



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ
ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟΝ
ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

ΡΑΠΤΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΜΠΑΡΑΛΟΥ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ**

ΑΘΗΝΑ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ, 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

«Διοίκηση Επιχειρήσεων»

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Η Σημασία της Οργανωσιακής Κουλτούρας στην
Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις
Παροχής Υπηρεσιών στον Ιδιωτικό Τομέα**

Βασιλική Ράπτη

**Επιβλέπων Καθηγητής
Ευαγγελία Μπαραλού**

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

Δεκέμβριος 2020

Περίληψη

Το κίνητρο των εργαζομένων και η οργανωσιακή κουλτούρα έχουν θεμελιώδη ρόλο σε κάθε οργανισμό που καθορίζει στρατηγικούς στόχους για την επίτευξη υψηλών επιδόσεων. Μπορεί να υπογραμμιστεί μια άμεση σχέση μεταξύ των διαστάσεων των κινήτρων των εργαζομένων και της απόδοσης των ανθρώπινων πόρων που λαμβάνονται στον χώρο εργασίας (Sharma, 2012). Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, φαίνεται πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις και τα διευθύνοντα στελέχη να εντοπίζουν τους παρακινητικούς παράγοντες που οδηγούν τους υπαλλήλους να αποδίδουν κατά την ολοκλήρωση της καθημερινής τους εργασίας.

Έτσι, η παρούσα εργασία θέλει να παράσχει ένα πλαίσιο ανάπτυξης για να επαληθεύσει τη σχέση μεταξύ των παραγόντων που παρακινούν τους εργαζομένους καθώς και την οργανωσιακή κουλτούρα στην πραγματοποίηση της εργασίας τους και της απόδοσης που επιτυγχάνουν. Υπό το πρίσμα αυτής της έρευνας, είναι απαραίτητο να επιτευχθεί μια πιο συνοπτική προσέγγιση της σχέσης μεταξύ των εγγενών και εξωγενών παρακινητικών παραγόντων που επηρεάζουν την εργασία των εργαζομένων και των κριτηρίων απόδοσης, τα οποία υποδεικνύουν τις αρχές καθορισμού του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων. Αυτή η σχέση διερευνήθηκε ιδιαίτερα μέσα από το συνδυασμό της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, εγχώριας και διεθνούς βιβλιογραφίας, συνδυαστικά με την ποσοτική έρευνα που διεξήχθη σε εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα παροχής υπηρεσιών.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί πολύ σημαντική την καθοδηγητική φιλοσοφία, ενώ θεωρούν ως τον πιο σημαντικό παράγοντα παρακίνησης τις καλές συνθήκες εργασίας.

Λέξεις κλειδιά: Οργανωσιακή κουλτούρα, παρακίνηση, κίνητρα, θεωρίες παρακίνησης

Summary

The enthusiasm of employees plays a basic role in every organization, and every organization has established a strategic goal to achieve high performance. Can emphasize the direct relationship among the employee's motivational dimension and the human resource performance obtained in the workplace. In this case, it is very important for managers to determine the motivational factors that determine the performance of employees in completing their daily work. Therefore, the current thesis hopes to provide a research framework to verify the relationship between the factors that motivate employees to achieve their work and the achieved performance.

According to this research, it is necessary to implement a more concise method to influence the relationship between the intrinsic motivation and extrinsic motivation factors that affect the work of employees and performance standards, which shows the principle of establishing employee performance levels. This relationship was explored in particular through a combination of literature review, domestic and international literature, in combination with quantitative research conducted on private sector employees.

The results of the research showed that the majority of employees consider the guiding philosophy very important, while they consider good working conditions as the most important motivating factor.

Key words: Organizational culture, motives, motivation, theories of motivation

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	1
Summary.....	2
1. Εισαγωγή.....	5
1.1 Διατύπωση Προβλήματος.....	5
1.2 Στόχος της Εργασίας.....	7
1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα	7
1.4 Δομή της Εργασίας.....	7
2. Θεωρητική Ανασκόπηση	9
2.1 Η Έννοια της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	9
2.2 Ο Ρόλος της Οργανωσιακής Κουλτούρας	11
2.3 Είδη Οργανωσιακής Κουλτούρας	12
2.4 Διαδικασίες Απόκτησης Οργανωσιακής Κουλτούρας	14
2.5 Διάφορα Μοντέλα Οργανωσιακής Κουλτούρας	16
2.5.1 Το Μοντέλο των Goffee και Jones	16
2.5.2 Το Μοντέλο των Harrison και Handy	17
2.5.3 Το Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών	20
2.6 Τα Κίνητρα των Εργαζομένων.....	23
2.6.1 Ιστορική Εξέλιξη της Έννοιας των Κινήτρων των Εργαζομένων.....	23
2.6.2 Τα Κίνητρα των Εργαζομένων.....	25
2.6.3 Σχέση μεταξύ Κινήτρου Προσωπικού και Εργασίας.....	27
2.6.4 Το Περιβάλλον Εργασίας.....	28
2.6.5 Ενδυνάμωση και Αναγνώριση.....	29
2.7 Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	32
2.7.1 Η Έννοια της Παρακίνησης.....	32
2.7.2 Οι πιο Σημαντικές Θεωρίες σχετικά με την Παρακίνηση.....	33
2.7.2.1 Η Θεωρία των Αναγκών του McClelland.....	33
2.7.2.2 Η Θεωρία της Δικαιοσύνης.....	34
2.7.2.3 Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow.....	35
2.7.2.4 Η θεωρία Χ και Υ του McGregor.....	37
2.7.2.5 Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg.....	39
3. Έρευνα.....	45
3.1 Μεθοδολογία.....	45
3.2 Σκοπός της Έρευνας.....	48
3.3 Δείγμα.....	49
3.4 Εργαλείο Έρευνας.....	49
3.5 Ανάλυση Δεδομένων.....	49

4. Ανάλυση Αποτελεσμάτων	51
4.1 Περιγραφική Στατιστική.....	51
4.2 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά.....	51
4.3 Προφίλ Οργανωσιακής Κουλτούρας και Παρακίνησης.....	56
4.4 Επαγωγική Στατιστική.....	66
5. Συμπεράσματα	70
Βιβλιογραφία	79
Παράρτημα	86
A Ερωτηματολόγιο	86

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Διατύπωση προβλήματος

Η κουλτούρα είναι μια έννοια που δανείζεται από τον τομέα της Ανθρωπολογίας. Οι κοινωνιολόγοι, οι ανθρωπολόγοι και οι επιστήμονες συμπεριφοράς έχουν χρησιμοποιήσει εκτενώς τον όρο κουλτούρα. Ωστόσο, ο όρος της οργανωσιακής κουλτούρας διαφέρει από την κοινωνιολογική της έννοια και πτυχή. Η κοινωνική κουλτούρα ασχολείται με την ολιστική ανάπτυξη της προσωπικότητάς και της κοινωνίας του ατόμου. Ο Schein, (1990) δηλώνει ότι η κουλτούρα είναι αυτό που μαθαίνει μια ομάδα για μια χρονική περίοδο. Προσπαθεί να λύσει τα προβλήματα επιβίωσης σε ένα εξωτερικό περιβάλλον και τα προβλήματα εσωτερικής ολοκλήρωσης.

Η κουλτούρα του οργανισμού αντικατοπτρίζει ένα όραμα που μοιράζονται τα μέλη γενικά. Εάν το όραμα του οργανισμού δεν λαμβάνει υπόψη ανθρώπινα συναισθήματα και αξίες και τα μέλη της πλειοψηφίας δεν το μοιράζονται, δεν έχει καθόλου χρησιμότητα. Είναι το κοινό όραμα που κάνει ολόκληρο τον οργανισμό ευθυγραμμισμένο και εμποδίζει τους ανθρώπους να εργάζονται με πολλαπλούς σκοπούς.

Οι οργανισμοί με ισχυρές κουλτούρες που ταιριάζουν στις ανάγκες και τις προκλήσεις των καταστάσεων επιβιώνουν και αναπτύσσονται, ενώ οργανισμοί με αδύναμες κουλτούρες καταργούνται (Berg, 2012).

Είναι αναμφισβήτητο το αυξανόμενο ενδιαφέρον των ακαδημαϊκών και των επαγγελματιών στο θέμα της εργασιακής κουλτούρας, το οποίο είναι αποτέλεσμα δύο συνιστωσών. Η πρώτη είναι η διαρκής παραδοχή ότι η απόδοση των οργανισμών και των επιχειρήσεων εξαρτάται από το βαθμό

στον οποίο οι αξίες των εργαζομένων ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική της εταιρείας. Η δεύτερη είναι η άποψη ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει σημαντικό αντίκτυπο σε επιχειρήσεις και εταιρείες του δημόσιου αλλά και του ιδιωτικού τομέα , κυρίως ως προς τα διαχειριστικά κίνητρα και τις επιδόσεις των εργαζομένων .

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι απαραίτητη για τη μεγιστοποίηση της αξίας του ανθρώπινου κεφαλαίου, καθιστώντας την σημαντική πρόκληση για τους ιθύνοντες.

Ως εκ τούτου, το παρόν πόνημα επικεντρώνεται στον αντίκτυπο που έχει η εργασιακή κουλτούρα τόσο στο κίνητρο του ρόλου όσο και στην απόδοση των εργαζομένων σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα .

Η επιτυχία και η ανάπτυξη ενός οργανισμού εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά και αποδοτικά εργάζεται το ανθρώπινο δυναμικό ενώ η κουλτούρα είναι ένα μέσο με το οποίο οι εργαζόμενοι μαθαίνουν και επικοινωνούν τι είναι αποδεκτό ή απαράδεκτο σε έναν οργανισμό υπό το φως των αξιών και των κανόνων του. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μια σημαντική τεχνική ανθρώπινου δυναμικού που δεν μπορεί να αγνοηθεί. Όπως οι προσωπικότητες των ανθρώπων τείνουν να είναι σταθερές με την πάροδο του χρόνου, το ίδιο ισχύει και για τους ισχυρούς πολιτισμούς.

Μέχρι πρόσφατα, οι ερευνητές είχαν κάνει λίγες συστηματικές προσπάθειες να διερευνήσουν τις επιδράσεις της κουλτούρας ενός οργανισμού στη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Μια καλά εφαρμοσμένη κουλτούρα κάνει τους υπαλλήλους να αισθάνονται ως αναπόσπαστο μέρος του οργανισμού. Νιώθουν για τον οργανισμό μεγάλη εκτίμηση και είναι πρόθυμοι να δώσουν το καλύτερο δυνατό στην επιχείρηση. Ένας οργανισμός που θέλει να παραμείνει στην αγορά και να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων του, καθώς και να επεκτείνει το μερίδιο αγοράς του, πρέπει να είναι σε θέση να εφαρμόσει μια εξαιρετική κουλτούρα. Μόνο όταν αυτό γίνει σωστά, οι

εργαζόμενοι θα εργάζονται αρκετά σκληρά για να αυξήσουν την παραγωγικότητα και επομένως την κερδοφορία.

1.2 Στόχος της έρευνας

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να αναλυθεί η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας στον ιδιωτικό τομέα καθώς και η χρησιμότητα αυτής και οι επιπτώσεις της, μελετώντας τον αντίκτυπό της στο επίπεδο κινήτρων και απόδοσης των εργαζομένων επιχειρήσεων ιδιωτικού τομέα.

1.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Να απαντήσει ερευνητικά ερωτήματα όπως:

- Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζεται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους;
- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν το επίπεδο παρακίνησης που θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι παρουσιάζεται στο χώρο εργασίας τους;
- Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζει την άποψη τους για το επίπεδο παρακίνησης που θεωρούν ότι παρουσιάζεται στο χώρο εργασίας τους;

1.4 Δομή της εργασίας

Στην παρούσα εργασία, μετά την εισαγωγή, η οποία αποτελεί το πρώτο κεφάλαιο και στην οποία δίνεται η διατύπωση του προβλήματος, ο στόχος της έρευνας και τα ερευνητικά ερωτήματα, υπάρχει το δεύτερο κεφάλαιο, στο οποίο λαμβάνει χώρα μια βιβλιογραφική ανασκόπηση των εννοιών. Ειδικότερα, το αρχικό τμήμα αυτού πραγματεύεται την έννοια και τον ρόλο

της οργανωσιακής κουλτούρας καθώς και ορισμένα μοντέλα αυτής. Εν συνεχεία, στις επόμενες ενότητες του ίδιου κεφαλαίου γίνεται λόγος για τα κίνητρα των εργαζομένων, το περιβάλλον εργασίας καθώς και την ενδυνάμωση τους, ενώ ακολουθεί η ανάλυση των κυριότερων θεωριών παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών. Μετά την ολοκλήρωση του δευτέρου κεφαλαίου, υπάρχει το τρίτο κεφάλαιο στο οποίο δίνεται η μεθοδολογία. Ειδικότερα αναφέρονται ο σκοπός της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα, το δείγμα που συμμετείχε αλλά και η διεργασία που ακολουθήθηκε. Εν συνεχεία τέθηκε το κεφάλαιο των αποτελεσμάτων ενώ στο τέλος δόθηκαν τα συμπεράσματα και μελλοντικές προτάσεις.

Κεφάλαιο 2

Θεωρητική Ανασκόπηση

2.1 Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας

Αντικείμενο του παρόντος κεφαλαίου αποτελεί η μελέτη των βασικών εννοιών που πραγματεύεται η εργασία. Αναλυτικότερα, διερευνάται η έννοια και ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας καθώς και ορισμένα μοντέλα αυτής. Ακολούθως, γίνεται λόγος για τα κίνητρα των εργαζομένων, το περιβάλλον εργασίας καθώς και την ενδυνάμωση τους, ενώ ακολουθεί η ανάλυση των κυριότερων θεωριών παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών.

Η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει τους κανόνες που τα μέλη μιας οργάνωσης βιώνουν και περιγράφουν ως ρυθμίσεις εργασίας τους (Schneider et al., 2013). Τέτοιοι κανόνες ασκούν επιρροή στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι φέρονται και τελικά έχουν επίδραση στην επιχείρηση ώστε να φέρουν τα κατάλληλα αποτελέσματα. Αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη ενός οργανισμού αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (Simoneaux & Stroud, 2014).

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύνολο αξιών, πεποιθήσεων και προτύπων συμπεριφοράς που διαφοροποιούν έναν οργανισμό από άλλους οργανισμούς (Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013). Ο King (2012) καθόρισε τις οργανωσιακές κουλτούρες ως ένα σύστημα αξιών που υποσυνείδητα και σιωπηλά οδηγεί τους ανθρώπους να κάνουν κάθε επιλογή και απόφαση στον οργανισμό. Οι υπεύθυνοι επιχειρήσεων

χρησιμοποιούν την οργανωσιακή κουλτούρα και την εταιρική κουλτούρα εναλλακτικά επειδή και οι δύο όροι αναφέρονται στο ίδιο υποκείμενο φαινόμενο (Childress, 2013).

Οι διευθυντές επιχειρήσεων χρησιμοποιούν την οργανωσιακή κουλτούρα για να διαφοροποιήσουν την εταιρεία τους από άλλες εταιρείες (Weber & Tarba, 2012). Η Apple Inc, η International Business Machines Corporation και η Hewlett-Packard Corporation δραστηριοποιούνται σε παρόμοια τεχνολογία και στο ίδιο λειτουργικό περιβάλλον, αλλά αυτές οι εταιρείες έχουν διαφορετικές οργανωτικές κουλτούρες (Schein, 2010). Η κουλτούρα της Apple περιλαμβάνει την παραγωγή απλών, κομψών και καινοτόμων προϊόντων (Toma & Marinescu, 2013). Οι προτεραιότητες στην κουλτούρα της HP είναι η αυτονομία και η δημιουργικότητα των εργαζομένων (Childress, 2013). Το πολιτιστικό επίκεντρο της IBM είναι η μακροχρόνια σκέψη με πιστούς και με υψηλό κίνητρο υπαλλήλους (Flamholtz & Randle, 2011; Kotter & Heskett, 1992).

Αντικείμενο της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι να χειριστεί το εργατικό δυναμικό ανάλογα με την κουλτούρα της (Peters & Waterman, 1982). Ο Yirdaw (2014) σημείωσε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα συνδυάζει τους μη ανθρώπινους πόρους με τους ανθρώπινους πόρους στον οργανισμό για τη δημιουργία ομαδικής εργασίας και εξαιρετικής απόδοσης. Η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζεται θετικά με την εταιρική ηγεσία και τη διακυβέρνηση (O'Connor & Byrne, 2015).

Πολλά διοικητικά στελέχη εταιρειών αντιλαμβάνονται την επιρροή της κουλτούρας στην αποδοτικότητα της επιχείρησης (Unger, Rank, & Gemunden, 2014). Ο Warren Buffet, ένας από τους τρεις πλουσιότερους επιχειρηματίες στον κόσμο, επιβεβαίωσε πώς η οργανωσιακή κουλτούρα είναι απαραίτητη για την οργανωτική επιτυχία (Childress, 2013). Ομοίως, ο

ιδρυτής της Starbucks Coffee Company, Howard Schultz, τόνισε πως η κουλτούρα αποτελεί μια πολύ σημαντική πτυχή αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της εταιρείας (Flamholtz & Randle, 2012).

2.2 Ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας

Οι Fusch και Gillespie (2012) ανέφεραν ότι η ανάπτυξη μιας θετικής κουλτούρας στο χώρο εργασίας οδηγεί σε βελτίωση της απόδοσης στον οργανισμό. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας για την οργανωτική απόδοση (O'Reilly et al., 2014). Οι Uddin et al. (2013) επιβεβαίωσαν την ύπαρξη μιας ισχυρής σχέσης μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της απόδοσης της οργάνωσης. Στην ουσία οι παραπάνω κατέληξαν στο συμπέρασμα πως όσο πιο ισχυρή είναι η οργανωσιακή κουλτούρα και την ακολουθούν όλα τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού τόσο πιο αποδοτική και επιτυχημένη είναι μια επιχείρηση. Ο Childress (2013) σημείωσε επίσης ότι η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει την οργανωτική απόδοση θετικά ή αρνητικά.

Οι Unger et al. (2014) βρήκαν την ύπαρξη μιας θετικής σχέσης μεταξύ της εταιρικής κουλτούρας και της οικονομικής απόδοσης. Σε μια άλλη εμπειρική έρευνα, οι Flamholtz και Randle (2012) διαπίστωσαν ότι το 46% των εταιρικών κερδών επηρεάζεται από την αποτελεσματικότητα της οργανωσιακής κουλτούρας. Ωστόσο, οι Berg και Wilderom (2012) υποστήριξαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει την απόδοση, όπου η αλλαγή είναι ένα μεγάλο χρονικό διάστημα που δείχνει τις επιπτώσεις του πολιτισμού στην οικονομική απόδοση.

Οι διευθυντές επιχειρήσεων χρησιμοποιούν τον όρο οργανωτική απόδοση για να εκφράσουν μια ενέργεια που πραγματοποιείται στον οργανισμό και

ένα αποτέλεσμα για να δείξουν την οργανωτική απόδοση που αντανακλά τα αποτελέσματα. Όταν οι διευθυντές επιχειρήσεων χρησιμοποιούν την οργανωτική απόδοση για να εκφράσουν δράση, η οργανωτική απόδοση είναι η ικανότητα εκτέλεσης εργασιών στον οργανισμό από τα μέλη της (Uddin et al., 2013). Οι διαχειριστές μπορούν να χρησιμοποιούν την απόδοση δράσης για τη μέτρηση με υψηλές, μεσαίες ή χαμηλές κλίμακες. Όταν οι διευθυντές επιχειρήσεων χρησιμοποιούν την οργανωτική απόδοση για να εκφράσουν ένα αποτέλεσμα, η οργανωτική απόδοση είναι το αποτέλεσμα ή τα αποτελέσματα ενός οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της παραγωγικότητας, της κερδοφορίας και της ανάπτυξης (Carter & Greer, 2013). Το αποτέλεσμα μπορεί να μετρηθεί σε σχέση με τους επιδιωκόμενους στόχους του.

Οι Berg και Wilderom (2012) εντόπισαν πέντε παράγοντες για τη μέτρηση του αντίκτυπου της οργανωτικής κουλτούρας στην οργανωτική απόδοση. Οι παράγοντες περιλαμβάνουν (α) ενδυνάμωση των εργαζομένων, (β) εξωτερική έμφαση (προσοχή και έμφαση στους παράγοντες έξω από το περιβάλλον της επιχείρησης), (γ) διυπηρεσιακή συνεργασία, (δ) προσανατολισμό ανθρώπινου δυναμικού και (ε) την τάση βελτίωσης της απόδοσης. Αυτοί οι παράγοντες είναι σημαντικοί για τη μέτρηση του αντίκτυπου της οργανωτικής κουλτούρας στην οργανωτική απόδοση (Unger et al., 2014).

2.3 Είδη οργανωσιακής κουλτούρας

Τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας υπάρχουν (α) η υποστηρικτική κουλτούρα, (β) η επιχειρηματική κουλτούρα της, (γ) η κουλτούρα της ιεραρχίας και (δ) η ανταγωνιστική κουλτούρα (Fiordelisi, 2014). Η υποστηρικτική κουλτούρα περιέχει μια ηγεσία, συνοχή, συμμετοχή και ομαδική εργασία προσανατολισμένη στους εργαζόμενους (Han, 2012). Η επιχειρηματική κουλτούρα περιλαμβάνει καινοτόμα, δημιουργικά και

προσαρμόσιμα χαρακτηριστικά (Veiseh et al., 2014). Οι Sok et al. (2014) καθόρισαν την κουλτούρα της ιεραρχίας ως συνδυασμό κανόνων και κανονισμών για τον έλεγχο δραστηριοτήτων στον οργανισμό. Η κουλτούρα της αγοράς περιλαμβάνει τον ανταγωνισμό και την επίτευξη του οργανωτικού στόχου (Pinho et al., 2014).

Η υπόθεση και οι αξίες της υποστηρικτικής κουλτούρας περιλαμβάνουν την ανθρώπινη σχέση, τη συνεργασία, την προσκόλληση, την εμπιστοσύνη, την πίστη και την υποστήριξη (Fiordelisi, 2014). Σε μια τέτοια κουλτούρα, οι διευθυντές πρέπει να ενεργούν με δημοκρατικό τρόπο για να εμπνέουν και να παρακινούν τους υπαλλήλους, να καθιερώσουν μια κουλτούρα αριστείας στον οργανισμό (Miguel, 2015). Τα μέλη του οργανισμού συμπεριφέρονται κατάλληλα και αναπτύσσουν μια αίσθηση ιδιοκτησίας όταν έχουν εμπιστοσύνη και πίστη στον οργανισμό (Nongo & Ikyanyon, 2012). Αυτή περιλαμβάνει ομαδική εργασία, συμμετοχή των υπαλλήλων και ανοιχτή επικοινωνία (Pinho et al., 2014). Οι διευθυντές επιχειρήσεων ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία και την ενδυνάμωση των εργαζομένων (Yirdaw, 2014). Ο απώτερος στόχος της είναι η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων μέσω δέσμευσης, αίσθησης ιδιοκτησίας και υπευθυνότητας (Han, 2012).

Στην επιχειρηματική κουλτούρα, τα μέλη του οργανισμού ενδέχεται να απαιτούν διευκρινίσεις για τις αναθέσεις εργασίας τους, συμπεριλαμβανομένης της σημασίας και του αντίκτυπου της ανάθεσης για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Veiseh et al., 2014). Οι αξίες και οι παραδοχές της κουλτούρας περιλαμβάνουν (α) ανάπτυξη, (β) ανάληψη κινδύνων, (γ) δημιουργικότητα, (δ) ποικιλομορφία, (ε) ανεξαρτησία και (στ) προσαρμοστικότητα (Hartnell et al., 2011). Σε μια τέτοια κουλτούρα οι διευθυντές επιχειρήσεων διαθέτουν περισσότερους πόρους για έρευνα και ανάπτυξη και ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε

δημιουργικές και καινοτόμες ερευνητικές δραστηριότητες (Sok et al., 2014).

Σε μια κουλτούρα ιεραρχίας, οι διευθυντές επιχειρήσεων δίνουν προτεραιότητα στη δημιουργία αποτελεσματικών συστημάτων ελέγχου σε ολόκληρο τον οργανισμό. Τα μέλη του οργανισμού ακολουθούν τους κανόνες και τους κανονισμούς και κάθε δραστηριότητα ορίζεται με προκαθορισμένες διαδικασίες και κανόνες (Hartnell et al., 2011). Περιλαμβάνει σαφή κανάλια επικοινωνίας, σταθερότητα, συνέπεια και ενίσχυση (Fiordelisi, 2014). Ο τελικός στόχος της ιεραρχικής κουλτούρας είναι η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα. Τα ευρήματα της μελέτης έδειξαν την ύπαρξη μιας αρνητικής σχέσης μεταξύ της ιεραρχικής κουλτούρας και της οικονομικής απόδοσης (Han, 2012). Άλλα ευρήματα της έρευνας έδειξαν επίσης την ύπαρξη αρνητικής σχέσης μεταξύ ιεραρχικής κουλτούρας και ολοκλήρωσης πελατών (Cao et al., 2015).

