

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

«Τραπεζική και Χρηματοοικονομική»

Μεταπτυχιακή Διατριβή



« Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο Ανθρώπινος
Παράγοντας και η Παρακίνησή του »

Ηλίας Ζαφειράτος
Α.Μ. 11200050

Επιβλέπων Καθηγητής
Χρήστος Νούνης

Αθήνα Ιούνιος 2017

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

«Τραπεζική και Χρηματοοικονομική»

Μεταπτυχιακή Διατριβή

« Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο Ανθρώπινος
Παράγοντας και η Παρακίνησή του »

Ηλίας Ζαφειράτος

Επιβλέπων Καθηγητής

Χρήστος Νούνης

Η παρούσα διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων
για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
στην Τραπεζική και Χρηματοοικονομική
από την Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Αθήνα Ιούνιος 2017

Περίληψη.

Η παρακίνηση του ανθρώπινου παράγοντα είναι ένα από τα σπουδαιότερα ζητήματα που επικαλείται να αντιμετωπίσει η διοίκηση μίας επιχειρηματικής μονάδας. Είναι ένα ζήτημα μείζονος σημασίας για την διοίκηση διότι η σαφής και πλήρης γνώση του ανθρώπινου παράγοντα προς την κατεύθυνση της παροχής κινήτρων έχει ως αποτέλεσμα την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας αυτού δηλαδή αύξηση του κέρδους από την πλευρά της επιχείρησης. Η ανάγκη για παρακίνηση είναι όλο και περισσότερο απαραίτητη στις ημέρες μας λόγω μιας σειράς προβλημάτων και εξελίξεων που επικαλείται να αντιμετωπίσει μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός. Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εντοπίσει τις παραμέτρους που κινητοποιούν τον ανθρώπινο παράγοντα και παράλληλα να ανιχνευτούν οι τρόποι, τα μέσα και οι τεχνικές με τις οποίες θα παρακινήσουν το άτομο να γίνει πιο παραγωγικό και αποτελεσματικό στην εργασία του.

Για την πραγματοποίηση αυτού του στόχου, αρχικά επιχειρήθηκε η θεωρητική παρουσίαση με τις υπάρχουσες σχετικές θεωρίες οι οποίες αναλύονται για την καλύτερη κατανόηση του θεωρητικού περιεχομένου της έρευνας. Κατόπιν, ακολουθήθηκε έρευνα με την χρησιμοποίηση ερωτηματολογίου το οποίο διανεμήθηκε σε πενήντα άτομα με διαφορετικό εύρος ηλικίας, επιπέδου σπουδών, χρόνια προϋπηρεσίας και θέση στην ιεραρχία προκειμένου να εξαχθούν ορθότερα και χρήσιμα συμπεράσματα. Η έρευνα διεξήχθη τον Ιανουάριο του 2017. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν δείχνουν ότι ο ανθρώπινος παράγοντας μπορεί να παρακινηθεί. Ένας σημαντικός παράγοντας παρακίνησης που αποτυπώθηκε, κατά την έρευνα, είναι οι οικονομικές ανταμοιβές. Ωστόσο, εξίσου σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης που σημειώθηκαν και που μπορούν να παρακινήσουν το άτομο το ίδιο σημαντικά είναι ο έπαινος, η ενθάρρυνση, η εκπαίδευση, η θέση- ιεραρχία στην εταιρεία. Αυτό, όμως, που πρέπει να αναφερθεί είναι πως η σχέση της παραγωγικότητας και της απόδοσης με τους οικονομικούς παράγοντες ή με την καριέρα είναι οι ισχυρότεροι παράγοντες κινητοποίησης.

Abstract.

The inducement of the human factor is one of the most important matters that a business administration of a company has to face. It is a matter of major importance for the Administration because full and clear knowledge of the human factor in the direction of providing sales inducement has as a result the increase of his own efficiency and productivity that is to say more increase of profit from the side of the company. The need of inducement is becoming more and more necessary in our days because of a series of problems and developments that a large corporation or a company is called to face. The purpose of the present research is to track down the parameters which activate the human character and at the same time to find out the manners, the means and also the techniques whereby they will exhort the individual to become more productive and effective in his work.

For the realization of this target, the theoretical method was at first tried together with the existing relevant theories which are being analyzed for better understanding of the theoretical content of the research. Then, a research followed by using a questionnaire which was given to fifty people of different ages, level of education, different years of work and position in the company so that more correct conclusions could be got. The research was done in January 2017. The results that came out show that the human factor can be induced. An important factor of the exhortation which came out of the research is the financial rewards. Also, equally important factors for exhortation which were noticed that can exhort the individual in the same way is praise, encouragement, education as well as the position in the company. However, what should be also mentioned is the relation between productivity and rendering with economic factors or by career, both of which I believe are the strongest means of exhortation.

Ευχαριστίες.

Πρώτα από όλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράστασή της όλο το χρονικό διάστημα της εκπόνησης της διατριβής μου.

Έπειτα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Χρήστο Νούνη για την βοήθειά του, την καθοδήγησή του, την άμεση ανταπόκρισή του, αλλά κυρίως για την τιμή που μου έκανε αναλαμβάνοντας την επίβλεψη της διατριβής μου.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	4
Abstract.....	5
Ευχαριστίες.....	6
Εισαγωγή.....	9
Τμήμα Πρώτο: Θεωρητική Παρουσίαση.	
Κεφάλαιο 1 ^ο . Ανθρώπινοι Πόροι.	
1.1 Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων.....	10
1.2 Η Σημασία της διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρηση..	10
1.3 Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων σε Περίοδο Οικονομικής Κρίσης.....	11
Κεφάλαιο 2 ^ο . Παρακίνηση.	
2.1 Έννοια της Παρακίνησης.....	13
2.2 Κατηγορίες Κινήτρων.....	14
2.3 Βασικά Είδη Κινήτρων.....	16
2.4 Διαδικασία και Μέθοδοι Παρακίνησης Εργαζομένων.....	17
2.5 Θεωρίες Παρακίνησης.	
2.5.1 Θεωρίες Περιεχομένου.....	17
2.5.1.1 Maslow, Η θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών.....	18
2.5.1.2 C. D. Aldrfer, Η θεωρία των αναγκών Ύπαρξης – Κοινωνικών	
Σχέσεων και Ανάπτυξης.....	21
2.5.1.3 Frederick Herzberg, Η θεωρία των Δύο Παραγόντων Παρακίνησης	
– Υγιεινής.....	22
2.5.1.4 D. Mc Clelland, Η θεωρία των Επίκτητων Αναγκών.....	24
2.5.2 Θεωρίες Διαδικασιών.	
2.5.2.1 V. Vroom, Η θεωρία της Προσδοκίας.....	25
2.5.2.2 W. Porter και E. Lawler, Υπόδειγμα της Προσδοκίας.....	26
2.5.2.3 E. Locke, Η θεωρία Καθορισμού του Στόχου.....	27
2.5.2.4 B. Skinner, Η θεωρία του Λειτουργικού Εθισμού ή θεωρία	
Ενίσχυσης.....	28
2.5.2.5 Douglas Mc Gregor, Η θεωρία Χ και Ψ.....	29
2.5.2.6 J. Adams, Η θεωρία της Ισότητας.....	31
2.6 Μέσα, Τρόποι και Τεχνικές Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	31
Τμήμα Δεύτερο: Ερευνητική Εργασία.	
Κεφάλαιο 3 ^ο . Μεθοδολογία.	
3.1 Ο σκοπός της Έρευνας.....	36
3.2 Η μεθοδολογία της Έρευνας.....	36
3.3 Η μέθοδος συγκέντρωσης στοιχείων και δεδομένων.....	36
Κεφάλαιο 4 ^ο . Αποτελέσματα.	
4.1 Τα αποτελέσματα της Έρευνας.....	37

Κεφάλαιο 5 ^ο . Συμπεράσματα.	
Τα συμπεράσματα της Έρευνας.....	47
Βιβλιογραφία.....	52
Παραρτήματα.....	56

Εισαγωγή.

Η παρακίνηση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της Διοίκησης μιας επιχειρηματικής μονάδας. Όλο και περισσότερο οι επιχειρήσεις στρέφονται στην ενδυνάμωση και την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού της δεδομένου ότι το ανθρώπινο δυναμικό της επιχειρηματικής μονάδας επηρεάζει σημαντικά την εργασία και ταυτόχρονα την επιτάχυνση ή επιβράδυνση της παραγωγής δηλαδή το κέρδος της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, μέσα σε ένα σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο χώρο όπου ο ανταγωνισμός και οι οικονομικές πιέσεις που δέχονται οι επιχειρηματικές αυξάνουν όλο και περισσότερο γίνεται σαφές πως η ενδυνάμωση του προσωπικού αποτελεί σήμερα ένα σημαντικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, το οποίο εντείνεται σε περιόδους ύφεσης, η διοίκηση της επιχειρηματικής μονάδας καλείται να δώσει κίνητρα στους υπαλλήλους, τα οποία δεν έχουν συνάφεια μόνο με χρηματικές ή οικονομικές απολαβές, έτσι ώστε να παρακινήσουν τους υπαλλήλους για να μεγιστοποιήσουν την απόδοση και την παραγωγικότητα τους διότι σε αντίθετη περίπτωση ελλοχεύει ο κίνδυνος να μειωθεί – ελαχιστοποιηθεί η παραγωγικότητά τους πράγμα το οποίον θα προκαλέσει μεγάλο πρόβλημα για την επιχείρηση.

Με βάση τα παραπάνω, ο κύριος σκοπός αυτής της μελέτης είναι να παρουσιάσει και να ερμηνεύσει τους παράγοντες και τις παραμέτρους που παρακινούν το άτομο έτσι ώστε αυτό να βελτιώσει ή και μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα του.

Για την πραγματοποίηση αυτού του στόχου, ο ερευνητής αυτής της έρευνας, αρχικά παρουσιάζει και αναλύει τις υπάρχουσες σχετικές θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί μέχρι και σήμερα και εν συνεχεία πραγματοποίησε έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίου. Τέλος, έγινε προσπάθεια εξαγωγής συμπερασμάτων σε σχέση με την παρακίνηση του ανθρώπινου παράγοντα. Εντός αυτών των ορίων, ο ερευνητής επιχείρησε να καταχωρήσει στοιχεία και πληροφορίες που σχετίζονται με τις απόψεις των ερωτηθέντων στο πως αντιλαμβάνονται την παρακίνηση και εάν η παρακίνηση αφορά μόνο τα οικονομικά ωφέλει ή εάν συνδέεται και με μη χρηματικά κίνητρα.

Στο πρώτο τμήμα της έρευνας παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο που καθορίζει την παρακίνηση του ανθρώπινου παράγοντα. Αναλυτικότερα, το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στους Ανθρώπινους Πόρους (διαχείριση, σημασία και διαχείριση σε περιόδους οικονομικής κρίσης). Στο δεύτερο κεφάλαιο του πρώτου τμήματος γίνεται αναλυτική παρουσίαση στην παρακίνηση και συγκεκριμένα στα κίνητρα, στις θεωρίες παρακίνησης που έχουν αναπτυχθεί μέχρι και σήμερα και επίσης γίνεται αναφορά στα μέσα, στις τεχνικές και στους τρόπους παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Στο δεύτερο τμήμα παρουσιάζεται η έρευνα που υλοποιήθηκε. Πιο συγκεκριμένα, στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο σκοπός, η μεθοδολογία και η μέθοδος συγκέντρωσης στοιχείων και δεδομένων. Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας.

Τμήμα Πρώτο: Θεωρητική Παρουσίαση.

Κεφάλαιο Πρώτο. Ανθρώπινοι Πόροι.

1.1 Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων.

Με τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων νοείται μία διοικητική λειτουργία που περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στον εργασιακό χώρο. Ο άνθρωπος παράγοντας θεωρητικά είναι αυτός η γενεσιουργός αιτία ενός οργανισμού και επιπλέον συμβάλλει στην επιβίωσή και την πρόοδό του. Κατά αυτήν την ερμηνεία, γίνεται εμφανές ότι το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης είναι αυτό που παίζει καθοριστικό ρόλο στην δημιουργία, στην πρόοδο, την εξέλιξη και την παρακμή μίας επιχείρησης. Για αυτόν τον λόγο, κύριος σκοπός της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) είναι να βοηθήσει τον εργαζόμενο να αυξήσει και να μεγιστοποιήσει την εργασιακή του απόδοση έτσι ώστε η επιχείρηση να γίνει πιο αποτελεσματική. Ειδικότερα, για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται να εφαρμοστεί από την Δ.Α.Δ. μία στρατηγική η οποία θα στηρίζεται σε ένα σύνολο τεχνικών και μεθόδων προκειμένου να επηρεάσει την συμπεριφορά του ατόμου.

1.2 Η σημασία της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Επιχείρηση.

Για να μπορέσει μία επιχείρηση να ανταποκριθεί στην σημερινή επιχειρηματική εποχή που έρχεται αντιμέτωπη με τον ανταγωνισμό, την παγκοσμιοποίηση τις συνεχείς εξαγορές και συγχωνεύσεις, την τεχνολογική εξέλιξη, τις υψηλές απαιτήσεις των πελατών, θα πρέπει να βελτιώσει, πρώτα από όλα, τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει.

Επιπλέον, μέσα σε αυτό το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον ο οργανισμός μπορεί πιο εύκολα από ποτέ να εξοικονομήσει οικονομικά κεφάλαια δηλαδή χρηματοδότηση, ιδέες και γνώσεις. Αλλά δεν αρκούν μόνο αυτά για να προοδεύσει ο οργανισμός διότι το βασικότερο πλεονέκτημά του είναι το ανθρώπινο δυναμικό του, που ίσως για πολλές διοικήσεις αποτελεί το καλύτερο κεφάλαιο του οργανισμού. Δηλαδή, οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού

που μεγιστοποιούν την απόδοσή του είναι το βασικό πλεονέκτημα του οργανισμού. Κατά τον Broker (2009) για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό θα πρέπει κυρίως να βελτιώσουν την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού τους, να μειώσουν τα λειτουργικά τους έξοδα και να δημιουργήσουν νέους τρόπους οργάνωσης.

Από την άλλη πλευρά, τα νέα δεδομένα του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος επηρεάζουν όχι μόνο την αποτελεσματικότητα και την λειτουργία της επιχείρησης αλλά και επίσης την ψυχολογία των εργαζομένων. Δηλαδή, κάποια πράγματα επιδρούν θετικά στην ψυχολογία των εργαζομένων όπως για παράδειγμα η σιγουριά του μισθού, η μονιμότητα της δουλειάς, η εξέλιξη του εργαζόμενου, το ξεκάθαρο αντικείμενο της εργασίας κ.ά. Στον αντίποδα, η αβεβαιότητα του μισθού, το ισχνό εισόδημα, το ασαφές αντικείμενο εργασίας, η ανασφάλεια της εργασίας επιδρούν αρνητικά στην συμπεριφορά των υπαλλήλων τους μετατρέπουν σε αντεργατικούς και μη αποδοτικούς με συνέπεια την μείωση της κερδών του οργανισμού. Άρα, η σημασία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού να δημιουργεί συνθήκες ώστε το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης να γίνεται πιο παραγωγικό.

Εν κατακλείδι, ο αντικειμενικός ρόλος της Δ.Α.Π. είναι να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Δηλαδή, μέσω μεθόδων να αναπτύξει τις φυσικές ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, βελτιώνοντας και να μεγιστοποιώντας την επίδοση τους τόσο της σημερινής τους όσο και της μελλοντικής τους απόδοσης.

1.3. Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

Ένας άλλος παράγοντας που έχει επηρεάσει σημαντικά το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι η οικονομική κρίση. Πιο συγκεκριμένα, η χρηματοοικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2007 στις Η.Π.Α., εξαπλώθηκε γρήγορα και επηρέασε και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Και όπως είναι γνωστό, η οικονομική κρίση ανεξάρτητα από την μορφή και την έντασή της βγάζει και αποκαλύπτει στην επιφάνεια όλα τα τρωτά και αδύνατα σημεία της οικονομίας.

Βέβαια αποδεικνύεται πως η συγκεκριμένη οικονομική κρίση επέφερε μία σειρά αλλαγών και επιπτώσεων όχι μόνο οικονομικών αλλά και πολιτισμικών και κοινωνικών. Συνεπώς, οι νέες συνθήκες επιβάλλουν στο

επιχειρηματικό περιβάλλον ολοκληρωτικές αλλαγές. Καταρχήν, ενισχύεται ο ανταγωνισμός με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να βελτιώνουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στα νέα δεδομένα, εντείνεται η παραγωγικότητα κ.ά. Ενώ, ο ανθρώπινος παράγοντας τοποθετείται ως πρωτεύον παράγοντας της επιχείρησης που θα την κατευθύνει στην διατήρηση της λειτουργίας της και στην διεύρυνσή της δια μέσου της παραγωγικότητάς του και της αποτελεσματικότητάς του. Συνεπώς, δεδομένου της οικονομικής κρίσης η σημαντικότητα της Δ.Α.Δ. είναι υπερβολικά κρίσιμη και καταλυτική για τον οργανισμό και ως εκ τούτου γίνεται ολοένα και περισσότερο απαραίτητη.

Κεφάλαιο Δεύτερο. Παρακίνηση.

2.1 Έννοια της Παρακίνησης.

Το εργασιακό περιβάλλον είναι ένας χώρος όπου έρχονται σε επαφή άνθρωποι με διαφορετικές ικανότητες, μορφωτικό επίπεδο, χαρακτήρα, κουλτούρα, πεποιθήσεις κτλ. Οι άνθρωποι αυτοί διαμέσου της εργασίας, επιχειρούν να ικανοποιήσουν τις εσωτερικές τους ανάγκες. Από την άλλη μεριά, η επιχείρηση προσπαθεί να πραγματοποιήσει τους στόχους της. Για να το πετύχει αυτό θα πρέπει να κάνει μια σειρά διαδικασιών με σκοπό να δραστηριοποιήσει τους εργαζομένους της προς την κατεύθυνση των στόχων της.

Συνεπώς, η παρακίνηση είναι το σύνολο αυτών των προσπαθειών που επιχειρεί η διοίκηση να κάνει προκειμένου να προκαλέσουν και να κρατήσουν την συμπεριφορά του εργαζομένου να εργαστεί παρατεταμένα για να αποδίδει περισσότερο. Ωστόσο, η έννοια της παρακίνησης είναι αρκετά αφηρημένη και έχει εξαιρετικά πλατύ και εκτεταμένο πεδίο εφαρμογής και ως εκ τούτου είναι αρκετά δύσκολο να δώσουμε έναν σαφή ορισμό. Κατά την Κουφίδου (2001) η παρακίνηση ορίζεται ως μία συναισθηματική κατάσταση η οποία κινεί τον εργαζόμενο προς έναν ορισμένο τρόπο. Η παρακίνηση γενικά θεωρείται ότι εξαρτάται από τις ανάγκες του ανθρώπου. Διερευνώντας ακόμα περισσότερο την παρακίνηση διακρίνουμε ότι ο βασικός πυρήνας της παρακίνησης είναι το κίνητρο. Το κίνητρο είναι μία εσωτερική δύναμη που δημιουργείται από την φύση μίας ανάγκης. Πιο συγκεκριμένα, κατά την Κωσταρίδου-Ευκλείδη Αναστασία (1999) τα κίνητρα είναι μία ψυχολογική διαδικασία η οποία ωθεί,

κινεί και δραστηριοποιεί μία συμπεριφορά προς έναν στόχο. Δηλαδή, για να κινητοποιηθεί προς μία δράση ένας άνθρωπος θα πρέπει να νιώσει ότι οι ενέργειες του τον κατευθύνουν προς την εξαφάνιση κάποιας ανάγκης και ελπίδα του. Τις ανάγκες αυτές μπορούμε να τις κατατάξουμε σε δύο κατηγορίες τις πρωτογενείς και τις δευτερογενείς. Στις πρωτογενείς ενδεικτικά αναφέρουμε την ανάγκη για τροφή, νερό κτλ. ενώ στις δευτερογενείς αναφέρουμε την ανάγκη για σεβασμό, κοινωνική καταξίωση κτλ. Έπειτα την διαδικασία της παρακίνησης θα μπορούσαμε να την παρουσιάσουμε ως εξής: Πρώτα, εμφανίζεται στον άνθρωπο μία ανάγκη, επιθυμία, προσμονή την οποία ο άνθρωπος θα ξεκινήσει ενέργειες προκειμένου να την εξαλείψει. Η κατάσταση αυτή που έρχεται στον άνθρωπο μπορεί να περιγραφτεί ως μία κατάσταση ανεπάρκειας ή φυσιολογικής ή ψυχολογικής ανισορροπίας. Όταν ο άνθρωπος έρθει σε αυτήν την κατάσταση τότε θα προσπαθήσει με διάφορους τρόπους είτε να την μειώσει είτε να την εξαλείψει. Δηλαδή, ο άνθρωπος εκείνη την στιγμή θα κινητοποιηθεί καταστρώνοντας κάποιο σχέδιο με σκοπό να το υλοποιήσει. Ες εκ τούτου, οι διοικήσεις των οργανισμών μπορούν να ενεργοποιούν τους εργαζόμενους τους βάζοντάς τους κίνητρα που θα κινούνται προς τους στόχους της εταιρείας και παράλληλα θα ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους προς αυτά έτσι ώστε αυτοί να τους πραγματοποιήσουν.

2.2 Κατηγορίες Κινήτρων.

Τα κίνητρα χωρίζονται σε εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα και σε χρηματικά και μη χρηματικά κίνητρα.

Εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα. Τα εσωτερικά κίνητρα συνδέονται με τις πρωτογενείς ανάγκες του ανθρώπου. Κατά τον Deci & Ryan (2000), τα εσωτερικά κίνητρα είναι έμφυτα που σημαίνει ότι δεν μεταβάλλονται όταν έρθουν σε επαφή με τους κανόνες συμπεριφοράς της κοινωνίας. Από την άλλη πλευρά, τα εξωτερικά κίνητρα είναι επίκτητα δηλαδή μετασχηματίζονται από της επιδράσεις του περιβάλλοντος του ατόμου αλλάζοντας στο άτομο κατά αυτόν τον τρόπο την στάση του και ταυτόχρονα τον καθοδηγούν σε δράση.

Χρηματικά και μη χρηματικά κίνητρα. Η κατηγοριοποίηση αυτών των κινήτρων γίνεται με το εάν τα κίνητρα εμπεριέχουν χρηματική ανταμοιβή ή όχι. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο κυριότερος παράγοντας παρακίνησης είναι η

οικονομικές απολαβές. Ως εκ τούτου, ο μισθός αποτελεί ένας παράγοντας διαβούλευσης μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλου.

Ωστόσο, λόγω της οικονομικής κρίσης οι διοικήσεις καταβάλλουν προσπάθειες να αντικαταστήσουν την αμοιβή ως κυριότερο κίνητρο και αναδείξουν άλλο δίνοντάς του πρωτεύουσα σημασία. Ωστόσο, μέχρι και σήμερα η σύνδεση της ανταμοιβής του υπαλλήλου με την αποδοτικότητα του είναι ο πιο συχνός τύπος παρακίνησης παράγοντας την εικόνα στον υπάλληλο ότι καταφέρνει να εκπληρώσει τους στόχους της επιχείρησης και ανταμείβεται. Βέβαια, η ανταμοιβή αυτή μπορεί να γίνει και με διαφορετικό τρόπο όπως με παροχές σε προϊόντα της επιχείρησης ή επίδομα κ.ά. Στον αντίποδα, δηλαδή στα μη χρηματικά κίνητρα η διοίκηση της εταιρείας προσπαθεί να συνδυάσει την απόδοση του εργαζομένου με την αναγνώριση και την κοινωνική εκτίμηση μέσα στον οργανισμό δίνοντας του κάποιο βραβείο ή κάποιον έπαινο κτλ.

Με βάση τα παραπάνω, πολλές διοικήσεις θεωρούν ότι τα χρηματικά κίνητρα αρκετές φορές επηρεάζουν την συμπεριφορά του εργαζομένου αρνητικά απέναντι στην επιχείρηση ενώ τα μη χρηματικά αποδίδουν περισσότερο. Άλλοι πάλι, πιστεύουν ότι τα χρηματικά κίνητρα αποτελούν ένα ισχυρό κίνητρο παρακίνησης. Κατά την γνώμη μου, θεωρώ ότι τα χρηματικά κίνητρα λειτουργούν θετικότερα από τα μη χρηματικά όταν το βιοτικό επίπεδο του εργαζομένου είναι χαμηλό με αποτέλεσμα να κυνηγάει την χρηματική ανταμοιβή για να το βελτιώσει. Ενώ όταν το βιοτικό επίπεδο του εργαζομένου είναι υψηλό τότε τα ενδιαφέροντά του στρέφονται περισσότερο στα μη χρηματικά κίνητρα όπως η αναγνώριση, η βελτίωση της θέσης (εξέλιξη) κτλ.

Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι για να επιτευχθεί μεγιστοποίηση της απόδοσης του εργαζομένου πρέπει η διοίκηση της επιχείρησης να βρει τρόπους με τους οποίους οι ανάγκες της επιχείρησης να ταυτιστούν με τις προσωπικές ανάγκες του εργαζομένου. Συνεπώς, η διοίκηση πρέπει να αναπτύξει ένα μηχανισμό κινήτρων μέσω του οποίου θα προβάλλει, θα ενισχύσει και θα επιβραβεύσει την επιθυμητή απόδοση και προσπάθεια του εργαζομένου.

2.3 Βασικά είδη κινήτρων.

Βασικός μοχλός παρακίνησης είναι το κίνητρο το οποίο λειτουργεί ως επιθυμία και παρακινεί τον εργαζόμενο. Συνεπώς, το κίνητρο είναι ικανό να παρακινήσει τον υπάλληλο και να τον οδηγήσει σε μία επιθυμητή κατεύθυνση για την επιχείρηση που είναι η μεγιστοποίηση της απόδοσής του. Τα κίνητρα μπορούν να καταταχθούν σε τέσσερις βασικές κατηγορίες:

1^η. Το κίνητρο της απόκτησης. Το κίνητρο αυτό συσχετίζεται με την επιβίωση και την ευημερία του ανθρώπου. Εδώ συγκαταλέγονται η ανάγκη για τροφή, η ένδυση, η στέγη. Εδώ η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει ένα δίκαιο και ικανό σύστημα ανταμοιβών των εργαζομένων το οποίο να συσχετίσει την απόδοση της εργασίας με την ανταμοιβή και ταυτόχρονα να δίνει την δυνατότητα εξέλιξης στους πιο αποδοτικούς εργαζόμενους.

2^η. Το κίνητρο του δεσμού. Το κίνητρο αυτό αναφέρεται στην ανάγκη και αποδοχή ενός ατόμου στο σύνολο των προσώπων της εταιρείας ή σε κάποια ομάδα της που θα το κάνει να νιώσει ικανοποιημένο και με γεμάτο έπαρση. Πάνω σε αυτό το ζήτημα η εταιρεία πρέπει να ενθαρρύνει και να ενισχύσει την σπουδαιότητα της ομαδικής και συνεργατικής εργασίας.

3^η. Το κίνητρο της κατανόησης. Το κίνητρο αυτό στηρίζεται στην κάλυψη της ανάγκης του ατόμου που πρέπει να γνωρίζει και να κατανοεί την εργασία του ώστε αυτή να τον παρακινεί και να αποτελεί ένα πειρασμό για αυτόν. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι η διοίκηση πρέπει να τοποθετεί σε κάθε θέση εργασίας της επιχείρησης τον καταλληλότερο υπάλληλο ο οποίος θα διαθέτει τις ικανότητες, τα προσόντα για να μπορέσει ο υπάλληλος να αποδώσει όσο το δυνατόν περισσότερο.

4^η. Το κίνητρο της υπεράσπισης. Αυτό το κίνητρο στηρίζεται στην ανάγκη του ατόμου για ελεύθερη έκφραση των προσωπικών του απόψεων και ιδεών. Αυτό θα έχει ως συνέπεια το ίδιο το άτομο να αναλαμβάνει ευθύνες. Πιο συγκεκριμένα, όταν ο εργαζόμενος αναλαμβάνει ευθύνες και πετυχαίνει στόχους τότε νιώθει πόσο απαραίτητος και χρήσιμος είναι για την εταιρεία. Η εκτίμηση του αυξάνεται και η σχέση του εντός του εργασιακού περιβάλλοντός του γίνεται καλύτερη. Έτσι αρχίζει να νιώθει ασφάλεια και προστασία.

Εν κατακλείδι, ο εργαζόμενος παρακινείται και μεγιστοποιεί την απόδοσή του όταν και τα τέσσερα ανωτέρω κίνητρα ικανοποιούνται. Στην περίπτωση που

είτε κάποιος ή κάποια ή κανένα από αυτά δεν εκπληρώνονται τότε ο υπάλληλος είτε αποδίδει σε μικρότερο βαθμό από το μέγιστο είτε αποδίδει ελάχιστο έως καθόλου με αποτέλεσμα να δημιουργεί προβλήματα στην εταιρεία του.

2.4 Διαδικασία και μέθοδοι παρακίνησης Προσωπικού.

Καταρχήν η παρακίνηση του εργαζόμενου είναι μία πολύπλοκη διαδικασία διότι εφαρμόζεται διαφορετικά στον κάθε έναν εργαζόμενο. Και η γενική κατεύθυνση κάθε διοίκησης προσωπικού που επιδιώκει είτε να βελτιώσει είτε να μεγιστοποιήσει την απόδοση και την παραγωγικότητα στην εργασία των υπαλλήλων της είναι να κινητοποιήσει κάθε υπάλληλο χωριστά βρίσκοντας τα συγκεκριμένα κίνητρα που θα τον καθοδηγήσουν και θα τον ενεργοποιήσουν προς την επίτευξη των σκοπών και των στόχων της εταιρείας.

Παρόλη αυτήν την πολυπλοκότητα της παρακίνησης η οποία απευθύνεται είτε σε επιθυμίες είτε σε ανάγκες των υπαλλήλων υπάρχει μία διαδικασία παρακίνησης η οποία μπορεί να εφαρμοστεί καθολικά σε όλο τον προσωπικό. Αυτή η διαδικασία αποτελείται από τέσσερα στάδια. Στο πρώτο στάδιο γίνεται η εύρεση των επιθυμιών ή αναγκών του υπαλλήλου. Στο δεύτερο στάδιο γίνεται η μεταβολή των αναγκών ή επιθυμιών σε αντίστοιχα κίνητρα. Στο τρίτο στάδιο αφού πραγματοποιήθηκε η μετατροπή σε κίνητρα τότε γίνεται η εφαρμογή τους με σκοπό να ενεργοποιήσουν τους υπαλλήλους για να επικεντρώσουν την προσοχή τους στην εργασία δηλαδή να οδηγηθούν στους στόχους. Και στο τέταρτο στάδιο είναι η επίτευξη των στόχων τόσο των ίδιων των υπαλλήλων και των στόχων της επιχείρησης όσο και η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων.

2.5 Θεωρίες Παρακίνησης Εργαζομένων.

2.5.1 Θεωρίες Περιεχομένου.

Αυτές οι θεωρίες πραγματεύονται την κατάταξη, την προτεραιότητα και τον τρόπο πραγματοποίησης των ανθρωπίνων αναγκών. Δηλαδή, επιχειρούν να ερμηνεύσουν ποιοι είναι οι παράγοντες και τα κίνητρα που δραστηριοποιούν την συμπεριφορά ενός προσώπου. Εκφραστές αυτών των θεωριών είναι οι A. H. Maslow, Cl. Alderfer, F. Herzberg και ο D. Mc Clelland.

2.5.1.1 A. H. Maslow. Η πυραμίδα των Ανθρώπινων Αναγκών ή Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών.

Μία από τις πιο γνωστές θεωρίες Παρακίνησης είναι του Abraham Maslow, η οποία έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τους ερευνητές και τα στελέχη των διοικήσεων σχετικά με τι πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους όταν επιχειρούν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους. Πιο συγκεκριμένα, ο Maslow, μέσω κλινικών ερευνών, επιχείρησε να εξηγήσει τι είναι αυτό που δραστηριοποιεί τη συμπεριφορά του ανθρώπου. Δηλαδή, ανέπτυξε μία θεωρία σύμφωνα με την οποία θεωρεί πως μόνο οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί αποτελούν παράγοντες παρακίνησης. Διερεύνησε περαιτέρω τις ανθρώπινες ανάγκες και επιχείρησε να τις διαχωρίσει και να τις κατατάξει με κριτήριο την προτεραιότητα ικανοποίησής τους. Κατά τον Maslow (1970), η θεωρία αυτή λαμβάνει ως καθολική προϋπόθεση πως ο άνθρωπος τοποθετεί ως στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του και ενεργοποιείται, δραστηριοποιείται, εργάζεται εστιάζοντας στην επιτυχία του στόχου. Έτσι, ιεράρχησε τις ανάγκες του ανθρώπου με βάση την σπουδαιότητα τους δηλαδή από τις βασικότερες προς τις υψηλότερες. Τις ανάγκες αυτές τις ιεράρχησε σε πέντε κατηγορίες τοποθετώντας της σε ένα σύστημα πυραμίδας. Οι ανάγκες αυτές είναι οι εξής (από την βάση της πυραμίδας και προς τα επάνω):



Σχήμα 1. Η πυραμίδα- ιεράρχηση των αναγκών του Maslow.

1^η. Φυσιολογικές Ανάγκες:

Σε αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνονται οι φυσιολογικές ανάγκες που είναι η τροφή, το νερό, η στέγη, το ντύσιμο κτλ. Οι ανάγκες αυτές είναι οι πρώτες που επιχειρεί ο άνθρωπος να πραγματοποιήσει και η κάλυψή τους είναι αναγκαία για την ύπαρξή του. Όταν αυτές οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται

αφενός γίνεται δυσλειτουργική η επιβίωσή του και αφετέρου δεν νιώθει την ανάγκη για ικανοποίηση των αναγκών του υψηλότερου επιπέδου της πυραμίδας. Από την άλλη πλευρά, όταν ικανοποιείται μία ανάγκη παύει προσωρινά να είναι ανάγκη και συνεπώς σταματά να επιδρά και να μεταβάλλει την συμπεριφορά του ανθρώπου αλλά παραμένει σε μία υπνωτίζουσα κατάσταση.

2^η. Ανάγκες Ασφαλείας:

Ο άνθρωπος έχει ανάγκη από μία αίσθηση ασφάλειας και προστασίας. Θέλει να αποφύγει τόσο το αίσθημα του φόβου που συνδέεται με τους φυσικούς κινδύνους όσο και με το αίσθημα της έλλειψης πραγματοποίησης των φυσιολογικών αναγκών σε μελλοντικό χρόνο (π.χ. ανεργία, συνταξιοδοτικά προγράμματα, περίθαλψη κτλ.). Επειδή η εξασφάλιση της επιτυχίας σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης ζωής εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την εργασία η ανάγκη για μόνιμη και σταθερή δουλειά αποτελεί ένα πολύ ισχυρό κίνητρο για τον εργαζόμενο. Επίσης, για την εξασφάλιση των αναγκών ασφαλείας τα πολιτισμένα κράτη εξασφαλίζουν υποχρεωτική κοινωνική ασφάλιση ενώ οι επιχειρήσεις προσφέρουν επιπλέον κάλυψη σε ασφαλιστικές εταιρίες για την αντιμετώπιση ποικίλων κινδύνων έτσι ώστε ο υπάλληλος να νιώθει προφυλαγμένος από ενδεχόμενο κίνδυνο. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν πάρα πολύ σοβαρά τις παρεχόμενες υπηρεσίες των εταιριών όταν πρόκειται να διαλέξουν είτε επάγγελμα είτε εταιρία για εργασία.

3^η. Κοινωνικές Ανάγκες:

Σε αυτήν την κατηγορία συγκαταλέγονται οι ανάγκες του ανθρώπου γιατί ανήκει σε κοινωνική ομάδα. Δηλαδή για κοινωνική επαφή, φιλία και αποδοχή, για την ανταλλαγή της εκτίμησης και της αγάπης μεταξύ των άλλων ανθρώπων και την επαφή με άλλες κοινωνικές ομάδες. Για την εταιρεία είναι αρκετά σημαντική η κοινωνική ανάγκη διότι διευρύνει τις σχέσεις των εργαζομένων βελτιώνοντας την ομαδική εργασία.

4^η. Ανάγκες Αυτοεκτίμησης:

Στο προτελευταίο επίπεδο της ιεράρχησης του Maslow βρίσκονται οι ανάγκες εκτίμησης. Βασική προϋπόθεση για να δραστηριοποιήσουν το άτομο σε αυτή την κατηγορία αναγκών είναι πρώτα να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των τριών κατωτέρω επιπέδων της πυραμίδας και μετά οι ανάγκες αυτής της κατηγορίας θα αποκτήσουν μεγάλη σημασία για το άτομο. Πιο συγκεκριμένα, ο άνθρωπος έχει την ανάγκη και την επιθυμία να αναγνωρίζεται κοινωνικά, να απολαμβάνει το αίσθημα της επιτυχίας, να νιώθει το αίσθημα της εκτίμησης τόσο από την άλλη πλευρά του ίδιου του εαυτού όσο και από την πλευρά του περιβάλλοντός του. Η αυτοεκτίμηση συνεπάγεται επιθυμία για αναγνώριση φήμη, γόητρο, αυτοπεποίθηση, σπουδαιότητα, δύναμη, κύρος, προσοχή των άλλων, εκτίμηση από τρίτους. Όταν οι επιθυμίες αυτές ικανοποιούνται τότε ο άνθρωπος νιώθει ότι αξίζει, ότι είναι χρήσιμος, ικανός, αναγκαίος, ωφέλιμος. Στην αντίθετη περίπτωση νιώθει σύμπλεγμα κατωτερότητας και αδυναμίας που θα τον οδηγήσουν σε ψυχρότητα, απογοήτευση και αδιαφορία.

5^η. Ανάγκες Αυτοεκπλήρωσης ή Αυτοπραγμάτωσης:

Αυτή η κατηγορία αναγκών βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας του Maslow δηλαδή είναι η τελευταία στην ιεράρχησή του. Εδώ, ο Maslow ισχυρίζεται ότι αφού ο άνθρωπος ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των προηγούμενων κατηγοριών, το άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει όλα τα όνειρα τις προσδοκίες του και τα ιδανικά του. Οι ανάγκες αυτής της κατηγορίας δεν είναι συγκεκριμένες και αντιληπτές αλλά αφορούν αξίες και πρότυπα που το άτομο υιοθέτησε κατά την διάρκεια της ζωής του. Εν κατακλείδι, παρατηρώντας την ιεράρχηση των αναγκών του Maslow βλέπουμε πως ανάγκες των ανώτερων βαθμίδων προηγούνται έναντι των αναγκών των ανωτέρω βαθμίδων. Συνεπώς, το άτομο πρώτα πρέπει να ικανοποιήσει τις ανάγκες της κατώτερης βαθμίδας και έπειτα να κινητοποιηθεί για την ικανοποίηση των αναγκών των ανώτερων βαθμίδων. Για παράδειγμα, εάν ένα άτομο που τρώει κανονικά και καλύπτει αυτήν την ανάγκη η τροφή δεν αποτελεί κίνητρο για αυτόν.

Ωστόσο, εάν δεν φάει καθόλου για τέσσερις συνεχόμενες ημέρες η ανάγκη για τροφή αποτελεί κύριο και βασικό κίνητρο και οι ανάγκες του για

εκτίμηση, αγάπη, σύνταξη ελαχιστοποιούνται μέχρι να ικανοποιηθεί η ανάγκη του για τροφή. Επιπρόσθετα, ο άνθρωπος από την φύση του έχει την ροπή διαρκώς να θέλει και συχνά περισσότερα από αυτά που επιθυμεί. Με αποτέλεσμα να μην μπορεί να ικανοποιήσει όλες του τις ανάγκες. Ωστόσο, όταν ικανοποιήσει μία ανάγκη ή όταν την ικανοποιήσει σε ένα βαθμό που αυτός θεωρεί ότι είναι ικανοποιητικός τότε παύει να της δίνει πρωταρχική σημασία και προχωράει σε εύρεση επόμενης ανάγκης την οποία θεωρεί μεγάλη αναγκαιότητα.

2.5.1.2 C. D. Alderfer Θεωρία των Αναγκών Ύπαρξης- Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης (θεωρία E.R.G.).

Ο Alderfer, κατά τον Γκορεζή Παναγιώτη, βασιζόμενος στην θεωρία της ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow ανέπτυξε την θεωρία (E.R.G.) Existence- Relatedness- Growth σύμφωνα με την οποία ιεράρχησε τις ανάγκες του ανθρώπου σε τρεις κατηγορίες.

1^η. Ανάγκες Ύπαρξης. Σε αυτήν την κατηγορία εντάσσονται τα δύο πρώτα επίπεδα της ιεράρχησης του Maslow. Δηλαδή, οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας. Πρόκειται για τις ανάγκες που σχετίζονται με την ύπαρξη του ανθρώπου και τις ονομάζει «υπαρξιακές ανάγκες».

2^η. Ανάγκες Ανάπτυξης. Σε αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνονται το τρίτο επίπεδο ιεράρχησης του Maslow. Πρόκειται για τις ανάγκες των διαπροσωπικών και κοινωνικών σχέσεων (relatedness needs) και ικανοποιούνται όταν οι άνθρωποι δεσμοί του περιβάλλοντος εργασίας διακατέχονται από τα αισθήματα της εκτίμησης και θαυμασμού, της εμπιστοσύνης και την στήριξη των συναδέλφων του.

3^η. Ανάγκες Ανάπτυξης. Η τρίτη και τελευταία κατηγορία αναφέρεται στο τέταρτο και πέμπτο επίπεδο της ιεράρχησης του Maslow. Δηλαδή, στην εσωτερική θέληση του ατόμου για εξέλιξη και σταδιακή βελτίωση.

Συγκρίνοντας της δύο θεωρίες, διαπιστώνουμε ότι ο Maslow θεωρεί ότι ο άνθρωπος συγκεντρώνεται προς την ικανοποίηση ανάγκης προσπαθώντας να για την επίτευξή της. Ο Alderfer πιστεύει πως ο άνθρωπος αν δεν μπορεί να πραγματοποιήσει μία ανάγκη τότε στρέφεται στην εκπλήρωση άλλων αναγκών. Επίσης, ο Alderfer δεν δίνει μεγάλη σημασία στην ιεράρχηση των αναγκών και

πιστεύει ότι δεν είναι αναγκαίο να πραγματοποιηθεί πρώτα η κατώτερη σε ιεράρχηση ανάγκη έτσι ώστε να δραστηριοποιήσει τον άνθρωπο για την ανώτερη κατηγορία. Από την άλλη πλευρά, και η θεωρία του Maslow και Alderfer υποστηρίζουν ότι οι άνθρωποι έχουν σαφείς και ακριβείς κατηγορίες αναγκών που πρέπει να ικανοποιήσουν.

2.5.1.3 Frederick Herzberg, η Θεωρία των δύο Παραγόντων Παρακίνησης-Υγιεινής.

Ο Herzberg προκειμένου να διερευνήσει τι προκαλεί την παρακίνηση της συμπεριφοράς του ανθρώπινου παράγοντα διεξήγαγε μία έρευνα που είχε αρχικά δειγματοληπτικά στοιχεία των ειδικοτήτων λογιστών και μηχανικών σε διακόσιους περίπου ανθρώπους όπου έπειτα την ανέπτυξε περισσότερο συμπεριλαμβάνοντας και άλλες ειδικότητες. Ο σκοπός της έρευνας ήταν να εξετάσει και να μελετήσει τους συντελεστές που εξυψώνουν την ψυχική διάθεση του ανθρώπου κατά την διάρκεια της εργασίας και ως εκ τούτου τον δραστηριοποιούν με σκοπό την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς του.

Τα αποτελέσματα της έρευνας, κατά τον Παπάνη Ευστράτιο (2007), του φανέρωσαν ότι δύο κατηγορίες παραγόντων μπορούν να δραστηριοποιήσουν τον άνθρωπο, εκείνοι που μπορούν να προκαλέσουν ικανοποίηση και εκείνοι που μπορούν να προκαλέσουν δυσαρέσκεια. Ωστόσο, τόσο η κατάσταση της ικανοποίησης όσο και η κατάσταση της δυσαρέσκειας δεν σημαίνουν το ακριβώς αντίθετο. Δηλαδή, όταν κάποιος άνθρωπος δεν βρισκόταν στην κατάσταση της ικανοποίησης δεν σήμαινε ότι βρισκόταν στην κατάσταση της δυσαρέσκειας και το αντίστροφο. Ο Herzberg σύμφωνα με την έρευνα ονόμασε αυτές τις δύο κατηγορίες παραγόντων ως παρακινητικούς παράγοντες και παράγοντες υγιεινής. Οι παρακινητικοί παράγοντες σχετίζονται με το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας και προκαλούν ικανοποίηση.

Πιο συγκεκριμένα, όταν αυτοί οι παράγοντες εξασφαλίσουν ανώτατου επιπέδου επιφέρουν παρακίνηση συμπεριφοράς του ατόμου και μπορούν να βελτιώσουν ή και να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή του. Τέτοιοι παράγοντες είναι τα επιτεύγματα δηλαδή όταν ο εργαζόμενος κατορθώσει να πραγματοποιήσει ιδιαίτερα επιθυμητό αποτέλεσμα στην εργασία του και ιδιαίτερα όταν κατορθώνει να το πετύχει με δημιουργικό τρόπο. Άλλος

παράγοντας είναι η ευχαρίστηση της εργασίας, οι ευκαιρίες εξέλιξης στο εσωτερικό της εταιρείας. Ακόμη, η αναγνώριση των προσπαθειών του εργαζόμενου από την διοίκηση της επιχείρησης που υλοποιείται είτε με τρόπο υλικό δηλαδή με αύξηση μισθού, χορήγηση δώρων / μερισμάτων είτε με τρόπο ηθικό όπως έπαινο, επιβράβευση και ασφαλώς με προώθηση σε ανώτερη θέση. Επίσης, και άλλος παράγοντας είναι όταν η επιχείρηση παρέχει στον εργαζόμενο την δυνατότητα ανάληψη πρωτοβουλιών κάνοντας περισσότερο υπεύθυνο στην εκτέλεση των καθηκόντων του, ενθάρρυνση στην υλοποίηση των ιδεών του. Και ακόμη προσφέροντας η επιχείρηση την δυνατότητα στον υπάλληλο να διευρύνει τις γνώσεις τους και να βελτιώσει τις ικανότητές του διαμέσου της επιμόρφωσης. Στην άλλη κατηγορία, ο Herzberg, κατατάσσει τους παράγοντες υγιεινής που τους συσχετίζει με το περιβάλλον εργασίας.

Ειδικότερα, όταν αυτοί οι παράγοντες βρίσκονται σε ικανοποιητικό βαθμό δεν προκαλούν δυσαρέσκεια αλλά ούτε και ικανοποίηση ενώ όταν ο εργαζόμενος θεωρήσει ότι αυτοί οι παράγοντες υποχωρήσουν κάτω από το επιθυμητό όριο που αυτός έχει οριοθετήσει τότε προκαλούν δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες αυτοί είναι ο μισθός (π.χ. μία μείωση μισθού θα προκαλέσει δυσαρέσκεια στον εργαζόμενο), η συνθήκες εργασίας όπως το ωράριο, τα μηχανήματα, οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης.

Άλλοι παράγοντες είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις στο περιβάλλον εργασίας του, η σύμβαση εργασίας τους (π.χ. σύμβαση μερικού ή αορίστου χρόνου), η στρατηγική της διοίκησης της εταιρείας, η προσωπική ζωή του υπαλλήλου, η κοινωνική του θέση κ.ά. Όσο οι παράγοντες υγιεινής υποχωρούν κάτω από το επιθυμητό όριο τους τόσο οι εργαζόμενοι αισθάνονται το αίσθημα της δυσαρέσκειας να τους καταβάλλει και ως εκ τούτου μειώνει την ψυχική ευχαρίστηση και την συμπεριφορά του υπαλλήλου για εργασία άρα γίνεται μη παραγωγικός.

Συμπερασματικά, εάν ικανοποιηθούν οι παράγοντες παρακίνησης δηλαδή η πρώτη κατηγορία τότε είτε δεν θα αυξηθεί η δυσαρέσκεια είτε την περιορίζει είτε την εκμηδενίζει ωστόσο δεν μπορούν από μόνοι αυτοί οι παράγοντες να παρακινήσουν τον εργαζόμενο. Δηλαδή, θα πρέπει να συνδυαστούν και οι δύο κατηγορίες παραγόντων του Herzberg. Επίσης, ο Herzberg, αναπτύσσει την ιδέα του «εμπλουτισμού της εργασίας» που δίνει την

δυνατότητα στον εργαζόμενο να αισθάνεται περισσότερο ευχαριστημένος και ως εκ τούτου να δραστηριοποιηθεί και να αποδώσει περισσότερο. Πιο συγκεκριμένα, με τον εμπλουτισμό της εργασίας πετυχαίνεται καλύτερα η ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών. Συμμετέχοντας ο υπάλληλος σε περαιτέρω δραστηριότητες πέραν των βασικών καθηκόντων του αισθάνεται υπεύθυνος, διευρύνει περισσότερο τις γνώσεις του, κινητοποιείται πολύ καλύτερα, αναπτύσσεται και γίνεται καλύτερος και περισσότερο χρήσιμος στην επιχείρηση.

