



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση
Επιχειρήσεων**

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Μέθοδοι Παρακίνησης των Εργαζομένων στην Κύπρο και οι
Επιπτώσεις τους στην Εργασιακή Ικανοποίηση.**

Μαρία Μασούρα

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ Μιχάλης Σωκράτους**

12/2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης

Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Μέθοδοι Παρακίνησης των Εργαζομένων στην Κύπρο και οι
Επιπτώσεις τους στην Εργασιακή Ικανοποίηση.**

Μαρία Μασούρα

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ Μιχάλης Σωκράτους**

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

Δεκέμβριος 2020

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή πραγματεύεται το θέμα της παρακίνησης των εργαζομένων ως καίρια λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Καταβλήθηκε προσπάθεια να αποσαφηνιστεί ο ορισμός της παρακίνησης, να διαφανούν οι παράγοντες που την επηρεάζουν και διαμορφώνουν την εργασιακή συμπεριφορά. Στο ίδιο πλαίσιο, διερευνήθηκαν ορισμένα χαρακτηριστικά εργασίας τα οποία συνδέονται με την εργασιακή ικανοποίηση.

Στόχος της διατριβής είναι σε πρώτο στάδιο, να εντοπιστούν ορισμένοι παράγοντες που δύναται να παρακινήσουν τους εργαζόμενους και να διερευνηθεί κατά πόσο αυτοί τυγχάνουν εφαρμογής από τους κυπριακούς οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. Σε ένα δεύτερο στάδιο, εξετάζεται η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων από τους παράγοντες αυτούς και εντοπίζονται λόγοι μη ικανοποίησης. Στο τρίτο στάδιο γίνεται προσπάθεια ποιοτικής αποσαφήνισης του τι πραγματικά ζητά ο εργαζόμενος για να αυξήσει τις αποδόσεις του.

Στο θεωρητικό μέρος της διατριβής γίνεται παρουσίαση των ορισμών, της σημαντικότητας και των θεωριών που έχουν αναπτυχθεί διαχρονικά από διάφορους ερευνητές του συγκεκριμένου θέματος, κατόπιν εκτενούς βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Το θεωρητικό μέρος εστιάζει κυρίως στα ερευνητικά ερωτήματα των παραγόντων παρακίνησης και επιχειρείται η διασύνδεσή του με τα αποτελέσματα της πρωτογενούς ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας, η οποία διεξήχθη στα πλαίσια της διατριβής, μέσω ηλεκτρονικής διανομής ερωτηματολογίων σε εργαζόμενους σε διάφορους τομείς παροχής υπηρεσιών τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα.

Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν σημαντικούς παρακινητικούς παράγοντες το ευχάριστο περιβάλλον, τις δυνατότητες ανέλιξης, τη δικαιοσύνη στις χρηματικές αμοιβές, τον έπαινο και την αντικειμενική αξιολόγηση, τα οποία όμως, οι οργανισμοί αδυνατούν σημαντικά να παρέχουν με αποτέλεσμα τη μέτρια παρακίνηση και ουδέτερη επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Διαπιστώθηκαν επίσης θέματα ανισοτήτων, εκτίμησης, διαφάνειας και αξιοκρατίας. Αυτά μπορούν να βελτιωθούν μέσω της αντικειμενικής αξιολόγησης η οποία να συνδέεται με την απόδοση και τις ανταμοιβές, της παροχής εξατομικευμένης εκπαίδευσης στους εργαζόμενους και της εκπαίδευσης των προϊσταμένων για καλύτερη διαχείριση και ανάδειξη των ικανοτήτων του προσωπικού.

Summary

This dissertation deals with the issue of employee motivation as a key function of Human Resource Management. An effort was made to clarify the definition of motivation, to make transparent the factors that influence it and shape work behavior. In the same context, some job characteristics related to job satisfaction were investigated.

The aim of the dissertation is to identify at the first stage, some factors that can motivate employees and to investigate whether they are implemented by the Cypriot service organizations. At a second stage, the professional satisfaction of the employees from these factors is examined and reasons for dissatisfaction are identified. In the third stage, an attempt is made to qualitatively clarify what the employee really wants in order to increase his efficiency.

In the theoretical part of the dissertation, the definitions, the importance and the theories that have been developed over time by various researchers in this field are presented, after an extensive bibliographic review. The theoretical part focuses mainly on the research questions of motivators and attempts to link it to the results of the primary quantitative and qualitative research, which was conducted in the framework of the dissertation, through electronic distribution of questionnaires to employees in various service sectors of both the public and the private sector.

The results of the research showed important motivating factors the pleasant environment, the possibilities of development, fairness in the remuneration, the praise and the objective evaluation which, however, the organizations fail to provide which results in moderate motivation and neutral professional satisfaction of the employees. Issues of inequality, appreciation, transparency and meritocracy were also identified. These can be improved through objective evaluation linked to performance and rewards, the provision of personalized training to employees and the training of supervisors to better manage and enhance staff skills.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου διατριβής, οφείλω να ευχαριστήσω όλους όσους βοήθησαν στην υλοποίησή της.

Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή που ανέλαβε την επίβλεψή μου, Δρ. Μιχάλη Σωκράτους, για την πολύτιμη και ουσιαστική καθοδήγηση που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διατριβής.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τους φίλους μου, για την υπομονή και τη στήριξή τους.

Τέλος, θα ήθελα να απευθύνω ευχαριστίες σε όλους όσους διέθεσαν μέρος από τον πολύτιμό τους χρόνο για να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο που τους δόθηκε.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 – Εισαγωγή	1
1.1 Διατύπωση του προβλήματος	1
1.2 Σκοπός	3
1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα	4
Κεφάλαιο 2 – Βιβλιογραφική Επισκόπηση	5
2.1 Εισαγωγή.....	5
2.2 Παρακίνηση γενικά	5
2.3 Είδη κινήτρων – ανταμοιβών – παραγόντων παρακίνησης	10
2.4 Θεωρίες παρακίνησης	13
2.5 Επαγγελματική Ικανοποίηση	30
2.6 Περιβάλλον στην Κύπρο	37
Κεφάλαιο 3 - Μεθοδολογία	39
3.1 Διαδικασία Εκτέλεσης της Έρευνας	39
3.2 Μέθοδος της Έρευνας	39
3.3 Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων	40
3.4 Πληθυσμός – Δείγμα.....	43
3.5 Στατιστικές Τεχνικές.....	44
Κεφάλαιο 4 - Αποτελέσματα	45
4.1 Δημογραφικά Στοιχεία.....	45
4.2 Παράγοντες που συμβάλλουν στην παρακίνηση	53
4.3 Παράγοντες που χρησιμοποιούνται από τους Κυπριακούς οργανισμούς	77
4.4 Παράγοντες παρακίνησης και εργασιακή ικανοποίηση	95
4.5 Τρόποι βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων.....	114
Κεφάλαιο 5 - Συμπεράσματα	120
5.1 Συμπεράσματα.....	120
5.2 Αδυναμίες.....	124
5.3 Εισηγήσεις για περαιτέρω έρευνα	126
Βιβλιογραφία	128
Παράρτημα Α	135
Παράρτημα Β	141

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Διατύπωση του προβλήματος

Μέσα στο συνεχές μεταβαλλόμενο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι οργανισμοί προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν τους πόρους τους με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Ο σημαντικότερος πόρος που έχει στη διάθεση του κάθε οργανισμός προκειμένου να αντιμετωπίσει τις σύγχρονες προκλήσεις είναι ο ανθρώπινος (Ξηροτύρη - Κουφίδου Σ., 2001).

Η σημαντικότητά του έγκειται στην ολοένα αυξανόμενη ανάγκη των οργανισμών για προσαρμογή, καινοτομία και επίτευξη των στόχων τους. Για το λόγο αυτό το ανθρώπινο δυναμικό αποτέλεσε αντικείμενο πολλών ερευνών.

Είναι αποδεκτό ότι η παρακίνηση αποτελεί το κλειδί στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας και γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να αποτελεί βασικό θέμα στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Bergman, Bowman, West, & Wart, 2010). Η απόδοση του κάθε εργαζομένου δεν εξαρτάται μόνο από τις γνώσεις και τις ικανότητες που έχει, αλλά και από τη θέληση και την επιθυμία που έχει να καταβάλει προσπάθειες για την επίτευξη των στόχων που βάζει η Διοίκηση. Η απουσία της παρακίνησης πολλές φορές εκτιμάται για τη φτωχή απόδοση, για τη μικρή αξιοποίηση των δυνατοτήτων και για την αποτυχία να πραγματοποιηθούν οι στόχοι (Bonoma, 1981).

Η παρακίνηση λοιπόν των εργαζομένων είναι ένα από τα σπουδαιότερα ζητήματα που οι Διοικήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν. Για την επιτυχία ενός οργανισμού, η Διοίκηση οφείλει να εξεύρει εκείνες τις μεθόδους παρακίνησης (κίνητρα) ώστε να επιτυγχάνεται η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των

εργαζομένων της και η δέσμευσή (commitment) τους ως προς το όραμα, την αποστολή και των στόχων του οργανισμού.

Ωστόσο η κατανόηση του ανθρώπινου παράγοντα είναι μία διαδικασία σύνθετη και πολυδιάστατη. Σε αυτόν επιδρούν εσωτερικοί (ανάγκες, χαρακτηριστικά, αξίες) και εξωτερικοί (περιβάλλον, άτομα) παράγοντες οι οποίοι την ίδια στιγμή αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και διαμορφώνουν συμπεριφορές. Αυτό σημαίνει ότι στο ίδιο κίνητρο ενδέχεται οι εργαζόμενοι να αντιδράσουν με τρόπο διαφορετικό.

Εντούτοις η ερευνήτρια παρατήρησε (από του διαφορετικούς εργοδότες που είχε) την ίδια στιγμή ότι υπήρχαν ορισμένοι τρόποι παρακίνησης που επηρέαζαν θετικά και αρνητικά, αν όχι στην ίδια έκταση, σε σημαντικότατο βαθμό την παρακίνηση των εργαζομένων και την ικανοποίησή τους από την εργασία τους. Ως εκ τούτου η διερεύνηση των τρόπων παρακίνησης αλλά και η συσχέτιση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τους τρόπους αυτούς ως ένδειξη της αποτελεσματικότητάς τους στην παρακίνηση αποτελεί ένα εξαιρετικά χρήσιμο και ενδιαφέρον θέμα.

Προς αυτήν την παρακίνηση των εργαζομένων, δυσκολότερος και επιτακτικότερος γίνεται ο ρόλος της διοίκησης σήμερα η οποία καλείται να επιτελέσει τα πιο πάνω μέσα σε ένα πλαίσιο τροχοπέδη.

Αρχικά καλείται να παρακινήσει ένα πρωτόγνωρα διαφοροποιημένο εργατικό δυναμικό. Βρισκόμαστε στην εποχή όπου το ηλικιακό και μορφωτικό φάσμα των εργαζομένων είναι μεγάλο. Παράλληλα, μέσα στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, η συνύπαρξη των πολιτισμικών στοιχείων καθίσταται αναπόφευκτη. Για να κατορθώσει η Διοίκηση να διαχειριστεί και να κατευθύνει το ανθρώπινο δυναμικό της προς την επίτευξη των στόχων της, θα πρέπει σε πρώτο στάδιο να γνωρίζει τις ανάγκες του και τι πραγματικά το παρακινεί.

Επιπλέον, η οικονομική ύφεση την οποία βίωσε η κυπριακή οικονομία μέχρι το 2016 και η πανδημία του COVID 19 της οποίας οι επιπτώσεις μόλις ξεκίνησαν να γίνονται αντιληπτές μειώνουν τις αμοιβές και καθιστούν την μονιμότητα των θέσεων εργασίας επισφαλείς. Παράλληλα το κλίμα διαφθοράς θέτει ερωτηματικά σε θέματα δικαιοσύνης με αποτέλεσμα η παραγωγικότητα των εργαζομένων πολλές φορές να μειώνεται. Ως εκ

τούτου δημιουργείται η ανάγκη κατανόησης της αντίληψης των εργαζομένων το τι θεωρούν ότι θα μπορούσε να τους παραχωρηθεί από την διοίκηση ώστε να αυξήσει την ικανοποίησή και την αποδοτικότητά τους.

Στο σημείο αυτό επισημαίνεται ότι, μία αντίληψη στην κυπριακή κοινωνία, την οποία για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα η ερευνήτρια συμεριζόταν, είναι ότι σημαντικότερος παράγοντας στην παρακίνηση των εργαζομένων είναι το ύψος των χρηματικών αμοιβών. Το παράδοξο βέβαια σε αυτό είναι ότι παρά την σημαντική μείωση των μισθών που επήλθε της οικονομικής κρίσης, ορισμένοι οργανισμοί κατάφεραν να εξασφαλίσουν την δέσμευση των εργαζομένων τους και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Η κατάσταση αυτή καταδεικνύει ότι η παροχή άλλων μη χρηματικών κατάλληλων κινήτρων από τη Διοίκηση είναι ζωτική.

Τέλος λαμβάνοντας υπόψη ότι η κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι εξαιρετικά περίπλοκη και δύσκολη εργασία, θα έχει μεγάλο ενδιαφέρον εάν καταφέρουμε να την απλοποιήσουμε και να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα τα οποία θα βοηθήσουν τους κυπριακούς οργανισμούς στην επιλογή των κατάλληλων μορφών παρακίνησης για τους εργαζομένους τους, μέσω ανασκόπησης σχετικής βιβλιογραφίας και αντιπαραβολής της με το εμπειρικό κομμάτι της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

1.2 Σκοπός

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να διερευνήσει το βαθμό που ορισμένοι παράγοντες και μέθοδοι δύναται να παρακινήσουν τους εργαζομένους. Περαιτέρω θα διερευνηθούν οι μορφές παρακίνησης οι οποίες χρησιμοποιούνται από τους Κυπριακούς οργανισμούς καθώς και ο βαθμός συσχέτισης των παραγόντων παρακίνησης με το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων ως δείκτης της αποδοτικότητας των οργανισμών. Τέλος επιχειρείται να εξευρεθούν άλλες μέθοδοι τις οποίες οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι θα τους παρακινούσαν να εργαστούν πιο αποδοτικά.

Κύριος στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να αναδείξει τις καταλληλότερες μεθόδους παρακίνησης των εργαζομένων στις Διοικήσεις ως προς την απόδοση και επαγγελματική ικανοποίηση.

Αρχικά, θα παρουσιαστούν οι ορισμοί που διατυπώθηκαν σε σχέση με την παρακίνηση και θα αναδειχτεί η σημαντικότητά της. Έπειτα θα γίνει αναφορά στις διάφορες θεωρίες παρακίνησης, στους πιο βασικούς παράγοντες παρακίνησης και στις διάφορες μεθόδους που πηγάζουν από αυτές. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι ορισμοί της επαγγελματικής ικανοποίησης και τα χαρακτηριστικά τα οποία την επηρεάζουν.

Ακολούθως μέσω ποσοτικής έρευνας θα γίνει προσπάθεια ανάδειξης των μεθόδων εκείνων οι οποίες εφαρμόζονται στους κυπριακούς οργανισμούς

Επιπρόσθετα θα γίνει προσπάθεια σύνδεσης των μεθόδων αυτών με τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων.

Τέλος διαμέσου ποιοτικής έρευνας η οποία δίνει μια πιο ξεκάθαρη άποψη, θα διαφανούν τι είναι αυτά που πραγματικά χρειάζεται ο εργαζόμενος του σήμερα ώστε οι οργανισμοί να μπορούν να επιτύχουν το ζητούμενο: την επιπλέον παρακίνησή του, για περαιτέρω παραγωγικότητα και επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα

Για τους σκοπούς της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής θα μελετηθούν και παρουσιαστούν τα πιο κάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιοι είναι οι παράγοντες που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων στην Κύπρο
2. Ποιους παράγοντες παρακίνησης χρησιμοποιούν οι οργανισμοί στην Κύπρο;
3. Σε τι βαθμό είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι από τους παράγοντες παρακίνησης;
4. Ποιες μορφές παρακίνησης εισηγούνται οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς τους ώστε να εργάζονται πιο αποδοτικά;

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

2.1 Εισαγωγή

Αρχικά η βιβλιογραφική επισκόπηση ξεκινά με ιστορική αναδρομή και τους ορισμούς της παρακίνησης, περιγράφει τη διαδικασία καθώς επίσης και την αξία της. Στη συνέχεια ορίζονται οι παράγοντες παρακίνησης (κίνητρα) και οι δύο κύριες μορφές τους (εσωτερικά και εξωτερικά). Ακολούθως επικεντρώνεται σε γνωστές θεωρίες παρακίνησης οι οποίες χωρίζονται σε θεωρίες περιεχομένου και θεωρίες διαδικασιών. Τέλος ορίζεται η επαγγελματική ικανοποίηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν.

2.2 Παρακίνηση γενικά

2.2.1 Ιστορική αναδρομή

Οι πρώτες προσεγγίσεις για την κατανόηση της ανθρώπινης παρακίνησης χρονολογούνται από την εποχή των Ελλήνων φιλόσοφων και επικεντρώνονται στην έννοια της ηδονής ως βασικής κινητήριας δύναμης στη συμπεριφορά. Με άλλα λόγια, τα άτομα εστιάζουν την προσπάθειά τους στην αναζήτηση ευχαρίστησης και στην αποφυγή του πόνου (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004).

Προς το τέλος του 19^{ου} αιώνα το θέμα μετακινήθηκε από τον κλάδο της φιλοσοφίας στον κλάδο της ψυχολογίας. Αυτό διότι η ηδονιστική προσέγγιση δεν τεκμηριωνόταν εμπειρικά. Επίσης δεν προσδιορίζονταν πια γεγονότα θεωρούνταν ευχάριστα ή δυσάρεστα για ένα συγκεκριμένο άτομο (Vroom, 1964).

Ως εκ τούτου, από τότε ξεκίνησε η αναζήτηση εμπειρικών μοντέλων τα οποία να εξηγούν την παρακίνηση των ατόμων (Latham & Ernst, 2006). Πρώτα μοντέλα αποτέλεσαν οι θεωρίες των ενστίκτων οι οποίες προτάθηκαν από τους James, Freud και

McDougall. Τα μοντέλα αυτά υποστήριξαν ότι ένα μεγάλο μέρος της συμπεριφοράς των ανθρώπων οφείλεται στο ένστικτο το οποίο είναι κληρονομικό και έμφυτο. Σύμφωνα με τον James αυτά είναι η περιέργεια, κοινωνικότητα, ο φόβος, η ζήλια και η συμπάθεια (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004)

Στη δεκαετία του 1920 τα μοντέλα αυτά αντικαταστάθηκαν από θεωρίες που βασίζονται στην καθοδήγηση (drive) και ενδυνάμωση (reinforcement). Στο διάστημα αυτό προτάθηκε από τους Thorndike, Woodworth και Hull, η έννοια της μάθησης στις θεωρίες της παρακίνησης. Ο (Allport, 1954) αναφέρεται σε αυτό χαρακτηρίζοντας το ως τον ηδονισμό του παρελθόντος.

Κατά τη δεκαετία του 1930 ξεκίνησε η μελέτη των κοινωνικών επιρροών στην παρακίνηση. Ο Elton Mayo το (1933) υποστήριξε ότι οι άνθρωποι δεν παρακινούνται μόνο από τα χρήματα αλλά και από την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών τους κατά την εργασία τους.

Κατά το 1950 αναπτύχθηκαν οι θεωρίες του περιεχομένου οι οποίες επικεντρώθηκαν στο περιεχόμενο της παρακίνησης, προσπαθώντας να εντοπίσουν τους παράγοντες που παρακινούν τα άτομα. Σημαντικότερες υπήρξαν η θεωρία του Mc Clelland (1953), Maslow (1954), Herzberg (1959) και Alderfer (1969) και η θεωρία X και Y Mc Gregor (1960).

Κατά τα μέσα του 1960 μία νέα προσέγγιση στη μελέτη της παρακίνησης εμφανίστηκε, μία σειρά από γνωστικές θεωρίες που προσπάθησαν να κατανοήσουν τις διαδικασίες της ανθρώπινης σκέψης με σκοπό την κατανόηση της εργασιακής συμπεριφοράς, τις θεωρίες διαδικασιών. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι θεωρίες των Skinner (1953), V. J. Adams (1963), Vroom (1964), Porter και Lawler (1968), E. Locke (1976) και A. Bandura (1997),

Παρά την πληθώρα των ερευνών καμία προσέγγιση για τη μελέτη της παρακίνησης δεν έχει κατορθώσει μέχρι σήμερα να δώσει μία ικανοποιητική ολιστική ερμηνεία του φαινομένου (Latham P. , 2012) και να αναδειχθεί σε ενοποιημένη θεωρία (grand theory).

2.2.2 Ορισμός

Σύμφωνα με τον (Κουτούζης, 1999), παρακίνηση είναι εκείνη η εσωτερική κατάσταση του ατόμου, που τον οδηγεί σε συμπεριφορές, οι οποίες τελικά καταλήγουν στην επιτυχή επίτευξη κάποιου στόχου. Ο Μπουραντάς (2002) προσθέτει ότι η υλοποίηση των στόχων αυτών έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του (Μπουραντάς Δ., 2002). Ο (Ζαβλανός, 2002) αποσαφηνίζει ότι η παρακίνηση δεν είναι συμπεριφορά, αποτελεί μια πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση των ατόμων που δεν μπορεί να παρατηρηθεί απευθείας που όμως επηρεάζει τη συμπεριφορά τους.

Οι (Kleinginna & Kleinginna, 1981) από την εξέταση 102 ορισμών για την παρακίνηση κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι δύο κύριες λειτουργίες της παρακίνησης είναι η ενεργοποίηση και η κατεύθυνση της συμπεριφοράς.

Με άλλα λόγια ο όρος της παρακίνηση αναφέρεται στην ενέργεια, η οποία δημιουργεί και κατευθύνει τη συμπεριφορά των ατόμων. Σχετίζεται με τις διάφορες επιλογές που κάνουν και κατευθύνεται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Δηλαδή συμπεριφερόμαστε έτσι, γιατί έχουμε συγκεκριμένες ανάγκες και θέλουμε να πετύχουμε την ικανοποίησή τους (Μαυροβουνιώτης, 1996).

Στα πιο πάνω οι Robbins & Judge προσθέτουν ότι παρακίνηση είναι η διαδικασία που εξηγεί την ένταση της κατεύθυνσης και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου, για την επίτευξη του στόχου (Robbins & Judge, 2011). Η ένταση της προσπάθειας αναφέρεται στο πόσο σκληρά προσπαθεί κάποιος. Ακόμα όμως και αν προσπαθεί πολύ, δε σημαίνει ότι θα έρθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτό θα συμβεί όταν η ένταση των προσπαθειών έχει την ορθή κατεύθυνση δηλαδή τους στόχους του οργανισμού. Η επιμονή αναφέρεται στην διάρκεια που χρειάζεται να έχει η προσπάθεια ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.

Επομένως όταν μιλάμε για παρακίνηση εννοούμε (Δημητρίου, 1991):

- 1) αυτό που ενεργοποιεί την ανθρώπινη συμπεριφορά
- 2) αυτό που κατευθύνει ή διοχετεύει τέτοια συμπεριφορά και
- 3) αυτό που διατηρεί ή συντηρεί αυτή τη συμπεριφορά»

Πέρα των παραπάνω, η παρακίνηση αποτελεί και μια διαδικασία συναλλαγής εφόσον η εργασιακή παρακίνηση είναι αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης μεταξύ του ίδιου του ατόμου και του εργασιακού του περιβάλλοντος, καθώς και του αντίκτυπου που μπορεί να έχει αυτή η συναλλαγή στην κοινωνία (Franco, Bennett, & Kanfer, 2002). Από την πλευρά της διοίκησης ορίζεται ως το σύνολο των ενεργειών, να προκαλέσει και διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο (Χυτήρης, Λεωνίδα, 2011). Είναι δηλαδή η εσωτερική δύναμη που κατευθύνει τα άτομα προκειμένου να επιτύχουν τόσο τους προσωπικούς τους στόχους όσο και τους στόχους του οργανισμού (Linder, 1998).

Ο Κάντας (1993) επισημαίνει ότι η πραγματική έννοια των κινήτρων δεν είναι “κάνω κάποιον να κάνει κάτι” αλλά δημιουργώ τις συνθήκες που θα κάνουν κάποιον να θέλει να κάνει κάτι.

Πολλές φορές χρησιμοποιείται ο όρος της εργασιακής ικανοποίησης αντί της εργασιακής παρακίνησης, ωστόσο υπάρχει μία διαχωριστική γραμμή. Η διαφορά τους έγκειται στο ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με την συναισθηματική κατάσταση του ατόμου από την εκτέλεση της εργασίας του (αποτέλεσμα παρελθόντος) ενώ η παρακίνηση αναφέρεται στην δύναμη που τον ωθεί για την εκτέλεσή της (μέλλον).

Τελικά καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο ορισμός της παρακίνησης εμπλέκει μέσα του όρους, όπως ανθρώπινη συμπεριφορά, αξίες, σκοπούς και στόχους, επαγγελματική ικανοποίηση, δράση, ανάγκες, κίνητρα. Όλοι αυτοί οι κοινοί παράγοντες βρίσκονται σε μια διαδικασία αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης μεταξύ τους, η οποία οριοθετεί μια συγκεκριμένη διαδικασία παρακίνησης. Παρότι μπορούμε να διακρίνουμε ότι βασικό στοιχείο της συμπεριφοράς είναι η ικανοποίηση κάποιας ανάγκης, εντούτοις το είδος και η ένταση της ανάγκης είναι διαφορετική στον κάθε εργαζόμενο και μεταβάλλεται στη διάρκεια της ζωής του.

Το ζήτημα για κάθε οργανισμό είναι να πετύχει να υπάρχει σύμπλευση ανάμεσα στους προσωπικούς στόχους και τις ανάγκες κάθε εργαζομένου με τους στόχους και σκοπούς του οργανισμού. Η σύμπλευση αυτή θα πρέπει να γίνεται χωρίς τον εξαναγκασμό των εργαζομένων αλλά με τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών οι οποίες θα παρακινούν

τους εργαζομένους εσωτερικά να δράσουν οικιοθελώς προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

2.2.3 Σημαντικότητα παρακίνησης

Τη σημαντικότητα της παρακίνησης πρώτος ανέδειξε ο (Maier, 1955) διατυπώνοντας την πιο κάτω σχέση:

Εκτέλεση της εργασίας = Ικανότητες του εργαζομένου X Παρακίνηση του εργαζομένου

Σύμφωνα και με τον (Linder, 1998), η παρακίνηση κατέχει σημαντική θέση στην επιβίωση των οργανισμών, καθώς έχει διαπιστωθεί ότι οι υποκινημένοι εργαζόμενοι είναι περισσότερο αποδοτικοί. Παράλληλα, η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει θετικά τη δημιουργικότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Paleologou, Kontodimopoulos, & Stamouli, 2006). Σημαντικό πλεονέκτημα της παρακίνησης είναι ότι βελτιώνει τις ιδιαίτερες ικανότητες των εργαζομένων, ενισχύει την πίστη και την αφοσίωσή τους προς τους στόχους του οργανισμού και εξασφαλίζει την επιθυμία για κατάκτησή τους. Με αυτόν τον τρόπο οι οργανισμοί αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ενισχύουν την αποτελεσματικότητά τους στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Rfou & Trawneh, 2009).

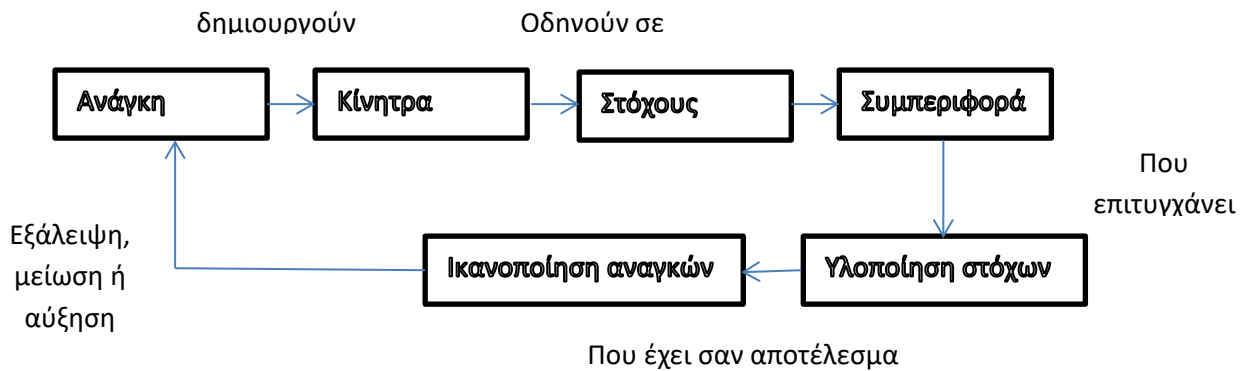
Έρευνες έχουν δείξει ότι εργαζόμενοι που αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους είναι περισσότερο αφοσιωμένοι, παραγωγικοί και παρέχουν καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες σε σχέση με τους εργαζόμενους που είναι δυσαρεστημένοι (Jessen, 2010). Το κοινό σημείο όλων των επιτυχημένων οργανισμών είναι το ανεβασμένο ηθικό του ανθρώπινου δυναμικού τους, εκεί που ο όρος ηθικό περιλαμβάνει τα αισθήματα, καθώς και τις τάσεις των εργαζομένων για το αντικείμενο, το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας τους (Θεοδωράτος, 1999). Η χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση μειώνει το ηθικό των εργαζομένων, αυξάνει τις απουσίες και τις καθυστερήσεις τους, δυσκολεύει τις συνεργασίες και κατ' επέκταση επιδρά αρνητικά στην εισαγωγή καινοτομιών (Κυριαζόπουλος & Κιουλάφας, 1994)

2.2.4 Διαδικασία παρακίνησης

Η διαδικασία της παρακίνησης περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια:

- 1) Την ανάγκη
- 2) Τα κίνητρα
- 3) Τους στόχους

Η διαμόρφωση της ανθρώπινης συμπεριφοράς από τα στάδια αυτά και το πώς τελικά παρακινείται ένας εργαζόμενος δεν είναι εύκολο να περιγραφεί, παρόλα αυτά μπορεί να αποτυπωθεί ως αλυσιδωτή αντίδραση η οποία εκφράζεται ως εξής:



Διάγραμμα 1: Η διαδικασία της παρακίνησης (Μπουραντάς Δ. , 2002)

Σύμφωνα με το πιο πάνω τα άτομα έχουν ανάγκες όπως η ανάγκη για χρηματικούς πόρους ή για επίτευξη και αναγνώριση. Η ανικανοποίητη ανάγκη δημιουργεί το κίνητρο το οποίο προσδιορίζει τους στόχους, και οδηγεί σε ενέργειες και συμπεριφορές, η υλοποίηση των οποίων επιφέρει την ικανοποίηση των αναγκών και κατ' επέκταση εξάλειψη, μείωση ή αύξηση του κινήτρου. Όταν η συμπεριφορά είναι επιτυχημένη τότε το άτομο λαμβάνει την ανταμοιβή του από την άποψη ότι ικανοποιείται η ανάγκη του.

Βασικό λοιπόν στοιχείο της παρακίνησης αποτελούν τα κίνητρα (ανταμοιβές).

2.3 Είδη κινήτρων – ανταμοιβών – παραγόντων παρακίνησης

Υπάρχουν δύο είδη ανταμοιβών, οι εσωτερικές και οι εξωτερικές (Lambrou, Kontodimopoulos, & Niakas, 2010). Οι εσωτερικές ανταμοιβές είναι άυλες και μη χρηματικές. Προέρχονται από το ίδιο το άτομο και συνδέονται με την προσωπικότητα του. Πρόκειται για την ευχαρίστηση και την ικανοποίηση που βιώνει ο εργαζόμενος μόνος του, όταν εκτελεί την εργασία του. Για παράδειγμα το αίσθημα της αναγνώρισης,

της επιβράβευσης των προσπαθειών του, το ευχάριστο συναίσθημα της ολοκλήρωσης ενός έργου, ή της επίλυσης ενός προβλήματος. Οι εξωτερικές ανταμοιβές προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Πρόκειται κυρίως για τις προαγωγές, τις μισθολογικές αυξήσεις και άλλες πρόσθετες παροχές. Σε αντίθεση με τις εσωτερικές δεν ικανοποιούν τις κοινωνικές ανάγκες του ατόμου.

Επιστημονική Αντιπαράθεση

Αν και η βιβλιογραφία προτείνει ότι η παροχή στους εργαζόμενους εσωτερικών ανταμοιβών έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει τη δημιουργική απόδοση (Fairbank & Williams, 2001) (Frese, Teng, & Wijnen, 1999) (Van Dijk & Van den Enden, 2002) πολλά διευθυντικά στελέχη συνεχίζουν να υπογραμμίζουν τη χρήση των εξωτερικών ανταμοιβών, σε μια προσπάθεια να υποκινηθεί η δημιουργικότητα των εργαζομένων τους (Θερίου, 2010).

Στην εργασία τους οι (Lepper, Greene, & Nisbett, 1973) και (Deci, 1971), διερεύνησαν πώς οι εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης επηρεάζουν τους εσωτερικούς, και αντιστρόφως. Στις έρευνες αυτές εντοπίστηκε η πιθανή αρνητική επίδραση της εξωτερικής στην εσωτερική παρακίνηση, άποψη που έγινε γνωστή ως το φαινόμενο της «εκτόπισης» (crowd-out effect). Επιπλέον ο (Schwartz, 1982) υποστήριξε ότι τα εξωτερικά κίνητρα λειτουργούν ως περιορισμός στην εσωτερική παρακίνηση, αφού η προσπάθεια καταβάλλεται μόνο μέχρι το επίπεδο εκείνο που συνδέεται με την ενεργοποίηση του κινήτρου και την υλοποίηση του αναμενόμενου οφέλους.

Σύμφωνα με τη «Γνωστική Θεωρία Αξιολόγησης» (Deci, E. L; Ryan, R. M, 1985), η προσφορά εξωτερικών ανταμοιβών σε άτομα που εργάζονται σε σύνθετες εργασίες που παράγουν υψηλή εσωτερική υποκίνηση, έχει καταστρεπτικά αποτελέσματα στα επίπεδα ανάπτυξης εσωτερικών ανταμοιβών καθώς και στην δημιουργική τους απόδοση. Στην περίπτωση αυτοί, πιθανό τα άτομα να αντιληφθούν ότι η συμπεριφορά τους παρακινείται από τις εξωτερικές ανταμοιβές παρά από την ίδια την απόλαυση και ικανοποίηση που τους προσφέρει η εργασία τους.

Από την άλλη τα ενδεχόμενα, εξωτερικά συστήματα ανταμοιβών πιθανόν να παρέχουν μια τέτοια ευκαιρία με το να δίνουν στους εργαζόμενους μια πιθανότητα να ελέγξουν

τις εξωτερικές ανταμοιβές που λαμβάνουν για την παραγωγή δημιουργικής εργασίας (Eisenberger & Rhoades, 2001).

Μελέτη των (Eisenberger, R; Selbst, M, 1994) έδειξε ότι οι συμμετέχοντες σε μια εργασία με υψηλό βαθμό πολύπλοκης σκέψης, παρουσίασαν υψηλή δημιουργικότητα και γενικότερη πρωτοτυπία ύστερα από την προσφορά χρηματικών ανταμοιβών, σε αντίθεση με άτομα που εργάστηκαν σε πολύ πιο απλής κατανόησης και σκέψης πολυπλοκότητας της εργασίας. Επιπρόσθετα, σε μετέπειτα μελέτη υποστήριξαν πως τα εξωτερικά κίνητρα, υπό προϋποθέσεις, εμφανίζονται να επιδρούν θετικά στην εσωτερική παρακίνηση (Eisenberger, R; Pierce, W; Cameron, J, 1999) (Gagné & Deci, 2005).

Βέβαια, οι εξωτερικοί και οι εσωτερικοί παράγοντες παρακίνησης τείνουν να συνυπάρχουν έστω και σε διαφορετικές αναλογίες στα περισσότερα οργανωσιακά περιβάλλοντα (Gerhart, Rynes, & Fulmer, 2009) (Fang & Gerhart, 2012). Σχετικές έρευνες έδειξαν πως μια ισορροπημένη προσέγγιση μεταξύ μεθόδων και τεχνικών προσέγγισης έχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα από πλευράς παρακίνησης (Barnes, Hollenbeck, Jundt, DeRue, & Harmon, 2011) (Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2014) (Gerhart, B; Fang, M, 2015) (Zhang, Zhang, Song, & Gong, 2016).

Αυτό σημαίνει ότι το ηγετικό στέλεχος πρέπει να γνωρίζει με πια μέσα μπορεί να δραστηριοποιήσει τους υφισταμένους του (Καψάλης, 1996).

Επιπλέον όσο περισσότερο το άτομο εξασφαλίζεται από οικονομική άποψη, τόσο μειώνεται η αξία των εξωτερικών ανταμοιβών και αρχίζει η επιδίωξη της απόλαυσης των εσωτερικών ανταμοιβών (Ξηροτύρη - Κουφίδου Σ. , 2001).

Ανάλογα με τις ανταμοιβές η παρακίνηση χωρίζεται σε εσωτερική και εξωτερική (Ryan & Deci, 2000).

Η εσωτερική παρακίνηση προκύπτει από εσωτερικές ψυχολογικές ανάγκες και την ικανοποίησή τους μέσω της εργασίας (Ryan & Deci, 2000). Αναφέρεται σε ενέργειες, οι οποίες αντανακλούν το έμφυτο ενδιαφέρον του ατόμου και στοχεύουν στη δημιουργία ευχάριστων συναισθημάτων, για παράδειγμα τη χαρά, την ικανοποίηση και την

υπερηφάνεια από την εκτέλεση της ίδιας της εργασίας. Δηλαδή, το κύριο κίνητρο είναι η ικανοποίηση κυρίως ψυχολογικών αναγκών παρά η απόκτηση χρηματικών ή υλικών ανταμοιβών. Από την άλλη η εξωτερική παρακίνηση αναφέρεται στις ενέργειες με στόχο την απόκτηση εξωτερικών ανταμοιβών ή την αποφυγή τιμωρίας. Διαμορφώνεται δηλαδή από τις πιέσεις στο εξωτερικό περιβάλλον και διακρίνεται από περιορισμένη αυτονομία. Στην περίπτωση αυτή, τα κίνητρα παρακίνησης των ατόμων είναι η αποφυγή τιμωρίας, η αποδοχή από τους άλλους και οι εξωτερικές ανταμοιβές, όπως για παράδειγμα η αύξηση του μισθού, οι προαγωγές και η βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

2.4 Θεωρίες παρακίνησης

Οι θεωρίες παρακίνησης έχουν ιδιαίτερη σημασία στη διαμόρφωση ερμηνευτικών μοντέλων απόδοσης των εργαζομένων, διότι εστιάζουν στην εργασιακή αποτελεσματικότητα και στους παράγοντες που τη βελτιώνουν (Παπανής, 2007).

Διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τις θεωρίες περιεχομένου (πρώιμες) και τις θεωρίες διαδικασιών (σύγχρονες).

Οι θεωρίες περιεχομένου αποτελούν τις πρώτες θεωρίες μελέτης και επικεντρώνονται στη φύση της παρακίνησης. Κύρια παραδοχή τους είναι ότι τα άτομα έχουν ανάγκες τις οποίες παρακινούνται να ικανοποιήσουν. Οι θεωρίες αυτές επιχειρούν να παρουσιάσουν ποιες είναι οι ανθρώπινες ανάγκες, πώς ιεραρχούνται και πώς οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν. Με άλλα λόγια προσπαθούν να προσδιορίσουν τι πραγματικά παρακινεί το άτομο, τους παράγοντες δηλαδή εκείνους που αποτελούν κίνητρα προς μια συμπεριφορά είτε αυτή είναι θετική είτε αρνητική. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι θεωρίες των: A. H. Maslow, Cl. Alderfer, F. Hertzberg, D. McClelland και X και Y του Douglas McGregor. Οι θεωρίες αυτές αποτελούν βασικό εργαλείο στην κατανόηση του περιεχομένου της παρακίνησης, σε ένα σχετικά στατικό ωστόσο περιβάλλον. Επίσης δεν μπορούν να εφαρμοστούν αυτούσιες από τις επιχειρήσεις διότι δεν αναλύουν επαρκώς τους παράγοντες στον εργασιακό χώρο.

Από τα μέσα του 1960, αναδείχθηκε μία νέα προσέγγιση στη μελέτη της παρακίνησης, η οποία εστιάζει στις διαδικασίες που καθορίζουν την παρακίνηση στην εργασία με μια δυναμική (θεωρίες διαδικασιών). Οι θεωρίες διαδικασιών προσπαθούν να κατανοήσουν τη διαδικασία της σκέψης, προσδιορίζοντας τις μεταβλητές που παρεμβαίνουν στη διαδικασία αυτή και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους και καθορίζουν τον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων. Με άλλα λόγια αναζητούν τις αιτιώδεις σχέσεις στο πέρασμα του χρόνου και τα γεγονότα που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν η θεωρία των προσδοκιών του V. Vroom, το μοντέλο των Porter και Lawler, η θεωρία της ισότητας του J. Adams, η κοινωνικογνωστική θεωρία του A. Bandura και η θεωρία του καθορισμού στόχων του E. Locke.

Εντούτοις, όπως θα αντιληφτούμε, καμία θεωρία δεν εφαρμόζεται από μόνη της λόγω της διαφορετικότητας των εργαζομένων στον τρόπο που αντιδρά, συμπεριφέρεται και αποδίδει.

Θεωρίες περιεχομένου

2.4.1 Θεωρία Ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1943)

Το πρώτο βήμα στη μελέτη της παρακίνησης έκανε ο Abraham Maslow το 1943 (Maslow, 1943). Ανέπτυξε μια θεωρία σύμφωνα με την οποία η ανθρώπινη συμπεριφορά ορίζεται με βάση τις ανάγκες που το άτομο καλείται να ικανοποιήσει, έτσι διάκρινε πέντε κατηγορίες αναγκών, τις οποίες κατάταξε ιεραρχικά σε μια κλίμακα προτεραιότητας ανάλογα με την σπουδαιότητα που αποδίδουν υποσυνείδητα οι άνθρωποι σε κάθε μία από αυτές (Μπουραντάς Δ. , 2002) όπως παρουσιάζεται στο πιο κάτω σχήμα:

Maslow Pyramid

Η ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ



Σύμφωνα με τον Maslow οι πιο πάνω ανάγκες είναι έμφυτες και ίδιες σε όλα τα άτομα. Υποστήριξε ότι βασική προϋπόθεση για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες μιας ανώτερης βαθμίδας είναι η ικανοποίηση των αναγκών της κατώτερης βαθμίδας. Με άλλα λόγια για να αποτελέσει κινητήριο δύναμη μία ανάγκη τότε θα πρέπει να ικανοποιηθούν όλες οι ανάγκες των κατώτερων βαθμίδων, διαφορετικά η ανάγκη αυτή δεν δίνει κίνητρο για να ικανοποιηθεί. Στην κατώτερη βαθμίδα βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες ή ανάγκες επιβίωσης. Οι ανάγκες αυτές ικανοποιούνται μόνο με ένα μισθό και ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας. Έπονται οι ανάγκες ασφάλειας που είναι δημιουργήματα των συναισθημάτων αυτοσυντήρησης. Στην περίπτωση αυτή μια μόνιμη θέση εργασίας με ασφάλιση τις ικανοποιεί. Στην επόμενη βαθμίδα βρίσκονται οι κοινωνικές ανάγκες. Για παράδειγμα η ένταξη σε κοινωνικές ομάδες, η δημιουργία κοινωνικών σχέσεων και φιλίας, η αναζήτηση της αγάπης. Ακολουθούν οι ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση από τους άλλους όπου αναζητείται ο αυτοσεβασμός και η αυτοπεποίθηση. Τέλος στην κορυφή βρίσκεται η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης η οποία σχετίζεται 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. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι ανάγκες αυτής της κατηγορίας είναι περισσότερο αφηρημένες και αντιπροσωπεύουν τις εσωτερικές αξίες του κάθε ανθρώπου (Παπανής, 2007).

Ο Μπουραντάς (2005) αναφέρει ότι επειδή οι κατώτερες βιολογικές ανάγκες, ιδιαίτερα στις δυτικές χώρες έχουν ικανοποιηθεί, οι ανάγκες που μας παρακινούν είναι κυρίως οι

ανάγκες για επιτυχία, εκτίμηση, σεβασμό και κύρος, για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση, για προσωπική ανάπτυξη, αυτονομία και αυτοπροσδιορισμό, για δημιουργία και άσκηση επιρροής σε άλλους, για δύναμη-εξουσία, για κοινωνικές σχέσεις, για να κάνουμε πράξη τα όνειρα μας (Μπουραντάς, Δ, 2005).

Παραδοχή της θεωρίας αποτελεί ότι η υποκινητική δύναμη των αναγκών (Κουφίδου, 2001) είναι αντιστρόφως ανάλογη του βαθμού ικανοποίησής. Από τη μία όταν μία ανάγκη ικανοποιείται τότε παρακινεί λιγότερο τον εργαζόμενο. Ανάγκες οι οποίες έχουν ικανοποιηθεί (Χυτήρης, Λ., 1996) δεν λειτουργούν σαν παράγοντες παρακίνησης, διότι οι ανάγκες του επόμενου ανώτερου επιπέδου γίνονται αυτές κυρίαρχες και έτσι παρακινούν τα άτομα. Στην αντίθετη περίπτωση, όταν μια ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται, τότε αποτελεί πάλι κίνητρο συμπεριφοράς για τον εργαζόμενο.

Ωστόσο μετέπειτα έρευνες (1972,1976) φανέρωσαν ότι αν το άτομο έχει ικανοποιήσει τις ανάγκες ενός επιπέδου δεν θα επιδιώξει πάντοτε την ικανοποίηση αναγκών ενός ανώτερου επιπέδου και ότι είναι αδύνατο μια ανάγκη να ικανοποιηθεί πλήρως. Αυτό οφείλεται στο ότι η ιεράρχηση των αναγκών και ο βαθμός σπουδαιότητας τους εξαρτάται από διάφορες μεταβλητές που ο Maslow είχε αγνοήσει στην μελέτη του όπως η ηλικία, ο χαρακτήρας, το μορφωτικό και κοινωνικό επίπεδο ή ακόμα και το περιβάλλον του κάθε ατόμου (Χυτήρης, Λεωνίδας, 2001).

Παρά τις αδυναμίες της η θεωρία της ιεράρχησης αναγκών του Maslow αποτέλεσε τη βάση για την εφαρμογή διαφόρων συστημάτων παρακίνησης των εργαζομένων. Το σημαντικότερο στοιχείο της είναι η διαπίστωση ότι η ικανοποίηση των βασικών αναγκών είναι πρωταρχική επιδίωξη του ατόμου αλλά δεν αποτελεί και τον μοναδικό υποκινητικό παράγοντα.

2.4.2 Θεωρία των Δύο Παραγόντων (Herzberg, 1959)

Το 1959 ο Herzberg, βασιζόμενος στη θεωρία του (Maslow, 1943), επέκτεινε τη θεωρία αυτή και εισήγαγε την θεωρία των δύο παραγόντων η οποία έλαβε ευρεία προσοχή στην πρακτική προσέγγιση προς τα κίνητρα των εργαζομένων.

Ο Frederick Herzberg πραγματοποίησε μία έρευνα σε 200 υπαλλήλους που εργάζονταν ως μηχανικοί και λογιστές, με πλήρη απασχόληση σε επιχειρήσεις «βαριάς» βιομηχανίας (Χυτήρης, Λεωνίδας, 2001). Κύριος στόχο ήταν η διερεύνηση των παραγόντων που οδηγούσαν σε εξαιρετική ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στο χώρο της εργασίας. Ο Herzberg δεν κοίταξε άμεσα τους παράγοντες παρακίνησης (κίνητρα) αλλά τις αιτίες ικανοποίησης και δυσαρέσκειας από την εργασία σε μια προσπάθεια να κατανοήσουμε πληρέστερα τι παρακινεί τους ανθρώπους στην εργασία (Beardwell, Holden, & Claydon, 2004).

Στην έρευνα του λοιπόν κατέληξε στο ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες αμοιβών.

