

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων (Greek MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Παρακίνηση και Ικανοποίηση των Εργαζομένων στον Ιδιωτικό και Δημόσιο Τομέα
της Κύπρου**

Σταυρούλλα Παναγιώτου

Επιβλέπων Καθηγητής
Επαμεινώνδας Επαμεινώνδας

12/2021

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων (Greek MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Παρακίνηση και Ικανοποίηση των Εργαζομένων στον Ιδιωτικό και Δημόσιο Τομέα
της Κύπρου**

Σταυρούλλα Παναγιώτου

Επιβλέπων Καθηγητής
Επαμεινώνδας Επαμεινώνδας

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

12/2021

Περίληψη

Η παρούσα διατριβή επιχειρεί να εξετάσει την ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα μέσα από διάφορους παράγοντες που επικρατούν στην εργασία τους και για τους οποίους έχουν αναφέρει στην έρευνα.

Για την συλλογή των πιο πάνω δεδομένων, σχεδιάστηκε ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελείται από τρία μέρη. Το πρώτο μέρος περιλάμβανε ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα, το δεύτερο μέρος αφορούσε τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους και στο τρίτο μέρος δόθηκαν μερικές εισηγήσεις που αξιολογήθηκαν από τους εργαζόμενους (με βάση την αξιολόγηση του μέρους Β) κατά πόσο θεωρούν ότι μπορούν να εφαρμοστούν στο δικό τους χώρο εργασίας προκειμένου να βελτιωθούν τα προβλήματα που αναφέρθηκαν. Τέλος υπήρχαν δυο ερωτήσεις ανοικτού τύπου προκειμένου να εκφράσουν την άποψη τους για την εκπαίδευση η οποία υπάρχει στο χώρο εργασίας τους. Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 100 άτομα, από τα οποία χρησιμοποιήθηκαν τα 98 ερωτηματολόγια.

Τα αποτελέσματα σε γενικές γραμμές δείχνουν τα προβλήματα που υπάρχουν στις επιχειρήσεις μέσα από τα μάτια των εργαζομένων της, τα οποία παρουσιάζονται πιο κάτω λεπτομερώς. Με βάση την κρίση των συμμετεχόντων (όπου οι περισσότεροι απάντησαν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι), τα χαρακτηριστικά των εργασιών τους που χρήζουν περαιτέρω βελτίωση (τομείς δηλαδή που έχουν την χαμηλότερη παρακίνηση) είναι οι ακόλουθοι. Αρχικά αναφορά έγινε για τις ευκαιρίες ανέλιξης που υπάρχουν, αν υπάρχει επαρκής αξιολόγηση από τον προϊστάμενο τους και για την μισθολογική τους κλίμακα. Επίσης αξιολόγηση έγινε στο αν υπάρχει αξιοκρατική αξιολόγηση στον οργανισμό/επιχείρηση, αν υπάρχει ίση μεταχείριση, επαρκής εκπαίδευση καθώς και αν υπάρχει ελεύθερος χρόνος για την προσωπική τους ζωή. Ακόμη αξιολογήθηκε και η συμπεριφορά των ηγετών στα αιτήματα των εργαζομένων, αν έχουν το δικαίωμα της λήψης αποφάσεων από την θέση στην οποία βρίσκονται και την απόσταση που διανύουν για να φτάσουν στην εργασία τους. Τέλος αν υπάρχει επαρκής αναγνώριση της δουλειάς τους από τους προϊστάμενους, από τους συνάδελφους αλλά και κατά πόσο θεωρούν το εργασιακό τους περιβάλλον ευχάριστο και φιλικό.

Σε συνέχεια των πιο πάνω, δόθηκαν εισηγήσεις με σκοπό την αύξηση εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων και κατ' επέκταση τρόπους για παρακίνηση των εργαζομένων και επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Συγκεκριμένα έγινε αναφορά για παροχή χρηματικών και άλλων ανταμοιβών, περισσότερος χρόνος για προσωπική ζωή, μεγαλύτερη ανταπόκριση ηγετών στα αιτήματα των εργαζομένων, περισσότερη αναγνώρισης εργασίας που εκτελούν καθώς και περισσότερη εκπαίδευση. Επίσης στους τρόπους βελτίωσης συμπεριλήφθηκε και η ύπαρξη περισσότερης συναδελφικής αλληλεγγύης, βελτίωση των συνθηκών εργασίας καθώς και περισσότερη χρήση της τεχνολογίας. Τέλος, αναφορά έγινε και για περισσότερη ομοιογένεια μεταξύ των εργαζομένων αλλά και για δημιουργία ομάδων για εκτέλεση εργασίας.

Abstract

This dissertation attempts to examine the satisfaction that employees in the private and public sectors feel through various factors that prevail in their work and that they have reported in the research.

For the collection of the above data, a questionnaire was designed which consisted of three parts. The first part included demographic questions, the second part related to the characteristics of their work and the third part gave some suggestions that were evaluated by the employees (based on the evaluation of part B) whether they consider that they can be applied in their own workplace to improve the problems mentioned. Finally, there were two open – ended questions to express their views on the education that exists in their workplace. A total of 100 people participated in the survey, of which 98 questionnaires were used.

The results in general show the problems that exist in the company through the eyes of its employees, which are presented in detail below. Based on the judgement of the participants (where most answered that they are not satisfied), the characteristics of their work that need further improvement (i.e., the areas that have the lowest motivation) are the following. Initially, reference was made to the promotion opportunities that exist if there is an adequate evaluation by their supervisor and to their salary scale. There was also an assessment of whether there is a meritocratic assessment in the organization/ company, whether there is equal treatment, adequate training and whether there is free time for their personal life. The behavior of the leaders in the demands of the employees was also evaluated if they have the right to take decisions from the position in which they are and the distance they travel to reach their job. Finally, if there is sufficient recognition of their work by their superiors, colleagues and whether they consider their work environment pleasant and friendly.

Following the above, suggestions were given to increase the job satisfaction of employees and consequently ways to motivate employees and achieve business goals. Specifically, there was talk of providing monetary and other rewards, more time for personal life, greater response of leaders to employees demands, more recognition of the work they perform as well as more training. Ways to improve also included more solidarity, better working conditions and more use of technology. Finally, there was a report for more homogeneity among employees but also for the creation of teams to perform work.

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων της Σχολής Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Με την ολοκλήρωση της φοίτησης μου θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν στην διαδικασία αυτή.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέπων καθηγητή μου κ. Επαμεινώνδα Επαμεινώνδα για την πολύτιμη βοήθεια και την καθοδήγηση που μου προσέφερε προκειμένου να ολοκληρώσω την μεταπτυχιακή διατριβή μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 1:

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σελίδα

Σκοπός και στόχοι.....	10
Σημαντικότητα έρευνας.....	10
Δομή εργασίας.....	10
Ερευνητικά ερωτήματα.....	11

Κεφάλαιο 2:

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1 Τι είναι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.....	12
2.2 Πρακτικές μέθοδοι διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	13
2.3 Ο ρόλος της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων.....	16

Κεφάλαιο 3:

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

3.1 Ορισμός παρακίνησης.....	18
3.2 Η σημασία της παρακίνησης.....	19
3.3 Ανάγκη των εργαζομένων για παρακίνηση.....	19
3.4 Ανταμοιβές.....	22
3.5 Παράγοντες παρακίνησης.....	24
3.6 Τρόποι βελτίωσης της παρακίνησης των υπαλλήλων.....	25

ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

3.7 Εισαγωγή θεωριών παρακίνησης.....	26
3.8 Θεωρία Χ και θεωρία Υ του McGregor.....	26
3.9 Η ιεραρχία αναγκών κατά τον Maslow.....	28
3.10 Θεωρία του Herzberg.....	29
3.11 Θεωρία του McClelland.....	30
3.12 Θεωρία του Vroom.....	31
3.13 Θεωρία του Porter and Lawler.....	32
3.14 Θεωρία του Locke.....	33
3.15 Θεωρία του Adams.....	34

Κεφάλαιο 4:

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Γενικά στοιχεία έρευνας.....	36
4.2 Ερωτηματολόγιο.....	36
4.3 Μέθοδος ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων.....	37

Κεφάλαιο 5:

ΕΡΕΥΝΑ

5.1 Αποτελέσματα - Στατιστικά Έρευνας.....	38
5.2 Συμπεράσματα – Εισηγήσεις.....	54
5.3 Παράρτημα – Ερωτηματολόγιο.....	59

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	64
--------------------------	-----------

Κεφάλαιο 1:

Εισαγωγή

Σκοπός και στόχοι

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να αξιολογήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων σε ιδιωτικό αλλά και δημόσιο τομέα εν το 2021. Τα αποτελέσματα αυτά θα συγκριθούν με τις υφιστάμενες θεωρίες που έχουν ήδη καταγραφεί προκειμένου να φτάσουμε στα συμπεράσματα που απορρέουν.

Σημαντικότητα Έρευνας

Η διεξαγωγή αυτής της έρευνας και μελέτης είναι υψίστης σημασίας, καθώς θα καταγραφούν πιο πρόσφατα δεδομένα, αναθεωρημένα, εφόσον στο περιβάλλον των επιχειρήσεων γίνονται συνεχώς αλλαγές. Τα δεδομένα λήφθηκαν από ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμούς, κάτι το οποίο έδειξε αποτελέσματα απ' όλους τους τομείς. Επίσης η σύγκριση που έγινε με τις υφιστάμενες θεωρίες θα δείξει σε τι βαθμό ισχύουν οι θεωρίες αυτές στα σημερινά δεδομένα.

Δομή Εργασίας

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η σημασία και βασικές έννοιες στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Παρουσιάζονται οι πρακτικές μέθοδοι της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων αλλά και ο ρόλος της διεύθυνσης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο φαίνεται η έννοια της παρακίνησης και η σημαντικότητα της για τους εργαζόμενους. Επίσης αναφέρεται η ανάγκη παρακίνησης των εργαζομένων. Παρουσιάζονται οι παράγοντες παρακίνησης αλλά και οι θεωρίες παρακίνησης (αναφέρονται οι πρώιμες θεωρίες αλλά και οι σύγχρονες θεωρίες)

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία.

Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έρευνα, τα στατιστικά στοιχεία που υπολογίστηκαν, συμπεράσματα και εισηγήσεις.

Σε παράρτημα παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο που κατασκευάστηκε και δόθηκε για την λήψη των στοιχείων.

Ερευνητικά Ερωτήματα

Το κύριο ερευνητικό ερώτημα κατά πόσο οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποίηση στο χώρο εργασίας τους.

Κεφάλαιο 2:

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

2.1 Τι είναι διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το πιο σημαντικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Σύμφωνα και με θεωρία, 'οι εργαζόμενοι έχουν στην κατοχή τους δεξιότητες εμπειρίες και γνώσεις οι οποίες συγκροτούν μια μορφή κεφαλαίου' (Schultz, 1961, σελ.1)

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες που έχει η διοικητική ομάδα μιας επιχείρησης, αφού ασχολείται με την σωστή διαχείριση του προσωπικού με απώτερο σκοπό την μέγιστη απόδοση του προσωπικού έναντι στους βραχυπρόθεσμους ή μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού.

Σύμφωνα και με τον Χυτήρη (2001), 'Ως Διοίκηση ανθρώπινων πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση ν' αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν με επιτυχία και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους'. (Χυτήρης, 2001, σελ.18).

Λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό που επικρατεί, το κεφάλαιο ανθρώπινο δυναμικό κάνει μια επιχείρηση να ξεχωρίζει. Συνεπώς οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αφοσιώνονται σε χαρακτηριστικά όπου με την συνεχή βελτίωση θα προσφέρουν το επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά και στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Μερικά απ' αυτά είναι ο ενθουσιασμός των εργαζομένων, η ικανοποίηση από την εργασία τους, η συμμετοχή στους κοινούς στόχους αλλά και στις αποφάσεις καθώς και το αίσθημα ίσης μεταχείρισης τους από την διεύθυνση.

Συνοπτικά, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ο κλάδος που ασχολείται με την στελέχωση της επιχείρησης, την οριοθέτηση, και την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της καθώς και τη θέσπιση και εφαρμογή των κανόνων και διεργασιών που διέπουν τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους αλλά και τη σχέση εργαζομένων – διεύθυνσης.

Συνοψίζοντας όλα τα πιο πάνω, στην ουσία η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού στηρίζεται στις 4 πιο κάτω θεμελιώδεις αρχές:

1. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το σημαντικότερο πλεονέκτημα ενός οργανισμού και η αποτελεσματική διαχείριση του, είναι το κλειδί για την επιτυχία του.
2. Αυτή η επιτυχία είναι πολύ πιθανόν να επιτευχθεί εάν οι πολιτικές και οι διαδικασίες προσωπικού της επιχείρησης συνδέονται και συμβάλλουν στην επίτευξη των εταιρικών στόχων και στρατηγικών σχεδίων.
3. Η εταιρική κουλτούρα και οι αξίες, το οργανωτικό κλίμα και η διευθυντική συμπεριφορά που απορρέουν από αυτήν την κουλτούρα θα ασκήσουν σημαντική επιρροή στην επίτευξη των στόχων.

2.2 Πρακτικές μέθοδοι διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Στην ουσία πρακτικές μέθοδοι είναι οι βασικές αρμοδιότητες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων που πρέπει να γίνουν σταδιακά μέχρι να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Πιο κάτω φαίνεται εν συντομία, η σταδιακή διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί για να αυξάνεται συνεχώς το επίπεδο προσφοράς από πλευράς του ανθρωπίνου δυναμικού, καθώς και οι μέθοδοι/ αρμοδιότητες του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Σύμφωνα και με τους Stoner & Freeman (1989) πιο κάτω φαίνονται τα στάδια που χαρακτηρίζουν τις κυριότερες πρακτικές λειτουργίες που πρέπει να πραγματοποιούνται από την ομάδα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων:

- Σχεδιασμός και προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού, προσλήψεις ικανών εργαζομένων, εκπαίδευση ανθρωπίνου δυναμικού, αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων καθώς και η πολιτική μισθοδοσίας.

Πιο κάτω φαίνεται ανεπτυγμένη και αναλυτικότερη η κάθε κατηγορία:

1. Σχεδιασμός και προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), η όλη διαδικασία του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων, σε μια επιχείρηση, θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται ότι το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό ή το μελλοντικά απαιτούμενο θα είναι διαθέσιμο και ικανό να υλοποιήσει τα στρατηγικά σχέδια και να επιτύχει τους συγκεκριμένους στόχους της. (Χυτήρης,2001, σελ.31)

Συγκεκριμένα:

- Είναι ο ρόλος του τμήματος, όπου το τμήμα μέσα από δικές του πολιτικές διερευνά τις συνθήκες αγοράς εργασίας που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον της χώρας.
- Γίνεται πρόβλεψη από την ομάδα για τις ανάγκες της επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθούν οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης.
- Διερεύνηση του υφιστάμενου προσωπικού (των ειδικοτήτων, των γνώσεων, καθώς και των αναγκών των τμημάτων που υπάρχουν)
- Γνώση των σχετικών νομοθεσιών που υφίστανται στην χώρα καθώς και στην Ε.Ε.

2. Πρόσληψη ικανών εργαζομένων

Η ουσιώδης αρμοδιότητα του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι στο να προσλαμβάνει ικανούς ανθρώπους με διαφορετικούς χαρακτήρες, οι οποίοι θα καταφέρουν να εργαστούν είτε ατομικά είτε ομαδικά, ακολουθώντας όλες τις διαδικασίες και τα πρότυπα του οργανισμού με απώτερο σκοπό να πετύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί από το τμήμα στο οποίο πρόκειται να ενσωματωθούν και κατ' επέκταση τους στόχους που έχει θέσει η συγκεκριμένη επιχείρηση

3. Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), με τον όρο εκπαίδευση εννοείται μια διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή δουλειά του. Η εκπαίδευση

δηλαδή, στις επιχειρήσεις, έχει έναν εγωκεντρικό χαρακτήρα (Χυτήρης, 2001, σελ.113).

Συνήθως το εργατικό δυναμικό χρειάζεται να εμπλουτίσει τις γνώσεις του κάθε εργαζομένου, έτσι ώστε να αναπτυχθούν και οι ικανότητες του. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την συνεχή εκπαίδευση και το έντονο ενδιαφέρον της επιχείρησης προς την εκπαίδευση του δυναμικού της.