Δηλαδή, τέτοιες δραστηριότητες είναι η επιλογή του τρόπου εργασίας, η αύξηση των δραστηριοτήτων και υπευθυνότητας, αξιολόγηση και επανατροφοδότηση της εργασίας των υπαλλήλων, προγραμματισμός και ενημέρωση εργασιών του, συμμετέχοντας σε περισσότερα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας για να αλλάξει η μηχανική επανάληψη της ίδιας δραστηριότητας δηλαδή αλλαγή της καθημερινότητας. Τέλος, κατά τον Herzberg, η χρησιμοποίηση μόνο του εμπλουτισμού της εργασίας δεν θα αποδώσει τίποτα εάν δεν συνδυαστεί με τις άλλες δύο δικιές του κατηγορίες παρακίνησης.

2.5.1.4 D. Mc Clelland, η θεωρία των Επίκτητων Αναγκών.

Μία ακόμα σπουδαία θεωρία που επικεντρώνεται στο περιεχόμενο της παρακίνησης πραγματεύθηκε από τον D. Mc Clelland. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, οι ανάγκες που παρακινούν την ανθρώπινη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο είναι επίκτητες. Ειδικότερα, με τον όρο επίκτητες εννοείται ότι οι ανάγκες της παρακίνησης το άτομο της αποκτά κατά την διάρκεια της ζωής του. Ο Mc Clelland ομαδοποίησε τις ανάγκες που επιδρούν ως κίνητρα σε τρεις κατηγορίες.

1^η. Η Ανάγκη για Συνεργασία και Φιλία. Οι άνθρωποι νιώθουν μεγάλη επιθυμία για δημιουργία προσωπικών σχέσεων δηλαδή για συνεργασία ένταξη σε κοινωνικές ομάδες, συντήρηση κοινωνικών και φιλικών σχέσεων. Στον αντίποδα, απεχθάνονται τις συγκρούσεις.

2^η. Η Ανάγκη για επίτευξη στόχων. Η επιθυμία του ατόμου να πραγματοποιήσει κάτι δύσκολο θα φτάσει πέρα από το συνηθισμένο που θα φέρει επιθυμητό αποτέλεσμα. Δηλαδή, θα φθάσει σε ένα υψηλό επίπεδο επιτυχίας κατορθώνοντας να διακριθεί από τα υπόλοιπα άτομα.

3η. Η Ανάγκη για δύναμη. Η επιθυμία του ανθρώπου να επιβληθεί και να εξουσιάζει τους υπόλοιπους και να είναι υπεύθυνος για αυτούς.

Συμπερασματικά, ο Mc Clelland, θεωρεί ότι η ανάγκη για επιτεύγματα μπορεί να βελτιωθεί σταδιακά με μεθοδικό και συστηματικό τρόπο δηλαδή οι άνθρωποι αυτοί μπορούν να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα και να εξειδικευτούν. Επίσης, αυτοί οι άνθρωποι προκειμένου να βελτιώσουν τις αποδόσεις τους μπορούν να επιδέχονται καθοδήγηση και συμβουλές για να πραγματοποιήσουν την επιθυμία τους για επιτυχία. Στην άλλη κατηγορία δηλαδή στα άτομα που επιθυμούν την δημιουργία σχέσεων και φιλίας επιτυγχάνουν συνεργασία μεταξύ ατόμων και ομάδων. Τέλος, στην τρίτη κατηγορία όπου τα άτομα επιθυμούν την ανάγκη για δύναμη επιτυγχάνουν περισσότερο διευθυντικές θέσεις, εξελίσσονται και προάγονται σε μεγαλύτερο βαθμό.

5.2 Θεωρίες Διαδικασιών. Οι θεωρίες διαδικασιών διερευνούν την πορεία που ακολουθείται για να παρακινηθεί ο εργαζόμενος στην εργασία του, δηλαδή προσπαθούν να συνδέσουν την χρονική διάρκεια και τα γεγονότα που συντελούν στην διαμόρφωση της θέλησης, της ψυχικής διάθεσης, των ενεργειών και των αντιδράσεων ενός ανθρώπου. Κύριοι εκπρόσωποι αυτών των θεωριών είναι ο V. Vroom, ο Porter και ο Lawler, ο E. Locke, ο B. Skinner, ο Douglas Mc Gregor και ο J. Adams.

2.5.2.1 V. Vroom, η θεωρία της προσδοκίας.

Η θεωρία του Vroom είναι μία σημαντική, έγκυρη, εύχρηστη και σαφής θεωρία. Η θεωρία της προσδοκίας πηγάζει από ολοκληρωμένες έρευνες που διεξήγαγε ο ίδιος ο Vroom. Κατά τον Αριστέιδη Νότη (2010), στην θεωρία αυτή, ο άνθρωπος θεωρεί μέσα από συγκεκριμένες ενέργειες μπορεί να κατευθυνθεί από στόχους σε επιδιωκόμενα αποτελέσματα και επίσης αυτά, τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, ο άνθρωπος μπορεί να τα πετύχει καταβάλλοντας προσωπικό κόπο ή αποφεύγοντας να πραγματοποιήσει και να εκτελέσει ορισμένες συνειδητές προθέσεις. Πιο συγκεκριμένα, ισχυρίστηκε ότι οι υπάλληλοι μπορούν και βαθμολογούν με συνέπεια και λογική τις πράξεις τους στο περιβάλλον εργασίας και επικροτούν εκείνη την ψυχική διάθεση που θεωρούν καλύτερη

έτσι ώστε να τους επιφέρει τα περισσότερα δυνατά ωφέλει που μπορεί μία εταιρεία να τους δώσει. Κατά τον Vroom, οι παράγοντες δραστηριοποίησης που κατευθύνουν τον υπάλληλο στην πραγματοποίηση των στόχων της εταιρείας και συνεπώς στην επιτυχία είναι:

1^{ος} Η Δυναμικότητα ή Προσδοκία Ανταμοιβής. Ο υπάλληλος δραστηριοποιείται να πετύχει ένα επιθυμητό για αυτόν σκοπό. Δηλαδή, για να αποκτήσει μία ορισμένη αμοιβή (π.χ. η ανάγκη για απόκτηση πρόσθετης αμοιβής, φήμης κ.λπ.) πραγματοποιεί τον αντίστοιχο κόπο.

2^{ος} Η προσδοκία Απόδοσης. Εδώ ο υπάλληλος αξιολογεί τις ικανότητες του προκειμένου να βελτιώσει την παραγωγή του με την επιδίωξη να αποκτήσει το επιθυμητό για αυτόν πράγμα.

3^{ος} Η Ενεργοποίηση ή Προτίμηση Ανταμοιβής. Ο όρος αυτός αντιπροσωπεύει την μέτρηση του βαθμού προτίμησης για την ολοκλήρωση ενός στόχου που είναι ο πιο επιθυμητός μεταξύ των υπολοίπων.

Η εξίσωση της θεωρίας του Vroom μπορεί να οριστεί και ως μορφή τύπου και είναι η εξής: Παρακίνηση = Δυναμικότητα ή Προσδοκία Ανταμοιβής x Προσδοκία Απόδοσης x Ενεργοποίηση ή προτίμηση ανταμοιβής.

Εστιάζοντας στους τρεις παράγοντες που διαμορφώνουν την παρακίνηση βλέπουμε ότι οι δύο αφορούν την προσδοκία του υπαλλήλου και ένας παράγοντας στις προτιμήσεις.

Συνεπώς, η παρακίνηση είναι μία σχέση για εκπλήρωση όλο και περισσότερων αναγκών (όπως η βελτίωση μισθού κ.ά.) οι οποίες επηρεάζουν τον υπάλληλο, και είναι σπουδαίες για αυτόν. Στον αντίποδα, εάν ο υπάλληλος συνειδητοποιήσει ότι η ενέργειες που καταβάλει για τη βελτίωση της απόδοσής δεν συνδέονται με οικονομική ή υλική ή ηθική απολαβή, τότε προκαλείται στον υπάλληλο αδιαφορία για εργασία, αντί να αυξάνονται μειώνονται οι προσπάθειες του και κατ' επέκταση μειώνει την απόδοσή του και δεν βελτιώνεται.

2.5.2.2 W. Porter και E. Lawler, υπόδειγμα της προσδοκίας.

Οι Porter και Lawler διεύρυναν και εξέλιξαν το μοντέλο του Vroom. Το μοντέλο τους αποτελείται από τέσσερα συστατικά: την προσπάθεια, την απόδοση, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση. Ειδικότερα:

1° Η Προσπάθεια. Η προσπάθεια του υπαλλήλου, εξαρτάται από την αξία των ανταποδόσεων που του προσφέρονται από την εταιρεία του είτε αυτές είναι παροντικές είτε μελλοντικές.

2° Η Απόδοση. Η απόδοση του υπαλλήλου καθορίζεται, από την προσπάθεια του, την υποκίνηση του, τις ικανότητες του, την θέση του, την αξία που έχει μέσα στην εταιρεία από την υλικοτεχνική υποστήριξη και τις εγκαταστάσεις της εταιρείας κ.ά.

3° Οι Ανταμοιβές. Οι ανταμοιβές καθορίζονται από την εργατικότητα του υπαλλήλου. Δηλαδή, όσο περισσότερη είναι η απόδοσή του τόσο αυξάνονται και οι ανταμοιβές. Οι ανταμοιβές ταξινομούνται σε εσωτερικές και εξωτερικές. Οι εσωτερικές σχετίζονται με την αποδοτικότητα του εργαζομένου και πρέπει να προσφέρονται χωρίς μεγάλη χρονική καθυστέρηση από την ολοκλήρωση της εργασίας του ή και κατά την διάρκειά της. Οι εξωτερικές αμοιβές δίνονται σε μεταγενέστερο χρόνο από την ολοκλήρωση της εργασίας και συνδέονται περισσότερο με την αναγνώριση της καλής απόδοσης και της ικανοποίησης της διοίκησης της επιχειρήσεως προς τον υπάλληλό της.

4° Η ικανοποίηση. Η ικανοποίηση που αισθάνεται ο υπάλληλος για τις ανταμοιβές που αποκτάει από την εργασίας του και η αντίληψη που διαμορφώνει για να το αν είναι δίκαιες σε σύγκριση με αυτές των συναδέλφων του.

Συμπερασματικά, η θεωρία των Porter και Lawler είναι αρκετά σημαντική. Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να υπολογίζει σημαντικά το ζήτημα των ανταμοιβών, να είναι ξεκάθαρη και εναργής στον προσδιορισμό και την κατανομή των ειδικοτήτων και των καθηκόντων έτσι ώστε να γίνεται κατανοητή και αντιληπτή στο προσωπικό της. Ενώ τα κύρια σημεία- αρχές του μοντέλου τους θα πρέπει να γίνονται πράξη, χωρίς καμία διάκριση σε όλη την ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης.

2.5.2.3 E. Locke, η θεωρία καθορισμού του στόχου.

Η θεωρία του Locke αποκλίνει σημαντικά από την θεωρία της προσδοκίας (των W. Porter και E. Lawler). Η θεωρία του καθορισμού του στόχου τοποθετεί ως ουσιαστικό παράγοντα της πορείας της παρακίνησης, τον καθορισμό των στόχων από την πλευρά της διοίκησης και όχι την ανταμοιβή. Πιο συγκεκριμένα,

η θεωρία που διατύπωσε ο Locke, αναφέρει πως ο υπάλληλος για να δραστηριοποιηθεί προς μία παραγωγικότερη και κερδοφόρα για την επιχείρηση στάση θα πρέπει η επιχείρηση του να τοποθετεί σε αυτόν συγκεκριμένους στόχους οι οποίοι θα πρέπει και να τον προσελκύουν. Ωστόσο, ο Locke υποστηρίζει πως ένα στόχος για φθάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα θα πρέπει να τηρεί κάποιες προϋποθέσεις, οι οποίες είναι:

1^η Η Σαφήνεια. Ο στόχος θα πρέπει να είναι διατυπωμένος με απόλυτη σαφήνεια, ακρίβεια, διαύγεια νοήματος, ουσιαστικότητα, πληρότητα για να μπορεί να γίνει σε απόλυτο βαθμό κατανοητός και να υλοποιείται εντός συγκεκριμένων χρονικών ορίων.

2^η Ο Πειρασμός. Ο στόχος για να δραστηριοποιήσει τον υπάλληλο θα πρέπει να είναι ελκυστικός για αυτόν. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει ο στόχος να έχει βαθμίδες δυσκολίας που ο υπάλληλος θα πρέπει να τους αντιμετωπίσει.

3^η Η Αποδοχή. Τον στόχο θα πρέπει να τον αποδεχτούν όλοι οι εργαζόμενοι. Πιο συγκεκριμένα, να συμφωνηθεί εντός του εργασιακού περιβάλλοντος ότι θα δεσμευτούν να το υλοποιήσουν. Συνεπώς, προϋπόθεση είναι αφενός ο σκοπός να είναι ρεαλιστικός και αφετέρου οι υπάλληλοι να έχουν πληρούν τις απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες για να τον αντιμετωπίσουν.

2.5.2.4 B. Scinner, η θεωρία του λειτουργικού εθισμού.

Η θεωρία του B. Scinner, στηρίζεται στη συμπεριφορική ψυχολογία. Κατά την συμπεριφορική ψυχολογία, ο τρόπος συμπεριφοράς ενός ανθρώπου αφενός διαπλάθεται από τα πρόσωπα που συναναστρέφεται και αφετέρου είναι συνδεδεμένος άρρηκτα δηλαδή αναπτύσσεται, επηρεάζεται και αλληλοεξαρτάται με τις επιπτώσεις που δημιουργούνται από τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων. Στην θεωρία του B. Scinner ξεχωρίζουν δύο βασικοί τρόποι συμπεριφοράς. Ο πρώτος είναι η Αντακλαστική συμπεριφορά και ο δεύτερος είναι η λειτουργική συμπεριφορά. Ειδικότερα,

1^η Η Αντανεκλαστική συμπεριφορά αναφέρεται στις δράσεις που απορρέουν από το ανθρώπινο νευρικό σύστημα. Αυτός ο τύπος συμπεριφοράς είναι αδιάφορος για την παρακίνηση του ανθρώπινου παράγοντα εντός του χώρου εργασίας του και εκ τούτου δεν διερευνηθεί στην παρούσα διατριβή.

2^η Η λειτουργική συμπεριφορά η οποία αναφέρεται στις δράσεις που βασίζονται στην γνώση των εμπειριών του ανθρώπου και οι οποίες παρουσιάζονται στο χώρο συναναστροφής του. Επίσης, αυτός ο τρόπος συμπεριφοράς έχει άμεση σχέση και επηρεάζει το εξωτερικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, όταν κάποιος επιλέγει συνειδητά έναν τρόπο συμπεριφοράς συνδέει τις πράξεις αυτού, με τις συνέπειες που απορρέουν από το κοινωνικό του περίγυρο δηλαδή εάν οι πράξεις του είναι επιθυμητές ή όχι. Πιο συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι μπορούν να δραστηριοποιηθούν από εξωτερικά ερεθίσματα και ως εκ τούτου μία εταιρεία μπορεί να δραστηριοποιήσει το προσωπικό της κάνοντας χρήση μεθόδων και τεχνικών που ενισχύουν την επιθυμητή συμπεριφορά.

Δηλαδή, στην θετική ενίσχυση, για να προκληθεί επανάληψη μίας επιθυμητής συμπεριφοράς ενός ανθρώπου θα πρέπει αυτή η συμπεριφορά να ενισχυθεί θετικά. Η θετική ενίσχυση πραγματοποιείται με ενισχυτές οι οποίοι μπορεί λόγω χάρη να είναι κάποιου τύπου ανταμοιβής, η αναγνώριση, ο έπαινος, η προαγωγή κ.τλ. Κάνοντας χρήση με ενισχυτές τέτοιου είδους επιτυγχάνεται η επανάληψη της επιθυμητής συμπεριφοράς στο μέλλον. Αυτό που πρέπει να επισημανθεί για να μεγιστοποιηθούν τα αποτελέσματα της θετικής ενίσχυσης είναι ότι πρέπει όσο συντομότερο χρονικά από την επιθυμητή συμπεριφορά χρησιμοποιηθεί ο ενισχυτής τόσο είναι πιθανότερο να επηρεαστεί συμπεριφορά του υπαλλήλου και να επαναληφθεί προς αυτήν την κατεύθυνση.

Από την άλλη μεριά, το αντίθετο της θετικής ενίσχυσης είναι η αρνητική ενίσχυση. Μια ανεπιθύμητη συμπεριφορά τείνει να εξαφανιστεί ή να επαναληφθεί με μικρότερη συχνότητα όταν ενισχυθεί αρνητικά. Αρνητικοί ενισχυτές είναι η τιμωρία, η επίπληξη, η παρακράτηση μισθού, η αγνόηση, η στέρηση προνομίων κ.τλ. Τέλος, για να έχει καλύτερα αποτελέσματα θα πρέπει να μην έχει εκδικητικό αλλά αναμορφωτικό χαρακτήρα και να συνδεθεί το συντομότερο δυνατόν με την ανεπιθύμητη συμπεριφορά.

2.5.2.5 Douglas mc Gregor, θεωρία X και Ψ.

Η θεωρία του Douglas mc Gregor είναι γνωστή ως διπολική θεωρία X και Ψ. Δηλαδή κατά την Strategy Train (2009), η θεωρία αυτή ταξινομεί σε δύο πλευρές την X και την Ψ, στις οποίες την μία πλευρά την θεωρεί αρνητική και

την άλλη πλευρά την θεωρεί θετική. Αυτές οι πλευρές σχετίζονται με πως οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται την εργασία τους. Ειδικότερα, ως προς την πλευρά, της θεωρίας X, την ταυτίζει με τους υπαλλήλους που αντιπαθούν την εργασία τους, επιχειρούν με κάθε δυνατό τρόπο να απαλλαχθούν από αυτήν, δεν επιθυμούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες, είναι αδρανείς και δεν επιδιώκουν να κάνουν μεγάλα και σπουδαία σχέδια για αυτήν (εργασία του). Επειδή έχουν αυτήν την στάση και αντίληψη για την εργασία τους, κατά αυτήν την θεωρία, θα πρέπει να επιβλέπονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα να καθοδηγούνται, να απειλούνται και εν τέλει να τιμωρούνται προκειμένου να δραστηριοποιηθούν και να αποδώσουν. Αυτοί οι υπάλληλοι αποβλέπουν κυρίως στις ανταμοιβές και στην αίσθηση ασφάλειας.

Επίσης, αυτοί δεν αναλαμβάνουν ευθύνες και ακολουθούν μία συμβατική, διεκπεραιωτική στάση στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Κατά την θεωρία X, οι παράγοντες που μπορούν να παρακινήσουν αυτά τα άτομα αντιστοιχούν στις δύο χαμηλές κατηγορίες ιεράρχησης της πυραμίδας του Maslow δηλαδή στις φυσιολογικές ανάγκες και στην ασφάλεια. Για παράδειγμα, μπόνους, ανταμοιβές, προγράμματα ασφάλισης, συμβάσεις, μονιμότητας κ.τλ. Ενώ η διοίκηση προκειμένου να τους κρατήσει δραστηριοποιημένους πρέπει να τους έχει υπό στενή παρακολούθηση, να τους επιβάλλει τιμωρίες κ.ά.

Από την άλλη μεριά, η θεωρία Ψ χαρακτηρίζεται ως η θετική πλευρά των υπαλλήλων οι οποίοι αισθάνονται συμπάθεια για την δουλειά τους είναι φιλόδοξοι, δημιουργικοί, επιθυμούν να επωμίζονται πρωτοβουλίες και ευθύνες, αφιερώνονται στους στόχους της εταιρείας. Κατά την θεωρία Ψ, οι παράγοντες που μπορούν να παρακινήσουν αυτά τα άτομα αντιστοιχούν στις ανώτερες κατηγορίες ιεράρχησης της πυραμίδας του Maslow δηλαδή στις ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης. Σε αυτά τα άτομα, η διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να τα αντιμετωπίσει με ένα δημοκρατικότερο τρόπο διοίκηση και επίσης σε αυτούς τους υπαλλήλους η διοίκηση οφείλει να διασφαλίσει ένα εργασιακό περιβάλλον όπου θα δεσπόζει ένα κλίμα αποδοχής. Ωστόσο, είναι δύσκολο να εφαρμοστεί η θεωρία του Douglas mc Gregor διότι η ψυχολογία του ανθρώπου περνάει από διάφορες διακυμάνσεις ανάμεσα στο χρόνο, την μία περίοδο μπορεί να είναι αδρανής και την επόμενη περίοδο να

είναι ενεργητικός όπως επίσης μπορεί να παρουσιαστεί αλλαγή στα εργασιακά του ενδιαφέροντα έπειτα από μία χρονική περίοδο.

2.5.2.6 J. Adams- Η θεωρία της Ισότητας.

Ο J. Adams πραγματεύθηκε την θεωρία της ισότητας. Κατά τον Adams (1963) ο εργαζόμενος εκτιμά όλα αυτά που προσφέρει στην εργασία τουτέστιν χρόνος εργασίας, προϋπηρεσία, ωράριο, προσπάθεια, μόρφωση, θέση, ενθουσιασμός και εκτίμηση για το αντικείμενο κτλ με όλα αυτά που εισπράττει (ανταμοιβές, επαίνους, αναγνώριση, ασφάλεια, εκτίμηση κτλ). Κατά αυτόν τον τρόπο ο υπάλληλος σταθμίζει ποιες κατά την κρίση του θεωρεί δίκαιες ανταμοιβές σε σύγκριση με τις προσπάθειες και τις συμπεριφορές που προσφέρει. Και επιλέγει την αντίστοιχη συμπεριφορά και τις αντίστοιχες προσπάθειες. Αυτή είναι η μία πλευρά της θεωρίας. Στην άλλη πλευρά αναφέρεται ότι ο υπάλληλος αποτιμά τις ανταμοιβές και τις ενέργειες που κάνει στην εργασία του και τις συγκρίνει με τις ανάλογες και τις ενέργειες και ανταμοιβές άλλων υπαλλήλων ιδίων ή παραπλήσιων εργασιών τόσο στην ίδια εταιρεία όσο και παρεμφερών εταιρειών. Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί πως η κρίση του υπαλλήλου συνήθως δεν σχετίζεται με την πραγματικότητα.

Κατά τον Χυτήρη (2001) εξάγονται δύο βασικά συμπεράσματα:

A) Οι υπάλληλοι για να εξακολουθούν να παραμένουν αποδοτική πρέπει να παίρνουν δίκαιες αμοιβές.

B) Οι υπάλληλοι εκτιμούν και συγκρίνουν την συνεισφορά στην εργασία τους και τις ανταμοιβές τους σε μία συγκριτική και σχετική βάση.

Από την άλλη μεριά, αν ο υπάλληλος συγκρίνει την συνεισφορά και τις ανταμοιβές του με άλλους συναδέλφους του και νιώσει ότι αδικείται τότε για να τα σταθμίσει είτε συνεισφέρει λιγότερο είτε επιχειρεί να μεγαλώσει τον μισθό του είτε εγκαταλείπει την εργασία του.

2.5 Μέσα, Τρόποι και Τεχνικές Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Σε ένα εργασιακό περιβάλλον συνεργάζονται άνθρωποι ποικίλων κοινωνικών και μορφωτικών στρωμάτων και εκ τούτου ο κάθε ένας υπάλληλος να μην έχει ίδιες ανάγκες, επιθυμίες, σκοπούς και στόχους. Συνεπώς, η διοίκηση οφείλει, να εστιάζει στον κάθε ένα εργαζόμενο της ξεχωριστά και να διαμορφώνει την

παρακίνησή του με βάση την προσωπικότητα του προκειμένου η παρακίνηση του να καταστεί πιο αποδοτική. Με άλλα λόγια, η εφαρμογή της παρακίνησης των υπαλλήλων πρέπει να πραγματοποιείται ξεχωριστά με διαφορετική προτεραιότητα, έμφαση, ένταση, μορφή και παρουσίαση.

Τα μέσα, οι τρόποι και οι τεχνικές που μπορεί να χρησιμοποιήσει μία διοίκηση προσωπικού είναι ο έπαινος, η ενθάρρυνση, η αναγνώριση, η παροχή πληροφοριών σχετικά με την επίδοση των εργαζομένων, τα ερεθίσματα, η εκπαίδευση και η κατάρτιση, η κατανομή ελέγχου, ο εμπλουτισμός εργασίας, η αξιολόγηση του προσωπικού και οι οικονομικές παροχές. Πιο συγκεκριμένα:

1^{ον} Ο Έπαινος και η Επιβράβευση. Ο έπαινος είναι μία έκφραση επιδοκimasίας, μία διάκριση, με την οποία επιβραβεύεται μία συγκεκριμένη απόδοση και αφορά τον άνθρωπο. Ο σκοπός του επαίνου είναι ο εκπαιδευόμενος να βιώσει εκ μέρους των υπολοίπων την θετική αποδοχή της προσπάθειάς του, δηλαδή να ξεχωρίσει, και ταυτόχρονα να τον ωθήσει σε μία εξωτερική επιβεβαίωση, δηλαδή να αισθανθεί σπουδαίος.

