

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

«Διοίκηση Επιχειρήσεων»

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Ανάλυση της Εργασιακής Ικανοποίησης του
Προσωπικού σε Ιδιωτική Κυπριακή Επιχείρηση**

Βάσω Ασπρομάλλη

**Επιβλέπων Καθηγητής
κ. Επαμεινώνδας Επαμεινώνδας**

Ιούνιος 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

«Διοίκηση Επιχειρήσεων»

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Ανάλυση της Εργασιακής Ικανοποίησης του
Προσωπικού σε Ιδιωτική Κυπριακή Επιχείρηση**

Βάσω Ασπρομάλλη

Επιβλέπων Καθηγητής

κ. Επαμεινώνδας Επαμεινώνδας

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

Ιούνιος 2018

Περίληψη

Στις μέρες μας είναι όλο και πιο σημαντικό για τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν την ανάγκη των εργαζομένων για εργασιακή ικανοποίηση, καθώς η επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται σε αρκετό μεγάλο βαθμό από την επιθυμία των εργαζομένων να εργαστούν σε μια επιτυχημένη επιχείρηση η οποία θα επηρεάσει θετικά την επαγγελματική τους ζωή.

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή ερευνά τους παράγοντες που παρακινούν τους εργαζομένους για να βιώσουν εργασιακή ικανοποίηση σε μια ιδιωτική Κυπριακή εταιρεία, αξιολογώντας τον τρόπο με τον οποίο η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να αποφέρει αμοιβαίο όφελος τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την επιχείρηση. Για την συλλογή των δεδομένων κατασκευάστηκε ερωτηματολόγιο δομημένο με 20 ερωτήματα, το οποίο απαντήθηκε από δείγμα 66 υπαλλήλων της εταιρείας. Για την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχτηκαν, χρησιμοποιείται περιγραφική στατιστική και επαγωγική στατιστική (ανάλυση συσχετισμών).

Στο σύνολό τους, τα αποτελέσματα της έρευνας τεκμηριώνουν τη θετική στάση των υπαλλήλων σχετικά με την εργασία που κάνουν στην συγκεκριμένη εταιρεία. Η εταιρεία σε γενικές γραμμές παρέχει αρκετά κίνητρα για την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού, όπως ασφάλεια εργασίας, καλό εργασιακό περιβάλλον, ποικιλία δραστηριοτήτων στις θέσεις εργασίας και ευκαιρίες για επαγγελματική πρόοδο. Ωστόσο, παρουσιάζονται ορισμένες αδυναμίες της εταιρείας σε συγκεκριμένους παράγοντες, όπως στις παρεχόμενες ευκαιρίες εκπαίδευσης, στην οικονομική αμοιβή, στον ανασχεδιασμό των καθηκόντων, στην εργασιακή αναγνώριση και στη επικοινωνία των τμημάτων.

Για σκοπούς βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων παρουσιάζεται προτεινόμενο σχέδιο δράσης με εισηγήσεις που αφορούν τον ανασχεδιασμό εργασίας, την καταλληλότητα της διοίκησης, την αναγνώριση και συμμετοχή των εργαζομένων και την επικοινωνία των τμημάτων, τα οποία θεωρήθηκαν πιο κατάλληλα και πιο εφικτά για εφαρμογή στην συγκεκριμένη εταιρεία.

Summary

Nowadays, it is increasingly important for businesses to understand employees' need for job satisfaction, since businesses' success depends in a large extent on employees' desire to work in a successful business that will positively affect their working lives.

This master dissertation investigates the factors that motivate employees to experience job satisfaction in a private Cypriot company, assessing how job satisfaction can bring mutual benefit to both employees and company. For data collection, a structured questionnaire with 20 questions was constructed, which was answered by a sample of 66 employees of the company. For the analysis of the data collected, descriptive statistics and inferential statistics (correlation analysis) are used.

Overall, the results of the survey document the positive attitude of employees regarding their job in the specific company. The company, in general, provides various incentives for job satisfaction, such as job security, a good working environment, variety of job activities and opportunities for professional advancement. However, there are some weaknesses of the company in certain factors, such as training opportunities, financial rewards, job redesign, job recognition and departmental communication.

For improving employees' job satisfaction, a recommended action plan is presented with suggestions on job redesign, managers' suitability, job recognition and job participation and departmental communication, which were considered more appropriate and feasibly applicable to the specific company.

Ευχαριστίες

Στο πλαίσιο της ολοκλήρωσης του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Επαμεινώνδα Επαμεινώνδα, ως επιβλέπων καθηγητή της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, για την καθοδήγηση και την ανεκτίμητη βοήθεια του, για τις επικοινωνιακές παρατηρήσεις του και για την πολύτιμη συμβολή του καθ' όλη την πορεία της συγγραφής της.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο	Σελίδα
1. Εισαγωγή	1
1.1 Ιστορικό της Εταιρείας.....	3
1.2 Στόχοι της Έρευνας.....	3
1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα.....	4
1.4 Δομή της Μεταπτυχιακής Διατριβής.....	4
2. Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας	6
2.1 Εργασιακή Ικανοποίηση.....	6
2.2 Θεωρίες Κινήτρων.....	8
2.2.1 Θεωρίες Περιεχομένου.....	8
2.2.2 Θεωρίες Διεργασίας.....	13
2.3 Σχεδιασμός Εργασίας.....	15
2.4 Εμπλουτισμός Εργασίας.....	16
2.5 Ο Ρόλος της Διοίκησης.....	17
3. Μεθοδολογία	21
3.1 Ερευνητικές Μέθοδοι.....	21
3.2 Ερωτηματολόγιο - Η Επιλεγόμενη Μέθοδος.....	21
3.2.1 Η Διαμόρφωση του Ερωτηματολογίου.....	22
3.3 Δείγμα.....	23
4. Ανάλυση Αποτελεσμάτων	24
4.1 Επεξεργασία και Ανάλυση Δεδομένων.....	24
4.2 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση.....	24
4.2.1 Δημογραφικά Στοιχεία.....	24
4.2.2 Ποσοστά και Μέσος Όρος Μεταβλητών.....	26
4.3 Επαγωγική Στατιστική Ανάλυση.....	33
4.3.1 Ανάλυση Συσχετισμών (Correlations).....	33
5. Συμπεράσματα	37
5.1 Αποτελέσματα – Συμπεράσματα.....	37
5.2 Εισηγήσεις – Σχέδιο Δράσης.....	40
5.2.1 Ανασχεδιασμός Εργασίας.....	40
5.2.2 Η Καταλληλότητα της Διοίκησης.....	42
5.2.3 Αναγνώριση των Εργαζομένων.....	43
5.2.4 Συμμετοχή των Εργαζομένων.....	45
5.2.5 Επικοινωνία των Τμημάτων.....	46
5.3 Περιορισμοί Έρευνας.....	46
5.4 Μελλοντικές Διερευνητικές Κατευθύνσεις.....	47

Παραρτήματα

Ερωτηματολόγιο.....	49
Βιβλιογραφία.....	53

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Σύμφωνα με τον Albert Camus 'χωρίς δουλειά, η ζωή σβήνει, αλλά όταν η δουλειά είναι χωρίς ψυχή, η ζωή καταπνίγεται και πεθαίνει'. Παρόλο που η δήλωση αυτή δεν γράφτηκε πρόσφατα, είναι πολύ συναφής με τον σημερινό κόσμο εργασίας. Οι περισσότεροι άνθρωποι περνούν τον πιο πολύ χρονικό διάστημα της ζωής τους στο εργασιακό τους περιβάλλον παρά στον ιδιωτικό τους χώρο. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να εξακριβωθεί εάν η εργασία που κάνουν οι άνθρωποι, οι συνθήκες εργασίας τους και η μεταχείριση από τους εργοδότες τους, μπορεί να επηρεάσουν τη στάση τους απέναντι στο έργο τους και κατ' επέκταση την εργασιακή ικανοποίησή τους.

Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να εντοπίσει τον συνολικό βαθμό ικανοποίησης που αντλούν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους σε μια ιδιωτική εταιρεία στην Κύπρο. Διερευνώντας και αναλύοντας θεωρίες σχετικές με την εργασιακή ικανοποίηση με επίκεντρο τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, η παρούσα διατριβή στοχεύει να εξακριβώσει κατά πόσο η υπό εξέταση εταιρεία ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων στην εργασία τους. Επιπλέον, προσδιορίζεται εάν μπορεί να επιτευχθεί αμοιβαίο όφελος τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την επιχείρηση, μέσα από την ικανοποίηση των εργαζομένων συνεισφέροντας έτσι στην επιτυχία της επιχείρησης.

Τίθενται επίσης κάτω από έρευνα συγκεκριμένοι επιμέρους παράγοντες όπως είναι το αντικείμενο εργασίας, οι συνθήκες εργασίας, η αμοιβή, οι δυνατότητες προαγωγής και ανέλιξης και οι σχέσεις με τους συναδέλφους, τον προϊστάμενο και την διεύθυνση της επιχείρησης. Ο σχεδιασμός και ο ξεκάθαρος καθορισμός των καθηκόντων για μια θέση εργασίας αποτελούν την αρχική καθοδήγηση του εργαζόμενου για τον τρόπο εκτέλεσης της

εργασίας του. Η αμοιβή και οι δυνατότητες ανέλιξης σε μια επιχείρηση αποτελούν συχνά παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού, όπως επίσης και η παροχή στους εργαζόμενους της δυνατότητας συμμετοχής στην λήψη αποφάσεων.

Σύμφωνα με την Thomson (2002), 'σήμερα δεν είναι εύκολο να διαχειριστείς τους υπαλλήλους σε καθημερινή βάση και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, είναι ίσως η πιο πολύπλοκη διάσταση της διοίκησης'. Είναι σημαντικό η διεύθυνση μιας επιχείρησης να κατανοεί τους υπαλλήλους της ως ξεχωριστά άτομα και να είναι σε θέση να αναγνωρίσει τις διαφορές τους δημιουργώντας συνθήκες κατάλληλες για την αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού. 'Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι το πρώτο μέλημα της διοίκησης σε κάθε οργανισμό' (Thomson, 2002), στοχεύοντας στην αποτελεσματικότερη απόδοσή τους οφειλόμενη στην εργασιακή τους ικανοποίηση.