- Καταρχάς, θα πρέπει να γίνει αξιολόγηση από το συγκεκριμένο τμήμα των αναγκών που υπάρχουν από το προσωπικό, για να γίνουν πιο παραγωγικοί και να μπορούν να πετύχουν τους στόχους τους.
- Έπειτα γίνεται έρευνα και επιλογή της πιο καταρτισμένης μεθόδου εκπαίδευσης με βάση την αξιολόγηση αναγκών που έγινε στο προηγούμενο στάδιο.
- Στη συνέχεια, γίνεται επιλογή τόσο των εκπαιδευόμενων που πρέπει να συμμετέχουν, όσο και των εκπαιδευτών.
- Τέλος η ομάδα του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει υπό την ευθύνη της την καθοδήγηση της όλης διαδικασίας της εκπαίδευσης.

4. Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων

Αφού πραγματοποιηθούν τα προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων, θα πρέπει να γίνει αξιολόγηση από το τμήμα προς τους εκπαιδευόμενους προκειμένου να διαπιστωθεί εάν η ποιότητα της εκπαίδευσης έχει επηρεάσει θετικά την απόδοση του κάθε εργαζόμενου.

- Συγκεκριμένα, θα πρέπει να υπάρχει συντονισμός και σύσταση ομάδας αξιολόγησης.
- Έπειτα θα πρέπει να ακολουθηθεί η διαδικασία αξιολόγησης του κάθε εκπαιδευόμενου ξεχωριστά.
- Επίσης θα πρέπει να υπάρχει η ανταμοιβή των συγκεκριμένων εκπαιδευόμενων, όπου θα πετύχουν αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη επίδοση στην εργασία τους. Αυτό θα θεωρείται ένα σύστημα το οποίο θα παρακινεί τους εργαζόμενους για καλύτερευση της απόδοσης τους.

5. Πολιτική μισθοδοσίας

Γίνεται διερεύνηση στην αγορά εργασίας για τις ανταμοιβές που επικρατούν. Πραγματοποιείται διαδικασία αξιολόγησης της εργασίας (πριν και μετά την εκπαίδευση εργαζομένων.)

Σημειώνεται ότι οι πιο πάνω διαδικασίες δεν γίνονται μόνο στα πλαίσια εκπαίδευσης του προσωπικού. Δηλαδή, η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων, είναι αρμοδιότητα του συγκεκριμένου τμήματος να γίνεται ανά τακτό χρονικό διάστημα.

2.3 Ο ρόλος της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων

Ένα τόσο μεγάλο τμήμα σίγουρα θα έχει και πολλαπλούς ρόλους, αναπροσαρμοσμένους στις ανάγκες του κάθε τμήματος. Σύμφωνα και με την Ιορδανόγλου (2008, σελ.236), οι ενέργειες που μπορεί να γίνουν απ' τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να ενισχυθεί η ανάπτυξη των αποτελεσματικών ομάδων και να αποφευχθούν τα εμπόδια.

Στην ουσία λοιπόν, το συγκεκριμένο τμήμα είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Πιο κάτω φαίνονται συνοπτικά οι διαδικασίες του συγκεκριμένου τμήματος:

- Είναι το αρμόδιο τμήμα για τις προσλήψεις (και τους όρους που γίνεται μια πρόσληψη) και τις απαιτήσεις της εργασίας.
- Τα προγράμματα εκπαίδευσης και το χρονοδιάγραμμα εξέλιξης των εργαζομένων.
- Εφαρμογή καταλλήλων πολιτικών μισθοδοσίας, με βάση το εξωτερικό περιβάλλον, έτσι ώστε να υπάρχει ανταγωνιστική πολιτική.
- Ανάπτυξη προγραμμάτων επιβράβευσης του προσωπικού (bonus, προαγωγές).

Σε γενικό επίπεδο γίνεται προσπάθεια επίτευξης αποτελεσματικότητας στην επιχείρηση και το αίσθημα δικαιοσύνης προς τους εργαζόμενους. Επίσης η ανάλυση του ρόλου του τμήματος Ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων αποσκοπεί στους βραχυπρόθεσμους σκοπούς σε λειτουργικό επίπεδο. Επίσης στοχεύει

στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων σε διοικητικό επίπεδο, αλλά και σε στρατηγικό επίπεδο.

Κεφάλαιο 3:

Παρακίνηση

3.1 Ορισμός παρακίνησης

Γενικά για την έννοια Παρακίνηση έχουν δοθεί πληθώρα ορισμών. Σύμφωνα με τον Κέφη (2005) υποκίνηση είναι η συνειδητή προσπάθεια δημιουργίας και καλλιέργειας μιας εσωτερικής διάθεσης στα άτομα ώστε να μπορούν να αποδώσουν καλύτερα. Είναι η θέληση και η επιθυμία επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού μέσω της ικανοποίησης κάποιων ατομικών αναγκών. Είναι η διαδικασία εκείνη που οδηγεί στην ικανοποίηση από την εργασία. (Κέφης, 2005, σελ147-148)

Γενικότερα μπορεί να υποστηριχθεί ότι παρακίνηση είναι ένα αίσθημα των ατόμων, είναι μια εσωτερική διαδικασία των ατόμων, όπου ωθούν την συμπεριφορά του ατόμου προς στους στόχους του, των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του.

Οι πολλοί ορισμοί που έχουν δοθεί για την λέξη αυτή αποδεικνύει την πολυπλοκότητα της ερμηνείας της καθώς και της κατανόησης της. Όμως όλοι οι ορισμοί έχουν κοινό στοιχείο στην ερμηνεία τους, ότι η παρακίνηση αφορά γεγονότα ή καταστάσεις τα οποία κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Για να ενεργοποιηθεί το αίσθημα της παρακίνησης στον άνθρωπο πρέπει να υπάρχει κίνητρο.

Κίνητρο είναι και πάλι μια εσωτερική κατάσταση, όπου κατευθύνει τη συμπεριφορά προς τους στόχους. Στη βάση των κινήτρων βρίσκονται οι ανάγκες, όπου χωρίζονται σε:

- Πρωτογενείς ανάγκες
- Επίκτητες Ανάγκες

3.2 Η σημασία της παρακίνησης

Υπάρχουν αρκετές θεωρίες που εστιάζουν και ασχολούνται με την παρακίνηση. Ασχολούνται όλες με την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, αφού μέσα απ' αυτή μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα κατάλληλα κίνητρα έτσι ώστε να δημιουργηθεί το αίσθημα της παρακίνησης.

Σκοπός είναι να δημιουργηθεί έντονα το αίσθημα της έντασης και της επιμονής με απώτερο σκοπό την κατεύθυνση που επιθυμεί η κάθε επιχείρηση, δηλαδή το σκοπό της. Ο σκοπός καθορίζεται από την ίδια την επιχείρηση και από τους μακροχρόνιους στόχους που έχει θέσει. Η ένταση χρειάζεται έτσι ώστε να αξιολογηθεί το επίπεδο της προσπάθειας του εργαζομένου καθώς και το πόσο σκληρά γίνεται η συγκεκριμένη προσπάθεια. Η επιμονή αξιολογεί την χρονική διάρκεια της προσπάθειας του εργαζομένου.

Επίσης η ανάλυση της παρακίνησης έχει αρκετές δυσκολίες και η διαδικασία αυτή, αποτελεί ξεχωριστή για κάθε άτομο, όπου θα υπάρχουν διαφορετικές αντιδράσεις, αφού η παρακίνηση αποτελεί εσωτερική διαδικασία και το κάθε άτομο αντιδρά διαφορετικά.

Εάν για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος νιώσει ότι η θέση του στον οργανισμό απειλείται είναι πιθανόν να εκδηλώσει τις πιο κάτω συμπεριφορές:

- Να εργαστεί πιο σκληρά και πιο αποδοτικά προκειμένου να πειστεί ο προϊστάμενος ότι είναι απαραίτητος στην συγκεκριμένη ομάδα, θέση και στην επιχείρηση ως σύνολο.
- Να ζητήσει βοήθεια από κάποιο επαγγελματικό σώμα στο οποίο πιθανόν να ανήκει.
- Να αντιδράσει με οποιονδήποτε άλλο τρόπο ώστε να βοηθηθεί, τον οποίο εμείς δεν μπορούμε να ψυχολογήσουμε.

3.3 Ανάγκες των εργαζομένων για παρακίνηση

Όπως διατυπώθηκε και από τον Κέφη (2005) για να φτάσει η απόδοση ενός εργαζομένου στο ανώτατο σημείο της (zenith) πρέπει να αγαπά αυτό που κάνει και

να αντλεί ευχαρίστηση από την εκτέλεση του. (Κέφης, 2005, σελ. 157). Επομένως, παρακίνηση είναι η δύναμη η οποία ωθεί τον εργαζόμενο να αντιδράσει με επιμονή έτσι ώστε να αποδώσει στο μέγιστο βαθμό προκειμένου να φτάσει στο στόχο που έχει τεθεί. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει η διοίκηση να γνωρίζει πολύ καλά τον παράγοντα ή τους παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους της.

Όπως προαναφερθήκαμε η παρακίνηση ξεκινά από το ίδιο το άτομο. Υπάρχουν και οι απόψεις όμως ότι προέρχεται από πηγές έξω από το άτομο (εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης).

Στους εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης περιλαμβάνονται οι αμοιβές, οι εργασιακές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας, οι εργασιακές συμπεριφορές από συναδέλφους και προϊσταμένους καθώς και οι ευκαιρίες ανέλιξης που παρατηρούνται από τον εργαζόμενο. Αντίστοιχα στους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης συμπεριλαμβάνονται οι γνώσεις και οι δεξιότητες του εργαζομένου, η αναγνώριση της προσπάθειάς του και εργασίας του από συνάδελφους και προϊστάμενους, η δυνατότητα βελτίωσης του στο συγκεκριμένο οργανισμό καθώς και η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών.

Πιο κάτω φαίνονται αναλυτικότερα και οι 2 πλευρές (εσωτερική και εξωτερική).

Εσωτερική Παρακίνηση

Μετά από έρευνα πολλοί είναι αυτοί που υποστήριξαν πως εξωτερικά κίνητρα επιδρούν αρνητικά και περιοριστικά όσον αφορά την εσωτερική παρακίνηση, δυο εξ' αυτών είναι ο Schwartz (1982) και ο Amabile (1996). Υπάρχουν βέβαια και έρευνες που αναφέρουν ότι παρατηρήθηκε κάποια εξωτερικά κίνητρα να επιδρούν συγκρατημένα θετικά ως προς την εσωτερική παρακίνηση, όπως Gagne & Deci (2005). Τέλος πραγματοποιήθηκαν και έρευνες όπου έδειξαν μια ισορροπία μεταξύ εξωτερικών κινήτρων και απόδοσης μέσω εσωτερικής παρακίνησης (Gerhart & Fang, 2015).

Με βάση και τα πιο πάνω, το μόνο σίγουρο είναι ότι η εσωτερική παρακίνηση αφορά ανάγκες και οι επιθυμίες του κάθε ατόμου όπου επηρεάζονται από τις σκέψεις και τις συμπεριφορές του ίδιου. Λαμβάνοντας υπόψη ότι όλες οι έρευνες γίνονται με βάση την αντίδραση ανθρώπινων συμπεριφορών σε διάφορες

καταστάσεις, κύρια χαρακτηριστικά της εσωτερικής παρακίνησης είναι τα ακόλουθα:

- Οι ανάγκες και οι επιθυμίες είναι προσωπικές, μοναδικές και προσωπικό θέμα του καθενός, τα οποία πηγάζουν από την προσωπικότητα, την ψυχολογία καθώς και από τις εμπειρίες του καθενός.
- Εφόσον η εσωτερική παρακίνηση είναι προσωπική και ατομική δεν μπορεί να ικανοποιηθεί πλήρως.
- Τέλος η εσωτερική παρακίνηση υποστηρίζει ότι οι ανάγκες των ανθρώπων είναι συνεχώς μεταβαλλόμενες και αλλάζουν διαρκώς.

Πλεονεκτήματα Εσωτερικής Παρακίνησης

- Αναπόφευκτα, υπάρχουν αρκετές ανάγκες και επιθυμίες για αρκετούς εργαζόμενους που είναι κοινές. Συνεπώς, οι προϊστάμενοι θα μπορούν να ομαδοποιήσουν την ομάδα αυτή των ανθρώπων προκειμένου να τους παρακινήσουν και αυτό να λειτουργήσει προς όφελος του οργανισμού.
- Με βάση τα χαρακτηριστικά της εσωτερικής παρακίνησης μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι των εργαζομένων εύκολα και αποτελεσματικά.
- Να αποκτήσουν εμπειρία και δύναμη έτσι ώστε να μπορούν σχετικά εύκολα να ικανοποιήσουν την επόμενη ανάγκη που θα νιώσουν, εφόσον οι ανάγκες αυξάνονται και μεταλλάσσονται συνεχώς.
- Η εσωτερική παρακίνηση τονώνει την αυτοεκτίμηση, την ενέργεια και τις ικανότητες του εργαζόμενου και έτσι μπορούν να προσεγγίζουν και να λαμβάνουν αποφάσεις με πιο σωστό τρόπο.

Εξωτερική Παρακίνηση

Η εξωτερική παρακίνηση των εργαζομένων επηρεάζεται άμεσα από την εσωτερική παρακίνηση καθώς σ' ένα οργανισμό, ο προϊστάμενος θα εντοπίσει τις ανάγκες της ομάδας ή ατομικά ενός εργαζομένου και ως ηγετικό μέλος θα πρέπει να αντιδράσει ούτως ώστε να προσέξει αν θα ικανοποιηθούν οι ανάγκες ή όχι. Δηλαδή, αν θα υπάρχουν θετικές ή αρνητικές αντιδράσεις και κατ' επέκταση να υπάρξει και επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

3.4 Ανταμοιβές

Σύμφωνα με τον Vroom, η σύνδεση της σχέσης μεταξύ ανταμοιβών και αποδοτικότητας των εργαζομένων θεωρείται απαραίτητη, προκειμένου να υπάρξει θετική σχέση μεταξύ των ανταμοιβών και της προσπάθειας των εργαζομένων.

Με βάση το πιο πάνω, συμπεραίνουμε ότι η ανταμοιβή που προσδοκά ο εργαζόμενος από μια επιχείρηση προσφέροντας τις υπηρεσίες του και τις γνώσεις του, αποτελούν το κίνητρο του σε μεγάλο βαθμό. Η ανταμοιβή δεν σημαίνει κατ' ανάγκη να αφορά χρηματική ανταμοιβή, αλλά το μέσο με το οποίο ο εργαζόμενος θα νιώσει ευχαρίστηση. Σαφώς συμπεριλαμβάνεται στα είδη των ανταμοιβών, αλλά υπάρχουν και άλλοι τρόποι ανταμοιβής που είναι σημαντικοί για έναν εργαζόμενο. Τα είδη των ανταμοιβών που υπάρχουν χωρίζονται στην εσωτερική ανταμοιβή που αποτελείται από την οικονομική ανταμοιβή κυρίως, την μονιμότητα (εξασφάλιση) της εργασίας, την εκπαίδευση και την ψυχολογική ανταμοιβή. Όσον αφορά την εξωτερική ανταμοιβή θεωρείται οποιαδήποτε επιβράβευση προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον του εργαζόμενου (δηλαδή το περιβάλλον του οργανισμού).

Οικονομικές Ανταμοιβές

Θεωρείται άμεση ανταμοιβή αφού είναι ο μισθός, οι υπερωρίες καθώς και το δικαίωμα συμμετοχής στα κέρδη (σε περίπτωση που ισχύει). Υπάρχουν και τα διάφορα σχέδια που δίνει το δικαίωμα η επιχείρηση για να συμμετέχει ο εργαζόμενος και είναι οι διάφορες αποκοπές που γίνονται από τον εργαζόμενο μηνιαίως.

Μονιμότητα

Συνήθως για όλους τους εργαζόμενους υπάρχει μια δοκιμαστική περίοδος προσαρμογής όπου συνήθως είναι 6 μήνες. Ανταμοιβή για τους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους είναι η μονιμότητα της θέσης του συγκεκριμένου ατόμου σαν επιβράβευση της προσπάθειας του, θέμα το οποίο απασχολεί όλους τους εργαζόμενους.

