



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ:
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ
ΑΠΟΔΟΣΗ**

ΕΛΙΣΑΒΕΤ ΕΛΛΗΝΑ

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
ΜΑΡΙΑ ΗΡΑΚΛΕΟΥΣ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2013



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ:
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ**

ΕΛΙΣΑΒΕΤ ΕΛΛΗΝΑ

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
ΜΑΡΙΑ ΗΡΑΚΛΕΟΥΣ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2013

*Αφιερώνεται στη μνήμη του
πολυαγαπημένου μου πατέρα Ευαγόρα
και στην πολυαγαπημένη μου μητέρα Στέλλα,
στους δύο αυτούς ανθρώπους που οφείλω τα πάντα...*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	7
Summary.....	9
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	11
1.1 Προσδιορισμός του Προβλήματος και Σκοπός της Διατριβής.....	11
1.2 Περιορισμοί της Διατριβής και Περιγραφή της Γενικής Μεθοδολογίας.....	12
1.3 Θεωρητικό Πλαίσιο των Κεφαλαίων που ακολουθούν.....	13
Κύριο Μέρος – Βιβλιογραφική Ανασκόπηση (Κεφάλαια 2-6).....	15
Κεφάλαιο 2: Οι Άνθρωποι στο Χώρο Εργασίας και Εργασιακές Σχέσεις.....	15
2.1 Εργασιακό Περιβάλλον.....	15
2.2 Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	16
2.3 Το Ηθικό των Εργαζομένων.....	17
2.4 Αποτελεσματικές Εργασιακές Σχέσεις.....	18
Κεφάλαιο 3: Οργανωσιακή Επικοινωνία και Συμπεριφορά.....	20
3.1 Επικοινωνιακή Πολιτική και Εσωτερική Επικοινωνία.....	20
3.2 Οργανισμοί και Ανθρώπινη Συμπεριφορά.....	22
Κεφάλαιο 4: Παρακίνηση και Ικανοποίηση Εργαζομένων.....	24
4.1 Θεωρίες και Παράγοντες Παρακίνησης.....	24
4.2 Θεωρίες και Παράγοντες Ικανοποίησης.....	30
4.3 Διαμόρφωση Ηθικού Περιβάλλοντος.....	32
Κεφάλαιο 5: Εργασιακή Δέσμευση και Απόδοση.....	36
5.1 Δέσμευση και Ψυχολογικό Συμβόλαιο.....	36
5.1.1 Εργασιακή Δέσμευση.....	36
5.1.2 Η Έννοια και το Περιεχόμενο του Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	38
5.2 Απόδοση και Παραγωγικότητα.....	40
5.3 Εμπόδια στην Εργασιακή Δέσμευση και Απόδοση.....	42
5.3.1 Εργασιακό Άγχος.....	42
5.3.2 Υποτίμηση και Έλλειψη Σεβασμού.....	43
5.3.3 Έλλειψη Οργανωσιακής Υποστήριξης και Πιεστικός Έλεγχος.....	44
Κεφάλαιο 6: Εργασιακή Δέσμευση και Απόδοση μέσα από την Παρακίνηση και Ικανοποίηση των Εργαζομένων.....	46
6.1 Η Εργασιακή Δέσμευση ως επακόλουθο της Παρακίνησης και Ικανοποίησης.....	46
6.2 Η Εργασιακή Απόδοση ως επακόλουθο της Παρακίνησης και Ικανοποίησης.....	47

Κεφάλαιο 7: Μεθοδολογία.....	50
7.1 Μέθοδος που ακολουθήθηκε.....	50
7.2 Συλλογή Πληροφοριών μέσα από τη Μέθοδο της Ποσοτικής Πρωτογενούς Έρευνας.....	50
7.3 Αιτιολογία Επιλογής της Μεθόδου της Ποσοτικής Έρευνας.....	51
7.4 Περιορισμοί της Έρευνας.....	51
Κεφάλαιο 8: Ανάλυση Πληροφοριών και Δεδομένων Ερωτηματολογίων.....	53
8.1 Δημογραφικά Στοιχεία.....	53
8.1.1 Διαχωρισμός ανά Φύλο.....	53
8.1.2 Διαχωρισμός ανά Ηλικία.....	54
8.1.3 Διαχωρισμός ανά Οικογενειακή Κατάσταση και ανά Επίπεδο Μόρφωσης.....	55
8.2 Αποτελέσματα.....	57
8.2.1 Παράγοντες Παρακίνησης και Ικανοποίησης στην Εργασία.....	57
8.2.2 Παράγοντες που επιδρούν αρνητικά στην Εργασιακή Δέσμευση και Απόδοση.....	60
8.2.3 Βαθμός Ικανοποίησης από την Τρέχουσα Εργασιακή Κατάσταση και Υποστήριξη από τη Διοίκηση του Οργανισμού.....	62
8.2.4 Σύγκριση Συμπεριφοράς Εργαζομένων και Οργανισμών Εργοδότησης, όπως την αντιλαμβάνονται οι Εργαζόμενοι.....	64
Κεφάλαιο 9: Συμπεράσματα.....	66
9.1 Σύνοψη και Αποτελέσματα.....	66
9.2 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα.....	68
Βιβλιογραφία.....	69
Παράρτημα.....	72
Ερωτηματολόγιο.....	72

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ

Περίληψη

Ο στόχος αυτής της διατριβής είναι να διερευνήσει τους παράγοντες που συντείνουν στην παρακίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων και πώς αυτοί οι παράγοντες συνδέονται με την εργασιακή δέσμευση και απόδοση. Επίσης, αυτή η διατριβή στοχεύει να αποδείξει ότι η ψυχοσυναισθηματική κατάσταση και διάθεση των ατόμων στο εργασιακό τους περιβάλλον, η εργασιακή παρακίνηση, ικανοποίηση, δέσμευση και απόδοση είναι αλληλένδετα στοιχεία. Τα κίνητρα που χρειάζονται οι εργαζόμενοι για να λειτουργούν σωστά στην εργασία τους και να νιώθουν ικανοποίηση από αυτήν συνδέονται άμεσα με τη δέσμευση και την απόδοσή τους, αλλά και με τη συναισθηματική τους κατάσταση και τη ψυχολογική τους διάθεση.

Το θέμα της διατριβής προσεγγίζεται με τη μέθοδο της ποσοτικής έρευνας. Πρώτα, ακολουθείται ποσοτική δευτερογενής έρευνα, συλλέγοντας και αναλύοντας πληροφορίες από βιβλία και επιστημονικά άρθρα για τη δημιουργία του θεωρητικού υπόβαθρου των παραγόντων παρακίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων, και για το πώς αυτοί οι παράγοντες συνδέονται με την εργασιακή δέσμευση και απόδοση. Μετά, ακολουθείται ποσοτική πρωτογενής έρευνα για τη συλλογή πληροφοριών και δεδομένων από ερωτηματολόγια. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε μέσα από τις πληροφορίες που συλλέχτηκαν από τη δευτερογενή έρευνα.

Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να εργάζονται σε ένα χώρο με χαρακτηριστικά το σεβασμό και τη δικαιοσύνη, να λαμβάνονται υπόψη τα συναισθήματά τους, το ηθικό τους να είναι υψηλό και να έχουν καλές εργασιακές σχέσεις. Επίσης, ο παράγοντας επικοινωνία είναι πολύ σημαντικός για τους εργαζόμενους, και καθώς ο ανθρώπινος συντελεστής είναι ο πιο σημαντικός για έναν οργανισμό, η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι καθοριστική για τη διαμόρφωση του ανθρώπινου συντελεστή μέσα σε έναν οργανισμό. Οι παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης εργαζομένων είναι αρκετοί και διερευνώνται μέσα από κάποιες θεωρίες. Επιπλέον, όλοι οι οργανισμοί θα πρέπει να διέπονται από ηθικές αρχές.

Η εργασιακή δέσμευση και απόδοση συνδέονται με τους παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης. Επίσης, η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου σχετίζεται με την εργασιακή δέσμευση. Το εργασιακό άγχος, η υποτίμηση και έλλειψη σεβασμού, καθώς και η έλλειψη οργανωσιακής υποστήριξης και ο πιεστικός έλεγχος εμποδίζουν την εργασιακή δέσμευση και

απόδοση. Συνεπώς, η εργασιακή δέσμευση και απόδοση είναι επακόλουθα της παρακίνησης και ικανοποίησης. Μέσα από την ανάλυση πληροφοριών και δεδομένων που μαζεύτηκαν από τα ερωτηματολόγια, οι ερωτώμενοι εργαζόμενοι θέλουν να αυξήσουν την απόδοση και την παραγωγικότητά τους, αλλά δεν έχουν τα απαιτούμενα κίνητρα. Με άλλα λόγια, οι εργοδότες τους δεν τους παρέχουν τα κατάλληλα συστήματα παρακίνησης.

MOTIVATIONAL FACTORS AND EMPLOYEE SATISFACTION: WORK COMMITMENT AND PERFORMANCE

Summary

The aim of this thesis is to explore the factors that contribute to motivation and employee satisfaction and how these factors are associated with job commitment and performance. Also, this thesis aims to prove that the psycho-emotional state and mood of people in their working environment, job motivation, satisfaction, commitment and performance are interrelated elements. Incentives that employees need to function properly in their work field and feel satisfaction by it are directly related to the commitment and performance, but also their emotional state and psychological mood.

The dissertation topic is approached with the method of quantitative research. Firstly, it is conducted by secondary quantitative research, collecting and analyzing information from books and articles to establish the theoretical underpinnings of motivational factors and employee satisfaction, and how these factors are related to job commitment and performance. Then, the quantitative primary research is followed in order to collect information and data from questionnaires. The questionnaire was created through the information collected from secondary research.

Employees want to work in a place with respect and justice, other people taking into account their feelings, their morale to be high and have good working relationships. In addition to the above, the agent communication is very important for employees, and as the human factor is the most important for an organization, employees' behavior is crucial for the formation of the human factor in an organization. Factors motivating and satisfying employees are quite a lot and are investigated through some theories. In addition, all agencies should be guided by ethical principles.

The work commitment and performance are related with factors of motivation and satisfaction. Also, the concept of the psychological contract is related to job commitment. Work stress, devaluation and disrespect, lack of organizational support and pressure prevent work commitment and performance. Therefore, job commitment and performance follows the motivation and satisfaction. Through the analysis of information and data gathered from the questionnaires, the respondent workers want to increase efficiency and productivity, but do

not have the motivation. In other words, employers do not provide them with appropriate motivational systems.

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Το θέμα της παρούσας διατριβής περιστρέφεται γύρω από τον άξονα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Πρόκειται για ένα θέμα το οποίο εστιάζεται στη ψυχοσυναισθηματική κατάσταση και διάθεση των ατόμων στο εργασιακό τους περιβάλλον. Τα θεματικά πεδία που εξετάζονται στην παρούσα διατριβή είναι η εργασιακή παρακίνηση και ικανοποίηση, καθώς και η εργασιακή δέσμευση και απόδοση.

1.1 Προσδιορισμός του Προβλήματος και Σκοπός της Διατριβής

Είναι γεγονός ότι στις μέρες μας δεν δίνεται η απαραίτητη σημασία στα θέματα εργασιακή παρακίνηση και ικανοποίηση και πώς αυτά διαμορφώνονται μέσα από το χώρο εργασίας. Συνήθως, παραβλέπεται η ψυχολογική διάθεση των εργαζομένων. Ο ψυχοσυναισθηματικός πυρήνας των εργαζομένων, όμως, επηρεάζει πολύ την εργασιακή δέσμευση και απόδοση. Μέσα από την παρούσα διατριβή επιδιώκεται να φανούν ποιοι πραγματικά είναι οι παράγοντες που παρακινούν και ικανοποιούν τους εργαζόμενους και πώς αυτοί οι παράγοντες συνδέονται με την εργασιακή δέσμευση και απόδοση.

Σύμφωνα με τη διεθνή εμπειρία, η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός είναι από τους σημαντικούς παράγοντες που συντείνουν στην παρακίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων. Επιπλέον, η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την απόδοση του εργαζομένου. Ένας εργαζόμενος θα παραμείνει στην εργασία του είτε γιατί είναι συναισθηματικά δεμένος με αυτή και θέλει πραγματικά να παραμείνει, είτε γιατί νιώθει ηθική δέσμευση και την ανάγκη να παραμείνει, είτε γιατί νιώθει την υποχρέωση να παραμείνει.

Ο σκοπός αυτής της διατριβής είναι να εξετάσει και να αναλύσει τους παράγοντες που συμβάλλουν στην παρακίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων και πώς αυτοί οι παράγοντες συνδέονται και επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση και απόδοση. Επίσης, αυτή η διατριβή σκοπεύει να αποδείξει ότι η ψυχολογική διάθεση των εργαζομένων, η εργασιακή παρακίνηση, ικανοποίηση, δέσμευση και απόδοση είναι αλληλένδετα στοιχεία. Μέσα από τη μελέτη των κινήτρων που χρειάζονται οι εργαζόμενοι για να λειτουργούν σωστά στην εργασία τους και να νιώθουν ικανοποίηση από αυτήν, θα φανεί ότι η δέσμευση και η απόδοσή τους συνδέονται άμεσα με τη συναισθηματική τους κατάσταση και τη ψυχολογική τους διάθεση.

Η δέσμευση και η απόδοση ενός ατόμου στην εργασία του συνδέονται με τους παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης. Με άλλα λόγια, η εργασιακή δέσμευση και απόδοση είναι επακόλουθα της παρακίνησης και ικανοποίησης. Μέσα από την ανάλυση

πληροφοριών και δεδομένων που μαζεύτηκαν από ερωτηματολόγια, η σύγκριση της συμπεριφοράς των εργαζομένων και των οργανισμών, όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, έδειξε ότι οι εργαζόμενοι θέλουν να αυξήσουν την απόδοση και την παραγωγικότητά τους, αλλά δεν έχουν τα απαιτούμενα κίνητρα. Με άλλα λόγια, δεν υπάρχουν συστήματα παρακίνησης των εργαζομένων εκ μέρους των εργοδοτών.

1.2 Περιορισμοί της Διατριβής και Περιγραφή της Γενικής Μεθοδολογίας

Η μέθοδος που ακολουθείται στην παρούσα διατριβή είναι η μέθοδος ποσοτικής έρευνας. Η ποσοτική έρευνα έχει σταθερή δομή και ο σχεδιασμός της δεν επιτρέπει πολλές αλλαγές. Αντίθετα, ο σχεδιασμός της ποιοτικής έρευνας είναι πιο χαλαρός (Κυριαζή, 2009). Η ποσοτική έρευνα θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα καλά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο (Σιώκος και Μαύρος, 2008). Οι ερωτήσεις μπορεί να είναι κλειστές, με προκαθορισμένες απαντήσεις, ή ανοιχτές, αφήνοντας τον ερωτώμενο να απαντήσει ελεύθερα. Με τις κλειστές ερωτήσεις ο ερωτώμενος οργανώνει τη σκέψη του στο πλαίσιο του σχήματος που του παρουσιάζεται, όμως, η απάντηση που επιλέγει μπορεί να μην είναι εκείνη που θα είχε δώσει αυθόρμητα σε μια ανοιχτή ερώτηση (Κυριαζή, 2009).

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, στην παρούσα διατριβή ακολουθείται η μέθοδος της ποσοτικής έρευνας. Ακολουθείται ποσοτική πρωτογενής έρευνας με συνδυασμό δευτερογενούς έρευνας. Πρώτα, ακολουθείται η δευτερογενής έρευνα με τη συλλογή και ανάλυση πληροφοριών από βιβλία και επιστημονικά άρθρα, ώστε να δημιουργηθεί το θεωρητικό πλαίσιο των παραγόντων παρακίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων και το πώς αυτοί οι παράγοντες συνδέονται με την εργασιακή δέσμευση και απόδοση. Μετά, ακολουθείται η πρωτογενής έρευνα για να μαζευτούν πληροφορίες και δεδομένα από ερωτηματολόγια. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου στηρίχτηκε στις πληροφορίες που συλλέχτηκαν από τη δευτερογενή έρευνα.

Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε εργαζόμενους διαφόρων οργανισμών και επιχειρήσεων της Κυπριακής Αγοράς, ανεξαρτήτου κλάδου, οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι ερωτήσεις αυτές αναφέρονται στα κίνητρα που χρειάζεται ένας εργαζόμενος για να λειτουργεί σωστά στην εργασία του και να νιώθει ικανοποίηση από αυτήν, στην εργασιακή δέσμευση και απόδοση, και στο πώς νιώθουν και τι πιστεύουν οι ερωτώμενοι για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Προτιμήθηκαν οι κλειστές ερωτήσεις, γιατί οι περισσότεροι άνθρωποι αποφεύγουν να απαντήσουν ερωτηματολόγια με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου.

1.3 Θεωρητικό Πλαίσιο των Κεφαλαίων που ακολουθούν

Στο δεύτερο Κεφάλαιο εξετάζονται αυτά που αναζητούν οι εργαζόμενοι από τον χώρο εργασίας τους και τι χρειάζεται για τη διαμόρφωση αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων. Οι άνθρωποι επιθυμούν το εργασιακό περιβάλλον τους να χαρακτηρίζεται από σεβασμό και δικαιοσύνη. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό για τους εργαζόμενους να λαμβάνονται υπόψη τα συναισθήματά τους και το ηθικό τους να είναι υψηλό. Επιπλέον, οι καλές και ισορροπημένες εργασιακές σχέσεις είναι εξίσου σημαντικό στοιχείο για έναν εργαζόμενο.

Το τρίτο Κεφάλαιο αναλύει τη σημασία της επικοινωνίας μέσα σε έναν οργανισμό και πώς διαμορφώνεται η συμπεριφορά των ανθρώπων μέσα σε έναν οργανισμό. Μια επιτυχημένη επικοινωνιακή πολιτική είναι απαραίτητη για έναν οργανισμό. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο πιο σημαντικός για έναν οργανισμό, καθώς από αυτόν εξαρτάται η επιτυχής πορεία του οργανισμού. Συνεπώς, η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι καθοριστικό στοιχείο για τον επιτυχημένο σχηματισμό του ανθρώπινου παράγοντα μέσα σε έναν οργανισμό.

Στο τέταρτο Κεφάλαιο διερευνώνται οι παράγοντες που παρακινούν και ικανοποιούν τους εργαζόμενους. Εξετάζονται θεωρίες και παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης. Επιπλέον, αναλύεται η σημασία διαμόρφωσης ενός ηθικού εργασιακού περιβάλλοντος. Όλοι οι οργανισμοί θα πρέπει να διέπονται από ηθικές αρχές, καθώς η ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

Το πέμπτο Κεφάλαιο αναφέρεται στην εργασιακή δέσμευση και απόδοση. Η δέσμευση ενός ατόμου προς τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Σε αυτό το Κεφάλαιο γίνεται, επίσης, αναφορά στην έννοια και το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου. Η απόδοση και η παραγωγικότητα ενός ατόμου στην εργασία του, όπως και η εργασιακή δέσμευση, συνδέονται με τους παράγοντες που παρακινούν και ικανοποιούν έναν εργαζόμενο. Ωστόσο, υπάρχουν κάποια εμπόδια στην εργασιακή δέσμευση και απόδοση, όπως το εργασιακό άγχος, η υποτίμηση και έλλειψη σεβασμού, καθώς και η έλλειψη οργανωσιακής υποστήριξης και ο πιεστικός έλεγχος.

Στο έκτο Κεφάλαιο εξετάζεται η εργασιακή δέσμευση και απόδοση μέσα από την παρακίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, εξετάζεται ξεχωριστά η εργασιακή δέσμευση ως επακόλουθο της παρακίνησης και ικανοποίησης, και ξεχωριστά, επίσης, η εργασιακή απόδοση ως επακόλουθο της παρακίνησης και ικανοποίησης.

Το έβδομο Κεφάλαιο αναφέρεται στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε. Αναφέρεται στη μέθοδο, στο πώς συλλέχθηκαν οι πληροφορίες, στην αιτιολογία επιλογής της συγκεκριμένης μεθόδου, αλλά και σε κάποιους περιορισμούς της έρευνας.

Στο όγδοο Κεφάλαιο εξετάζονται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της ανάλυσης των πληροφοριών και των δεδομένων που μαζεύτηκαν από τα ερωτηματολόγια.

Το ένατο και τελευταίο Κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα της διατριβής. Συνοψίζεται ολόκληρη η διατριβή δίνοντας έμφαση στα αποτελέσματά της και γίνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Κεφάλαιο 2: Οι Άνθρωποι στο Χώρο Εργασίας και Εργασιακές Σχέσεις

Οι άνθρωποι επιθυμούν ένα εργασιακό περιβάλλον με χαρακτηριστικά το σεβασμό και τη δικαιοσύνη. Επίσης, οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη να λαμβάνονται υπόψη τα συναισθήματά τους και το ηθικό τους να είναι υψηλό. Επιπλέον, είναι πολύ σημαντικό στοιχείο για τους εργαζόμενους η διαμόρφωση καλών και ισορροπημένων εργασιακών σχέσεων.

2.1 Εργασιακό Περιβάλλον

Αυτό που αναζητούν οι εργαζόμενοι είναι ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, ένα περιβάλλον στο οποίο η εργασία δεν ταυτίζεται με κάποιο πολύ σημαντικό κακό (Pfeffer, 1998). Το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον αποδεικνύεται όλο και πιο σημαντικό στην αξιοποίηση του διανοητικού κεφαλαίου. Από το χώρο εργασίας μέχρι το κλίμα και τα κοινωνικά δίκτυα σχέσεων που δημιουργούνται, όλα μπορούν να συμβάλουν στην ενεργοποίηση των εργαζομένων και στην οργανωσιακή μάθηση. Για παράδειγμα, η αρχιτεκτονική του χώρου μπορεί να υποστηρίξει ή να εμποδίσει τη δημιουργικότητα. Η καινοτομία μπορεί να ενισχυθεί από την αντισυμβατικότητα, όπως το να περπατάς στις συσκέψεις ή να διακόψεις για να παίξεις μπιλιάρδο, παρόλο που πολλές εταιρείες φοβούνται να την εφαρμόσουν. «Οι νέες προκλήσεις, όμως, απαιτούν και νέους τρόπους αντιμετώπισης». Αρκετές εταιρείες εφαρμόζουν στην πράξη το σύνθημα η εργασία ως διασκέδαση. Για να γίνει η εργασία διασκέδαση δεν χρειάζεται μόνο να κυριαρχεί το χιούμορ, αλλά και οι άνθρωποι να εργάζονται σε ένα περιβάλλον σεβασμού και δικαιοσύνης (Ιορδάνογλου, 2008, σελ. 79).

Η ύπαρξη ενός μηχανισμού μέσω του οποίου οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να εκφράζουν τις αντιδράσεις τους στις ενέργειες της διοίκησης και να διατυπώνουν αντιρρήσεις για τις αποφάσεις της, βελτιώνει την αντίληψη των εργαζομένων ότι η επιχείρηση έχει δίκαιες πολιτικές απασχόλησης. Οι επιχειρήσεις που δεν έχουν αποτελεσματική δέσμη διαδικασιών ακροάσεων αυξάνουν τον κίνδυνο διαιτησιών, τις υψηλές δαπάνες για νομικές υπηρεσίες και τις αποζημιώσεις των εργαζομένων που χρησιμοποιούν ένδικα μέσα για την αποκατάσταση της δικαιοσύνης. Οι αποτελεσματικές διαδικασίες ακροάσεων επιτρέπουν στον κάθε εργαζόμενο να έχει κάποιον έλεγχο σχετικά με τις αποφάσεις που τον επηρεάζουν και βοηθούν στον εντοπισμό των αναποτελεσματικών ή άδικων διευθυντών. Μερικές από τις ενέργειες της διοίκησης για τις οποίες παραπονιούνται οι εργαζόμενοι είναι η ανάθεση

υπερωριακής εργασίας, οι προειδοποιήσεις για τις παραβιάσεις των κανόνων ασφαλείας, το ύψος των αξιοκρατικών αυξήσεων στις αμοιβές, ο καθορισμός των καθηκόντων κάθε θέσεως εργασίας και η αξιολόγηση της απόδοσης (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Σύμφωνα με την Ιορδάνογλου (2008), ένα δίκαιο εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από την αποφυγή των διακρίσεων και την υιοθέτηση της διαφάνειας στις προσλήψεις και προαγωγές των υπαλλήλων. Γενικά, οι ενέργειες της διοίκησης θα πρέπει να συμβάλλουν στην τοποθέτηση του εργαζομένου μέσα στην επιχείρηση, σε θέση μέσα από την οποία θα μπορεί να εκπληρώνει τους στόχους της και ταυτόχρονα να εφαρμόζει τους ρόλους που καθορίστηκαν από το περιβάλλον και τις εμπειρίες του. Για παράδειγμα, δεν θα ήταν σωστό να αναγκάζεται ένας εργαζόμενος να προσφέρει τις υπηρεσίες του για κάτι, καθώς το ισχυρό σύστημα αξιών του δεν θα του επέτρεπε κάτι τέτοιο. Ο εργαζόμενος θα είναι δυσαρεστημένος, και το πιο πιθανό είναι ότι τελικά η θητεία του θα είναι πολύ μικρή στη συγκεκριμένη θέση. Με το ίδιο σκεπτικό, δεν θα ήταν σωστό να τοποθετηθεί σε θέση που απαιτεί υψηλό βαθμό αυτοπεποίθησης και πρωτοβουλίας άτομο που στο παρελθόν έχει επιδείξει μεγάλο βαθμό αποτυχιών, υψηλό βαθμό ανεπάρκειας και που επιπλέον χαρακτηρίζεται από εξίσου υψηλό βαθμό εσωστρέφειας και αναστολών. Επιπλέον, ο διευθυντής που έχει κατανοήσει την κοινωνική θέση του εργαζομένου, εκτός χώρου εργασίας, τους υψηλούς στόχους του και τις προσδοκίες του, μπορεί να αξιοποιήσει αυτές τις προσδοκίες με τρόπο που να βελτιώνει την απόδοση και την ανταμοιβή του εργαζομένου (Χυτήρης β, 2001).

2.2 Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η ουσία αυτού που θεωρείται συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα των ατόμων να αντιλαμβάνονται, να αναγνωρίζουν και να ενσωματώνουν αποτελεσματικά τα συναισθήματά τους στις σκέψεις και τις συμπεριφορές τους, και ότι τα άτομα διαφέρουν σημαντικά στην ικανότητά τους να το κάνουν αυτό (Cartwright και Whatmore, 2006). Η δημιουργία του ενδιαφέροντος για τα συναισθήματα και το ρόλο τους μέσα στο χώρο εργασίας εντάσσεται στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Μέσω της ανάπτυξης παραμέτρων συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως είναι η επίγνωση και η διαχείριση συναισθημάτων, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι ίδιοι οι οργανισμοί μπορούν να γίνουν πιο έξυπνοι συναισθηματικά και, συνεπώς, πιο αποτελεσματικοί (Ιορδάνογλου, 2008).