Οι επιδόσεις ενός ατόμου στην εργασία εξαρτώνται όχι μόνο από την ικανότητα, αλλά και από τα κίνητρα που έχει για να εκτελεί τα καθήκοντα του. Όταν τα άτομα έχουν σαφείς στόχους για να επιτύχουν, ανατροφοδοτούνται τακτικά για την απόδοσή τους και εμπιστεύονται τον εργοδότη τους ότι θα τηρήσει τις υποσχέσεις του βάσει της σύμβασης τους, μπορούν να βιώσουν εργασιακή ικανοποίηση. Πολύ λίγοι άνθρωποι εργάζονται στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους και αυτό μπορεί να είναι αποτέλεσμα της έλλειψης ικανοποίησης στην εργασία.

Η αναγκαιότητα αυτής της έρευνας προκύπτει μέσα από την σημαντικότητα που κατέχει η εργασιακή ικανοποίηση, αφού είναι ένα από τα κύρια θέματα που απασχολούν ερευνητές όπως επίσης και εργοδότες. Είναι πολλές φορές αρκετά περίπλοκο και υποκειμενικό θέμα, αφού βασικός άξονας είναι ο άνθρωπος, αλλά συνάμα και άκρως ουσιαστικό για την ευημερία ενός οργανισμού. Αυτό το ερευνητικό θέμα επιλέχθηκε κυρίως με βάση την επιθυμία να εξακριβωθεί ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να βιώσουν εργασιακή ικανοποίηση, δίνοντας έμφαση στην αναγκαιότητα να βρεθούν αποτελεσματικοί τρόποι διαχείρισης, καθοδήγησης και παρακολούθησης των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσή τους και της επιθυμίας τους να εργαστούν. Ως εκ τούτου, εξετάζοντας αυτό το θέμα, δίνεται μια πιο ξεκάθαρη εικόνα για το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης του

προσωπικού στην υπό εξέταση επιχείρηση και μπορεί να αξιολογηθεί αποτελεσματικότερα η διαχείριση της ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο εργασίας και η συμβολή τους στην ανταγωνιστική επιτυχία της εν λόγω επιχείρησης.

1.1 Ιστορικό της Εταιρείας

Η υπο εξέταση εταιρεία, στην οποία γίνεται η έρευνα, είναι η Telmen Ltd. Η Telmen Ltd είναι μια ιδιωτική μικρομεσαία επιχείρηση, η οποία ιδρύθηκε στα τέλη του 1987 και δραστηριοποιείται στον κατασκευαστικό κλάδο με Μηχανολογικά και Ηλεκτρολογικά έργα. Αναλαμβάνει και εκτελεί έργα στον δημόσιο, ιδιωτικό και στρατιωτικό τομέα με κύκλο εργασιών πέραν των €20.000.000,00. Η δομή της εταιρείας χωρίζεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, τα Μηχανολογικά και τα Ηλεκτρολογικά τμήματα. Στην επιχείρηση εργοδοτούνται εξειδικευμένοι μηχανολόγοι και ηλεκτρολόγοι μηχανικοί, τεχνικοί και εργάτες. (Telmen.com.cy, 2017)

Η έρευνα στοχεύει στην αναγνώριση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού, διευκολύνοντας με αυτό τον τρόπο τη διοίκηση της εταιρείας να εντοπίσει τα σημεία που χρειάζεται βελτίωση, διατηρώντας έτσι το ανθρώπινο της δυναμικό όσο τον δυνατόν πιο ικανοποιημένο συμβάλλοντας στην επιτυχία της επιχείρησης.

1.2 Στόχοι της Έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα διεξάγεται στοχεύοντας:

- α) Να διερευνηθούν και να αναλυθούν θεωρίες σχετικές με την εργασιακή ικανοποίηση.
- β) Να εξακριβωθεί κατά πόσον η συγκεκριμένη εταιρεία ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων για εργασιακή ικανοποίηση.
- γ) Να προσδιοριστεί σε ποιο βαθμό συνεισφέρει η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχειρηματική επιτυχία της εταιρείας.
- δ) Να προταθούν εισηγήσεις για μελλοντική βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού και κατ' επέκταση της επιχείρησης.

Μέσω αυτής της έρευνας προσδιορίζεται και αξιολογείται η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, δηλαδή τι θέλει και τι περιμένει ο εργαζόμενος από την εργασία του και εξακριβώνεται η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων και επιχειρηματικής επιτυχίας.

1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα

Στο πλαίσιο της ανάλυσης και των συμπερασμάτων από τα δεδομένα της έρευνας, στοχεύεται να απαντηθούν τα πιο κάτω ερωτήματα:

- α) Πώς μπορούν οι θεωρίες που περιγράφονται στην ανασκόπηση βιβλιογραφίας να βοηθήσουν την διοίκηση να διαχειριστεί το προσωπικό της εταιρείας;
- β) Είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι με το εργασιακό τους περιβάλλον και τις προδιαγραφές που υπάρχουν για την θέση εργασίας τους;
- γ) Είναι δεσμευμένοι οι εργαζόμενοι με την εταιρεία όπου εργάζονται;
- δ) Τι τους προσφέρει εργασιακή ικανοποίηση ώστε να συμβάλλουν στην επιτυχία της επιχείρησης;
- ε) Οι εργαζόμενοι οι οποίοι νιώθουν ικανοποιημένοι στην εργασία τους μπορούν να προσφέρουν καλύτερο αποτέλεσμα για την επιχείρηση;

1.4 Δομή της Μεταπτυχιακής Διατριβής

Κατά τη διεξαγωγή αυτής της έρευνας εφαρμόζονται τα θεωρητικά βήματα και οι στρατηγικές που εξασφαλίζουν μια επιτυχή διατριβή. Η μεταπτυχιακή διατριβή χωρίζεται σε πέντε κεφάλαια που αναλύονται ως εξής:

Στο Κεφάλαιο Ένα παρουσιάζεται ο σκοπός της μελέτης, το ιστορικό της επιχείρησης, οι ερευνητικοί στόχοι και μια παρουσίαση της διάρθρωσης της διατριβής.

Το Κεφάλαιο Δύο επικεντρώνεται στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και παρουσιάζει θεωρίες που σχετίζονται με το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και σχετικές πρόσφατες έρευνες.

Το Κεφάλαιο Τρία περιγράφει τη μεθοδολογία που επιλέχθηκε για την έρευνα, παρέχοντας λεπτομέρειες σχετικά με την εφαρμογή της μεθοδολογίας.

Το Κεφάλαιο Τέσσερα παρουσιάζει και αναλύει τα αποτελέσματα και τα ευρήματα της Πρωτοβάθμιας Έρευνας.

Το Κεφάλαιο Πέντε συνοψίζει τα συμπεράσματα της έρευνας, με έμφαση στα αποτελέσματα, παρουσιάζοντας εισηγήσεις για μελλοντική βελτίωση και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Κεφάλαιο 2

Ανασκόπηση

Βιβλιογραφίας

Μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας καθορίζεται ο ορισμός και η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης και γίνεται αναφορά στον άρρηκτο δεσμό της με τα κίνητρα. Παρουσιάζονται ορισμένες βασικές θεωρίες κινήτρων, περιεχομένου και διεργασιών, βάσει των οποίων οδηγείται η έρευνα για να εξακριβωθεί κατά πόσον και σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι στην υπό εξέταση εταιρεία βιώνουν εργασιακή ικανοποίηση. Περαιτέρω, παρουσιάζεται η σημασία του σχεδιασμού και εμπλουτισμού της εργασίας και ο ρόλος της διοίκησης και των προϊσταμένων σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

2.1 Εργασιακή Ικανοποίηση

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια εσωτερική κατάσταση και επηρεάζεται από τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους. Ο Armstrong (1984), συνδέει αυτόν τον όρο με 'τα συναισθήματα που έχουν οι άνθρωποι για την εργασία τους'. Επισημαίνει ότι 'η θετική και ευνοϊκή στάση απέναντι στην εργασία δείχνει εργασιακή ικανοποίηση, ενώ αρνητικές και δυσμενείς στάσεις απέναντι στην εργασία υποδηλώνουν δυσαρέσκεια ως προς την εργασία'.

Η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται συνήθως με την απόδοση. Πράγματι, όπως υποστηρίζει ο Mullins (2005), 'υπάρχει η σχέση που περιλαμβάνει κίνητρα, ικανοποίηση και απόδοση'. Ωστόσο, η σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και απόδοσης είναι μάλλον διφορούμενη, λόγω του ότι δεν μπορεί να διευκρινιστεί με σαφήνεια εάν η ικανοποίηση από την εργασία οδηγεί σε απόδοση ή η απόδοση οδηγεί στην εργασιακή

ικανοποίηση. Επομένως, δεν μπορεί να επιβεβαιωθεί ότι 'ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι παραγωγικός υπάλληλος (Mullins, 2005).

Λόγω της πολυπλοκότητας της, η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία είναι δύσκολο να μετρηθεί αντικειμενικά. Η πολυπλοκότητά αυτή στηρίζεται στην επίδραση διαφόρων παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία, όπως 'ατομικοί παράγοντες, στους οποίους περιλαμβάνονται η προσωπικότητα, η εκπαίδευση και τα προσόντα, κοινωνικοί παράγοντες, που περιλαμβάνουν σχέσεις με συναδέλφους, ομαδική εργασία και κανόνες, πολιτιστικοί παράγοντες, οι οποίοι περιλαμβάνουν στάσεις, πεποιθήσεις και αξίες, οργανωτικοί παράγοντες, οι οποίοι περιλαμβάνουν την δομή της επιχείρησης, τις πολιτικές και τις διαδικασίες προσωπικού, τις σχέσεις των εργαζομένων, τη φύση και τις συνθήκες εργασίας, και περιβαλλοντικοί παράγοντες, που περιλαμβάνουν οικονομικές, κοινωνικές και κυβερνητικές επιδράσεις' (Mullins, 2005).

Σε θεωρητικό επίπεδο η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τα κίνητρα γύρω από την εργασία, τις στάσεις και τις αξίες των εργαζομένων (Τσουνής και Σαράφης, 2016). Κίνητρο όπως ορίζεται από τον Robbins (1993) είναι η 'προθυμία να ασκηθούν υψηλά επίπεδα προσπάθειας για επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, και μέσα από αυτή την προσπάθεια να ικανοποιηθούν ορισμένες ατομικές ανάγκες'. Σε γενικές γραμμές, τα κίνητρα αντιπροσωπεύουν τις δυνάμεις που ωθούν ένα άτομο να συμπεριφέρεται με έναν συγκεκριμένο τρόπο βάσει ορισμένων στόχων. Προκειμένου ένας οργανισμός να αποκτήσει, να διατηρήσει και να ικανοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό του, είναι απαραίτητη η ουσιαστική χρήση κινήτρων και όπως οι Hellriegel, Slocum και Woodman (1992) υπογραμμίζουν, οι παρακινούμενοι εργαζόμενοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην απόδοση του οργανισμού.