Η πρώτη κατηγορία αμοιβών ονομάζονται παράγοντες παρακίνησης (motivators), αναφέρονται ουσιαστικά στα εσωτερικά κίνητρα και έχουν άμεση σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας της ίδιας. Οι παράγοντες παρακίνησης όταν υπάρχουν προσφέρουν υψηλού βαθμού ικανοποίησης στους εργαζομένους και τους παρακινούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Από την άλλη όταν δεν υπάρχουν δημιουργούν δυσαρέσκεια στον εργαζόμενο. Τέτοιοι είναι: η επίτευξη κάποιου στόχου, η αναγνώριση της προσπάθειας, η εξέλιξη στην εργασία, το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας, η υπευθυνότητα και η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης (Κουφίδου, 1998). Οι εν λόγω παράγοντες παρακίνησης σχετίζονται με ανώτερες βαθμίδες της πυραμίδας τους Maslow (1943), τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

Η δεύτερη κατηγορία αμοιβών ονομάζονται παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας, αναφέρονται στα εξωτερικά κίνητρα και σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον της εργασίας. Όταν οι παράγοντες αυτοί απουσιάζουν δημιουργούν δυσαρέσκεια ή μη ικανοποίηση από την εργασία. Από την άλλη πλευρά, όταν ο εργαζόμενος καταφέρει να ικανοποιήσει τους παράγοντες αυτούς, τότε απλά δεν αισθάνεται δυσαρέσκεια, αλλά, δεν παρακινούν αναγκαστικά για βελτίωση της απόδοσης. Οι παράγοντες υγιεινής δηλαδή είναι αντικίνητρα που δεν παρακινούν ουσιαστικά τους εργαζόμενους αλλά η απουσία τους αποτελεί αιτία δυσαρέσκειας και λειτουργούν ανασταλτικά ως προς την παρακίνηση. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν: οι διαπροσωπικές σχέσεις – υφιστάμενοι, διαπροσωπικές σχέσεις – συνάδελφοι, η επίβλεψη, η πολιτική και διοίκηση, οι συνθήκες εργασίας, η προσωπική ζωή και ο μισθός (Κουφίδου, 1998). Οι παράγοντες υγιεινής

σχετίζονται με τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφάλειας και τις κοινωνικές ανάγκες του Maslow (1943).

Παράγοντες παρακίνησης (Κίνητρα ή Εσωτερικοί)	Παράγοντες υγιεινής (Αντικίνητρα ή Εξωτερικοί)
Επίτευξη κάποιου στόχου – επιτεύγματα (Achievement)	Πολιτική και διοίκηση του οργανισμού (Organisation policy – administration)
Αναγνώριση της προσπάθειας (υλική: αύξηση μισθού, μπόνους ή ηθική : έπαινος) (Recognition)	Διαπροσωπικές σχέσεις με προϊστάμενο, υφιστάμενο, συναδέλφους (Interpersonal relations)
Η εξέλιξη στην εργασία (Δυνατότητες προαγωγών, Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης) (Advancement)	Συνθήκες εργασίας (Working conditions)
Το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας (ενδιαφέρον εργασίας) (Work itself)	Μισθός (Salary)
Υπευθυνότητα (Ευθύνη – ελευθερία πρωτοβουλιών) (Responsibility)	Επίβλεψη (Supervision)
	Κύρος / Θέση (Interpersonal relations/ Salary)
	Αίσθημα ασφάλειας – σιγουριά (Working conditions)
	Προσωπική ζωή (Working conditions)

Η θεωρία του Herzberg πρότεινε περαιτέρω ότι οι παράγοντες παρακίνησης (εσωτερικοί παράγοντες) και παράγοντες υγιεινής (εξωτερικοί παράγοντες) δεν είναι δύο αντίθετες τάσεις αλλά κατά κάποιον τρόπο, η μια συμπληρώνει την άλλη. Οι εξωτερικοί παράγοντες επιτρέπουν στους εργαζόμενους την προθυμία να εργαστούν ενώ οι εσωτερικοί παράγοντες θα καθορίσουν την ποιότητα εργασίας τους. Ο διαχωρισμός υπάρχει διότι τα άτομα «συνδέουν τα κίνητρα για την εργασία με τον ίδιο τους τον εαυτό και τη δυσαρέσκεια με τα χαρακτηριστικά του οργανισμού» (Ζαβλανός, 2002). Συμπερασματικά, όλοι αυτοί οι παράγοντες θα πρέπει να υπάρχουν στο περιβάλλον εργασίας, για να νοιώθει ο εργαζόμενος ικανοποιημένος και να έχει κίνητρα ώστε να παράγει έργο.

Σημειώνεται επιπλέον ότι ο διαχωρισμός των παραπάνω παραγόντων στις δύο κατηγορίες δεν είναι στατικός, αλλά μπορεί να μεταβάλλεται με το χρόνο ή τον τόπο. Δηλαδή, ένας παράγοντας που στο παρόν αποτελεί κίνητρο, μπορεί με την πάροδο του χρόνου να γίνει παράγοντας υγιεινής, λόγω του ότι έχει μετατραπεί σε κεκτημένο δικαίωμα, και αντίθετα, ένα κεκτημένο δικαίωμα αν αφαιρεθεί, μπορεί να μετατραπεί σε ισχυρό κίνητρο ανθρώπινης συμπεριφοράς (Πολύζος, 2004).

Η βασική κριτική της θεωρίας του Herzberg (1959) εστιάστηκε κυρίως στο ότι οι παράγοντες υγιεινής, όπως είναι τα χρήματα, το κύρος και οι διαπροσωπικές σχέσεις, λειτουργούν στη σημερινή εποχή περισσότερο ως παράγοντες παρακίνησης (Δικαίος, Κουτούζης, Πολύζος, Σιγάλας, & Χλέτσος, 1999). Επιπλέον η θεωρία αδιαφορούσε για τις ατομικές διαφορές των εργαζομένων (Steers, Porter, & Bigley, 1996).

2.4.3 Θεωρία των αναγκών ύπαρξης – δημιουργίας κοινωνικών σχέσεων - ανάπτυξης (E. R. G) – C.D Alderfer (1969)

Η θεωρία του Alderfer (Alderfer, 1969) είναι ακόμα μία θεωρία που έχει τις βάσεις της στην θεωρία του Maslow (1943), όμως περιορίζει και κατηγοριοποιεί τις ανάγκες που οδηγούν στην παρακίνηση σε τρία είδη χωρίς να τις ιεραρχεί:

- 1) Επιβίωσης (Existence) : Οι ανάγκες ύπαρξης, δηλαδή οι ανάγκες επιβίωσης, οι βιολογικές και οι ανάγκες για ασφάλεια.
- 2) Ανθρώπινων σχέσεων (Relatedness): Οι κοινωνικές ανάγκες, δηλαδή οι ανάγκες για την δημιουργία κοινωνικών σχέσεων και φιλίας. Σε ένα εργαζόμενο καλύπτονται μέσα από τις σχέσεις με τους συναδέλφους όταν χαρακτηρίζονται από σεβασμό και αναγνώριση και δίνουν την αίσθηση του ανήκειν.
- 3) Ανάπτυξης (Growth): Το επίπεδο των αναγκών εκτίμησης και η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης ονομάζονται ανάγκες ανάπτυξης, οι οποίες επικεντρώνονται στην προσωπική ολοκλήρωση του ατόμου (Κάντας Α. , 1993). Οι ανάγκες ανάπτυξης καλύπτονται όταν η εργασία είναι δημιουργική και παρέχει προκλήσεις και αυτονομία (Schultz, 1982).

Ο Alderfer σε αντίθεση με τον Maslow υποστηρίζει ότι δεν είναι απαραίτητο ένα άτομο να έχει ικανοποιήσει πλήρως ένα επίπεδο αναγκών προκειμένου να επιδιώξει την ικανοποίηση αναγκών ενός ανώτερου επιπέδου. (Χυτήρης, Λεωνίδας, 2001). Αντιθέτως

μπορεί να υπάρχει οπισθοδρόμηση από ανάγκες ανώτερου επιπέδου σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου όταν διαπιστωθεί η αδυναμία ικανοποίησης μίας κατηγορίας αναγκών. Παράλληλα επισημαίνει ότι η συμπεριφορά του ανθρώπου πολλές φορές μπορεί να διαμορφώνεται από ανάγκες διαφορετικών βαθμίδων.

Ο Alderfer υποστήριξε επιπρόσθετα ότι, όταν υπάρξουν ευκαιρίες ικανοποίησης μιας κατηγορίας αναγκών, τότε είναι πιθανόν η έντασή τους να αυξάνεται. Υποστηρίζει ότι οι 'ανάγκες ανάπτυξης' όσο περισσότερο ικανοποιούνται τόσο περισσότερο αυξάνει και η έντασή τους. Αντιθέτως ο Maslow υποστηρίζει ότι η ένταση των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους.

Το αρνητικό σημείο της θεωρίας του Alderfer όπως και του Maslow είναι ότι και οι δυο θεωρίες δεν μπορούν να ξεκαθαρίσουν τη δυναμικότητα των ανθρώπινων αναγκών στο περιβάλλον εργασίας, οι οποίες βρίσκονται συνεχώς σε μια μεταβαλλόμενη και δυναμική κατάσταση (Κάντας, 1993).

2.4.4 Θεωρία των επίκτητων αναγκών – D. Mc Clelland (1953)

Στο βιβλίο του το 1961 «Η κοινωνία επίτευξης», ο David McClelland εξηγεί τη θεωρία των επίκτητων αναγκών. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, τα άτομα έχουν συγκεκριμένες ανάγκες, ανάλογες με αυτές του Maslow, που παρακινούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Ωστόσο αντίθετα με τον Maslow, ο οποίος υποστηρίζει ότι οι ανάγκες είναι έμφυτες και ίδιες σε κάθε άτομο, ο McClelland υποστηρίζει ότι οι ανάγκες δημιουργούνται κατά τη διάρκεια της ζωής του ατόμου, λόγω της αλληλεπίδρασης με το εξωτερικό περιβάλλον (Μουζά - Λαζαρίδη, 2006). Με άλλα λόγια οι συγκεκριμένες ανάγκες αποκτούνται με τη πάροδο του χρόνου και διαμορφώνονται από τις εμπειρίες της ζωής. Οι τρεις σημαντικότερες επίκτητες ανάγκες που παρακινούν είναι οι ακόλουθες (Daft, 2009):

- η ανάγκη για επίτευξη (achievement): η επιθυμία να επιτύχει το άτομο κάτι δύσκολο και να φθάσει σε υψηλό επίπεδο επιτυχίας.

Πρόκειται για άτομα με ανταγωνιστική συμπεριφορά που επιδιώκουν πάντοτε να πετυχαίνουν τους στόχους τους (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004). Όταν διεκπεραιώνουν δύσκολα επιτεύγματα έχουν έντονο το αίσθημα της ικανοποίησης

ανεξάρτητα της αναγνώρισης της προσπάθειας τους. Τα άτομα αυτά παρακινούνται σε μεγάλο βαθμό, όταν η εργασία χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό ατομικής ευθύνης και ανατροφοδότησης (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004). Ο McClelland ισχυρίζεται ότι η ανάγκη για επίτευξη στόχων είναι δυνατό να καλλιεργηθεί στα πλαίσια του οργανισμού με την χρήση εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Ξηροτύρη - Κουφίδου Σ. , 2001).

- Η ανάγκη για αποδοχή – σχέσεις (affiliation): η επιθυμία να αναπτύσσει το άτομο στενές κοινωνικές σχέσεις, να αποφεύγει τις συγκρούσεις και να διατηρεί ισχυρούς φιλικούς δεσμούς.

Οι εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται από την ανάγκη αυτή επιδιώκουν την αποδοχή, τον σεβασμό και την οικειότητα. Τα άτομα αυτά παρακινούνται όταν εργάζονται σε ομάδες και συνεργάζονται με άλλα άτομα. Στην περίπτωση αυτή το κίνητρο είναι η αποδοχή από την ομάδα παρά η απόδοση. Ο McClelland επισημαίνει ότι η ανάγκη αυτή είναι επίκτητη – το αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησης του ατόμου.

- Η ανάγκη για δύναμη – εξουσία (power): η επιθυμία του ατόμου να επηρεάζει ή να ελέγχει τους άλλους, να είναι υπεύθυνος για τους άλλους και να τους ασκεί εξουσία.

Οι εργαζόμενοι με αυτή την ανάγκη αποζητούν θέσεις διευθυντικές, είναι άτομα αποφασιστικά και πρακτικά.

Η σημασία που δίνει το κάθε άτομο σε καθεμία από τις πιο πάνω ανάγκες είναι διαφορετική. Ο Mc Clelland υποστήριξε ότι εάν ήταν δυνατό να προσδιορίσουμε τη σημασία που δίνει το κάθε άτομο σε καθεμία από αυτές, αυτό θα βοηθούσε να επηρεάσουμε τη συμπεριφορά του εργαζόμενου προς την επιθυμητή κατεύθυνση και να τον παρακινήσουμε.

2.4.5 Η Θεωρία των δύο παραγόντων X και Y – McGregor (1960)

Ο (McGregor, 1960) πρότεινε ότι η ανθρώπινη φύση έχει δύο όψεις τη θεωρία X και Y. Η μία όψη είναι κυρίως αρνητικής και ονομάζεται θεωρία X.

Σύμφωνα με αυτήν τα άτομα αντιπαθούν την εργασία τους και προσπαθούν να την αποφύγουν. Τα άτομα αυτά δεν έχουν φιλοδοξίες, αποφεύγουν τις ευθύνες και

επιθυμούν την ασφάλεια. Συνεπώς η θεωρία υποθέτει χαμηλού επιπέδου ανάγκες στην πυραμίδα του Maslow δηλαδή τους παράγοντες υγιεινής του Herzberg αποτελούν παράγοντες παρακίνησης για τα άτομα αυτά. Οι εργαζόμενοι αυτοί γίνονται αποδοτικοί όταν ελέγχονται και καθοδηγούνται αυστηρά ενώ σημαντικός παράγοντας παρακίνησης είναι οι χρηματικές ανταμοιβές.

Η άλλη όψη είναι κυρίως θετική και ονομάζεται θεωρία Υ. Τα άτομα αυτά αγαπούν την εργασία τους, είναι δημιουργικοί και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Η θεωρία υποθέτει υψηλού επιπέδου ανάγκες στην πυραμίδα του Maslow δηλαδή οι παράγοντες παρακίνησης του Herzberg παρακινούν τα άτομα αυτά.

Ο (McGregor, 1960) υποστηρίζει ότι η διοίκηση πρέπει να εφαρμόζει τη θεωρία Υ. Επισημαίνει λοιπόν ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, οι εργασίες που απαιτούν υπευθυνότητα και πρόκληση και οι καλές εργασιακές σχέσεις αποτελούν τις κατάλληλες τεχνικές για την αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων.

Καταληκτικά, αυτό που επηρεάζει την παρακίνηση και αποδοτικότητα των εργαζομένων δεν είναι οι περιορισμοί της ανθρώπινης φύσης αλλά η ανικανότητα διοίκησης να ανακαλύπτει τρόπους και μεθόδους χρησιμοποίησης των πραγματικών ικανοτήτων των εργαζομένων τους (Ζαβλανός, 2002).

Θεωρίες διαδικασιών

2.4.6 Θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964)

Ο (Vroom, 1964) διαπίστωσε ότι οι θεωρίες που αφορούν τις ανθρώπινες ανάγκες και τη φύση της παρακίνησης δεν εξηγούν πώς τα άτομα επιλέγουν μεταξύ εναλλακτικών τύπων συμπεριφοράς (Χυτήρης, Λ., 1996). Προσπάθησε λοιπόν να διερευνήσει το κενό και πρότεινε την θεωρία των προσδοκιών (Vroom, 1964).

Στη θεωρία του αναδεικνύει ότι η παρακίνηση είναι μια σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία, διαφορετική για το κάθε άτομο και επηρεάζεται από τις υποκειμενικές προσωπικές εμπειρίες του καθενός οι οποίες προκύπτουν από τον την εργασία του και

το εργασιακό περιβάλλον. Ο (Vroom, 1964) υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να αξιολογούν ορθολογικά τις διάφορες συμπεριφορές τους στο χώρο εργασίας (π.χ. να εργαστούν σκληρότερα) και στη συνέχεια επιλέγουν εκείνες τις συμπεριφορές που πιστεύουν ότι θα οδηγήσουν σε πιο αξιοσημείωτες ανταμοιβές και αποτελέσματα που σχετίζονται με την εργασία (π.χ. προαγωγές) (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004).

Βάση των παραπάνω, ανέπτυξε το πιο κάτω μαθηματικό υπόδειγμα παρακίνησης: (Χυτήρης, Λεωνίδα, 2001):

Ένταση παρακίνησης = Προσδοκία x Βαθμό Προτίμησης x Συντελεστικότητα

Όπου:

- 1) Προσδοκία (expectancy): Αναφέρεται στον υποκειμενικό βαθμό (πιθανότητα) ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια θα οδηγήσει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα (απόδοση). Λαμβάνει τιμές από 0 μέχρι 1. Όταν λάβει τιμή 0 σημαίνει ότι το άτομο δεν αναμένει ότι η συγκεκριμένη συμπεριφορά θα φέρει το συγκεκριμένο αποτέλεσμα ενώ μία τιμή ίση με 1 σημαίνει ότι το άτομο προσδοκά ότι η συγκεκριμένη ενέργεια θα φέρει το συγκεκριμένο αποτέλεσμα.
- 2) Συντελεστικότητα (instrumentality): αναφέρεται στη σχέση που αντιλαμβάνεται υποκειμενικά το άτομο μεταξύ των αποτελεσμάτων που επιθυμεί ο οργανισμός (π.χ. παραγωγικότητα) και τα αποτελέσματα που επιθυμεί ο εργαζόμενος (π.χ. προαγωγή) (Χυτήρης, 2013). Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να παρακινείται να εκτελεί αποδοτικότερα την εργασία του διότι θεωρεί ότι αυτή η ενέργεια θα φέρει την προαγωγή του. Η αποδοτικότερη εκτέλεση της εργασίας (στόχος της επιχείρησης) συντελεί στο να πετύχει την προαγωγή του (στόχος του εργαζόμενου).
- 3) Βαθμός προτίμησης/Σθένος (Valence) = Το σθένος για προτίμηση αναφέρεται στο επίπεδο ικανοποίησης ή μη που το άτομο προσδοκά να λάβει ως αμοιβή από συγκεκριμένες συμπεριφορές. Λαμβάνει και αρνητικές τιμές. Για παράδειγμα εάν το άτομο πιστεύει ότι συγκεκριμένη ενέργεια θα οδηγήσει σε αμοιβές οι οποίες τον ικανοποιούν τότε ο βαθμός προτίμησης θα είναι θετικός. Εάν είναι 0 τότε αδιάφορος ενώ αν είναι αρνητικός τότε αναμένει δυσαρέσκεια.

Από τα πιο πάνω διαφαίνεται ότι εάν κάποιος από τους όρους του γινομένου είναι μηδέν, τότε η παρακίνηση είναι μηδενική, επομένως, για να παρακινηθεί ο εργαζόμενος,

θα πρέπει να ικανοποιούνται σε κάποιο βαθμό και οι τρεις συνθήκες (Arnold, Cooper, & Robertson, 1998). Με άλλα λόγια οι εργαζόμενοι, είναι παρακινημένοι, όταν πιστεύουν πως η καταβολή ισχυρής προσπάθειας στην εργασία θα οδηγήσει σε θετική αξιολόγηση της απόδοσής τους, ότι η θετική αυτή αξιολόγηση θα οδηγήσει σε ανταμοιβές και ότι αυτές οι ανταμοιβές θα έχουν την ποιότητα που ικανοποιεί τους προσωπικούς τους στόχους (Robbins & Judge, 2011).

Πιο κάτω παρουσιάζεται η διαδικασία παρακίνησης σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών (Πηγή: Elding et al., 2006):

Προσπάθεια → Απόδοση → Ανταμοιβές → Ικανοποίηση: Διαδικασία παρακίνησης σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών.

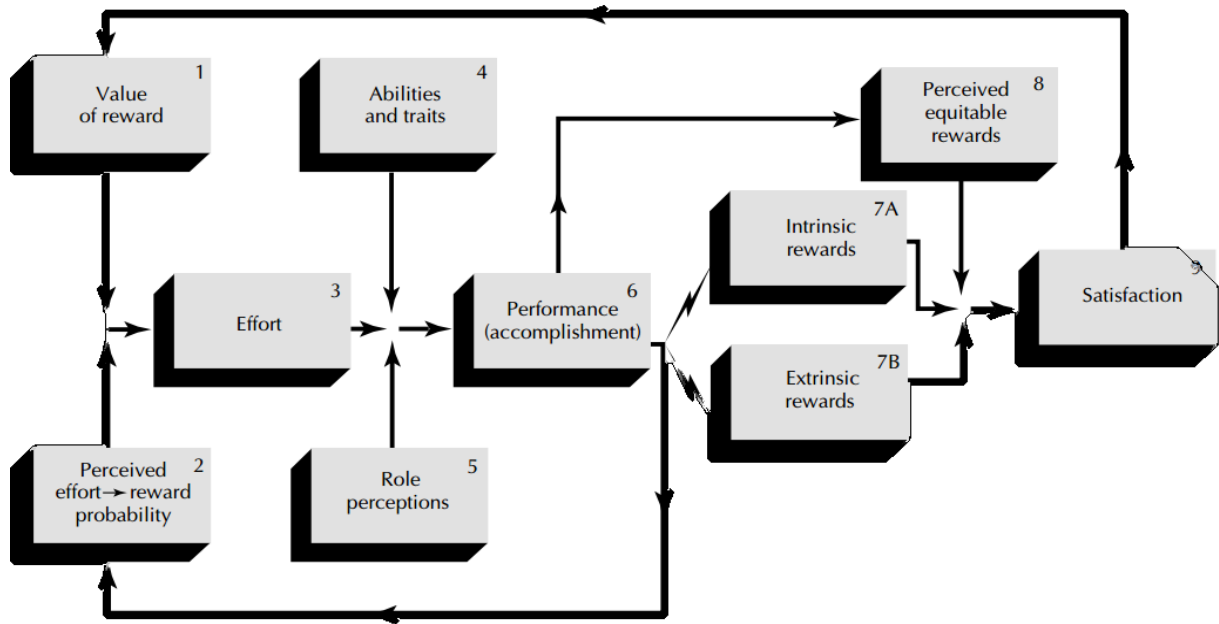
Η θεωρία των προσδοκιών αποτελεί μια απλοποιημένη διατύπωση της διαδικασίας της παρακίνησης.

Ο Vroom, πιστεύει ότι η ικανοποίηση που παίρνει το άτομο από την εργασία του είναι συνάρτηση όσων το άτομο πιστεύει ότι αποκομίζει από αυτή καθώς και του βαθμού που τα αποτελέσματα αυτής είναι όντως επιθυμητά (ή ανεπιθύμητα) για το ίδιο.

Η θεωρία ωστόσο έχει περιορισμένη ισχύ. Αυτό οφείλεται στο ότι εκλογικεύει υπέρμετρα τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία πολύ συχνά επηρεάζεται από ενορμήσεις συναισθηματικής φύσεως (Παπανής, 2007). Επιπρόσθετα εμπεριέχει πολύπλοκες έννοιες και δεν δίνει πρακτικές λύσεις στα προβλήματα που αφορούν την παρακίνηση των εργαζομένων, πράγμα που καθιστά την εφαρμογή της από τους οργανισμούς δύσκολη.

2.4.7 Το Υπόδειγμα της Προσδοκίας των Porter W. και Lawler E. (1968)

Οι (Porter & Lawler, 1968) επέκτειναν και εμπλούτισαν τη θεωρία προσδοκιών του Vroom. Εξετάζουν όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο (παρακίνηση), την απόδοση του, την ικανοποίηση αλλά και τον τρόπο που αυτές συνδέονται μεταξύ τους (Χατζηπαντελή, 1999). Το μοντέλο παρουσιάζεται πιο κάτω:



Πηγή: (Luthans, 2011) σελ. 168

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο για την εκτέλεση μίας εργασίας είναι συνάρτηση δύο παραγόντων (Ξηροτύρη - Κουφίδου Σ. , 2001). Ο πρώτος παράγοντας αναφέρεται στην αντίληψη του εργαζομένου εάν η προσπάθεια θα οδηγήσει σε κάποια ανταμοιβή ή αποτέλεσμα. Ο δεύτερος παράγοντας αναφέρεται στην υποκειμενική αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος στην ανταμοιβή αυτή.

Επιπρόσθετα, οι ατομικές διαφορές των εργαζομένων επηρεάζουν την απόδοση. Υποστήριξαν ότι για να αποδώσει η προσπάθεια του εργαζομένου, το άτομο θα πρέπει να διαθέτει τις ικανότητες, καθώς επίσης να αντιλαμβάνεται με σαφήνεια τις απαιτήσεις της εργασίας του.

Επιπλέον διευκρίνισαν τη σχέση μεταξύ απόδοσης και ικανοποίησης. Οι (Porter & Lawler, 1968) υποστήριξαν ότι αυτή η σχέση καθορίζεται από την έκταση και την ποιότητα των αμοιβών που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004). Η επιθυμητή απόδοση θα οδηγήσει σε ανταμοιβές που μπορεί να είναι εσωτερικές (π.χ. αναγνώριση, εκτίμηση, αυτό-εκπλήρωση) και εξωτερικές (π.χ αύξηση μισθού, μόνους προαγωγές). Ο εργαζόμενος θα αισθανθεί ικανοποίηση μόνο εάν οι ανταμοιβές που θα λάβει είναι προσδοκώμενες (Κουφίδου, 1998).

Το υπόδειγμα των (Porter & Lawler, 1968) ενσωματώνει μία ροή ανατροφοδότησης των εργαζομένων από προηγούμενες εμπειρίες. Από την μια εάν είναι ικανοποιημένος και θέλει να διατηρήσει τις αμοιβές που λαμβάνει θα πρέπει να διατηρήσει το επίπεδο απόδοσης και άρα την προσπάθεια του. Από την άλλη πλευρά, εάν προηγουμένως η εξαιρετική απόδοση δεν οδήγησε σε επιθυμητές αμοιβές, τότε, η μελλοντική προσπάθεια των εργαζομένων μπορεί να διακοπεί και ως εκ τούτου το σύστημα να χάσει την αξιοπιστία του (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004).

2.4.8 Η Θεωρία της δικαιοσύνης του Adams (1963)

Ο (Adams, 1963), υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν να διατηρήσουν την ισορροπία μεταξύ των συνεισφορών τους στον οργανισμό και των απολαβών που λαμβάνουν από αυτόν. Οι συνεισφορές του εργαζομένου περιλαμβάνουν τις γνώσεις, τις ικανότητες, το χρόνο, την αφοσίωση, την εμπειρία, την ποιότητα - ποσότητα της εργασίας, την προσπάθεια κ.λπ. Οι απολαβές αναφέρονται στις ανταμοιβές που προσφέρει ο οργανισμός στους εργαζόμενους. Με άλλα λόγια είναι οι εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές όπως για παράδειγμα ο μισθός, η προαγωγή, η ασφάλεια, οι συνθήκες εργασίας κ.λπ.

Επιπλέον σύμφωνα με τη θεωρία της δικαιοσύνης, επειδή κάθε εργαζόμενος επιθυμεί την ίση και δίκαιη μεταχείριση, συγκρίνει την συνεισφορά του αυτή και αυτά που λαμβάνει από τον οργανισμό, με την συνεισφορά και τις απολαβές των άλλων εργαζομένων εντός ή και εκτός του οργανισμού.

Τα πιο πάνω μπορούν να παρουσιαστούν στο Σχήμα:

$$\frac{\text{Συνεισφορές του ατόμου}}{\text{Απολαβές του ατόμου}} \leftrightarrow \frac{\text{Συνεισφορές άλλων ατόμων}}{\text{Απολαβές άλλων ατόμων}}$$

Εξίσωση της θεωρίας της δικαιοσύνης. Πηγή: (Μπουραντάς Δ. , 2002)

Δηλαδή όταν ο λόγος των συνεισφορών του εργαζόμενου προς τις απολαβές του και ο λόγος των συνεισφορών των άλλων εργαζομένων προς τις απολαβές τους είναι άνισοι, τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται αδικία και ανισότητα δηλαδή δυσαρέσκεια. Στην περίπτωση αυτή που ο εργαζόμενος αισθάνεται αδικία σε σχέση με τους άλλους

εργαζόμενους, τότε μειώνει την ποσότητα ή ποιότητα των συνεισφορών του. Επιπλέον όταν το αίσθημα της αδικίας είναι πολύ έντονο, τότε αυξάνει τις απουσίες του ή εγκαταλείπει την εργασία του (Goodman & Friedman, 1971).

Προκύπτουν λοιπόν δύο σημαντικά συμπεράσματα (Χυτήρης, Λεωνίδας, 2001):

- 1) οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνουν δίκαιες ανταμοιβές για να συνεχίζουν την προσπάθειά τους
- 2) οι εργαζόμενοι εκτιμούν τις ανταμοιβές τους σε μία συγκριτική και σχετική βάση. Αυτό που εκτιμούν είναι τις απολαβές τους σε σχέση με τους υπόλοιπους που εκτελούν παρόμοια εργασία. Ουσιαστικής σημασίας δηλαδή είναι η σχετικότητα των ανταμοιβών (εσωτερικών και εξωτερικών) και όχι το απόλυτο ύψος τους.

2.4.9 Η Θεωρία του λειτουργικού εθισμού του Skinner (1953)

Η θεωρία του ψυχολόγου (Skinner, 1953), βασίζεται στον νόμο του 'αποτελέσματος', ο οποίος θεωρεί ότι κάθε άνθρωπος τείνει να επαναλαμβάνει τη συμπεριφορά που έχει συνδέσει με θετικές συνέπειες δηλαδή την ικανοποίηση και να μην επαναλαμβάνει συμπεριφορές το αποτέλεσμα των οποίων συνοδεύεται από αρνητικές συνέπειες και φέρνει δυσαρέσκεια.

Τα δύο κύρια στοιχεία της θεωρίας του Skinner είναι οι έννοιες της ενίσχυσης και του καθορισμού του περιβάλλοντος.

Ο (Skinner, 1953) αποδίδει δύο κατηγορίες συμπεριφοράς, την ανταποκρισιακή, στην οποία η συμπεριφορά αποτελεί ανταπόκριση σε ένα άμεσο ερέθισμα, και την λειτουργική, στην οποία η συμπεριφορά δεν προκαλείται από κάποιο εμφανές εξωτερικό ερέθισμα.

Όταν η λειτουργική συμπεριφορά έχει συνέπεια σε σχέση με την πιθανότητα επανεμφάνισής της, αυτή η συνέπεια ονομάζεται ενισχυτική (reinforcer). Εάν η συνέπεια αυξάνει την πιθανότητα επανεμφάνισης μιας συμπεριφοράς τότε καλείται θετική ενισχυτική ενώ όταν μειώνει την πιθανότητα επανεμφάνισής της καλείται αρνητική ενισχυτική. Σε σχέση λοιπόν με την παρακίνηση των εργαζομένων, όταν γνωρίζουμε ποιες συνέπειες λειτουργούν σαν θετικές και αρνητικές για μια

συγκεκριμένη συμπεριφορά μπορούμε να χειριστούμε την συχνότητα της συμπεριφοράς με τον κατάλληλο χειρισμό των ενισχυτικών. Σύμφωνα με τον Skinner «Ο βιομήχανος που θέλει τους εργαζόμενους να εργάζονται με συνέπεια και χωρίς απουσίες πρέπει να κάνει βέβαιο ότι η συμπεριφορά τους είναι κατάλληλα ενισχυμένη, όχι μόνο με μισθούς αλλά και με κατάλληλες συνθήκες εργασίας» (Skinner, 1953).

2.4.10 Η Θεωρία του καθορισμού του στόχου του E. Locke (1976)

Η θεωρία του καθορισμού του στόχου (Locke E. , 1976), διαφέρει από τη θεωρία της προσδοκίας και τη θεωρία της ισότητας διότι υποστηρίζει ότι αυτό που παρακινεί τον εργαζόμενο για πιο αποδοτική συμπεριφορά είναι ο στόχος παρά η ανταμοιβή.

Ειδικότερα, όσο πιο σαφείς και δύσκολοι είναι οι στόχοι τόσο οι εργαζόμενοι παρακινούνται σε μεγαλύτερο βαθμό, διότι τα άτομα εστιάζουν τις προσπάθειες τους προς τη σωστή κατεύθυνση (Daft, 2009). Όταν πετύχουν τους στόχους τους, αισθάνονται περηφάνια και ικανοποίηση με αποτέλεσμα να αυξάνεται η παρακίνηση και το ηθικό τους.

Για να παρακινηθεί ο εργαζόμενος ο στόχος πρέπει να είναι (Aldag, Stearns, & Portefield , 1991):

1. Σαφείς και συγκεκριμένος
2. Προκλητικοί αλλά και εφικτοί
3. Αποδεκτός και δεσμευτικός
4. Να παρέχεται ανατροφοδότηση

Επιπρόσθετα, οι Locke και Latham (2002), διαπιστώνουν ότι οι στόχοι για να αποτελέσουν παράγοντα παρακίνησης, θα πρέπει να υπάρχουν τα εξής πέντε χαρακτηριστικά:

1. Η αφοσίωση στο στόχο
2. Η σημασία του στόχου (ενεργητική συμμετοχή των εργαζόμενων στον καθορισμό του στόχου, παροχή διευκρινήσεων για τη σημασία του στόχου)
3. Η αυτό - αποτελεσματικότητα (ενίσχυση μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, προτύπων και της καλλιέργειας της επικοινωνίας)
4. Η ανατροφοδότηση για διατήρηση σωστής κατεύθυνσης

5. Η πολυπλοκότητα της εργασίας. Ενισχύεται η απόδοση, όταν ο καθορισμός του στόχου αφορά απλές εργασίες.

2.4.11 Θεωρία κοινωνικής μάθησης - A.Bandura (1997)

Η θεωρία (Bandura, 1997) βασίζεται στην έννοια της αυτό-αποτελεσματικότητας και συμπληρώνει τη θεωρία του (Locke E. , 1976). Η αυτό-αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην πεποίθηση του ατόμου ότι μπορεί με μια σειρά ενεργειών να επιφέρει συγκεκριμένα αποτελέσματα (Robbins & Judge, 2011). Σύμφωνα με τον Bandura όσο υψηλότερη είναι αυτό-αποτελεσματικότητα του ατόμου τόσο υψηλότερη είναι η πίστη στις ικανότητες του και η θετική ανταπόκριση στην επαναπληροφόρηση. Επιπλέον τα άτομα με υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα ανταποκρίνονται στην αρνητική ανατροφοδότηση με αυξημένη προσπάθεια και παρακίνηση, ενώ αντιθέτως αυτά τα οποία διαθέτουν χαμηλή αυτο-αποτελεσματικότητα θα μειώσουν την προσπάθειά τους όταν τους δοθεί αρνητική ανατροφοδότηση

Ο Alberd Bandura (1997) προτείνει τέσσερις τρόπους αύξησης της αυτό-αποτελεσματικότητας και παρουσιάζονται πιο κάτω:

1. Πραξιακή γνώση (enactive mastery)

Η απόκτηση σχετικής με την εργασία εμπειρία αποτελεί την σημαντικότερη πηγή αύξησης. Η επιτυχής εκτέλεση αυξάνει την πίστη του ατόμου στις ικανότητές του.

2. Έμμεση μοντελοποίηση (vicarious modeling)

Αποκτάτε μεγαλύτερη σιγουριά κατά την παρακολούθηση κάποιου άλλου ο οποίος διεκπεραιώνει την εργασία. Περιλαμβάνει την παρακολούθηση και την αντιγραφή συμπεριφορών άλλων και αποτελεί σημαντική πηγή πληροφοριών για το άτομο. Είναι πιο αποτελεσματική όταν θεωρεί ότι έχει κοινά χαρακτηριστικά με το συγκεκριμένο άτομο.

3. Λεκτική πειθώ (social persuasion)

Με τη μορφή της ενθάρρυνσης, της εμπιστοσύνης και της θετικής ανατροφοδότησης από άλλους ενισχύουν την σιγουριά του ατόμου.

4. Διέγερση (physiological factor)

Ενεργοποιεί και ωθεί το άτομο να ολοκληρώσει την εργασία του.

Η θεωρία (Bandura, 1997) συμπληρώνει την θεωρία στοχοθέτησης του (Locke E. , 1976). Ο καθορισμός δύσκολων στόχων από τη διοίκηση δηλώνει την πίστη της στους εργαζομένους της. Αυτό κινητοποιεί μια ψυχολογική διαδικασία κατά την οποία ο εργαζόμενος αποκτάει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στον εαυτό του (υψηλότερη αυτο-αποτελεσματικότητα) και θέτει υψηλότερους προσωπικούς στόχους. Σύμφωνα με τους (Holladay & Quinones, 2003) οι προεκτάσεις της θεωρίας της αυτο-αποτελεσματικότητας έχει να κάνει με την εφαρμογή των πηγών αυτο-αποτελεσματικότητας του (Bandura, 1997) στο εργασιακό πλαίσιο.

Ωστόσο ο (Bandura, 1997) αγνοεί την νοημοσύνη και την προσωπικότητα του ατόμου. Οι (Judge, Jackson, Shaw, Scott, & Rich, 2007) έδειξαν ότι η νοημοσύνη και η προσωπικότητα, συνδέονται στενά με την υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα. Με άλλα λόγια τα άτομα που είναι ευφυές, ευσυνείδητα και συναισθηματικά σταθερά έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα υψηλή αυτό αποτελεσματικότητας σε σχέση με άτομα που σημειώνουν χαμηλές επιδόσεις στα χαρακτηριστικά αυτά.

2.5 Επαγγελματική Ικανοποίηση

2.5.1 Γενικά

Η διαδικασία προς την επίτευξη της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή αναγκών, κινήτρων και στόχων. Η αρχή της εν λόγω διαδικασίας είναι η συνειδητή ή υποσυνείδητη ύπαρξη αναγκών. Η ανάγκη παράγει το κίνητρο, που με τη σειρά της οδηγεί στον προσδιορισμό στόχων και δράσης για την υλοποίησή τους. Είναι προφανές επομένως ότι η ικανοποίηση και συγκεκριμένα η επαγγελματική ικανοποίηση, αποτελεί ένα εξαιρετικά πολυσύνθετο φαινόμενο. (Μπουραντάς, 2001)

Η επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται ως μια συναισθηματική ανταπόκριση στην εργασία και συνίσταται στις θετικές ή αρνητικές επιδράσεις που έχουν οι άνθρωποι στην εργασία τους. Σύμφωνα με τον (Locke E. , 1983) , η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από τη εκτίμηση του ατόμου για το επάγγελμα του ή την εργασιακή του εμπειρία.

Η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται ότι έχει άμεση σχέση τόσο με την ψυχική υγεία του ανθρώπινου δυναμικού όσο και το κύριο ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για την επίτευξη υψηλής αποδοτικότητας, παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων (Κάντας Α. , 1998).

Σύμφωνα με τους Wilson & Rosenfeld (2004), το ενδιαφέρον για έρευνα από την εργασιακή ικανοποίηση πηγάζει από το γεγονός ότι οι ενδεχόμενες θετικές ή αρνητικές αντιδράσεις προς την εργασία είναι πολύ πιθανό να προκαλέσουν σημαντικές συνέπειες στην αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα, τις εργασιακές σχέσεις, τις απουσίες και τις παραιτήσεις (Maghradi, 1999).

Σύμφωνα με νεότερα δεδομένα, ο (Newstrom, 2011) υποστηρίζει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται τόσο με ευνοϊκά όσο και δυσμενή συναισθήματα που ένας εργαζόμενος αντιμετωπίζει κατά την εκτέλεση του έργου του στη δουλειά. Μια άλλη προσέγγιση της έννοιας της επαγγελματικής ικανοποίησης σχετίζεται με το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι είναι ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι με τη δουλειά τους (Spector P. , 1997).

Συμπερασματικά, η ικανοποίηση από την εργασία εξετάζεται ως στάση που οδηγεί στη διαμόρφωση συγκεκριμένων συμπεριφορών ή αντιδράσεων. Σε τέτοιες περιπτώσεις η ικανοποίηση θεωρείται ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή ως αίτιο. Ωστόσο, ταυτόχρονα η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να ειπωθεί και ως εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή ως συνέπεια των εξωτερικών και εσωτερικών προς το άτομο παραγόντων που σχετίζονται κυρίως με τη συγκεκριμένη εργασία. (Κάντας Α. , 1998)

2.5.2 Παράγοντες Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Πριν είναι δυνατό να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι νιώθουν για το έργο τους, θα πρέπει να γίνει ένας έλεγχος για παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία και που καθορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση.

Οι (Hackman & Oldham, 1975) διέκριναν πέντε χαρακτηριστικά εργασίας τα οποία οδηγούν σε ψυχολογικές καταστάσεις που έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση της

επαγγελματικής ικανοποίησης στους εργαζόμενους. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η αυτονομία, η ανατροφοδότηση (feedback), η ταυτότητα του έργου, η σπουδαιότητα του έργου και η ποικιλία των δεξιοτήτων. Στις περιπτώσεις αυτές παρατηρείται υψηλότερη ποιότητα στην εργασία και ελαχιστοποίηση των απουσιών και αποχωρήσεων.

Οι (Lu, While, & Bariball, 2005) συμφωνούν και διέκριναν παράγοντες όπως η αυτονομία, η ταυτότητα των καθηκόντων (επαγγελματική κατάσταση), η ποικιλία καθηκόντων, ο μισθός, η ανατροφοδότηση, οι ευκαιρίες προαγωγής, η επιβράβευση από τους επιβλέποντες, η συνοχή με τους συναδέλφους, η συνεργασία με το προσωπικό, οι συνθήκες εργασίας και η δύναμη της οργανωτικής κουλτούρας να συνδέονται με την επαγγελματική ικανοποίηση.

Πιο κάτω αναλύονται οι παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης που συναντάμε πιο συχνά:

Μισθός - αμοιβές

Ο μισθός των εργαζομένων αποτελεί κίνητρο για τα προσωπικά τους οικονομικά και την κοινωνική τους θέση. Ο Portigal υποστηρίζει ότι η αμοιβή κατέχει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των εργαζομένων λόγω του ότι είναι σύμβολο κύρους και αναγνώρισης και άρα τα άτομα σε υψηλότερα επίπεδα θα είναι πιο ικανοποιημένα. Από την άλλη αν οι εργαζόμενοι δεν είναι ευχαριστημένοι με το μισθό τους ενδέχεται να νιώσουν δυσαρέσκεια. Η επαγγελματική ικανοποίηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την αμοιβή θα μπορούσε να θεωρηθεί ως η διαφορά ανάμεσα στην αμοιβή που λαμβάνει και αυτήν που ο ίδιος θεωρεί ότι θα έπρεπε να λαμβάνει. Δηλαδή όσο αυξάνεται η διαφορά τόσο μεγαλύτερη θα είναι η μη ικανοποίηση. Με άλλα λόγια ο εργαζόμενος βιώνει την ικανοποίηση της αμοιβής στα πλαίσια της δικαιοσύνης του (Adams, 1963). Είναι επομένως ζωτικής σημασίας, να καταβάλλουν οι εργοδότες (ή το κράτος αντίστοιχα) μισθούς σε ικανοποιητικά επίπεδα. (Singh & Loncar, N., 2010)

Προαγωγή

Σύμφωνα με τον (Ranganayakulu, 2015) η προαγωγή εκτός από την αύξηση των αμοιβών, αυξάνει την κοινωνική θέση των εργαζομένων και μπορεί να οδηγήσει σε προσωπική ανάπτυξη. Αυτό συμβαίνει επειδή οι προαγωγές περιέχουν έναν αριθμό

σημαντικών ενδείξεων για την αυτοεκτίμηση του εργαζομένου όπως για παράδειγμα συνοδεύονται με αύξηση μισθού (υλικές ενδείξεις), αυξημένο κοινωνικό γόητρο, αναγνώριση εντός της επιχειρήσεως (ενδείξεις κοινωνικής φύσεως). Οι (Malik, Danish, R. Q., & Munir, Y., 2012) θεωρούν την προαγωγή ως ικανοποιητική από μόνη της, ενώ ο (Kosteas, 2011) υποστηρίζει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να αυξηθεί όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν τις πολιτικές προώθησης ως δίκαιες και διαφανείς. Άρα όταν είναι αρκετές αυξάνεται και η ικανοποίηση των εργαζομένων.

Επίβλεψη

Ο (Monyatsi, 2012), θεωρεί την επίβλεψη ως τη στρατηγική αλληλεπίδραση μεταξύ εποπτικού και εποπτευόμενου, η οποία πρέπει να βασίζεται στην εμπιστοσύνη και τον αμοιβαίο σεβασμό. Η υποστηρικτική, εγκάρδια, δίκαιη και έντιμη εποπτεία συνδέεται με την αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία όλων των μελών του προσωπικού σε πολλά διαφορετικά περιβάλλοντα (Borkowski, 2016).

Οι σχέσεις καλής επίβλεψης προκαλούν τους εργαζόμενους να πιστεύουν ότι η οργάνωσή τους επιτρέπει περισσότερη αυτονομία, υποστήριξη και ελευθερία λήψης αποφάσεων. (Hsu & Wang, 2008).

Αναγνώριση

Ένα βασικό χαρακτηριστικό που αναζητούν συνήθως οι εργαζόμενοι είναι η αναγνώριση, η οποία είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο παρακίνησης των εργαζομένων που επικυρώνει τις προσπάθειές τους να βοηθήσουν τον οργανισμό που τους απασχολεί. (Besterfield, 2011) Η αναγνώριση μπορεί να προσφέρει στους υπαλλήλους ανατροφοδότηση και υποστήριξη, βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή τους. Η αναγνώριση μπορεί να έχει λεκτική μορφή, μπορεί να έχει γραπτή μορφή αλλά μπορεί να πάρει και νομισματική μορφή. Οι υπάλληλοι δεν ανταποκρίνονται πάντοτε στον ίδιο τύπο αναγνώρισης με τον ίδιο τρόπο γι' αυτό και η αναγνώριση διακρίνεται σε διαφορετικές μορφές. (Shah, 2012)

Συνάδελφοι και εκπαιδευόμενοι

Οι σχέσεις στο χώρο εργασίας μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την επαγγελματική ικανοποίηση. Ο καλός συνεργάτης μπορεί να ενθαρρύνει και να προβλέπει την ικανοποίηση (Wall, 2008). Οι (Harden Fritz & Omdahl, 2006) συμφωνούν

υποστηρίζονταν ότι οι αρνητικές εργασιακές σχέσεις έχουν επιζήμια αποτελέσματα στην επαγγελματική ικανοποίηση.

Η ίδια η δουλειά

Οι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι το περιεχόμενο της εργασίας είναι συνήθως ένας σημαντικός παράγοντας επαγγελματικής ικανοποίησης, όπως και το ενδιαφέρον του ατόμου για τη δουλειά, το πεδίο για την καινοτομία αλλά και η ανεξαρτησία των εργαζομένων. (Sargent & Hannum, 2005). Οι εργοδότες θα πρέπει να επικεντρωθούν στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, προκειμένου να αυξήσουν τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης, γεγονός που θα μπορούσε να οδηγήσει στη μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στον έλεγχο του χρονοδιαγράμματος εργασίας τους (Kinzl, Traweger, Lederer, & Heideg, 2004).

Η επαγγελματική ικανοποίηση- Δημογραφικοί παράγοντες

Προηγούμενες μελέτες όπως αυτή των (Gurta, M.,; & Gehlawat, 2013) εκτέλεσαν έρευνες με σχετικά ερωτήματα και κατέληξαν πώς τα ατομικά χαρακτηριστικά σχετίζονται άμεσα με την επαγγελματική ικανοποίηση. Εφόσον λοιπόν, εντοπίστηκε μια τέτοια σχέση επαγγελματικής ικανοποίησης, εξετάζονται κάποιες κύριες ανεξάρτητες μεταβλητές, αναζητώντας και παραθέτοντας στοιχεία από διάφορους τομείς που προσδιορίζονται στη βιβλιογραφία όπως: η ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο, η διάρκεια της εμπειρίας, ο φόρτος εργασίας και η θέση.