Σε μια ανταγωνιστική κουλτούρα, τα οργανωτικά μέλη έχουν σαφείς στόχους για να αυξήσουν την ανταμοιβή τους μέσω της επίτευξης της αγοράς (Han, 2012). Η κουλτούρα ανταγωνισμού περιλαμβάνει (α) συλλογή πληροφοριών πελατών και ανταγωνιστών, (β) κατάλληλη ρύθμιση στόχου, σχεδιασμό και λήψη αποφάσεων και (γ) ηγεσία εστίασης στην εργασία. Η κουλτούρα του ανταγωνισμού περιέχει επίσης επιθετικότητα και επιτεύγματα στην αγορά.

2.4 Διαδικασίες απόκτησης οργανωσιακής κουλτούρας

Μόλις προσδιοριστούν τα πολιτιστικά κενά και οι προτεραιότητες, οι εταιρείες χρειάζονται έναν μηχανισμό για τη διαχείριση και την προσαρμογή της κουλτούρας. Από αυτήν την άποψη, υπάρχουν πολλά

μοντέλα και μεθοδολογίες πολιτιστικής αλλαγής για την εφαρμογή αυτών των αλλαγών.

Ο Mowat (2002), θεωρεί ότι η αλλαγή μιας εταιρικής κουλτούρας είναι ένα πολύ περίπλοκο έργο, μακροπρόθεσμη και δαπανηρή επιχείρηση που είτε θα αναζωογονήσει είτε θα σκοτώσει την εταιρεία. Αυτό το ζητούμενο του καθήκοντος δεν πρέπει να ληφθεί ελαφρώς. Η αλλαγή της κουλτούρας πρέπει να καθοδηγείται από έναν ισχυρό, μετασχηματιστικό λόγο: Για να είναι επιτυχής η αλλαγή, πρέπει να υπάρχει ένας επιτακτικός λόγος αλλαγής, ένα σαφές όραμα για το ποια θα είναι η αλλαγή και, ένα λογικό πρώτο βήμα (Tribus, 2001).

Η εταιρική κουλτούρα δεν μπορεί να αλλάξει με αλλαγή πολιτικής ή έκδοση απόφασης. Δεν μπορεί επίσης να πραγματοποιηθεί εν μία νυκτί. Ο μόνος τρόπος να αλλάξει κάποιος την οργανωσιακή κουλτούρα από μια μέρα στην άλλη είναι να τους απολύσει όλους και να προσλάβει νέο προσωπικό με τις εργασιακές συμπεριφορές που θέλει τώρα (Giles, 2000). Η αλλαγή του πολιτισμού απαιτεί συνέπεια του μηνύματος, του στόχου, της κατεύθυνσης και της ηγεσίας για να πετύχει.

Για να αλλάξει μια κουλτούρα, πρέπει να αλλάξουν οι εικόνες και οι αξίες, η αξιολόγηση και τα κοινωνικά στοιχεία του οργανισμού. Αυτό απαιτεί έναν ισχυρό ηγέτη, ο οποίος ξέρει που θέλει να πάει η εταιρεία, γιατί θέλει να πάει εκεί, μπορεί να διατυπώσει και τα δύο αυτά σημεία και ο οποίος έχει τη δύναμη να οδηγήσει την αλλαγή σε ολόκληρο τον οργανισμό. Αυτός ο ηγέτης, σε όλους τους υποστηρικτές της αλλαγής στον οργανισμό, πρέπει με συνέπεια να διαμορφώσει τη συμπεριφορά που θέλει να δει σε άλλους. Εάν δεν στείλει ένα συνεπές μήνυμα και δεν διατηρήσει αυτό το μήνυμα σαφές και κυρίαρχο με την πάροδο του χρόνου, η πολιτιστική αλλαγή μπορεί να θεωρηθεί ως μια άλλη μόδα (Toolpack, 2001). Με ισχυρή ηγεσία, ο Bijur (2001) εντόπισε τις πέντε πτυχές μιας επιτυχημένης αλλαγής.

1. Αξίες: τιμές που οδηγούν τον οργανισμό στην υλοποίηση ενός κοινού οράματος.
2. Κίνητρα: κατανόηση τι παρακινεί τους ανθρώπους.
3. Κοινόχρηστες ιδέες και στρατηγικές: δημιουργία ενός περιβάλλοντος που επιτρέπει την ανταλλαγή ιδεών και στρατηγικών και ενθαρρύνει την αλλαγή.
4. Στόχοι: σαφείς και ξεκάθαροι στόχοι, που συχνά κοινοποιούνται και συζητούνται. Σαφής σύνδεση μεταξύ ατομικών και εταιρικών στόχων.
5. Ηθική απόδοσης: ένα σύστημα ανταμοιβής και αναγνώρισης που θα ενσταλάξει στον οργανισμό μια ηθική απόδοσης.

Οι ηγέτες των οργανισμών πρέπει να θέσουν θεμέλια αξίας, πολιτιστικές άγκυρες και κατευθυντήριες γραμμές συμπεριφοράς έτσι ώστε η ανάπτυξη να είναι αρμονική και σύμφωνη, και όχι μηχανιστική, τυχαία, επιβλαβής ή καταστροφική. Η δημιουργική σύγκρουση και η διαρθρωτική ανισορροπία είναι η παράδοξη δυναμική του πολιτισμού και της ανάπτυξης στην οργανωτική ζωή (Sturak, 1998). Η αλλαγή μιας κουλτούρας μπορεί να διαρκέσει από τρία έως έξι χρόνια κατά τη διάρκεια της οποίας η κερδοφορία μπορεί να επηρεαστεί σοβαρά (Toolpack, 2001). Ωστόσο, οι οργανώσεις που έχουν αλλάξει τον πολιτισμό τους καταλήγουν να αποκομίσουν τεράστιες ανταμοιβές.

2.5 Διάφορα μοντέλα οργανωσιακής κουλτούρας

2.5.1 Το μοντέλο των Goffee and Jones

Υπάρχουν πολλές περιγραφές και μοντέλα για οργανωτικές κουλτούρες διαθέσιμες στη δημοφιλή βιβλιογραφία των επιχειρήσεων για να βοηθήσουν ένα άτομο να προσδιορίσει τι καθορίζει μια συγκεκριμένη

κουλτούρα. Στο βιβλίο τους, ο Χαρακτήρας μιας Εταιρείας, ο Rob Goffee και ο Gareth Jones ορίζουν τέσσερα στυλ οργανωτικής κουλτούρας: Communal, Fragmented, Networked και Mercenary. Προσφέρουν μια σειρά διαγνωστικών εργαλείων για να εντοπίσουν ποια κουλτούρα υπάρχει σε ένα δεδομένο μέρος και χρόνο. Για να γίνει ακριβής αναγνώριση της οργανωτικής κουλτούρας, ο ερευνητής θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή σε παράγοντες όπως ο τρόπος με τον οποίο δομούνται τα φυσικά στοιχεία του εργασιακού περιβάλλοντος, πώς και από ποιον είναι δομημένη η επικοινωνία, πώς ρέει η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό, πώς διαχειρίζεται ο χρόνος εργασίας, πώς οι άνθρωποι επιτελούν καθήκοντα και πώς οι άνθρωποι αναγνωρίζονται ως μεμονωμένες λειτουργικές οντότητες στα διάφορα μέρη του οργανισμού. Αυτή η διαδικασία αναγνώρισης συνεπάγεται σημαντική και συνεχή επένδυση χρόνου εκ μέρους του επιβλέποντος, αλλά οι ανταμοιβές είναι τεράστιες όσον αφορά την πιθανή επιτυχία κάποιου. Ο ερευνητής πρέπει επίσης να γνωρίζει ότι αυτή η προσπάθεια εξέτασης, ανάλυσης και ερμηνείας της υπάρχουσας οργανωτικής κουλτούρας μπορεί να θεωρηθεί από άλλους ως απειλητική και δυνητικά ανατρεπτική σε αυτόν τον πολιτισμό.

2.5.2 Το μοντέλο των Harrison και Handy

Οι διαιρέσεις που προτείνουν οι Harrison και Handy είναι μία από τις πρώτες και, ταυτόχρονα, οι πιο δημοφιλείς πολυδιάστατες τυπολογίες της κουλτούρας. Οι έννοιες και των δύο συγγραφέων δημιουργήθηκαν ξεχωριστά, αλλά καλύπτουν πολύ παρόμοιες απόψεις. Ο Harrison απαριθμεί τέσσερις τύπους οργανισμών, οι οποίοι σχηματίζουν συγκεκριμένους πολιτισμούς. Πρόκειται για οργανισμούς που προσανατολίζονται στην εξουσία, τους ρόλους, τα καθήκοντα και τους ανθρώπους. Κάθε ένα από αυτά προτιμά ένα συγκεκριμένο κανονιστικό σύστημα που σχετίζεται με την βασική τιμή. Το σύστημα αξιών που μοιράζονται οι εργαζόμενοι καθορίζει τη σύγκλιση μεταξύ των

συμφερόντων του οργανισμού και των υπαλλήλων του και διαμορφώνει την ικανότητα της επιχείρησης να ασχολείται με το περιβάλλον. Οι οργανισμοί σπάνια περιλαμβάνουν και τους τέσσερις τύπους πολιτισμού στην καθαρή τους μορφή, αλλά οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν την τάση να επικεντρώνονται σε ένα δεδομένο σύστημα αξιών.

Η μέθοδος Charles Handy για την εξέταση του πολιτισμού ώθησε τους ερευνητές να τη χρησιμοποιήσουν για να συνδέσουν την οργανωτική δομή με τον πολιτισμό. Ο Handy αναγνώρισε τέσσερις τύπους πολιτισμών, Power Culture, Role Culture, Task Culture και Person Culture, δηλαδή κουλτούρα δύναμης, κουλτούρα ρόλων, κουλτούρα εργασίας και κουλτούρα προσώπων.

Σύμφωνα με τον Handy, το Power Culture αναφέρεται σε έλεγχο που απλώνεται σαν ένα δίκτυο από το κέντρο στον υπόλοιπο οργανισμό (Handy, 1993). Οι πολιτισμικές δυνάμεις απαντώνται συχνά σε μικρές επιχειρηματικές οργανώσεις όπως εταιρείες ιδιοκτησίας, εμπορίας και χρηματοδότησης. Όταν οι οργανισμοί υιοθετούν μια κουλτούρα εξουσίας, οι κανόνες και οι γραφειοκρατίες διατηρούνται στο ελάχιστο. Αυτοί οι τύποι οργανώσεων είναι επίσης πολιτικοί, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται κυρίως μετά από πειθώ και όχι σε γραφειοκρατική ή λογική βάση (Handy, 1993).

Ο ρόλος του πολιτισμού αναφέρεται σε έναν πολύ καθορισμένο δομημένο οργανισμό στον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν ορίσει εξουσιοδοτημένες αρχές και στους οποίους προσφέρεται ασφάλεια και προβλεψιμότητα (Handy, 1993). Οι οργανισμοί με κουλτούρα ρόλων θέτουν τις δυνάμεις τους στους πυλώνες τους, τους ρόλους τους και τους τομείς εμπειρογνωμοσύνης τους. Οι πυλώνες συχνά περιλαμβάνουν το τμήμα οικονομικών και το τμήμα αγορών, και η αλληλεπίδραση μεταξύ τους ελέγχεται τακτικά από κανόνες και διαδικασίες, οι οποίες είναι οι κύριες μέθοδοι επιρροής (Handy, 1993).

Σύμφωνα με τον Handy (1993), αυτοί οι τύποι οργανώσεων σχηματίζουν ιεραρχικές γραφειοκρατίες και η εξουσία προέρχεται από τη θέση ενός ατόμου και όχι σύμφωνα με την εμπειρία και τον επαγγελματισμό κάποιου. Επιπλέον, οι οργανισμοί με κουλτούρες ρόλων καθυστερούν να αναγνωρίσουν την ανάγκη για αλλαγή, και εάν η ανάγκη αναγνωριστεί, χρειάζεται πολύς χρόνος για την εφαρμογή της αλλαγής (Handy, 1993).

Το Task Culture, από την άλλη πλευρά, προσανατολίζεται στη δουλειά και υπάρχει σε οργανισμούς όπου τα άτομα εργάζονται ομαδικά και η εξουσία προέρχεται μόνο από την εμπειρογνωμοσύνη και μόνο όταν απαιτείται (Handy, 1993). Ο Handy (1993) αντιπροσωπεύει αυτόν τον τύπο οργάνωσης ως δίκτυο στο οποίο μεγάλο μέρος της δύναμης και της επιρροής βρίσκεται στα διάκενα του δικτύου (1993). Η κουλτούρα των εργασιών δίνει πλήρη έμφαση στην ολοκλήρωση της εργασίας και ως εκ τούτου, αυτός ο τύπος κουλτούρας προσπαθεί να συγκεντρώσει τους κατάλληλους πόρους, τους κατάλληλους υπαλλήλους σε μια κατάλληλη θέση στον οργανισμό και να τους αφήσει να χτίσουν την καριέρα τους (Handy, 1993). Αυτός ο τύπος πολιτισμού είναι πολύ συμβατός, είναι ο πιο τυπικός στον οποίο οι διευθυντές στα μεσαία και τα πρώτα επίπεδα επιθυμούν να εργάζονται.

Το Person Culture είναι αρκετά ασυνήθιστο και αντικατοπτρίζει οργανισμούς στους οποίους τα άτομα πιστεύουν ότι είναι ανώτερα από την οργάνωση στην οποία εργάζονται (Handy, 1993). Μια ομάδα εργαζομένων που συμφωνούν συχνά ακολουθούν τους στόχους και τις αξίες τους. Τα συστήματα ελέγχου και οι ιεραρχίες διαχείρισης δεν είναι βιώσιμες σε αυτές τις κουλτούρες παρά μόνο με αμοιβαία έγκριση. Η επιρροή είναι αμοιβαία και η βάση ισχύος είναι συνήθως ειδική, πράγμα που σημαίνει ότι τα άτομα κάνουν ό, τι είναι καλό και δίνουν προσοχή σε αντίθετα θέματα (Handy, 1993). Ο Handy (1993) υποστηρίζει ότι τα άτομα σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας είναι δύσκολο να διαχειριστούν, και

υπάρχει μικρή επιρροή που μπορεί να μεταδοθεί για να τα ανεχθεί (1993). Αυτό συμβαίνει επειδή η εναλλακτική απασχόληση είναι συχνά εύκολο να βρεθεί λόγω της εξειδίκευσής τους.

Ο Handy (1993) υποστηρίζει ότι καθένας από τους παραπάνω τύπους πολιτισμών μπορεί να είναι καλός, αλλά μερικές φορές, οι εργαζόμενοι είναι συχνά άκαμπτοι όσον αφορά τον πολιτισμό, πράγμα που σημαίνει ότι συχνά πιστεύουν στον μύθο ότι αυτό που λειτουργεί καλά σε έναν οργανισμό μπορεί επίσης να είναι επιτυχές σε έναν άλλο (1993). Επιπλέον, ο Handy (1993) προσθέτει ότι ένας υπάλληλος που είναι επιτυχής σε έναν τύπο πολιτισμού μπορεί να μην κάνει πάντα καλά σε έναν άλλο (1993: 204). Επιπλέον, εναπόκειται στο στέλεχος του οργανισμού να χειριστεί και τους τέσσερις πολιτισμούς, να διακρίνει και να συγχωνεύσει μέσα (Handy, 1993).

2.5.3 Το μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών

Το Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών βασίστηκε αρχικά σε έρευνα για τον εντοπισμό δεικτών οργανωτικής αποτελεσματικότητας (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Η αποτελεσματικότητα είναι ένα κεντρικό θέμα στην οργανωτική βιβλιογραφία, ενώ ο ορισμός της είναι διαρκώς αμφιλεγόμενος. Σε μια βιβλιογραφική ανασκόπηση, ο Campbell (1977) εντόπισε 30 διαφορετικά κριτήρια αποτελεσματικότητας. Οι Quinn και Rohrbaugh (1983) υποστήριξαν ότι οι επιλογές συγκεκριμένων κριτηρίων αντικατοπτρίζουν συνήθως προσωπικές αξίες σχετικά με έμφαση στον τομέα της αποτελεσματικότητας. Κάλεσαν 52 ερευνητικούς οργανισμούς να αναφέρουν τα κριτήρια που απαριθμούνται από τον Campbell (1977) και στη συνέχεια προέβησαν σε τρεις διαστάσεις αξίας: εσωτερικός-εξωτερικός, έλεγχος-ευελιξία, μέσα-άκρα.

Η πρώτη διάσταση αξίας (Value dimension) σχετίζεται με την οργανωτική εστίαση, από μια εσωτερική, πολύ μικρή έμφαση στην ευημερία και την

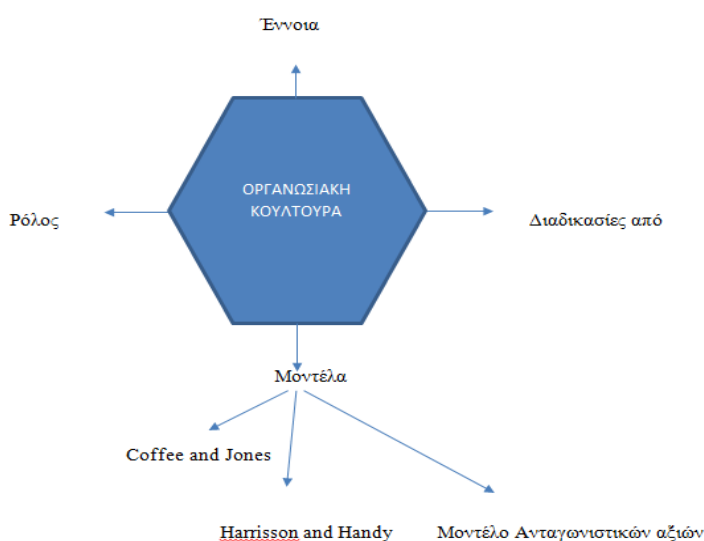
ανάπτυξη των ανθρώπων στον οργανισμό έως μια εξωτερική, μακροοικονομική έμφαση στην ευημερία και την ανάπτυξη του ίδιου του οργανισμού. Η δεύτερη διάσταση αξίας σχετίζεται με την οργανωτική δομή, από την έμφαση στη σταθερότητα έως την ευελιξία. Οι Quinn και Rohrbaugh (1983) επεσήμαναν ότι αυτά τα δύο σύνολα ανταγωνιστικών αξιών είναι αναγνωρισμένα διλήμματα στην οργανωτική βιβλιογραφία. Για παράδειγμα, η μελέτη περίπτωσης Denison και Mishra (1995) έδειξε ότι οι δραστηριότητες συμμετοχής των εργαζομένων μπορούν να υποχωρήσουν και να έχουν περιορισμένο ή ακόμη και αρνητικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα, διότι ο οργανισμός μπορεί να δώσει έμφαση στην εσωτερική ολοκλήρωση και να παραμελήσει την προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον. Ομοίως, οι διαφορετικές απόψεις για την εξέταση της τάξης και του ελέγχου έναντι της καινοτομίας και της αλλαγής βρίσκονται στο επίκεντρο των πιο θερμών συζητήσεων στην κοινωνιολογία, την πολιτική επιστήμη και την ψυχολογία.

Ενώ πολλοί κοινωνικοί θεωρητικοί έχουν τονίσει την εξουσία, τη δομή και τον συντονισμό, άλλοι έχουν τονίσει την ποικιλομορφία, την ατομική πρωτοβουλία και την οργανωτική προσαρμοστικότητα. Οι δύο διαστάσεις του μοντέλου ανταγωνιστικών αξιών ταξινομούν τέσσερα μοντέλα, το καθένα περιέχει ένα διαφορετικό σύνολο κριτηρίων αποτελεσματικότητας. Οι Quinn και Rohrbaugh (1983) ονόμασαν τα τέσσερα μοντέλα ως μοντέλο ανθρώπινων σχέσεων, μοντέλο ανοιχτού συστήματος, μοντέλο ορθολογικού στόχου και μοντέλο εσωτερικής διαδικασίας, αντίστοιχα. Οι Quinn και Rohrbaugh (1983) πρότειναν ότι το να αγνοείς τα κριτήρια σε οποιοδήποτε από τα μοντέλα είναι να έχεις μόνο μια μερική άποψη της απόδοσης. Στον διοικητικό κόσμο, ένας αποτελεσματικός οργανισμός μπορεί να χρειαστεί να αποδώσει καλά και στα τέσσερα σύνολα κριτηρίων. Ωστόσο, ανά πάσα στιγμή υπάρχει πιθανότητα ανταλλαγής μεταξύ των κριτηρίων.

Ο Sjöberg (2002) σημείωσε ότι οι οργανισμοί μαστίζονται από αντιφατικές λειτουργικές απαιτήσεις που σχετίζονται με το σχηματισμό αμοιβαίως ανταγωνιστικών ρυθμίσεων που λειτουργούν για την ικανοποίηση αυτών των απαιτήσεων. Οι Quinn και Cameron (1983) προώθησαν αυτό το επιχειρήμα. Αυτό που ανέμεναν ήταν πως οι αντιδράσεις θα ήταν υπερβολικές και αυτό θα είχε σαν αποτέλεσμα να υπάρξουν σημαντικές αλλαγές στο τρόπο με τον οποίο οδηγούνται στην επιτυχία και αποδοτικότητα οι επιχειρήσεις.

Ολοκληρώνοντας την μελέτη της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας απαιτείται για την επίτευξη του στόχου της εργασίας η μελέτη της άλλης κεντρικής έννοιας του τίτλου που είναι η έννοια των κινήτρων, η οποία διερευνάται αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο.

Έως τώρα διερευνήθηκε η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία αναφέρεται στους κανόνες που τα μέλη μιας οργάνωσης βιώνουν και περιγράφουν ως ρυθμίσεις εργασίας τους, συνδυαστικά με τον ρόλο αυτής. Επίσης έγινε αναφορά στα είδη και στις διαδικασίες απόκτησης της, ενώ σε σημαντικό μέρος αυτού αναφέρθηκαν τα διάφορα μοντέλα οργανωσιακής κουλτούρας με χαρακτηριστικότερα το μοντέλο των Goffee and Jones,(1996) των Harrison(1972) και Handy(1999) αλλά και αυτό των ανταγωνιστικών αξιών.



2.6 Τα κίνητρα των εργαζομένων

2.6.1 Ιστορική εξέλιξη της έννοιας των κινήτρων των εργαζομένων

Σε μια εποχή αυξανόμενης ανάγκης για επίτευξη της βιωσιμότητας μιας επιχείρησης, μέσα από την ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως αποτυπώθηκε στην προηγούμενη ενότητα, η παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους καθίσταται μια επιπλέον παράμετρος ανάπτυξης των επιδόσεων των εργαζομένων, αποτελώντας αντικείμενο διερεύνησης της παρούσας ενότητας.

Η ανάπτυξη των κινήτρων των εργαζομένων εντοπίζεται επίσης από τη δεκαετία του '60 όταν οι Cofer και Appley (1968) παρείχαν μια ενδιαφέρουσα περιγραφή της αρχικής ιδέας κίνησης των εργαζομένων. Ο Wanda, (2005) σημείωσε την ιδέα που χρονολογείται από το ενδιαφέρον για τα κινητήρια φαινόμενα πίσω από τον Φρόιντ και υποστήριξε ότι είναι πιθανότατα αλήθεια ότι η μορφή των πρώτων κυρίαρχων ερωτημάτων κίνησης ξεκίνησε σε μεγάλο βαθμό από έννοιες που σχετίζονται με την εξέλιξη του Δαρβίνου. Άλλοι ερευνητές, συμπεριλαμβανομένου του Φρόιντ, επηρεάστηκαν από αυτές τις έννοιες. Ωστόσο, οι περισσότερες από τις ιδέες της τάσης έχουν προ-Δαρβινική προέλευση, όπως η έννοια της εξέλιξης, το ένστικτο, η υψηλή ζωή, ο ορθολογισμός και ο παράλογος, οι ασυνείδητες διαδικασίες, οι ενεργές ψυχικές δυνάμεις και ο μηχανισμός και ο ντετερμινισμός.