2^{ον} Η Ενθάρρυνση και η Επιτυχία. Η ενθάρρυνση είναι μία έκφραση επιδοκimasίας η οποία ενισχύει την συμπεριφορά του ανθρώπου χωρίς να δημιουργεί άγχος. Ο σκοπός της ενθάρρυνσης είναι να δώσει θάρρος, να εμπυλώσει, να ενισχύσει μία πράξη. Ενώ η επιτυχία δεν συνδέεται με το πρόσωπο αλλά με την πραγματοποίηση ενός σκοπού. Ο άνθρωπος χαίρεται για αυτό που ο ίδιος κατόρθωσε και ως εκ τούτου η επιτυχία είναι κίνητρο παρακίνησης του ανθρώπου επειδή προκαλεί την συνέχιση των προσπαθειών του. Επιπρόσθετα, και ο Έπαινος και η Ενθάρρυνση πρέπει να χρησιμοποιούνται με πραγματικές, ανυπόκριτες και αγνές προθέσεις. Σε αντίθετη περίπτωση, και ο έπαινος και η ενθάρρυνση θα χάσουν την αξία τους δηλαδή δεν θα παρακινήσουν το άτομο εάν χρησιμοποιηθούν είτε ως τέχνασμα είτε ως ένα όργανο για την επίτευξη κάποιου άλλου σκοπού.

Από την άλλη πλευρά, ο έπαινος ενώ προσφέρει την ευκαιρία στον άνθρωπο να αισθανθεί σπουδαίος και να τον κάνει να ξεχωρίσει από τους άλλους ταυτόχρονα μπορεί να προκαλέσει και άγχος. Διότι, ο επαινούμενος, για να ξαναπάρει έπαινο, θα εξαναγκαστεί να αναζητήσει να βρει τρόπους να διατηρήσει την υπεροχή του, γεγονός που θα του δημιουργήσει άγχος και στρεσογόνες καταστάσεις. Άλλες διαφορές επαίνου και ενθάρρυνσης είναι ότι ο έπαινος

απευθύνεται στον δρώντα- άνθρωπο ενώ η ενθάρρυνση στην πράξη. Ο έπαινος αναγνωρίζει μόνο το ολοκληρωμένο τέλειο αποτέλεσμα ενώ η ενθάρρυνση την προσπάθεια την προσπάθεια και την ενίσχυση.

3^{ον} Η Αναγνώριση. Όλοι οι άνθρωποι επιθυμούν να αναγνωρίζεται ο κόπος τους και γενικότερα αυτό που προσφέρουν στην δουλειά τους και να εισπράττουν τις αντίστοιχες αμοιβές (οικονομικές και μη). Ειδικότερα, ο κάθε υπάλληλος πρέπει να αμείβετε για αυτό ακριβώς που προσφέρει, ανεξάρτητα εάν αποδίδει τα μέγιστα των δυνατοτήτων του είτε απλά αρκείται μόνο στις απαιτήσεις της εργασίας του. Ωστόσο, για να πραγματοποιηθεί η αναγνώριση και να αποτελέσει ένα μέσω παρακίνησης θα πρέπει η διοίκηση της επιχείρησης να προσφέρει στον υπάλληλο τόσο τις κατάλληλες συνθήκες όσο και να επιτρέψει την πραγματοποίηση των ιδεών που οι υπάλληλοι συστήνουν.

4^{ον} Η Παροχή Πληροφοριών σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων. Οι διοικήσεις των εταιρειών μπορούν να συγκεντρώνουν στοιχεία και πορίσματα που αφορούν την απόδοση του εργαζομένου για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα τα οποία πορίσματα και στοιχεία πρέπει να είναι αληθή. Έπειτα να τα δώσουν στον υπάλληλο χωρίς να τα σχολιάσουν και να τον επικρίνουν, αλλά να του δώσουν την ευκαιρία να αυτό-αξιολογηθεί και να αυτενεργήσει βλέποντας ο ίδιος τα τρωτά του σημεία και τις αδυναμίες που έχει στην εργασία του. Κατά αυτόν τον τρόπο η παροχή πληροφοριών σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων μπορεί να συμβάλλει σε μία πιο παραγωγική και αποδοτική επίδοση εργαζομένου.

5^{ον} Το Εσωτερικό Περιβάλλον και τα Ερεθίσματα. Οι διοικήσεις θα πρέπει να καλλιεργούν ένα εσωτερικό περιβάλλον που θα ευνοεί την ανάπτυξη και την διεύρυνση των ιδεών, των μεθόδων και της δημιουργικότητας των υπαλλήλων. Δηλαδή, το εσωτερικό κλίμα που θα επικρατεί μέσα στην εταιρεία θα πρέπει να είναι θετικό. Να υπάρχει αισιοδοξία, καλή διάθεση. Οι σχέσεις των υπαλλήλων θα πρέπει να είναι φιλικές, να μην υπάρχουν διαχωρισμοί. Τα μέλη πρέπει να αισθάνονται το ένα για το άλλο σεβασμό, εμπιστοσύνη. Οι βασικές αρχές της λειτουργίας θα πρέπει να είναι συνυφασμένες με βάση τις αρχές της δημοκρατίας. Θα πρέπει να επικρατήσει υπευθυνότητα αλλά και αρκετή ελευθερία. Οι υπάλληλοι δεν θα πρέπει να νιώσουν τον φόβο που σχετίζεται είτε

με την αρνητική κριτική είτε με την αποτυχία για να μπορούν να ερευνούν, να δοκιμάζουν, να ανταλλάσσουν ιδέες και απόψεις και να συνεργάζονται.

6^{ον} Κατανομή Ελέγχου. Η κατανομή ελέγχου σε μία επιχείρηση είναι πολύ σημαντική διότι συμβάλλει στην παρακίνηση προσωπικού με τον εξής τρόπο. Με την σωστή και δίκαιη διοίκηση έχοντας ως βασική αρχή τον δημοκρατικό τρόπο κυριαρχίας βελτιώνεται και αυξάνεται η αφοσίωση, η αγάπη και η συνεργασία των εργαζομένων για την εργασία τους. Ανεξάρτητα από το γεγονός ότι θα ασκεί η διοίκηση έλεγχο προς τους εργαζομένους.

7^{ον} Εμπλουτισμός της Εργασίας. Με τον όρο εμπλουτισμό της εργασίας εννοούμε την εξάπλωση του υπαλλήλου και σε άλλα αντικείμενα της επιχείρησης (πλην του δικού του). Με αυτόν τον τρόπο, κατά τον Τζουμάκα Νικόλαο, ο υπάλληλος δεν πλήττει ξεφεύγει από την ρουτίνα της καθημερινότητας και πλουτίζει τις γνώσεις και τις εμπειρίες του σε όλο το φάσμα των εργασιακών αντικειμένων της επιχείρησης του και ταυτόχρονα εξειδικεύει και βελτιώνει τις ικανότητές του προς τα προϊόντα της εταιρείας του.

8^{ον} Εκπαίδευση Προσωπικού. Η μόρφωση του προσωπικού που παρέχει η επιχείρηση αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα εργαλεία που κατέχει η επιχείρηση για να μεγιστοποιήσει τις εργασιακές αποδόσεις των υπαλλήλων της. Μέσα από την εκπαίδευση ο κάθε υπάλληλος αναπτύσσεται διευρύνει τις γνώσεις του και ες εκ τούτων εξασφαλίζεται η εξειδίκευσή του. Επίσης, κατά αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στον υπάλληλο να εξελιχθεί. Το εύρος της μορφώσεως των υπαλλήλων αρχίζει από τον εμπλουτισμό των γνώσεων για το αντικείμενό του, για παράδειγμα εξέλιξη μεθόδων τεχνολογίας, οδηγίες για την εργασία του και μπορεί να φτάσει και σε επικοινωνιακές τεχνικές και ακόμη και σε τρόπους καλής συμπεριφοράς εντός των εργασιακών χώρων. Η εκπαίδευση μπορεί να πάρει την μορφή σεμιναρίων, επιμορφώσεων εντός και εκτός της εταιρείας αλλά και μπορεί είτε η εταιρεία να επιδοτεί είτε κάποιος εξωτερικός φορέας και προγράμματα που πραγματοποιούνται εκτός εταιρείας. Η εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλλει σημαντικά στην παρακίνηση του προσωπικού διότι εκτός από το γεγονός ότι εξειδικεύει το προσωπικό και το καθιστά περισσότερο αναγκαίο και απαραίτητο για την εταιρεία αλλά επίσης τους εξασφαλίζει θετικότερη αξιολόγηση για την μετέπειτα προαγωγή τους.

9^{ον} Αξιολόγηση Προσωπικού. Ένας άλλο μέσο που παρακινεί τους υπαλλήλους είναι η αξιολόγηση του προσωπικού. Ανά μία συγκεκριμένη χρονική περίοδος η Διοίκηση του προσωπικού αξιολογεί τους υπαλλήλους της επιχείρησης της σχετικά με την απόδοση και την παραγωγικότητά τους. Στην αξιολόγηση αυτή τα βασικά κριτήρια είναι ο βαθμός εκπλήρωσης της δουλειάς τους. Το κίνητρο παρακίνησης των υπαλλήλων σε αυτό το μέσω έγκειται στο γεγονός ότι η υψηλότερη βαθμολογία θα συσχετιστεί με την κρίση της επικείμενης προαγωγής των υπαλλήλων. Από την άλλη πλευρά, η διοίκηση δια μέσω της αξιολόγησης προσωπικού μπορεί να εκτιμήσει και να εξακριβώσει κατά πόσο βαθμό το προσωπικό της αφομοίωσε την εκπαίδευση- επιμόρφωση που η ίδια η εταιρεία είχε πραγματοποιήσει σε αυτό. Επίσης, ο εργαζόμενος με βάση την αξιολόγησή του μπορεί να βελτιώσει τα αδύνατα σημεία του. Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι το μέσο Αξιολόγηση Προσωπικού αποδίδει μόνο όταν η αξιολόγηση του υπαλλήλου είναι έγκυρη και αξιόπιστη.

10^{ον} Οικονομικές Παροχές. Οι οικονομικές παροχές είναι και ένας παράγοντας παρακίνησης προσωπικού αλλά και ταυτόχρονα είναι και μία αιτία έντονης δυσανασχέτησης και δυσφορίας (=αγανάκτησης). Οι οικονομικές παροχές αναδεικνύονται σε ένα ισχυρό και ουσιώδη παράγοντα παρακίνησης διότι έχουν ευρεία και ουσιαστική χρήση στην σύγχρονη κοινωνία. Πιο συγκεκριμένα, όταν αναφερόμαστε στον όρο οικονομικές παροχές εννοούμε την οικονομική αμοιβή του υπαλλήλου για τις υπηρεσίες που προσφέρει στην εταιρεία. Τα χρήματα, όπως είναι γνωστό, δεν καλύπτουν μόνο τις φυσιολογικές ανάγκες αλλά ικανοποιούν και ανώτερες ανάγκες. Αλλά για να κινητοποιήσουν τον υπάλληλο θα πρέπει να συνδεθούν με τις ικανότητές του, την απόδοσή του, την πραγματοποίηση των στόχων που η επιχείρησή του παρουσιάζει. Στις οικονομικές παροχές περιλαμβάνονται α) τα συστήματα αμοιβών (π.χ. μισθός, βραβεία παραγωγικότητας κτλ.), β) με συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης ή στον κύκλο εργασιών και γ) τα επιδόματα (π.χ. παροχές, επίδομα τέκνων κτλ.). Εν κατακλείδι, οι οικονομικές παροχές αποτελούν ένα μέσο επιβράβευσης για τον εργαζόμενο όπου δια μέσω αυτού η επιχείρηση επιδιώκει να βελτιώσει και να μεγιστοποιήσει την παραγωγή και την απόδοση του εργαζομένου.

Τμήμα Δεύτερο. Ερευνητική Εργασία.

Κεφάλαιο Τρίτο. Μεθοδολογία

3.1 Ο Σκοπός της Έρευνας.

Ο αντικειμενικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί το φαινόμενο της παρακίνησης των εργαζομένων και ειδικότερα να ανιχνευτούν και να προσδιοριστούν τόσο οι θεωρίες, οι παράγοντες, τα κίνητρα όσο και τα μέσα, τις τεχνικές και οι τρόποι που συμβάλλουν στην κινητοποίηση των εργαζομένων με σκοπό την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητάς τους κατά την άσκηση των εργασιακών τους καθηκόντων.

3.2 Η Μεθοδολογία της Έρευνας.

Η μεθοδολογία που αναπτύχθηκε για την πραγματοποίηση αυτής της μελέτης είναι η ποσοτική έρευνα στην οποία έγινε χρήση ερωτηματολογίου. Πιο συγκεκριμένα, η συλλογή των δεδομένων έγινε με την χρήση ενός ερωτηματολογίου το οποίο συντάχθηκε για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του ερευνητικού σκοπού, προκειμένου να αντληθούν οι απαραίτητες πληροφορίες που απαιτούνται για την τεκμηρίωση των στόχων.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε ανώνυμα και μοιράστηκε εμπιστευτικά και εχέμυθα σε πενήντα (50) άτομα που αναλύονται σε άνδρες και γυναίκες με μεγάλο εύρος ηλικιών και με συγκεκριμένο φάσμα στο επίπεδο της εκπαίδευσης και των επαγγελμάτων.

Όλα τα άτομα παρέλαβαν, συμπλήρωσαν και παρέδωσαν ανώνυμα το ερωτηματολόγιο δεσμευόμενοι ότι θα το απαντήσουν με ειλικρίνεια, ευθύτητα και με αξιοπιστία προκειμένου να συμβάλλουν στην προώθηση της συγκεκριμένης έρευνας και τη διερεύνηση του ερευνητικού της σκοπού.

3.3 Μέθοδος συγκέντρωσης στοιχείων και δεδομένων.

Για την σύνταξη της παρούσας διατριβής ακολουθήθηκε μία σειρά ενεργειών η οποία μπορεί να περιγραφεί ως εξής: Πρώτα από όλα αναζητήθηκε και ερευνήθηκε η απαιτούμενη βιβλιογραφία η οποία αφορούσε το τμήμα της θεωρίας. Έπειτα, οργανώθηκε και συντάχθηκε το ερωτηματολόγιο το οποίο βασίστηκε σε θέματα παρακίνησης προσωπικού και σε τεχνικές μεθόδους

αυτής. Μετά, το ερωτηματολόγιο παραδόθηκε στους ανθρώπους οι οποίοι κατόπιν συζητήσεως για τον σκοπό της έρευνας, εξέφρασαν την επιθυμία να το συμπληρώσουν. Έτσι, δόθηκε σε αυτούς ένα επαρκές χρονικό περιθώριο για να το συμπληρώσουν. Τέλος, πραγματοποιήθηκε η έρευνα και η ανάλυση των στοιχείων και των δεδομένων προκειμένου να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι για την διεξαγωγή αυτής της έρευνας καταρτίστηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο χωρίστηκε σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά τα προσωπικά στοιχεία του ανθρώπου που το συμπληρώνει και το δεύτερο στοχεύει σε ερωτήσεις που αφορούν την Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι ερωτήσεις στο σύνολό τους είναι είκοσι τέσσερις (24) και περιλαμβάνονται είκοσι τρεις (23) ερωτήσεις κλειστού τύπου και μία (1) ερώτηση ανοικτού τύπου. Στις ερωτήσεις κλειστού τύπου περιλαμβάνονται διχοτομικές ερωτήσεις, εναλλακτικές ερωτήσεις όπου οι ερωτώμενοι καλούνται να εκφράσουν την γνώμη τους επιλέγοντας την σωστή απάντηση με ένα σύμβολο (x). Για τη μέθοδο της παρουσίασης των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το λειτουργικό πρόγραμμα Microsoft Office Excel.

Κεφάλαιο Τέταρτο. Αποτελέσματα της Έρευνας.

Αναλύοντας τα στοιχεία και τις πληροφορίες τις οποίες οι ερωτώμενοι συμπλήρωσαν στα ερωτηματολόγια, σχηματίζονται τα ακόλουθα αποτελέσματα. Επιπρόσθετα, όλες οι απαντήσεις των ερωτώμενων αποτυπώνονται και με τις μορφές διαγραμμάτων οι οποίες βρίσκονται στο Παράρτημα Διαγραμμάτων.

ΟΙ ΠΡΩΤΕΣ ΕΞΙ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΩΤΩΜΕΝΩΝ.

Από το σύνολο των απαντήσεων της πρώτης ερώτησης που αφορά το φύλο των ερωτώμενων προκύπτει ότι το 56% είναι γυναίκες, δηλαδή 28 γυναίκες και το 44% είναι άνδρες, δηλαδή 22 άνδρες. Σε αυτήν την ερώτηση παρατηρείται ότι υπάρχει ένα μικρό προβάδισμα των γυναικών έναντι των ανδρών.

Εν συνεχεία από το σύνολο των απαντήσεων της δεύτερης ερώτησης προκύπτει ότι το 20% των ερωτηθέντων, δηλαδή 10 άνθρωποι, είναι 30 έως 40 ετών. Το 16% των ερωτηθέντων, δηλαδή 8 άνθρωποι, είναι 40 έως 50 ετών. Το 64% των

ερωτηθέντων, δηλαδή 32 άνθρωποι, είναι από 50 ετών και Άνω. Και τέλος δεν υπήρξε κανένας υποψήφιος μεταξύ των ηλικιών 20 έως 30.

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση των ανθρώπων που απάντησαν την τρίτη ερώτηση βλέπουμε ότι οι Άγαμοι είναι 8%, δηλαδή 16 άνθρωποι. Οι έγγαμοι είναι 45 άνθρωποι, δηλαδή το 90%. Και οι Διαζευγμένοι είναι 1 άνθρωπος, δηλαδή 2%.

Στην επόμενη ερώτηση βλέπουμε το μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων το οποίο απαντήθηκε ως εξής: την κατηγορία της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευση την επέλεξαν 2 άνθρωποι που αντιπροσωπεύουν το 4%, την κατηγορία της Τριτοβάθμιας εκπαίδευση την επέλεξαν 31 άνθρωποι, δηλαδή το 62%, οι ερωτώμενοι οι οποίοι απάντησαν ότι είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου είναι 17 άνθρωποι που αντιπροσωπεύουν το 34%. Οι επιλογές Δημοτικό/Γυμνάσιο και Διδακτορικό δεν επιλέχθηκαν από κανένα συμμετέχοντα και αντιπροσωπεύουν το 0%. Στις απαντήσεις αυτής της ερώτησης παρατηρείται πως η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι κάτοχοι Πτυχιακού τίτλου. Σχετικά με την ερώτηση που αφορά τα χρόνια προϋπηρεσίας της εργασίας των ερωτηθέντων στην εταιρία τους καταγράφηκαν τα εξής στοιχεία: 5 άνθρωποι, δηλαδή το 10% , απάντησαν ότι εργάζονται 1 - 5 έτη στην εταιρεία. 16 άνθρωποι, δηλαδή το 32%, απάντησαν ότι εργάζονται 6 - 10 έτη στην εταιρεία. 20 άνθρωποι, δηλαδή το 40%, απάντησαν ότι εργάζονται 11 - 15 έτη στην εταιρεία. 4 άνθρωποι, δηλαδή το 8%, απάντησαν ότι βρίσκονται απάντησαν ότι εργάζονται 15 - 20 έτη στην εταιρεία. Και 5 άνθρωποι, δηλαδή το 10%, απάντησαν ότι εργάζονται από 20 και άνω έτη στην εταιρεία. Σε αυτήν την ερώτηση παρατηρούμε ότι οι δύο μεγαλύτερες κατηγορίες είναι των 11 - 15 έτη και ακολουθεί η κατηγορία 6 - 10 έτη. Στο σύνολο ερωτώμενων οι δύο αυτές κατηγορίες καλύπτουν 72% των ερωτώμενων.

Εν συνεχεία, στο ερώτημα σχετικά με το πώς είναι τοποθετημένοι στην ιεραρχία της εταιρείας, δηλαδή τι θέση κατέχουν οι ερωτώμενοι απάντησαν 13 άνθρωποι από το σύνολο των ερωτηθέντων, δηλαδή το 26%, απάντησαν ότι είναι Υπάλληλοι. 11 άνθρωποι, δηλαδή το 22%, ότι είναι Προϊστάμενοι. 12 άνθρωποι, δηλαδή το 24%, ότι είναι Ανώτερα Στελέχη. 14 άνθρωποι, δηλαδή το 28%, ότι είναι Ανώτατα Στελέχη. Την κατηγορία Διευθύνων Σύμβουλος δεν την επέλεξε κανένας υποψήφιος. Σε αυτήν την ερώτηση παρατηρείται ότι τα ποσοστά των

ερωτούμενων είναι περίπου αναλογικά ισάξια, με εξαίρεση την κατηγορία Διευθύνων Σύμβουλος που είναι μηδενική.

ΣΕ ΑΥΤΟ ΤΟ ΜΕΡΟΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΠΑΝΤΩΝΤΑΙ ΟΙ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.

Στην έβδομη ερώτηση που αφορά εάν το κάθε φύλο παρακινείται διαφορετικά, περισσότερο, λιγότερο ή καθόλου 18 ερωτώμενοι δηλαδή το 36%, απάντησαν πως ο Άνδρας Παρακινείται Περισσότερο. Ενώ το 48%, δηλαδή 24 ερωτώμενοι, απάντησαν πως ο Άνδρας Παρακινείται Λιγότερο. 16% δηλαδή 8 ερωτώμενοι απάντησαν πως τα δύο φύλα παρακινούνται το ίδιο. Την επιλεγόμενη απάντηση Καθόλου δεν επιλέχτηκε από κανέναν ερωτώμενο δηλαδή 0%. Σε αυτήν την ερώτηση παρατηρείται πως πολλοί ερωτώμενοι θεωρούν ότι το κάθε φύλο παρακινείται διαφορετικά και συγκεκριμένα η γυναίκα περισσότερο. Ωστόσο, αυτό που συμπεραίνουμε από τις απαντήσεις των ερωτούμενων είναι ότι ο άνθρωπος, ανεξάρτητα από το φύλο και την ποσότητα δηλαδή άλλος λιγότερο ή περισσότερο, μπορεί να παρακινηθεί.

Στην επόμενη ερώτηση σχετικά με το εάν η αντικειμενική αξιολόγηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα παρακίνησης οι ερωτώμενοι απάντησαν το 50%, δηλαδή 25 άνθρωποι, ότι Ενθαρρύνει. 25 άνθρωποι, δηλαδή το 50% ότι Αποθαρρύνει. Ενώ η απάντηση Δεν ξέρω/Δεν απαντώ δεν επιλέχτηκε από κανέναν ερωτώμενο. Σε αυτήν την ερώτηση, που προσπαθούμε να συσχετίσουμε την παρακίνηση του ατόμου με την αντικειμενική αξιολόγησή του, παρατηρείται μία αμφίροπη στάση των ερωτώμενων. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί πως και οι 13 υπάλληλοι οι οποίοι απάντησαν στο ερωτηματολόγιο επέλεξαν την απάντηση Αποθαρρύνει. Αυτή η στάση των 13 ερωτώμενων μπορεί να ερμηνευτεί ότι οι ερωτούμενοι που βρίσκονται στην κατηγορία υπάλληλοι θεωρούν πως το μέσο αυτό δεν αποδίδει διότι δεν είναι έγκυρο και αξιόπιστο. Ωστόσο, μπορούμε να συμπεράνουμε με βάση τις επιλογές των ερωτηθέντων πως ο ανθρώπινος παράγοντας μπορεί, είτε αρνητικά είτε θετικά, να παρακινηθεί.

Στην επόμενη ερώτηση που αφορά, εάν η προσωπικότητα μπορεί να παρακινήσει το άτομο ή απαιτούνται να ληφθούν τεχνικές/ μέθοδοι παρακίνησης έτσι ώστε ο υπάλληλος να αποδίδει τα μέγιστα στην εργασία του.