Ηλικία

Πολλές μελέτες έχουν τεκμηριώσει τη σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση από την εργασία και την ηλικία των εργαζομένων. Παρ' όλα αυτά, ο (Spector P. E., 1997) υποστηρίζει ότι η φύση αυτής της σχέσης παραμένει αβέβαιη. Πράγματι, σε διάφορες μελέτες έχουν αναφερθεί πολλές και διαφορετικές συσχετίσεις ενώ μερικές φορές δεν εντοπίζονται κάποιες σημαντικές σχέσεις (Kooij, T., & P. G., 2010).

Σε κάποιες έρευνες προσανατολισμένες καθαρά στη σχέση ηλικίας και επαγγελματικής ικανοποίησης προτείνεται μια σχέση που εκφράζεται με το σχήμα U, περιλαμβάνοντας τρία ξεχωριστά στάδια. Στην αρχή της σταδιοδρομίας τους, οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης, που μειώνονται στη μέση ηλικία, και στη

συνέχεια αυξάνονται και πάλι τα έτη πριν από τη συνταξιοδότηση. (Hochwarter, Ferris, Perrewé, & Witt, 2001).

Ωστόσο, τα ευρήματα έπειτα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση ερευνών που αναζητούν μια σχέση ανάμεσα στην ηλικία και την επαγγελματική ικανοποίηση είναι αντιφατικά αφού η επιστημονική κοινότητα χωρίζεται σε δύο αντίθετα μέτωπα. Αυτό συμβαίνει γιατί ορισμένοι ερευνητές αναφέρουν σημαντικές διαφορές στην επαγγελματική ικανοποίηση ανάμεσα σε διαφορετικές ηλικιακές ομάδες. (Akhtar, Hashmi, M. A., & Naqvi, S. I. H., 2010).

Αντίθετα, άλλοι δεν αναφέρουν σημαντική σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και ηλικίας (Ghazzawi, 2011).

Μορφωτικό επίπεδο

Ο (Fugar, 2007) δεν διαπίστωσε σημαντική συσχέτιση, ενώ οι (Sharma, R. D., Jyoti, J., 2009) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται με το επίπεδο εκπαίδευσης. Σε άλλες περιπτώσεις έγινε μια εκτενέστερη ανάλυση στη σχέση αυτή και διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι με ανώτερα εκπαιδευτικά προσόντα (απόφοιτοι και μεταπτυχιακοί φοιτητές) ήταν πιο πιθανό να ικανοποιηθούν από τη δουλειά τους, σε σχέση με τους αντίστοιχους εργαζομένους με χαμηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης (Artz, 2008).

Εμπειρία / προϋπηρεσία

Οι (Giallonardo, Wong, C. A., & Iwasiw, C. L., 2010) δηλώνουν ότι τα χρόνια εμπειρίας ή τα χρόνια προϋπηρεσίας σε ορισμένες θέσεις εργασίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πρόβλεψη της επαγγελματικής ικανοποίησης και προτείνουν ότι οι εργαζόμενοι με λιγότερη εμπειρία θα αποχωρήσουν αν δεν είναι ικανοποιημένοι, ενώ αυτοί που είναι πιο ικανοποιημένοι τείνουν να συνεχίζουν τις θέσεις τους. Οι (Sharma & Jyoti, J., 2009) διαπίστωσαν ότι η ικανοποίηση μειώθηκε τα πρώτα πέντε χρόνια, στη συνέχεια αυξήθηκε, φτάνοντας στο ανώτατο όριο μετά από είκοσι χρόνια εργασιακής εμπειρίας, πριν μειωθεί ξανά. Καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση της εμπειρίας σε έναν οργανισμό είναι κυκλική.

Φόρτος εργασίας

Μερικές μελέτες, έχουν βρει μια ισχυρή σχέση μεταξύ φόρτου εργασίας και ικανοποίησης, ενώ άλλες καταλήγουν στο αντίθετο ακριβώς συμπέρασμα (Chughati & Perveen, U. , 2013).

Θέση

Ο (Oshagbemi, 2003) διαπίστωσε, ότι όσο υψηλότερη είναι η θέση, τόσο μεγαλύτερα είναι τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης. Αυτά τα αποτελέσματα δεν υποστηρίζονται από τους (Eyuroglu & Saner, T. , 2009) που διαπίστωσαν ότι οι καθηγητές και οι αναπληρωτές καθηγητές ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από τους λέκτορες.

2.5.3 Μέτρηση Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση, οι εργασιακές στάσεις και το εργασιακό ηθικό μετρούνται μέσω συνεντεύξεων ή ερωτηματολογίων στα οποία ζητείται από τους εργαζόμενους να δηλώσουν το βαθμό ευαρέσκειας ή δυσαρέσκειας αναφορικά με τις ποικίλες πτυχές των εργασιακών τους ρόλων. Ο βαθμός, στον οποίο ένα υποκείμενο είναι ικανοποιημένο με την εργασία του προκύπτει από τις απαντήσεις του σε ένα ή περισσότερα ερωτήματα σχετικά με τα συναισθήματά που τρέφει για την εργασία του.

Τα κατάλληλα όργανα μέτρησης που χρησιμοποιούνται από τους διάφορους ερευνητές θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από κύρος και αξιοπιστία για να μετρήσουν στην προκειμένη περίπτωση την επαγγελματική ικανοποίηση. Παρακάτω αναλύονται επιγραμματικά οι πιο γνωστές και αξιόπιστες κλίμακες μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Job Descriptive Index (JDI)

Η κλίμακα JDI περιλαμβάνει πέντε τομείς: την εργασία, το μισθό, τις δυνατότητες προαγωγής, την επίβλεψη και τους συναδέλφους. Πολλοί χρήστες αυτής της κλίμακας τους έχουν αθροίσει βγάζοντας ένα συνολικό σκορ εργασιακής ικανοποίησης. Ωστόσο, κάτι τέτοιο δεν συνιστάται από έναν εκ των κατασκευαστών αυτής της κλίμακας . (Ironson, Smith, P.C., Brannick, M.T., Gibson, W.M., & Paul, K.B., 1989)

Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

Πρόκειται για μία κλίμακα αξιολόγησης πολλαπλών ερωτήσεων που διερευνά το κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι από την εργασία τους. (Weiss David J. & H., 1968)

Η σύντομη εκδοχή χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό είτε της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης είτε της εσωτερική και εξωτερική ικανοποίησης. Η εσωτερική ικανοποίηση αναφέρεται στη φύση των εργασιακών καθηκόντων και στο πως οι άνθρωποι νιώθουν για τη δουλειά που κάνουν. Η εξωτερική ικανοποίηση αφορά άλλες πτυχές των συνθηκών εργασίας, όπως είναι τα επιμέρους οφέλη και ο μισθός. Τόσο η εσωτερική όσο και η εξωτερική ικανοποίηση αποτελούν συνδυασμό ποικίλων τομέων.

Job Satisfaction Survey (JSS)

Ο Spector (P.E., 1985) το οποίο αξιολογούσε τις στάσεις των εργαζομένων στις διάφορες πτυχές της εργασίας τους. Συγκεκριμένα εξέταζε εννέα κατηγορίες: **τις αμοιβές, τη προαγωγή, την επίβλεψη, τα περιθώρια παροχών, τις ενδεχόμενες ανταμοιβές, τις διαδικασίες λειτουργίας, τη φύση της εργασίας, τους συνεργάτες και την επικοινωνία.**

Το JSS χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή.

2.6 Περιβάλλον στην Κύπρο

Στην Κύπρο παρατηρείται ύφεση της οικονομίας για το 2020 η οποία αποδίδεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στην εφαρμογή των έκτακτων περιοριστικών μέτρων για την αντιμετώπιση των αρνητικών συνεπειών της πανδημίας της νόσου COVID-19.

Σύμφωνα με την εκτίμηση της Στατιστικής Υπηρεσίας Κύπρου παρατηρείται αρνητικός ρυθμός ανάπτυξης του ΑΕΠ κατά το τρίτο τρίμηνο του 2020, της τάξης του -4.4% σε σύγκριση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2019. Επιβεβαιώνει τις προβλέψεις του Υπουργείου Οικονομικών που περιλαμβάνονται στον κρατικό προϋπολογισμό, σύμφωνα με τις οποίες η συρρίκνωση της οικονομίας για ολόκληρο το 2020 θα περιορισθεί στο -5.5%, αντί ύφεση 7% που προβλεπόταν αρχικά.

Σημειώνεται πως η κυπριακή οικονομία κατά το πρώτο εξάμηνο του 2020 κατέγραψε ύφεση της τάξης του -5.6%.

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία

3.1 Διαδικασία Εκτέλεσης της Έρευνας

Στο Κεφάλαιο 2 ολοκληρώθηκε η δευτερογενής έρευνας - βιβλιογραφική επισκόπηση. Ακολουθεί η πραγματοποίηση πρωτογενούς έρευνας σε κυπριακές επιχειρήσεις του τομέα παροχής υπηρεσιών για τη συλλογή απόψεων. Η έρευνα αποσκοπεί στην απάντηση των ακόλουθων τεσσάρων ερευνητικών ερωτημάτων:

1. Ποιοι είναι οι παράγοντες που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων στην Κύπρο
2. Ποιους παράγοντες παρακίνησης χρησιμοποιούν οι οργανισμοί στην Κύπρο;
3. Σε τι βαθμό είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι στην Κύπρο από τους παράγοντες παρακίνησης;
4. Ποιες άλλες μορφές παρακίνησης θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν από τους κυπριακούς οργανισμούς ώστε να εργάζονται πιο αποδοτικά οι εργαζόμενοι;

3.2 Μέθοδος της Έρευνας

Για την συλλογή των απόψεων των εργαζομένων στον κυπριακό τριτογενή τομέα, προς απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων 1, 2 και 3 χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική έρευνα. Η ποσοτική έρευνα κρίθηκε ιδανική για τα υπό αναφορά ερωτήματα λόγω των συσχετίσεων που απαιτείται να μελετηθούν, του μεγάλου μεγέθους δείγματος που συλλέχτηκε (N=166), καθώς και λόγω του ότι οι έννοιες που μελετώνται είναι μετρήσιμες (Cohen, Manion, & Morrison, 2007). Σημαντικό πλεονέκτημα των ποσοτικών ερευνών είναι ότι αναλύουν τα δεδομένα με μαθηματικό τρόπο και για αυτόν τον λόγο μπορούν να εξάγουν γενικεύσιμα συμπεράσματα εφόσον η δειγματοληψία δεν είναι μεροληπτική (Creswell, 2013).

Αναφορικά με το ερευνητικό ερώτημα 4, χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική μέθοδος. Η ποιοτική έρευνα κρίθηκε ιδανική εφόσον αποτελεί την ενδεδειγμένη μεθοδολογία για να απαντηθούν τα ερωτήματα που σχετίζονται με το "Πώς";

3.3 Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων

Το μέσο συλλογής στοιχείων που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή είναι το δομημένο ερωτηματολόγιο, με κυρίως κλειστού τύπου ερωτήσεις και μία ερώτηση ανοικτού τύπου. Το ερωτηματολόγιο συμπληρωνόταν ηλεκτρονικά και ανώνυμα μέσω του ακόλουθου συνδέσμου: <https://forms.gle/gAkQjCXgFho3CkEP7.0> σύνδεσμος αποστάληκε μέσω email και άλλα κοινωνικά μέσα δικτύωσης,

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα σύνολο γραπτών ερωτήσεων με τις οποίες ο ερευνητής απευθύνεται ομοιόμορφα στα υποκείμενα της έρευνας για τη συλλογή ερευνητικών πληροφοριών που σχετίζονται με την άποψη, ή τη γνώμη τους ή την αντίληψή τους για ένα πρόβλημα ή ένα θέμα (Μενεξές, Γ., 2008/09).

Η χρήση του ερωτηματολογίου παρουσιάζει ορισμένα μειονεκτήματα όπως η απώλεια των λεπτομερειών και του βάθους της πληροφορίας, η έλλειψη ελέγχου της ακρίβειας των απαντήσεων καθώς επίσης της ειλικρίνειας και της υποκειμενικότητας των ερωτηθέντων ως προς την κατανόηση των ερωτήσεων. Από την άλλη τα σημαντικά πλεονεκτήματα που παρουσιάζει όπως εξοικονόμηση χρόνου, χαμηλό κόστος, ομοιομορφία ερωτήσεων, διατήρηση ανωνυμίας, μεγάλη έκταση και ποικιλία των συμμετεχόντων καθώς και των στοιχείων που μπορούν να συλλέγουν και δυνατότητα συλλογής στοιχείων για χαρακτηριστικά τα οποία δεν είναι πολλές φορές παρατηρήσιμα (Μενεξές, Γ., 2008/09), το καθιστά το καταλληλότερο μέσο για τη παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή.

«Για να υπάρχουν ερευνητικές μελέτες με έγκυρα αποτελέσματα, είναι αναγκαίο να χρησιμοποιούνται για τη διεξαγωγή τους ερευνητικά εργαλεία, τα οποία προηγουμένως έχουν ελεγχθεί για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία τους» (Ουζούνη, Χ. & Νακάκης Κ., 2011). Σύμφωνα με τους (Ουζούνη, Χ. & Νακάκης Κ., 2011) η εγκυρότητα αφορά στην εκτίμηση, του κατά πόσο ένα εργαλείο μέτρησης μετράει αυτό για το οποίο υποστηρίζει ότι σκοπεύει να μετρήσει και συνδέεται με την ύπαρξη του συστηματικού σφάλματος. Δηλαδή στο κατά πόσο το ερωτηματολόγιο μετρά της μεταβλητές/έννοιες τις οποίες προσπαθεί να μετρήσει. Η αξιοπιστία αφορά στην συνοχή, τη συνέπεια και σταθερότητα που παρουσιάζει το ερωτηματολόγιο, ώστε η μεταβλητότητα των

αποτελεσμάτων να είναι μικρή, αν επαναληφθεί η μέτρηση κάτω από παρόμοιες συνθήκες. Η υψηλή αξιοπιστία ενός εργαλείου μέτρησης συνδέεται με την ελαχιστοποίηση του τυχαίου σφάλματος.

Για την κατάρτιση του ερωτηματολογίου της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής δόθηκε προτεραιότητα στην αναζήτηση υφιστάμενων ερωτηματολογίων, διότι η σύνταξη ενός ερωτηματολογίου δεν είναι εύκολη υπόθεση (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2005), εφόσον απαιτεί σημαντικό χρόνο και εμπεριέχει σημαντικό κίνδυνο σε σχέση με τον βαθμό αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μετρήσεών του.

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελείται από τα ΜΕΡΗ Α – Κ και παρατίθεται στο Παράρτημα Α. Καταρτίστηκε με την βοήθεια του επιβλέποντος καθηγητή.

Αρχικά στο Μέρος Α συλλέγεται πληροφόρηση για τα δημογραφικά και κοινωνικά στοιχεία των εργαζόμενων.

Στη συνέχεια κατασκευάστηκε το Μέρος Β του ερωτηματολογίου το οποίο απαντά στο 2ο ερευνητικό ερώτημα. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε το Job Satisfaction Survey (JSS) το οποίο καταρτίστηκε για πρώτη φορά από τον (Spector P., Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, 1985). Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 36 ερωτήσεις οι οποίες αντιστοιχούν σε 9 ανεξάρτητους παράγοντες ικανοποίησης. Κάθε κατηγορία αξιολογείται με τέσσερις ερωτήσεις και υπολογίζεται συνολική βαθμολογία για τον κάθε παράγοντα ικανοποίησης. Οι απαντήσεις καταγράφονται σε εξαβάθμια κλίμακα Likert, με τιμές που κυμαίνονται από «διαφωνώ απόλυτα» με «συμφωνώ απόλυτα». Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του επιβεβαιώθηκαν από πληθώρα επιστημόνων. Επισημαίνεται ότι η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του εξετάστηκε και στην ελληνική γλώσσα από τους (Tsounis & Safaris, 2018), Τα ευρήματα επιβεβαίωσαν την εγκυρότητα και αξιοπιστία της μεταφρασμένης ελληνικής εκδοχής.

Ακολούθως κατασκευάστηκε το ΜΕΡΟΣ Γ – Ι του παρόντος ερωτηματολογίου το οποίο απαντά στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα και αφορά στους παράγοντες παρακίνησης. Για την κατασκευή του χρησιμοποιήθηκε ως πρότυπο τροποποιημένο το ερωτηματολόγιο που ανέπτυξαν σε έρευνα τους οι (Lambiris, Gitona, Drosou, & Niakas,

2008). Το ερωτηματολόγιο βασίζεται στη θεωρία του Herzberg σχετικά με τους παράγοντες υγιεινής (εξωτερικοί) και παράγοντες παρακίνησης (εσωτερικοί). Θεωρήθηκε κατάλληλο για την απάντηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος για τους πιο κάτω λόγους:

- Έχει ελεγχθεί η εγκυρότητα και αξιοπιστία του από σε έρευνα των (Lambiris, Gitona, Drosou, & Niakas, 2008)
- Καταρτίστηκε στην Ελλάδα, χώρα με παρόμοια κουλτούρα με την Κυπριακή
- Το εργαλείο αναπτύχθηκε πρόσφατα εφόσον δημοσιεύτηκε το 2008

Το Μέρος Γ περιλαμβάνει 17 ερωτήσεις και προσπαθεί να καταγράψει τους επιθυμητούς τρόπους παρακίνησης γύρω από 10 συνολικά παράγοντες παρακίνησης.

Στο Μέρος Δ οι ερωτηθέντες ιεράρχησαν του 3 σημαντικότερους από τους παραπάνω 17 τρόπους παρακίνησης.

Το Μέρος Ε οι ερωτηθέντες αξιολόγησαν τον βαθμό στον οποίο ο οργανισμός τους παρέχει τους τρόπους παρακίνησης σε μία προσπάθεια να καταγραφούν οι τρόποι παρακίνησης που χρησιμοποιούνται από τους Κυπριακούς οργανισμούς. Οι απαντήσεις όπως και στο Μέρος Γ καταγράφονται σε πενταβάθμια κλίμακα Likert λαμβάνονται τιμές από «Καθόλου» μέχρι «Πάρα πολύ».

Στο Μέρος ΣΤ ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να αξιολογήσουν τον βαθμό της συνολικής τους παρακίνησης.

Στο Μέρος Ζ οι ερωτηθέντες αξιολόγησαν το βαθμό που θα μπορούσαν ορισμένα μη χρηματικά κίνητρα να τους παρακινήσουν και τέλος. Οι απαντήσεις καταγράφηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert με τιμές από «Σίγουρα Διαφωνώ» σε τιμές «Σίγουρα Συμφωνώ».

Από την άλλη στα μέρη Η – Ι αξιολογήθηκε το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι για την αμοιβή τους.

Τέλος το Μέρος Κ περιλαμβάνει ποιοτική έρευνα με μία ανοικτού τύπου ερώτηση η οποία προσπαθεί να απαντήσει στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με το ποιους τρόποι παρακίνησης θα βελτίωναν την απόδοση των εργαζομένων.

Τα πιο πάνω παρατίθενται αναλυτικότερα στο Παράρτημα Β.

3.4 Πληθυσμός – Δείγμα

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή ήταν βολικό και όχι τυχαίο. Δηλαδή το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στο οικογενειακό, φιλικό και εργασιακό περιβάλλον της συγγράφοντος.

Το δείγμα αποτέλεσαν άτομα άνω των 18 ετών τα οποία εργάζονται στην Κύπρο στον τομέα κυρίως των υπηρεσιών, όπως σε ελεγκτικά γραφεία και υπηρεσίες, τηλεπικοινωνιακό οργανισμό, σε οργανισμό παροχής ηλεκτρικής ενέργειας, σε εκπαιδευτικούς, σε ξενοδόχους, δικηγόρους κ.α. Το ερωτηματολόγιο προωθήθηκε σε μόνιμους και μη εργαζομένους, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, οικογενειακής κατάστασης, εργασιακής πείρας, μορφωτικού επιπέδου και θέσης στην ιεραρχία.

Τον πληθυσμό της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής αποτελούν όλοι οι εργαζόμενοι στην Κύπρο. Σύμφωνα με έρευνα της Στατιστικής Υπηρεσίας της Κύπρου που έγινε το δεύτερο τρίμηνο του 2020, εργοδοτούνται 448.466 άτομα ή 62,2% του πληθυσμού (άνδρες 68,6%, γυναίκες 56,3%) της Κυπριακής Δημοκρατίας (Στατιστική Υπηρεσία, 2020). Για σκοπούς υλοποίησης της μεταπτυχιακής διατριβής και διεξαγωγής αξιόπιστων συμπερασμάτων, το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε 250 άτομα και συμπληρώθηκε από συνολικά 166 ερωτηθέντες. Για να ενισχυθεί η ανταπόκριση των ερωτηθέντων έγιναν επαναλαμβανόμενες υπενθυμίσεις μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Ο χρόνος διεξαγωγής της πρωτογενούς έρευνας διήρκησε από το τέλος Οκτωβρίου μέχρι τα μέσα Νοεμβρίου του 2020.

Λόγω της βολικότητας του δείγματος, τα συμπεράσματα δεν μπορούν να γενικευθούν αλλά αποτελούν μια καλή εικόνα για το θέμα για την παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στην Κύπρο καθώς και έναυσμα για περαιτέρω έρευνα με χρησιμοποίηση σταθμισμένου τυχαίου δείγματος προς εξαγωγή γενικότερων συμπερασμάτων.

3.5 Στατιστικές Τεχνικές

Με τη λήξη του χρόνου συμπλήρωσης του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου ακολούθησε η ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν. Για την στατιστική ανάλυση των εν λόγω δεδομένων, χρησιμοποιήθηκαν τα προγράμματα Microsoft Excel και SPSS.

Τα στατιστικά αυτά προγράμματα είναι από τα πλέον δημοφιλή, με τα οποία μπορεί κανείς να εκτελέσει περίπλοκους χειρισμούς δεδομένων και αναλύσεων.

Τα αποτελέσματα, που παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο, κωδικοποιήθηκαν και καταρτίστηκαν σε πίνακες ή/και γραφήματα, συνοδευόμενα από λεκτική διατύπωση, με σκοπό την καλύτερη παρουσίασή τους. Υιοθετήθηκε η απλή περιγραφική στατιστική ανάλυση με τη χρήση ποσοστών, μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων.

Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα

Παράθεση των Αποτελεσμάτων της Έρευνας

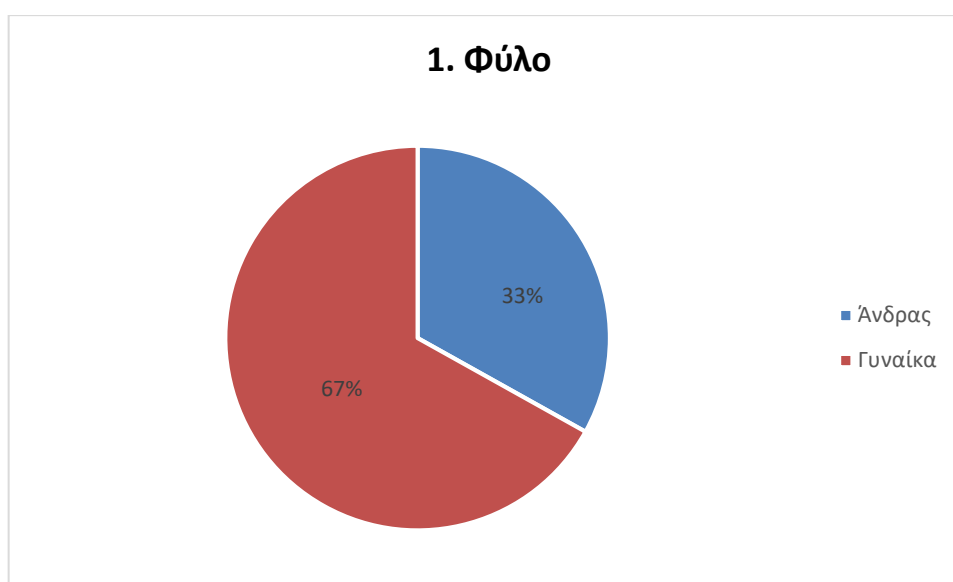
4.1 Μέρος Α: Δημογραφικά Στοιχεία

Στο πρώτο μέρος, δίνεται η δημογραφική εικόνα των ερωτηθέντων για τους σκοπούς της έρευνας.

1. Φύλο

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 166 άτομα, 111 ήταν γυναίκες (ποσοστό 66,9%) και 55 άνδρες (ποσοστό 33,1%).

Σημαντική διαφορά στα δύο φύλα γεγονός που μας επιτρέπει να υποθέσουμε ότι τα μετέπειτα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας θα αφορούν περισσότερο τις γυναίκες.

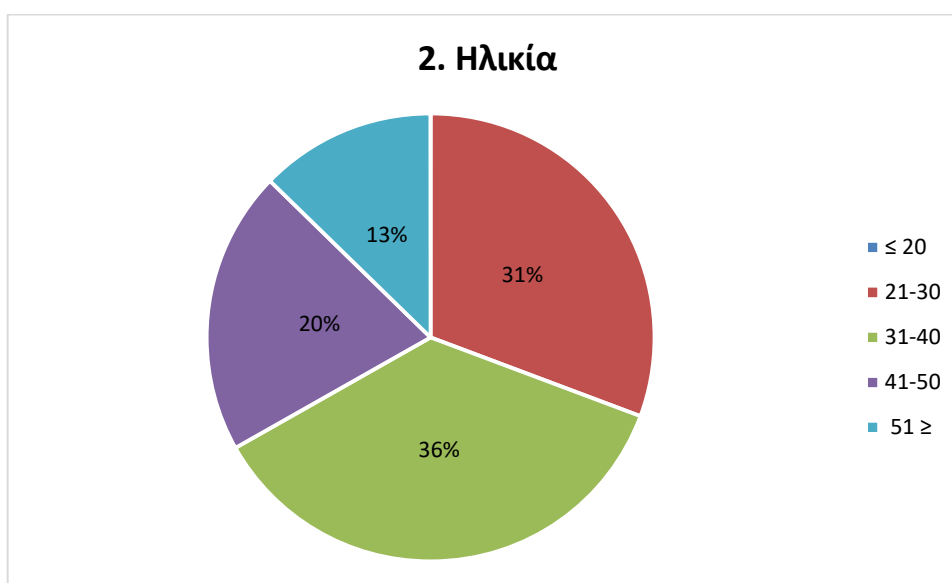


Διάγραμμα 1

2. Ηλικία

Στο δεύτερο ερώτημα των δημογραφικών στοιχείων, παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εμπίπτει στις ηλικιακές ομάδες 31-40 και 21-30 ετών με ποσοστό 36,1% και 30,7% αντίστοιχα. Ακολουθούν οι ηλικίες 41-50 ετών (20,5%) και 51 ετών και άνω (12,7%) που αποτελούν και το μικρότερο ποσοστό των ερωτηθέντων.

Συνεπάγεται ότι τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας θα ανταποκριθούν στις καίριες ηλικίες των εργαζομένων που η καριέρα τους βρίσκεται σε αρχικά στάδια οπότε και θα υπάρχει άμεση συσχέτιση με τους τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων ούτως ώστε να βοηθήσουν τόσο τους ίδιους όσο και τους οργανισμούς να παρέχουν τους κατάλληλους τρόπους παρακίνησης για καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα.

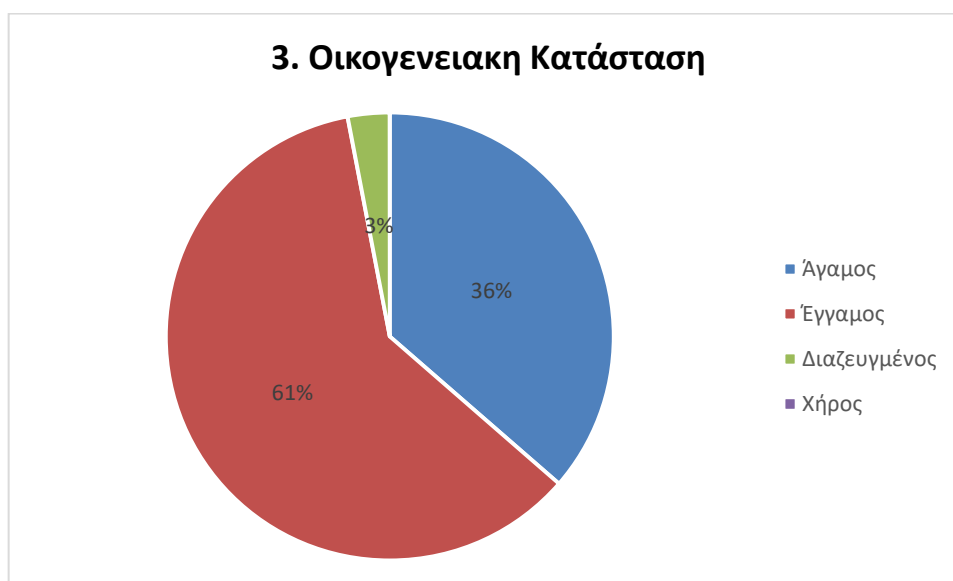


Διάγραμμα 2

3. Οικογενειακή Κατάσταση

Όσον αναφορά την οικογενειακή κατάσταση των ατόμων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει σε έγγαμους 101 άτομα που αντιστοιχεί στο ποσοστό των 60,8%, ακολουθούν άγαμοι 60 άτομα ποσοστό 36,1% και μικρή μερίδα διαζευγμένων 5 άτομα, ποσοστό 3%.

Σημαντικό μέρος του δείγματος έχουν οικογένεια (61%), γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα άτομα αυτά θα επικεντρώνονται στη μελλοντική οικογενειακή τους ασφάλεια και ευημερία.

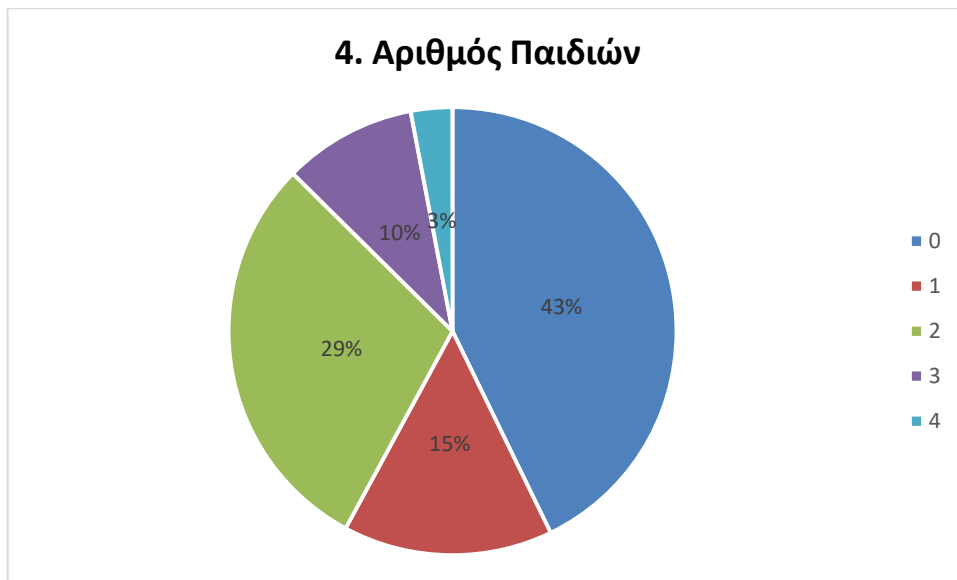


Διάγραμμα 3

4. Αριθμός Παιδιών

Η πλειοψηφία των ατόμων του δείγματος δεν έχουν καθόλου παιδιά, ποσοστό 42,8% (71 άτομα), 15,1% (25 άτομα) έχουν ένα παιδί, 29,5% (49 άτομα) έχουν 2 παιδιά, 9,6% (16 άτομα) έχουν 3 παιδιά και τέλος πολύ μικρό ποσοστό 3% (5 άτομα) έχουν 4 παιδιά. Καταλήγουμε ότι 57,2% των ατόμων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο της έρευνας αυτής έχουν είτε ένα παιδί είτε περισσότερα.

Σύμφωνα και με το παιδοκεντρικό χαρακτήρα των Κυπρίων αυτό θα αναλυθεί έως η βασική προτεραιότητα των ατόμων του δείγματος που είναι η ανατροφή και η εκπαίδευση των παιδιών τους. Αυτό καθιστά σαφές ότι παρακινούνται στον εργασιακό τους περιβάλλον με στόχο να εξασφαλίσουν ένα βιώσιμο και επιτυχημένο μέλλον για τα παιδιά τους.

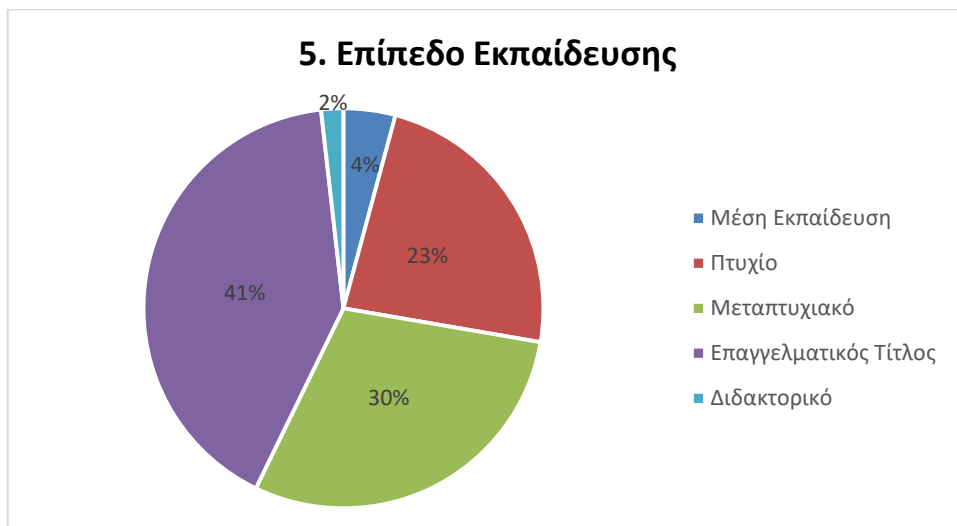


Διάγραμμα 4

5. Μορφωτικό Επίπεδο

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχουν ανώτερο μορφωτικό επίπεδο το 96% κατέχει τουλάχιστο ένα πτυχίο. Θεωρείται ότι τα άτομα που έχουν μεταπτυχιακό ή κατέχουν επαγγελματικό τίτλο έχουν ολοκληρώσει το πτυχίο. Από αυτούς το 70,5% έχει μετεκπαιδευτεί. Επιπλέον ποσοστό 43% κατέχουν ανώτατη εκπαίδευση όπως επαγγελματικό τίτλο ή διδακτορικό.

Συμπεραίνεται λοιπόν ότι οι κυπριακές εταιρίες και οργανισμοί πλαισιώνονται από υπαλλήλους με υψηλό μορφωτικό επίπεδο και γνώσεις αφού οι πιο πολλοί και κατέχουν πτυχίο και μετεκπαιδεύονται.

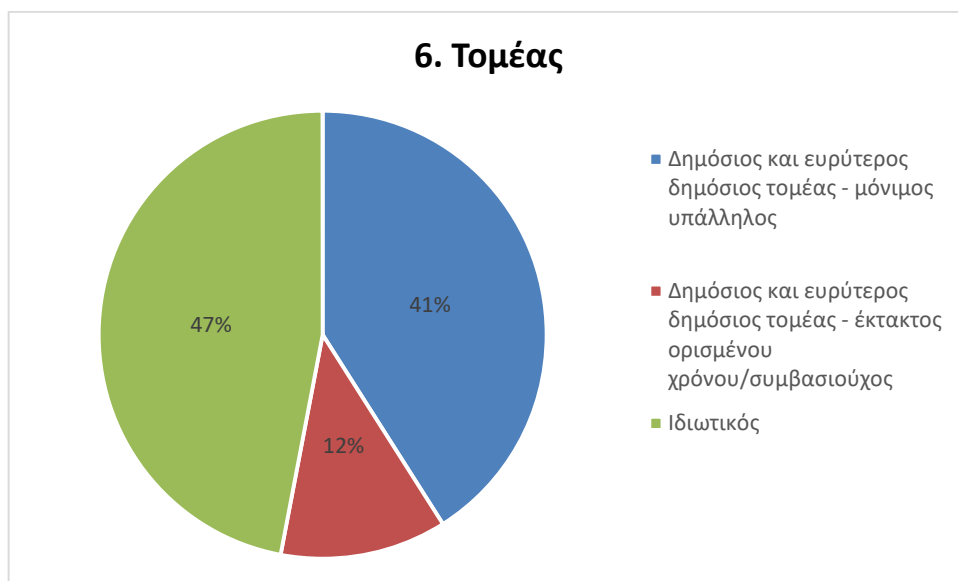


Διάγραμμα 5

6. Τομέας Υπηρεσίας

Αξιοσημείωτο στα συγκεκριμένα αποτελέσματα αποτελεί το γεγονός ότι ο πληθυσμός του δείγματος έχει διαχωριστεί με περίπου ίσα ποσοστά σε υπαλλήλους δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Συγκεκριμένα 47% (78 άτομα) ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα, ενώ 41% (68 άτομα) στον ευρύτερο δημόσιο τομέα με καθεστώς μόνιμου υπαλλήλου και το 12% (20 άτομα) ανήκουν στον δημόσιο τομέα ως έκτακτοι ορισμένου χρόνου ή συμβασιούχοι.

Ως εκ τούτου οι ενδεδειγμένες μορφές παρακίνησης στην παρούσα έρευνα θα έχουν αντίκρισμα τόσο για τον ιδιωτικό όσο και για τον δημόσιο τομέα.



Διάγραμμα 6

7. Σύνολο Επαγγελματικής Πείρας

Στο διάγραμμα που ακολουθεί το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος των υπαλλήλων 44% (73 υπάλληλοι) έχουν ίσα ή λιγότερα από 10 χρόνια προϋπηρεσίας. Ακολουθούν με 29% (49 άτομα) όσοι έχουν 19-29 χρόνια πείρας στον τομέα εργασίας τους και ακολούθως το 17% (28 υπάλληλοι) με 20- 29 χρόνια προϋπηρεσίας και τέλος το

μικρότερο ποσοστό 10% (16 άτομα) αναλογεί σε αυτούς που έχουν περισσότερα από 30 χρόνια πείρα.

Το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος κατέχουν άτομα με λιγότερη ή ίση από 10 χρόνια προϋπηρεσία δίνει αξία στην παρούσα έρευνα να αναζητεί τις παραμέτρους που θα ωθούσαν το σύνολο των ατόμων αυτών προς την μέγιστη δυνατή προσπάθεια για επίτευξη προσωπικών στόχων των ιδίων αλλά και της υπηρεσίας τους.



Διάγραμμα 7

8. Χρόνια Προϋπηρεσίας στην Υπηρεσία που βρίσκονται

Πιο κάτω αναλύονται τα συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας των υπαλλήλων του δείγματος που έχουν στην υπηρεσία που βρίσκονται σήμερα. Από αυτούς το μεγάλο ποσοστό των 61% (102 υπάλληλοι) έχουν ίσα ή λιγότερα χρόνια στην υπηρεσία τους. Πολύ λιγότερο ποσοστό 22% (36 άτομα) έχουν 10-19 χρόνια προϋπηρεσίας στην υπηρεσία τους και 13% (21 υπάλληλοι) 20-29 χρόνια. Τέλος μόλις το 4% (7 άτομα) έχουν προϋπηρεσία στην υπηρεσία τους ίσα ή πάνω από 30 χρόνια.

Το δείγμα είναι πρόσφορο για το σκοπό της παρούσας έρευνας διότι απευθύνετε κυρίως σε υπηρεσίες με σχετικά νέο εργατικό δυναμικό που ευκολότερα θα παρακινηθεί και θα αφομοιωθεί στην κουλτούρα του οργανισμού.

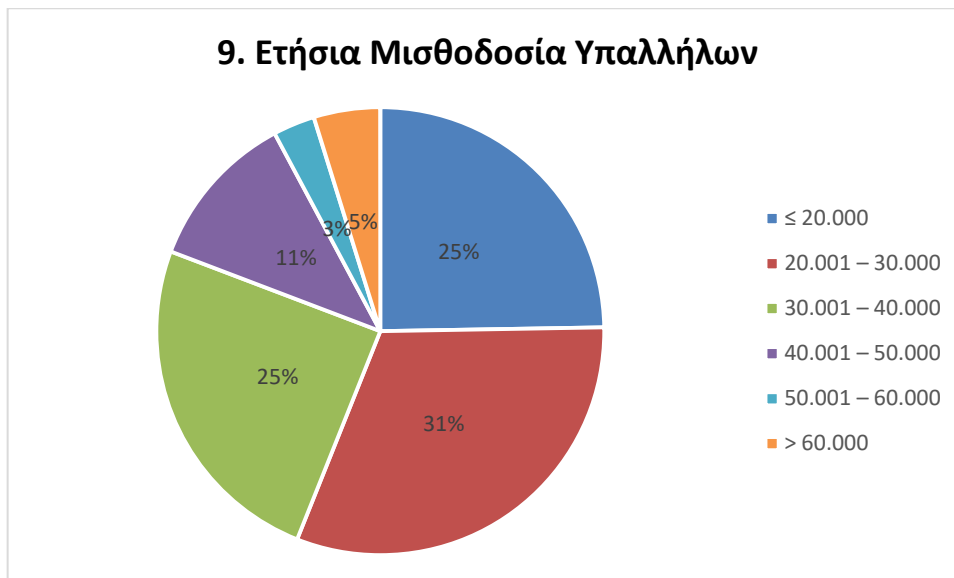


Διάγραμμα 8

9. Ετήσια Μισθοδοσία Υπαλλήλων

Από την παρακάτω ανάλυση προκύπτει ότι το 31% (52 υπάλληλοι) έχουν μεικτό ετήσιο μισθό €20,001 – €30,000, ενώ ίδια ποσοστά 25% (41 υπάλληλοι) έχουν μισθό ≤20,000 και 25% μισθό €30,001-€40,000. Μόλις το 11% (19 υπάλληλοι) έχουν μισθό €40,001-€50,000, ενώ πολύ μικρή μερίδα υπαλλήλων 3% και 5% από το δείγμα του πληθυσμού έχει μισθό πέραν των €50,001 ετησίως.

Σημαντικό εύρημα της παρούσας έρευνας αποτελεί το γεγονός ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι του δείγματος παίρνουν χαμηλό μισθό σε συνάρτηση με το μορφωτικό τους επίπεδο που αναλύσαμε παραπάνω καθώς και με τα χρόνια προϋπηρεσίας τους. Άρα αναμένονται θέματα όπως η έλλειψη δικαιοσύνης και ισότητας στις αμοιβές και περιθώρια βελτίωσης των οργανισμών.

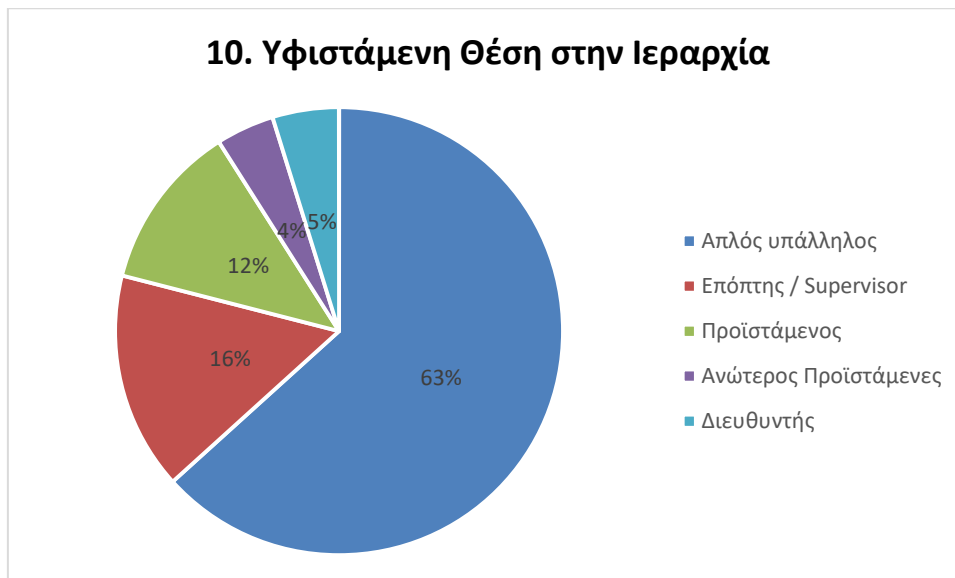


Διάγραμμα 9

10. Υφιστάμενη Θέση στην Ιεραρχία

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 63% (105 απλοί υπάλληλοι) κατέχουν θέση απλού υπαλλήλου στην υπηρεσία που απασχολούνται. Ακολουθούν οι υπάλληλοι με εποπτική θέση στο 15% (26 άτομα) και 12% (20 υπάλληλοι) είναι προϊστάμενοι. Έχουμε και ένα μικρό αλλά σημαντικό δείγμα από ανώτερα στελέχη όπως είναι το 4% (7 άτομα) ανώτερος προϊστάμενος και 5% (8 άτομα) διευθυντής.

Το εύρημα αυτό αποδεικνύει την σχετική στασιμότητα στην ιεραρχία στις διάφορες υπηρεσίες. Αποκαλύπτει πτυχές της κυπριακής εργασιακής πραγματικότητας που θέλει τους ικανούς αλλά νεαρούς σε ηλικία να βρίσκονται σε χαμηλές θέσεις στην ιεραρχία. Αυτό είναι βέβαια αποτέλεσμα του νενομισμένου θεσμού της αρχαιότητας που τον συναντάμε ως επί το πλείστο στον δημόσιο τομέα.



Διάγραμμα 10

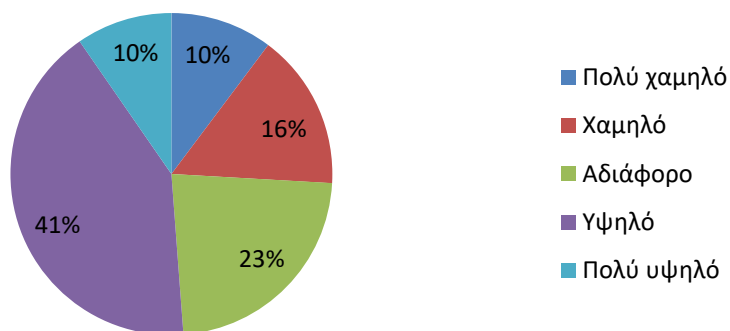
4.2 Μέρος Β: Πρώτο Ερευνητικό Ερώτημα - Παράγοντες που συμβάλλουν στην παρακίνηση

Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αναφορικά στους παράγοντες που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων στην Κύπρο.