Εκπαίδευση

Για έναν εργαζόμενο που εργοδοτείται σ' έναν οργανισμό για αρκετό καιρό, η εκπαίδευση (π.χ. σεμινάρια, εκπαιδευτικά ταξίδια) που του προσφέρονται, πιθανόν να τα θεωρεί σαν ανταμοιβή της δουλειάς του και επιβράβευση. Εκτός από τις επιπρόσθετες γνώσεις που μπορεί να του προσφέρει, κάτι τέτοιο μπορεί να θεωρηθεί κίνητρο και πάθος για να προσφέρει ακόμη περισσότερα στην εργασία του.

Ψυχολογική Ανταμοιβή

Η ψυχολογική ανταμοιβή και ενθάρρυνση προέρχεται μετά από κάποια παραπάνω ικανοποίηση. Κάτι τέτοιο σίγουρα θα επιφέρει αύξηση στην θέληση για εργασία και επομένως στην παραγωγικότητα του εργαζομένου.

Εσωτερική Ανταμοιβή

Η εσωτερική ανταμοιβή αρχίζει όταν ήδη υπάρχουν σε υψηλό βαθμό οι εξωτερικές ανταμοιβές. Οι εσωτερικές ανταμοιβές προέρχονται από το χαρακτήρα, τις πεποιθήσεις και εκείνα τα οποία αναζητά ένας εργαζόμενος στον οργανισμό που εργοδοτείται. Μερικά απ' αυτά είναι:

- Η συναναστροφή με συναδέλφους:
Αποτελεί μια επιθυμία που έχουν οι πλείστοι εργαζόμενοι και αφορά τις καλές εργασιακές σχέσεις, δηλαδή, να υπάρχει συναδελφική αλληλεγγύη, βοήθεια όταν χρειαστεί καθώς και καλή συμπεριφορά και γενικότερα το καλό εργασιακό κλίμα.
- Η αναγνώριση της εργασίας που εκτελείται από τον εργαζόμενο:
Έχει να κάνει με το κατά πόσο οι συνάδελφοι αναγνωρίζουν την ποσότητα και την ποιότητα δουλειάς που καταβάλει ο συγκεκριμένος εργαζόμενος στον οργανισμό. Κάτι το οποίο θα προκαλέσει σεβασμό προς το πρόσωπο του.

Η εσωτερική ανταμοιβή έχει σαν αποτέλεσμα η εργασία να γίνεται με αποδοτικότερο και αποτελεσματικότερο τρόπο.

3.5 Παράγοντες Παρακίνησης

Οι παράγοντες παρακίνησης έχουν να κάνουν με τα κίνητρα. Όπως αναφερθήκαμε και πιο πάνω η παρακίνηση είναι το σύνολο και η σχέση μεταξύ αναγκών, κινήτρων και στόχων. Συνεπώς η ύπαρξη ανθρωπίνων αναγκών παράγει τα κίνητρα. Τα κίνητρα ενθαρρύνουν τα άτομα και δείχνουν περισσότερο ενδιαφέρον για το έργο. Έτσι επιτυγχάνονται οι στόχοι που αποτελούν τη βασική αιτία ικανοποίησης αναγκών.

Κατηγορίες Κινήτρων:

Αρχικά κίνητρο θεωρείται το μέσο όπου τα άτομα ενθαρρύνονται να εκτελούν μια εργασία. Χωρίζονται στα πρωτογενή, τα δευτερογενή και τα γενικά.

- Τα πρωτογενή είναι τα φυσιολογικά/βιολογικά κίνητρα που βρίσκονται στην φύση του ανθρώπου.
- Τα δευτερογενή όπου προέρχονται από το περιβάλλον του ανθρώπου και είναι αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησης του.
- Τα γενικά κίνητρα, όπου είναι περισσότερο έμφυτα (π.χ. ικανότητα, περιέργεια).

Σύμφωνα και με το Freud από τη Θεωρία Κινήτρων υπάρχουν τα:

- Πρωτογενή κίνητρα (φυσιολογικά/βιολογικά)
- Γενικά κίνητρα (μη βιολογικά αλλά έμφυτα)
 - ➔ Κίνητρα της Ικανότητας
 - ➔ Κίνητρα της περιέργειας
 - ➔ Κίνητρο της δραστηριότητας
 - ➔ Κίνητρο της στοργής/ αγάπης
- Δευτερογενή κίνητρα
 - ➔ Κίνητρο της κοινωνικής ένταξης
 - ➔ Κίνητρο της ασφάλειας
 - ➔ Κίνητρο της επιτυχίας
 - ➔ Κίνητρο του κύρους
 - ➔ Κίνητρο της εξουσίας

3.6 Τρόποι βελτίωσης της παρακίνησης των υπαλλήλων

Τρόποι βελτίωσης σημαίνει ενδυνάμωση. Ενδυνάμωση είναι η αντίληψη και από πλευράς εργαζομένων αλλά και προϊσταμένων (διοίκηση) στο ότι οι εργαζόμενοι έχουν εξουσία, ικανότητες και υπευθυνότητα για να πραγματοποιήσουν την εργασία τους.

Η ενδυνάμωση λοιπόν βασίζεται στα πιο κάτω:

- Εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους για ανάληψη πρωτοβουλιών και λήψη αποφάσεων
- Στην αναγνώριση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι ως προς την εργασία τους, από τους προϊστάμενους τους αλλά και από συνάδελφους τους.
- Στην δημιουργία ομάδων έτσι ώστε να καλλιεργηθεί το συναίσθημα της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων.
- Στην προσθήκη περισσότερων καθηκόντων έτσι ώστε να αποφεύγεται η μονοτονία.
- Αύξηση καθηκόντων ενός εργαζόμενου έτσι ώστε να επεκταθεί το περιεχόμενο της εργασίας του και να νιώσει περισσότερη ανάληψη ευθυνών.
- Στην κατάλληλη και αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζομένων.
- Στις ευκαιρίες ανέλιξης που μπορεί να προσφέρει ο οργανισμός στους εργαζόμενους του.

Με βάση τα συναισθήματα που θα αναπτυχθούν από τα πιο πάνω, οι εργαζόμενοι θα νιώθουν περισσότερο το αίσθημα ασφάλειας, βεβαιότητας και εργασιακής αυτονομίας. Όλα τα πιο πάνω συνδράμουν στην ενεργοποίηση κινήτρων στους εργαζόμενους έτσι ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητά τους και ως αποτέλεσμα να επιτυγχάνονται και οι στόχοι του οργανισμού.

ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

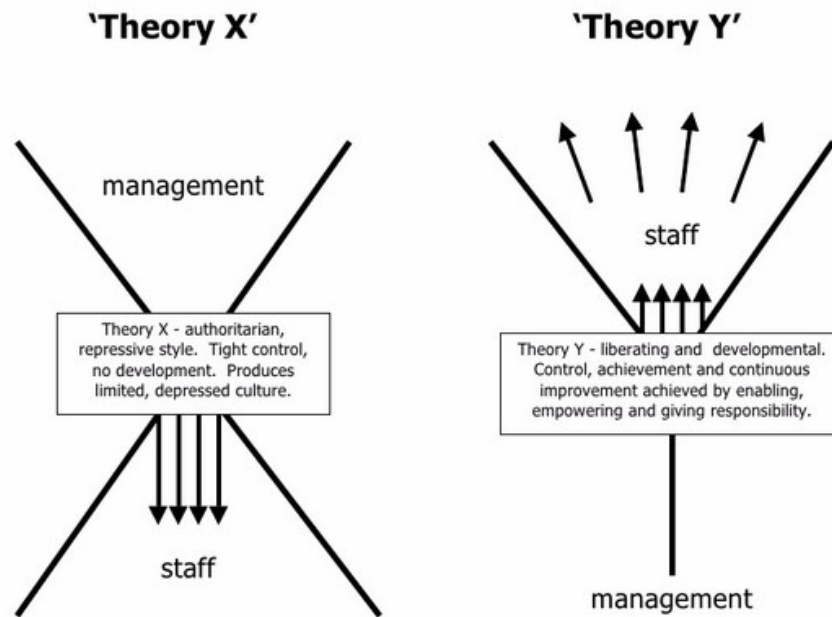
3.7 Εισαγωγή Θεωριών Παρακίνησης

Οι θεωρίες παρακίνησης είναι το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε από πολλούς οργανισμούς προκειμένου να αναλύσουν συμπεριφορές, ανάγκες των εργαζομένων τους και να επιλέξουν τα κατάλληλα κίνητρα που θα ωθήσουν τους εργαζόμενους στο επιθυμητό αποτέλεσμα συμπεριφοράς. Χωρίζονται στις:

- Θεωρίες που δίνουν έμφαση στο είδος των κινήτρων και οδηγούν το άτομο σε συγκεκριμένη συμπεριφορά (Maslow, Herzberg, McGregor, McClelland). Οι θεωρίες αυτές ασχολούνται με τις ανάγκες των ανθρώπων και τον τρόπο που ιεραρχούνται καθώς και πως προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν.
- Θεωρίες που δίνουν έμφαση στη διαδικασία η οποία οδηγεί το άτομο σε συγκεκριμένη συμπεριφορά (Vroom, Porter and Lawler, Locke, Adams). Οι θεωρίες αυτές ασχολούνται με όλους τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τις συμπεριφορές των ανθρώπων και ειδικότερα τους παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση τους στην εργασία τους.

3.8 Η θεωρία X και η θεωρία Y του McGregor

Σύμφωνα με τα όσα έχει αναφερθεί ο McGregor, υποστήριξε ότι ο χαρακτήρας των θεωριών των κλασικών δεν ήταν ρεαλιστικός και ότι αγνοούσε τις επιδράσεις του οικονομικού – κοινωνικού περιβάλλοντος, της τεχνολογικής προόδου και του ανθρώπινου παράγοντα. Έτσι παρουσίασε δυο διαφορετικές θεωρίες για την οργάνωση. Την θεωρία X και την θεωρία Y, οι οποίες στηρίζονται σε υποθέσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση και την υποκίνηση.



© 2002 alan chapman Based on Douglas McGregor's XY-Theory. www.businessballs.com

This diagram was developed by alan chapman consultancy and you may use it personally or within your organisation provided copyright and www.businessballs.com is acknowledged. Publication in any form or use in provision of business services to a third party is not allowed without permission from alan chapman. Support and advice on using this system is available from alan chapman via email advice@alanchapman.com. More free online training resources are at www.businessballs.com.

Θεωρία X:

Υποστηρίζει ότι:

- Οι άνθρωποι από την φύση τους, έχουν την τάση να αποφεύγουν την εργασία τους.
- Τα περισσότερα άτομα δεν έχουν φιλοδοξίες, έχουν ελάχιστη επιθυμία για ευθύνες και προτιμούν να καθοδηγούνται.
- Τα περισσότερα άτομα έχουν μικρή ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων της οργάνωσης.
- Η υποκίνηση έχει εφαρμογή μόνο στις βασικές ανάγκες.
- Τα περισσότερα άτομα πρέπει να ελέγχονται στενά και να εξαναγκάζονται συχνά, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της οργάνωσης.

Θεωρία Y:

Υποστηρίζει ότι:

- Η εργασία είναι τόσο φυσική όσο και το παιχνίδι, αν οι συνθήκες είναι ευνοϊκές.

- Ο αυτοέλεγχος είναι συχνά απαραίτητος για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.
- Η ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων της οργάνωσης είναι πολύ διαδεδομένη στα άτομα.
- Η υποκίνηση έχει εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα αναγκών, ακόμη και στις εγωιστικές.
- Τα άτομα μπορούν να αυτοκαθοδηγούνται και να είναι δημιουργικά στην εργασία τους αν υποκινούνται σωστά.

Συνεπώς, με βάση τα πιο πάνω ο ηγέτης θεωρεί δεδομένα τα στοιχεία της θεωρίας Χ και προσπαθεί να βάλει σε εφαρμογή τα δεδομένα της θεωρίας Ψ, έτσι ώστε να αξιοποιηθούν όλες οι ανθρώπινες δυνατότητες, έτσι ώστε να φτάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

3.9 Η ιεράρχηση αναγκών κατά τον Maslow



Σύμφωνα και με το πιο πάνω σχήμα οι ανάγκες σύμφωνα και με τον Α.Η. Maslow κατηγοριοποιούνται πυραμιδωτά ως ακολούθως:

- Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι φυσιολογικές/ βιολογικές ανάγκες, δηλαδή οι ανάγκες που απαιτούνται για ζωή και που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει πρώτες. Μερικές απ' αυτές είναι η τροφή, το νερό, ο ύπνος.

- Στη συνέχεια, στο δεύτερο επίπεδο της πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκες ασφάλειας, οι οποίες σχετίζονται με την ανάγκη για υγεία, ασφάλεια και προστασία του ανθρώπου. Στην κατηγορία αυτή είναι η στέγη, η υγεία, η ασφάλεια, η επαγγελματική αποκατάσταση καθώς και υγιείς συνθήκες εργασίας τους.
- Στη συνέχεια βρίσκονται οι κοινωνικές ανάγκες, δηλαδή η ανάγκη ενός ανθρώπου να ανήκει σε ομάδες (εργασιακές, φιλικές, κοινωνία, έρωτας), να κοινωνικοποιείται, να δίνει και να παίρνει αγάπη και να γίνεται αποδεκτός. Κάτι τέτοιο θα βοηθήσει σίγουρα στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησης, αυτοεκτίμησης και της δύναμης που θα νιώθει το άτομο.
- Ακολούθως είναι οι ανάγκες αυτοεκτίμησης, όπου σχετίζονται με την απόκτηση φήμης και αναγνώρισης, όπου κάτι τέτοιο συμβάλει στην απόκτηση δύναμης, κύρους στις ικανότητες του ατόμου, καθώς και στην απόκτηση σεβασμού από το κοινωνικό του σύνολο. Το γενικό συναίσθημα σ' αυτήν την κατηγορία είναι η επιτυχία, επαίνου και επιβράβευσης του ατόμου.
- Τέλος στην κορυφή της πυραμίδας, βρίσκονται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, δηλαδή η ανάγκη του ατόμου να νιώθει πλήρης, ολοκληρωμένος. Αυτό επιτυγχάνεται όταν το άτομο εκπληρώσει τα όνειρα του, δηλαδή να φτάσει στο σημείο που είχε ως στόχο (επαγγελματικά και προσωπικά) αξιοποιώντας το μέγιστο των δυνατοτήτων του. Η ανεξαρτησία, αυτονομία, η ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών συμβάλλουν στην ανάγκη για αυτοπραγμάτωση.

3.10 Η θεωρία του F. Herzberg

Ο F. Herzberg με την θεωρία των δύο παραγόντων προσπάθησε να περιγράψει τους παράγοντες υποκίνησης των εργαζομένων στο περιβάλλον εργασίας. Σύμφωνα με την πιο πάνω θεωρία η ικανοποίηση και η απογοήτευση οφείλονται σε διαφορετικούς παράγοντες. Η έρευνα του F. Herzberg ο άνθρωπος έχει δυο διαφορετικές κατηγορίες αναγκών, που ουσιαστικά είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και που επηρεάζουν τη συμπεριφορά κατά

διαφορετικούς τρόπους (Λύτρας 1992). Η πιο πάνω θεωρία υποστηρίζει τους 2 πιο κάτω παράγοντες:

1. Οι παράγοντες υγιεινής. Οι παράγοντες αυτοί δεν παρακινούν τους εργαζόμενους για αύξηση της απόδοσης τους. Συμβάλουν όμως σημαντικά, στο να μην υπάρχει δυσαρέσκεια και να παραμείνει η απόδοση σε υψηλά επίπεδα. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να θεωρηθούν ο μισθός, η θέση, οι συνθήκες εργασίας, η ασφάλεια, η πολιτική που ακολουθεί μια επιχείρηση, καθώς και ο τρόπος ελέγχου των εργαζομένων.
2. Οι παράγοντες παρακίνησης. Οι παράγοντες αυτοί, κάνουν τους εργαζόμενους να έχουν διάθεση να αποδώσουν με το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Αυτοί οι παράγοντες θεωρούνται η επίτευξη των στόχων, η αναγνώριση της εργασίας του, η ανάληψη ευθυνών και η ανάληψη ευχρειών.

