήνα, Κλειδάριθμος
- Nohria, N. Groysberg, B. Lee, L. E. (2008). Employee Motivation: A Powerful New Model, Harvard Business Review
- Porter, L. W. (1964). Organizational patterns of managerial job attitudes. New York: American Foundation for Management Research, Inc
- Porter, L. W. and Lawler, E.E. (1968). Managerial attitudes and performance, New York: Irwin-Dorsey
- Robbins S.P. (2002). Organizational Behaviour, U.K: Prentice Hall Sage Publications. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher
- Vroom, V.H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley
- Ιορδάνογλου Δ. (2008). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Αθήνα, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΕΒΕ, 1^η έκδοση
- Κουτούζης, Μ. (1999). Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τόμος Α. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Κουφίδου, Στ. (1998). Διοίκηση Προσωπικού – Νέες Προκλήσεις στον 21ο αιώνα. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις : Ανίκουλα
- Μάρκοβιτς, Γ. (2002). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παρακίνηση-Εξουσία, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις University Studio Press
- Μιχαλόπουλος Ν., (1994). Οργανωτικός Σχεδιασμός στο Πλαίσιο της Θεωρίας των Οργανώσεων, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή
- Μπαμπινιώτη Γ.Δ., (2002). Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Κέντρο Λεξικολογίας Ε.Π.Ε., Δεύτερη έκδοση, Αθήνα

Μπουραντάς Δ. (2005). Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Αθήνα. Εκδόσεις Κριτική

Μπουραντάς Δ. (2002). Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Αθήνα. Εκδόσεις Γ. Μπένου

Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα. Εκδόσεις Γ. Μπένου

Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α.Μ., (2006). Το Management της νέας εποχής, Οργάνωση και Διοίκηση, Εκδόσεις Rosili, 4^η έκδοση, Αθήνα

Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μεταίχμιο, σσ. 64