Το συμβατικό μοντέλο θεωρεί ότι το κίνητρο έχει την αφετηρία του κατά τα έτη 1900 έως 1930 (Wanda, 2005). Αυτός ο τρόπος σύλληψης του κινήτρου συνδέεται κυρίως με τη σκέψη του Frederick Winslow Taylor και της επιστημονικής σχολής διοίκησης. Το σημείο εκκίνησής τους ήταν ότι οι εργαζόμενοι γενικά δεν θέλουν να εργαστούν και πρέπει να έχουν κίνητρο για οικονομική επιβράβευση. Τα παραδοσιακά μοντέλα ανοίγουν το δρόμο για το μοντέλο των ανθρώπινων σχέσεων που κυριάρχησε στις αρχές της δεκαετίας του 1930 έως το 1960.

Με την πάροδο του χρόνου ήταν βέβαιο ότι το συμβατικό μοντέλο κινήτρων δεν ήταν κατάλληλο σε όλες τις περιστάσεις ή τους ανθρώπους, καθώς οι εργαζόμενοι φάνηκαν να είναι σε θέση να παρακινούνται σε πολλές περιπτώσεις και δεν απαιτούσαν σταθερή επίβλεψη και έλεγχο. Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι έγιναν όλο και πιο αμφίβολοι για τη διοίκηση, καθώς η αποζημίωσή τους άρχισε να μειώνεται όπως και η παραγωγικότητά τους. Η εργατική δυσαρέσκεια οδήγησε στην έναρξη των πρώτων συνδικαλιστικών και εργατικών συνδικάτων. Σταθερά, η μηχανιστική έννοια άνθρωπος-μηχανή του προηγούμενου κινήματος άνοιξε το δρόμο για έναν ενισχυμένο διαλογισμό του χαρακτήρα των ατόμων, και ιδίως για τη σημασία των κοινωνικών υποθέσεων στον τόπο εργασίας.

Το κίνητρο του προσωπικού και το μοντέλο ανθρώπινων σχέσεων όταν ιδρύθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1960, έγινε δημοφιλές για να εξετάζουμε τα κίνητρα από την άποψη του ανθρώπινου δυναμικού. Παρόλο που το σχολείο ανθρώπινων σχέσεων αντιπροσώπευε μια σημαντική πρόοδο στην παραδοσιακή σκέψη, δεν θα μπορούσε επίσης να παράσχει μια πλήρη εξήγηση για κάθε είδος συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας.

Σύμφωνα με φιλόσοφους όπως οι McGregor, Maslow και Likert, οι ανθρώπινες συναλλαγές θεωρούν ότι είναι πιο σημαντικές από τις χρηματικές αμοιβές για να κάνουν τον υπάλληλο παρακινημένο που προκύπτει από την εκτέλεση επακόλουθης και απαιτητικής εργασίας είναι μια ισχυρή ανάγκη των εργαζομένων. Επίσης, θεωρούσαν ότι οι άνθρωποι έχουν ήδη κίνητρο να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους και δεν θεωρούν απαραίτητα την εργασία ως ανεπιθύμητη ή δυσάρεστη. Αυτή η σχολή σκέψης που απομένει οδηγεί στη θεωρία και τη συνάφεια σήμερα.

2.6.2 Τα κίνητρα των εργαζομένων

Το κίνητρο σημαίνει, ανάγκες, επιθυμίες ή κίνητρα μέσα στους ανθρώπους. Είναι η διαδικασία ενθάρρυνσης των ανθρώπων να κάνουν τους επιθυμητούς στόχους τους. Οι ψυχολογικοί παράγοντες που παρακινούν τη συμπεριφορά των ανθρώπων μπορεί να είναι η ικανοποίηση από την εργασία, η ανάγκη για χρήματα, ο σεβασμός και παρόμοια θέματα. Μία από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της διοίκησης είναι η δημιουργία επιθυμίας μεταξύ των εργαζομένων να εκτελούν την εργασία τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η διαδικασία κινήτρων αποτελείται από τρία στάδια: - i). Μια προτιμώμενη επιθυμία ii). Μια ενθάρρυνση iii) Όταν επιθυμεί να ευχαριστήσει, επιτυγχάνεται η απόλαυση ή η επίτευξη των στόχων (Ali & Ahmed, 2009). Το κίνητρο είναι μια πραγματικότητα που σημαίνει ανάγκες και πρέπει να αντιμετωπιστεί προτείνοντας ένα σχέδιο προτροπής.

Το κίνητρο προς τους εργαζομένους είναι μια εσωτερική ώθηση δύναμης για την εκτέλεση δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την εργασία. Το κίνητρο είναι ότι η εσωτερική κίνηση οδήγησε ένα άτομο να αποφασίσει να αναλάβει δράση. Ο καθένας έχει μια δραστηριότητα που σχετίζεται με τους στόχους και οι στόχοι μπορούν να παρακινηθούν από διαφορετικούς παράγοντες. Χρησιμοποιώντας εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, οι οργανισμοί μπορούν να εμπνεύσουν το κίνητρο των εργαζομένων στην εργασία. Η εκπλήρωση των αναγκών και των προσδοκιών του εργαζομένου και των παραγόντων στο χώρο εργασίας επιτρέπει στους υπαλλήλους να προκαλούνται ή όχι. Αυτές οι μεταβλητές καθιστούν το κίνητρο των εργαζομένων προκλητικό. Μερικές φορές οι εργοδότες αποτυγχάνουν να γνωρίζουν τη σημαντική ώθηση στην εκπλήρωση της αποστολής και του οράματός τους.

Οι Schultz και Schultz (1998), θεωρούσαν τα κίνητρα απλά ως τα χαρακτηριστικά του ατόμου και της εργασίας που δίνουν λεπτομέρειες για το γιατί οι άνθρωποι ενεργούν διαφορετικά στο χώρο εργασίας. Ο Beck (1983) μίλησε για παρόμοιο έλεγχο και δήλωσε ότι το κίνητρο ασχολείται

με την εξήγηση της διαφοράς στη συμπεριφορά, όπως γιατί μερικοί άνθρωποι εργάζονται σκληρότερα από άλλους. Τα χαρακτηριστικά της εργασίας από αυτή την άποψη αναφέρονται στα καθοριστικά χαρακτηριστικά της εργασίας ενός ατόμου, για παράδειγμα, το εύρος εργασιών του, ενώ τα προσωπικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν εκείνα που καθορίζονται από την προσωπικότητα ενός ατόμου, για παράδειγμα, εγγενείς απαιτήσεις για την επίτευξη.

Σύμφωνα με τον Gouws (1995) ορίστηκε το κίνητρο ως εσωτερική επιθυμία ή ώθηση προς τα εμπρός, που ξεκίνησε από ένα άτομο, είτε εσκεμμένα είτε ασυνείδητα, να ολοκληρώσει μια εργασία καρποφόρα επειδή είναι ευχάριστη και όχι ουσιαστικά για αυτό που αναμένεται σε αντάλλαγμα. Ο Beach (1980), ωστόσο, σημείωσε ότι το κίνητρο είναι η χρήση της ζωντάνιας για να πετύχει έναν στόχο. Οι συγγραφείς υιοθετούν μάλλον μια συμπεριφοριστική προσέγγιση για να δηλώσουν ότι η συμπεριφορά που τείνει να ανταμείβει επαναλαμβάνεται, ενώ ένας τρόπος που δεν ακολουθεί καμία ανταμοιβή ή τιμωρία τείνει να μην επαναλαμβάνεται.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η έννοια του ενθουσιασμού είναι ζωτικής σημασίας όσον αφορά την οργανωτική επίδοση ή την απόδοση της εργασίας, καθώς ενσωματώνει τον βασικό σύνδεσμο μεταξύ της ικανοποίησης εργασίας των εργαζομένων και της απόδοσης των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της καθορίζει την αποτελεσματικότητα και την ολοκλήρωση της οργάνωσης. Όταν λοιπόν η διοίκηση μιας επιχείρησης αναζητά νέο και καλύτερο ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή και να ακολουθούνται όλες εκείνες οι διαδικασίες οι οποίες έχει αποδειχτεί πως βελτιώνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων.

2.6.3 Σχέση μεταξύ Κινήτρου Προσωπικού και Εργασίας

Το κίνητρο είναι ο έμφυτος ενθουσιασμός των εργαζομένων και ένα κίνητρο έχει σαν αποτέλεσμα την άσκηση δραστηριοτήτων στο χώρο εργασίας. Σύμφωνα με τον Chaudhary και τον Sharma, 2012, το κίνητρο είναι η εσωτερική ώθηση που κάνει ένα άτομο να πάρει την απόφαση να αναλάβει δράση. Συχνά, η διοίκηση είναι απρόθυμη να κατανοήσει την συνέπεια του κινήτρου στην εκπλήρωση του βασικού στόχου και του ονείρου της οργάνωσής της. Στην πραγματικότητα, όταν καταλαβαίνουν τις προϋποθέσεις του κινήτρου, δεν έχουν την ικανότητα και τη γνώση να παρέχουν μια κατάσταση που μπορεί να καλλιεργήσει τον ενθουσιασμό των εργαζομένων

Το κίνητρο των εργαζομένων είναι μια διαδικασία που ένα άτομο έχει την επιθυμία να εκπληρώσει το έργο ή τις ανάγκες κάποιου. Οι εργαζόμενοι ή οι ατομικές επιθυμίες μπορεί να αφορούν τις ανάγκες επιβίωσης, την ασφάλεια, την κοινωνική εικόνα του ατόμου, την εκτίμηση και την αυτοπραγματοποίηση (Maslow, 1943). Η ανάγκη θα καθοδηγήσει το άτομο να αποδώσει καλύτερα στη δουλειά του καθώς οδηγεί κάποιον να εκτελέσει τη δουλειά του ή να εργαστεί πρόθυμα. Η απόδοση μπορεί να μετρηθεί σε όρους πελατών, μισθών ή άλλων σχετικών μέτρων. Οι Chaudhary και Sharma (2012) και Idrees et al. (2015) υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι με κίνητρα τείνουν να είναι πιο καρποφόροι από τους εργαζόμενους που δεν έχουν κίνητρα.

Η μελέτη του Judge και του Sharma (2012) σημείωσε ότι η κίνηση των εργαζομένων είναι μια άμεση συνέπεια της οργανωτικής ανάπτυξης. Ένας εργαζόμενος με κίνητρο προσπαθεί πιο σκληρά να εκτελέσει καθήκοντα και τα εκτελεί με πιο υπεύθυνο τρόπο. Η καλύτερη απόδοση του εργαζομένου αυξάνει την παραγωγικότητα και την αξία του εργαζομένου στον οργανισμό.

Για να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η απόδοση της εργασίας, υπάρχει ανάγκη να ληφθούν υπόψη ζητήματα όπως η αύξηση των κινήτρων μεταξύ των εργαζομένων, η ικανοποίηση των εργαζομένων με την εργασία και η αύξηση της εργασίας τους που συνδέεται με την ευτυχία γενικά (Bogdanova et al., 2008). Το κίνητρο του προσωπικού έχει σαν συνέπεια να κάνει πράγματα με έναν συγκεκριμένο τρόπο που διευκολύνει την εύκολη εκπλήρωση εργασιών ή στόχων (Owusu, 2012). Αυτό σημαίνει ότι ένα ενθουσιασμένο άτομο είναι το καταλληλότερο για τους στόχους που θέλει να πετύχει, καθώς γνωρίζει πλήρως τις υποθέσεις του. Επομένως, όταν έχουν κίνητρο οι εργαζόμενοι, η ικανότητά τους να ενισχύουν την παραγωγικότητα θα είναι υψηλή (Ali & Ahmed, 2009). Το κίνητρο των εργαζομένων είναι ένα από τα καθήκοντα διαχείρισης για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της απόδοσης των εργαζομένων στους οργανισμούς (Olluseyi & Ayo, 2009).

2.6.4 Το περιβάλλον εργασίας

Από την ιστορία, η εργασία και το πώς αυτή ρυθμίζεται επηρεάζουν σημαντικά τη στάση των εργαζομένων. Η Tyilana (2005) προτείνει ότι τρεις πτυχές τόνωσης όπως η επιτυχία, η αναγνώριση και η ίδια η εργασία επηρεάζουν το 88% της εργασιακής ευτυχίας των εργαζομένων. Σύμφωνα με το Maslow's Law, η ασφάλεια και οι ανάγκες ασφαλείας εμφανίζονται μετά την εκπλήρωση βιολογικών και φυσιολογικών αναγκών. Κατάλληλη διασφάλιση ασφαλείας εργασίας των εργαζομένων, φορολογική εργασία, έργα που δίνουν προσωπική επίτευξη, ενισχυμένη ευθύνη είναι παράγοντες που επηρεάζουν τον ενθουσιασμό (Petcharak, 2002). Ωστόσο, οι καλές συνθήκες εργασίας από μόνες τους δεν μπορούν να παρακινήσουν τους ίδιους τους εργαζομένους, αλλά μπορούν να καθορίσουν την απόδοση και την παραγωγικότητα του εργαζομένου (Lin, 2007).

Το εργατικό δυναμικό που εκτελεί τη δουλειά σωστά με βάση την προσωπικότητα και τις δεξιότητες κάποιου, ενισχύει πολύ το κίνητρο και την ευχαρίστηση των εργαζομένων. Μια ακίνδυνη και μη απειλητική κατάσταση εργασίας είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση του υψηλού ενθουσιασμού των εργαζομένων. Ευέλικτες πολιτικές προσωπικού, ευέλικτος χρόνος, απόσταση από το σπίτι στο χώρο εργασίας, η ασφάλιση υγείας είναι επίσης πιθανό να δημιουργούν πιο ευτυχισμένους εργαζόμενους με περισσότερα κίνητρα. Παρομοίως, ζητήματα όπως το άγχος, οι επιρροές, ο ανταγωνισμός, η κατάσταση και ο πολιτισμός, οι δημογραφικοί, κερδοφόροι, πολιτικοί, κανονιστικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες επηρεάζουν την επιβίωση, τις λειτουργίες και την ανάπτυξη ενός οργανισμού.

2.6.5 Ενδυνάμωση και αναγνώριση

Η ενδυνάμωση και η αναγνώριση διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στο να δώσουν σε ένα εργαζόμενο κίνητρο για την εκπλήρωση των οργανωτικών υποχρεώσεων. Αναγνωρίζοντας τους υπαλλήλους για τις προσπάθειές τους και δίνοντάς τους συνεργασία στη λήψη αποφάσεων, ικανοποιούνται με τη δουλειά, την οργάνωση και τις οργανωτικές συνθήκες. Έτσι, ο ενθουσιασμός και το κίνητρό τους για την εκπλήρωση των καθηκόντων αυξάνονται.

Σύμφωνα με τους Clutterbuck και Kernaghan (1994) η ενδυνάμωση είναι ο όρος που χρησιμοποιείται από τους μελετητές, τους επαγγελματίες για τους ενθαρρυντικούς παράγοντες οι οποίοι επιτρέπουν στους υπαλλήλους να αναλάβουν προσωπική ευθύνη για οποιαδήποτε βελτίωση που επιφέρει στην εκτέλεση της αποστολής τους, ενώ συμβάλλουν στην επίτευξη του συνολικού στόχου της οργάνωσης. Ομοίως, ο Sibson (1994) όρισε επίσης την ενδυνάμωση ως την ανάθεση εξουσίας από την ανώτατη διοίκηση σε μεμονωμένους υπαλλήλους, κυρίως σε σχέση με τις πρακτικές και τις τεχνικές εργασίας.

Επιπλέον, ο Lashley (2001) καθόρισε την έννοια της ενδυνάμωσης η οποία περιλαμβάνει την επίτευξη των οργανωτικών σκοπών που επιτυγχάνονται κατά τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων στον οργανισμό ανεξάρτητα από τη θέση ή την κατάταξή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και αναγκάζοντάς τους (δηλαδή, τους υπαλλήλους) να αποδεχτούν πλήρως την ευθύνη για ικανοποίηση θέσεων εργασίας.

Από τους παραπάνω ορισμούς, συνειδητοποιείται ότι υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της ενδυνάμωσης ανάλογα με την άποψη αυτών που την καθορίζουν. Ωστόσο, για τους σκοπούς αυτής της μελέτης, η ενδυνάμωση είναι οτιδήποτε ενθαρρύνει και επιτρέπει στους υπαλλήλους να αναλαμβάνουν προσωπική ευθύνη για οποιαδήποτε βελτίωση της απόδοσης της εργασίας (Clutterbuck & Kernaghan, 1994).

Ένα από τα ευρέως χρησιμοποιούμενα κίνητρα για τους υπαλλήλους είναι η εκτίμηση, η οποία παρακινεί και διατηρεί το εργατικό δυναμικό παραγωγικό (Glanz, 2002) ενισχύοντας το ηθικό των εργαζομένων, το οποίο τους επιτρέπει να σκέφτονται καλύτερα για τον εαυτό τους και την ικανότητά τους να συνεισφέρουν στους οργανωτικούς στόχους. Έτσι οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα, είναι αισιόδοξοι και πρόθυμοι να εργαστούν σκληρότερα, συμμετοχικά στην εργασία, αποτελεσματικά, έχουν χαμηλότερο ποσοστό απουσιών και γενικά είναι πιο ικανοποιημένοι με τις δουλειές τους (Lai, 2009). Η θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg εξηγεί την αναγνώριση ως συναρπαστικό παράγοντα που κρατά τους υπαλλήλους ευτυχισμένους.

Υπάρχουν διάφορα μέσα αναγνώρισης των υπαλλήλων, συμπεριλαμβανομένων χαιρετισμών για την εκτίμηση της καλύτερης απόδοσης της εργασίας, επισυνάπτοντας ευχαριστίες στο φάκελο ελέγχου κάθε φορά που λαμβάνουν πληρωμές, συγκέντρωση προσωπικού για εξαιρετική απόδοση, πολύ ενθαρρυντική και εκτίμηση για την παροχή νέων ιδεών, τη διοργάνωση γιορτών για επίτευξη στόχων, διοργάνωση

τακτικών διαγωνισμών και άλλων συνεργατικών ομάδων, κ.λπ. (McConnell, 2006).

Τέλος, οι ηγέτες των επιχειρήσεων στην πλειοψηφία τους θεωρούν και αντιλαμβάνονται ότι μια ισχυρή οργανωτική κουλτούρα είναι κρίσιμη για την επιτυχία και την παρακίνηση των εργαζομένων. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι όπου βρίσκονται, αλλά δεν είναι απαραίτητα αφοσιωμένοι και παρακινημένοι να κάνουν περισσότερα για να βοηθήσουν τον οργανισμό να υπερέχει. Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση μέχρι αυτό το σημείο κατέστη σαφές πως οι εργαζόμενοι που έχουν κίνητρα και αφοσίωση θέλουν να είναι καλύτεροι και να κάνουν την επιχείρηση ένα καλύτερο, πιο ικανοποιητικό μέρος εργασίας, αποδεικνύοντας πως η παρακίνηση τους είναι μια πολύ σημαντική πτυχή της οργανωσιακής κουλτούρας ώστε αυτή να είναι επιτυχημένη και για αυτό αναλύεται στο επόμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

Στο παραπάνω κεφάλαιο, διερευνήθηκε η έννοια των κινήτρων των εργαζομένων και ειδικότερα της ιστορικής εξέλιξης αυτών αλλά και του συνδυασμού τους με την εργασία. Εξετάστηκε η σύνδεση των κινήτρων με τους εργαζομένους, το περιβάλλον εργασίας, ενώ ξεχωριστή αναφορά έγινε στην ενδυνάμωση.

ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

- ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΑΥΤΩΝ
- ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΜΕ ΕΡΓΑΣΙΑ
- ΣΥΝΔΕΣΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΜΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ
- ΣΥΝΔΕΣΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
- ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΩΣ ΚΙΝΗΤΡΟ

2.7. Παρακίνηση ανθρώπινου δυναμικού

2.7.1 Η έννοια της παρακίνησης

Το κίνητρο όπως ήδη φάνηκε στην προηγούμενη ενότητα, είναι ένα πολύ περίπλοκο θέμα, καθώς επηρεάζεται και επηρεάζει πολλές μεταβλητές. Επίσης, μπορεί να υποστηριχθεί ότι το κίνητρο των ατόμων αντιπροσωπεύει μια διαδικασία που εμφανίζεται με ένα ερέθισμα (ανάγκη, στοιχείο έλξης) και προκαλεί ατομικές ψυχολογικές και σωματικές εντάσεις, γνωστή ως παρακίνηση.

Η παρακίνηση και οι κινητήριες δυνάμεις που δημιουργούνται επηρεάζουν το άτομο να υιοθετήσει μια κατάλληλη συμπεριφορά και να επικεντρωθεί στην επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος ή στόχου. Στη συνέχεια, η διαδικασία συνεχίζεται, οι συμπεριφορές επαναξιολογούνται, ελέγχοντας την επίτευξη των στόχων και την ικανοποίηση των αναγκών. Σε αυτήν την άποψη, πρέπει να εξηγηθεί ότι, μέσα σε οργανισμούς, οι διευθυντές πρέπει να θεωρήσουν τη διαδικασία της παρακίνησης ως έναν πολύ σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει και προβλέπει τις ενέργειες και την απόδοση των εργαζομένων.

Το κίνητρο της εργασίας μπορεί να περιγραφεί ως σύνολο εσωτερικών και εξωτερικών δυνάμεων που ξεκινούν την εργασιακή συμπεριφορά, καθορίζοντας τη μορφή, την κατεύθυνση, την ένταση και τη διάρκεια. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι η παρακίνηση στην εργασία περιλαμβάνει ένα σύνολο διαδικασιών που καθορίζουν την επιμονή ενός ατόμου να διαθέσει προσωπικούς πόρους σε μια σειρά πιθανών δράσεων με αντίκτυπο στα οργανωτικά επιτεύγματα (Kanfer, et al., 2008). Επίσης, η παρακίνηση υποδηλώνει και την πρόθεση των εργαζομένων να κατευθύνουν τις προσπάθειές τους προς την επίτευξη των οργανωτικών τους στόχων και την ικανοποίηση των ατομικών αναγκών (Curie, 2009). Η παρακίνηση εργασίας των εργαζομένων μπορεί να αξιολογηθεί διερευνώντας τις

στάσεις (π.χ. ικανοποίηση) ή τη συμπεριφορά και αξιολογώντας την απόδοσή τους. Οι ενέργειες και οι συμπεριφορές των εργαζομένων στον χώρο εργασίας επηρεάζονται από μια σειρά παραγόντων παρακίνησης που ενεργοποιούν τα άτομα να καταβάλλουν προσπάθειες για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Ivanovic, 2003).

Υπάρχουν διαφορές σχετικά με την κινητήρια δύναμη που οδηγεί τους υπαλλήλους να ικανοποιούν τις ανάγκες τους και να εκτελούν τις δραστηριότητες στο χώρο εργασίας.

2.7.2 Οι πιο σημαντικές θεωρίες σχετικά με την παρακίνηση

2.7.2.1 Η θεωρία των αναγκών του McClelland

Η θεωρία της υπόθεσης του McClelland ή των τριών αναγκών (Gouws, 1995) ή της υπόθεσης Κίνητρο Επίτευξης (Schultz and Schultz, 1998), παρουσιάστηκε το 1967. Η θεωρία υποδηλώνει ότι τα άτομα με προσανατολισμό στην επίτευξη έχουν κοινά τις τρεις πιο σημαντικές ανάγκες που λαμβάνονται κατά τη διάρκεια της μάθησης και της εμπειρίας (McClelland, 1987).

Ο McClelland εκχώρησε ένα σαφές σημάδι και στις τρεις ανάγκες, οι οποίες περιλαμβάνουν:

- Η ανάγκη για δύναμη, η οποία υποδηλώνει την ανάγκη διαχείρισης άλλων και επηρεάζει τη συμπεριφορά τους.
- Η ανάγκη για συνεργασία, η οποία υποδηλώνει την επιθυμία να ξεκινήσει και να διατηρήσει μια ευχάριστη αλληλεπίδραση με άλλα άτομα.
- Η ανάγκη για επίτευγμα, αντιμετωπίζεται ως συμπεριφορά που τείνει προς τον ανταγωνισμό με πρότυπα αριστείας.

Ακόμα κι αν, η υπόθεση του McClelland σχετικά με το κίνητρο δεν είχε εξαιρετικά μεγάλη επιρροή στους περισσότερους μελετητές και

ασκούμενους, ήταν αναμφισβήτητα καθοριστική για να δώσει σημαντική προσοχή στις εξαιρετικές ανάγκες των ατόμων μέσω μιας ισχυρής ανάγκης για επίτευξη (Beach, 1980).