Η θεωρία των δυο παραγόντων του F. Herzberg χρησιμεύει έτσι ώστε να αυξηθεί η ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι και κατ' επέκταση να αυξηθεί η παραγωγικότητα τους και η επίδοσή τους ως προς την εργασία τους. Αυτό θα επιτευχθεί με το να δημιουργηθούν κίνητρα στους εργαζόμενους που να τους ωθούν να επικεντρωθούν στην εργασία τους. Οι παράγοντες που αναφέρθηκαν πιο πάνω έχουν ως αποτέλεσμα την παρότρυνση των εργαζομένων για αύξηση της παραγωγικότητας, ενώ παράλληλα να νιώθουν και την ικανοποίηση που χρειάζεται για να τους ωθεί να συνεχίσουν.

3.11 Η θεωρία του McClelland – Θεωρία των επίκτητων αναγκών

Η θέση του McClelland υποστηρίζει ότι υπάρχουν τριών ειδών ανάγκες που ωθούν και παρακινούν το άτομο σε συγκεκριμένες συμπεριφορές. Οι ανάγκες αυτές είναι:

- Η ανάγκη για επίτευξη
- Η ανάγκη για εξουσία
- Η ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών

Ανάγκη για επίτευξη:

Αναφέρεται στην ανάγκη του ατόμου να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Στην περίπτωση αυτή, τα άτομα έχουν προσωπική ευθύνη για να πετύχουν τους στόχους τους και δεν αφήνουν τίποτα στην τύχη τους.

Ανάγκη για εξουσία:

Αναφέρεται στην ανάγκη ενός ατόμου που νιώθει εξουσία να θέλει να επηρεάζει τους υπόλοιπους και να αντιδρούν και να συμπεριφέρονται με διαφορετικό από το συνήθη τρόπο. Πρόκειται για άτομα που θέλουν να έχουν ευθύνες στην δουλειά τους, να έχουν εξουσία και επιρροή στους υπόλοιπους.

Ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών:

Αναφέρεται στην ανάγκη των ατόμων να έχουν φιλικές και προσωπικές σχέσεις. Προτιμούν ομαδική εργασία, καλή συνεργασία, συναδελφική αλληλεγγύη και κατανόηση.

3.12 Η θεωρία του Vroom – Θεωρία των προσδοκιών

Η θεωρία των προσδοκιών που αναπτύχθηκε από το Victor Vroom, δεν έχει ως στόχο να παρουσιάσει τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζομένους (όπως οι πιο πάνω θεωρίες) αλλά προσπαθεί να παρουσιάσει την διαδικασία που παρακινείται ένας εργαζόμενος. Η θεωρία των προσδοκιών βασίζεται στην θεωρία ότι ένα άτομο θα λειτουργήσει και θα πράξει με τρόπο ο οποίος θα οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα για το οποίο θα έχει ανταμοιβές. Η θεωρία των προσδοκιών είναι ένα αρκετά εύχρηστο μέσο για να κατανοήσει η διοίκηση τον τρόπο παρακίνησης των εργαζομένων της.

Ανταμοιβή: Η επιθυμία για ανταμοιβή (π.χ. προαγωγή) αποτελεί μια διαδικασία και τρόπο που παρακινεί έναν εργαζόμενο.

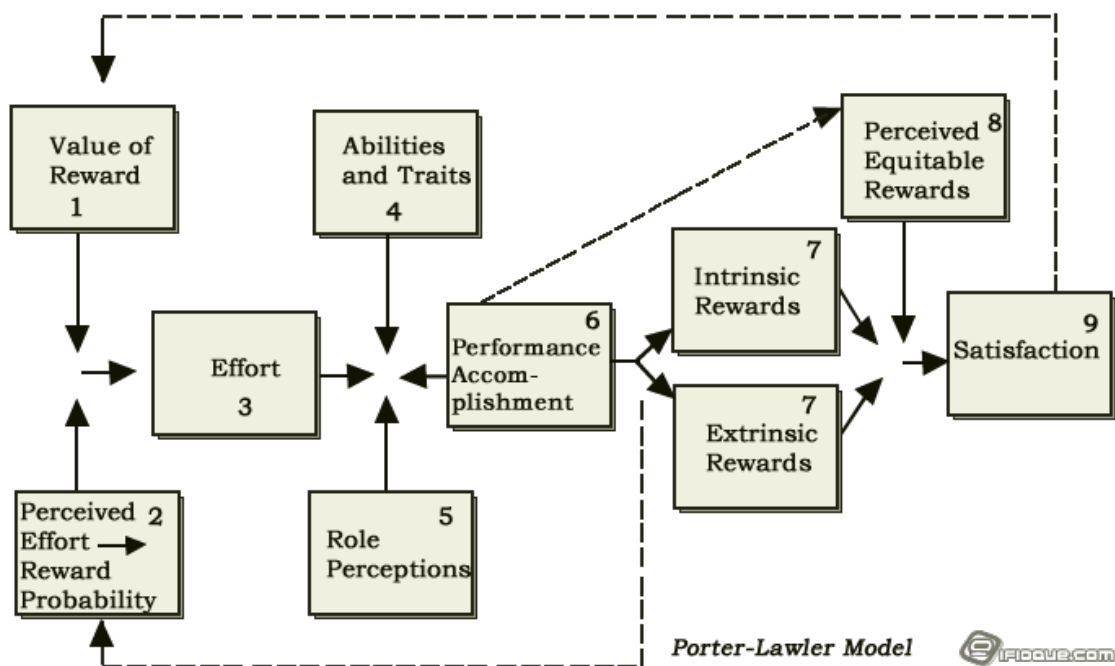
Προσδοκία: Είναι το συναίσθημα της προσδοκίας του εργαζόμενου ότι η αύξηση της προσπάθειας που καταβάλει στην εργασία θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης του.

Ενέργεια/Δύναμη: Είναι η πεποίθηση που έχει ο εργαζόμενος ότι η επιπρόσθετη προσπάθεια που έχει καταβληθεί από την πλευρά του θα παρατηρηθεί από την διοίκηση και θα ανταμειφθεί.

Συνεπώς η θεωρία των προσδοκιών συνδέει άμεσα την επίδοση του εργαζομένου με την ανταμοιβή. Οπότε ο εργαζόμενος έχει την προσδοκία ότι με την αύξηση της επίδοσης του θα ανταμειφθεί, ενώ για τα άτομα που δεν τους νοιάζει η ανταμοιβή δεν πρόκειται να καταβάλουν επιπρόσθετη προσπάθεια εργασίας. Γεγονός που δικαιολογεί γιατί η παρακίνηση θεωρείται πολύπλοκη και δύσκολη ερμηνεία.

3.13 Θεωρία του Porter and Lawler

Στην ουσία η συγκεκριμένη θεωρία έρχεται να εμπλουτίσει και να αναπτύξει περαιτέρω την θεωρία των προσδοκιών που αναπτύχθηκε πιο πάνω.



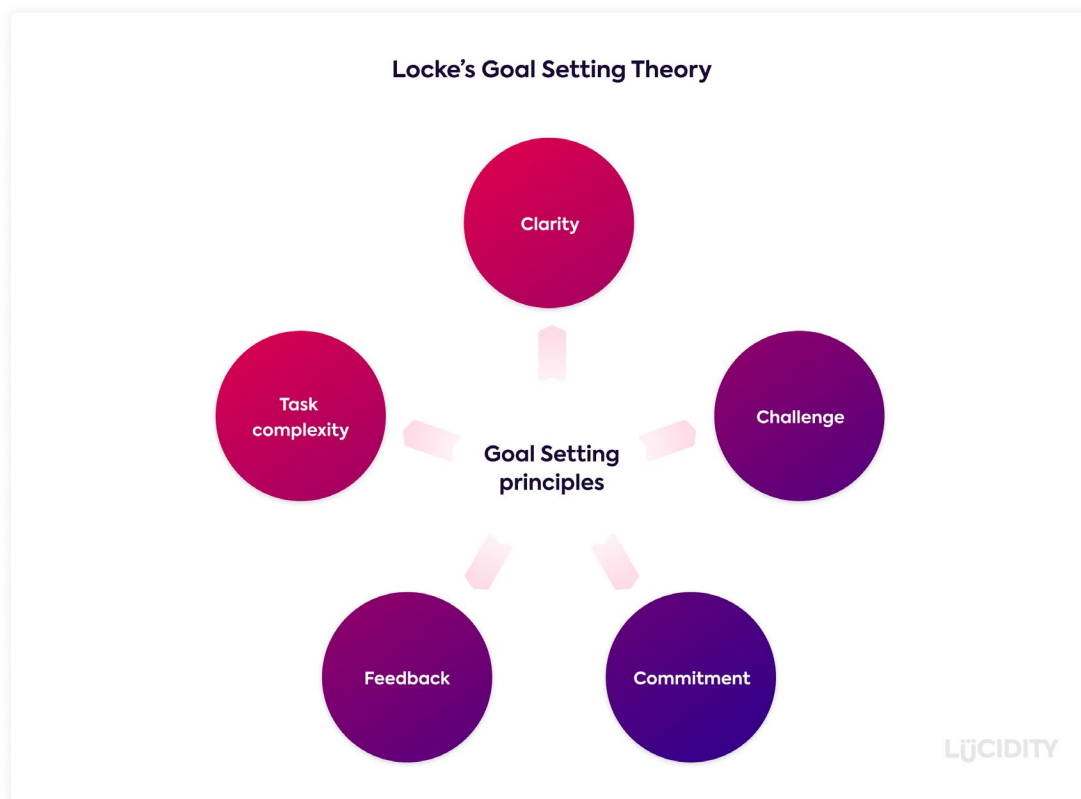
Η θεωρία του Porter and Lawler έχει παρουσιαστεί διαγραμματικά, όπως φαίνεται στο πιο πάνω σχήμα. Με βάση και το πιο πάνω διάγραμμα φαίνεται για ακόμα μια φορά η πολυπλοκότητα και η δυσκολία επεξήγησης της παρακίνησης.

Με βάση το πιο πάνω σχήμα φαίνεται ότι η παρακίνηση του εργαζομένου εξαρτάται άμεσα από την προσπάθεια, την απόδοση, την ανταμοιβή αλλά και την αξία που δίνει το κάθε άτομο στις ανταμοιβές.

Η προσπάθεια είναι η δράση της παρακίνησης. Η απόδοση εξαρτάται από την δύναμη της προσπάθειας που θα καταβάλει, από τις ικανότητες και τις δεξιότητες που διαθέτει ένας εργαζόμενος. Η ανταμοιβή είναι η επιβράβευση του εργαζόμενου ως προς την απόδοση που έχει καταφέρει να έχει ως αποτέλεσμα.

Η σπουδαιότητα του μοντέλου αυτού στην καλύτερη επεξήγηση της παρακίνησης των εργαζομένων συνιστάται στην κατανόηση της διαδικασίας αλλά και στο γεγονός ότι η παρακίνηση σχετίζεται και εξαρτάται άμεσα από την απόδοση και την ικανοποίηση της ανταμοιβής του εργαζομένου, κάτι το οποίο δικαιολογημένα είναι δύσκολο να εφαρμοστεί.

3.14 Θεωρία του Locke – Θεωρία ορισμού στόχων



Κατά τη θεωρία του J. Locke, οι άνθρωποι είναι ορθολογικά σκεπτόμενοι και μόνοι τους θέτουν τους στόχους τους. Υποστηρίζει λοιπόν ότι είναι στη φύση της

ανθρώπινης συμπεριφοράς να ξέρουν τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν και τις εργασίες που πρέπει να εκτελέσουν προκειμένου να πετύχουν τους στόχους που έχουν θέσει και να νιώσουν την προσωπική ικανοποίηση και συνεπώς την ανταμοιβή.

Σύμφωνα και με το πιο πάνω σχήμα οι στόχοι θα πρέπει να έχουν τα πιο κάτω χαρακτηριστικά για να νιώσει ο εργαζόμενος την αίσθηση της παρακίνησης για πιο αποδοτική συμπεριφορά:

1. Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς και ξεκάθαροι.
2. Πρέπει να εκπνέουν το αίσθημα της πρόκλησης.
3. Η υπάλληλοι να νιώθουν την δέσμευση.
4. Η εκπλήρωση τους όντως να προσφέρει ανταμοιβή προς τον εργαζόμενο.
5. Η πολυπλοκότητα εργασίας να είναι αποδεκτή από τους εργαζόμενους.

3.15 Θεωρία του Adams – Θεωρία της Δικαιοσύνης

Η θεωρία της δικαιοσύνης αναπτύχθηκε το 1963 από τον Αμερικανό Stacy Adams. Η θεωρία αυτή έχει ως λέξεις κλειδιά την ισότητα και την σύγκριση. Αυτό συμβαίνει γιατί με βάση αυτή τη θεωρία ο εργαζόμενος συγκρίνει τον εαυτό του και όσα προσφέρει από την θέση του για την επιχείρηση (προσόντα, χρόνος που προσφέρετε για την εργασία, τα αποτελέσματα που έχει από την προσπάθεια του), με όσα του προσφέρει πίσω η επιχείρηση και απολαμβάνει (αμοιβές, ανέλιξη εργασίας).

Επίσης η σύγκριση δεν μένει μόνο σ' αυτό το επίπεδο αλλά επεκτείνεται, και ο εργαζόμενος συγκρίνει τον εαυτό του και όσα προσφέρει μ' όσα προσφέρουν οι υπόλοιποι συνάδελφοι του.

Από τις πιο πάνω συγκρίσεις προκύπτει και η σύγκριση των ανταμοιβών που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι φτάνουν στο συμπέρασμα αν νιώθουν δικαιοσύνη (δηλαδή οι ανταμοιβές που λαμβάνει είναι ανάλογες με τα όσα προσφέρει) ή αδικία (δηλαδή οι ανταμοιβές που λαμβάνει είναι πολύ λιγότερες από την προσφορά του).

Στο πιο πάνω κεφάλαιο λοιπόν, αναφέρθηκαν διάφορες έρευνες που έγιναν στο παρελθόν, οι οποίες θα ληφθούν υπόψη στο τέλος για να φτάσουμε στα κατάλληλα συμπεράσματα. Κατά πόσο οι θεωρίες αυτές εξακολουθούν να ισχύουν μέχρι και σήμερα, καθώς και αν λαμβάνοντας τις υπόψη οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν στους τομείς που υστερούν, προκειμένου οι εργαζόμενοι τους να νιώθουν περισσότερη ικανοποίηση.

Κεφάλαιο 4:

Μεθοδολογία

4.1 Γενικά στοιχεία έρευνας

Αρχικά για την διεξαγωγή μιας έρευνας χρειάζεται να ξέρουμε τα πεδία που πρέπει να δοθεί περισσότερη σημασία με βάση την έρευνα που διεξάγουμε, δηλαδή να μπορεί να απαντηθεί το «τι;» και το «πως;». Η μεθοδολογία της έρευνας απαντά στα ερωτήματα που αφορούν τον τρόπο σχεδιασμού και τον τρόπο υλοποίησης της έρευνας, δηλαδή το «πως;».

Στην ουσία ο φοιτητής μέσα από την έρευνα αναζητεί νέες πληροφορίες, οι οποίες θα εμπλουτίσουν τις υφιστάμενες γνώσεις του, με απώτερο στόχο την διεξαγωγή αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων.

Βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν μέσα από τα σχετικά ερωτήματα που τέθηκαν σε τυχαίο δείγμα να βρεθούν τα προβληματικά ζητήματα μέσα στις επιχειρήσεις και γενικά στους οργανισμούς σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό τους, μέσα από τα μάτια των εργαζόμενων. Επίσης μέσα από μια σειρά ερωτήσεων σκοπός ήταν να συγκεντρωθούν και τρόποι που θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι χρήζουν βελτίωση για τους προβληματικούς τομείς των επιχειρήσεων.

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια ποσοτική έρευνα καθώς αφορά ερευνητικές υποθέσεις και η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από τυχαία δειγματοληψία, τα οποία θα επεξεργαστούν για σκοπούς της έρευνας προκειμένου να φτάσουμε στα αποτελέσματα και στα συμπεράσματα που θέλουμε.

