

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Εργασιακή Ικανοποίηση και Παρακίνηση

Φοίβος Μαρκίδης

**Επιβλέπων Καθηγητής
Σοφία Αντρέου**

Ιανουάριος 2016

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Εργασιακή Ικανοποίηση και Παρακίνηση

Φοίβος Μαρκίδης

Επιβλέπων Καθηγητής
Σοφία Αντρέου

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

Ιανουάριος 2016

I. Περίληψη

Εισαγωγή: Οι ανάγκες του ατόμου, η επιθυμία των επιχειρήσεων να κερδίσουν ένα ορισμένο μερίδιο της αγοράς, καθώς και οι σημερινές κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες έχουν οδηγήσει τη στροφή του ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων στο ανθρώπινο δυναμικό. Καταβάλλονται προσπάθειες υπό το πρίσμα της υποκίνησης και της επίτευξης ικανοποίησης των εργαζομένων για αύξηση των επιδόσεων και αποτελεσματικότερων αποδόσεων των ατόμων στην εκτέλεση του έργου τους.

Σκοπός: Σκοπό της παρούσας μελέτης αποτέλεσε η θεωρητική εξέταση των μεταβλητών που άπτονται αυτών των δύο εννοιών, η καταγραφή των απόψεων εργαζομένων σε επιχειρήσεις της Κυπριακής Δημοκρατίας, καθώς και η σύγκριση των μεθόδων υποκίνησης και της επίτευξης ικανοποίησης μεταξύ των δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών της Κύπρου.

Μεθοδολογία: Για την επίτευξη των παραπάνω πραγματοποιήθηκε αναζήτηση σε πηγές της παγκόσμιας βιβλιογραφίας και σχεδιάστηκε μια συγχρονική μελέτη. Δείγμα της μελέτης αποτέλεσαν 99 εργαζόμενοι σε δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις της Κυπριακής Δημοκρατίας. Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν τα εργαλεία Job Satisfaction Survey, Job Descriptive Index, Minnesota Satisfaction Questionnaire & Κλίμακα Αντιλαμβανόμενου Άγχους ενώ για τη βαθμολόγηση του χρησιμοποιήθηκε η 5βάθμια κλίμακα Likert. Για τη στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα SPSS.

Αποτελέσματα: Παρά την έλλειψη υποκίνησης των εργαζομένων ο βαθμός συνολικής ικανοποίησης τους είναι υψηλός, όπως επίσης και οι επιμέρους συνθήκες που μετρούν την ικανοποίηση. Η ύπαρξη εργασιακού άγχους είναι πιθανή αλλά δεν δύναται να υποστηριχθεί κάτι ανάλογο με ασφάλεια. Η ηλικία το φύλο και το επίπεδο μόρφωσης επηρεάζουν τόσο την ικανοποίηση τους όσο και τις μεθόδους υποκίνησης που τους ικανοποιούν. Γενικότερα η ικανοποίηση των εργαζομένων εξαρτάται από κάθε μεταβλητή υποκίνησης εκτός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που εκπονεί η επιχείρηση και η συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων. Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την εργασία τους παρότι ο εργασιακός φορέας δεν συνδέεται στατιστικώς με την επίτευξη ικανοποίησης ($p=0,221$).

Συμπεράσματα: Συμπερασματικά μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η υποκίνηση των εργαζομένων και η επίτευξη ικανοποίησης είναι δύο πολυσύνθετες και δαιδαλώδεις διαδικασίες, οι οποίες πρέπει να τύχουν ιδιαίτερης προσοχής από κάθε επιχείρηση. Η

ισόνομη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η εκπλήρωση των ανθρώπινων αναγκών και η εφαρμογή της διαδικασίας της αξιολόγησης των εργαζομένων δύναται να έχουν καταλυτικό ρόλο στις δύο αυτές διεργασίες.

II. Summary

Introduction: The needs of the individual, the desire of businesses to gain a certain market share, and the current socio-economic conditions have led to a shift of business interest in people. Efforts are being made in light of motivation and job satisfaction for increased performance and more efficient performance of individuals in the carrying out their work.

Purpose: The aim of this study was the theoretical examination of the variables affecting these two concepts, to record the views of workers in enterprises of the Cyprus Republic and the comparison of methods of incitement and achievement of satisfaction among public and private organizations in Cyprus.

Methodology: To achieve the above searched sources of world literature and designed a cross-sectional study. The study sample 99 employees in public and private enterprises of the Cyprus Republic. For data collection was used the tools Job Satisfaction Survey, Job Descriptive Index, Minnesota Satisfaction Questionnaire & Perceived Stress Scale and for the calibration of the 5vathmia Likert scale was used. For the statistical analysis used the SPSS program.

Results: Despite the lack of motivation of workers their degree of overall satisfaction is high, as well as the individual circumstances that measure satisfaction. The existence of work-related stress is likely but cannot be argued something similar security. The age, sex and education level affect both the satisfaction and the motivation methods to satisfy. Generally, the employee satisfaction depends on each variable stimulation outside educational programs developed by the company and their participation in decision-making. Workers in the public and private sector is particularly with satisfied with their job, although the labor agencies not statistically linked to the achievement of satisfaction ($p = 0,221$).

Conclusions: In conclusion we can say that the motivation of workers and achieve satisfaction are two complex and labyrinthine procedures, which should be given particular attention in any business. The equitable management of human resources, the fulfillment of human needs and the implementation of the process of evaluating the workers may have a catalytic role in both these processes.

III. Ευχαριστίες

Πρώτα από όλους θα ήθελα να ευχαριστήσω την σύζυγο και τα δύο μου παιδιά, για την πολύτιμη βοήθεια, την άσπείρευτη υπομονή και κατανόηση τους. Χωρίς την ενθάρρυνση και την στήριξη τους δεν θα μπορούσα να ολοκληρώσω τις σπουδές μου.

Θέλω επίσης να εκφράσω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου και στην επιβλέπων καθηγήτρια μου Κα. Σοφία Αντρέου που μου έδωσε την ευκαιρία να εκπνοήσω αυτή την μεταπτυχιακή διατριβή στο θέμα που με ενδιέφερε καθώς και για τις πολύτιμες συμβουλές και παρατηρήσεις της.

Περιεχόμενα

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου	1
Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου	2
I. Περίληψη	4
II. Summary.....	6
III. Ευχαριστίες	7
Κεφάλαιο 1	11
Εισαγωγή.....	11
Κεφάλαιο 2	13
Διοίκηση Επιχειρήσεων.....	13
2.1 Θεωρίες Διοίκησης.....	13
2.1.1 Κλασσική Σχολή.....	13
2.1.2 Νεοκλασσική Σχολή	15
2.1.3 Σύγχρονη Σχολή.....	16
2.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	17
2.2.1 Αρχές Δ.Ο.Π.	18
2.2.2 Στόχοι Δ.Ο.Π.....	19
2.3 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	21
2.3.1 Από την Διοίκηση Προσωπικού στην Δ.Α.Π.	21
2.3.2 Αρμοδιότητες και Στόχοι της Δ.Α.Π.....	23
Κεφάλαιο 3	25
Αξιολόγηση Εργαζομένων	25
3.1 Εποπτεία - Αξιολόγηση	25
3.2 Μεθόδοι Αξιολόγησης.....	26
3.3 Σύγχρονες Μορφές Αξιολόγησης.....	29
3.3.1 Αυτοαξιολόγηση	29
3.3.2 Αξιολόγηση Μεταξύ Συναδέλφων	29
3.3.3 Αξιολόγηση από τους Πελάτες.....	30

3.3.4 Αξιολόγηση 360 ⁰ Μοιρών.....	30
3.4 Αξιολόγηση Εργαζομένων Δημοσίου Τομέα.....	30
Κεφάλαιο 4	33
Υποκίνηση Εργαζομένων	33
4.1 Εισαγωγικά Στοιχεία Υποκίνησης.....	33
4.2 Θεωρίες Υποκίνησης.....	34
4.2.1 Ιεράρχηση Αναγκών του Maslow.....	34
4.2.2 Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων.....	35
4.2.3 Η Θεωρία των Επικτατικών Αναγκών.....	36
4.2.4 Η Θεωρία των Προσδοκιών.....	38
4.3 Μεθόδοι Εργασιακής Υποκίνησης.....	39
4.3.1 Εκπαίδευση Εργαζομένων	39
4.3.2 Εργασιακό Περιβάλλον	39
4.3.3 Οικονομικός Παράγοντας.....	40
4.3.4 Συμμετοχή στην Διοίκηση	41
4.4 Υποκίνηση στον Δημόσιο Τομέα	41
Κεφάλαιο 5	43
Ικανοποίηση Εργαζομένων	43
5.1 Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης	44
5.1.1 Εργασιακό Περιβάλλον	44
5.1.2 Ατομικοί Παράγοντες.....	46
5.2 Η Επαγγελματική Ικανοποίηση σε Συνάρτηση με την Απόδοση των Εργαζομένων και της Επιχείρησης.....	47
5.3 Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης	49
5.4 Η Εργασιακή Ικανοποίηση στον Δημόσιο Τομέα.....	50
Κεφάλαιο 6	52
Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης.....	52
6.1 Μεθοδολογία Έρευνας	52

6.1.1 Υλικό Μελέτης.....	52
6.1.2 Εργαλεία Μελέτης.....	52
6.1.3 Δομή Ερωτηματολογίου & Δείγμα Μελέτης.....	54
6.1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα.....	54
6.2 Αποτελέσματα.....	55
6.2.2 Η Υποκίνηση Εργαζομένων.....	55
6.2.3 Αποτελέσματα Επίτευξης Ικανοποίησης.....	58
6.2.4 Αποτελέσματα Εργασιακού Στρές.....	59
6.2.5 Δημογραφικά Στοιχεία & Επίτευξη Ικανοποίησης.....	61
6.2.6 Δημογραφικά Στοιχεία & Παρακίνηση.....	62
6.2.7 Παροχή Κινήτρων & Επίτευξη Ικανοποίησης.....	62
6.2.8 Εργασιακό Στρές & Ικανοποίηση.....	62
6.2.9 Μεθόδοι Υποκίνησης Εργαζομένων.....	63
6.2.10 Ικανοποίηση Εργαζομένων.....	65
6.2.11 Εργασιακό Στρές.....	66
6.2.12 Συσχετίσεις Ελέγχου Ανεξαρτησίας.....	66
Κεφάλαιο 7.....	68
Συμπεράσματα.....	68
Βιβλιογραφία.....	70
Παράρτημα Α.....	76
Ερωτηματολόγιο.....	76
Παράρτημα Β.....	79

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Η εργασία σε γενικότερο επίπεδο δεν αποτελεί μόνο μια πηγή εσόδων, αλλά μια σύνθετη διαδικασία για την υλοποίηση των αναγκών του ανθρώπου. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν από τη μεριά τους να παράγουν και να πωλούν αγαθά είτε πρόκειται για προϊόντα είτε για υπηρεσίες. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον κύριο παράγοντα σε κάθε διαδικασία της παραγωγής και της πώλησης αυτών των αγαθών. Για αυτό το λόγο έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων καθώς και μια στροφή των επιχειρήσεων προς την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Η εισαγωγή διαφόρων εννοιών και διαδικασιών έχουν γίνει επιτακτικές για κάθε οργανισμό που θέλει να κερδίσει μια θέση στην αγορά. Η διαδικασία της αξιολόγησης και η ενσωμάτωση σύγχρονων μορφών διοίκησης είναι δύο από τις παραπάνω έννοιες που συμβάλουν στην εύρεση των κατάλληλων ατόμων για κάθε θέση στον οργανισμό, τη διερεύνηση στο διάβα του χρόνου πιθανών ανεπιθύμητων στοιχείων στην εκτέλεση του έργου τους και την πρόληψη οιοσδήποτε δυσχέρειας στον εργασιακό χώρο. Επιπροσθέτως, οι επιχειρήσεις έχουν στραφεί προς την παρακίνηση των εργαζομένων με στόχο την επίτευξη της επαγγελματικής τους ικανοποίησης. Διάφορες μελέτες έχουν συνδέσει την υποκίνηση και εν τέλει την ικανοποίηση των εργαζομένων με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα τους σε κάθε έργο το οποίο καλούνται να επιτελέσουν (Νικολαΐδου Α., 2010; Κρεμέτη Μ., 2010; Ζάχου Σ., Μπουκουβάλα Γ., 2013; Χυτήρης Λ., 2001).

Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις ανήκουν είτε στον ιδιωτικό είτε στο δημόσιο τομέα. Η λειτουργία των ιδιωτικών οργανισμών σε όλο τους το φάσμα διαφέρει σε αρκετά μεγάλο βαθμό από την αντίστοιχη του δημόσιου τομέα. Ακόμα και σε περιπτώσεις παραγωγής και παροχής ίδιων αγαθών δύναται να παρουσιάζονται πολλές διαφορές, όπως επίσης και στην ίδια δημόσια επιχείρηση παρατηρούνται διαφορές στη διοίκηση και τη λειτουργία του κάθε τμήματος (Andersen L., Kjeldsen A., 2013; Dixit A., 2002).

Όλες οι παραπάνω μεταβλητές έδωσαν το εύνασμα για τη διερεύνηση των μεταβλητών που ορίζουν τη λειτουργία κάθε επιχείρησης, την υποκίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τόσο των ιδιωτικών όσο και των δημόσιων οργανισμών σε θεωρητικό υπόβαθρο. Επιπροσθέτως, θα διερευνηθούν οι απόψεις των εργαζομένων σε δημόσιες ή/και ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Κυπριακή Δημοκρατία για θέματα που άπτονται της υποκίνησης και ικανοποίησης, καθώς και θα πραγματοποιηθεί η σύγκριση των επικρατουσών συνθηκών των δύο αυτών εννοιών μεταξύ των ιδιωτικών και των δημόσιων οργανισμών.

Στο 1^ο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης γίνεται λόγος για τον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων σε θεωρητικό επίπεδο, περιγράφοντας διεξοδικά τις θεωρίες όπου έχουν αναπτυχθεί σε κάθε μια σχολή διοίκησης, την εισαγωγή της ποιότητας στο μάνατζμεντ και τη διαδρομή που διανύθηκε έως ότου εισαχθεί η έννοια της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Στο 2^ο κεφάλαιο γίνεται λόγος για τη διαδικασία της αξιολόγησης σε γενικό επίπεδο αλλά και του τρόπου αξιολόγησης των εργαζομένων σε δημόσιους οργανισμούς, στο 3^ο κεφάλαιο γίνεται ενδελεχής αναφορά σε κάθε πτυχή της υποκίνησης των εργαζομένων ιδιωτικών και δημόσιων επιχειρήσεων και στο 4^ο κεφάλαιο περιγράφεται η ικανοποίηση των εργαζομένων το οποίο κλείνει την ανάπτυξη του ζητήματος σε θεωρητικό επίπεδο. Με το 5^ο κεφάλαιο ξεκινά η ανάπτυξη του ερευνητικού μέρους και περιλαμβάνει κάθε μεταβλητή που ορίζει την μεθοδολογία για τη διεξαγωγή της ερευνητικής μελέτης, στο 6^ο κεφάλαιο αναφέρονται τα αποτελέσματα της μελέτης και στο 7^ο κεφάλαιο η συζήτηση από τη στατιστική ανάλυση των παραπάνω αποτελεσμάτων.

Κεφάλαιο 2

Διοίκηση Επιχειρήσεων

2.1 Θεωρίες Διοίκησης

Σε ευρύτερο πλαίσιο δύναται να υποστηρίξουμε ότι ο όρος θεωρία περιλαμβάνει τη συστηματική ομαδοποίηση αλληλοσχετιζόμενων αρχών και στοιχείων. Ειδικότερα ορίζεται ως οργάνωση της γνώσης υπό το πρίσμα συστηματικών αρχών, καθώς και ενοποιημένων γνώσεων στα όρια της χωροθέτησης της κάθε επιστήμης. Στο παρόν πόνημα θα ασχοληθούμε με την εισαγωγή θεωριών στον τομέα των επιστημών που άπτονται με την οργάνωση και τη διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα θα μελετήσουμε τους βασικούς εκφραστές των τριών κύριων σχολών, της κλασσικής, νεοκλασσικής και σύγχρονης σχολής.

2.1.1 Κλασσική Σχολή

Στη θεωρία του Frederick Taylor ως βασική αρχή περιλαμβάνεται ο ορθολογισμός ενώ επιπλέον η αποδοτικότητα συνδέεται με την οργάνωση και με την αύξηση της παραγωγικότητας. Επιπροσθέτως ανέδειξε την ύπαρξη κινήτρων ως συνδετικό παράγοντα για τη διακύμανση της απόδοσης των εργαζομένων, καθώς στην πρακτική εφαρμογή της θεωρίας Taylor αποδείχτηκε η αλληλεπίδραση της παροχής κινήτρων με την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Εντούτοις, η μηχανιστική μορφή της θεωρίας προκάλεσε πλείστα αρνητικά σχόλια. Ο Taylor αντιμετώπισε τον εργαζόμενο εξ ολοκλήρου ως μηχανή χωρίς να εστιάσει στον ανθρώπινο παράγοντα (Montana & Charnov 2002; Σαΐτης 2008).

Ο δεύτερος εκπρόσωπος της κλασσικής σχολής είναι ο Henri Fayol. Η θεωρία όπου διατύπωσε σε γενικό πλαίσιο περιλαμβάνει 5 κύριες λειτουργίες. Ο Γάλλος διευθυντής βιομηχανικών επιχειρήσεων υποστήριξε ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και η καθοδήγηση και ο έλεγχος αποτελούν αρχές όπου πρέπει να διέπουν το τμήμα της

διοίκησης. Οι παραπάνω 5 αρχές διοίκησης συμπληρώνονται από 14 σημεία τα οποία συνθέτουν αυτές τις αρχές (Σαΐτης, 2008; Τάκη 2009):

- ☞ Καταμερισμός εργασίας
- ☞ Εξουσία και ευθύνη
- ☞ Πειθαρχία
- ☞ Ενότητα εντολής (εντολή από έναν προϊστάμενο)
- ☞ Ενότητα διοίκησης
- ☞ Υποταγή ατομικών συμφερόντων στα γενικά
- ☞ Αμοιβή ικανοποιητική
- ☞ Συγκέντρωση αρμοδιοτήτων: να βρεθεί ο σωστός βαθμός αποκέντρωσης
- ☞ Ιεραρχική κλιμάκωση
- ☞ Τάξη: εργαζόμενοι και εξοπλισμός στη σωστή θέση τη σωστή ώρα
- ☞ Δικαιοσύνη
- ☞ Σταθερότητα μόνιμου προσωπικού
- ☞ Πρωτοβουλία (ενθάρρυνση για πρωτοτυπία, σχεδιασμό, εφαρμογή σχεδίων)
- ☞ Υψηλό ηθικό (ομαδικό πνεύμα, ενότητα του οργανισμού)

Τα παραπάνω στοιχεία στο σύνολο τους περιγράφουν μια διοικητική λειτουργία η οποία έχει ως γνώμονα το γενικό συμφέρον μιας επιχείρησης, χωρίς να εξετάζει το ανθρώπινο στοιχείο και τα προσωπικό συμφέρον (Κουτούζης 1999).

Η θεωρία της γραφειοκρατίας διατυπώθηκε από τον επίσης εκπρόσωπο της κλασικής σχολής, Γερμανό κοινωνιολόγο Max Weber. Σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία δίδεται έμφαση στην επίσημη δομή του οργανισμού ενώ εμφανίζει απρόσωπο χαρακτήρα. Επιπροσθέτως, χαρακτηρίζεται από τον καταμερισμό και την ταξινόμηση της εργασίας με σαφή προσανατολισμό στην ιεραρχία πυραμιδικής οργάνωσης, λεπτομερές σύστημα κανόνων και από τη δημιουργία απρόσωπων σχέσεων. Η παρούσα θεωρία είχε αφομοιωθεί και εκτελεστεί από πλήθος οργανισμών μεγάλων βεληνεκούς. Παρόλα αυτά η δυσκαμψία που προκλήθηκε από την ενσωμάτωση αυτής της οργανωτικής θεωρίας δημιούργησε αντιθέσεις και αμφισβητήσεις ως προς την αποτελεσματικότητα της. Η υλοποίηση στην πράξη της θεωρίας του Weber προκάλεσε την ύπαρξη παθητικών εργαζομένων όπου παρότι είχαν αναπτύξει αυξημένες ικανότητες στο να λαμβάνουν και να εκτελούν τα καθήκοντά τους με άψογο τρόπο, αντιμετώπιζαν

υπέρογκα προβλήματα στην ευελιξία του εκτελούμενου έργου τους και στη λήψη αποφάσεων (Μουζέλης, 1992; Ανδρέου-Παπακωνσταντίνου 1994; Πασιαρδής 2004).

2.1.2 Νεοκλασική Σχολή

Κατά την περίοδο της νεοκλασικής σχολής πραγματώθηκε το πέρασμα από την πράξη στη θεωρία. Οι πρεσβευτές αυτής της σχολής διαμόρφωσαν και διατύπωσαν πιο ολοκληρωμένες θεωρίες ενσωματώνοντας τον ανθρώπινο παράγοντα δίδοντας έμφαση στη συμπεριφορά, στην ομαδική συμμετοχή για τη λήψη αποφάσεων και των διαπροσωπικών σχέσεων (Παναγιωτοπούλου Ρ., 1998).

Κινητήριο μοχλό στην δημιουργία της νεοκλασικής σχολής αποτέλεσε το πείραμα Hawthorn, το οποίο πραγματώθηκε από τον Αυστραλό Ψυχολόγο Elton Mayo. Η φιλοσοφία του πειράματος αφορούσε τη συσχέτιση της διοίκησης με τη συμπεριφορά. Ο κύριος στόχος του πειράματος περιλάμβανε τη διερεύνηση της επίδρασης του περιβάλλοντος στην παραγωγικότητα. Ο Elton Mayo κατά την εξέταση των δεδομένων που συνέλεξε και την εξαγωγή των αποτελεσμάτων από την παραπάνω παρατήρηση προέβη στην έκδοση 5 κύριων συμπερασμάτων. Πιο συγκεκριμένα διαπίστωσε σημαντική συσχέτιση μεταξύ συμπεριφοράς και συναισθημάτων. Το κοινωνικό περιβάλλον φαίνεται να επιδρά σε μεγαλύτερο βαθμό στην παραγωγή ενώ η προσωπική συμπεριφορά εξαρτάται από την αλληλεπίδραση των μελών της ομάδας. Επίσης από την εν λόγω αλληλεπίδραση φαίνεται να επηρεάζεται η αύξηση του ρυθμού παραγωγικότητας των εργαζομένων. Τέλος το εύρημα που έδωσε σάρκα και οστά στο κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων στη διοίκηση περιλαμβάνει τη συνάρτηση και συσχέτιση της συμπεριφοράς της ηγεσίας με την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Πετρίδου 2001; Μαντζάρης Γ., 2011).

Σε άμεση συνάρτηση με τα παραπάνω βρίσκεται η θεωρία του Αμερικανικής καταγωγής στελέχους επιχειρήσεων Chester Barnard. Ο Barnard ανέπτυξε μια θεωρία με βασική ιδέα την ενσωμάτωση της συμπεριφοράς στη διοίκηση, συνδέοντας τόσο τις ανάγκες όσο και τις φιλοδοξίες των εργαζομένων με τις αντίστοιχες του οργανισμού. Παράλληλα ο νομπελίστας Αμερικάνος Herbert Alexander Simon ανέπτυξε μια θεωρία με βάση τις ανθρώπινες σχέσεις. Στην δεδομένη περίπτωση αναζήτησε τα θετικά σημεία εκ των στοιχείων του επιστημονικού μάνατζμεντ, της γραφειοκρατίας και της

διοίκησης και προέβη στη δημιουργία ενός συνδυαστικού εξ αυτών μείγματος υπό το πρίσμα των ανθρωπίνων σχέσεων (Κοτούπα Φ., Μπασούκου Μ., 2013).

Με γνώμονα τις ανθρώπινες σχέσεις, τη φύση του ανθρώπου γενικότερα και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ειδικότερα δημιουργήθηκε η θεωρία του καθηγητή Douglas McGregor. Ουσιαστικά πρόκειται για τη διατύπωση δύο θεωριών που σχετίζονται με τις παραπάνω μεταβλητές της μελέτης του. Με βάση τη θεωρία X ο άνθρωπος λόγω της φύσης του τείνει να εργάζεται όσο το δυνατό λιγότερο, καθώς και να καταβάλλει την μικρότερη δυνατή προσπάθεια. Συνηθέστερα επιδιώκει το άτομο να μην αναλαμβάνει ευθύνες και να προτιμά την ασφάλεια. Σε παρόμοιες περιπτώσεις γεννάται η ανάγκη για μεγαλύτερο έλεγχο, επίβλεψη, διεύθυνση και διοίκηση και αμοιβή ή τιμωρία. Η φιλοσοφία της θεωρίας X ακολουθείται σε οργανισμούς όπου η ηγεσία τους χρησιμοποιεί το αυταρχικό μάνατζμεντ. Σε αντίθεση η θεωρία Y δέχεται ότι το άτομο δεν βλέπει την εργασία με απέχθεια ενώ τα συναισθήματα που του προκαλούνται στη σκέψη μιας ενδεχόμενης τιμωρίας δεν αποτελούν μοναδικά μέτρα ή μέσα υποκίνησης. Η φιλοσοφία της θεωρίας Y έγκειται στο ότι το ενδιαφέρον ενός ατόμου για την επίτευξη οιοσδήποτε στόχου σχετίζεται άμεσα με την αμοιβή του ενώ μεγαλύτερη αμοιβή ενός ατόμου αποτελούν τα συναισθήματα που νιώθει λόγω της συμμετοχής του στην επιτυχία, στο ότι και με τη δική του προσπάθεια επετεύχθη εν τέλει η επιτυχής ολοκλήρωση του έργου. Η παρούσα θεωρία υιοθετείται σε οργανισμούς με δημοκρατικό στυλ ηγεσίας (Σαΐτης, 2008; Montana & Charnov 2002).

Η επόμενη σχετιζόμενη με την νεοκλασική σχολή θεωρία που θα απασχολήσει το παρόν πόνημα εκπονήθηκε από την Mary Parker Follett (Ζαβλανός 1998). Η αμερικανίδα κοινωνική φιλόσοφος διατύπωσε μια θεωρία με κεντρική ιδέα την ομαδική εργασία. Πιο συγκεκριμένα η φιλοσοφία αυτής της θεωρίας έγκειται στην αρμονική συνεργασία του συνόλου των μελών ενός οργανισμού, είτε πρόκειται για στελέχη είτε για εργαζομένους. Επιπλέον η Follett εισήγαγε την έννοια της ανθρωπιστικής προσέγγισης σε όλους τους τομείς της διοίκησης όπως για παράδειγμα στην παροχή κινήτρων και στον ρόλο και τρόπο άσκησης της ηγεσίας.

2.1.3 Σύγχρονη Σχολή

Οι θεωρίες της σύγχρονης σχολής ξεκίνησαν να διατυπώνονται από τις αρχές του 1960 με βάση ένα ενοποιημένο σύστημα διοίκησης. Η φιλοσοφία των θεωρητικών της

σύγχρονης σχολής έτεινε προς την συστημική προσέγγιση. Η έννοια του συστήματος έγκειται στο γεγονός συγκοινωνούντων δοχείων. Πιο συγκεκριμένα το ένα σύνολο σημείων ή υποσυστημάτων αλληλεπιδρά με το άλλο καθώς και οιοσδήποτε μεταβολή παρουσιαστεί σε καθένα εξ αυτών οδηγεί σε διαφοροποίηση στην λειτουργία του συνόλου αυτών των υποσυστημάτων. Επιπροσθέτως, ο όρος σύστημα στη σύγχρονη σχολή περιγράφει πανομοιότυπα τα οποία είναι σχεδιασμένα με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχουν ένα συγκεκριμένο ή μια σειρά στόχων. Στη συστημική προσέγγιση ο οργανισμός αποτελείται από ένα σύνολο ατόμων τα οποία καλούνται να συνεργαστούν μεταξύ τους με οριοθετημένες ευθύνες και ρόλους για την επίτευξη του κοινού στόχου. Το κάθε σύστημα εμπεριέχει 4 βασικά σημεία ή μέρη: Οι εισροές ή αλλιώς input αποτελούνται από το έμψυχο και άψυχο δυναμικό του συστήματος, οι διαδικασίες οι οποίες εσωκλείουν κάθε διεργασία παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών, οι εκροές όπου περιγράφουν την πώληση των παραπάνω προϊόντων ή υπηρεσιών και τα αποτελέσματα όπου αφορούν κάθε συνέπεια θετική ή αρνητική που προκαλούνται από τη δημιουργία των προηγούμενων σημείων (Πετρίδου 2001; Σταματάκης Τ., 2009).