4.2.1 Συνολική παρακίνηση και αντίληψη των εργαζομένων

Οι ερωτηθέντες απάντησαν κατά πόσο θεωρούν το επίπεδο παρακίνησής τους πολύ χαμηλό, χαμηλό, αδιάφορο, υψηλό ή πολύ υψηλό. Τα αποτελέσματα παρατίθενται πιο κάτω:

Το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης θεωρείτε ότι είναι:



Διάγραμμα 11

Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
3,25	1,15

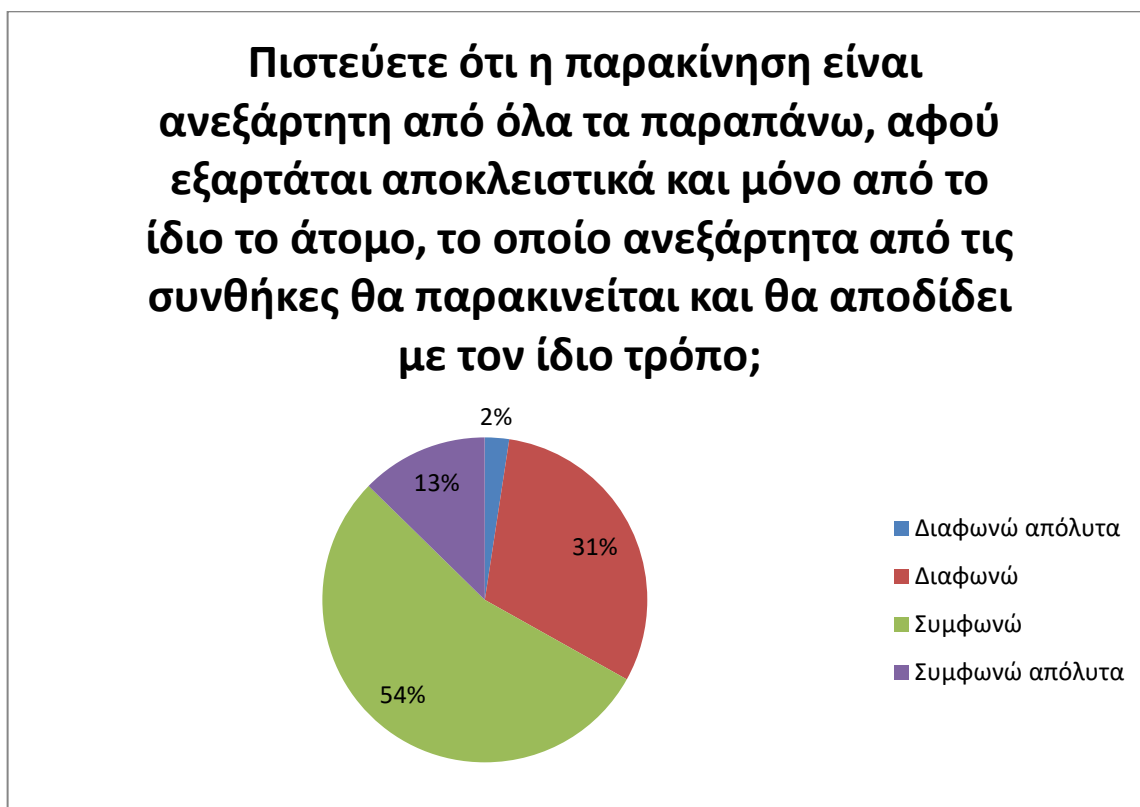
Πίνακας 1

Το 26% των ερωτηθέντων θεωρεί το επίπεδο παρακίνησής του χαμηλό, το 23% αδιάφορο και το 51% υψηλό. Υπάρχει ένδειξη για αρκετό περιθώριο βελτίωσης της παρακίνησης των εργαζομένων στην Κύπρο. Οι οργανισμοί μπορούν δηλαδή να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους με το υφιστάμενο προσωπικό.

Η μέση τιμή της πιο πάνω απάντησης παρουσιάζεται στα 3,25 δηλαδή το γενικό επίπεδο παρακίνησης είναι αδιάφορο. Η τυπική απόκλιση έχει τιμή 1,15. Η τυπική απόκλιση είναι σχετικά υψηλή, δηλαδή υπάρχει υψηλή διακύμανση ως προς τον μέσο, ένδειξη ότι το επίπεδο παρακίνησης επηρεάζεται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων όπως κοινωνικό – δημογραφικά, τομέα των οργανισμών. Το σημείο αυτό συνάδει με τη θεωρία του Mc Clelland ότι οι ανάγκες δημιουργούνται κατά τη διάρκεια της ζωής του ατόμου, λόγω της αλληλεπίδρασης με το εξωτερικό περιβάλλον (Μουζά - Λαζαρίδη, 2006) και ότι η σημασία που δίνει το κάθε άτομο σε καθμία είναι διαφορετική. Το αποτέλεσμα αυτό υποστηρίζει τις θεωρίες του (Vroom, 1964) και (Porter & Lawler, 1968) οι οποίοι υποστήριξαν ότι η ένταση της προσπάθειας που καταβάλλει το άτομο επηρεάζεται από τα ατομικά χαρακτηριστικά όπως η αντίληψη

εάν η συγκεκριμένη συμπεριφορά θα οδηγήσει σε κάποια ανταμοιβή ή αποτέλεσμα και την υποκειμενική αξία της ανταμοιβής αυτής για το άτομο.

Στη συνέχεια οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν εάν πιστεύουν ότι η παρακίνηση εξαρτάται αποκλειστικά από το ίδιο το άτομο. Οι απαντήσεις καταγράφονται στο πιο κάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 12

Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
2,77	0,69

Πίνακας 2

Τα αποτελέσματα του πιο πάνω ερωτήματος είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον αφού το 67% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η παρακίνηση εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από το ίδιο το άτομο το οποίο θα παρακινεί και θα αποδίδει με τον ίδιο τρόπο ανεξάρτητα από όλα.

Η αντίληψη αυτή των ερωτηθέντων είναι δύσκολο να ερμηνευθεί.

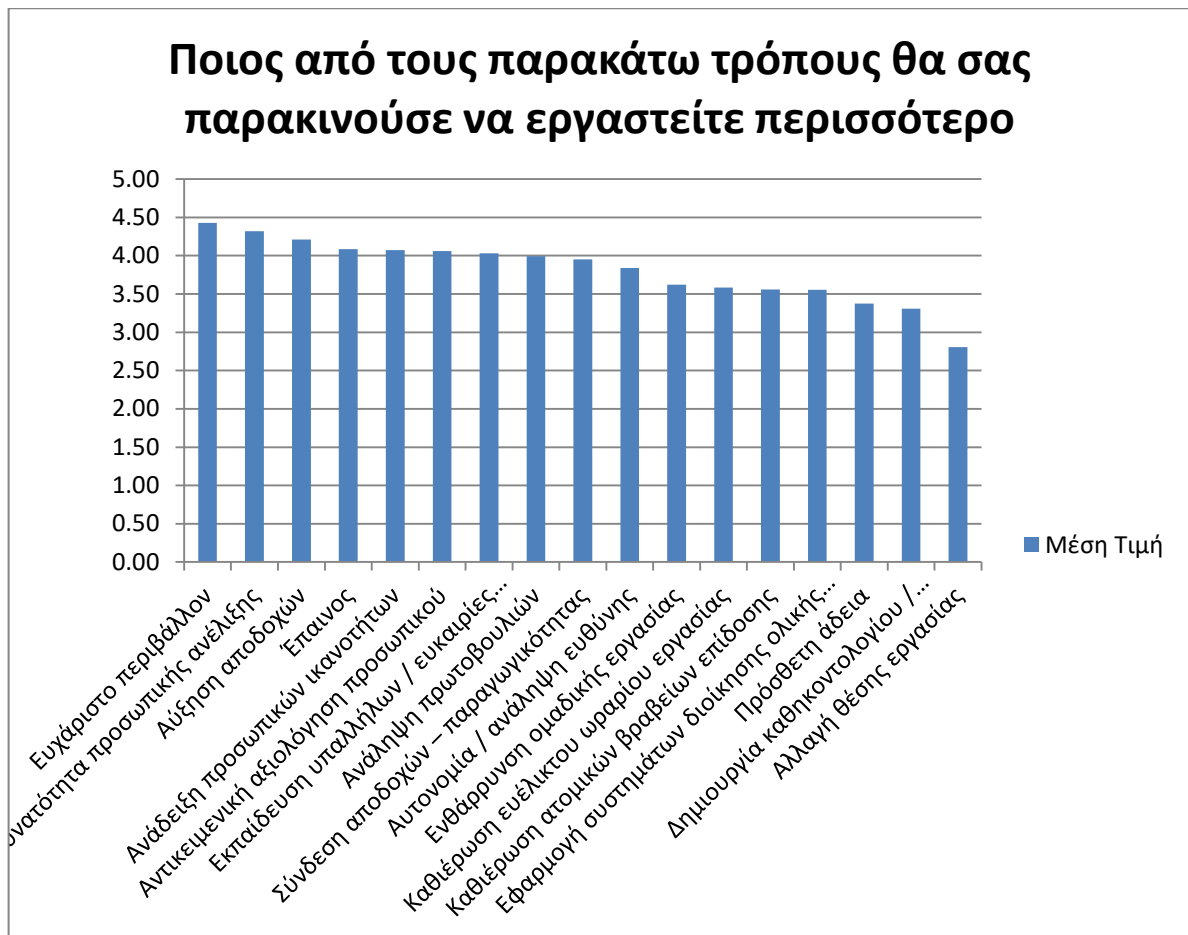
Από τη μία εάν δεχτούμε ότι οι ερωτηθέντες απάντησαν με δεδομένο την ιδιοσυγκρασία τους τότε μπορούμε να πούμε ότι βάζουν ψηλά την προσωπική αξία και παρακινούνται εσωτερικά. Αυτό υποστηρίζεται περαιτέρω από το ότι οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι τα κίνητρα που προσφέρουν οι οργανισμοί είναι σε γενικές γραμμές ελάχιστα προς λίγα (2^ο ερευνητικό ερώτημα) και παράλληλα το 51% θεωρεί ότι έχει υψηλή παρακίνηση. Μέρος δηλαδή του αποτελέσματος αυτού ερμηνεύεται.

Από την άλλη εάν η αντίληψή τους επηρεάστηκε από την διαδικασία μάθησης του Bandura τότε η προηγούμενη τους εμπειρία σε σχέση με την παρακίνηση δεν ήταν ευχάριστη.

Και τα δύο δείχνουν πρόσφορο έδαφος για εφαρμογή καλύτερων εσωτερικών και εξωτερικών μεθόδων παρακίνησης (κινήτρων) από τους οργανισμούς.

4.2.2 Παράγοντες παρακίνησης

Το ερωτηματολόγιο ακολούθως ζητούσε από τους ερωτηθέντες να αξιολογήσουν τους τρόπους που θα τους παρακινούσαν. Στο διάγραμμα που ακολουθεί δίνονται οι μέσες τιμές με φθίνουσα σειρά στις απαντήσεις των ερωτηθέντων:



Διάγραμμα 13

Για την κατανόηση των πιο πάνω αποτελεσμάτων θα πρέπει να σημειωθεί ότι χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert στην οποία βαθμολογείτο με 1 = Καθόλου, 2= Ελάχιστα, 3= Μερικώς, 4= Πολύ, 5= Πάρα πολύ. Ως εκ τούτου κατά μέσο όρο τιμές υψηλότερες του 3,5 σημαίνει ότι ο υπό αναφορά τρόπος θα μπορούσε να παρακινήσει τον μέσο εργαζόμενο πολύ έως πάρα πολύ, τιμές 2,5 – 3,5 θα μπορούσε μερικώς να παρακινήσει ενώ τιμές από 0-2,5 ο συγκεκριμένος τρόπος δε θα παρακινεί ελάχιστα έως καθόλου.

Αρχικά παρατηρείται ότι οι περισσότερες μέσες τιμές είναι μεγαλύτερες του 3,5 και άρα οι ερωτηθέντες θεωρούν τους τρόπους παρακινήτες. Επιπλέον παρατηρείται ότι η σειρά κατάταξης δε διαχωρίζετε μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών μεθόδων παρακίνησης, Ένδειξη της πολυπλοκότητας της παρακίνησης και επιβεβαίωση του (Alderfer, 1969) που θέλει τη συμπεριφορά των ατόμων να διαμορφώνεται από ανάγκες πολλών επιπέδων και συμφωνεί με το Herzberg που προτείνει ότι οι παράγοντες παρακίνησης και υγιεινής δεν είναι δύο αντίθετες τάσεις αλλά

συμπληρώνει η μία την άλλη και συμπεραίνει ότι όλοι αυτοί οι παράγοντες θα πρέπει να υπάρχουν στο περιβάλλον εργασίας για να νιώθει ο εργαζόμενος ικανοποιημένος και να έχει κίνητρα ώστε να παράγει έργο.

Στην πρώτη θέση βρίσκεται το ευχάριστο περιβάλλον. Ακολουθούν με μικρή διαφορά η δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης και η αύξηση των αποδοχών. Επιβεβαιώνεται εδώ η κριτική της θεωρίας του Herzberg από τους (Δικαίος, Κουτούζης, Πολύζος, Σιγάλας, & Χλέτσος, 1999) ότι παράγοντες όπως είναι τα χρήματα στη σημερινή εποχή λειτουργούν ως παράγοντες παρακίνησης. Δεδομένου της οικονομικής κρίσης και τις μειώσεις απολαβών αυτό ερμηνεύεται και από το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι αποδοχές και οι ευκαιρίες ανέλιξης παρέχονται ελάχιστα από τους οργανισμούς. Σύμφωνα με το Maslow όταν μια ανάγκη δεν ικανοποιείται τότε περισσότερο παρακινεί. Περαιτέρω αναλύονται οι αποδοχές στα πλαίσια της δικαιοσύνης του (Adams, 1963).

Ακολουθούν σε λιγότερο χαμηλά αλλά υψηλά παρακινητικά επίπεδα ο έπαινος, η ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων, η αντικειμενική αξιολόγηση, η εκπαίδευση, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η σύνδεση αποδοχών – παραγωγικότητας και η αυτονομία.

Μερική παρακίνηση προσφέρει η ομαδική εργασία, το ευέλικτο ωράριο, τα ατομικά βραβεία επίδοσης, τα συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας, η πρόσθετη άδεια και η δημιουργία καθηκοντολογίων.

Η αλλαγή θέσης εργασίας παρουσίασε τη χαμηλότερη τιμή και φαίνεται να παρακινεί στο ελάχιστο.

Αναλυτικότερο πιο κάτω παρουσιάζονται οι τρόποι παρακίνησης κατηγοριοποιημένοι βάση της θεωρίας του Herzberg. Συγκεκριμένα αναλύονται οι πιο κάτω παράγοντες από τον πιο σημαντικό στον λιγότερο σημαντικό βάση των μέσων τιμών:

Εσωτερικοί: Επίτευγμα, Αναγνώριση, η εξέλιξη στην εργασία, το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας, υπευθυνότητα

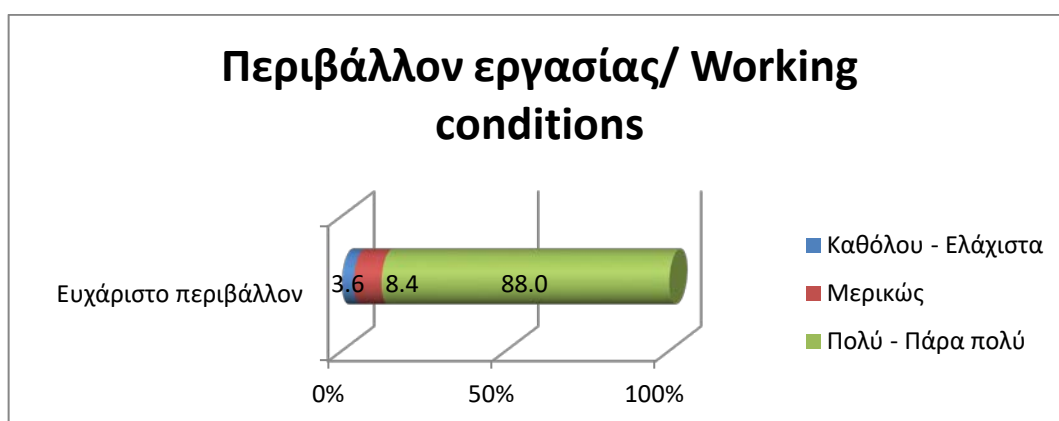
Εξωτερικοί: Μισθός, Πολιτική και διοίκηση του οργανισμού, Διαπροσωπικές σχέσεις, Συνθήκες εργασίας.

Παράγοντες	Μέση Τιμή	T.A
Περιβάλλον εργασίας / Working conditions	4,43	0,82
Μισθός / Salary	4,21	0,91
Εξέλιξη / Advancement	4,17	0,88
Επίβλεψη / Supervision	4,07	0,95
Αναγνώριση / Recognition	4,02	1,01
Υπευθυνότητα / Responsibility	3,92	0,99
Διαπροσωπικές σχέσεις / Interpersonal relations	3,62	1,13
Επίτευγμα / Achievement	3,56	1,21
Πολιτική και διοίκηση/ Organisation policy - administration	3,42	1,17
Εργασία η ίδια/ Work itself	3,18	1,15

Πίνακας 3

Τα πιο πάνω αποτελέσματα δεν υποστηρίζουν την ιεράρχηση των αναγκών του (Maslow, 1943). Επιπλέον δεν κατέσται δυνατή η κατηγοριοποίηση των αναγκών του (Alderfer, 1969) στις κατηγορίες της Επιβίωσης (Existence), των Ανθρώπινων σχέσεων (Relatedness) και της Ανάπτυξης (Growth) εφόσον τρόποι που αφορούν συγκεκριμένη κατηγορία παρουσίαζαν διαφορές στις μέσες τιμές. Για παράδειγμα η εξέλιξη με μέση τιμή 4.17 και η εργασία η ίδια με τιμή 3.18 και οι δύο ανήκουν στην ανάπτυξη του (Alderfer, 1969).

4.2.2.1 Περιβάλλον εργασίας/ Working conditions



Διάγραμμα 14

	Καθόλου		Ελάχιστα		Μερικώς		Πολύ		Πάρα πολύ		Μ.Τ	Τ.Α
	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Ευχάριστο περιβάλλον	0,6	1	3,0	5	8,4	14	29,0	48	59,0	98	4,4	0,8

Πίνακας 4

Το ποσοστό των όσων δηλώνουν παρακίνηση σε πολύ έως πάρα πολύ βαθμό από ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας ανέρχεται στο 88%. Ποσοστό 8,4% θεωρούν ότι παρακινούνται μερικώς ενώ 3,6% ελάχιστα έως καθόλου.

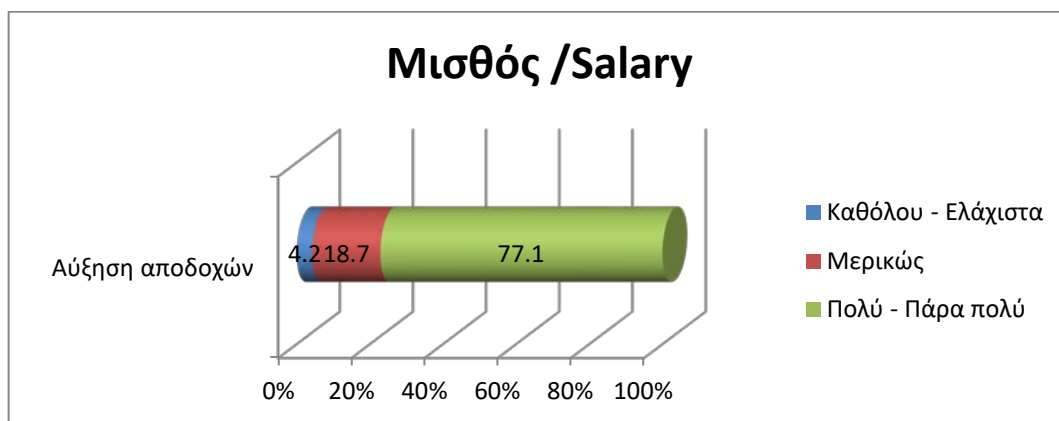
Το περιβάλλον εργασίας θεωρείται παράγοντας υγιεινής από τον Herzberg δηλαδή η απουσία του αποτελεί αντικίνητρο εργασίας ενώ η παρουσία δεν αυξάνει αναγκαστικά την απόδοση. Ωστόσο το ευχάριστο περιβάλλον εργασίας αποτελεί για το σύνολο των υπαλλήλων του δείγματος το ισχυρότερο παρακινητικό παράγοντα και το αποτέλεσμα δεν ήταν αναμενόμενο. Τόσο οι τιμές του μέσου όρου 4,4 όσο και της τυπικής απόκλισης 0,8 επιτρέπουν να το αντιληφθούμε εύκολα.

Αυξάνει το ενδιαφέρον το 2ο ερευνητικό ερώτημα όπου το ευχάριστο περιβάλλον έλαβε την υψηλότερη τιμή σε σχέση με το εάν οι οργανισμοί παρέχουν ευχάριστο περιβάλλον. Μπορούμε να πούμε ότι υποστηρίζεται ο (Alderfer, 1969) που υποστήριξε ότι μία ανάγκη όσο ικανοποιείται μπορεί να αυξάνει την παρακινητική της δύναμη. Θα μπορούσε να ταυτιστεί με τη θεωρία του Maslow ο οποίος υποστηρίζει ότι όταν το άτομο έχει επιτύχει τις βασικές του ανάγκες τότε παρακινείται από κοινωνικές ανάγκες. εφόσον σύμφωνα με τον Μπουραντάς (2005) οι κατώτερες βιολογικές ανάγκες, ιδιαίτερα στις δυτικές χώρες έχουν ικανοποιηθεί,

Λόγω των υψηλών τιμών ενδιαφέρον θα προκαλούσε μία ποιοτική έρευνα που θα απαντούσε στο τι θεωρούν οι ερωτηθέντες ως ευχάριστο περιβάλλον. Αυτό θα επέτρεπε μερική συσχέτιση με τα αποτελέσματα του 3ου ερευνητικού ερωτήματος ως προς την ικανοποίηση από αυτό. Αναφέρεται ότι οι ερωτηθέντες δήλωσαν μη

ικανοποίηση από τις διαδικασίες λειτουργίες οι οποίες αφορούσαν κυρίως τη γραφειοκρατία και το φόρτο εργασίας, ίσως μία μικρή πτυχή του περιβάλλοντος.

4.2.2.2 Μισθός/ Salary



Διάγραμμα 15

	Καθόλου		Ελάχιστα		Μερικώς		Πολύ		Πάρα πολύ		Μ.Τ	Τ.Α
	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Αύξηση αποδοχών	0,6	1	3,6	6	18,7	31	28,3	47	48,8	81	4,2	0,9

Πίνακας 5

Στον τομέα μισθός/ αύξηση αποδοχών 77,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι θα παρακινούνταν πολύ έως πάρα πολύ από μία αύξηση του μισθού, το 18,7% απαντά ότι θα παρακινηθεί μερικώς, ενώ καθόλου έως ελάχιστα το 4,2%.

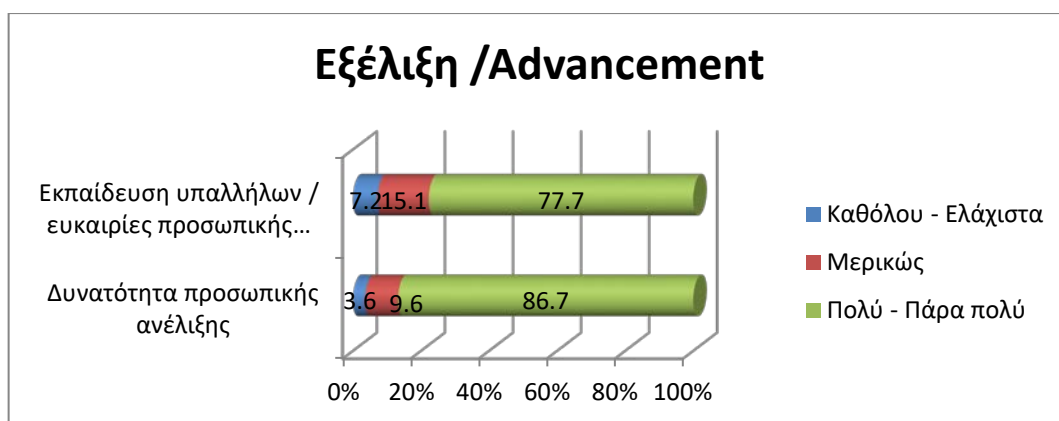
Είναι ξεκάθαρο πως οι κύπριοι υπάλληλοι δίνουν σημαντική αξία στην αύξηση του μισθού τους.

Επιβεβαιώνεται η κριτική της θεωρίας του Herzberg από τους (Δικαίος, Κουτούζης, Πολύζος, Σιγάλας, & Χλέτσος, 1999) ότι παράγοντες όπως είναι τα χρήματα στη σημερινή εποχή λειτουργούν ως παράγοντες παρακίνησης. Δεδομένου της οικονομικής κρίσης και τις μειώσεις απολαβών αυτό ερμηνεύεται και από το γεγονός ότι οι

εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι αποδοχές και οι ευκαιρίες ανέλιξης παρέχονται ελάχιστα από τους οργανισμούς (2^ο ερευνητικό ερώτημα). Σύμφωνα με το Maslow όταν μια ανάγκη δεν ικανοποιείται τότε περισσότερο παρακινεί.

Από την άλλη δεδομένου ότι μεγάλο μέρος των ερωτηθέντων νιώθει αδικία από το μισθό τους (βλέπε 4.3.7) αυτό μπορεί να ερμηνεύσει εν μέρει το λόγο που θεωρούν ότι μία αύξηση στο μισθό θα τους παρακινούσε. Από την άποψη της εξάλειψης της αδικίας και της δημιουργίας συνθηκών για ανώτερα κίνητρα σύμφωνα με τον Herzberg να υπερσχύσουν.

4.2.2.3 Εξέλιξη /Advancement



Διάγραμμα 16

	Καθόλου		Ελάχιστα		Μερικώς		Πολύ		Πάρα πολύ		Μ.Τ	Τ.Α
	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης	0,6	1	3,0	5	9,6	16	37,3	62	49,4	82	4,32	0,82
Εκπαίδευση υπαλλήλων /ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξη	1,8	3	5,4	9	15,1	25	43,4	72	34,3	57	4,03	0,94

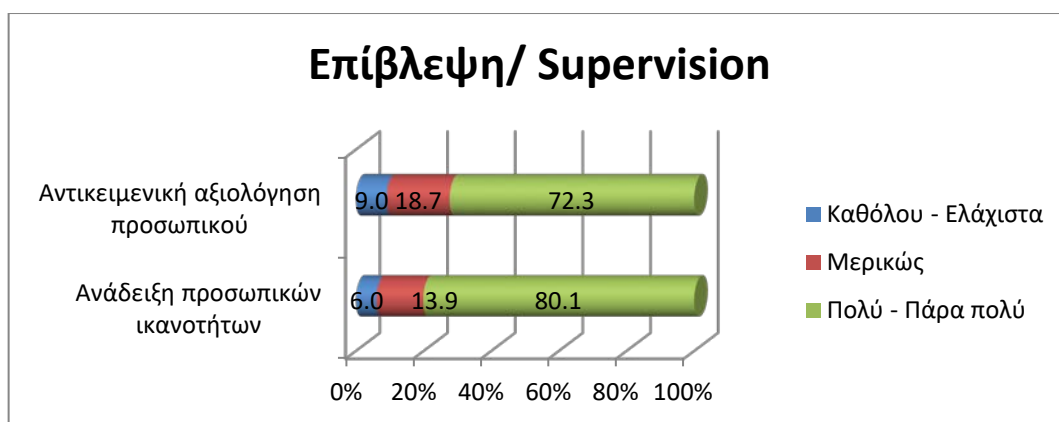
Πίνακας 6

Μεγάλο το ποσοστό των ερωτηθέντων 86,7% που απάντησαν ότι η δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης θα τους παρακινούσε πολύ έως πάρα πολύ, 9,6% απαντά με ουδέτερη στάση, ενώ το 3,6% παρακινείται ελάχιστα έως καθόλου. Αποτελεί τον δεύτερο σημαντικότερο τρόπο παρακίνησης (**Διάγραμμα 13**) με χαμηλή τυπική απόκλιση στο 0,83. Επιβεβαιώνεται ο Herzberg που θέλει την εξέλιξη στην εργασία σημαντική εσωτερική κινητήριο δύναμη. Υποστηρίζεται και η θεωρία του (Vroom, 1964) που θέλει τα άτομα να παρακινούνται όταν πιστεύουν ότι οι προσπάθειες τους θα οδηγήσουν σε ανταμοιβές. Το αποτέλεσμα ήταν αναμενόμενο λαμβάνοντας υπόψη το νεαρό της ηλικίας των ερωτηθέντων (67% κάτω των 40).

Το 77,7% των ερωτηθέντων θεωρούν την εκπαίδευση τους η οποία οδηγεί σε προσωπική ανάπτυξη πολύ και πάρα πολύ σημαντική στην παρακίνηση τους. Ακολουθούν με 15,1% όσοι θεωρούν ότι παρακινούνται μερικώς και 7,2% καθόλου έως ελάχιστα. Η τυπική απόκλιση είναι σχετικά χαμηλή στο 0,94 (<1) και άρα δεν υπάρχει σημαντική διακύμανση στα πιο πάνω. Σημαντική δηλαδή θεωρείται και η εκπαίδευση.

Σε γενικές γραμμές τα αποτελέσματα συνάδουν με τη θεωρία του Herzberg (1959) σύμφωνα με την οποία η εξέλιξη είναι ένας σημαντικός εσωτερικός παράγοντας ο οποίος παρακινεί στην βελτίωση των αποδόσεων.

4.2.2.4 Επίβλεψη/ Supervision



Διάγραμμα 17

	Καθόλου		Ελάχιστα		Μερικώς		Πολύ		Πάρα πολύ		Μ.Τ	Τ.Α
	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	0,6	1	5,4	9	13,9	23	46,4	77	33,7	56	4,1	0,9
Αντικειμενική αξιολόγηση προσωπικού	1,8	3	7,2	12	18,7	31	27,7	46	44,6	74	4,1	1,0

Πίνακας 7

Το ποσοστό όσων δηλώνουν παρακίνηση σε μεγάλο βαθμό από την ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων ανέρχεται σε 80,1%, αυτών που δηλώνουν παρακίνηση μερικώς σε 13,9% και σε μικρό βαθμό το 6% των ερωτηθέντων.

Επιπλέον ποσοστό ύψους 72,3% δηλώνουν ότι η αντικειμενική αξιολόγηση θα τους παρακινούσε σε μεγάλο βαθμό, το 18,7% δηλώνουν μερικώς και το 9% δηλώνει σε μικρό βαθμό έως καθόλου. Ιδιαίτερη αξία φαίνεται ότι αποδίδουν στην ίση αντιμετώπιση τους ανάμεσα στους συναδέλφους, στη δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση τους. Υποστηρίζεται ο (Adams, 1963) που θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την δικαιοσύνη στα πλαίσια της σχετικότητας με τους συναδέλφους τους.

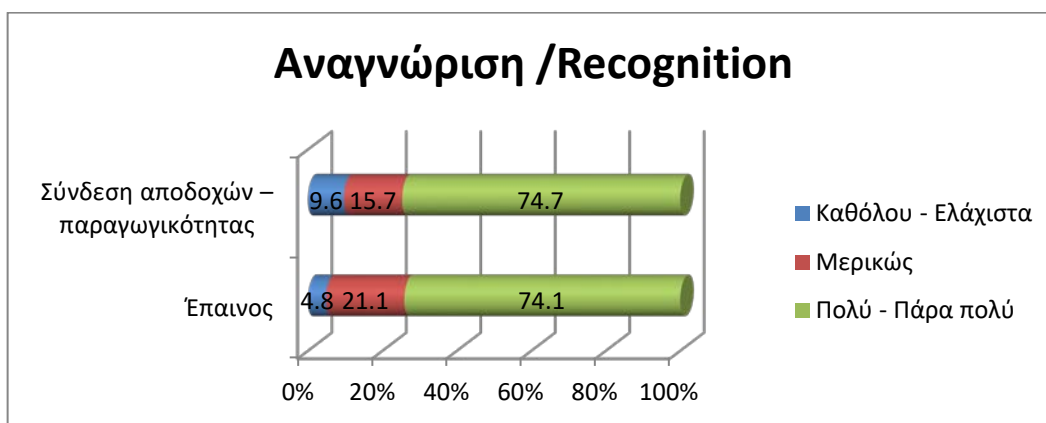
Οι τυπικές αποκλίσεις εξακολουθούν να βρίσκονται σε επίπεδα ίσα ή χαμηλότερα του 1 και άρα υπάρχει σχετική συμφωνία στις απαντήσεις.

Στο σημείο αυτό αναδεικνύεται η αξία του manager και του ηγέτη. Υποστηρίζεται η θεωρία του (McGregor, 1960) που θέλει αυτό που επηρεάζει την παρακίνηση και αποδοτικότητα των εργαζόμενων να μην είναι οι περιορισμοί της ανθρώπινης φύσης αλλά η ανικανότητα διοίκησης να ανακαλύπτει τρόπους και μεθόδους χρησιμοποίησης των πραγματικών ικανοτήτων των εργαζομένων τους (Ζαβλανός, 2002).

Από την μία δηλαδή οι εργαζόμενοι επιθυμούν να αξιολογούνται αντικειμενικά ώστε να αισθάνονται δικαιοσύνη και παράλληλα οι προϊστάμενοι τους να μπορούν να αναδείξουν σε αυτούς τις πραγματικές τους ικανότητες.

Σημαντικό στην αντικειμενική αξιολόγηση είναι ο καθορισμός στόχων του (Locke E. , 1983) οι οποίοι πρέπει να είναι σαφείς συγκεκριμένοι, προκλητικοί και να παρέχεται ανατροφοδότηση ώστε να δημιουργείται η δέσμευση. Τα αποτελέσματα υποστηρίζουν τον (Bandura, 1997) που υποστήριξε ότι η αντικειμενική αξιολόγηση είναι ένας τρόπος ενίσχυσης της αυτό-αποτελεσματικότητας και παρακίνησης των εργαζομένων.

4.2.2.5 Αναγνώριση /Recognition



Διάγραμμα 18

	Καθόλου		Ελάχιστα		Μερικώς		Πολύ		Πάρα πολύ		Μ.Τ	Τ.Α
	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Έπαινος	1,8	3	3,0	5	21,1	35	33,1	55	41,0	68	4,1	0,9
Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας	4,8	8	4,8	8	15,7	26	39,8	66	34,9	58	4,0	1,1

Πίνακας 8

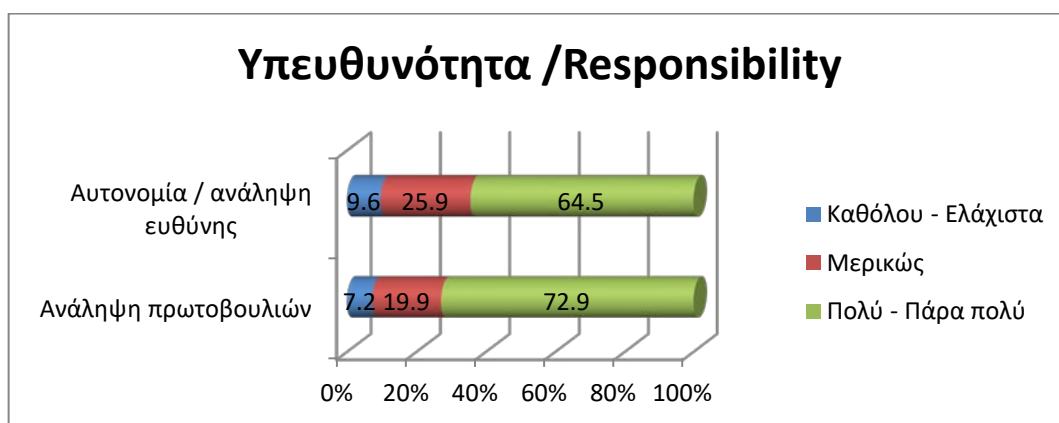
Ο έπαινος παρακινεί το 74,1% των ερωτηθέντων του δείγματος της παρούσας έρευνας. Αξιοσημείωτο ότι είναι πολύ μικρά τα ποσοστά που ο έπαινος δεν επηρεάζει 4,8% ενώ διχάζει το 21,1% ποσοστό που δηλώνουν ουδέτεροι για τον έπαινο (μερικώς). Στην συνολική κατάταξη βάση της μέσης τιμής, ο έπαινος κατέχει την τέταρτη θέση με χαμηλή τυπική απόκλιση 0,9. Το σημείο αυτό επιβεβαιώνει τη σημαντικότητά του επαίνου. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τον (Bandura, 1997) ο οποίος πιστεύει ότι η

λεκτική πειθώ σε μορφή ενθάρρυνσης ενισχύουν την σιγουριά του ατόμου, την αυτο-αποτελεσματικότητά του, με αποτέλεσμα να τον παρακινεί για βελτίωση της απόδοσής του.

Για τη σύνδεση αποδοχών / παραγωγικότητας στις θετικές κλίμακες πολύ και πάρα πολύ συγκεντρώθηκε το ποσοστό 74,7%. Ουδέτερη στάση μερικώς κράτησε το 15,7% του δείγματος και ελάχιστα και καθόλου το 9,6%. Εδώ η τυπική απόκλιση ήταν οριακά υψηλή. Αναμένεται ότι οι απαντήσεις είναι επηρεασμένες από τον τομέα του οργανισμού ιδιωτικού δημοσίου χωρίς ωστόσο να διερευνηθεί το σημείο στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή.

Η αναγνώριση συνδέεται με υψηλότερες ανάγκες στην πυραμίδα του (Maslow, 1943) και αποτελεί παράγοντα παρακίνησης για τον Herzberg εσωτερικό δηλαδή κίνητρο που πηγάζει από την εργασία την ίδια. Για τον (Alderfer, 1969) αποτελεί ανάγκη εξέλιξης. Όλες οι θεωρίες βρίσκουν υποστήριξη από τα ευρήματα αυτά.

4.2.2.6 Υπευθυνότητα /Responsibility



Διάγραμμα 19

	Καθόλου		Ελάχιστα		Μερικώς		Πολύ		Πάρα πολύ		Μ.Τ	Τ.Α
	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Ανάληψη πρωτοβουλιών	1,8	3	5,4	9	19,9	33	37,3	62	35,5	59	4,0	1,0

Αυτονομία ανάληψη ευθύνης	/	1,8	3	7,8	13	25,9	43	33,7	56	30,7	51	3,8	1,0
------------------------------	---	-----	---	-----	----	------	----	------	----	------	----	-----	-----

Πίνακας 9

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει ότι μπορεί να παρακινηθεί από την ανάληψη πρωτοβουλίας πολύ έως πάρα πολύ 72,9%. Το ποσοστό που απαντούν μερικώς είναι 19,9% και ελάχιστα έως καθόλου 7,2%.

Στα ίδια περίπου μήκη κύματος είναι και το ποσοστό των ερωτηθέντων σε ότι αφορά την αυτονομία και την ανάληψη ευθυνών οι οποίοι 64,5% απάντησαν ότι θα παρακινούνταν πολύ – πάρα πολύ, 30,7%, μερικώς και 9,6 % καθόλου με ελάχιστα.

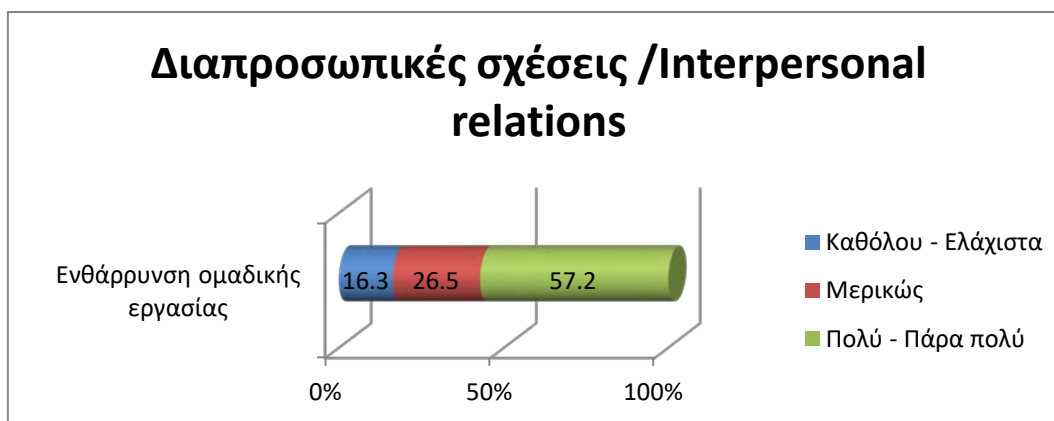
Οι μέσες τιμές είναι στο 4 και 3,8 αντίστοιχα οι οποίες αντιστοιχούν σε πολύ. Τόσο η ανάληψη πρωτοβουλιών όσο και η αυτονομία και ανάληψη ευθυνών φαίνεται ότι αποτελούν κύριο παρακινητικό παράγοντα για τους εργαζομένους.

Η ανάληψη πρωτοβουλιών καθιστά αναγκαίο κίνητρο ώθησης των υπαλλήλων, οπότε και συνιστάται στους διάφορους οργανισμούς να προσφέρουν περισσότερη ελευθερία έκφρασης και ελευθερία κινήσεων και δράσεων στους υπαλλήλους. Η ανάγκη των εργαζομένων για αυτονομία και ανάληψη ευθυνών δίνει το εναρκτήριο λάκτισμα στους οργανισμούς να δώσουν περισσότερες πρωτοβουλίες, δύσκολα έργα και να επιδείξουν εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους τους με αποτέλεσμα να τους παρακινήσουν ακόμα περισσότερο. Τα πιο πάνω συμφωνούν με τον (McGregor, 1960) ο οποίος στη θεωρία των δύο παραγόντων X και Y, υποστηρίζει ότι η διοίκηση πρέπει να εφαρμόζει τη θεωρία Y. Επισημαίνει ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, οι εργασίες που απαιτούν υπευθυνότητα και πρόκληση και οι καλές εργασιακές σχέσεις αποτελούν τις κατάλληλες τεχνικές για την αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων.

Σημειώνεται ότι οι ερωτηθέντες δήλωσαν μη ικανοποίηση από διαδικασίες όπως η γραφειοκρατία και γραφική εργασία οι οποίες κάνουν το έργο τους δυσκολότερο. Το σημείο αυτό μπορούμε να πούμε ότι επιβεβαιώνει τη θεωρία του Maslow που αναφέρει ότι όταν μία ανάγκη δεν ικανοποιείται τότε αυξάνει την παρακίνηση για ικανοποίησή της.

Επιπλέον τα ευρήματα υποστηρίζουν τη θεωρία του Herzberg που θέλει την υπευθυνότητα να βρίσκεται στους παράγοντες παρακίνησης.

4.2.2.7 Διαπροσωπικές σχέσεις /Interpersonal relations



Διάγραμμα 20

	Καθόλου		Ελάχιστα		Μερικώς		Πολύ		Πάρα πολύ		Μ.Τ	Τ.Α
	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας	4,8	8	11,4	19	26,5	44	31,3	52	25,9	43	3,6	1,1

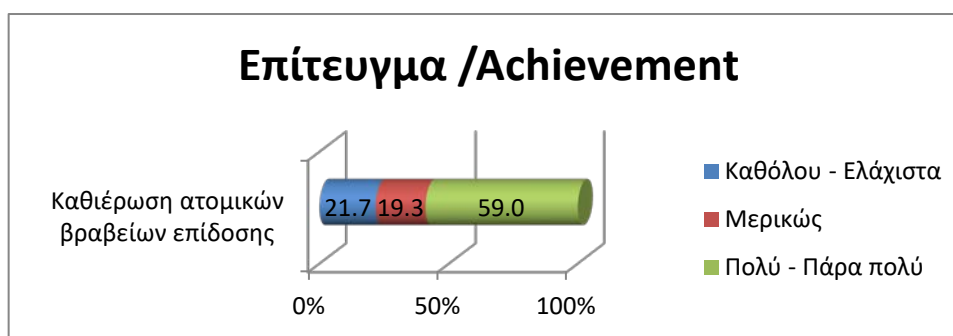
Πίνακας 10

Στο ερώτημα κατά πόσο η ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας αποτελεί παράγοντα παρακίνησης οι ερωτηθέντες απάντησαν: πολύ – πάρα πολύ 57,2%, μερικώς 26,5%, και καθόλου - ελάχιστα 16,3% .

Οι διαπροσωπικές σχέσεις δεν αποτελούν σαφές παρακινητικό παράγοντα λόγω του σημαντικού ποσοστού που απάντησαν μερικώς οι οποίοι μετριάζουν το αποτέλεσμα. Όμως σύμφωνα με το σκορ της παρούσας ανάλυσης το οποίο παρουσιάζεται να συμφωνεί με τη θεωρία των επίκτητων αναγκών Herzberg (1959), μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι εάν αυτός ο παράγοντας απουσιάζει αποτελεί αντικίνητρο. Παράλληλα σύμφωνα με τον Mc Clelland (1953) υπάρχει η επίκτητη η επιθυμία να αναπτύσσει το άτομο στενές κοινωνικές σχέσεις, να αποφεύγει τις συγκρούσεις και να διατηρεί

ισχυρούς φιλικούς δεσμούς. Τα άτομα αυτά παρακινούνται όταν εργάζονται σε ομάδες και συνεργάζονται με άλλα άτομα. Στην περίπτωση αυτή το κίνητρο είναι η αποδοχή από την ομάδα παρά η απόδοση.

4.2.2.8 Επίτευγμα /Achievement



Διάγραμμα 21

	Καθόλου		Ελάχιστα		Μερικώς		Πολύ		Πάρα πολύ		Μ.Τ	Τ.Α
	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Καθιέρωση ατομικών βραβείων επίδοσης	6,6	11	15,1	25	19,3	32	33,7	56	25,3	42	3,56	1,21

Πίνακας 11

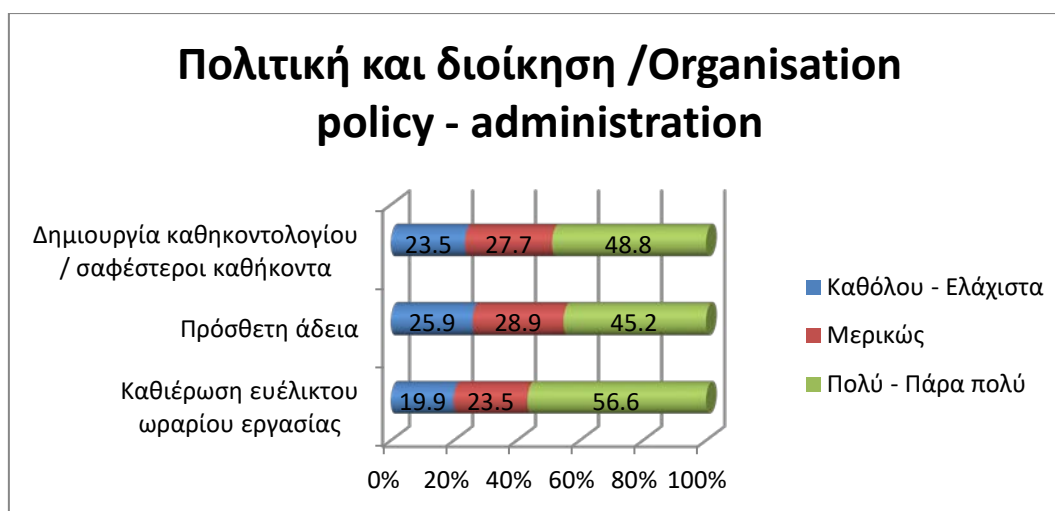
Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού επιθυμεί πολύ ή πάρα πολύ (59%) την καθιέρωση ατομικών βραβείων επίδοσης. Η τυπική απόκλιση στο 1,21 προκύπτει προφανώς από το ποσοστό των ατόμων 19,3% οι οποίοι δηλώνουν ότι ο παράγοντας ατομικά βραβεία τους παρακινεί μερικώς, καθώς και ένα σημαντικό ποσοστό 21,7% δηλώνουν ελάχιστα.

Διαφάνεται από τα αποτελέσματα ότι για τον συγκεκριμένο παράγοντα δεν μπορούμε να πούμε με σιγουριά ότι παρακινεί τον εργαζόμενο εφόσον φαίνεται ότι οι απόψεις των ερωτηθέντων διχάστηκαν.

Ως εκ τούτου δεν μπορεί να υποστηριχθούν οι θεωρίες. Ωστόσο συναντά μερική υποστήριξη ο (Maslow, 1943) σχετικά με την ιεράρχηση των αναγκών εάν δεχτούμε ότι η αστάθεια και αμφιβολία στο περιβάλλον που επικρατεί στην Κύπρο έχουν ως αποτέλεσμα να μην ικανοποιούνται πλήρως ορισμένες ανάγκες χαμηλότερων επιπέδων ώστε να παρακινηθεί να ικανοποιήσει ανάγκες αυτοεκτίμησης. Η υπόθεση αυτή μπορεί να θεωρηθεί ότι καταρρίπτεται από προηγούμενο εύρημα που θέλει ανάγκες όπως η εξέλιξη, η αναγνώριση και η υπευθυνότητα (ανώτερες ανάγκες) προηγουμένως, να παρακινούν.

Για την εξαγωγή συμπερασμάτων χρειάζεται περαιτέρω ανάλυση των προσωπικών χαρακτηριστικών των ερωτηθέντων.