4.2 Ερωτηματολόγιο

Η παρούσα έρευνα διεξάχθηκε τον Νοέμβριο του 2021 στη Λευκωσία. Δόθηκαν συνολικά 100 ερωτηματολόγια από τα οποία χρησιμοποιήθηκαν τα 98. Να

σημειωθεί ότι λήφθηκαν δεδομένα από ιδιωτικό αλλά και ιδιωτικό τομέα. Το ερωτηματολόγιο αποτελείτο από 3 μέρη. Το πρώτο μέρος περιλάμβανε τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Το δεύτερο μέρος περιλάμβανε ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής οι οποίες αφορούσαν τις απόψεις και τον βαθμό ικανοποίησης τους από τον οργανισμό όπου εργάζονται. Το τρίτο μέρος αποτελείτο και πάλι από ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής οι οποίες αφορούσαν τρόπους βελτίωσης των πιο πάνω προβλημάτων που εντοπίστηκαν καθώς και τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων. Επίσης στο ερωτηματολόγιο συμπεριλαμβάνονταν και ερωτήσεις ανοιχτού τύπου προκειμένου να διατυπωθούν οι απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με τα υφιστάμενα προβλήματα που θεωρούν ως εργαζόμενοι ότι υπάρχουν στο χώρο εργασίας τους.

4.3 Μέθοδος ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων

Αναφορικά με την ανάλυση των δεδομένων και παρουσίαση των αποτελεσμάτων επιλέχθηκε το excel. Λόγω του ότι είναι εύχρηστο στην εξαγωγή των αποτελεσμάτων και αρκετά αξιόπιστο. Προκειμένου να είναι εύκολη η ανάγνωση αλλά και η σύγκριση των αποτελεσμάτων, η παρουσίαση τους έγινε σε πίνακες. Επίσης στις περιπτώσεις των δημογραφικών χαρακτηριστικών η παρουσίαση έγινε σε διαγράμματα.

Κεφάλαιο 5:

Έρευνα

5.1 Αποτελέσματα - Στατιστικά Έρευνας

Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων

Στο Μέρος Α του ερωτηματολογίου έχουν ζητηθεί δεδομένα για τα δημογραφικά στοιχεία του κάθε συμμετέχοντα. Συνοψίζοντας τα, έχουν προκύψει οι πιο κάτω πίνακες όπου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τα δημογραφικά στοιχεία που έχουν συλλεχθεί. Πιο κάτω (πίνακες 1-9) γίνονται συγκρίσεις ανδρών και γυναικών και παρατίθενται τα ποσοστά που έχουν προκύψει. Από σύνολο 100 συμμετεχόντων στην έρευνα οι 57 ήταν γυναίκες, δηλαδή 57 % και οι 43 άνδρες, δηλαδή το 43%.

(Πίνακας 1)

Πίνακας 1: Φύλο

Φύλο	Συχνότητα	Ποσοστό
Άνδρες	57	57%
Γυναίκες	43	43%
Σύνολο	100	100%

Έχει παρατηρηθεί ότι οι ηλικίες που συμμετείχαν ήταν 41 συμμετέχοντες μέχρι 25 χρονών, 23 συμμετέχοντες ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 26-35, 16 συμμετέχοντες ανήκαν στην ομάδα 36-45, 10 άτομα ήταν μεταξύ 46-55 και τέλος ακόμη 10 άτομα ήταν στην ηλικιακή ομάδα 56-65. (Πίνακας 2)

Πίνακας 2: Ηλικία

Ηλικία	Συχνότητα	Ποσοστό
Μέχρι 25 χρονών	41	41%

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

26-35	23	23%
36-45	16	16%
46-55	10	10%
56-65	10	10%
Σύνολο	100	100%

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων 41% είναι ελεύθεροι, 21% έχουν σύντροφο, 34% είναι παντρεμένοι και 4% διαζευγμένοι. (Πίνακας 3)

Πίνακας 3: Οικογενειακή Κατάσταση

Οικ. Κατάσταση	Συχνότητα	Ποσοστό
Ελεύθερος/η	41	41%
Με σύντροφο	21	21%
Παντρεμένος/η	34	34%
Διαζευγμένος/η	4	4%
Χήρος/α	0	0%
Σύνολο	100	100%

Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο η πλειοψηφία είναι κάτοχοι πτυχίου (59%), 25% των συμμετεχόντων έχουν απολυτήριο λυκείου και 16% των συμμετεχόντων έχουν μεταπτυχιακό τίτλο. (Πίνακας 4)

Πίνακας 4: Εκπαίδευση

Εκπαίδευση	Συχνότητα	Ποσοστό
Μέχρι Λύκειο	25	25%
Πτυχίο	59	59%
Μάστερ	16	16%
Διδακτορικό	0	0%
Σύνολο	100	100%

Από τους 100 ερωτηθέντες οι 98 ήταν εργαζόμενοι και 2 δεν ήταν εργαζόμενοι, οπότε για την συνέχεια της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν δεδομένα μόνο από τα 98 ερωτηματολόγια. (Πίνακας 5)

Πίνακας 5: Εργασία

Εργασία	Συχνότητα	Ποσοστό
Εργαζόμενοι	98	98%
Μη εργαζόμενοι	2	2%
Σύνολο	100	100%

Συνεχίζοντας υπολογίστηκε ότι ποσοστό ύψους 34,7% απασχολείται στον ιδιωτικό τομέα και 65,3% στον δημόσιο τομέα. (Πίνακας 6)

Πίνακας 6: Τομέας Εργασίας

Τομέας Εργασίας	Συχνότητα	Ποσοστό
Ιδιωτικός Τομέας	34	34,7%
Δημόσιος Τομέας	64	65,3%
Σύνολο	98	100%

Επίσης ποσοστό ύψους 53,1% απασχολείται σε έκτακτη βάση στην εργασία του και 46,9% σε μόνιμη βάση. (Πίνακας 7)

Πίνακας 7: Βάση Εργασίας

Βάση Εργασίας	Συχνότητα	Ποσοστό
Έκτακτη Βάση	52	53,1%
Μόνιμη Βάση	46	46,9%
Σύνολο	98	100%

Η συντριπτική πλειοψηφία απασχολείται είτε βραχυπρόθεσμα στο χώρο εργασίας τους (δηλαδή μέχρι 1 χρόνο) με ποσοστό 41,8% και μακροπρόθεσμα (δηλαδή άνω

των 3 χρόνων) με ποσοστό 40,9%. Μόνο 17,3% απασχολούνται μεσοπρόθεσμο διάστημα (δηλαδή 1-2 χρόνια). (Πίνακας 8)

Πίνακας 8: Χρονική διάρκεια εργασίας

Χρονική Διάρκεια Εργασίας	Συχνότητα	Ποσοστό
Βραχυπρόθεσμα (μέχρι 1 χρόνο)	41	41,8%
Μεσοπρόθεσμα (1-2)	17	17,3%
Μακροπρόθεσμα (3+)	40	40,9%
Σύνολο	98	100%

Τέλος αναφορικά με την μισθολογική κλίμακα των εργαζομένων και πάλι η συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό ύψους 57,2% ανήκει στην ομάδα €1000-€1500. Ακολουθεί ποσοστό 21,4% όπου αμείβεται μέχρι €1000. Ποσοστό ύψους 10,2% αμείβεται από €2000-€2500, 9,2% ανήκει στην ομάδα €1500-€2000 και τέλος με ποσοστό 2% αμείβονται από €2500 και άνω. (Πίνακας 9)

Πίνακας 9: Μισθολογική Κλίμακα

Μισθολογική Κλίμακα (€)	Συχνότητα	Ποσοστό
Μέχρι 1000	21	21,4%
1000-1500	56	57,2%
1500-2000	9	9,2%
2000-2500	10	10,2%
2500 και άνω	2	2%
Σύνολο	98	100%

Ποσοστά δηλώσεων και χαρακτηριστικών εργασίας:

Πιο κάτω παρατίθεται ο πίνακας 10 όπου φαίνονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας που αφορούσαν το Μέρος Β: Χαρακτηριστικά εργασίας. Για την συγκεκριμένη έρευνα, οι μετρήσεις έγιναν στην κλίμακα Λίκερτ. Σύμφωνα με τον Σταθακόπουλο (2005), η κλίμακα αυτή παρουσιάζει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα. Πρώτον, είναι σχετικά εύκολο να σχεδιαστεί από τον ερευνητή. Δεύτερον, οι ερωτώμενοι δεν έχουν δυσκολία στη συμπλήρωση της, ιδίως όταν οι προτάσεις είναι κατανοητές και οι οδηγίες συμπλήρωσης σαφείς (Σταθακόπουλος, 2005:134).

Με βάση τον πιο κάτω πίνακα φαίνονται οι απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες σε μορφή ποσοστού καθώς και ο μέσος όρος της κάθε μεταβλητής που συμπεριλαμβανόταν στην συγκεκριμένη κατηγορία. Ο πίνακας παρουσιάζεται κατά φθίνουσα σειρά του μέσου όρου. Με τον τρόπο αυτό φαίνεται με βάση ποια μεταβλητή φαίνονται πιο ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας τους.

Σύμφωνα λοιπόν με το πιο κάτω πίνακα, οι περισσότεροι ερωτηθέντες είναι ευχαριστημένοι με το εργασιακό τους περιβάλλον όπου το θεωρούν φιλικό και ευχάριστο. Ποσοστό 52,1% είναι αρκετά ικανοποιημένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον, 30,6% είναι μέτρια ικανοποιημένοι ενώ 17,3% δεν είναι ικανοποιημένοι.

Στην συνέχεια παρουσιάζεται η παράμετρος της αναγνώρισης της εργασίας των εργαζομένων από τους συναδέλφους τους, με τους συμμετέχοντες να απαντούν ότι 52% αναγνωρίζεται η δουλειά τους από συναδέλφους τους, ποσοστό 26,5% να απαντά ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από την σχετική αναγνώριση και φυσικά υπάρχει και ποσοστό 21,5% όπου θεωρούν μέτρια την αναγνώριση.

Ακολούθως έχουμε τα αποτελέσματα από την αναγνώριση της εργασίας των εργαζομένων από τους προϊστάμενους τους. Όπως φαίνεται ποσοστό 42,9% απαντά ότι αναγνωρίζεται η εργασία τους από τους προϊστάμενους τους, ποσοστό 29,6% θεωρεί ότι δεν αναγνωρίζεται η εργασία τους από τους προϊστάμενους, ενώ 27,5% θεωρεί μέτρια την αναγνώριση (όπου φαίνεται σαν ουδέτερη στάση).

Συγκεντρωτικά, φαίνεται ότι μόνο 42,9% των ερωτηθέντων φαίνεται αρκετά ικανοποιημένοι από την αναγνώριση της εργασίας τους, ενώ ποσοστό λίγο

μεγαλύτερο απ' αυτό 57,1% δεν είναι ικανοποιημένοι ή έχουν μέτρια αναγνώριση εργασίας.

Έπειτα έγινε αξιολόγηση της απόστασης μεταξύ του χώρου διαμονής και του χώρου εργασίας των συμμετεχόντων όπου παρατηρήθηκε ότι 36,8% των εργαζομένων διανύουν αρκετή απόσταση για να φτάσουν στο χώρο εργασίας τους, 42,8% απάντησαν καθόλου και ότι διαμένουν αρκετά κοντά, ενώ 20,4% ότι διανύουν μέτρια χιλιομετρική απόσταση.

Στη συνέχεια παρατηρούμε την μεταβλητή αν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αποφάσεις από την θέση που κατέχουν στον οργανισμό που εργάζονται, όπου 35,7% θεωρούν ότι λαμβάνουν αποφάσεις, 41,8% ότι δεν λαμβάνουν αποφάσεις, ενώ ποσοστό 22,5% απάντησαν μέτρια που αυτό σημαίνει ότι κάποιες φορές λαμβάνουν αποφάσεις και κάποιες άλλες εκφράζουν την άποψη τους και δεν εισακούγεται. Επομένως μόνο 35,7% θεωρούνται απόλυτα ικανοποιημένοι από την λήψη αποφάσεων στην θέση την οποία κατέχουν.

Αναφορικά με την ικανοποίηση των συμμετεχόντων ως προς την ανταπόκριση των ηγετών στα αιτήματα τους παρατηρείται μια γενική διασπορά των απόψεων, δηλαδή 37,8% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι δεν υπάρχει καθόλου ή ελάχιστη ανταπόκριση από τους προϊστάμενους ως προς τα αιτήματα τους. Επίσης ποσοστό 31,6% θεωρούν ότι υπάρχει αρκετή ανταπόκριση στα αιτήματα τους, ενώ το 30,6% έχουν μέτρια ανταπόκριση.

Όσον αφορά τον ελεύθερο χρόνο που αφήνουν οι εργασιακές υποχρεώσεις στους εργαζόμενους, μέσα από τα πιο κάτω αποτελέσματα βλέπουμε ότι 46,9% δεν τους απομένει αρκετός ελεύθερος χρόνος. Ποσοστό 27,6% απάντησαν ότι έχουν αρκετό ελεύθερο χρόνο ενώ 25,5% έχουν ελεύθερο χρόνο αλλά όχι σε μεγάλο βαθμό.

Ακολούθως, στην ερώτηση αν υπάρχει επαρκής εκπαίδευση στον οργανισμό που εργάζονται παρατηρούνται τα ακόλουθα. Ένα αρκετά υψηλό ποσοστό της τάξης του 45,9% θεωρεί ότι υπάρχει ελάχιστη εκπαίδευση στον χώρο εργασίας τους, 33,7% έχουν αρκετή εκπαίδευση ενώ το 20,4% αναφέρει ότι υπάρχει μέτριος βαθμός εκπαίδευσης. Τα πιο πάνω ποσοστά θεωρούνται ανησυχητικά, καθώς συνοπτικά 66,3% θεωρούν ότι δεν υπάρχει επαρκής εκπαίδευση, κάτι το οποίο δείχνει άγνοια

του κάθε οργανισμού/επιχείρησης του τι μπορεί να προσφέρει και τα οφέλη που μπορεί να έχει η εκπαίδευση προς τους εργαζόμενους. Τέλος έχει γίνει επιπρόσθετα μια σύγκριση μεταξύ της εκπαίδευσης των δημόσιων υπαλλήλων που εργάζονται σε μόνιμη βάση και των δημόσιων υπαλλήλων που εργάζονται σε έκτακτη βάση και έχει παρατηρηθεί ότι, οι υπάλληλοι που εργάζονται σε μόνιμη βάση δεν έχουν καθόλου εκπαίδευση, ενώ οι υπάλληλοι που εργάζονται σε έκτακτη βάση δέχονται εκπαίδευση η οποία δεν είναι αρκετά βοηθητική.

Έπειτα, στην ερώτηση αν υπάρχει ίση μεταχείριση από τους προϊστάμενους προς τους εργαζόμενους παρατηρείται ότι ποσοστό 46,9% θεωρούν ότι δεν υπάρχει καθόλου ίση μεταχείριση, ποσοστό 32,7% θεωρούν ότι υπάρχει ίση μεταχείριση ενώ 20,4% κρατούν μια ουδέτερη στάση και αναφέρουν ότι σε μέτριο βαθμό υπάρχει ίση μεταχείριση. Συνοπτικά ποσοστό ύψους 67,3% θεωρεί ότι δεν υπάρχει ίση μεταχείριση στους εργαζομένους από τους προϊστάμενους.

Στην συνέχεια, παρατηρούμε τις απαντήσεις στο αν υπάρχει αξιοκρατική αξιολόγηση στον οργανισμό από τους προϊστάμενους με τα αποτελέσματα να δείχνουν τα ακόλουθα. Ποσοστό ύψους 29,6% θεωρούν ότι υπάρχει αξιοκρατική αξιολόγηση των εργαζομένων από τους προϊστάμενους, 41,8% θεωρούν ότι δεν υπάρχει αξιοκρατική αξιολόγηση ενώ 28,6% θεωρούν μέτρια την αξιοκρατική αξιολόγηση. Ποσοστά και πάλι που κρούουν τον κώδωνα του κινδύνου καθώς ποσοστό περίπου 70% ότι ο τομέας αυτός στην επιχείρηση/ στον οργανισμό που εργάζονται χρήζει βελτίωση.

Αναφορικά τώρα με την ικανοποίηση των υπαλλήλων με την μισθολογική κλίμακα στην οποία βρίσκονται 26,5% των ερωτηθέντων αναφέρουν ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι, 43,9% απάντησαν ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι ενώ 29,6% έχουν μέτρια ικανοποίηση.