Οι θεωρίες που διατυπώθηκαν από τους εκφραστές της σύγχρονης σχολής οδήγησαν στη στροφή της διοίκησης στην ποιότητα. Ήδη από την αρχή της 10ετίας του 50` στην Αμερική στράφηκαν προς τη διασφάλιση της ποιότητας. Επιπροσθέτως, διατυπώθηκαν θεωρίες για την εφαρμογή στρατηγικού μάνατζμεντ ποιότητας (Δαράκη 2007).

2.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η διοίκηση Ολικής Ποιότητα (ΔΟΠ) ή αλλιώς Total Quality Management (TQM) έχει τις ρίζες της στην Ιαπωνία του 1950, η οποία αναπτύχθηκε και εξαπλώθηκε σιγά σιγά στην Αμερική και μόλις το 1980 στην Ευρώπη. Γενικότερα η ΔΟΠ περιλαμβάνει μια καινή διαδικασία μάνατζμεντ, επιδρώντας σε κάθε οργανισμό παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών (Ζάχου Σ., Μπουκουβάλα Γ., 2013).

Ουσιαστικά πρόκειται για μια διαδικασία διοίκησης η οποία έχει ως στόχο την αύξηση της αξίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας όπως αυτή η αξία γίνεται απτή από τον πελάτη, με τη συμβολή του συνόλου των εργαζομένων. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ περιλαμβάνει κάθε πράξη η οποία υλοποιείται με στόχο την ικανοποίηση των πελατών, με την ενεργή συμμετοχή κάθε εργαζομένου. Επιπροσθέτως κατά την υλοποίηση και εφαρμογή της ΔΟΠ αποτελείται από διεργασίες που ως στόχο έχουν την κατασκευή

μιας οργανωσιακής κουλτούρας την οποία υιοθετεί και ακολουθεί το σύνολο των εργαζομένων. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της ΔΟΠ αποτελεί η αποδοχή της από τους εργαζομένους ανεξαρτήτως βαθμίδος ή ιεραρχίας μέσα στην επιχείρηση. Όπως επίσης το εκπαιδευτικό πρόγραμμα για την άσκηση της ΔΟΠ αποτελεί κοινό τόπο για κάθε εργαζόμενο. Σε κάθε αναφορά μας στη ΔΟΠ πρέπει να θυμόμαστε ότι πληθώρα ζητήματα και παράγοντες επιδρούν στην εφαρμογή και της επιτυχία της, από το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης στο συντονισμό σε κάθε ομάδα του οργανισμού μεταξύ τους, αλλά και μεταξύ των υπολοίπων ομάδων του οργανισμού μέχρι τις απόψεις και προτάσεις των πελατών της κάθε επιχείρησης (Βούζας Φ., 1998).

2.2.1 Αρχές Δ.Ο.Π.

Η επιτυχής άσκηση της ΔΟΠ προϋποθέτει 3 κύριες αρχές ή αξιώματα, τη δέσμευση, τη συμμετοχή και τη γνώση, τα οποία αναλύονται διεξοδικά στις επόμενες παραγράφους σύμφωνα με τους Huang Y., Lin B, 2002; Λογοθέτης Ν., 1993.

Η δέσμευση αναφέρεται κυρίως στα υψηλόβαθμα στελέχη της επιχείρησης ή του οργανισμού καθώς και στο διευθυντή του τμήματος της ολικής ποιότητας, πράττοντας με τέτοιο τρόπο ώστε να δίνουν το εύνασμα στα υπόλοιπα στελέχη ή εργαζόμενους για την εφαρμογή της ολικής ποιότητας. Κάθε νέα προσπάθεια και αλλαγή στο διάβα της συναντά πληθώρα εμποδίων, όπως επίσης χρήζει και αλλαγή της νοοτροπίας, δυσκολίες που με την κατάλληλη καθοδήγηση από την διοίκηση της επιχείρησης παρέχεται η δυνατότητα επίλυσής τους. Επιπλέον η δέσμευση αφορά και κάθε εργαζόμενο, ο οποίος καλείται να ξεπεράσει όποιο φόβο ή εμπόδιο και να εργαστεί με κύριο στόχο τη στροφή προς την ποιότητα του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Η ενσωμάτωση της διοίκησης ολικής ποιότητας στις επιχειρήσεις δεν σημαίνει ότι θα πρέπει να εφαρμόζεται μόνο από το συγκεκριμένο τμήμα.

Η επιτυχία της ΔΟΠ εξαρτάται από την εφαρμογή της ποιότητας από κάθε τμήμα και κάθε εργαζόμενο. Όπως προαναφέρθηκε σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η αλλαγή της νοοτροπίας των εργαζομένων, αλλαγή που πρέπει να οδηγήσει στη δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας. Κρίνεται απαραίτητο κάθε εργαζόμενος ανεξαρτήτως θέσεως μέσα στον οργανισμό ή την επιχείρηση να αναλαμβάνει υπευθυνότητες σχετικά με την ποιότητα, με τη διοίκηση να παραχωρεί σε κάθε εργαζόμενο την υπευθυνότητα να ελέγχει και να βελτιώνει κάθε δραστηριότητα του που σχετίζεται με τη βελτίωση της ποιότητας. Συνοψίζοντας μπορούμε να υποστηρίξουμε στην ολική ποιότητα πρέπει να

συμμετέχουν όλοι όσοι μετέχουν στη διαδικασία από την παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας έως τη διάθεση τους στον πελάτη.

Ένα εξίσου σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία της ολικής ποιότητας είναι να ενστερνιστούμε το ρητό «κάλλιον του θεραπεύειν το προλαμβάνειν». Ο σχεδιασμός για την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας θα πρέπει να προϋπάρχει της παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Ο μετέπειτα έλεγχος ως προς την ποιότητα επιφέρει άσκοπη αύξηση δαπανών είτε λόγω αποκατάστασης του προβλήματος που ανευρεθεί, είτε λόγω της αχρήστευσης του παραγόμενου προϊόντος. Για την επίλυση αυτού του προβλήματος θα πρέπει να ενσωματωθούν τα κατάλληλα εργαλεία, που εκ των σημαντικότερο όλων περιλαμβάνει τη γνώση. Αυτή η γνώση θα επιτρέψει την βραχεία ανακάλυψη των δυσχερειών γεγονός που θα καθιστά εφικτή την πρόληψη από την θεραπεία με μείωση σε χρόνο και χρήμα για την επιδιόρθωση του προβλήματος. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύσσει και να υλοποιεί προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης καθώς να προβαίνει σε εκπόνηση μελετών και να ενσωματώνει διάφορα υπάρχοντα εργαλεία που θα δράσουν προληπτικά στον έλεγχο της ποιότητας.

2.2.2 Στόχοι Δ.Ο.Π.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει η ΔΟΠ αποτελείται από ορισμένες αρχές και χαρακτηριστικά ενώ ενσωματώνει διάφορες τεχνικές ώστε εν τέλει να πετύχει το στόχο της. Πρώτιστο μέλημα της ΔΟΠ είναι η ευαρέσκεια του πελάτη. Σε αυτό το σημείο με τον όρο πελάτη αναφερόμαστε στον εξωτερικό πελάτη ο οποίος αποτελεί τον τελικό αποδέκτη και καταναλωτή των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Η βελτίωση της ποιότητας αυτών των αγαθών αρχίζει από τη διαδικασία της παραγωγής τους έως την εξυπηρέτηση του εξωτερικού πελάτη είτε κατά την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, είτε και σε μεταγενέστερο χρόνο. Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι για την επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη δεν αρκεί μόνο η βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός αρχικά καλείται να ερευνά τις ανάγκες των εν δυνάμει πελατών της και κατόπιν εξαγωγής ασφαλών συμπερασμάτων να προχωρά σε παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών της. Εκτός αυτού πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη η διαφορετικότητα στην προσωπικότητα στην κουλτούρα, στα ήθη και τα έθιμα κάθε εν δυνάμει πελάτη, διότι αποτελούν ρυθμιστικούς παράγοντες του βαθμού ικανοποίησης. Παράλληλα η ΔΟΠ έχει ως στόχο και την ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Με τον

όρο εσωτερικός πελάτης εννοούμε κάθε εργαζόμενο της επιχείρησης υπό το πρίσμα της εναλλαγής σταδίων κατά τη διαδικασία παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Ο κάθε κρίκος, εργαζόμενος, σε κάθε στάδιο αυτής της διαδικασίας παραλαμβάνει και παραδίδει στον επόμενο κρίκο της αλυσίδας έως τον τελικό αποδέκτη, εξωτερικό πελάτη, το προϊόν ή την υπηρεσία. Με βάση αυτό το γεγονός αν κάποιος ενδιάμεσος κρίκος δεν είναι απόλυτα ικανοποιημένος από την ποιότητα του αγαθού, τότε με μαθηματική ακρίβεια θα έχουμε σπάσιμο της αλυσίδας με αποτέλεσμα την μη μεταφορά στον επόμενο κρίκο προϊόν ή υπηρεσία υψηλής ποιότητας (Λιαρμαρκόπουλος Λ., 2003; Χρυσή Ε., 2005; Καταραχιάς Λ., 2002).

Επιπροσθέτως, η ΔΟΠ έχει ως μέλημα την αποφυγή και την πρόληψη πιθανών δυσχερειών που δύναται να προκύψουν σε οιοσδήποτε στάδιο της παραγωγής και της διάθεσης των παραγόμενων προϊόντων ή και υπηρεσιών, με στόχο τη συγκράτηση των δαπανών και την ικανοποίηση των πελατών. Ήδη στην προηγούμενη ενότητα αναφερθήκαμε λεπτομερώς στην αρχή του προλαμβάνει αντί του θεραπεύει. Κλείνοντας το Α και το Ω στους αντικειμενικούς στόχους της ΔΟΠ βρίσκεται η συμμετοχή του συνόλου των εργαζομένων και η αλλαγή της νοοτροπίας τους προς την κατεύθυνση της ποιότητας. Όσο τέλειος σχεδιασμός στην εκπόνηση οιοσδήποτε προγράμματος και αν έχει πραγματοποιηθεί, ουδεμία περίπτωση έχει να πετύχει εφόσον δεν το ενστερνιστούν οι άνθρωποι που θα το εκτελέσουν. Κρίνεται απαραίτητο οι εργαζόμενοι κάθε οργανισμού ή επιχείρησης να αφομοιώσουν πλήρως τη φιλοσοφία της ΔΟΠ και κάθε πράξη τους στο σχεδιασμό, την παραγωγή και διάθεση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας να εκτελείτε σύμφωνα με τα αξιώματα της ΔΟΠ (Τσιότρας Γ, 2002; Crosby P., 1979).

Συνοψίζοντας τα παραπάνω μπορούμε να καταλήξουμε σε ασφαλή συμπεράσματα για την πραγματική έννοια της ποιότητας τόσο από τη μεριά των επιχειρήσεων, όσο από αυτή των καταναλωτών. Με τον όρο ποιότητα εννοούμε την κάλυψη των αναγκών και των απαιτήσεων του πελάτη από τη στιγμή της αγοράς ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (π.χ. εξυπηρέτηση) έως την στιγμή της κατανάλωσης των, καθώς και η τήρηση των ανάλογων προδιαγραφών στη διάρκεια παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Παράλληλα μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η ΔΟΠ αποτελεί μονόδρομο για κάθε σοβαρή και βιώσιμη επιχειρηματική δράση (Ανδριανόπουλος Ι., 2011).

2.3 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Στη σημερινή εποχή της αλματώδους εξέλιξης σε ποικίλους τομείς κυοφορήθηκε η ανάγκη για τη δημιουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), αφήνοντας στο χρονοντούλαπο του παρελθόντος τη Διοίκηση Προσωπικού (Δ.Π.). Για να μελετήσουμε την ανάπτυξη και εξέλιξη της ΔΑΠ στο διάβα του χρόνου πρέπει να κοιτάξουμε στο πρόσφατο παρελθόν και πιο συγκεκριμένα στο 2^ο μισό του 19^{ου} αιώνα. Αρχικά είχε τη μορφή ενός απλού οδηγού με στόχο τη βελτίωση των επικρατουσών δυσμενών εργασιακών καταστάσεων εκείνης της εποχής. Η βιομηχανική ανάπτυξη και εξέλιξη τόσο στις ΗΠΑ, όσο και στη Γηραιά Ήπειρο οδήγησαν στην επιτακτική ανάγκη για τη στροφή προς τις σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Εξαιτίας αυτού το γεγονός το επόμενο βήμα που ακολούθησε ήταν ο σχεδιασμός η υλοποίηση και η ανάπτυξη ενός τμήματος διοίκησης προσωπικού. Εν τέλει φτάνοντας στη σημερινή σύγχρονη εποχή η ΔΑΠ διαδέχθηκε την Δ.Π. με την προσθήκη περισσότερων αρμοδιοτήτων και ευθυνών. Οι ανάγκες της σύγχρονης επιχείρησης για χάραξη σχεδίου στρατηγικής, εκπόνησης και υλοποίησης προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης, στελέχωσης με ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και αξιολόγησης αυτού του δυναμικού εξηγούν αυτή τη μετεξέλιξη της Δ.Π. με τη δημιουργία της ΔΑΠ (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003; Cuming M., 1986).

2.3.1 Από την Διοίκηση Προσωπικού στην Δ.Α.Π.

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί προσπαθώντας να εξελιχθούν σε ευέλικτες ανταγωνιστικές μονάδες ενσωμάτωσαν σύγχρονες μορφές, πρότυπα και θεωρίες διοίκησης, διαφοροποιώντας τόσο τις συνήθειες ορολογίες όσο και πρακτικές τους. Ο όρος Δ.Π. αφορά περισσότερο τη βραχυχρόνια προσέγγιση των ζητημάτων που σχετίζονται με τους εργαζομένους της κάθε επιχείρησης. Συνηθέστερα διαχειριζόταν θέματα που σχετίζονταν με τους εργαζομένους μεσαίας ή κατώτερης θέσης με τον διευθυντή προσωπικού να έχει ρόλο μεσολαβητή και συνδετικού κρίκου μεταφέροντας μηνύματα από τη διοίκηση των επιχειρήσεων προς τους εργαζομένους και αντίστροφα (Παπαλεξανδρή Ν., και συν., 2001; Κανελλόπουλος Χ., 2002). Σε αντίθεση η ΔΑΠ περιλαμβάνει μια μακροχρόνια προσπάθεια αντιμετώπισης όλων των εργαζομένων ως πόρο και όχι ως κόστος. Χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο βαθμός που το ανθρώπινο δυναμικό έχει καταλυτικό ρόλο στο κόστος η αποτυχία ή η επιτυχία μιας επιχείρησης έχει άρρηκτη σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό. Η επικρατούσα σύγχρονη αντίληψη για τους εργαζομένους τους κατατάσσει ως κεφάλαιο που δημιουργεί γνώση, η οποία με τη

σειρά της δύναται να μετατραπεί σε κέρδος. Όταν αναφερόμαστε στον όρο ΔΑΠ εννοούμε τη χρήση διαφόρων πρακτικών οι οποίες έχουν ως στόχο στην ορθή διοίκηση των ατόμων στον εκάστοτε εργασιακό χώρο με αντικειμενικό σκοπό την αποκομιδή θετικών συνεπειών για το άτομο την επιχείρηση και την κοινωνία (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003; Sherman A., et al., 1998).

Παράλληλα η ΔΑΠ ασχολείται με την εκπόνηση και υλοποίηση πολιτικών που αφορούν κάθε εργαζόμενο ανεξαρτήτως θέσεως στην επιχείρηση. Ο ρόλος του επικεφαλής των ανθρωπίνων πόρων αποχωρίζεται αυτόν του μεσολαβητή και του ενδιάμεσου κρίκου και λαμβάνει το ρόλο του συμβούλου ενώ η ΔΠ ασχολείται με τη διοίκηση των όρων εργασίας, η ΔΑΠ σχετίζεται με τη διοίκηση των επιδόσεων. Επιπροσθέτως η ΔΑΠ λόγω του γεγονότος ότι έχει ως στόχο την αξιοποίηση του έμφυχου υλικού περικλείει το σύνολο των εργαζομένων. Ένα εξίσου σημαντικό στοιχείο που αφορά τη λειτουργία της ΔΑΠ είναι ότι η εκπόνηση και εκτέλεση επιχειρησιακών στρατηγικών αποτελεί βασικό της στόχο. Αυτό το γεγονός απαιτεί το ταίριασμα των στόχων, των ομάδων και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος (Torrington D., Hall L., 1995; Χυτήρης 2001).

Συνοψίζοντας παρατίθεται μια λίστα με τις διαφορές ανάμεσα στη ΔΠ και στη ΔΑΠ (Παπαλεξανδρή Ν., και συν., 2001):

- Η Δ.Π αποτελεί μια διαδικασία που απευθύνεται σε υφισταμένους ενώ η ΔΑΠ κινείται προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης τόσο των εργαζόμενων όσο και των στελεχών της επιχείρησης.
- Ο σκοπός της Δ.Π. είναι η επίλυση των καθημερινών δυσχερειών που δύναται να παρουσιασθούν ενώ η ΔΑΠ, με την αποδοτικότητα και την ποιότητα συνδέοντάς τις με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.
- Η ΔΑΠ ενδιαφέρεται κυρίως για την κατανόηση της κουλτούρας του οργανισμού από την πλευρά των στελεχών, ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή διοίκηση της επιχείρησης.
- Η Δ.Π. ασχολείται κυρίως με την ατομική εργασία ενώ σε αντίθεση η ΔΑΠ για την ομαδική εργασία και την ύπαρξη ευελιξίας. Η ΔΑΠ αποσκοπεί στην ομαλή συνεργασία ανάμεσα στην επιχείρηση και στο ανθρώπινο δυναμικό, δύο μέρη αλληλένδετα και αλληλοεξαρτώμενα.

2.3.2 Αρμοδιότητες και Στόχοι της Δ.Α.Π.

Η ΔΑΠ προσπαθεί να προβλέπει κάθε ανάγκη που δύναται να προκύψει σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό. Με τη μελέτη των συνθηκών που επικρατούν στην αγορά, αλλά και το τι πραγματικά χρειάζεται η επιχείρηση για να υλοποιήσει τους στόχους που έχει θέσει, καθώς και την επιστημονική και τεχνική κατάρτιση των εργαζομένων θα πρέπει να εκπονεί και να υλοποιεί σχέδια σχετικά με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού (Noe R., et al., 2012).

Το επόμενο βήμα που εμπίπτει στις αρμοδιότητες του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων είναι η επιλογή νέων εργαζομένων. Κατόπιν της ολοκλήρωσης του πρώτου βήματος της καταγραφής των δεδομένων και των ελλείψεων σε ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης προβαίνει σε κατάλληλες κινήσεις ώστε να προσελκύσει νέους εργαζομένους κατάλληλους να καλύψουν το όποιο κενό ή δυσχέρεια έχει παρουσιαστεί. Παράλληλα με βάση αυτές τις δυσχέρειες σχεδιάζει και υλοποιεί προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων ενώ με τη χρήση διαφόρων εργαλείων και μεθόδων αξιολογεί τις ικανότητες των εργαζομένων (Dessler G., 2002; Ζαβλανός Μ., 2002).

Επιπροσθέτως, σχεδιάζει την πολιτική αμοιβών. Μετά το πέρας της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης του προσωπικού το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων αφού εξάγει τα απαραίτητα συμπεράσματα από την κάθε διαδικασία και κατόπιν συνεργασίας με τα υπόλοιπα σχετικά τμήματα της επιχείρησης προτείνει προγράμματα πρόσθετων παροχών. Η παρούσα αρμοδιότητα συμπεριλαμβανομένης της αξιολόγησης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα μέσα υποκίνησης των εργαζομένων, διότι ουσιαστικά τους επιβραβεύει για την καταβαλλόμενη προσπάθεια και την επίτευξη των στόχων που είχε θέσει η επιχείρηση (Κανελλόπουλος Χ., 1991; Jackson S.E., Schuler R.S., 2006).

Εν κατακλείδι σε κάθε εργασιακό χώρο δύναται να επικρατούν συνθήκες που βλάπτουν την ασφάλεια και την υγεία, είτε σωματική, είτε ψυχική, των εργαζομένων. Η ασφάλεια και η υγεία στην εργασία αποτελούν ένα μείζονος σημασίας ζήτημα για κάθε επιχείρηση διότι πέρα από την κοινωνική πλευρά του ζητήματος προκαλείται και οικονομική ζημία στην επιχείρηση (αποζημιώσεις, χαμένες εργατοώρες). Παρότι σε κάθε σύγχρονη επιχείρηση ή οργανισμό υφίσταται ειδικό τμήμα υγιεινής και ασφάλειας, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι επιφορτισμένο με τον σχεδιασμό ενός προγράμματός και τη

λήψη μέτρων για την αποφυγή των εκλυτικών παραγόντων αυτών των δυσχερειών
(Schuler R. S., 1994).

Κεφάλαιο 3

Αξιολόγηση Εργαζομένων

3.1 Εποπτεία - Αξιολόγηση

Για την έννοια της αξιολόγησης, στο πέρασμα του χρόνου, έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί. Γενικότερα όταν αναφερόμαστε στην αξιολόγηση εννοούμε το σύνολο των ενεργειών της διοίκησης μιας επιχείρησης να εκτιμήσει με ακρίβεια τον βαθμό που ο κάθε εργαζόμενος ανταποκρίνεται σε όλο το φάσμα του τομέα ευθύνης του. Η αξιολόγηση αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο στο οπλοστάσιο κάθε επιχείρησης ή οργανισμού για την εν γένει λειτουργία τους. Σε πρώτο επίπεδο προσφέρει τη δυνατότητα στη διοίκηση να επιλέγει το ανθρώπινο δυναμικό της με ασφάλεια και να καλύπτει κάθε θέση με τον κατάλληλο εργαζόμενο. Επίσης, σε κάθε χρονικό σημείο είναι σε θέση να γνωρίζει τις ελλείψεις και τις αδυναμίες που παρουσιάζονται στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού και με κατάλληλες ενέργειες να επιλύει οιοσδήποτε ανεπάρκεια. Αυτές οι ενέργειες περιλαμβάνουν την ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης, την μετακίνηση εργαζομένων από το ένα τμήμα στο άλλο, καθώς και την πρόσληψη νέων εργαζομένων. Επιπροσθέτως, η αξιολόγηση των εργαζομένων συμβάλει στο να λάβουν την τελική τους απόφαση οι διοικούντες της κάθε επιχείρησης σχετικά με μισθολογικές αυξήσεις, απολύσεις, προαγωγές και υποβαθμίσεις. Με όλα τα παραπάνω μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η εποπτεία και η αξιολόγηση των εργαζομένων εξυπηρετεί τη διοίκηση των οργανισμών να γνωρίζουν σε ποιο δρόμο βαδίζουν, να εκπονούν και να υλοποιούν καινά σχέδια ανάπτυξης της εταιρίας, καθώς και την υποκίνηση και την επίτευξη των αναγκών των εργαζομένων (Φαναριώτης Π, 1997; Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ., 2003; Πετρίδου Ε., 2001).

Η συχνότητα εκτέλεσης της διαδικασίας της αξιολόγησης και οι αρχές που πρέπει να διέπουν τη διαδικασία αποτελούν καίρια ζητήματα που χρήση απάντησης και προσοχής από την εκάστοτε διοίκηση των επιχειρήσεων.

Συνηθέστερα η διαδικασία εκτελείται στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού μια φορά κάθε έτος και στις πλείστες των περιπτώσεων προς το τέλος του χρόνου ώστε παράλληλα με τις υπόλοιπες διαδικασίες της επιχείρησης να βγαίνουν ασφαλή συμπεράσματα για την πορεία της, και να σχεδιάζονται οι κατάλληλες πολιτικές για την επόμενη χρονιά. Επιπροσθέτως, η αξιολόγηση δύναται να λαμβάνει χώρα ανά τμήμα της κάθε επιχείρησης μετά την περάτωση ενός συγκεκριμένου ενός συγκεκριμένου έργου, γεγονός που προλαμβάνει μελλοντικές αποτυχίες, αποφεύγοντας αρνητικές καταστάσεις τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τους εργαζομένους στο κλείσιμο της χρονιάς (Νταλαγιώργου Α., 2006).

Η διαδικασία της αξιολόγησης θα πρέπει να διέπεται από ορισμένες αρχές ώστε να εξασφαλίζεται η ορθή εφαρμογή της και να προσφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα στη διοίκηση και τους εργαζομένους. Ο σχεδιασμός κάθε προγράμματος αξιολόγησης θα πρέπει να αναπτύσσεται και να υλοποιείται με απλό τρόπο και παράλληλα να χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα. Επίσης να σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να προσαρμοστεί σε κάθε περίπτωση που λόγω των υπάρχουσών συνθηκών κριθεί απαραίτητο. Γενικότερα η διοίκηση θα πρέπει να ενθαρρύνει το σύνολο των εργαζομένων να συμμετέχουν ενεργά στην όλη διαδικασία, τονίζοντας την μέγιστη αξία της αξιολόγησης τόσο για την ίδια την επιχείρηση, όσο και για τους εργαζόμενους ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να υλοποιείται με πλήρη σαφήνεια (Montana, P., Charnov B., 1993; Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004; Tornton, Zorich, 1980).

3.2 Μεθόδοι Αξιολόγησης

Η κατάρτιση ενός προγράμματος αξιολόγησης θεωρείται μια δύσκολη διαδικασία, ώστε από την εφαρμογή του να ανακύψουν μετρήσιμες και χρήσιμες μεταβλητές. Γενικά χρησιμοποιούνται ποσοτικοί και ποιοτικοί μέθοδοι, οι οποίοι με τη σειρά τους ταξινομούνται σε επιμέρους μεθόδους. Εν συνεχεία προσδιορίζονται και αναλύονται αυτοί οι μέθοδοι όπως περιγράφονται από τους Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., (2003).

Σε γενικό πλαίσιο οι ποσοτικοί μέθοδοι περιλαμβάνουν διαδικασίες, τα αποτελέσματα των οποίων αποδίδονται σε αριθμητικά δεδομένα. Αυτά τα δεδομένα δίδουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να μετρήσει τη χρονική διάρκεια που χρειάζεται ο

εργαζόμενος να φέρει εις πέρας μια εργασία και ταυτόχρονα να αξιολογήσει τους καρπούς από όλη τη διαδικασία της εκτέλεσης του έργου.