2.7.2.2 Η θεωρία της Δικαιοσύνης

Η θεωρία της Δικαιοσύνης από τον Stacy Adams το 1965 (Hadebe, 2001) προστέθηκε στις θεωρίες του κινήτρου που υπήρχαν. Αποτελεί την θεμελιώδη πεποίθηση ότι τα άτομα ενθαρρύνονται να επιτύχουν μια κατάσταση δικαιοσύνης στην επιχείρησή με άλλους ανθρώπους, και από την επιχειρηματική εταιρεία στην οποία εργάζονται (Adams, 1965). Μεμονωμένες αξιολογήσεις μεταξύ των δικών τους μεμονωμένων εισροών στην εργασία, π.χ. τα διαπιστευτήριά τους, την τεχνογνωσία και τις προσπάθειές τους, καθώς και τα αποτελέσματα που λαμβάνουν, π.χ. αμοιβές, παροχές, θέση και κατάσταση εργασίας. Είναι ιδιαίτερης βαρύτητας οι αξιολογήσεις όσον αφορά τις προσπάθειες και την παραγωγικότητα τους.

Το σύνολο παράγει μια αναλογία εξόδου / εισόδου που είναι το ζωτικό θέμα όσον αφορά τον ενθουσιασμό. Εάν η αναλογία εξόδου / εισόδου ενός ατόμου είναι ίδια με εκείνη ενός άλλου ατόμου, υπάρχει δικαιοσύνη. Η φαινομενική ανισότητα από το άτομο είναι συνεπώς η πηγή κινήτρων (Baron et al., 2002).

Αυτή η θεωρία προσφέρει το σημείο εκκίνησης για τη μελέτη των κινητήριων επιπτώσεων της φαινομενικής αδικίας και της αδικίας στον τόπο εργασίας. Έθεσε επίσης τα θεμέλια για άλλες πρόσφατες θεωρίες σχετικά με την κατανομή (πόσο κατανέμεται σε κάθε άτομο) και τη ρουτίνα δικαιοσύνης (πώς καθορίζονται οι ανταμοιβές και οι απαιτήσεις εργασίας) (Cropanzano & Folger, 1996). Σε μια μετα-ανάλυση των περισσότερων από αυτές τις θεωρίες, οι Cohen, Charash και Spector (2001) διαπίστωσαν ότι τόσο η κατανομή όσο και η ρουτίνα δικαιοσύνης

συνδέονταν με την απόδοση της εργασίας, την ικανοποίηση από την εργασία και την πρόθεση να σταματήσουν.

Η θεωρία της δικαιοσύνης έχει προσελκύσει πολλές μελέτες, ωστόσο, δέχτηκε αρκετές επικρίσεις λόγω της ανικανότητάς της να προβλέψει τη διορατικότητα ενός ατόμου για το δίκαιο της ιδιαίτερης κατάστασής τους. Ωστόσο, βοήθησε στην ανάπτυξη της συνειδητοποίησης της συνέπειας της δίκαιης διαχείρισης των ατόμων και των αποτελεσμάτων της εξασθένησης να το πράξει (Spector, 2003).

2.7.2.3 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Μια γνωστή και συχνά αναφερόμενη κινητήρια θεωρία από τους ερευνητές και τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτή του Abraham Maslow, η οποία έχει την αφετηρία της το έτος 1943 (Van Niekerk, 1987 όπως αναφέρεται στην Wanda R. 2005). Η βασική άποψη της θεωρίας είναι ότι οι εργαζόμενοι είναι ενθουσιασμένοι από την αναζήτησή τους για ικανοποίηση των αναγκών τους, ή ελλείψεων, οι οποίες μπορούν να ταξινομηθούν σε πέντε κατηγορίες, και ότι αυτές οι ανάγκες συμβαίνουν σε μια συγκεκριμένη σειρά, όπου πρέπει να ικανοποιηθούν οι ανάγκες χαμηλότερης τάξης, πριν από εκείνες της υψηλότερης τάξης (Gouws, 1995). Ο Maslow (1968) όπως αναφέρεται στην Wanda (2005) ισχυρίστηκε ότι η ικανοποίηση μιας βασικής ανάγκης ανοίγει τη συνείδηση στην κυριαρχία από την άλλη.

Τα θεωρητικά συστατικά περιλαμβάνουν φυσιολογικές ανάγκες που συνδέονται με την αναγκαία συνεχιζόμενη ύπαρξη, π.χ. πείνα ή δίψα. Οι ανάγκες ασφάλειας περιλαμβάνουν φυσικό καταφύγιο, ασφάλεια και άτομα που αναζητούν προσωπική ασφάλεια, όπως μια σταθερή και ασφαλή εργασία. Οι κοινωνικές ανάγκες αφορούν στη δημιουργία φιλίας, αγάπης και κοινωνικής αναγνώρισης και διατήρησης, ενώ οι αυτοκατασκευασμένες ανάγκες συνεπάγονται την επιθυμία ενός ατόμου

να εκτιμηθεί από τους άλλους. Η αυτοπραγματοποίηση συμβαίνει στο αποκορύφωμα της ιεραρχίας των αναγκών, καθώς σημαίνει την αποφασιστικότητα ενός ατόμου να επιτύχει το υψηλότερο δυναμικό, συνήθως δεν επιτυγχάνεται ποτέ εύκολα.

Σύμφωνα με τον Maslow (1968), οι άνθρωποι επιθυμούν πάντα αυτό που δεν έχουν ακόμη. Κατά συνέπεια, αυτές οι ανάγκες που έχουν ήδη ικανοποιηθεί, δεν παρέχουν πλέον κίνητρο για δράση (Schultz & Schultz, 1998). Με την πάροδο του χρόνου, λίγα εμπειρικά στοιχεία έχουν παραχθεί για να υποστηρίξουν την ιδέα μιας ιεραρχίας αναγκών ή την ιδέα ότι καθώς ικανοποιούνται οι ανάγκες, η σημασία τους μειώνεται (Baron et al., 2002).

Αυτές οι αδυναμίες έχουν αντιμετωπιστεί στην θεωρία του Alderfer Ύπαρξη – Σχετικότητα –Ανάπτυξη (ERG), η οποία βασίστηκε στη θεωρία του Maslow. Ο Alderfer συνόψισε τα πέντε συστατικά των αναγκών του Maslow σε τρία συστατικά της θεωρίας Alderfer, με την ονομασία Ύπαρξη (ανάγκες φυσικής αντοχής), Σχετικότητα (κοινωνικές ανάγκες) και Ανάπτυξη (ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη και ανάπτυξη). Ο Alderfer τόνισε ότι αυτές οι ανάγκες δεν εμφανίζονται σε μια ιεραρχία, αλλά μάλλον είναι συνεχείς (Spector, 2003), και μπορεί στην πραγματικότητα να αντιμετωπιστούν ταυτόχρονα (Alderfer, 1969). Η θεωρία του Alderfer έχει έναν αντιληπτικό λόγο και βρίσκει μεγαλύτερη εφαρμογή αναφορικά με την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού από την θεωρία των αναγκών του Maslow. Έχει επίσης ευρέως διαδεδομένη και μεγαλύτερη εμπειρική υποστήριξη (Wanous & Zwaney, 1977).

Παρά την περιορισμένη εμπειρική υποστήριξη, η θεωρία της ιεραρχίας του Maslow είχε ενθαρρυντικό αντίκτυπο στις οργανώσεις, καθώς έχει δώσει προσοχή στη σημασία της αντιμετώπισης των αναγκών των εργαζομένων στην εργασία (Spector, 2003). Προσθέτοντας σε αυτό, μεταξύ των κύριων κατασκευών της, η έννοια της αυτοπραγματοποίησης έχει αναγνωρισθεί και χρησιμοποιείται ευρέως από διευθυντικά στελέχη και στελέχη που

θεωρούν αυτήν την ανάγκη υψηλού επιπέδου ως ισχυρό κίνητρο (Schultz & Schultz, 1998).

2.7.2.4 Η θεωρία X και Y του McGregor

Στη θεωρία του, ο McGregor ανέπτυξε τις δύο προκαθορισμένες αντιλήψεις αποσύνδεσης σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο το άτομο βλέπει τη συμπεριφορά του ανθρώπου στο χώρο εργασίας και στον οργανωτικό χρόνο. Ισχυρίστηκε ότι οι επιχειρήσεις ακολουθούν μία από τις δύο αντιφατικές προσεγγίσεις. Η μια από αυτές ονομάζεται θεωρία X και η άλλη θεωρία Y. Στα επιχειρήματά του, στη θεωρία X οι άνθρωποι περιλαμβάνουν μια έμφυτη τάση και έχουν μια αποστροφή για να εργαστούν και είναι πιθανό να απομακρυνθούν από αυτήν όταν προκύψει μια ευκαιρία. Είναι ενστικτωδώς εγωκεντρικοί και αδιάφοροι στην απαίτηση του οργανισμού.

Οι προσπάθειες των εργαζομένων πρέπει να κατευθύνονται μέσω κινήτρων, να ελέγχουν την απόδοσή τους και να αλλάζουν τη συμπεριφορά τους, έτσι ώστε να ταιριάζουν στις οργανωτικές ανάγκες, πρέπει πάντα να δεσμεύονται για να αναλάβουν μια εργασία και έχουν μέτρια ή καθόλου φιλοδοξία. Η διοίκηση έχει το καθήκον να εγγυάται ότι οι παραγωγικές βασικές αρχές των οργανώσεων είναι προσχεδιασμένες, όπως χρήματα, υλικά και άνθρωποι για την επίτευξη οικονομικών σκοπών.

Προκειμένου να κάνουν τους ανθρώπους αυτής της συμπεριφοράς να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους, πρέπει να πειστούν, να αμείβονται, να εξαναγκαστούν, να κατευθυνθούν ή να τεθούν σε κίνδυνο με τιμωρία. Το καθήκον του οργανισμού είναι να ασκήσει πίεση και να διαχειριστεί το εργατικό δυναμικό. Εάν η διοίκηση δεν έχει ζωντανή συμμετοχή, το άτομο έχει την τάση να παραμείνει ανενεργό και να μην ανταποκρίνεται στις ανάγκες του ιδρύματος.

Εναλλακτικά, η θεωρία Y ορίζει ότι το άτομο συμφωνεί και αναζητά την ευθύνη σε ολόκληρη την περίοδο, και η διοίκηση έχει το καθήκον να οργανώνει αυτό που ονομάζεται στοιχεία ενός παραγωγικού στοιχείου μιας επιχείρησης όπως χρήματα, μη νομισματικά περιουσιακά στοιχεία, εξοπλισμός και εργατικό δυναμικό στην προσπάθεια για την επίτευξη οικονομικών σκοπών. Είναι ενεργοί στις οργανωτικές απαιτήσεις και είναι διαρκώς προετοιμασμένοι να μεταφέρουν την αυτοκατεύθυνση όταν είναι αφιερωμένοι στους στόχους, καθώς τα άτομα δεν είναι τεμπέληδες. Αντίθετα, στη θεωρία X, το διαχειριστικό καθήκον είναι κυρίως να δώσει τη σωστή κατάσταση και τεχνικές λειτουργίας με σκοπό την επίτευξη των σκοπών τους εργαζόμενοι σκληρά για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, καθώς η δέσμευσή τους δεν είναι αμφισβητήσιμη.

Σύμφωνα με τον Gouws (1995) σημείωσε ότι η θεωρία του McGregor μοιάζει εξαιρετικά με αυτή του Maslow, καθώς τα χαρακτηριστικά που ο McGregor φέρονται να ενεργούν ως κινητήρια δύναμη των ατόμων στην εργασία, διατάσσονται και τοποθετούνται σε συγκρίσιμη σειρά. Ο McGregor τοποθέτησε επίσης τις φυσιολογικές ανάγκες πρώτα, μετά τις φυσικές και τις κοινωνικές ανάγκες. Οι εγωιστικές ανάγκες υποκατηγοριοποιούνται ως ανάγκες αυτοεκτίμησης αφενός, οι οποίες περιλαμβάνουν αυτοσεβασμό, αυτοπεποίθηση, αυτονομία, επίτευγμα, ικανότητα και γνώση, και ανάγκες φήμης από την άλλη. Το τελευταίο περιλαμβάνει ανάγκες όπως η κατάσταση, η αναγνώριση, ο σεβασμός και η εκτίμηση που απολαμβάνει ένα άτομο. Το υψηλότερο επίπεδο ανάγκης είναι αυτό της αυτοεκπλήρωσης, το οποίο κάθε άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει μέσω της συνεχούς αυτο-ανάπτυξης και της δημιουργικότητας.

Ο Douglas McGregor's (1960) και η θεωρία του σημαίνει μια επέκταση των ιδεών του σχετικά με τα κίνητρα στον τρόπο και τη διαχείριση των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους. Σύμφωνα με τη θεωρία X του

McGregor, η οποία εκφράζει τη μακροχρόνια προσέγγιση για τα ατομικά κίνητρα, οι άνθρωποι αντιπαθούν τη δουλειά και καταβάλλουν κάθε προσπάθεια για να απομακρυνθούν από αυτήν.

Κατά συνέπεια, οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι πρέπει να αναγκάζονται και να φυλάσσονται από ένα σύστημα τιμωρίας για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Το τυπικό άτομο θεωρείται ότι δεν έχει φιλοδοξία, αποφεύγει τη λογοδοσία και προσπαθεί σκληρά μόνο για προστασία και οικονομική αποζημίωση. Είναι εγωκεντρικοί και δεν λαμβάνουν καθόλου υπόψη τους οργανωτικούς στόχους.

Η θεωρία Υ, αντίθετα, επαναλαμβάνει μια περαιτέρω σύγχρονη προσέγγιση στο κίνητρο, καθώς κυρίως τα μεμονωμένα άτομα, είναι πρόθυμα να ρυθμιστούν για να επιτύχουν τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί. Επιπλέον, ζητούν ευθύνη και περικυκλώνουν τη δημιουργικότητα και την επίλυση προβλημάτων. Ο McGregor θεώρησε τη Θεωρία Υ ως μια συμπληρωματική ακριβή και πρακτική απεικόνιση της ατομικής συμπεριφοράς, καθώς περιλαμβάνει τον συνδυασμό των μεμονωμένων εργαζομένων και των οργανωτικών στόχων. Ωστόσο, ο McGregor αναγνώρισε ότι η θεωρία δεν παρέχει απόλυτο λογαριασμό για τα ατομικά κίνητρα (McGregor, 1960).

2.7.2.5 Η Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Το κίνητρο βασίζεται στα κίνητρα ενός ατόμου. Τα κίνητρα καθορίζουν τις ενέργειες και τους στόχους μας είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα. (Peltonen & Ruohotie, 1987). Στο πλαίσιο των κινήτρων των εργαζομένων, το πιο σημαντικό ερώτημα είναι γιατί; Γιατί επιλέγουμε ένα συγκεκριμένο επάγγελμα; Γιατί επιλέγουμε να εργαστούμε για έναν συγκεκριμένο εργοδότη; Γιατί ακολουθούμε τους κανόνες της κοινωνίας; Οι ερευνητές αναζητούν την κατανόηση των κινήτρων πίσω από τα κίνητρα των εργαζομένων. Μελέτες έχουν επιβεβαιώσει, ότι το κίνητρο επηρεάζει την

ένταση της εργασίας, τη δέσμευση, το επίπεδο ζήτησης που σχετίζεται με την εργασία και την απόδοση της εργασίας. Η διερεύνηση παραγόντων που επηρεάζουν τα κίνητρα των εργαζομένων είναι σημαντική επειδή οι εργαζόμενοι με κίνητρα εργάζονται σκληρότερα και είναι πιο αφοσιωμένοι στην ίδια την εργασία και στην εργατική κοινότητα. Είναι πιο συγκεντρωμένοι και αποδίδουν καλύτερα και με υψηλότερη ποιότητα των καθηκόντων τους σε σύγκριση με υπαλλήλους με χαμηλό κίνητρο για εργασία.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1950 και του 1960 ο Frederick Herzberg έκανε έρευνα για τα κίνητρα των εργαζομένων. Η θεωρία του Herzberg αντλήθηκε για πρώτη φορά από μια μελέτη που περιελάμβανε μηχανικούς και λογιστές. Η μελέτη έδειξε ότι παράγοντες που εμπλέκονται στην παραγωγή ικανοποίησης από την εργασία (και κίνητρα) είναι ξεχωριστοί και διακριτοί από τους παράγοντες που οδηγούν σε δυσαρέσκεια από την εργασία (Herzberg, 2003).

Όταν αισθάνονται ευχαριστημένοι με τη δουλειά τους, οι ερωτηθέντες περιέγραψαν συχνότερα παράγοντες που είναι σχετικοί με την δουλειά τους, με δεδομένα που τους έδειξαν ότι άσκησαν με επιτυχία την εργασία τους και με τη δυνατότητα επαγγελματικής ανάπτυξης. Αντίθετα, όταν αναφέρθηκαν αισθήματα δυστυχίας, δεν συσχετίστηκαν με την ίδια τη δουλειά αλλά με συνθήκες που περιβάλλουν την εκτέλεση της εργασίας (Herzberg et al. 1999). Ο Herzberg ορίζει παράγοντες που οδηγούν σε παρακίνηση και ικανοποίηση από την άσκηση της εργασίας τους ή την δυσαρέσκεια τους ως παράγοντες δυσαρέσκειας και μη ύπαρξη κινήτρων. Η βελτίωση των παραγόντων υγιεινής θα συμβάλει στην άρση των εμποδίων στη θετική εργασιακή συμπεριφορά (Herzberg et al. 1999).

Ο Herzberg (2003) υποστηρίζει ότι το κίνητρο με παράγοντες υγιεινής είναι σαν να φορτίζεται ξανά η μπαταρία του εργαζομένου. Το κίνητρο με παράγοντες υγιεινής συγκρίνεται με το κίνητρο με εξωγενείς παράγοντες

παρακίνησης. Ένας διευθυντής που εφαρμόζει αρνητικούς φυσικούς ή αρνητικούς ψυχολογικούς (εκφοβισμούς εργασίας) εξωγενείς παράγοντες κινήτρου θα έχει κακά αποτελέσματα σε μορφή κινήτρου. Ο Herzberg (2003) εξηγεί ότι το αρνητικό εξωγενές κίνητρο δεν οδηγεί σε κίνητρα, αλλά σε κίνηση. Ο διαχειριστής που εφαρμόζει αυτήν την τεχνική έχει κίνητρα, αλλά ο υπάλληλος παραμένει στόχος των ενεργειών του διαχειριστή. Δεν δημιουργείται γνήσιο εγγενές κίνητρο εκ μέρους του υπαλλήλου.

Το θετικό εξωγενές κίνητρο (έλξη αντί ώθησης) απαιτεί συνεχή τροφοδοσία παραγόντων παρακίνησης. Δεν παρακινεί πραγματικά, αλλά δημιουργεί απλώς κίνηση. Όταν προσπαθούν να εφαρμόσουν θετικά εξωγενή κίνητρα, οι διαχειριστές προσφέρουν εξωγενή κίνητρα. Αυτό μπορεί να λειτουργήσει όπως επιθυμείτε, αλλά εξακολουθεί να μην δημιουργεί κίνητρα. Η εύνοια θα πραγματοποιηθεί μόνο όταν υπάρχουν κίνητρα στο παιχνίδι. Αλλά μόνο όταν κάποιος έχει τη δική του γεννήτρια, μπορούμε να μιλήσουμε για κίνητρα. Τότε δεν χρειάζεται εξωτερική διέγερση. Κάποιος θέλει να το κάνει. (Herzberg 2003).

Ο Herzberg (2003) προσδιορίζει 5 εγγενείς παράγοντες κινήτρου: επίτευγμα, αναγνώριση για επίτευγμα, το ίδιο το έργο, ευθύνη και ανάπτυξη ή πρόοδο. Οι εξωγενείς παράγοντες υγιεινής σύμφωνα με τη μελέτη είναι η πολιτική και η διοίκηση της εταιρείας, η επίβλεψη, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, η κατάσταση και η ασφάλεια. Τα αποτελέσματα της μελέτης του Herzberg δείχνουν ότι τα κίνητρα ήταν η κύρια αιτία ικανοποίησης και οι παράγοντες υγιεινής ήταν η κύρια αιτία δυστυχίας στην εργασία. (Herzberg 2003).

Η θεωρία υποθέτει ότι τα κίνητρα και η ανεξαρτησία του παράγοντα υγιεινής αυξάνουν ορισμένες αποκλίσεις στον τομέα και, επιπλέον, έχει επιτύχει γενικά μέτρια πρακτική υποστήριξη. Ωστόσο, η θεωρία έχει βασικό αντίκτυπο στην οργανωτική ψυχολογία (Baron et al., 2002),

δεδομένου ότι έχει οδηγήσει σε πολλές εργασίες για να επιτρέψει μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στη δημιουργία, εκτέλεση και αξιολόγηση της δικής τους εργασίας - Η αντίληψη που σήμερα είναι γνωστή ως εμπλουτισμός θέσεων εργασίας (Schultz & Schultz, 1998). Η θεωρία παρακινητή / υγιεινής υπήρξε εξαιρετικά νικηφόρα στο να επικεντρώνεται η προσοχή της στη σημασία της παροχής στους εργαζομένους μιας εργασίας που έχει νόημα για αυτούς (Spector, 2003).

Στο παρόν κεφάλαιο, διερευνώνται οι έννοιες της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ παρέχεται πληθώρα των βασικότερων και γνωστότερων θεωριών συνδεδεμένων με αυτήν. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε πως το κίνητρο, ως βασικό στοιχείο των συμπεριφορών, είναι ένας από τους τομείς με τη μεγαλύτερη έρευνα στη σύγχρονη ψυχολογία. Κατά τη διάρκεια των ετών, πολλοί ψυχολόγοι εξέτασαν τα κίνητρα και δημιούργησαν μια σειρά από θεωρίες για να προσπαθήσουν να εξηγήσουν τι είναι το κίνητρο και τι πραγματικά μας παρακινεί ως άτομα. Εξετάζοντας περαιτέρω αυτές τις θεωρίες, η πλειονότητα των θεωριών μπορεί να εμπίπτει σε δύο κατηγορίες, στις θεωρίες περιεχομένου με γενική αρχή ότι ο καθένας έχει το ίδιο σύνολο αναγκών και στις θεωρίες διεργασίας, οι οποίες εξετάζουν τις γνωστικές διαδικασίες των ατόμων.

Ο Maslow περιέγραψε μια από τις πιο σημαντικές θεωρίες του κινήτρου, την «Ιεραρχία των αναγκών». Αυτή η ιεραρχία περιλάμβανε πέντε ανάγκες που καθορίζουν το μεγαλύτερο μέρος της συμπεριφοράς μας. Αυτή η θεωρία δηλώνει ότι ένα άτομο πρέπει να εκπληρώσει ορισμένες βασικές ανάγκες μέσα στη ζωή του προτού μπορέσει να «αναρριχηθεί» στην ιεραρχία και να προσπαθήσει να ικανοποιήσει τις πιο προηγμένες ανάγκες. Αυτές οι ανάγκες ξεκινούν βασικές ανάγκες για φαγητό και στέγη και κορυφώνονται με ανάγκες αυτοπραγματοποίησης.

Συνεχίζοντας, η θεωρία του Herzberg, είχε μεγάλη επίδραση στους οργανισμούς όλα αυτά τα χρόνια. Σε σύγκριση με τη θεωρία του Maslow, μια ομοιότητα που μπορεί να δηλωθεί είναι ότι και οι δύο τοποθετούν

κίνητρα σε μια κλίμακα. Ο Maslow τοποθετεί τη θεωρία του σε ιεραρχική κλίμακα, ενώ ομοίως, ο Herzberg χρησιμοποιεί δύο παράγοντες, ως κλίμακες στις οποίες εξετάζεται το κίνητρο. Τα κίνητρα περιελάμβαναν παράγοντες όπως: επίτευγμα, αναγνώριση και ευθύνη. Επιπλέον, οι παράγοντες της άλλης κατηγορίας περιλαμβάνουν παράγοντες όπως: μισθός, συνθήκες εργασίας και σχέσεις με συναδέλφους. (Wilson, 2003).

Συνεχίζοντας, αποτυπώθηκε η θεωρία του McClelland, ο οποίος επιβεβαιώνει ότι όλοι έχουμε τρεις οδηγούς που μας παρακινούν και δεν εξαρτάται από το φύλο ή την ηλικία μας. Μία από αυτές τις μονάδες θα κυριαρχεί στη συμπεριφορά μας. Το κυρίαρχο κίνητρο εξαρτάται από τις εμπειρίες της ζωής μας.