4.2.2.9 Πολιτική και διοίκηση /Organisation policy - administration



Διάγραμμα 22

	Καθόλου		Ελάχιστα		Μερικώς		Πολύ		Πάρα πολύ		Μ.Τ	Τ.Α
	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	4,2	7	15,7	26	23,5	39	30,7	51	25,9	43	3,6	1,2
Πρόσθετη άδεια	4,8	8	21,1	35	28,9	48	22,3	37	22,9	38	3,4	1,2
Δημιουργία καθηκοντολογίου / σαφέστεροι καθήκοντα	9,0	15	14,5	24	27,7	46	34,3	57	14,5	24	3,3	1,2

Πίνακας 12

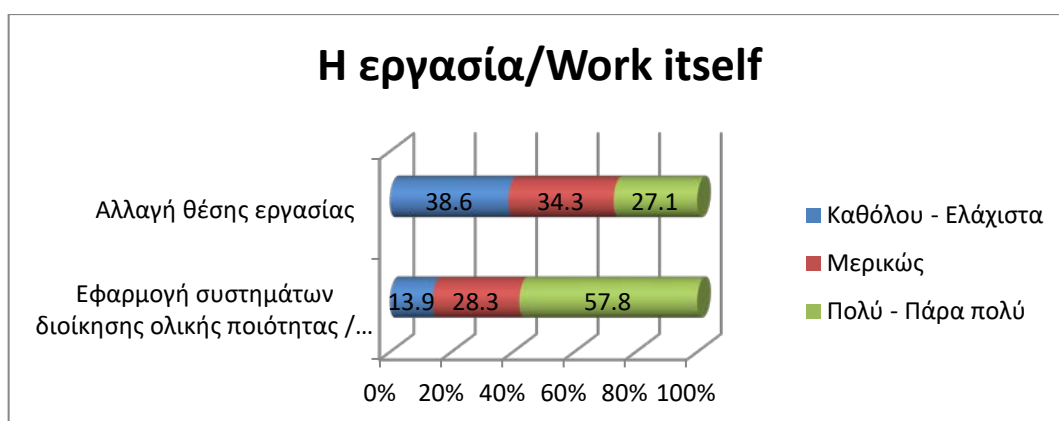
Στο ερώτημα καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας οι ερωτηθέντες απαντούν πολύ - πάρα πολύ κατά 56,6%, μερικώς κατά 23,5% και ελάχιστα - καθόλου κατά 19,9%.

Όσο αναφορά την πρόσθετη άδεια δήλωσαν πολύ - πάρα πολύ κατά 45,2%, μερικώς κατά 28,9%, και ελάχιστα - καθόλου 25,9%.

Για τη δημιουργία καθηκοντολογίου για σαφέστερα καθήκοντα απάντησαν πολύ - πάρα πολύ κατά 45,2%, μερικώς 27,7%, ελάχιστα - καθόλου 23,5%.

Στο τομέα πολιτική και διοίκηση όπως παρουσιάζονται τα αποτελέσματα, δεν υπάρχει ξεκάθαρη εικόνα ως προς τι θα τον παρακινούσε ουσιαστικά τους ερωτηθέντες αφού οι απαντήσεις τους είχαν αποκλίσεις. Διαφαίνεται ότι καμία από τις 3 περιπτώσεις από μόνη της δεν αποτελεί ισχυρό παράγοντα παρακίνησης. Σύμφωνα με τη θεωρία των δύο παραγόντων (Herzberg, 1959), τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας συμφωνούν. Αποτελούν παράγοντα υγιεινής ο οποίος από μόνος του δεν παρακινεί αλλά η απουσία του μπορεί να προκαλέσει δυσaréσκεια.

4.2.2.10 Η εργασία/Work itself



Διάγραμμα 23

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μερικώς	Πολύ	Πάρα πολύ	Μ.Τ	Τ.Α
--	---------	----------	---------	------	-----------	-----	-----

	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας /αύξηση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών του οργανισμού	6,6	11	7,2	12	28,3	47	39,8	66	18,1	30	3,6	1,1
Αλλαγή θέσης εργασίας	18,1	30	20,5	34	34,3	57	16,9	28	10,2	17	2,8	1,2

Πίνακας 13

Για την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας για την αύξηση της ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών του οργανισμού, οι ερωτηθέντες δηλώνουν ότι θα παρακινούταν 57,8% πολύ – πάρα πολύ, 28,3% μερικώς, 13,9% καθόλου – ελάχιστα.

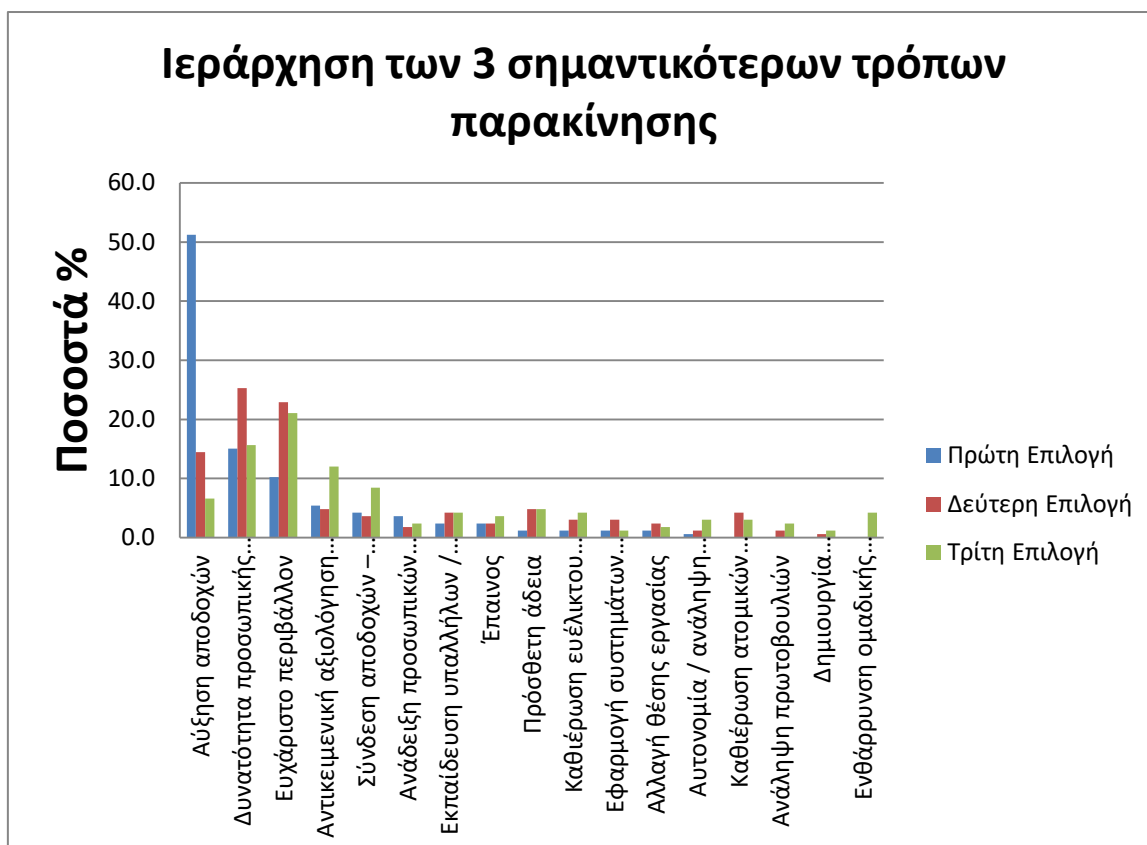
Η αλλαγή θέσης εργασίας έχει ουδέτερο χαρακτήρα αφού το 34,3% απαντά μερικώς, 38,6% πολύ – πάρα πολύ και 27,1% καθόλου – ελάχιστα.

Το αποτέλεσμα αυτό από την βιβλιογραφική ανασκόπηση δεν ήταν αναμενόμενο. Καμία από τους παραπάνω τομείς δε φαίνεται να επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τους εργαζόμενους ώστε να παρακινηθούν από αυτές. Ειδικότερα η αλλαγή θέσης εργασίας διαφαίνεται πως δε θα συνέβαλε στην παρακίνηση τους, γεγονός που μας επιτρέπει να πούμε ότι δεν θα τους παρακινούσε από μόνη της η αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν ή μία αλλαγή των καθηκόντων τους.

Το εύρημα αυτό χρήζει περαιτέρω διερεύνησης. Αποτελεί ένδειξη ότι οι εργαζόμενοι ίσως να μην προσφέρουν υπηρεσίες για τις οποίες ενδιαφέρονται ουσιαστικά. Δημιουργεί ερωτηματικά κατά πόσο οι εργαζόμενοι ακολούθησαν τα ταλέντα τους όπου και η φύση της εργασίας θα τους παρακινούσε εσωτερικά ή ακολούθησαν επαγγέλματα τα οποία πίστευαν ότι θα τους φέρουν την οικονομική ασφάλεια και το κύρος. Αυτό βάσει της εμπειρίας της ερευνήτριας αποτελεί χαρακτηριστικό της κυπριακής κουλτούρας.

4.2.3 Ιεράρχηση των 3 σημαντικότερων παραγόντων παρακίνησης

Πιο κάτω παρουσιάζονται οι απατήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση να ιεραρχήσουν τους 3 σημαντικότερους τρόπους παρακίνησης από τον πιο σημαντικό στο λιγότερο σημαντικό.



Διάγραμμα 24

	Ιεράρχηση των 3 σημαντικότερων τρόπων παρακίνησης	Πρώτη Επιλογή	Δεύτερη Επιλογή	Τρίτη Επιλογή	Σύνολα
1.	Αύξηση αποδοχών	51,2	14,5	6,6	72,3
2.	Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης	15,1	25,3	15,7	56,0
3.	Ευχάριστο περιβάλλον	10,2	22,9	21,1	54,2
7.	Αντικειμενική αξιολόγηση προσωπικού	5,4	4,8	12,0	22,3
12.	Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας	4,2	3,6	8,4	16,3
13.	Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	3,6	1,8	2,4	7,8
8.	Εκπαίδευση υπαλλήλων / ευκαιρίες	2,4	4,2	4,2	10,8

	προσωπικής ανάπτυξη				
4.	Έπαινος	2,4	2,4	3,6	8,4
5.	Πρόσθετη άδεια	1,2	4,8	4,8	10,8
9.	Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	1,2	3,0	4,2	8,4
15.	Εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας / αύξηση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών του οργανισμού	1,2	3,0	1,2	5,4
6.	Αλλαγή θέσης εργασίας	1,2	2,4	1,8	5,4
17.	Αυτονομία / ανάληψη ευθύνης	0,6	1,2	3,0	4,8
10.	Καθιέρωση ατομικών βραβείων επίδοσης	0,0	4,2	3,0	7,2
14.	Ανάληψη πρωτοβουλιών	0,0	1,2	2,4	3,6
11.	Δημιουργία καθηκοντολογίου / σαφέστεροι καθήκοντα	0,0	0,6	1,2	1,8
16.	Ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας	0,0	0,0	4,2	4,2

Πίνακας 14

Τα αποτελέσματα της ερώτησης αυτής υποστηρίζουν την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων των παραπάνω.

Η συντριπτική πλειοψηφία με 51,2 θεωρεί την αύξηση του μισθού και ακολουθούν σαν πρώτη επιλογή η προσωπική ανέλιξη 15,1% και το ευχάριστο περιβάλλον 10,2%.

Στη δεύτερη επιλογή κυριαρχεί η δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης με 25,3%, το ευχάριστο περιβάλλον με 22,9% και η αύξηση αποδοχών με 14,5%.

Στη τρίτη θέση ιεραρχήθηκε ως πρώτο το ευχάριστο περιβάλλον με 21,1%, η δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης με 15,7% και η αντικειμενική αξιολόγηση με 12%.

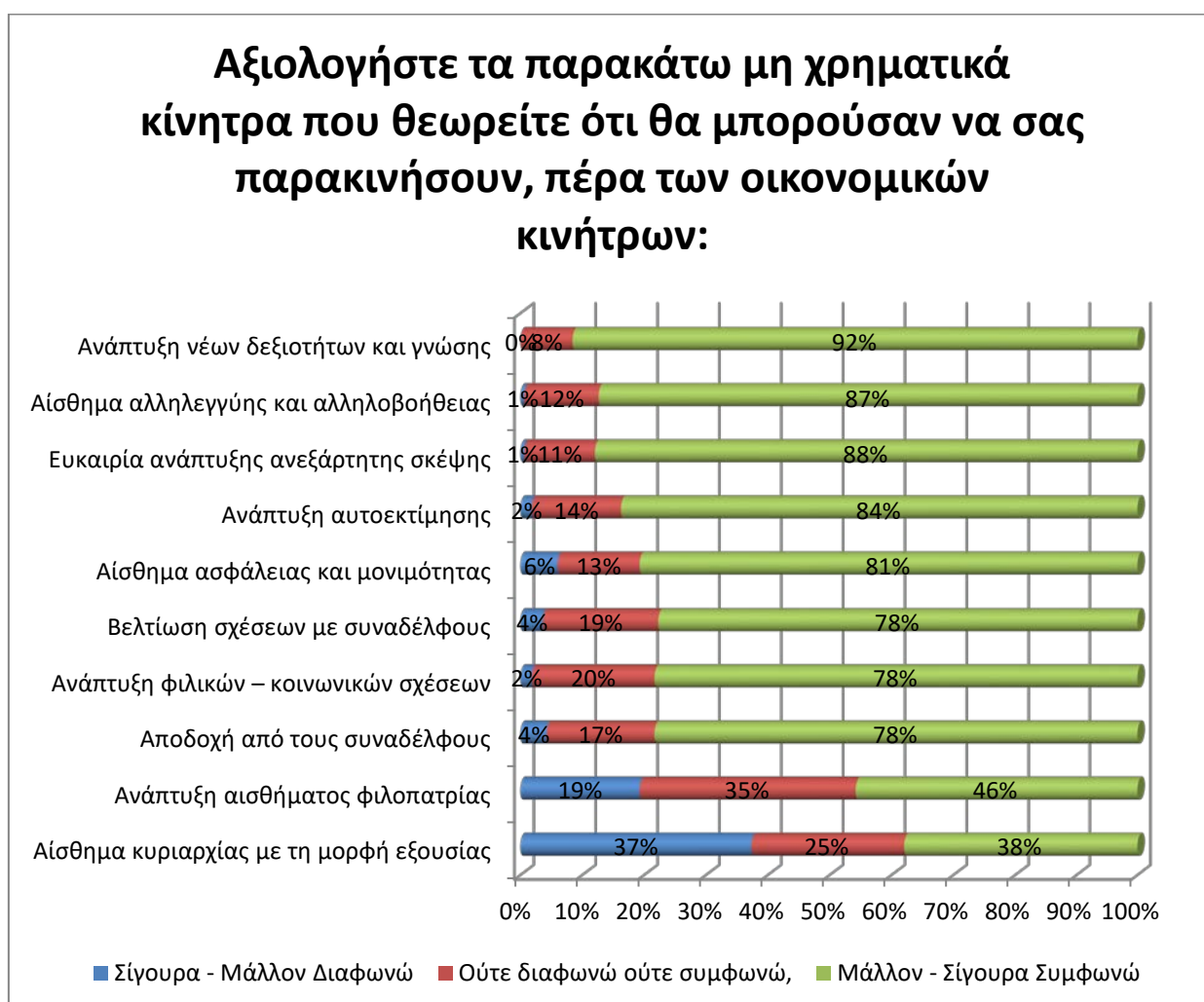
Δηλαδή παρότι δήλωσαν ότι το ευχάριστο περιβάλλον θα παρακινούσε περισσότερο, ακολουθούμενο από την δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης και την αύξηση των αποδοχών ωστόσο προτιμούν να λάβουν πρώτα αύξηση αποδοχών στη συνέχεια τη δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης και έπειτα το ευχάριστο περιβάλλον. Ένδειξη δυσaréσκειας από τη δικαιοσύνη των αποδοχών τους και τη στασιμότητα στην ανέλιξη

τους. Αυτό υποστηρίζεται και από το ότι η αντικειμενική αξιολόγηση ανέβηκε στην τέταρτη θέση.

4.2.4 Εσωτερικά και εξωτερικά μη χρηματικά κίνητρα

Στην ερώτηση αυτή, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να απαντήσουν κατά πόσο ορισμένα μη χρηματικά κίνητρα θα μπορούσαν να τους παρακινήσουν πέρα από τα οικονομικά χωρίς ωστόσο να καθορίζεται ο βαθμός στον οποίο αυτά παρακινούν.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται πιο κάτω κατά φθίνουσα σειρά των μέσων τιμών:



Διάγραμμα 25

Είδος κινήτρου		Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Εσωτερικό	Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και γνώσης	4,49	0,65
Εξωτερικό	Αίσθημα αλληλεγγύης και αλληλοβοήθειας	4,38	0,74
Εσωτερικό	Ευκαιρία ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης	4,36	0,71
Εσωτερικό	Ανάπτυξη αυτοεκτίμησης	4,34	0,84
Εξωτερικό	Αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητας	4,27	0,99
Εξωτερικό	Βελτίωση σχέσεων με συναδέλφους	4,19	0,88
Εξωτερικό	Ανάπτυξη φιλικών – κοινωνικών σχέσεων	4,17	0,83
Εξωτερικό	Αποδοχή από τους συναδέλφους	4,14	0,90
Εξωτερικό	Ανάπτυξη αισθήματος φιλοπατρίας	3,40	1,19
Εσωτερικό	Αίσθημα κυριαρχίας με τη μορφή εξουσίας	2,96	1,29

Πίνακας 15

Παρατηρείται ότι η ανάπτυξη δεξιοτήτων θα παρακινούσε σχεδόν όλους τους ερωτηθέντες (92%) καθώς επίσης σημαντικό ποσοστό 88% θα παρακινείτο από την ευκαιρία ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης. Υπογραμμίζεται στο σημείο αυτό η σημαντικότητα της εκπαίδευσης, της ανάπτυξης προσωπικών ικανοτήτων και εξέλιξης των εργαζομένων. Οι χαμηλές τυπικές αποκλίσεις ενισχύουν την άποψη αυτή.

Σημαντικό είναι το αίσθημα αλληλεγγύης και αλληλοβοήθειας το οποίο παρακινεί το 87% των ερωτηθέντων. Υψηλές μέσες τιμές (>4) και χαμηλές τυπικές αποκλίσεις (<1) έχουν η βελτίωση των σχέσεων με τους συναδέλφους, η αποδοχή από αυτούς καθώς επίσης και η ανάπτυξη φιλικών σχέσεων. Αναφέρεται ότι δηλώνουν ικανοποιημένοι από τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους στο 3^ο ερευνητικό ερώτημα. Ωστόσο δήλωσαν ότι μία βελτίωση στις σχέσεις με τους συναδέλφους τους θα τους παρακινούσε. Αυτό ενισχύει τη θεωρία του λειτουργικού εθισμού του (Skinner, 1953), ότι δηλαδή οι εργαζόμενοι θέλουν να επαναλαμβάνουν κάτι που τους ικανοποιεί.

Δεδομένου της οικονομικής ύφεσης, αλλά και του υψηλού ποσοστού των ερωτηθέντων με παιδιά (57%) αναμενόμενο είναι το αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητας που επιζητούν με μέση τιμή στο 4,27 από τα 5.

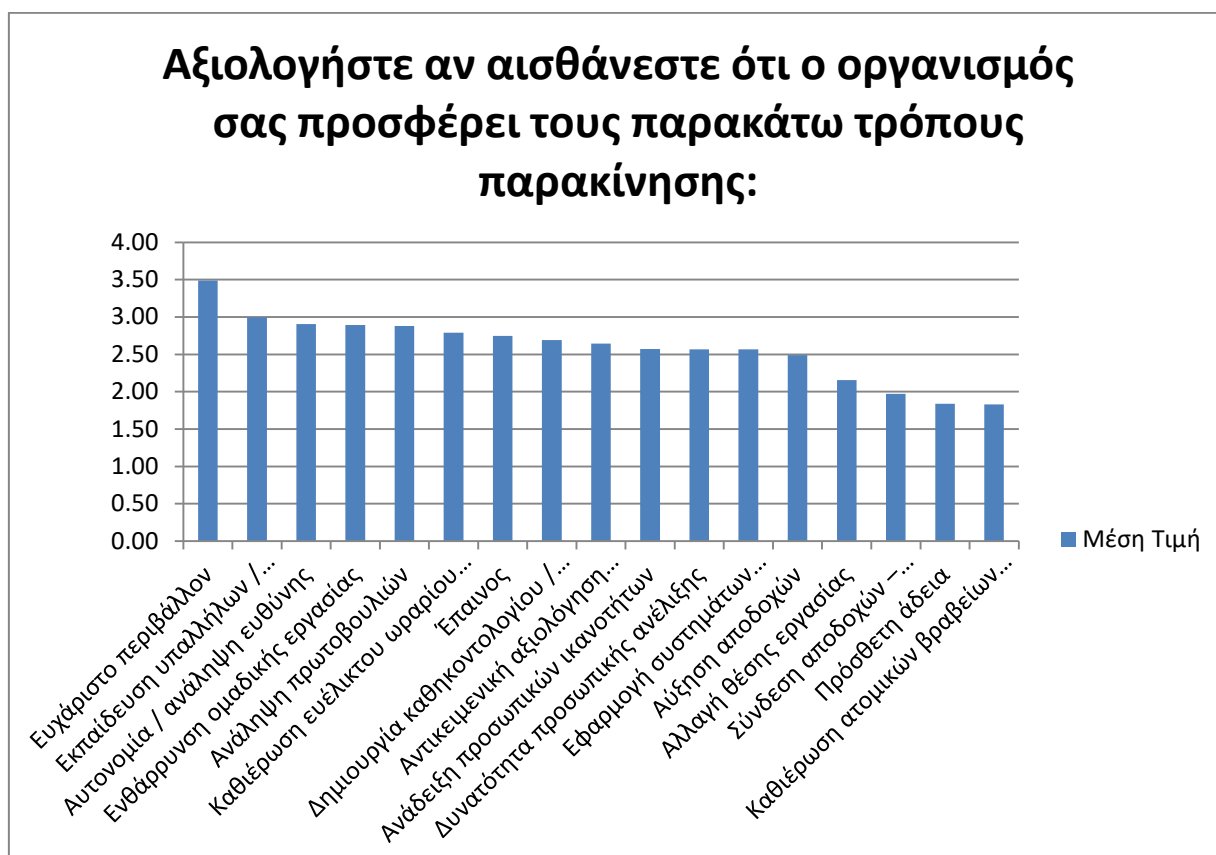
Λιγότερα σημαντικά είναι για τους ερωτηθέντες το αίσθημα φιλοπατρίας και το αίσθημα κυριαρχίας με τη μορφή εξουσίας.

4.3 Μέρος Γ: Δεύτερο Ερευνητικό Ερώτημα

Παράγοντες που χρησιμοποιούνται από τους Κυπριακούς οργανισμούς

4.3.1 Συνοπτικά Μέθοδοι παρακίνησης

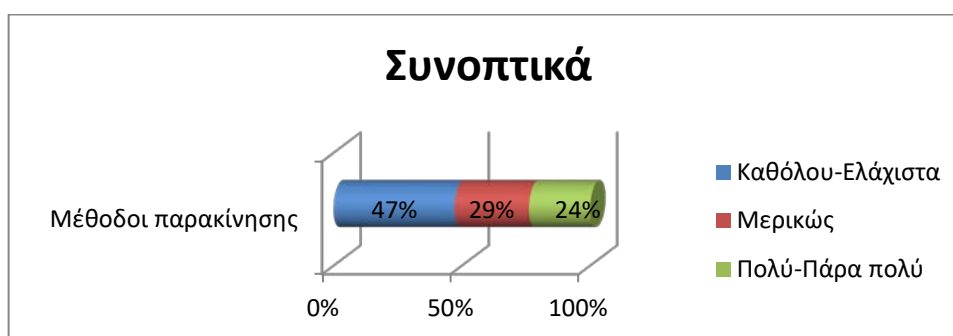
Στη συνέχεια για να δοθεί απάντηση στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, το ερωτηματολόγιο ζητούσε από τους ερωτηθέντες να αξιολογήσουν εάν ο οργανισμός τους προσφέρει τους τρόπους παρακίνησης που αξιολόγησαν προηγουμένως. Στο διάγραμμα που ακολουθεί δίνονται οι μέσες τιμές με φθίνουσα σειρά στις απαντήσεις των ερωτηθέντων:



Διάγραμμα 26

	Μέση Τιμή	T.A
Περιβάλλον εργασίας / Working conditions	3,49	1,13
Υπευθυνότητα / Responsibility	2,89	1,16
Διαπροσωπικές σχέσεις /Interpersonal relations	2,89	1,17
Εξέλιξη / Advancement	2,78	1,10
Επίβλεψη / Supervision	2,61	1,23
Μισθός / Pay	2,49	1,13
Πολιτική και διοίκηση/ Organisation policy - administration	2,44	1,22
Εργασία η ίδια/ Work itself	2,36	1,15
Αναγνώριση / Recognition	2,36	1,14
Επίτευγμα / Achievement	1,83	1,14

Πίνακας 16



Διάγραμμα 27

Μέση Τιμή	Τυπική απόκλιση
2,59	1,15

Πίνακας 17

Για την κατανόηση των πιο πάνω αποτελεσμάτων θα πρέπει να σημειωθεί ότι χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert στην οποία βαθμολογείτο με 1 = Καθόλου, 2= Ελάχιστα, 3= Μερικώς, 4= Πολύ, 5= Πάρα πολύ. Ως εκ τούτου κατά μέσο

όρο τιμές υψηλότερες του 3,5 σημαίνει ότι ο υπό αναφορά τρόπος χρησιμοποιείται από τον οργανισμό του μέσου εργαζόμενου πολύ έως πάρα πολύ, τιμές 2,5 – 3,5 χρησιμοποιείται μερικώς τιμές από 0-2,5 ο συγκεκριμένος τρόπος χρησιμοποιείται ελάχιστα έως καθόλου.

Αρχικά παρατηρείται ότι όλες οι μέσες τιμές μικρότερες του 3,5 και άρα κατά μέσο όρο κανένας τρόπος δε χρησιμοποιείται πολύ. Επιπλέον η μοναδική μέση τιμή μεγαλύτερη του 3 είναι αυτή του ευχάριστου περιβάλλοντος. Οι μέσες τιμές των υπολοίπων κυμαίνονται κυρίως από 2,36 – 2,89 ένδειξη ότι οι οργανισμοί χρησιμοποιούν ελάχιστα έως μερικώς τους τρόπους παρακίνησης.

Συμπερασματικά οι οργανισμοί δεν χρησιμοποιούν επαρκώς τις διάφορες μεθόδους παρακίνησης.

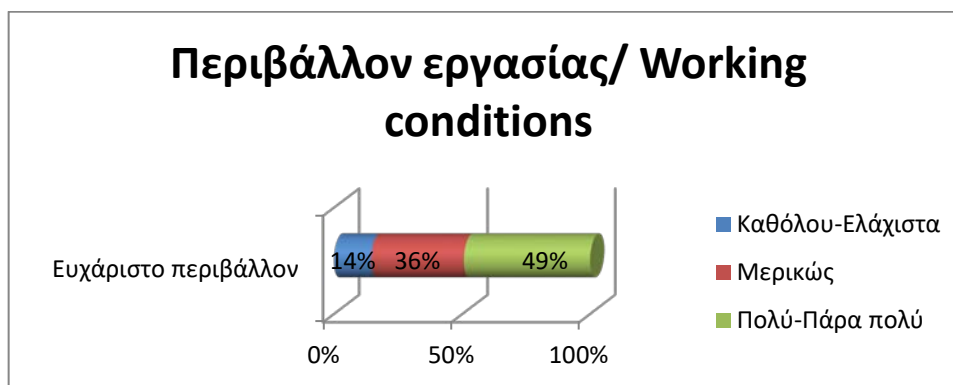
Το παραπάνω διαπιστώνεται και από την συνοπτική ανάλυση στην οποία στο 47,7% των περιπτώσεων οι οργανισμοί χρησιμοποιούν ελάχιστα έως καθόλου τις μεθόδους παρακίνησης. Η τυπική απόκλιση είναι στο 1,15 και δηλώνει σχετική συμφωνία.

Αξίζει παρενθετικά να αναφερθεί το οξύμωρο όταν συγκρίνουμε τα συνοπτικά αποτελέσματα στο σημείο αυτό με το γεγονός ότι 51% των ερωτηθέντων θεωρεί το επίπεδο παρακίνησης του υψηλό και μόλις το 26% χαμηλό (**Διάγραμμα 11**), δημιουργούνται ερωτηματικά ως προς την εφαρμογή της θεωρίας του Vroom που θέλει τους εργαζόμενους να είναι παρακινημένοι, όταν πιστεύουν πως η καταβολή ισχυρής προσπάθειας στην εργασία θα οδηγήσει σε θετική αξιολόγηση της απόδοσής τους, ότι η θετική αυτή αξιολόγηση θα οδηγήσει σε ανταμοιβές και ότι αυτές οι ανταμοιβές θα έχουν την ποιότητα που ικανοποιεί τους προσωπικούς τους στόχους (Robbins & Judge, 2011).

Βέβαια οι υψηλές τυπικές αποκλείσεις για όλους τους παράγοντες παρακίνησης εισηγείται ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων επηρεάζουν την αντίληψη των εργαζομένων. Ίσως βέβαια να υποστηρίζονται και έρευνες που θέλουν τα ατομικά χαρακτηριστικά να είναι αυτά που υπερισχύουν και παρακινούν. Το σημείο αυτό αποτελεί έναυσμα για περαιτέρω έρευνα.

Δεν μπορεί να αμφισβητηθεί ωστόσο η αδυναμία των οργανισμών να παρέχουν στους εργαζομένους τους κίνητρα απόδοσης. Ποιο κάτω παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα.

4.3.2 Περιβάλλον εργασίας / Working conditions



Διάγραμμα 28

	Καθόλου		Ελάχιστα		Μερικώς		Πολύ		Πάρα πολύ		M.T	T.A
	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Ευχάριστο περιβάλλον	3,6	6	10,8	18	36,1	60	31,9	53	17,5	29	3,49	1,02

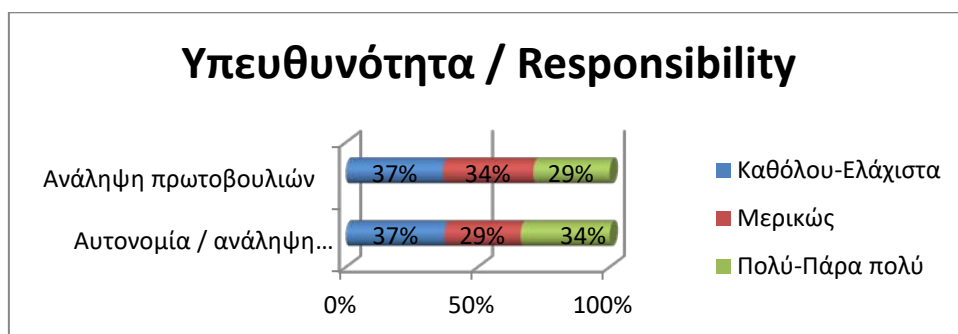
Πίνακας 18

Στο ερώτημα κατά πόσο το περιβάλλον εργασίας είναι ευχάριστο οι συμμετέχοντες πως είναι πολύ έως πάρα πολύ ευχάριστο σε ποσοστό 49,4%, μερικώς 36,1% και ελάχιστα έως καθόλου 14,4%.

Οι οργανισμοί φαίνεται να εξασφαλίζουν ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας στους υπαλλήλους τους, ως μέσο παρακίνησης μόνο στους μισούς συμμετέχοντες (49,4%), αφού το 50,1% δηλώνει ότι το περιβάλλον εργασίας είναι μερικώς, ελάχιστα, ή καθόλου ευχάριστο. Σημειώνεται ότι εύρημα στο 1^ο ερευνητικό ερώτημα ήταν ότι 88% των συμμετεχόντων παρακινούνται πολύ έως πάρα πολύ από ένα ευχάριστο περιβάλλον (Διάγραμμα 14). Επομένως μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της παρακίνησης τουλάχιστον του 37,9% (88% μείον 50,1%) των εργαζομένων οι

οποίοι δηλώνουν ότι παρακινούνται πολύ έως πάρα πολύ από ένα ευχάριστο περιβάλλον που όμως πιστεύουν ότι το περιβάλλον εργασίας των οργανισμών δεν είναι τόσο ευχάριστο. Θα άξιζε λοιπόν οι οργανισμοί να επενδύσουν στην βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας των εργαζομένων τους.

4.3.3 Υπευθυνότητα / Responsibility



Διάγραμμα 29

	Καθόλου		Ελάχιστα		Μερικώς		Πολύ		Πάρα πολύ		Μ.Τ	Τ.Α
	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Αυτονομία / ανάληψη ευθύνης	16,3	27	21,1	35	28,9	48	23,5	39	10,2	17	2,90	1,23
Ανάληψη πρωτοβουλιών	11,4	19	25,3	42	34,3	57	21,7	36	7,2	12	2,88	1,10

Πίνακας 19

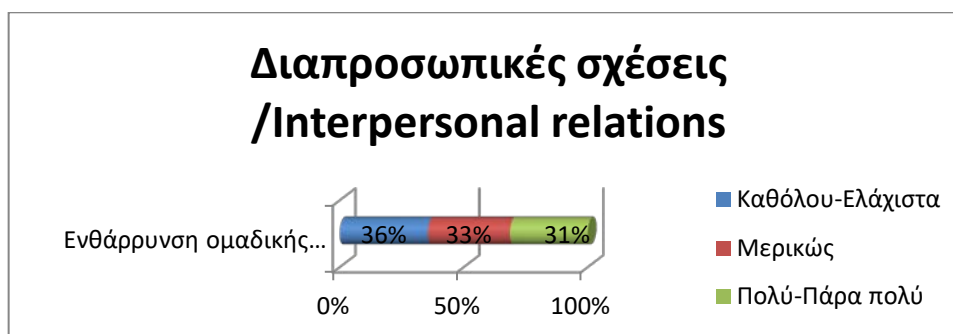
Στο ερώτημα εάν ο οργανισμός τους δίνει την ευκαιρία για αυτονομία και ανάληψη ευθύνης οι ερωτηθέντες δηλώνουν ελάχιστα έως καθόλου 37,4%, μερικώς 28,9% και πολύ έως πάρα πολύ 33,7%.

Αναφορικά στη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών που τους επιτρέπει ο οργανισμός να έχουν απαντούν ελάχιστα έως καθόλου το 36,7%, μερικώς το 34,3% και πολύ έως πάρα πολύ το 28,9%.

Ενώ η αυτονομία, η ανάληψη ευθύνης και η ανάληψη πρωτοβουλιών αποτελούν κύριο παρακινητικό παράγοντα για τους υπαλλήλους, οι οργανισμοί φαίνεται να μην τους

εξασφαλίζουν. Αυτό εύκολα γίνεται αντιληπτό από την μέση τιμή η οποία βρίσκεται σε επίπεδα κάτω του 3 (μέσο βαθμολόγησης). Ωστόσο οι υψηλές τυπικές αποκλίσεις 1,23 και 1,10 αποτελούν ένδειξη απόψεων που διχάζονται. Αναμενόμενο είναι ότι η απόκλιση αυτή οφείλεται στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, εντούτοις για να καταλήξουμε αναγκαστικά περαιτέρω έρευνα.

4.3.4 Διαπροσωπικές σχέσεις /Interpersonal relations



Διάγραμμα 30

	Καθόλου		Ελάχιστα		Μερικώς		Πολύ		Πάρα πολύ		Μ.Τ	Τ.Α
	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας	15,1	25	20,5	34	33,1	55	22,9	38	8,4	14	2,89	1,17

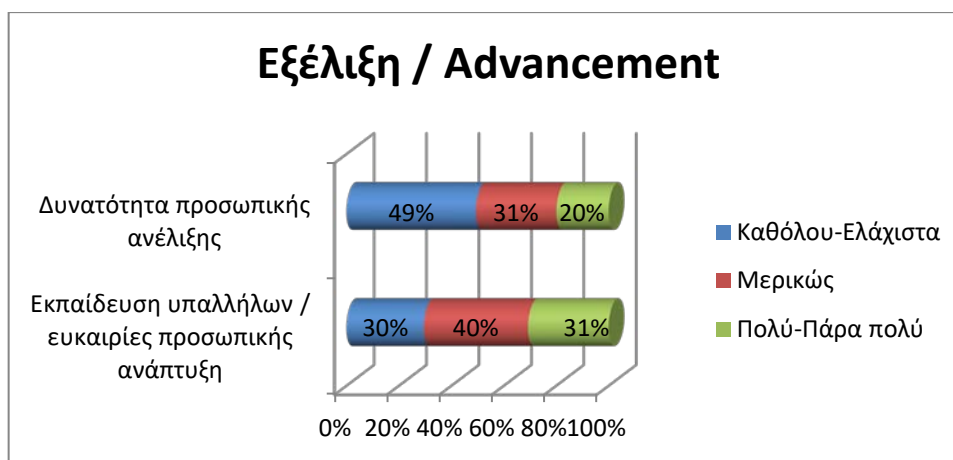
Πίνακας 20

Αναφορικά στην περίπτωση ενθάρρυνσης ομαδικής εργασίας από τον οργανισμό τα άτομα απάντησαν ότι παρέχεται ελάχιστα έως καθόλου 35,6%, μερικώς 33,1% και πολύ έως πάρα πολύ 31,3%. Το αποτέλεσμα δηλαδή μοιράζεται στα τρία.

Σύμφωνα με τα ευρήματα του 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος η ομαδική εργασία αποτελεί παράγοντα υγιεινής. Οπότε οι οργανισμοί ενδείκνυται να την ενθαρρύνουν σε ικανοποιητικό βαθμό ώστε να μην γίνεται αντικίνητρο στις αποδόσεις των εργαζομένων τους.

Άρα τα αποτελέσματα του ερωτήματος αυτού συστήνουν βελτίωση της ομαδικής εργασίας κατά τουλάχιστον 36% των περιπτώσεων.

4.3.5 Εξέλιξη / Advancement



Διάγραμμα 31

	Καθόλου		Ελάχιστα		Μερικώς		Πολύ		Πάρα πολύ		M.T	T.A
	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Εκπαίδευση υπαλλήλων / ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξη	9,0	15	20,5	34	39,8	66	23,5	39	7,2	12	2,99	1,05
Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης	20,5	34	28,9	48	30,7	51	13,3	22	6,6	11	2,57	1,15

Πίνακας 21

Κατά πόσο ο οργανισμός παρέχει εκπαίδευση στους υπαλλήλους του καθώς και ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης, τα άτομα απαντούν ότι αυτό γίνεται ελάχιστα - καθόλου 30%, μερικώς 39,8% και πολύ - πάρα πολύ 30,7%. Οι απόψεις δηλαδή μοιράζονται στα τρία.

Λαμβάνοντας υπόψη τη βαρύτητα που δίνουν οι ερωτηθέντες στην προσωπική τους ανάπτυξη, οι οργανισμοί τις ικανοποιούν μόνο στο 31%. Συγκεκριμένα στο **Διάγραμμα 25** διαφάνηκε προηγουμένως ότι η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και γνώσης (1^ο στην κατάταξη) και η ευκαιρία ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης (3^ο στην κατάταξη) μπορεί

να παρακινήσει το 92% και 88% των ερωτηθέντων αντίστοιχα. Ποσοστά τα οποία από μόνα τους δηλώνουν την αξία που δίνουν οι ερωτηθέντες στην προσωπική τους ανάπτυξη. Στα ποσοστά αυτά συμφωνούν τα αποτελέσματα του **Διαγράμματος 16** όπου 77,7% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι η εκπαίδευση και οι ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης θα τους παρακινούσε πολύ έως πάρα πολύ.

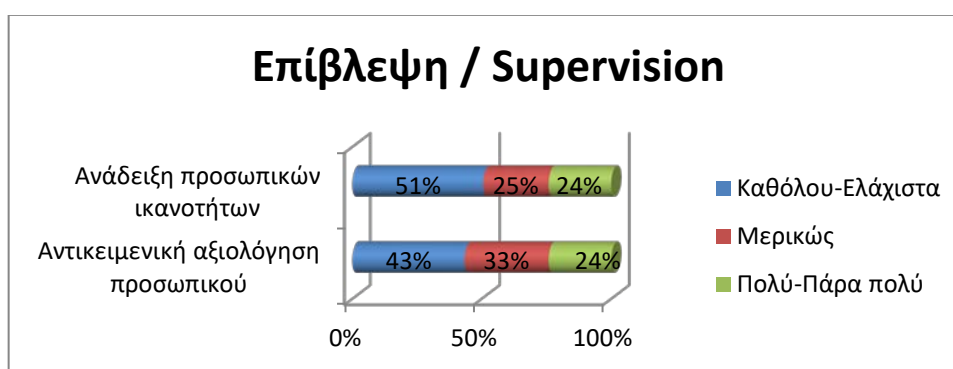
Από τα παραπάνω συμπεραίνονται σημαντικά περιθώρια βελτίωσης στο σημείο αυτό. Εισήγηση είναι όπως οι οργανισμοί στην Κύπρο αλλάξουν τον τρόπο που παρέχουν εκπαίδευση ώστε η εκπαίδευση να μετατραπεί από εξωτερικός σε εσωτερικό παράγοντα παρακίνησης. Βάση των πιο πάνω εισήγηση είναι όπως οι οργανισμοί επενδύσουν στην εξατομίκευση της εκπαίδευσης των υπαλλήλων, η οποία θα στοχεύει πρώτα στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και γνώσεων των οποίων η αξία εκτιμάται από τους εργαζόμενους ώστε να παρακινηθούν εσωτερικά με στόχο τη δέσμευση προς τον οργανισμό και κατ' επέκταση την βελτιωμένη της απόδοσης. Η εκπαίδευση θα πρέπει να εστιάζεται ολοένα και περισσότερο σε οριζόντιες δεξιότητες (soft skills). Επιπρόσθετα στο σημείο αυτό σημαντική εμφανίζεται να είναι η κατανομή εργασίας από τους προϊσταμένους η οποία πρέπει να είναι προκλητική αλλά εφικτή και να αναδεικνύει τις ικανότητες τους (παράγοντας επίβλεψη 4.3.6).

Αναφορικά στη δυνατότητα που δίνεται στους εργαζόμενους για προσωπική ανέλιξη, οι ερωτηθέντες δήλωσαν ελάχιστα - καθόλου 49,4%, μερικώς 30,7%, πολύ - πάρα πολύ 19,9%.

Ενώ εύρημα του 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος είναι ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων (86,7%) (**Διάγραμμα 16**) θεωρεί πολύ έως πάρα πολύ παρακινητικό παράγοντα την δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης, όπως για παράδειγμα είναι οι προαγωγές, εντούτοις το 49% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η προσωπική ανέλιξη παρέχεται από ελάχιστα έως και καθόλου. Σημειώνεται ότι στο 3^ο ερευνητικό ερώτημα οι εργαζόμενοι δήλωσαν δυσαρέσκεια από τις προοπτικές ανέλιξης (**Πίνακας 30**). Ειδικότερα αναφέρεται ότι το 62% των ερωτηθέντων διαφώνησαν με το ότι εάν διεκπεραιώνουν καλά τα καθήκοντά τους έχουν αρκετά καλές πιθανότητες για προαγωγή και το 77,7% θεωρούν ότι δεν θα ανελιχθούν τόσο γρήγορα όσο αν δούλευαν αλλού (**Διάγραμμα 48**). Ένδειξη ότι οι οργανισμοί αποτυγχάνουν στην παροχή δίκαιων και ανταγωνιστικών δυνατοτήτων προαγωγών στους εργαζομένους τους.

Εισήγηση λοιπόν θα ήταν όπως οι οργανισμοί αναθεωρήσουν τα οργανωτικά τους συστήματα, από επίπεδες δομές σε μεγαλύτερες ιεραρχήσεις, ούτως ώστε να βελτιωθούν οι προοπτικές ανέλιξης των εργαζομένων. Προς αυτή την κατεύθυνση σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η σύνδεση αντικειμενικών αξιολογήσεων με τις προαγωγές για την προώθηση της διαφάνειας και της δικαιοσύνης στο σύστημα προαγωγών.

4.3.6 Επίβλεψη / Supervision



Διάγραμμα 32

	Καθόλου		Ελάχιστα		Μερικώς		Πολύ		Πάρα πολύ		Μ.Τ	Τ.Α
	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Αντικειμενική αξιολόγηση προσωπικού	23,5	39	19,9	33	32,5	54	16,9	28	7,2	12	2,64	1,22
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	23,5	39	27,1	45	25,3	42	16,9	28	7,2	12	2,57	1,22

Πίνακας 22

Σχεδόν οι μισοί ερωτηθέντες δήλωσαν ότι δεν αξιολογούνται αντικειμενικά (43% ελάχιστα έως καθόλου), μόλις το 24% δήλωσαν ότι αξιολογούνται πολύ έως πάρα πολύ αντικειμενικά ενώ 33% παραμένουν στην μετριότητα. Η μέση τιμή είναι 2,64 (χαμηλότερη του 3). Εύκολα λοιπόν διαπιστώνεται ουσιώδης αδυναμία στις αξιολογήσεις των εργαζομένων.

Αναφορικά στην ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων, οι μισοί ερωτηθέντες (51%) θεωρούν ότι δεν αναδεικνύονται οι προσωπικές τους ικανότητες. Μόλις 24% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι αναδεικνύονται πολύ έως πάρα πολύ ενώ το 33% βρίσκεται στο ενδιάμεσο.

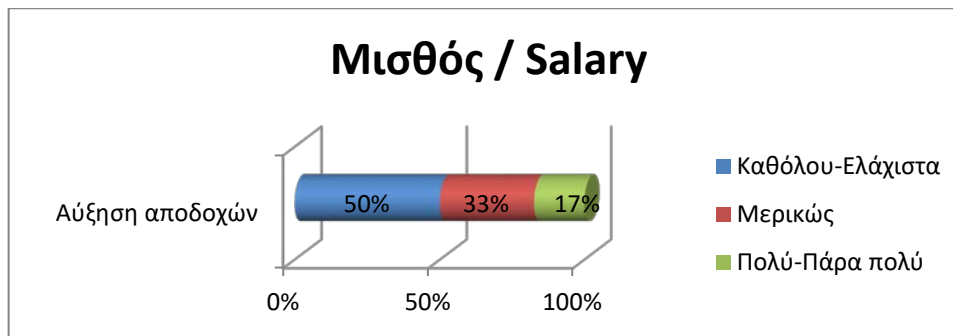
Οι οργανισμοί υστερούν σημαντικά παρότι οι ερωτηθέντες αναδεικνύουν (**Διάγραμμα 13**) σε πολύ σημαντικό παρακινητικό παράγοντα το αίσθημα δικαιοσύνης στην αξιολόγηση τους (6^ο στην κατάταξη) και την ευκαιρία για ανάδειξη των ικανοτήτων τους (5^ο στην κατάταξη).

Επιπλέον ενώ τα ευρήματα της μεταπτυχιακής αυτής διατριβής (βλέπε **4.4.2**) κατατάσσουν την επίβλεψη σε παράγοντα υγιεινής, η αντικειμενική αξιολόγηση δηλαδή από μόνη της δεν αποτελεί παράγοντα παρακίνησης, εντούτοις συνδυαστικά αποτελεί απαραίτητο εργαλείο στα χέρια της διοίκησης για την προώθηση της ίσης μεταχείρισης των εργαζομένων και της ανατροφοδότησής τους, ουσιώδεις συνθήκες για την εξέλιξη και αναγνώριση των προσπαθειών τους (εσωτερική παρακίνηση). Υποστηρίζεται λοιπόν η βιβλιογραφία που θέλει τους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες να συνυπάρχουν.

Επιτακτική είναι λοιπόν η αναθεώρηση των συστημάτων αξιολόγησης και η ανάδειξη των προσωπικών ικανοτήτων των εργαζομένων ώστε να βελτιωθεί η απόδοση. Εισήγηση είναι η υιοθέτηση 360^ο αξιολογήσεων μεταξύ του προσωπικού, κατανομή εργασίας βάση ικανοτήτων και κλίσεων, συχνή εναλλαγή των ρόλων εργασίας (rotation) για προώθηση ποιοτικής εργασίας με προκλήσεις.

Σημειώνεται ότι οι ερωτηθέντες δήλωσαν ικανοποιημένοι από την επίβλεψη από τους προϊστάμενους τους (**Πίνακας 30**). Ένδειξη ότι οι ερωτηθέντες συνδέουν τα συστήματα αξιολόγησης και την ανάδειξη προσωπικών δυνατοτήτων με την διοίκηση του οργανισμού παρά με τον άμεσα προϊστάμενο.