Η πρώτη ποσοτική μέθοδος που θα μας απασχολήσει είναι η μέτρηση της παραγωγής, η οποία θεωρείται μια απλή, γρήγορη και χωρίς μεγάλο κόστος για την αξιολόγηση των εργαζομένων. Η φιλοσοφία αυτής της μεθόδου έγκειται στη σύγκριση ενός εκτελούμενου έργου με παρόμοιο που είχε πραγματοποιηθεί στο παρελθόν. Τα δεδομένα που συλλέγονται αφορούν τόσο το χρόνο που απαιτήθηκε για την περάτωση του έργου, όσο και τα αποτελέσματα του, τα οποία συγκρίνονται με τα αντίστοιχα του ίδιου έργου σε παρελθόντα χρόνο. Για την εκτέλεση της συγκεκριμένης μεθόδου απαιτείται η διαρκής παραγωγή του ίδιου αντικειμένου, καθώς και η διατήρηση των ίδιων συνθηκών παραγωγής ή σε περιπτώσεις αλλαγής αυτών των συνθηκών να προβαίνουν οι διενεργούντες της αξιολόγησης σε ανάλογες σταθμίσεις και διαφοροποιήσεις.

Για την αξιολόγηση των εργαζομένων μετρώνται μεταβλητές που άπτονται της φυσικής παρουσίας του εργαζομένου. Πιο συγκεκριμένα εκτιμώνται στοιχεία όπως ο χρόνος προσέλευσης στην εργασία, το σύνολο και η συχνότητα της απουσίας των εργαζομένων από την επιχείρηση ή τον οργανισμό, καθώς και επικρίσεις εκ των προϊσταμένων τους που έχουν δεχθεί ως προς την εν γένει λειτουργία τους στα πλαίσια των εργασιακών τους καθηκόντων. Επιπροσθέτως, λόγω των πιθανών λανθασμένων συμπερασμάτων που δύναται να οδηγήσει, συνήθως, εφαρμόζεται παράλληλα με την μέθοδο της εκτίμησης της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Στην μέθοδο όπου αξιολογείται η μεταβλητή της αποτελεσματικότητας οι διενεργούντες της αξιολόγησης καλούνται να εκτιμήσουν στην εκτέλεση ενός, καθορισμένου και κοινού για ένα σύνολο εργαζομένων, έργου τις συνέπειες που προέκυψαν από τις ενέργειες του κάθε εργαζομένου.

Τέλος, ως προς τις ποσοτικές μεθόδους αξιολόγησης, πραγματοποιείται η μέτρηση των συνολικών πωλήσεων, όπως αυτές μεταφράζονται σε χρήμα. Κάθε επιχείρηση θέτει έναν αριθμό πωλήσεων προϊόντων ή υπηρεσιών και ταυτόχρονα σε χρηματική τους απόδοση ως επιδιωκόμενο στόχο. Η αξιολόγηση με αυτή τη μέθοδο έγκειται στην εκτίμηση της επίτευξης ή μη, καθώς και της υπέρβασης του καθορισμένου εξ αρχής στόχου.

Η δεύτερη κατηγορία των μεθόδων αξιολόγησης περιλαμβάνει τις ποιοτικές μεθόδους, οι οποίες κινούνται στη σφαίρα του υποκειμενικού. Πιο συγκεκριμένα, σε αυτή τη μέθοδο δεν εμπεριέχονται απτά στοιχεία ως προς την εν γένει λειτουργία των εργαζομένων, αλλά επαφίενται στην κρίση των αξιολογητών ως προς την επίδοση των εργαζομένων. Εν συνεχεία θα γίνει λόγος για τα εργαλεία και τις υποκατηγορίες που δύναται να χρησιμοποιηθούν στις ποιοτικές μεθόδους αξιολόγησης.

Η πρώτη μέθοδος αξιολόγησης που θα μελετήσουμε, της οποίας τα αποτελέσματα εμπεριέχουν ποιοτικά χαρακτηριστικά αποτελεί την μέθοδο της σύγκρισης. Στην παρούσα περίπτωση η αξιολόγηση κάθε εργαζομένου πραγματοποιείται σε συνάρτηση των επιδόσεων ενός ή περισσότερων εργαζομένων. Δύναται να εφαρμοστεί με τη μέθοδο της απλής κατάταξης, κατά την οποία οι εργαζόμενοι ταξινομούνται με βάση την απόδοση τους σε σειρά από αυτόν με την μεγαλύτερη έως τον εργαζόμενο με την μικρότερη απόδοση. Επίσης εφαρμόζεται με τη χρήση της εναλλακτικής κατάταξης, όπου εξ αρχής της διαδικασίας δημιουργούνται επιμέρους ομάδες με τους καλύτερους και χειρότερους εργαζομένους ως προς την γενική τους απόδοση και ως προς την επικέντρωση της προσοχής τους στην εργασία τους. Παράλληλα οι εργαζόμενοι μπορεί να χωριστούν ανά ζεύγη, αξιολογώντας κάθε ζεύγος ξεχωριστά. Μετά από κάθε σύγκριση προκύπτουν νέα ζεύγη εξαντλώντας κάθε πιθανή συσχέτιση και εν τέλει προκύπτει η σειρά κατάταξης των εργαζομένων. Τέλος, στις ομάδες σύγκρισης περιλαμβάνεται η ομαδοποίηση ανά κατηγορία των εργαζομένων, αποδίδοντας μεταβλητές εκφρασμένες σε ποσοστιαίες μονάδες. Με αυτή την μέθοδο ο κάθε εργαζόμενος αξιολογείται ως προς κάθε ορισμένη μεταβλητή με βάση ένα προκαθορισμένο ποσοστό συνολικής απόδοσης, χωρίς να συγκρίνεται με άλλον εργαζόμενο ξεχωριστά.

Επιπροσθέτως, ποιοτικά δεδομένα αποδίδουν οι μέθοδοι σταθερών κριτηρίων. Διάφορες σταθερές μεταβλητές όπου άπτονται των χαρακτηριστικών του κάθε ατόμου και της εν γένει παρουσίας και λειτουργίας του ως προς το έργο που καλείται να επιτελέσει συνολικά ή κάθε φορά. Η βαθμολόγηση των εργαζομένων πραγματοποιείται είτε με τη χρήση 7βάθμιας ή 11βάθμιας κλίμακας ή ο διενεργών της αξιολόγησης καλείται να βαθμολογήσει με ναι ή όχι κάθε μία από τις μεταβλητές – χαρακτηριστικά όπου εξετάζονται.

3.3 Σύγχρονες Μορφές Αξιολόγησης

Όπως ήδη έχει αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα το ανθρώπινο κεφάλαιο και η διαχείρισή του βρίσκει το πρωταρχικό ενδιαφέρον και μέλημα της κάθε επιχείρησης ή οργανισμού. Οι αλλαγές και οι διαφοροποιήσεις των επικρατουσών συνθηκών στην αγορά συμπεριλαμβανομένων αυτών που έχει επιφέρει η παγκόσμια οικονομική κρίση έχουν με τη σειρά τους προκαλέσει κλιμακωτές αλλαγές στον ανθρώπινο παράγοντα των επιχειρήσεων. Όλα τα παραπάνω γεγονότα δεν ήταν δυνατόν να αφήσουν ανεπηρέαστη τη διεργασία της αξιολόγησης των εργαζομένων των επιχειρήσεων ή των οργανισμών. Στις κλασικές μορφές και μεθόδους αξιολόγησης προστέθηκαν 4 σύγχρονες μέθοδοι, η αυτό-αξιολόγηση, η αξιολόγηση από συναδέλφους, από πελάτες και η αξιολόγηση 360° μοιρών.

3.3.1 Αυτοαξιολόγηση

Περιλαμβάνει τη μέτρηση και βαθμολόγηση της απόδοσης του κάθε εργαζομένου, όπου σε κάθε περίπτωση αξιολογητής και αξιολογούμενος να περιλαμβάνει το ίδιο πρόσωπο. Αρχικά για την επιτυχία αυτής της μεθόδου απαιτείται η υψηλή καλλιέργεια της αυτοκριτικής από το κάθε άτομο, καθώς και η ανάπτυξη της δυνατότητάς του να γνωρίζει τα όρια των ικανοτήτων του για να αποφευχθεί ο κίνδυνος υποτίμησης ή υπερεκτίμησης των. Η μέθοδος της αυτο-αξιολόγησης δίνει αρκετές πληροφορίες για τον εργαζόμενο στη διοίκηση των επιχειρήσεων ή των οργανισμών. Κυρίως προσφέρει γνώσεις ως προς τις ικανότητες που ο ίδιος θεωρεί ότι κατέχει, αλλά και τις προσωπικές του φιλοδοξίες στα όρια της εργασίας του. Αυτές οι πληροφορίες παρέχουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση το είδος, τον όγκο και το άτομο που θα αναθέσει ένα συγκεκριμένο έργο, καθώς το χρόνο και τα αποτελέσματα της υλοποίησης του κάθε έργου που θα ανατεθεί (Mathis R., Jackson J., 1994).

3.3.2 Αξιολόγηση Μεταξύ Συναδέλφων

Πρόκειται για μια μέθοδο όπου ο κάθε εργαζόμενος καλείται να αξιολογήσει τον άλλον, ανεξαρτήτως τμήματος και τομέα εργασίας. Θεωρείται μια μεροληπτική μέθοδος με πλείστα αρνητικά σημεία. Σε κάθε δραστηριότητα της ζωής, όπως και αυτή της εργασίας, αναπτύσσονται φιλικές και εχθρικές σχέσεις καθώς και αναπτύσσεται το αίσθημα του ανταγωνισμού μεταξύ των ατόμων, το οποίο δεν άπτεται του συναγωνισμού. Εξ αυτών των μεταβλητών δύναται να προκύψουν λανθασμένα συμπεράσματα, είτε προς τα κάτω είτε προς τα πάνω, ως προς την απόδοση και τις

ικανότητες του κάθε εργαζομένου. Για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων από τη χρήση αυτής της μεθόδου αξιολόγησης θα πρέπει να πραγματοποιείται σε περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι συνυπάρχουν αρμονικά στα πλαίσια της υγιούς άμιλλας ή σε συνάρτηση με κάποια άλλη μέθοδο (Scott S., Einstein W., 2001).

3.3.3 Αξιολόγηση από τους Πελάτες

Στην παρούσα μέθοδο ο κάθε εργαζόμενος αξιολογείται από τους πελάτες της κάθε επιχείρησης ενώ με στον όρο πελάτες συμπεριλαμβάνονται οι εξωτερικοί και οι εσωτερικοί πελάτες, δύο διαφορετικές ομάδες πελατών όπου η έννοια της κάθε μιας έχει οριστεί πλήρως σε προηγούμενη ενότητα. Η μέθοδος αξιολόγησης από τους πελάτες δύναται να εφαρμοστεί σε εργαζομένους που παρέχουν υπηρεσίες ανεξάρτητα από το αν η επιχείρηση έχει ως αντικείμενο την πώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών. Για παράδειγμα με αυτή την μέθοδο μπορεί να αξιολογηθούν οι εργαζόμενοι στις πωλήσεις ενός απτού ή όχι αγαθού, δηλαδή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, για την απόδοση τους και την αποτελεσματικότητά τους στο έργο που επιτελούν (Yakonac M., 1996).

3.3.4 Αξιολόγηση 360^ο Μοιρών

Η παρούσα μέθοδος αποτελεί την όλο και περισσότερο χρησιμοποιούμενη μέθοδο για τη μέτρηση και τη βαθμολόγηση των επιδόσεων και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Ουσιαστικά δίδει μια σφαιρική ενημέρωση εξετάζοντας κάθε μεταβλητή που είναι πιθανόν να επηρεάσει την τελική απόδοση των εργαζομένων συμπεριλαμβανομένων τόσο των μεταβλητών μέσα στα όρια της επιχείρησης, όσο και από το ευρύτερο περιβάλλον του εργαζομένου. Πιο συγκεκριμένα στην τελική αξιολόγηση του εργαζομένου λαμβάνονται δεδομένα από κάθε επίπεδο της διοίκησης, συναδέλφους, πελάτες (εσωτερικούς & εξωτερικούς), όπως επίσης από το οικογενειακό και φιλικό περιβάλλον του ατόμου που βρίσκεται υπό αξιολόγηση και από κάθε άλλη πηγή που σχετίζεται με οιοσδήποτε τρόπο με το έργο που αναλαμβάνει προς διεκπεραίωση ο κάθε εργαζόμενος (Carlan J., 2000).

3.4 Αξιολόγηση Εργαζομένων Δημοσίου Τομέα

Οι επιτάσεις της σημερινής εποχής με τις εν γένει, κοινωνικές και οικονομικές, επικρατούσες συνθήκες καθιστούν επιτακτική την ανάγκη ως κύριο μέλημα των

διοικούντων των δημόσιων οργανισμών να βρίσκεται η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Το βασικό ζήτημα που τίθεται είναι ο βαθμός ενσωμάτωσης και εφαρμογής των ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα. Η οριοθέτηση των στόχων κάθε δημόσιου οργανισμού με τέτοιο τρόπο ώστε η επίτευξή τους να είναι μετρήσιμη δίδει απάντηση στο παραπάνω ζήτημα (Broom C., Harris J., Jackson M., Marshall M. et al., 1998). Η διεθνής εμπειρία και οι πλείστες των μελετών αναδεικνύουν την αξιολόγηση με βάσει τις επιδόσεις, την αποτελεσματικότητα και την εν γένει παρουσία του κάθε εργαζόμενου στις δημόσιες επιχειρήσεις. Για την περάτωση της αξιολόγησης έχουν σχεδιαστεί διάφορα εργαλεία που συνδέονται με κάθε μία από τις υπό εξέταση μεταβλητές. Δύναται να εφαρμοστούν μετρήσεις που συνδέουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα με χρηματοοικονομικούς όρους, όπου εν τέλει με τη χρήση πραγματικών αριθμών συγκρίνονται η επίτευξη των στόχων, το κόστος της επένδυσης και το όφελος κάθε διαδικασίας σε σχέση με τις επιδόσεις των εργαζομένων κατά την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου (Zeravoroulos P., Palaskas T., 2010).

Παρ' όλα αυτά η ιδιομορφία της φύσης των δημόσιων επιχειρήσεων καθιστά δυσκολότερη την μέτρηση των επιδόσεων και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων στον δημόσιο από ότι των αντίστοιχων στον ιδιωτικό τομέα. Πιο συγκεκριμένα τα προϊόντα ή υπηρεσίες που παράγονται σε κάθε δημόσιο οργανισμό δεν καθίσταται πάντοτε δυνατό να οριστούν και η υλοποίηση διαφόρων άλλων συναφών παραμέτρων δεν προσμετρείται. Έτσι π.χ. η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, για να καταστεί δυνατή η μέτρησή της, έγκειται στην εξέταση της επιτυχίας των μαθητών τους στις ενδιάμεσες και εισαγωγικές για τα πανεπιστήμια εξετάσεις χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το έργο τους ως προς την ομαλή εισαγωγή των μαθητών τους στην κοινωνία. Ενώ παράλληλα υπάρχουν δημόσιες επιχειρήσεις όπου παράγουν ανομοιογενή προϊόντα ή υπηρεσίες και ταυτόχρονα η ευθύνη για την παραγωγή όμοιου αγαθού να βρίσκεται σε περισσότερους από έναν οργανισμούς, με αποτέλεσμα την αδυναμία μέτρησης των επιδόσεων και της επίτευξης των στόχων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το αγαθό της υγείας όπου από τη μία μεριά στην κάθε επιχείρηση παράγονται υπηρεσίες πρόληψης και θεραπείας ενώ από την άλλη μεριά για την προαγωγή της υγείας δύναται να παράγονται ανάλογες υπηρεσίες από δημόσιες επιχειρήσεις υγείας, εκπαίδευσης, Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης κ.ά. (Καρδάση Ε., 2009)

Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός του ιδιωτικού τομέα παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες με στόχο την πώλησή τους σε κάποια χρηματική αξία ενώ στο δημόσιο τομέα δεν είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί η ίδια διαδικασία για κάθε παραγόμενη υπηρεσία, γεγονός που περιλαμβάνει έναν επίσης λόγο που καθιστά δύσκολη τη διαδικασία της αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα. Επίσης, οι πελάτες των δημόσιων επιχειρήσεων αποτελούν ανομοιογενές σύνολο και σε αρκετές περιπτώσεις είναι υποχρεωμένοι να αγοράσουν μια υπηρεσία αποκλειστικά από κάποια δημόσια υπηρεσία, διότι δεν διατίθεται σε κάποια ιδιωτική. Από την άλλη μεριά η συλλογή δεδομένων για την αποτελεσματικότητα των δημόσιων λειτουργιών καθίσταται πολύπλοκη. Αποτέλεσμα των παραπάνω γεγονότων είναι η αδυναμία σύγκρισης των επιδόσεων και η εξαγωγή λανθασμένων συμπερασμάτων ως προς την απόδοση των εργαζομένων (Dixit A., 2002).

Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα αποτελεί μια δύσκολη και συνάμα μείζονος σημασίας διαδικασία για κάθε διοίκηση. Κρίνεται απαραίτητο να ενσωματωθεί σε κάθε δημόσια επιχείρηση και να συνδέεται με την ορθή διαχείριση και κατανομή οικονομικών και ανθρώπινων πόρων.

Κεφάλαιο 4

Υποκίνηση Εργαζομένων

4.1 Εισαγωγικά Στοιχεία Υποκίνησης

Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός, διαχρονικά, αναζητά μεθόδους και πρακτικές ώστε να κινητοποιήσει τους εργαζομένους να παράγουν περισσότερο, οι οποίες αποβλέπουν στην αύξηση των πωλήσεων και ταυτόχρονα του κέρδους. Ήδη σε προηγούμενο κεφάλαιο αναφέρθηκε ότι μία εκ των σημαντικότερων αρμοδιοτήτων της ΔΑΠ αποτελεί η υποκίνηση & παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Πράγματι, θεωρείται από τις δυσκολότερες διεργασίες μιας επιχείρησης δεδομένου ότι ο κάθε εργαζόμενος αποτελεί μια διαφορετική προσωπικότητα και κάθε ανάλογο σχέδιο κρίνεται απαραίτητο να υλοποιείται εξατομικευμένα. Συνεπώς, με τον όρο υποκίνηση εννοούμε το σύνολο των μεταβλητών, οι οποίες δια μέσου της κάλυψης των αναγκών του ατόμου, θα οδηγήσουν το άτομο να υιοθετήσει στάσεις ή συμπεριφορές στον εργασιακό τομέα με σκοπό την επιτυχή περάτωση των εργασιακών στόχων (Χυτήρης Λ., 2001).

Κάθε άτομο από την εμβρυική του ζωή έχει διάφορες ανάγκες οι οποίες στην πάροδο της ζωής του εμπλουτίζονται με στόχους και φιλοδοξίες. Η εργασία αποτελεί μια εξ αυτών των αναγκών η οποία αφενός του παρέχει τα εφόδια για να καλύψει τις βιολογικές του ανάγκες και αφετέρου να πετύχει διάφορες φιλοδοξίες του. Η υποκίνηση των εργαζομένων ως διεργασία εμπλέκει όλα τα παραπάνω ώστε να δώσει το εύνασμα στο άτομο να καταβάλει περισσότερη προσπάθεια. Η παρακίνηση των εργαζομένων και η εν γένει παροχή κινήτρων οδηγούν στην αναγνώριση των ικανοτήτων του εργαζομένου, καθώς και στην ψυχοσυναισθηματική του ανάταση. Εκτός από τις θετικές επιδράσεις στο άτομο η υποκίνηση προκαλεί θετικές επιδράσεις και στην επιχείρηση. Κάθε οργανισμός είναι σε θέση με τη συμβολή της τεχνολογίας να παράγει ένα άρτιο προϊόν, αλλά η επιτυχία της αναγνωρισιμότητας και των πωλήσεων του προϊόντος οφείλονται στις προσπάθειες των ανθρώπινων πόρων κάθε επιχείρησης. Ας σκεφτούμε για παράδειγμα ως καταναλωτές πόσες πιθανότητες υπάρχουν να αγοράσουμε ένα αγαθό όταν ο πωλητής είναι αδιάφορος ή δυσαρεστημένος από την

εργασία του (Χυτήρης Λ., 2001; Μακρυγιωργάκης Μ., 2001; Κυριαζόπουλος Π., Κιουλάφας Κ., 1994).

4.2 Θεωρίες Υποκίνησης

4.2.1 Ιεράρχηση Αναγκών του Maslow

Ξεκινώντας την μελέτη των θεωρητικών στοιχείων του ζητήματος της υποκίνησης θα ασχοληθούμε με τον ενδιαμέσο διάυλο όπως προαναφέρθηκε παραπάνω της υποκίνησης, δηλαδή τις ανάγκες του ατόμου και με τίνα τρόπο δύναται να ταξινομηθούν. Πρώτος ο Maslow διατύπωσε τη θεωρία της ανθρώπινης υποκίνησης (Χατζηπαντελή Π., 1999). Ουσιαστικά πρόκειται για ένα σχέδιο ιεράρχησης των γενικών αναγκών που γεννούνται στο διάβα της ζωής του ατόμου, οι οποίες εφόσον υλοποιηθούν οδηγούν στην ικανοποίηση του ατόμου. Στην Πυραμιδική ταξινόμηση του Maslow περιέχονται πέντε διαφορετικές μεταβλητές όπου με τη σειρά τους δύναται να ταξινομηθούν σε βιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές, αναγνώρισης και σε ανάγκες ολοκλήρωσης. Η υλοποίηση αυτών των αναγκών πραγματοποιείται με διαδοχική σειρά ξεκινώντας από τη βάση και καταλήγοντας στην κορυφή της πυραμίδας.

Μελετώντας την πυραμίδα κατά Maslow παρατηρούμε στην βάση της, ανάγκες που σχετίζονται με την επιβίωση του ανθρώπου. Η ανάγκη για νερό σίτιση ένδυση και υγεία αποτελούν μεταβλητές μείζονος σημασίας για τη ζωή κάθε ατόμου, όπου σε περιπτώσεις μη ικανοποίησής τους δεν θα ήταν άξιο λόγου η μελέτη και η αναφορά των υπολοίπων επιπέδων της πυραμίδας.

Στο δεύτερο επίπεδο συναντάμε μεταβλητές που σχετίζονται με την ανάγκη του αισθήματος για ασφάλεια. Η παρούσα περίπτωση αναφέρεται στις ευκαιρίες οι οποίες μετατρέπονται σε ανάγκες του ατόμου για την εξασφάλιση της μελλοντικής του ζωής. Κάθε άτομο προσπαθεί να προφυλαχθεί και να αποφύγει κάθε λογής κίνδυνο ή φόβο, καθώς και την απόκτηση μελλοντικής σταθερότητας. Ο εργασιακός τομέας θεωρείτε ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που δύναται να οδηγήσουν στην μελλοντική αστάθεια ή σταθερότητα τη ζωή ενός ατόμου. Ο ικανοποιημένος με την εργασία του άνθρωπος νιώθει σίγουρος για το μέλλον, ότι πατάει «γερά» στα πόδια του για να δημιουργήσει και να πορευθεί σε ένα ευοίωνο μέλλον. Κάθε επιτυχημένος άνθρωπος στον επαγγελματικό του βίο, ανεξαρτήτως πως ορίζει ο καθένας μας τον όρο επιτυχία, με αμοιβή όπου δύναται να καλύπτει τις καθημερινές ανάγκες του, αλλά επιπροσθέτως να έχει εξασφαλίσει την περίοδο μετά το τέλος της επαγγελματικής του

καριέρας συμβάλει καταλυτικά στην ενδυνάμωση του ατόμου για την απομάκρυνση κάθε φοβίας και ανασφάλειας για επιβίωση.

Εν συνεχεία, κατόπιν της διασφάλισης της μελλοντικής του ασφάλειας το άτομο σύμφωνα με τον Maslow επιδιώκει να καλύψει ανάγκες που άπτονται στην κοινωνική σφαίρα. Ο άνθρωπος από τη φύση του προσπαθεί να είναι μέλος κάποιας κοινωνικής ομάδας. Μέλημά του αποτελεί να γίνεται αποδεκτός από το κοινωνικό σύνολο και να συναναστρέφεται με άλλα άτομα από τον κοινωνικό του περίγυρο. Επιπροσθέτως, ο καθένας ενδιαφέρεται να γίνεται δέκτης και παράλληλα πομπός αγάπης και κατανόησης.

Στο προτελευταίο επίπεδο της πυραμδικής ταξινόμησης ο Maslow κατατάσσει την ανάγκη του ατόμου για αναγνώριση. Η ανάγκη που έχουμε να νιώθουμε ότι «κάποιοι είμαστε», και μας χαρακτηρίζουν στοιχεία τα οποία μας κάνουν να ξεχωρίζουμε και να αξίζουμε περισσότερο από τους γύρω μας, περιγράφουν το 4^ο επίπεδο της πυραμίδας. Πιο συγκεκριμένα σε κάθε τι που καταπιάνεται το άτομο θέλει να εμπνέει και να κερδίζει το σεβασμό από τον κοινωνικό του περίγυρο, ενώ η άποψη του να έχει ιδιαίτερη βαρύτητα επηρεάζοντας τους ακροατές του.

Κλείνοντας αυτή την ενδελεχή περιγραφή της ιεράρχησης των αναγκών του ανθρώπου στην κορυφή της πυραμίδας συναντάμε την ανάγκη για ολοκλήρωση. Σε αυτό το κορυφαίο επίπεδο εμπεριέχονται το σύνολο των πρακτικών του ατόμου με στόχο να αγγίξει το τέλειο, το ιδανικό με βάση τα πρέπει και τα θέλω του. Ουσιαστικά πρόκειται για την παρακίνηση του ατόμου προς την ικανοποίηση της ανάγκης του για αξιοποίηση των εσωτερικών του χαρισμάτων και για αυτοπραγμάτωση, γεγονός που σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του.

4.2.2 Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων

Ο Αμερικάνος Frederick Herzberg (Μπουραντάς Δ., 2002) διατύπωσε μια θεωρία παρακίνησης, η οποία προέκυψε από την εξαγωγή των συμπερασμάτων μελέτης σχετικά με τις επικρατούσες μεταβλητές απέναντι στην εργασία. Ειδικότερα ο Herzberg κατέληξε ότι οι παράγοντες ή οι μεταβλητές όπου ευθύνονται για την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων δεν ήταν αντιστρόφως ανάλογοι μεταξύ τους. Η απουσία συνθηκών όπου γεννούσαν τη δυσαρέσκεια δεν μεταφραζόταν σε ικανοποίηση

αλλά σε μη δυσαρέσκεια, όπως επίσης η απουσία εκλυτικών συνθηκών ικανοποίησης δεν μεταφραζόταν σε δυσαρέσκεια, αλλά σε μη ικανοποίηση.

Συνεπώς στη θεωρία του Herzberg παρατηρούνται 2 ομάδες μεταβλητών όπου στη πρώτη συμπεριλαμβάνονται στοιχεία παρακίνησης οδηγώντας σε εργασιακή ικανοποίηση και στη δεύτερη στοιχεία δυσαρέσκειας ή μη των εργαζομένων, που παρότι δεν σχετίζονται με την παρακίνηση έχουν άμεση συνέργεια και συνέπεια στο εργασιακό περιβάλλον.

Οι μεταβλητές που παρακινούν το άτομο και ευθύνονται για την εργασιακή ικανοποίηση ή όχι έχουν πλήρη συνάρτηση με αυτή καθαυτή την εργασία. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνουν στοιχεία όπως η φύση της εργασίας, η επίτευξη των στόχων, η εργασιακή πρόοδος και εξέλιξη, οι ευθύνες που αναλαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος, η αναγνώριση της προσπάθειας και το καταβαλλόμενο έργο των εργαζομένων και τέλος η δυνατότητα που έχει ο κάθε εργαζόμενος στην επιχείρηση ή τον οργανισμό για περαιτέρω επαγγελματική και επιστημονική ανάπτυξη και πρόοδο. Όπως ήδη προαναφέρθηκε η μελέτη του Herzberg ανέδειξε μια δεύτερη ομάδα στοιχείων γνωστά ως παράγοντες υγιεινής ή αντικίνητρα. Παρότι δεν αποτελούν μέσα υποκίνησης, η μείωση της δυσαρέσκειας των εργαζομένων δύναται να συμβάλει σε μια μέση απόδοση, ενώ δύναται να χρησιμοποιηθούν ως πρόσθετα στοιχεία εμπλουτίζοντας τους παράγοντες της υποκίνησης. Αυτά τα αντικίνητρα συνδέονται με το ευρύτερο περιβάλλον της εργασίας και περιλαμβάνουν την ευρύτερη πολιτική και τον τρόπο διοίκησης μιας επιχείρησης ή οργανισμού, τις συνθήκες του περιβάλλοντος της εργασίας, την εποπτική διαδικασία που ακολουθείται, τη δημιουργία των εν γένει διαπροσωπικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο, την αμοιβή και τέλος την ασφάλεια που εισπράττει ο εργαζόμενος υπό το πρίσμα της σταθερότητας και της μονιμότητας στην εργασία.