Προσπαθούμε να ανιχνεύσουμε εάν ο υπάλληλος για να αποδώσει την μέγιστη δυνατή συμπεριφορά του χρειάζεται κάποια μέθοδο παρακίνησης ή μπορεί να το επιτύχει χωρίς αυτήν. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων βλέπουμε ότι κανένας συμμετέχοντας δεν επέλεγε τις επιλογές: Η Παρακίνηση από την Προσωπικότητα του Ατόμου και Το άτομο δεν μπορεί να παρακινηθεί. 34 συμμετέχοντες, δηλαδή το 68%, επέλεξε την απάντηση Απαιτείται η Λήψη Τεχνικών/Μεθόδων Παρακίνησης. 16 συμμετέχοντες, δηλαδή το 32%, απάντησαν και τα δύο (δηλαδή και η παρακίνηση από την προσωπικότητα του ατόμου σε συνδυασμό και με λήψη τεχνικών/ μεθόδων παρακίνησης). Σε αυτήν την ερώτηση συμπεραίνουμε, από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, ότι ο ανθρώπινος παράγοντας προκειμένου να αποδώσει τα μέγιστα στην εργασία του απαιτείται να γίνει λήψη τεχνικών/ μεθόδων παρακίνησης.

Στην δέκατη ερώτηση σχετικά με το πόσο ο έπαινος και η ενθάρρυνση παρακινούν το άτομο βλέπουμε ότι η απόλυτη πλειοψηφία απάντησε ότι ο Έπαινος και η Ενθάρρυνση παρακινούν το άτομο πάρα πολύ. Διευρύνοντας σε μία περαιτέρω ανάλυση συνδέοντας την παρακίνηση με τον έπαινο και την ενθάρρυνση διακρίνουμε πως όλες οι κατηγορίες των ηλικιών, όλες οι κατηγορίες των επίπεδων σπουδών, όλες οι κατηγορίες από τα χρόνια προϋπηρεσίας στην εταιρεία δηλαδή όλοι οι ερωτώμενοι διέκριναν την κινητήρια δύναμη που ασκεί στο άτομο οι παράμετροι έπαινος και ενθάρρυνση. Επίσης, παρατηρώντας τις απαντήσεις των ερωτηθέντων ξανά, μπορούμε να εικάσουμε πως πιθανών επειδή ο έπαινος κάνει τον επαινούμενο να αισθανθεί σπουδαίο και να ξεχωρίσει από τα υπόλοιπα προσωπικό και ακόμη επειδή η ενθάρρυνση εμψυχώνει και ενισχύει μία πράξη όλοι οι ερωτώμενοι επέλεξαν την επιλογή πάρα πολύ. Συνεπώς, μπορούμε να συνάγουμε ότι με τα κατάλληλα μέσα, τους τρόπους και τις τεχνικές της παρακίνησης του Ανθρώπινου Δυναμικού ο ανθρώπινος παράγοντας δύναται να παρακινηθεί με κατεύθυνση την βελτίωση και την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας της εργασία του, μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

Στο επόμενο ερώτημα δηλαδή ποιο από τα παρακάτω στοιχεία βελτίωσε περισσότερο την απόδοση των εργαζομένων στην εταιρείας σας 42 ερωτώμενοι, δηλαδή το 84%, απάντησε την επιλογή Εκπαίδευση. 8 ερωτώμενοι, δηλαδή το

16%, απάντησαν τα Bonus. Οι απαντήσεις Ενθάρρυνση, Συνθήκες Εργασίας και η Ασφάλεια δεν επιλέχθηκαν από κανέναν συμμετέχοντα της έρευνας. Σε αυτήν την ερώτηση παρατηρούμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων επιλέγουν την απάντηση Εκπαίδευση ως ένα στοιχείο που βελτίωσε περισσότερο την απόδοση των εργαζομένων στην εταιρεία τους. Η επιλογή αυτή των ερωτούμενων μπορεί να ερμηνευτεί ως εξής: η εκπαίδευση εκτός από το γεγονός ότι μπορεί να εξειδικεύει το προσωπικό το καθιστά, επίσης, περισσότερο αναγκαίο και απαραίτητο για την εταιρεία. Αξίζει να σημειωθεί πως η ερώτηση στοχεύει στο ποιο στοιχείο από τα κατωτέρω βελτίωσε περισσότερο την απόδοση των εργαζομένων δηλαδή και υπόλοιπα στοιχεία που δεν επιλέχθηκαν θα μπορούσαν να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων αλλά κατά τους ερωτώμενους αυτό ήταν το στοιχείο που την βελτιώνει περισσότερο. Από την άλλη μεριά παρατηρούμε πως κατόπιν μίας τεχνικής για την παρακίνηση οι εργαζόμενοι βελτίωσαν την απόδοσή τους.

Στο δωδέκατο ερώτημα δηλαδή κατά την χρησιμοποίηση των κατωτέρων αποτελεσμάτων παρακίνησης ποιο επεδίωξαν περισσότερο οι υπάλληλοι της εταιρείας σας 40 ερωτηθέντες, δηλαδή το 80%, απάντησαν την επιλογή καριέρα (θέση στην επιχείρηση) και 10 ερωτηθέντες, δηλαδή το 20% απάντησαν τα bonus. Ενώ οι απαντήσεις Ταξίδια και Κατάρτιση και Δεξιότητες δεν επιλέχθηκαν από κανένα υποψήφιο. Χαρακτηριστικό είναι ότι πάρα πολύ ερωτώμενοι επιλέγουν πως οι υπάλληλοι επιθυμούν την Καριέρα. Επίσης αξίζει να σημειωθεί πως όλοι οι συμμετέχοντες των ηλικιών 30 – 40 και 40 – 50 επέλεξαν την επιλογή καριέρα ενώ ένα αρκετά μικρότερο ποσοστό επιλέγει τα Bonus. Παρατηρώντας ακόμα περισσότερο αυτά τα στοιχεία βλέπουμε ότι όσο είναι μικρότερη η ηλικία οι συμμετέχοντες ικανοποιούνται περισσότερο με την εξέλιξη- καριέρα ενώ στην κατηγορία με την μεγαλύτερη ηλικία 50 και άνω κάποιοι προτιμούν περισσότερο και τα οικονομικά κίνητρα. Σε αυτήν την ερώτηση συνάγεται το συμπέρασμα ότι οι υπάλληλοι στην προσπάθειά τους να αποκτήσουν ένα από αυτά τα τέσσερα στοιχεία παρακινήθηκαν και επίσης ότι τα οι υπάλληλοι δεν επιλέγουν μόνο τα χρηματικά κίνητρα.

Στο ερώτημα εάν τα αρνητικά κίνητρα τα οποία οδηγούν σε στρεσογόνες καταστάσεις επιδρούν και αποδίδουν περισσότερο από τα θετικά βλέπουμε ότι

18 συμμετέχοντες, δηλαδή το 36%, επέλεξαν την απάντηση Σίγουρα Ναι. 20 συμμετέχοντες, δηλαδή το 40%, επέλεξαν την απάντηση Μάλλον Ναι. Ενώ 4 συμμετέχοντες, δηλαδή το 8%, επέλεξαν την απάντηση Σίγουρα Όχι. 8 συμμετέχοντες, δηλαδή το 16%, επέλεξαν την απάντηση Μάλλον Όχι. Από την άλλη μεριά, η απάντηση Δεν ξέρω/ Δεν απαντώ δεν επιλέχθηκε από κανένα συμμετέχοντα που απάντησαν το ερωτηματολόγιο. Σε αυτήν την ερώτηση, συσχετίζοντας τα θετικά με τα αρνητικά κίνητρα παρατηρούμε πως οι ερωτηθέντες θεωρούν πως τα αρνητικά κίνητρα είναι κίνητρα που παρακινούν το εργαζόμενο ανεξάρτητα αν κάποιος από αυτούς συμφωνούν ή διαφωνούν ή έχουν ενδοιασμούς σχετικά με το εάν τα αρνητικά κίνητρα αποδίδουν και κάνουν τους εργαζόμενους περισσότερους αποδοτικούς από τα θετικά κίνητρα παρακίνησης.

Στην επόμενη ερώτηση σχετικά με το εάν οι υπάλληλοι για να παρακινηθούν σε αποδοτικότερη συμπεριφορά πρέπει οι ανταμοιβές να λαμβάνονται άμεσα, η συντριπτική πλειοψηφία (96%), δηλαδή 48 ερωτηθέντες απάντησαν Σίγουρα Ναι ενώ 2 ερωτηθέντες, δηλαδή 4%, απάντησαν Μάλλον Ναι. Οι απαντήσεις Σίγουρα Όχι, Μάλλον Όχι, Δεν ξέρω/ Δεν απαντώ δεν επιλέχθηκαν από κανένα υποψήφιο. Μια άλλη παράμετρος η οποία πρέπει να διερευνηθεί είναι κατά πόσο η έγκαιρη λήψη της ανταμοιβής επηρεάζει την παρακίνηση του εργαζομένου. Σε αυτήν την ερώτηση, σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, παρατηρούμε πως οι υπάλληλοι αποδίδουν περισσότερο όταν λαμβάνουν τις ανταμοιβές τους άμεσα και αυτό ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι οι υπάλληλοι προκειμένου να ικανοποιήσουν μία κοντινή ανάγκη τους δραστηριοποιούνται περισσότερο. Και σε γενικές γραμμές μπορούμε να συμπεράνουμε πως όταν χρησιμοποιούνται σωστά οι τεχνικές, οι τρόποι και τα μέσα παρακίνησης τα άτομα μπορούν να παρακινηθούν σε τέτοιο βαθμό ώστε ακόμη και να αποδώσουν την αποδοτικότερή τους συμπεριφορά.

Στην επόμενη ερώτηση, δηλαδή εάν η ώθηση του υπαλλήλου σε αποδοτικότερη συμπεριφορά και γενικότερα η παρακίνηση του επηρεάζεται αρνητικά όταν καθυστερεί να εισπράξει την ανταμοιβή του, βλέπουμε πως η απόλυτη πλειοψηφία (100%) των ερωτούμενων, δηλαδή 50 ερωτούμενοι, απάντησαν Ναι. Ενώ κανένας υποψήφιος δεν επέλεξε την απάντηση Όχι. Ουσιαστικά σε

αυτήν την ερώτηση επιβεβαιώνονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων της προηγούμενης ερώτησης. Ακόμη, παρατηρούμε ότι οι αντιδράσεις του υπαλλήλου όταν σχετίζονται με τις ανταμοιβές που δικαιούται επηρεάζουν καθοριστικά την παραγωγικότητά και την επίδοσή του και γενικά την παρακίνησή του. Επίσης, συμπεραίνουμε ότι σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτούμενων, εάν δεν χρησιμοποιούνται ορθά οι τεχνικές, οι τρόποι, τα μέσα παρακίνησης του προσωπικού από την διοίκηση της εταιρείας τότε οι υπάλληλοι παρακινούνται αρνητικά δηλαδή επιτυγχάνεται το ακριβώς αντίθετο επιθυμητό αποτέλεσμα. Αντί ο εργαζόμενος να βελτιώνει και να μεγιστοποιεί την εργασιακή του συμπεριφορά την ελαχιστοποιεί.

Στην δέκατη έκτη ερώτηση η οποία αναφέρει ποιο από τα παρακάτω στοιχεία ενθουσιάζει και επιδιώκουν περισσότερο οι υπάλληλοι της εταιρείας σας βλέπουμε πως το 54%, δηλαδή 27 ερωτούμενοι, απάντησαν η Κυριαρχία. 28%, δηλαδή 14 ερωτούμενοι, απάντησαν την Φήμη. 18%, δηλαδή 9 ερωτούμενοι απάντησαν την Ανάπτυξη Νέων Δεξιοτήτων και Νέας Γνώσης στα πλαίσια της εργασίας. Οι απαντήσεις Φήμη, Δόξα, Εκτίμηση και Σεβασμός, Ανάγκη για Αναγνώριση και Ευκαιρία για Ανάπτυξη Κοινωνικών Σχέσεων δεν επιλέχθηκαν από κανένα υποψήφιο. Σε αυτήν την ερώτηση, σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτούμενων, συνάγεται το συμπέρασμα ότι οι υπάλληλοι στην προσπάθειά τους να καλύψουν τις επιθυμίες του, ενθουσιάζονται με κίνητρα με τα οποία η διοίκηση της εταιρείας μπορεί να τα χρησιμοποιήσει ώστε να τους κινητοποιήσει προς μία επιθυμητή κατεύθυνση για αυτήν. Και επίσης υπάρχουν κίνητρα τα οποία μπορούν να κινητοποιήσουν τον εργαζόμενο το ίδιο καλά με τα χρηματικά κίνητρα.

Στην επόμενη ερώτηση, εάν είναι οι ανταμοιβές κίνητρο για τον εργαζόμενο βλέπουμε πως η απόλυτη πλειοψηφία των ερωτηθέντων, δηλαδή (100%), επέλεξε την απάντηση Πάρα Πολύ. Οι απαντήσεις Πολύ, Λίγο, Καθόλου δεν επιλέχθηκαν από κανένα ερωτηθέντα. Η συσχέτιση της παρακίνησης με τις ανταμοιβές αποτελεί ένα πολύ σημαντικό ζήτημα προς διερεύνηση για αυτήν της έρευνα. Γενικά οι ανταμοιβές και ειδικά οι οικονομικές παροχές αποτελούν έναν πολύ ισχυρό και ουσιώδη παράγοντα παρακίνησης διότι αυτά έχουν ευρεία και ουσιαστική χρήση στην κοινωνία. Δηλαδή, τα χρήματα δεν καλύπτουν μόνο

τις φυσιολογικές ανάγκες αλλά ικανοποιούν και τις ανώτερες ανάγκες για αυτό το λόγο επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την απόδοση και την παραγωγική συμπεριφορά του υπαλλήλου. Γεγονός που αποδεικνύεται από τις επιλογές των συμμετεχόντων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο. Σε αυτήν την ερώτηση, σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, συμπεραίνεται πως η καθιέρωση της χρησιμοποίησης του κινήτρου της ανταμοιβής, από την διοίκηση της εταιρείας, θα μπορούσε να παρακινήσει τους υπαλλήλους προς μία αποδοτικότερη και παραγωγικότερη συμπεριφορά.

Στην δεκάτη όγδοη ερώτηση στην οποία αναφέρεται ποιο είναι το πιο σπουδαίο κίνητρο από τα παρακάτω το οποίο οδηγεί σε καλύτερη απόδοση τον εργαζόμενο βλέπουμε πως 15 ερωτώμενοι, δηλαδή το 30%, απάντησαν την επιλογή Επιτυχία. 5 ερωτώμενοι απάντησαν την επιλογή Επιτυχία και 30 ερωτώμενοι απάντησαν την επιλογή Προαγωγή. Τις επιλογές Αναγνώριση και Δεν ξέρω/Δεν απαντώ δεν την επέλεξε κανένας υποψήφιος. Παρατηρώντας αυτήν την ερώτηση συμπεραίνουμε, σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, πως η επιλογή Προαγωγή την επέλεξαν όλοι οι ερωτούμενοι των ηλικιών 30 – 40 και 40 – 50. Είναι εμφανές πως στις χαμηλά ηλικιακά κατηγορίες των ερωτηθέντων επιλέγεται περισσότερο το κίνητρο της προαγωγής- καριέρας. Επιπλέον, παρατηρείται η σπουδαιότητα των κινήτρων που αφορούν την εξέλιξη του υπαλλήλου για την παρακίνηση και την μεγιστοποίηση της απόδοσης του.

Στο επόμενο ερώτημα εάν ο εργαζόμενος αποδίδει περισσότερο όταν εξασφαλίσει την απασχόληση δηλαδή εξασφαλίσει την μονιμότητα της θέσης εργασίας βλέπουμε πως 38 ερωτώμενοι, δηλαδή το 76%, απάντησαν Ναι. 12 ερωτώμενοι, δηλαδή το 24%, απάντησαν Όχι. Σε αυτήν την ερώτηση, με βάση τις απαντήσεις των ερωτούμενων, αξίζει να αναφέρουμε πως όλοι οι ερωτώμενοι των ηλικιών 30 – 40 και 40 – 50 απάντησαν με την επιλογή Ναι. Στην ερώτηση αυτή, με βάση τις απαντήσεις των ερωτώμενων, συμπεραίνουμε πως ο άνθρωπος προκειμένου να διατηρήσει την εργασιακή ασφάλεια και την σταθερότητα και ταυτόχρονα να απαλλαγεί από το αίσθημα του φόβου που συνδέεται με την ανεργία και την έλλειψη της περίθαλψης και της σύνταξης επιδιώκει να εργάζεται σε ένα σταθερό περιβάλλον εργασίας. Ο φόβος της

αποχώρησης από αυτό το σταθερό εργασιακό περιβάλλον οδηγεί τον εργαζόμενο να αποδώσει περισσότερο. Επιπρόσθετα, δεδομένου ότι η εξασφάλιση της επιτυχίας σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης ζωής εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την σταθερή εργασία, η ανάγκη για μόνιμη και σταθερή δουλειά αποτελεί ένα πολύ ισχυρό κίνητρο για τον εργαζόμενο για να αποδίδει περισσότερο.

Στην εικοστή ερώτηση, που αναφέρει ότι η παρακίνηση του εργαζόμενου είναι μεγαλύτερη όταν η ανταμοιβή απευθύνεται αποκλειστικά και μόνον σε αυτόν βλέπουμε πως 44 ερωτώμενοι, δηλαδή το 88%, επέλεξαν την απάντηση ΝΑΙ. 5 ερωτώμενοι, δηλαδή το 10%, επέλεξαν την απάντηση ΌΧΙ. 1 ερωτώμενος, δηλαδή το 2%, απάντησε Δεν ξέρω/Δεν απαντώ. Σε αυτήν την ερώτηση παρατηρούμε, με βάση τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, πως ένα μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων θεωρεί πως η παρακίνηση του εργαζόμενου είναι μεγαλύτερη όταν η ανταμοιβή απευθύνεται αποκλειστικά και μόνον σε αυτόν. Αυτό μπορεί να συμβαίνει διότι ο εργαζόμενος δεν εισπράττει μόνο την ανταμοιβή αλλά αποκτά ταυτόχρονα και άλλα κίνητρα. Για παράδειγμα την αναγνώριση διότι θεωρείται ότι μόνον αυτός κάνει την καλύτερη και μεγαλύτερη απόδοση από τους άλλους, την επιβράβευση επειδή η αποκλειστική ανταμοιβή παίρνει και την μορφή επαίνου.

Στην επόμενη ερώτηση σχετικά με το εάν όλα τα μέλη της ομάδας λαμβάνουν ανταμοιβή για την επιτυχημένη ομαδική εργασία τους βελτιώνεται η συνεργασία τους και κατά επέκταση η απόδοσή τους και βλέπουμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία 48 ερωτούμενοι, δηλαδή το 96% απάντησαν ΝΑΙ. 2 ερωτούμενοι, δηλαδή το 4%, απάντησαν ΌΧΙ. Σε αυτήν την ερώτηση προσπαθούμε να ανιχνεύσουμε εάν μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση των υπαλλήλων δια μέσω της συλλογικής ανταμοιβής εκτελώντας ομαδική εργασία. Σύμφωνα με τις απαντήσεις, μπορούμε να συμπεράνουμε, πως όταν όλα τα μέλη της ομάδας λαμβάνουν ανταμοιβή για την επιτυχημένη ομαδική εργασία τους δεν δουλεύουν ανταγωνιστικά, δεν δημιουργείται αρνητικό περιβάλλον εργασίας. Υπάρχει μεταξύ των υπαλλήλων η αισιοδοξία, η καλή διάθεση, οι σχέσεις των υπαλλήλων γίνονται φιλικές. Επιπλέον, στις ομαδικές εργασίες οι συμμετέχοντες ανταλλάσσουν ιδέες, απόψεις, γνώσεις, μαθαίνουν καινούργιες

δεξιότητες, συνεργάζονται. Και ως εκ τούτων, όλα αυτά συντελούν στην βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων των υπαλλήλων και κατά επέκταση στην αύξηση της απόδοσης και την παραγωγικότητας των.

Στην εικοστή δεύτερη ερώτηση η οποία αναφέρει πως όταν τα εξωτερικά κίνητρα (π.χ. αύξηση μισθών, η μονιμότητα ως ασφάλεια κτλ.) δεν πραγματοποιούνται λόγω οικονομικής κρίσης είτε εσωτερικής της εταιρείας είτε ευρύτερης όπως της κοινωνίας μπορεί κάποιος άλλος τρόπος να επηρεάσει την παρακίνηση του εργαζομένου βλέπουμε πως αυτήν η απόλυτη πλειοψηφία απάντησε ΝΑΙ. Σε αυτήν την ερώτηση διερευνάται η επιρροή της οικονομικής κρίσης- ύφεσης στην παρακίνηση των εργαζομένων και η αντικατάσταση των εξωτερικών οικονομικών κινήτρων με άλλα τα οποία μπορούν να δραστηριοποιήσουν τον εργαζόμενο. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων μπορούμε να συμπεράνουμε πως η παρακίνηση του υπαλλήλου δεν εξαρτάται μόνο από τα κίνητρα που έχουν συνάφεια με την οικονομική ευημερία. Ο υπάλληλος έχει ανάγκη και από άλλα κίνητρα όπως κοινωνική αναγνώριση, από φήμη, θέλει να νιώθει το αίσθημα της επιτυχίας, του επαίνου, επιδιώκει την εξέλιξη στην ιεραρχία της εταιρείας του, την καριέρα, η καλή και άμεση επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλων κ.ά. Συνεπώς, ο εργαζόμενος μπορεί να παρακινηθεί με κατάλληλα κίνητρα και σε περιόδους οικονομικής κρίσεως ή οικονομική εσωτερικής αδυναμίας και σε περιόδους οικονομικής ευημερίας.

Στην ερώτηση ποιο κλίμα ηγεσίας παρακινεί περισσότερο τους εργαζομένους 44 ερωτούμενοι, δηλαδή το 88%, επέλεξαν την επιλογή Δημοκρατικό. 6 ερωτούμενοι, δηλαδή το 12%, επέλεξαν την επιλογή Αυταρχικό. Την επιλογή Αδιάφορο δεν την επέλεξε κανένας ερωτούμενος. Με αυτήν την ερώτηση προσπαθούμε να συνδέσουμε την παρακίνηση του προσωπικού με τον ηγετικό χαρακτήρα της επιχείρησης. Σε αυτήν την ερώτηση παρατηρούμε πως ένα μικρό ποσοστό ερωτηθέντων επέλεξε την επιλογή Αυταρχικό, το οποίο ποσοστό έχει επιλεχτεί μόνο από μερικούς ερωτηθέντες της κατηγορίας της ηλικίας 50 και Άνω. Το Αυταρχικό κλίμα ηγεσίας πιθανόν να παρακινεί τους εργαζόμενους διότι διατηρεί όσο το δυνατόν περισσότερη δύναμη στον ηγέτη δηλαδή αυτός να αποφασίζει για κάθε είδους ζήτημα και να τα μεταφέρει για εκτέλεση τις

αποφάσεις του, στους υφιστάμενούς του. Αυτό περισσότερο εφαρμόζεται προκειμένου να διοικηθούν νέοι υπάλληλοι ή για τους υπαλλήλους που είναι δύσκολο να διοικηθούν. Από την άλλη μεριά, το Δημοκρατικό κλίμα ηγεσίας μπορεί να παρακινήσει περισσότερο τους υπαλλήλους διότι δημιουργεί τέτοιες συνθήκες ώστε φτιάχνει ένα θετικό περιβάλλον εργασίας, αυξάνει τη δημιουργικότητα, το ηθικό, τη παραγωγικότητα των υπαλλήλων και ως εκ τούτων να προκαλεί περισσότερο την δραστηριοποίησή τους.

Η τελευταία ερώτηση με την οποία ζητείται στους ερωτηθέντες να αναφέρουν κάποιον άλλον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαν να παρακινήσουν το προσωπικό μιας επιχείρησης. Σε αυτήν την ερώτηση επιχειρείται να ανιχνευτεί κάποιος άλλος τρόπος ο οποίος θα μπορούσε να δραστηριοποιήσει ένα άτομο. Η ερώτηση αυτή είναι ανοικτού τύπου και δεν απαντήθηκε από κανέναν ερωτηθέντα.

Κεφάλαιο Πέμπτο. Συμπεράσματα.

Από την ολοκλήρωση της έρευνας και την εξέταση των ευρημάτων προκύπτουν αρκετά και σημαντικά συμπεράσματα. Αλλά το πιο κύριο, το πιο σημαντικό από όλα που ολοφάνερα και αδιαμφισβήτητα τεκμηριώνεται είναι πως όλοι οι συμμετέχοντες ασπάζονται την άποψη ότι για να βελτιωθεί και να μεγιστοποιηθεί η απόδοση και η παραγωγικότητα ενός ατόμου στο εργασιακό περιβάλλον επιβάλλεται η παρακίνησή του με διάφορα μέσα, τρόπους, μεθόδους και τεχνικές. Επειδή, όμως ο κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός ο τρόπος με τον οποίον μπορεί να πραγματοποιηθεί η παρακίνηση είναι διαφορετική και εξαρτάται κυρίως από το μορφωτικό επίπεδο, φύλο, τα χρόνια προϋπηρεσίας, την ηλικία και την θέση που κατέχει το άτομο στην ιεραρχία της εταιρίας όπως επίσης και οι εξωτερικοί παράγοντες, για παράδειγμα η περίοδος που πραγματοποιείται, η οικονομική φάση (ύφεση, άνοδος).