Οι άνθρωποι αποτελούν πολύτιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε επιχείρησης και διαφέρουν σημαντικά από την τεχνολογία και τα χρήματα, γιατί οι άνθρωποι έχουν ψυχή, με

την οποία εμπιστεύονται, δεσμεύονται, ονειρεύονται. Οι εργαζόμενοι νιώθουν ελπίδα, αισιοδοξία, θυμό, φόβο, ανασφάλεια, απογοήτευση και διάφορα άλλα συναισθήματα, τα οποία τους βοηθούν να είναι αποδοτικοί και ικανοποιημένοι από την εργασιακή τους ζωή, ή τους δυσκολεύουν προκαλώντας δυσαρέσκεια, έλλειψη ενδιαφέροντος για τη δουλειά τους και ακόμη περισσότερο ψυχοσωματικά συμπτώματα και άγχος. Τα συναισθήματα των εργαζομένων δεν είναι μόνο προσωπική τους υπόθεση, αλλά είναι και υπόθεση όλου του οργανισμού, αφού καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση των εργαζομένων και τη δέσμευσή τους να προσφέρουν τις γνώσεις και τα ταλέντα τους για το καλό του οργανισμού. Επίσης, καθορίζουν και την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων και, συνεπώς, την ομαδική συνεργασία, την επικοινωνία και το κλίμα εντός του οργανισμού (Ιορδάνογλου, 2008).

2.3 Το Ηθικό των Εργαζομένων

Σε περίπτωση που υπολειπουργούν τα συστήματα των ανθρωπίνων σχέσεων, τόσο σε μία βιομηχανία όσο και στη Δημόσια Διοίκηση, τα αίτια πρέπει να αναζητηθούν στο χαμηλό ηθικό του προσωπικού, δηλαδή στα αίτια των παραπόνων που οδηγούν στη χαμηλή παραγωγικότητα. Το αντίθετο, δηλαδή το υψηλό ηθικό του προσωπικού συντελεί τόσο στη δημιουργία γενικού κλίματος ικανοποίησης όσο και στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ένας ορισμός του ηθικού το ορίζει ως το σύνολο των διαθέσεων των εργαζομένων προς το εργασιακό περιβάλλον, καθώς και την συμπεριφορά του προσωπικού στο θέμα της αναγκαίας συνεργασίας που πρέπει να προωθείται για το καλό της επιχείρησης ή του οργανισμού. Το υψηλό ηθικό είναι απότοκο της καλής διοίκησης και του σωστά διαμορφωμένου κλίματος συμπεριφοράς του προσωπικού (Πατρινός και Αναστασίου, 2009).

Το ηθικό, που αντιπροσωπεύει το γενικό συναισθηματικό τόνο του ατόμου στην εργασία συνδέεται με τους ενδογενείς παράγοντες, που προέρχονται από την ίδια την εργασία, και τους εξωγενείς, που προέρχονται από το εξωεργασιακό περιβάλλον. Βασικό χαρακτηριστικό του ηθικού είναι ο δυναμικός του χαρακτήρας, δηλαδή το ηθικό δεν μεταβάλλεται αν δεν υπάρχουν οι προϋποθέσεις που θα το τονώνουν. Έτσι, η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να φροντίζει για την προσεκτική συντήρηση και ανύψωση του ηθικού του προσωπικού (Πατρινός και Αναστασίου, 2009). Είναι σημαντικό κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει ότι η εργασία του συνδέεται με τους εταιρικούς στόχους του οργανισμού και να νιώθει ότι υπάρχει

ένας εποικοδομητικός συντονισμός πόρων και ανθρώπων. Για να είναι αξιόπιστος ένας οργανισμός, θα πρέπει τα λόγια να γίνονται πράξεις (Ιορδάνογλου, 2008).

2.4 Αποτελεσματικές Εργασιακές Σχέσεις

Η διαμόρφωση του κατάλληλου κλίματος ανθρωπίνων σχέσεων μέσα σε έναν οργανισμό είναι ζωτικής σημασίας, αφού η σωστή αντιμετώπιση των εργαζομένων συνεπάγεται αποδεδειγμένα και μεγάλα οικονομικά οφέλη για τον οργανισμό μέσα από την αύξηση της αποτελεσματικότητας και του «παραλληλισμού» της επιδίωξης των προσωπικών στόχων των εργαζομένων με την επιδίωξη των στόχων του οργανισμού (Μακρυγιωργάκης, 2001). Οι καλές εργασιακές σχέσεις σχετίζονται με την απόδοση δίκαιης και συνεπούς μεταχείρισης προς όλους τους εργαζόμενους, ώστε να είναι αφοσιωμένοι στην επιχείρηση και να εργάζονται για το όφελός της. Το πιο πιθανό είναι ότι, οι επιχειρήσεις με καλές εργασιακές σχέσεις έχουν μια στρατηγική ανθρωπίνων πόρων που αποδίδει υψηλή αξία στους εργαζόμενους ως συμμετόχους στην επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι που θεωρούνται συμμετοχοί μέσα σε μια επιχείρηση έχουν συγκεκριμένα δικαιώματα και επιθυμούν να αντιμετωπίζονται με αξιοπρέπεια και σεβασμό. Οι διευθυντές μιας επιχείρησης πρέπει να δείχνουν κατανόηση προς τους εργαζόμενους, να τους κρατούν ενήμερους σχετικά με τα σχέδια της διοίκησης για την επιχείρηση και να τους ανακοινώνουν ποια σχέδια ενδέχεται να επηρεάσουν τις θέσεις εργασίας τους. Επίσης, οι διευθυντές πρέπει να δίνουν στους εργαζόμενους την ελευθερία να λένε τα παράπονά τους σχετικά με τις αποφάσεις της διοίκησης (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Οι αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις προϋποθέτουν συνεργασία των διευθυντών με τους εκπρόσωπους των εργαζομένων. Αυτοί που εμπλέκονται στις εργασιακές σχέσεις λειτουργούν ως εσωτερικοί σύμβουλοι της επιχείρησης, οι οποίοι προσπαθούν να διασφαλίσουν ότι τηρούνται οι πολιτικές και οι διαδικασίες της επιχείρησης, και συμβουλεύουν τόσο τους προϊστάμενους όσο και τους εργαζόμενους σχετικά με συγκεκριμένα προβλήματα εργασιακών σχέσεων. Οι πολιτικές εργασιακών σχέσεων συμβάλλουν στην επίλυση τέτοιων προβλημάτων. Για παράδειγμα, μια εργαζόμενη της οποίας ο προϊστάμενος αρνήθηκε να της δώσει δύο εβδομάδες άδεια, παρόλο που τη δικαιούται, μπορεί να ζητήσει από τον εκπρόσωπο των εργαζομένων να μιλήσει στον προϊστάμενό της και να διευκρινίσει το λόγο της άρνησης. Με τον ίδιο τρόπο, ο προϊστάμενος μπορεί να ζητήσει από τον εκπρόσωπο βοήθεια, επειδή υποπτεύεται ότι ένας από τους υφιστάμενούς του έχει πρόβλημα αλκοολισμού που επηρεάζει την απόδοσή του

στην εργασία. Ο εκπρόσωπος των εργαζομένων, και στις δύο περιπτώσεις, θα προσπαθήσει να επιλύσει το πρόβλημα σύμφωνα με το πνεύμα της κοινά αποδεκτής πολιτικής απασχόλησης, ενώ παράλληλα εξισορροπεί προσεκτικά τα συμφέροντα του προϊσταμένου με τα συμφέροντα του εργαζομένου και της επιχείρησης. Επιπλέον, οι εμπλεκόμενοι στις εργασιακές σχέσεις ενδέχεται να αναπτύξουν καινούργιες πολιτικές που συντείνουν στη διατήρηση της δικαιοσύνης και της αποτελεσματικότητας στο χώρο της εργασίας (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Έρευνες έχουν δείξει ότι η πιο ισχυρή πηγή ευτυχίας είναι η ανθρώπινη επαφή, είτε μέσω των σχέσεων με την οικογένεια, τους φίλους, τους συνάδελφους ή μέσω πιο στενών σχέσεων. Η εργασία έχει σημαντικό ρόλο στην ευτυχία ενός ανθρώπου. Όταν ένας εργαζόμενος δεν είναι ευχαριστημένος και ικανοποιημένος από το εργασιακό του περιβάλλον, τότε πρέπει να σκεφτεί πώς μπορεί να αλλάξει αυτή την κατάσταση. Υπάρχουν πολλοί τρόποι να το κάνει αυτό, ένας από τους οποίους είναι να συνεργαστεί με τους συνάδελφούς του και να μοιραστεί μαζί τους τα συναισθήματά του. Μπορεί να έχουν και αυτοί τα ίδια συναισθήματα κι έτσι να κινηθούν ομαδικά. Ένας άλλος τρόπος, που τον θεωρεί και πιο εύκολο ένας εργαζόμενος, είναι να ψάξει για άλλη δουλειά. Πριν, όμως, ένας εργαζόμενος πάρει αυτή την απόφαση θα πρέπει να σιγουρευτεί ότι δεν υπάρχει άλλος τρόπος για να διορθωθεί η κατάσταση. Αν μιλήσει με τον εργοδότη του, αλλά δεν τα βγάζει πέρα μαζί του, ή πιστεύει ότι δεν θα έχει ευκαιρίες επαγγελματικής και προσωπικής ανέλιξης στη συγκεκριμένη εργασία, τότε ενδέχεται να αποχωρήσει από αυτήν (Watson, 2008, μετάφραση δική μου).

Πολλές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι το κλειδί για ένα καλό πρόγραμμα εργασιακών σχέσεων είναι ο διάυλος επικοινωνίας, που δίνει στους εργαζόμενους πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες και την ευκαιρία να εκφράσουν τις ιδέες και τα συναισθήματά τους. Υπάρχουν λιγότερες πιθανότητες παρεξηγήσεων και μείωσης της παραγωγικότητας, όταν οι προϊστάμενοι γνωρίζουν τις πολιτικές απασχόλησης και οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τα δικαιώματά τους. Μία επιχείρηση για να πετύχει τους στόχους της πρέπει να διαθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας. Φυσικά, στις μέρες μας η μεταβίβαση των πληροφοριών σε μια επιχείρηση πρέπει να γίνεται με μεγαλύτερη ταχύτητα, γιατί τα δεδομένα, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, μεταβάλλονται με μεγάλη ταχύτητα. Επίσης, σήμερα τα διοικητικά στελέχη έχουν πολλές πληροφορίες στη διάθεσή τους. Ένα στέλεχος για να προσδιορίσει ακριβώς ποιες πληροφορίες χρειάζεται, ώστε να πάρει μια συγκεκριμένη απόφαση, και για να τις αποκτήσει, πρέπει να υπάρχει μια αμφίδρομη ροή πληροφοριών μεταξύ των ανωτέρων και των κατωτέρων κλιμακίων της διοικητικής ιεραρχίας (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Κεφάλαιο 3: Οργανωσιακή Επικοινωνία και Συμπεριφορά

Η σημασία της επικοινωνίας μέσα σε έναν οργανισμό είναι μεγάλη. Κάθε οργανισμός θα πρέπει να έχει μια επιτυχημένη επικοινωνιακή πολιτική. Η επιτυχής πορεία ενός οργανισμού εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα. Ο επιτυχημένος σχηματισμός του ανθρώπινου παράγοντα καθορίζεται από τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

3.1 Επικοινωνιακή Πολιτική και Εσωτερική Επικοινωνία

Είναι γεγονός ότι πολλοί οργανισμοί δεν επιδεικνύουν τη σοβαρότητα που πρέπει στο ζήτημα της επικοινωνίας τους, τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό τους περιβάλλον, και δεν έχουν καθορίσει κάποια συγκεκριμένη και ξεκάθαρη επικοινωνιακή στρατηγική. Έτσι, το μόνο που κάνουν είναι να αντιδρούν σπασμωδικά σε τυχόν επικοινωνιακά προβλήματα. Η δέσμευση, η υποστήριξη και η συνεργασία της ανώτατης διοίκησης αποτελούν τους πιο σημαντικούς παράγοντες για μια επιτυχημένη επικοινωνιακή πολιτική. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να κατανοήσει πρώτη τη σημασία της οργανωσιακής επικοινωνίας και ακολούθως να καθοδηγήσει τον υπεύθυνο επικοινωνίας προς τη δημιουργία μιας μακρόπνοης επικοινωνιακής πολιτικής για όλο τον οργανισμό. Επίσης, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να δίνει το καλό παράδειγμα με πράξεις και όχι μόνο με λόγια (Κοτζαϊβάζογλου και Πασχαλούδης, 2009).

Η επικοινωνία σε μια επιχείρηση επιτυγχάνεται με τα κατάλληλα κανάλια και τις σωστές διαδικασίες επικοινωνίας. Οι συνηθισμένες μορφές επικοινωνίας είναι η από πάνω προς τα κάτω, η από κάτω προς τα πάνω και η οριζόντια. Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία αρχίζει από τα ανώτερα και καταλήγει στα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας. Αυτή η μορφή επικοινωνίας εμφανίζεται κυρίως σε επιχειρήσεις που η διοίκησή τους είναι αυταρχική. Στην περίπτωση αυτή, τα μηνύματα έχουν τη μορφή ανακοινώσεων, διαταγών και οδηγιών. Το μήνυμα, συνήθως, χάνεται ή παραμορφώνεται μέχρι να φτάσει στα κατώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Με την από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία οι πληροφορίες ξεκινούν από τα κατώτερα και καταλήγουν στα ανώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας. Αυτή η ροή πληροφοριών πολλές φορές παρεμποδίζεται από τα στελέχη των ενδιάμεσων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας. Πληροφορίες που νομίζουν ότι είναι αρνητικές για αυτούς δεν φτάνουν ποτέ στους ανωτέρους τους. Ωστόσο, αυτές οι πληροφορίες, όσο επώδυνες κι αν είναι, πρέπει να φτάνουν στα ανώτερα κλιμάκια. Για παράδειγμα, ο γενικός διευθυντής πρέπει να γνωρίζει πληροφορίες για το μάρκετινγκ, ιδέες για βελτίωση της παραγωγικότητας, παράπονα και, γενικά, πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι,

κτλ. Η *οριζόντια επικοινωνία* είναι η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων στο ίδιο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας ή σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

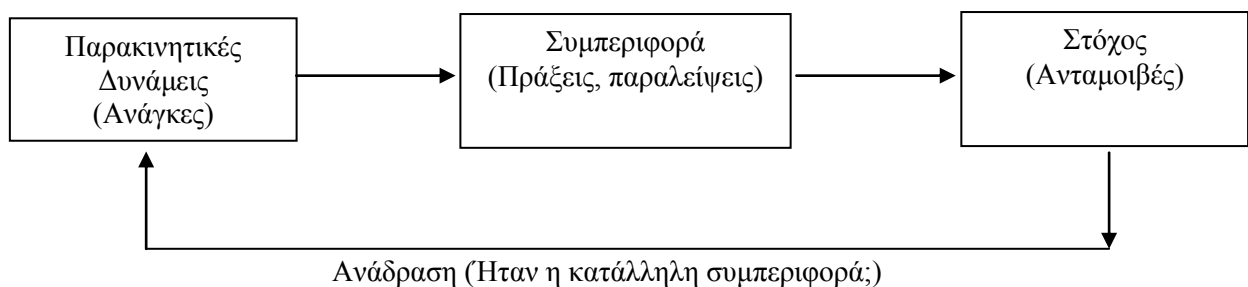
Ο γενικός διευθυντής ενός οργανισμού πρέπει να εξαντλεί αρκετό χρόνο συνομιλώντας με τους εργαζόμενους, να απαντά στις ερωτήσεις τους, να ακούει τις απόψεις τους και να τους παρέχει πληροφορίες για το παρελθόν και το μέλλον του οργανισμού. Αυτή η επικοινωνία μπορεί να γίνει προσωπικά με κάθε εργαζόμενο ή απρόσωπα και μαζικά, όπως για παράδειγμα μέσω των επίσημων ανακοινώσεων, μιλώντας σε συγκεντρώσεις όλου του προσωπικού, κτλ. Είναι πολύ σημαντικό να προβαίνει σε αυτές τις ενέργειες ο ίδιος ο γενικός διευθυντής προσωπικά. Με αυτό τον τρόπο δίνει το καλό παράδειγμα, εμπνέοντας τους υπόλοιπους να ακολουθήσουν. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να ενημερώνεται και προσωπικά για καταστάσεις που τυχόν προβληματίζουν τους εργαζόμενους και ολόκληρο τον οργανισμό. Δικαιολογίες, όπως δεν υπάρχει χρόνος, δεν ευσταθούν. Πρέπει να υπάρχει χρόνος για αυτή τη δραστηριότητα, η οποία είναι από τις βασικότερες όλης της ανώτατης διοίκησης, αλλά και του γενικού διευθυντή προσωπικά, γιατί με αυτό τον τρόπο μπορεί να εδραιωθεί ένα κλίμα ανοιχτής επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό. Επιπλέον, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να αναπτύσσει πολύ συχνά προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού στην επικοινωνία, βάσει συγκεκριμένου στρατηγικού πλάνου. Αυτό είναι προς όφελος του οργανισμού, αφού από τη μια θα βοηθηθεί η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του και από την άλλη θα μεταβληθεί προς το καλύτερο η στάση των εργαζομένων απέναντί του (Κοτζαϊβάζογλου και Πασχαλούδης, 2009).

Σε ένα κλειστό κλίμα επικοινωνίας οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να εκφράζονται ελεύθερα, ούτε να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, και η πληροφόρησή τους είναι περιορισμένη. Το αποτέλεσμα είναι τα στελέχη και οι εργαζόμενοι να μην λαμβάνουν την πληροφόρηση που πρέπει, προκαλώντας δυσλειτουργίες στον οργανισμό. Η σύγχρονη διοίκηση θα πρέπει να επιβάλλει ένα ανοιχτό, θετικό και χωρίς επιφυλάξεις και αναστολές επικοινωνιακό κλίμα, με έμφαση όχι μόνο στην ποσότητα, αλλά και στην ποιότητα των πληροφοριών. Για την επίτευξη ενός τέτοιου κλίματος, τα στελέχη θα πρέπει να πληροφορούν τους εργαζόμενους για θέματα που τους αφορούν και να υποστηρίζουν τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αναλώνουν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους ακούγοντας τις παρατηρήσεις των εργαζομένων, ανταποκρινόμενοι επικοινωνιακά σε αυτές, και να αφιερώνουν πολύ λιγότερο χρόνο στο να δίνουν οδηγίες και εντολές (Κοτζαϊβάζογλου και Πασχαλούδης, 2009).

3.2 Οργανισμοί και Ανθρώπινη Συμπεριφορά

Οι οργανισμοί αποτελούνται από ανθρώπινες υπάρξεις, οι οποίες αποτελούν το βασικό στοιχείο ανάλυσης στη θεώρηση των οργανισμών. Είναι γνωστό ότι οι άνθρωποι είναι τόσο όμοιοι στις φυσιολογικές και ανατομικές διαδικασίες, όμως ένα τεράστιο χάσμα από ψυχολογικές διαφορές τους χωρίζει σε τόση έκταση που, από αυτή την άποψη, κάθε άνθρωπος δεν μοιάζει με κανένα άλλον και είναι μοναδικός. Αυτή η μοναδικότητά του εκφράζεται με τη συμπεριφορά του που διαφέρει από του άλλου. Η αντίληψη αποτελεί τη βάση για την κατανόηση της συμπεριφοράς του άλλου και το μέσο με το οποίο τα κίνητρα επηρεάζουν ένα άτομο, γιατί ένα κίνητρο όταν δεν είναι αντιληπτό, δεν επηρεάζει το άτομο και, φυσικά, όλοι οι άνθρωποι δεν αντιλαμβάνονται το ίδιο. Επομένως, οι άνθρωποι συμπεριφέρονται διαφορετικά, γιατί αντιλαμβάνονται διαφορετικά, ή, αλλιώς, οι άνθρωποι συμπεριφέρονται σύμφωνα με ότι αντιλαμβάνονται (Πατρινός και Αναστασίου, 2009).

«Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι ένα τεράστιο και πολύπλοκο θέμα που επηρεάζεται από πολλές μεταβλητές, όπως φιλοδοξίες, παιδεία, προσωπικά βιώματα, κοινωνικό περιβάλλον, προσωπικές ανάγκες, κτλ». Θα μπορούσε, όμως, να χαρακτηριστεί ως η συνολική αντίδραση ή ανταπόκριση του ατόμου σε διάφορες παρακινητικές δυνάμεις ή ανάγκες. Αυτό σημαίνει ότι το άτομο συμπεριφέρεται με τον ένα ή τον άλλο τρόπο ανταποκρινόμενο σε δυνάμεις/ανάγκες που το παρακινούν να συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο. Συνεπώς, όλοι οι άνθρωποι είτε συμπεριφέρονται λογικά είτε όχι, συνειδητά ή ασυνείδητα, συμπεριφέρονται για να ικανοποιήσουν παρακινητικές δυνάμεις/ανάγκες (Χυτήρης β, 2001, σελ. 150). Αυτό διαγραμματικά φαίνεται ως ακολούθως:



Πηγή: Χυτήρης Α. Σ., Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 150.

Όπως αναφέρουν οι Πατρινός και Αναστασίου (2009), επακόλουθο των ιδιοτήτων της συμπεριφοράς είναι ότι τα κίνητρα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά περνάνε μέσα από το φίλτρο των αναγκών και των επιθυμιών του κάθε ανθρώπου και, συνεπώς, δεν έχουν την ίδια δύναμη και σημασία για όλους, αφού κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικές αντιλήψεις και νοοτροπίες. Έτσι, τα κίνητρα αυτά δεν επηρεάζουν με τον ίδιο τρόπο τη συμπεριφορά όλων των ανθρώπων. Με βάση τις απόψεις για τη συμπεριφορά και τις ιδιότητές της, εξάγεται το συμπέρασμα ότι για να επηρεαστεί η συμπεριφορά των ατόμων στο εργασιακό περιβάλλον πρέπει να ζητηθούν τα κίνητρα που θα προκαλέσουν αλλαγή της συμπεριφοράς τους και θα την κατευθύνουν σε συγκεκριμένους σκοπούς, λαμβάνοντας υπόψη τη διαφορά των ανθρώπων μεταξύ τους και τη δυσκολία διαγνώσεως των κατάλληλων κινήτρων.

Η τυπική οργάνωση των επιχειρήσεων βασίζεται σε συγκεκριμένα συστήματα και διαδικασίες για την επίτευξη των στόχων τους. Η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι καθοριστικός παράγοντας για την επίτευξη των στόχων αυτής της τυπικής οργάνωσης. Οι εργαζόμενοι ως άτομα έχουν συγκεκριμένες προσωπικές ανάγκες, προσωπικούς στόχους, φιλοδοξίες, σύστημα αξιών και βαθμό ψυχικής ωριμότητας. Επομένως, και ο βαθμός της ανταπόκρισής τους για την απόδοση έργου και συναίνεσης, καθώς και ο βαθμός κατάλληλης συμπεριφοράς στους στόχους της τυπικής οργάνωσης, είναι, ανάλογα, μικρότερος ή μεγαλύτερος. Εξαιτίας, λοιπόν, του διαφορετικού πλέγματος στόχων της τυπικής οργάνωσης και των εργαζομένων αναμένεται ότι, αναπόφευκτα, θα δημιουργηθεί κάποιος βαθμός σύγκρουσης μεταξύ των ενδιαφερόμενων ατόμων και ομάδων, στην προσπάθειά τους να επιτύχουν τους δικούς τους στόχους. Οι πιο συνηθισμένες πηγές σύγκρουσης σε μια επιχείρηση είναι στις σχέσεις μεταξύ στελεχών, προϊσταμένων και υφισταμένων, ανωτάτου και άλλων διοικητικών επιπέδων, επιτελικών και γραμμικών στελεχών, διαφορετικών τμημάτων, συλλόγου εργαζομένων και διοίκησης, συναδέλφων, καθώς και του ίδιου του ατόμου με τον εαυτό του (Χυτήρης β, 2001).

«Η σύγκρουση ορίζεται ως το αποτέλεσμα της διαφωνίας ή της αντίθεσης στο ίδιο το άτομο (με τον εαυτό του), ή μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων, ή και μεταξύ ομάδων/οργανισμών». Με άλλα λόγια, είναι μια κατάσταση ανταγωνισμού, όπου η μία ομάδα προσπαθεί να εμποδίσει την άλλη ομάδα να επιτύχει τους στόχους της. Μια σύγκρουση σε μια επιχείρηση είναι κάτι αναπόφευκτο. Ένας εργαζόμενος ο οποίος υφίσταται συχνές και υψηλού επιπέδου συγκρούσεις μπορεί να παρουσιάσει συμπτώματα αδιαφορίας, καθώς και αρνητική εργασιακή συμπεριφορά, όπως καθυστερήσεις, απουσίες και αποχώρηση. Σε άλλες περιπτώσεις, ο εργαζόμενος μπορεί να υιοθετήσει μια επιθετική και, ταυτόχρονα, εχθρική συμπεριφορά (Χυτήρης β, 2001, σελ. 216, 217).

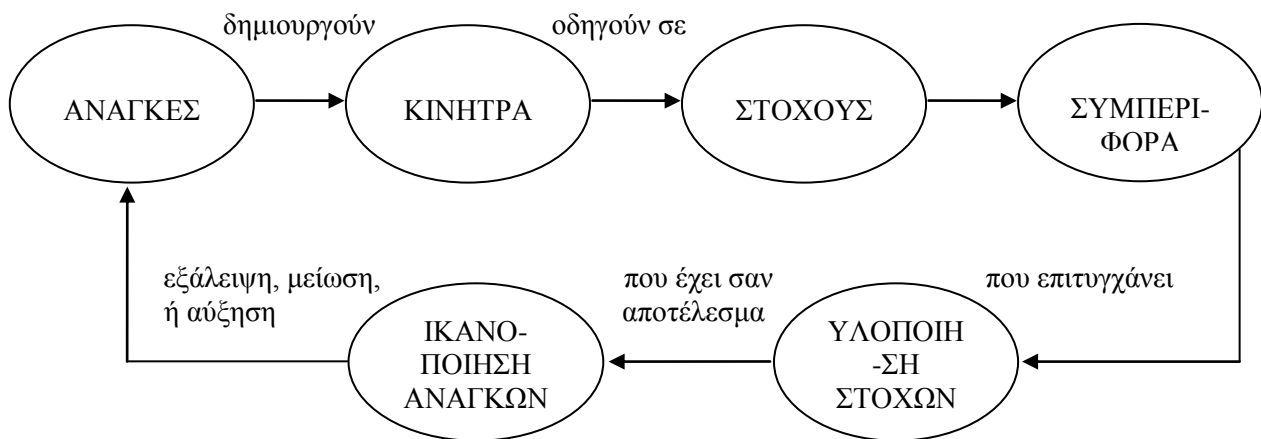
Κεφάλαιο 4: Παρακίνηση και Ικανοποίηση Εργαζομένων

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που παρακινούν και ικανοποιούν τους εργαζόμενους. Πιο κάτω αναλύονται αυτοί οι παράγοντες και αναφέρονται σχετικές θεωρίες. Η σημασία διαμόρφωσης ενός ηθικού εργασιακού περιβάλλοντος είναι μεγάλη και όλοι οι οργανισμοί θα πρέπει να διέπονται από ηθικές αρχές.