4.2.3 Η Θεωρία των Επικτατικών Αναγκών

Σε κάθε άνθρωπο από την αρχή της ζωής του, ακόμα και στην περίοδο της εμβρυικής ηλικίας του δημιουργούνται οι ανάγκες για επιβίωση ενώ στην πορεία της ζωής του δημιουργούνται καθημερινά νέες ανάγκες, οι επίκτητες. Σύμφωνα με τον Mc Clelland (στο Μπουραντάς Δ., 2002) στη θεωρία που διατύπωσε, τρεις βασικές επίκτητες ανάγκες δημιουργούνται σε κάθε εργαζόμενο. Από τη μεριά της η διοίκηση της κάθε

επιχείρησης πρέπει να διακρίνει σε κάθε εργαζόμενο την ανάγκη εκείνη που τον υποκινεί σε μεγαλύτερο επίπεδο καθώς και ποια εξ αυτών των αναγκών προτίθεται να ικανοποιήσει περισσότερο, ώστε η πρώτη να σχεδιάσει και να υλοποιήσει ένα ορθό πρόγραμμα υποκίνησης.

Η πρώτη εξ αυτών των αναγκών έγκειται στην επίτευξη των στόχων. Κάθε εργαζόμενος που παρουσιάζει αυτή την ανάγκη νιώθει έντονη την επιθυμία να φέρει εις πέρας κάθε τι είδος εργασίας που του έχει ανατεθεί ολοκληρώνοντάς και πετυχαίνοντας το στόχο που έχει τεθεί εξ αρχής. Παρατηρείται ο εργαζόμενος να λαμβάνει πρωτοβουλίες και αποφάσεις για την αντιμετώπιση δυσχερειών που να δύναται να παρουσιαστούν ενώ παράλληλα μετρούν και προσπαθούν να εκμηδενίσουν κάθε παράγοντα που θα προκαλέσει την οιοσδήποτε αποτυχία. Επιπλέον ενδιαφέρονται για την έγκαιρη και έγκυρη επαναπληροφόρησή τους ως προς τα αποτελέσματα του έργου που είχαν αναλάβει καθώς και για των περάτωση των στόχων που είχαν τεθεί.

Η δεύτερη επίκτητη ανάγκη κατά Mc Clelland περιλαμβάνει την επιθυμία του ατόμου για να ανήκει σε κάποια κοινωνική ομάδα και να δημιουργεί κοινωνικές επαφές, φιλίες και σχέσεις με άτομα του περιβάλλοντος του συμπεριλαμβανομένου και του εργασιακού. Σε αυτή την περίπτωση παρατηρείται τα άτομα να καταβάλουν προσπάθεια για ομαλή συνεργασία με τους συναδέλφους τους και παράλληλα να κερδίσουν τόσο την αποδοχή όσο και το σεβασμό του συνόλου των ατόμων που απαρτίζουν την επιχείρηση ή το οργανισμό. Επιπροσθέτως τα άτομα που χαρακτηρίζονται από αυτή την ανάγκη νιώθουν ικανοποίηση και αποδίδουν περισσότερο κατά την περάτωση ενός ομαδικού έργου, αλλά αυτό το γεγονός δεν πρέπει να παρερμηνεύεται ότι ο συγκεκριμένος εργαζόμενος είναι σε θέση να παροτρύνει και να παρακινεί τους συναδέλφους του, διότι δεν ενδιαφέρεται τόσο για το τελικό αποτέλεσμα, όσο για την αποδοχή του από την ομάδα.

Η τελευταία επίκτητη ανάγκη έγκειται στην απόκτηση εξουσίας και δύναμης με την υλοποίηση αυτής της ανάγκης να πραγματώνεται με δύο τρόπους είτε να αποκομίσει εξουσία για προσωπικό όφελος είτε για να συνεισφέρει στην ομάδα. Ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται για να ασκεί επιρροή στους άλλους, καθώς και κερδίζει την αναγνώριση τόσο από τους υφισταμένους όσο και από τους προϊσταμένους του.

4.2.4 Η Θεωρία των Προσδοκιών

Η θεωρία που διατύπωσε ο Victor Vroom (στο Ζαβλανός Μ, 2002) εξηγεί τη συμπεριφορά των ανθρώπων μελετώντας τους στόχους και τις προσδοκίες των, όπως επίσης τις μεθόδους που χρησιμοποιούν και το δρόμο που διαβαίνουν για να φτάσουν στην περάτωση και επίτευξη αυτών των δύο μεταβλητών. Πρακτικά, δεν αναλώνεται σε μεταβλητές που δύναται να παρακινήσουν το άτομο, αλλά επιχειρείται η περιγραφή και ανάλυση της διαδικασίας που λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια της υποκίνησης του εργαζομένου.

Γενικότερα ο Vroom καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το μέγεθος της προσπάθειας του ατόμου αντιστοιχεί στην ίδια εκτίμηση των εν τέλει αποτελεσμάτων ενώ η συμπεριφορά του ατόμου είναι συνέπεια των δικών του εκτιμήσεων και προτιμήσεων σε κάθε ενέργεια ή διαδικασία που άπτεται της εργασίας τους. Πιο συγκεκριμένα η θεωρία του Vroom έχει τα θεμέλιά της σε 3 κύριες μεταβλητές. Η πρώτη μεταβλητή που κινητοποιεί τον εργαζόμενο στην πραγμάτωση και ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού σχετίζεται με την ανταμοιβή που θεωρεί ότι πρέπει να λάβει ο κάθε εργαζόμενος σε συνάρτηση με το έργο που παράγει και την εν γένει παρουσία του στην επιχείρηση. Η δεύτερη μεταβλητή περιλαμβάνει την αυτό-εκτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων, οι οποίοι αισθάνονται το βαθμό που δύναται να ανταποκριθούν σε κάθε ενέργεια πετυχαίνοντας το επιθυμητό αποτέλεσμα με βάση τους στόχους που είχαν τεθεί εξ αρχής. Τέλος, η 3^η μεταβλητή περιλαμβάνει τον βαθμό που εν τέλει η επιχείρηση θα τηρήσει τις υποσχέσεις της ως προς την ανταμοιβή των εργαζομένων μετά από θετική, σε συνάρτηση με τους στόχους, περάτωση του έργου και παράλληλα περιλαμβάνει την προτίμηση από τη μεριά του εργαζομένου για το είδος αυτής της ανταμοιβής.

Συνοψίζοντας μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η θεωρία του Vroom για την υποκίνηση των εργαζομένων ορίζεται ως το γινόμενο των προσδοκιών του ατόμου ότι η μεγαλύτερη προσπάθεια ισούται με καλύτερη απόδοση, η μεγαλύτερη απόδοση θα επιφέρει καλύτερη ανταμοιβή, η οποία με τη σειρά θα σχετίζεται με την αμοιβή που ο ίδιος θεωρεί ότι έχει σημαντική αξία για τον εαυτό του. Η αμοιβή αυτή μεταφράζεται τόσο σε μισθολογική, όσο και σε μη μισθολογική.

4.3 Μεθόδους Εργασιακής Υποκίνησης

Το βασικό ερώτημα που απασχολεί αυτή την ενότητα περιλαμβάνει τις διοικητικές πράξεις που δύναται να κινητοποιήσουν τον κάθε εργαζόμενο. Παρότι κάθε άτομο αποτελεί μια ξεχωριστή οντότητα με διαφορετικές ανάγκες και στόχους μπορούμε να ταξινομήσουμε τις μεθόδους υποκίνησης σε 4 μεγάλες κατηγορίες την εκπαίδευση, το εργασιακό περιβάλλον, τον οικονομικό τομέα και την συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση.

4.3.1 Εκπαίδευση Εργαζομένων

Ο ιλιγγιώδης ρυθμός της ανάπτυξης και εξέλιξης της τεχνολογίας απαιτούν την συνεχή επιμόρφωση κάθε εργαζομένου, ακόμα και σε εργασιακούς τομείς όπου δεν απαιτούνται ειδικές γνώσεις. Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός πρέπει να πράττει τα δέοντα ώστε να εξασφαλίζει τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση των εργαζομένων της, άλλωστε στο διάβα του χρόνου από την απόκτηση νέων γνώσεων των εργαζομένων θα ωφεληθεί η ίδια η επιχείρηση. Επιπροσθέτως, στην συνεχιζόμενη εκπαίδευση θα πρέπει να συμμετέχει κάθε εργαζόμενος ανεξαρτήτως σε ποια βαθμίδα βρίσκεται μέσα στην επιχείρηση. Καθήκον κάθε επιχείρησης είναι η δημιουργία προγραμμάτων για την εν γένει παρουσία των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, αυτά τα προγράμματα θα πρέπει να ενσωματώνουν πληροφορίες για την άσκηση των καθηκόντων τους, καθώς και πληροφορίες για κάθε εξέλιξη και ανάπτυξη νέων μεθόδων στον τομέα της εργασίας τους. Παράλληλα η ύπαρξη βιβλιοθήκης με έντυπα περιοδικά και ηλεκτρονικά μέσα συμβάλλουν στη διαρκή ενημέρωση των εργαζομένων για οιοσδήποτε τεχνολογική εξέλιξη ή αλλαγής στον τρόπο εφαρμογής της εργασίας τους (Ζέλεβα Μ., 2012).

4.3.2 Εργασιακό Περιβάλλον

Η διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος διαδραματίζει μείζονος σημασίας ρόλο στην απόδοση κάθε εργαζομένου. Σε πρώτο επίπεδο η ορθή διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος έγκειται στη διασφάλιση των απαραίτητων συνθηκών ασφαλείας. Σε αυτές τις συνθήκες συμπεριλαμβάνεται κάθε παρέμβαση στην εικαστική διαμόρφωση του χώρου εργασίας, στις κτιριακές υποδομές, αλλά και σε άμεσους παράγοντες που άπτονται της εργασίας. Γενικότερα η έλλειψη συνθηκών ασφαλείας μειώνουν την απόδοση των εργαζομένων, διότι το κάθε άτομο δίδει μεγαλύτερη προσοχή στην προστασία του από κάποιο πιθανό επικείμενο ατύχημα. Επίσης η

πρόκληση ατυχημάτων οδηγούν στην απώλεια της σωματικής ή πνευματικής ανεπάρκειας με όλα τα φυσικά επακόλουθα για τον εργαζόμενο και για την διοίκηση της επιχείρησης σημαίνει χρηματικό κόστος και ταυτόχρονα απώλεια της αξιοπιστίας της. Επιπλέον, κάθε εργατικό ατύχημα δεν επηρεάζει μόνο τον εργαζόμενο που υπέστη τη βλάβη αλλά το σύνολο των εργαζομένων της επιχείρησης, όπου γίνεται περισσότερο επιφυλακτικό σε κάθε άσκηση των καθηκόντων τους (Δαφνομήλη Α., Κοντοπόδη Α., 2010).

Παράλληλα με την αποφυγή εργατικών ατυχημάτων, η διαμόρφωση του περιβάλλοντος περιλαμβάνει την εξασφάλιση σωστών συνθηκών εργασίας. Ο φωτισμός στο χώρο εργασίας επηρεάζει την ψυχολογική διάθεση του ατόμου. Επίσης, ο θόρυβος είναι ένα ενοχλητικό φαινόμενο για κάθε άτομο που δημιουργεί αύξηση του καρδιακού τόνου, έλλειψη συγκέντρωσης και αύξηση της κόπωσης. Οι υψηλές ή οι χαμηλές θερμοκρασίες στο χώρο εργασίας σε συνάρτηση με την υγρασία και το είδος της εργασίας επιδρούν στην απόδοση των εργαζομένων ενώ η απουσία εξαερισμού εξογκώνει το πρόβλημα της κακής ρύθμισης της θερμοκρασίας στον εργασιακό χώρο. Στις συνθήκες εργασίας περιλαμβάνεται και ο χρωματισμός του χώρου. Έχει καταδειχθεί ότι οι διάφορες αποχρώσεις συμβάλλουν αρνητικά ή θετικά στην ψυχοσυναισθηματική κατάσταση του ατόμου και συνεπώς στην απόδοση του κατά την εργασία του. Τέλος, η χρήση μουσικής (σε περιπτώσεις που το επιτρέπουν οι συνθήκες του κάθε επαγγέλματος) έχει συνδεθεί με την πνευματική και ψυχολογική ευεξία, εξ ου και η ρήση η μουσική εξημερώνει τα ήθη (Χολέβας Γ., 1995).

4.3.3 Οικονομικός Παράγοντας

Με τον όρο οικονομικό παράγοντα δεν αναφερόμαστε μόνο σε χρηματική αμοιβή. Φυσικά, ως μέσο υποκίνησης περιλαμβάνονται οι μισθολογικές παροχές, οι οποίες συνήθως συνδέονται με την απόδοση και την παραγωγικότητα του εργαζομένου. Εκτός όμως των μισθολογικών παροχών στον οικονομικό παράγοντα συμπεριλαμβάνονται κίνητρα όπως η κατάρτιση προγραμμάτων ιδιωτικής ασφάλισης και συνταξιοδότησης, η παροχή, πέρα των υποχρεωτικών, ημερών κανονικής άδειας ή εβδομαδιαίων ωρών ξεκούρασης και η οικονομική κάλυψη για παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων ή η διευκόλυνση των εργαζομένων σε σχέση με το εβδομαδιαίο πρόγραμμα για την παρακολούθηση μεταπτυχιακών ή μετεκπαιδευτικών προγραμμάτων. Παράλληλα, ο οικονομικός παράγοντας αναφέρεται και στις εσωτερικές ανταμοιβές των

εργαζομένων. Η αναγνώριση των ικανοτήτων και της προσωπικότητας του κάθε ατόμου, το κύρος που αποκτά κατά την επαγγελματική του πορεία, αλλά και η ανάγκη του να ανήκει σε κάποια ομάδα και να προάγει την ανάπτυξη και εξέλιξή της με τις απόψεις του είτε πρόκειται για θέματα που άπτονται της εργασίας είτε όχι, συμβάλουν θετικά στην παρακίνηση και την αύξηση της απόδοσης του εργαζομένου (Kenneth T., 2002; Κωνσταντίνου Α., 1991).

4.3.4 Συμμετοχή στην Διοίκηση

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση της κάθε επιχείρησης δύναται να λάβει διάφορες μορφές. Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων επιτυγχάνεται με 2 τρόπους. Καταρχήν απευθείας όταν τίθενται οι στόχοι κάθε τμήματος ο εργαζόμενος εκφράζει τη γνώμη του και η κάθε άποψη τίθεται στο τραπέζι των συζητήσεων αξιολογείται και ενσωματώνεται πλήρως, μερικώς ή απορρίπτεται στο σχέδιο δράσης του εν λόγω τμήματος. Ο δεύτερος τρόπος αποτελεί τη συμμετοχή αντιπροσώπων των εργαζομένων στα συμβούλια της διοίκησης του κάθε οργανισμού. Άλλη μορφή της συμμετοχής των εργαζομένων είναι η οικονομική συμμετοχή. Η φιλοσοφία αυτής της μορφής έγκειται η συμμετοχή εργαζομένων στο μετοχικό κεφάλαιο ή/και στα κέρδη της κάθε επιχείρησης. Συνηθέστερα δίδεται η ευκαιρία στους εργαζομένους να αγοράζουν μετοχές της επιχείρησης με διάφορους συνήθως ευνοϊκότερους τρόπους, όπως π.χ. η παροχή δανείων ή οι κρατήσεις μέρους από τον μηνιαίο μισθό των εργαζομένων. Γενικά τόσο η απόκτηση μετοχικού κεφαλαίου όσο και η συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης δίνουν σημαντική ώθηση στον εργαζόμενο για μεγαλύτερη απόδοση και καλύτερα αποτελέσματα στο έργο όπου εκτελεί, διότι εκτός των άλλων ωφελημάτων θα έχει και επιπλέον από το μισθό του χρηματικό κέρδος (Kenneth T., 2002).

4.4 Υποκίνηση στον Δημόσιο Τομέα

Οι δημόσιες επιχειρήσεις διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό από τις ιδιωτικές. Έχει ήδη αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο για τις διαφορετικές διαστάσεις γενικά των δημόσιων επιχειρήσεων αλλά και αυτές που επικρατούν σε κάθε τμήμα μιας συγκεκριμένης δημόσιας επιχείρησης. με διαφορετική οργάνωση, στόχους, παραγωγή ανομοιογενών προϊόντων ή υπηρεσιών, καθώς για ορισμένα αγαθά αποτελούν μονοπώλιο. Η παρακίνηση των εργαζομένων του δημόσιου τομέα διαφέρει σε ορισμένα σημεία από τις προαναφερθέντες μορφές. Γενικότερα η παρακίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα αποτελεί μια διαδικασία που συμπεριλαμβάνει πρακτικές που

υποκινούν το κάθε άτομο να πράξει ανάλογα με στόχο το ευρύτερο κοινωνικό όφελος. Οι διοικήσεις των δημόσιων οργανισμών και επιχειρήσεων δεν έχουν συνέπειες από την επιτυχία ή αποτυχία των προκαθορισμένων στόχων της κάθε επιχείρησης γεγονός που συμβάλει στην έλλειψη μέτρων υποκίνησης των εργαζομένων. Επιπροσθέτως η άσκηση πολιτικής σε κάθε δημόσια επιχείρηση γίνεται κυρίως από την κεντρική εξουσία (κυβέρνηση) και σε μικρότερο βαθμό από την εκάστοτε διοίκηση της επιχείρησης ή οποία έχει εκτελεστικό ρόλο στις αποφάσεις της κυβέρνησης. Επίσης τα μισθολογικά κίνητρα και η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση είναι ανέφικτα στις δημόσιες επιχειρήσεις. Οι μισθολογικές αυξήσεις και οποιαδήποτε άλλη χρηματική παροχή είναι προκαθορισμένες για κάθε εργαζόμενο ανάλογα, συνήθως, με την προϋπηρεσία του και τη θέση που κατέχει σε κάθε οργανισμό. Σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση των εργαζομένων διαδραματίζει η σύνδεση των αποτελεσμάτων από το έργο που εκτελεί με τα οφέλη που αποκομίζει η κοινωνία και γενικότερα οι εσωτερικές ανταμοιβές του εργαζομένου. Συνοψίζοντας μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η υποκίνηση των δημόσιων λειτουργών έγκειται στην κάλυψη των αναγκών του όπως περιγράφονται στο 3^ο & 4^ο επίπεδο της πυραμίδας του Maslow (Κατραμάδου Φ., 2010; Andersen L., Kjeldsen A., 2013).

Κεφάλαιο 5

Ικανοποίηση Εργαζομένων

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφέραμε ότι κύριο μέλημα των διοικήσεων κάθε επιχείρησης ή οργανισμού αποτελεί η υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την ικανοποίησή του και εν συνεχεία την καλύτερη απόδοσή του. Τι είναι όμως αυτό που ορίζεται εργασιακή ικανοποίηση; Στην παγκόσμια βιβλιογραφία υπάρχουν πλείστες απαντήσεις για αυτό το ερώτημα ενώ στις επόμενες γραμμές θα παρουσιαστούν οι επικρατέστεροι και πιο αποδεκτοί ορισμοί για την εν λόγω έννοια. Οι Wright & Davis (2003) ορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση ως μια μεταβλητή θετικών συναισθημάτων τα οποία αποτελούν αποτέλεσμα των όσων έχει βιώσει το άτομο στο διάβα της εργασίας του ή έχουν προκύψει από την αξιολόγηση αυτής της εργασίας. Ο Spector στο βιβλίο του που δημοσιεύτηκε το 1997 θεωρεί ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων έγκειται στο αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των εργαζομένων με το εργασιακό τους περιβάλλον από την οποία προκύπτουν θετικά ή αρνητικά συναισθήματα ως συνέπεια της πραγμάτωσης των προσδοκιών τους. Ο Fisher το 2000, ορίζει την επαγγελματική ικανοποίηση ως μια μεταβλητή συμπεριφοράς, όπου δύναται να εκφράζεται ως συναίσθημα ή ως λογική σκέψη. Τέλος ο Locke το 1976 (όπως περιγράφεται στο βιβλίο του Dunnette M.) όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως συνάρτηση της επίτευξης 3 διαστάσεων που άπτονται των αντιλήψεων του ατόμου ως προς την εργασία του, την επίτευξη αυτών των αντιλήψεων από τη μεριά της επιχείρησης και η έννοια αυτών των αντιλήψεων για το άτομο. Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω μπορούμε να ορίσουμε την εργασιακή ικανοποίηση ως το σύνολο των μεταβλητών που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο και έχουν ως συνέπεια την κάλυψη των αναγκών του ατόμου και την ψυχοσυναισθηματική του ισορροπία και ανάπτυξη, επιδρώντας στην γενικότερη εργασιακή απόδοση και αποτελεσματικότητα στην εκτέλεση των έργων που ανατίθενται στο άτομο.

5.1 Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης

Στην προηγούμενη ενότητα ορίστηκε η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης ως η επίτευξη των διαδικασιών που δύναται να καταστήσουν το άτομο ευχαριστημένο από την εργασία του. Το ζήτημα που κυοφορείται εξ αυτού του γεγονότος αποτελεί την αναζήτηση αυτών των διαδικασιών ή μεταβλητών όπου ορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός αποτελεί ένα συστατικό της έννοιας κοινωνία. Κοινωνικοί δεσμοί αναπτύσσονται σε όλο το φάσμα της λειτουργίας μιας επιχείρησης, καθώς και δια μέσου της εν γένει λειτουργίας της ο κάθε εργαζόμενος αποκομίζει θετικές ή αρνητικές στάσεις και συναισθήματα. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι κάθε άτομο ξοδεύει την μισή ημέρα, υποθέτοντας ότι ο μέσος χρόνος ύπνου για κάθε ενήλικα αντιστοιχεί σε περίπου 8 ώρες, στον χώρο εργασίας του. Οι διαδικασίες όπου συντελούνται, άλλα και οιοσδήποτε τεκταινόμενο στον εργασιακό χώρο δύναται να ικανοποιούν ή όχι τον κάθε εργαζόμενο. Εξ αυτών των γεγονότων μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι οι μεταβλητές που ευθύνονται για την επαγγελματική ικανοποίηση αποτελούν παράγοντες όπου άπτονται του εργασιακού περιβάλλοντος και των ατομικών χαρακτηριστικών του εργαζομένου (Spector P., 2008).

5.1.1 Εργασιακό Περιβάλλον

Ξεκινώντας από το εργασιακό περιβάλλον η πρώτη παράμετρος όπου επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την επίτευξη επαγγελματικής ικανοποίησης άπτεται των συστατικών της εργασίας. Κάθε έργο που καλείται ο εργαζόμενος να φέρει εις πέρας περιέχει έναν μικρό ή μεγάλο βαθμό δυσκολίας ενώ ανάλογα με αυτόν τον βαθμό για την πραγμάτωσή του είναι αναγκαία η χρήση ή όχι πληθώρας ειδικών ικανοτήτων από μεριάς του εργαζομένου. Επίσης η εκτέλεση ενός έργου δύναται να απαιτεί τη συμμετοχή ενός ή περισσότερων εργαζομένων και το αποτέλεσμά του να επιδρά γενικότερα στην επαγγελματική πορεία του ίδιου του ατόμου όπου το εκτελεί ή να επηρεάζει άλλα άτομα που βρίσκονται στον ίδιο εργασιακό χώρο. Επιπροσθέτως, οι διοικήσεις των οργανισμών δίνουν ή όχι τη δυνατότητα στον κάθε εργαζόμενο να συμμετέχει στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων για τον τρόπο που θα εκτελεσθεί ένα έργο ή γενικότερα στις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στην επιχείρηση και άπτονται με τα εργασιακά του καθήκοντα ενώ παράλληλα στο τέλος του έργου ενημερώνει τους εργαζομένους για την αποτελεσματικότητα, τις επιδόσεις και τις αποδόσεις τους, ως προς την εκτέλεση αυτού του έργου. Από όλα αυτά παρατηρούμε ότι η εκτέλεση οιοσδήποτε έργου περιλαμβάνει πολυδαίδαλες διαδικασίες, όπου όσο ο βαθμός τους

είναι μεγαλύτερος τόσο περισσότερο κεντρίζουν τον ενδιαφέρον του εργαζομένου με συνέπεια την απουσία εργασιακής πλήξης και την επίτευξη επαγγελματικής ικανοποίησης (Νίκα Μ., 2008; Judge T., Watanabe S., 1993; Johns G., 1996).

Η λειτουργία κάθε οργανισμού ή επιχείρησης τόσο στην παραγωγή και παροχή ενός αγαθού (προϊόντος ή υπηρεσίας), όσο και σε όλο το φάσμα της εν γένει παρουσίας της παρομοιάζεται ως άλυσος με ενδιάμεσους κρίκους. Ήδη σε πρότερο κεφάλαιο έχουν αναφερθεί ως κρίκοι τόσο οι εργαζόμενοι όσο και τα στελέχη μιας επιχείρησης. Επιπροσθέτως, έχουμε αναφέρει ότι ο εργασιακός χώρος αποτελεί μια μικρογραφία της κοινωνίας όπου αναπτύσσονται σχέσεις φιλίας, σεβασμού και αλληλεξάρτησης. Η διατήρηση, λοιπόν, της συνέχειας αυτής της αλυσίδας με τη δημιουργία ομαλών σχέσεων μεταξύ του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού (εργαζομένων και διοικητικών στελεχών) μια επιχείρησης και η αποφυγή συγκρούσεων αποτελεί ένα επιπλέον παράγοντα ικανοποίησης των εργαζομένων που άπτεται του περιβάλλοντος της εργασίας (Ζαβλανός Μ., 2002).

Η ανάπτυξη, εκτέλεση και εν τέλει η υλοποίηση οιοσδήποτε έργου δύναται να απαιτεί τη συνεργασία πλήθους μελών του ανθρώπινου δυναμικού από το ίδιο είτε και από διαφορετικό τμήμα της κάθε επιχείρησης. Σε παρόμοιες περιπτώσεις κρίνεται απαραίτητο η αποσαφήνιση των καθηκόντων του κάθε εργαζομένου εξ αρχής της διαδικασίας. Θα πρέπει ο κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει επακριβώς το ρόλο που θα διαδραματίσει στο εκάστοτε έργο ποια είναι τα καθήκοντά του και σε ποιο σημείο αρχίζει και τελειώνει η συμμετοχή του σε αυτό το έργο. Σε αντίθετη πρακτική υπάρχει η πιθανότητα συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων και γενικά η εμφάνιση ανεπιθύμητων καταστάσεων όπου προκαλούν δυσάρεστα συναισθήματα ανάμεσα στους εργαζόμενους με συνέπεια τη μείωση της ικανοποίησής τους (Κάντας 1995; Spector P., 2000).

Ο ρόλος των διοικητικών στελεχών διαδραματίζει μείζονος σημασίας παράγοντα ως προς την επαγγελματική ικανοποίηση. Οι διοικούντες θα πρέπει να αφουγκράζονται τις ανησυχίες των εργαζομένων, να είναι αρωγοί στην κάλυψη και υλοποίηση των αναγκών τους, καθώς και να συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία του τμήματος ενώ παράλληλα να εμπνέουν και να κερδίζουν την εμπιστοσύνη και σεβασμό των εργαζομένων. Μια απρόσωπη διοίκηση με πρωταρχικό μέλημα τους αριθμούς και

θέτοντας το ανθρώπινο δυναμικό σε δεύτερη θέση θα οδηγήσει με μαθηματική ακρίβεια στην μη ικανοποίηση των εργαζομένων (Καραμπίνη Ε., 2012).