Ακολούθως στην ερώτηση αν υπάρχει επαρκής αξιολόγηση από τον προϊστάμενο παρατηρείται ότι οι απόψεις διίστανται αφού 41,8% θεωρούν ότι δεν υπάρχει επαρκής αξιολόγηση, 29,6% θεωρούν ότι υπάρχει επαρκής αξιολόγηση ενώ 28,6% κρατούν μια ουδέτερη στάση καθώς αξιολογούν την επιχείρηση/οργανισμό με μέτρια ύπαρξη της αξιολόγησης.

Τέλος, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν αν υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης στην επιχείρηση/ οργανισμό που εργάζονται με την συντριπτική πλειοψηφία να απαντά ότι δεν υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης με ποσοστό 71,4%, ποσοστό ύψους 14,3% ανέφεραν ότι υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης ενώ 14,3% απάντησαν ότι υπάρχουν μέτριες πιθανότητες για ευκαιρία ανέλιξης.

Πίνακας 10: Μέρος Β: Αποτελέσματα δηλώσεων/ Χαρακτηριστικών εργασίας

Χαρακτηριστικά Εργασίας	Μέσος Όρος	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Πιστεύετε ότι έχετε ευχάριστο/φιλικό περιβάλλον εργασίας;	3,47	6,1%	11,2%	30,6%	33,7%	18,4%
Είστε ικανοποιημένοι από την αναγνώριση της εργασίας που εκτελείτε από πλευράς σας (από συναδέλφους);	3,28	10,2%	16,3%	21,5%	39,8%	12,2%
Είστε ικανοποιημένοι από την αναγνώριση της εργασίας που εκτελείτε από πλευράς σας (από Προϊστάμενο);	3,03	17,3%	12,2%	27,6%	35,7%	7,2%
Ο τοπος διαμονής σας απέχει αρκετά μακριά από το χώρο εργασίας σας;	2,97	20,4%	22,4%	20,4%	13,3%	23,5%
Λαμβάνεται αποφάσεις με βάση τη θέση που κατέχετε στον οργανισμό;	2,93	21,4%	20,4%	22,5%	15,3%	20,4%
Είστε ικανοποιημένοι από την ανταπόκριση των ηγετών του	2,81	23,5%	14,3%	30,6%	21,4%	10,2%

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

οργανισμού στα αιτήματά σας;						
Έχετε μια δουλειά που σας αφήνει αρκετό χρόνο για την προσωπική και οικογενειακή σας ζωή;	2,76	15,3%	31,6%	25,5%	17,4%	10,2%
Υπάρχει επαρκής εκπαίδευση;	2,74	27,5%	18,4%	20,4%	19,3%	14,4%
Υπάρχει ίση μεταχείριση από τον Προϊστάμενο προς τους εργαζόμενους;	2,69	29,5%	17,4%	20,4%	19,4%	13,3%
Υπάρχει αξιολογική αξιολόγηση στον οργανισμό;	2,63	30,6%	11,2%	28,6%	23,5%	6,1%
Είστε αρκετά ικανοποιημένοι με την μισθολογική κλίμακα στην οποία βρίσκεστε;	2,62	27,6%	16,3%	29,6%	19,4%	7,1%
Υπάρχει επαρκής αξιολόγηση από τον Προϊστάμενο;	2,62	35,7%	6,1%	28,6%	19,4%	10,2%
Έχετε ευκαιρίες ανέλιξης;	1,98	48%	23,5%	14,3%	11,2%	3%

Στον πίνακα 11 που παρατίθεται πιο κάτω βλέπουμε τα στατιστικά δεδομένα στις 3 επιπρόσθετες ερωτήσεις που τέθηκαν στο μέρος Β, επίσης στην κλίμακα Λίκερτ, όπου παρατηρήθηκαν τα ακόλουθα.

Στην ερώτηση κατά ποσό θεωρούν ότι είναι ικανοποιημένοι στη συγκεκριμένη εργασία τους, ποσοστό 31,6% έχουν δηλώσει ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους, 21,5% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι ενώ 46,9 έχουν

κρατήσει ουδέτερη στάση και έχουν αναφέρει ότι είναι μέτρια η ικανοποίησή τους, κάτι το οποίο δείχνει ότι πολλοί τομείς στην συγκεκριμένη επιχείρηση/ οργανισμό χρήζουν βελτίωση προκειμένου να θεωρηθούν ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι.

Επίσης στην ερώτηση κατά πόσο οι συμμετέχοντες έχουν άγχος στην εργασία τους, ποσοστό 8,2% απάντησαν ότι έχουν αρκετό άγχος, 50% δήλωσαν ότι έχουν λίγο άγχος, ενώ 41,8% απάντησαν μέτριου βαθμού άγχος.

Τέλος στην ερώτηση για πόσο ακόμα καιρό θεωρούν ότι θα συνεχίσουν να εργάζονται στον οργανισμό αυτό 53,1% δήλωσαν ότι θα βρίσκονται στον συγκεκριμένο οργανισμό το πολύ για τα επόμενα 2 χρόνια (βραχυπρόθεσμα), 8,2% δήλωσαν από δυο μέχρι 5 χρόνια, το ίδιο ποσοστό (8,2%) δήλωσαν για περισσότερο από 5 χρόνια, ενώ ποσοστό ύψους 30,5% δήλωσαν ότι θα παραμείνουν στην ίδια επιχείρηση μέχρι την αφυπηρέτησή τους.

Πίνακας 11: Χαρακτηριστικά Εργαζομένων

Χαρακτηριστικά Εργαζομένων	Μέσος Όρος	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Σε ποιο βαθμό θα λέγατε ότι είστε ικανοποιημένοι από το χώρο εργασίας σας;	3,13	4,1%	17,4%	46,9%	24,5%	7,1%
Πόσο άγχος έχετε για την συγκεκριμένη δουλειά;	2,47	11,2%	38,8%	41,8%	8,2%	0,00%
Για πόσο καιρό ακόμα νομίζετε ότι θα συνεχίσετε να εργάζεστε στον οργανισμό αυτό;	2,16	53,1%	8,2%	8,2%	30,5%	0,00%

Μέρος Γ: Τρόποι βελτίωσης/ παρακίνησης των εργαζομένων:

Στο επόμενο μέρος της έρευνας, στο μέρος Γ, αναφέρθηκαν κάποιες απόψεις/εισηγήσεις προς τους ερωτηθέντες, όπου ζητήθηκε να τις αξιολογήσουν με βάση την άποψη τους, για τον τρόπο που θεωρούν ότι θα βελτίωνε την άποψη τους για την επιχείρηση στην οποία βρίσκονται ή ακόμα και τρόπους για να αυξήσουν την παρακίνηση τους ως προς την εργασία τους. Στον πίνακα 12, που παρατίθεται πιο κάτω, φαίνονται τα αποτελέσματα σε ποσοστά. Και σε αυτή την περίπτωση τα αποτελέσματα φαίνονται σε φθίνουσα σειρά, όπου πάλι δείχνουν την σημαντικότητα συνοπτικά για τους συμμετέχοντες της έρευνας. Δηλαδή όσο πιο ψηλός ο μέσος όρος τόσο πιο σημαντικός ο συγκεκριμένος τρόπος βελτίωσης αλλά και πιο σύνηθες ως απάντηση.

Στην αρχή ως τρόπο βελτίωσης εισηγήθηκε η παροχή χρηματικών ανταμοιβών στις επιτυχίες του κάθε εργαζόμενου, όπου η συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό 77,6% δήλωσαν ότι η παροχή χρηματικών ανταμοιβών θα βελτίωνε την εικόνα της επιχείρησης ή θα ήταν λόγος για να βελτίωνε την παρακίνηση των συμμετεχόντων. Ποσοστό 13,2% δήλωσαν ότι κάτι τέτοιο δεν θα τους παρακινούσε για την εργασία τους ενώ 9,2% απάντησαν μέτρια όπου σημαίνει ότι κάτι τέτοιο μπορεί και να τους παρακινούσε μπορεί και όχι, αφού κατά την άποψη τους η αντίδραση τους θα εξαρτιόνταν και από άλλους παράγοντες.

Στην συνέχεια παρατηρείται η παροχή άλλων ανταμοιβών στις επιτυχίες όπου περίπου φαίνονται παρόμοια ποσοστά. Ποσοστό 70,4% δήλωσε ότι κάτι τέτοιο θα βελτίωνε αρκετά την παρακίνηση τους, ενώ ποσοστό 13,3% ανέφεραν ότι κάτι τέτοιο δεν θα βελτίωναν την παρακίνηση τους, ενώ ποσοστό 16,3% δήλωσαν ότι κάτι τέτοιο θα είχε μέτρια βελτίωση της παρακίνησης προς την εργασία τους.

Έπειτα στην δήλωση αν θα τους δινόταν περισσότερος χρόνος για την προσωπική και οικογενειακή τους ζωή ποσοστό ύψους 62,3% ότι αυτό θα βελτίωνε πολύ την εικόνα της επιχείρησης ή ακόμα θα ένιωθαν και περισσότερη παρακίνηση ως προς την εργασία τους. Επίσης ποσοστό 13,2% δεν θα παρακινούνταν αν τους δινόταν περισσότερος ελεύθερος χρόνος, ενώ ποσοστό 24,5% είχαν μέτρια αντίδραση ως προς τον παράγοντα της αύξησης του χρόνου για την προσωπική τους ζωή.

Ακολουθεί η μεταβλητή που αφορά μεγαλύτερη ανταπόκριση ηγετών στα αιτήματα των εργαζομένων ποσοστό 62,2% δήλωσαν ότι κάτι τέτοιο θα τους παρακινούσε πολύ ενώ ποσοστό 18,4% δεν θα ένιωθαν μεγάλη παρακίνηση από έναν τέτοιο παράγοντα. Τέλος 19,4% κράτησαν μια ουδέτερη στάση δηλώνοντας μέτρια ανταπόκριση ως προς τον παράγοντα αυτό.

Αναφορικά με την παράμετρο για περισσότερη αναγνώριση της εργασίας που εκτελούν, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων με ποσοστό 61,2% δήλωσαν ότι κάτι τέτοιο θα βελτίωνε πολύ την παρακίνηση τους καθώς και την ικανοποίησή τους από την επιχείρηση που εργάζονται. Ποσοστό 20,4% δεν θα παρακινούνταν αρκετά από τον παράγοντα αυτό ενώ ποσοστό 18,4% δήλωσαν ότι δεν θα παρακινούνταν καθόλου από περισσότερη αναγνώριση της εργασίας τους.

Στην συνέχεια εισηγήθηκε στους ερωτηθέντες το γεγονός να υπάρχει περισσότερη εκπαίδευση προς τους εργαζόμενους, όπου 55,1% των συμμετεχόντων απάντησε ότι περισσότερη εκπαίδευση θα τους παρακινούσε αρκετά ως προς την αύξηση της εργασίας τους, 22,5% δήλωσε ότι η αύξηση της εκπαίδευσης δεν θα τους επηρέαζε καθόλου ως προς την εργασία τους ενώ ομοίως 22,4% θα είχαν μέτρια ανταπόκριση ως προς την αύξηση της παρακίνησης.

Ακολουθεί η παράμετρος της συναδελφικής αλληλεγγύης όπου στην περίπτωση αυτή οι απόψεις διίστανται καθώς ποσοστό 49% δήλωσε ότι στην εργασία τους χρειάζεται περισσότερη συναδελφική αλληλεγγύη και κάτι τέτοιο θα τους παρακινούσε για αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Από την άλλη πλευρά ποσοστό 30,6% θεωρεί ότι αύξηση στην συναδελφική αλληλεγγύη δεν θα επηρέαζε την εργασία τους, ενώ ποσοστό 20,4% κράτησε ουδέτερη στάση και δήλωσε μέτρια ανταπόκριση ως προς αυτή την αλλαγή.

Επόμενος τρόπος βελτίωσης της παρακίνησης που εισηγήθηκε ήταν η βελτίωση στις συνθήκες εργασίας (καλύτερο κλιματισμό, φωτισμό, μεγαλύτερο χώρο) όπου 53,1% δήλωσαν ότι αυτή η αλλαγή θα βελτίωνε αρκετά την παρακίνηση τους ως εργαζόμενοι, ενώ 32,6% δήλωσαν ότι δεν θα είχε καμία επίδραση ως προς την παρακίνηση τους και ποσοστό 14,3% δήλωσαν μέτρια επιρροή της βελτίωσης των

συνθηκών εργασίας ως προς την παρακίνηση και την αύξηση της παραγωγικότητας τους.

Όσον αφορά την αύξηση της χρήσης της τεχνολογίας/διαδικτύου 51% δήλωσαν ότι κάτι τέτοιο θα είχε αρκετή αύξηση και θα επηρέαζε πολύ την παρακίνηση τους για εργασία ενώ ποσοστό 28,6% δήλωσαν ότι δεν θα είχε καμία αλλαγή η αύξηση της τεχνολογίας/διαδικτύου στην εργασία τους, και τέλος ποσοστό 20,4% ανέφερε ότι θα είχε μέτρια αλλαγή η αύξηση της τεχνολογίας/ διαδικτύου στην εργασία τους.

Σειρά έχει η μεταβλητή για περισσότερη ομοιογένεια μεταξύ των εργαζομένων όπου οι συμμετέχοντες δεν έδειξαν αρνητική στάση στην πρόταση αυτή αφού 47% δήλωσαν ότι κάτι τέτοιο θα βελτίωνε αρκετά την εικόνα που έχουν απέναντι στην επιχείρηση που εργάζονται ή θα βελτίωνε την παρακίνηση ως προς την εργασία τους. Επίσης μόνο 25,5% (όπου με βάση άλλες παραμέτρους είναι μικρό ποσοστό) δήλωσε ότι κάτι τέτοιο δεν θα παρακινούσε τους εργαζόμενους και ποσοστό 27,5% ανέφερε ότι θα είχε μέτρια ανταπόκριση ως προς την παρακίνηση μια τέτοια αλλαγή.

Τέλος αναφέρθηκε ο παράγοντας για δημιουργία ομάδων για την εκτέλεση κάποιων εργασιών όπου έχουμε τα ακόλουθα αποτελέσματα. Ποσοστό 37,7% δήλωσε ότι κάτι τέτοιο δεν θα ήταν επιθυμητό και δεν θα επηρέαζε την παρακίνηση για αύξηση στην εργασία τους, ποσοστό 24,5% δήλωσαν ότι θα ήταν επιθυμητή η εργασία σε ομάδες ενώ ένα αρκετά υψηλό ποσοστό 37,8% κράτησαν ουδέτερη στάση αφού δήλωσαν μέτρια επιρροή μιας τέτοιας αλλαγής ως προς την εργασία τους. Σε γενικές γραμμές η άποψη για την μεταβλητή αυτή δεν έδειξε και πολύ ενθαρρυντικά μηνύματα, κάτι το οποίο δείχνει ότι οι εργαζόμενοι προτιμούν να εργάζονται ατομικά και όχι ομαδικά.