4.3.7 Μισθός / Salary



Διάγραμμα 33

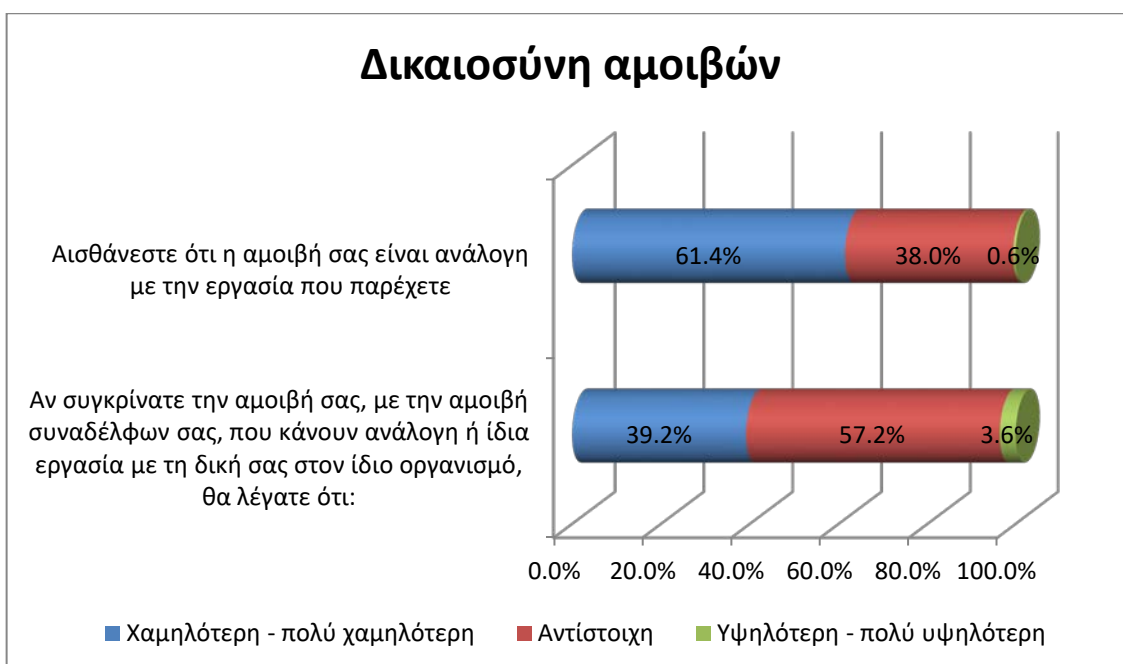
	Καθόλου		Ελάχιστα		Μερικώς		Πολύ		Πάρα πολύ		Μ.Τ	Τ.Α
	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Αύξηση αποδοχών	23,5	39	26,5	44	32,5	54	12,7	21	4,8	8	2,49	1,13

Πίνακας 23

Οι μισοί ερωτηθέντες (50%) δήλωσαν ότι οι αποδοχές τους δεν αυξάνονται ικανοποιητικά. Από αυτούς το 23,5% δήλωσε ότι δεν αυξάνονται καθόλου. Σημειώνεται ότι μόνο το 17,5% δήλωσε ότι αυξάνονται πολύ ενώ το 32,5% δήλωσε ότι αυξάνονται μερικώς. Δεδομένου της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης στην Κύπρο από το 2013 και τις υφισταμένης του COVID-19 οι απαντήσεις στο ερώτημα αυτό ήταν αναμενόμενες.

Ακολούθως ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να απαντήσουν σε ερωτήματα κατά πόσο οι αμοιβές τους είναι ανάλογες με αυτές των συναδέλφων τους και της εργασίας που παρέχουν. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται πιο κάτω:

Δικαιοσύνη αμοιβών



Διάγραμμα 34

ΜΕΡΟΣ Θ: Αισθάνεστε ότι η αμοιβή σας είναι ανάλογη με την εργασία που παρέχετε

Πολύ χαμηλότερη		Χαμηλότερη		Αντίστοιχη		Υψηλότερη		Πολύ Υψηλότερη		M.T	T.A
%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
14,5	24	47,0	78	38,0	63	0,6	1	0	0	2,25	0,70

Πίνακας 24

ΜΕΡΟΣ Ι: Αν συγκρίνατε την αμοιβή σας, με την αμοιβή συναδέλφων σας, που κάνουν ανάλογη ή ίδια εργασία με τη δική σας στον ίδιο οργανισμό, θα λέγατε ότι

Πολύ χαμηλότερη		Χαμηλότερη		Αντίστοιχη		Υψηλότερη		Πολύ Υψηλότερη		M.T	T.A
%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
12,65	21	26,51	44	57,23	95	3,62	6	0	0	2,52	0,76

Πίνακας 25

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα αποτελέσματα στο σημείο αυτό. 61,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι αισθάνονται ότι η αμοιβή τους είναι χαμηλότερη σε σχέση με την εργασία που προσφέρουν. Ένδειξη ότι οι οργανισμοί αποτυγχάνουν να ανταμείψουν τις ικανότητες των εργαζομένων τους. Σημειώνεται το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων με το 96% να κατέχουν ως ελάχιστο ένα πτυχίο **(Διάγραμμα 5)**.

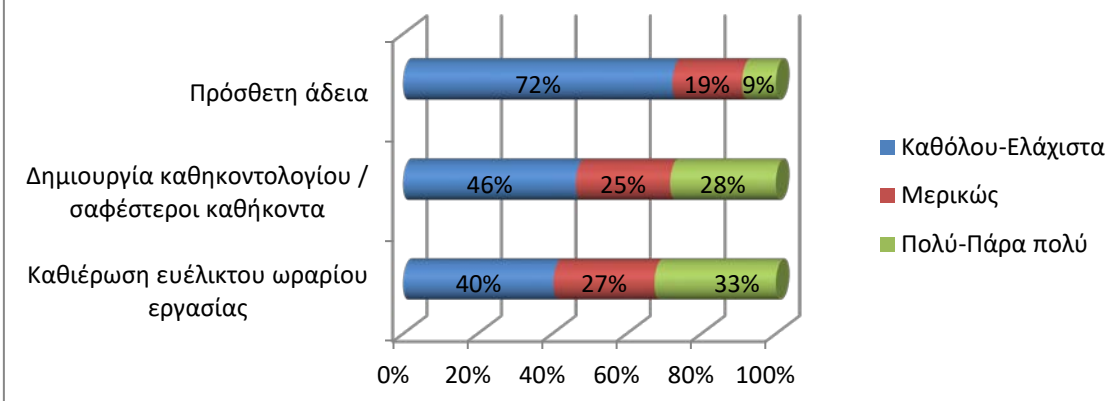
Επιπλέον οι αμοιβές των ερωτηθέντων συγκρινόμενες με συναδέλφων τους που κάνουν ανάλογη ή ίδια εργασία είναι χαμηλότερες στο 39,2% των ερωτηθέντων. Τέσσερις δηλαδή στους 10 αισθάνονται έντονα μισθολογική αδικία διότι η αμοιβή τους είναι χαμηλότερη από αυτήν των συναδέλφων τους. Τα αποτελέσματα συμφωνούν με το ερώτημα με το αντίστοιχα ερωτήματα στο σημείο 4.4.7 της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής (42,2% νιώθουν ότι δεν αμείβονται δίκαια). Ένδειξη μη ύπαρξης δικαιοσύνης στις ανταμοιβές στα πλαίσια της δικαιοσύνης του (Adams, 1963).

Συμπερασματικά η μη αύξηση του μισθού σε συνδυασμό με την μη δίκαιη αμοιβή τους αποτελούν αντικίνητρα και αιτία χαμηλών αποδόσεων. Το συμπέρασμα αυτό ενισχύεται από τις χαμηλές τυπικές αποκλίσεις που παρατηρούνται ειδικότερα όσο αφορά στην δικαιοσύνη των αμοιβών, ένδειξη της ομοιομορφίας στις απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Εισήγηση είναι όπως οι οργανισμοί παρέχουν αμοιβές ανάλογης της εργασίας και της απόδοσης των εργαζομένων ώστε να θεωρούνται δίκαιες.

4.3.8 Πολιτική και διοίκηση/ Organisation policy – administration

Πολιτική και διοίκηση/ Organisation policy – administration



Διάγραμμα 35

	Καθόλου		Ελάχιστα		Μερικώς		Πολύ		Πάρα πολύ		Μ.Τ	Τ.Α
	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	22,3	37	18,1	30	27,1	45	23,5	39	9,0	15	2,79	1,28
Δημιουργία καθηκοντολογίου / σαφέστεροι καθήκοντα	21,1	35	25,3	42	25,3	42	19,9	33	8,4	14	2,69	1,24
Πρόσθετη άδεια	55,4	92	16,9	28	18,7	31	6,6	11	2,4	4	1,84	1,10

Πίνακας 26

Στο ερώτημα εάν οι οργανισμοί παρέχουν ευέλικτο ωράριο οι ερωτηθέντες διχάστηκαν στα τρία με μόλις το 33% να απαντούν ότι αυτό παρέχεται πολύ από τους οργανισμούς τους. Σημειώνεται ότι στο 1^ο ερευνητικό ερώτημα 56,6% (**Διάγραμμα 22**) αναφέρουν ότι θα παρακινούνταν πολύ από ένα ευέλικτο ωράριο. Υπάρχει δηλαδή περιθώριο βελτίωσης ως ελάχιστον του 23,6% (56,6% μείον 33%) των ερωτηθέντων. Αναφέρεται ότι 40% των περιπτώσεων δεν παρέχεται ευέλικτο ωράριο ή παρέχεται κατ' ελάχιστο.

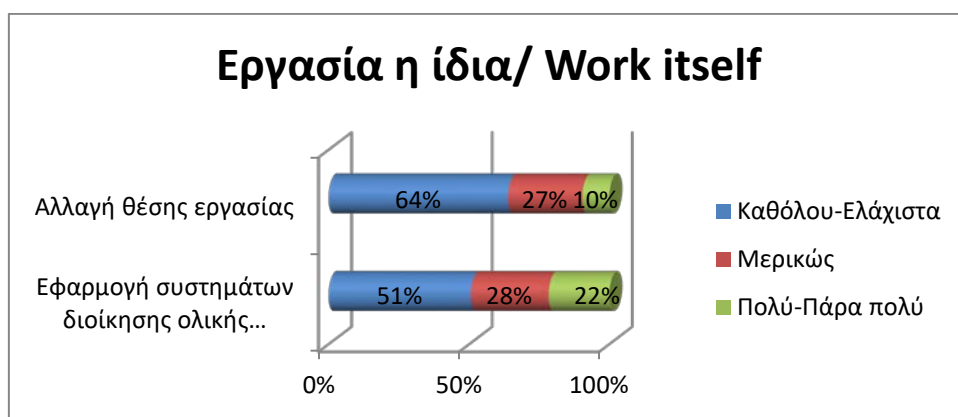
Μη αναμενόμενο ήταν το αποτέλεσμα αναφορικά στην ύπαρξη καθηκοντολογίου και σαφών καθηκόντων από τις διοικήσεις εφόσον 21,1% δήλωσαν ότι αυτά δεν υπάρχουν και 25,3% ότι υπάρχουν στο ελάχιστο. Επιπλέον το 27,1% δήλωσε ότι υπάρχει μερικώς και 32,5% ότι υπάρχει πολύ έως πάρα πολύ. Εύρημα του διαγράμματος 22 είναι ότι η ύπαρξη σαφών καθηκόντων θα παρακινούσε τους μισούς εργαζομένους κατά πολύ έως

πάρα πολύ (48,8%), ποσοστό που δεν πρέπει να αγνοείται. Οι διοικήσεις έχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.

Διαπιστώνεται επίσης ότι οι κυπριακοί οργανισμοί δεν παρέχουν σε συντριπτικό ποσοστό του 55,4% καθόλου πρόσθετη άδεια ενώ κατά 16,9% παρέχουν ελάχιστη. Μερική πρόσθετη άδεια παρέχουν κατά 18,7% και πολύ -έως πάρα πολύ κατά 9%. Παράλληλα την ίδια στιγμή το 45,2% δήλωσε ότι θα παρακινείτο πολύ έως πάρα πολύ εάν είχε πρόσθετη άδεια (Διάγραμμα 22),

Τα παραπάνω αποτελούν ένδειξη στους οργανισμούς για αναθεώρηση και εκσυγχρονισμό της πολιτικής διοικήσεων τους. Η καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας, ο καθορισμός σαφέστερων καθηκόντων και η παροχή πρόσθετης άδειας αναμένεται να αυξήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων. Παρότι αναδείχτηκε προηγουμένως η πολιτική και διοίκηση ως παράγοντας υγιεινής, οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να τοποθετούν αξία στον παράγοντα αυτό ο οποίος συνδυαζόμενος με άλλα κίνητρα ένας οργανισμός δύναται να βελτιώσει τις αποδόσεις των εργαζομένων του.

4.3.9 Εργασία η ίδια/ Work itself



Διάγραμμα 36

	Καθόλου		Ελάχιστα		Μερικώς		Πολύ		Πάρα πολύ		Μ.Τ	Τ.Α
	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Εφαρμογή συστημάτων	22,3	37	28,3	47	27,7	46	13,9	23	7,8	13	2,57	1,20

διοίκησης ολικής ποιότητας/ αύξηση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών του οργανισμού													
Αλλαγή θέσης εργασίας	34,3	57	29,5	49	26,5	44	5,4	9	4,2	7	2,16	1,09	

Πίνακας 27

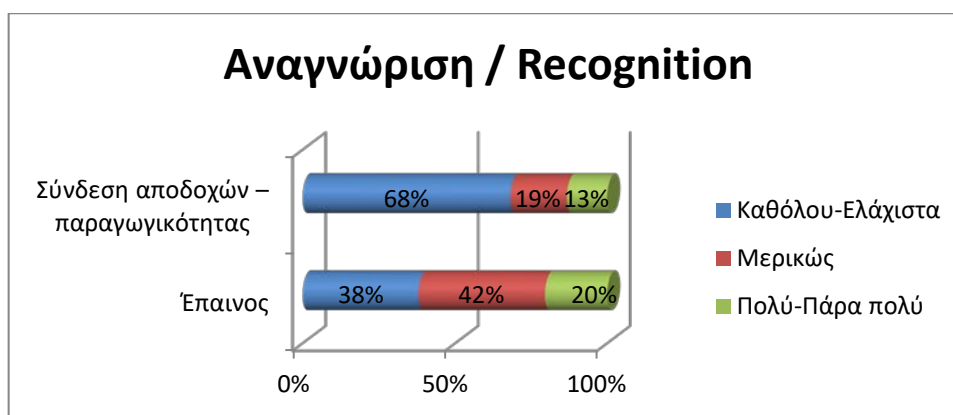
Στην ερώτηση εάν εφαρμόζονται συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας με σκοπό την αύξηση της ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών του οργανισμού το 51% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι αυτά εφαρμόζονται στο ελάχιστο ή καθόλου. Μερική εφαρμογή δήλωσε το 27,7% και μεγάλη εφαρμογή δήλωσε το 21,7% των ερωτηθέντων.

Αναφορικά στην αλλαγή θέσης εργασίας, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων (64,4%) δήλωσε πως ελάχιστα έως καθόλου εφαρμόζεται. 26,5% δήλωσε ότι εφαρμόζεται μερικώς και μόλις 9,6% δήλωσε πολύ.

Τόσοι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, όσο και οι οργανισμοί που τους εργοδοτούν δεν φαίνεται να δίνουν σημαντική παρακινητική αξία τόσο στο σύστημα διοίκησης ολικής ποιότητας για αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά ούτε και στην αλλαγή θέσης εργασίας σε σχέση με τους υπόλοιπους παρακινητικούς τρόπους.

Αξίζει ωστόσο να επισημάνουμε ότι 57,8% των ερωτηθέντων αναφέρει ότι θα παρακινείτο πολύ από ένα σύστημα διοίκησης ολικής ποιότητας (Διάγραμμα 23). Θα μπορούσαμε να πούμε ότι εφόσον αυτό παρέχεται μόλις στο 22% των περιπτώσεων πολύ ίσως η βελτίωση του σημείου αυτού να ήταν κατάλληλη σε ορισμένους οργανισμούς.

4.3.10 Αναγνώριση / Recognition



Διάγραμμα 37

	Καθόλου		Ελάχιστα		Μερικώς		Πολύ		Πάρα πολύ		Μ.Τ	Τ.Α
	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Έπαινος	15,1	25	22,9	38	41,6	69	13,3	22	7,2	12	2,75	1,09
Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας	51,8	86	16,3	27	18,7	31	9,6	16	3,6	6	1,97	1,19

Πίνακας 28

Κατά πόσο ο οργανισμός χρησιμοποιεί τον έπαινο ως τρόπο παρακίνησης το δείγμα δήλωσε ότι χρησιμοποιείται μερικώς 41,6%, ελάχιστα έως καθόλου 38% και πολύ - έως πάρα πολύ 20,5%

Αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι ο έπαινος δε χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς, αφού ο έπαινος μπορεί να παρακινήσει το 74,1% των εργαζομένων του δείγματος (**Διάγραμμα 18**). Τίθεται άρα το ερώτημα ως προς τους λόγους που δεν χρησιμοποιείται. Ο έπαινος είναι δωρεάν και είναι εύκολο να εκφραστεί. Ένδειξη λοιπόν της ανάγκης για εκπαίδευση των προϊσταμένων και αλλαγής κουλτούρα.

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 68% δήλωσε ότι ο οργανισμός τους δεν ανταμείβει της υψηλές αποδόσεις ενώ προηγουμένως το 74,7% δήλωσαν ότι θα παρακινούνταν πολύ έως πάρα πολύ. Άλλο ένα σημείο στο οποίο οι οργανισμοί υστερούν. Μόνο στο 28,3% των περιπτώσεων διαφαίνεται να συνδέονται οι αποδοχές με την παραγωγικότητα ενώ στο 18,7% υπάρχει μερική σύνδεση.

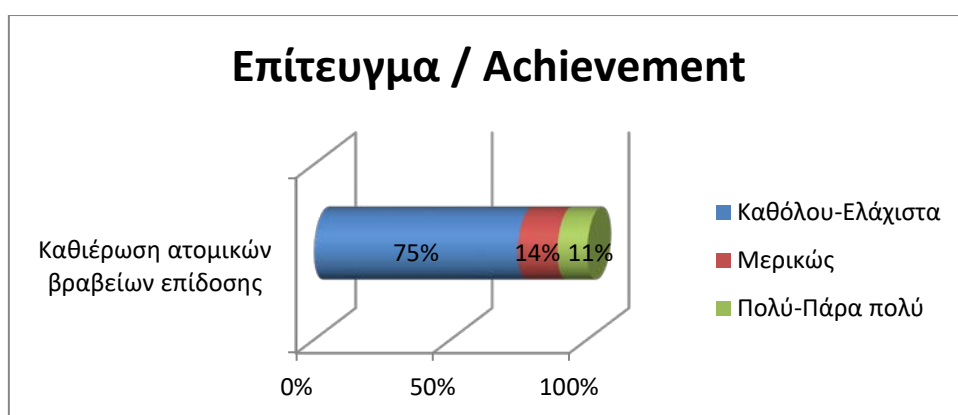
Βέβαια η σύνδεση αποδοχών παραγωγικότητας είναι πολύ πιο δύσκολη και σύνθετη διαδικασία να εφαρμοστεί από ότι ο έπαινος, ειδικότερα στον δημόσιο τομέα. Όμως μία αντικειμενική αξιολόγηση που θα συνδέεται με τις προαγωγές και κατά συνέπεια στην αύξηση των αποδοχών θα συμπεριλάμβανε περισσότερο από ένα παράγοντα παρακίνησης του Herzberg όπως η αναγνώριση, η εξέλιξη, η επίβλεψη και ο μισθός. Βλέπουμε δηλαδή την αλληλεξάρτηση και τη συσχέτιση.

Η θεωρία του (Vroom, 1964) στην οποία ισχύει το πιο κάτω σχεδιάγραμμα, έχει άμεση και επίκαιρη συσχέτιση με τα παρόντα αποτελέσματα:

Προσπάθεια → Απόδοση → Ανταμοιβές → Ικανοποίηση: Διαδικασία παρακίνησης Η ικανοποίηση δηλαδή που λαμβάνει το άτομο από την εργασία του είναι συνάρτηση των όσων το άτομο πιστεύει ότι αποκομίζει από αυτή καθώς και του βαθμού που αποτελέσματα αυτής είναι όντως επιθυμητά (ή ανεπιθύμητα) για τον ίδιο.

Σε κάθε περίπτωση επιτακτική καθίσταται μια σημαντική επένδυση εκ μέρους του οργανισμού στη βελτίωση του παράγοντα της αναγνώρισης. Η αναγνώριση μπορεί να έχει λεκτική μορφή, μπορεί να έχει γραπτή μορφή αλλά μπορεί να πάρει και νομισματική μορφή. Οι υπάλληλοι δεν ανταποκρίνονται πάντοτε στον ίδιο τύπο αναγνώρισης με τον ίδιο τρόπο γι' αυτό και η αναγνώριση διακρίνεται σε διαφορετικές μορφές. (Shah, 2012).

4.3.11 Επίτευγμα / Achievement



Διάγραμμα 38

	Καθόλου		Ελάχιστα		Μερικώς		Πολύ		Πάρα πολύ		Μ.Τ	Τ.Α
	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Καθιέρωση ατομικών βραβείων επίδοσης	56,6	94	18,1	30	14,5	24	7,2	12	3,6	6	1,83	1,14

Πίνακας 29

Το μεγαλύτερο ποσοστό (74,4%) του δείγματος υποστηρίζει ότι ο οργανισμός που εργάζονται δεν χρησιμοποιεί την καθιέρωση ατομικών βραβείων επίδοσης με σκοπό να τους παρακινήσει. Μπορούμε, συνδέοντας και τα ευρήματα από το 1^ο ερευνητικό ερώτημα, να συμπεράνουμε ότι ο εργαζόμενος έχει ταυτίσει την νοοτροπία του οργανισμού και δεν αναμένει να παρακινηθεί με αυτό τον τρόπο.

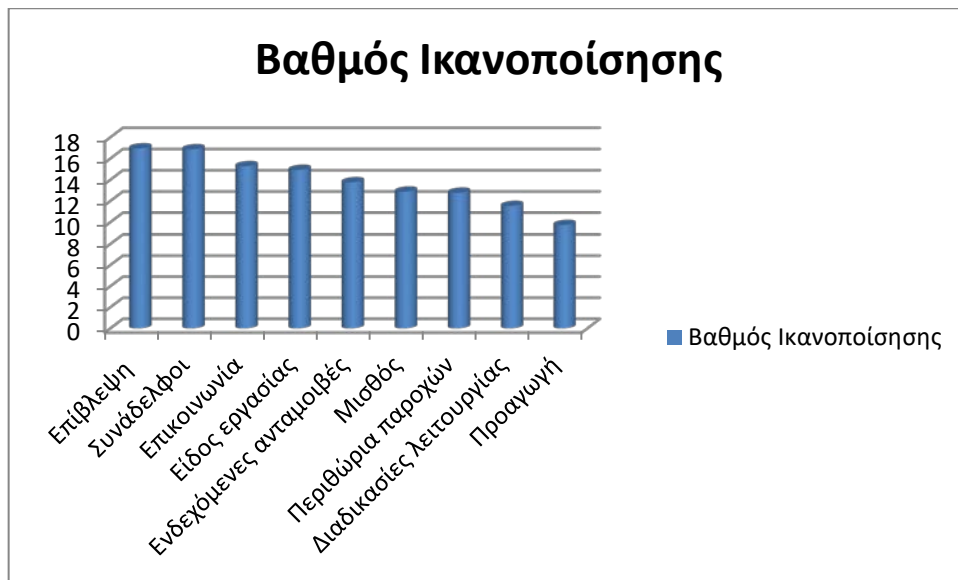
4.4 Μέρος Δ: Τρίτο Ερευνητικό Ερώτημα

Παράγοντες παρακίνησης και εργασιακή ικανοποίηση

Στο τέταρτο μέρος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, το οποίο διερευνά το βαθμό που είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι στην Κύπρο από τους παράγοντες παρακίνησης.

4.4.1 Συνοπτικά αποτελέσματα

Πιο κάτω παρουσιάζεται ο βαθμός ικανοποίησης από τους εννιά παράγοντες παρακίνησης οι οποίοι μελετήθηκαν χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο JSS:



Διάγραμμα 39

Παράγοντες παρακίνησης	Βαθμός ικανοποίησης	Ικανοποίηση	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Επίβλεψη	16,95	Ικανοποιημένος	4,24	1,48
Συνάδελφοι	16,86	Ικανοποιημένος	4,22	1,18
Επικοινωνία	15,27	Ουδετερότητα	3,82	1,25
Είδος εργασίας	14,92	Ουδετερότητα	3,73	1,48
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	13,75	Ουδετερότητα	3,44	1,35
Μισθός	12,87	Ουδετερότητα	3,22	1,36
Περιθώρια παροχών	12,77	Ουδετερότητα	3,19	1,47
Διαδικασίες λειτουργίας	11,52	Δυσανεστημένος	2,88	1,34
Προαγωγή	9,73	Δυσανεστημένος	2,43	1,49
Συνολική Ικανοποίηση	124,61	Ουδετερότητα	3,46	1,38

Πίνακας 30

Για να γίνουν τα αποτελέσματα κατανοητά, αναφέρεται ότι σύμφωνα με το JSS για ένα παράγοντα, βαθμός ικανοποίησης από 4 - 12 σημαίνει δυσαρέσκεια, από 12-16

σημαίνει ουδετερότητα και από 16 – 24 σημαίνει ικανοποίηση. Για 9 παράγοντες βαθμός ικανοποίησης από 36 – 108 ερμηνεύεται ως δυσαρέσκεια, από 108 – 144 ως ουδετερότητα και από 144-2016 ως ικανοποίηση.

Η συνολική ικανοποίηση ισούται με 124,61, δηλαδή βρίσκεται σε μέτρια επίπεδα. Διαφαίνεται ότι σε γενικές γραμμές οι ερωτηθέντες κράτησαν ουδέτερη στάση σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία τους. Ως εκ τούτου υπάρχει αμφιβολία για την ύπαρξη ή μη ικανοποίησης σε συνολικό επίπεδο. Η τυπική απόκλιση ισούται με 1,38. Όπως προαναφέρθηκε η υψηλή τυπική απόκλιση είναι ένδειξη ότι υπάρχει διακύμανση ως προς τον μέσο. Η υψηλή τυπική απόκλιση ήταν αναμενόμενη εφόσον το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε άτομα ανεξαρτήτου ηλικίας, φύλου, μορφωτικού επιπέδου, αμοιβών και τομέα που εργάζονται. Τα αποτελέσματα υποστηρίζουν δηλαδή την μελέτη των (Gurta, M.,; & Gehlawat, 2013) που κατέληξαν πώς τα ατομικά χαρακτηριστικά σχετίζονται άμεσα με την επαγγελματική ικανοποίηση.

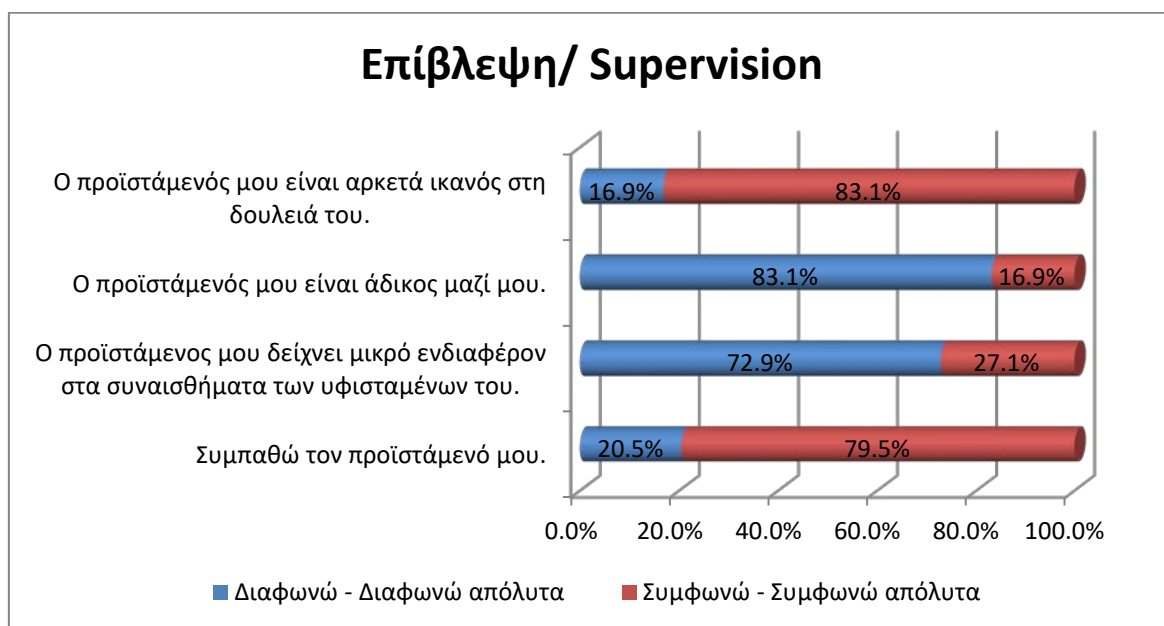
Οι ερωτηθέντες είναι οριακά ικανοποιημένοι από μόνο δύο παράγοντες, την επίβλεψη (σχέσεις με τον προϊστάμενο) και τους συναδέλφους τους. Η ικανοποίηση από την επίβλεψη από τους προϊσταμένους τους είναι ελάχιστα υψηλότερη από την ικανοποίηση από τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους.

Ουδέτερη στάση κράτησαν οι ερωτηθέντες ως προς την ικανοποίηση από την επικοινωνία, το είδος της εργασίας, τις ενδεχόμενες ανταμοιβές, τον μισθό και τα περιθώρια παροχών που λαμβάνουν. Δηλαδή για τους παράγοντες αυτούς υπάρχει αμφιβολία και δεν μπορούμε να εξακριβώσουμε εάν είναι ικανοποιημένοι ή όχι. Ωστόσο αξίζει να αναφέρουμε τα ακόλουθα. Ο παράγοντας επικοινωνία βρίσκεται οριακά προς τα πάνω δηλαδή το σημείο οι ερωτηθέντες να νιώθουν ικανοποιημένοι. Από την άλλη, σημαντική μείωση στην ικανοποίηση από τους προαναφερόμενους παράγοντες παρατηρείται στους παράγοντες που εμπεριέχουν στοιχεία οικονομικής φύσεως οι οποίοι είναι οι ενδεχόμενες ανταμοιβές, ο μισθός και τα περιθώρια παροχών. Σημειώνεται ότι αναφορικά με τον μισθό και τα περιθώρια παροχών οι τιμές είναι οριακές προς τη μη ικανοποίηση.

Οι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από τις διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού τους και τις προαγωγές. Μεταξύ των δύο σημαντικότερα χαμηλότερη είναι η απουσία ικανοποίησης από τις προαγωγές.

Ακολουθεί η παρουσίαση των αποτελεσμάτων ικανοποίησης ανά παράγοντα παρακίνησης. Σε συνολικά 36 ερωτήσεις ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να περιγράψουν κατά πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν με τις παρακάτω εκφράσεις, επιλέγοντας ένα από τα πεδία: Διαφωνώ απόλυτα, Διαφωνώ αρκετά, Διαφωνώ, Συμφωνώ, Συμφωνώ αρκετά, Συμφωνώ απόλυτα. Στη συνέχεια οι ερωτήσεις κατηγοριοποιήθηκαν σε συνολικά εννιά παράγοντες. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται πιο κάτω σε φθίνουσα σειρά ξεκινώντας από τον παράγοντα με την μεγαλύτερη ικανοποίηση βάση των μέσων τιμών.

4.4.2 Επίβλεψη/ Supervision



Διάγραμμα 40

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ αρκετά		Διαφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ αρκετά		Συμφωνώ απόλυτα		Μ.Τ	Τ.Α
	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Ο Προϊστάμενος μου είναι αρκετά ικανός στο να κάνει την δουλειά του.	12,7	21	4,2	7	0,0	0	34,3	57	17,5	29	31,3	52	4,3	1,6

Ο προϊστάμενος είναι άδικος μαζί μου	24,1	40	18,7	31	40,4	67	10,2	17	6,0	10	0,6	1	1,6	1,2
Ο Προϊστάμενος μου δείχνει πολύ λίγο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του	15,1	25	21,7	36	36,1	60	14,5	24	4,8	8	7,8	13	2,0	1,4
Συμπαθώ τον προϊστάμενο μου	18,7	31	1,8	3	0,0	0,0	34,3	57	16,9	28	28,3	47	4,1	1,7

Πίνακας 31

Οι ερωτηθέντες δηλώνουν ικανοποιημένοι από την επίβλεψη από τους προϊσταμένους τους. Το 83,1% δήλωσαν ότι ο προϊστάμενος τους είναι ικανός στην δουλειά του και το 79,5% συμπαθεί τον προϊστάμενο του. Μόλις το 16,9% θεωρεί ότι είναι άδικος μαζί του ενώ ποσοστό 27,1% δηλώνει ότι ο προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον στα συναισθήματα των υφισταμένων.

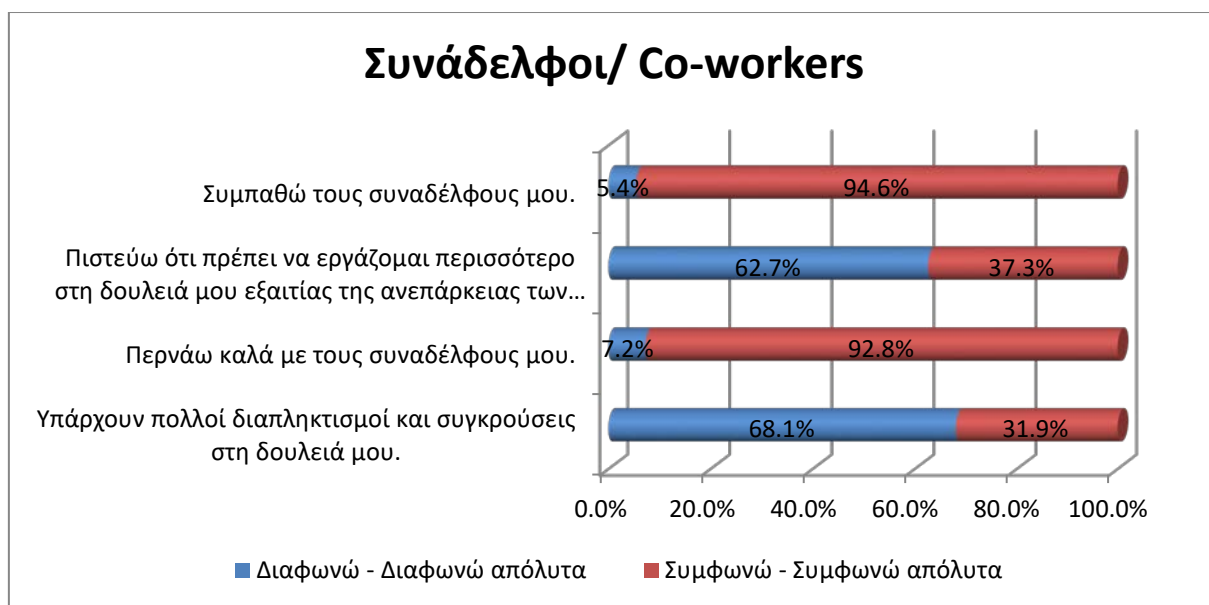
Τα αποτελέσματα συνάδουν με την βιβλιογραφική ανασκόπηση στην οποία υποστηρίζεται ότι η υποστηρικτική, εγκάρδια, δίκαιη και έντιμη εποπτεία συνδέεται με την αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία όλων των μελών του προσωπικού σε πολλά διαφορετικά περιβάλλοντα (Borkowski, 2016).

Στο 1ο ερευνητικό ερώτημα αναφέρθηκε ότι ο παράγοντας επίβλεψης ο οποίος περιλάμβανε την αντικειμενική αξιολόγηση και την ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων κατατάχθηκε στο μέσο, σύμφωνα με τη μέση τιμή (4,1 στα 5). Θεωρήθηκε από τους εργαζόμενους λιγότερο σημαντικός. Στο 2ο ερευνητικό ερώτημα διαπιστώθηκε ότι η επίβλεψη στους οργανισμούς κατά μέσο όρο είναι ελάχιστη έως μερική με μέση τιμή 2,61 στα 5.

Δηλαδή οι εργαζόμενοι δήλωσαν ικανοποιημένοι από την επίβλεψη παρότι δήλωσαν ότι ο οργανισμός τους παρέχει ελάχιστη ή μερική. Το αποτέλεσμα αυτό ερμηνεύεται από τη θεωρία του Herzberg η οποία κατατάσσει την επίβλεψη στους παράγοντες υγιεινής. Με άλλα λόγια επιτρέπει στους εργαζόμενους την προθυμία να εργαστούν, ενώ η ποιότητα της εργασίας αυτής θα καθοριστεί από άλλους παράγοντες εσωτερικούς. Ο προϊστάμενος είναι σημαντικός παράγοντας ώστε ο εργαζόμενος να μην είναι δυσαρεστημένος. Επιπλέον σύμφωνα με τη θεωρία του (Skinner, 1953) ο προϊστάμενος

μπορεί να παρέχει εκείνες τις συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να επαναλαμβάνουν συμπεριφορές οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσης τους.

4.4.3 Συνάδελφοι/ Co-workers



Διάγραμμα 41

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ αρκετά		Διαφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ αρκετά		Συμφωνώ απόλυτα		M.T	T.A
	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	4,7	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Συμπαθώ τους συναδέλφους μου.	3,0	5	2,4	4	0,0	0	3,7	65	30,1	50	25,3	42	4,7	1,1
Πιστεύω ότι πρέπει να εργάζομαι περισσότερο στη δουλειά μου εξαιτίας της ανεπάρκειας των συναδέλφων μου.	9,6	16	13,9	23	39,2	65	4,5	33	13,3	22	4,2	7	2,3	1,3
Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου.	6,0	10	1,2	2	0	0	3,9	74	24,7	41	23,5	39	4,5	1,2
Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στη δουλειά μου.	8,4	14	21,1	35	38,6	64	22,3	37	7,2	12	2,4	4	2,1	1,1

Πίνακας 32

Οι ερωτηθέντες δηλώνουν οριακά ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που διατηρούν με τους συναδέλφους τους. Το 94,5% δήλωσαν ότι συμπαθούν τους συναδέλφους τους και το 92,8% ότι περνάει καλά μαζί τους. Ωστόσο το 37,3% πιστεύει ότι πρέπει να εργάζεται περισσότερο στη δουλειά του εξαιτίας της ανεπάρκειας των συναδέλφων. του και στο 30,9% των περιπτώσεων ότι υπάρχουν διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στο χώρο εργασίας. Τα σημεία αυτά χρήζουν βελτίωσης από τους οργανισμούς ώστε να βελτιωθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων.

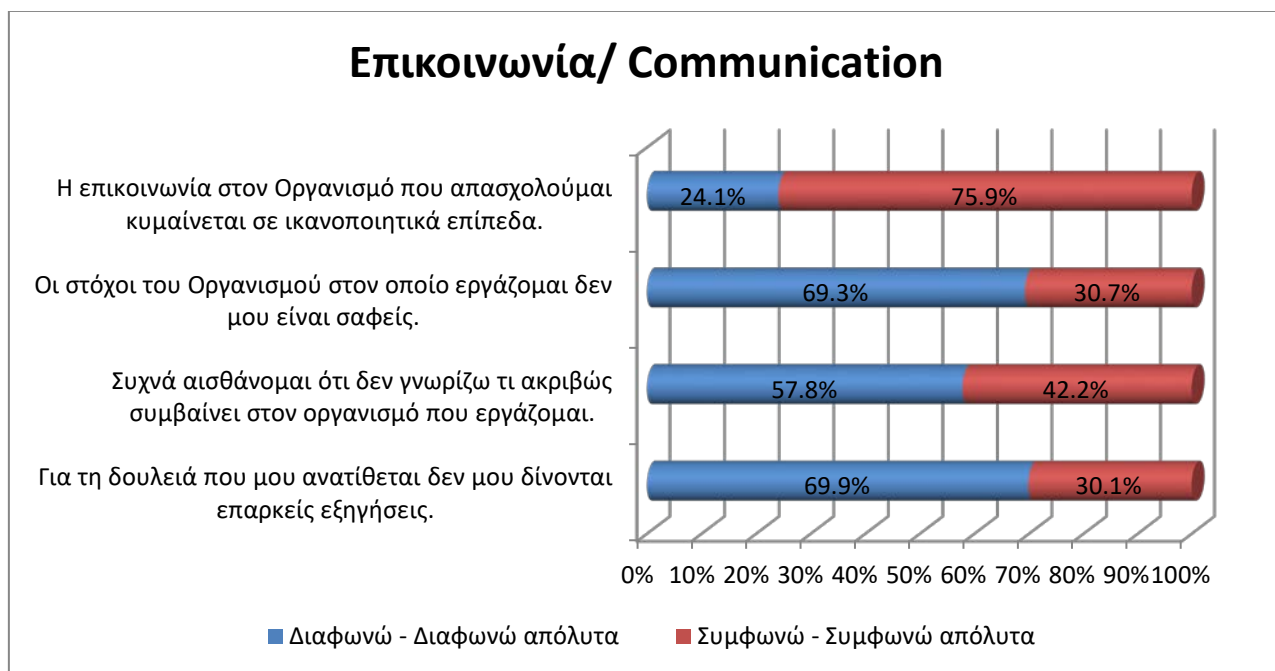
Αρχικά διαφαίνεται ότι το 37,3% των εργαζομένων πιστεύει ότι οι συνάδελφοι του δεν αποδίδουν ικανοποιητικά. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι είτε δεν έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες (Porter & Lawler, 1968) είτε στο ότι δεν παρέχονται επαρκείς κίνητρα και την ύπαρξη αντικινήτρων. Λαμβάνοντας υπόψη το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων τότε μπορούμε να υποθέσουμε ότι κατέχουν τα προσόντα. Επιπλέον οι οργανισμοί παρέχουν μερικώς εκπαίδευση (Διάγραμμα 27) στους υπαλλήλους. Συμπεραίνεται λοιπόν ότι αυτό οφείλεται στην αδυναμία των οργανισμών να παρακινήσουν επαρκώς το προσωπικό τους. Τα αποτελέσματα του 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος μας επιτρέπουν να αποδώσουμε τα πιο πάνω στην ελάχιστη έως μερική αντικειμενική αξιολόγηση, παροχή επαίνου, σύνδεση αποδοχών παραγωγικότητας, ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων παράγοντες που λειτουργούν ως αντικίνητρα και μειώνουν την ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους. Στο σημείο αυτό διαπιστώνεται η αλληλεξάρτηση των παραγόντων.

Επιπρόσθετα το 30,9% των περιπτώσεων πιστεύει ότι υπάρχουν διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στο χώρο εργασίας. Συμφωνούν με τα ευρήματα του 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος αναφορικά στο ότι οι οργανισμοί προωθούν μερικώς την ομαδική εργασία (Πίνακας 10 – μέση τιμή 3,6). Επίσης συνάδουν με το ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (Διάγραμμα 26), 78% συμφώνησε στο ότι η βελτίωση των σχέσεων με συναδέλφους, η αποδοχή από τους συναδέλφους και η ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων θα τους παρακινούσε, καθώς επίσης το 87% συμφώνησε στο αίσθημα αλληλεγγύης και αλληλοβοήθειας ως παρακινητική μη χρηματική δύναμη.

Συμπερασματικά τα αποτελέσματα υποστηρίζουν την βιβλιογραφία. Διαπιστώνεται ότι οι σχέσεις στον εργασιακό χώρο παρακινούν και επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση. Παρατηρείται μία θετική σχέση μεταξύ της παρακίνησης από τις σχέσεις

στον εργασιακό χώρο και την ικανοποίηση από αυτές. Οι αρνητικές εργασιακές σχέσεις έχουν επιζήμια αποτελέσματα στην επαγγελματική ικανοποίηση (Harden Fritz & Omdahl, 2006).

4.4.4 Επικοινωνία/ Communication



Διάγραμμα 42

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ αρκετά		Διαφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ αρκετά		Συμφωνώ απόλυτα		M.T	T.A
	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Η επικοινωνία στον Οργανισμό που απασχολούμαι κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα.	16,3	27	7,8	13	0	0	54,2	90	17,5	29	4,2	7	3,6	1,4
Οι στόχοι του Οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι σαφείς.	14,5	24	13,3	22	41,6	69	21,1	35	6,0	10	3,6	6	2,0	1,2
Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στον οργανισμό που εργάζομαι.	7,2	12	14,5	24	36,1	60	28,9	48	9,0	15	4,2	7	2,3	1,2
Για τη δουλειά που μου ανατίθεται δεν	10,2	17	21,1	35	38,6	64	18,7	31	9,0	15	2,4	4	2,0	1,2

μου δίνονται επαρκείς εξηγήσεις.														
-------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Πίνακας 33

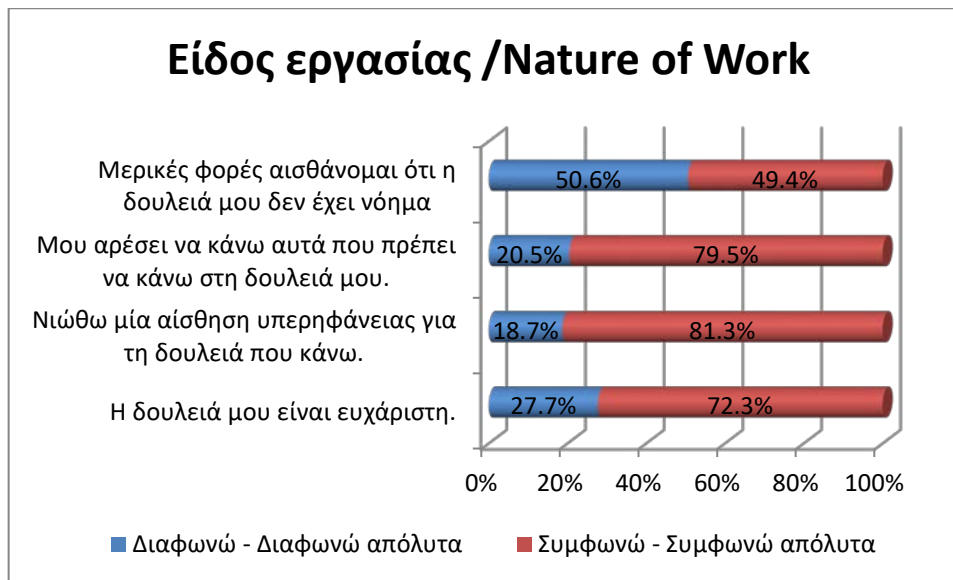
Σχετικά με την επικοινωνία στους οργανισμούς οι συμμετέχοντες δηλώνουν μέτρια ικανοποίηση, διατηρούν μια ουδέτερη στάση, άρα υπάρχει αμφιβολία για την ύπαρξη ή μη ικανοποίησης (**Πίνακας 30**). Βέβαια οι τιμές τείνουν προς ικανοποίηση.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία η επικοινωνία σε ένα οργανισμό αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ύπαρξη επαγγελματικής ικανοποίησης.

Συγκεκριμένα το 75,9% δηλώνει ότι η επικοινωνία στον Οργανισμό που εργάζεται κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα. Το 69,3% διαφωνεί με το σχόλιο ότι ο στόχοι του οργανισμού δεν είναι σαφείς και το 69,9% διαφωνεί με το ότι δεν του δίνονται επαρκείς εξηγήσεις για την δουλειά που του ανατίθεται. Ωστόσο το 42,2%, σημαντικό ποσοστό, δήλωσε ότι συχνά αισθάνεται ότι δεν γνωρίζει τι ακριβώς συμβαίνει στον οργανισμό τους.

Η καλή επικοινωνία είναι θέτει τα θεμέλια για θετικές σχέσεις μέσα στους οργανισμούς. Για την βελτίωση λοιπόν της ικανοποίησης των υπαλλήλων τους εισηγήση είναι όπως υιοθετηθούν διαφανείς διαδρόμους επικοινωνίας και ενημέρωσης των εργαζομένων από την διοίκηση. Επιπλέον μία βελτίωση στην σαφήνεια των στόχων και της εργασίας που ανατίθεται στους εργαζομένους είτε μέσω της συγκεκριμενοποίησης των καθηκόντων τους είτε μέσω της διάδοσης τους οράματος τους οργανισμού αναμένεται να αφήσει ικανοποιημένους τους εργαζομένους. Τα αποτελέσματα συνάδουν με αυτά του σημείου 4.3.8.