Ο πέμπτος παράγοντας που συμβάλει στην εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τις αμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης συμπεριλαμβανομένου τόσο των εξωτερικών όσο και εσωτερικών ανταμοιβών όπως αναλύθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονίσουμε ότι το σημαντικότερο σε αυτή τη διαδικασία δεν είναι το είδος και το μέγεθος της αμοιβής, άλλωστε για το βαθμό ικανοποίησης σχετικά με το είδος και το μέγεθος υπεισέρχονται ατομικά χαρακτηριστικά, αλλά η ισονομία και η ανάπτυξη ενός δίκαιου συστήματος, χωρίς δύο μέτρα και δύο σταθμά για κάθε εργαζόμενο (Churchill G., et al. 1974).

Τέλος, σε ότι αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων υπό το πρίσμα του εργασιακού περιβάλλοντος, η διαμόρφωση του χώρου και η εξασφάλιση συνθηκών όπου προάγουν την ψυχοσυναισθηματική υγεία του ατόμου συμβάλει θετικά προς αυτή την κατεύθυνση. Πιο συγκεκριμένα παρεμβάσεις στο χρωματισμό, στη διατήρηση της σωστής θερμοκρασίας και επαρκούς αερισμού, καθώς και η αποφυγή καταστάσεων όπου οδηγούν στο εργασιακό στρες και την επαγγελματική εξουθένωση φέρουν θετικές δράσεις ως προς την επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης (Χατζηδάκη Α., 2010; Νικολαΐδου Α., 2010).

5.1.2 Ατομικοί Παράγοντες

Στοιχεία που άπτονται των γενικών χαρακτηριστικών του ατόμου δύναται να φέρουν μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό στην ικανοποίηση του κάθε εργαζομένου.

Διάφορες μελέτες έχουν αναδείξει την συνάρτηση της επίτευξης εργασιακής ικανοποίησης με τα δημογραφικά στοιχεία του κάθε ατόμου. Παρατηρούμε η ηλικία των εργαζομένων να λαμβάνει σημαντική θέση στην επίτευξη ή όχι της ικανοποίησης. Στις μεγαλύτερες ηλικίες σε συνδυασμό με τα περισσότερα έτη εργασίας στην εκάστοτε επιχείρηση διαφαίνεται μεγαλύτερο ποσοστό εργασιακής ικανοποίησης, λόγω ότι ο εργαζόμενος έχει ήδη καλύψει μέρος των αναγκών του ενώ παράλληλα η προϋπηρεσία στον οργανισμό του προσφέρει τόσο την αποδοχή μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, όσο και στην αύξηση του συναισθήματος της ασφάλειας που νιώθει. Επίσης ένας άλλος παράγοντας των δημογραφικών στοιχείων όπου συντελείται σε διαφορετικό βαθμό η

επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί το φύλλο. Έχει αποδειχθεί ότι πλέον υπάρχει ίδιος βαθμός ικανοποίησης ανάμεσα σε γυναίκες και άντρες εργαζομένους, ενώ οι γυναίκες ικανοποιούνται με διαφορετικές παραμέτρους από ότι οι άντρες. Έτσι για παράδειγμα, οι γυναίκες δύνανται να ικανοποιούνται με τις ανταμοιβές ενώ οι άντρες περισσότερο από μεταβλητές που άπτονται της κοινωνικής σφαίρας στην εργασία. Αξιοσημείωτο ρόλο στην επαγγελματική ικανοποίηση έχει το μορφωτικό επίπεδο και γενικότερα το επίπεδο εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εργαζομένων. Έχει αποδειχτεί ότι ο εργαζόμενος με υψηλό επίπεδο μόρφωσης ή επαγγελματικής εκπαίδευσης είναι λιγότερο ικανοποιημένο όταν αναλαμβάνει ένα έργο με μικρές απαιτήσεις ως προς την υλοποίησή του. Τέλος, σε ότι αφορά τους δημογραφικούς παράγοντες, σε συνδυασμό με το επίπεδο εκπαίδευσης, η θέση που κατέχει κάθε εργαζόμενος στην εκάστοτε επιχείρηση δύνανται να διαφοροποιεί το βαθμό ικανοποίησης. Συνήθως, πιο υψηλή θέση στην επιχείρηση ισοδυναμεί με μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης λόγω των περισσότερων δυνατοτήτων για εξέλιξη και ανάπτυξη στον εργασιακό τους χώρο, αλλά και εξ αιτίας της κοινωνικής τους ανάγκης για αναγνώριση η οποία προκύπτει από τη θέση που κατέχουν μέσα στην επιχείρηση και παράλληλα η υλοποίηση διαφόρων αναγκών λόγω των υψηλότερων ανταμοιβών τους (Zarafshani K., Alibaygi A., 2009; Oshagbemi T., 2003; Porfeli E., Mortimer J, 2010; Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ,2004;).

Παράλληλα με τα δημογραφικά στοιχεία σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και διάφορες άλλες καταστάσεις και συνθήκες της ζωής του ατόμου. Κάθε άτομο έχει διαφορετικά θέλω, διαφορετικά όνειρα για το μέλλον, παραστάσεις, ήθη, αξίες και πεποιθήσεις στο διάβα της ζωής του. Όλα αυτά τα διαφορετικά συστατικά συνθέτουν μια ξεχωριστή οντότητα, η οποία αντιδρά με ξεχωριστό τρόπο σε κάθε εξωτερικό ερέθισμα είτε προέρχεται από τον εργασιακό χώρο, είτε από οπουδήποτε αλλού με συνέπεια ο καθένας να αντιλαμβάνεται αυτά τα ερεθίσματα με τα δικά του χαρακτηριστικά και να ικανοποιείται ή όχι αναλόγως (Νικολαΐδου Α., 2010).

5.2 Η Επαγγελματική Ικανοποίηση σε Συνάρτηση με την Απόδοση των Εργαζομένων και της Επιχείρησης

Η απόδοση των εργαζομένων με την επαγγελματική ικανοποίηση είναι δύο αλληλένδετες έννοιες με τον έναν ή τον άλλο τρόπο, άλλωστε κάθε εργαζόμενος που είναι ευχαριστημένος με το έργο που επιτελεί και με τις γενικότερες συνθήκες που

απορρέουν από το εργασιακό του περιβάλλον είναι απολύτως φυσιολογικό να αποδίδει καλύτερα (Spector P., 1997).

Σε άλλες περιπτώσεις δύναται να ισχύει το ακριβώς αντίθετο σε αυτή τη σύνδεση των εννοιών της απόδοσης και της ικανοποίησης. Η αύξηση της απόδοσης συμπεριλαμβανομένων ποιοτικών και ποσοτικών χαρακτηριστικών της συμβάλουν στην αύξηση των ανταμοιβών (εσωτερικών ή/και εξωτερικών) οι οποίες ανταμοιβές με τη σειρά τους επιδρούν στην επίτευξη επαγγελματικής ικανοποίησης (Shikdar A., Das B., 2003). Διάφορες μελέτες απέδειξαν ότι ο βαθμός της αποτελεσματικότητας και της εν γένει απόδοσης των εργαζομένων έχει συνέπεια στο βαθμό ικανοποίησής τους. Από αυτά τα στοιχεία φάνηκε ότι όσο αυξάνεται ο βαθμός απόδοσης τόσο αυξάνεται και ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων (Caldwell D., O'Reilly C., 1990).

Στον αντίποδα υπάρχουν μελέτες που καταδεικνύουν μια μικρή ή καθόλου σχέση αυτών των δύο εννοιών. Ακόμα και σε ίδιες μελέτες υπήρξαν αλληλοαναιρούμενα συμπεράσματα ενώ σε άλλες υπήρξαν πολλοί περιορισμοί λόγω του ότι είχαν υπεισέλθει άλλες μεταβλητές οι οποίες θα μπορούσε να συνέβαλαν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης. Επιπροσθέτως, η αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων έχει συνδεθεί με την ανάγκη για διατήρηση της θέσης εργασίας του και όχι με το αν είναι ικανοποιημένη από αυτήν ενώ παράλληλα ιδίως τις τελευταίες 10ετίες η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με παραμέτρους που άπτονται της απόδοσης της επιχείρησης, τις μεθόδους διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού κ.ά. (Judge T., et al., 2001; Reio T., Kidd C., 2006).

Τα αποτελέσματα της επιχείρησης και η εν γένει απόδοση και στάσης των διοικούντων της φαίνεται να επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση. Υπάρχουν μελέτες που συνδέουν άμεσα τον τρόπο διοίκησης των εργαζομένων με την ικανοποίησή τους, η οποία αυξάνεται κατακόρυφα σε επιχειρήσεις όπου η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων γίνεται με τρόπο αντικειμενικό και δίκαιο (Brooks R., 2000).

Επιπροσθέτως, πλείστες των μελετών αποδεικνύουν και παράλληλα συνδέουν την ικανοποίηση των εργαζομένων με την αποτελεσματική απόδοση της επιχείρησης που εργάζονται. Πιο συγκεκριμένα, οργανισμοί που έχουν κερδίσει τόσο σε οικονομικούς όσο και σε όρους αναγνωρισιμότητας ενός μεγάλου μεριδίου της αγοράς έχει μετρηθεί

αυξημένος βαθμός ικανοποίησης στους εργαζομένους της, γεγονός που μπορεί εύκολα να εξηγηθεί από την ανάγκη των ατόμων για κοινωνική αναγνώριση. Άλλωστε τα μέλη μιας κοινωνικά αποδεχτής και αναγνωρίσιμης επιχείρησης κερδίζουν και τα ίδια ένα μέρος από αυτή την αναγνώριση και αποδοχή και συνεπώς αυξάνεται η ικανοποίησή τους (Reio T., Kidd C., 2006; Lau R.S., May B., 1998).

Τέλος, παρατηρείται σε οργανισμούς με υψηλή απόδοση, υψηλό κέρδος και υψηλή παραγωγικότητα, οι οποίες λαμβάνουν κάθε μέτρο εργασιακής ασφάλειας και διατήρησης υγιεινών συνθηκών εργασίας η αύξηση του βαθμού της ικανοποίησης των εργαζομένων (Harter J., et al., 2002). Το παραπάνω γεγονός αποτελεί μια επιπλέον απόδειξη της αλληλουχίας των εννοιών της εργασιακής ικανοποίησης με την εν γένει απόδοση των επιχειρήσεων.

5.3 Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης

Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί ένα χρήσιμο όπλο στη φαρέτρα κάθε επιχείρησης, αλλά και συνάμα ένα δύσκολο εγχείρημα. Έχουν αναπτυχθεί διάφορα εργαλεία μέτρησης για τα οποία δεν μπορεί να δοθεί μια ασφαλής απάντηση για το πιο πρέπει να χρησιμοποιείται, άλλωστε η χρήση κάθε εργαλείου δεν μπορεί να αποτελεί πανάκεια και να εφαρμόζεται σε κάθε μέτρηση. Η επιλογή του ορθότερου εργαλείου πρέπει να πραγματοποιείται ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες αλλά και τις προσδοκίες του κάθε ερευνητή, όπως επίσης σε κάθε μελέτη δύναται να εφαρμόζεται ένα εργαλείο όπου συνδυάζει μεταβλητές περισσότερων εργαλείων μέτρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων. Γενικότερα η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης προσφέρει την πρόγνωση ως προς τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων και παράλληλα πρέπει να εφαρμόζεται με κάποιες γενικές αρχές όπως να προνοείται η διαφορετικότητα στην κουλτούρα, τα ήθη και τα έθιμα των εργαζομένων, καθώς να είναι αλληλένδετες με το περιεχόμενο της εργασίας και το θεωρητικό υπόβαθρο (Roznowski M., Hulin C., 1992; Jayaratne S., 1993).

Οι μετρήσεις ικανοποίησης των εργαζομένων πραγματοποιούνται με την εφαρμογή ποσοτικών ή ποιοτικών μεθόδων χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια ή συνεντεύξεις. Το πρώτο εργαλείο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης που θα μελετήσουμε είναι των Brayfield και Rothe το οποίο αναπτύχθηκε το 1951. Το συγκεκριμένο εργαλείο μετρά κάθε πτυχή της εργασίας μέσα από 18 μεταβλητές ώστε να δώσει αποτελέσματα για την

εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης, χρησιμοποιεί μια διαβαθμισμένη 5 βαθμών κλίμακα όπου το 1 ορίζεται ως συμφωνώ πολύ καταλήγοντας στο 5 όπου περιγράφει την απόλυτη διαφωνία (Brayfield A., Rothe H., 1951).

Εν συνεχεία θα μελετήσουμε το ερωτηματολόγιο Minnesota Satisfaction Questionnaire. Το παρόν εργαλείο αναπτύχθηκε το 1967 το οποίο μετρά την εργασιακή ικανοποίηση εξετάζοντας 20 διαφορετικές μεταβλητές της εργασίας. Επίσης συναντάται σε δύο εκδόσεις μία των 100 και μία των 20 αποκρίσεων. Για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων χρησιμοποιεί μια διαβαθμισμένη 5 βαθμών κλίμακα όπου το 1 ορίζεται ως πολύ ικανοποιημένος, καταλήγοντας στο 5 όπου ορίζεται ως πολύ δυσαρεστημένος. Επιπροσθέτως, το συγκεκριμένο εργαλείο συμβάλει στην εξαγωγή συμπερασμάτων για την ικανοποίηση του εργαζομένου από διάφορους παράγοντες, τόσο εξωγενείς, όσο και ενδογενείς, της εργασίας του. Η ενδογενής ικανοποίηση σχετίζεται με το πώς ο εργαζόμενος αισθάνεται για τη φύση των καθηκόντων της εργασίας του και η εξωγενής για θέματα της εργασίας που δεν άπτονται με τα καθήκοντα του εργαζομένου (Weiss D. J., et al., 1967).

Το 3^ο εργαλείο που θα μελετήσουμε είναι το Job Descriptive Index το οποίο αναπτύχθηκε το 1969. Αποτελεί μια κλίμακα που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της στάσης των εργαζομένων, όπως π.χ. η εργασιακή ικανοποίηση. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού εξετάζει 5 διαστάσεις που περιλαμβάνουν την ικανοποίηση του εργαζομένου με τους συναδέλφους, την αμοιβή, την δυνατότητα εξέλιξης και προαγωγής, την δική του παραγωγικότητα και την ηγεσία (Smith, P. C., et al., 1969).

Τέλος το Job Satisfaction Survey αποτελεί εργαλείο μέτρησης του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης εξετάζοντας 9 εργασιακούς παράγοντες που σχετίζονται με τη συνολική ικανοποίηση (Spector P., 1985).

5.4 Η Εργασιακή Ικανοποίηση στον Δημόσιο Τομέα

Κατά την αναζήτηση στην διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία παρατηρείται ένδεια αναφορών στην ικανοποίηση των εργαζομένων του δημόσιου τομέα. Παρόλα αυτά την τελευταία 15ετία καταβάλλονται προσπάθειες διερεύνησης και μελέτης του συγκεκριμένου ζητήματος. Διάφοροι ερευνητές προσπάθησαν να μετρήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα είτε συνολικά, είτε υπό το πρίσμα

διαφόρων παραγόντων της εργασίας. Γενικότερα, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα βρίσκεται σε μέσο προς χαμηλό επίπεδο. Οι παράγοντες που επιδρούν (είτε θετικά είτε αρνητικά) στην ικανοποίηση τους αφορούν τον τρόπο διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων και κάθε μεταβλητή που απορρέει της ΔΑΠ. Επίσης, σε γενικό επίπεδο παρατηρείται η ικανοποίηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα να επηρεάζεται από τη φύση του έργου που επιτελούν συμπεριλαμβανομένης κάθε συνακόλουθης διαδικασίας. Για παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε την οριοθέτηση των καθηκόντων, τις σχέσεις που αναπτύσσονται και την αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων και γενικότερα ενδογενών παραγόντων ικανοποίησης.

Πιο συγκεκριμένα η μελέτη του Steijn B., (2004), σε 14212 εργαζομένους του υπουργείου εσωτερικών της Ολλανδίας κατέληξε στο συμπέρασμα ότι δημογραφικοί παράγοντες δεν έχουν κάποια επιρροή στην επίτευξη της ικανοποίησης ενώ ο τρόπος διοίκησης, ο χαρακτήρας της εργασίας, ο εν γένει τρόπος οργάνωσης και λειτουργία, καθώς και ενδογενείς παράγοντες ικανοποίησης φαίνεται να έχουν άμεση επιρροή στον βαθμό ικανοποίησης.

Παράλληλα, οι Wright B., Davis B., το 2003 σε αντίστοιχη μελέτη τους στις ΗΠΑ παρατήρησαν ότι εκτός του επιπέδου εκπαίδευσης δεν συνδέονται οι δημογραφικοί παράγοντες με το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων ενώ συσχετίστηκαν παράγοντες που άπτονται της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων σε όλο το φάσμα της (τρόπος μεταχείρισης εργαζομένων, ευκαιρίες εκπαίδευσης και εξέλιξης κ.ά.) και της οριοθέτησης των καθηκόντων.

Τέλος, οι Markovits Y., et al., το 2007 εκπόνησαν μελέτη για την καταγραφή του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα στην Ελληνική Επικράτεια και συγκεκριμένα στη Β. Ελλάδα. Από την εξέταση και ανάλυση των αποτελεσμάτων οι συγγραφείς κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι ενδογενείς παράγοντες συνδέονται με το βαθμό της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Κεφάλαιο 6

Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης

6.1 Μεθοδολογία Έρευνας

6.1.1 Υλικό Μελέτης

Για την περάτωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας, θα πραγματοποιηθεί βιβλιογραφική ανασκόπηση και πρωτογενή έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, ενώ τα στοιχεία που θα προκύψουν θα συγκριθούν μεταξύ τους για την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων. Τέλος τα στοιχεία του κάθε ερωτηματολογίου θα καταγραφούν σε υπολογιστικό φύλλο του excel, ενώ η στατιστική του ανάλυση θα πραγματοποιηθεί με τη χρήση του SPSS.

Για την βιβλιογραφική ανασκόπηση θα αναζητηθούν πληροφορίες σχετικές με τις μεθόδους υποκίνησης των εργαζομένων, της μέτρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων, με τα μοντέλα διοίκησης & διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως επίσης και διάφοροι άλλοι παράγοντες (π.χ. η αξιολόγηση στην εργασία), όπου επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και παρακίνηση. Οι πηγές που θα αναζητηθούν αυτές οι πληροφορίες περιλαμβάνουν την παγκόσμια βιβλιογραφία, καθώς και άρθρα από Ελληνικά και παγκόσμια περιοδικά. Τέλος για τον ίδιο σκοπό θα γίνει αναζήτηση σε βάσεις δεδομένων όπως: google scholar, PubMed, Cochrane, CINAHL.

6.1.2 Εργαλεία Μελέτης

Για τη σύνταξη του ερωτηματολογίου συμπεριλήφθησαν ερωτήματα κλειστού τύπου με θετικές και αρνητικές αποκρίσεις από διάφορα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, των κινήτρων παρακίνησης και του εργασιακού άγχους. Πιο συγκεκριμένα χρησιμοποιούνται ερωτήσεις από το ερωτηματολόγιο:

- ☞ Job Satisfaction Survey (JSS): αποτελεί εργαλείο μέτρησης του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης εξετάζοντας 9 εργασιακούς παράγοντες που σχετίζονται με τη συνολική ικανοποίηση (Spector P., 1985).

- ☞ Job Descriptive Index (JDI): αποτελεί μια κλίμακα που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της στάσης των εργαζομένων, όπως π.χ. η εργασιακή ικανοποίηση. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού εξετάζει 5 διαστάσεις που περιλαμβάνουν την ικανοποίηση του εργαζομένου με τους συναδέλφους, την αμοιβή, την δυνατότητα εξέλιξης και προαγωγής, την δική του παραγωγικότητα και την ηγεσία (Smith, P. C., et al., 1969).
- ☞ Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ): το συγκεκριμένο εργαλείο συμβάλει στην εξαγωγή συμπερασμάτων για την ικανοποίηση του εργαζομένου από διάφορους παράγοντες, τόσο εξωγενείς, όσο και ενδογενείς, της εργασίας του. Η ενδογενής ικανοποίηση σχετίζεται με το πώς ο εργαζόμενος αισθάνεται για τη φύση των καθηκόντων της εργασίας του και η εξωγενής για θέματα της εργασίας που δεν άπτονται με τα καθήκοντα του εργαζομένου (Weiss, D. J., et al., 1967).
- ☞ Κλίμακα Αντιλαμβανόμενου Άγχους (PSS): αποτελεί το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο για τη μέτρηση αγχωτικών καταστάσεων στη ζωή ενός ατόμου. Επίσης έχει σχεδιαστεί ώστε να μετρά κατά πόσο οι ερωτώμενοι θεωρούν τη ζωή τους ως απρόβλεπτη και ανεξέλεγκτη και περιλαμβάνει ερωτήσεις για συναισθήματα και σκέψεις του τελευταίου μήνα, ενώ χρησιμοποιείται ευρέως στη μέτρηση εργασιακού άγχους (Cohen S., et al., 1983; Αγαγιώτου Σ., 2011).

Για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε η 5βάθμια διαβαθμισμένη κλίμακα Likert: Η κλίμακα αθροιστικής βαθμολόγησης αποτελεί μια ευρεία χρησιμοποιούμενη ψυχομετρική κλίμακα για τη μέτρηση της συμφωνίας ή της διαφωνίας σχετικά με ορισμένες προτάσεις. Τις πλείστες των περιπτώσεων χρησιμοποιούνται 5 απαντήσεις, όπου 1=διαφωνώ πολύ, 2=διαφωνώ, 3=ουδέτερος, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ πολύ, όπως και στο παρόν ερωτηματολόγιο. Λιγότερο σύνηθες είναι η χρήση 7 ή 9 απαντήσεων. Επίσης σε περιπτώσεις όπου ο ερευνητής θέλει να αποφύγει την ουδετερότητα των απαντήσεων τότε παίρνει τη μορφή της 4βάθμιας διαβαθμισμένης κλίμακας. Η κλίμακα Likert χρησιμοποιείται επειδή είναι απλή, αξιόπιστη και δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να εξετάζει περιπτώσεις σε πολλές διαστάσεις (Γαλάνης Π., 2012).

6.1.3 Δομή Ερωτηματολογίου & Δείγμα Μελέτης

Το ερωτηματολόγιο που θα αποτελέσει το εργαλείο της ερευνητικής μελέτης χωρίστηκε σε 4 μέρη και θα δοθεί προς συμπλήρωση σε εργαζομένους δημόσιων και ιδιωτικών επιχειρήσεων στην Κυπριακή Δημοκρατία:

- I. Δημογραφικά στοιχεία: το πρώτο μέρος περιλαμβάνει 7 ερωτήματα σχετικά με το φύλο την ηλικία το μορφωτικό επίπεδο, το φορέα απασχόλησης, την προϋπηρεσία τη μισθολογική κατάσταση και την θέση που κατέχει ο κάθε ερωτώμενος στην εταιρεία που εργάζεται.
- II. Σύνδεση παρακίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων: στο 2^ο μέρος περιλαμβάνονται 13 ερωτήματα ώστε να διερευνηθεί εάν παρέχονται κίνητρα παρακίνησης στους εργαζομένους, αλλά και το βαθμό ικανοποίησής τους από την παροχή τέτοιων κινήτρων.
- III. Εργασιακή ικανοποίηση: το 3^ο μέρος περιλαμβάνει 10 ερωτήματα που αφορούν την εν γένει ικανοποίηση των εργαζομένων από την παρούσα επαγγελματική τους δραστηριότητα.
- IV. Εργασιακό άγχος: τέλος το 4^ο μέρος περιλαμβάνει 5 ερωτήματα για τη διερεύνηση της ύπαρξης άγχους που οφείλεται σε εργασιακούς παράγοντες.

6.1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα

Μετά την συλλογή των δεδομένων, την εξαγωγή των αποτελεσμάτων και την στατιστική τους ανάλυση θα είμαστε σε θέση να αντλήσουμε και να εξάγουμε συμπεράσματα τα οποία θα σχετίζονται με τον βαθμό της επίτευξης της εργασιακής ικανοποίησης. Επιπροσθέτως, θα δοθούν απαντήσεις για τον βαθμό επιρροής της ηλικίας, του μορφωτικού επιπέδου καθώς και του τομέα ευθύνης των συμμετεχόντων στην επίτευξη επαγγελματικής ικανοποίησης και της υποκίνησης των εργαζομένων. Παράλληλα θα προκύψουν στοιχεία τα οποία θα καταδεικνύουν την σύνδεση ή όχι της ικανοποίησης με την παροχή κινήτρων υποκίνησης και της ικανοποίησης με την εμφάνιση ή όχι του εργασιακού άγχους. Τέλος θα δοθούν απαντήσεις σχετικά για διαφορές που προκύπτουν στην επίτευξη ικανοποίησης, καθώς και στην υποκίνηση των εργαζομένων υπό το πρίσμα του φορέα απασχόλησής τους, ιδιωτικός ή δημόσιος.

6.2 Αποτελέσματα

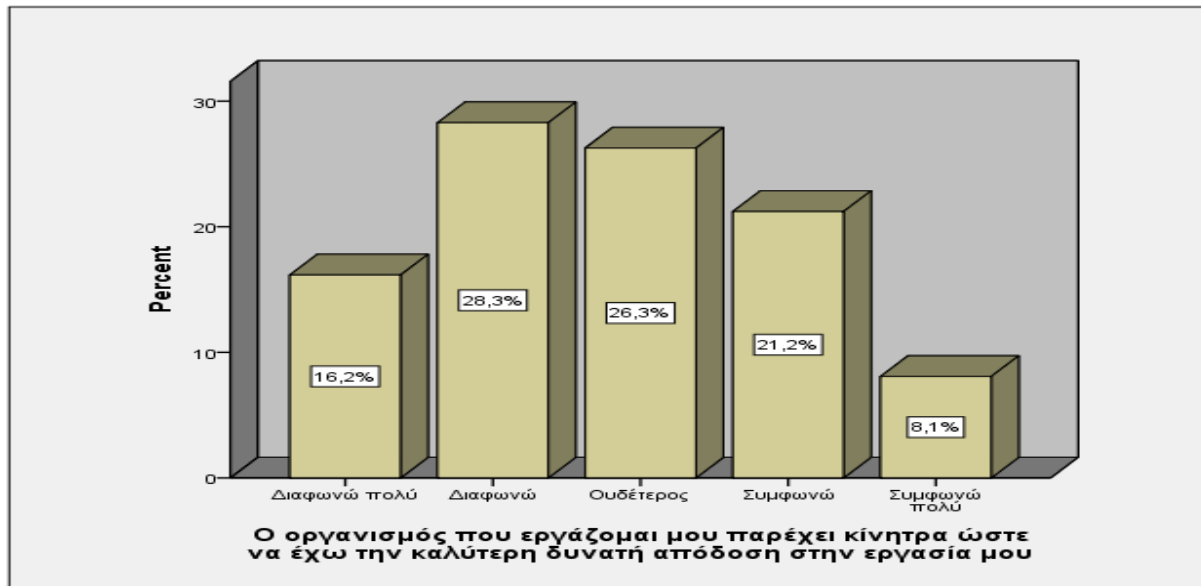
6.2.1 Περιγραφική Ανάλυση

Αναφορικά με τα δημογραφικά στοιχεία, στην μελέτη συμμετείχαν 99 εργαζόμενοι από τους οποίους οι 44 ήταν άντρες και οι 55 γυναίκες, 44,4% και 55,6% αντίστοιχα με την ηλικία του 1/3 εξ αυτού του συνόλου να αντιστοιχεί στα 25-31 έτη ζωής. Γενικότερα στη μελέτη συμμετείχαν άτομα ηλικίας 18-60 έτη ζωής. Σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων το 1% δεν είχε τελειώσει το Λύκειο, το 39,4% είχε αποφοιτήσει από το λύκειο, το 36,4% ήταν απόφοιτοι Πανεπιστημίου, το 22,2% κατείχε μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών επιπέδου μάστερ και το 1% διδακτορικού διπλώματος. Το 45,5% του συνόλου του δείγματος εργαζόταν στον Ιδιωτικό τομέα ενώ 54,5% στο Δημόσιο με προϋπηρεσία λιγότερο από 1 χρόνο το 6,1%, μεταξύ 1-5 έτη 27,3%, 6-10 έτη 23,2%, 11-15 έτη 13,1%, 16-20 έτη 9,1% και περισσότερα από 20 έτη 21,2%. Οι καθαρές μηνιαίες απολαβές των εργαζομένων κυμαινόταν κάτω από 500 ευρώ σε ποσοστό 2%, στα 501-1000 ευρώ στο 22,2%, στα 1001-1500 ευρώ ποσοστό 33,3%, στα 1501-2000 το 20,2%, στα 2001-2500 ευρώ το 9,1%, στα 2501-3000 ευρώ το 8,1% και πάνω από 3001 ευρώ σε ποσοστό 5,1%. Τέλος, σε ότι αφορά τη θέση ευθύνης των εργαζομένων στον παρόν οργανισμό το 73,7% ήσαν υπάλληλοι, το 16,2% προϊστάμενοι και το 10,1% διευθυντές.