Τα τρία κίνητρα είναι:

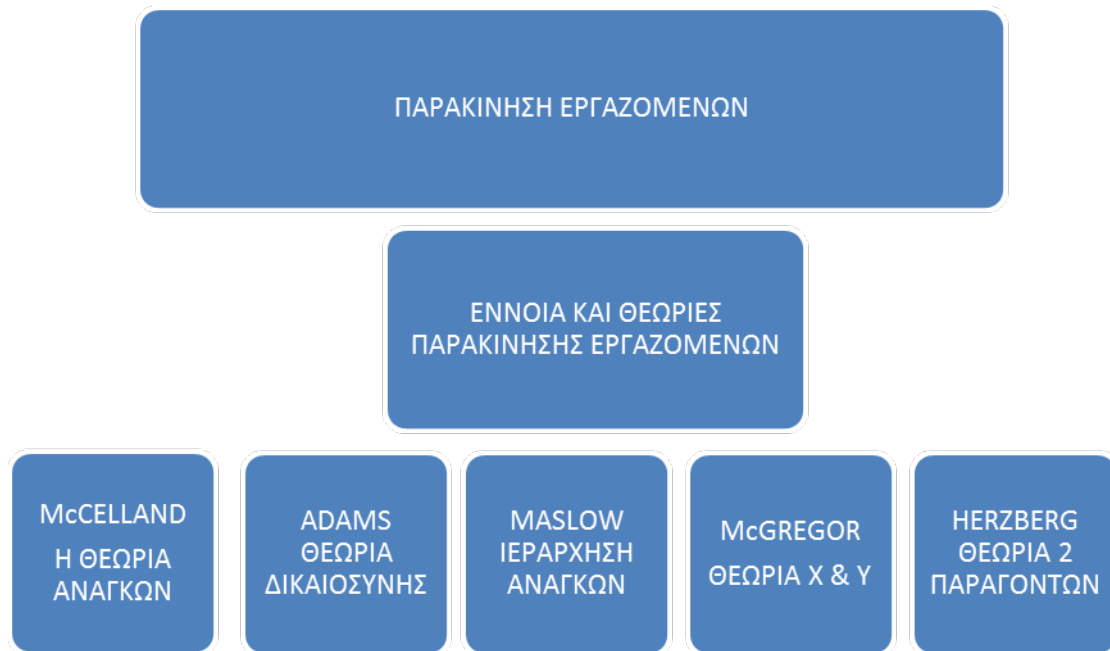
Επίτευγμα: ανάγκη για επίτευξη και επίδειξη της ικανότητάς τους

Συνεργασία: μια ανάγκη για κοινωνική αποδοχή

Δύναμη: ανάγκη ελέγχου του ίδιου του έργου ή του έργου των άλλων .

Τέταρτη θεωρία ήταν η θεωρία του McGregor, ο οποίος διατύπωσε δύο ξεχωριστές απόψεις του ανθρώπου με βάση τη συμμετοχή των εργαζομένων. Το πρώτο είναι βασικά αρνητικό, επισημαίνεται ως Θεωρία X στην οποία οι εργαζόμενοι είναι εγωκεντρικοί και στερούνται φιλοδοξίας, και το άλλο είναι βασικά θετικό, επισημαίνεται ως Θεωρία Y , στην οποία οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να αποδεχθούν την ευθύνη. Υπάρχουν και τα δύο είδη ανθρώπων. Με βάση τη φύση τους, πρέπει να διαχειρίζονται ανάλογα. Τέλος, αναφέρθηκε η θεωρία της δικαιοσύνης, η οποία αναπτύχθηκε από τον Adams, στηριζόμενη στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει δικαιοσύνη, μέσα από συγκρίσεις και προσφορά, στις σχέσεις συναλλαγής που έχουν με άλλους ανθρώπους ή με οργανώσεις.

Συμπερασματικά διαπιστώνεται πως το κίνητρο είναι η κατάσταση του νου που ωθεί όλο τον άνθρωπο να εκτελεί πράγματα με θετικότητα και υψηλές προσδοκίες. Ο ηγέτης θα πρέπει να διασφαλίσει ότι κάθε άτομο στην ομάδα και τον οργανισμό έχει κίνητρα. Οι διάφορες θεωρίες κινήτρων βοηθούν στην κατανόηση του τι θα παρακινήσει τους ανθρώπους.



Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ουσιαστικό συστατικό της οργανωτικής απόδοσης και πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο οργανωτικός πολιτισμός είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την ενοποίηση διαφόρων εταιρικών πολιτισμών στη δομή μιας επιχείρησης (Kenny, 2012). Οι εταιρικοί διευθυντές μπορούν να δημιουργήσουν μια αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα για να βελτιώσουν την απόδοση. Η επιτυχημένη πολιτιστική ένταξη είναι ένα σημαντικό στοιχείο στη διατήρηση της επιτυχημένης επικοινωνίας και στη βελτίωση της απόδοσης (Idris, Wahab, & Jaapar, 2015). Η καθιέρωση μιας αποτελεσματικής οργανωσιακής κουλτούρας είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας (Lee & Gaur, 2013).

Κεφάλαιο 3

Έρευνα

3.1 Μεθοδολογία

Το ακαδημαϊκό ενδιαφέρον για την οργανωσιακή κουλτούρα αποδεικνύεται από το επίπεδο προσοχής που έχει λάβει τις τελευταίες δεκαετίες. Η σχέση μεταξύ της εταιρικής κουλτούρας, των κινήτρων και της απόδοσης της εργασίας αποτέλεσε αντικείμενο άφθονης έρευνας σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένης της στρατηγικής διαχείρισης, της οργανωτικής συμπεριφοράς και των βιομηχανικών οργανισμών. Ενώ αυτό το θέμα είναι πλούσιο σε μελέτες, πολλοί ερευνητές συμφωνούν στο γεγονός ότι δεν υπάρχει συμφωνία σχετικά με την ακριβή φύση της σχέσης μεταξύ της εταιρικής κουλτούρας, των κινήτρων και της απόδοσης της εργασίας.

Παρά την πληθώρα των μελετών για την εταιρική κουλτούρα τις τελευταίες δεκαετίες, δεν υπάρχει ευρέως αποδεκτή αιτιώδης σχέση μεταξύ της εταιρικής κουλτούρας, των κινήτρων και της απόδοσης της εργασίας ειδικά σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα (Zammuto, & Krakower, 1991).

Οι εμπειρικές αποδείξεις που προκύπτουν από διάφορες μελέτες σχετικά με την επίδραση της εταιρικής κουλτούρας στα κίνητρα και την απόδοση της εργασίας έχουν μέχρι στιγμής αποδώσει μικτά αποτελέσματα που πολλές φορές είναι ασαφή και αντιφατικά. Λόγω αυτών των αντιφατικών αποτελεσμάτων, το ζήτημα αν η εταιρική κουλτούρα βελτιώνει ή

επιδεινώνει τα κίνητρα και την απόδοση της εργασίας των εργαζομένων εξακολουθεί να αξίζει περαιτέρω έρευνας, όπως αυτή που πραγματοποιείται σε αυτήν τη μελέτη, η οποία συμβάλλει στη συνεχιζόμενη συζήτηση σχετικά με την αποτελεσματικότητα της οργανωτικής κουλτούρας στην απόδοση της εργασίας στους οργανισμούς (Ahamed & Mahmood ,2015).

Η παρούσα έρευνα είναι ποσοτική πρωτογενής έρευνα με χρήση ερωτηματολογίου. Οι ποσοτικές έρευνες είναι εύχρηστες έρευνες, οι οποίες μπορούν να ποσοτικοποιήσουν ακόμα και δυσνόητες έννοιες, καθιστώντας τις απόλυτα διαχειρίσιμες στις μετέπειτα αναλύσεις (Drozdon, & Gaubatz, 2017). Επιπλέον, έχουν την ικανότητα να γενικεύουν τα συμπεράσματά τους από το υπό μελέτη δείγμα στον ευρύτερο πληθυσμό με χρήση επαγωγικών μεθόδων (Edmonds, & Kennedy,2017).

Επιπροσθέτως, οι ποσοτικές μεθοδοι λειτουργούν θετικά στον έλεγχο και την εξακρίβωση των υποθέσεων που έχουν τεθεί , καθιστώντας τον ερευνητή ικανό ελέγχου και πρόβλεψης της πραγματικότητας, αξιοποιώντας παράλληλα ευμεγέθη δείγματα (Saunders et al, 2009). Ακόμη, η ποσοτική έρευνα συνδέεται ιδιαίτερα με τον θετικισμό (positivism) , τη φιλοσοφική δηλαδή στάση του φυσικού επιστήμονα απέναντι στην έρευνα και συνεπάγεται τη συνεργασία με μια παρατηρήσιμη κοινωνική πραγματικότητα για την παραγωγή γενικευμένων συμπερασμάτων. Ο θετικισμός υπόσχεται σαφή και ακριβή γνώση ενώ αναφέρεται στη σημασία αυτού που «θέτει» - δηλαδή 'δεδομένος', ώστε να αποδίδονται καθαρά δεδομένα και γεγονότα που δεν επηρεάζονται από την ανθρώπινη ερμηνεία ή προκατάληψη (Saunders et al, 2009). Επιστημολογικά, ένας θετικιστής ερευνητής θα εστίαζε στην ανακάλυψη παρατηρήσιμων και μετρήσιμων γεγονότων ώστε να επιτευχθεί η παραγωγή αξιόπιστων και ουσιαστικών δεδομένων. Ο

θετικιστής ερευνητής οφείλει να χρησιμοποιεί την υπάρχουσα θεωρία για να αναπτύξει αξιόλογες υποθέσεις, οι οποίες μπορούν να επιβεβαιωθούν, εν όλω ή εν μέρει, ή ακόμη και να αντικρουστούν, οδηγώντας στην περαιτέρω ανάπτυξη της θεωρίας που μπορεί στη συνέχεια να δοκιμαστεί με περαιτέρω έρευνα. Συνεχίζοντας, ο θετικιστής ερευνητής πρέπει να παραμένει ουδέτερος και μάλιστα αμερόληπτος στην έρευνα του και τα δεδομένα που αυτή έχει συγκεντρώσει, προκειμένου να αποφευχθεί η παραποίηση των ευρημάτων (Saunders et al, 2009).

Επισημαίνεται πως στην ποσοτική μορφή έρευνας, ο ερευνητής παραμένει αμέτοχος στη διαδικασία συλλογής δεδομένων. Αντίθετα, μια σε βάθος συνέντευξη, η οποία είναι μορφή της ποιοτικής έρευνας απαιτείται ο ερευνητής να διατυπώσει τις ερωτήσεις σε σχέση με κάθε συμμετέχοντα και να ερμηνεύσει τις απαντήσεις του.

Ειδικότερα, αναφέρεται πως τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιούνται για τη συλλογή δεδομένων από τους ερωτηθέντες όπου αναλύονται και εξάγονται συμπεράσματα. Οι έρευνες συλλέγουν δεδομένα σε ένα μόνο χρονικό σημείο (Dike,2011). Είναι δύσκολο να μετρηθούν οι αλλαγές στον πληθυσμό, εκτός εάν διενεργηθούν δύο ή περισσότερες έρευνες σε διαφορετικά χρονικά σημεία. Αυτή η επανάληψη είναι συχνά δαπανηρή και χρονοβόρα, καθιστώντας τις συχνές περιοδικές έρευνες ανέφικτες. Επίσης, ο αριθμός των ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν, 145 στον αριθμό, ενδέχεται να μην είναι ικανός για τη γενίκευση των ευρημάτων της έρευνας, καθώς ενδέχεται να μην αντιπροσωπεύουν τις απόψεις μεγαλύτερων δειγμάτων.

Τα δεδομένα της παρούσας έρευνας συλλέχθηκαν με χρήση Google Forms όπου ανέβηκε το ερευνητικό εργαλείο. Αφ' ενός η χρήση ερωτηματολογίου και αφ' ετέρου η χρήση ηλεκτρονικής φόρμας, οδηγεί σε εξαιρετική

απλούστευση της διαδικασίας συλλογής δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο γενικά είναι ένα πολύ προσιτό μέσο συλλογής, το οποίο μπορεί να απευθυνθεί σε ένα πολύ ευρύ κοινό, ενώ ταυτόχρονα ο ηλεκτρονικός του διαμοιρασμός, καθιστά άμεσα δυνατή την προσέγγιση πολύ μεγάλου κοινού.

Τα δεδομένα μετά τη συλλογή τους, θα κωδικοποιηθούν στο SPSS από το οποίο θα προκύψουν και όλα τα συμπεράσματα της έρευνας (Edmonds & Kennedy, 2017). Αρχικά θα πραγματοποιηθεί περιγραφική στατιστική προκειμένου να παρουσιαστούν οι απαντήσεις σε όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, ενώ στη συνέχεια μέσω της επαγωγικής στατιστικής θα διερευνηθούν πιθανές συσχετίσεις μεταξύ των ερωτήσεων αυτών, απαντώντας στα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται παρακάτω (Judd, McClelland, & Ryan, 2017).

3.2 Σκοπός της έρευνας

Βασικό σκοπό της έρευνας αποτέλεσε η διερεύνηση της σημασίας της οργανωσιακής κουλτούρας στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στον ιδιωτικό τομέα απασχόλησης. Τα παραπάνω, συνοψίζονται στα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζεται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους;
- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν το επίπεδο παρακίνησης που θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι παρουσιάζεται στο χώρο εργασίας τους;
- Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζει την άποψη τους για το επίπεδο παρακίνησης που θεωρούν ότι παρουσιάζεται στο χώρο εργασίας τους;

3.3 Δείγμα

Το δείγμα αποτελείται συνολικά από 145 εργαζομένους, τόσο άνδρες όσο και γυναίκες, οι οποίοι απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα παροχής υπηρεσιών. Η πλειοψηφία αυτών δραστηριοποιείται σε επιχειρήσεις που αφορούν σε υπηρεσίες εστίασης, χρηματοπιστωτικές, διοικητικές και στο λιανικό εμπόριο. Επιπλέον, η πλειοψηφία αποτελείται από άτομα ηλικιών 26 έως 35 ετών, απόφοιτους ΑΕΙ ή ΤΕΙ και υπαλλήλους με προϋπηρεσία έως 5 ετών.

3.4 Εργαλείο έρευνας

Καθώς η έρευνα είναι ποσοτική, χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο διερευνά τις απόψεις των εργαζομένων-ερωτηθέντων για την οργανωσιακή κουλτούρα και την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις όπου εργάζονται. Πιο συγκεκριμένα, στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου, μέσα από 5 ερωτήσεις κλειστού τύπου, σκιαγραφείται το δημογραφικό προφίλ των εργαζομένων. Στη δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου, αναλύονται οι προαναφερθείσες απόψεις μέσω 4 ερωτήσεων τύπου Likert με 38, 38, 17 και 18 υποερωτήματα και μιας ερώτησης κλειστού τύπου.

3.5 Ανάλυση δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS v.25 και το πρόγραμμα Microsoft Excel. Πιο συγκεκριμένα, στην περιγραφική στατιστική έγινε χρήση ποσοστών, μέσων τιμών και τυπικών αποκλίσεων, για την ανάλυση όλων των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Ακόμη, για την κατάλληλη παρουσίαση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν πίνακες και γραφήματα. Τέλος, για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων χρησιμοποιήθηκε το μη

παραμετρικό t-test, το παραμετρικό Kruskal-Wallis και ο γραμμικός συντελεστής συσχέτισης Pearson.

Κεφάλαιο 4

Ανάλυση αποτελεσμάτων

4.1 Περιγραφική στατιστική

Στην παρούσα έρευνα διερευνήθηκε η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στον ιδιωτικό τομέα. Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο 2 ενοτήτων, όπου αναλύεται το δημογραφικό προφίλ των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα και οι απόψεις τους επί του θέματος.

4.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

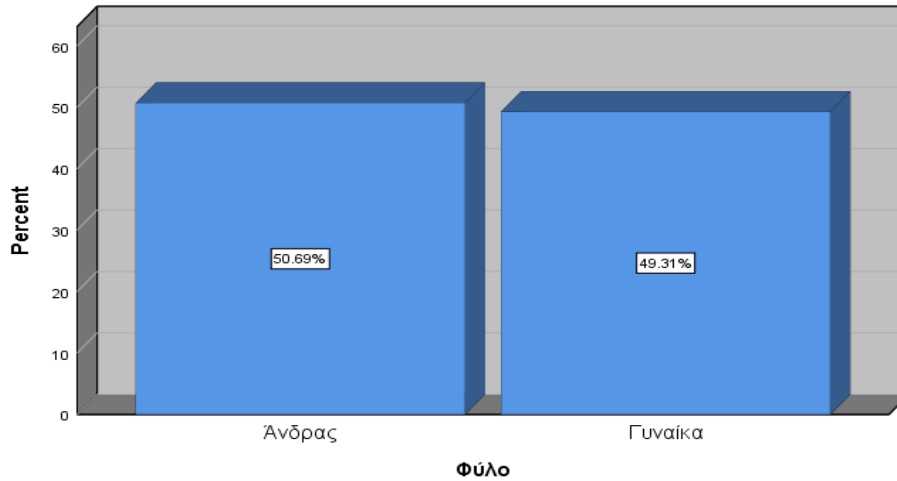
Στην παρούσα ενότητα, παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα.

Στον Πίνακα 1 και το Γράφημα 1, είναι φανερό πως το 50.7% των ερωτηθέντων είναι άνδρες και το 49.3% αγγίζουν οι γυναίκες του δείγματος.

Πίνακας 1: Φύλο

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	73	50.7	50.7
	Γυναίκα	71	49.3	100.0
	Total	144	100.0	
Missing	System	1		
Total		145		

Γράφημα 1: Φύλο

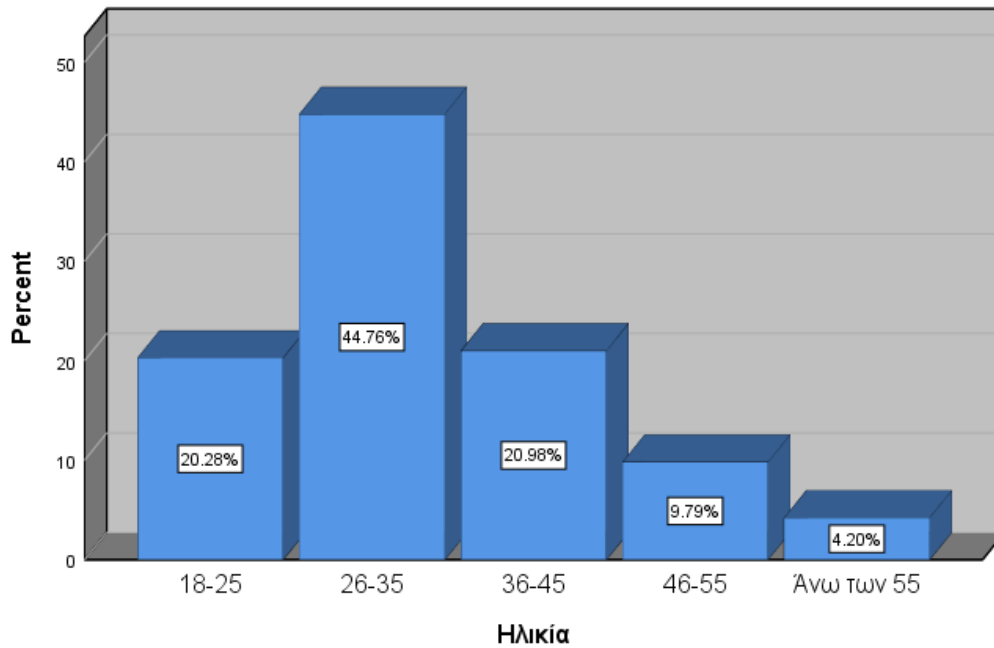


Στον Πίνακα 2 και το Γράφημα 2, είναι εμφανές πως το 44.8% των ερωτηθέντων είναι από 26 έως 35 ετών, το 21% καταλαμβάνουν οι ηλικίες από 36 έως 45 ετών και το 20.3% αποτελείται από ερωτηθέντες μεταξύ 18 και 25 ετών. Επιπλέον, το 9.8% των ερωτηθέντων είναι από 46 έως 55 ετών και το 4.2% αντιπροσωπεύουν όσοι είναι άνω των 55 ετών.

Πίνακας 2: Ηλικία

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	29	20.3	20.3
	26-35	64	44.8	65.0
	36-45	30	21.0	86.0
	46-55	14	9.8	95.8
	Άνω των 55	6	4.2	100.0
	Total		143	100.0
Missing	System	2		
Total		145		

Γράφημα 2: Ηλικία

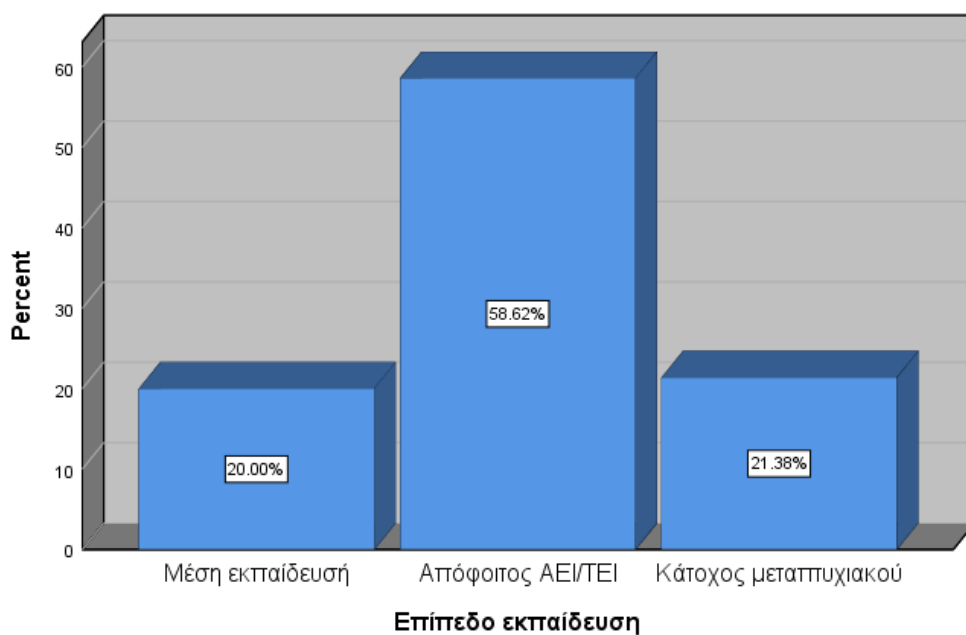


Συνεχίζοντας με το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων, το 58.6% καταλαμβάνουν οι απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ, το 21.4% αγγίζουν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και το 20% αποτελείται από αποφοίτους μέσης εκπαίδευσης. Τα παραπάνω συμπεράσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 3 και το Γράφημα 3.

Πίνακας 3: Επίπεδο εκπαίδευση

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μέση εκπαίδευση	29	20.0	20.0
Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	85	58.6	78.6
Κάτοχος μεταπτυχιακού	31	21.4	100.0
Total	145	100.0	

Γράφημα 3: Επίπεδο εκπαίδευση

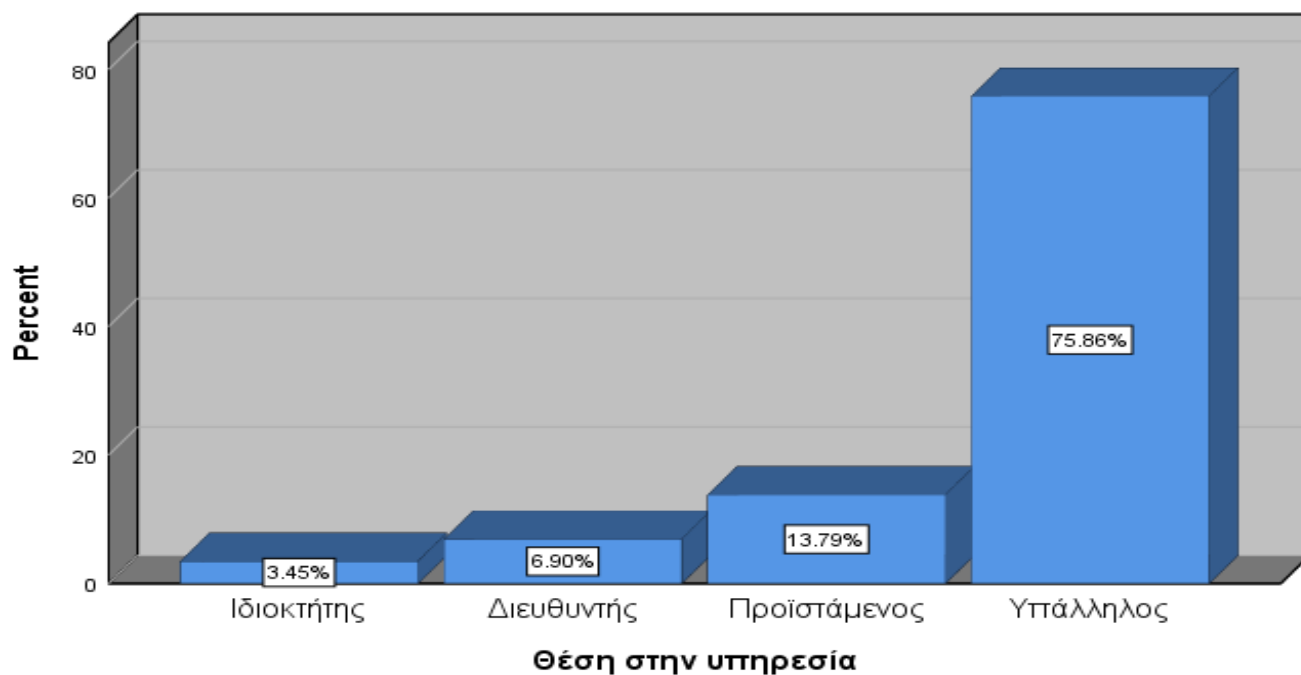


Στον Πίνακα 4 και το Γράφημα 4, παρατίθεται η θέση των εργαζομένων στην υπηρεσία. Το 75.9% καταλαμβάνουν οι υπάλληλοι, το 13.8% οι προϊστάμενοι, το 6.9% οι διευθυντές και το υπόλοιπο 3.4% ανήκει στους ιδιοκτήτες.