4.4.5 Είδος εργασίας /Nature of Work



Διάγραμμα 43

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ αρκετά		Διαφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ αρκετά		Συμφωνώ απόλυτα		M.T	T.A
	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	4,7	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν έχει νόημα	9,0	15	9,6	16	31,9	53	29,5	49	12,7	21	7,2	12	2,5	1,3
Μου αρέσει να κάνω αυτά που πρέπει να κάνω στη δουλειά μου.	15,7	26	4,8	8	0	0	46,4	77	18,7	31	14,5	24	3,9	1,5
Νιώθω μία αίσθηση υπερηφάνειας για τη δουλειά που κάνω.	15,7	26	3,0	5	0	0	48,2	80	21,7	36	11,4	19	3,9	1,5
Η δουλειά μου είναι ευχάριστη.	21,1	35	6,6	11	0	0	48,2	80	13,9	23	10,2	17	3,6	1,6

Πίνακας 34

Παρατηρείται ουδετερότητα στην ικανοποίηση των ερωτηθέντων από το είδος της εργασίας τους (Πίνακας 30).

Το 79,5% των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι τους αρέσει να κάνουν αυτά που πρέπει να κάνουν στην δουλειά τους, 81,3% νιώθει ένα αίσθημα υπερηφάνειας για τη δουλειά που κάνει και το 72,3% θεωρεί του δουλειά του ευχάριστη. Εντούτοις 49,4% αισθάνεται μερικές φορές ότι η δουλειά του δεν έχει νόημα.

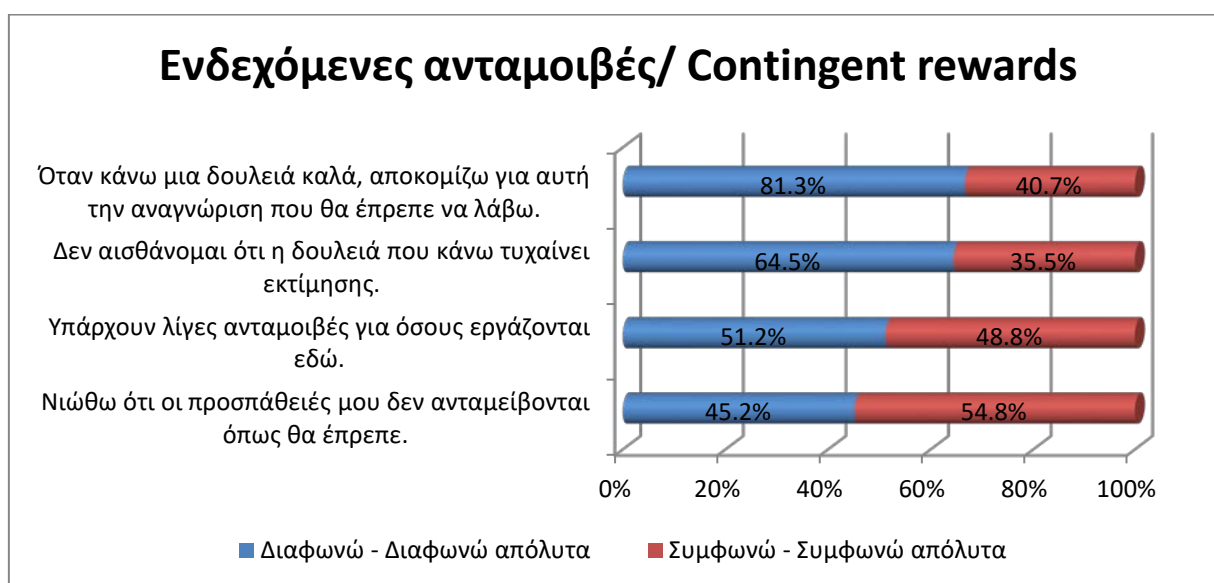
Το αποτέλεσμα δεν ήταν αναμενόμενο λαμβάνοντας υπόψη την βιβλιογραφία που διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι με ανώτερα εκπαιδευτικά προσόντα (απόφοιτοι και μεταπτυχιακοί φοιτητές) είναι πιο πιθανό να ικανοποιηθούν από τη δουλειά τους, σε σχέση με τους αντίστοιχους εργαζομένους με χαμηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης (Artz, 2008). Οι ερωτηθέντες είναι υψηλού μορφωτικού επιπέδου (96% κατέχουν τουλάχιστο πτυχίο).

Το παραπάνω αποτέλεσμα μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι οργανισμοί όπως διαφάνηκε πιο πάνω δεν αναγνωρίζουν τις προσπάθειες των εργαζομένων τους (Διάγραμμα 37).

Μία άλλη επεξήγηση μπορεί να βρίσκεται στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι δεν επέλεξαν το επάγγελμα στο οποίο έχουν ταλέντο και κλίση. Έτσι παρότι έμφυτα μπορεί να τους αρέσει να κάνουν αυτό που πρέπει να κάνουν, να νιώθουν το κύρος της δουλειάς τους, η ευχαρίστηση να προέρχεται από το περιβάλλον εργασίας τους ωστόσο η εργασία τους να μην έχει νόημα.

Αν και η πρώτη επεξήγηση φαίνεται πιθανότερη, μία ποιοτική έρευνα σε δείγμα των ερωτηθέντων θα αποσαφήνιζε το αποτέλεσμα.

4.4.6 Ενδεχόμενες ανταμοιβές/Contingent rewards



Διάγραμμα 44

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ αρκετά		Διαφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ αρκετά		Συμφωνώ απόλυτα		M.T	T.A
	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	4,7	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Όταν κάνω μια δουλειά καλά, αποκομίζω για αυτή την αναγνώριση που θα έπρεπε να λάβω.	28,9	48	15,1	25	37,3	62	15,7	26	3,0	5	22	13,3	3,05	1,61
Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω τυχαίνει εκτίμησης.	13,3	22	15,1	25	36,1	60	21,7	36	6,0	10	7,8	13	2,16	1,35
Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται εδώ.	6,0	10	11,4	19	33,7	56	34,9	58	7,8	13	6,0	10	2,45	1,17
Νιώθω ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε.	4,8	8	10,2	17	30,1	50	30,7	51	13,9	23	10,2	17	2,69	1,27

Πίνακας 35

Το σημείο αυτό δηλώνει την ικανοποίηση από τον παρακινητικό παράγοντα της αναγνώρισης.

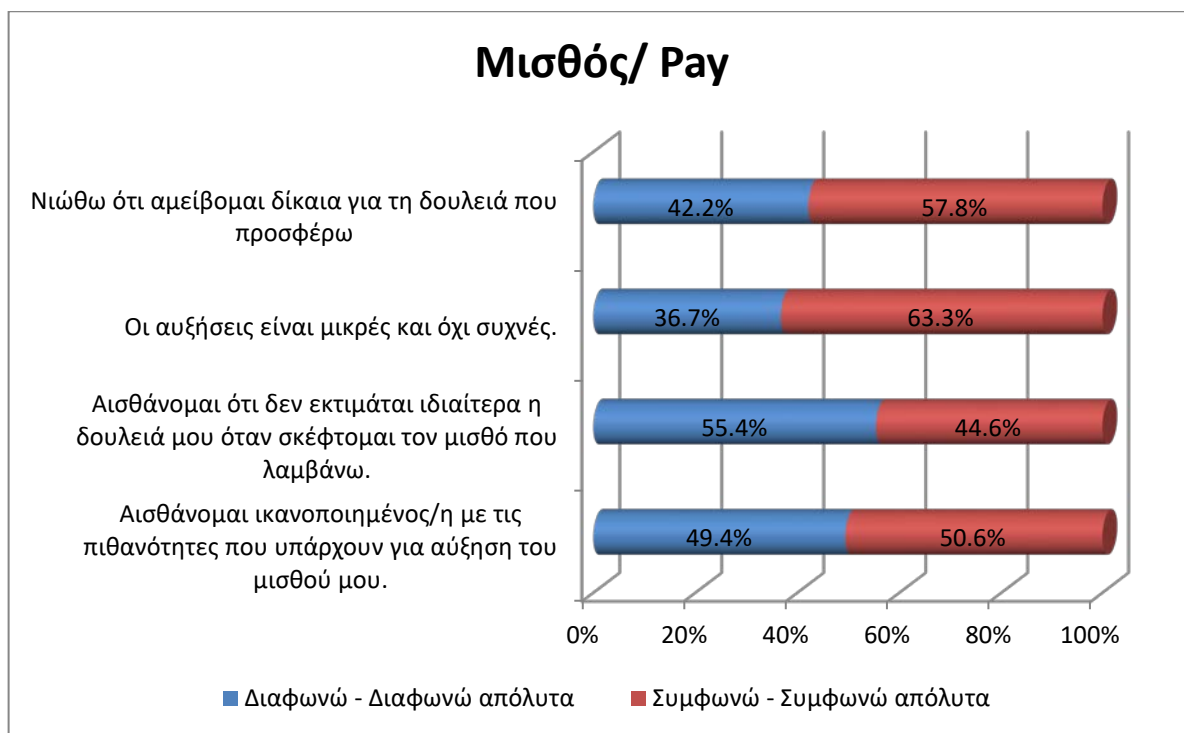
Με βάση τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν λαμβάνουν την ικανοποίηση που χρειάζονται από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές, και διατηρούν μια ουδέτερη στάση – μέτρια ικανοποίηση (**Διάγραμμα 30**).

Συγκεκριμένα το 81,3% θεωρεί ότι όταν κάνει καλά τη δουλειά του δεν λαμβάνει την ανάλογη αναγνώριση και το 64,5% αισθάνεται ότι η δουλειά που κάνει δεν εκτιμάται όπως πρέπει. Επίσης το 48,% δηλώνει ότι υπάρχουν λίγες ανταμοιβές στον οργανισμό του και το 54,8% νιώθει ότι οι προσπάθειές του δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε.

Με άλλα λόγια η έλλειψη αναγνώρισης των προσπαθειών των εργαζομένων η οποία διαπιστώθηκε στο σημείο 4.3.10 επιδρά αρνητικά στην επαγγελματική τους ικανοποίηση.

Τα αποτελέσματα συμφωνούν με τη βιβλιογραφία που θέλει την αναγνώριση να αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο παρακίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων που επικυρώνει τις προσπάθειές τους να βοηθήσουν τον οργανισμό που τους απασχολεί (Besterfield, 2011).

4.4.7 Μισθός /Pay



Διάγραμμα 45

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ αρκετά		Διαφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ αρκετά		Συμφωνώ απόλυτα		M.T	T.A
	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Νιώθω ότι αμείβομαι δίκαια για τη δουλειά που προσφέρω	8,4	14	15,7	26	18,1	30	36,7	61	13,9	23	7,2	12	3,5	1,3
Οι αυξήσεις είναι μικρές και όχι συχνές.	3,0	5	5,4	9	28,3	47	35,5	59	13,3	22	14,5	24	2,9	1,2
Αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται ιδιαίτερα η δουλειά μου όταν σκέφτομαι τον μισθό που λαμβάνω.	6,0	10	12,0	20	37,3	62	26,5	44	7,8	13	10,2	17	2,5	1,3

Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η με τις πιθανότητες που υπάρχουν για αύξηση του μισθού μου.	38,6	64	10,8	18	0,0	0	38,6	64	10,8	18	1,2	2	2,8	1,6
--	------	----	------	----	-----	---	------	----	------	----	-----	---	-----	-----

Πίνακας 36

Οριακή ουδετερότητα με κατεύθυνση προς το όριο δυσαρέσκειας δήλωσαν οι ερωτηθέντες στην ικανοποίηση που λαμβάνουν από τον μισθό τους (**Πίνακας 30**).

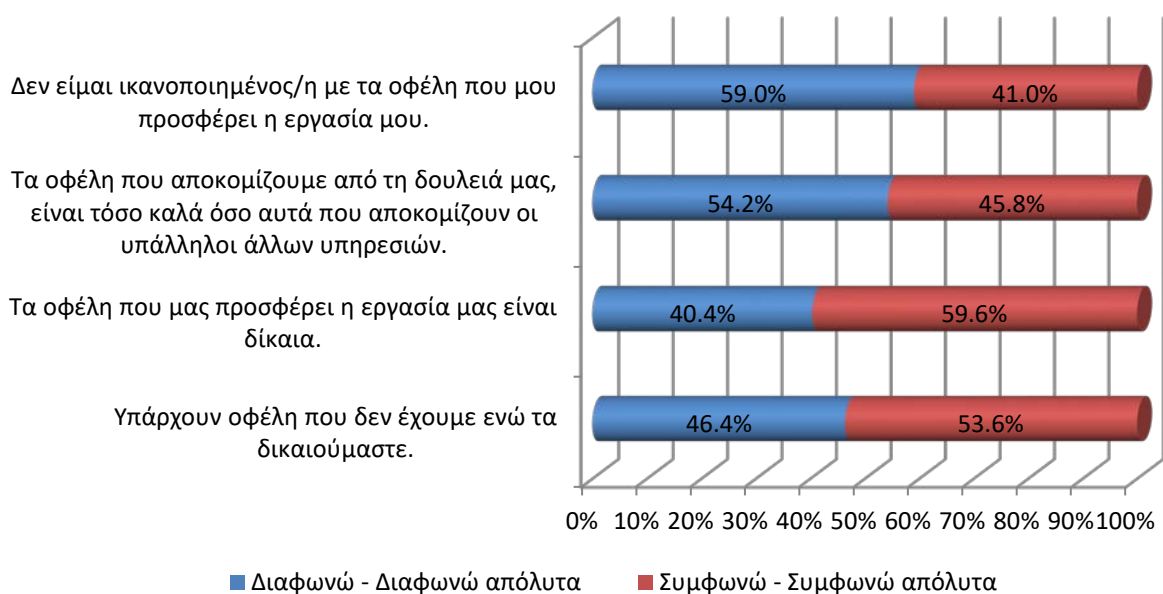
Συγκεκριμένα το 57,8% νιώθει ότι δεν αμείβεται δίκαια για τη δουλειά που προσφέρει. Το 63,3% συμφωνεί ότι οι αυξήσεις είναι μικρές και το 44,6% εκλαμβάνει το μη ικανοποιητικό μισθό που λαμβάνει ως δείγμα μη εκτίμησης της δουλειάς του. Επιπλέον το 49,4% δεν είναι ικανοποιημένο από τις πιθανότητες αύξησης του μισθού του.

Σημειώνεται ότι οι τυπικές αποκλίσεις στο 1,3 είναι υψηλές. Ερμηνεύονται εν μέρει από τις διαφορετικές θέσεις και ύψη αμοιβών των ερωτηθέντων. Όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία (Portigal), υψηλότερη ικανοποίηση αναμένεται από υψηλότερες θέσεις εργασίας λόγω της ένδειξης κύρους. Το σημείο αυτό δεν εξετάστηκε περαιτέρω.

Τα αποτελέσματα υποστηρίζουν τη βιβλιογραφία (Adams, 1963). Είναι σημαντικό λοιπόν οι οργανισμοί να παρέχουν αμοιβές ανάλογες της εργασίας τους εργαζομένου και των αντίστοιχων που λαμβάνουν άτομα που διεκπεραιώνουν παρόμοιες εργασίας ώστε οι αμοιβές να θεωρούνται δίκαιες και οι εργαζόμενοι να μένουν ικανοποιημένοι.

4.4.8 Περιθώρια παροχών /Fringe benefits

Περιθώρια παροχών/ Fringe benefits



Διάγραμμα 46

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ αρκετά		Διαφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ αρκετά		Συμφωνώ απόλυτα		Μ.Τ	Τ.Α
	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Δεν είμαι ικανοποιημένος/η με τα οφέλη που μου προσφέρει η εργασία μου.	9,0	15	17,5	29	32,5	54	23,5	39	7,8	13	9,6	16	2,3	1,4
Τα οφέλη που αποκομίζουμε από τη δουλειά μας, είναι τόσο καλά όσο αυτά που αποκομίζουν οι υπάλληλοι άλλων υπηρεσιών.	42,8	71	11,4	19	0,0	0	31,3	52	10,2	17	4,2	7	2,7	1,7
Τα οφέλη που μας προσφέρει η εργασία μας είναι δίκαια.	31,9	53	8,4	14	0,0	0	41,6	69	14,5	24	3,6	6	3,1	1,6
Υπάρχουν οφέλη που δεν έχουμε ενώ τα δικαιούμαστε.	3,0	5	10,8	18	32,5	54	33,1	55	10,2	17	10,2	17	2,7	1,2

Πίνακας 37

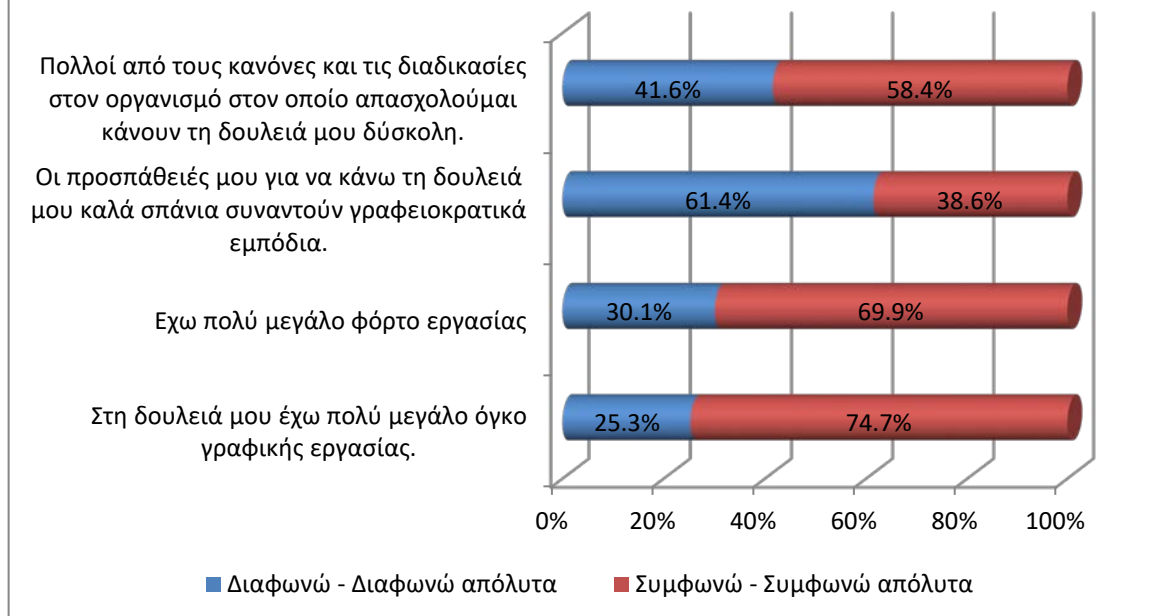
Οι ερωτηθέντες διατηρούν μια ουδέτερη στάση ως προς την ικανοποίηση από τα περιθώρια παροχών η οποία βρίσκεται ωστόσο στα όρια της μη ικανοποίησης (**Διάγραμμα 30**). Οι απόψεις των ερωτηθέντων φαίνεται να διχάζονται στη μέση και υπάρχει αβεβαιότητα για την ύπαρξη ή μη ικανοποίησης.

Συγκεκριμένα 41% των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι με τα οφέλη που τους προσφέρει η εργασία τους και 59,6% θεωρεί ότι τα οφέλη αυτά δεν είναι δίκαια. Επιπλέον το 54,2% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι τα οφέλη δεν είναι τόσο καλά όσο οφέλη υπαλλήλων σε άλλες υπηρεσίες και το 53,6% θεωρεί ότι υπάρχουν οφέλη που δικαιούνται όμως δεν έχουν.

Σημειώνεται ότι το 67% ανήκουν στις ηλικίες 21-40 ετών (**Διάγραμμα 2**) και το 63% των ερωτηθέντων είναι απλοί υπάλληλοι στη θέση ιεραρχίας (**Διάγραμμα 10**). Τα παραπάνω φανερώνουν ότι οι ερωτηθέντες αισθάνονται αδικία και ανισότητα ανάμεσα στους συναδέλφους τους εφόσον εργαζόμενοι στην ίδια θέση της ιεραρχίας φαίνεται να λαμβάνουν υψηλότερες παροχές. Αυτό ίσως να οφείλεται στα χρόνια προϋπηρεσίας στον οργανισμό. Υψηλές τυπικές αποκλίσεις δίνουν το έναυσμα για διερεύνηση βάση των κοινωνικο-δημογραφικών χαρακτηριστικών των ερωτηθέντων αλλά και τον τομέα.

4.4.9 Διαδικασίες λειτουργίας/ Operating conditions

Διαδικασίες λειτουργίας/ Operating conditions



Διάγραμμα 47

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ αρκετά		Διαφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ αρκετά		Συμφωνώ απόλυτα		M.T	T.A
	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες στον οργανισμό στον οποίο απασχολούμαι κάνουν τη δουλειά μου δύσκολη.	6,6	11	9,6	16	25,3	42	38,6	64	10,8	18	9,0	15	2,6	1,3
Οι προσπάθειές μου για να κάνω τη δουλειά μου καλά σπάνια συναντούν γραφειοκρατικά εμπόδια.	48,2	80	13,3	22	0,0	0	24,7	41	8,4	14	5,4	9	2,5	1,7
Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας	1,2	2	4,8	8	24,1	40	38,0	63	13,3	22	18,7	31	3,1	1,2
Στη δουλειά μου έχω πολύ μεγάλο όγκο γραφικής εργασίας.	3,0	5	3,6	6	18,7	31	39,2	65	17,5	29	18,1	30	3,2	1,2

Πίνακας 38

Οι ερωτηθέντες δήλωσαν μη ικανοποίηση από τις διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού τους (**Πίνακας 30**).

Συγκεκριμένα 58,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι υπάρχουν πολλοί κανόνες και διαδικασίες οι οποίοι δυσκολεύουν την εργασία τους, 61,4% θεωρούν ότι οι προσπάθειες τους για να κάνουν καλά τη δουλειά τους συναντούν γραφειοκρατία και 74,7% θεωρούν ότι έχουν πολύ μεγάλο όγκο γραφικής εργασίας. Επιπρόσθετα το 69,9% θεωρεί ότι έχει πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανήκει στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα – απλός υπάλληλος και άρα η αναφορά που γίνεται για μεγάλο όγκο γραφικής εργασίας και τεράστιο φόρτο εργασίας ήταν αναμενόμενη. Το πρόβλημα της γραφειοκρατίας και των δύσκαμπτων κανόνων και διαδικασιών ήταν αναμενόμενο στον δημόσιο τομέα, εντούτοις φαίνεται να αφορά εν μέρει να συναντάται και στον ιδιωτικό τομέα εφόσον 53% των ερωτηθέντων προέρχονται από τον δημόσιο.

Τα αποτελέσματα του φόρτου εργασίας δεν ήταν αναμενόμενα εφόσον μόνο το 47% των ερωτηθέντων προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα.

Τα πιο πάνω έχουν αρνητικές επιπτώσεις στο ευχάριστο περιβάλλον εργασίας το οποίο κατατάχθηκε ως ο σημαντικότερος παρακινητικός παράγοντας. Τα πιο πάνω υπογραμμίζουν την ανάγκη βελτίωσης των συνθηκών εργασίας και συνδέεται με εισηγήσεις των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσής τους στο 4^ο ερευνητικό ερώτημα.

4.4.10 Προαγωγές/ Promotion

Προαγωγές/ Promotion



Διάγραμμα 48

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ αρκετά		Διαφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ αρκετά		Συμφωνώ απόλυτα		M.T	T.A
	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.		
Υπάρχουν πραγματικά πολύ λίγες πιθανότητες για προαγωγή στη δουλειά μου.	4,2	7	7,2	12	19,9	33	30,7	51	18,7	31	19,3	32	2,9	1,4
Εκείνοι που διεκπεραιώνουν καλά τα καθήκοντά τους έχουν αρκετά καλές πιθανότητες για προαγωγή.	48,8	81	13,3	22	0,0	0	24,1	40	9,6	16	4,2	7	2,5	1,7
Οι άνθρωποι που εργάζονται εδώ μπορούν να ανελιχθούν τόσο γρήγορα όσο αν δούλευαν αλλού.	59,6	99	18,1	30	0,0	0	14,5	24	7,2	12	0,6	1	1,9	1,4
Είμαι ικανοποιημένος/η με τις προοπτικές μου για προαγωγή.	44,0	73	17,5	29	0,0	0	28,3	47	9,0	15	1,2	2	2,4	1,5

Πίνακας 39

Οι ερωτηθέντες δήλωσαν επίσης μη ικανοποίηση από τις δυνατότητες προαγωγών (Πίνακας 30).

Συγκεκριμένα το 61,4% των ερωτηθέντων δεν είναι ικανοποιημένο με τις προοπτικές προαγωγής του και το 68,7% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι έχουν πολύ λίγες πιθανότητες για προαγωγή. Επιπλέον το 62% διαφώνησε με το ότι εκείνοι που διεκπεραιώνουν καλά τα καθήκοντά τους έχουν αρκετά καλές πιθανότητες προαγωγής και το 77,7% θεωρεί ότι τα άτομα του οργανισμού τους δεν μπορούν να ανελιχθούν τόσο γρήγορα όσο αν δούλευαν αλλού.

Εύκολα από τα πιο πάνω διαπιστώνεται σημαντικό πρόβλημα τόσο στις παροχή προοπτικών για προαγωγές όσο και στην δικαιοσύνη και ισότητα στα συστήματα των προαγωγών. Υπάρχει επίσης υποστήριξη στους ισχυρισμούς για ύπαρξη αναξιοκρατίας.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία (Ranganayakulu, 2015) η προαγωγή εκτός από την αύξηση των αμοιβών, αυξάνει την κοινωνική θέση των εργαζομένων και μπορεί να οδηγήσει σε προσωπική ανάπτυξη. Επιπρόσθετα οι (Malik, Danish, R. Q., & Munir, Y., 2012) θεωρούν την προαγωγή ως ικανοποιητική από μόνη της, ενώ ο (Kosteas, 2011) υποστηρίζει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να αυξηθεί όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν τις πολιτικές προώθησης ως δίκαιες και διαφανείς. Επισημαίνεται ότι σύμφωνα με την βιβλιογραφία, η αυξημένη ικανοποίηση συνδέεται με τη διατήρηση του προσωπικού για μεγαλύτερη χρονική περίοδο.

4.5 Μέρος Ε: Τέταρτο Ερευνητικό Ερώτημα - Τρόποι βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων

Στο πέμπτο μέρος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα αναφορικά στις μορφές παρακίνησης που εισηγούνται οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς τους ώστε να εργάζονται ποιοτικά. Για το ερώτημα αυτό διεξήχθη ποιοτική έρευνα και ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες με μία

ανοικτού τύπου ερώτηση να υποβάλουν τις προτάσεις τους. Η απάντηση στην ερώτηση αυτή ήταν υποχρεωτική και για το λόγο αυτό λήφθηκε μεγάλος όγκος απαντήσεων.

Για την διευκόλυνση της ανάλυσης, και τη σύνδεση με τα υπόλοιπα ερευνητικά ερωτήματα κατηγοριοποιήσαμε τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στους 10 παράγοντες παρακίνησης: Περιβάλλον εργασίας, Υπευθυνότητα, Διαπροσωπικές σχέσεις, εξέλιξη, επίβλεψη, μισθός, πολιτική και διοίκηση, εργασία η ίδια, αναγνώριση και επίτευγμα. Στη συνέχεια αναγνωρίστηκε για κάθε παράγοντα διαφορετικοί τρόποι και καταγράψαμε τη συχνότητα εμφάνισής τους ώστε να τους κατατάξουμε κατά σειρά προτίμησης.

Συνολικά 20 ερωτηθέντες είτε δεν απάντησαν είτε οι απαντήσεις τους ήταν πολύ γενικές με αποτέλεσμα να μην επεξεργαστούν. Παραδείγματα τέτοιων απαντήσεων είναι κίνητρα και όπως ποιο πάνω. Σημειώνεται ότι ορισμένοι ερωτηθέντες έδωσαν περισσότερες από μία απαντήσεις και άρα παρότι η πιο κάτω κατάταξη δεν είναι αντιπροσωπευτική της σειράς κατάταξης ωστόσο δίνει μία γενική ένδειξη των προτιμήσεων των ερωτηθέντων.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πιο κάτω Πίνακα:

Εισηγήσεις ερωτηθέντων	Συχνότητα εμφάνισης
1. Επίβλεψη	42
<p>Προγραμματισμός και καταμερισμός εργασίας.</p> <p>Οι ερωτηθέντες εξέφρασαν απόψεις όπως:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ο καταμερισμός της εργασίας θα πρέπει να γίνεται πριν την έναρξη του έργου - Καθήκοντα θα πρέπει να ανατίθενται και ο καταμερισμός της εργασίας θα πρέπει να είναι ίσος - Στις περιπτώσεις ομαδικών εργασιών εκφράστηκε η επιθυμία όπως να υπάρχει κάποιος διαχωρισμός των καθηκόντων - Οι οδηγίες που δίνονται πρέπει να είναι σαφείς 	6

<p>Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων</p> <ul style="list-style-type: none"> - Οι ερωτηθέντες εισηγούνται όπως αναδεικνύονται οι προσωπικές τους ικανότητες. - Ο καταμερισμός της εργασίας θα πρέπει να γίνεται βάση των δεξιοτήτων τους τις οποίες να αναδεικνύει 	3
<p>Καθοδήγηση</p> <p>Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να παρέχουν καθοδήγηση και οι οδηγίες που δίνουν θα πρέπει να είναι σαφείς</p>	4
<p>Ανατροφοδότηση</p> <p>Παροχή ανατροφοδότησης σε συχνή βάση</p>	1
<p>Αντικειμενική αξιολόγηση</p> <p>Οι ερωτηθέντες επιθυμούν να υπάρχει αξιολόγηση. Επιπλέον εισηγήθηκαν όπως:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Καθοριστούν κριτήρια αξιολόγησης τα οποία να συνδέονται με την αποδοτικότητα - Τα κριτήρια αυτά να ελέγχονται από ανεξάρτητους ελεγκτές - Η αξιολόγηση να λαμβάνει υπόψη και τα προσόντα - Να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα - Να είναι δίκαιη - Να είναι ίση - Να μην λαμβάνει υπόψη προσωπικές ίντριγκες - Αξιολογούνται οι προϊστάμενοι από τους υφιστάμενους (μέρος 360ο) 	24
<p>Εκτίμηση</p> <p>Οι ερωτηθέντες θέλουν να αισθάνονται ότι:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Η δουλειά τους εκτιμάται - Το άτομο τους εκτιμάται (προσωπική εκτίμηση) - Σεβασμός - Ίση αντιμετώπιση 	4
<p>2. Πολιτική και Διοίκηση</p>	37

<ul style="list-style-type: none"> - Ευέλικτο Ωράριο <p>Ορισμένες εισηγήσεις στο σημείο αυτό ήταν όπως το ωράριο εργασίας μειωθεί στις 6 ώρες εφόσον αυτές είναι οι παραγωγικές. Συχνή εισηγήση ήταν όπως παρέχεται ευέλικτο ωράριο εργασίας</p>	10
<ul style="list-style-type: none"> - Ξεκάθαροι στόχοι και καθήκοντα <p>Υπήρχαν εισηγήσεις για δημιουργία καθηκοντολογίου, για σαφέστερα καθήκοντα και πιο ξεκάθαρους στόχους</p>	5
<ul style="list-style-type: none"> - Επίδειξη μεγαλύτερης εκτίμησης και στήριξης των εργαζομένων <p>Έγιναν εισηγήσεις για παροχή πιο συγκεκριμένων και πρακτικών λύσεων, άμεση επαφή της διοίκησης με τους εργαζόμενους για επίλυση προβλημάτων και επίδειξη μεγαλύτερης εκτίμησης σε αυτούς</p>	3
<ul style="list-style-type: none"> - Καλύτερη οργάνωση και κατανομή των ανθρώπινων πόρων <p>Υπήρχαν εισηγήσεις για δημιουργία οργανογράμματος, καλύτερο καταμερισμό του ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ τμημάτων, αλλαγή οργανωτικών δομών ώστε να τοποθετούνται τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις, Υπήρξε εισηγήση για σύγκριση των ικανοτήτων των εργαζομένων μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα</p>	9
<ul style="list-style-type: none"> - Επικοινωνία και προαγωγή της διαφάνειας <p>Ορισμένες εισηγήσεις ήταν όπως ο οργανισμός συμπεριφέρεται με επαγγελματισμό, προάγει τη διαφάνεια σε όλα τα επίπεδα, ενημερώνει για σημαντικά γεγονότα και επιτυχίες</p>	4
<ul style="list-style-type: none"> - Εργασία από το σπίτι 	2
<ul style="list-style-type: none"> - Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (Bottom up approach) 	1
<ul style="list-style-type: none"> - Ευελιξία στις άδειες 	1
<ul style="list-style-type: none"> - Ίση μεταχείριση του προσωπικού 	1
<ul style="list-style-type: none"> - Ο οργανισμός να μην υπόσχεται πράγματα που δεν μπορεί να δώσει 	1
3. Εξέλιξη	31
<p>Οι ερωτηθέντες θέλουν να τους παρέχεται:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Περισσότερες ευκαιρίες ανέλιξης. Εκφράστηκε ότι οι ευκαιρίες ανέλιξης θα πρέπει να είναι δίκαιες 	18
<ul style="list-style-type: none"> - Περισσότερες εκπαιδεύσεις. Ορισμένοι εισηγήθηκαν την εξατομικευμένη εκπαίδευση η οποία θα στοχεύει στην ατομική βελτίωση 	10

- Ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης και ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων	3
4. Μισθός	31
Οι ερωτηθέντες δηλώνουν ότι θα εργάζονται πιο αποδοτικά ένα έχουν:	
- Αύξηση αποδοχών	21
- Καλύτερες αποδοχές	6
- Ο μισθός να είναι ανάλογος των καθηκόντων	3
- Οι υπερωρίες να πληρώνονται	1
5. Αναγνώριση	23
- Σύνδεση μισθών με παραγωγικότητα	9
- Σύνδεση προαγωγών με αποδοτικότητα	6
- Αναγνώριση της καλής δουλειάς	5
- Έπαινος	2
- Ύπαρξη αξιοκρατίας	1
6. Συνθήκες εργασίας	17
- Ευχάριστο περιβάλλον	6
- Καλύτερες συνθήκες εργασίας όπως παροχή κατάλληλου εξοπλισμού και πιο όμορφοι χώροι εργασίας	3
- Μείωση γραφειοκρατίας	2
- Ψηφιοποίηση εργασίας	2
- Μείωση φόρτου εργασίας	4
7. Υπευθυνότητα	12
- Προώθηση της ανάπτυξης και ανάληψη πρωτοβουλιών	7
- Αυτονομία και ευελιξία στην διεκπεραίωση της εργασίας	4
- Εξάλειψη ευθυνοφοβίας/ ανάληψη ευθύνης από προϊσταμένους	1
8. Διαπροσωπικές σχέσεις	7
- Βελτίωση σχέσεων με συναδέλφους	4
- Βελτίωση αλληλοβοήθειας και ομαδικότητας	2
- Αποδοχή από τους συναδέλφους	1
9. Ασφάλεια	4
- Μόνιμη θέση εργασίας	3
- Βιωσιμότητα οργανισμού	1
10. Επίτευγμα	3
Η ερωτηθέντες εισηγήθηκαν την :	

- Καθιέρωση ατομικών βραβείων επίδοσης	2
- Διαφάνεια στο σύστημα επιβραβεύσεων	1
11. Η εργασία η ίδια	2
- Έγινε εισήγηση όπως γίνονται αλλαγές στις θέσεις εργασίες μεταξύ των τμημάτων με τα οποία ένας εργαζόμενος συνεργάζεται	1
- Έγινε εισήγηση όπως να καθήκοντα αλλάζουν κατά καιρούς	1

Πίνακας 40

Οι ερωτηθέντες έθιξαν σημαντικά σημεία προς βελτίωση στους οργανισμούς τα οποία συμφωνούν με τα ευρήματα στα προηγούμενα ερευνητικά ερωτήματα.

Ωστόσο η ποιοτική έρευνα ανέδειξε την ανάγκη των εργαζομένων για αξιοκρατία, ισότητα και εκτίμηση τόσο από τους προϊσταμένους τους όσο και τη διοίκηση. Σημαντικό για την βελτίωση του αισθήματος αυτού είναι η καθιέρωση αντικειμενικής αξιολόγησης (360°) και η σύνδεση των αποδοχών και προαγωγών με την αποδοτικότητα.

Επιπρόσθετα διαφάνηκε ότι επιζητούν καλύτερη επίβλεψη με προγραμματισμό και καταμερισμό εργασίας, καθιέρωση στόχων, καθοδήγηση, ανατροφοδότηση και ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων.

Η εκπαίδευση για τους ερωτηθέντες κατέλαβε τη θέση της, με εισηγήσεις όπως η παροχή εξατομικευμένης εκπαίδευσης για την ανάπτυξη των εργαζομένων.

Ενδιαφέρον σημεία που αναφέρθηκαν είναι η ανάγκη για διαφάνεια σε όλα τα επίπεδα και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

Επιπλέον οι ερωτηθέντες επιζήτησαν την εξάλειψη της γραφειοκρατίας, την ψηφιοποίηση της εργασίας και την μείωση του φόρτου εργασίας,

Τέλος θέματα όπως η βελτίωση των σχέσεων, η ασφάλεια, τα ατομικά βραβεία επίδοσης και η εναλλαγή θέσεων εργασίας εμφανίστηκαν λιγότερο συχνά.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

5.1 Συμπεράσματα

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, εξετάστηκαν και διερευνήθηκαν, τόσο σε θεωρητικό, όσο και σε ερευνητικό επίπεδο οι τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων και η αποτελεσματικότητά τους στην παρακίνηση και ικανοποίησή τους.

Σε θεωρητικό επίπεδο, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει πληθώρα θεωριών οι οποίες προσπαθούν να ερμηνεύσουν την εργασιακή συμπεριφορά η κάθε μία από τις οποίες ωστόσο ερμηνεύει μία μόνο πτυχή της. Διαπιστώθηκε λοιπόν η πολυπλοκότητα του ζητήματος. Η παρακίνηση των εργαζομένων επηρεάζεται τόσο από ατομικά χαρακτηριστικά (ανάγκες, κοινωνικο-δημογραφικά, γνώσεις και ικανότητες, αντίληψη) όσο και εξωτερικούς παράγοντες (περιβάλλον, συνάδελφοι, αμοιβές). Τα άτομα καταβάλλουν προσπάθειες να ικανοποιήσουν ανάγκες οι οποίες μεταβάλλονται στο χρόνο. Τα ατομικά χαρακτηριστικά και οι εξωτερικοί παράγοντες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και διαμορφώνουν μία κατεύθυνση στις προσπάθειες των εργαζομένων προς την επίτευξη κάποιου στόχου – ανταμοιβές ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες. Η ένταση και η διάρκεια των προσπαθειών αυτών εξαρτώνται και από την αξία των αναμενόμενων ανταμοιβών. Η λήψη των ανταμοιβών θα οδηγήσει στην ικανοποίηση ή μη ικανοποίηση η οποία δημιουργεί μία εμπειρία (διαδικασία μάθησης) στο άτομο για επανάληψη των προσπαθειών. Και όλα αυτά συμβαίνουν σε ένα ορθολογικό άτομο χωρίς ένστικτα. Άλλωστε εάν ήταν δυνατό να προσδιοριστεί τι παρακινεί τα άτομα να εργάζονται πιο αποδοτικά τότε οι οργανισμοί θα το πρόσφεραν και το ζήτημα δε θα απασχολούσε.

Στο ίδιο επίπεδο εντοπίστηκαν ορισμένοι τρόποι οι οποίοι βάση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης αναμένονταν να παρακινούν τους εργαζομένους. Παράλληλα παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν ορισμένα χαρακτηριστικά εργασίας και ατομικά

χαρακτηριστικά τα οποία ερευνητές βρίσκουν ότι επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Διαφάνηκε ότι τα πιο πάνω είναι καίριας σημασίας τόσο για την βελτίωση της απόδοσης των οργανισμών σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον ύφεσης όσο και για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων η οποία φαίνεται να συνδέεται με την ψυχική υγεία των εργαζομένων και τη δέσμευση.

Σε εμπειρικό επίπεδο, τα πιο πάνω θέματα διερευνήθηκαν στο πλαίσιο των κυπριακών επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, καθώς η κατηγορία των επιχειρήσεων του τριτογενούς τομέα αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της κυπριακής οικονομίας, αφού έχει τη μεγαλύτερη συμβολή στο ΑΕΠ και αποτελεί πηγή καινοτομίας και ανάπτυξης. Το ερευνητικό κομμάτι διεξήχθη κατά την περίοδο πανδημίας του κοροναϊού COVID-19 και ορισμένα από τα συμπεράσματα που έχουν εξαχθεί, ενδεχομένως να έχουν επηρεαστεί, χωρίς ωστόσο να εξετάζονται μέσω της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής διατριβής οι συνέπειες της πανδημίας στην παρακίνηση και επαγγελματική ικανοποίηση.

Ειδικότερα διερευνήθηκαν ποιοι παράγοντες συμβάλλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων, ποιους χρησιμοποιούν οι οργανισμοί της συγκεκριμένης κατηγορίας, κατά πόσο συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση και τι επιθυμούν οι εργαζόμενοι να λάβουν από τους οργανισμούς τους για να εργάζονται πιο αποδοτικά.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαφάνηκε ότι οι εργαζόμενοι είναι μέτρια παρακινημένοι, με ένα στους τέσσερις να δηλώνουν χαμηλό επίπεδο παρακίνησης. Στο σημείο αυτό διαφάνηκε το σημαντικό περιθώριο βελτίωσης που υπάρχει. Την αξία του αποτελέσματος ενισχύει το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων και το νεαρό της ηλικίας τους (67% κάτω των 40) εφόσον αναμένεται να βρίσκονται στο χώρο εργασίας για 25 και πλέον χρόνια πράγμα που κρούει των κώδωνα στους οργανισμούς.

Συγκεκριμένα όσο αφορά στους παράγοντες που θα τους παρακινούσαν περισσότερο, το ευχάριστο περιβάλλον καταγράφεται ως ο σημαντικότερος παρακινητικός παράγοντας. Το αποτέλεσμα δεν ήταν αναμενόμενο αφενός από την βιβλιογραφική ανασκόπηση που το κατατάσσει ως παράγοντα υγιεινής και αφετέρου από το γενικό

περιβάλλον αβεβαιότητας όπου αναμέναμε ανάγκες ασφάλειας και χρηματικών αμοιβών να υπερίσχυαν. Μία ποιοτική έρευνα θα ήταν ενδιαφέρον ώστε να αποσαφηνίσουμε την έννοια του ευχάριστου περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους.

Ακολουθεί με μικρή διαφορά στην κατάταξη η δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης και η αύξηση των αποδοχών. Η εξέλιξη σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι ένας σημαντικός εσωτερικός παράγοντας ο οποίος παρακινεί στην βελτίωση των αποδόσεων. Δεδομένου της οικονομικής κρίσης και τις μείωσης απολαβών αυτό ήταν αναμενόμενο εφόσον οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι αποδοχές και οι ευκαιρίες ανέλιξης παρέχονται ελάχιστα από τους οργανισμούς.

Πολύ σημαντικοί επίσης παρακινήτικοί παράγοντες αναδείχθηκαν ο έπαινος, η ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων, η αντικειμενική αξιολόγηση, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η σύνδεση αποδοχών – παραγωγικότητας και η αυτονομία.

Άλλα σημαντικά κίνητρα που εντοπίστηκαν αποτελούν η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και ανεξάρτητης σκέψης, αυτοεκτίμησης, το αίσθημα αλληλεγγύης και αλληλοβοήθειας, η βελτίωση των σχέσεων με συναδέλφους, η αποδοχή, οι φιλικές σχέσεις, το αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητας.

Διαπιστώθηκε λοιπόν ότι οι εργαζόμενοι δύναται να παρακινούνται από μία πληθώρα εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων οι οποίοι δε σχετίζονται κατά ανάγκη με χρηματικές αμοιβές όπως άλλωστε επισημαίνει και η βιβλιογραφία.

Οι οργανισμοί από την άλλη χρησιμοποιούν ελάχιστα τις διάφορες μεθόδους παρακίνησης. Όσο αφορά στις χρηματικές ανταμοιβές αυτό ήταν αναμενόμενο, ο χαμηλός βαθμός όμως της παροχής μη χρηματικών ανταμοιβών αποτέλεσε έκπληξη.

Μισοί από τους εργαζόμενους έχουν την αίσθηση ότι ο οργανισμός δεν τους εξασφαλίζει ένα ευχάριστο περιβάλλον παρότι αυτό θεωρείται ο σημαντικότερος παρακινήτικός παράγοντας.

Διάχυτο διαφαίνεται επίσης το αίσθημα που κυριαρχεί στους εργαζόμενους ότι οι αποδοχές τους δεν αυξάνονται ικανοποιητικά, δεν τους παρέχεται δυνατότητα

προσωπικής ανέλιξης. Δεδομένου της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης στην Κύπρο από το 2013 και τις υφισταμένης του COVID-19 οι απαντήσεις στο ερώτημα αυτό ήταν αναμενόμενο. Ιδιαίτερο όμως ενδιαφέρον προκαλεί το συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί αποτυγχάνουν να ανταμείψουν τις ικανότητες των εργαζομένων τους ενώ διαθέτουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο και ταυτόχρονα αδυνατούν να παρέχουν δίκαιες αμοιβές ανάλογες του είδους και της θέσης εργασίας συγκριτικά με άλλους εργαζομένους τους. Η μη αύξηση του μισθού των εργαζομένων σε συνδυασμό με την μη δίκαιη αμοιβή αποτελούν αντικίνητρα και αιτία χαμηλών αποδόσεων σύμφωνα με την βιβλιογραφία.

Έκπληξη προκαλεί το συμπέρασμα ότι ο έπαινος, ο οποίος κατατάχτηκε τέταρτος στην προτίμηση και μπορεί να παρακινήσει το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος με μηδενικός κόστος, δε χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς. Αυτό αποτέλεσε ένδειξη της ανάγκης για εκπαίδευση των προϊσταμένων.

Επιπρόσθετα διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι δεν αξιολογούνται αντικειμενικά όπως επίσης και δεν αναδεικνύονται οι προσωπικές τους ικανότητες. Οι οργανισμοί υστερούν σημαντικά παρότι οι ερωτηθέντες αναδεικνύουν σε πολύ σημαντικό παρακινήτικο παράγοντα το αίσθημα δικαιοσύνης στην αξιολόγηση τους και την ευκαιρία για ανάδειξη των ικανοτήτων τους. Διαφάνηκε πάραυτα ότι οι ερωτηθέντες συνδέουν τα συστήματα αξιολόγησης και την ανάδειξη προσωπικών δυνατοτήτων με την διοίκηση του οργανισμού παρά με τον άμεσα προϊστάμενο.

Συμπέρασμα επίσης αποτέλεσε το ότι οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και ευθύνες και διατηρούν αυτονομία στην διεκπεραίωση των καθηκόντων τους σε χαμηλό βαθμό. Επιπλέον οι οργανισμοί σχεδόν καθόλου δε συνδέουν τις αποδοχές με την παραγωγικότητα. Παράλληλα ένας στους τρεις εργαζόμενους δε λαμβάνει ενθάρρυνση για ομαδική εργασία και δεν λαμβάνει εκπαίδευση, το οποίο αφήνει τους εργαζομένους μη ικανοποιημένους. Ευέλικτο ωράριο παρέχεται ελάχιστα και σχεδόν καθόλου πρόσθετη άδεια και ατομικά βραβεία επίδοσης. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν επίσης ότι τα συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας με σκοπό την αύξηση της ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών και η αλλαγή θέσης εργασίας παρέχονται στον ελάχιστο βαθμό.