Πίνακας 12: Τρόποι βελτίωσης/ παρακίνησης εργαζομένων:

Τρόποι βελτίωσης/ παρακίνησης εργαζομένων	Μέσος Όρος	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
--	---------------	---------	------	--------	------	--------------

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Παροχή χρηματικών ανταμοιβών στις επιτυχίες	3,93	12,2%	1,1%	9,2%	36,7%	40,8%
Παροχή άλλων ανταμοιβών στις επιτυχίες	3,9	9,2%	4,1%	16,3%	28,6%	41,8%
Περισσότερος χρόνος για την προσωπική και οικογενειακή σας ζωή	3,84	4,1%	9,2%	24,5%	23,4%	38,8%
Μεγαλύτερη ανταπόκριση ηγετών στα αιτήματα των εργαζομένων	3,66	5,1%	13,3%	19,4%	34,7%	27,5%
Περισσότερη αναγνώριση εργασίας που εκτελείτε	3,58	8,2%	10,2%	20,4%	37,7%	23,5%
Περισσότερη εκπαίδευση προς τους εργαζόμενους	3,46	9,2%	13,3%	22,5%	32,5%	22,5%
Περισσότερη συναδελφική αλληλεγγύη	3,37	10,2%	20,4%	20,4%	20,4%	28,6%
Βελτίωση στις συνθήκες εργασίας (καλύτερο κλιματισμό, φωτισμό, μεγαλύτερο χώρο)	3,35	12,2%	20,5%	14,3%	26,5%	26,5%
Περισσότερη χρήση διαδικτύου/τεχνολογίας	3,26	12,2%	16,3%	20,4%	32,7%	18,4%
Περισσότερη ομοιογένεια μεταξύ των εργαζομένων	3,29	16,3%	9,2%	27,5%	23,5%	23,5%
Δημιουργία ομάδων για εκτέλεση μιας εργασίας	2,79	18,4%	19,4%	37,7%	14,3%	10,2%

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, στο τέλος του ερωτηματολογίου έγιναν και δυο ερωτήσεις ανοικτού τύπου όπου οι συμμετέχοντες μπορούσαν να εκφράσουν την άποψη τους ανοικτά και χωρίς περιορισμούς αναφορικά με το συγκεκριμένο θέμα. Συγκεκριμένα οι δυο ερωτήσεις αφορούσαν κατά πόσο γίνεται εκπαίδευση με κάποιο τρόπο στο χώρο εργασίας τους και η επόμενη ερώτηση αν κατά την άποψη τους υπάρχει κάποια νέα μέθοδος εκπαίδευσης που θεωρούν κατάλληλη και θα έπρεπε να εφαρμοστεί στο χώρο εργασίας τους. Ακολουθούν τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις που δόθηκαν στην πρώτη ερώτηση στους συμμετέχοντες, δηλαδή να αναφέρουν την μέθοδο εκπαίδευσης που πραγματοποιείται στο χώρο εργασίας τους.

Συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ποσοστό 27,5% ανέφεραν ότι η εκπαίδευση τους γίνεται από τους συναδέλφους τους. Δηλαδή οι πιο έμπειροι συνάδελφοι με περισσότερη εμπειρία στην συγκεκριμένη θέση εκπαιδεύουν τους νεοεισερχόμενους συνάδελφους προκειμένου να ακολουθούνται σωστά οι διαδικασίες. Επιπρόσθετα από το ποσοστό αυτό, 12,2% δήλωσαν ότι η εκπαίδευση που τους γίνεται είναι προφορική ή πρακτική. Δηλαδή από συνάδελφους ή προϊστάμενους που τους δίνουν πληροφορίες για τις διαδικασίες. Επομένως συνολικά το ποσοστό που εκπαιδεύεται από πιο έμπειρους συναδέλφους είναι 39,8% ένα αρκετά υψηλό ποσοστό, όπου οι εργοδότες καταφεύγουν στην εύκολη λύση προκειμένου να εξοικονομήσουν κόστος και χρόνο.

Επίσης ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 4,1% δήλωσε ότι η εκπαίδευση τους γίνεται από απλά meetings, απλές συναντήσεις δηλαδή του προσωπικού όπου γίνεται παράδοση κάποιων κανόνων και διαδικασιών.

Επίσης το ίδιο ποσοστό ερωτηθέντων, δηλαδή 4,1% ανέφερε ότι η εκπαίδευση τους γίνεται από κάποιο ανεξάρτητο εκπαιδευτή/συντονιστή όπου έχει την θέση αυτή, να εκπαιδεύει και να συντονίζει την ομάδα δηλαδή. Ακόμη 7,1% δήλωσε ότι τον ρόλο του εκπαιδευτή τον ανέλαβε ο προϊστάμενος και έτσι αντλούν από αυτόν οποιαδήποτε πληροφορία χρειάζονται για την διαδικασία και διεκπεραίωση της εργασίας τους.

Επιπρόσθετα, αξίζει να αναφερθεί ότι ένα υψηλό ποσοστό για τις μέρες μας της τάξης του 33,7% δήλωσε ότι δεν γίνεται καθόλου εκπαίδευση στο χώρο εργασίας τους. Ενώ υπάρχουν και οι ακραίες απόψεις όπου, συγκεκριμένα σε μια περίπτωση αναφέρθηκε ότι δεν γίνεται καμία εκπαίδευση από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται καθώς οι προϊστάμενοι/ ηγέτες πιστεύουν στην δια βίου μάθηση και αποκλειστικά στην μάθηση από προηγούμενες εμπειρίες κάτι το οποίο οδηγεί τους υπαλλήλους και κατ' επέκταση την επιχείρηση σε επανειλημμένα λάθη.

Ακόμη ποσοστό 16,3% ανέφερε ότι η εκπαίδευση τους γίνεται μόνο από την παρακολούθηση κάποιων εκπαιδευτικών σεμιναρίων.

Στη συνέχεια, θα προχωρήσουμε στην παρουσίαση των απαντήσεων που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες αναφορικά με την δεύτερη ερώτηση ανοικτού τύπου προς τους ερωτηθέντες που αφορούσε στο να αναφέρουν οποιοδήποτε άλλο τρόπο εκπαίδευσης θεωρούν ότι θα πρέπει να εφαρμοστεί στο χώρο εργασίας τους. Συγκεκριμένα τα αποτελέσματα που έχουν συλλεχθεί είναι τα ακόλουθα.

Αρχικά ποσοστό 37,8% ανέφερε ότι θα επιθυμούσε εκπαίδευση μέσα από κάποια εκπαιδευτικά σεμινάρια που θα μπορούσαν να πραγματοποιούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα έτσι ώστε να μπορούν να παρακολουθούνται απ' όλους τους εργαζόμενους.

Ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 2% δήλωσε ότι θα μπορούσε να γίνεται μετάδοση γνώσεων από τους έμπειρους συνάδελφους ή από τους προϊστάμενους. Κάτι τέτοιο παραπέμπει στο ότι υπάρχουν αρκετοί εργαζόμενοι όπου στο αρχικό στάδιο εργασίας τους θα προτιμούσαν την ομαδική εργασία προκειμένου να αντιληφθούν τον τρόπο εργασίας και τις διαδικασίες. Επίσης κάτι τέτοιο θα ήταν ωφέλιμο καθώς θα έβλεπαν την εργασία μέσα από πρακτική εξάσκηση και όχι μόνο από την θεωρία/ προφορική μετάδοση γνώσεων.

Επιπρόσθετα 6,1% δήλωσε ότι θα προτιμούσε την ενίσχυση της τεχνολογικής υποστήριξης στις υφιστάμενες διαδικασίες. Μια τέτοια αναφορά ενισχύει την άποψη ότι η τεχνολογία δεν είναι επαρκής σε κάποιες επιχειρήσεις, κάτι που δυσκολεύει την παραγωγικότητα των εργαζομένων αλλά γενικά και τις διαδικασίες.

Επίσης αναφέρθηκε από μερικούς εργαζομένους, και συγκεκριμένα από ποσοστό 4,1% ότι η υφιστάμενη εκπαίδευση είναι επαρκής αλλά θα ήθελαν περισσότερο χρόνο εκπαίδευσης έτσι ώστε να υπάρχει πλήρης κατανόηση των κανονισμών και διαδικασιών.

Παρατηρήθηκε ότι η συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό 45,9% υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει κανένας άλλος τρόπος εκπαίδευσης που να μπορεί να ενταχθεί στο χώρο όπου εργάζονται. Η στάση αυτή δείχνει ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την υφιστάμενη εκπαίδευση, αλλά μπορεί να χρειάζεται περισσότερος χρόνος της υφιστάμενης εκπαίδευσης. Επίσης κάτι τέτοιο δείχνει ότι το συγκεκριμένο ποσοστό εργαζομένων δεν παρακινείται για αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της εκπαίδευσης αλλά με άλλους τρόπους παρακίνησης.

Τέλος από την μειονότητα των ερωτηθέντων αναφέρθηκαν κάποιοι τρόποι εκπαίδευσης όπου αξίζει να αναφερθούν και να σχολιαστούν. Σε μικρό ποσοστό λοιπόν αναφέρθηκε η πρακτική εξάσκηση, αφού όπως φαίνεται σε μερικές επιχειρήσεις δεν υφίσταται. Επίσης αναφέρθηκε ότι σε κάποιες περιπτώσεις χρειάζεται πιο ποιοτική εκπαίδευση χωρίς να δίνονται περισσότερες λεπτομέρειες. Επίσης σε άλλη περίπτωση προτάθηκε ότι ο συγκεκριμένος οργανισμός χρειάζεται ουσιαστική καθοδήγηση από τον υπεύθυνο του τμήματος, κάτι που δείχνει ότι δεν υπάρχει καθόλου εποπτεία του τμήματος, συνεπώς ούτε της εκπαίδευσης (εάν υπάρχει) που υφίσταται το προσωπικό. Τέλος έχει αναφερθεί ότι στον οργανισμό/επιχείρηση χρειάζεται πρόσληψη έμπειρου προσωπικού, κάτι τέτοιο δεν είναι τρόπος εκπαίδευσης αλλά δείχνει ότι έχει προσληφθεί αρκετό μη έμπειρο και ανειδίκευτο προσωπικό χωρίς την επαρκή εκπαίδευση και εμπειρία.

5.2 Συμπεράσματα - Εισηγήσεις

Οι ηγέτες μιας επιχείρησης οφείλουν να αναγνωρίσουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται επένδυση. Αρκετές οι φορές που πολλοί ηγέτες συμφωνούν και ενισχύουν την άποψη ότι «ουδείς αναντικατάστατος». Μια τέτοια στάση απογοητεύει, αποθαρρύνει και πικραίνει τον εργασιακό κόσμο του συγκεκριμένου οργανισμού. Μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας που έχει διεξαχθεί, φαίνεται

λοιπόν ότι οι εργαζόμενοι μέσα και από την ανάλυση που είδαμε πιο πάνω, είναι σε μέτριο βαθμό ικανοποιημένοι, συνεπώς κάποιοι παράγοντες χρήζουν βελτίωση έτσι ώστε να αυξηθεί η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της κάθε επιχείρησης/ οργανισμού.

Αρχικά σ' αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η ανταμοιβή (χρηματική και μη), με βάση τα πιο πάνω στατιστικά, είναι ο κυριότερος λόγος για να νιώθουν οι εργαζόμενοι περισσότερη ικανοποίηση αλλά και για να νιώσουν τα κίνητρα για να γίνουν πιο αποδοτικοί και κατ' επέκταση για να βελτιωθεί η παρακίνηση τους. Όπως έχει αποδειχθεί στην συγκεκριμένη έρευνα, η χρηματική ανταμοιβή είναι κοινή άποψη ότι αποτελεί κίνητρο αφού οι συμμετέχοντες (εργαζόμενοι) προέρχονται από διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμούς αλλά και από ιδιωτικό και δημόσιο τομέα.

Η εργασιακή ικανοποίηση όμως σαφώς και εξαρτάται και από την σχέση προϊσταμένων – εργαζομένων, καθώς το εργασιακό περιβάλλον είναι ο χώρος και τα άτομα όπου οι άνθρωποι περνούν τις περισσότερες ώρες της ημέρας. Απ' ότι φαίνεται από τα αποτελέσματα μας η εργασιακές εγκαταστάσεις δεν απασχολούν ιδιαίτερα τους εργαζομένους (όπως φαίνεται βρίσκονται σε αρκετά καλό σημείο), αλλά υστερούν στο γεγονός ότι αρκετοί προϊστάμενοι δεν λαμβάνουν υπόψη τα αιτήματα των εργαζομένων τους κάτι το οποίο τους δυσαρεστεί και φέρνει τα αντίθετα αποτελέσματα από την παρακίνηση και αποδοτικότητα στην εργασία.

Επιπρόσθετα, ένα άλλο σημείο που αξίζει αναφοράς είναι η εκπαίδευση σε κάθε επιχείρηση, όπου μέσα από το δείγμα μας έχει φανεί ότι υστερεί αρκετά αφού υπάρχουν επιχειρήσεις όπου δεν υπάρχει καθόλου εκπαίδευση, ενώ εκεί όπου υπάρχει είναι αρκετά μειωμένη και γίνεται με τρόπο όπου δεν είναι αρκετά εύχρηστος και κατανοητός, γεγονός που δεν παρακινεί τους εργαζομένους για βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους. Η εκπαίδευση είναι αρκετά σημαντικό κομμάτι που χρειάζεται βελτίωση, έρευνα, να ακουστούν οι απόψεις των εργαζομένων και η ανάγκη τους για περαιτέρω εκπαίδευση. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι θα έχουν κίνητρο για πιο αποδοτική εργασία, ενώ μετά από την εκπαίδευση οι προϊστάμενοι θα νιώθουν περισσότερη ασφάλεια και εμπιστοσύνη να αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες, να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και

τέλος σίγουρα θα παρατηρηθεί βελτίωση στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Ακόμη ένα θέμα που απασχολεί πολλούς εργαζομένους είναι ο μειωμένος χρόνος εργασίας που έχουν οι εργαζόμενοι για την προσωπική και οικογενειακή τους ζωή. Είναι αρκετό το ποσοστό όπως φαίνεται πιο πάνω που θα ήθελαν περισσότερο ελεύθερο χρόνο. Φυσικά κάτι τέτοιο δεν απαιτεί πάντα να μειωθεί ο εργασιακός χρόνος αλλά ίσως αν το ωράριο γινόταν πιο ευέλικτο προκειμένου να ικανοποιούνταν και τα δυο αιτήματα (εργασία και ελεύθερου χρόνου). Επίσης αν υφίστανται αρκετός χρόνος σε υπερωριακή εργασία, αυτό θα μπορούσε με κάποιες πολιτικές της εταιρείας αλλά και κάποιες ανακατανομές να ικανοποιήσει και να ευχαριστήσει κάποιους εργαζόμενους. Αν για παράδειγμα αντί να εργαζόταν μόνο μια ομάδα ατόμων σε υπερωριακή εργασία, αυτό να γινόταν και σε άλλες ομάδες αλλά με μειωμένο χρόνο, προκειμένου να ικανοποιηθούν και οι ανάγκες της εταιρείας αλλά και των εργαζομένων. Κάτι τέτοιο σίγουρα θα ενίσχυε την ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από τους προϊστάμενους τους και κατ' επέκταση από την επιχείρηση/ οργανισμό.

Επίσης, ένα υψηλό ποσοστό εργαζομένων στους τρόπους βελτίωσης που προτάθηκαν θα ήθελαν να υπάρχει περισσότερη αναγνώριση της εργασίας που εκτελούν. Ένα τέτοιο γεγονός μερικές φορές είναι υπεραρκετό και δεν σημαίνει πάντα ότι η αναγνώριση ή η επιβράβευση θα συνοδεύεται και με οποιεσδήποτε άλλες ανταμοιβές, χρηματικές και μη (μπορεί με μια ανακατανομή καθηκόντων, δικαίωμα για ανάληψη πρωτοβουλιών, ανάληψη περισσότερων ευθυνών). Ο προϊστάμενος κάθε τμήματος έχει την ευθύνη οι εργαζόμενοι της ομάδας τους να νιώθουν καλά έτσι ώστε να μπορούν να αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Θα πρέπει να γνωρίζουν καλά τα άτομα της ομάδας τους έτσι ώστε να τους κάνουν να νιώθουν καλά και αυτοπεποίθηση για την εργασία που εκπονούν.

Τέλος, η συναδελφική αλληλεγγύη είναι ένα αρκετά σημαντικό θέμα που ταλανίζει στις μέρες μας αρκετές εργασιακές ομάδες, καθώς οι εργασιακές σχέσεις είναι ένα από τα θέματα που ελλοχεύουν πολλούς κινδύνους ως προς την ικανοποίηση των εργαζομένων. Όπως έχει αναφερθεί ξανά και πιο πάνω, το εργασιακό περιβάλλον είναι ένας χώρος όπου βρισκόμαστε τις περισσότερες ώρες της ημέρας,

καθημερινά. Η συναδελφική αλληλεγγύη αποτελεί μέρος του εργασιακού περιβάλλοντος και κατ' επέκταση παίζει αρκετά σημαντικό ρόλο στο αν ένας εργαζόμενος θα νιώθει εμπιστοσύνη, ασφάλεια και αλληλεγγύη απέναντι στους συναδέλφους του.

Όλοι οι πιο πάνω είναι παράγοντες που ενισχύουν ή αποδυναμώνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Μια επιχείρηση μπορεί με κάποιες εσωτερικές διαδικασίες που θα ακολουθήσει να αυξήσει ή να μειώσει (ακόμη σε πολλές περιπτώσεις να μηδενίσει) την ικανοποίηση των εργαζομένων της. Αρκετές φορές είναι μια λεπτή κλωστή όπου κρατάει ένα άτομο σ' ένα οργανισμό.