Πίνακας 4: Θέση στην υπηρεσία

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ιδιοκτήτης	5	3.4	3.4
	Διευθυντής	10	6.9	10.3
	Προϊστάμενος	20	13.8	24.1
	Υπάλληλος	110	75.9	100.0
Total		145	100.0	

Γράφημα 4: Θέση στην υπηρεσία

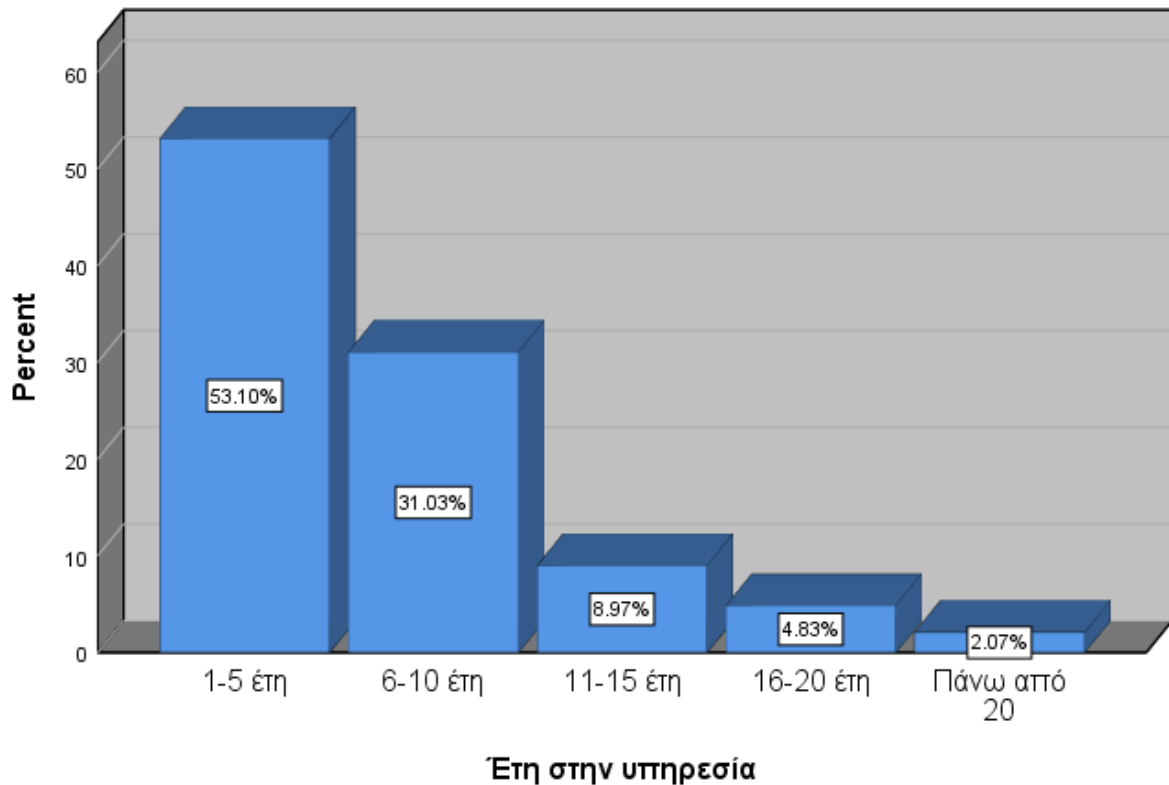


Στον Πίνακα 5 και το Γράφημα 5, παρουσιάζονται τα έτη προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων. Το 53.1% των ερωτηθέντων έχουν εμπειρία έως 5 έτη, το 31% καταλαμβάνουν όσοι έχουν προϋπηρεσία από 6 έως 10 έτη, ενώ το 9% αγγίζουν όσοι εργάζονται στην υπηρεσία από 11 έως 15 έτη. Επιπλέον, το 4.8% δηλώνει προϋπηρεσία 16 με 20 έτη και πάνω από 20 έτη προϋπηρεσίας δηλώνει το 2.1%.

Πίνακας 5: Έτη στην υπηρεσία

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 έτη	77	53.1	53.1
	6-10 έτη	45	31.0	84.1
	11-15 έτη	13	9.0	93.1
	16-20 έτη	7	4.8	97.9
	Πάνω από 20	3	2.1	100.0
Total		145	100.0	

Γράφημα 5: Έτη στην υπηρεσία



4.3 Προφίλ οργανωσιακής κουλτούρας και παρακίνηση

Στη δεύτερη ενότητα της περιγραφικής στατιστικής, παρουσιάζονται οι απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού και την παρακίνηση που δέχονται από αυτόν.

Στους Πίνακες 6-9 που ακολουθούν, οι απαντήσεις δέχονται τιμές από το 1 έως το 5 (1-Καθόλου, 2-Λίγο, 3-Μέτρια, 4-Πολύ, 5-Απόλυτα) με την αύξηση του μέσου όρου να ταυτίζεται με την αύξηση της συμφωνίας των ερωτηθέντων ως προς τη σημαντικότητα του εκάστοτε χαρακτηριστικού ή παράγοντα παρακίνησης του οργανισμού.

Στον Πίνακα 6 που ακολουθεί, παρατίθεται η σημαντικότητα των παρακάτω χαρακτηριστικών για την εργασία των ερωτηθέντων. Πολύ σημαντική θεωρούν οι εργαζόμενοι την καθαρή καθοδηγητική φιλοσοφία (4.22), τον προσανατολισμό στα επιτεύγματα (4.16), τον προσανατολισμό στο αποτέλεσμα (4.11), τη δικαιοσύνη (4.06), τις υψηλές αμοιβές για καλές επιδόσεις (4.06), την ανταγωνιστικότητα (4.05) και την καλή φήμη (4.02). Επιπλέον, πολύ σημαντική είναι και η πρωτοβουλία (3.97), οι υψηλές προσδοκίες απόδοσης (3.97), το χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων (3.97), η ανάληψη ατομικής ευθύνης (3.96), η έμφαση στην ποιότητα (3.95), η ηρεμία (3.93), η συνεργασία (3.93), το εξαιρετικό επίπεδο οργάνωσης (3.86), η άμεση αντιμετώπιση συγκρούσεων (3.85), ο προσανατολισμός στους ανθρώπους (3.81), οι ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη (3.80) και ο προσανατολισμός στην ομάδα (3.76). Συνεχίζοντας, ανάμεσα στις απαντήσεις «Μέτρια» και «Πολύ», τείνοντας προς το δεύτερο, τοποθετούνται οι ερωτηθέντες αναφορικά με τους επαίνους για καλή απόδοση (3.69) και την ασφάλεια στην απασχόληση (3.56), ενώ με τάση προς το πρώτο βρίσκονται ως προς τη σταθερότητα (3.48), την κοινωνική υπευθυνότητα (3.33), τη γρήγορη εκμετάλλευση των ευκαιριών (3.31), την προσαρμοστικότητα (3.29) και την καινοτομία (3.27). Τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά που παρουσιάζονται φαίνεται να είναι μέτριας σημαντικότητας για τους ερωτηθέντες, εκτός από την ανεπισημότητα, η οποία είναι μικρής σημασίας (2.7).

Πίνακας 6: Σημαντικότητα χαρακτηριστικών για την εργασία

	Mean	Std. Deviation
Σταθερότητα	3.48	0.737
Ευελιξία	2.84	0.706
Προσανατολισμός στους ανθρώπους	3.81	0.690
Προσαρμοστικότητα	3.29	0.849
Καινοτομία	3.27	0.659

Δικαιοσύνη	4.06	0.684
Το να είναι ο εργαζόμενος βολικός	3.22	0.845
Ανεκτικότητα	3.17	0.786
Ηρεμία	3.93	0.754
Προβλεψιμότητα	2.86	0.732
Ανεπισημότητα	2.17	0.743
Προθυμία για πειραματισμό	3.23	0.632
Πρωτοβουλία	3.97	0.721
Διάλογος και μάθηση από κοινές εμπειρίες	3.06	0.707
Προσανατολισμός στα επιτεύγματα	4.16	0.665
Γρήγορη εκμετάλλευση των ευκαιριών	3.31	0.815
Υψηλές προσδοκίες για απόδοση	3.97	0.673
Υψηλή αμοιβή για καλές επιδόσεις	4.06	0.692
Ασφάλεια στην απασχόληση	3.56	0.679
Ενθουσιασμός για την εργασία	3.21	0.777
Έμφαση στην ποιότητα	3.95	0.692
Ανάληψη κινδύνου	2.91	0.727
Διαφορετικότητα έναντι άλλων	3.06	0.724
Καλή φήμη	4.02	0.717
Προσανατολισμός στην ομάδα	3.76	0.712
Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	4.11	0.701
Καθαρή καθοδηγητική φιλοσοφία	4.22	0.663
Αυτονομία	2.92	0.722
Ανταγωνιστικότητα	4.05	0.703
Ελεύθερη ανταλλαγή πληροφοριών	2.82	0.665
Εξαιρετικό επίπεδο οργάνωσης	3.86	0.737
Κοινωνική υπευθυνότητα	3.33	0.690
Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων	3.97	0.745
Άμεση αντιμετώπιση συγκρούσεων	3.85	0.714
Ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη	3.80	0.756
Συνεργασία	3.93	0.699
Έπαινος για καλή απόδοση	3.69	0.721

Ανάληψη ατομικής ευθύνης	3.96	0.744
--------------------------	------	-------

Στον Πίνακα 7 παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά που προσφέρει ο οργανισμός στους ερωτηθέντες. Πιο συγκεκριμένα, συμφωνούν πολύ πως ο οργανισμός προσφέρει ανταγωνιστικότητα (3.91), ενώ μεταξύ των απαντήσεων «Μέτρια» και «Πολύ», με τάση προς το δεύτερο, βρίσκονται οι εργαζόμενοι όσον αφορά τις υψηλές προσδοκίες για απόδοση (3.69), τον προσανατολισμό στα επιτεύγματα (3.68), τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα (3.62) και στους ανθρώπους (3.58). Στην ίδια κλίμακα, αλλά με τάση προς την απάντηση «Μέτρια», τοποθετούνται ως προς την έμφαση στην ποιότητα (3.44), την πρωτοβουλία (3.32) και την καινοτομία (3.28). Τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά προσφέρονται σε μέτριο επίπεδο από τον οργανισμό, με εξαίρεση την ανάληψη κινδύνου (2.61) και την αυτονομία (2.50) που τοποθετούνται ανάμεσα στις απαντήσεις «Λίγο» και «Μέτρια», με τάση προς το δεύτερο, αλλά και την προσαρμοστικότητα (2.02) η οποία προσφέρεται σε μικρό βαθμό.

Πίνακας 7: Χαρακτηριστικά που προσφέρει ο τομέας εργασίας

	Mean	Std. Deviation
Σταθερότητα	3.22	0.862
Ευελιξία	3.24	0.898
Προσανατολισμός στους ανθρώπους	3.58	0.690
Προσαρμοστικότητα	2.02	0.686
Προσαρμοστικότητα	3.08	0.811
Καινοτομία	3.28	0.862
Δικαιοσύνη	2.83	0.652
Ανεκτικότητα	2.83	0.662
Ηρεμία	2.92	0.727
Προβλεψιμότητα	2.83	0.662
Ανεπισημότητα	2.95	0.689
Προθυμία για πειραματισμό	2.78	0.616

Πρωτοβουλία	3.32	0.684
Διάλογος και μάθηση από κοινές εμπειρίες	2.79	0.626
Προσανατολισμός στα επιτεύγματα	3.68	0.708
Γρήγορη εκμετάλλευση των ευκαιριών	2.92	0.727
Υψηλές προσδοκίες για απόδοση	3.69	0.621
Υψηλή αμοιβή για καλές επιδόσεις	3.04	0.677
Ασφάλεια στην απασχόληση	3.03	0.671
Ενθουσιασμός για την εργασία	2.86	0.614
Έμφαση στην ποιότητα	3.44	0.698
Ανάληψη κινδύνου	2.61	0.649
Διαφορετικότητα έναντι άλλων	2.89	0.664
Καλή φήμη	3.14	0.771
Προσανατολισμός στην ομάδα	3.10	0.825
Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	3.62	0.683
Καθαρή καθοδηγητική φιλοσοφία	3.19	0.913
Αυτονομία	2.50	0.784
Ανταγωνιστικότητα	3.91	0.706
Ελεύθερη ανταλλαγή πληροφοριών	2.79	0.723
Εξαιρετικό επίπεδο οργάνωσης	3.01	0.729
Κοινωνική υπευθυνότητα	3.13	0.907
Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων	3.04	0.728
Άμεση αντιμετώπιση συγκρούσεων	2.85	0.765
Ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη	2.84	0.659
Συνεργασία	3.09	0.725
Έπαινος για καλή απόδοση	3.05	0.692
Ανάληψη ατομικής ευθύνης	3.01	0.634

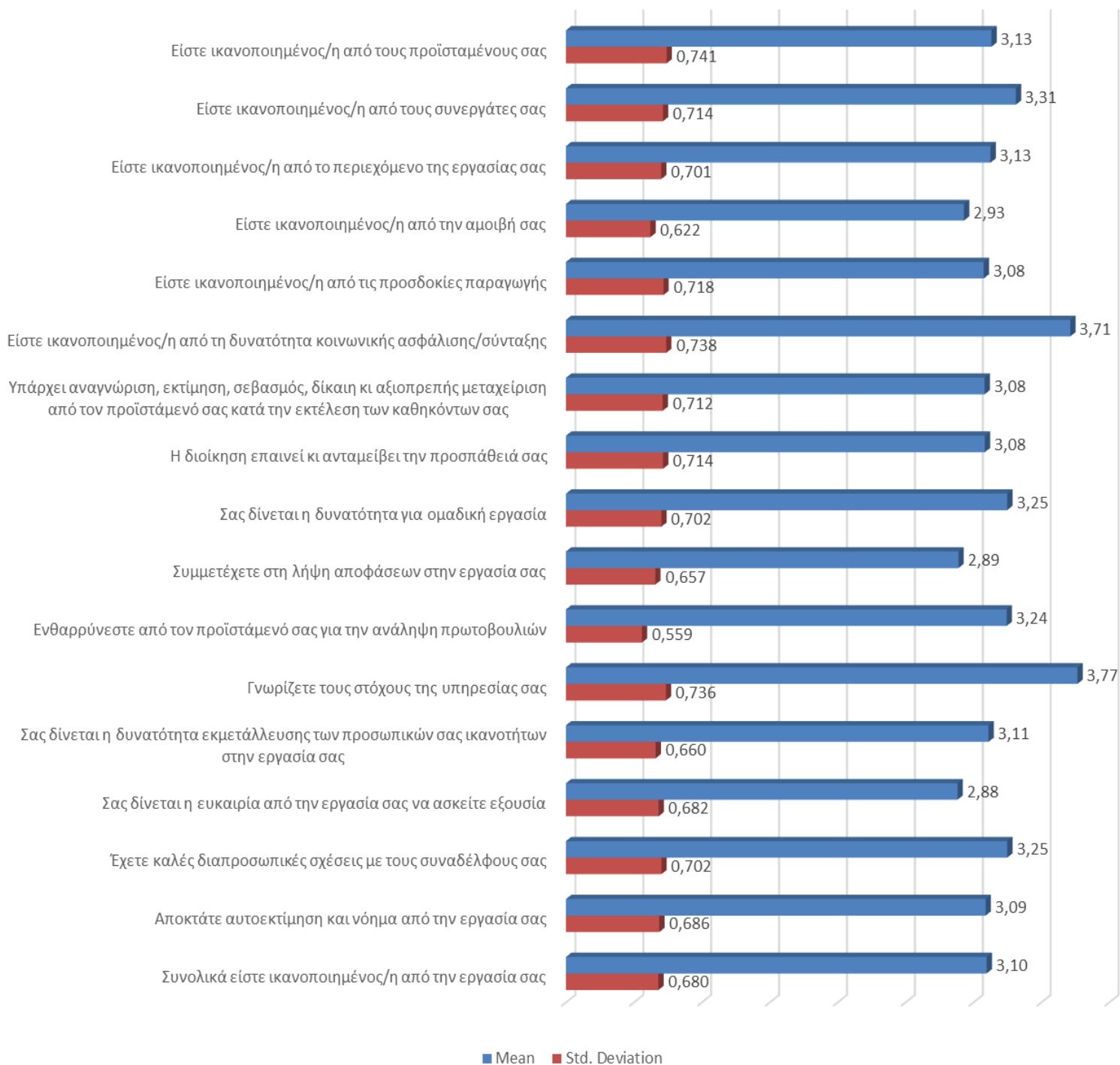
Στον Πίνακα 8 και το Γράφημα 6, παρουσιάζεται η ικανοποίηση των ερωτηθέντων αναφορικά με διάφορους τομείς της εργασίας τους. Όπως φαίνεται οι ερωτηθέντες γνωρίζουν πολύ τους στόχους της υπηρεσίας τους (3.77), ενώ ανάμεσα στις απαντήσεις «Μέτρια» και «Πολύ», με τάση προς το δεύτερο, τοποθετούνται ως προς τη δυνατότητα κοινωνικής

ασφάλισης (3.71). Στην ίδια κλίμακα, με τάση προς την απάντηση «Μέτρια», τοποθετούνται ως προς την ικανοποίηση από τους συνεργάτες τους (3.31), ενώ μέτρια ικανοποίηση παρουσιάζουν στους υπόλοιπους τομείς της εργασίας τους.

Πίνακας 8: Ικανοποίηση από τις συνθήκες στην εργασία

	Mean	Std. Deviation
Είστε ικανοποιημένος/η από τους προϊστάμενους σας	3.13	0.741
Είστε ικανοποιημένος/η από τους συνεργάτες σας	3.31	0.714
Είστε ικανοποιημένος/η από το περιεχόμενο της εργασίας σας	3.13	0.701
Είστε ικανοποιημένος/η από την αμοιβή σας	2.93	0.622
Είστε ικανοποιημένος/η από τις προσδοκίες παραγωγής	3.08	0.718
Είστε ικανοποιημένος/η από τη δυνατότητα κοινωνικής ασφάλισης/σύνταξης	3.71	0.738
Υπάρχει αναγνώριση, εκτίμηση, σεβασμός, δίκαιη κι αξιοπρεπή μεταχείριση από τον προϊστάμενό σας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας	3.08	0.712
Η διοίκηση επαινεί κι ανταμείβει την προσπάθειά σας	3.08	0.714
Σας δίνεται η δυνατότητα για ομαδική εργασία	3.25	0.702
Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων στην εργασία σας	2.89	0.657
Ενθαρρύνεστε από τον προϊστάμενό σας για την ανάληψη πρωτοβουλιών	3.24	0.559
Γνωρίζετε τους στόχους της υπηρεσίας σας	3.77	0.736
Σας δίνεται η δυνατότητα εκμετάλλευσης των προσωπικών σας ικανοτήτων στην εργασία σας	3.11	0.660
Σας δίνεται η ευκαιρία από την εργασία σας να ασκείτε εξουσία	2.88	0.682
Έχετε καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους σας	3.25	0.702
Αποκτάτε αυτοεκτίμηση και νόημα από την εργασία σας	3.09	0.686
Συνολικά είστε ικανοποιημένος/η από την εργασία σας	3.10	0.680

Γράφημα 6: Ικανοποίηση από τις συνθήκες στην εργασία



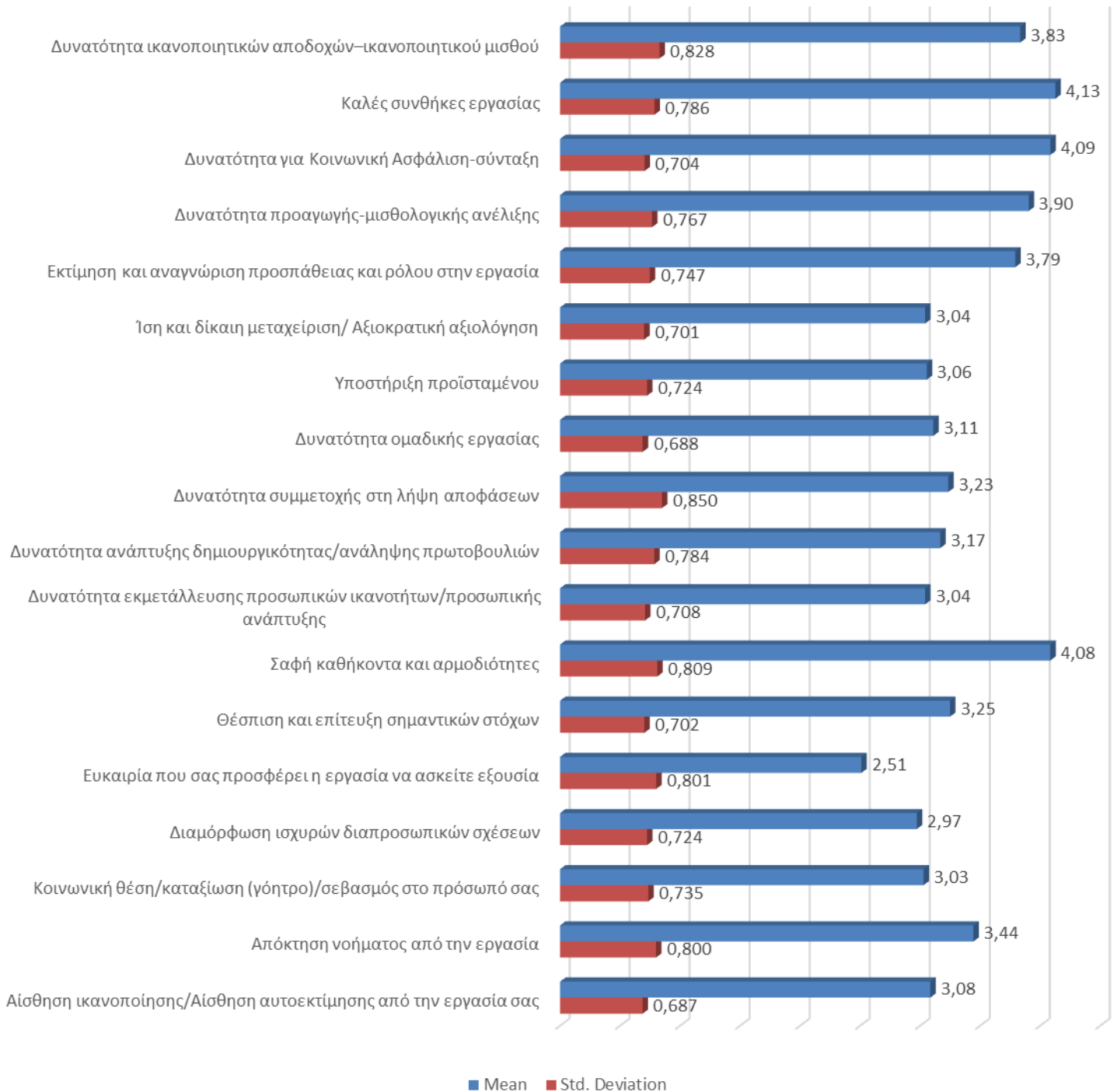
Στον Πίνακα 9 και το Γράφημα 7, παρουσιάζεται η σημαντικότητα των παρακάτω παραγόντων για την παρακίνηση των εργαζομένων. Πολύ σημαντικές θεωρούν τις καλές συνθήκες εργασίας (4.13), τη δυνατότητα για κοινωνική ασφάλιση και σύνταξη (4.09), τα σαφή καθήκοντα (4.08), τη δυνατότητα προαγωγής (3.90), τις ικανοποιητικές αποδοχές (3.83) και την εκτίμηση και αναγνώριση της προσπάθειας και του ρόλου στην εργασία (3.79). Μεταξύ των απαντήσεων «Μέτρια» και «Πολύ», με τάση προς το πρώτο, τοποθετούνται οι εργαζόμενοι ως προς την απόκτηση νοήματος από την εργασία (3.44) και τη θέσπιση και επίτευξη σημαντικών στόχων (3.44), ενώ μέτρια σημαντικούς κρίνουν οι ερωτηθέντες τους υπόλοιπους παράγοντες, εκτός των ευκαιριών που προσφέρει η εργασία να ασκούν εξουσία (2.51), οι οποίες τοποθετούνται ανάμεσα στις απαντήσεις «Λίγο» και «Μέτρια», με τάση προς το δεύτερο.