Αναφορικά στο βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων σε σχέση με τους παράγοντες παρακίνησης τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι είναι οριακά ικανοποιημένοι από την επίβλεψη που λαμβάνουν από τους προϊσταμένους τους και τις σχέσεις που διατηρούν με τους συναδέλφους τους. Πάραυτα οι εργαζόμενοι δήλωσαν μη ικανοποίηση από τις διαδικασίες λειτουργία και τις προαγωγές. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν σημαντικό πρόβλημα τόσο στη παροχή προοπτικών για προαγωγές όσο και στην δικαιοσύνη και ισότητα στα συστήματα των προαγωγών. Επίσης η γραφειοκρατία και ο υπερβολικός φόρτος εργασίας αφήνουν τους εργαζόμενους μη ικανοποιημένους. Όσο αφορά τους συναδέλφους, την επικοινωνία, το είδος της εργασίας, τις ενδεχόμενες ανταμοιβές, τον μισθό και τα περιθώρια παροχών οι εργαζόμενοι κράτησαν ουδέτερη στάση και δεν κατέσται δυνατό να καταλήξουμε στην ικανοποίησής τους ή μη από τα σημεία αυτά.

Τέλος αναφορικά στο τι επιθυμούν οι εργαζόμενοι να λάβουν από τους οργανισμούς τους για να εργάζονται πιο αποδοτικά οι ερωτηθέντες έθιξαν σημαντικά σημεία προς βελτίωση τα οποία συμφωνούν με τα ευρήματα στα προηγούμενα ερευνητικά ερωτήματα. Ωστόσο η ποιοτική έρευνα ανέδειξε την ανάγκη των εργαζομένων για αξιοκρατία, ισότητα και εκτίμηση τόσο από τους προϊσταμένους τους όσο και τη διοίκηση. Σημαντικό για την βελτίωση του αισθήματος αυτού είναι η καθιέρωση αντικειμενικής αξιολόγησης (360°) και η σύνδεση των αποδοχών και προαγωγών με την αποδοτικότητα.

Καταληκτικά διαφάνηκε ότι επιζητούν καλύτερη επίβλεψη με προγραμματισμό και καταμερισμό εργασίας, καθιέρωση στόχων, καθοδήγηση, ανατροφοδότηση και ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων. Η εκπαίδευση για τους ερωτηθέντες κατέλαβε τη θέση της, με εισηγήσεις όπως η παροχή εξατομικευμένης εκπαίδευσης για την ανάπτυξη των εργαζομένων. Ενδιαφέρον σημεία που αναφέρθηκαν είναι η ανάγκη για διαφάνεια σε όλα τα επίπεδα και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Οι ερωτηθέντες επιζήτησαν επίσης την εξάλειψη της γραφειοκρατίας, την ψηφιοποίηση της εργασίας και την μείωση του φόρτου εργασίας,

5.2 Αδυναμίες

Η παρούσα ερευνητική προσπάθεια παρουσιάζει ορισμένες αδυναμίες.

Ένας σημαντικός περιορισμός είναι η βολικότητα του δείγματος η οποία δεν επιτρέπει την γενίκευση των συμπερασμάτων. Γενικεύσεις δύναται να εξαχθούν μόνο μετά από έρευνα σε ένα σταθμισμένο και τυχαίο δείγμα. Παρ' όλα αυτά, εξήχθησαν αρκετά χρήσιμα στοιχεία για το υπό διερεύνηση θέμα. Ορισμένα μειονεκτήματα του δείγματος αναφέρονται επιγραμματικά πιο κάτω:

- Το μέγεθος του δείγματος είναι σχετικά μικρό
- Ο αριθμός των οργανισμών που εμπλέκει είναι περιορισμένος και δεν αντιπροσωπεύει τους οργανισμούς σε όλους τους τομείς υπηρεσιών της Κύπρου. Για την ηλεκτρονική αποστολή των ερωτηματολογίων χρειάστηκαν εγκρίσεις από την Διοίκηση με αποτέλεσμα να αποσταλούν σε περιορισμένο αριθμό οργανισμών. Ωστόσο στάλθηκαν και στο φιλικό, οικογενειακό περιβάλλον.
- Το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων είναι γυναίκες (67%) το οποίο δεν είναι αντιπροσωπευτικό του εργαζόμενου πληθυσμού (άνδρες 68,6%, γυναίκες 56,3%)
- Επικεντρώνεται στις ηλικιακές ομάδες κάτω των 40 (67%)

Επιπλέον για την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν μόνο τα μεγέθη των ποσοστών, μέση τιμή και τυπικές αποκλίσεις. Δεν υπολογίστηκαν άλλα μεγέθη όπως συντελεστής συσχέτισης (corr), τυπικό σφάλμα τα οποία θα επέτρεπαν την εξαγωγή ακριβέστερων συμπερασμάτων.

Επιπρόσθετα οι τυπικές αποκλίσεις σε αρκετές περιπτώσεις ήταν υψηλές, μεγαλύτερες του 1. Ένδειξη ότι τα αποτελέσματα ενδέχεται να επηρεάστηκαν από στοιχεία κοινωνικο-δημογραφικά ή/και από τον τομέα της εργασίας. Οι λόγοι των υψηλών τυπικών αποκλίσεων δεν εξετάστηκαν στο πλαίσιο των πιο πάνω.

Αναφέρεται επίσης ότι η έρευνα περιορίστηκε σε ένα σημείο του χρόνου. Δεν εξέτασε δηλαδή την μεταβλητότητα των παραγόντων παρακίνησης στους ερωτηθέντες.

Επιπλέον η έρευνα διεξήχθη σε περίοδο τόσο οικονομικής ύφεση όσο και παγκόσμιας πανδημίας, Τα αποτελέσματά της μπορεί να μη βρίσκουν εφαρμογή σε περίοδο ανάπτυξης και ευημερίας.

Τέλος τα περιορισμένα χρονοδιαγράμματα αποτέλεσαν τροχοπέδη τόσο στην διεξαγωγή περαιτέρω ποιοτικής έρευνας για αποσαφήνιση όρων όσο και για την απάντηση των ερωτηματολογίων από τους ερωτηθέντες.

Παρόλα τα πιο πάνω μειονεκτήματα η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αναδεικνύει σημαντικές αδυναμίες των οργανισμών στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους και θα συμβάλει θετικά στο συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο.

5.3 Εισηγήσεις για περαιτέρω έρευνα

Περαιτέρω έρευνα μπορεί να γίνει αναφορικά στη σύνδεση των παραγόντων παρακίνησης με την εργασιακή ικανοποίηση. Δηλαδή να γίνουν περαιτέρω στατιστικές αναλύσεις (συντελεστές συσχέτισης, τυπικό σφάλμα, t-tests). Χρησιμοποιώντας εξειδικευμένες στατιστικές αναλύσεις θα μπορούσαν επίσης να μελετηθούν οι σχέσεις μεταξύ γενικής παρακίνησης και των παραγόντων της.

Προτείνεται όπως σε συνεργασία με τις Διοικήσεις εφαρμοστούν παρεμβατικά προγράμματα σε οργανισμούς, ώστε να μετρηθεί η συνέπεια και το αποτέλεσμα της εφαρμογής ή αύξησης των παρακινητικών παραγόντων που χρησιμοποιούνται στους οργανισμούς ώστε να μπορούν να εξαχθούν ασφαλέστερα συμπεράσματα σχετικά με τα αποτελέσματα που μπορούν να έχουν στην εργασιακή συμπεριφορά (βελτίωση απόδοσης, επαγγελματική ικανοποίηση).

Μία ποιοτική έρευνα θα ήταν χρήσιμη στην αποσαφήνιση του πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι το ευχάριστο περιβάλλον δεδομένου της μεγάλης παρακινητικής τους δύναμης η οποία αναδείχτηκε στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή. Θα μπορούσε επίσης να απαντήσει στο γιατί οι πλειοψηφία των εργαζόμενων θεωρεί ότι η παρακίνηση εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από το ίδιο το άτομο.

Επιπλέον θα μπορούσε μία μελλοντική έρευνα να επεκτείνεται σε περισσότερες επιχειρήσεις με δείγμα το οποίο να είναι αντιπροσωπευτικό του κυπριακού εργαζόμενου πληθυσμού ώστε τα συμπεράσματα να μπορούν να γενικευτούν. Εναλλακτικά θα μπορούσε κανείς να εστιάσει σε συγκεκριμένο τομέα επιχειρήσεων,

όπως για παράδειγμα ελεγκτικά γραφεία, δικηγορικά, τράπεζες, ασφάλειες, ναυτιλιακές επιχειρήσεις και να εξειδικευτούν περισσότερο τα ερωτήματα.

Τέλος περαιτέρω αναλύσεις θα μπορούσαν να γίνουν αναφορικά στο πως τα ατομικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τις απαντήσεις των ερωτηθέντων και να γίνει κατηγοριοποίηση σε ηλικιακές γενιές. Ενδιαφέρον θα ήταν και ο διαχωρισμός μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

Βιβλιογραφία

- Adams, J. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Akhtar, S. N., Hashmi, M. A., & Naqvi, S. I. H. (2010). A comparative study of job satisfaction in public and private school teachers at secondary level. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4222-4228.
- Aldag, R., Stearns, T., & Portefield, J. (1991). *Management*. U.S.A: Thomson South.
- Alderfer, C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Allport, G. (1954). *The nature of prejudice*. Massachusetts: Addison-Wesley publishing Company.
- Arnold, J., Cooper, C., & Robertson, I. (1998). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour In the Workplace (3rd ed.)*. London: Financial Times.
- Artz, B. (2008). The role of firm size and performance pay in determining employee job satisfaction brief. *firm size, performance pay, and job satisfaction. Labour*, 22(2), 315-343.
- Bandura, A. (1997). Self Efficacy. Towards a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Barnes, C., Hollenbeck, J., Jundt, D., DeRue, D., & Harmon, S. (2011). Mixing individual incentives and group incentives: Best of both worlds or social dilemma? *Journal of Management*, 37(6), 1611-1635.
- Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (2004). Human Resource Management A Contemporary Approach. Στο *Human Resource Management A Contemporary Approach* (σ. 508). 4th edition
- Berman, E., Bowman, J., West, J., & Wart, M. (2010). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes and Problems*. Sage Publications.
- Besterfield, D. B.-M.-S. (2011). *Total Quality Management*. New Delhi: Dorling Kindersley.: New Delhi: Dorling Kindersley.
- (1981). *Psychology for Management*. Στο V. T. Bonoma. Boston: Kent Publishing Company.
- Borkowski, N. (2016). *Organizational behavior in health care*. Jones & Bartlett Publishers.
- Cerasoli, C., Nicklin, J., & Ford, M. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980.
- Chughati, F. D., & Perveen, U. (2013). A study of teachers workload and job satisfaction in public And private schools at secondary level in Lahore city. *Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 2(1), 202-214.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*.

- Creswell, J. (2013). *Research design*.
- Daft, R. (2009). *Management*. U.S.A: Thomson South-Western de Gruyter.
- Deci, E. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and Social Psychology*, 18(1), 105.
- Deci, E. L; Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Eisenberger, R., & Rhoades, L. (2001). Incremental effects of reward on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 728-741.
- Eisenberger, R; Pierce, W; Cameron, J. (1999). Effects of reward on intrinsic motivation-negative, neutral and positive: comment on Deci Koestner and Ryan (1999). *Psychological bulletin*, 125(6), 677.
- Eisenberger, R; Selbst, M. (1994). Does reward increase or decrease creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 1116-1127.
- Eyupoglu, S. Z., & Saner, T. . (2009). The relationship between job satisfaction and academic rank: a study of academicians in Northern Cyprus. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 686-691.
- Fairbank, I., & Williams, P. (2001). Motivating creativity and enhancing innovation through employee suggestion system technology. *Creativity and Innovation Management*, 10, 68-74.
- Fang, M., & Gerhart, B. (2012). Does pay for performance diminish intrinsic interest? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1176-1196.
- Franco, L., Bennett, S., & Kanfer, R. (2002). Health sector reform and public-sector health. *A Conceptual Framework, Social Science and Medicine*, 54, 1255-1266.
- Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. (1999). «Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1139-1155.
- Fugar, F. D. (2007). Job satisfaction as a function of demographic variables: An examination of the relationship among clergy. *J. urnal of Science and Technology (Ghana)*, , 27(3), 184-195.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). GSelf-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gerhart, B., Rynes, S., & Fulmer, I. (2009). 6 pay and performance: individuals, groups, and executives,. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 251-315.
- Gerhart, B; Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, and performance, and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-Held Beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 489–521.
- Ghazzawi, I. (2011). Does age matter in job satisfaction? The case of US information technology professionals. . *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15(1), 25.

- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of nursing management*, 18(8), 993-1003.
- Goodman, P., & Friedman, A. (1971). An Examination of Adams' Theory of Inequality. *An Examination of Adams' Theory of Inequality*, 271 - 288.
- Gupta, M., & Gehlawat, M. (2013). Job satisfaction and work motivation of secondary school teachers in relation to some demographic variables: a comparative study. *Educational Confab*, 2(1).10-19.
- Hackman, R. & Oldham. (1975). Motivation through Design of Work : Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Harden Fritz, J., & Omdahl, B. (2006). *Problematic Relationships in the Workplace*. USA: Peter Lang.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Perrewé, P. L., & Witt, L. A. (2001). A note on the nonlinearity of the age- job- satisfaction relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(6), 1223-123.
- Holladay, L., & Quinones, M. (2003). Practice Variability and Transfer of Training: The Role of Self-Efficacy Generality. *Journal of Applied Psychology*, 88, ap. 6, 1094-1103.
- Hsu, S. H., & Wang, Y. C. (2008). The development and empirical validation of the Employee Satisfaction Index model. *Total Quality Management*, 19(4), 353-366.
- Ironson, G., Smith, P.C., Brannick, M.T., Gibson, W.M., & Paul, K.B. (1989). "Construction of a Job in General Scale: A comparison of a global, composite, and specific measures". *Journal of Applied Psychology*, (74)2, 193-200.
- Jessen, T. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of Comparative Social Work*, 1, 1-18.
- Judge, T., Jackson, C., Shaw, J., Scott, B., & Rich, B. (2007). Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences. *Journal of Applied Psychology*, 92, ap. 1, 107-127.
- Kinzl, J., Traweger, F., Lederer, C., & Heideg, W. (2004). Influence of working conditions on job satisfaction in anaesthetists. *British Journal of Anaesthesia*, 94(2), 211-215.
- Kleinginna, P., & Kleinginna, A. (1981). A categorized list of motivation definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 15 (1), 78-90.
- Kooij, D., T., J., & P. G., D. J. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta- analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111-1136.
- Kosteas, V. D. (2011). Job satisfaction and promotions. *Industrial Relations. A Journal of Economy and Society*, 50(1),174-194.
- Lambiris, G., Gitona, K., Drosou, V., & Niakas, D. (2008). A Proposed instrument for the assessment of job satisfaction in Greek mental NHS hospitals. *Journal of Medical Systems*, 32, 333-341.

- Lambrou, P., Kontodimopoulos, N., & Niakas, D. (2010). Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in Cyprus public general hospital. *Human Resources for Health*, 8 (26), 1-9.
- Latham, G., & Ernst, C. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16, 181–198.
- Latham, P. (2012). *Work motivation: history, theory, research and practice*. Sage Publications, 3-7.
- Lepper, M., Greene, D., & Nisbett, R. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and social Psychology*, 28(1), 129.
- Linder, J. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of Extension*, 36 (3).
- Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction in Dunnette. *M.D Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1 1297-1343.
- Locke, E. (1983). "The nature and causes of job satisfaction". *Handbook of Industrial and Organisational Psychology, Dunnette Med, John Wiley and Sons, New York*, 1297-1349.
- Lu, H., While, A., & Bariball, K. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International journal of nursing studies*, 42(2), 211-227.
- Luthans, F. (2011). *Organisational Behaviour; An Evidence-Based Approach*. Στο F. Luthans, *Organisational Behaviour; An Evidence-Based Approach* (σ. 157). New York: McGraw-Hill Irwin, 12th Edition .
- Maghradi, A. (1999). Assessing the effect of job satisfaction on managers. . *Int. J. value-based Manage*, 12: 1-12.
- Maier, N. (1955). *Psychology in industry*. Boston: Houghton Mifflin, 2nd Edition.
- Malik, M. E., Danish, R. Q., , & Munir, Y. . (2012). The impact of pay and promotion on job satisfaction: Evidence from higher education institutes of Pakistan. *American Journal of Economics*, 2(4),6-9.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Monyatsi, P. P. (2012). The level of the job satisfaction of teachers in Botswana. *European Journal of educational Studies*, 4(2). 219-232.
- Newstrom, J. W. (2011). *Organizational behaviour: Human behaviour at work (13th Ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. . *International journal of social economics*, 30(12), 1210-1232.
- P.E., S. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-701.

- Paleologou, V., Kontodimopoulos, N., & Stamouli, A. (2006). Developing and testing an instrument for identifying performance incentives in the Greek health care sector. *BMC Health Services Research*, 6 (118), 1-10.
- Porter, L., & Lawler, E. (1968). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *The Effect of Performance on Job Satisfaction*, 20 - 28.
- Ranganayakulu, K. C. (2015). Organisational behaviour. Atlantic Publishers & Dist. Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. . *Procedia Economics and Finance*,, 23, 717-725.
- Rfou, A., & Trawneh, K. (2009). Rfou A., Trawneh K., (2009), Achieve competitive advantage through job motivation,. *Journal of Social Science*, 20 (2), 195-109.
- Robbins, S., & Judge, T. (2011). *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Βασικές έννοιες*. Επιμέλεια Σαχινίδης Αλ. Εκδόσεις Κριτική.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Sargent, T., & Hannum, E. (2005). Keeping teachers happy: Job satisfaction among primary school teachers in rural northwest China. *Comparative education review*, 49(2), 173-204.
- Schwartz, H. (1982). Job involvement as obsession-compulsion. *Academy of Management Review*, 7(3), 429-432.
- Shah, M. J. (2012). Job satisfaction and motivation of teachers of public educational institutions. *International Journal of Business and Social Science*, 3(8), 234-244.
- Sharma, R. D., & Jyoti, J. (2009). Job satisfaction of university teachers: an empirical study. *Journal of Services Research*, 9(2), 210-219.
- Sharma, R. D.,; Jyoti, J. (2009). Job satisfaction of university teachers: an empirical study. *Journal of Services Research*, 9(2), 51-80.
- Singh, P., & Loncar, N. . (2010). Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. . *Relations industrielles/industrial relations*, 65(3), 470-490.
- Skinner, B. (1953). Some contributions of an experimental analysis of behavior to psychology as a whole. *American Psychologist*, 8(2), 69–78.
- Spector, P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* . Sage, London.
- Steers, Porter, & Bigley. (1996). *Motivation and Leadership at Work*. McGraw-Hill.
- Steers, R., Mowday, R., & Shapiro, D. (2004). The future of work motivation theory. *Introduction to special topic forum, The future of work motivation theory*, Vol. 29, No. 3, 379–387.

- Tsounis, A. &, & Safaris. (2018). Validity and reliability of the Greek translation of the Job Satisfaction Survey (JSS). *BMC psychology*, 6(1), 27.
- Van Djik, C., & Van den Enden, J. (2002). Suggestion system: Transferring employee creativity into practicable ideas. *R & D Management*, 32, 387-395.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Weiss David J., & H., D. R. (1968). *A theory of work adjustment (A revision)*. University of Minnesota: Industria Relations Center.
- Zhang, J., Zhang, Y., Song, Y., & Gong, Z. (2016). The different relations of extrinsic, introjected, identified regulation and intrinsic motivation on employee's performance: Empirical studies following self-determination theory. *Management Decision*, 54(10), 2393 - 2412.
- Δημητρίου, Κ. (1991). *Μέθοδοι και τεχνικές υποκίνησης εργαζομένων στην πράξη*. Αθήνα: Γαλαίος.
- Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., & Χλέτσος, Μ. (1999). *Βασικές αρχές διοίκησης μánατζμεντ υπηρεσιών υγείας*. Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλη.
- Θεοδωράτος, Ε. (1999). *Εργασιακές σχέσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Θερίου, Γ. (2010). Η σχέση των εξωτερικών ανταμοιβών και της δημιουργικότητας των εργαζομένων, ως λειτουργία της πολυπλοκότητας της εργασίας. *Σπουδαί*, Τόμος 60, Τεύχος 3ο-4ο, 101-126.
- Κάντας, Α. (1993). *Οργανωτική - βιομηχανική ψυχολογία. Κίνητρα - Επαγγελματική*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα - Επαγγελματική, Ικανοποίηση - Ηγεσία (Μέρος Ιο)*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Καψάλης, Α. (1996). *Παιδαγωγική Ψυχολογία*. Θεσσαλονίκη: Γ' έκδοση, Εκδόσεις Κυριακίδη.
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μánατζμεντ*. Πάτρα: Ε.Α.Π, Τόμος Α.
- Κουφίδου, Σ. (1998). *Οργανωσιακή Θεωρία, Πανεπιστημιακές παραδόσεις*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Κυριαζόπουλος, Π., & Κιουλάφας, Κ. (1994). *Management 1ης γραμμής*. Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική ΕΠΕ.
- Μαυροβουνιώτης, Μ. (1996). Υποκίνηση. Στο Μ. Μαυροβουνιώτης, *Υποκίνηση* (σσ. 4, 99-102). Information.
- Μενεξές, Γ. (2008/09). <http://users.auth.gr/gmenexes/docs/01D.pdf>. Ανάκτηση November 13, 2020, από <http://users.auth.gr>.
- Μουζά - Λαζαρίδη, Ά.-Μ. (2006). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Μπουραντάς. (2001).

- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Εκδόσεις.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ θεωρητικό υπόβαθρο σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Η πρόκληση του 21ου Αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανίκουλα.
- Ουζούνη, Χ. & Νακάκης Κ. (2011). Η Αξιοπιστία και η Εγκυρότητα των Εργαλείων Μέτρησης σε Ποσοτικές Μελέτες. *ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ*, 231 - 239.
- Παπαναστασίου, Κ., & Παπαναστασίου, Ε. (2005). Η Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας.
- Παπαλής, Ε. (2007). *Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας*. Ελληνική Κοινωνική Έρευνα.
- Πολύζος, Σ. (2004). *Διοίκηση και διαχείριση των έργων, μέθοδοι και τεχνικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Στατιστική Υπηρεσία. (2020, Απρίλιος). *Έρευνα εργατικού Δυναμικού 2ο τρίμηνο του 2020*. Ανάκτηση Νοέμβριος 24, 2020, από Στατιστική Υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας:
[https://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/2B36584C8208F7C0C2258577004E3A9B/\\$file/Labour_Force_Survey-Q220-EL-130820.pdf?OpenElement](https://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/2B36584C8208F7C0C2258577004E3A9B/$file/Labour_Force_Survey-Q220-EL-130820.pdf?OpenElement)
- Χυτήρης, Λ. (1996). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης, Λεωνίδα. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Στις επόμενες σελίδες παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που ετοιμάστηκε για τους σκοπούς της έρευνας στα πλαίσια της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το παρόν ερωτηματολόγιο διερευνά τους παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων στην Κύπρο και την επαγγελματική ικανοποίηση καθώς και την επίδραση των δημογραφικών στοιχείων σε αυτά, στο πλαίσιο μεταπτυχιακής διατριβής.

Παρακαλώ απαντήστε με ειλικρίνεια, τα στοιχεία που θα συλλεγούν θα χρησιμοποιηθούν με απόλυτα εμπιστευτικό τρόπο (χρόνος συμπλήρωσης λιγότερος των 15 λεπτών)

ΜΕΡΟΣ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Φύλο

Ανδρας	
Γυναίκα	

2. Ηλικία:

≤ 20	21-30	31-40	41-50	51 ≥

3. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος	Έγγαμος	Διαζευγμένος	Χήρος	Αρ. Παιδιών

4. Επίπεδο εκπαίδευσης (επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)

Μέση εκπαίδευση	Πτυχίο	Μεταπτυχιακός τίτλος	Επαγγελματικός τίτλος πχ ACA, ACCA κλπ	Διδακτορικό	Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε)

5. Τομέας

Δημόσιος	
Ιδιωτικός	

6. Συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας (σύνολο επαγγελματικής πείρας)

7. Χρόνια προϋπηρεσίας στην υπηρεσία που βρίσκεστε

8. Ετήσιος μισθός (μικτός)

< 20.000	20.000 – 30.000	30.000 – 40.000	40.000 – 50.000	50.000 – 60.000	> 60.000

9. Θέση εργασίας (υφιστάμενης)

Απλός υπάλληλος	Επόπτης / Supervisor	Προϊστάμενος	Ανώτερος Προϊστάμενος	Διευθυντής

ΜΕΡΟΣ Β: Περιγράψτε αν συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω εκφράσεις, επιλέγοντας ένα από τα παρακάτω πεδία.

1= Διαφωνώ απόλυτα 2= Διαφωνώ αρκετά 3= Διαφωνώ 4= Συμφωνώ 5= Συμφωνώ αρκετά
6= Συμφωνώ πάρα πολύ

		1	2	3	4	5	6
1	Νιώθω ότι αμείβομαι δίκαια για τη δουλειά που προσφέρω.						
2	Υπάρχουν πραγματικά πολύ λίγες πιθανότητες για προαγωγή στη δουλειά μου.						
3	Ο/Η προϊστάμενός/η μου είναι αρκετά ικανός/ή στη δουλειά του/της.						
4	Δεν είμαι ικανοποιημένος/η με τα οφέλη που μου προσφέρει η εργασία μου.						
5	Όταν κάνω μια δουλειά καλά, αποκομίζω για αυτή την αναγνώριση που θα έπρεπε να λάβω.						
6	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες στον οργανισμό στον οποίο απασχολούμαι κάνουν τη δουλειά μου δύσκολη.						
7	Συμπαθώ τους συναδέλφους μου.						
8	Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν έχει νόημα						
9	Η επικοινωνία στον Οργανισμό που απασχολούμαι κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα.						
10	Οι αυξήσεις είναι μικρές και όχι συχνές.						
11	Εκείνοι που διεκπεραιώνουν καλά τα καθήκοντά τους έχουν αρκετά καλές πιθανότητες για προαγωγή.						
12	Ο/Η προϊστάμενός/η μου είναι άδικος/η μαζί μου.						
13	Τα οφέλη που αποκομίζουμε από τη δουλειά μας, είναι τόσο καλά όσο αυτά που αποκομίζουν οι υπάλληλοι άλλων υπηρεσιών.						
14	Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω τυχαίνει εκτίμησης.						
15	Οι προσπάθειές μου για να κάνω τη δουλειά μου καλά σπάνια συναντούν γραφειοκρατικά εμπόδια.						
16	Πιστεύω ότι πρέπει να εργάζομαι περισσότερο στη δουλειά μου εξαιτίας της ανεπάρκειας των συναδέλφων μου.						
17	Μου αρέσει να κάνω αυτά που πρέπει να κάνω στη δουλειά μου.						
18	Οι στόχοι του Οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι σαφείς.						
19	Αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται ιδιαίτερα η δουλειά μου όταν σκέφτομαι τον μισθό που λαμβάνω.						
20	Οι άνθρωποι που εργάζονται εδώ μπορούν να ανελιχθούν τόσο γρήγορα όσο αν δούλευαν αλλού.						
21	Ο/Η προϊστάμενός/η μου δείχνει μικρό ενδιαφέρον στα συναισθήματα των υφισταμένων του/της.						
22	Τα οφέλη που μας προσφέρει η εργασία μας είναι δίκαια.						
23	Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται εδώ.						
24	Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας.						
25	Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου.						
26	Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στον οργανισμό που εργάζομαι.						
27	Νιώθω μία αίσθηση υπερηφάνειας για τη δουλειά που κάνω.						
28	Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η με τις πιθανότητες που υπάρχουν για αύξηση του μισθού μου.						
29	Υπάρχουν οφέλη που δεν έχουμε ενώ τα δικαιούμαστε.						

30	Συμπαθώ τον προϊστάμενό/η μου.								
31	Στη δουλειά μου έχω πολύ μεγάλο όγκο γραφικής εργασίας.								
32	Νιώθω ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε.								
33	Είμαι ικανοποιημένος/η με τις προοπτικές μου για προαγωγή.								
34	Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στη δουλειά μου.								
35	Η δουλειά μου είναι ευχάριστη.								
36	Για τη δουλειά που μου ανατίθεται δεν μου δίνονται επαρκείς εξηγήσεις.								

ΜΕΡΟΣ Γ: Ποιος από τους παρακάτω τρόπους θα σας παρακινούσε να εργαστείτε περισσότερο: 1= Καθόλου 2=Ελάχιστα 3=Μερικώς 4=Πολύ 5=Πάρα πολύ

		1	2	3	4	5
1	Αύξηση αποδοχών					
2	Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης					
3	Ευχάριστο περιβάλλον					
4	Έπαινος					
5	Πρόσθετη άδεια					
6	Αλλαγή θέσης εργασίας					
7	Αντικειμενική αξιολόγηση προσωπικού					
8	Εκπαίδευση υπαλλήλων / ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξη					
9	Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας					
10	Καθιέρωση ατομικών βραβείων επίδοσης					
11	Δημιουργία καθηκοντολογίου / σαφέστεροι καθήκοντα					
12	Σύνδεση αποδοχών – παραγωγικότητας					
13	Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων					
14	Ανάληψη πρωτοβουλιών					
15	Εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας / αύξηση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών του οργανισμού					
16	Ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας					
17	Αυτονομία / ανάληψη ευθύνης					

ΜΕΡΟΣ Δ: Ιεραρχήστε αριθμώντας τους 3 σημαντικότερους τρόπους παρακίνησης από τον πιο σημαντικό στο λιγότερο σημαντικό από το ΜΕΡΟΣ Γ.

1.
2.
3.

ΜΕΡΟΣ Ε: Αξιολογήστε αν αισθάνεστε ότι ο οργανισμός σας προσφέρει τους παρακάτω τρόπους παρακίνησης: 1= Καθόλου 2=Ελάχιστα 3=Μερικώς 4=Πολύ 5= Πάρα πολύ

		1	2	3	4	5
1	Αύξηση αποδοχών					
2	Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης					
3	Ευχάριστο περιβάλλον					

4	Έπαινος					
5	Πρόσθετη άδεια					
6	Αλλαγή θέσης εργασίας					
7	Αντικειμενική αξιολόγηση προσωπικού					
8	Εκπαίδευση υπαλλήλων / ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξη					
9	Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας					
10	Καθιέρωση ατομικών βραβείων επίδοσης					
11	Δημιουργία καθηκοντολογίου / σαφέστεροι καθήκοντα					
12	Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας					
13	Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων					
14	Ανάληψη πρωτοβουλιών					
15	Εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας / αύξηση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών του οργανισμού					
16	Ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας					
17	Αυτονομία / ανάληψη ευθύνης					

ΜΕΡΟΣ ΣΤ: Το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης θεωρείτε ότι είναι:

Πολύ χαμηλό	Χαμηλό	Αδιάφορο	Υψηλό	Πολύ υψηλό

ΜΕΡΟΣ Ζ: Αξιολογήστε τα παρακάτω εσωτερικά κίνητρα που θεωρείτε ότι θα μπορούσαν να σας παρακινήσουν, πέρα των οικονομικών κινήτρων:

1=Σίγουρα Διαφωνώ, 2=Μάλλον Διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=Μάλλον Συμφωνώ, 5=Σίγουρα Συμφωνώ

		1	2	3	4	5
1	Βελτίωση σχέσεων με συναδέλφους					
2	Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και γνώσης					
3	Ευκαιρία ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης					
4	Αποδοχή από τους συναδέλφους					
5	Ανάπτυξη φιλικών - κοινωνικών σχέσεων					
6	Ανάπτυξη αυτοεκτίμησης					
7	Αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητας					
8	Αίσθημα αλληλεγγύης και αλληλοβοήθειας					
9	Ανάπτυξη αισθήματος φιλοπατρίας					
10	Αίσθημα κυριαρχίας με τη μορφή εξουσίας					

ΜΕΡΟΣ Η: Πιστεύετε ότι η παρακίνηση είναι ανεξάρτητη από όλα τα παραπάνω, αφού εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από το ίδιο το άτομο, το οποίο ανεξάρτητα από τις συνθήκες θα παρακινεί και θα αποδίδει με τον ίδιο τρόπο;

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

ΜΕΡΟΣ Θ: Αισθάνεστε ότι η αμοιβή σας είναι ανάλογη με την εργασία που παρέχετε:

Πολύ χαμηλότερη	Χαμηλότερη	Αντίστοιχη	Υψηλότερη	Πολύ Υψηλότερη

ΜΕΡΟΣ Ι: Αν συγκρίνατε την αμοιβή σας, με την αμοιβή συναδέλφων σας, που κάνουν ανάλογη ή ίδια εργασία με τη δική σας στον ίδιο οργανισμό, θα λέγατε ότι:

Πολύ χαμηλότερη	Χαμηλότερη	Αντίστοιχη	Υψηλότερη	Πολύ Υψηλότερη

ΜΕΡΟΣ - Κ

ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΤΕ ΤΙΣ ΑΠΟΨΕΙΣ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΣΑΣ

Τι εισήγηση θα κάνατε στον οργανισμό σας για να εργάζεστε πιο αποδοτικά?

(παρακαλώ σημειώστε την πιο σημαντική).

Παράρτημα Β

Πίνακας στον οποίο γίνεται σύνδεση των ερευνητικών ερωτημάτων της μεταπτυχιακής διατριβής με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και τα ερωτήματα του ερωτηματολογίου.

Ερευνητικό Ερώτημα	Μεταβλητή/ Βιβλιογραφική αναφορά	Δήλωση ερωτηματολογίου
1. Ποιοι είναι οι παράγοντες που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων στην Κύπρο	<p><u>Εσωτερικοί παράγοντες</u></p> <p><u>παρακίνησης:</u></p> <p>Μη χρηματικοί</p> <p>ACHIEVEMENT</p> <p>10. Καθιέρωση ατομικών βραβείων επίδοσης</p> <p>RECOGNITION</p> <p>4. Έπαινος</p> <p>12. Σύνδεση αποδοχών – παραγωγικότητας</p> <p>ADVANCEMENT</p> <p>2. Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης</p> <p>8. Εκπαίδευση υπαλλήλων / ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης</p> <p>WORK ITSELF</p> <p>6. Αλλαγή θέσης εργασίας</p> <p>15. Εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας / αύξηση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών</p>	<p>Μέρος Γ</p> <p>Ποιος από τους παρακάτω τρόπους θα σας παρακινούσε να εργαστείτε περισσότερο: (1= Καθόλου 2=Ελάχιστα 3=Μερικώς 4=Πολύ 5=Πάρα πολύ)</p> <p>ΜΕΡΟΣ Δ: Ιεραρχήστε αριθμώντας τους 3 σημαντικότερους τρόπους παρακίνησης από τον πιο σημαντικό στο λιγότερο σημαντικό από το ΜΕΡΟΣ Γ</p>

	<p>του οργανισμού</p> <p>RESPONSIBILITY</p> <p>14. Ανάλυση πρωτοβουλιών</p> <p>17. Αυτονομία / ανάληψη ευθύνης</p> <p><u>Εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης:</u></p> <p>Χρηματικοί:</p> <p>SALARY</p> <p>1. Αύξηση αποδοχών</p> <p>Μη χρηματικοί:</p> <p>ORGANISATION POLICY – ADMINISTRATION</p> <p>5. Πρόσθετη άδεια</p> <p>9. Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας</p> <p>11. Δημιουργία καθηκοντολογίου / σαφέστεροι καθήκοντα</p> <p>INTERPERSONAL RELATIONS</p> <p>16. Ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας</p> <p>WORKING CONDITIONS</p> <p>3. Ευχάριστο περιβάλλον</p> <p>SUPERVISION</p> <p>7. Αντικειμενική αξιολόγηση προσωπικού</p> <p>13. Ανάδειξη προσωπικών</p>	
--	--	--

	ικανοτήτων	
	<p>Μη χρηματικά κίνητρα</p> <p><i>Εσωτερικά</i></p> <p>2. Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και γνώσης</p> <p>3. Ευκαιρία ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης</p> <p>6. Ανάπτυξη αυτοεκτίμησης</p> <p>9. Ανάπτυξη αισθήματος φιλοπατρίας</p> <p>10. Αίσθημα κυριαρχίας με τη μορφή εξουσίας</p>	<p>ΜΕΡΟΣ Ζ: Αξιολογήστε τα παρακάτω μη χρηματικά κίνητρα που θεωρείτε ότι θα μπορούσαν να σας παρακινήσουν, πέρα των οικονομικών κινήτρων:</p> <p>1=Σίγουρα Διαφωνώ, 2=Μάλλον Διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=Μάλλον Συμφωνώ, 5=Σίγουρα Συμφωνώ</p>

	<p>Εξωτερικά: Μη χρηματικά</p> <p>1. Βελτίωση σχέσεων με συναδέλφους 4. Αποδοχή από τους συναδέλφους 5. Ανάπτυξη φιλικών – κοινωνικών σχέσεων 7. Αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητας 8. Αίσθημα αλληλεγγύης και αλληλοβοήθειας</p>	
	<p>Συνολική παρακίνηση</p>	<p>ΜΕΡΟΣ ΣΤ: Το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης θεωρείτε ότι είναι: 1. Πολύ χαμηλό, 2. Χαμηλό, 3. Αδιάφορο, 4. Υψηλό, 5. Πολύ υψηλό</p> <p>ΜΕΡΟΣ Η: Πιστεύετε ότι η παρακίνηση είναι ανεξάρτητη από όλα τα παραπάνω, αφού εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από το ίδιο το άτομο, το οποίο ανεξάρτητα από τις συνθήκες θα παρακινεί και θα αποδίδει με τον ίδιο τρόπο; Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα</p>

<p>2. Ποιους παράγοντες παρακίνησης χρησιμοποιούν οι οργανισμοί στην Κύπρο;</p>	<p><u>Εσωτερικοί παράγοντες παρακίνησης:</u> Μη χρηματικοί</p> <p>ACHIEVEMENT 10. Καθιέρωση ατομικών βραβείων επίδοσης</p> <p>RECOGNITION 4. Έπαινος 12. Σύνδεση αποδοχών – παραγωγικότητας</p> <p>ADVANCEMENT 2. Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης 8. Εκπαίδευση υπαλλήλων / ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξη</p> <p>WORK ITSELF 6. Αλλαγή θέσης εργασίας 15. Εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας / αύξηση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών του οργανισμού</p> <p>RESPONSIBILITY 14. Ανάλυση πρωτοβουλιών 17. Αυτονομία / ανάληψη ευθύνης</p> <p><u>Εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης:</u> Χρηματικοί:</p>	<p>ΜΕΡΟΣ Ε: Αξιολογήστε αν αισθάνεστε ότι ο οργανισμός σας προσφέρει τους παρακάτω τρόπους παρακίνησης: 1= Καθόλου 2=Ελάχιστα 3=Μερικώς 4=Πολύ 5= Πάρα πολύ</p>
---	---	--

	<p>SALARY</p> <p>1. Αύξηση αποδοχών</p> <p>Μη χρηματικοί:</p> <p>ORGANISATION POLICY – ADMINISTRATION</p> <p>7. Αντικειμενική αξιολόγηση προσωπικού</p> <p>INTERPERSONAL RELATIONS</p> <p>16 Ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας</p> <p>WORKING CONDITIONS</p> <p>3. Ευχάριστο περιβάλλον</p> <p>5. Πρόσθετη άδεια</p> <p>9. Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας</p> <p>SUPERVISION</p> <p>11. Δημιουργία καθηκοντολογίου / σαφέστεροι καθήκοντα</p> <p>13. Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων</p>	
	<p>Εξωτερικά:</p> <p>Χρηματικά κίνητρα</p> <p>PAY / Αμοιβή</p>	<p>ΜΕΡΟΣ Θ: Αισθάνεστε ότι η αμοιβή σας είναι ανάλογη με την εργασία που παρέχετε:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Πολύ χαμηλότερη 2. Χαμηλότερη 3. Αντίστοιχη 4. Υψηλότερη 5. Πολύ Υψηλότερη

		<p>ΜΕΡΟΣ Ι: Αν συγκρίνατε την αμοιβή σας, με την αμοιβή συναδέλφων σας, που κάνουν ανάλογη ή ίδια εργασία με τη δική σας στον ίδιο οργανισμό, θα λέγατε ότι:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Πολύ χαμηλότερη 2. Χαμηλότερη 3. Αντίστοιχη 4. Υψηλότερη 5. Πολύ Υψηλότερη
<p>3. Σε τι βαθμό είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι στην Κύπρο από τους παράγοντες παρακίνησης;</p>	<p>PAY/SALARY</p>	<p>ΜΕΡΟΣ Β: Περιγράψτε αν συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω εκφράσεις, επιλέγοντας ένα από τα παρακάτω πεδία.</p> <p>1= Διαφωνώ απόλυτα 2= Διαφωνώ αρκετά 3= Διαφωνώ 4= Συμφωνώ 5= Συμφωνώ αρκετά 6= Συμφωνώ πάρα πολύ</p> <p>1. Νιώθω ότι αμείβομαι δίκαια για τη δουλειά που προσφέρω. 10. Οι αυξήσεις είναι μικρές και όχι συχνές. 19. Αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται ιδιαίτερα η δουλειά μου όταν σκέφτομαι τον μισθό που λαμβάνω. 28. Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η με τις</p>

		πιθανότητες που υπάρχουν για αύξηση του μισθού μου.
	PROMOTION	<p>ΜΕΡΟΣ Β: Περιγράψτε αν συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω εκφράσεις, επιλέγοντας ένα από τα παρακάτω πεδία.</p> <p>1= Διαφωνώ απόλυτα 2= Διαφωνώ αρκετά 3= Διαφωνώ 4= Συμφωνώ 5=Συμφωνώ αρκετά 6= Συμφωνώ πάρα πολύ</p> <p>2. Υπάρχουν πραγματικά πολύ λίγες πιθανότητες για προαγωγή στη δουλειά μου.</p> <p>11. Εκείνοι που διεκπεραιώνουν καλά τα καθήκοντά τους έχουν αρκετά καλές πιθανότητες για προαγωγή.</p> <p>20. Οι άνθρωποι που εργάζονται εδώ μπορούν να ανελιχθούν τόσο γρήγορα όσο αν δούλευαν αλλού.</p> <p>33. Είμαι ικανοποιημένος/η με τις προοπτικές μου για προαγωγή.</p>
	SUPERVISION	ΜΕΡΟΣ Β: Περιγράψτε

		<p>αν συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω εκφράσεις, επιλέγοντας ένα από τα παρακάτω πεδία.</p> <p><i>1= Διαφωνώ απόλυτα</i> <i>2= Διαφωνώ αρκετά</i> <i>3= Διαφωνώ</i> <i>4= Συμφωνώ</i> <i>5=Συμφωνώ αρκετά</i> <i>6= Συμφωνώ πάρα πολύ</i></p> <p>3. Ο/Η προϊστάμενός/η μου είναι αρκετά ικανός/ή στη δουλειά του/της. 12. Ο/Η προϊστάμενός/η μου είναι άδικος/η μαζί μου. 21. Ο/Η προϊστάμενος/η μου δείχνει μικρό ενδιαφέρον στα συναισθήματα των υφισταμένων του/της. 30. Συμπαθώ τον προϊστάμενό/η μου.</p>
	<p>FRINGE BENEFITS</p>	<p>ΜΕΡΟΣ Β: Περιγράψτε αν συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω εκφράσεις, επιλέγοντας ένα από τα παρακάτω πεδία.</p> <p><i>1= Διαφωνώ απόλυτα</i> <i>2= Διαφωνώ αρκετά</i> <i>3= Διαφωνώ</i> <i>4= Συμφωνώ</i> <i>5=Συμφωνώ αρκετά</i></p>

		<p>6= Συμφωνώ πάρα πολύ</p> <p>4. Δεν είμαι ικανοποιημένος/η με τα οφέλη που μου προσφέρει η εργασία μου.</p> <p>13. Τα οφέλη που αποκομίζουμε από τη δουλειά μας, είναι τόσο καλά όσο αυτά που αποκομίζουν οι υπάλληλοι άλλων υπηρεσιών.</p> <p>22. Τα οφέλη που μας προσφέρει η εργασία μας είναι δίκαια.</p> <p>29. Υπάρχουν οφέλη που δεν έχουμε ενώ τα δικαιούμαστε.</p>
	<p>CONTINGENT REWARDS</p>	<p>ΜΕΡΟΣ Β: Περιγράψτε αν συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω εκφράσεις, επιλέγοντας ένα από τα παρακάτω πεδία.</p> <p>1= Διαφωνώ απόλυτα 2= Διαφωνώ αρκετά 3= Διαφωνώ 4= Συμφωνώ 5= Συμφωνώ αρκετά 6= Συμφωνώ πάρα πολύ</p> <p>5. Όταν κάνω μια δουλειά καλά, αποκομίζω για αυτή την αναγνώριση που θα έπρεπε να λάβω.</p> <p>14. Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω τυχαίνει</p>

		<p>εκτίμησης.</p> <p>23. Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται εδώ.</p> <p>32. Νιώθω ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε.</p>
	<p>OPERATING CONDITIONS</p>	<p>ΜΕΡΟΣ Β: Περιγράψτε αν συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω εκφράσεις, επιλέγοντας ένα από τα παρακάτω πεδία.</p> <p><i>1= Διαφωνώ απόλυτα</i> <i>2= Διαφωνώ αρκετά</i> <i>3= Διαφωνώ</i> <i>4= Συμφωνώ</i> <i>5= Συμφωνώ αρκετά</i> <i>6= Συμφωνώ πάρα πολύ</i></p> <p>6. Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες στον οργανισμό στον οποίο απασχολούμαι κάνουν τη δουλειά μου δύσκολη.</p> <p>15. Οι προσπάθειές μου για να κάνω τη δουλειά μου καλά σπάνια συναντούν γραφειοκρατικά εμπόδια.</p> <p>24. Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας.</p> <p>31. Στη δουλειά μου έχω πολύ μεγάλο όγκο γραφικής εργασίας.</p>

	COWORKERS	<p>ΜΕΡΟΣ Β: Περιγράψτε αν συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω εκφράσεις, επιλέγοντας ένα από τα παρακάτω πεδία.</p> <p><i>1= Διαφωνώ απόλυτα</i> <i>2= Διαφωνώ αρκετά</i> <i>3= Διαφωνώ</i> <i>4= Συμφωνώ</i> <i>5=Συμφωνώ αρκετά</i> <i>6= Συμφωνώ πάρα πολύ</i></p> <p>7. Συμπαθώ τους συναδέλφους μου. 16. Πιστεύω ότι πρέπει να εργάζομαι περισσότερο στη δουλειά μου εξαιτίας της ανεπάρκειας των συναδέλφων μου. 25. Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου. 34. Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στη δουλειά μου.</p>
	NATURE OF WORK	<p>ΜΕΡΟΣ Β: Περιγράψτε αν συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω εκφράσεις, επιλέγοντας ένα από τα παρακάτω πεδία.</p> <p><i>1= Διαφωνώ απόλυτα</i> <i>2= Διαφωνώ αρκετά</i> <i>3= Διαφωνώ</i></p>

		<p>4= Συμφωνώ 5=Συμφωνώ αρκετά 6= Συμφωνώ πάρα πολύ</p> <p>8. Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν έχει νόημα</p> <p>17. Μου αρέσει να κάνω αυτά που πρέπει να κάνω στη δουλειά μου.</p> <p>27. Νιώθω μία αίσθηση υπερηφάνειας για τη δουλειά που κάνω.</p> <p>35. Η δουλειά μου είναι ευχάριστη.</p>
	<p>COMMUNICATION</p>	<p>ΜΕΡΟΣ Β: Περιγράψτε αν συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω εκφράσεις, επιλέγοντας ένα από τα παρακάτω πεδία.</p> <p>1= Διαφωνώ απόλυτα 2= Διαφωνώ αρκετά 3= Διαφωνώ 4= Συμφωνώ 5=Συμφωνώ αρκετά 6= Συμφωνώ πάρα πολύ</p> <p>9. Η επικοινωνία στον Οργανισμό που απασχολούμαι κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα.</p> <p>18. Οι στόχοι του Οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι σαφείς.</p>

		<p>26. Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στον οργανισμό που εργάζομαι.</p> <p>36. Για τη δουλειά που μου ανατίθεται δεν μου δίνονται επαρκείς εξηγήσεις.</p>
<p>4. Ποιες μορφές παρακίνησης εισηγούνται οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς τους ώστε να εργάζονται πιο αποδοτικά οι εργαζόμενοι;</p>	<p>Ποιοτική Έρευνα</p>	<p>ΜΕΡΟΣ Κ: Παρακαλώ συμπληρώστε τις απόψεις – προτάσεις σας - Τι εισήγηση θα κάνατε στον οργανισμό σας για να εργάζεστε πιο αποδοτικά? (παρακαλώ σημειώστε την πιο σημαντική).</p>