4.1 Θεωρίες και Παράγοντες Παρακίνησης

Η λέξη παρακίνηση (motivation) στα αγγλικά πηγάζει από τη λατινική λέξη «movere», που σημαίνει «να κινήσω». Στον εργασιακό χώρο, η παρακίνηση ορίζεται ως το σύνολο των ενεργειών της διοίκησης να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο (Χυτήρης β, 2001). Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002, σελ. 509), «παρακίνηση είναι η συναισθηματική τάση που ωθεί το άτομο να προσπαθεί για τους στόχους του με επιμονή και διάρκεια. Οι συναισθηματικές ικανότητες που απορρέουν από αυτή τη διάσταση είναι η τάση για επιτυχία, η δέσμευση, η πρωτοβουλία και η αισιοδοξία». Τα άτομα που είναι δυνατά σε αυτή τη διάσταση έχουν εσωτερικά κίνητρα για την επίτευξη των στόχων τους. Μπορεί να εργάζονται σκληρά για να επιτύχουν το στόχο τους και τους διακρίνει πάθος για αυτό που κάνουν. Επίσης, μπορούν να δεσμευτούν με στόχους που πιστεύουν, να πάρουν πρωτοβουλίες για δράση, εφόσον παρουσιαστούν ευκαιρίες, και να μην απογοητεύονται με τις δυσκολίες και τα εμπόδια που παρουσιάζονται, διατηρώντας την αισιοδοξία τους.

Η διαδικασία της παρακίνησης είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ αναγκών, κινήτρων και στόχων. «Η αρχή της εν λόγω διαδικασίας είναι η συνειδητή ή υποσυνείδητη ύπαρξη αναγκών. Η ανάγκη παράγει το κίνητρο (ώθηση) και το κίνητρο οδηγεί στον προσδιορισμό στόχων και πράξεων για την υλοποίησή τους». Την υλοποίηση των στόχων ακολουθεί η ικανοποίηση των αναγκών και η εξάλειψη, η μείωση, ή η αύξηση του κινήτρου (Μπουραντάς, 1992, σελ. 151). Στο πιο κάτω σχήμα παρουσιάζεται απλοποιημένα η διαδικασία της παρακίνησης:



Πηγή: Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ: Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά – Η Επιστημονική Βάση του Μάνατζμεντ, Team, Αθήνα, 1992, σελ. 151.

Οι δυνάμεις που παρακινούν διαφέρουν σημαντικά από άτομο σε άτομο, αλλά, επίσης, και διαχρονικά στο ίδιο άτομο. Οι βασικές παρακινήτικες δυνάμεις κυμαίνονται από συγκεκριμένες βιολογικές, κοινωνικές, μέχρι καθαρά ψυχολογικές ανάγκες, οι οποίες βρίσκονται και ξεκινούν μέσα από το ίδιο το άτομο. Οι βιολογικές ανάγκες είναι οι πιο φανερές, στις οποίες περιλαμβάνονται η ανάγκη για τροφή, νερό, καταφύγιο, αέρα, ύπνο, ξεκούραση. Είναι οι ανάγκες που επιδιώκει να ικανοποιήσει το άτομο μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο. Επηρεάζουν πάρα πολύ την συμπεριφορά του ατόμου και ικανοποιούνται κυρίως με χρήματα (από απασχόληση). Οι κοινωνικές ανάγκες προκύπτουν, βασικά, από την επαφή-σχέση του ανθρώπου με άλλους. Δεν είναι πρωτογενείς ανάγκες, όπως οι βιολογικές, αλλά δημιουργούνται με την καθημερινή επαφή σε όλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου. Τέτοιες ανάγκες είναι η ανάγκη να ανήκει κάποιος κάπου, η ανάγκη για αγάπη και επίδραση και η ανάγκη για αποδοχή. Οι ψυχολογικές ανάγκες εξαρτώνται, κυρίως, από τις σχέσεις-επαφές του ατόμου με άλλα άτομα. Αυτές οι ανάγκες διαφέρουν από τις κοινωνικές, γιατί αναφέρονται μόνο στην ατομική θεώρηση του συγκεκριμένου ατόμου για τις σχέσεις του με τα άλλα άτομα. Τέτοιου είδους ανάγκες είναι η ανάγκη για αναγνώριση, επίτευξη, επιρροή, εξουσία και κύρος (Χυτήρης β, 2001).

Η επικοινωνία μέσα σε έναν οργανισμό, μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, είναι ζωτικής σημασίας παράγοντας παρακίνησης. Επιπλέον, η επικοινωνία μέσα σε έναν οργανισμό πρέπει να είναι ποιοτική, γιατί η κακή επικοινωνία, με ανακριβείς ή παραπλανητικές πληροφορίες, εμποδίζει την παρακίνηση. Οι εργοδότες πρέπει να είναι ξεκάθαροι και ειλικρινείς απέναντι στους εργαζόμενους. Εργοδότες που δίνουν ψεύτικες

υποσχέσεις στους εργαζόμενους θεωρούνται υποκριτές και αναξιόπιστοι (Brooks, 2009, μετάφραση δική μου). Όπως αναφέρει ο Χυτήρης (β, 2001), οι καλές αμφίδρομες επικοινωνίες είναι απαραίτητες, γιατί μόνον έτσι η διοίκηση μπορεί να έχει εργαζόμενους ενήμερους για τις πολιτικές και τα σχέδια που τους επηρεάζουν. Ταυτόχρονα, με αυτές τις επικοινωνίες οι εργαζόμενοι μπορούν να μεταβιβάσουν αμέσως τις απόψεις τους για τις προτάσεις της διοίκησης και τις δραστηριότητες της εταιρείας. Για να αντιμετωπιστεί σωστά η αλλαγή, πρέπει να κατανοηθούν σωστά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις εκείνων που επηρεάζονται από αυτήν. Για να κατανοηθούν και να επηρεαστούν αυτά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις είναι απαραίτητη προϋπόθεση η ύπαρξη ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας.

Τα θέματα για τα οποία ένας εργαζόμενος θα πρέπει να ενημερώνεται αφορούν πληροφορίες τις οποίες θα πρέπει να παρέχει η διοίκηση ενός οργανισμού στους εργαζόμενους. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να ενημερώνεται για την ιστορία του οργανισμού, την παρούσα κατάσταση του οργανισμού και τους μελλοντικούς στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί. Επίσης, οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται για κάποιο τυχόν σοβαρό πρόβλημα που αντιμετωπίζει ή προβλέπεται ότι θα αντιμετωπίσει ο οργανισμός στο μέλλον. Επιπλέον, πρέπει να ενημερώνονται για πιθανή εξαιρετική επίδοση όλου του οργανισμού ή κάποιων τμημάτων του, όπως και για πιθανές μεταβολές που θα επηρεάσουν άμεσα όλους τους εργαζόμενους. Επιπρόσθετα, η διοίκηση ενός οργανισμού θα πρέπει να παρέχει πληροφορίες για τους στόχους του τμήματος όπου ανήκει ο εργαζόμενος, καθώς και τις απαιτήσεις της από αυτόν. Ο κάθε εργαζόμενος πρέπει, επίσης, να ενημερώνεται για τις οδηγίες εργασίας που αφορούν αυτόν και το τμήμα του, τις επιδόσεις του και τις επιδόσεις του τμήματός του, πιθανές μελλοντικές μεταβολές στο τμήμα του, καθώς και πιθανές μελλοντικές μεταβολές στη θέση εργασίας του. Τέλος, οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται για τον τρόπο που αντιμετωπίζουν οι άλλοι την εργασία του, πιθανά προβλήματα που αντιμετωπίζει ή δημιουργεί το τμήμα του, πιθανά προβλήματα που αντιμετωπίζει ή δημιουργεί ο ίδιος, καθώς και τον τρόπο επίλυσης αυτών των προβλημάτων (Κοτζαϊβάζογλου και Πασχαλούδης, 2009).

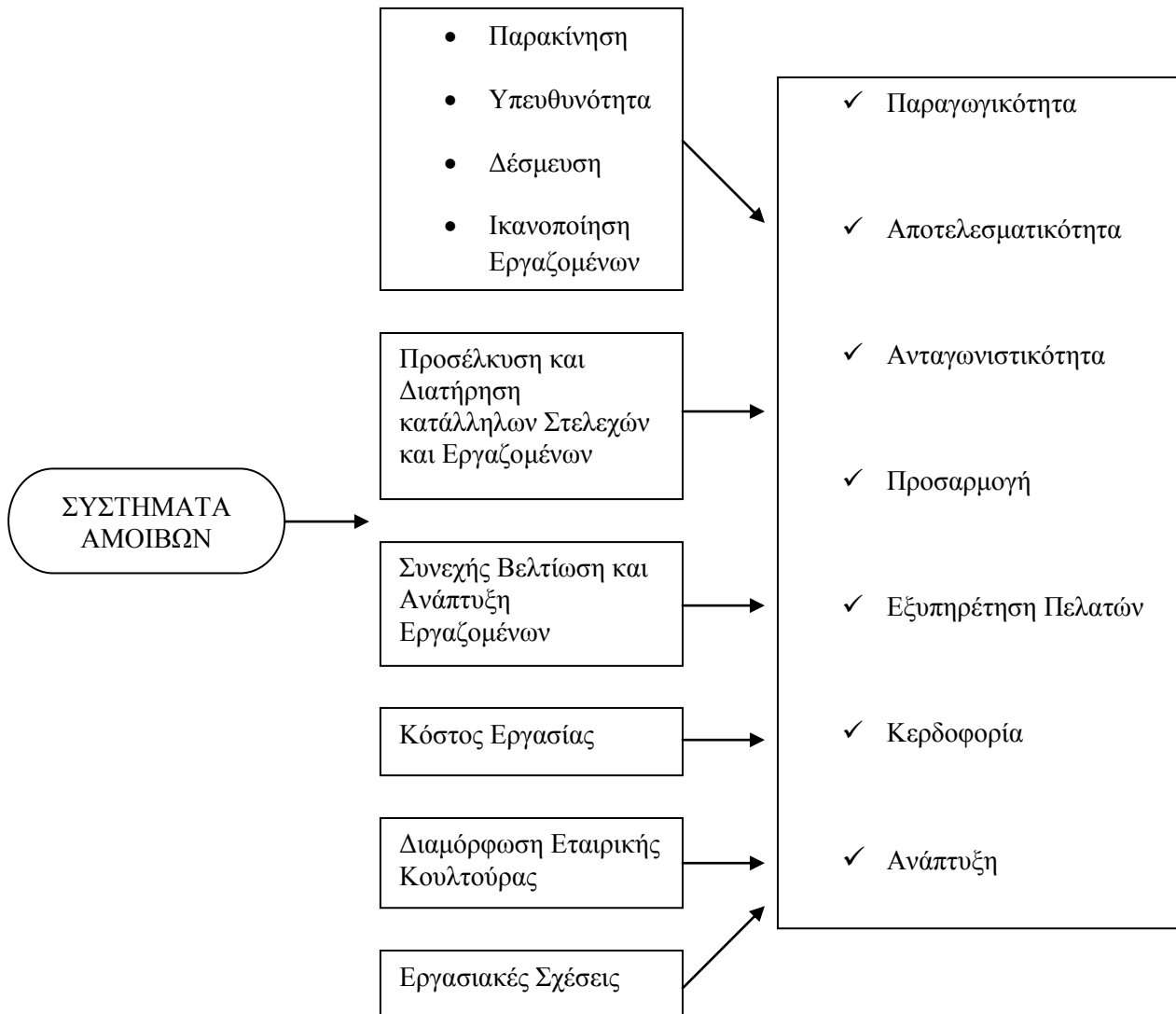
«Ένας οργανισμός που σέβεται τους εργαζόμενους, τηρεί τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας και εξασφαλίζει την ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής για όλους» (Ιορδάνογλου, 2008, σελ. 257). Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να έχει διαμορφωμένη και καταγεγραμμένη πολιτική για το θέμα της υγιεινής και ασφάλειας. Μία ολοκληρωμένη πολιτική υγιεινής και ασφάλειας θα πρέπει, καταρχήν, να περιλαμβάνει μία δήλωση αρχών και προθέσεων, στην οποία να τονίζεται ότι η διοίκηση, έχοντας την ύψιστη ευθύνη σε

θέματα υγιεινής και ασφάλειας, αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα του θέματος και του δίνει προτεραιότητα απέναντι σε οικονομικούς υπολογισμούς. Θα πρέπει, επίσης, να περιλαμβάνει την αποτύπωση της οργανωτικής δομής σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, δηλαδή τις συγκεκριμένες θέσεις ευθύνης και τα καθήκοντα των προϊσταμένων, των ειδικών τεχνικών και, γενικά, όλων των συλλογικών και ατομικών οργάνων που συμβάλλουν σε σχετικά θέματα, πάντα υπό το πρίσμα του γεγονότος ότι η ανώτατη διοίκηση έχει την τελική ευθύνη. Τέλος, η πολιτική υγιεινής και ασφάλειας θα πρέπει να περιλαμβάνει πλήρη περιγραφή των μέτρων, των διαδικασιών και των κανόνων που αποτελούν το σύστημα προστασίας (Χατζηπαντελή, 1999). Σχετικά με την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής, είναι πολύ σημαντικό για τους εργαζομένους να υφίσταται αυτή η ισορροπία. Οι περισσότεροι γονείς, γυναίκες και άντρες εξίσου, θέλουν να περνούν αρκετό χρόνο με τα παιδιά τους, γι' αυτό επιθυμούν ένα ευέλικτο ωράριο απασχόλησης (Arthur, 2001, μετάφραση δική μου).

Οι εργαζόμενοι παρακινούνται από τις «εσωτερικές» αμοιβές που πηγάζουν από την ίδια την εργασία τους, αλλά και από το σύστημα οικονομικών ανταμοιβών. Ωστόσο, το μέγεθος της ευθύνης και τα περιθώρια επιτεύξεων που τους δίνει η θέση εργασίας τους, αλλά και η προσδοκία ότι η αμοιβή τους θα είναι εκείνη που επιθυμούν και θα προέλθει από τις προσπάθειες που καταβάλλουν, συνδέονται με το βαθμό στον οποίο παρακινούνται. «Τα συναισθήματα για την εργασία και τις συνδεόμενες με αυτήν αμοιβές, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την επικοινωνία με τον προϊστάμενο, αλλά και με άλλες διευθύνσεις, μέσα στην εταιρεία» (Χυτήρης β, 2001, σελ. 261).

Ένας οργανισμός για να προσελκύσει, να προσλάβει και να διατηρήσει ένα αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό είναι σημαντικό να παρέχει ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας. Ένα σημαντικό στοιχείο των καλών συνθηκών εργασίας είναι ένα ελκυστικό πακέτο αποδοχών (Hume, 1995, μετάφραση δική μου). Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), οι εργασιακές σχέσεις επηρεάζονται άμεσα από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αμείβει το προσωπικό της. Αν η σύγκριση, κυρίως, με τα συστήματα αμοιβών άλλων ομοειδών επιχειρήσεων (εξωτερική δικαιοσύνη), καθώς και η αίσθηση ότι δεν διανεμήθηκαν δίκαια οι αμοιβές (εσωτερική δικαιοσύνη), αποδειχθεί αρνητική για τους εργαζομένους σε μία επιχείρηση, μπορεί να οδηγήσει σε ένταση και αντιπαράθεση μεταξύ των εργαζομένων και του εργοδότη. Εξάλλου, είναι γνωστό ότι οι αμοιβές αποτελούν ένα από τα κυριότερα σημεία διαπραγμάτευσης μεταξύ εργοδοτών και εκπροσώπων των εργαζομένων, καθώς και κύριο σημείο αντιπαράθεσης κατά τη σύνταξη των γενικών

συμβάσεων εργασίας. Στο πιο κάτω διάγραμμα εμφανίζεται η χρησιμότητα και οι στόχοι των συστημάτων αμοιβών:



Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Γ. Μπένος, Αθήνα, 2003, σελ. 383.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών θα πρέπει να βασίζεται σε βασικές θεωρίες που ερμηνεύουν τις συμπεριφορές των εργαζομένων και κυρίως τη στάση ως προς την εργασία και την επιχείρηση (παρακίνηση, δέσμευση, κτλ). Υπάρχουν αρκετά τέτοια θεωρητικά μοντέλα, τα οποία μπορούν να προσδιορίσουν τουλάχιστον τις γενικές κατευθύνσεις ή χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος αμοιβών. Οι πιο βασικές από αυτές τις

θεωρίες είναι η Θεωρία της Δικαιοσύνης (Equity Theory), η Θεωρία Προσδοκιών (Expectancy Theory) και η Θεωρία Διατήρησης/Κινήτρων του Herzberg (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Σύμφωνα με τη *Θεωρία της Δικαιοσύνης*, ο εργαζόμενος συγκρίνει αυτά που προσφέρει στην επιχείρηση, μέσω της εργασιακής του σχέσης με αυτά που απολαμβάνει. Αυτά που προσφέρει στην επιχείρηση μπορεί να είναι ο χρόνος του, τα προσόντα του, τα αποτελέσματά του, η συνέπεια, η δέσμευσή του, η προσπάθειά του, κτλ. Αυτά που απολαμβάνει ο εργαζόμενος μπορεί να είναι, επίσης, οτιδήποτε έχει αξία για αυτόν, όπως οικονομικές αμοιβές, σιγουριά απασχόλησης, συνθήκες εργασίας, προοπτικές καριέρας, κτλ. Από αυτή τη σύγκριση, ο εργαζόμενος μπορεί να αισθανθεί αίσθημα δικαιοσύνης, όταν όσα προσφέρει είναι ανάλογα των όσων λαμβάνει, ή αίσθημα αδικίας, όταν αισθάνεται ότι προσφέρει περισσότερα από όσα λαμβάνει (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Επιπλέον, ο εργαζόμενος συγκρίνει τη δική του σχέση προσφορών/απολαβών με τις αντίστοιχες σχέσεις άλλων εργαζομένων, σε αναλογία με τη δική του περίπτωση, μέσα και έξω από την επιχείρηση. Από αυτή τη σύγκριση προκύπτει, επίσης, αίσθημα δικαίου ή αδικίας. Η πρακτική συνέπεια από αυτή τη θεωρία για το σύστημα αμοιβών είναι ότι οι οικονομικές αμοιβές θα πρέπει να είναι δίκαιες, τόσο ως προς τα όσα προσφέρει ο εργαζόμενος όσο και ως προς τη σχέση τους με την αμοιβή των άλλων εργαζομένων εντός και εκτός της επιχείρησης, δηλαδή εσωτερική και εξωτερική δικαιοσύνη (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Η *Θεωρία Προσδοκιών* αναφέρει ότι η διάθεση του εργαζομένου για απόδοση εξαρτάται από την προσδοκία του σε οτιδήποτε αφορά τη σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και αμοιβής. Αν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι αν προσπαθήσει θα αποδώσει, και αν αποδώσει θα ανταμειφθεί ανάλογα, τότε η προσδοκία είναι θετική και αυξάνει τη διάθεση του εργαζομένου για απόδοση. Αντίθετα, αν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι η απόδοσή του είναι ανεξάρτητη από την προσπάθειά του ή ότι οι αμοιβές του είναι ανεξάρτητες από την προσπάθεια και την απόδοσή του, τότε δεν του δημιουργείται καμία διάθεση-παρακίνηση για απόδοση. Ουσιαστικά, αυτή η θεωρία τονίζει την αναγκαιότητα της σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση του εργαζομένου (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Σύμφωνα με τη *Θεωρία Διατήρησης/Κινήτρων του Herzberg*, οι εργασιακοί παράγοντες που προσδιορίζουν την παρακίνηση του εργαζομένου για απόδοση είναι δύο κατηγοριών. Ο Herzberg ονομάζει την πρώτη κατηγορία παράγοντες διατήρησης, οι οποίοι, όταν δεν βρίσκονται σε ικανοποιητικό επίπεδο, δημιουργούν δυσαρέσκεια στον εργαζόμενο και, συνεπώς, δεν υπάρχει η παραμικρή διάθεση για απόδοση. Αντίθετα, όταν αυτοί οι

παράγοντες βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο, τότε το μόνο που καταφέρνουν είναι να εξαλείψουν τη δυσαρέσκεια, δηλαδή δεν δημιουργούν παρακίνηση. Έτσι, ο εργαζόμενος διατηρεί την απόδοσή του σε ένα ανεκτό επίπεδο απόδοσης, αλλά δεν νιώθει παρακίνηση για να αποδώσει το μέγιστο που μπορεί. Παραδείγματα τέτοιων παραγόντων είναι οι σταθερές αμοιβές, οι συνθήκες εργασίας, οι πολιτικές της επιχείρησης, οι τρόποι εποπτείας, κτλ. Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων, που ο Herzberg ονομάζει παράγοντες-κίνητρα, δημιουργεί παρακίνηση στους εργαζομένους. Παραδείγματα τέτοιων παραγόντων είναι η αναγνώριση, το αίσθημα επιτυχίας, η ευθύνη και η συμμετοχή, το ενδιαφέρον του περιεχομένου της εργασίας, οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης, κτλ. Σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg, οι σταθερές οικονομικές αμοιβές, δηλαδή ο μισθός, πρέπει να βρίσκεται σε επίπεδο που να μην δημιουργεί δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους. Βέβαια, αυτό το επίπεδο είναι υποκειμενικό για κάθε εργαζόμενο. Επιπλέον, η παρακίνηση του εργαζομένου μπορεί να επιτευχθεί μέσω οικονομικών κινήτρων, τα οποία, όμως, προσφέρονται ως μέσα-σύμβολα αναγνώρισης και επιτυχίας (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

4.2 Θεωρίες και Παράγοντες Ικανοποίησης

Είναι πολύ σημαντικό για τους εργαζόμενους το εργασιακό τους περιβάλλον να διακατέχεται από πνεύμα σεβασμού και δικαιοσύνης. Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί σε κάποιο βαθμό αντανάκλαση καλής μεταχείρισης. Επίσης, μπορεί να θεωρηθεί δείκτης συναισθηματικής ευεξίας ή ψυχολογικής υγείας. Η θετική ή αρνητική συμπεριφορά των εργαζομένων, καθώς και τα συναισθήματά τους, επηρεάζονται από την εργασιακή ικανοποίηση (Spector, 1997, μετάφραση δική μου).

Το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης επηρεάζεται από ένα ευρύ φάσμα μεταβλητών που αφορούν ατομικούς, κοινωνικούς, πολιτιστικούς, οργανωτικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Οι ατομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την προσωπικότητα, την εκπαίδευση, την ευφυΐα και τις ικανότητες, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, καθώς και τον εργασιακό προσανατολισμό. Στους κοινωνικούς παράγοντες περιλαμβάνονται οι σχέσεις με τους συνάδελφους, η ομαδική εργασία και οι κανόνες, οι ευκαιρίες για αλληλεπίδραση, καθώς και η άτυπη οργάνωση. Οι πολιτιστικοί παράγοντες σχετίζονται με τις βασικές στάσεις, τις πεποιθήσεις και τις αξίες. Όσον αφορά τους οργανωτικούς παράγοντες, αυτοί περιλαμβάνουν τη φύση και το μέγεθος ενός οργανισμού, την επίσημη δομή, το προσωπικό, τις πολιτικές και μεθοδολογίες απασχόλησης, τις εργασιακές σχέσεις, τη φύση της εργασίας, την τεχνολογία και την οργάνωση της εργασίας, την εποπτεία και τις μορφές ηγεσίας, τα

συστήματα διαχείρισης, καθώς και τις συνθήκες εργασίας. Τέλος, οι περιβαλλοντικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις οικονομικές, κοινωνικές, τεχνικές και κυβερνητικές επιρροές (Mullins, 1996, μετάφραση δική μου).

Όπως αναφέρθηκε στο υποκεφάλαιο 4.1, οι βασικές παρακινητικές δυνάμεις κυμαίνονται από συγκεκριμένες βιολογικές, κοινωνικές, μέχρι καθαρά ψυχολογικές ανάγκες, οι οποίες βρίσκονται και ξεκινούν μέσα από το ίδιο το άτομο. Αυτές οι ανάγκες δεν έχουν, φυσικά, την ίδια ένταση για όλα τα άτομα. Επομένως, και η ικανοποίησή τους προϋποθέτει διαφορετικά μέσα, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά. «Η χρήση ενός μέσου ή η απόκτηση ενός αγαθού μπορεί να ικανοποιήσει ταυτόχρονα περισσότερες από μία ανάγκες, στο ίδιο ή σε διαφορετικά άτομα (π.χ. το χρήμα)». Οι ανάγκες των ανθρώπων φαίνεται, σχεδόν πάντα, να παρουσιάζουν μια ιεραρχική δομή, διαφορετική από άνθρωπο σε άνθρωπο. Πρώτα εμφανίζονται οι βιολογικές ανάγκες στον άνθρωπο, μετά οι κοινωνικές και ακολούθως οι ψυχολογικές. Όντως, το άτομο νιώθει ότι θέλει να ικανοποιήσει τις κοινωνικές και τις ψυχολογικές ανάγκες του μόνο αν ικανοποιηθούν σε υψηλό βαθμό οι βιολογικές του ανάγκες. Οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες δεν είναι έμφυτες, αποκτούνται και αλλάζουν διαχρονικά σε είδος και ένταση και, συχνά, δεν αναγνωρίζονται εύκολα από τρίτους ή και από τα ίδια τα άτομα σε μερικές περιπτώσεις (Χυτήρης β, 2001, σελ. 151-152).