Παρόλο που θεωρητικά η εφαρμογή κινήτρων φαίνεται απλή, τις περισσότερες φορές είναι δύσκολο να αποκαλυφθεί τι πραγματικά παρακινεί τους ανθρώπους. Οι Hellriegel et al (1992) σημειώνουν ότι τα κίνητρα είναι κάτι εσωτερικό, και δεν είναι ξεκάθαρο τι υποκινεί ποιον. Η πολυπλοκότητα της παρακίνησης των ανθρώπων στην εργασία δεν αφορά μόνο τη διοίκηση, η οποία χρειάζεται να γνωρίζει και να κατανοεί τι πραγματικά παρακινεί τους ανθρώπους, καθώς επηρεάζεται η εργασιακή τους απόδοση, αλλά αφορά και τους

εργαζόμενους, οι οποίοι πρέπει να γνωρίζουν τι να περιμένουν από την εργασία τους και εάν είναι ικανοποιημένοι με αυτή (Marchington και Wilkinson, 2005).

2.2 Θεωρίες Κινήτρων

Οι θεωρίες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση είναι οι θεωρίες κινήτρων που 'αποτελούν τον θεμέλιο λίθο της θεωρητικής προσέγγισης του φαινομένου της εργασιακής ικανοποίησης και μπορούν να χωριστούν σε δυο μεγάλες κατηγορίες' (Τσουνής και Σαράφης, 2016). Η πρώτη περιλαμβάνει τις προσεγγίσεις που επικεντρώνονται στο περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων και η δεύτερη τις θεωρίες διεργασίας, που δίνουν έμφαση στις συνθήκες και τις συμπεριφορές που ενθαρρύνουν την απόδοση στην εργασία (Cole, 2002). Μέσα από τις θεωρίες, η παροχή κινήτρων για εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται από τα σημαντικότερα στοιχεία για την επιτυχία μιας επιχείρησης και όπως αναφέρει ο Saxena (2009), 'χρειάζεστε κάποιο βαθμό νοημοσύνης, ορισμένες βασικές γνώσεις, δεξιότητες για μελέτη και διαχείριση χρόνου, αλλά αν δεν έχετε κίνητρο, δεν θα πάτε μακριά'.

2.2.1 Θεωρίες Περιεχομένου

Μια από τις πιο γνωστές θεωρίες περιεχομένου είναι η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow, ο οποίος τοποθετεί βαθμιαία σε μια πυραμίδα τις ανάγκες των ανθρώπων. Στην πυραμίδα των αναγκών προηγούνται οι φυσιολογικές και ακολουθούν οι ανάγκες ασφάλειας, οι κοινωνικές, οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και τέλος αυτοπραγμάτωσης (Τσουνής και Σαράφης, 2016). Ο μισθός και οι συνθήκες εργασίας μπορεί να είναι τα κίνητρα για τους ανθρώπους που επιθυμούν να ικανοποιήσουν μόνο τις φυσιολογικές τους ανάγκες. 'Οι ανάγκες ασφάλειας περιλαμβάνουν την επιθυμία για σταθερή εργασία και ασφάλιση, καθώς και για σωματική και ψυχική ευεξία' (Τσουνής και Σαράφης, 2016). Οι κοινωνικές ανάγκες συνδέονται με την ανάγκη φιλίας, αγάπης και το αίσθημα του ανήκειν. Στις ανάγκες αυτοεκτίμησης περιλαμβάνεται η προσωπική αίσθηση του επιτεύγματος, της αυτοπεποίθησης και της αναγνώρισης ή του σεβασμού από τους άλλους και οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης αφορούν την επιθυμία για ανάπτυξη και επαγγελματική πρόοδο στο υψηλότερο επίπεδο (Τσουνής και Σαράφης, 2016). Οι άνθρωποι προσπαθούν πάντα να ικανοποιήσουν κάποιες ανάγκες, αν και μερικές φορές είναι δύσκολο και πολύ περίπλοκο να

επιτευχθεί. Με βάση την ιεράρχηση του Maslow, πρέπει αρχικά να ικανοποιηθούν οι ανάγκες στο χαμηλότερο επίπεδο και στη συνέχεια οι ανάγκες στο υψηλότερο επίπεδο. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που μπορούν να παρακινήσουν τους ανθρώπους στην εργασία, αλλά όπως σημειώνουν και οι Marchington και Wilkinson (2005) 'οι άνθρωποι πρέπει πρώτα να ικανοποιήσουν μια συγκεκριμένη ανάγκη πριν προχωρήσουν στην επόμενη ανάγκη στην πυραμίδα'. Η θεωρία του Maslow προσεγγίζει με απλότητα την κατανόηση της συμπεριφοράς του ατόμου στο χώρο εργασίας (Τσουνής και Σαράφης, 2016). Μέσω της προσέγγισης του Maslow εισήχθη η σημαντικότερη και βασικότερη ανάγκη, της αυτοπραγμάτωσης, η οποία έδωσε το έναυσμα στη διοίκηση να ασχοληθεί και με την εκπλήρωση των ανώτερων αναγκών των εργαζομένων πέρα από την εκπλήρωση των κατώτερων τους αναγκών. Παρέχοντας την ευκαιρία στους εργαζόμενους να εκπληρώσουν την ανάγκη τους για αυτοπραγμάτωση, η οποία οδηγεί στην αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, η διοίκηση μιας επιχείρησης καταφέρνει να ενσωματώσει τους στόχους των υπαλλήλων με τους επιχειρηματικούς στόχους.

Ωστόσο, σύμφωνα με τον Thomson (2002), οι ερευνητές αργότερα αμφισβήτησαν τον ιεραρχικό χαρακτήρα της εξήγησης του Maslow. Η λειτουργία των πέντε κατηγοριών αναγκών ως ανεξάρτητων παραγόντων δεν επιβεβαιώθηκε αφού 'την ίδια στιγμή, ορισμένες ανάγκες εντάσσονται σε παραπάνω από μια κατηγορίες' (Τσουνής και Σαράφης, 2016), όπως επίσης δεν επιβεβαιώθηκε η βασική θέση του Maslow, σύμφωνα με την οποία η ικανοποίηση μιας ανάγκης οδηγεί στη μείωση της σημασίας της και στην εστίαση σε μια ανώτερη (Κάντας, 1998; Kaur, 2013). Παρόλα αυτά, η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow αποτελεί μια σημαντική προσέγγιση των κινήτρων, μέσω της οποίας μπορούν να εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα, προσδιορίζοντας τις ανάγκες των εργαζομένων στην εργασία και κατά πόσο η διοίκηση μοιράζεται και κατανοεί αυτές τις ανάγκες με το ανθρώπινο δυναμικό της.

Η στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους είναι πιθανό να επηρεαστεί από τα κίνητρα που τους παρέχει η διοίκηση. Ως εκ τούτου αναπτύχθηκε μια αρκετά δημοφιλής θεωρία, η θεωρία δυο παραγόντων του Herzberg. Ο Herzberg διένειμε τους παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα των εργαζομένων και την ικανοποίηση από την εργασία τους σε παράγοντες κίνητρα και αντικίνητρα (παράγοντες υγιεινής). Σύμφωνα με τους Marchington

και Wilkinson (2005) 'τα κίνητρα τείνουν να συνδέονται με θετικά συναισθήματα περιλαμβάνοντας εγγενείς παράγοντες όπως η επίτευξη, η ευθύνη, η αναγνώριση, η πρόοδος και η ίδια η εργασία'. Φυσικά, αν κάποιος δεν αισθάνεται ικανοποιημένος για μια συγκεκριμένη πτυχή της εργασίας του, δεν σημαίνει απαραίτητα ότι αισθάνεται δυσαρεστημένος. Από την άλλη, τα αντικίνητρα, όπως σημειώνουν οι Marchington και Wilkinson (2005), 'συνδέονται με αρνητικά συναισθήματα και περιλαμβάνουν την εταιρική πολιτική, τις συνθήκες εργασίας, την εποπτεία και την αμοιβή'. Βασικό σημείο σύμφωνα με τους Marchington και Wilkinson (2005) είναι ότι 'εάν δεν πληρούνται οι συντελεστές αντικινήτρων, τα κίνητρα δεν έχουν μεγάλη χρησιμότητα'. Οι παράγοντες αντικινήτρων δεν προσφέρουν ικανοποίηση, αλλά όπως δηλώνει ο Mullins (2005), χρησιμεύουν στην αποτροπή της δυσαρέσκειας. Η κακή εποπτεία ή η ανεπαρκής πληρωμή μπορεί να επηρεάσουν την στάση του υπαλλήλου και να προκληθεί δυσαρέσκεια, ωστόσο, εάν δεν υπάρχουν, δεν μπορεί το άτομο να οδηγηθεί στην εργασιακή ικανοποίηση. Για τη δημιουργία αισθημάτων ικανοποίησης, η προσοχή της διοίκησης θα πρέπει να στραφεί στους παράγοντες που υπάγονται στην κατηγορία των κινήτρων (Κουτούζης, 1999). Ωστόσο, 'η απουσία δυσάρεστων χαρακτηριστικών από μια εργασία δεν κάνει απαραίτητως την εργασία ικανοποιητική' Robbins (2005).

Αν και η θεωρία του Herzberg έχει προσφέρει σημαντικά, οι κύριες επικρίσεις για τη θεωρία των δύο παραγόντων αφορούν την περιορισμένη εφαρμογή της θεωρίας και της μεθοδολογίας της. Σύμφωνα με τον Mullins (2005) η θεωρία εφαρμόστηκε μόνο σε εργαζόμενους σε χειρωνακτικές θέσεις που εκτελούσαν μονότονες εργασίες με περιορισμένο περιθώριο ανάπτυξης. Επομένως, κάτι που επηρεάζει τους υπαλλήλους σε έναν οργανισμό μπορεί να μην επηρεάζει τους υπαλλήλους σε έναν άλλο. Η θεωρία απέτυχε στο να λάβει υπόψη την διαφορετικότητα του κάθε ατόμου, αφού κάθε επιχείρηση διαφέρει στον τρόπο που διαχειρίζεται το ανθρώπινο της δυναμικό και κάθε εργαζόμενος διαφέρει στον τρόπο που μπορεί να κινητοποιηθεί. Επιπλέον, η θεωρία επικρίθηκε ότι είναι μεθοδολογικά άκαμπτη. 'Τόσο τα κίνητρα, όσο και οι παράγοντες υγιεινής μπορούν να δώσουν αισθήματα ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης, ενώ ένας παράγοντας μπορεί να λειτουργεί ταυτόχρονα ως κίνητρο και αντικίνητρο' (Rollinson, 2008).