Ως προς το μορφωτικό επίπεδο.

Καταρχήν, το μορφωτικό επίπεδο διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην παρακίνηση διότι από την επεξεργασία των στοιχείων προέκυψε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτωμένων είναι κάτοχοι πτυχίου Τριτοβάθμιας

Εκπαίδευσης. Παρατηρείται πως αν και παραδέχονται πως οι οικονομικές παροχές ασκούν μία δυνατή επιρροή στην παρακίνηση του ατόμου μπορεί να μην τις λάβουν υπόψη αρκεί να νιώθουν κυριαρχία (εξουσία), φήμη, επιτυχία πιστεύοντας ότι καλύπτει ανώτερες ανάγκες όπως αυτές της αυτοεκτίμησης κάτι το οποίο σημειώνει ο Maslow στην θεωρία του. Βλέπουμε δηλαδή πως αυτή η κατηγορία μορφωτικού επιπέδου έχει μία πιο σφαιρική αντίληψη για τον τρόπο λειτουργίας της παρακίνησης ανθρώπινου δυναμικού. Μελετώντας τα δεδομένα που αφορούν την παρακίνηση σε περιόδους κρίσης βλέπουμε να είναι ικανοποιημένοι και με άλλους τρόπους παρακίνησης.

Ως προς το φύλο.

Το φύλο συντελεί επίσης σημαντικά στην διαδικασία της παρακίνησης. Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αυτό που διαπιστώνεται είναι πως υπάρχει ισορροπία στο δείγμα με ελάχιστη διαφορά σε ποσοστό ανδρών και γυναικών με ένα μικρό προβάδισμα των γυναικών.

Αν και τα δύο φύλα θεωρούν ότι ο έπαινος και η ενθάρρυνση παρακινούν το άτομο, οι γυναίκες παρακινούνται περισσότερο από τους παράγοντες όπως η μονιμότητα της εργασίας, όπως αυτή αναφέρεται στις ανάγκες ασφάλειας της πυραμίδας του Maslow, την ανταμοιβή που απευθύνεται σε όλα τα μέλη της ομάδας για την επιτυχημένη ομαδική εργασία τους, την εκπαίδευση. Επίσης, οι γυναίκες φαίνονται να επιδιώκουν περισσότερο την προαγωγή (καριέρα).

Από την άλλη πλευρά και σύμφωνα με τις μετρήσεις και τα δύο φύλα φαίνονται να μην υστερούν σε γνώσεις και σε πείρα. Επιπρόσθετα, η παρακίνηση διαμέσου της αντικειμενικής αξιολόγησης φαίνεται πως δίχασε και τα δύο φύλα. Έπειτα και οι γυναίκες και οι άνδρες έχουν απαιτήσεις από την παρακίνηση θεωρώντας πως γίνεται πολύ πιο αποτελεσματική με τις ανταμοιβές κάτι το οποίο σημειώνουν οι W. Porter και E. Lawler στο υπόδειγμα της προσδοκίας σχετικά με τις ανταμοιβές. Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι πως και τα δύο φύλα αποδέχονται κοινά ότι η εκπαίδευση είναι μία σημαντική τεχνική παρακίνησης και δραστηριοποίησης των εργαζομένων.

Ως προς τα χρόνια προϋπηρεσίας.

Τα χρόνια προϋπηρεσίας είναι επίσης μία το ίδιο σημαντική παράμετρος αφού η πείρα, η εμπειρία διαμορφώνουν γνώμες, συμπεριφορά, επίδοση.

Χαρακτηριστικό είναι πως σε όλη την κατηγορία με τα χρόνια προϋπηρεσίας αναγνωρίζουν την αξία της ανταμοιβής στην παρακίνηση του προσωπικού. Ως προς την ικανοποίηση των υπαλλήλων σχετικά με την επιτυχία ως κίνητρο παρακίνησης βλέπουμε πως την επιδιώκουν περισσότερο οι ηλικίες 11 – 15 έτη ενώ οι ηλικίες 6 – 10 έτη ταυτίζονται περισσότερο με την προαγωγή, την ικανοποίηση αυτή την σημειώνει και ο Herzberg στην θεωρία του. Έπειτα, η εκπαίδευση που περιέχει την γνώση, την κατάρτιση, την εξειδίκευση ταύτισε σχεδόν τις περισσότερες ηλικίες οι οποίες περιλαμβάνουν τις πλέον δραστήριες παραγωγικές και αποδοτικές κατηγορίες υπαλλήλων.

Ως προς τον παράγοντα ηλικία.

Η ηλικία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο διότι η κινητοποίηση κάθε ατόμου επηρεάζεται από τον τρόπο σκέψης, την άποψη, την θέση, την κριτική ικανότητα τα οποία διαμορφώνονται σε κάθε ηλικία. Ακόμα, αν αυτά συνδυαστούν και με παραμέτρους όπως οι εμπειρίες, η πείρα επηρεάζουν και αλληλεπιδρούν με όλα τα ανωτέρω.

Και στον παράγοντα ηλικία παρατηρούμε πως σε όλες τις ηλικιακές κατηγορίες οι απόψεις συγκλίνουν στο ότι οι ανταμοιβές αποτελούν ένα εξαιρετικά σπουδαίο κίνητρο για τον εργαζόμενο, κάτι το οποίο σημειώνει ο Vroom. Επίσης, χαρακτηριστικό είναι πάλι ότι σε όλες τις ηλικιακές κατηγορίες σχετικά σε περίοδο υφέσεως πραγματοποιείται ικανοποίηση στους παρακινούμενους και με άλλους τρόπους παρακίνησης.

Από την άλλη πλευρά, στις ηλικιακές βαθμίδες 30 – 40 και 40 – 50 οι απαντήσεις τους είναι πιο ξεκάθαρες και ισορροπημένες στις απαντήσεις τους. Δίνουν περισσότερη βαρύτητα στην καριέρα και στην μονιμότητα της θέσης εργασίας κάτι το οποίο συγκλίνει με τις διαπιστώσεις του Maslow στην δεύτερη κατηγορία ιεράρχησης σχετικά με την ασφάλεια. Αξίζει, επίσης να αναφερθεί η σύνδεση της μεγιστοποίησης της απόδοσης της παρακίνησης με την λήψη

τεχνικών και την παρακίνηση από την προσωπικότητα του ατόμου. Παρατηρούμε οι δύο αυτές ηλικιακές κατηγορίες ομοφωνούν ότι και η προσωπικότητα του ατόμου και η λήψη τεχνικών και μεθόδων παρακίνησης χρειάζονται για να αποδώσει ο υπάλληλος τα μέγιστα της εργασίας του. Ενώ η ηλικιακή κατηγορία 50 και Άνω εμφανίζει να ταυτίζεται με την λήψη μόνο τεχνικών και μεθόδων παρακίνησης που θα δώσουν κίνητρα σε κάθε υπάλληλο και θα ικανοποιήσουν τις διάφορες ανάγκες του έτσι ώστε να λαμβάνουν την ικανοποίηση που χρειάζονται και να αποδίδουν τα μέγιστα στην εργασία τους.

Ως προς την παράμετρο της θέσης στην εταιρεία.

Η παράμετρος της θέσης στην εταιρεία είναι εξαιρετικά σημαντική για την διεξαγωγή των συμπερασμάτων της έρευνας διότι η θέση του προσώπου στην ιεραρχία της εταιρείας έχει την δικιά του οπτική γωνία, άποψη, γνώμη και με βάση τις υποχρεώσεις του απέναντι στην εταιρεία δίδει χρήσιμες πληροφορίες για τα συμπεράσματα. Αυτό που ολοφάνερα φαίνεται ως γνώρισμα αυτής της παραμέτρου είναι πως στην χαμηλότερη θέση της ιεραρχίας, δηλαδή αυτή των υπαλλήλων, υπάρχει ανησυχία σχετικά με την αξιολόγηση γεγονός που μπορεί να αποθαρρύνει την παρακίνηση των υπαλλήλων. Αυτό ξεκάθαρα φαίνεται στις απαντήσεις των ερωτώμενων στην ερώτηση σχετικά με το εάν η αντικειμενική αξιολόγηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα παρακίνησης όπου και οι 13 υπάλληλοι – συμμετέχοντες του ερωτηματολογίου απάντησαν πως αποθαρρύνει. Ως προς ποια μέθοδος βελτίωσε περισσότερο την απόδοση των εργαζομένων στην εταιρεία σας παρατηρούμε μία έντονη δραστηριότητα στην εκπαίδευση από τους προϊσταμένους μέχρι και τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη. Τα ανώτερα και τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη διατηρούν το ίδιο σχεδόν υψηλά ποσοστά. Και αυτό είναι εύλογο επειδή σε αυτά τα στελέχη απαιτούνται δεξιότητες, ικανότητες και τακτικές που αφορούν την οργάνωση και την διοίκηση. Η ικανοποίηση αυτή αναφέρεται και από την θεωρία του Maslow δηλαδή για την εσωτερική θέληση του ατόμου για εξέλιξη και σταδιακή βελτίωση. Τέλος, σημαντικό εύρημα θεωρείται από όλη την βαθμίδα της ιεραρχίας η σύνδεση της παρακίνησης με την ανταμοιβή. Γίνεται πλέον κατανοητό πως η ικανοποίηση των ατόμων από τις ανταμοιβές τους

δραστηριοποιεί, τους κινητοποιεί με αποτέλεσμα να αυξάνεται και να μεγιστοποιείται η αποδοτικότητά τους και η παραγωγικότητά τους. Αυτό, επίσης, αναφέρεται και στην θεωρία του V. Vroom ως η δυναμικότητα ή προσδοκία ανταμοιβής.

Βιβλιογραφία.

Ελληνική Βιβλιογραφία.

1. Γαβαλάς Αντώνης, (2013), Απόδοση Ομάδων Εργασίας, Η Επίδραση της Προσωπικότητας και της Συμπεριφοράς
2. Δημητριάδης Ε., Χατζόγλου Π., Θερίου Ν., Μαδυτινός Δ., (2003), Η Παρακίνηση στον Εργασιακό Χώρο ως Συγκριτικό Πλεονέκτημα. Εμπειρική έρευνα σε βιομηχανικές μονάδες της Β. Ελλάδας, 16^ο Συνέδριο Ελληνικής Εταιρίας Επιχειρησιακών Ερευνών, Λάρισα. Τ.Ε.Ι. Καβάλας
3. Δημητρίου Κωνσταντίνος, (1991), Μέθοδοι και Τεχνικές υποκίνησης εργαζομένων στην πράξη, Εκδόσεις Γαλαίος.
4. Ζαβλανός Μ., (2002), Οργανωτική Συμπεριφορά, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη.
5. Θεοδοσοπούλου Ε., (2013), Παρακίνηση Εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση των εργαζομένων, Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης, Θεσσαλονίκη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Μεταπτυχιακή Διατριβή.
6. Κουφίδου Στέλλα, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στον εργασιακό χώρο, Αθήνα, εκδόσεις Ανικούλα Σάκκουλα.
7. Κουφίδου Στέλλα, (1998), Οργανωσιακή Θεωρία, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
8. J. Adams, (2009), Η θεωρία της ισότητας στην εργασία.
9. Μανασάκης Κωνσταντίνος, (2002), Ενότητα 9: Τεχνικές Παρακίνησης, Σημειώσεις Μαθημάτων.
10. Μάρκοβιτς Γιάννης, (2002), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Παρακίνηση – Εξουσία, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις University Studio Press.
11. Μπιτσάνη Ε., (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Διόνικος.
12. Παγκάκης Γ., (1998), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Σάκκουλας.
13. Παπαλεξανδρής Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Κυριακίδης.

14. Πιπερόπουλος Γ., (2007), Ψυχολογία: Άτομο, Ομάδα, Επιχείρηση, Θεσσαλονίκη Πρακτικές και Προοπτικές, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζήτη.
15. Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
16. Ταταρίδης Γεώργιος, (2014), Η Παρακίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Μελέτες Περιπτώσεων.
17. Χυτήρης Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks.
18. Χυτήρης Λ., (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Interbooks, 3^η έκδοση, Αθήνα.

Ξένη Βιβλιογραφία.

- 1.** Atkinson J. W., (1964), Introduction to Motivation, Princeton, N. J.: Van Nostrand.
- 2.** Bandura A., (1969), Principles of Behaviour Modification. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- 3.** Bruce A., Pepitone J. S., (1999), Motivating Employees, New York: Mc Graw – Hill Book
- 4.** Deci, E. L. & Ryan, R. M., (2000), The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self – determination of behavior. Psychological Inquiry 11.
- 5.** Dessler G., (2005), Human Resource Management, 10th edition, Pearson Education, New Jersey.
- 6.** Erven B., Milligan R., Making Employee Motivation a Partnership, Employee Management for Production Agriculture.
- 7.** Herzberg F., (1959), The motivation to work, publication: J. Wiley, New York, U.S.A.
- 8.** Kehr H. M., (2004), Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition. Academy of Management Review 29.
- 9.** Latham G. P., (2007), Work motivation: history, theory, research and practice, London.
- 10.** Legge K., (1995), Human, Resource Management, Rhetor Realities, MacMillan
- 11.** Maehr M.L., Braskamp L.A. (1986), The Motivation Factor: A theory of personal investment, Lexington.
- 12.** Maslow, (1970), Motivation and Personality. N.Y.: Harper & Row.
- 13.** Storey J., (1992), Developments in the Management of Human Resources, Oxford: Blackwell.
- 14.** Vroom V. H., (1964), Work and motivation, New York: John Wiley and Sons Inc.

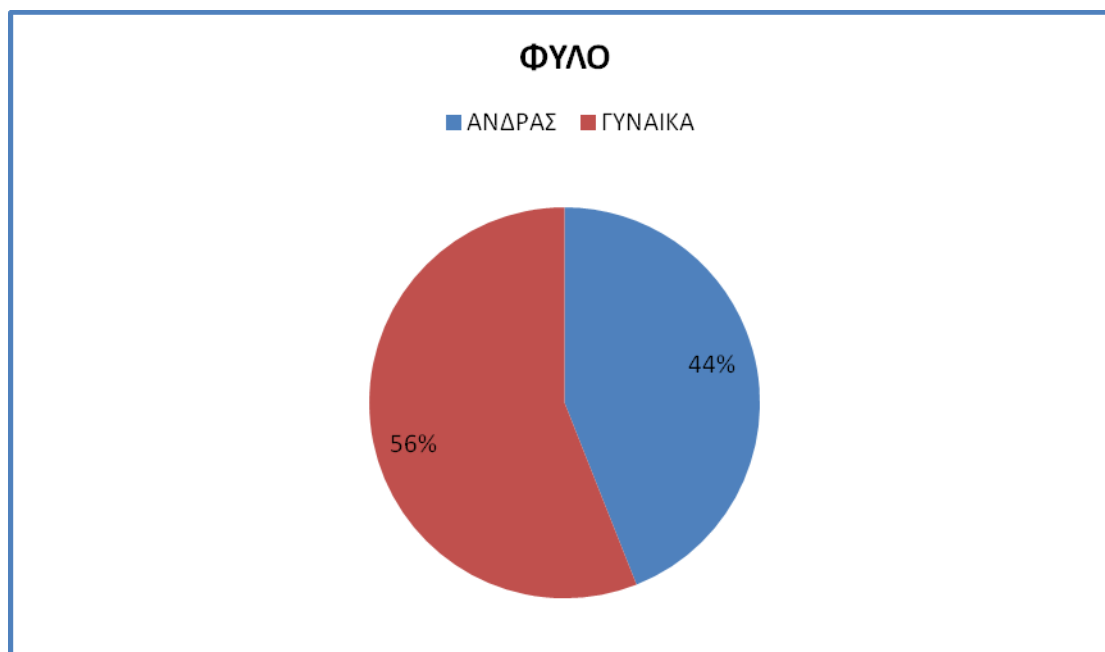
Αρθρογραφία.

1. Αριστείδης Νότης (2010), Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom.
2. Γκορεζής Παναγιώτης, Παρακίνηση.
3. Παπάνης Ευστράτιος (2007), Θεωρίες για τα κίνητρα της Εργασίας, Ελληνική Κοινωνική Έρευνα.
4. Τζουμάκας Νικόλαος, Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, κεφ. 3^ο, Παρακίνηση, Ιωάννινα.
5. Adams J.S. (1963), "Toward an understanding of inequality", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67.
6. Maslow A.H. (1943), "A Theory of human motivation", *Psychological Review*, 50, 370 – 396.
7. Rabey Gordon P. (2001), "Motivation is response", *Industrial and Commercial Training MCB Univercity Press*, 26 – 28.
8. Strategy Train (2009), Πώς αντιλαμβάνονται τους Εργαζομένους τους οι Ηγέτες X - Ψ και Z.

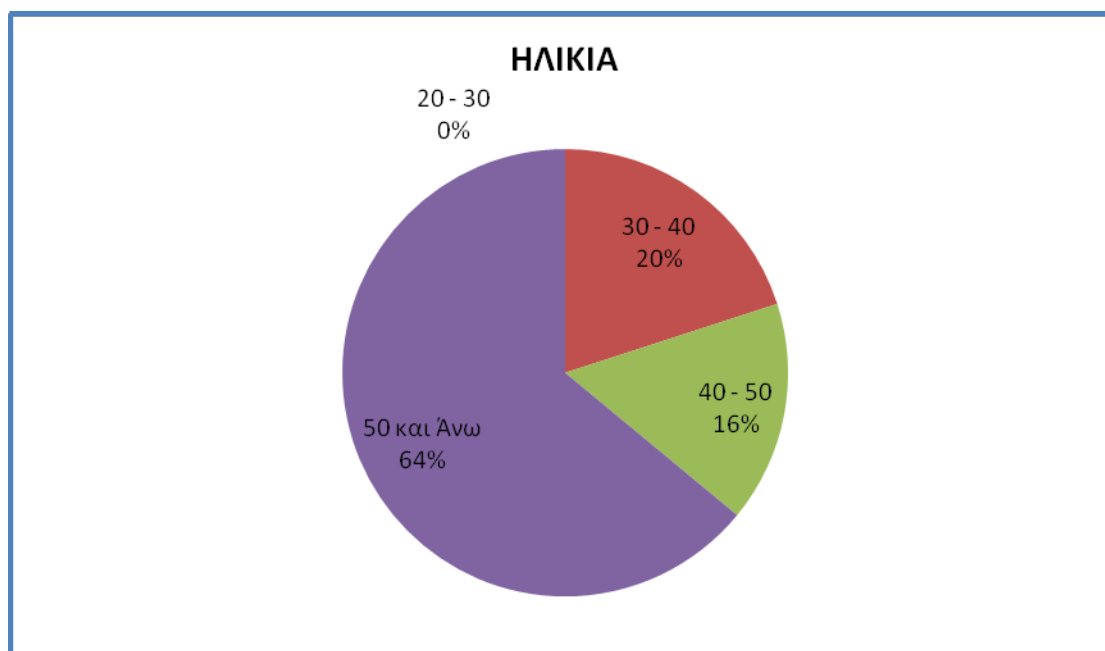
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.

Ερώτηση Πρώτη: ΦΥΛΟ.



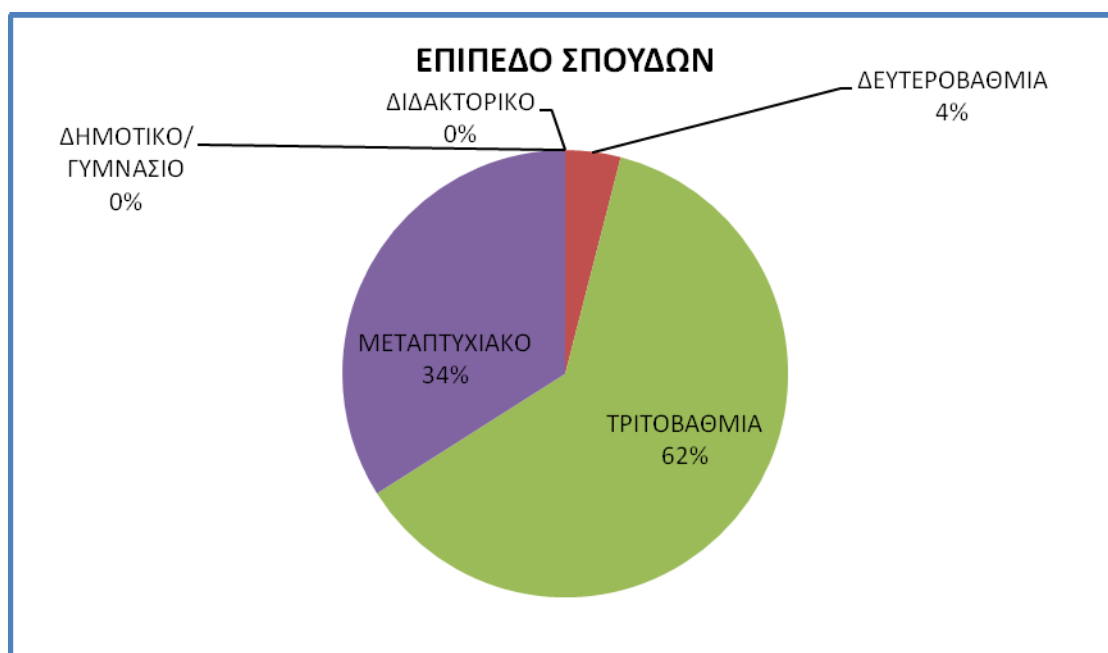
Ερώτηση Δεύτερη: ΗΛΙΚΙΑ



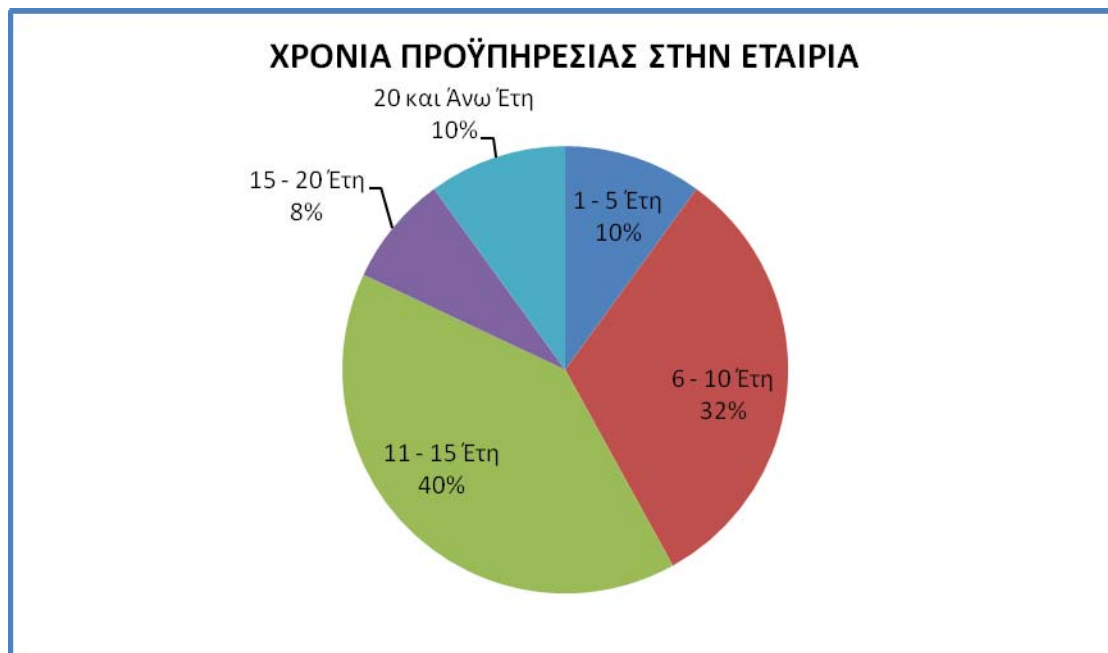
Ερώτηση Τρίτη: ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.



Ερώτηση Τέταρτη: ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ.



Ερώτηση Πέμπτη: ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ.