Υπάρχουν κάποιες καταστάσεις που παρεμποδίζουν την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου και μπορούν να προέλθουν από τρεις πλευρές, από το εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο βρίσκεται το άτομο, από την ίδια την εργασία και από το ίδιο το άτομο. Στην πρώτη πλευρά ανήκουν οι φυσικές συνθήκες εργασιακού χώρου, τα συστήματα και οι πολιτικές της επιχείρησης για αμοιβές, προαγωγές, εκπαίδευση, πειθαρχία, κ.ά., οι άμεσοι προϊστάμενοι και οι συνάδελφοι, ως παράγοντες κοινωνικών και εργασιακών σχέσεων, καθώς και οι διοικητικές πρακτικές. Ο βαθμός παρακίνησης επηρεάζεται από τη φύση και το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας που εκτελεί ένας εργαζόμενος. Συγκεκριμένα, αυτό σχετίζεται με το αν είναι εργασία που ο εργαζόμενος αξιοποιεί τις γνώσεις του, παρουσιάζει δυνατότητες και ευκαιρίες για ανάληψη πρωτοβουλιών, ευθύνης ή αν είναι εργασία ρουτίνας, πόση αυτονομία έχει ο εργαζόμενος στο πώς και πότε θα την εκτελέσει, αν είναι τέτοια η φύση της εργασίας που να μπορεί ο ίδιος ο εργαζόμενος να αξιολογεί την επίδοσή του, αν του παρέχει την αίσθηση του επιτεύγματος, κτλ (Χυτήρης β, 2001).

Τα εμπόδια στην ικανοποίηση των αναγκών του εργαζομένου στον εργασιακό χώρο μπορεί να προέρχονται και από τον ίδιο τον εργαζόμενο. Τέτοιου είδους εμπόδια σχετίζονται με τα ενδιαφέροντα του εργαζομένου, τη γενικότερη στάση που έχει για την εργασία, τους εργοδότες, αυτούς που ασκούν εξουσία, την κοινωνία και, κυρίως, με την στάση του για τον

συγκεκριμένο εργασιακό χώρο. «Το επίπεδο έντασης των αναγκών του θα καθορίσει βέβαια και τη διάθεσή του να παρακινηθεί, στον συγκεκριμένο εργασιακό χώρο, με βάση τα κίνητρα που του παρέχονται». Τα εμπόδια αυτά έχουν τεράστια επίδραση στην απόδοση του εργαζομένου και επηρεάζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα των διαφόρων συστημάτων παρακίνησης. Ο διευθυντής έχει τεράστια ευθύνη και υποχρέωση να διευκολύνει τον εργαζόμενο, ώστε αυτά τα εμπόδια να περιοριστούν, ακόμα και να εξαφανιστούν εντελώς (Χυτήρης β, 2001, σελ. 153-154).

4.3 Διαμόρφωση Ηθικού Περιβάλλοντος

Οι οργανισμοί παίζουν ένα σπουδαίο ρόλο στην προώθηση της ηθικής συμπεριφοράς των υπαλλήλων και γι' αυτό θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα εσωτερικό περιβάλλον που να προωθεί και να ανταμείβει την ηθική συμπεριφορά των ατόμων. «Ένας οργανισμός δημιουργεί ένα ηθικό περιβάλλον, όταν η διατύπωση των πολιτικών και των πρακτικών λειτουργίας εξασφαλίζει για όλους τους υπαλλήλους την ίδια ηθική μεταχείριση» (Ζαβλανός, 1999, σελ. 38-39). Η σχέση εργαζόμενου και εργοδότη θα πρέπει να στηρίζεται σε ένα σύνολο δεσμεύσεων που αφορούν την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, καθώς και την εργασιακή σχέση μεταξύ των μελών της. Μια επιχείρηση κατορθώνει να παραμείνει βιώσιμη και να ανταποκριθεί στις κοινωνικές απαιτήσεις διατηρώντας έναν σταθερό κορμό, μέσα από ένα ηθικό πλαίσιο των δεσμεύσεων που αναπτύσσουν ο ένας απέναντι στον άλλον και όλοι από κοινού απέναντι στην επιχείρηση και την κοινωνία στην οποία απευθύνονται και για την οποία παράγουν έργο. Η ιδιαιτερότητα της ηθικής παραμέτρου στο εργασιακό επίπεδο είναι δεδομένη, καθώς σε αρκετές περιπτώσεις παρατηρούνται συγκρούσεις μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ηθικής προκαλώντας σημαντικά ηθικά διλήμματα στον εργαζόμενο (Πέρρος και Αντωνίου, 2006).

Οι οργανισμοί πρέπει να διέπονται από ηθικές αρχές. Κανένας οργανισμός δεν μπορεί να επιβιώσει αν έχει άτομα που το ένα προσπαθεί να κλέψει το άλλο, που το ένα άτομο δεν εμπιστεύεται το άλλο και που η συνεργασία μεταξύ τους δεν είναι ειλικρινής. «Ορισμένα ηθικά προβλήματα που πρέπει να προσέξουν ιδιαίτερα οι μάνατζερ στη λειτουργία των οργανισμών είναι η σεξουαλική παρενόχληση, οι διακρίσεις στις αμοιβές και προαγωγές και το δικαίωμα της ιδιωτικής ζωής». Η εφαρμογή της ηθικής στους οργανισμούς μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα (Ζαβλανός, 1999, σελ. 35).

Για να είναι η ακεραιότητα και η ηθική βασικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού, θα πρέπει όλα τα άτομα και ιδιαίτερα αυτοί που έχουν την ευθύνη λειτουργίας του οργανισμού,

δηλαδή οι μάνατζερ, να προσπαθούν να δείχνουν τα στοιχεία αυτά στους άλλους. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να είναι τίμιοι και αξιόπιστοι στις σχέσεις τους και στη διεκπεραίωση των καθηκόντων και των υπευθυνότητων τους. Επίσης, θα πρέπει να είναι συνεπείς, έμπιστοι και σαφείς σε αυτά που λένε, γράφουν και κάνουν. Ακόμη, θα πρέπει να είναι συνεργάσιμοι και εποικοδομητικοί σε όλες τις φάσεις της εργασίας, και δίκαιοι στη συνεργασία με υφιστάμενους, συνάδελφους και πελάτες (Ζαβλανός, 1999).

Ένας εργοδότης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ότι οι υπάλληλοι του έχουν ανάγκες, όπως και ο ίδιος. Όπως μια επιχείρηση προσπαθεί να εντοπίσει τις ανάγκες των καταναλωτών και να παράγει εκείνο το προϊόν ή υπηρεσία προς ικανοποίηση των συγκεκριμένων αυτών αναγκών τους, έτσι και ο εργοδότης θα πρέπει να εντοπίζει τις ανάγκες των υπαλλήλων του και στη συνέχεια να προσπαθεί να τις ικανοποιεί. Μόνο έτσι θα έχει συνεργάτες που θα μπορούν και θα θέλουν να εκπληρώσουν τους στόχους της επιχείρησης (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007). Επίσης, όπως αναφέρουν οι Πατρινός και Αναστασίου (2009), ο σωστός ηγέτης πρέπει με τα απαραίτητα εφόδια να κατευθύνει τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού προς το καλύτερο, αφού διαγνώσει τα κίνητρα και αντιληφθεί τι παρακινεί τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Όταν ένας προϊστάμενος δεν είναι αρκετά νηφάλιος, για την εξέταση οποιασδήποτε ενέργειας, δεν πρέπει να παίρνει αποφάσεις, ούτε να εκφράζει απόψεις και θέσεις που ενδεχομένως να τις ανακαλέσει. Ένας άνθρωπος που λειτουργεί υπό την πίεση θυμού, λειτουργεί παρορμητικά, δεν διαθέτει τον απαραίτητο αυτοέλεγχο και συχνά αναγκάζεται να υποχωρήσει και να απολογηθεί για την μη αρμόζουσα συμπεριφορά του. Εκείνο που επιτρέπεται να κάνει ο προϊστάμενος δημόσια για τους υφιστάμενούς του είναι να τους επαινεί. Αν υπάρχουν αμφιβολίες για κάποιο άτομο, για ακατάλληλη συμπεριφορά ή παραβάσεις κανονισμών, ο προϊστάμενος θα πρέπει να καλέσει το ίδιο το άτομο ιδιαιτέρως και να συζητήσει μαζί του το πρόβλημα (Χυτήρης α, 2001).

Ο εποικοδομητικός εργοδότης δεν πρέπει να παριστάνει το «φίλο» στους υπαλλήλους του για να τους εκμεταλλεύεται. Αν κάνει κάτι τέτοιο, θα αποκαλυφθεί κάποια μέρα, αφού οι επαγγελματικές σχέσεις είναι γεμάτες από συγκρούσεις αναγκών, και τότε θα αναγκαστεί να δείξει το πραγματικό του πρόσωπο. «Εξάλλου, κανένας εργαζόμενος δεν είναι τόσο αφελής που να περιμένει να είναι φίλος με τον εργοδότη του». Ο εργαζόμενος προτιμά μια ξεκαθαρισμένη σχέση παρά τη δήθεν «φιλία» που του προσφέρει ο εργοδότης του, με ανταλλάγματα την υπερωρία που δεν πληρώνεται ή ένα χαμηλό μισθό. Αυτό δεν είναι φιλία, αλλά είναι εκμετάλλευση στο όνομα της φιλίας (Πιντέρης, 2000, σελ. 148).

Σε έναν οργανισμό θα πρέπει να υπάρχει κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Το πρώτο βήμα για τη δημιουργία κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης σε έναν οργανισμό είναι η ουσιαστική αναγνώριση της αναγκαιότητας ενός τέτοιου κλίματος. Θα πρέπει, δηλαδή, η διοίκηση να είναι σίγουρη ότι επιθυμεί την επικράτηση πνεύματος εμπιστοσύνης παρά τους κινδύνους που ενδέχεται να επιφέρει αυτό. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση θα πρέπει να υιοθετήσει τη σχετική πολιτική όχι μόνο γιατί τη θεωρεί αναπόφευκτη, αλλά και για λόγους αρχής. Κατά το δεύτερο βήμα για τη δημιουργία κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης, η πολιτική που ακολουθεί ένας οργανισμός στους διάφορους τομείς θα πρέπει να σχεδιάζεται βάσει των μηνυμάτων εμπιστοσύνης που πρέπει να μεταδίδει. Σύμφωνα με αυτό, οι θέσεις εργασίας, οι αμοιβές, οι προαγωγές και αρκετά άλλα συστήματα της οργάνωσης θα πρέπει να διαμορφώνονται έτσι ώστε να εκφράζουν την εμπιστοσύνη της διοίκησης προς τις ικανότητες και την παρακίνηση των εργαζομένων. Για παράδειγμα, οι κενές θέσεις πληρώνονται κατά κανόνα από την εσωτερική αγορά εργασίας, ή ακολουθείται προσεκτική και δαπανηρή, αν χρειαστεί, πολιτική υγιεινής και ασφάλειας, δείχνοντας ότι η επιχείρηση δεν φείδεται χρημάτων προκειμένου να προστατεύσει τους εργαζόμενους από κινδύνους στο χώρο εργασίας. Γενικά, οι αρχές που διέπουν τη σχέση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, αλλά και η εφαρμογή αυτών των αρχών στην πράξη, θα πρέπει να τονίζουν ότι η διοίκηση κάνει οτιδήποτε μπορεί για να αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους με εντιμότητα και δικαιοσύνη. Ο ρόλος των προϊσταμένων, ειδικά των χαμηλών βαθμίδων, είναι καθοριστικός στην εφαρμογή αυτής της πολιτικής. Η καθημερινή επαφή με τον προϊστάμενο, ο οποίος αποτελεί τον εκφραστή του τρόπου άσκησης εξουσίας σε έναν οργανισμό, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από την τήρηση της αρχής της εμπιστοσύνης. Αν δεν γίνεται αυτό τότε η πολιτική καταρρέει (Χατζηπαντελή, 1999).

Επιπλέον, ένας οργανισμός θα πρέπει να φροντίζει ώστε οι θέσεις εργασίας να είναι σχεδιασμένες προσεκτικά. Οι ρόλοι θα πρέπει να είναι σαφείς και απαλλαγμένοι από αντιφάσεις και οι εργαζόμενοι να έχουν αρκετή αυτονομία, ώστε να επιτελούν τα καθήκοντα για τα οποία είναι υπεύθυνοι. Οι άνθρωποι θα πρέπει να τοποθετούνται σε θέσεις που ταιριάζουν με τις ικανότητές τους και η επαγγελματική εξέλιξη να γίνεται με βάση προκαθορισμένα κριτήρια και σύμφωνα με τους κανόνες της αξιοκρατίας. Επίσης, θα πρέπει να υπάρχει σύστημα διαχείρισης της απόδοσης, στο πλαίσιο του οποίου να υπάρχει διαρκής διάλογος μεταξύ υπαλλήλου και προϊσταμένου για τα πιθανά προβλήματα που αντιμετωπίζει ο υπάλληλος στην εργασία του, καθώς και για τις προσδοκίες του από αυτήν. Ακόμη, θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους που αισθάνονται πίεση να απευθυνθούν για συμβουλές σε κάποιο ειδικευμένο μέλος της Μονάδας Προσωπικού ή σε κάποιον

εξωτερικό ειδικό. Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται στην αναγνώριση και στην πρώτη προσέγγιση προβλημάτων που συνδέονται με το άγχος. Επιπλέον, θα πρέπει να εκπαιδεύονται οι ίδιοι για τον έλεγχο του δικού τους άγχους, ώστε αυτό να μην προκαλεί προβλήματα στους υφιστάμενούς τους. Τέλος, στην επιχείρηση θα πρέπει να επικρατεί κλίμα που ευνοεί την απόδοση, δίνοντας την απαραίτητη προσοχή σε θέματα όπως η τήρηση ηθικών αρχών και η επικράτηση πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας (Χατζηπαντελή, 1999).

Κεφάλαιο 5: Εργασιακή Δέσμευση και Απόδοση

Η δέσμευση ενός ατόμου προς τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, καθώς συνδέεται, όπως και η εργασιακή απόδοση και η παραγωγικότητα, με τους παράγοντες που παρακινούν και ικανοποιούν έναν εργαζόμενο. Ωστόσο, υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που λειτουργούν αρνητικά στην εργασιακή δέσμευση και απόδοση.

5.1 Δέσμευση και Ψυχολογικό Συμβόλαιο

5.1.1 Εργασιακή Δέσμευση

Η δέσμευση προς έναν οργανισμό είναι έννοια στην οποία ενυπάρχουν μία διάσταση συναισθηματική και μία διάσταση συμπεριφοράς. Με άλλα λόγια, η δέσμευση είναι ένας τρόπος να έχει συναισθήματα κάποιος για έναν οργανισμό και, ταυτόχρονα, ένας τρόπος να λειτουργεί μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο. Τα συναισθηματικά στοιχεία της δέσμευσης είναι η ταύτιση με έναν οργανισμό και τους στόχους του, καθώς η αφοσίωση και η πίστη σε αυτόν, δηλαδή η αποδοχή και η υπεράσπιση των αξιών του οργανισμού. Στην πράξη, η δέσμευση ταυτίζεται με την παραμονή στον οργανισμό, τη σύνδεση της εργασιακής ζωής του ατόμου με αυτόν και την καταβολή προσπάθειας για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ωστόσο, η παραμονή στον οργανισμό από μόνη της δεν είναι πάντα ένδειξη δέσμευσης. Μπορεί κάποιος να παραμένει σε μια επιχείρηση, γιατί θεωρεί ότι έχει επενδύσει πολλά ή ότι θα χάσει πολλά φεύγοντας, και όχι γιατί ταυτίζεται με αυτήν (Χατζηπαντελή, 1999).

Τα οφέλη που αναμένονται από τη δέσμευση είναι, κυρίως, η αύξηση της απόδοσης, η βελτίωση του εργασιακού κλίματος, η μείωση των απουσιών και η μείωση των παραιτήσεων. «Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ότι τα ενδεχόμενα οφέλη, καθώς και η ίδια η αξία της δέσμευσης, δικαιολογούν την προσπάθεια για την ανάπτυξη ενός τέτοιου αισθήματος στους υπαλλήλους». Η πρώτη περίοδος μετά την πρόσληψη ενός εργαζόμενου είναι κρίσιμη σε αυτή την προσπάθεια, γιατί είναι τότε που η οργάνωση επαληθεύει ή διαψεύδει τις προσδοκίες του υπαλλήλου. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό να είναι σωστή η διαδικασία επιλογής και η εισαγωγική εκπαίδευση να είναι προσεκτική και πλήρης, έτσι ώστε να μεταδίδει τις αναγκαίες γνώσεις και να τονίζει τις αξίες του οργανισμού. Το προφίλ του υπαλλήλου θα πρέπει να προδιαγράφεται με ακρίβεια, κυρίως σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, και να δίνεται ακριβής εικόνα της επιχείρησης στους υποψήφιους (Χατζηπαντελή, 1999, σελ. 162).

Άλλο στοιχείο μίας στρατηγικής για την ανάπτυξη της δέσμευσης είναι ο κατάλληλος σχεδιασμός της εργασίας, δηλαδή ο σχεδιασμός των θέσεων και της διαδικασίας παραγωγής με τρόπο που να ευνοείται η ικανοποίηση των εργαζομένων, η ανάπτυξη αισθήματος ευθύνης, κτλ. Επίσης, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν και θα πρέπει να σχεδιαστεί ένα σύστημα κοινωνικής ολοκλήρωσης, δηλαδή ένα σύστημα που συμβάλλει στην ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων και δεσμών ανάμεσα στους υπαλλήλους όλων των βαθμίδων. Επιπλέον, θα πρέπει να υιοθετηθεί ένα στυλ ηγεσίας που να υποστηρίζει, παρά να ελέγχει, τους εργαζομένους στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Θα πρέπει, ακόμη, να υιοθετηθούν τα κατάλληλα συστήματα αμοιβών, προαγωγών και προσλήψεων, με έμφαση στην αξιοποίηση της εσωτερικής αγοράς εργασίας. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να διαμορφωθεί ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας, το οποίο θα διέπεται από τις αρχές της διαφάνειας και της συμμετοχής (Χατζηπαντελή, 1999). Σύμφωνα με τους Goffee και Jones (1996), όταν όλοι οι εργαζόμενοι βρίσκονται στα ίδια υψηλά πρότυπα, συχνά καλλιεργούν μία έντονη αίσθηση εμπιστοσύνης σε έναν οργανισμό. Αυτό βασίζεται στο σκεπτικό ότι ο οργανισμός αντιμετωπίζει τους πάντες ισότιμα και δίκαια. Τα πάντα περιστρέφονται γύρω από την αξιοκρατία. Έτσι, με τον καιρό αυτή η εμπιστοσύνη μπορεί να μεταφραστεί σε δέσμευση και αφοσίωση στους στόχους και τους σκοπούς του οργανισμού.

Η αφοσίωση δεν αποτελεί μόνο μία έννοια που αφορά τις ανθρώπινες σχέσεις, αλλά αποτελεί και μία ιδέα που επηρεάζει σημαντικά τη σκέψη μας σχετικά με τα οικονομικά, τη στρατηγική, την οικονομική διακυβέρνηση, την τεχνολογία των πληροφοριών και τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Επιπλέον, η αφοσίωση σχετίζεται με τη δημιουργία ανθρώπινης ενέργειας και ενεργοποίησης του ανθρώπινου μυαλού. Χωρίς αφοσίωση, η υλοποίηση κάθε νέας πρωτοβουλίας ή ιδέας θα κινδύνευε σημαντικά. Οι άνθρωποι μπορούν να δείξουν την αφοσίωσή τους με δύο θεμελιωδώς διαφορετικούς τρόπους, εξωτερικά και εσωτερικά. Αυτοί οι δύο τρόποι είναι εξίσου πολύτιμοι στον εργασιακό χώρο (Argyris, 1998).

Η εξωτερική αφοσίωση χαρακτηρίζεται ως συμμόρφωση προς τις συμφωνίες. Είναι αυτό που επωφελείται ένας οργανισμός, όταν οι εργαζόμενοι ελέγχουν σε πολύ μικρό βαθμό τη μοίρα τους. «Είναι θεμελιώδης αλήθεια για την ανθρώπινη φύση και την ψυχολογία ότι όσο λιγότερη δύναμη έχει ο άνθρωπος για να διαμορφώσει τη ζωή του, τόσο μικρότερη αφοσίωση θα εκδηλώσει». Όταν, για παράδειγμα, το μάνατζμεντ από μόνο του καθορίζει τις συνθήκες εργασίας για τους εργαζόμενους, τότε σχεδόν σίγουρα οι εργαζόμενοι θα έχουν εξωτερική αφοσίωση. Αυτή η αφοσίωση είναι εξωτερική, επειδή το μόνο που απομένει στους εργαζόμενους είναι να κάνουν αυτό που περιμένουν από αυτούς. Οι εργαζόμενοι δεν θα αισθάνονται υπεύθυνοι για τον τρόπο με τον οποίο δόθηκε ο ορισμός της κατάστασης, αφού

φυσικά δεν έδωσαν αυτοί τον ορισμό. Η εξωτερική αφοσίωση αποτελεί ένα ψυχολογικό μηχανισμό επιβίωσης για πολλούς εργαζόμενους. Αποτελεί μία μορφή προσαρμοστικής συμπεριφοράς, η οποία παρέχει τη δυνατότητα στα άτομα να αντέξουν στα περισσότερα είδη εργασιακού περιβάλλοντος (Argyris, 1998, σελ. 104, 110).

Αν το μάνατζμεντ θέλει οι εργαζόμενοι να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες για τη μοίρα τους, τότε πρέπει να παροτρύνει την ανάπτυξη της εσωτερικής αφοσίωσης. Όπως υποδηλώνεται από τον όρο, η εσωτερική αφοσίωση προέρχεται κυρίως από μέσα. Οι άνθρωποι αφοσιώνονται σε κάποιο συγκεκριμένο πρόγραμμα, πρόσωπο ή έργο σύμφωνα με τους δικούς τους λόγους ή τα δικά τους κίνητρα. Όσο περισσότερο ζητάει εσωτερική αφοσίωση από τους εργαζόμενους το κορυφαίο κλιμάκιο μάνατζμεντ, τότε τόσο περισσότερο πρέπει να προσπαθήσει να κάνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στον ορισμό των εργασιακών στόχων, προσδιορίζοντας τον τρόπο επίτευξής τους και καθορίζοντας στόχους με δυνατότητα διεύρυνσης. Ωστόσο, ο βαθμός στον οποίο η εσωτερική αφοσίωση είναι αληθοφανής σε κάθε οργανισμό είναι σίγουρα περιορισμένος. Επιπλέον, η έκταση της συμμετοχής στους στόχους και τις φιλοδοξίες διαφοροποιείται με βάση τις επιθυμίες και τις προθέσεις κάθε εργαζομένου. «Είναι γεγονός ότι είναι πολύ πιθανό να υπάρχουν διάφορα επίπεδα αφοσίωσης σε κάποιο οργανισμό και παρόλα αυτά να μπορεί να παραχθεί το ανάλογο έργο». Το βασικό πράγμα που πρέπει να γνωρίζει το μάνατζμεντ είναι ότι υπάρχουν όρια στην εσωτερική αφοσίωση. Αν η εσωτερική αφοσίωση αποφέρει τα αποτελέσματα που αναμένουν οι γενικοί διευθυντές, τότε πρέπει να είναι ρεαλιστές και δίκαιοι όταν την ζητούν (Argyris, 1998).

5.1.2 Η Έννοια και το Περιεχόμενο του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου έχει συζητηθεί πολύ τα τελευταία χρόνια. Το ψυχολογικό συμβόλαιο, αντίθετα με το νομικό συμβόλαιο, δεν είναι χειροπιαστό και, συνεπώς, δεν διασφαλίζεται η κοινή αντίληψη των δύο μερών, δηλαδή του εργαζομένου και της επιχείρησης, για το τι περιλαμβάνει. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να πιστεύει ότι στη συγκεκριμένη εργασία θα βρει νόημα, ευκαιρίες εξέλιξης, εκπαίδευση και ανάπτυξη. Στην πραγματικότητα, αυτά που πιστεύει μπορεί να επιβεβαιωθούν, όμως μπορεί και να μην ισχύουν (Ιορδάνογλου, 2008).

Σύμφωνα με τους Conway και Briner (2005, μετάφραση δική μου), το ψυχολογικό συμβόλαιο σχετίζεται με τη σχέση ανταλλαγής μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη. Οι εργαζόμενοι μπορούν να κάνουν πολλά πράγματα για τον εργοδότη τους, όπως να δουλεύουν

σκληρά και προσεκτικά, να βοηθούν τους συνάδελφούς τους, κτλ. Ομοίως, οι εργοδότες μπορούν να κάνουν πολλά πράγματα για τους υπαλλήλους τους, όπως να τους αμείβουν ικανοποιητικά, να τους αντιμετωπίζουν δίκαια, να τους παρέχουν καλές εργασιακές συνθήκες, να τους δείχνουν σεβασμό, κτλ.

Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου χρησιμοποιείται για να εξηγήσει τη συμπεριφορά μέσα από την εξέταση του βαθμού στον οποίο ο εργαζόμενος πιστεύει ότι ο εργοδότης τηρήσε τις υποσχέσεις που του έδωσε. Όπως σε κάθε σχέση, αν οι υποσχέσεις τηρούνται, τότε η ικανοποίηση και η επιθυμία για παραμονή στη σχέση είναι οι πιο πιθανές συνέπειες (Conway και Briner, 2005, μετάφραση δική μου). Επίσης, το πιο πιθανό είναι οι εργαζόμενοι να επιδείξουν υψηλό επίπεδο δέσμευσης (Hayes, 2010, μετάφραση δική μου). Αντίθετα, αν οι υποσχέσεις δεν τηρούνται, τότε δημιουργούνται αρνητικά συναισθήματα και η επιθυμία για αποχώρηση (Conway και Briner, 2005, μετάφραση δική μου). Ακόμη, οι εργαζόμενοι πιθανόν να καταβάλλουν λιγότερη προσπάθεια στη δουλειά τους και να είναι λιγότερο καινοτόμοι, καθώς και λιγότερο διατεθειμένοι να ανταποκριθούν στις καινοτομίες και αλλαγές που προτείνονται από άλλους (Hayes, 2010, μετάφραση δική μου).

Όπως αναφέρει ο Χυτήρης (β, 2001, σελ. 321), «το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι μια σειρά προσδοκιών των ατόμων και προσδιορίζει τι περιμένουν τα άτομα από τον οργανισμό και τι ο οργανισμός από αυτά. Αυτές οι προσδοκίες καλύπτουν πόση εργασία πρέπει να εκτελεστεί, για τον ανάλογο μισθό». Επίσης, συνοψίζουν τα ευρύτερα δικαιώματα, προνόμια και υποχρεώσεις που συνδέονται με τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού. Οι περισσότεροι άνθρωποι επιδιώκουν μια ισορροπία ανάμεσα σε αυτό που δίνουν και σε αυτό που παίρνουν από έναν οργανισμό. Επομένως, μέσα στα όρια του ψυχολογικού συμβολαίου, οι εργαζόμενοι θα συμφωνήσουν να κάνουν συγκεκριμένα πράγματα για τον οργανισμό, επειδή πιστεύουν ότι πρέπει. Δηλαδή, αναγνωρίζουν στον οργανισμό και τους διευθυντές το δικαίωμα να κατευθύνουν και να ελέγχουν την εργασιακή τους συμπεριφορά, με ανάλογο τρόπο, σε αντάλλαγμα αυτού που παίρνουν.