Μια ακόμη θεωρία περιεχομένου είναι η διπολική θεωρία του McGregor. Σύμφωνα με τον Robbins (2005), ο Douglas McGregor πρότεινε δύο διαφορετικές απόψεις για τους ανθρώπους. Η μια πλευρά είναι ουσιαστικά αρνητική, με την ονομασία θεωρία X, ενώ η άλλη είναι θετική, η θεωρία Y. Ο McGregor, στην έρευνά του, είχε μελετήσει πραγματικά τα δύο ακραία είδη ατόμων, σχετικά με τη στάση και τη συμπεριφορά τους στην εργασία.

Ο McGregor, μέσω της Θεωρίας X, υποθέτει ότι τα άτομα που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία ανθρώπων είναι άτομα που δεν τους αρέσει να εργάζονται και προσπαθούν να το αποφύγουν όποτε είναι δυνατόν. Προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους και να αποδίδουν καλά, τέτοια άτομα, πρέπει να εξαναγκάζονται και να τους ασκείται πίεση για να εργαστούν. Ο McGregor προϋποθέτει ότι τέτοιοι άνθρωποι είναι τεμπέληδες ή δεν τους αρέσει να έχουν ευθύνες και δεν έχουν καμία επιθυμία για δουλειά ή για επιτυχία ούτε στόχους. Είναι άνθρωποι που δεν είναι φιλόδοξοι και αποζητούν εργασιακή ασφάλεια πάνω απ' όλα. Τα άτομα «X» πρέπει να ελέγχονται και να τους παρέχονται κίνητρα για να εργαστούν.

Από την άλλη, σύμφωνα με τον Robbins (2005), τα άτομα της Θεωρίας Y θεωρούνται άτομα με θετική στάση απέναντι στην εργασία. Τα άτομα «Y» βλέπουν την εργασία ως κάτι φυσικό όπως η ανάπαυση. Χαρακτηρίζονται από την ανάγκη αυτονομίας και δημιουργικότητας, ενώ αξιοποιούν κάθε ευκαιρία για να αναπτύξουν τα ταλέντα τους' (Carson, 2005). Το ενδιαφέρον τους για εκμάθηση νέων μεθόδων και τεχνικών και η αγάπη για την εργασία τους είναι η πρώτη τους μέριμνα. Η ανταμοιβή για αυτά τα άτομα δεν είναι τόσο τα χρήματα όσο η επιθυμία τους να έχουν προκλήσεις στην εργασία τους και να είναι δημιουργικοί.

Ωστόσο, όπως αναφέρει ο Robbins (2005), ο McGregor πίστευε ότι η θεωρία Y είναι πιο έγκυρη από τη θεωρία X. Προτείνει ότι, για να μεγιστοποιηθεί το κίνητρο των εργαζομένων, υπάρχει η ανάγκη συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η προσφορά τους σε υπεύθυνες θέσεις εργασίας και θέσεις που έχουν προκλήσεις, όπως επίσης και η συμμετοχή σε καλές ομαδικές σχέσεις. Οι προϊστάμενοι θα ήταν καλό να δημιουργήσουν ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να λειτουργούν αποδοτικότερα παρέχοντας τους την ευκαιρία να ενσωματώσουν τους δικούς τους στόχους με αυτούς του οργανισμού. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητη η ανάγκη

δέσμευσης του εργατικού δυναμικού για την αποτελεσματική παροχή κινήτρων και την ικανοποίησή του.

Η θεωρία του McGregor μπορεί να αποτελέσει τη βάση, όπου μπορεί να γίνει ο προσδιορισμός του είδους εργασίας που μπορούν να κάνουν οι άνθρωποι «X» ή «Y». Ο Robbins (2005) αναφέρει ότι 'οι αξιώσεις και των δύο θεωριών μπορεί να είναι κατάλληλες σε μια συγκεκριμένη κατάσταση', καθώς οι ανάγκες και οι συμπεριφορές των ανθρώπων είναι διαφορετικές κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Η κύρια κριτική στην θεωρία του McGregor είναι ότι 'αποτελεί θεωρητική προσέγγιση που μπορεί να ενισχύσει και να υποβοηθήσει την άσκηση του διευθυντικού ρόλου, όχι όμως να οδηγήσει στην πλήρη ερμηνεία πιο σύνθετων καταστάσεων, όπως η εργασιακή ικανοποίηση' (Foster, 2000; Κάντας, 1998).

Σύμφωνα με τους Gibson, Ivancevich και Donnelly (1991), ο David McClelland πρότεινε μια θεωρία κινήτρων βασισμένη στις επίκτητες ανάγκες. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία σε όλους υπάρχουν τρία βασικά επίκτητα κίνητρα: για επίτευξη στόχων, για δημιουργία δεσμών (διαπροσωπικές σχέσεις) και για εξουσία. Όλοι έχουν επιθυμία κάλυψής τους και η διαφορά βρίσκεται στο βαθμό που η καθεμιά χαρακτηρίζει τον καθένα ξεχωριστά (Montana και Charnon, 2008; Κουτούζης, 1999). Ο McClelland (1962) πίστευε ότι 'πολλές ανάγκες αποκτώνται από την κουλτούρα μιας κοινωνίας'. Προτείνει ότι 'όταν μια ανάγκη είναι ισχυρή σε ένα άτομο, το άτομο παρακινείται σε συμπεριφορά που οδηγεί στην ικανοποίησή του' (Gibson et al, 1991).

Οι άνθρωποι που έχουν σε αυξημένο επίπεδο την ανάγκη για επίτευξη, είναι άνθρωποι που 'έχουν την επιθυμία να προσφέρουν κάτι καλύτερο ή πιο αποτελεσματικό από ό,τι έχει ήδη προσφερθεί' (Robbins, 2005). Ο στόχος τους είναι η ανάληψη προσωπικής ευθύνης για την επίλυση ενός πιθανού προβλήματος. Δουλεύουν για τις προκλήσεις και ικανοποιούνται όταν παρέχουν λύσεις στα προβλήματα. Αν και οι στόχοι τους είναι δύσκολοι, είναι ρεαλιστικοί και προσπαθούν να βιώσουν την επιτυχία και την ικανοποίηση μέσω των δικών τους προσπαθειών. 'Άρα στα άτομα με υψηλό κίνητρο επίτευξης πρέπει να ανατίθενται σύνθετες και απαιτητικές εργασίες που αποτελούν για αυτούς πρόκληση' (Τσουνής και Σαράφης, 2016). Τα άτομα που έχουν αυξημένη την ανάγκη για εξουσία, επιθυμούν να έχουν επιρροή

στους άλλους και να έχουν τον έλεγχο. Ασχολούνται περισσότερο με το να επηρεάζουν τους άλλους και να κερδίζουν κύρος (Hellriegel et al, 1992). Για αυτά τα άτομα η εργασιακή τους θέση πρέπει να περιλαμβάνει αρμοδιότητες που καλύπτουν την επιθυμία για έλεγχο και επιρροή στους άλλους (Montana και Charnon, 2008; Κουτούζης, 1999). Τέλος, δεδομένου ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι σημαντικές για τους ανθρώπους στην εργασία, τα άτομα που έχουν περισσότερη ανάγκη για δημιουργία δεσμών, προτιμούν να συμμετέχουν σε καταστάσεις συνεργασίας και να διαμορφώνουν σχέσεις αμοιβαίας κατανόησης (Robbins, 2005).

Παρόλο που ο McClelland πρότεινε τρία είδη κινήτρων, δόθηκε περισσότερη έμφαση στην ανάγκη επίτευξης, καθώς θεωρήθηκε πιο σημαντική. Ο στόχος του McClelland μέσω της έρευνάς του ήταν να διευκολύνει τον εντοπισμό των αναγκών των ατόμων, προκειμένου να επιτευχθεί η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Ωστόσο, η θεωρία του McClelland επικρίθηκε, καθώς δεν ήταν δυνατόν να διασαφηνιστεί εάν οι επίκτητες ανάγκες θα μπορούσαν να συνεχίζουν να υπάρχουν στη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου (Gibson et al, 1991). Επιπλέον δίνεται μια 'μονοδιάστατη έμφαση στο γνωστικό πεδίο, που οδηγεί στην παράβλεψη της επίδρασης των πολιτισμικών παραγόντων' (Τσουνής και Σαράφης, 2016).

2.2.2 Θεωρίες Διεργασίας

Σημαντικότερη από τις θεωρίες διεργασίας θεωρείται η θεωρία της προσδοκίας του Vroom. Σύμφωνα με τον Vroom (1964), η θεωρία αυτή βασίζεται στις προσδοκίες που οι άνθρωποι φέρουν στην εργασία τους και στο πλαίσιο και τον τρόπο με τον οποίο ικανοποιούνται αυτές οι προσδοκίες. Η θεωρία αυτή περιλαμβάνει τρεις ξεχωριστές μεταβλητές. Αρχικά είναι η μεταβλητή της «ελκυστικότητας», δηλαδή το πιθανό αποτέλεσμα ή ανταμοιβή που μπορεί να επιτευχθεί στην εργασία. Είναι σημαντικό για τα άτομα να γνωρίζουν ότι οι ανταμοιβές θα είναι διαθέσιμες σύμφωνα με τις προσδοκίες τους (Mullins, 2005).

Η δεύτερη μεταβλητή είναι ο δεσμός μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβής. 'Οι άνθρωποι έχουν την αντίληψη ότι εάν εκτελούν την εργασία τους σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο θα επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα (Robbins, 2005), άρα αναμένουν ότι οι ανταμοιβές σχετίζονται με την απόδοση (Mullins, 2005). Ως εκ τούτου, υπάρχει η ανάγκη να δοθούν στους υπαλλήλους σαφείς κατευθυντήριες γραμμές για το τι θα πρέπει να κάνουν για να επιτύχουν ορισμένα

αποτελέσματα, όπως επίσης να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στα κριτήρια αξιολόγησης των επιδόσεων τους, διευκολύνοντας την επίτευξη των προσδοκιών τους.

Η τελευταία μεταβλητή είναι η σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης. Οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται ότι η άσκηση μιας συγκεκριμένης προσπάθειας θα οδηγήσει σε απόδοση (Robbins, 2005). Επομένως, οι εργαζόμενοι, προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους, θα πρέπει να γνωρίζουν την αξία των επιδόσεων σε σχέση με την προσπάθεια.