Πίνακας 9: Σημαντικότητα παραγόντων για την παρακίνηση των εργαζομένων

	Mean	Std. Deviation
Δυνατότητα ικανοποιητικών αποδοχών – ικανοποιητικού μισθού	3.83	0.828
Καλές συνθήκες εργασίας	4.13	0.786
Δυνατότητα για Κοινωνική Ασφάλιση-σύνταξη	4.09	0.704
Δυνατότητα προαγωγής -μισθολογικής ανέλιξης	3.90	0.767
Εκτίμηση και αναγνώριση προσπάθειας και ρόλου στην εργασία	3.79	0.747
Ίση και δίκαιη μεταχείριση/ Αξιοκρατική αξιολόγηση	3.04	0.701
Υποστήριξη προϊσταμένου	3.06	0.724
Δυνατότητα ομαδικής εργασίας	3.11	0.688
Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων	3.23	0.850
Δυνατότητα ανάπτυξης δημιουργικότητας/ανάληψης πρωτοβουλιών	3.17	0.784
Δυνατότητα εκμετάλλευσης προσωπικών ικανοτήτων/προσωπικής ανάπτυξης	3.04	0.708
Σαφή καθήκοντα και αρμοδιότητες	4.08	0.809
Θέσπιση και επίτευξη σημαντικών στόχων	3.25	0.702
Ευκαιρία που σας προσφέρει η εργασία να ασκείτε εξουσία	2.51	0.801
Διαμόρφωση ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων	2.97	0.724

Κοινωνική θέση/καταξίωση (γόντρο)/σεβασμός στο πρόσωπό σας	3.03	0.735
Απόκτηση νοήματος από την εργασία	3.44	0.800
Αίσθηση ικανοποίησης/Αίσθηση αυτοεκτίμησης από την εργασία σας	3.08	0.687

Γράφημα 7: Σημαντικότητα παραγόντων για την παρακίνηση των εργαζομένων

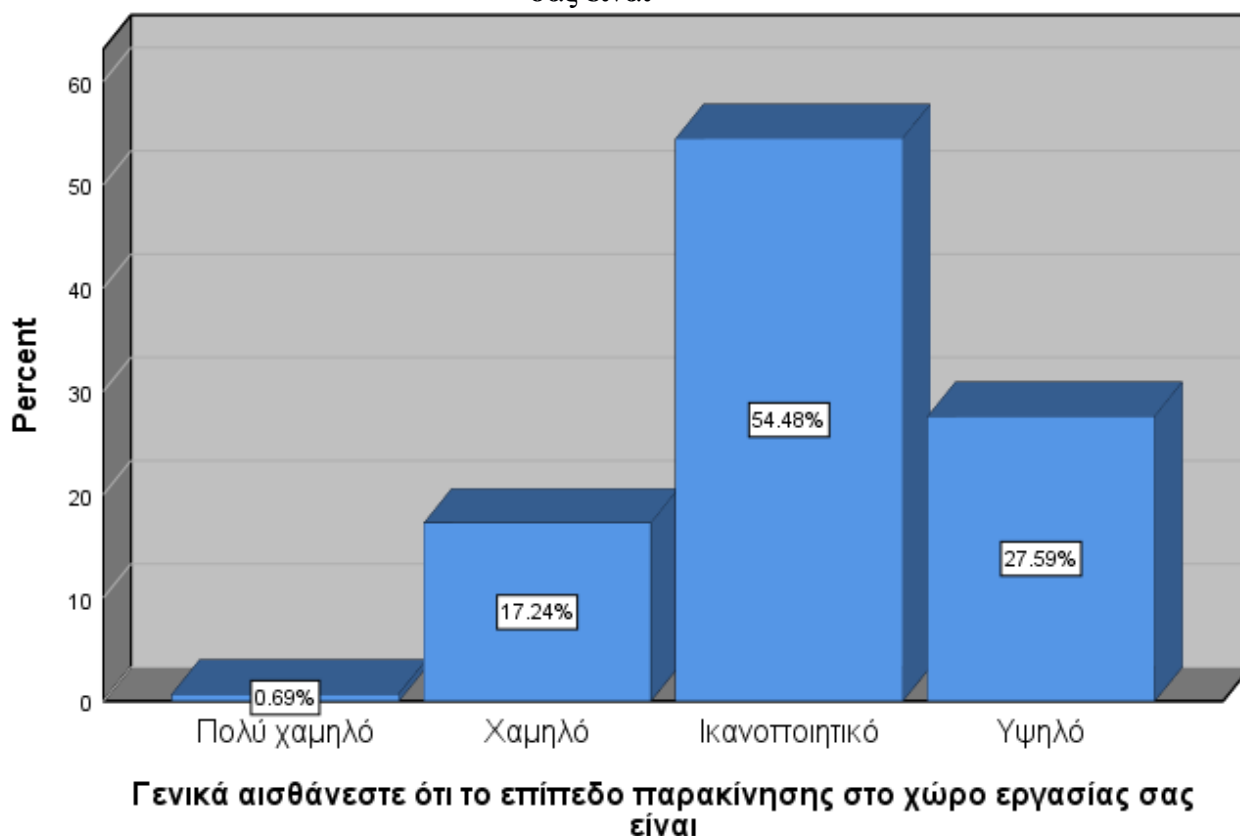


Στον Πίνακα 10 και το Γράφημα 8, παρατηρείται πως το 54.5% των ερωτηθέντων θεωρούν το επίπεδο παρακίνησης στο χώρο εργασίας τους ικανοποιητικό, το 27.6% θεωρεί πως είναι υψηλό, το 17.2% χαμηλό και μόλις το 0.7% το χαρακτηρίζει πολύ χαμηλό.

Πίνακας 10: Γενικά αισθάνεστε ότι το επίπεδο παρακίνησης στο χώρο εργασίας σας είναι

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ χαμηλό	1	.7	.7
	Χαμηλό	25	17.2	17.9
	Ικανοποιητικό	79	54.5	72.4
	Υψηλό	40	27.6	100.0
	Total	145	100.0	

Γράφημα 8: Γενικά αισθάνεστε ότι το επίπεδο παρακίνησης στο χώρο εργασίας σας είναι



4.4 Επαγωγική στατιστική

Στην ενότητα που ακολουθεί, αναλύονται τα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία διατυπώνονται ως εξής:

Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζεται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους;

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν το επίπεδο παρακίνησης που θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι παρουσιάζεται στο χώρο εργασίας τους;

Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζει την άποψη τους για το επίπεδο παρακίνησης που θεωρούν ότι παρουσιάζεται στο χώρο εργασίας τους;

Για την απάντηση των ερωτημάτων, αρχικά δημιουργήθηκε μια καινούργια μεταβλητή-Score, το «Επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης». Πιο συγκεκριμένα οι 17 ερωτήσεις, από τον μέσο όρο των οποίων αποτελείται, ελέγχθηκαν ως προς την αξιοπιστία τους με τη χρήση του δείκτη Cronbach's Alpha. Η τιμή αυτή προέκυψε οριακά αποδεκτή καθώς αγγίζει το 0.615 (Πίνακας 11), επομένως η καινούργια μεταβλητή αξιόπιστα αποθηκεύει τις πληροφορίες των ερωτήσεων. Τέλος, η καινούργια μεταβλητή δέχεται τιμές από το 1 έως το 5, με την αύξηση του μέσου όρου να συνεπάγεται με αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση.

**Πίνακας 11: Αξιοπιστία
Cronbach's Alpha**

Cronbach's Alpha	N of Items
.615	17

Για την απάντηση των 2 πρώτων ερευνητικών ερωτημάτων, έγινε χρήση του μη παραμετρικού t-test και του παραμετρικού Kruskal-Wallis. Η επιλογή των τεστ στηρίχτηκε στο Κεντρικό Οριακό Θεώρημα, το οποίο υποδεικνύει πως όταν ένα δείγμα έχει περισσότερες από 30 παρατηρήσεις, τότε μπορεί να θεωρηθεί εκ παραδοχής ότι κάθε ποσοτική μεταβλητή σε

αυτό, ακολουθεί την κανονική κατανομή. Για το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα, έγινε χρήση του γραμμικού συντελεστή συσχέτισης Pearson.

1ο ερευνητικό ερώτημα

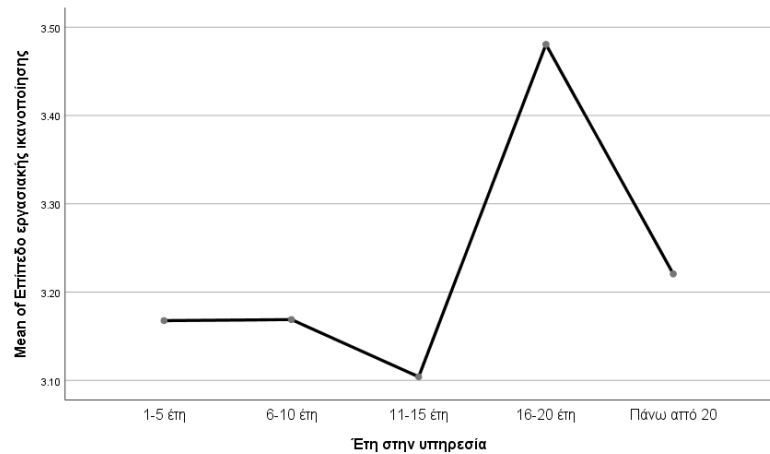
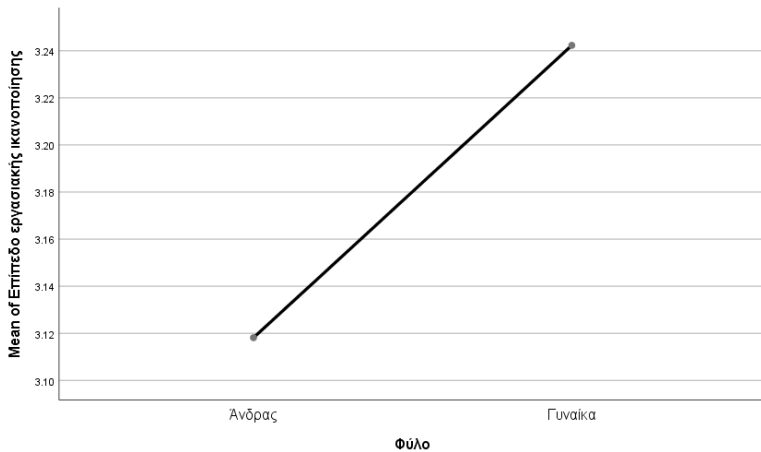
Στον Πίνακα 12 που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι τιμές των στατιστικών ελέγχων που πραγματοποιήθηκαν για την απάντηση του ερευνητικού ερωτήματος. Από αυτές, αναδείχθηκαν 2 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις.

Πίνακας 12: Διαφοροποιήσεις του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης

	Επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης
Φύλο (t-test)	0.003
Ηλικία (Kruskal-Wallis)	0.550
Επίπεδο εκπαίδευσης (Kruskal-Wallis)	0.745
Θέση στην υπηρεσία (Kruskal-Wallis)	0.239
Έτη στην υπηρεσία (Kruskal-Wallis)	0.022

Στα Γραφήματα 9-10 που ακολουθούν, αναλύονται οι παραπάνω στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις. Αναλυτικότερα, οι γυναίκες φαίνεται πως παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης συγκριτικά με τους άνδρες του δείγματος. Επιπλέον, οι ερωτηθέντες με προϋπηρεσία από 16 έως 20 έτη εμφανίζουν το υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους, με τελευταίους να τοποθετούνται οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία 11 έως 15 ετών.

Γραφήματα 9-10: Διαφοροποιήσεις του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης



2ο ερευνητικό ερώτημα

Για την απάντηση του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος, έγινε χρήση του μη παραμετρικού t-test και του παραμετρικού Kruskal-Wallis. Στον Πίνακα 13, παρουσιάζονται οι τιμές των στατιστικών ελέγχων που πραγματοποιήθηκαν. Ωστόσο, δεν αναδείχθηκε κάποια στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση, επομένως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων δεν επηρεάζουν το επίπεδο παρακίνησης που θεωρούν ότι υφίσταται στο χώρο εργασίας τους.

Πίνακας 13: Διαφοροποιήσεις του επιπέδου παρακίνησης στο χώρο εργασίας

	Γενικά αισθάνεστε ότι το επίπεδο παρακίνησης στο χώρο εργασίας σας είναι
Φύλο (t-test)	0.921
Ηλικία (Kruskal-Wallis)	0.156
Επίπεδο εκπαίδευσης (Kruskal-Wallis)	0.066
Θέση στην υπηρεσία (Kruskal-Wallis)	0.572
Έτη στην υπηρεσία (Kruskal-Wallis)	0.983

3ο ερευνητικό ερώτημα

Για την απάντηση του τελευταίου ερευνητικού ερωτήματος, έγινε χρήση του γραμμικού συντελεστή συσχέτισης Pearson. Στον Πίνακα 14 που ακολουθεί, παρουσιάζεται η τιμή του συντελεστή συσχέτισης, η οποία αναδεικνύει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μέτριας έντασης, σημαντική σε 99% επίπεδο εμπιστοσύνης. Αναλυτικότερα, φαίνεται πως όσο αυξάνεται το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, τόσο περισσότερο αυξάνεται και το επίπεδο παρακίνησης που θεωρούν ότι προσφέρει η υπηρεσία.

Πίνακας 14: Συσχετίσεις Pearson

		Επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης
Γενικά αισθάνεστε ότι το επίπεδο παρακίνησης στο χώρο εργασίας σας είναι	Pearson Correlation	.515**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	145
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία έχει ως κεντρικό θέμα την σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας. Πιο συγκεκριμένα, στο κεφάλαιο της θεωρητικής προσέγγισης φαίνεται πως η οργανωσιακή κουλτούρα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την παρακίνηση του προσωπικού. Για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό οι ανθρώπινοι πόροι παίζουν πρωταρχικό ρόλο, καθώς με την κατάλληλη χρήση τους οι στόχοι κάθε οργανισμού επιτυγχάνονται σε μικρότερο χρονικό διάστημα και επικρατεί ένα ευχάριστο κλίμα εργασίας. Επίσης, μέσα στους βασικούς παράγοντες επίτευξης των στόχων μίας επιχείρησης ανήκει και η αποτελεσματική ηγεσία.

Στη θεωρητική προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας, μεγάλη προσοχή δόθηκε στην αποτελεσματική παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης αλλά και στην χρήση κινήτρων για την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Ειδικότερα, οι Schultz και Schultz (1998), θεωρούσαν τα κίνητρα απλά ως τα χαρακτηριστικά του ατόμου και της εργασίας που δίνουν λεπτομέρειες για το γιατί οι άνθρωποι ενεργούν διαφορετικά στο χώρο εργασίας. Ο Beach (1980), ωστόσο, σημείωσε ότι το κίνητρο είναι η χρήση της ζωντάνιας για να πετύχει έναν στόχο. Όταν λοιπόν η διοίκηση μιας επιχείρησης αναζητά νέο και καλύτερο ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή και να ακολουθούνται όλες εκείνες οι διαδικασίες οι οποίες έχει αποδειχτεί πως βελτιώνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η μελέτη του Judge και του Sharma (2012) σημείωσε ότι η κίνηση των εργαζομένων είναι μια άμεση συνέπεια της οργανωσιακής ανάπτυξης. Ένας εργαζόμενος με κίνητρο

προσπαθεί πιο σκληρά να εκτελέσει καθήκοντα και τα εκτελεί με πιο υπεύθυνο τρόπο. Η καλύτερη απόδοση του εργαζομένου αυξάνει την παραγωγικότητα και την αξία του εργαζομένου στον οργανισμό. Από τα παραπάνω, όπως αναφέρθηκε και στα προηγούμενα κεφάλαια, τα κίνητρα είναι βασικός παράγοντας αποδοτικότητας για τους εργαζομένους, διότι αυτό συνεπάγεται και την προσωπική ικανοποίηση του κάθε εργαζόμενου.

Παρά την πληθώρα των μελετών για την εταιρική κουλτούρα τις τελευταίες δεκαετίες, δεν υπάρχει ευρέως αποδεκτή αιτιώδης σχέση μεταξύ της εταιρικής κουλτούρας, των κινήτρων και της απόδοσης της εργασίας ειδικά σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα (Zammuto, & Krakower,1991).

Οι εμπειρικές αποδείξεις που προκύπτουν από διάφορες μελέτες σχετικά με την επίδραση της εταιρικής κουλτούρας στα κίνητρα και την απόδοση της εργασίας έχουν μέχρι στιγμής αποδώσει μικτά αποτελέσματα που πολλές φορές είναι ασαφή και αντιφατικά. Λόγω αυτών των αντιφατικών αποτελεσμάτων, το ζήτημα αν η εταιρική κουλτούρα βελτιώνει ή επιδεινώνει τα κίνητρα και την απόδοση της εργασίας των εργαζομένων εξακολουθεί να αξίζει περαιτέρω έρευνας, όπως αυτή που πραγματοποιείται σε αυτήν τη μελέτη, η οποία συμβάλλει στη συνεχιζόμενη συζήτηση σχετικά με την αποτελεσματικότητα της οργανωτικής κουλτούρας στην απόδοση της εργασίας στους οργανισμούς (Ahamed & Mahmood ,2015).

Σύμφωνα με όσα μελετήθηκαν στην συγκεκριμένη εργασία, οι επιχειρήσεις με την πιο κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα, διαθέτουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πιο πολύτιμο συστατικό στοιχείο για τον κάθε οργανισμό, διότι συγκροτεί τη δομή της ιεραρχίας.

Στη σημερινή εποχή, το σύνηθες είδος οργανωσιακής κουλτούρας που συναντάται στις επιχειρήσεις είναι αυτό κατά το οποίο οι εργαζόμενοι εκφράζουν τις έμφυτες διαθέσεις τους για εξερεύνηση και πειραματισμό. Αυτές οι διαθέσεις επικροτούνται ιδιαίτερα από τις επιχειρήσεις καθώς έχουν θετικά αποτελέσματα και ενθαρρύνουν περισσότερο τους εργαζόμενους. Οι οργανισμοί που ενθαρρύνουν την ατμόσφαιρα των δημιουργικών συγκρούσεων θα βρεθούν σε πλεονεκτική θέση, αφού θα μπορούν να παραμένουν ευθυγραμμισμένες με τις αλλαγές που συμβαίνουν.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα πολύ κρίσιμο, αν και παραμελημένο, ζωτικό στοιχείο των επιχειρήσεων. Η σύγχρονη τάση φαίνεται να είναι προς την ανάδειξη του σε κορυφαίο ζήτημα και οι επιχειρήσεις θα κληθούν να το διευθετήσουν.

Στη συνέχεια της εργασίας, ο συγγραφέας διεξήγαγε μία έρευνα με χρήση ερωτηματολογίου με σκοπό να απαντηθούν ορισμένα ερευνητικά ερωτήματα και να γίνει σύγκριση με τις θεωρίες άλλων ερευνητών. Τα ερευνητικά ερωτήματα που κλήθηκε να απαντήσει η συγκεκριμένη έρευνα είναι τα εξής:

1. Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζεται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους;
2. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν το επίπεδο παρακίνησης που θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι παρουσιάζεται στο χώρο εργασίας τους;
3. Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζει την άποψη τους για το επίπεδο παρακίνησης που θεωρούν ότι παρουσιάζεται στο χώρο εργασίας τους;

Στην παραπάνω έρευνα, πραγματοποιήθηκε η διερεύνηση της σημασίας της οργανωσιακής κουλτούρας στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στον ιδιωτικό τομέα απασχόλησης. Αναλυτικότερα, στην έρευνα συμμετείχαν 145 εργαζόμενοι, τόσο άνδρες όσο και γυναίκες, με τους περισσότερους να είναι από 26 έως 35 ετών, απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ, να έχουν θέση υπαλλήλου και προϋπηρεσία έως 5 έτη.

Συνεχίζοντας, πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για την εργασία θεωρούν οι εργαζόμενοι την καθαρή καθοδηγητική φιλοσοφία, ενώ ο τομέας εργασίας τους προσφέρει κυρίως ανταγωνιστικότητα και υψηλές προσδοκίες για απόδοση. Ακόμη, περισσότερο ικανοποιημένοι είναι από το γεγονός ότι γνωρίζουν τους στόχους της υπηρεσίας τους και πιο σημαντικό παράγοντα παρακίνησης θεωρούν τις καλές συνθήκες εργασίας. Τέλος, οι περισσότεροι ερωτηθέντες αισθάνονται ότι το επίπεδο παρακίνησης στο χώρο εργασίας τους είναι ικανοποιητικό.

Μέσω του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος, αναδείχθηκε πως οι γυναίκες και οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία από 16 έως 20 έτη εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με τους υπόλοιπους ερωτηθέντες. Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, έγινε σαφές πως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δεν επηρεάζουν το επίπεδο παρακίνησης που θεωρούν οι ερωτηθέντες ότι τους προσφέρει η υπηρεσία τους. Τέλος, αναδείχθηκε πως η αύξηση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης ταυτίζεται με την αύξηση του επιπέδου παρακίνησης που προσφέρει η υπηρεσία στους εργαζομένους.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η συλλογή αξιών, προσδοκιών και πρακτικών που καθοδηγούν και ενημερώνουν τις ενέργειες όλων των μελών της ομάδας. Αποτελεί τη συλλογή χαρακτηριστικών που κάνουν την

εταιρεία αυτό που είναι. Μια μεγάλη κουλτούρα δίνει θετικά χαρακτηριστικά που οδηγούν σε βελτιωμένη απόδοση, ενώ μια δυσλειτουργική εταιρική κουλτούρα φέρνει ιδιότητες που μπορούν να εμποδίσουν ακόμη και τους πιο επιτυχημένους οργανισμούς.

Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει όλες τις πτυχές της επιχείρησής, από την ακρίβεια και τον τόνο έως τους συμβατικούς όρους και τις παροχές των εργαζομένων. Όταν η κουλτούρα στο χώρο εργασίας ευθυγραμμίζεται με τους υπαλλήλους, είναι πιο πιθανό να αισθάνονται πιο άνετα, υποστηριζόμενα και πολύτιμα μέλη της επιχείρησης. Οι εταιρείες που δίνουν προτεραιότητα στην κουλτούρα μπορούν επίσης να αντιμετωπίσουν δύσκολες στιγμές και αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον και να βγουν ισχυρότερες.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθούν τα επιτεύγματα της έρευνας συγκριτικά με αυτά άλλων ερευνητών.

Όσον αφορά το 1^ο ερευνητικό ερώτημα, η έρευνα δείχνει πως οι γυναίκες φαίνεται πως παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης συγκριτικά με τους άνδρες που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο με μεγαλύτερη ικανοποίηση σε άτομα με εμπειρία 16-20 χρόνων. Τα αποτελέσματα αυτά υποστηρίζουν τη θεωρία του Maslow, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι έχουν κίνητρο για εργασία όσο έχουν ανάγκες να καλύψουν. Πιο συγκεκριμένα, ο ερευνητής υποστήριξε πως ο άνθρωπος από τη φύση του επιθυμεί συνεχώς κάτι που δεν έχει. Αυτό σημαίνει πως μόλις ικανοποιήσει την ανάγκη του, ο άνθρωπος σταματά να έχει κίνητρο και έτσι προχωράει στην ικανοποίηση του επόμενου επιπέδου.