Το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου, γενικά, αναφέρεται στις αντιλήψεις του εργαζομένου σχετικά με τη συνεισφορά του στον οργανισμό και στις αντιλήψεις του για τις υποσχέσεις του οργανισμού προς αυτόν ως αντάλλαγμα. Η συνεισφορά του εργαζομένου περιλαμβάνει επαρκής και ποιοτική προσπάθεια, προσφορά δεξιοτήτων και γνώσεων, κτλ. Ο οργανισμός προσφέρει σε αντάλλαγμα στον εργαζόμενο την εκπαίδευση και κατάρτιση, την αμοιβή, το σεβασμό, την ανατροφοδότηση, κτλ. Αξίζει να σημειωθεί ότι το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου δεν αναφέρεται ακριβώς στο τι οι εργαζόμενοι δίνουν και παίρνουν

από τον εργοδότη τους, αλλά αναφέρεται, κυρίως, στις έμμεσες και άμεσες υποσχέσεις γύρω από την ανταλλαγή (Conway και Briner, 2005, μετάφραση δική μου).

5.2 Απόδοση και Παραγωγικότητα

«Η ατομική εξίσωση απόδοσης είναι:

Απόδοση = Ατομικά Χαρακτηριστικά x Εργασιακή Προσπάθεια x Οργανωσιακή Υποστήριξη

Η εξίσωση αυτή βλέπει την απόδοση σαν αποτέλεσμα των ατομικών χαρακτηριστικών των ατόμων, των εργασιακών προσπαθειών που καταβάλλουν και της οργανωσιακής υποστήριξης που δέχονται». Για να αποδώσει ένα άτομο υψηλό έργο πρέπει να έχει ικανότητες, προθυμία και την ευκαιρία να το διεκπεραιώσει. Επομένως, ο διευθυντής που θέλει να διευκολύνει το έργο και την υψηλή απόδοση, πρέπει να αντιληφθεί ότι οι βασικές μεταβλητές που συνδέονται με την απόδοση είναι τα ατομικά χαρακτηριστικά, η εργασιακή προσπάθεια και η οργανωσιακή υποστήριξη (Χυτήρης β, 2001, σελ. 68-69).

Όταν κάποιος εργαζόμενος αποτυγχάνει, ή ακόμα και όταν έχει χαμηλή απόδοση, οι διευθυντές, συνήθως, δεν ρίχνουν το φταίξιμο στον εαυτό τους. Ένας διευθυντής μπορεί να υποστηρίξει ότι ο εργαζόμενος δεν καταλαβαίνει τα εργασιακά του καθήκοντα, δεν έχει τα κίνητρα για να επιτύχει, δεν μπορεί να θέσει προτεραιότητες ή δεν ακολουθεί την καθοδήγηση που του παρέχουν. Όποιος και αν είναι ο λόγος, υποτίθεται ότι το πρόβλημα οφείλεται στον εργαζόμενο και ότι είναι δική του ευθύνη. Αυτά δεν ισχύουν πάντα φυσικά. Μερικοί εργαζόμενοι δεν ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους και ποτέ δεν θα τα καταφέρουν, επειδή δεν διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις, τις δεξιότητες, ή απλώς την επιθυμία. Πολλές φορές, όμως, η χαμηλή απόδοση ενός εργαζομένου μπορεί να αποδοθεί σε μεγάλο βαθμό στον προϊστάμενό του. Ο χαρακτηρισμός «αποδοθεί» ίσως είναι πολύ βαρύς, αλλά είναι σωστός ως προς την κατεύθυνση που πρέπει να αναζητηθούν οι ευθύνες (Manzoni και Barsoux, 1998).

«Οι αμοιβές αποτελούν έναν από τους λόγους – σίγουρα όχι τον μόνο – που οι εργαζόμενοι επιλέγουν να εργαστούν για μια επιχείρηση και να παραμείνουν σε αυτήν για μεγάλο χρονικό διάστημα». Τα συστήματα αμοιβών θα πρέπει να στοχεύουν στην ενίσχυση της παρακίνησης των εργαζομένων για τη βελτίωση της απόδοσής τους. Τα συστήματα αμοιβών, όμως, αποτελούν κι ένα βασικό στοιχείο της κουλτούρας μιας επιχείρησης, αφού μέσα από αυτά αντικατοπτρίζεται ο τρόπος εργασίας που προτιμάται και οι ικανότητες και συμπεριφορές που ανταμείβονται. Για παράδειγμα, αν δίνεται βαρύτητα στην ομαδική εργασία, τότε θα πρέπει και οι αμοιβές να συνδέονται με την επίτευξη των ομαδικών στόχων.

Αν δίνεται έμφαση στη γνώση, τότε η γνώση θα πρέπει να ενισχύεται μέσω ανταμοιβής. Επίσης, αν θεωρείται προτεραιότητα η καινοτομία και η δημιουργικότητα, τότε θα πρέπει να εκτιμάται και να αμείβεται (Ιορδάνογλου, 2008, σελ. 78).

Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι ο πρώτος προϊστάμενος ενός νεαρού εργαζομένου είναι πιθανότατα αυτός που ασκεί τη μεγαλύτερη επιρροή στη σταδιοδρομία του. Αν οι διευθυντές δεν μπορούν ή δεν θέλουν να αναπτύξουν τις δεξιότητες που οι νέοι εργαζόμενοι πρέπει να υλοποιούν αποτελεσματικά, τότε, πολύ πιθανόν, οι νέοι εργαζόμενοι θα θέσουν χαμηλότερα ατομικά πρότυπα από εκείνα που είναι ικανοί να επιτύχουν. Επίσης, θα πληγεί η εικόνα που έχουν για το άτομό τους και θα υιοθετήσουν αρνητικές στάσεις προς τα εργασιακά καθήκοντα, τους εργαζόμενους και, πιθανόν, προς την επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Δεδομένου ότι οι πιθανότητες να δημιουργηθεί μια επιτυχημένη επαγγελματική σταδιοδρομία κοντά στους πρώτους εργοδότες θα μειωθούν γρήγορα, οι εργαζόμενοι θα φύγουν, αν έχουν υψηλές φιλοδοξίες, με την ελπίδα ότι θα τους δοθούν καλύτερες ευκαιρίες. Αν, όμως, οι πρώτοι διευθυντές ενισχύσουν τους εργαζόμενους να επιτύχουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, θα θέσουν τα θεμέλια της επιτυχημένης επαγγελματικής σταδιοδρομίας τους (Livingston, 1988).

Τα νεαρά άτομα που αρχίζουν τη σταδιοδρομία τους εργαζόμενοι κοντά σε μη ικανούς διευθυντές, είναι πιθανό να παρουσιάσουν χαμηλή παραγωγικότητα. Όταν νιώσουν απόρριψη και όταν οι διευθυντές κρίνουν ότι οι πιθανότητες να επιτύχουν είναι μικρές, τα νεαρά αυτά άτομα είναι φυσικό να δυσκολευτούν αρκετά να διατηρήσουν την αυτοεκτίμησή τους. Σύντομα, η ικανοποίηση που αντλούν από τα εργασιακά τους καθήκοντα θα μειωθεί και, για να αποφύγουν περισσότερη μείωση της αυτοεκτίμησής τους, θα φύγουν από τη συγκεκριμένη εταιρεία για να πάνε να εργαστούν κάπου που θεωρούν ότι θα έχουν περισσότερες ελπίδες (Livingston, 1988).

«Ένα καλό εργασιακό περιβάλλον δημιουργεί καλή φήμη για την εταιρεία, η οποία γίνεται πόλος έλξης ταλαντούχων εργαζομένων». Επίσης, δημιουργεί μεγαλύτερη δέσμευση στα άτομα που εργάζονται σε αυτό και διάθεση να προσφέρουν ιδέες και γνώσεις, καθώς γίνεται πηγή καινοτομίας αναβαθμίζοντας την ποιότητα συνεργασίας, και όλα αυτά μεταφράζονται σε καλύτερα αποτελέσματα και κερδοφορία (Ιορδάνογλου, 2008, σελ. 255). Ακόμη, η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση μεταφράζεται σε υψηλό ηθικό, το οποίο με τη σειρά του έχει θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα (Arthur, 2001, μετάφραση δική μου). Οι ενθαρρύνσεις όλων των ειδών, το ανέβασμα του ηθικού, με τις αναγνωρίσεις και τους επαίνους, αποτελούν θετικά κίνητρα αύξησης της εργασιακής απόδοσης, ενώ οι ποινές και οι τιμωρίες είναι αρνητικά κίνητρα, τα οποία επιδρούν μάλλον ανασταλτικά και δημιουργούν

εχθρότητες και απογοητεύσεις, που μάλλον παρεμποδίζουν και αποθαρρύνουν την απόδοση (Καλογήρου, 2000). Σύμφωνα με τη Χατζηπαντελή (1999), είναι γεγονός ότι ένας οργανισμός δεν μπορεί να προσαρμόζεται πάντα ο ίδιος στις ανάγκες των ανθρώπων του. Έτσι, συχνά ασκεί πίεση στα μέλη του για να οδηγήσει τη συμπεριφορά τους προς ορισμένη κατεύθυνση. Η υπερβολική πίεση, όμως, μπορεί να αποδειχθεί αντιπαραγωγική, και για αυτό το λόγο θα πρέπει να επιδιώκεται η ισορροπία.

5.3 Εμπόδια στην Εργασιακή Δέσμευση και Απόδοση

5.3.1 Εργασιακό Άγχος

Το εργασιακό άγχος αποτελεί μία από τις σοβαρότερες, και συνηθέστερες στις μέρες μας, απειλές κατά της υγείας που εμφανίζονται στο χώρο εργασίας. Μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορους τρόπους, όπως είναι η υπερένταση, η ευερεθιστότητα και η αδυναμία συγκέντρωσης. Ακόμη, το άγχος μπορεί να εκδηλωθεί και οργανικά, για παράδειγμα, με την κατάχρηση ουσιών, τις διαταραχές ύπνου και τα προβλήματα του πεπτικού και του κυκλοφοριακού συστήματος. Σχετικά με τα αίτια που προκαλούν το άγχος, είναι πλέον γνωστό ότι δεν υπάρχουν «αγχώδεις» άνθρωποι, αλλά μόνο αγχογόνες καταστάσεις. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι αισθάνονται φόβο και ανησυχία, γιατί υπάρχει κάποιο ανάλογο ερέθισμα, και όχι τυχαία, γιατί έτσι είναι φτιαγμένοι ή προδιατεθειμένοι. Επομένως, η αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους πρέπει να απασχολεί τη διοίκηση, γιατί το άγχος επηρεάζει την απόδοση των υπαλλήλων, αλλά και γιατί η διασφάλιση της υγείας και της ποιότητας της εργασιακής ζωής αποτελεί κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης (Χατζηπαντελή, 1999).

Επιπλέον, το εργασιακό άγχος μπορεί να συνδέεται με την αντιστοιχία ανάμεσα στις ικανότητες του υπαλλήλου και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Όταν οι ικανότητες του υπαλλήλου είναι πολύ μεγαλύτερες από τις απαιτήσεις της θέσης, το επακόλουθο είναι η πλήξη, αλλά και η ανησυχία εξαιτίας του προβληματισμού για τη σκοπιμότητα παραμονής στη θέση. Στην αντίθετη περίπτωση προκαλείται άγχος και έντονο αίσθημα ανεπάρκειας. Επίσης, το άγχος μπορεί να είναι το επακόλουθο των χαρακτηριστικών της ίδιας της εργασίας. Για παράδειγμα, η πολυπλοκότητα, η υψηλή ευθύνη, η μονοτονία, οι διαρκείς αλλαγές συνθηκών και περιβάλλοντος, οι αντιξοές συνθήκες, οι ώρες εργασίας (βάρδιες, υποχρεωτικές υπερωρίες) και οι κίνδυνοι προκαλούν αισθήματα φόβου και ανησυχίας. Επιπλέον, το κλίμα που επικρατεί στο χώρο εργασίας, οι σχέσεις με τον προϊστάμενο και τους συνάδελφους, το στυλ ηγεσίας και οι ανταγωνισμοί μπορούν να προκαλέσουν την εμφάνιση και αύξηση του άγχους. «Οι αντιφάσεις και οι συγκρούσεις που ενυπάρχουν σε μία θέση

εργασίας αποτελούν μία συνήθη αιτία άγχους. Για παράδειγμα, τα μεσαία στελέχη μιας επιχείρησης δέχονται πίεση από δύο κατευθύνσεις, γιατί λειτουργούν ταυτόχρονα ως προϊστάμενοι και ως υφιστάμενοι». Τέλος, μία πολύ σημαντική πηγή άγχους στην εργασία είναι η αβεβαιότητα για το μέλλον της (Χατζηπαντελή, 1999, σελ. 206-207).

Η μείωση της συγκέντρωσης και της προσοχής, η εξασθένηση της μνήμης, η μείωση της ταχύτητας αντίδρασης, η αύξηση των λαθών, η εξασθένηση της δυνατότητας οργάνωσης και προγραμματισμού, καθώς και η αύξηση στις διαταραχές της σκέψης αποτελούν παραδείγματα γνωστικών συνεπειών του άγχους. Οι αλλαγές στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, η ένταση προβλημάτων της προσωπικότητας που προϋπάρχουν, η μείωση της αυτοεκτίμησης, η αύξηση των ψυχολογικών εντάσεων και η εμφάνιση συναισθηματικής αδυναμίας είναι συνήθεις συναισθηματικές συνέπειες του άγχους. Η εμφάνιση προβλημάτων λόγου, η μείωση του ενδιαφέροντος για την εργασία, η αύξηση των απουσιών, η μείωση της ενεργητικότητας, η μετάθεση ευθυνών και η επιφανειακή αντιμετώπιση των προβλημάτων και των θεμάτων της εργασίας είναι συνέπειες που έχει το άγχος στην εργασιακή συμπεριφορά (Χατζηπαντελή, 1999).

5.3.2 Υποτίμηση και Έλλειψη Σεβασμού

Η εξουσία που κατέχει ένας εργοδότης περιορίζεται από νόμους που επιβάλλονται από την Πολιτεία με τη μορφή του Εργατικού Δικαίου. Ένας εργοδότης δικαιούται να διευθύνει, να κατευθύνει, να χαράζει πολιτική και να διατάζει για θέματα που αφορούν το αντικείμενο της εργασίας του. Δεν δικαιούται, όμως, να προσβάλλει, να βρίζει και, γενικά, να μειώνει τον εργαζόμενο ως άνθρωπο. Από τη στιγμή που ένας εργοδότης ξεπερνά τα όρια των δικαιωμάτων του ως εργοδότης, δεν κάνει πια απλή χρήση, αλλά κάνει κατάχρηση της εξουσίας που κατέχει. Πέρα, όμως, από την ηθική και νομική πλευρά αυτού του θέματος, υπάρχει και μια πρακτική σκοπιά. Οι άνθρωποι αποδίδουν ανάλογα με το πώς νιώθουν. «Αλλιώς αποδίδει ο ικανοποιημένος υπάλληλος και αλλιώς ο αδικημένος». Οι εργοδότες θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους το πώς νιώθουν οι εργοδοτούμενοι, γιατί διαφορετικά τα επακόλουθα θα είναι αρνητικά (Πιντέρης, 2000, σελ. 147-148).

Αν ένας υπάλληλος έχει να κάνει με έναν εργοδότη που ακόμα ζει στην εποχή της φεουδαρχίας ή της αποικιοκρατίας, με αποτέλεσμα να δυσκολεύεται να ξεχωρίσει την έννοια «υπάλληλος» από την έννοια «δούλος», τότε ο υπάλληλος χρειάζεται πρώτα απ' όλα να κάνει ένα σαφή διαχωρισμό ανάμεσα στις έννοιες «ευσυνειδησία» και «δουλοπρέπεια». Το γεγονός ότι ένας άνθρωπος εργάζεται δεν σημαίνει ότι πρέπει να ξεπουλήσει τον εαυτό του. Ο

εργοδότης τον πληρώνει για το χρόνο που τον απασχολεί και για τις γνώσεις που έχει. Με άλλα λόγια, ο εργαζόμενος πουλά έργο και χρόνο και πληρώνεται. Δεν πληρώνεται για την αξιοπρέπειά του, γιατί κανένας δεν πουλά την αξιοπρέπειά του (Πιντέρης, 2000). Κάθε άνθρωπος έχει μια υπόληψη, την οποία ο προϊστάμενος πρέπει να σέβεται και να προστατεύει. Κανένας άνθρωπος δεν θέλει να νιώσει ότι μειώνεται, ιδιαίτερα μπροστά στους συναδέλφους του (Χυτήρης α, 2001).

5.3.3 Έλλειψη Οργανωσιακής Υποστήριξης και Πιεστικός Έλεγχος

Ένα άτομο του οποίου τα προσωπικά χαρακτηριστικά ταιριάζουν στις απαιτήσεις της εργασίας του και που παρακινείται ισχυρά, μπορεί να μην επιτελεί σημαντικό έργο, επειδή η οργανωσιακή υποστήριξη είναι ανεπαρκής. Η έλλειψη οργανωσιακής υποστήριξης μπορεί να προκαλέσει αρκετά προβλήματα στην απόδοση. Πολύ συνηθισμένα παραδείγματα είναι το να είναι κανείς υποχρεωμένος να τελειώσει γρήγορα μια εργασία, επειδή οι προθεσμίες είναι πολύ πιεστικές, το να μην έχει τα κατάλληλα εργαλεία, καθώς και το να μην του έχουν δοθεί σαφείς οδηγίες. Ουσιαστικά, κάθε εργαζόμενος μπορεί να ισχυριστεί ότι συναντά συχνά τέτοιες ελλείψεις υποστήριξης μέσα στο χώρο εργασίας του, όπως συγκεκριμένα μη ρεαλιστικές προθεσμίες για την ολοκλήρωση και παράδοση ενός έργου, αδυναμία να βρει έγκαιρα την κατάλληλη τεχνική υποστήριξη, έλλειψη σαφήνειας στις οδηγίες του προϊσταμένου του, κτλ (Χυτήρης β, 2001).

Αρκετοί προϊστάμενοι λαμβάνουν μέτρα όπως η αύξηση του χρόνου και της έντασης της προσοχής που εστιάζουν στους εργαζόμενους, η απαίτηση να παίρνουν την έγκρισή τους οι εργαζόμενοι πριν αποφασίσουν για κάτι, η απαίτηση να βλέπουν περισσότερα έγγραφα που τεκμηριώνουν αυτές τις αποφάσεις, καθώς και η πιο στενή παρακολούθηση του εργαζομένου στη διάρκεια συσκέψεων, κριτικάροντας τα σχόλιά του με πιο έντονο ύφος. Αυτά τα μέτρα στοχεύουν στην αύξηση της απόδοσης και στο να αποτρέψουν τον υφιστάμενο να κάνει λάθη. Στην πραγματικότητα, όμως, οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν τον αυξημένο έλεγχο ως έλλειψη εμπιστοσύνης προς το πρόσωπό τους. Με την πάροδο του χρόνου, αρχίζουν να αμφιβάλλουν και για τους συλλογισμούς και για τις ικανότητές τους, και χάνουν τα κίνητρα να αποφασίζουν αυτόνομα ή δεν κάνουν καμία απολύτως ενέργεια. Επίσης, πιστεύουν πως ο προϊστάμενός τους θα αμφισβητήσει ότι και να κάνουν ή πως τελικά θα το κάνει εκείνος ο ίδιος (Manzoni και Barsoux, 1998).

«Οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται εσωτερική αφοσίωση, αν υπάρχει πάντα κάποιος που τους ελέγχει από την αρχή ως το τέλος» (Argyris, 1998, σελ. 109). Σε τελική ανάλυση, δεν

παρουσιάζουν τις ιδέες τους ή δεν είναι ενεργοί μέσα στον οργανισμό. Συνεπώς, ο προϊστάμενος αυξάνει πάλι τις πιέσεις που ασκεί και ενισχύει τον έλεγχο, παρακολουθώντας, ρωτώντας και ελέγχοντας διπλά όλες τις ενέργειες των εργαζομένων. Έτσι, δημιουργείται μία μη ικανοποιητική σχέση ανάμεσα στον προϊστάμενο και τον υφιστάμενο, η οποία είναι απλώς υποφερτή, παρά τις τακτικές μεταξύ τους συγκρούσεις. Στη χειρότερη περίπτωση, η έντονη παρέμβαση του προϊσταμένου και ο εξονυχιστικός έλεγχος παραλύουν τον εργαζόμενο και τον οδηγούν σε πλήρη αδράνεια, με επακόλουθο ο εργαζόμενος είτε παραιτείται, είτε απολύεται (Manzoni και Barsoux, 1998).

Οι προϊστάμενοι, συνήθως, δεν συνειδητοποιούν ότι ο αυστηρός έλεγχός τους καταλήγει να επηρεάζει αρνητικά την απόδοση των υφισταμένων, υπονομεύοντας τα κίνητρά τους με δύο τρόπους. Πρώτο, στερεί από τους υφιστάμενους την αυτονομία τους κατά την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων τους, και δεύτερο, τους κάνει να αισθάνονται ότι έχουν χαμηλότερη αξία. Ο αυστηρός έλεγχος αποτελεί ένδειξη του γεγονότος ότι ο προϊστάμενος θεωρεί ότι ο υφιστάμενος δεν δύναται να έχει ικανοποιητική απόδοση χωρίς αυστηρές κατευθυντήριες γραμμές. Όταν ο υφιστάμενος νιώθει ότι υπάρχουν χαμηλές προσδοκίες, συνήθως, υπονομεύεται η αυτοπεποίθησή του (Manzoni και Barsoux, 1998).

Κεφάλαιο 6: Εργασιακή Δέσμευση και Απόδοση μέσα από την Παρακίνηση και Ικανοποίηση των Εργαζομένων

Η εργασιακή δέσμευση και απόδοση συνδέονται άμεσα με την παρακίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων. Πιο κάτω εξετάζεται η εργασιακή δέσμευση ως επακόλουθο της παρακίνησης και ικανοποίησης, και η εργασιακή απόδοση ως επακόλουθο της παρακίνησης και ικανοποίησης.

6.1 Η Εργασιακή Δέσμευση ως επακόλουθο της Παρακίνησης και Ικανοποίησης

Η δέσμευση ακολουθεί όταν οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν, όταν έχουν ένα λόγο ή το κίνητρο να συμμετέχουν, όταν έχουν την ελευθερία να συμμετέχουν και όταν γνωρίζουν πώς να συμμετέχουν (Macey, Schneider, Barbera και Young, 2009, μετάφραση δική μου). Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να προβαίνει σε κάποιες ενέργειες για να ενισχύει τη δέσμευση. Καταρχήν, θα πρέπει να ξεκαθαρίζει το σκοπό και τις αξίες του οργανισμού προς τα έξω, γιατί αυτά θα αποτελέσουν πόλο έλξης για υποψήφιους εργαζόμενους που συνάδουν με τη φιλοσοφία και το σκοπό της επιχείρησης και θέλουν να προσφέρουν στην επίτευξή του, εξασφαλίζοντας τη μακροχρόνια δέσμευσή τους. Ακόμη, θα πρέπει να δημιουργήσει αυτοπεποίθηση στους εργαζόμενους για την ικανότητα της ηγεσίας. Η ύπαρξη ικανών ηγετών μέσα σε έναν οργανισμό συμβάλλει, επίσης, στην εξασφάλιση της δέσμευσης των εργαζομένων. Επιπλέον, η ομαδικότητα και η συνεργασία μπορεί να είναι ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στους εργαζόμενους και τον οργανισμό. Επίσης, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να σχεδιάσει αναπτυξιακές ευκαιρίες που μπορούν να εξασφαλίσουν τη δέσμευση των εργαζομένων, αφού οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν όλο και πιο έντονα ότι είναι οι ίδιοι υπεύθυνοι για τη διαχείριση της καριέρας τους και της εργασιακής τους βιωσιμότητας. Η «απασχολησιμότητά» τους στο παρόν και στο μέλλον εξαρτάται από τη συνεχή ανάπτυξη και τη βελτίωση των ικανοτήτων τους, γι' αυτό θα παραμείνουν εκεί όπου οι συνθήκες είναι ευνοϊκές για κάτι τέτοιο. Επιπρόσθετα, στη διαδικασία της επιλογής προσωπικού θα πρέπει να συζητιούνται οι όροι του ψυχολογικού συμβολαίου, όπως τους αντιλαμβάνεται ο υποψήφιος, και να γίνεται ξεκάθαρο αν η επιχείρηση μπορεί να τους υλοποιήσει (Ιορδάνογλου, 2008).

Σύμφωνα με τους Macey, Schneider, Barbera και Young (2009, μετάφραση δική μου), η δέσμευση αποτελείται από τέσσερις βασικές αρχές. Βάσει της πρώτης αρχής, η δέσμευση

προϋποθέτει ένα εργασιακό περιβάλλον που δεν απαιτεί απλώς, αλλά προωθεί την ανταλλαγή πληροφοριών, παρέχει ευκαιρίες εκπαίδευσης και προσφέρει μια ισορροπία στη ζωή των ανθρώπων, δημιουργώντας, έτσι, τις βάσεις για διαρκή ενέργεια και ατομική πρωτοβουλία. Σύμφωνα με τη δεύτερη αρχή, η δέσμευση συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι έχουν εργασία που τους ενδιαφέρει και συνάδει με τις αξίες και τα συμφέροντά τους. Η τρίτη αρχή υποστηρίζει ότι η δέσμευση συμβαίνει όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ασφαλείς να αναλάβουν δράση με δική τους πρωτοβουλία. Συνεπώς, αυτό που χρειάζεται είναι η εμπιστοσύνη. Βάσει της τέταρτης αρχής, η στρατηγική δέσμευση συμβαίνει όταν οι άνθρωποι γνωρίζουν τις στρατηγικές προτεραιότητες του οργανισμού, καθώς γιατί και πότε ο οργανισμός συνδέει τις διαδικασίες και πρακτικές του, δηλαδή την οργανωσιακή του κουλτούρα, με την επίτευξη των στόχων του.