Ο κύριος στόχος της θεωρίας της προσδοκίας είναι να παρακινήσει τους υπαλλήλους να χρησιμοποιούν τις προσδοκίες τους για να διαχειριστούν τη συμπεριφορά τους. Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να πιστεύουν ότι 'θα αποκτήσουν τα αποτελέσματα που επιθυμούν, όπως η αμοιβή, η ασφάλεια της θέσης εργασίας, η αίσθηση ολοκλήρωσης, εάν αποδίδουν σε ένα ορισμένο επίπεδο' (George και Jones, 2005). Ως εκ τούτου, 'τα άτομα παρακινούνται να εκτελούν τα καθήκοντά τους σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο μόνο εάν αυτό το επίπεδο οδηγεί στα επιθυμητά αποτελέσματα' (Vroom, 1964). Μέσω της θεωρίας της προσδοκίας, θίγεται επίσης το θέμα ανταμοιβής τονίζοντας την ανάγκη να ευθυγραμμιστεί το σύστημα επιβράβευσης της επιχείρησης σύμφωνα με τις προσδοκίες των εργαζομένων. 'Η διοίκηση πρέπει να αποδείξει στους εργαζόμενους ότι η προσπάθεια θα αναγνωρίζεται και θα επιβραβεύεται, τόσο από χρηματικής όσο και από μη χρηματικής πλευράς' (Marchington και Wilkinson, 2005). Παρόλα αυτά, είναι εξίσου σημαντικό να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται ότι θα λάβουν από την επιχείρηση αυτό που αξίζουν και μετά την επίτευξη του συγκεκριμένου επιπέδου απόδοσης να το λαμβάνουν όντως (George και Jones, 2005).

Ωστόσο, η θεωρία της προσδοκίας κρίνεται γενικά ως δύσκολη στην εφαρμογή, ενώ οι εφαρμογές της παρουσιάζουν καλύτερα αποτελέσματα στη διερεύνηση της παρακίνησης, παρά στο σκέλος που αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση (Κάντας, 1998).

Η θεωρία της ισοτιμίας συνδέεται με το έργο του Adams. Σύμφωνα με τον Robbins (2005), υπάρχουν πολλά αποδεικτικά στοιχεία που υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι συγκρίνουν αυτά που προσφέρουν και αυτά που τους προσφέρονται σε σχέση με των άλλων και οι όποιες ανισότητες μπορεί να επηρεάσουν το βαθμό προσπάθειας που ασκούν. Οι άνθρωποι

αναμένουν ορισμένα αποτελέσματα σε αντάλλαγμα για ορισμένες συνεισφορές ή εισροές και τα αποτελέσματα αυτά αναμένεται να κατανέμονται δίκαια στους εργαζομένους. Όταν ο υπάλληλος νιώσει πως αδικείται θα ελαττώσει την απόδοσή του, ενώ όταν υπάρχει αίσθηση δικαιοσύνης θα προσπαθήσει να αυξήσει την ποιότητα και ποσότητα της εργασίας του (Τσουνής και Σαράφης, 2016). Η θεωρία της ισοτιμίας του Adams έστρεψε το ενδιαφέρον στο θέμα της δίκαιης κατανομής των αμοιβών και στο ρόλο που παίζει για την παραγωγικότητα το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης (Τσουνής και Σαράφης, 2016).

Η θεωρία της στοχοθέτησης βασίζεται στο έργο του Locke και στηρίζεται στη διαπίστωση ότι κάθε ενέργεια πρέπει να κατευθύνεται προς κάποιο στόχο και να έχει ένα σκοπό (Τσουνής και Σαράφης, 2016). Σύμφωνα με τον Mullins (2005) 'οι άνθρωποι προσπαθούν να επιτύχουν στόχους για να ικανοποιήσουν τα συναισθήματα και τις επιθυμίες τους' και αυτοί οι στόχοι μπορούν να αποτελέσουν σημαντική πηγή κινήτρων (Robbins, 2005). Η θεωρία αυτή συνδέει την επαγγελματική ικανοποίηση με τους εργασιακούς στόχους του ατόμου, σε σχέση με την τελική τους επίτευξη, το βαθμό δυσκολίας τους, την υποστήριξη από τον οργανισμό, τις ικανότητές του και τις αμοιβές που λαμβάνει από την εργασία του (Τσουνής και Σαράφης, 2016).

Σήμερα η διοίκηση δίνει έμφαση στη διατύπωση σαφών και ρεαλιστικών στόχων οι οποίοι είναι αποδεκτοί από τους εργαζόμενους ενισχύοντας τη συμμετοχή του προσωπικού στην διαμόρφωση αυτών των στόχων. Παρόλα αυτά ως θεωρία έχει δεχθεί αμφισβήτηση για το αν η επιλογή κάποιου δύσκολου στόχου είναι πραγματική ή αφορά, για παράδειγμα, μια προσπάθεια εντυπωσιασμού από μέρος του εργαζομένου (Κάντας, 1998).

2.3 Σχεδιασμός Εργασίας

Ο Bassett (1994) υποδεικνύει ότι 'ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας αποτελεί ευκαιρία για εποικοδομητική βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων'. Ο Mullins (2005) ορίζει τον σχεδιασμό της εργασίας ως 'τη σχέση μεταξύ των εργαζομένων με τη φύση και το περιεχόμενο των θέσεων εργασίας και τις λειτουργίες τους'. Ο σχεδιασμός της εργασίας μπορεί να συμβάλει σημαντικά, όχι μόνο στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία, αλλά και στο επίπεδο των επιδόσεων της επιχείρησης. Μέσα από το σχεδιασμό της

εργασίας μπορεί να βελτιωθεί και να αυξηθεί η προσωπική ικανοποίηση των ανθρώπων από την εργασία τους. Επιπλέον, η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί έναν από τους πιο πολύτιμους πόρους της, τους ανθρώπους της, προκειμένου να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές τους και έτσι να επιτελέσουν αποτελεσματικά το έργο τους (Mullins, 2005).

Ανανεώνοντας συνεχώς το σχεδιασμό μιας συγκεκριμένης εργασίας, ώστε να προσαρμοστεί στις περαιτέρω αλλαγές, η επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων στην εργασία. Ο σχεδιασμός της εργασίας βασίζεται στην ιδέα ότι η ίδια η εργασία είναι το κλειδί για το κίνητρο των εργαζομένων και τρεις τρόποι προσθήκης προκλήσεων στην εργασία είναι μέσω της ποικιλίας, η αυτονομία και η εμπλοκή στην λήψη αποφάσεων. Μια σχετική έρευνα που αφορά τους εργαζόμενους της αυτοκινητοβιομηχανίας Volvo, η οποία παρήγαγε αυτοκίνητα καλύτερης ποιότητας επειδή οι εργαζόμενοι ήταν ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους (Morgan, 1986), δείχνει την άμεση σχέση μεταξύ του αποτελεσματικού σχεδιασμού θέσεων εργασίας και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Επομένως, επικρατεί η άποψη ότι ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση στην εργασία.

2.4 Εμπλουτισμός Εργασίας

Όταν ολοκληρωθεί ο σχεδιασμός μιας εργασίας και ένα άτομο έχει εργαστεί σε εκείνη την θέση για κάποιο χρονικό διάστημα, υπάρχει η πιθανότητα να ξεπεραστεί ο αρχικός ενθουσιασμός για τη συγκεκριμένη εργασία. Έτσι, η διοίκηση καλείται να αναζητήσει διαφορετικούς τρόπους εμπλουτισμού της επαγγελματικής ζωής των εργαζομένων. Μια μέθοδος σχεδιασμού θέσεων εργασίας είναι ο εμπλουτισμός της εργασίας, ο οποίος επιδιώχθηκε από τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg. Ο Mullins (2005) υποστηρίζει ότι 'μια εργασία εμπλουτίζεται με την αύξηση της ευθύνης, των ευκαιριών εμπλοκής για πρόοδο και το αίσθημα της επίτευξης'. Ο πρωταρχικός στόχος του εμπλουτισμού της εργασίας είναι να επιτρέψει στους ανθρώπους να ενεργούν αυτόνομα και να είναι υπεύθυνοι για το σχεδιασμό, την εκτέλεση και τον έλεγχο της εργασίας τους (Mullins, 2005).

Σύμφωνα με τον Gray (2004) 'μέσω του εμπλουτισμού των θέσεων εργασίας, οι διευθυντές επαναπροσδιορίζουν τις θέσεις εργασίας, ώστε να μεγιστοποιήσουν την επίτευξη των στόχων, την αναγνώριση, την ευθύνη και το ενδιαφέρον που παρέχει η ίδια η εργασία'. Οι Hackman και Oldham (1976) πίστευαν ότι υπάρχουν πέντε βασικοί παράγοντες που αφορούν τον εμπλουτισμό της εργασίας: η ποικιλία δεξιοτήτων, η «ταυτότητα» της εργασίας, η σημασία της εργασίας, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση. Έτσι, η κάθε εργασία, όσο πιο πολύ εκπληρώνει τα σημεία κάθε παράγοντα, τόσο πιο παρακινητική είναι (Gray, 2004). Μέσα από την ποικιλία των δεξιοτήτων τους, οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να συνεισφέρουν σε διάφορες δραστηριότητες στην επιχείρηση, ενώ, μέσω της συγκεκριμενοποίησης των καθηκόντων, όπως προτείνουν οι Hackman και Oldham, οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτελέσουν μια εργασία από την αρχή της διαδικασίας μέχρι το τέλος της και να νιώσουν το αίσθημα της επίτευξης. Μέσω της αυτονομίας, οι εργαζόμενοι μπορούν να επιλέξουν τον δικό τους τρόπο να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους και με την ανατροφοδότηση, ο εργοδότης μπορεί να διαπιστώσει εάν γίνεται σωστά η κάθε εργασία αποφασίζοντας εάν θα συνεχίσει να εκτελείται με τον ίδιο τρόπο ή αν θα πρέπει να αλλάξουν ορισμένες πτυχές της (Gray, 2004).

Ως εκ τούτου, η σημασία του εμπλουτισμού της εργασίας είναι να παρέχει στους εργαζόμενους μια σημαντική και γεμάτη προκλήσεις εργασία (Mullins, 2005), βοηθώντας τους έτσι να φθάσουν στην εργασιακή ικανοποίηση και την αποτελεσματική απόδοση.