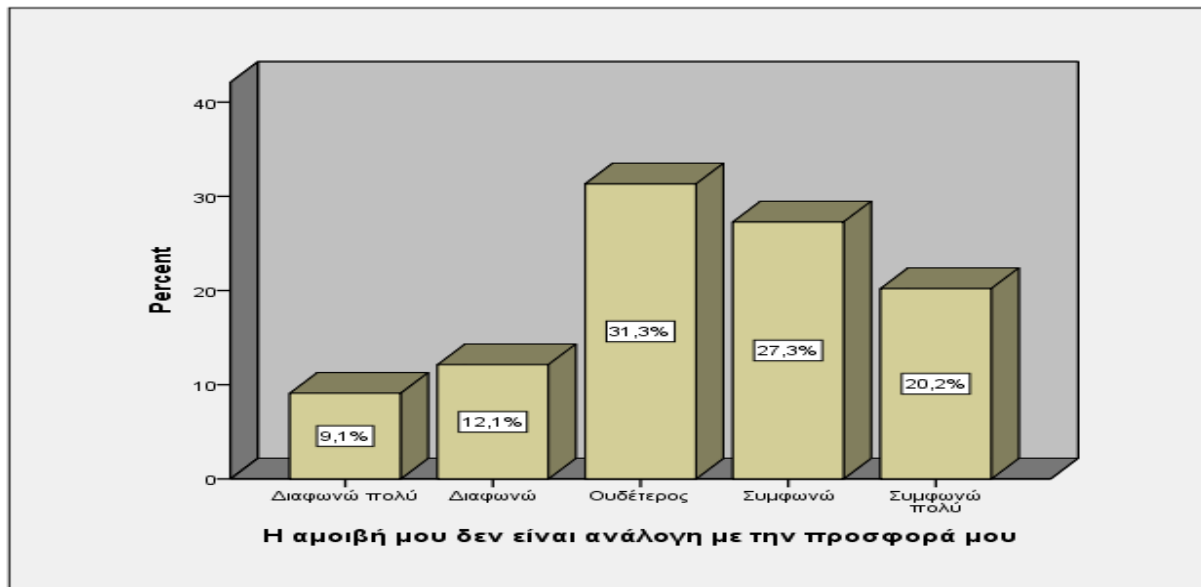
6.2.2 Η Υποκίνηση Εργαζομένων

Μετά τα αποτελέσματα των δημογραφικών στοιχείων θα αναφερθούμε στα αποτελέσματα των μέσων υποκίνησης των εργαζομένων όπου δύναται να συνδεθούν με την επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης (Πίνακες 6.2.2.1 –6.2.2.3). Στην απόκριση για την παροχή κινήτρων για αποτελεσματικότερη απόδοση των 16,2% του δείγματος διαφώνησε πολύ, το 28,3% διαφώνησε, το 26,3% ήταν ουδέτερο, το 21,2% συμφώνησε και το 8,1% συμφώνησε πολύ. Ως προς την μη αναλογικότητα της αμοιβής με την απόδοση το 9,1% διαφώνησε πολύ, το 12,1% διαφώνησε, το 31,3% βρέθηκε να είναι ουδέτερο, το 27,3% συμφώνησε και το 20,2% συμφώνησε πολύ. Ως προς τη δίκαιη αμοιβή τους σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζομένους στον οργανισμό οι ερωτώμενοι απάντησαν διαφωνώ πολύ σε ποσοστό 14,1%, διαφωνώ σε 16,2%, η ουδετερότητά τους καταγράφηκε στο 30,3%, η συμφωνία τους σε ποσοστό 28,3% και συμφωνώ πολύ απάντησε το 11,1%. Με το συναίσθημα της ασφάλειας που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από το περιβάλλον εργασίας τους το 11,1% διαφώνησε πολύ, το 21,2% διαφώνησε, σε

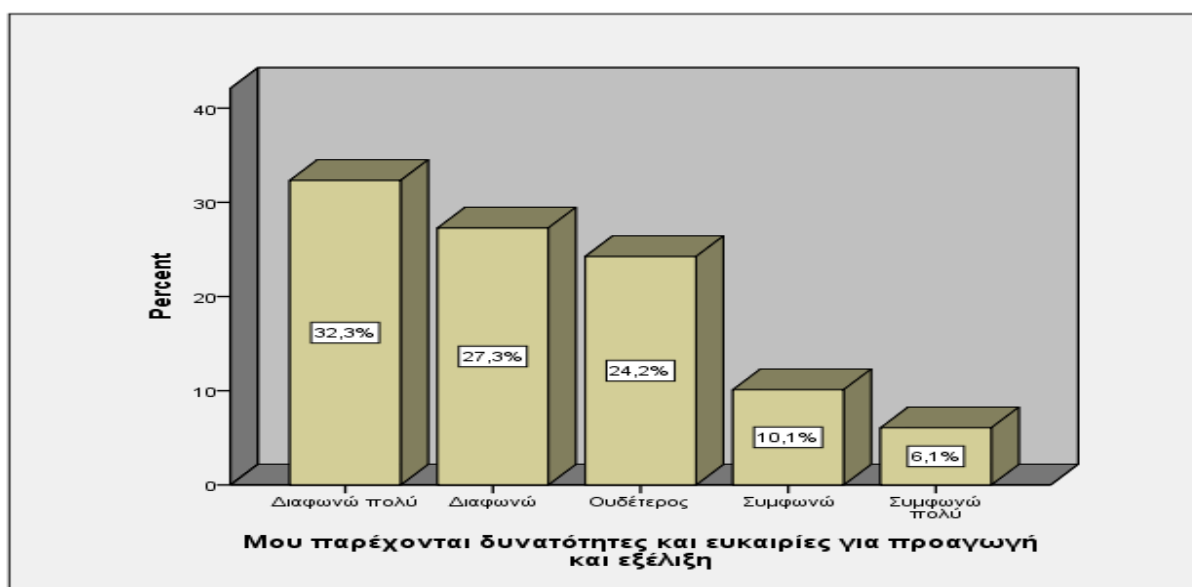
ίδιο ποσοστό καταγράφηκε η ουδετερότητα τους, το 35,4% συμφώνησε και το 11,1% συμφώνησε πολύ. Σχετικά με τη μη ικανοποίηση των εργαζομένων από τα παρεχόμενα προγράμματα εκπαίδευσης και την επιμόρφωση που τους εξασφαλίζει η επιχείρηση το 8,1% διαφώνησε πολύ, το 16,2% διαφώνησε, το 33,3% ήταν ουδέτερο, το 27,3% συμφώνησε ενώ το 15,2% συμφώνησε πολύ. Οι απόψεις των εργαζομένων για τις δυνατότητες και ευκαιρίες που παρέχονται από τον οργανισμό για προαγωγή και επαγγελματική εξέλιξη αντιστοιχούν το 32,3% στο διαφωνώ πολύ, 27,3% διαφωνώ, 24,2% ουδέτερα, 10,1% συμφωνώ, 6,1% συμφωνώ πολύ. Ως προς την ελευθερία για αξιοποίηση δεξιοτήτων και γνώσεων κατά την επιτέλεση του έργου οι εργαζόμενοι δήλωσαν διαφωνώ πολύ σε ποσοστό 18,2%, διαφωνώ σε ποσοστό 24,2%, ουδέτεροι σε ποσοστό 25,3%, συμφωνώ 24,2% και συμφωνώ πολύ σε ποσοστό 8,1%. Με την μη συμμετοχή τους οι εργαζόμενοι στη λήψη αποφάσεων διαφώνησε πολύ το 13,1%, διαφώνησε το 28,3%, ουδέτεροι ήταν το 27,3%, συμφώνησε το 18,2% και συμφώνησε πολύ το 13,1%. Στην απόκριση ως προς τις διευκολύνσεις που παρέχει ο οργανισμός ώστε να επιτελείται κάθε έργο με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι εργαζόμενοι διαφώνησαν πολύ σε ποσοστό 21,2%, διαφώνησαν στο 23,2%, ήταν ουδέτεροι το 21,2%, συμφώνησε το 29,3% και συμφώνησε πολύ το 5,1%. Για τις εποικοδομητικές σχέσεις που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι με τους προϊσταμένους τους διαφώνησαν πολύ σε ποσοστό 3,0%, διαφώνησαν σε ποσοστό 8,1%, ουδέτερες απαντήσεις έδωσε το 24,2%, συμφώνησε το 41,4% και οι εργαζόμενοι συμφώνησαν πολύ σε ποσοστό 23,2%. Ως προς την ύπαρξη επιπρόσθετων παροχών οι εργαζόμενοι διαφώνησαν πολύ σε ποσοστό 15,2%, διαφώνησαν σε ποσοστό 27,3%, ουδέτερες απαντήσεις καταγράφηκαν σε ποσοστό 32,3%, συμφώνησε το 21,2% και συμφώνησε πολύ το 4%. Για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με ίσο τρόπο από την διοίκηση της επιχείρησης οι εργαζόμενοι διαφώνησαν πολύ κατά 22,2%, διαφώνησαν στο 31,3%, ουδέτεροι ήταν σε ποσοστό 17,2%, συμφώνησαν σε ποσοστό 22,2% και ποσοστό της τάξης του 7,1% συμφώνησε πολύ. Σε ότι αφορά την διεξαγωγή της διαδικασίας της αξιολόγησης με αντικειμενικά κριτήρια οι εργαζόμενοι διαφώνησαν πολύ με ποσοστό 27,3%, διαφώνησε το 21,2%, ουδέτερο βρέθηκε το 29,3%, συμφώνησε ποσοστό της τάξης του 16,2% και οι εργαζόμενοι βρέθηκε να συμφωνούν πολύ σε ποσοστό 6,1%.



Πίνακας 6.2.2.1 Συσχετισμός κινήτρων με αποτελεσματικότερη απόδοση



Πίνακας 6.2.2.2 Σύνδεση αμοιβής με προσφορά



Πίνακας 6.2.2.3 Παροχή κινήτρων για προαγωγή και επαγγελματική εξέλιξη

6.2.3 Αποτελέσματα Επίτευξης Ικανοποίησης

Η τρίτη κατηγορία αποτελεσμάτων όπου θα αναφέρουμε περιλαμβάνει τις απόψεις των εργαζομένων ως προς το βαθμό της ικανοποίησής τους από διάφορες μεταβλητές όπου άπτονται των καθηκόντων τους και γενικότερα στοιχείων από το εργασιακό τους περιβάλλον (Πίνακες 6.2.3.1). Ως προς τη μη ικανοποίηση από τις εν γένει επικρατούσες συνθήκες στον εργασιακό χώρο το 17,25 διαφώνησε πολύ, το 25,3% διαφώνησε, το 26,3% ήσαν ουδέτερο, το 23,2% συμφώνησε και το 8,1% συμφώνησε πολύ. Για την ικανοποίηση των εργαζομένων με βάση το συνολικό αριθμό ημερών άδειας διαφώνησε πολύ το 16,2%, διαφώνησε το 13,1%, ουδέτερο δήλωσε το 17,2%, συμφώνησε το 38,4% και το 15,2% συμφώνησε πολύ. Για την ικανοποίηση των εργαζομένων από τον καθημερινό όγκο του έργου που επιτελούν το 17,2% απάντησε διαφωνώ πολύ και διαφωνώ, το 21,2% ουδέτερα, το 38,4% συμφωνώ και το 6,1% συμφωνώ πολύ. Η άποψη των εργαζομένων για τις ικανοποιητικές διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσουν στα όρια του εργασιακού τους περιβάλλοντος καταγράφονται με απόλυτη διαφωνία στο 5,1%, με διαφωνία στο 4,0%, με ουδετερότητα στο 14,1%, συμφωνία στο 54,5% και απόλυτη συμφωνία σε ποσοστό 22,2%. Από το εν γένει κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό χώρο οι εργαζόμενοι εξέφρασαν την ικανοποίησή τους με απόλυτη διαφωνία σε ποσοστό 11,1%, με διαφωνία 9,1%, ουδέτερη στάση είχε το 27,3%, με συμφωνία 41,4% και απόλυτη συμφωνία εξέφρασε το 11,1%. Για την επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης μέσα από το πρίσμα του αντικειμένου και της φύσης της εργασίας που επιτελούν οι εργαζόμενοι διαφώνησαν πολύ σε ποσοστό

11,1%, διαφώνησαν στο 5,1%, ουδέτερες αποκρίσεις εδόθησαν σε ποσοστό 29,3%, το 37,4% συμφώνησε και ποσοστό 17,2% συμφώνησε πολύ με την παρούσα πρόταση. Σχετικά με την ικανοποίηση τους από την κοινωνική τους δραστηριότητα και σύναψη καλών διαπροσωπικών σχέσεων στον χώρο εργασίας οι εργαζόμενοι διαφώνησαν πολύ σε ποσοστό 6,1%, διαφώνησαν στο 5,1%, ουδέτερες απόψεις κατεγράφησαν σε ποσοστό 29,3%, συμφώνησε το 43,4% ενώ συμφώνησε πολύ το 16,2%. Ως προς την υπεροχή των πλεονεκτημάτων έναντι των μειονεκτημάτων στον εργασιακό χώρο το 12,1% των εργαζομένων δήλωσε ότι διαφωνεί πολύ, το 10,1% ότι διαφωνεί, το 20,2% δήλωσε ότι δεν υπάρχει κάποια διαφορά στην υπεροχή του ενός ή του άλλου, το 44,4% δήλωσε ότι συμφωνεί και το 13,1% των εργαζομένων συμφώνησε πολύ στην παρουσία περισσότερων πλεονεκτημάτων στον εργασιακό του χώρο. Τέλος σε ότι αφορά την επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης από κάθε πτυχή όπου άπτεται της εργασίας τους οι συμμετέχοντες στην μελέτη δήλωσαν ότι διαφωνούν πολύ 9,1%, διαφωνούν 8,1%, ουδέτερη στάση είχε το 25,3%, συμφωνούν το 44,4% και συμφωνούν πολύ δήλωσε το 13,1%.

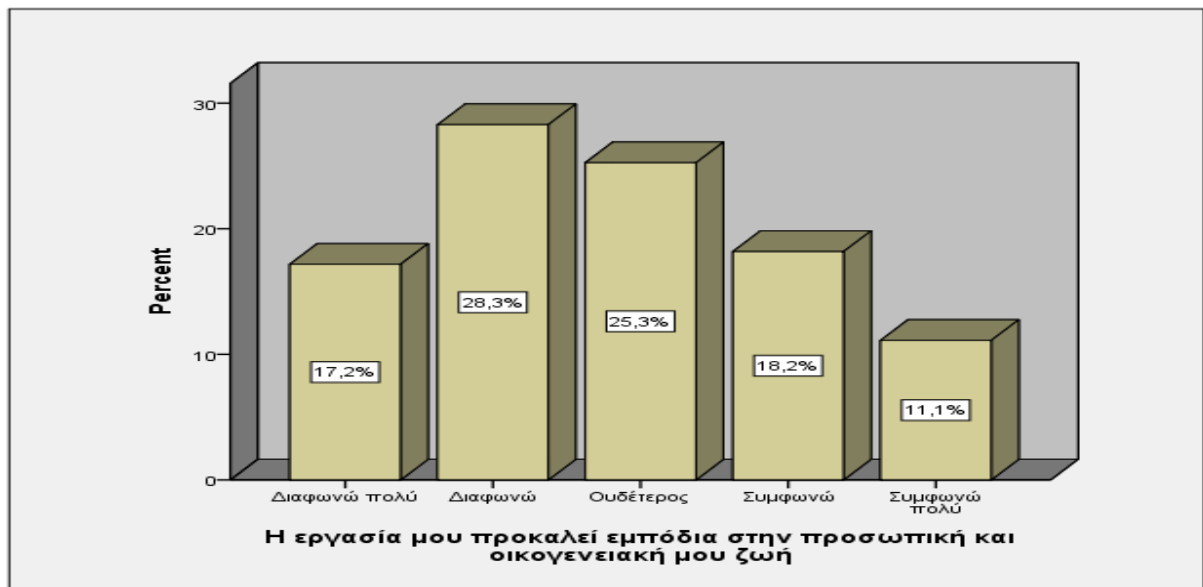


Πίνακας 6.2.3.1 Συνολική επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης

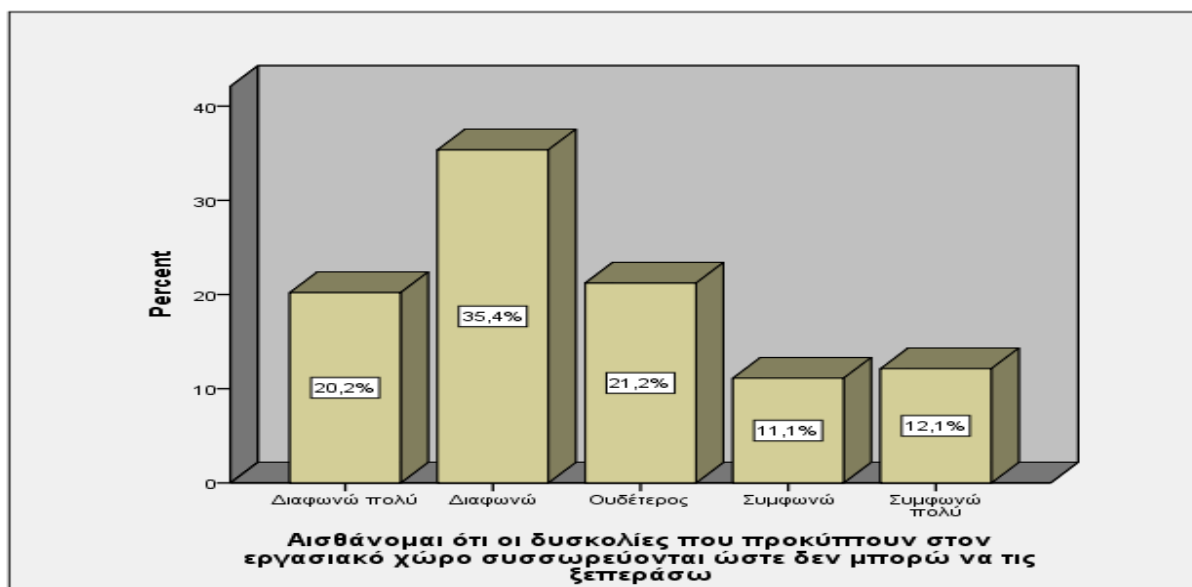
6.2.4 Αποτελέσματα Εργασιακού Στρές

Το 4^ο μέρος των συνολικών αποτελεσμάτων εμπεριέχει μεταβλητές που περιγράφουν την ύπαρξη ή όχι εργασιακού άγχους ανάμεσα στους συμμετέχοντες της μελέτης (Πίνακες 6.2.4.1 – 6.2.4.3). Στην απόκριση για τον ορισμό της εργασίας ως δυνητικού παράγοντα στην καθημερινή τους ζωής εκτός εργασιακού χώρου οι εργαζόμενοι διαφώνησαν πολύ σε ποσοστό 17,2%, διαφώνησαν στο 28,3%, ουδέτερη στάση ως

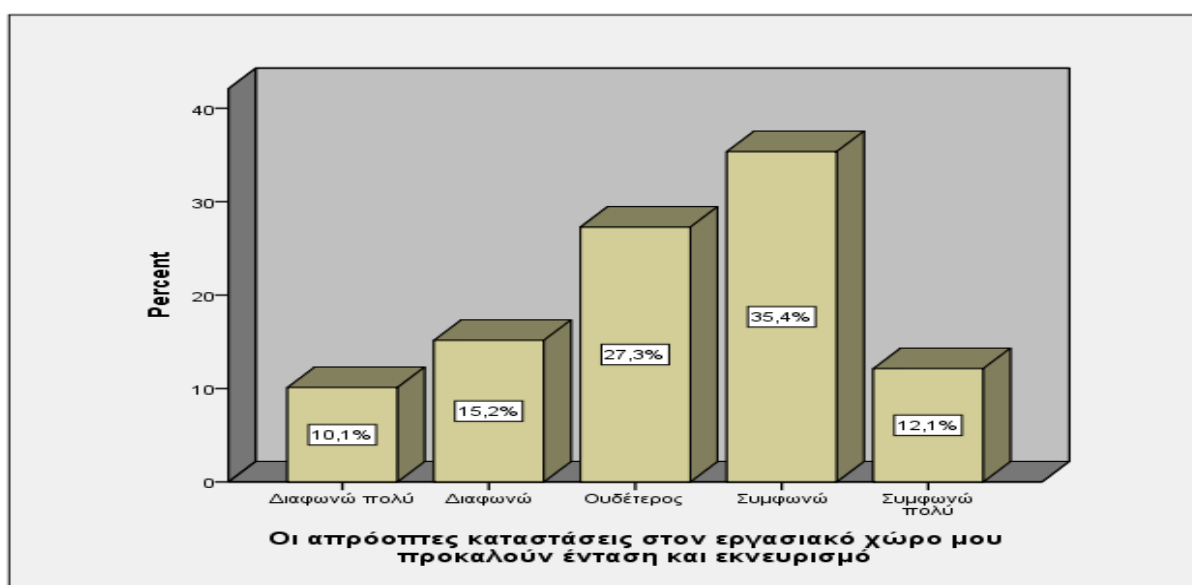
προς το ζήτημα καταγράφηκε σε ποσοστό 25,3%, συμφώνησε το 18,2% και ποσοστό της τάξης του 11,1% συμφώνησε πολύ. Σε ότι αφορά την πρόκληση εκνευρισμού των εργαζομένων από την παρουσία και ύπαρξη απρόοπτων καταστάσεων ποσοστό της τάξης του 10,1% διαφώνησε πολύ, 15,2% διαφώνησε, το 27,3% ήταν ουδέτερο, το 35,4% συμφώνησε και το 12,1% συμφώνησε πολύ. Ως προς την αίσθηση για ανεκπλήρωτο έργο στο τέλος της ημέρας οι εργαζόμενοι διαφώνησαν πολύ σε ποσοστό 16,2%, διαφώνησαν στο 27,3%, ουδέτερες απαντήσεις εδόθησαν σε ποσοστό 25,3%, συμφώνησε το 17,2% και συμφώνησε πολύ το 14,1%. Οι εργαζόμενοι με την απόκριση για την βίωση του αισθήματος πλήρους έλεγχου της εργασίας τους δήλωσαν ότι διαφωνούν πολύ σε ποσοστό 13,1%, ότι διαφωνεί 10,1%, ουδέτεροι το 11,1%, ότι συμφωνεί το 50,5% και ότι συμφωνεί πολύ σε ποσοστό της τάξης του 15,2%. Τέλος ως προς τις δυσχέρειες που εμφανίζονται στην εργασία και τα άτομα δεν είναι σε θέση να αντεπεξέλθουν από αυτές διαφώνησε πολύ το 20,2%, διαφώνησε το 35,4%, ουδέτερο ήταν το 21,2%, συμφώνησε το 11,1% ενώ συμφώνησαν πολύ σε ποσοστό 12,1%.



Πίνακας 6.2.4.1 Η εργασία ως δυνητικός παράγοντας στην εξω-εργασιακή ζωή του ατόμου



Πίνακας 6.2.4.2 Συσσώρευση αξεπέραστων εργασιακών δυσχεριών



Πίνακας 6.2.4.3 Οι απρόοπτες καταστάσεις ως πρόκληση εκνευρισμού

6.2.5 Δημογραφικά Στοιχεία & Επίτευξη Ικανοποίησης

Η ηλικία το φύλο και το επίπεδο μόρφωσης επηρεάζουν την επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης ($p < 0.05$). Ανάμεσα στους εργαζομένους σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα παρατηρήθηκε αυξημένος βαθμός επίτευξης επαγγελματικής ικανοποίησης (5,5/10 και 6/10 άτομα αντίστοιχα) με μικρό ποσοστό δηλώσεων σχετικά με την μη ικανοποίησή τους από κάθε πτυχή που άπτεται της εργασίας τους (2,5/10 και 1/10 άτομα αντίστοιχα). Παρόλα ταύτα μετά την ανάλυση με το κριτήριο ανεξαρτησίας δεν παρατηρήθηκε ο φορέας της εργασίας να επηρεάζει στατιστικώς τον βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης ($p = 0,221$).

6.2.6 Δημογραφικά Στοιχεία & Παρακίνηση

Κατά την πολυπαραγοντική ανάλυση συσχετίστηκαν οι μεταβλητές που ορίζουν τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος με τις μεθόδους που υποκινούν έναν εργαζόμενο. Η εκπαίδευση, οι αμοιβές, η διατήρηση ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η συμβολή της επιχείρησης στην ορθή εκτέλεση των έργων έχουν άμεση σχέση με τις ηλικιακές ομάδες ως μέθοδοι υποκίνησης των εργαζομένων ($p < 0,05$). Σε ότι αφορά το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων σημαντική στατιστική συσχέτιση βρέθηκε να υπάρχει με την μέθοδο της συμμετοχής στην λήψη αποφάσεων, τις πρόσθετες παροχές και την παροχή εκείνων των συνθηκών για ορθότερη εκτέλεση του έργου ($P < 0,05$). Οι εργαζόμενοι ανάλογα με τη θέση ευθύνης τους στον οργανισμό δήλωσαν ότι υποκινούνται από τα κίνητρα που παρέχονται για αποτελεσματικότερη απόδοση στην εργασία, από τις ανταμοιβές (μη χρηματικές), από τον δίκαιο τρόπο χρηματικών ανταμοιβών σε κάθε εργαζόμενο, από την ύπαρξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων, την ύπαρξη ισονομίας, τις ευκαιρίες για προσωπική εξέλιξη στον οργανισμό, για την αυτονομία που παρέχεται στην εκτέλεση των καθηκόντων τους και την εκτέλεση της διαδικασίας της αξιολόγησης με αντικειμενικά κριτήρια ($p < 0,05$)

6.2.7 Παροχή Κινήτρων & Επίτευξη Ικανοποίησης

Σε ότι αφορά τα αποτελέσματα σε σχέση με ποια κίνητρα οδηγούν στην επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης οι εργαζόμενοι θεωρούν από το σύνολο των μεταβλητών της παρούσας μελέτης όπου εξετάζουν τα μέσα υποκίνησης ότι το σύνολο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που εκπονεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός και η συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων δεν σχετίζονται σημαντικά με την επίτευξη της ικανοποίησης ($p < 0,05$)

6.2.8 Εργασιακό Στρές & Ικανοποίηση

Εν συνεχεία ακολουθούν τα αποτελέσματα σχετικά με το ποιες από τις 5 μεταβλητές που ορίζουν το εργασιακό άγχος σχετίζονται στατιστικά με την επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης. Από τις δηλώσεις των εργαζομένων όπου συμμετείχαν στην μελέτη υψηλή στατιστική σχέση υπήρξε μεταξύ της συνολικής τους ικανοποίησης και του αισθήματος για διατήρηση του ελέγχου στην εργασία.