6.2 Η Εργασιακή Απόδοση ως επακόλουθο της Παρακίνησης και Ικανοποίησης

Οι τρεις βασικές παράμετροι που καθορίζουν την απόδοση είναι οι εργασιακές ρυθμίσεις (π.χ. τεχνολογία, οργάνωση, διαδικασίες), η ικανότητα (γνώσεις και δεξιότητες) και η παρακίνηση. Η τελευταία παράμετρος, δηλαδή η παρακίνηση, θεωρείται ως η πλέον κρίσιμη (Χατζηπαντελή, 1999). Η παρακίνηση προβλέπει ότι θα ακολουθήσει προσπάθεια. Η προσπάθεια μαζί με τα ατομικά χαρακτηριστικά και την οργανωσιακή υποστήριξη, προβλέπουν ότι θα ακολουθήσει απόδοση. Ένας άνθρωπος με ισχυρή παρακίνηση είναι ένα άτομο που καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια στην εργασία του. Αντίθετα, ένας άνθρωπος με χαμηλή παρακίνηση είναι ένα άτομο που δεν καταβάλλει αρκετή προσπάθεια στην εργασία του (Χυτήρης β, 2001).

Ορισμένα άτομα έχουν τα αναγκαία ατομικά χαρακτηριστικά για να διεκπεραιώσουν ένα έργο, αλλά δεν καταβάλλουν την προσπάθεια που απαιτείται για να έχουν υψηλή απόδοση. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ίσως δεν έχουν την αναγκαία παρακίνηση για να προσπαθήσουν. Έτσι, οι διευθυντές πρέπει να αναπτύξουν καλές στρατηγικές για να παρακινήσουν τους υφιστάμενούς τους. «Η προθυμία για καταβολή εργασιακής προσπάθειας είναι ατομικό προτέρημα. Ένας διευθυντής δεν μπορεί να κάνει την εργασία του υφισταμένου του. Αυτή είναι η ουσία της πρόκλησης που αντιμετωπίζει ο διευθυντής – είναι υπεύθυνος για την εργασία κάποιων άλλων». Γι' αυτό, ως διευθυντής θα πρέπει να δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον στην κατανόηση του τι παρακινεί τα άτομα να εργαστούν αποδοτικότερα (Χυτήρης β, 2001, σελ. 71).

Η όσο το δυνατό μεγαλύτερη συναισθηματική επένδυση ενός προϊσταμένου αποτελεί το μυστικό με το οποίο οι υφιστάμενοι μπορούν να πειστούν να εργαστούν όσο καλύτερα μπορούν. Όπως συμβαίνει και με τα περισσότερα πράγματα σε αυτόν τον κόσμο, για να περιμένεις να πάρεις πολλά, πρέπει να προσφέρεις πολλά. Σύμφωνα με τη δήλωση κάποιου ανώτερου στελέχους μιας εταιρείας: «Όσο σεβασμό νιώθεις για τους άλλους, τόσο σεβασμό νιώθουν και εκείνοι για σένα». Αν ένας διευθυντής θέλει οι εργαζόμενοι στον οργανισμό του να αφιερώνουν την ψυχή τους και το μυαλό τους στη δουλειά τους, τότε πρέπει να κάνει και εκείνος το ίδιο (Manzoni και Barsoux, 1998, σελ. 225). Συμφωνώ απόλυτα με τις πιο πάνω δηλώσεις και θα ήθελα να προσθέσω ότι πολύ σημαντική είναι και η αναγνώριση της αξίας ενός ανθρώπου και η ένδειξη εκτίμησης προς το πρόσωπό του.

«Η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση είναι πιθανό να βοηθήσει στην βελτίωση της σύνθεσης του εργατικού δυναμικού». Καταρχήν, οι επιχειρήσεις που παρέχουν καλά πακέτα αμοιβών προσελκύουν περισσότερους εργαζομένους, με καλύτερα προσόντα, και γίνονται ανταγωνιστικές στην αγορά εργασίας. Εργαζόμενοι με υψηλή απόδοση τείνουν να αποκτούν ένα μεγαλύτερο μερίδιο των αμοιβών για να κινητοποιηθούν και να μείνουν σε μία επιχείρηση, ενώ εργαζόμενοι με χαμηλό δείκτη απόδοσης αποθαρρύνονται και τείνουν να εγκαταλείψουν την επιχείρηση. «Τα συστήματα αμοιβών που δεν συνδέονται με την απόδοση τείνουν να έχουν την αντίθετη επίδραση και έτσι έχουν το χειρότερο αποτέλεσμα». Με άλλα λόγια, καλοπληρωμένοι εργαζόμενοι με χαμηλή απόδοση μπορεί να μείνουν σε έναν οργανισμό, αφού ανταμείβονται καλά και δεν είναι ελκυστικοί σε άλλους οργανισμούς, ενώ, αντίθετα, άτομα με υψηλή απόδοση νιώθουν ότι δεν αμείβονται επαρκώς και είναι πιθανό να ανταποκριθούν στο κάλεσμα οργανισμών που αξιολογούν περισσότερο τη συμβολή τους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003, σελ. 379-380).

Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε παγκόσμιες αγορές, για να διατηρηθούν ανταγωνιστικές, χρειάζονται εργαζομένους που βελτιώνουν συνεχώς τον τρόπο με τον οποίο εκτελούν τις εργασίες τους. Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο πιθανό να κοινοποιούν και να συζητούν μεταξύ τους τις ιδέες τους για βελτίωση της εργασίας τους, όταν οι διευθυντές τους αναγνωρίζουν τη συνεισφορά τους. Τα προγράμματα αναγνώρισης της συμμετοχής των εργαζομένων μπορούν να βελτιώσουν τις διαθέσεις των εργαζομένων, εμπεδώνοντάς τους το μήνυμα ότι η επιχείρηση νοιάζεται για τις ιδέες των εργαζομένων της και είναι πρόθυμη να τους ανταμείψει για την προσπάθειά τους. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων μπορεί να συμβάλει με την ανάπτυξη και διατήρηση τυπικών προγραμμάτων αναγνώρισης της συμμετοχής των εργαζομένων, όπως είναι τα συστήματα των εισηγήσεων και τα βραβεία αναγνώρισης (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Το σύστημα των εισηγήσεων προκαλεί, αξιολογεί και εφαρμόζει τις εισηγήσεις των εργαζομένων και, στη συνέχεια, ανταμείβει τους εργαζόμενους για τις αξιόλογες ιδέες. Συνήθως, η ανταμοιβή είναι χρηματική. Επίσης, μπορεί να είναι πανηγυρική αναγνώριση, επιπλέον άδεια, ειδική θέση στάθμευσης του αυτοκινήτου ή κάποια άλλη πρόσθετη παροχή. Όταν οι διευθυντές σχεδιάζουν ένα σύστημα εισηγήσεων θα πρέπει να χρησιμοποιούν μια επιτροπή αξιολόγησης των εισηγήσεων, ώστε να αξιολογούν κάθε εισήγηση με δικαιοσύνη, και να παρέχουν στους εργαζόμενους εξηγήσεις για τους λόγους που δεν χρησιμοποιήθηκε η εισήγησή τους. Επίσης, θα πρέπει να εφαρμόζουν τις αποδεδειγμένες εισηγήσεις αμέσως και να αναγνωρίζουν τον εμπνευστή της εισήγησης. Το ενημερωτικό δελτίο της επιχείρησης μπορεί να χρησιμοποιείται για την πανηγυρική αναγνώριση των εργαζομένων, οι εισηγήσεις των οποίων βελτίωσαν την εργασία. Επιπλέον, οι διευθυντές θα πρέπει να προτείνουν ανταμοιβές, ανάλογης αξίας με το όφελος που έχει η επιχείρηση από την εισήγηση (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Τα βραβεία αναγνώρισης αποδίδουν πανηγυρικά αναγνώριση στα άτομα ή τις ομάδες που προτείνουν εξαιρετικές εισηγήσεις-προτάσεις στην επιχείρηση. Ο διευθυντής μιας ομάδας μπορεί να έχει την πρωτοβουλία για ένα βραβείο αναγνώρισης. Επιτροπή αναγνώρισης και βραβείων αξιολογεί τους υποψήφιους. Η βελτίωση της ποιότητας πρέπει να είναι συνεχής, κι έτσι δεν πρέπει να υπάρχει όριο στον αριθμό των συμμετοχών και επιβραβεύσεων ενός ατόμου ή μιας ομάδας. Το βραβείο αναγνώρισης πρέπει να είναι ο εορτασμός της επιτυχίας του ατόμου ή της ομάδας, έτσι ώστε να ενθαρρυνθούν τα άλλα μέλη της επιχείρησης να εργάζονται για την εξυπηρέτηση των στόχων της επιχείρησης. Επιπλέον, τα βραβεία αναγνώρισης που επικεντρώνονται στα επιτεύγματα της ομάδας ή του ατόμου περιλαμβάνουν εκδρομή με έξοδα της εταιρείας για όλα τα μέλη της ομάδας και τις οικογένειές τους, μπλουζάκια, κύπελλα ή καπελάκια με το χαρακτηριστικό σήμα της ομάδας, ενθαρρύνοντας την αφοσίωση στην ομάδα, βραδινή έξοδο με δαπάνη της εταιρείας για τον εργαζόμενο και τον/τη σύζυγό του, πλακέτα με εγχάρακτα τα ονόματα των μελών της ομάδας που κατέθεσαν τις εξαιρετικές εισηγήσεις, δωρεά επ' ονόματι του εργαζομένου στο φιλανθρωπικό ίδρυμα της επιλογής του (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Κεφάλαιο 7: Μεθοδολογία

Ο βασικός σκοπός αυτής της έρευνας ήταν να αποδειχτεί ότι η ψυχολογική διάθεση των εργαζομένων, η εργασιακή παρακίνηση, ικανοποίηση, δέσμευση και απόδοση είναι στοιχεία που συνδέονται άμεσα. Η μελέτη των κινήτρων που χρειάζονται οι εργαζόμενοι για να λειτουργούν σωστά στην εργασία τους και να νιώθουν ικανοποίηση από αυτήν, δείχνει ότι η δέσμευση και η απόδοσή τους περιστρέφονται γύρω από τη συναισθηματική τους κατάσταση και τη ψυχολογική τους διάθεση.

7.1 Μέθοδος που ακολουθήθηκε

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε είναι η μέθοδος ποσοτικής έρευνας. Ακολουθήθηκε ποσοτική πρωτογενής έρευνα με συνδυασμό δευτερογενούς έρευνας. Αρχικά, ακολουθήθηκε η δευτερογενής έρευνα με τη συλλογή και ανάλυση πληροφοριών από βιβλία και επιστημονικά άρθρα, δημιουργώντας το θεωρητικό πλαίσιο των παραγόντων παρακίνησης και ικανοποίησης εργαζομένων και το πώς αυτοί οι παράγοντες συνδέονται με την εργασιακή δέσμευση και απόδοση, μέσα από αυτά που ειπώθηκαν από τους ειδικούς και τους διάφορους συγγραφείς. Έπειτα, ακολουθήθηκε η πρωτογενής έρευνα συλλέγοντας πληροφορίες και δεδομένα από ερωτηματολόγια. Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε άτομα που εργάζονται σε διάφορους οργανισμούς και επιχειρήσεις της Κυπριακής Αγοράς, ανεξαρτήτου κλάδου. Η δημιουργία του ερωτηματολογίου βασίστηκε στις πληροφορίες που μαζεύτηκαν από τη δευτερογενή έρευνα.

7.2 Συλλογή Πληροφοριών μέσα από τη Μέθοδο της Ποσοτικής

Πρωτογενούς Έρευνας

Τα άτομα στα οποία δόθηκαν τα ερωτηματολόγια κλήθηκαν να απαντήσουν ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι ερωτήσεις αυτές σχετίζονται με τα κίνητρα που χρειάζεται ένας εργαζόμενος για να λειτουργεί σωστά στην εργασία του και να νιώθει ικανοποίηση από αυτήν, με την εργασιακή δέσμευση και απόδοση, καθώς και με το πώς νιώθουν και τι πιστεύουν οι ερωτώμενοι για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Όλες οι πληροφορίες και τα δεδομένα που μαζεύτηκαν από τα ερωτηματολόγια αναλύθηκαν με τη χρήση του προγράμματος Microsoft Office Excel. Τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα αυτής της ανάλυσης εξετάζονται στο επόμενο Κεφάλαιο.

7.3 Αιτιολογία Επιλογής της Μεθόδου της Ποσοτικής Έρευνας

Σύμφωνα με την Κυριαζή (2009, σελ. 47), «η ποσοτική έρευνα, σε αντίθεση με την ποιοτική, έχει σταθερή και δύσκαμπτη δομή». Ο σχεδιασμός της δεν επιτρέπει πολλές αλλαγές, εφόσον η έρευνα έχει ξεκινήσει, ενώ βασικό της γνώρισμα είναι ότι επιτρέπει τη σύνδεση δύο ή περισσότερων χαρακτηριστικών για μεγάλο αριθμό περιπτώσεων, προβάλλοντας έτσι τις γενικές τάσεις που εμφανίζονται στο δείγμα. Ένα βασικό στοιχείο για την προτίμηση που παρουσιάζεται προς τις ποσοτικές μεθόδους, όταν πρόκειται για τον έλεγχο της θεωρίας, είναι η δυνατότητα που έχει ο ερευνητής να προσεγγίσει μεγάλο μέρος του πληθυσμού. Όταν τα αποτελέσματα μιας έρευνας βασίζονται σε μεγάλο αριθμό περιπτώσεων, επικρατεί η γενική αντίληψη ότι οι θεωρητικές υποθέσεις υποβάλλονται σε πιο αυστηρό και έγκυρο έλεγχο. Επιπλέον, όπως αναφέρει ο Creswell (2009), μελετώντας τις γενικές τάσεις ενός δείγματος πληθυσμού, ο ερευνητής μπορεί να κάνει αξιώσεις για τον πληθυσμό, από τα αποτελέσματα του δείγματος.

Ο σκοπός της έρευνας στην ποσοτική έρευνα είναι πολύ συγκεκριμένος. Η ποσοτική έρευνα θα πρέπει να περιέχει ένα προσεκτικά επιλεγμένο και αντιπροσωπευτικό ανά περίπτωση δείγμα και ένα καλά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο, ώστε να είναι αποτελεσματική και επιτυχημένη (Σιώμοκος και Μαύρος, 2008). «Το ερωτηματολόγιο είναι ένα εργαλείο, μέσω του οποίου συγκεντρώνονται συγκεκριμένες πληροφορίες» (Δημητρόπουλος, 2001, σελ. 203). Οι ερωτήσεις μπορεί να έχουν κλειστή μορφή, με προκαθορισμένες απαντήσεις από τον ερευνητή, ή ανοιχτή μορφή, με τη δυνατότητα ελεύθερης διατύπωσης της απάντησης από τον ερωτώμενο. Έρευνες ποσοτικού χαρακτήρα βασίζονται σχεδόν αποκλειστικά σε κλειστές ερωτήσεις, καθώς οι εκ των προτέρων κωδικοποιημένες απαντήσεις διευκολύνουν την ποσοτικοποίηση των στοιχείων (Κυριαζή, 2009). Ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει μεταξύ αυτών που προτείνονται (Javeau, 1996). Μέσα από τις εναλλακτικές προκαθορισμένες απαντήσεις επιλέγει την απάντηση που τον αντιπροσωπεύει καλύτερα (Κυριαζή, 2009).

7.4 Περιορισμοί της Έρευνας

«Ο σχεδιασμός της ποιοτικής έρευνας είναι, με δεδομένους τους στόχους που επιδιώκει, πιο χαλαρός σε σχέση με το ποσοτικό μοντέλο». Αυτό σημαίνει ότι αποφάσεις οι οποίες σχετίζονται με τους κοινωνικούς χώρους που θα διερευνηθούν, με τα άτομα ή, γενικότερα, με τις περιπτώσεις που θα προσεγγίσει ο ερευνητής, ή ακόμα και οι τεχνικές που θα εφαρμοστούν για τη συλλογή και την ανάλυση των στοιχείων, μπορεί να επανεξεταστούν και

να αλλάξουν με την εξέλιξη της έρευνας. Αυτές οι αποφάσεις προσδιορίζονται πολύ από την αμοιβαία αποσαφήνιση και συγκεκριμενοποίηση των εμπειρικών δεδομένων και των εννοιολογικών κατηγοριών που αντιπροσωπεύουν, δηλαδή τη διαπλοκή θεωρητικού και εμπειρικού επιπέδου (Κυριαζή, 2009, σελ. 53-54).

Επιπλέον, με τις κλειστές ερωτήσεις ο ερωτώμενος έχει να κάνει με ένα συγκεκριμένο φάσμα απαντήσεων. Αυτό σημαίνει ότι ο ερωτώμενος οργανώνει τη σκέψη του στο πλαίσιο του σχήματος που του παρουσιάζεται. Η απάντηση, όμως, που επιλέγεται μπορεί να μην είναι εκείνη που ο ερωτώμενος θα είχε δώσει αυθόρμητα σε μια ανοιχτή ερώτηση (Κυριαζή, 2009). Ωστόσο, πολλοί άνθρωποι αποφεύγουν να απαντήσουν ερωτηματολόγια με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, γιατί τις περισσότερες φορές χρειάζονται περισσότερο χρόνο και σκέψη για να απαντηθούν. Γι' αυτό το λόγο, στην παρούσα έρευνα προτιμήθηκαν οι κλειστές ερωτήσεις.

Κεφάλαιο 8: Ανάλυση Πληροφοριών και Δεδομένων

Ερωτηματολογίων

Οι πληροφορίες και τα δεδομένα που αναλύονται πιο κάτω μαζεύτηκαν με τη μέθοδο της ποσοτικής πρωτογενούς έρευνας, από ερωτηματολόγια που δόθηκαν σε εργαζόμενους διαφόρων οργανισμών και επιχειρήσεων της Κυπριακής Αγοράς, ανεξαρτήτου κλάδου. Τα άτομα στα οποία δόθηκαν τα ερωτηματολόγια κλήθηκαν να απαντήσουν 18 ερωτήσεις κλειστού τύπου, σχετικές με παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης σε μια εργασία, με παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα στην εργασία, με το βαθμό ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας από την υφιστάμενη εργασία, κ.ά. Η ανάλυση των πληροφοριών και των δεδομένων που μαζεύτηκαν από τα ερωτηματολόγια, η οποία παρουσιάζεται πιο κάτω, έγινε με τη χρήση του προγράμματος Microsoft Office Excel.

Η έρευνα διεξήχθη την περίοδο από 22 Απριλίου 2013 μέχρι 10 Μαΐου 2013 στην πόλη και επαρχία Λεμεσού και τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε εργαζόμενους με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Αυτά τα χαρακτηριστικά έχουν να κάνουν με τα εξής:

- α) Εργαζόμενοι Ιδιωτικού Τομέα – Εργαζόμενοι Δημόσιου Τομέα
- β) Κάτοικοι στην πόλη της Λεμεσού – Κάτοικοι σε χωριά της επαρχίας Λεμεσού
- γ) Γραφειακή Εργασία – Χειρωνακτική Εργασία
- δ) Εργαζόμενοι με αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας – Νεοπροσληφθέντες Εργαζόμενοι (λιγότερο από τρία χρόνια εργασίας στον ίδιο οργανισμό)

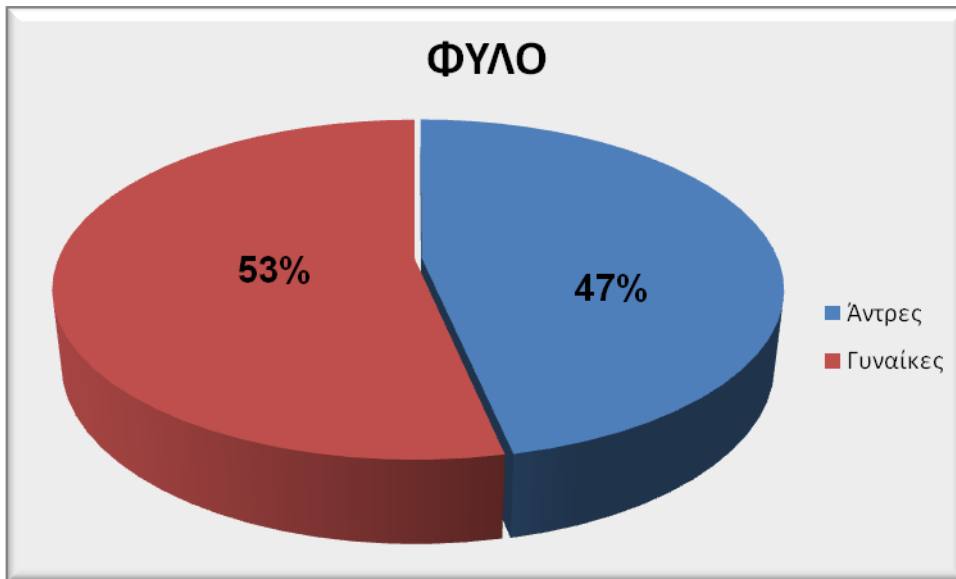
Συνολικά, δόθηκαν 120 ερωτηματολόγια και λήφθηκαν πίσω και τα 120, με έγκυρες απαντήσεις, οι οποίες ήταν χρήσιμες για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

8.1 Δημογραφικά Στοιχεία

8.1.1 Διαχωρισμός ανά Φύλο

Το φύλο των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα παρουσιάζεται στο πιο κάτω διάγραμμα. Η έρευνα για να είναι ποιοτικά σημαντική έπρεπε να αποταθεί και στα δύο φύλα εξίσου, με πολύ μικρή απόκλιση του $\pm 5\%$. Όπως φαίνεται πιο κάτω, ο στόχος επιτεύχθηκε μαζεύοντας απαντήσεις από 64 γυναίκες και 56 άντρες.

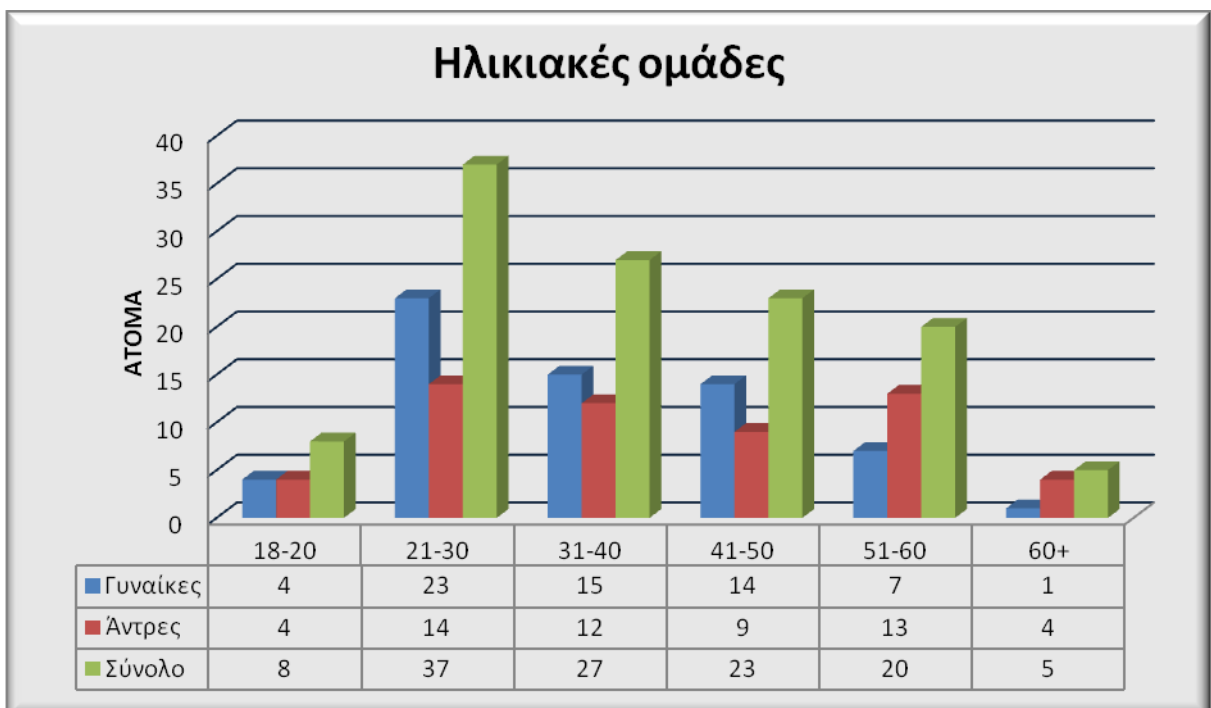
Διάγραμμα 1: Διαχωρισμός έρευνας ανά φύλο



8.1.2 Διαχωρισμός ανά Ηλικία

Η έρευνα λαμβάνει υπόψη όλα τα ηλικιακά στρώματα και, όπως φαίνεται στο πιο κάτω διάγραμμα, η ηλικιακή ομάδα με τα περισσότερα άτομα που έδωσαν απαντήσεις είναι από 21-30 ετών, με 37 απαντήσεις, και ακολουθεί η ομάδα από 31-40 ετών με 27 απαντήσεις.

Διάγραμμα 2: Διαχωρισμός έρευνας ανά ηλικιακή ομάδα



8.1.3 Διαχωρισμός ανά Οικογενειακή Κατάσταση και ανά Επίπεδο

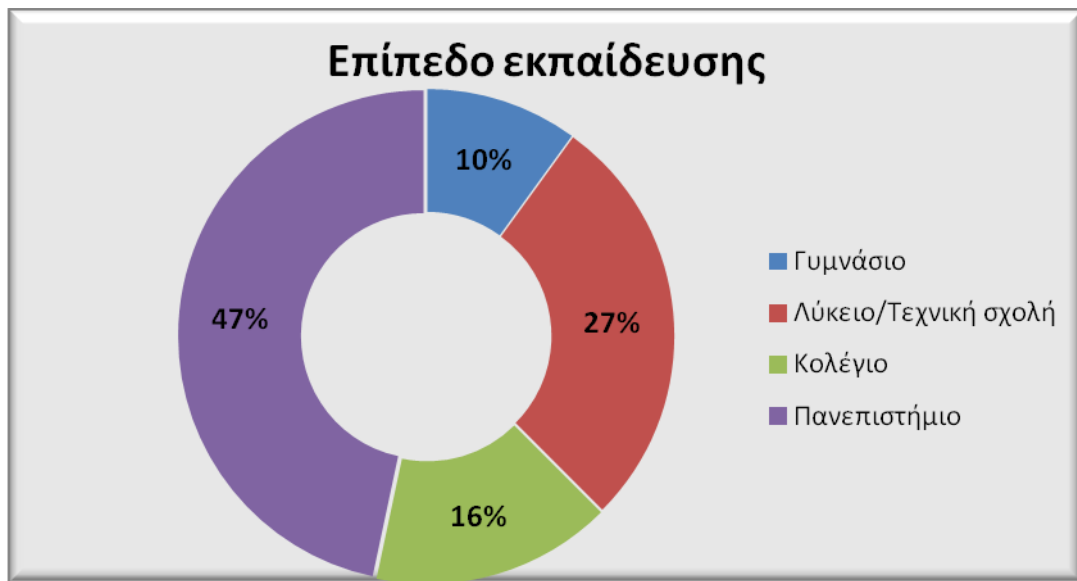
Μόρφωσης

Η πληροφορία αυτή θεωρήθηκε σημαντική, γιατί οι άγαμοι και οι έγγαμοι έχουν διαφορετικές συνήθειες στην καθημερινότητά τους και, γενικά, αντιμετωπίζουν διαφορετικά προβλήματα. Αναζητήθηκε, λοιπόν, κατά πόσο η εργασιακή συμπεριφορά επηρεάζεται από την καθημερινότητα των εργαζομένων που βρίσκονται σε γάμο ή όχι, και αν έχουν παιδιά ή όχι. Επίσης, θεωρήθηκε σημαντικό να εξεταστεί η εργασιακή συμπεριφορά των ατόμων ανάλογα με το επίπεδο μόρφωσής τους. Χρησιμοποιήθηκαν 5 βαθμίδες στα ερωτηματολόγια, αλλά παρουσιάζονται μόνο 4, γιατί η πρώτη βαθμίδα που αφορούσε άτομα που έχουν τελειώσει το δημοτικό σχολείο δεν είχε κανένα αποτέλεσμα.