2.5 Ο Ρόλος της Διοίκησης

Μέσα στο πλαίσιο του ρόλου ενός διευθυντή είναι να παρέχει στους εργαζομένους την καλύτερη δυνατή επαγγελματική ζωή. Ο προϊστάμενος διαδραματίζει έναν πολύ σημαντικό ρόλο όσον αφορά τα κίνητρα και ο στόχος του πρέπει να είναι να διατηρεί ικανοποιημένους τους υπαλλήλους του, διατηρώντας παράλληλα την παραγωγικότητα. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, ο διευθυντής πρέπει να γνωρίζει καλά τους υπαλλήλους τους. Η παρακίνηση είναι σαφώς ευθύνη της διοίκησης μιας επιχείρησης και πολλές φορές είναι οι διευθυντές που ασυνείδητα αποθαρρύνουν τους υπαλλήλους τους (Argyle, 1972).

Αρχικά, σημαντικό ρόλο για παρακίνηση έχουν οι ικανότητες ενός ατόμου και οι ευκαιρίες που προσφέρει η επιχείρηση. Ένα άτομο με περιορισμένες ικανότητες για μια συγκεκριμένη εργασία μπορεί πιθανότατα να μην είναι παραγωγικός υπάλληλος, ενώ αν ένα άτομο είναι σε θέση να εκτελέσει μια εργασία, η έλλειψη ευκαιριών εκ μέρους της διοίκησης μπορεί να επηρεάσει την παρακίνησή του (Gibson et al, 1991). Παράγοντες όπως ο κακός εξοπλισμός ή οι κακές συνθήκες εργασίας μπορεί να αποθαρρύνουν τους εργαζόμενους και να επηρεάσουν την απόδοσή τους.

Όπως αναφέρουν οι Gibson et al (1991), 'η παρακίνηση μπορεί να διαχειριστεί'. Εάν υπάρχει ανάγκη βελτίωσης της απόδοσης, η παρακίνηση των εργαζομένων είναι το πιο σοφό πράγμα που μπορεί να κάνει ένας διευθυντής. Η παρέμβαση του διευθυντή μπορεί να βασιστεί στη δημιουργία μιας ενθαρρυντικής και υποστηρικτικής ατμόσφαιρας στο χώρο εργασίας, η οποία θα οδηγήσει στην εργασιακή ικανοποίηση και στην βελτίωση της απόδοσης.

Σημαντικό κομμάτι της διοίκησης για εργασιακή ικανοποίηση είναι η αμοιβή. Εάν οι διευθυντές κατέβαλλαν στους υπαλλήλους τους δίκαιους μισθούς, η εργασιακή ικανοποίηση θα μπορούσε να βελτιωθεί επηρεάζοντας θετικά την παραγωγικότητά τους (Topolosky, 2000). Η αμοιβή μπορεί να αποτελέσει την μεγαλύτερη κινητήριο δύναμη, ωστόσο, το κυριότερο κίνητρο είναι η ανάπτυξη του σεβασμού προς τον εαυτό και τους άλλους. Η αμοιβή για την εξαιρετική απόδοση, την πρόοδο και την ευθύνη είναι ενδείξεις ότι ο εργαζόμενος είναι ένα αξιόλογο δυναμικό της επιχείρησης και ότι το έργο που ανέλαβε πέτυχε, επειδή οι ικανότητές του ήταν απαραίτητες για την ολοκλήρωσή του. Παρόλα αυτά, μόνο η χρηματική αμοιβή δεν οδηγεί στην εργασιακή ικανοποίηση (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959).

Η επιλογή του σωστού ατόμου για τη διεξαγωγή μιας εργασίας είναι σημαντική και βασικό μέλημα της διοίκησης πρέπει να είναι η εκπαίδευση των υπαλλήλων για να κάνουν την εργασία τους αποτελεσματικά, διασφαλίζοντας έτσι ότι τα αποτελέσματα που αναμένονται επιτυγχάνονται (Morgan, 1986). Ως εκ τούτου, η διεύθυνση θα πρέπει να γνωρίζει την ποικιλία των αναγκών, των ικανοτήτων και των στόχων των ανθρώπων, καθώς υπάρχουν διαφορετικές προτιμήσεις από διαφορετικά άτομα. Η ευθύνη της διοίκησης έγκειται στην

παρακολούθηση αυτών των προτιμήσεων με στόχο να καταφέρουν και να διατηρήσουν την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού.

Οι διευθυντές έχουν τη δική τους εργασιακή συμπεριφορά, στυλ και τεχνικές, τις οποίες ενδεχομένως μιμούνται οι άνθρωποι. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό τα στελέχη μιας επιχείρησης να έχουν στόχους που επικεντρώνονται στην ορθή κατεύθυνση της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ο Mullins (2005) δηλώνει ότι 'η ευγενική και γεμάτη ενδιαφέρον συμπεριφορά της διοίκησης είναι πιθανό να δημιουργήσει συνθήκες ικανοποίησης στους εργαζομένους'. Ο διευθυντής που μπορεί να παρακινήσει τους υπαλλήλους να θέλουν να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους θα είναι επιτυχής.

Ωστόσο, η διεύθυνση μπορεί να μην είναι σε θέση να επιτύχει τους επιχειρηματικούς της στόχους χωρίς τη δέσμευση και εμπιστοσύνη των εργαζομένων. Η διοίκηση πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζεται τις αλλαγές λόγω του υψηλού ανταγωνισμού και για να το πετύχει αυτό χρειάζεται αφοσιωμένο προσωπικό (Dessler, 2000). Η αφοσίωση και δέσμευση των υπαλλήλων είναι καίρια στοιχεία, τα οποία οφείλει να επιδιώξει η διοίκηση. Κερδίζοντας την αφοσίωση των ατόμων σίγουρα θα έχει επιτευχθεί σε αρκετά υψηλό βαθμό η εργασιακή ικανοποίηση. Στο παράδειγμα της SAS, η οποία είναι μια από τις μεγαλύτερες ιδιωτικές εταιρείες λογισμικού και βρίσκεται στην πρώτη θέση στη λίστα των εταιρειών με τα καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα, φαίνεται ότι 'η διοίκηση έχει ανακαλύψει ότι τα αισθήματα είναι οι πραγματικοί οδηγοί πιστότητας των εργαζομένων και έχει θέσει την ευτυχία του ανθρώπινου δυναμικού της ως έναν από τους πρωταρχικούς στόχους της εταιρείας', αφού η κουλτούρα της είναι κτισμένη πάνω στην εμπιστοσύνη (onHR Management, 2015).

Κατά συνέπεια, ο ενεργός ρόλος της διοίκησης στην παρακίνηση του προσωπικού είναι αναμφίβολα απαραίτητος. Η διεύθυνση πρέπει να επιδιώκει την παρακίνηση των εργαζομένων για να συνεισφέρουν τις γνώσεις, τις ικανότητες και την εμπειρία τους, δεδομένου ότι αυτή η συνεισφορά επηρεάζει την εργασιακή τους απόδοση και την απόδοση της επιχείρησης στο σύνολο (George και Jones, 2005). Ως εκ τούτου, είναι ευθύνη της διοίκησης να κατευθύνει το προσωπικό και να παρέχει θέσεις εργασίας που διακατέχονται

από δικαιοσύνη και που προσφέρουν προκλήσεις, ποικιλομορφία και ευκαιρίες, ώστε να ικανοποιήσουν το ανθρώπινο τους δυναμικό (Mullins, 2005).

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία

3.1 Ερευνητικές Μέθοδοι

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι και τεχνικές για τη συλλογή δεδομένων σχετικά με μια έρευνα. Μερικές από τις συνήθεις μεθόδους είναι η παρατήρηση, οι συνεντεύξεις και τα ερωτηματολόγια. Οι παρατηρήσεις και οι συνεντεύξεις απαιτούν από τους ερευνητές να συμμετέχουν με προσωπική επικοινωνία με τους υπό εξέταση εργαζομένους. Η παρατήρηση θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για αυτή την μεταπτυχιακή διατριβή, αλλά δεν είναι μόνο χρονοβόρα, κάτι που δεν μπορεί να εφαρμοστεί στην προκειμένη περίπτωση, αλλά επίσης μπορεί να «επισκιαστεί» από προκαταλήψεις όσον αφορά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων από τον ερευνητή. Όσον αφορά τις συνεντεύξεις, δεν χρησιμοποιήθηκαν για την διατριβή αυτή, παρόλο που μέσω αυτών μπορούν να συγκεντρωθούν ποιοτικά στοιχεία. Τα αποτελέσματα της ερευνητικής διαδικασίας μπορεί να αλλοιωθούν λόγω της προκατάληψης του ερευνητή, όσον αφορά τα θέματα εργασιακής ικανοποίησης, και οι απαντήσεις σε πιθανές ερωτήσεις ενδέχεται να επιβάλλονται έμμεσα. Επιπλέον, οι ερωτώμενοι μπορεί να μην αναφερθούν στις πραγματικές καταστάσεις, δεδομένου ότι οι υπάλληλοι δεν είναι εξοικειωμένοι με τον ερευνητή, επηρεάζοντας έτσι την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων. Τέλος, τα δεδομένα που συλλέγονται μέσω συνεντεύξεων δεν είναι τυποποιημένα. Συνεπώς, η ερμηνεία των αποτελεσμάτων μπορεί να μην είναι εύκολη. (Marchington και Wilkinson, 2005)

3.2 Ερωτηματολόγιο - Η Επιλεγόμενη Μέθοδος

Το ερωτηματολόγιο θεωρείται το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο ερευνητικό εργαλείο. Ο Armstrong (1984) υποστηρίζει ότι 'τα ερωτηματολόγια έχουν το πλεονέκτημα ότι είναι σχετικά φτηνά στη διαχείριση και την ανάλυση, ειδικά όταν υπάρχουν μεγάλοι αριθμοί'.

‘Απαιτούν ελάχιστους πόρους και, επιπλέον, μπορούν να παρέχουν ένα μεγάλο δείγμα’ (Marchington και Wilkinson, 2005). Τα ερωτηματολόγια είναι ένα βασικό εργαλείο για τη πρωτογενή έρευνα και είναι χρήσιμα στη συλλογή πληροφοριών, παρέχοντας συγχρόνως στον ερευνητή αριθμητικά δεδομένα. Σε αντίθεση με τις συνεντεύξεις και την παρατήρηση, τα ερωτηματολόγια μπορούν να ολοκληρωθούν χωρίς να είναι παρών ο ερευνητής, αποφεύγοντας τυχόν επιρροές από την παρουσία του ερευνητή, οι οποίες ενδέχεται να επηρεάσουν την εγκυρότητα της χρησιμοποιούμενης μεθόδου. Εντούτοις, τα ερωτηματολόγια απαιτούν συνήθως ένα μεγάλο δείγμα λόγω του μεγάλου αριθμού που «σπαταλούνται», όπως για παράδειγμα τα ερωτηματολόγια που δεν ολοκληρώνονται ή δεν επιστρέφονται ή αυτά που ολοκληρώνονται λανθασμένα και είναι ως εκ τούτου άχρηστα για τη συλλογή δεδομένων.