Ποτέ δεν είναι αργά για ένα ανασχηματισμό στην εταιρεία, ένα σχέδιο παρακίνησης εργαζομένων, όπου με μικρές αλλαγές μπορεί να επιτευχθεί αύξηση κινήτρων και παρακίνησης. Εφόσον μέσω των εργαζομένων οι επιχειρήσεις θα πετύχουν τους στόχους τους, η βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων θα έπρεπε να είναι προτεραιότητα τους. Όπως όλοι γνωρίζουμε, όλα είναι κύκλοι και αλληλοσυνδέονται. Μια μη ικανοποίηση των εργαζομένων, σίγουρα θα προκαλέσει χαμηλή παραγωγικότητα και κατ' επέκταση σε μη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Κάθε προτεινόμενη λύση φέρει την δική της βαρύτητα και σημασία. Έτσι ως πρώτο στάδιο μπορεί μια επιχείρηση να διεξάγει ένα ερωτηματολόγιο για να αναγνωρίσει για αρχή το στάδιο ικανοποίησης που βρίσκονται οι εργαζόμενοι της. Έπειτα μέσα από τις απόψεις των συμμετεχόντων, είναι ευθύνη της επιχείρησης με τα κατάλληλα μέτρα που θα λάβει να αυξήσει την ικανοποίηση, τα δώσει περισσότερα κίνητρα για εργασία αλλά να αυξήσει και την παρακίνηση των εργαζομένων της προκειμένου να δει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Το μέλημα αυτό της επιχείρησης είναι υψίστης σημασίας, καθώς η κάθε εισήγηση που θα λάβει είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη προκειμένου να φθάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Επίσης κατά την έρευνα αυτή θα πρέπει να αναγνωριστεί ότι οι ηγέτες, οι προϊστάμενοι έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες, γνώσεις για τις απαιτήσεις των θέσεων τους, αλλά και για να οδηγούν και να καθοδηγούν τις ομάδες τους. Επίσης κατά την εκπαίδευση, πολύ χρήσιμο θα ήταν να λαμβάνουν μέρος και οι

προϊστάμενοι των τμημάτων καθώς και οι ηγέτες του οργανισμού συμβάλλοντας έτσι στην παρακίνηση των εργαζομένων στο μέγιστο του βαθμό.

Ακόμη είναι υψίστης σημασίας να γίνει αντιληπτό ότι το κλειδί για την επίτευξη παρακίνησης των εργαζομένων είναι συσχετισμένο με την αύξηση της ικανοποίησης εργαζομένων. Για να επιτευχθεί ικανοποίηση εργαζομένων θα πρέπει να αυξηθεί η ικανοποίηση στους πιο πάνω παράγοντες που έχουμε αναφερθεί (ανταμοιβή, εργασιακή ικανοποίηση, εκπαίδευση, περισσότερος χρόνος για προσωπική ζωή κ.λ.π). Συνεπώς, βελτιώνοντας τα πιο πάνω επιτυγχάνεται ικανοποίηση εργαζομένων, βελτίωση απόδοσης και αποτελεσματικότητας και κατ' επέκταση επίτευξη επιχειρησιακών στόχων.

Τέλος, ακολουθώντας τις πιο πάνω αναφορές των θεωριών παρακίνησης, επιβεβαιώνεται ότι ο άνθρωπος προσπαθεί κλιμακωτά (πυραμίδα Maslow) να ικανοποιήσει τις ανάγκες του (βιολογικές, ανάγκες ασφάλειας, κοινωνικές) γι' αυτό και απαιτείται περισσότερος χρόνος για προσωπική ζωή, περισσότερη αναγνώριση της εργασίας από προϊστάμενους και συνάδελφους αλλά και καλύτερο και φιλικό εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τον F. Herzberg επίσης επιβεβαιώνονται και στα σημερινά δεδομένα ότι αρκετοί παράγοντες που συντείνουν στο να παρακινούνται οι εργαζόμενοι όπως η αναγνώριση εργασίας, η ανάληψη ευθυνών, η θέση στην οποία βρίσκονται κ.α., που όπως βλέπουμε αυτοί οι παράγοντες ορίζονται και ως τρόποι βελτίωσης της παρακίνησης από τους ίδιους τους εργαζόμενους της έρευνας μας. Σημειώνεται ότι με βάση τη θεωρία του McClelland, επίσης βλέπουμε μια σύνδεση καθώς οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη για εξουσία εφόσον θέλουν να αναλαμβάνουν ευθύνες, πρωτοβουλίες και αποφάσεις, που όπως είδαμε δεν υπάρχει πάντα. Επίσης υπάρχει και η ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών αφού απαιτείται φιλικό/ ευχάριστο περιβάλλον αλλά και αναγνώριση της εργασίας από συνάδελφους. Κλείνοντας, η θεωρία του Vroom (θεωρία των προσδοκιών) φαίνεται ότι ισχύει μέχρι και σήμερα αφού οι χρηματικές ανταμοιβές και άλλες ανταμοιβές είναι η πρώτη επιλογή από τους συμμετέχοντες μας, ως τρόπος παρακίνησης και αύξηση της παραγωγικότητας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΡΕΥΝΑ

Αγαπητοί/ές συμμετέχοντες/ουσες,

Ονομάζομαι Σταυρούλα Παναγιώτου και είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Θα ήθελα να διεξάγω έρευνα με θέμα την Παρακίνηση Εργαζομένων ούτως ώστε να αποπερατώσω τις μεταπτυχιακές μου σπουδές.

Στα πλαίσια αυτά, χρειάζομαι πληροφορίες για το πιο πάνω θέμα, τις οποίες μόνο εσείς μπορείτε να μου δώσετε. Γι' αυτό το λόγο έχω σχεδιάσει ερωτηματολόγιο, με το οποίο θα ήθελα να συλλέξω τις απαντήσεις σας.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από μια σειρά ερωτήσεων οι οποίες χρειάζονται περίπου 2-3 λεπτά για να απαντηθούν. Όλες οι απαντήσεις που θα παρέχετε θα τύχουν εμπιστευτικότητας και οποιαδήποτε δημοσίευση προκύψει, θα είναι για σκοπούς παρουσίασης των αποτελεσμάτων και δεν θα είναι δυνατή η ταυτοποίηση σας.

Αν θα θέλατε να με βοηθήσετε συμμετέχοντας στην παρούσα έρευνα παρακαλώ να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο που σας έχει δοθεί και να το τοποθετήσετε στον επισυναπτόμενο φάκελο, ούτως ώστε οι απαντήσεις σας να παραμείνουν ανώνυμες και εμπιστευτικές.

Σας ευχαριστώ πολύ για τη βοήθειά σας.

Οδηγίες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου για αυτούς που θα ήθελαν να συμμετάσχουν στην έρευνα:

- Παρακαλώ να συμπληρώσετε τα κενά με μια απάντηση που αφορά μόνο εσάς.
- Όπου σας δίνονται επιλογές, παρακαλώ αναλόγως να κυκλώσετε ή να βάλετε √ στην απάντηση που σας αντιπροσωπεύει.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΜΕΡΟΣ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Συμπληρώστε τα στοιχεία που ζητούνται πιο κάτω.

Φύλο: Άνδρας <input type="checkbox"/> Γυναίκα <input type="checkbox"/>
Ηλικία: Μέχρι 25 χρονών <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56-65 <input type="checkbox"/>
Οικογενειακή κατάσταση: Ελεύθερος/η <input type="checkbox"/> Με σύντροφο <input type="checkbox"/> Παντρεμένος/η <input type="checkbox"/> Διαζευγμένος/η <input type="checkbox"/> Χήρος/α <input type="checkbox"/>
Εκπαίδευση: Μέχρι Λύκειο <input type="checkbox"/> Πτυχίο <input type="checkbox"/> Μάστερ <input type="checkbox"/> Διδακτορικό <input type="checkbox"/>
Εργάζεστε; Ναι <input type="checkbox"/> Όχι <input type="checkbox"/>
Σε ποιο τομέα εργάζεστε; Ιδιωτικός Τομέας <input type="checkbox"/> Δημόσιος Τομέας <input type="checkbox"/>
Βάση στην οποία εργάζεστε; Έκτακτη <input type="checkbox"/> Μόνιμη <input type="checkbox"/>
Πόσο καιρό εργάζεστε στον συγκεκριμένο οργανισμό; Βραχυπρόθεσμα (μέχρι 1 χρόνο) <input type="checkbox"/> Μεσοπρόθεσμα (1-2) <input type="checkbox"/> Μακροπρόθεσμα (3+) <input type="checkbox"/>
Μισθολογική κλίμακα στην οποία βρίσκεστε (σε €); Μέχρι 1000 <input type="checkbox"/> 1000 – 1500 <input type="checkbox"/> 1500 – 2000 <input type="checkbox"/> 2000- 2500 <input type="checkbox"/> 2500 και άνω <input type="checkbox"/>

ΜΕΡΟΣ Β: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Παρακαλώ να απαντήσετε σε ποιο βαθμό ισχύουν για σας οι πιο κάτω δηλώσεις.

1=καθόλου, 2=λίγο, 3=μέτρια, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ

ΔΗΛΩΣΕΙΣ	ΚΑΘΟ- ΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
1. Λαμβάνετε αποφάσεις με βάση τη θέση που κατέχετε στον οργανισμό;	1	2	3	4	5
2. Ο τόπος διαμονής σας απέχει αρκετά μακριά από το χώρο εργασίας σας;	1	2	3	4	5
3. Είστε ικανοποιημένοι με την μισθολογική κλίμακα στην οποία βρίσκεστε;	1	2	3	4	5

4. Πιστεύετε ότι έχετε ευχάριστο/φιλικό περιβάλλον εργασίας;	1	2	3	4	5
5. Υπάρχει επαρκής αξιολόγηση από τον Προϊστάμενο;	1	2	3	4	5
6. Υπάρχει αξιοκρατική αξιολόγηση στον οργανισμό;	1	2	3	4	5
7. Υπάρχει ίση μεταχείριση από τον Προϊστάμενο προς τους εργαζομένους;	1	2	3	4	5
8. Υπάρχει επαρκής εκπαίδευση;	1	2	3	4	5
9. Είστε ικανοποιημένοι από την ανταπόκριση των ηγετών του οργανισμού στα αιτήματά σας;	1	2	3	4	5
10. Είστε ικανοποιημένοι από την αναγνώριση της εργασίας που εκτελείτε από πλευράς σας (από προϊσταμένους);	1	2	3	4	5
11. Είστε ικανοποιημένοι από την αναγνώριση της εργασίας που εκτελείτε από πλευράς σας (από συναδέλφους);	1	2	3	4	5
12. Έχετε ευκαιρίες ανέλιξης;	1	2	3	4	5
13. Έχετε μία δουλειά που σας αφήνει αρκετό χρόνο για την προσωπική και οικογενειακή σας ζωή;	1	2	3	4	5

Πόσο άγχος έχετε για την συγκεκριμένη δουλειά;

1. Συχνά
2. Πάντα έχω άγχος
3. Σπάνια
4. Ποτέ

Σε γενικές γραμμές, σε ποιο βαθμό θα λέγατε ότι είστε ικανοποιημένοι από το χώρο εργασίας σας με βάση τις πιο πάνω παραμέτρους;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

Για πόσο καιρό ακόμα νομίζετε ότι θα συνεχίσετε να εργάζεστε στον οργανισμό αυτό;

1. Το πολύ για δυο χρόνια ακόμα

2. Από δύο μέχρι πέντε χρόνια
3. Για περισσότερο από πέντε χρόνια
4. Μέχρι να αφυπηρητήσω

ΜΕΡΟΣ Γ: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Παρακαλώ να απαντήσετε σε ποιο βαθμό θεωρείται ότι χρειάζεται βελτίωση το κάθε μέρος ή τα άτομα του οργανισμού στον οποίο βρίσκεστε έτσι ώστε να αυξηθεί η παρακίνηση των εργαζομένων. 1=καθόλου βελτίωση, 2=λίγη βελτίωση, 3=μέτρια βελτίωση, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ βελτίωση

ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ/ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΚΑΘΟ-ΛΟΥΣ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
1. Βελτίωση στις συνθήκες εργασίας (καλύτερο κλιματισμό, φωτισμό, μεγαλύτερο χώρο)	1	2	3	4	5
2. Περισσότερη εκπαίδευση προς τους εργαζόμενους	1	2	3	4	5
3. Μεγαλύτερη ανταπόκριση ηγετών στα αιτήματα των εργαζομένων.	1	2	3	4	5
4. Περισσότερη χρήση διαδικτύου/ τεχνολογίας.	1	2	3	4	5
5. Περισσότερη ομοιογένεια μεταξύ των εργαζομένων.	1	2	3	4	5
6. Παροχή χρηματικών ανταμοιβών στις επιτυχίες.	1	2	3	4	5
7. Παροχή άλλων ανταμοιβών στις επιτυχίες.	1	2	3	4	5
8. Περισσότερη συναδελφική αλληλεγγύη.	1	2	3	4	5
9. Δημιουργία ομάδων για εκτέλεση μιας εργασίας.	1	2	3	4	5
10. Περισσότερη αναγνώριση εργασίας που εκτελείτε.	1	2	3	4	5
11. Περισσότερος χρόνος για την προσωπική και οικογενειακή σας ζωή.	1	2	3	4	5

Με ποιο τρόπο σας γίνεται εκπαίδευση στο χώρο εργασίας σας;

.....

.....

.....

Υπάρχει κάποιος άλλος τρόπος εκπαίδευσης που θα θέλατε να εφαρμοστεί στο χώρο εργασίας σας; Αν ναι διευκρινίστε την νέα μέθοδο.

.....
.....
.....

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ!

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Ιορδανόγλου Δ. (2008), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Νέες τάσεις και πρακτικές, σελ.236, Εκδ. Κριτική
- Κέφης Β.(2005), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες, σελ. 147-148, Αθήνα, Εκδ. Κριτική
- Κέφης Β.(2005), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες, σελ. 157, Αθήνα, Εκδ. Κριτική
- Λύτρας Π. (1992) Εργασιακές Σχέσεις: Συμβολή στα σύγχρονα κοινωνικό - ψυχολογικά δεδομένα των ανθρώπινων σχέσεων στην εργασία με βάση την αύξηση της παραγωγικότητας και τη συμμετοχή των εργαζομένων, Αθήνα, Εκδ. Interbooks
- Σταθακόπουλος Β. (2005), Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, Αθήνα, Εκδ. Σταμούλη Α.Ε.
- Χυτήρης Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, σελ. 18, Αθήνα, Εκδ. Interbooks
- Χυτήρης Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, σελ. 31, Αθήνα, Εκδ. Interbooks
- Χυτήρης Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, σελ. 113, Αθήνα, Εκδ. Interbooks

Ξένα

- Adams S.J. (1963) "Towards an understanding of inequity" The Journal of Abnormal and Social Psychology 67, pg 422
- Amabile T. M. (1996) Creativity in context: Update to "the social psychology of creativity", Westview Press
- Gagne M. & Deci E. L. (2005) "Self – determination theory and work motivation", Journal of Organizational Behavior, 26, pg 331-362
- Gerhart B. & Fang M. (2015), "Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long – held beliefs" Annu. Rev. Org. Psychol. Organ. Behav. Pg. 489-521
- Herzberg F, Mausner B., Snyderman B. (1957) The motivation to work. New York. Wiley
- Locke E.A. & Henne D. (1986), Work Motivation Theories, New York, Wiley
- Maslow A. 1943, "A Theory of Human Motivation" Psychological Review. Vol. 50 No.4, pg 370-396
- McClelland D. (1961) The Achieving Society. Van Nostrand.
- McGregor D. (1960), The Human Side of Enterprise, McGraw Hill
- Porter L.W. & Lawler E.E. (1968) "Managerial attitudes and performance"
- Schwartz H.S. (1982) "Job involvement as obsession – compulsion", Academy of Management Review, 7, pg 429-432
- Schultz. T.W, (1961), The American Economic Review Vol.51, No.1 (Mar.,1961), American Economic Association
- Stoner J. & Freeman R. (1989), Management. Prentice – Hall, Inc.

Vroom V. (1964), *Work and Motivation*. Wiley