Διάγραμμα 3: Διαχωρισμός έρευνας ανά οικογενειακή κατάσταση



Διάγραμμα 4: Διαχωρισμός έρευνας ανά επίπεδο εκπαίδευσης



8.2 Αποτελέσματα

8.2.1 Παράγοντες Παρακίνησης και Ικανοποίησης στην Εργασία

Το πρώτο στοιχείο που προκύπτει από την έρευνα είναι ο σημαντικός ρόλος που έχουν κάποιοι παράγοντες στην παρακίνηση εργασίας. Στον πιο κάτω πίνακα παρουσιάζονται 13 παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης σε μια εργασία, όπως παρουσιάστηκαν στο ερωτηματολόγιο.

Πίνακας 1: Παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης σε μια εργασία

1.	Δίκαιη και Ίση μεταχείριση
2.	Κλίμα Σεβασμού και Εμπιστοσύνης
3.	Καλές Εργασιακές Σχέσεις – Καλός Προϊστάμενος
4.	Καλοί Συνάδελφοι
5.	Εκπαίδευση και Υποστήριξη ως προς το αντικείμενο της Εργασίας
6.	Καλό Επικοινωνιακό Περιβάλλον
7.	Σταθερή Εργασία
8.	Εξισορρόπηση Εργασιακής και Προσωπικής ζωής
9.	Υγιεινή και Ασφάλεια στο Χώρο Εργασίας
10.	Μισθός – Αμοιβές – Χρηματική Επιβράβευση
11.	Πρόσθετες Παροχές (π.χ. Παροχές Ιατρικής Κάλυψης)
12.	Ευκαιρίες Ανέλιξης
13.	Ελευθερία Ανάληψης Πρωτοβουλιών

Στον πιο κάτω πίνακα παρουσιάζονται οι παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης με το αντίστοιχο ποσοστό που παίρνει ο κάθε παράγοντας για κάθε μία από τις επιλογές που είχε κάποιος να απαντήσει.

Πίνακας 2: Αποτελέσματα έρευνας για τους παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης σε μια εργασία

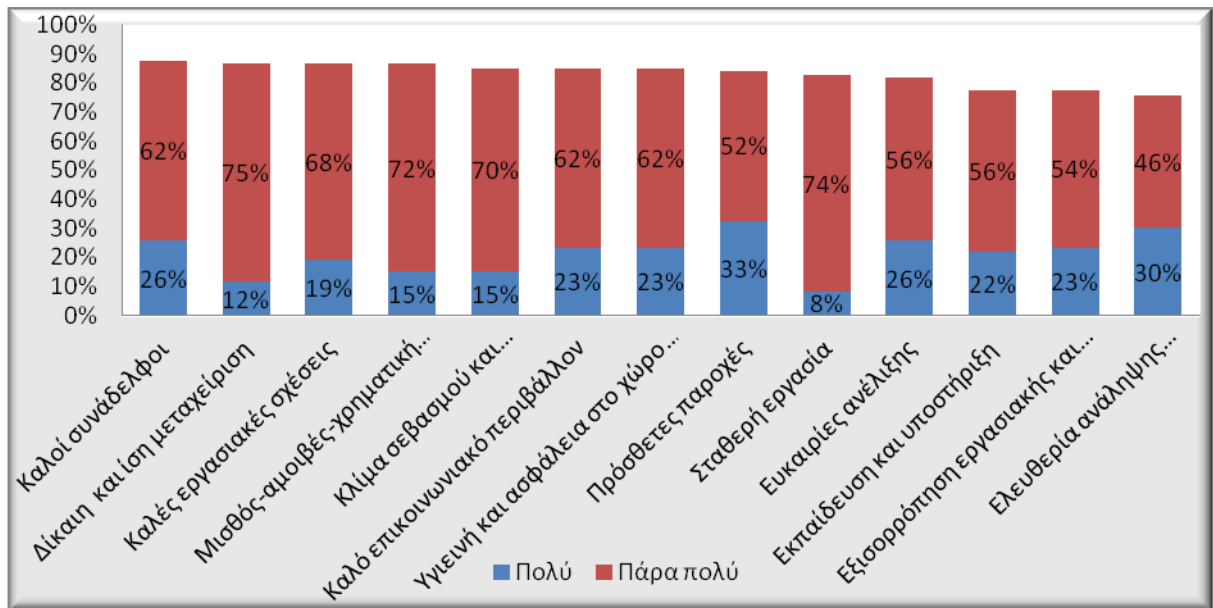
		Πάρα Πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
1.	Δίκαιη και Ίση μεταχείριση	75%	12%	5%	7%	1%
2.	Κλίμα Σεβασμού και Εμπιστοσύνης	70%	15%	9%	5%	1%
3.	Καλές Εργασιακές Σχέσεις	68%	19%	8%	4%	1%
4.	Καλοί Συνάδελφοι	62%	26%	8%	3%	1%
5.	Εκπαίδευση και Υποστήριξη	56%	22%	10%	9%	3%
6.	Καλό Επικοινωνιακό Περιβάλλον	62%	23%	9%	5%	1%
7.	Σταθερή Εργασία	74%	8%	8%	6%	4%
8.	Εξισορρόπηση Εργασιακής και Προσωπικής ζωής	54%	23%	13%	7%	3%
9.	Υγιεινή και Ασφάλεια στο Χώρο Εργασίας	62%	23%	9%	5%	1%
10.	Μισθός – Αμοιβές – Χρηματική Επιβράβευση	72%	15%	7%	5%	1%
11.	Πρόσθετες Παροχές	52%	33%	9%	4%	2%
12.	Ευκαιρίες Ανέλιξης	56%	26%	3%	12%	3%
13.	Ελευθερία Ανάληψης Πρωτοβουλιών	46%	30%	16%	6%	2%

Λαμβάνοντας υπόψη τις δύο πρώτες επιλογές, δηλαδή «Πάρα Πολύ» και «Πολύ», συμπεραίνεται ότι όλοι σχεδόν οι παράγοντες είναι σημαντικοί στην παρακίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων, ώστε να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους. Προσθέτοντας τα αποτελέσματα των δύο πρώτων επιλογών συμπεραίνεται ότι οι πιο σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης σε μια εργασία είναι:

- Η Δίκαιη και Ίση Μεταχείριση,
- Οι Καλές Εργασιακές Σχέσεις, τόσο με τους Προϊστάμενους όσο και με τους Υφιστάμενους,
- Οι Καλοί Συνάδελφοι, και
- Ο Μισθός και οι Χρηματικές Επιβραβεύσεις

Πιο κάτω φαίνεται διαγραμματικά η σημαντικότητα του κάθε παράγοντα στην παρακίνηση για εργασία και ικανοποίηση από αυτήν, καθώς και για αυξημένη αποδοτικότητα.

Διάγραμμα 5: Βαθμός σημαντικότητας των παραγόντων παρακίνησης και ικανοποίησης σε μια εργασία



Ο πρώτος σημαντικότερος παράγοντας στην επιλογή «Πάρα Πολύ», με ποσοστό 75%, είναι η Δίκαιη και Ίση Μεταχείριση των εργαζομένων, τόσο ως προς τις προοπτικές ανέλιξης όσο και ως προς τη μισθοδοσία. Η Σταθερότητα της Εργασίας, παρόλο που ως ποσοστό στο σύνολο βρίσκεται πίσω από πολλούς παράγοντες, είναι ο δεύτερος σημαντικότερος παράγοντας, με ποσοστό 74%. Αμέσως μετά, με ποσοστό 72%, είναι το ύψος του Μισθού και οι Χρηματικές Επιβραβεύσεις. Ο παράγοντας αυτός επηρεάζει, κυρίως, τους υπαλλήλους του Ιδιωτικού Τομέα που έχουν ως κίνητρο την επιπλέον ανταμοιβή. Όσον αφορά τους Δημόσιους Υπαλλήλους δεν υπάρχει αντίστοιχο κίνητρο, ούτε χρηματική επιβράβευση για επιπλέον εργασία ή για ανάληψη πρωτοβουλιών. Τέταρτος παράγοντας στη σειρά για την επιλογή «Πάρα Πολύ», με ποσοστό 70%, είναι η ύπαρξη Κλίματος Σεβασμού και Εμπιστοσύνης.

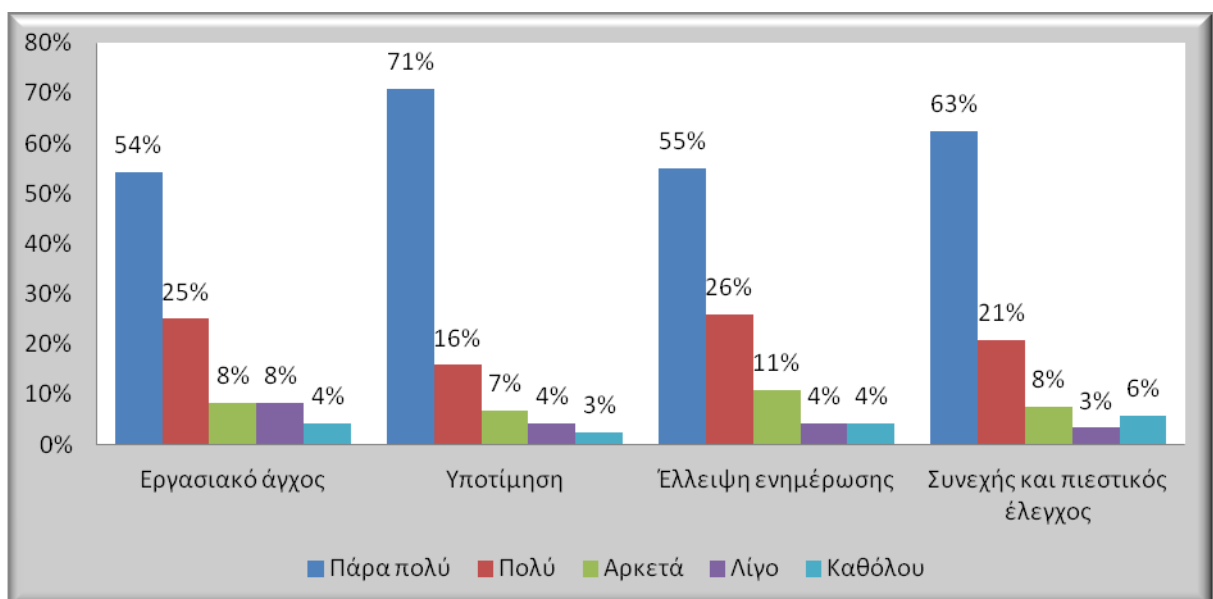
8.2.2 Παράγοντες που επιδρούν αρνητικά στην Εργασιακή Δέσμευση και Απόδοση

Μέσα από το ερωτηματολόγιο έγινε μια προσπάθεια να προσδιοριστεί κατά πόσο αρνητικά επιδρούν οι πιο κάτω παράγοντες στην εργασιακή δέσμευση και απόδοση:

- Εργασιακό Άγχος
- Υποτίμηση
- Έλλειψη Ενημέρωσης
- Συνεχής και Πιστικός Έλεγχος

Το διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζει πόσο αρνητικά επιδρά ο κάθε παράγοντας στην εργασιακή δέσμευση και απόδοση.

Διάγραμμα 6: Αρνητική επίδραση παραγόντων στην εργασιακή δέσμευση και απόδοση



Όπως φαίνεται, η Υποτίμηση των ικανοτήτων των εργαζομένων είναι με διαφορά ο πιο αρνητικός παράγοντας στην εργασιακή δέσμευση και απόδοση, με ποσοστό 71%. Αυτός ο παράγοντας μπορεί να οφείλεται στην κακή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού. Με ποσοστό 63%, ακολουθεί ο Συνεχής και Πιστικός Έλεγχος. Συνδυάζοντας τους δύο παράγοντες συμπεραίνεται ότι η υποτίμηση των ικανοτήτων των εργαζομένων προκαλεί συνεχείς και πιστικούς ελέγχους, οι οποίοι επιδρούν αρνητικά στην ψυχολογία και, συνεπώς, στη δέσμευση και απόδοση των εργαζομένων, επηρεάζοντας, συνήθως, αρνητικά

και την παραγωγικότητα. Οι άλλοι δύο παράγοντες εμφανίζονται λιγότερο αρνητικοί ως προς την εργασιακή δέσμευση και απόδοση, και αυτό για δύο λόγους. Πρώτο, για τον μεν παράγοντα Εργασιακό Άγχος, υπάρχει ένα ποσοστό εργαζομένων που το άγχος λειτουργεί αντίθετα, δηλαδή τους πιέζει στο να είναι πιο παραγωγικοί, είτε λόγω φόβου για παρατήρηση ή απώλεια της δουλειάς τους, είτε γιατί δεν δέχονται να έχουν αρνητικά σχόλια για το αποτέλεσμα της δουλειάς τους. Δεύτερο, για το δε παράγοντα Έλλειψη Ενημέρωσης, υπάρχουν επαγγέλματα, ειδικά χειρωνακτικής εργασίας, που οι εργαζόμενοι δεν ενδιαφέρονται και τόσο για τα διάφορα θέματα του οργανισμού, αφού δεν έχουν στόχο την καριέρα, αλλά μόνο το εισόδημα. Η έλλειψη ενημέρωσης επηρεάζει αρνητικά στελέχη εταιρειών που θεωρούν ότι περιθωριοποιούνται και άτομα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που έχουν ως στόχο την καριέρα στο άμεσο μέλλον και θεωρούν ότι η εταιρεία δεν τους υπολογίζει σοβαρά.

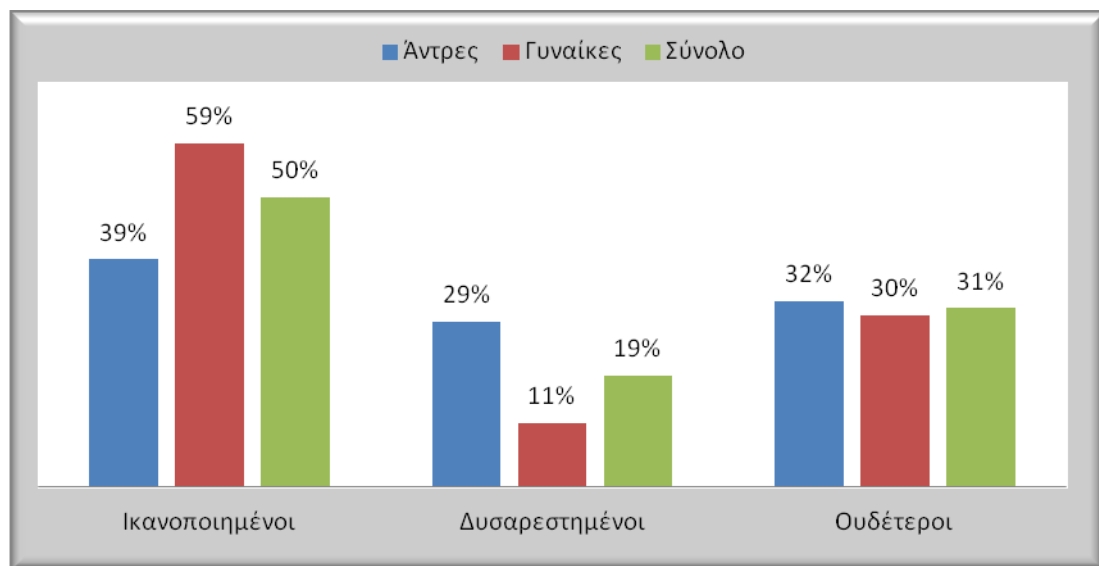
Λαμβάνοντας υπόψη το επίπεδο εκπαίδευσης και σταθμίζοντας το ποσοστό συμμετοχής των ερωτώμενων με πανεπιστημιακή μόρφωση, που είναι το 47%, γίνεται ακόμα πιο κατανοητό γιατί το ποσοστό του Εργασιακού Άγχους και της Έλλειψης Ενημέρωσης είναι στο 54% και 55%, αντίστοιχα. Προσθέτοντας τα αποτελέσματα των επιλογών «Πάρα Πολύ» και «Πολύ» φαίνεται ότι η σειρά σημαντικότητας των αρνητικών παραγόντων στην εργασιακή δέσμευση και απόδοση παραμένει η ίδια, δηλαδή ο πιο αρνητικός παράγοντας είναι η Υποτίμηση, με ποσοστό 87%, μετά ο Συνεχής και Πιεστικός Έλεγχος, με ποσοστό 84%, και ακολουθεί η Έλλειψη Ενημέρωσης, με ποσοστό 81%, και το Εργασιακό Άγχος, με ποσοστό 79%.

Σε σχετική ερώτηση κατά πόσο η πίεση για αύξηση της παραγωγικότητας επηρεάζει θετικά την εργασιακή απόδοση, το 70% των γυναικών απάντησε αρνητικά, ενώ για τους άντρες το αντίστοιχο ποσοστό είναι 63%. Φαίνεται ότι η πίεση, γενικά, δεν αποφέρει θετικά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, και κυρίως στις γυναίκες σε σχέση με τους άντρες. Η διαφορά στα ποσοστά έγκειται στο γεγονός ότι ένα 39% των ερωτώμενων αντρών ασχολείται με χειρωνακτική εργασία και η πίεση έχει να κάνει, κυρίως, με την μυϊκή δύναμη και τη σωματική κούραση, πράγμα που δεν τους προκαλεί ιδιαίτερο άγχος και η απόδοσή τους είναι σταθερή μέσα στην εργάσιμη ημέρα. Το αντίστοιχο ποσοστό των γυναικών που ασχολείται με χειρωνακτική εργασία είναι μόλις 14%.

8.2.3 Βαθμός Ικανοποίησης από την Τρέχουσα Εργασιακή Κατάσταση και Υποστήριξη από τη Διοίκηση του Οργανισμού

Στα διαγράμματα που ακολουθούν παρουσιάζεται κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την υφιστάμενή τους εργασία, και κατά πόσο αισθάνονται ότι η διοίκηση του οργανισμού στον οποίο εργάζονται τους υποστηρίζει, τόσο σε θέματα εργασίας όσο και σε προσωπικά θέματα.

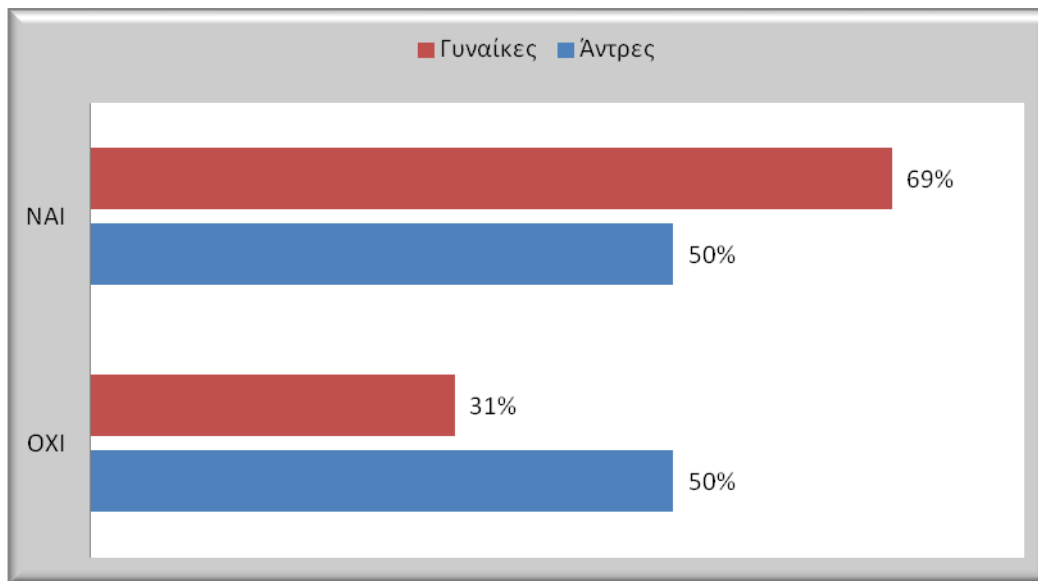
Διάγραμμα 7: Βαθμός ικανοποίησης από την τρέχουσα εργασία



Όπως φαίνεται στο πιο πάνω διάγραμμα, ένας στους δύο εργαζόμενους είναι ικανοποιημένος από την εργασία του, ένας στους πέντε δυσαρεστημένος και τρεις στους δέκα ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι. Αξιοσημείωτος, όμως, είναι ο διαχωρισμός σε άντρες και γυναίκες. Όπως φαίνεται, μόνο τέσσερις στους δέκα άντρες είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους, ενώ τρεις στους δέκα είναι δυσαρεστημένοι και άλλοι τρεις στους δέκα ουδέτεροι. Αντίθετα, οι γυναίκες παρουσιάζονται πιο ικανοποιημένες από την εργασία τους, με έξι στις δέκα να δηλώνουν ικανοποιημένες, τρεις στις δέκα ουδέτερες και μόλις μία στις δέκα να δηλώνει δυσαρεστημένη με τη δουλειά της.

Στο ερώτημα κατά πόσο υπάρχει υποστήριξη από τον οργανισμό οι απαντήσεις που δόθηκαν παρουσιάζονται στο πιο κάτω διάγραμμα.

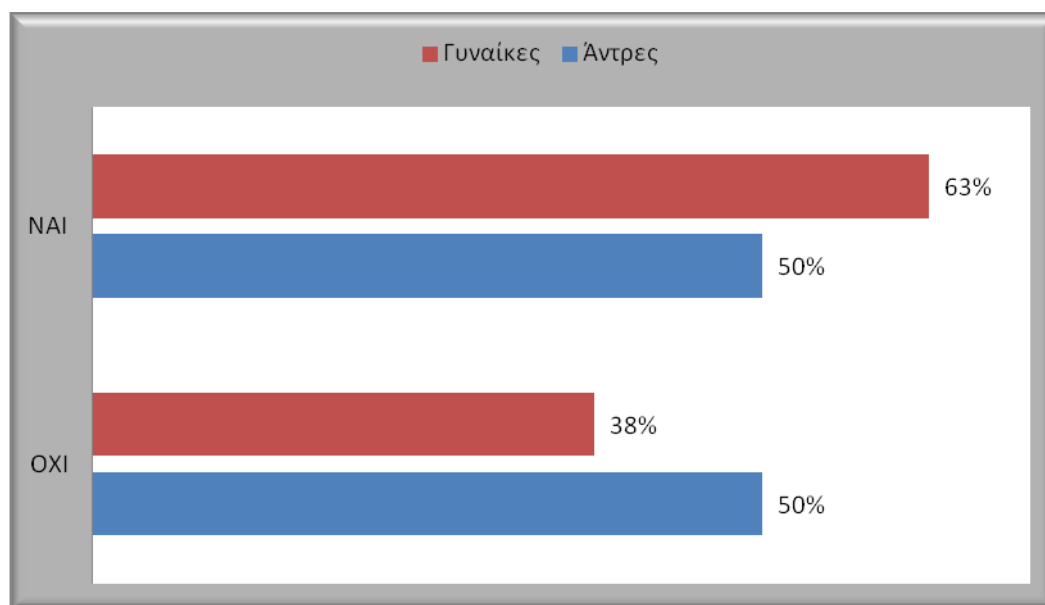
Διάγραμμα 8: Υπάρχει υποστήριξη από τη διοίκηση του οργανισμού;



Οι γυναίκες φαίνεται να νιώθουν ότι τις εμπιστεύονται περισσότερο και σχεδόν επτά στις δέκα απαντούν θετικά στην ερώτηση εάν υποστηρίζονται από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Αντίθετα, οι άντρες φαίνονται πιο επιφυλακτικοί και μόνο ένας στους δύο νιώθει να έχει υποστήριξη από τον οργανισμό στον οποίο δουλεύει. Αυτό επηρεάζεται από τους τομείς στους οποίους δουλεύουν οι εργαζόμενοι. Ένα ποσοστό 31% των ερωτώμενων γυναικών εργάζεται ως διοικητικό/γραμματειακό προσωπικό και είναι λογικό να αναπτύσσουν προσωπικές σχέσεις με τους διευθυντές, πράγμα που τις κάνει να αισθάνονται υποστήριξη. Το αντίστοιχο ποσοστό για τους άντρες είναι μόλις 9%.

Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα στην ερώτηση κατά πόσο οι εργαζόμενοι ψάχνουν για καινούργια εργασία σε άλλο οργανισμό. Όπως φαίνεται, ένας στους δύο άντρες θέλει να αλλάξει δουλειά, ενώ για τις γυναίκες το ποσοστό που θέλει να αλλάξει δουλειά είναι 63%, δηλαδή κάτι περισσότερο από έξι στις δέκα γυναίκες. Όσον αφορά τους άντρες, τα αποτελέσματα αυτά συνδυάζονται απόλυτα με τα αποτελέσματα για το βαθμό ικανοποίησης στην εργασία, ενώ για τις γυναίκες είναι αντίθετα. Αναλύοντας αυτά τα αποτελέσματα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι τα άτομα κάτω των 40 ετών, (οι γυναίκες κάτω των 40 ετών αποτελούν το 65% της έρευνας, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τους άντρες είναι 53%) ακόμα και να είναι ικανοποιημένα από την εργασία τους, δεν σταματούν ποτέ να σκέφτονται το κάτι καλύτερο και, συνεπώς, να ψάχνουν για μια άλλη εργασία, με καλύτερο μισθό, καλύτερες προοπτικές ανέλιξης και μεγαλύτερη ασφάλεια.