Για το 2^ο ερευνητικό ερώτημα, η παρούσα έρευνα παρουσίασε ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων δεν επηρεάζουν το επίπεδο παρακίνησης που θεωρούν ότι υφίσταται στο χώρο εργασίας τους. Όπως αναφέρεται και στις σχετικές έρευνες, η παρακίνηση και οι

κινητήριες δυνάμεις που δημιουργούνται επηρεάζουν το άτομο να υιοθετήσει μια κατάλληλη συμπεριφορά και να επικεντρωθεί στην επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος ή στόχου. Οι προσπάθειες των εργαζομένων πρέπει να κατευθύνονται μέσω κινήτρων, να ελέγχουν την απόδοσή τους και να αλλάζουν τη συμπεριφορά τους, έτσι ώστε να ταιριάζουν στις οργανωτικές ανάγκες, πρέπει πάντα να δεσμεύονται για να αναλάβουν μια εργασία και έχουν μέτρια ή καθόλου φιλοδοξία. Αυτά, μαζί με την έρευνα συμφωνούν με την έρευνα του Douglas McGregor (1960) ο οποίος ανέπτυξε μία θεωρία σχετικά με τα κίνητρα των εργαζομένων και τον τρόπο διαχείρισης της εργασίας τους. Ειδικότερα, ο ερευνητής McGregor αλλά και ο ερευνητής της παρούσας εργασίας αναφέρθηκαν στις καλές συνθήκες εργασίας, τη δυνατότητα για κοινωνική ασφάλιση και σύνταξη, τα σαφή καθήκοντα, τη δυνατότητα προαγωγής, τις ικανοποιητικές αποδοχές και την εκτίμηση και αναγνώριση της προσπάθειας και του ρόλου στην εργασία.

Τέλος, σχετικά με το 3^ο ερευνητικό ερώτημα, φαίνεται πως όσο αυξάνεται το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, τόσο περισσότερο αυξάνεται και το επίπεδο παρακίνησης που θεωρούν ότι προσφέρει η υπηρεσία. Αυτή η πρόταση έρχεται σύμφωνη με τη θεωρία του Herzberg (2003), σύμφωνα με την οποία ένα θετικό κίνητρο προκαλεί τη συνεχή ύπαρξη παρακίνησης στον εργαζόμενο. Το συγκεκριμένο κίνητρο μπορεί να μην αποτελεί πραγματικό παράγοντα παρακίνησης αλλά μπορεί να προκαλέσει την παρακίνηση. Ο Herzberg συγκεκριμένα ανέφερε πως δε χρειάζεται να υπάρχει απαραίτητα πραγματικός λόγος παρακίνησης αλλά φτάνει ο εργαζόμενος να θέλει να διεκπεραιώσει τις εργασίες του. Η έρευνα της παρούσας εργασίας, έρχεται σύμφωνη και με τους υπόλοιπους ερευνητές, των οποίων οι έρευνες παρουσιάστηκαν στο θεωρητικό μέρος της εργασίας.

Αυτή η μελέτη έχει εντοπίσει τη σχέση μεταξύ της οργανωτικής κουλτούρας και των κινήτρων των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα, διαπιστώνοντας ότι η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να είναι ένα στοιχείο για τη μέτρηση των κινήτρων των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα. Προκειμένου να αυξηθεί το επίπεδο κινήτρων μεταξύ των εργαζομένων, η ανώτατη διοίκηση πρέπει να γνωρίζει και να κατανοεί ποιο στοιχείο της οργανωτικής κουλτούρας επηρεάζει το κίνητρο των εργαζομένων τους. Η κουλτούρα είναι ένα βασικό πλεονέκτημα όσον αφορά την προσέλκυση ταλέντων και την καλύτερη απόδοση του οργανισμού. Η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι επίσης ένας από τους κορυφαίους δείκτες ικανοποίησης των εργαζομένων και ένας από τους κύριους λόγους που σχεδόν η πλειοψηφία των εργαζομένων παραμένουν στη δουλειά τους.

Προτάσεις

- Η κουλτούρα κάθε οργανισμού είναι διαφορετική και είναι σημαντικό να διατηρείται αυτό που κάνει την εταιρεία μοναδική. Ωστόσο, οι κουλτούρες των επιχειρήσεων υψηλής απόδοσης αντικατοπτρίζουν με συνέπεια ορισμένες ιδιότητες που επιδιώκουν να καλλιεργήσουν:
- Η ευθυγράμμιση έρχεται όταν οι στόχοι της εταιρείας και τα κίνητρα των υπαλλήλων κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση. Οι εξαιρετικοί οργανισμοί εργάζονται για να χτίσουν συνεχή ευθυγράμμιση με το όραμα, τον σκοπό και τους στόχους τους.
- Η εκτίμηση μπορεί να έχει πολλές μορφές: ένα ευχαριστήριο μήνυμα ή μια προσφορά. Μια κουλτούρα εκτίμησης είναι εκείνη στην οποία όλα τα μέλη της ομάδας συχνά αναγνωρίζουν και ευχαριστούν για τη συμβολή άλλων.
- Η εμπιστοσύνη είναι ζωτικής σημασίας για έναν οργανισμό. Με μια κουλτούρα εμπιστοσύνης, τα μέλη της ομάδας μπορούν να

εκφραστούν και να βασίζονται σε άλλους για να νιώθουν ασφάλεια όταν δοκιμάζουν κάτι νέο.

- Η απόδοση είναι βασική, καθώς οι μεγάλες εταιρείες δημιουργούν μια κουλτούρα που σημαίνει επιχείρηση. Σε αυτές τις εταιρείες, οι ταλαντούχοι υπάλληλοι παρακινούν ο ένας τον άλλον για να υπερέχουν και η μεγαλύτερη κερδοφορία και παραγωγικότητα είναι τα αποτελέσματα.
- Η ανθεκτικότητα είναι βασική ποιότητα σε πολύ δυναμικά περιβάλλοντα όπου η αλλαγή είναι συνεχής. Μια ανθεκτική κουλτούρα θα διδάξει στους ηγέτες να παρακολουθούν και να ανταποκρίνονται εύκολα στην αλλαγή.
- Η ομαδική εργασία περιλαμβάνει τη συνεργασία, την επικοινωνία και τον σεβασμό μεταξύ των μελών της ομάδας. Όταν όλοι στην ομάδα υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον, οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται πιο ευτυχισμένοι όταν το κάνουν.
- Η ακεραιότητα, όπως και η εμπιστοσύνη, είναι ζωτικής σημασίας για όλες τις ομάδες όταν βασίζονται η μια στην άλλη για να λαμβάνουν αποφάσεις, να ερμηνεύουν αποτελέσματα και να δημιουργούν συνεργασίες. Η ειλικρίνεια και η διαφάνεια είναι κρίσιμα συστατικά αυτής της πτυχής της κουλτούρας.
- Η καινοτομία οδηγεί τους οργανισμούς να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις διαθέσιμες τεχνολογίες, πόρους και αγορές. Μια κουλτούρα καινοτομίας σημαίνει ότι εφαρμόζεται δημιουργική σκέψη σε όλες τις πτυχές της επιχείρησής.
- Η ψυχολογική ασφάλεια παρέχει την υποστήριξη που πρέπει να λαμβάνουν οι υπάλληλοι, να αναλάβουν κινδύνους και να παρέχουν ειλικρινή ανατροφοδότηση. Η ψυχολογική ασφάλεια ξεκινά σε επίπεδο ομάδας, όχι σε ατομικό επίπεδο, οπότε οι διαχειριστές πρέπει να πρωτοστατήσουν στη δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος όπου όλοι αισθάνονται άνετα να συνεισφέρουν.

- Ο καθορισμός ισχυρής κουλτούρας απαιτεί επενδύσεις. Είναι ακόμη πιο δύσκολο να πειστούν οι μέτοχοι μιας ιδιωτικής εταιρείας για τα πλεονεκτήματα ενός προγράμματος πολιτιστικής αλλαγής εάν είναι βραχυπρόθεσμοι επενδυτές.
- Ο καθορισμός ισχυρής κουλτούρας απαιτεί δέσμευση και χρόνο από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και την ομάδα διαχείρισης του. Λίγοι υπάλληλοι θα υιοθετήσουν μια πολιτιστική αλλαγή εάν δεν βλέπουν τον Διευθύνοντα Σύμβουλό τους να κάνει το ίδιο.

Με την ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής καθίσταται σαφές ότι η επιστημονική έρευνα οφείλει να συνεχίσει και να εστιάσει στο ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και στην αναζήτηση των παρακινητικών παραγόντων ικανοποίησης των εργαζομένων. Η επαλήθευση της σχέσης μεταξύ των παραγόντων που παρακινούν τους υπαλλήλους καθώς και την οργανωσιακή κουλτούρα στην πραγματοποίηση της εργασίας τους και της απόδοσης που επιτυγχάνουν είναι δυναμική και χρήζει περαιτέρω έρευνα και διερεύνηση. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις θα πρέπει να συνεχίσουν και να εντείνουν την μελέτη, την αναζήτηση και τέλος την αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού τους με στόχο την ενδυνάμωση της απόδοσης που επιτυγχάνουν.

Βιβλιογραφία

Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*.

Ahamed, M., & Mahmood, R. (2015) Impact of organizational culture on job satisfaction: A study on Banglalion Communication Ltd., Bangladesh . *European Journal of Business and Management* , 7 (110)), 160 - 174.

Alderfer, C. (1969). *Organizational Behaviour and Human Performance*.

Ali, R. & Ahmed, M. S. (2009). The impact of reward and recognition on employee's motivation and satisfaction. *International Review of Business Research Papers*.

Baron, H., Henley, S., McGibbon, A., & McCarthy, T. (2002). *Motivation questionnaire manual*. Sussex: Saville and Holdsworth Limited.

Beach, D. (1980). *The management of people at work*. New York: Macmillan Publishing .

Beck, R. (1983). *Motivation*. New Jersey: Prentice Hall.

Berg, P. & Wilderom, C. (2012). The effects of leadership and organizational culture. *The Leadership Quarterly*.

Bogdanova, A., Enfors, H. & Naumovska, S. (2008). *Work environment*. Bachelor dissertation, Jonkoping University. Sweden.

Carter S., & Greer, C. (2013). Strategic leadership. *Journal of Organizational Studies*.

Cao, Z., Huo, B., Li, Y. & Zhao, X. (2015). The impact of organizational culture. Supply Chain Management.

Chaudhary, N. & Sharma, B. (2012). Impact of employee motivation on performance private organization. International Journal of Business Trends.

Charles M. Judd, Gary H. McClelland, Carey S. Ryan. Edition 3rd Edition. First Published 2017. eBook Published 18 May 2017. Pub. location New York.

Childress, J. (2013). The CEO's guide to corporate culture . Kindle Edition version.

Clutterbuck, D. & Kernaghan, S. (1994). The power of Empowerment. London: Kogan Page Limited.

Cofer, C. & Appley, M. (1968). Motivation. New York: John Wiley and Sons.

Cropanzano, R., & Folger, R. (1996). Procedural justice and worker motivation. New York: McGraw-Hill.

Currie, D. (2009). Introduction in human resources management. Bucharest: CODECS Publishing House.

Denison, D. & Mishra, A. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. Organization Science.

Dike, D. (2011). Quantitative correlational study of organizational culture perception employment length,, and employee turnover in fast - food restaurants . (Doctoral Dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses Global (Order No.. 3480369).

Drozdova, K. and Gaubatz, K. (2017). Quantifying the. Qualitative: Information Theory for Comparative Case Analysis. Thousand Oaks, CA: Sage.

Edmonds, A., Kennedy, T., (2017) *An Applied Guide to Research Designs: Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*. SAGE Publications Ltd. UK.

Fiordelisi, F. & Ricci, O. (2014). Corporate culture. *Journal of Corporate Finance*.

Flamholtz, E. & Randle, Y. (2011). *Corporate culture*. CA: Stanford University Press.

Flamholtz, E., & Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive advantage. *Journal of Human Resource*.

Fusch, G. & Gillespie, R. (2012). *50 models for building a high-performance culture*. NJ: FT Press.

Gouws, A. (1995). *The relationship between motivation and job satisfaction*. Rand Afrikaans University.

Hadebe, T. (2001). *Relationship between motivation and job satisfaction*. Rand Afrikaans University, Johannesburg, South Africa.

Han, H. (2012). *The relationship among corporate culture and financial performance*. *Cornell Hospitality Quarterly*.

Handy, C. (1993) *Understanding Organizations*, UK, Penguin Books Ltd.

Hartnell, C., Ou, A. & Kinicki, A. (2011). Organizational effectiveness. *Journal of Applied Psychology*.

Herzberg F. & Mausner B. & Bloch B. (1999). *The motivation to work*. Transaction Publishers.

Herzberg, F. (2003). *How Do You Motivate Employees?* *Harvard Business Review*.

Idrees, Z., Xinping, X., Shafi, K., Hua, L. & Nazeer, A. (2015). Effect of Salary and Motivation. American Journal of Business and Management.

Ivanovic, A. & Collin, P. (2003). Human Resources and Personnel Management. UK: A & C Publishers.

Kanfer, R., Chen, G. & Pritchard, R. (2008). Work Motivation. New York: Routledge Taylor & Francis Group.

King, M. (2012). Deep culture. Journal of Popular Culture.

Kotter, J. & Heskett, J. (1992). Corporate culture and performance. NY: Kotter Associates.

Lai, C. (2009). Motivating Employees. University of Applied Sciences. Finland.

Lashley, C. (2001). Empowerment HR strategies. Oxford: Butterworth-Heinemann Elsevier Ltd.

Lin, P. (2007). The Correlation Between Management and Employee Motivation . University of Pretoria, South Africa.

McConnell, C. (2006). McConnell, C, (2006). Employee Recognition: What, Why and How.

McClelland, D. (1987). Human motivation. Cambridge: Cambridge University Press.

McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill.

Miguel, P. (2015). Recognition of excellence in performance. The TQM Journal.

O'Connor, T. & Byrne, J. (2015). Governance and the corporate life-cycle. *International Journal of Managerial Finance*.

Oluseyi, S. & Ayo, H. (2009). Influence of Work Motivation. *European journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*.

Ortega-Parra, A., & Sastre-Castillo, M., (2013). Impact of corporate culture. *Management Decision*.

Owusu, T. (2012). Effects of motivation on employee performance. *University of Science and Technology. Ghana*.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1987). *Motivaatio. Keuruu: Otawa*.

Petcharak , P. (2002). *The Assessment of Motivation . University of Wisconsin. Wisconsin, USA*.

Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In search of excellence. NY: Harper & Row*.

Pinho, J., Rodrigues, A. & Dibb, S. (2014). The role of corporate culture in organizational performance. *Journal of Management Development*.

Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1983). Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*.

Saunders M. Lewis P. Thornhill A. (2009) *Research Methods for business students*. 5th ed. Essex: Pearson Education Limited.

Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*.

Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. CA: Jossey-Bass.

Schneider, B., Ehrhart, M. & Macey, W. (2013). Organizational culture. Annual Review of Psychology.

Sibson R. (1994). Maximizing Employee Productivity. New York: American Management Association.

Simoneaux, S., & Stroud, C. (2014). A strong corporate culture. Journal of Pension Benefits.

Sjoberg, G. (2002). Methodology and symbolic interaction. Emerald Group Publishing Limited, Bingley.

Sok, J., Blomme, R. & Tromp, D. (2014). The role of organizational culture and supportive arrangements. British Journal of Management.

Spector, P. (2003). Organizational psychology. New York. John Wiley & Sons Inc.

Tyilana, X. (2005). The Impact of Motivation on Job Satisfaction. University of Johannesburg, South Africa.

Toma, S., & Marinescu, P. (2013). Steve Jobs and modern leadership. Manager.

Uddin, M., Luva, R., & Hossian, S. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. International Journal of Business.

Unger, B., Rank, J., & Gemunden, H. (2014). Corporate innovation culture and dimensions. Project Management Journal.

Veisesh, S., Mohammadi, E., Pirzadian, M., & Sharafi, V. (2014). The relation between transformational leadership and organizational culture. Journal of Business Studies Quarterly.

Wanda, R. (2005). The Relationship between Employee Motivation, Job Satisfaction and Corporate Culture. University of South Africa.

Wanous, J. & Zwany, A. (1977). A test of need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*.

Weber, Y., & Tarba, S. (2012). The use of corporate culture analysis. *Cross Cultural Management*.

Yirdaw, A. (2014). The role of governance in quality in private higher education institutions. ProQuest Dissertations and Theses database.

Zammuto,, R. F. , & Krakower,, J. Y.. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture.. *Research in Organizational Change and Development*, 5 , 83 - 114..

Παράρτημα Ερωτηματολόγιο

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Αγαπητή Κυρία/Αγαπητέ Κύριε

Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει σχεδιαστεί στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας προκειμένου να διερευνηθεί **η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στον ιδιωτικό τομέα.**

Η εργασία αυτή δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί χωρίς τη δική σας συμβολή. Για να έχουν όμως εγκυρότητα και αξιοπιστία τα συμπεράσματα που θα προκύψουν, σας παρακαλώ να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις με ειλικρίνεια και ακρίβεια. Το ερωτηματολόγιο είναι εμπιστευτικό και ανώνυμο και για αυτό δεν θα πρέπει να διστάσετε να γράψετε αυτό που πιστεύετε. Προορίζεται αποκλειστικά για ερευνητική χρήση και θα τηρηθούν όλοι οι κώδικες επιστημονικής δεοντολογίας. Η διάρκεια συμπλήρωσης δεν θα ξεπεράσει τα 10 λεπτά.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων

Ερωτηματολόγιο

1^η Ενότητα: Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο:

Ανδρας	
Γυναίκα	

2. Ηλικία:

18-25	
26-35	
36-45	

46-55	
56 και άνω	

3. Επίπεδο Εκπαίδευσης

Μέση εκπαίδευση	
Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	
Κάτοχος Διδακτορικού	

4. Θέση στην υπηρεσία:

Ιδιοκτήτης	
Διευθυντής	
Προϊστάμενος	
Υπάλληλος	

5. Έτη στην υπηρεσία:

1-5 έτη	
6-10 έτη	
11-15 έτη	
16-20 έτη	
21 έτη και άνω	

2^η Ενότητα: Προφίλ Οργανωσιακής Κουλτούρας και Παρακίνηση

6. **Πόσο σημαντικά πιστεύετε ότι είναι τα παρακάτω χαρακτηριστικά για την εργασίας σας; (Επιλέξτε ένα κουτάκι ανά χαρακτηριστικό)**

	Απόλυτα	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
Σταθερότητα					
Ευελιξία					

Προσανατολισμός στους ανθρώπους					
Προσαρμοστικότητα					
Καινοτομία					
Δικαιοσύνη					
Το να είναι ο εργαζόμενος βολικός					
Ανεκτικότητα					
Ηρεμία					
Προβλεψιμότητα					
Ανεπιστημότητα					
Προθυμία για πειραματισμό					
Πρωτοβουλία					
Διάλογος και μάθηση από κοινές εμπειρίες					
Προσανατολισμός στα επιτεύγματα					
Γρήγορη εκμετάλλευση των ευκαιριών					
Υψηλές προσδοκίες για απόδοση					
Υψηλή αμοιβή για καλές επιδόσεις					
Ασφάλεια στην απασχόληση					
Ενθουσιασμός για την εργασία					
Έμφαση στην ποιότητα					
Ανάληψη κινδύνου					

Διαφορετικότητα έναντι άλλων					
Καλή φήμη					
Προσανατολισμός στην ομάδα					
Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα					
Καθαρή καθοδηγητική φιλοσοφία					
Αυτονομία					
Ανταγωνιστικότητα					
Ελεύθερη ανταλλαγή πληροφοριών					
Εξαιρετικό επίπεδο οργάνωσης					
Κοινωνική υπευθυνότητα					
Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων					
Άμεση αντιμετώπιση συγκρούσεων					
Ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη					
Συνεργασία					
Έπαινος για καλή απόδοση					
Ανάληψη ατομικής ευθύνης					

7. Κατά πόσο πιστεύετε ότι ο τομέας σας παρέχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά; (Επιλέξτε ένα κουτάκι ανά χαρακτηριστικό)

	Απόλυτα	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
Σταθερότητα					
Ευελιξία					
Προσανατολισμός στους ανθρώπους					
Προσαρμοστικότητα					
Καινοτομία					
Δικαιοσύνη					
Το να είναι ο εργαζόμενος βολικός					
Ανεκτικότητα					
Ηρεμία					
Προβλεψιμότητα					
Ανεπιστημότητα					
Προθυμία για πειραματισμό					
Πρωτοβουλία					
Διάλογος και μάθηση από κοινές εμπειρίες					
Προσανατολισμός στα επιτεύγματα					
Γρήγορη εκμετάλλευση των ευκαιριών					
Υψηλές προσδοκίες για απόδοση					
Υψηλή αμοιβή για καλές επιδόσεις					
Ασφάλεια στην απασχόληση					
Ενθουσιασμός για την εργασία					

Έμφαση στην ποιότητα					
Ανάληψη κινδύνου					
Διαφορετικότητα έναντι άλλων					
Καλή φήμη					
Προσανατολισμός στην ομάδα					
Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα					
Καθαρή καθοδηγητική φιλοσοφία					
Αυτονομία					
Ανταγωνιστικότητα					
Ελεύθερη ανταλλαγή πληροφοριών					
Εξαιρετικό επίπεδο οργάνωσης					
Κοινωνική υπευθυνότητα					
Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων					
Άμεση αντιμετώπιση συγκρούσεων					
Ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη					
Συνεργασία					
Έπαινος για καλή απόδοση					
Ανάληψη ατομικής ευθύνης					

8. Σημειώστε το βαθμό ικανοποίησής σας από τις παρακάτω συνθήκες στην εργασία σας:

	Απόλυτα	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
Είστε ικανοποιημένος/η από τους προϊσταμένους σας					
Είστε ικανοποιημένος/η από τους συνεργάτες σας					
Είστε ικανοποιημένος/η από το περιεχόμενο της εργασίας σας					
Είστε ικανοποιημένος/η από την αμοιβή σας					
Είστε ικανοποιημένος/η από τις προσδοκίες παραγωγής					
Είστε ικανοποιημένος/η από τη δυνατότητα κοινωνικής ασφάλισης/σύνταξης					
Υπάρχει αναγνώριση, υποστήριξη, εκτίμηση, σεβασμός, δίκαιη κι αξιοπρεπής μεταχείριση από τον προϊστάμενό σας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας					
Η διοίκηση επαινεί κι ανταμείβει την προσπάθειά σας					
Σας δίνεται η δυνατότητα για ομαδική εργασία					
Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων στην εργασία σας					
Ενθαρρύνεστε από τον					

προϊστάμενό σας για την ανάληψη πρωτοβουλιών					
Γνωρίζετε τους στόχους της υπηρεσίας σας					
Σας δίνεται η δυνατότητα εκμετάλλευσης των προσωπικών σας ικανοτήτων στην εργασία σας					
Σας δίνεται η ευκαιρία από την εργασία σας να ασκείτε εξουσία					
Έχετε καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους σας					
Αποκτάτε αυτοεκτίμηση και νόημα από την εργασία σας					
Συνολικά είστε ικανοποιημένος/η από την εργασία σας					

9. Ποσό σημαντικοί είναι οι παρακάτω παράγοντες στην παρακίνησή σας;

	Απόλυτα	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
Δυνατότητα ικανοποιητικών αποδοχών – ικανοποιητικού μισθού					
Καλές συνθήκες εργασίας					
Δυνατότητα για Κοινωνική Ασφάλιση/Σύνταξη					
Δυνατότητα προαγωγής/μισθολογικής ανέλιξης					
Εκτίμηση/αναγνώριση προσπάθειας και ρόλου στην					

εργασία					
Ίση και δίκαιη μεταχείριση/ Αξιοκρατική αξιολόγηση					
Υποστήριξη προϊσταμένου					
Δυνατότητα ομαδικής εργασίας					
Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων					
Δυνατότητα ανάπτυξης δημιουργικότητας/ανάληψης πρωτοβουλιών					
Δυνατότητα εκμετάλλευσης προσωπικών ικανοτήτων/προσωπικής ανάπτυξης					
Σαφή καθήκοντα και αρμοδιότητες					
Θέσπιση και επίτευξη σημαντικών στόχων					
Ευκαιρία που σας προσφέρει η εργασία να ασκείτε εξουσία					
Διαμόρφωση ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων					
Κοινωνική θέση/καταξίωση (γότηρο)/σεβασμός στο πρόσωπό σας					
Απόκτηση νοήματος από την εργασία					
Αίσθηση ικανοποίησης/Αίσθηση					

αυτοεκτίμησης από την εργασία σας					
--------------------------------------	--	--	--	--	--

10. Γενικά αισθάνεστε ότι το επίπεδο παρακίνησης στο χώρο εργασίας σας είναι:

Πολύ υψηλό	Υψηλό	Ικανοποιητικό	Χαμηλό	Πολύ χαμηλό

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ ΠΟΥ ΔΙΑΘΕΣΑΤΕ