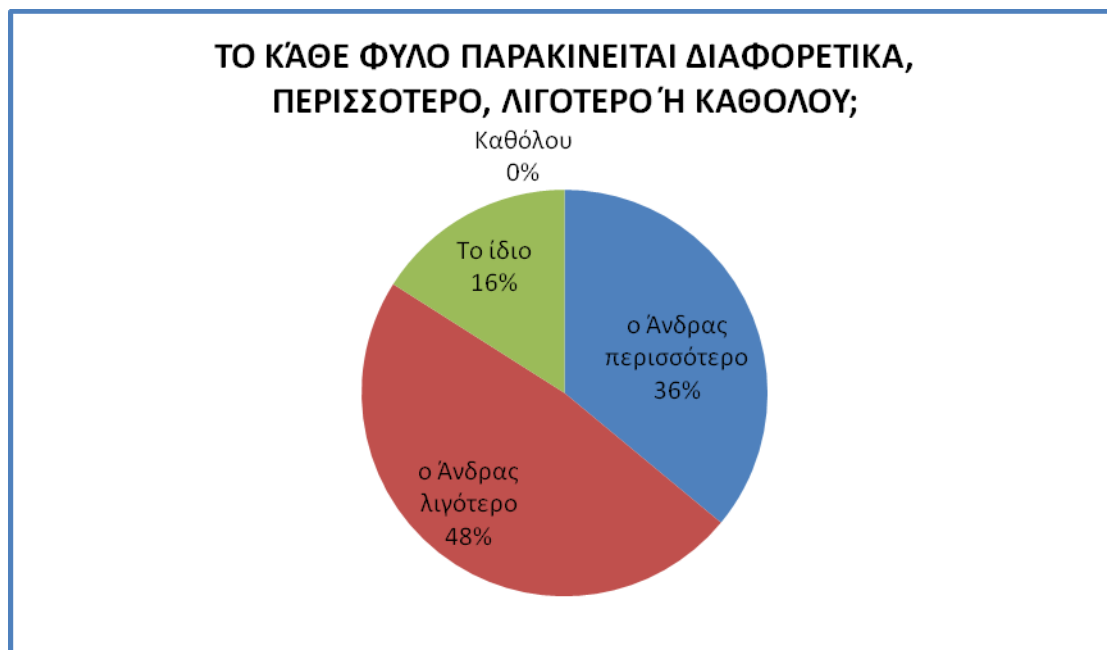


Ερώτηση Έκτη: ΠΟΙΑ ΘΕΣΗ ΚΑΤΕΧΕΤΕ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ;

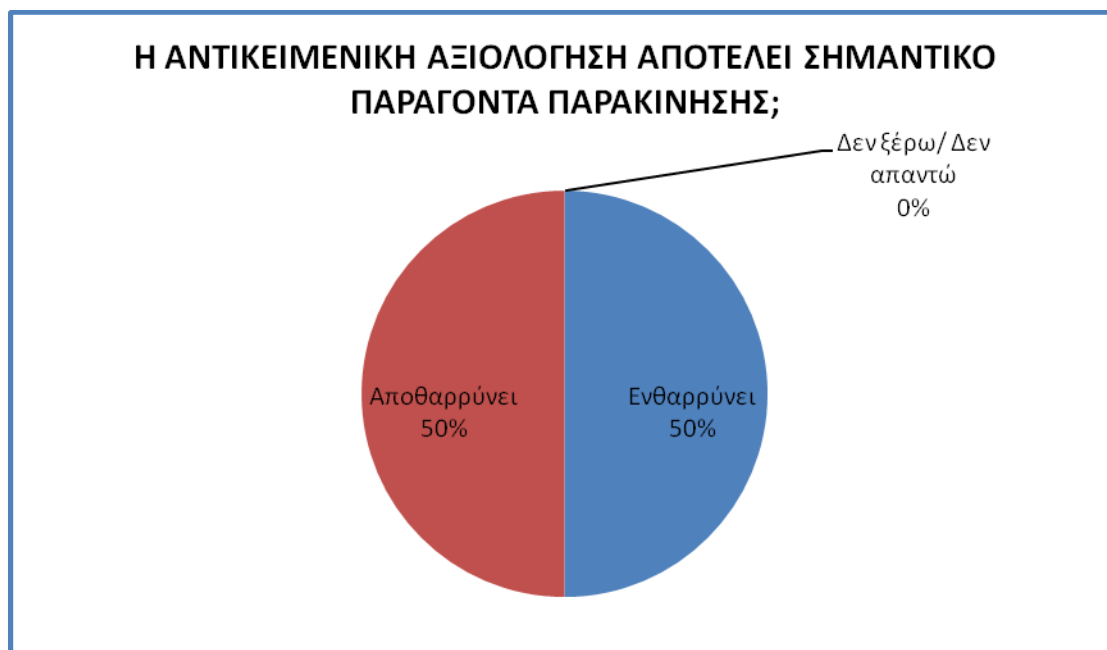


ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.

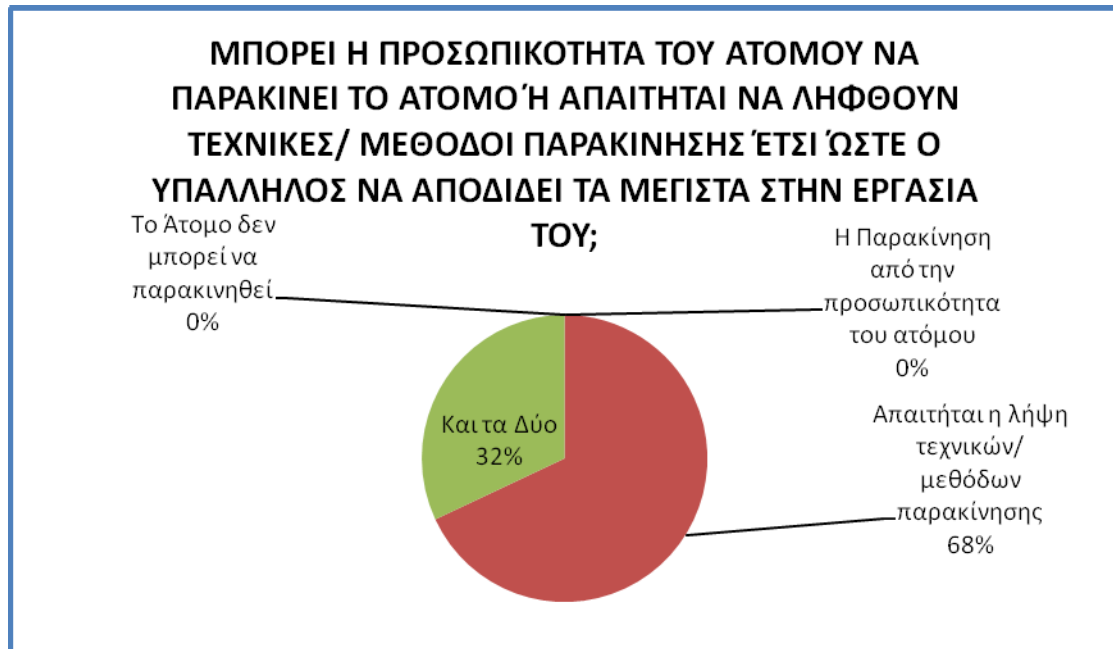
Ερώτηση Έβδομη: ΤΟ ΚΑΘΕ ΦΥΛΟ ΠΑΡΑΚΙΝΕΙΤΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ, ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ, ΛΙΓΟΤΕΡΟ Ή ΚΑΘΟΛΟΥ;



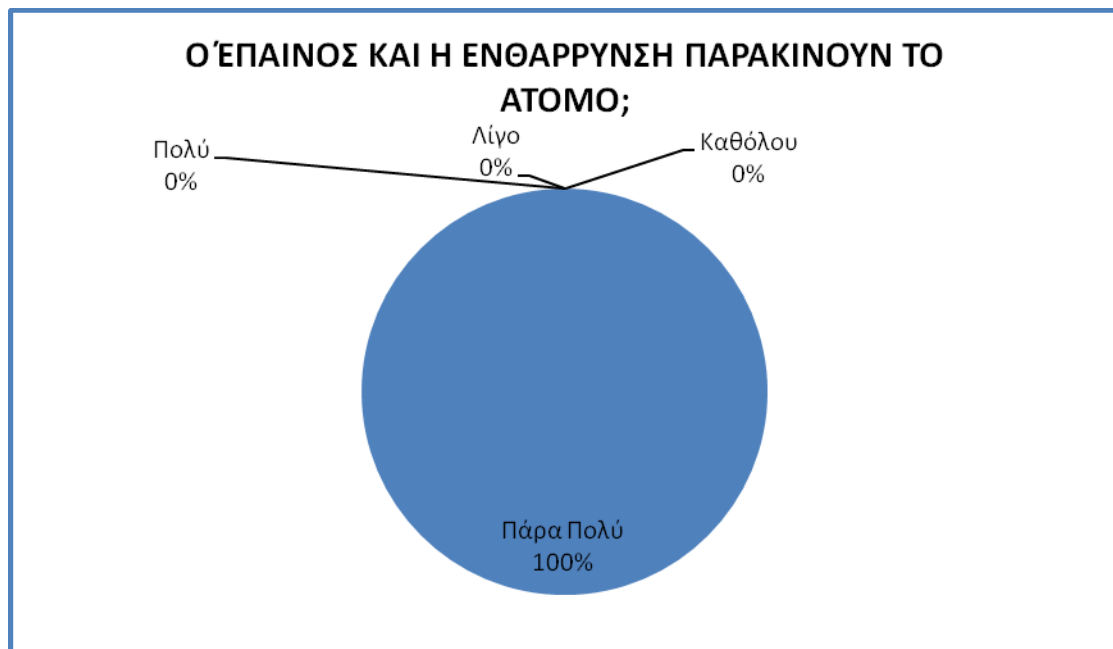
Ερώτηση Όγδοη: Η ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ;



Ερώτηση Ενάτη: ΜΠΟΡΕΙ Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΝΑ ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ ΤΟ ΑΤΟΜΟ Ή ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΝΑ ΛΗΦΘΟΥΝ ΤΕΧΝΙΚΕΣ/ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΈΤΣΙ ΩΣΤΕ Ο ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΝΑ ΑΠΟΔΙΔΕΙ ΤΑ ΜΕΓΙΣΤΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ;



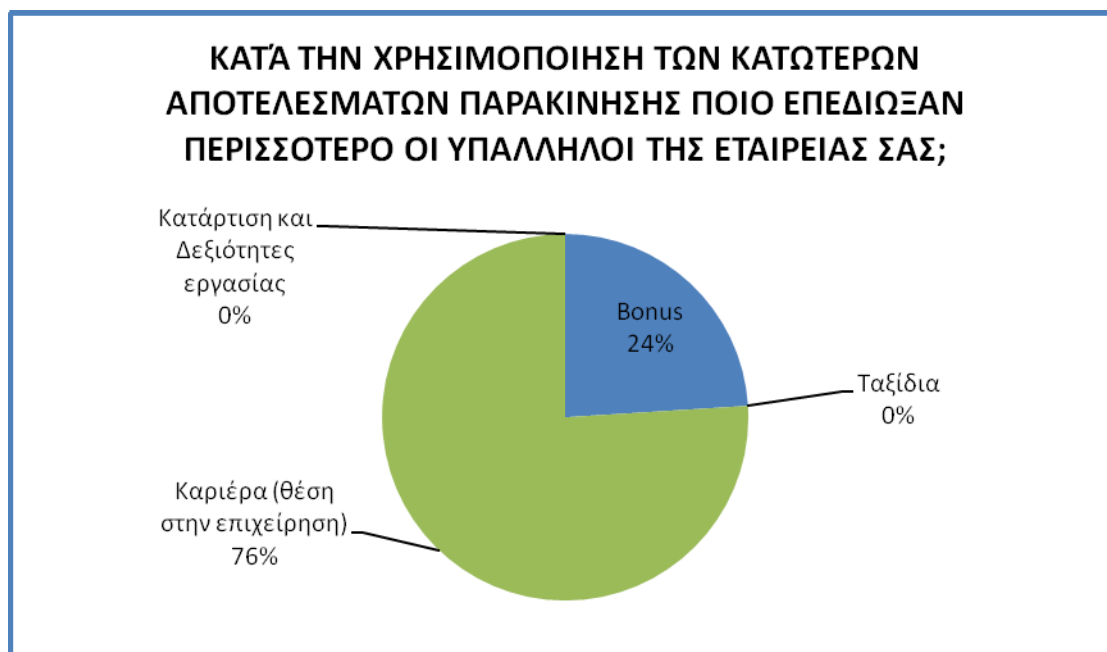
Ερώτηση Δεκάτη: Ο ΕΠΑΙΝΟΣ ΚΑΙ Η ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΠΑΡΑΚΙΝΟΥΝ ΤΟ ΑΤΟΜΟ;



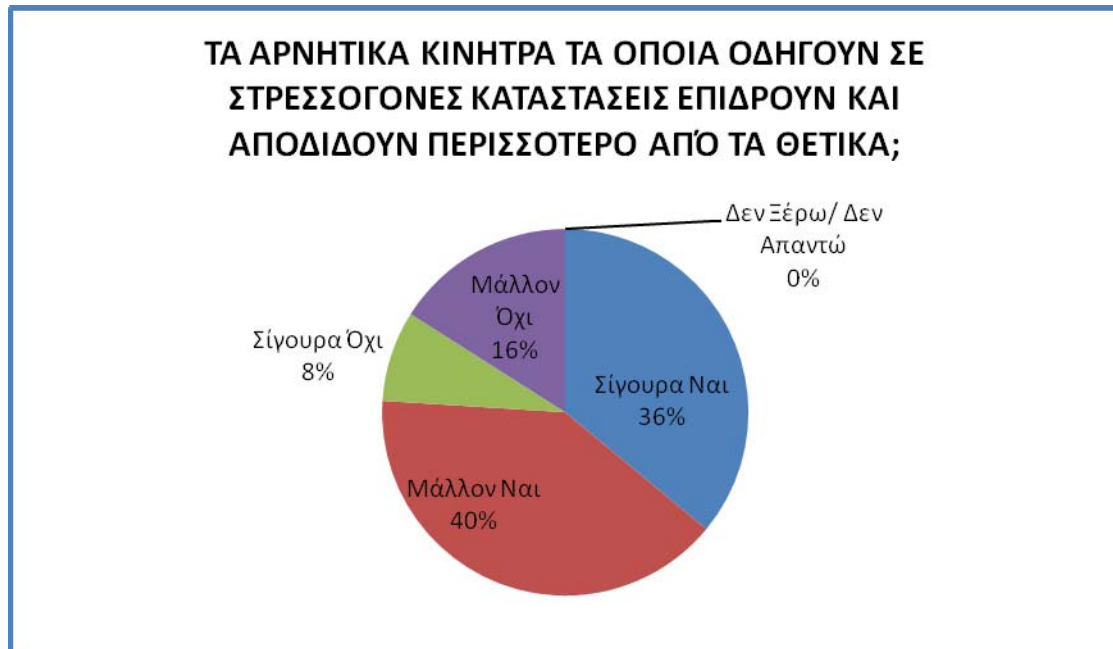
Ερώτηση Ενδεκάτη. ΠΟΙΟ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΑΣ;



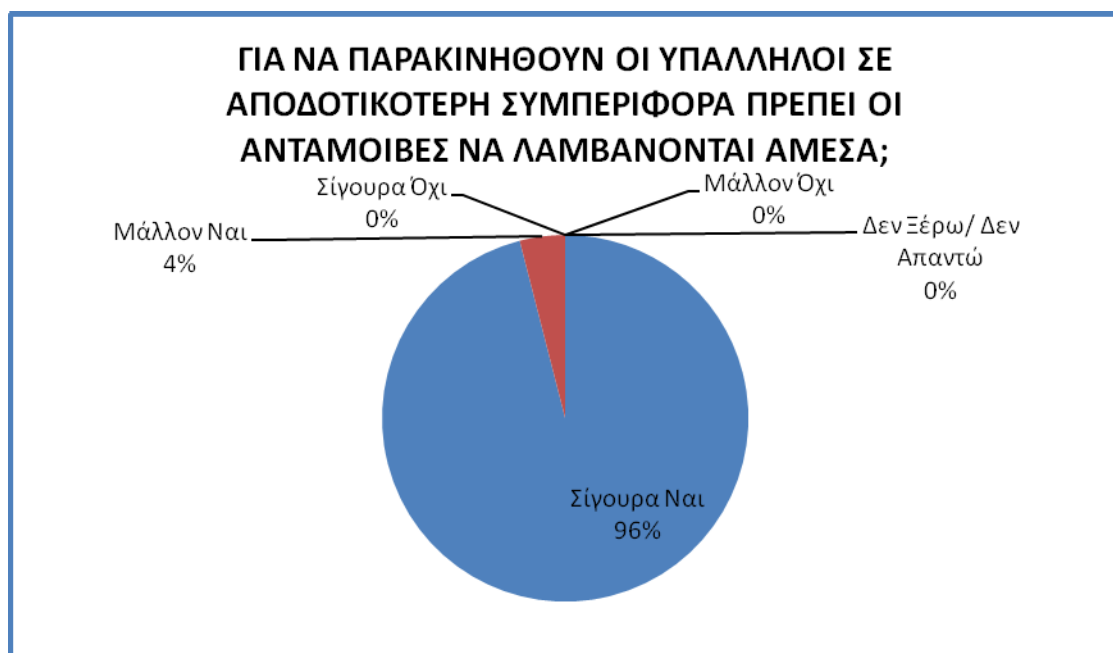
Ερώτηση Δωδεκάτη: ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΤΩΤΕΡΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΟΙΟ ΕΠΕΔΙΩΞΑΝ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΑΣ;



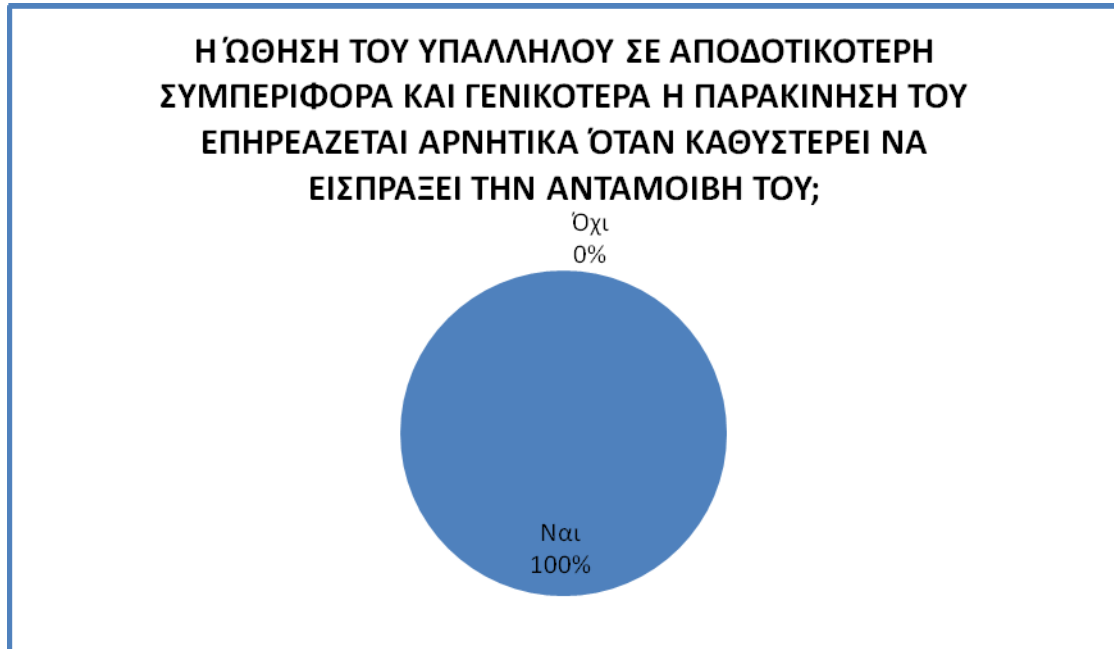
Ερώτηση Δέκατη Τρίτη: ΤΑ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΑ ΟΠΟΙΑ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΣΤΡΕΣΣΟΓΟΝΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΠΙΔΡΟΥΝ ΚΑΙ ΑΠΟΔΙΔΟΥΝ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΑΠΟ ΤΑ ΘΕΤΙΚΑ;



Ερώτηση Δεκάτη Τετάρτη. ΓΙΑ ΝΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΘΟΥΝ ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΣΕ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΕΡΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΡΕΠΕΙ ΟΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΝΑ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΑΜΕΣΑ;



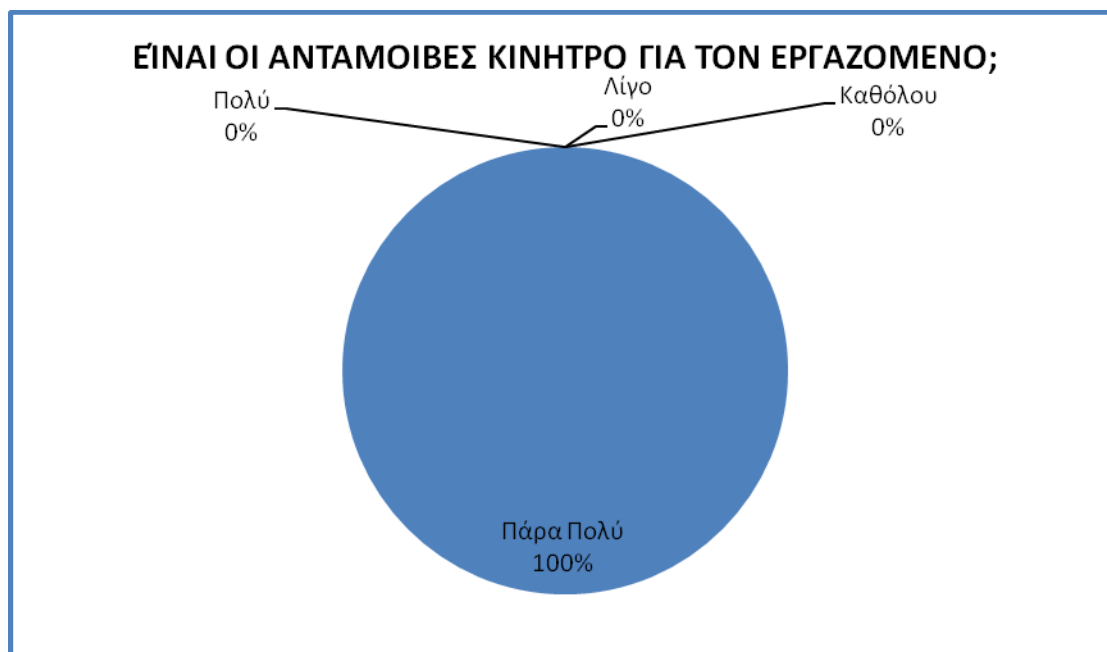
Ερώτηση Δεκάτη Πέμπτη: Η ΩΘΗΣΗ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΣΕ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΕΡΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΑ Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΟΤΑΝ ΚΑΘΥΣΤΕΡΕΙ ΝΑ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙ ΤΗΝ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΤΟΥ;



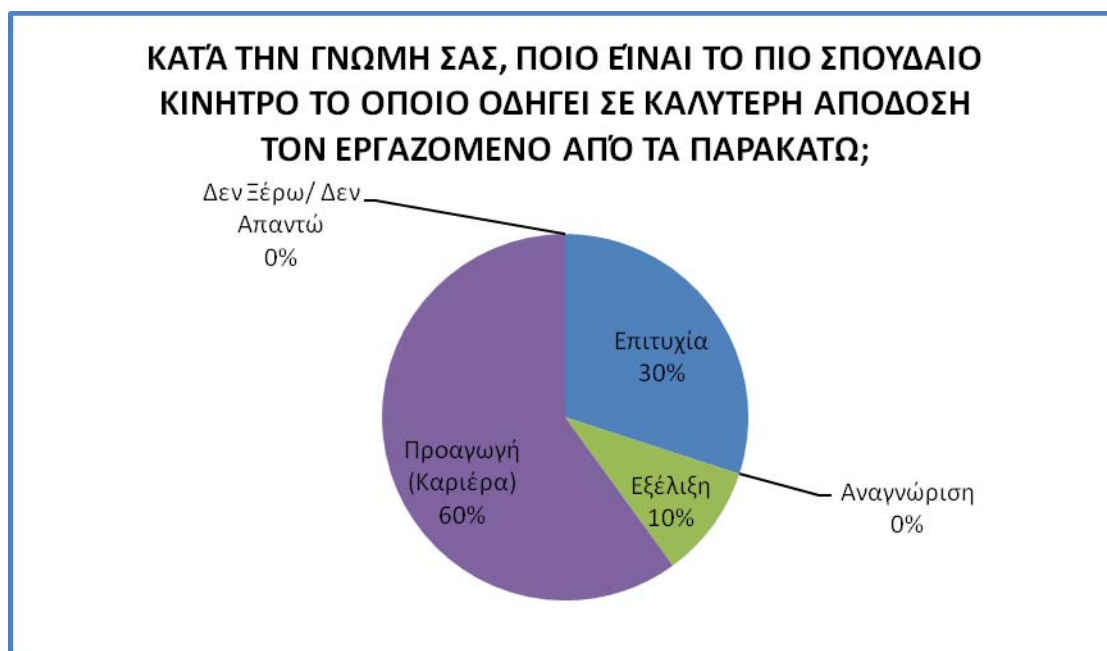
Ερώτηση Δεκάτη Έκτη: ΠΟΙΟ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΘΟΥΣΙΑΖΕΙ ΚΑΙ ΕΠΙΔΙΩΚΟΥΝ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΑΣ;