Διάγραμμα 9: Ψάχνεται για καινούργια εργασία;



8.2.4 Σύγκριση Συμπεριφοράς Εργαζομένων και Οργανισμών

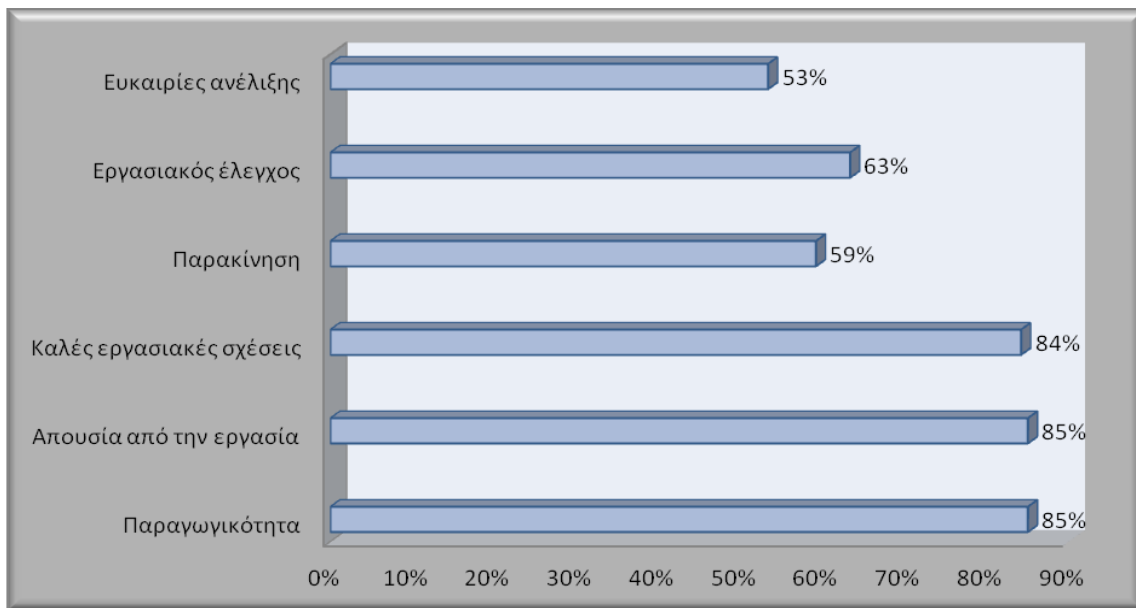
Εργοδότησης, όπως την αντιλαμβάνονται οι Εργαζόμενοι

Πιο κάτω παρουσιάζονται κάποια στοιχεία στα οποία γίνεται διαχωρισμός σε αυτά που επηρεάζονται, κυρίως, από τη συμπεριφορά των ίδιων των εργαζομένων, και σε αυτά που επηρεάζονται, κυρίως, από τη συμπεριφορά των εργοδοτών.

Συμπεριφορά Εργαζομένων	Συμπεριφορά Εργοδοτών
1. Παραγωγικότητα	1. Παρακίνηση
2. Απουσία για ασήμαντο λόγο	2. Εργασιακός έλεγχος
3. Καλές εργασιακές σχέσεις	3. Ευκαιρίες για ανέλιξη

Πιο κάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για το κατά πόσο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι έχουν υψηλή παραγωγικότητα, δεν απουσιάζουν για ασήμαντο λόγο από την εργασία τους, έχουν καλές εργασιακές σχέσεις και για το κατά πόσο οι εργοδότες παρακινούν σημαντικά τους εργαζόμενους, έχουν αυστηρό εργασιακό έλεγχο και παρέχουν ευκαιρίες για ανέλιξη.

Διάγραμμα 10: Εργασιακή συμπεριφορά



Παρατηρείται ότι ένα ποσοστό 85% των ερωτώμενων πιστεύουν ότι η εργασιακή τους συμπεριφορά όσον αφορά την παραγωγικότητα, την απουσία από την εργασία και τις σχέσεις τους με την διοίκηση και τους συναδέλφους τους είναι απόλυτα σωστή. Το ποσοστό είναι υψηλό και οδηγεί στο συμπέρασμα ότι πιθανόν να μην γίνεται αυτοκριτική εκ μέρους των εργαζομένων.

Όσον αφορά τα στοιχεία που επηρεάζονται, κυρίως, από τη συμπεριφορά των εργοδοτών φαίνεται ότι μόνο το 53% των ερωτώμενων πιστεύουν ότι υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης στην εργασία τους, είτε επειδή είναι τέτοια η φύση της εργασίας, είτε επειδή δεν προωθούνται τέτοιες ευκαιρίες από τις διευθύνσεις των διαφόρων οργανισμών. Σχετικά με τον εργασιακό έλεγχο, το 63% πιστεύει ότι γίνεται σωστός και αποδοτικός έλεγχος, ενώ το υπόλοιπο 37% πιστεύει ότι είτε ο έλεγχος είναι ελλιπής είτε δεν υπάρχει καθόλου. Επίσης, μόνο το 59% των ερωτώμενων θεωρούν ότι έχουν υψηλό επίπεδο παρακίνησης για αποδοτική εργασία. Το ποσοστό αυτό είναι σχετικά χαμηλό και δείχνει ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της παραγωγικότητας. Λαμβάνοντας υπόψη ότι το ποσοστό αυτό έρχεται σε αντίθεση με το ποσοστό παραγωγικότητας των εργαζομένων, οι οποίοι κατά 85% δηλώνουν ότι είναι παραγωγικοί στην εργασία τους, συμπεραίνεται ότι δεν υπάρχουν συστήματα παρακίνησης των εργαζομένων εκ μέρους των εργοδοτών. Φαίνεται, δηλαδή, ότι οι εργαζόμενοι θέλουν να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, αλλά δεν έχουν τα απαιτούμενα κίνητρα.

Κεφάλαιο 9: Συμπεράσματα

Μέσα από την παρούσα διατριβή παρουσιάζεται η άμεση σύνδεση των παραγόντων παρακίνησης και ικανοποίησης εργαζομένων με την εργασιακή δέσμευση και απόδοση. Αν το επίπεδο των παραγόντων παρακίνησης και ικανοποίησης είναι υψηλό και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των εργαζομένων, τότε οι εργαζόμενοι δεσμεύονται πραγματικά με την εργασία τους και αποδίδουν στο μέγιστο βαθμό.

9.1 Σύνοψη και Αποτελέσματα

Οι εργαζόμενοι θέλουν να εργάζονται σε ένα χώρο με χαρακτηριστικά το σεβασμό και τη δικαιοσύνη. Επιθυμούν να λαμβάνονται υπόψη τα συναισθήματά τους, το ηθικό τους να είναι υψηλό και να έχουν καλές και ισορροπημένες εργασιακές σχέσεις. Επίσης, ο παράγοντας επικοινωνία είναι πολύ σημαντικός για τους εργαζόμενους, γι' αυτό μια σωστή επικοινωνιακή πολιτική είναι απαραίτητη για έναν οργανισμό. Καθώς ο ανθρώπινος συντελεστής είναι ο πιο σημαντικός για έναν οργανισμό, η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι καθοριστική για την αποτελεσματική διαμόρφωση του ανθρώπινου συντελεστή μέσα σε έναν οργανισμό. Οι παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης είναι αρκετοί και εξετάζονται μέσα από κάποιες θεωρίες. Η ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων εξαρτάται πολύ από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, γι' αυτό όλοι οι οργανισμοί θα πρέπει να διέπονται από ηθικές αρχές, δίνοντας το καλό παράδειγμα.

Η δέσμευση, η απόδοση και η παραγωγικότητα ενός ατόμου στην εργασία του συνδέονται με τους παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης. Επίσης, το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι μια έννοια που σχετίζεται με την εργασιακή δέσμευση. Το εργασιακό άγχος, η υποτίμηση και έλλειψη σεβασμού, καθώς και η έλλειψη οργανωσιακής υποστήριξης και ο πιεστικός έλεγχος είναι παράγοντες που εμποδίζουν την εργασιακή δέσμευση. Σε τελική ανάλυση, η εργασιακή δέσμευση και απόδοση είναι επακόλουθα της παρακίνησης και ικανοποίησης.

Μέσα από την ανάλυση των πληροφοριών και των δεδομένων που μαζεύτηκαν από τα ερωτηματολόγια που δόθηκαν σε εργαζόμενους διαφόρων οργανισμών και επιχειρήσεων της Κυπριακής Αγοράς, ανεξαρτήτου κλάδου, φαίνεται ότι όλοι σχεδόν οι παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης που δίνονται είναι σημαντικοί για τους ερωτώμενους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των επιλογών «Πάρα Πολύ» και «Πολύ», φαίνεται ότι οι πιο σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης σε μια εργασία είναι η Δίκαιη και Ίση Μεταχείριση, οι Καλές Εργασιακές Σχέσεις, τόσο με τους Προϊστάμενους όσο και με τους

Υφιστάμενους, οι Καλοί Συνάδελφοι, καθώς και ο Μισθός και οι Χρηματικές Επιβραβεύσεις. Ο πρώτος σημαντικότερος παράγοντας στην επιλογή «Πάρα Πολύ», με το υψηλότερο ποσοστό, είναι η Δίκαιη και Ίση Μεταχείριση των εργαζομένων, τόσο ως προς τις προοπτικές ανέλιξης όσο και ως προς τη μισθοδοσία. Ακολουθεί η Σταθερότητα της Εργασίας, μετά το ύψος του Μισθού και οι Χρηματικές Επιβραβεύσεις και μετά η ύπαρξη Κλίματος Σεβασμού και Εμπιστοσύνης.

Σχετικά με τους παράγοντες που λειτουργούν αρνητικά στην εργασιακή δέσμευση και απόδοση, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η Υποτίμηση των ικανοτήτων των εργαζομένων είναι με διαφορά ο πιο αρνητικός παράγοντας στην εργασιακή δέσμευση και απόδοση. Μετά ακολουθεί ο Συνεχής και Πιστικός Έλεγχος. Οι άλλοι δύο παράγοντες, η Έλλειψη Ενημέρωσης και το Εργασιακό Άγχος, εμφανίζονται λιγότερο αρνητικοί.

Σε σχέση με το κατά πόσο η πίεση για αύξηση της παραγωγικότητας επηρεάζει θετικά την εργασιακή απόδοση, το μεγαλύτερο ποσοστό των γυναικών απάντησε αρνητικά, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τους άντρες είναι μικρότερο. Γενικά, φαίνεται ότι η πίεση δεν επηρεάζει θετικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων, και κυρίως των γυναικών σε σχέση με τους άντρες.

Τα αποτελέσματα δείχνουν, επίσης, ότι ένας στους δύο εργαζόμενους είναι ικανοποιημένος από την εργασία του, ένας στους πέντε δυσαρεστημένος και τρεις στους δέκα ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι. Κάνοντας το διαχωρισμό σε άντρες και γυναίκες, μόνο τέσσερις στους δέκα άντρες είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους, ενώ τρεις στους δέκα είναι δυσαρεστημένοι και άλλοι τρεις στους δέκα ουδέτεροι. Αντίθετα, οι γυναίκες φαίνονται να είναι πιο ικανοποιημένες από την εργασία τους, με έξι στις δέκα να δηλώνουν ικανοποιημένες, τρεις στις δέκα ουδέτερες και μόλις μία στις δέκα να δηλώνει δυσαρεστημένη με τη δουλειά της.

Σχεδόν επτά στις δέκα γυναίκες απαντούν θετικά στην ερώτηση εάν υποστηρίζονται από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, ενώ μόνο ένας στους δύο άντρες νιώθει να έχει υποστήριξη από τον οργανισμό στον οποίο δουλεύει. Επιπλέον, ένας στους δύο άντρες θέλει να αλλάξει δουλειά, ενώ κάτι περισσότερο από έξι στις δέκα γυναίκες ψάχνουν για καινούργια εργασία.

Τέλος, συγκρίνοντας τη συμπεριφορά των εργαζομένων και των οργανισμών, όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων πιστεύουν ότι η εργασιακή τους συμπεριφορά όσον αφορά την παραγωγικότητα, την απουσία από την εργασία και τις σχέσεις τους με την διοίκηση και τους συναδέλφους τους είναι απόλυτα σωστή. Σχετικά με τα στοιχεία που επηρεάζονται, κυρίως, από τη

συμπεριφορά των εργοδοτών, φαίνεται ότι το ποσοστό των ερωτώμενων που πιστεύουν ότι υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης στην εργασία τους είναι χαμηλό. Χαμηλό είναι και το ποσοστό των ερωτώμενων που θεωρούν ότι έχουν υψηλό επίπεδο παρακίνησης για αποδοτική εργασία. Υψηλότερο ποσοστό των ερωτώμενων πιστεύουν ότι γίνεται σωστός και αποδοτικός έλεγχος, ενώ ακόμα μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτωμένων δηλώνουν ότι είναι παραγωγικοί στην εργασία τους. Συνεπώς, φαίνεται ότι δεν υπάρχουν συστήματα παρακίνησης των εργαζομένων εκ μέρους των εργοδοτών, δηλαδή οι εργαζόμενοι θέλουν να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, αλλά δεν έχουν τα απαιτούμενα κίνητρα.

9.2 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Στο μέλλον θα μπορούσε να ερευνηθεί περισσότερο το θέμα της παρούσας διατριβής με εισηγήσεις και υποδείξεις από εργαζόμενους. Αυτό θα μπορούσε να γίνει μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις από εργαζόμενους. Με αυτό τον τρόπο, οι παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης εργαζομένων, καθώς και η εργασιακή δέσμευση και απόδοση, θα εξετάζονταν μέσα από τους άμεσα σχετιζόμενους με αυτά τα ζητήματα, δηλαδή τους ίδιους τους εργαζόμενους. Επίσης, θα μπορούσαν να παρθούν συνεντεύξεις και από εργοδότες, ώστε να μελετηθεί η δική τους εμπλοκή στο θέμα και να φανεί τι πραγματικά κάνουν αυτοί για την παρακίνηση και ικανοποίηση των υπαλλήλων τους, και αν τους ενθαρρύνουν στην εργασιακή δέσμευση και απόδοση.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Δημητρόπουλος Ε. Γ., (2001), Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας: Προς Ένα Συστημικό Δυναμικό Μοντέλο Μεθοδολογίας Επιστημονικής Έρευνας, Έλλην, 3^η εκδ., Αθήνα.

Ζαβλανός Μ. Μ., (1999), Οργανωτική Συμπεριφορά. Έλλην, Αθήνα.

Ιορδάνογλου Δ., (2008), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις: Νέες Τάσεις και Πρακτικές, Κριτική, Αθήνα.

Καλογήρου Κ., (2000), Ανθρώπινες Σχέσεις στο Χώρο Εργασίας, Σταμούλης, 2^η εκδ., Αθήνα.

Κοτζαϊβάζογλου Ι. και Δ. Πασχαλούδης, (2002), Οργανωσιακή Επικοινωνία: Η Επικοινωνία για Επιχειρήσεις και Οργανισμούς, Πατάκης – Σειρά: Επιστήμη και Κοινωνία, Αθήνα.

Κυριαζή Ν., (2009), Η Κοινωνιολογική Έρευνα: Κριτική Επισκόπηση των Μεθόδων και των Τεχνικών, Ελληνικά Γράμματα – Σειρά: Θεωρία και Έρευνα στην Κοινωνιολογία, 15^η εκδ., Αθήνα.

Μακρυγιωργάκης Μ., (2001), Η Ανθρώπινη Πλευρά του Μάνατζμεντ: Οι Ανθρώπινες Σχέσεις ως μέσο για Αποτελεσματικότητα, σε κάθε «από κοινού» Επιδίωξη Στόχων (Ανθρώπινες Σχέσεις στο Χώρο της Εργασίας), Παπαζήσης, Αθήνα.

Μπουραντάς Δ., (1992), Μάνατζμεντ: Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά – Η Επιστημονική Βάση του Μάνατζμεντ, Team, Αθήνα.

Μπουραντάς Δ., (2002), Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Γ. Μπένος, Αθήνα.

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

Πατρινός Δ. Θ. και Α. Αναστασίου, (2009), Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων. Παπαζήσης, Αθήνα.

Πιντέρης Γ., (2000), Εσύ, τα Δικαιώματά σου και οι Άλλοι: στην Οικογένεια, στη Δουλειά, στον Έρωτα, στην Παρέα, Θυμάρι (Ανθρώπινες Σχέσεις – Αγωγή – Συμπεριφορά – Υγεία) – Σειρά: Θυμάρι – 53, Αυτογνωσία – Αυτοβελτίωση / Ατομική Ψυχολογία – 11, 13^η εκδ., Αθήνα.

Πέρρος Π. και Α.-Σ. Αντωνίου, (2006), Εποπτεία και Έλεγχος στον Εργασιακό Χώρο – Ηθικές και Ψυχολογικές Προσεγγίσεις, Επιμέλεια Έκδοσης: Αντωνίου, Α.-Σ. και Cooper, C. L., Αποτελεσματική Διαχείριση Εργασιακού Στρες – Stress Management, σελ. 37-59, Κλειδάριθμος – Σειρά: Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα.

Σιώμκος Γ. Ι. και Δ. Α. Μαύρος, (2008), Έρευνα Αγοράς, Σταμούλης, Αθήνα.

Τερζίδης Κ. και Κ. Τζωρτζάκης, (2004), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Διοίκηση Προσωπικού, Rosili, Αθήνα.

Τζωρτζάκης Κ. και Α. Μ. Τζωρτζάκη, (2007), Οργάνωση και Διοίκηση: Το Μάνατζμεντ της Νέας Εποχής, Rosili, 4^η εκδ., Αθήνα.

Χατζηπαντελή Π. Σ., (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Στελέχωση, Παρακίνηση, Αμοιβές, Διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, Εργασιακό κλίμα, Μεταίχιμο – Βιβλία για την Επαγγελματική Κατάρτιση, Αθήνα.

Χυτήρης Α. Σ., (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα. (α)

Χυτήρης Α. Σ., (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Interbooks, 3^η εκδ., Αθήνα. (β)

Argyris C., (1998), «Εκχώρηση Εξουσιών», Harvard Business Review για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, σελ. 101-120, Μετάφραση: Ανδρέας Σοκοδήμος, Κλειδάριθμος – 2002, Αθήνα.

Cartwright S. και L. C. Whatmore, (2006), Στρες και Ατομικές Διαφορές: Ενδείξεις για τη Διαχείριση του Στρες, Επιμέλεια Έκδοσης: Αντωνίου, Α.-Σ. και Cooper, C. L., Αποτελεσματική Διαχείριση Εργασιακού Στρες – Stress Management, σελ. 131-150, Κλειδάριθμος – Σειρά: Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα.

Goffee R. και G. Jones, (1996), «Εξασφάλιση της Συνοχής στη Σύγχρονη Εταιρεία», Harvard Business Review για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, σελ. 1-44, Μετάφραση: Ανδρέας Σοκοδήμος, Κλειδάριθμος – 2002, Αθήνα.

Javeau C., (1996), Η Έρευνα με Ερωτηματολόγιο: Το Εγχειρίδιο του Καλού Ερευνητή, Επιμέλεια και Απόδοση στα Ελληνικά: Κατερίνα Τζαννόνε-Τζωρτζή, Τυπωθήτω – Γιώργος Δαρδανός, Αθήνα.

Livingston J. S., (1988), «Πυγμαλίωνας στο Μάνατζμεντ», Harvard Business Review για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, σελ. 45-72, Μετάφραση: Ανδρέας Σοκοδήμος, Κλειδάριθμος – 2002, Αθήνα.

Manzoni J.-F. και J.-L. Barsoux, (1998), «Το Σύνδρομο της Αποτυχίας», Harvard Business Review για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, σελ. 197-226, Μετάφραση: Ανδρέας Σοκοδήμος, Κλειδάριθμος – 2002, Αθήνα.

Pfeffer J., (1998), «Έξι Επικίνδυνοι Μύθοι για τις Αμοιβές», Harvard Business Review για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, σελ. 73-100, Μετάφραση: Ανδρέας Σοκοδήμος, Κλειδάριθμος – 2002, Αθήνα.

Ξενόγλωσση

Arthur D., (2001), *The Employee Recruitment and Retention Handbook*. AMACOM, New York.

Brooks I., (2009), *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*, Prentice Hall/Financial Times, 4th ed., Harlow.

Conway N., and R. B. Briner, (2005), *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*, Oxford University Press, New York.

Creswell J. W., (2009), *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Sage Publications, 3rd ed., California.

Hayes J., (2010), *The Theory and Practice of Change Management*, Palgrave Macmillan, 3rd ed., New York.

Hume D. A., (1995), *Reward Management: Employee Performance, Motivation and Pay*, Blackwell Publishers, Oxford.

Macey W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., and S. A. Young, (2009), *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, Wiley-Blackwell – Talent Management Essentials Series, Malden.

Mullins L. J., (1996), *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing, 4th ed., London.

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

Watson A., (2008), *The Definitive Job Book: Rules from the Recruitment Insiders*, Capstone (a Wiley Company), Chichester.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

Αγαπητοί Εθελοντές,

Καλείστε να συμμετάσχετε στην έρευνα με τίτλο «Παράγοντες Παρακίνησης και Ικανοποίησης Εργαζομένων: Εργασιακή Δέσμευση και Απόδοση».

Σας διασφαλίζω ότι οι πληροφορίες και τα δεδομένα που θα συγκεντρωθούν θα είναι εξαιρετικά εμπιστευτικά και ανώνυμα. Πρόκειται για ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου και ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωσή του είναι ελάχιστος.

Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο

Άντρας

Γυναίκα

2. Ηλικιακή Ομάδα

18-20

21-30

31-40

41-50

51-60

Πάνω από 60

3. Οικογενειακή Κατάσταση

Άγαμος/η

Έγγαμος/η με παιδιά

Έγγαμος/η χωρίς παιδιά

4. Επίπεδο Εκπαίδευσης

- Δημοτικό
- Γυμνάσιο
- Λύκειο / Τεχνική Σχολή
- Κολέγιο
- Πανεπιστήμιο

5. Τύπος Απασχόλησης

- Πλήρης
- Μερική

6. Συμβόλαιο Εργασίας

- Μόνιμος/η
- Έκτακτος/η

7. Είδος Επαγγέλματος

- Διευθυντικό Στέλεχος
- Διοικητική / Γραμματειακή Θέση
- Πωλήσεις / Εξυπηρέτηση Πελατών
- Χειρωνακτική Εργασία
- Άλλο

8. Κλάδος Βιομηχανίας στην οποία εργάζεστε

- Τραπεζικός / Χρηματοοικονομικός / Ασφαλιστικός
- Δημόσια Διοίκηση / Εκπαίδευση / Υγεία
- Μεταφορές και Επικοινωνίες
- Υπηρεσίες Τουρισμού και Χώροι Αναψυχής
- Άλλο

9. Χρησιμοποιώντας την πιο κάτω κλίμακα, σημειώστε πόσο σημαντικούς θεωρείτε τους πιο κάτω παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης σε μια εργασία.

	Πάρα Πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
Δίκαιη και Ίση Μεταχείριση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κλίμα Σεβασμού και Εμπιστοσύνης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καλές Εργασιακές Σχέσεις – Καλός Προϊστάμενος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καλοί Συνάδελφοι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εκπαίδευση και Υποστήριξη ως προς το αντικείμενο της Εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καλό Επικοινωνιακό Περιβάλλον	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Σταθερή Εργασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εξισορρόπηση Εργασιακής και Προσωπικής Ζωής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Υγιεινή και Ασφάλεια στο Χώρο Εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μισθός – Αμοιβές – Χρηματική Επιβράβευση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πρόσθετες Παροχές (π.χ. Παροχές Ιατρικής Κάλυψης)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ευκαιρίες Ανέλιξης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ελευθερία Ανάληψης Πρωτοβουλιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Πιστεύετε ότι η πίεση για αύξηση της παραγωγικότητας επηρεάζει θετικά την εργασιακή απόδοση;

Ναι

Όχι

11. Χρησιμοποιώντας την πιο κάτω κλίμακα, σημειώστε κατά πόσο θεωρείτε ότι οι πιο κάτω παράγοντες λειτουργούν αρνητικά στην εργασιακή δέσμευση και απόδοση.

	Πάρα Πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
Εργασιακό Άγχος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Υποτίμηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έλλειψη Ενημέρωσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συνεχής και Πιεστικός Έλεγχος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η ή δυσαρεστημένος/η από την τρέχουσα εργασιακή σας κατάσταση;

Πολύ Ικανοποιημένος/η

Ικανοποιημένος/η

Ούτε Ικανοποιημένος/η ούτε Δυσαρεστημένος/η

Δυσαρεστημένος/η

Πολύ Δυσαρεστημένος/η

13. Αισθάνεστε δέσμευση προς τον οργανισμό στον οποίο εργάζεστε;

Ναι

Όχι

Αν Ναι, σε ποιο βαθμό;

Πάρα Πολύ

Πολύ

Αρκετά

Λίγο

Πολύ Λίγο

14. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις πιο κάτω δηλώσεις, σε σχέση με την τρέχουσα εργασιακή σας κατάσταση (δηλαδή ανάλογα με την απάντησή σας στην Ερώτηση 12);

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
Θεωρώ ότι η παραγωγικότητά μου είναι υψηλή.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Θεωρώ ότι δεν απουσιάζω από την εργασία μου για ασήμαντο λόγο.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Θεωρώ ότι έχω καλή ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Θεωρώ ότι έχω καλές εργασιακές σχέσεις και έχω υιοθετήσει πνεύμα ομαδικής εργασίας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Θεωρώ ότι έχω υψηλό επίπεδο παρακίνησης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Θεωρώ ότι έχω εργασιακό έλεγχο και αυτονομία.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Θεωρώ ότι έχω ευκαιρίες για πρόοδο.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Θεωρώ ότι δεν με καταβάλλει εργασιακό άγχος.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Επιλέξατε να εργαστείτε στο συγκεκριμένο οργανισμό λόγω των πολιτικών απασχόλησης που ακολουθεί;

Ναι

Αυτές οι πολιτικές ανταποκρίθηκαν στις προσδοκίες σας;

Ναι

Όχι

Όχι

16. Πιστεύετε ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε θα τηρήσει τις υποσχέσεις που σας έδωσε αρχικά;

Ναι

Όχι

Αν Ναι, σε ποιο βαθμό;

Πάρα Πολύ

Πολύ

Αρκετά

Λίγο

Πολύ Λίγο

17. Υπάρχει υποστήριξη από τη διοίκηση του οργανισμού;

Ναι

Όχι

18. Ψάχνετε για καινούργια εργασία σε άλλο οργανισμό;

Ναι

Όχι

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