Πραγματοποιήθηκε μια συγχρονική έρευνα με στόχο την μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, αλλά και των μεθόδων υποκίνησης των εργαζομένων σε δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς της Κυπριακής Δημοκρατίας. Επιπροσθέτως μελετήθηκε κάθε πτυχή των δύο αυτών εννοιών σε θεωρητικό υπόβαθρο.

Στην παρούσα μελέτη συμμετείχαν 45 εργαζόμενοι στον δημόσιο και 55 στον ιδιωτικό τομέα εκ των οποίων 44 άνδρες και 55 γυναίκες με ανώτερο επίπεδο μόρφωσης ενώ η μηνιαία αντιμισθία με την μεγαλύτερη συχνότητα που καταγράφηκε ήταν μεταξύ των 1001 και 1500 ευρώ.

6.2.9 Μέθοδοι Υποκίνησης Εργαζομένων

Σε γενικό επίπεδο παρατηρούμε ότι οι επιχειρήσεις δεν καταβάλουν ιδιαίτερη προσπάθεια στο να κινητοποιήσουν τους εργαζομένους για να έχουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και επιδόσεις στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Παράλληλα οι επιχειρήσεις όχι μόνο δεν προσπαθούν να κινητοποιήσουν τους εργαζομένους τους αλλά και αδυνατούν να συμβάλουν με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνουν την επιτέλεση του έργου και των καθηκόντων των εργαζομένων.

Σε ότι αφορά τις ανταμοιβές των εργαζομένων παρατηρείται ότι οι χρηματικές ανταμοιβές δεν συνδέονται με το συνολικό έργο και την προσπάθεια που καταβάλει ο κάθε εργαζόμενος, πρακτική όπου χρησιμοποιείται για κάθε εργαζόμενο γεγονός που εξηγείται από την αίσθηση των εργαζομένων ότι αμείβονται δίκαια ως προς τους συναδέλφους τους. Επίσης δυσχέρειες παρουσιάζονται στην παροχή μη χρηματικών ανταμοιβών. Εξετάζοντας τα αποτελέσματα της μελέτης για την παροχή πρόσθετων αμοιβών παρατηρούμε περίπου παρόμοιες απαντήσεις ως προς τη συμφωνία και διαφωνία των ερωτώμενων και παράλληλα σε ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων καταγράφεται μια ουδετερότητα ως προς το συγκεκριμένο ζήτημα γεγονός που από τη μια μεριά φαίνεται το πρόβλημα στην παρούσα μέθοδο παρακίνησης και από την άλλη δεν μπορούμε με ασφάλεια να ορίσουμε το μέγεθος του παρόντος προβλήματος.

Στο θεωρητικό μέρος της παρούσας μελέτης ορίσαμε την παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης και της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης ως μεθόδους παρακίνησης των εργαζομένων. Από τις δηλώσεις των εργαζομένων όπου έλαβαν μέρος στην παρούσα μελέτη μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι στις κυπριακές επιχειρήσεις

επικρατεί η ελλιπής παροχή ανάλογων προγραμμάτων ενώ τα υπάρχοντα προγράμματα δεν είναι ανάλογα με τις απαιτήσεις και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων σε οιοσδήποτε πτυχή τους.

Ένας επίσης παράγοντας υποκίνησης που ορίζεται στην παγκόσμια βιβλιογραφία περιλαμβάνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Στην παρούσα μελέτη εισήχθησαν 3 μεταβλητές που ορίζουν αυτή την μέθοδο, τις δυνατότητες για προαγωγή και εξέλιξη, τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων και την παροχή σχετικής ελευθερίας στη χρησιμοποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων στην εκτέλεση του έργου τους. Σε γενικό επίπεδο εμφανίζονται δυσχέρειες με την συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα δεν λαμβάνονται πρόνοιες για την εξέλιξη των εργαζομένων στην ιεραρχία της επιχείρησης με λιγότερους από 2/10 εργαζομένους να εισπράττουν την συμβολή της επιχείρησης στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Επίσης δυσχέρειες εμφανίζονται και στην ελεύθερη χρήση των πρακτικών και θεωρητικών γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων στην εκτέλεση των καθηκόντων τους και γενικότερα κάθε έργου που επιτελούν. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι (4,5/10 άτομα) θεωρούν ότι δεν έχουν τη δυνατότητα να πράττουν αυτοβούλως ανάλογα με τις ικανότητές του στην εκτέλεση ενός έργου ενώ σε ένα μεγάλο μέρος των εργαζομένων πάνω από το ¼ καταγράφεται ουδέτερη γνώμη. Σε κάπως καλύτερο επίπεδο φαίνεται να βρίσκεται η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων που παρατηρούνται ίδιες θετικές και αρνητικές γνώμες των εργαζομένων με μια μικρή επικράτηση της θετικών γνώμων (4/10 άτομα) και παράλληλα υψηλό βαθμό ουδέτερων γνώμων (3/10 άτομα).

Η ασφάλεια και η υγιεινή του εργασιακού περιβάλλοντος φαίνεται να τυγχάνει ιδιαίτερης προσοχής από τις Κυπριακές επιχειρήσεις. Οι εργαζόμενοι σε αυτές, στην πλειοψηφία τους, φαίνεται να αισθάνονται ότι εργάζονται σε ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, γεγονός όπου σύμφωνα με πλείστες των μελετών όπως αναλύθηκαν στο 5^ο κεφάλαιο συμβάλει στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και η διαδικασία της αξιολόγησης των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης εναρμονίστηκε πλήρως στο θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας μελέτης ως μέσα υποκίνησης που εν τέλει συνδέονται με την

ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στη μελέτη θεωρούν την ανάπτυξη καλών σχέσεων με τους προϊσταμένους τους, οι οποίες μάλιστα φέρουν εποικοδομητικό χαρακτήρα. Παρόλα αυτά η ηγεσία των Κυπριακών επιχειρήσεων διοικεί και διαχειρίζεται την περιουσία της σε ανθρώπινους πόρους με άνισους όρους και έλλειψη ισονομίας, καθώς και η διαδικασία της αξιολόγησης λαμβάνει χώρα με λανθασμένους τρόπους και μη αντικειμενικά κριτήρια.

6.2.10 Ικανοποίηση Εργαζομένων

Παρότι στην προηγούμενη ενότητα παρατηρήθηκε ότι σε γενικό επίπεδο στην υποκίνηση των εργαζομένων εμφανίζονται δυσχέρειες και δεν πραγματοποιείται όπως ορίζεται από την παγκόσμια βιβλιογραφία, ο συνολικός βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων στην μελέτη ορίζεται ως υψηλός. 6/10 άτομα δηλώνουν ικανοποιημένοι με κάθε πτυχή της εργασίας τους ενώ μόλις 1,5/10 άτομα θεωρούν ότι δεν είναι ικανοποιημένα από την εν γένει εργασία τους.

Σε θεωρητικό επίπεδο αποδείχθηκε ότι η επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης επηρεάζεται από τα συστατικά της εργασίας. Κάθε έργο για την εκτέλεση του δύναται να απαιτεί μια δαιδαλώδη διαδικασία με συμμετοχή περισσότερων του ενός εργαζομένου. Επιπροσθέτως κάθε επιχείρηση αποτελεί μια μορφή κοινωνίας στην οποία αναπτύσσονται κοινωνικοί δεσμοί στα όρια της αλληλεπίδρασης και της συνεργασίας των εργαζομένων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους αλλά και σε όλο το φάσμα της καθημερινότητας των εργαζομένων στην επιχείρηση. Ειδικότερα οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στην μελέτη θεωρούν ότι αναλαμβάνουν έναν αριθμό εργασιών όπου είναι σε θέση να τον διεκπεραιώσουν. Επίσης θεωρούν ότι υπάρχει οι συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο είναι ικανοποιητικές (πάνω από 4/10 άτομα) με θετικό κλίμα συνεργασίας (πάνω από 5/10 άτομα) και με άριστες διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις (7,5/10 άτομα). Επιπλέον παρατηρείται η επίτευξη ικανοποίησης από το είδος και τη φύση του έργου που επιτελούν οι εργαζόμενοι και παράλληλα θεωρούν ότι η επιχείρηση που εργάζονται λειτουργεί ως φορέας κοινωνικοποίησης (5,5/10 άτομα και 6/10 άτομα αντίστοιχα). Παράλληλα η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί ότι λαμβάνει τον απαραίτητο αριθμό ημερών για ξεκούραση (5,5/10 άτομα), ενώ 6/10 άτομα θεωρούν την ύπαρξη περισσότερων πλεονεκτημάτων σε σχέση με τα μειονεκτήματα στο εργασιακό περιβάλλον.

6.2.11 Εργασιακό Στρές

Το εργασιακό άγχος ορίστηκε ως στρεσογόνες καταστάσεις που προκαλούνται στον εργαζόμενο και είναι απόρροια τόσο των συνθηκών που επικρατούν στον εργασιακό χώρο όσο και από τις εν γένει πτυχές της εργασίας ενώ είναι δυνατό να μεταφερθούν αυτές οι δυσχέρειες στην προσωπική ζωή του ατόμου. Τα αποτελέσματα της μελέτης καταδεικνύουν την πιθανότητα ύπαρξης εργασιακού άγχους στο σύνολο των ερωτώμενων, χωρίς όμως να είμαστε σε θέση να το υποστηρίξουμε με ασφάλεια λόγω των αντικρουόμενων απόψεων στις μεταβλητές όπου ορίζουν το εργασιακό άγχος. Πιο συγκεκριμένα, απρόοπτες καταστάσεις στην εκτέλεση των έργων, αλλά και σε οιοσδήποτε ζήτημα που άπτεται της εργασίας οδηγούν στον εκνευρισμό των εργαζομένων, προκαλώντας εμπόδια και δυσχέρειες στην προσωπική τους ζωή. Στον αντίποδα οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι είναι σε θέση να ξεπεράσουν εν τέλει τις όποιες δυσχέρειες εμφανιστούν, διατηρώντας τον έλεγχο της εργασίας τους και ανταποκρινόμενοι στον όγκο του ημερήσιου έργου.

6.2.12 Συσχετίσεις Ελέγχου Ανεξαρτησίας

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα όπου εξήχθησαν από την μελέτη των αποτελεσμάτων της ερευνητικής διαδικασίας και σε συνδυασμό με τα όσα ελέχθησαν σε θεωρητικό υπόβαθρο, γεννώνται ορισμένα μείζονος σημασίας ζητήματα όπου χρήζουν απάντησης. Το πρώτο ερώτημα που προέκυψε περιλαμβάνει τον βαθμό όπου δύναται να επηρεάζουν τα ατομικά στοιχεία όπου άπτονται των δημογραφικών παραγόντων, αλλά και του φορέα απασχόλησης ως προς τις μεθόδους παρακίνησης των εργαζομένων ($p=0,221$). Σημαντική στατιστική συσχέτιση αποδείχθηκε ότι υπάρχει μεταξύ παραγόντων όπως η εκπαίδευση, οι αμοιβές, η διατήρηση ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η συμβολή της επιχείρησης στην ορθή εκτέλεση των έργων ανάλογα με την ηλικία των συμμετεχόντων. Επιπροσθέτως παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο υποκινούνται κυρίως από την συμμετοχή τους στην λήψη αποφάσεων, τις πρόσθετες παροχές και την παροχή εκείνων των συνθηκών για ορθότερη εκτέλεση του έργου. Η θέση ευθύνης σε κάθε επιχείρηση διαφοροποιεί την γνώμη των συμμετεχόντων ως προς την ύπαρξη μέσων υποκίνησης και σχετίζονται στατιστικώς με τα κίνητρα που παρέχονται για αποτελεσματικότερη απόδοση στην εργασία, από τις ανταμοιβές (μη χρηματικές), από τον δίκαιο τρόπο χρηματικών ανταμοιβών σε κάθε εργαζόμενο, από την ύπαρξη

εκπαιδευτικών προγραμμάτων, την ύπαρξη ισονομίας, τις ευκαιρίες για προσωπική εξέλιξη στον οργανισμό, για την αυτονομία που παρέχεται στην εκτέλεση των καθηκόντων τους και την εκτέλεση της διαδικασίας της αξιολόγησης με αντικειμενικά κριτήρια.

Το δεύτερο μείζονος σημασίας ζήτημα περιλαμβάνει τον βαθμό όπου κάθε μέσο παρακίνησης του εργαζομένου δύναται να οδηγήσει στην επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης. Στην παρούσα μελέτη διαπιστώθηκε ότι παρά την έλλειψη κινήτρων υποκίνησης, η συνολική ικανοποίηση των ατόμων από κάθε πτυχή της εργασίας τους και των επιμέρους παραγόντων που συνθέτουν την εργασιακή ικανοποίηση ανιχνεύθηκαν σε υψηλό βαθμό. Εν τέλει οι παράγοντες που σχετίζονται στατιστικώς με την επαγγελματική ικανοποίηση περιλαμβάνουν κάθε μεταβλητή υποκίνησης εκτός από το σύνολο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που εκπονεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός και η συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων.

Το τρίτο ζήτημα όπου θα αναλύσουμε αφορά τη σχέση των μεταβλητών που καθορίζουν την ύπαρξη του εργασιακού άγχους με την επίτευξη της ικανοποίησης. Σε γενικό επίπεδο όπως ήδη προαναφέρθηκε πιθανώς μέρος των εργαζομένων να βρίσκονται υπό εργασιακό άγχος παρόλα ταύτα δεν δύναται να υποστηρίξουμε κάτι ανάλογο με σχετική ασφάλεια. Τελικά φαίνεται να υπάρχει στατιστικά υψηλή συσχέτιση της επίτευξης ικανοποίησης με το αίσθημα για διατήρηση του ελέγχου στην εργασία.

Στο βασικό ερώτημα όπου αποτελεί και τον κύριο στόχο της παρούσας συγχρονικής μελέτης μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η επίτευξη επαγγελματικής ικανοποίησης βρίσκεται στον ίδιο υψηλό βαθμό τόσο στους εργαζομένους του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα. Παρόλα αυτά ο εργασιακός φορέας δεν επηρεάζει στατιστικώς τον βαθμό επίτευξης της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης.

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα

Ο ουσιαστικός σκοπός της μεταπτυχιακής αυτής διατριβής ήταν να μελετηθούν δύο τεράστιες έννοιες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού, την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση καθώς και κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ τους. Επίσης ήταν στόχος να διαφανεί εάν υπάρχουν διαφορές ή συγκλύσεις στις απόψεις ιδιωτικών με δημοσίων υπαλλήλων και πως αυτές διαφοροποιούνται υπό το πρίσμα την παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης. Αρχικά μελετήθηκε η θεωρητική πτυχή του θέματος και έγινε καταγραφή απόψεων μέσα από ερωτηματολόγιο που δόθηκε σε εργαζομένους

Συμπερασματικά μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η υποκίνηση των εργαζομένων και η επίτευξη ικανοποίησης είναι δύο πολυσύνθετες και δαιδαλώδης διαδικασίες, οι οποίες πρέπει να τύχουν ιδιαίτερης προσοχής από κάθε επιχείρηση. Η ισόνομη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η εκπλήρωση των ανθρώπινων αναγκών και η εφαρμογή της διαδικασίας της αξιολόγησης των εργαζομένων με σωστό τρόπο δύναται να έχουν καταλυτικό ρόλο στις δύο αυτές διεργασίες.

Γενικά από την παρούσα μελέτη προκύπτουν διάφορες αντικρουόμενες απόψεις, καθώς και αποκλίσεις από την παγκόσμια βιβλιογραφία. Η περαιτέρω διεξαγωγή ανάλογων μελετών με μεγαλύτερο δείγμα θα συμβάλει σε μέγιστο βαθμό ώστε να διαλευκανθούν οι παραπάνω αποκλίσεις και να συμπληρωθούν τα κενά που υπάρχουν στην εγχώρια βιβλιογραφία. Το εργασιακό στρές είναι ακόμα ένα σημαντικό στοιχείο που πρέπει να μελετηθεί για να μπορούν να εξαχθούν με ασφάλεια αποτελέσματα στο πόσο επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση.

Μέσα από την ανάλυση των δεδομένων θα μπορούσαμε να πούμε ότι παρατηρείτε έλλειψη υποκίνησης των εργαζομένων εντούτοις ο βαθμός συνολικής ικανοποίησης τους είναι υψηλός, όπως επίσης και οι επιμέρους συνθήκες που μετρούν την ικανοποίηση. Η ύπαρξη εργασιακού άγχους είναι πιθανή αλλά δεν δύναται να υποστηριχθεί κάτι ανάλογο με ασφάλεια, χρειάζεται περαιτέρω μελέτη και ανάλυση για

το θέμα αυτό. Παρατηρούμε ότι η ηλικία, το φύλο και το επίπεδο μόρφωσης επηρεάζουν τόσο την ικανοποίηση όσο και τις μεθόδους υποκίνησης που τους ικανοποιούν, κάτι που ήταν αναμενόμενο. Γενικότερα η ικανοποίηση των εργαζομένων εξαρτάται από κάθε μεταβλητή υποκίνησης εκτός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που εκπονεί η επιχείρηση και η συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων.

Στο συνεχώς μεταβαλλόμενο και απαιτητικό οικονομικό περιβάλλον που κλείνονται οι οργανισμοί σήμερα να ανταπεξέλθουν θεωρώ ότι «ένα από τα δυνατά τους χαρτιά» είναι το ανθρώπινο τους δυναμικό. Μέσα από αυτό θα εκπληρωθεί το όραμα και οι στόχοι του οργανισμού. Αναμφισβήτητα οι οργανισμοί το αντιλαμβάνονται αυτό και για αυτό επενδύουν στους ανθρώπους τους. Αμέτρητα άρθρα έχουν γραφτεί και ασχοληθεί για το ανθρώπινο δυναμικό την υποκίνηση και την εργασιακή του ικανοποίηση.

Κλείνοντας, μέσα από την εμπειρία αυτής της μελέτης, παρατίθενται κάποιες προτάσεις που ίσως θα βοηθούσαν τους οργανισμούς στο μεγάλο αυτό κεφάλαιο της υποκίνησης και της επίτευξης ικανοποίησης των εργαζομένων τους. Αρχικά θα πρέπει να επιτευχθεί μια οργανωσιακή κουλτούρα στους οργανισμούς που να επιτρέπει την υποκίνηση και να συνδέει την ικανοποίηση με την απόδοση. Ουσιαστικά πρέπει να αλλάξει το μοντέλο διοίκησης των οργανισμών και να έχει επίκεντρο τον άνθρωπο και τις ανάγκες του. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσα από προγράμματα για ασφάλεια και υγιεινή στην εργασία, εκπαιδευτικά προγράμματα επιμόρφωσης και το πιο σημαντικό να καταφέρουν να μειώσουν τους παράγοντες που οδηγούν σε εργασιακό άγχος μέσα από τις σύγχρονες μεθόδους διοίκησης. Θα μπορούσαμε επίσης να εισηγηθούμε την εισαγωγή της ΔΟΠ σε κάθε διαδικασία συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπινων πόρων. Τέλος καλό θα ήταν να υπάρχει σύνδεση ανταμοιβών (χρηματικών και μη) με την αποτελεσματικότητα και την απόδοση εργαζομένων τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα.

Βιβλιογραφία

- Αγαγιώτου Σ. (2011), Το Εργασιακό Άγχος των Κοινωνικών Λειτουργών & η Σχέση του με την Εργασιακή Δέσμευση & τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, Μεταπτυχιακή διατριβή, Θεσσαλονίκη
- Ανδρέου Α., Παπακωνσταντίνου, Γ., (1994), Εξουσία και οργάνωση-διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος, Νέα Σύνορα –Λιβάνη: Αθήνα.
- Ανδριανόπουλος Ι. (2011), Η διαχείριση & χρηματοδότηση των νέων τεχνολογιών υπηρεσιών υγείας στην Ελλάδα σε σύγκριση με την Ευρώπη, Μεταπτυχιακή διατριβή: Ρώμη
- Βούζας Φ. (1998), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας & Αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελληνική Βιομηχανία, Διδακτορική Διατριβή: Θεσσαλονίκη
- Γαλάνης Π. (2012), Χρησιμοποιώντας το κατάλληλο ερωτηματολόγιο στις επιδημιολογικές μελέτες, Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, Τόμος 29, Τεύχος 6
- Δαράκη Ε. (2007), Εκπαιδευτική ηγεσία και φύλο, Εκδ. Επίκεντρο, Θεσσαλονίκη
- Δαφνομήλη Α., Κοντοπόδη Α. (2010), Υποκίνηση Εργαζομένων – Θεωρίες, Διπλωματική εργασία: Ηράκλειο Κρήτης
- Ζαβλανός Μ. (2002), Οργανωτική Συμπεριφορά. Εκδόσεις Σταμούλη: Αθήνα
- Ζαβλανός, Μ. (1998). MANATZMENT. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην
- Ζάχου Σ., Μπουκουβάλα Γ. (2013), Διοίκηση ολικής ποιότητας, ανθρώπινο δυναμικό και θεωρία Deming, Διπλωματική Εργασία, Σπάρτη
- Ζέλεβα Μ. (2012), Υποκίνηση Εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, Διπλωματική Εργασία: Ηράκλειο Κρήτης
- Κανελλόπουλος Χ. (1991), Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις CEMS: Αθήνα
- Κανελλόπουλος Χ. (2002), Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού, Ιδιωτική: Αθήνα
- Κάντας Α., 1995. Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία (Μέρος 3ο), 3^η Έκδοση, Ελληνικά Γράμματα: Αθήνα
- Καραμπίνη Ε. (2012), Ο ρόλος της ηγεσίας και της υποκίνησης στην επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού ενός δημόσιου νοσοκομείου, Μεταπτυχιακή Διατριβή: Λευκωσία

- Καρδάση Ε. (2009), Ποιότητα στη δημόσια διοίκηση & το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης – Η περίπτωση της Ν.Α. Σερρών, Διπλωματική εργασία: Σέρρες
- Καταραχιάς Λ. (2002), ' Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Δεύτερη Έκδοση, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ: Αθήνα.
- Κατραμάδου Φ. (2010), υποκίνηση σε στελέχη και διοικητικό προσωπικό του δημοσίου, με έμφαση στον τομέα της δικαιοσύνης -θεωρητικό υπόβαθρο και εμπειρική διερεύνηση, Μεταπτυχιακή Διατριβή: Θεσσαλονίκη
- Κοτούπα Φ., Μπασούκου Μ. (2013), Η εξέλιξη της θεωρίας της διοίκησης, Διπλωματική Εργασία, Ηράκλειο Κρήτης
- Κουτούζης Μ. (1999), Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων, Τ. Α', Εκδόσεις Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο: Πάτρα
- Κυριαζόπουλλος Π., Κιουλάφας Κ. (1994), Management 1ης γραμμής Εκδόσεις σύγχρονη εκδοτική Ε.Π.Ε: Αθήνα
- Κωνσταντίνου Α. (1991), Μέθοδοι & Τεχνικές Υποκίνησης Εργαζομένων στην Πράξη, Γαλαίος: Αθήνα
- Λιαρμαρόπουλος Λ. (2003), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Λύχνος: Αθήνα.
- Λογοθέτης Ν. (1993), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Από τον Deming στον Taguchi και το Στατιστικό Έλεγχο των Διεργασιών (SPC), Εκδόσεις Interbooks: Αθήνα. Τσιότρας Γ. (2002), Βελτίωση Ποιότητας, Εκδόσεις Μπένου: Αθήνα
- Μαντζάρης Γ. (2011), Οργάνωση & διοίκηση επιχειρήσεων, Copy City ΕΠΕ: Σέρρες
- Μουζέλης Ν. (1992), Μεταμαρξιστικές προοπτικές για μια νέα πολιτική οικονομία και κοινωνιολογία, Εκδ. Θεμέλιο: Αθήνα.
- Μπαϊράμης Ν. (2006), Η υιοθέτηση της διοίκησης ολικής ποιότητας κατά τη χάραξη της στρατηγικής μιας επιχείρησης, Μεταπτυχιακή Διατριβή: Πειραιάς
- Μπουραντάς Δ. (2002), Management Εκδόσεις Γ. Μπένου: Αθήνα
- Νίκα Μ. (2008), Μέτρηση της εργασιακής Ικανοποίησης σε εταιρία παροχής υπηρεσιών ψηφιοποίησης, Μεταπτυχιακή Διατριβή: Πειραιάς
- Νικολαΐδου Α. (2010), Παράγοντες Ικανοποίησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις τροφίμων & γεωργίας, Μεταπτυχιακή Διατριβή: Αθήνα
- Νταλαγιώργου Α. (2006), Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων & σχέση αυτής με τη παροχή πρόσθετων αμοιβών, Διπλωματική Εργασία: Πειραιάς
- Παναγιωτοπούλου Ρ. (1997), Η Επικοινωνία στις Οργανώσεις, Εκδ. Κριτική: Αθήνα.

- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Γ. Μπένου: Αθήνα
- Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Γ., Παναγιωτοπούλου Λ. (2001), Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση, Γ. Μπένου: Αθήνα
- Πασιαρδής Π. (2004), Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή, Εκδ. Μεταίχμιο: Αθήνα
- Πετρίδου Ε. (2001). Διοίκηση Μάνατζμεντ. Β' Έκδοση, Εκδόσεις Ζυγός: Θεσσαλονίκη
- Σαΐτης Χ. (2008), Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης-Θεωρία και Πράξη, Αυτοέκδοση: Αθήνα
- Σταματάκης Τ. (2009), Η σχέση αλληλεπίδρασης της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων & δημόσιων οργανισμών υπηρεσιών υγείας, Μεταπτυχιακή Διατριβή: Ρώμη
- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Rosili: Αθήνα
- Zernopoulos P., Palaskas T. (2010), Εφαρμογή μετρήσεων απόδοσης - αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας στη δημόσια διοίκηση: διεθνής και ελληνική εμπειρία, Munich Personal RePEc Archive, Item ID: 30936
- Φαναριώτης Π. (1997), Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Σταμούλη: Αθήνα
- Χατζηδάκη Α. (2010), Παράγοντες Παρακίνησης & Ικανοποίησης Νεοπροσλαμβανόμενων εργαζομένων εφαρμόζοντας το ψυχολογικό συμβόλαιο, Μεταπτυχιακή Διατριβή: Αθήνα
- Χατζηπαντελή Π. (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Μεταίχμιο: Αθήνα
- Χολέβας Γ. (1995), Αρχές Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, Interbooks: Αθήνα
- Χρυσή Ε. (2005), Management ολικής ποιότητας, Διπλωματική εργασία: Πρέβεζα
- Χυτήρης Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks: Αθήνα
- Andersen L., Kjeldsen A. (2013), public service motivation, user orientation, And job satisfaction: a question of Employment sector?, International Public Management Journal, Vol. 16, Issue 2
- Brayfield A., Rothe H. (1951), An index of job satisfaction, Journal of Applied Psychology, Vol 35, Issue 5
- Brooks R. (2000), Why loyal employees and customers improve the bottom line. The Journal for Quality & Participation, Vol. 23, Issue 2
- Broom C., Harris J., Jackson M., Marshall M. (1998), Performance measurement: concepts and techniques, ASPA Center for Accountability & Performance: Washington

- Caldwell D., O'Reilly C. (1990), A Measuring person-job fit with a profile-comparison process, *Journal of Applied Psychology*, Vol 75, Issue 6
- Caplan J. (2000), 360o Feedback for performance Appraisal, *Training & Management Develop med Methods*, Vol. 14
- Churchill G., Ford N., Walker O. (1974), Measuring the job satisfaction of industrial salesmen, *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, Issue 3
- Cohen S., Kamarck T., Mermelstein R. (1983), A Global Measure of Perceived Stress, *Journal of Health & Social Behavior*, Vol. 24, Issue 4
- Crosby P. (1979), Quality is free, *The art of making quality certa in* , New American Library.
- Cuming M. (1986), *The theory and practice of personnel management*, British Library Cataloguing in Publication: London
- Dessler G. (2002), *A framework For Human Resource Management*, Prentice Hall: New Jersey
- Dixit A. (2002), *Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretative*
- Fisher C. (2000), Mood and emotion while working: missing pieces of job satisfaction?, *Journal of organizational behavior.*, Vol. 21, Issue 2
- Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior*, New York: Marcel Dekker, Inc
- Harter J., Schmidt F., Hayes T. (2002), Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol 87, Issue 2
- Huang Y., Lin B. (2002), An empirical Investigation of Total Quality Management – a Taiwanese case, *The TQM Magazine*, Vol. 14, Issue 3
- Jackson S.E., Schuler R.S. (1985), A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 36
- Jayaratne S. (1993), *The antecedents, consequences, and correlates of job satisfaction*, In RT
- Johns G. (1996), *Organizational Behavior – Understanding & Managing life at work*, Harper Collins College Publishers: New York
- Judge T., Thoresen C., Bono J., Patton G. (2001), The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review, *Psychological Bulletin*, Vol 127, Issue 3

- Judge T.A., Watanabe S. (1993), Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, Issue 6
- Kenneth T. (2002), *Intrinsic Motivation at Work – Building Energy & Commitment*, Berrett – Koehler Publishers Inc.: San Francisco
- Lau R.S., May B. (1998), A win-win paradigm for quality of work life and business performance, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 9, Issue 3
- Locke, E. A. (1976), The nature and causes of job satisfaction, (στο Dunnette M., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand Mc Nally)
- Markovits Y., Davis A., van Dick R. (2007), Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 7, Issue 1
- Mathis R., Jackson J. (1994), *Human Resource Management*, 7th Edition, West Publishing C.o.: N.Y.
- Montana, P., Charnov B. (2002). Μάνατζμεντ. Τρίτη Αμερικάνικη Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος: N.Y. USA
- Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright, P. M. (2012), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, 8th Edition, McGraw-Hill/Irwin: Boston
- Oshagbemi T. (2003), Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities, *International Journal of Social Economics*, Vol. 30 Issue 12
- Porfeli E., Mortimer J. (2010), Intrinsic work value–reward dissonance and work satisfaction during young adulthood, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 76, Issue 3
- Reio T., Kidd C. (2006), An Exploration of the Impact of Employee Job Satisfaction, Affect, Job Performance, and Organizational Financial Performance: A Review of the Literature, ERIC, ERIC Number: ED492690
- Review, *The Journal of Human Resources*, Vol. 38
- Roznowski M., Hulin C. (1992), The scientific merit of valid measures of general constructs with special reference to Job satisfaction and Job withdrawal, In Granny C., Smith P, Stone E., *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance*, Lexington Books: New York
- Scott S., Einstein W. (2001), Strategic Performance Appraisal in team based organizations: one side does not fit all, *Academy of Management Executive*, Vol. 15, Issue 2
- Sherman A., Bohlander G., Snell S. (1998), *Managing Human Resources*, South-Western College Publishing: Ohio

- Shikdara A., Biman D. (2003), The relationship between worker satisfaction and productivity in a repetitive industrial task, *Applied Ergonomics*, Vol. 34, Issue 6
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally
- Spector P. (1985), Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, *American Journal of Community Psychology*, Vol. 13, Issue 6
- Spector P. (1997), *Job Satisfaction: Application Assessment Cause & Consequences*, Sage Publications: London
- Spector P. (2000), *Industrial and organizational psychology: research and practice*, Wiley J. & Sons: New York
- Steijn B. (2004), Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector, *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 24, Issue 4
- Torrington D., Hall L. (1995), *Personnel Management, HRM in Action*, Prentice Hall
- Weiss D. J., Dawis R. V., England, G. W., Lofquist, L. H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Vol. 22, *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Wright B., Davis B. (2003), Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment, *The American Review of Public Administration*, Vol. 33, Issue 1
- Yakovac M. (1996), Paying for Satisfaction, *HR Focus*, Vol. 73, Issue 6
- Zarafshani K., Alibaygi A. (2009), Predictors of job satisfaction among academics in Iranian university, *Psychological Reports*, Vol.104, Issue 2

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου θα εκπονήσω μεταπτυχιακή διατριβή για την διερεύνηση της ικανοποίησης και της υποκίνησης των εργαζομένων ιδιωτικών και δημόσιων φορέων απασχόλησης. Για την περάτωση αυτής της μελέτης σας παρακαλώ όπως συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο, απαντώντας σε κάθε ερώτηση αυθόρμητα και με ειλικρίνεια. Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Η συμμετοχή σας δεν είναι υποχρεωτική, αλλά κατέχει ιδιαίζουσας σημασίας για την διεξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Σας παρακαλώ να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις. Σας ενημερώνω ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια και εμπιστευτικότητα στις απαντήσεις σας

ΜΕΡΟΣ Α : ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Κυκλώστε τον κατάλληλο αριθμό σχετικά με τις προσωπικές πληροφορίες

1. ΦΥΛΟ:

ΑΡΡΕΝ	ΘΗΛΥ
1	2

2. ΗΛΙΚΙΑ:

18-24	25-31	32-38	39-45	46-52	53-59	60 +
1	2	3	4	5	6	7

3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ:

ΚΑΤΩ ΑΠΟ ΤΟ ΛΥΚΕΙΟ	ΛΥΚΕΙΟ	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ
1	2	3	4	5

4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΦΟΡΕΑΣ

ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ
1	2

5. ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΕ ΑΥΤΟΝ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΑΠΟ 1 ΕΤΟΣ	1-5 ΕΤΗ	6-10 ΕΤΗ	11-15 ΕΤΗ	16-20 ΕΤΗ	20 +
1	2	3	4	5	6

6. ΚΑΘΑΡΟΣ ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ ΣΕ ΕΥΡΩ

ΚΑΤΩ ΑΠΟ 500	501-1000	1001-1500	1501-2000	2001-2500	2501-3000	3001 +
1	2	3	4	5	6	7

7. ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΠΑΡΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
1	2	3

α/α	<ul style="list-style-type: none"> • Βάλτε \surd στην κατάλληλη επιλογή • Επιλέξτε μια απάντηση κάθε φορά 	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΔΕΤΕΡΟΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ
ΜΕΡΟΣ Β: ΚΙΝΗΤΡΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ & ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ						
8	Ο οργανισμός που εργάζομαι μου παρέχει κίνητρα ώστε να έχω την καλύτερη δυνατή απόδοση στην εργασία μου					
9	Η αμοιβή μου δεν είναι ανάλογη με την προσφορά μου					
10	Είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές που προσφέρει η εταιρία					
11	Σε σχέση με τους συναδέλφους μου αμείβομαι δίκαια					
12	Εργάζομαι σε ασφαλές εργασιακό περιβάλλον					
13	Δεν είμαι ικανοποιημένος από την εκπαίδευση που μου παρέχει η εταιρεία					
14	Υπάρχει ισονομία στην μεταχείριση των εργαζομένων					
15	Είμαι ικανοποιημένος από τη σχέση μου με τον προϊστάμενο μου					
16	Μου παρέχονται δυνατότητες και ευκαιρίες για προαγωγή και εξέλιξη					
17	Η εταιρεία μου παρέχει ελευθερία στο να αξιοποιήσω τις δεξιότητες και τις γνώσεις μου					
18	Δεν έχω τη δυνατότητα να συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων					

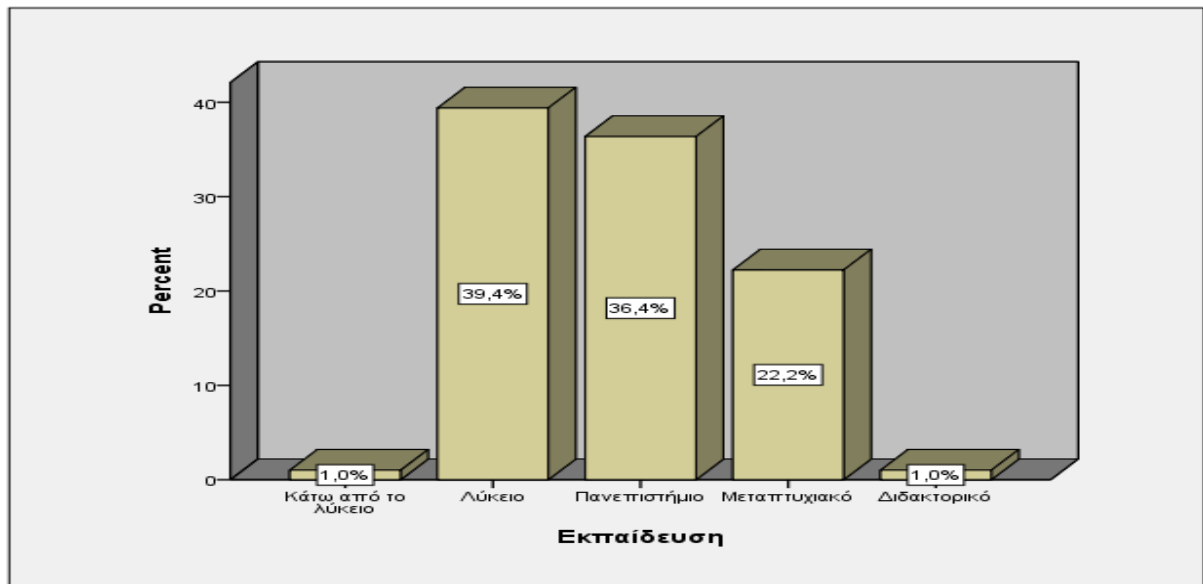
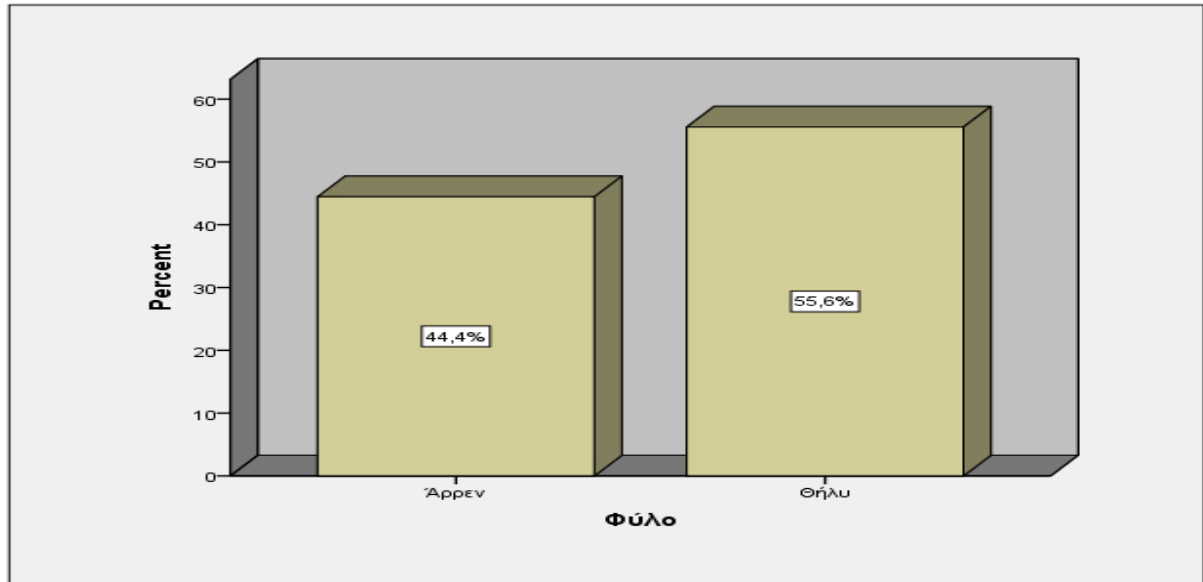
Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

19	Η αξιολόγηση των εργαζομένων πραγματοποιείται με αντικειμενικά κριτήρια					
20	Η εταιρεία μου παρέχει κάθε διευκόλυνση ώστε να κάνω καλά τη δουλειά μου					
ΜΕΡΟΣ Γ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ						
21	Είμαι ικανοποιημένος από τη σχέση μου με τους συναδέλφους μου					
22	Είμαι ικανοποιημένος από το κλίμα που επικρατεί στη εταιρεία					
23	Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις συνθήκες που επικρατούν στην εργασία μου					
24	Είμαι ικανοποιημένος από το συνολικό αριθμό ημερών αδειάς που λαμβάνω					
25	Είμαι ικανοποιημένος από τον όγκο των καθημερινών δραστηριοτήτων της εργασίας μου					
26	Είμαι ικανοποιημένος από την τοποθεσία που βρίσκεται η εργασία μου					
27	Είμαι ικανοποιημένος από το αντικείμενο της εργασίας μου					
28	Είμαι ικανοποιημένος από τις κοινωνικές γνωριμίες που έχω αποκτήσει μέσω της εργασίας μου					
29	Γενικά από την παρούσα εργασία μου είμαι ικανοποιημένος					
30	Στην παρούσα εργασία μου υπάρχουν περισσότερα πλεονεκτήματα παρά μειονεκτήματα					
ΜΕΡΟΣ Δ : ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ						
Οι παρακάτω προτάσεις αφορούν σκέψεις ή συναισθήματα του <u>ΤΕΛΕΥΤΑΙΟΥ ΜΗΝΑ</u>						
31	Η εργασία μου προκαλεί εμπόδια στην προσωπική και οικογενειακή μου ζωή					
32	Οι απρόοπτες καταστάσεις στον εργασιακό χώρο μου προκαλούν ένταση και εκνευρισμό					
33	Στο τέλος της ημέρας νιώθω ότι δεν έχω ολοκληρώσει τις δραστηριότητες στην εργασία μου					
34	Αισθάνομαι ότι έχω τον έλεγχο της εργασίας μου					
35	Αισθάνομαι ότι οι δυσκολίες που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο συσσωρεύονται ώστε δεν μπορώ να τις ξεπεράσω					

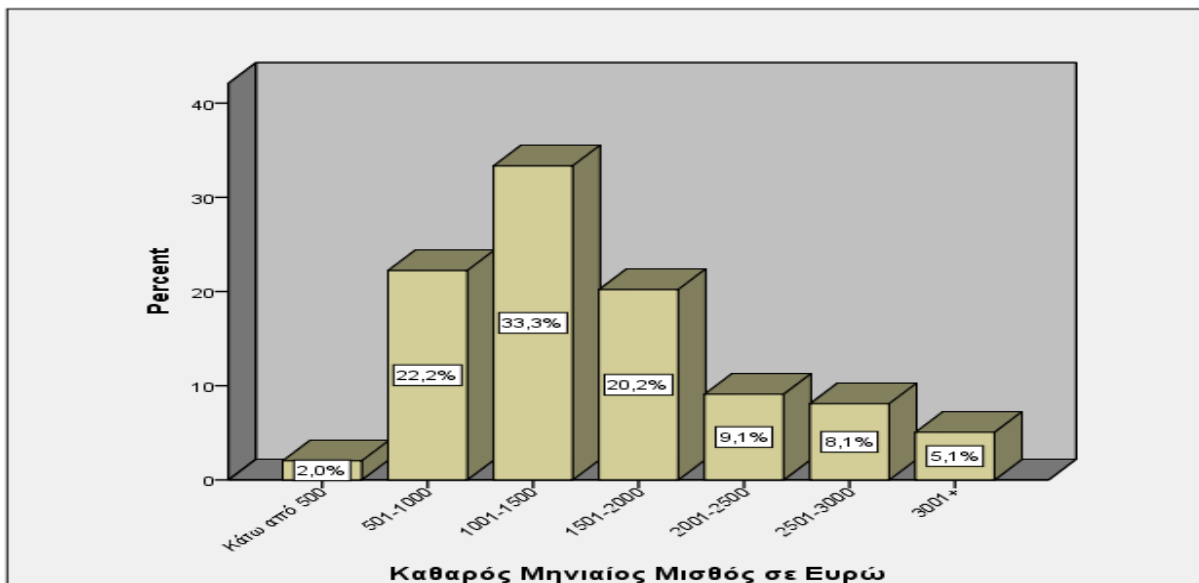
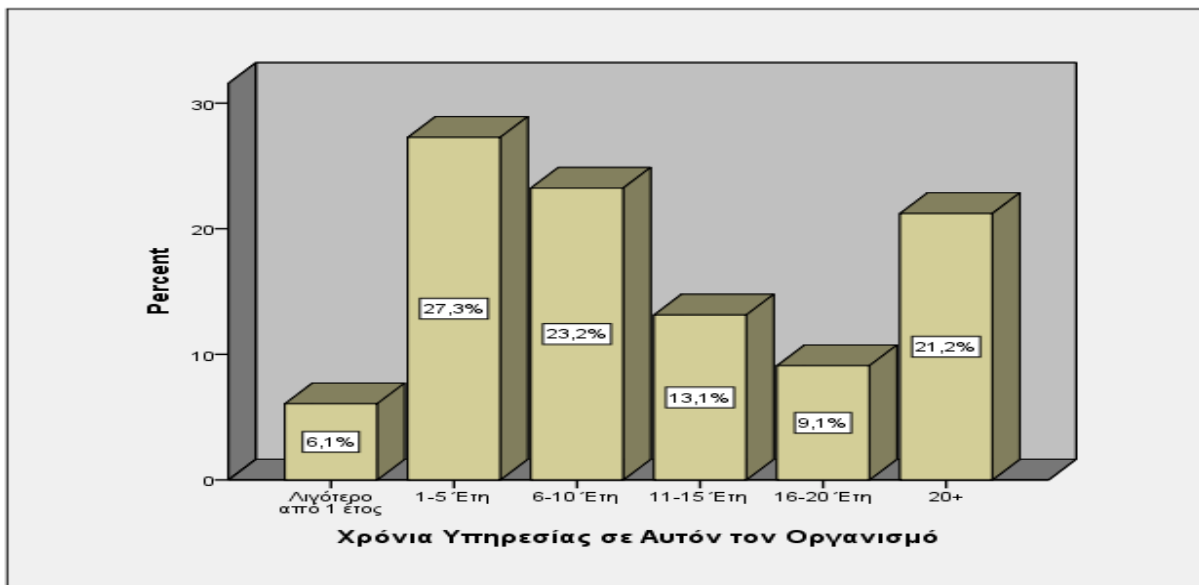
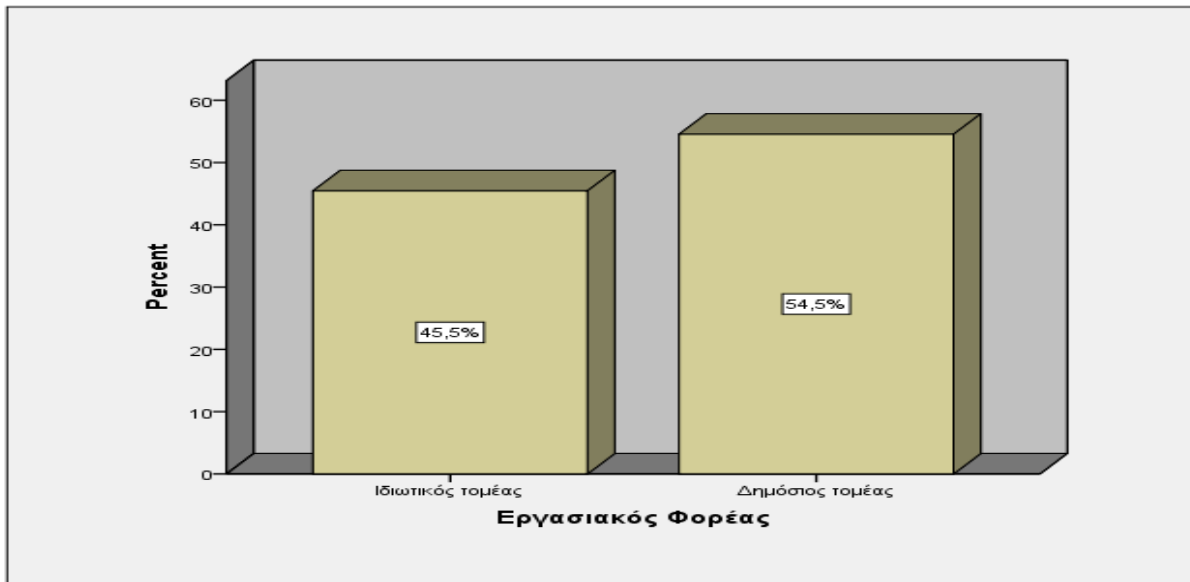
Σας Ευχαριστώ για τη συνεργασία σας

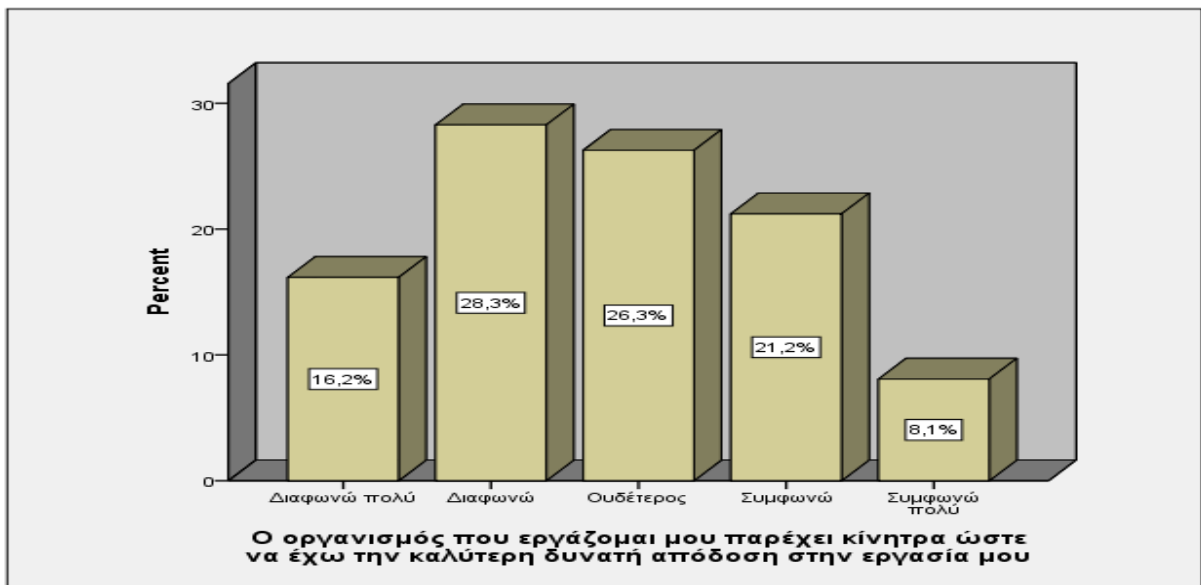
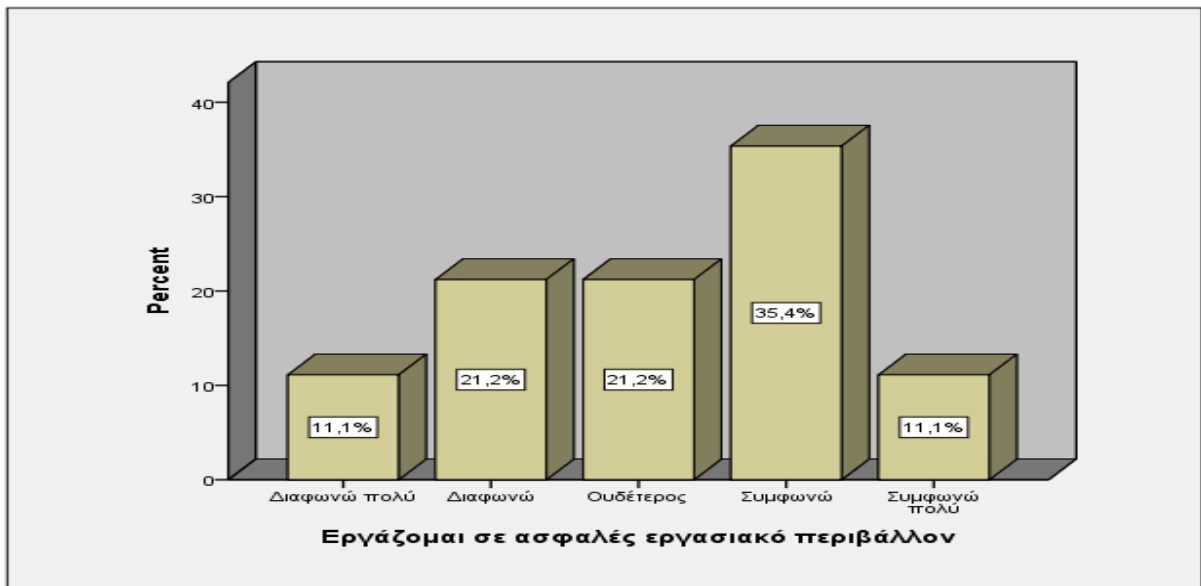
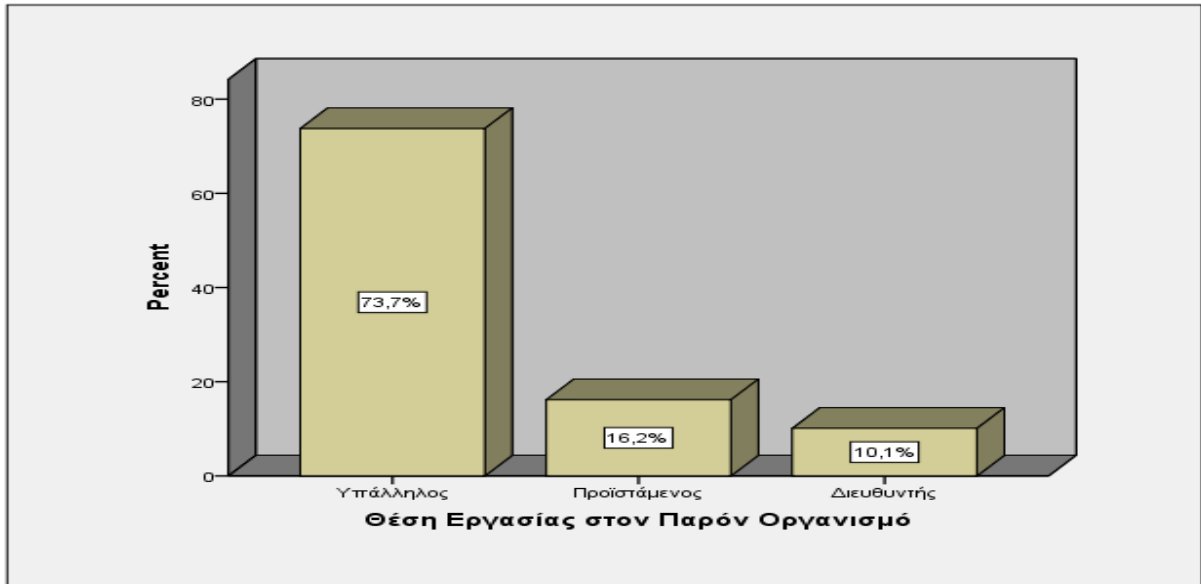
Παράρτημα Β

Ανάλυση Ερωτηματολογίου σε Πίνακες



Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων





Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