Ερώτηση Δεκάτη Έβδομη. ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ;



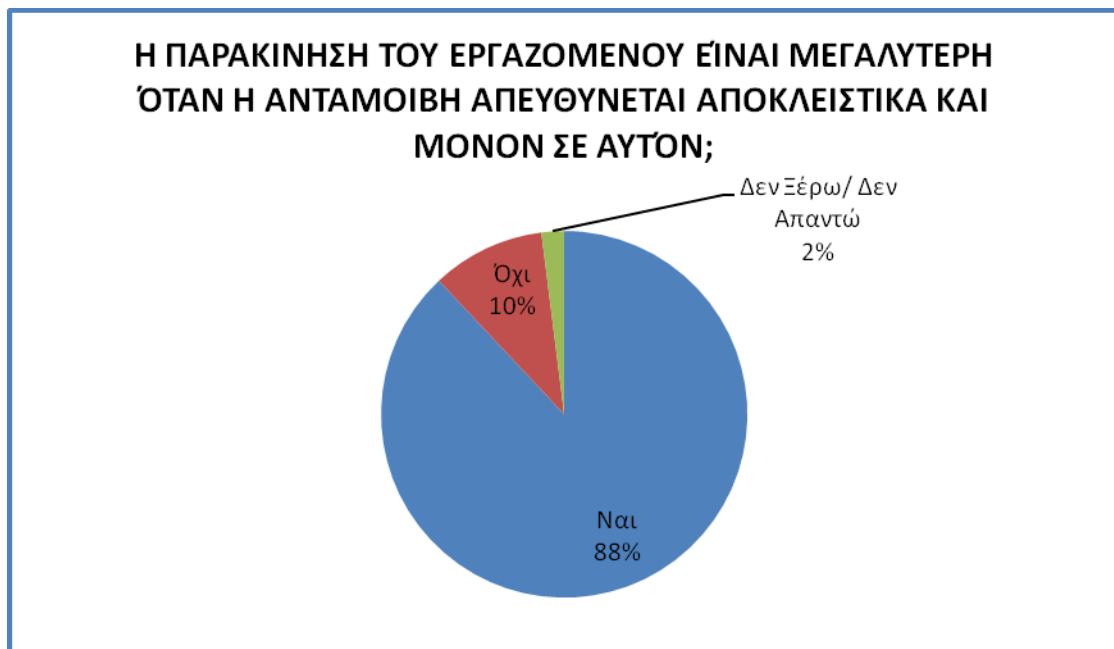
Ερώτηση Δεκάτη Ογδόνη: ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΗ ΣΑΣ, ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΠΙΟ ΣΠΟΥΔΑΙΟ ΚΙΝΗΤΡΟ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΟΔΗΓΕΙ ΣΕ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ;



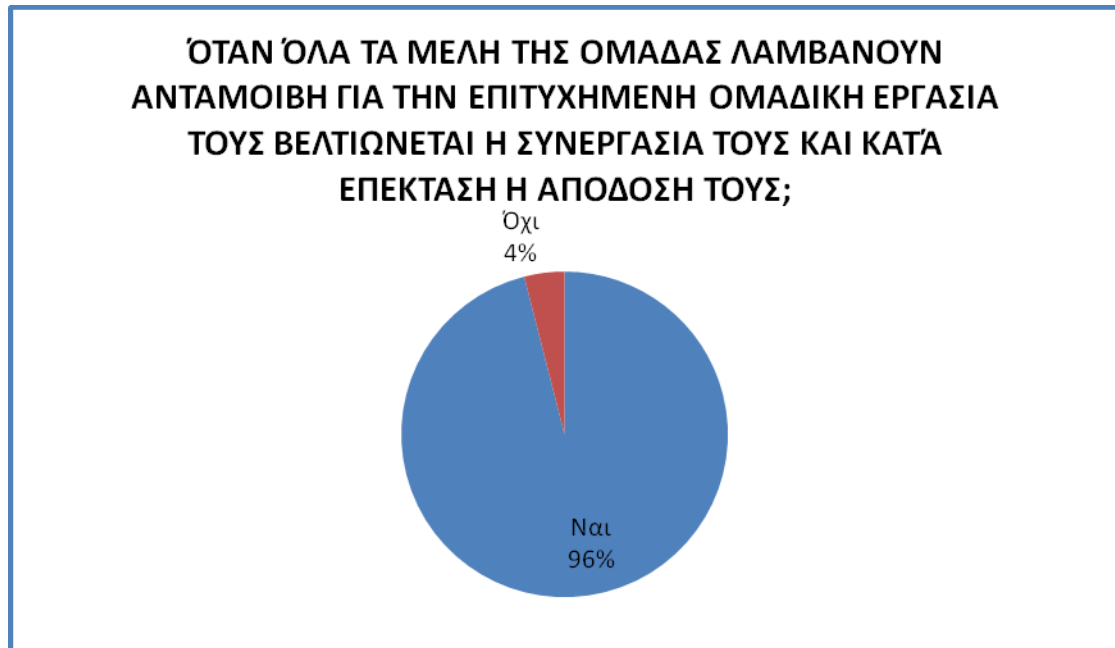
Ερώτηση Δεκάτη Ενάτη: Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΑΠΟΔΙΔΕΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΎΤΑΝ ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΕΙ ΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΔΗΛΑΔΗ ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΕΙ ΜΟΝΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ;



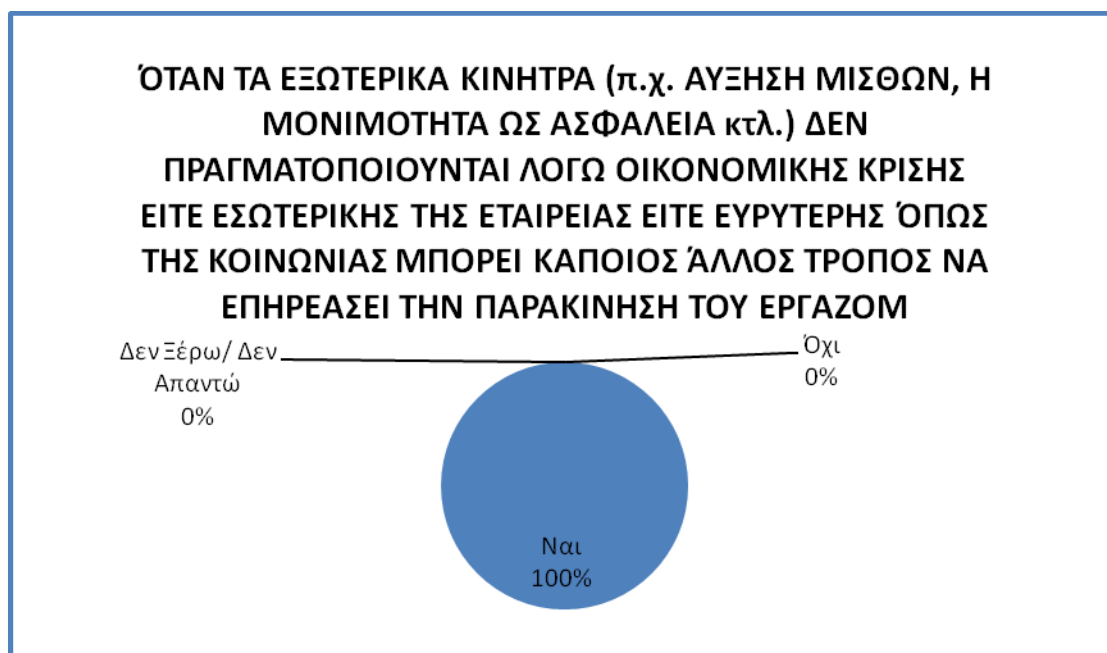
Ερώτηση Εικοστή: Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΕΙΝΑΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΟΤΑΝ Η ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΑΠΕΥΘΥΝΕΤΑΙ ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΜΟΝΟΝ ΣΕ ΑΥΤΟΝ;



Ερώτηση Εικοστή Πρώτη. ΟΤΑΝ ΟΛΑ ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥΣ ΒΕΛΤΙΩΝΕΤΑΙ Η ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΕΠΕΚΤΑΣΗ Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥΣ;



Ερώτηση Εικοστή Δεύτερη. ΟΤΑΝ ΤΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ (π.χ. ΑΥΞΗΣΗ ΜΙΣΘΩΝ, Η ΜΟΝΙΜΟΤΗΤΑ ΩΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑ κτλ.) ΔΕΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΛΟΓΩ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΕΙΤΕ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΕΙΤΕ ΕΥΡΥΤΕΡΗΣ ΟΠΩΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΠΟΡΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ ΆΛΛΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ;



Ερώτηση Εικοστή Τρίτη. ΠΟΙΟ ΚΛΙΜΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ;



Ερώτηση Εικοστή Τέταρτη: ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΚΑΠΟΙΟΝ ΆΛΛΟΝ ΤΡΟΠΟ ΜΕ ΤΟΝ ΟΠΟΙΟΝ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΤΕ ΝΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΘΕΙ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ/ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ;

Η ΕΡΩΤΗΣΗ ΑΥΤΗ ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΘΗΚΕ ΑΠΟ ΚΑΝΕΝΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟ.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.

1 ΦΥΛΟ:

A. ΑΝΔΡΑΣ

B. ΓΥΝΑΙΚΑ

2. ΗΛΙΚΙΑ:

A. 20 – 30

B. 30 – 40

Γ. 40 – 50

Δ. 50 και Άνω

3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

A. ΆΓΑΜΟΣ

B. ΕΓΓΑΜΟΣ

Γ. ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ

4. ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ:

A. ΔΗΜΟΤΙΚΟ/ ΓΥΜΝΑΣΙΟ

B. ΔΕΥΤΟΒΑΘΜΙΑ

Γ. ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ

Δ. ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ

Ε. ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ

5. ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ:

A. 1 – 5 ΈΤΗ

B. 6 – 10 ΈΤΗ

Γ. 11 – 15 ΈΤΗ

Δ. 15 – 20 ΈΤΗ

Ε. 20 και ΆΝΩ ΕΤΗ

6. ΠΟΙΑ ΘΕΣΗ ΚΑΤΕΧΕΤΕ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ;

- A. ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ
- B. ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ
- Γ. ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ
- Δ. ΑΝΩΤΕΡΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ
- Ε. ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.

7. ΤΟ ΚΑΘΕ ΦΥΛΟ ΠΑΡΑΚΙΝΕΙΤΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ, ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΛΙΓΟΤΕΡΟ Ή ΚΑΘΟΛΟΥ;

- A. Ο ΆΝΔΡΑΣ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ
- B. Ο ΆΝΔΡΑΣ ΛΙΓΟΤΕΡΟ
- Γ. ΤΟ ΊΔΙΟ
- Δ. ΚΑΘΟΛΟΥ

8. Η ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ;

- A. ΕΝΘΑΡΡΥΝΕΙ
- B. ΑΠΟΘΑΡΡΥΝΕΙ

9. ΜΠΟΡΕΙ Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΝΑ ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ ΤΟ ΆΤΟΜΟ Ή ΑΠΑΙΤΗΤΑΙ ΝΑ ΛΗΦΘΟΥΝ ΤΕΧΝΙΚΕΣ/ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΕΙΣ ΈΤΣΙ ΩΣΤΕ Ο ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΝΑ ΑΠΟΔΙΔΕΙ ΤΑ ΜΕΓΙΣΤΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ;

- A. Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ
- B. ΑΠΑΙΤΗΤΑΙ Η ΛΗΨΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ/ ΜΕΘΟΔΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ
- Γ. ΚΑΙ ΤΑ ΔΥΟ
- Δ. ΤΟ ΆΤΟΜΟ ΔΕΝ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΘΕΙ

10. Ο ΈΠΑΙΝΟΣ ΚΑΙ Η ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΠΑΡΑΚΙΝΟΥΝ ΤΟ ΆΤΟΜΟ;

A. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

B. ΠΟΛΥ

Γ. ΛΙΓΟ

Δ. ΚΑΘΟΛΟΥ

11. ΠΟΙΟ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΑΣ;

A. ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ

B. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Γ. BONUS

Δ. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ε. ΑΣΦΑΛΕΙΑ

12. ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΤΩΤΕΡΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΟΙΟ ΕΠΕΔΙΩΞΑΝ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΑΣ;

A. BONUS

B. ΤΑΞΙΔΙΑ

Γ. ΚΑΡΙΕΡΑ (ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ)

Δ. ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

13. ΤΑ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΑ ΟΠΟΙΑ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΣΤΡΕΣΣΟΓΟΝΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΠΙΔΡΟΥΝ ΚΑΙ ΑΠΟΔΙΔΟΥΝ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΑΠΟ ΤΑ ΘΕΤΙΚΑ;

A. ΣΙΓΟΥΡΑ ΝΑΙ

B. ΜΑΛΛΟΝ ΝΑΙ

Γ. ΣΙΓΟΥΡΑ ΌΧΙ

Δ. ΜΑΛΛΟΝ ΌΧΙ

Ε. ΔΕΝ ΞΕΡΩ/ ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ

14. ΓΙΑ ΝΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΘΟΥΝ ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΣΕ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΕΡΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΡΕΠΕΙ ΟΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΝΑ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΆΜΕΣΑ;

A. ΣΙΓΟΥΡΑ ΝΑΙ

B. ΜΑΛΛΟΝ ΝΑΙ

Γ. ΣΙΓΟΥΡΑ ΌΧΙ

Δ. ΜΑΛΛΟΝ ΌΧΙ

Ε. ΔΕΝ ΞΕΡΩ/ ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ

15. Η ΌΘΗΣΗ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΣΕ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΕΡΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΑ Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΌΤΑΝ ΚΑΘΥΣΤΕΡΕΙ ΝΑ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙ ΤΗΝ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΤΟΥ;

A. ΝΑΙ

B. ΌΧΙ

16. ΠΟΙΟ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΘΟΥΣΙΑΖΕΙ ΚΑΙ ΕΠΙΔΙΩΚΟΥΝ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΑΣ;

A. ΚΥΡΙΑΡΧΙΑ (ΕΞΟΥΣΙΑ)

B. ΦΗΜΗ

Γ. ΔΟΞΑ

Δ. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΑΙ ΣΕΒΑΣΜΟ

Ε. ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ

ΣΤ. ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Ζ. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΝΕΑΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

17. ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ;

A. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

B. ΠΟΛΥ

Γ. ΛΙΓΟ

Δ. ΚΑΘΟΛΟΥ

18. ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΗ ΣΑΣ, ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΠΙΟ ΣΠΟΥΔΑΙΟ ΚΙΝΗΤΡΟ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΟΔΗΓΕΙ ΣΕ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ;

A. ΕΠΙΤΥΧΙΑ

B. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ

Γ. ΕΞΕΛΙΞΗ

Δ. ΠΡΟΑΓΩΓΗ (ΚΑΡΙΕΡΑ)

Ε. ΔΕΝ ΞΕΡΩ/ ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ

19. Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΑΠΟΔΙΔΕΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΌΤΑΝ ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΕΙ ΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΔΗΛΑΔΗ ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΙ ΜΟΝΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ;

A. ΝΑΙ

B. ΌΧΙ

20. Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΕΙΝΑΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΌΤΑΝ Η ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΑΠΕΥΘΥΝΕΤΑΙ ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΜΟΝΟΝ ΣΕ ΑΥΤΟΝ;

A. ΝΑΙ

B. ΌΧΙ

Γ. ΔΕΝ ΞΕΡΩ/ ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ

21. ΌΤΑΝ ΌΛΑ ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥΣ ΒΕΛΤΙΩΝΕΤΑΙ Η ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΕΠΕΚΤΑΣΗ Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥΣ;

A. ΝΑΙ

B. ΌΧΙ

22. ΌΤΑΝ ΤΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ (π.χ. ΑΥΞΗΣΗ ΜΙΣΘΩΝ, Η ΜΟΝΙΜΟΤΗΤΑ ΩΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑ κτλ.) ΔΕΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΛΟΓΩ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΕΙΤΕ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΕΙΤΕ ΕΥΡΥΤΕΡΗΣ ΟΠΩΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΠΟΡΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ ΑΛΛΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ;

A. ΝΑΙ

B. ΌΧΙ

Γ. ΔΕΝ ΞΕΡΩ/ ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ

23. ΠΟΙΟ ΚΛΙΜΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ;

A. ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ

B. ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ

Γ. ΑΔΙΑΦΟΡΟ

24. ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ ΑΝΑΦΕΡΕΤΕ ΚΑΠΟΙΟΝ ΑΛΛΟΝ ΤΡΟΠΟ ΜΕ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΕ ΝΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΘΕΙ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ/ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ;

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

Ευχαριστώ πολύ για την συμμετοχή σας στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

Αριθμός εργαζομένων που απάντησαν σε κάθε ερώτημα.

1 ΦΥΛΟ:

A. ΑΝΔΡΑΣ 22

B. ΓΥΝΑΙΚΑ 28

2. ΗΛΙΚΙΑ:

A. 20 – 30 9

B. 30 – 40 10

Γ. 40 – 50 8

Δ. 50 – ΚΑΙ ΑΝΩ 32

3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

A. ΑΓΑΜΟΣ 4

B. ΈΓΓΑΜΟΣ 45

Γ. ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ 1

4. ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ:

A. ΔΗΜΟΤΙΚΟ/ ΓΥΜΝΑΣΙΟ 0

B. ΔΕΥΤΟΒΑΘΜΙΑ 2

Γ. ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ 31

Δ. ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ 17

E. ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ 0

5. ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΕΤΑΙΡΙΑ:

A. 1 – 5 ΈΤΗ 5

B. 6 – 10 ΕΤΗ 16

Γ. 11 – 15 ΈΤΗ 20

Δ. 15 – 20 ΈΤΗ 4

E. 20 ΚΑΙ ΑΝΩ ΈΤΗ 5

6. ΠΟΙΑ ΘΕΣΗ ΚΑΤΕΧΕΤΕ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ:

A. ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ 13

B. ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ 11

Γ. ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ 0

Δ. ΑΝΩΤΕΡΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ 12

Ε. ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ 14

7. ΤΟ ΚΑΘΕ ΦΥΛΟ ΠΑΡΑΚΙΝΕΙΤΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ, ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ, ΛΙΓΟΤΕΡΟ Ή ΚΑΘΟΛΟΥ;

A. Ο ΑΝΔΡΑΣ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ 18

B. Ο ΑΝΔΡΑΣ ΛΙΓΟΤΕΡΟ 24

Γ. ΤΟ ΙΔΙΟ 8

Δ. ΚΑΘΟΛΟΥ 0

8. Η ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ;

A. ΕΝΘΑΡΡΥΝΕΙ 25

B. ΑΠΟΘΑΡΡΥΝΕΙ 25

Γ. ΔΕΝ ΞΕΡΩ/ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ 0

9. ΜΠΟΡΕΙ Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΝΑ ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ ΤΟ ΑΤΟΜΟ Ή ΑΠΑΙΤΗΤΑΙ ΝΑ ΛΗΦΘΟΥΝ ΤΕΧΝΙΚΕΣ/ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΕΙΣ ΈΤΣΙ ΩΣΤΕ Ο ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΝΑ ΑΠΟΔΙΔΕΙ ΤΑ ΜΕΓΙΣΤΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ;

A. Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ 0

B. ΑΠΑΙΤΗΤΑΙ Η ΛΗΨΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ/ΜΕΘΟΔΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ 34

Γ. ΚΑΙ ΤΑ ΔΥΟ 16

Δ. ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΔΕΝ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΘΕΙ 0

10. Ο ΕΠΑΙΝΟΣ ΚΑΙ Η ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΠΑΡΑΚΙΝΟΥΝ ΤΟ ΑΤΟΜΟ;

A. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ 50

B. ΠΟΛΥ 0

Γ. ΛΙΓΟ 0

Δ. ΚΑΘΟΛΟΥ 0

11. ΠΟΙΟ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΑΣ;

A. ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ 0

B. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ 42

Γ. BONUS 8

Δ. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 0

Ε. ΑΣΦΑΛΕΙΑ 0

12. ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΤΩΤΕΡΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΟΙΟ ΕΠΕΔΙΩΞΑΝ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΑΣ;

A. BONUS 12

B. ΤΑΞΙΔΙΑ 0

Γ. ΚΑΡΙΕΡΑ(ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ) 38

Δ. ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 0

13. ΤΑ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΑ ΟΠΟΙΑ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΣΤΡΕΣΟΓΟΝΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΠΙΔΡΟΥΝ ΚΑΙ ΑΠΟΔΙΔΟΥΝ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΑΠΟ ΤΑ ΘΕΤΙΚΑ;

A. ΣΙΓΟΥΡΑ ΝΑΙ 18

B. ΜΑΛΛΟΝ ΝΑΙ 20

Γ. ΣΙΓΟΥΡΑ ΌΧΙ 4

Δ. ΔΕΝ ΞΕΡΩ/ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ 0

14. ΓΙΑ ΝΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΘΟΥΝ ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΣΕ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΕΡΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΡΕΠΕΙ ΟΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΝΑ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΆΜΕΣΑ;

A. ΣΙΓΟΥΡΑ ΝΑΙ 48

B. ΜΑΛΛΟΝ ΝΑΙ 2

Γ. ΣΙΓΟΥΡΑ ΌΧΙ 0

Δ. ΜΑΛΛΟΝ ΌΧΙ 0

Ε. ΔΕΝ ΞΕΡΩ/ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ 0

15. Η ΩΘΗΣΗ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΣΕ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΕΡΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΑ Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΌΤΑΝ ΚΑΘΥΣΤΕΡΕΙ ΝΑ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙ ΤΗΝ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΤΟΥ;

A. ΝΑΙ 50

B. ΌΧΙ 0

16. ΠΟΙΟ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΘΟΥΣΙΑΖΕΙ ΚΑΙ ΕΠΙΔΙΩΚΟΥΝ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΑΣ;

A. ΚΥΡΙΑΡΧΙΑ 27

B. ΦΗΜΗ 14

Γ. ΔΟΞΑ 0

Δ. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΑΙ ΣΕΒΑΣΜΟ 0

Ε. ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ 0

ΣΤ. ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ 0

Ζ. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΝΕΑΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 9

17. ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ;

A. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ 50

B. ΠΟΛΥ 0

Γ. ΛΙΓΟ 0

Δ. ΚΑΘΟΛΟΥ 0

18. ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΗ ΣΑΣ, ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΠΙΟ ΣΠΟΥΔΑΙΟ ΚΙΝΗΤΡΟ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΟΔΗΓΕΙ ΣΕ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ;

A. ΕΠΙΤΥΧΙΑ 15

B. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ 0

Γ. ΕΞΕΛΙΞΗ 5

Δ. ΠΡΟΑΓΩΓΗ(ΚΑΡΙΕΡΑ) 30

Ε. ΔΕΝ ΞΕΡΩ/ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ 0

19. Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΑΠΟΔΙΔΕΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΌΤΑΝ ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΙ ΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΔΗΛΑΔΗ ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΕΙ ΜΟΝΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ;

A. ΝΑΙ 38

B. ΌΧΙ 12

20. Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΕΙΝΑΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΌΤΑΝ Η ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΑΠΕΥΘΥΝΕΤΑΙ ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΜΟΝΟΝ ΣΕ ΑΥΤΟΝ;

A.ΝΑΙ 44

B. ΌΧΙ 5

Γ. ΔΕΝ ΞΕΡΩ/ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ 1

21. ΌΤΑΝ ΌΛΑ ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥΣ ΒΕΛΤΙΩΝΕΤΑΙ Η ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΕΠΕΚΤΑΣΗ Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥΣ;

A. ΝΑΙ 48

B. ΌΧΙ 2

22. ΌΤΑΝ ΤΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ (π.χ. ΑΥΞΗΣΗ ΜΙΣΘΩΝ, Η ΜΟΝΙΜΟΤΗΤΑ ΩΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑ κτλ.) ΔΕΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΛΟΓΩ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΕΙΤΕ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΕΙΤΕ ΕΥΡΥΤΕΡΗΣ ΟΠΩΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΠΟΡΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ ΑΛΛΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ;

A. ΝΑΙ 50

B. ΌΧΙ 0

Γ. ΔΕΝ ΞΕΡΩ/ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ 0

23. ΠΟΙΟ ΚΛΙΜΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ;

A. ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ 44

B. ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ 6

Γ. ΑΔΙΑΦΟΡΟ 0

24. ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ ΑΝΑΦΕΡΕΤΕ ΚΑΠΟΙΟΝ ΆΛΛΟΝ ΤΡΟΠΟ ΜΕ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΕ ΝΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΘΕΙ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ/ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ; 0