3.2.1 Η Διαμόρφωση του Ερωτηματολογίου

Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στο σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου λαμβάνοντας υπόψη ‘το είδος των ερωτήσεων που πρέπει να χρησιμοποιηθούν και τη συνολική μορφή του ερωτηματολογίου’ (Marchington και Wilkinson, 2005). Υπάρχουν ερωτήσεις που ζητούν στοιχεία όπως η ηλικία ή το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων, στα οποία είναι πιο αναμενόμενη η λήψη «ορθών» απαντήσεων. Τέτοιες ερωτήσεις τέθηκαν στο πρώτο μέρος (Μέρος Α) του ερωτηματολογίου που ετοιμάστηκε για αυτή την μεταπτυχιακή διατριβή (Παράρτημα). Σε αυτή την ενότητα τα προσωπικά ερωτήματα εστιάστηκαν στην ηλικία, το φύλο, το επίπεδο μόρφωσης, την οικογενειακή κατάσταση και τα χρόνια υπηρεσίας των ερωτηθέντων στην εταιρεία.

Επιπλέον, ένα ερωτηματολόγιο μπορεί να περιέχει κλειστού ή ανοιχτού τύπου ερωτήματα. Τα κλειστού τύπου ερωτήματα μπορούν να απαντηθούν με μια απάντηση ναι ή όχι, περιορίζοντας την πιθανότητα ποικιλίας διαφορετικών απαντήσεων. Για κλειστού τύπου ερωτήματα ‘χρησιμοποιείται συνήθως η κλίμακα Likert, παρέχοντας μια διαβάθμιση της γνώμης των ερωτηθέντων’ (Marchington και Wilkinson, 2005) σε πέντε διαβαθμίσεις: 1. συμφωνώ απόλυτα, 2. συμφωνώ, 3. ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4. διαφωνώ και 5. διαφωνώ απόλυτα (Παράρτημα, Μέρος Β). Στόχος του ερωτηματολογίου είναι να αποκτήσει όσο το δυνατόν πιο διαφανείς απαντήσεις και μέσω των ερωτήσεων του δευτέρου μέρους να συγκεντρωθούν ποσοτικά στοιχεία.

Η μορφή του ερωτηματολογίου στοχεύει να ενθαρρύνει τους ερωτηθέντες να αφιερώσουν το χρόνο τους και να απαντήσουν. Ως εκ τούτου, στοχεύει να παρέχει όσο το δυνατόν σαφέστερα ερωτήματα, καθώς και οδηγίες, χωρίς να προκαλεί κάποια αμφιβολία στους ερωτηθέντες. Το μήκος του ερωτηματολογίου περιορίστηκε σε τρεις σελίδες, ενθαρρύνοντας κατ'αυτόν τον τρόπο τους υπαλλήλους να συμμετάσχουν στην ερευνητική διαδικασία πιο θετικά. Μαζί με το ερωτηματολόγιο δόθηκε στους υπαλλήλους μια συνοδευτική επιστολή (Παράρτημα), η οποία παρουσιάζει τον ερευνητή, το θέμα και τον σκοπό της έρευνας. Μέσα από την συνοδευτική επιστολή τονίστηκε και διαβεβαιώθηκε στους ερωτηθέντες το ζήτημα της εμπιστευτικότητας και της ανωνυμίας.

3.3 Δείγμα

Σκοπός της δειγματοληψίας είναι η εξέταση διαφορετικών ιδεών και αντιλήψεων. Όσο μεγαλύτερο είναι το δείγμα, τόσο πιο κοντά είναι στον πραγματικό πληθυσμό. Ως εκ τούτου, δεδομένου ότι ο πληθυσμός της επιχείρησης είναι μάλλον μικρός (100 άτομα), η διανομή ερωτηματολογίων έγινε σε όλους τους υπαλλήλους από όλα τα επίπεδα της εταιρείας. Προηγήθηκε επικοινωνία με την διεύθυνση της επιχείρησης και ενημέρωση της για τα ερευνητικά ερωτήματα και τους στόχους της έρευνας και ακολούθως τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν από τον ίδιο τον ερευνητή στις εγκαταστάσεις της εταιρείας. Ωστόσο, ήταν σημαντικό να ελεγχτεί ότι οι ερωτηθέντες είναι σε θέση να καταλάβουν όλα τα ερωτήματα (Marchington και Wilkinson, 2005), γι' αυτό δόθηκε αρχικά σε μερικούς υπαλλήλους (πέντε άτομα) ένα προσχέδιο του ερωτηματολογίου πιλοτικά. Με αυτό το τρόπο διορθώθηκαν ορισμένες μικρές παραλείψεις από το ερωτηματολόγιο και έγιναν κάποιες βελτιώσεις για την καλύτερη κατανόηση από τους ερωτηθέντες. Ακολούθως, δόθηκαν από τον ερευνητή προσωπικά τα ερωτηματολόγια σε όλο το προσωπικό, ούτως ώστε εάν υπήρχε οτιδήποτε που δεν ήταν κατανοητό να αποσαφηνιστεί, εξοικονομώντας ταυτόχρονα πολύτιμο χρόνο.

Κεφάλαιο 4

Ανάλυση Αποτελεσμάτων

4.1 Επεξεργασία και Ανάλυση Δεδομένων

Το στατιστικό πρόγραμμα SPSS VERSION 20 χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων (Μέρος Α και Β) που συγκεντρώθηκαν από τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Μόνο 66 ερωτηματολόγια καταχωρήθηκαν στο πρόγραμμα SPSS, καθώς τα υπόλοιπα από τα 100 ήταν ελλιπή ή δεν επιστράφηκαν. Χρησιμοποιήθηκαν περιγραφικές και επαγωγικές στατιστικές που παρέχουν δημογραφικές πληροφορίες και ανάλυση συσχετισμών αντίστοιχα. Το πρόγραμμα SPSS ήταν το πιο κατάλληλο για την συγκεκριμένη έρευνα και την ανάλυση των δεδομένων όπως φαίνεται από την παρακάτω ανάλυση.

4.2 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση

4.2.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Σύμφωνα με τα στοιχεία που προέκυψαν μέσα από την ανάλυση των δεδομένων όπως φαίνεται πιο κάτω (Πίνακες 1-5), το 89,4% των υπαλλήλων στην εταιρεία είναι άνδρες και μόλις το 10,6% είναι γυναίκες. Οι πλήστοι εργαζόμενοι είναι μεταξύ της ηλικίας των 40 – 49 με ποσοστό 33,3%. Εξίσου μεγάλο ποσοστό κατέχουν και οι ηλικίες των 30 – 39 με ποσοστό 30,3%. Οι μεγαλύτεροι ηλικιακά, δηλαδή άτομα άνω των 50 ετών, αποτελούν το 22,7% και τα πιο νεαρά άτομα ηλικίας 20 – 29 αποτελούν το 13,6% των υπαλλήλων. Από τα στοιχεία για το μορφωτικό επίπεδο φαίνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων με ποσοστό 75,8% είναι κάτοχοι απολυτηρίου λυκείου. Μόνο το 12,1% είναι κάτοχοι πτυχίου, το 9,1% κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο και μόλις το 3% είναι κάτοχοι διπλώματος. Το 74,2% των υπαλλήλων είναι έγγαμοι, το 18,2% είναι άγαμοι και το 7,6% είναι διαζευγμένοι. Το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων, 56,1%, εργάζεται στην εταιρεία πάνω από 6 χρόνια.

Μικρότερη μερίδα των εργαζομένων με ποσοστό 19,7% απασχολείται στην εταιρεία 1 – 3 χρόνια και 16,7% εργάζεται 4 – 6 χρόνια. Μόνο το 7,6% εργάζεται λιγότερο από 1 χρόνο στην εταιρεία.

Πίνακας 1. Φύλο

	Συχνότητα	Ποσοστό
Άνδρας	59	89.4
Γυναίκα	7	10.6
Σύνολο	66	100.0

Πίνακας 2. Ηλικία

	Συχνότητα	Ποσοστό
20 – 29	9	13.6
30 – 39	20	30.3
40 – 49	22	33.3
50 και άνω	15	22.7
Σύνολο	66	100.0

Πίνακας 3. Επίπεδο Μόρφωσης

	Συχνότητα	Ποσοστό
Λύκειο	50	75.8
Δίπλωμα	2	3.0
Πτυχίο	8	12.1
Μεταπτυχιακό	6	9.1
Σύνολο	66	100.0

Πίνακας 4. Οικογενειακή Κατάσταση

	Συχνότητα	Ποσοστό
Άγαμος/η	12	18.2
Έγγαμος/η	49	74.2
Διαζευγμένος/η	5	7.6
Σύνολο	66	100.0

Πίνακας 5. Χρόνια Υπηρεσίας στην Εταιρεία

	Συχνότητα	Ποσοστό
< 1 χρόνο	5	7.6
1-3 χρόνια	13	19.7
4-6 χρόνια	11	16.7
> 6 χρόνια	37	56.1
Σύνολο	66	100.0

4.2.2 Ποσοστά και Μέσος Όρος Μεταβλητών

Στον Πίνακα 6 και 7 που παρατίθενται παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης με τα ποσοστά για κάθε βαθμίδα (1-5) και ο μέσος όρος της κάθε μεταβλητής. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με σειρά μέσου όρου, δηλαδή όσο πιο κοντά στο 1 (Συμφωνώ απόλυτα) είναι ο μέσος όρος, τόσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι ερωτηθέντες με την συγκεκριμένη μεταβλητή. Ο Πίνακας 6 αποτελείται από δυο μεταβλητές, οι οποίες έχουν αρνητική «χρoιά» και ο μέσος όρος πρέπει να είναι όσο πιο κοντά στο 5 (Διαφωνώ απόλυτα). Ο Πίνακας 7 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των υπόλοιπων 18 μεταβλητών.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 6 πιο κάτω, το 86,4% των ερωτηθέντων δεν χρειάζονται να τους κατευθύνουν για να εργαστούν και το 81,8% διαφωνεί όσον αφορά με την ανάληψη ευθυνών στην εργασία. Φυσικά υπάρχει ένα ποσοστό του 13,6%, το οποίο διατηρεί μια ουδέτερη στάση σχετικά με την ανάγκη του για κατεύθυνση στην εργασία και 15,2% των ερωτηθέντων δεν συμφωνούν ούτε διαφωνούν αν τους αρέσει να έχουν ευθύνες. Μόλις το 3% αποτελείται από άτομα στα οποία δεν αρέσει να έχουν ευθύνες στην εργασία τους.

Πίνακας 6. Κατεύθυνση και Ευθύνες στην Εργασία

		1	2	3	4	5
	Μέσος Όρος	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1. Πρέπει να με αναγκάσουν και να με κατευθύνουν για να δουλέψω	4,2576	0%	0%	13.6%	47.0%	39.4%
2. Δεν μου αρέσει να έχω ευθύνες	4,0758	1,5%	1,5%	15,2%	51,5%	30,3%

Από τα αποτελέσματα που φαίνονται στον Πίνακα 7 πιο κάτω, φαίνεται ότι η μεταβλητή, η οποία έχει τον θετικότερο αντίκτυπο στους εργαζόμενους είναι η ανταμοιβή που θα τους οδηγήσει να εργάζονται πιο σκληρά. Το 83,4% των ερωτηθέντων μπορεί να παρακινηθεί και να εργάζεται πιο σκληρά μέσα από την ανταμοιβή. Εντούτοις, το 15,2% διατηρεί μια πιο ουδέτερη στάση ως προς την ανταμοιβή ως κίνητρο για αύξηση της παραγωγικότητας.

Όσον αφορά το εργασιακό περιβάλλον, η εταιρεία, μέσα από τα αποτελέσματα, φαίνεται να παρέχει ένα αρκετά καλό εργασιακό περιβάλλον, αφού σε αυτό συμφωνεί το 81,8% των υπαλλήλων. Το ποσοστό των ερωτηθέντων το οποίο βλέπει θετικά το εργασιακό του περιβάλλον είναι πολύ ψηλό, το οποίο «υποσκιάζει» το ποσοστό του 12,1% το οποίο ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το ποσοστό του 6,1% το οποίο διαφωνεί.

Ο παράγοντας της αφοσίωσης των υπαλλήλων στην εταιρεία είναι σε αρκετά υψηλό ποσοστό, με το 71,2% των ερωτηθέντων να είναι αφοσιωμένο στην συγκεκριμένη εταιρεία, με το 51,5% να συμφωνεί απόλυτα για την αφοσίωση του. Ωστόσο, το 13,6% των εργαζομένων δεν αισθάνεται αφοσιωμένο και δεσμευμένο στην εταιρεία που εργάζεται.

Ακολουθεί η σαφήνεια των στόχων και της στρατηγικής της εταιρείας, που όπως φαίνεται, είναι αρκετά ξεκάθαρη στο 78,8% των υπαλλήλων. Το 15,2% των ερωτηθέντων ανταποκρίνεται με πιο ουδέτερη στάση ως προς το πώς η εργασία τους συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων και τη στρατηγική της εταιρείας και μόλις το 6,1% διαφωνεί.

Το 71,2% των ερωτηθέντων αισθάνεται ότι έχει δίκαιη και αξιοκρατική μεταχείριση από τον διευθυντή του. Το 21,2% δεν εκφράζει την άποψή του για το συγκεκριμένο θέμα, ενώ το 7,6% βλέπει αρνητικά την μεταχείριση που έχει από τον διευθυντή του.

Μέσα από τα αποτελέσματα, φαίνεται ότι ένα πολύ ψηλό ποσοστό, το 78,8% των υπαλλήλων, αισθάνεται άξιο και σεβαστό στην εργασία του. Υπάρχει φυσικά ένα ποσοστό του 15,2% που ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ το 6,1% δεν νιώθει άξιο και σεβαστό στην εργασία του.

Το θέμα της εργασιακής ασφάλειας βρίσκεται στην έβδομη θέση, όσον αφορά το ποσοστό ικανοποίησης του προσωπικού, δείχνοντας το 62,1% των ερωτηθέντων να νιώθουν ασφάλεια για την θέση εργασίας τους. Εντούτοις, ποσοστό του 9,1% δεν νιώθει ασφαλές στην εργασία του και 28,8% διατυπώνει μια ουδέτερη στάση στο θέμα ασφάλειας.

Την ασφάλεια στην εργασία ακολουθεί η παροχή ποικιλίας δραστηριοτήτων. Ένα αρκετά ψηλό ποσοστό, το 71,3% των ερωτηθέντων, νιώθει ικανοποιημένο με την ποικιλία δραστηριοτήτων που έχει στην θέση εργασίας του. Ωστόσο, το 18,2% αισθάνεται ότι δεν του παρέχεται η ποικιλία δραστηριοτήτων μέσα στην εργασία του, η οποία θα το ικανοποιήσει επαρκώς, ενώ το 10,6% διατηρεί ουδέτερη στάση, σχετικά με την ποικιλία που του παρέχει η εταιρεία.

Η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων στο χώρο εργασίας φαίνεται να θεωρείται από το 69,7% πολύ καλή έως πάρα πολύ καλή. Το 24,2% έχει μια πιο ουδέτερη στάση απέναντι στο θέμα της επικοινωνίας και δεν καθορίζει κατά πόσο θεωρεί ότι υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων σε διαφορετικά τμήματα. Μόλις το 6,1% αισθάνεται ότι η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων δεν είναι καλή.

Το εργασιακό περιβάλλον που προσφέρει η εταιρεία, σε σχέση με τις κτιριακές εγκαταστάσεις, την τεχνολογία και την καθαριότητα, για το 70,1% των υπαλλήλων, θεωρείται πολύ καλό. Ωστόσο, το 25,8% διατηρεί ουδέτερη στάση προς το θέμα του εργασιακού περιβάλλοντος, άρα έχει μια όχι και τόσο θετική εικόνα, και το 6% των υπαλλήλων θεωρεί ότι δεν παρέχονται καλές συνθήκες εργασίας από την εταιρεία.

Το θέμα της εργασιακής αναγνώρισης, βρίσκεται στην ενδέκατη θέση σε σχέση με τις υπόλοιπες μεταβλητές, όσον αφορά την ικανοποίηση του προσωπικού. Μια όχι και τόσο καλή θέση, μιας και αποτελεί αρκετά σημαντικό παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης. Το 68,2% των υπαλλήλων θεωρεί ότι η συμβολή του στην εταιρεία αναγνωρίζεται από τον διευθυντή του. Φυσικά υπάρχει ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό, 22,7%, που δεν προσδιορίζει αν αναγνωρίζεται ή όχι από τον διευθυντή του και ένα 9,1% το οποίο θεωρεί ότι δεν αναγνωρίζεται η συμβολή του στην εταιρεία.

Ακολούθως, το 72,8% των υπαλλήλων εργάζονται στην συγκεκριμένη θέση στην εταιρεία γιατί τους αρέσει. Παρόλο που το ποσοστό θετικής ανταπόκρισης είναι αρκετά υψηλό, εντούτοις, το 15,2% διαφωνεί στο ότι εργάζεται στη θέση του γιατί του αρέσει και το 6,1% διαφωνεί απόλυτα.

Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι το 63,7% των ερωτηθέντων έχει αρκετή ελευθερία στην θέση εργασίας του για να αναλαμβάνει πρωτοβουλία όταν χρειάζεται. Ενώ είναι ένα αρκετά ψηλό ποσοστό, σε σχέση με τις υπόλοιπες μεταβλητές εργασιακής ικανοποίησης που αναλύθηκαν, το θέμα της ελευθερίας για ανάληψη πρωτοβουλιών, τοποθετείται στις τελευταίες θέσεις, δηλαδή στην δέκατη τρίτη θέση. Το 21,2% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 15,2% θεωρεί ότι δεν του παρέχεται όση ελευθερία χρειάζεται για να μπορεί να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες.

Μια όχι και τόσο καλή θέση, δέκατη τέταρτη θέση, κατέχει η παροχή ευκαιριών για επαγγελματική ανέλιξη. Το 63,6% των υπαλλήλων είναι ικανοποιημένο με τις ευκαιρίες επαγγελματικής προόδου που του παρέχονται, ωστόσο ένα σημαντικό ποσοστό, 22,7% δεν είναι ικανοποιημένο από τις ευκαιρίες που του παρέχει η εταιρεία. Το 13,6% των υπαλλήλων δεν εκφέρει συγκεκριμένη άποψη για το θέμα της επαγγελματικής ανέλιξης.

Όσον αφορά τις ευκαιρίες για εκπαίδευση του προσωπικού για περαιτέρω βελτίωση και ανάπτυξη που παρέχονται από την εταιρεία, διαπιστώνεται, ότι ενώ το 51,5% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι του παρέχονται ευκαιρίες εκπαίδευσης, εντούτοις ένα πολύ μεγάλο ποσοστό, 34,8%, παραμένει ουδέτερο σχετικά με την εκπαίδευσή του. Ωστόσο, 13,6% των

ατόμων θεωρούν ότι δεν έχουν ευκαιρίες εκπαίδευσης, τοποθετώντας το θέμα της εκπαίδευσης του προσωπικού στις αδυναμίες της εταιρείας.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων, 54,5%, αισθάνεται προσωπική ολοκλήρωση μέσα από την εργασία του, αν και είναι σχετικά χαμηλό ποσοστό. Το 24,2% είναι ουδέτερο και δεν προσδιορίζει κατά πόσον αισθάνεται να ολοκληρώνεται μέσα από την εργασία του και το 21,3% θεωρεί ότι η εργασία του δεν του δίνει την αίσθηση προσωπικής ολοκλήρωσης. Αν και το θέμα της προσωπικής ολοκλήρωσης είναι σε κάποιο βαθμό υποκειμενικό, εντούτοις αποτελεί έναν ουσιώδη παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης, ο οποίος δεν εκπληρώνεται επαρκώς στην συγκεκριμένη εταιρεία.

Όσον αφορά την αμοιβή που λαμβάνει το προσωπικό, φαίνεται ότι οι μισοί περίπου υπάλληλοι, το 51,5%, είναι ικανοποιημένοι με την αμοιβή που λαμβάνουν και το υπόλοιπο ποσοστό είτε διαφωνεί, είτε κρατά πιο ουδέτερη στάση. Ένα αρκετά υψηλό ποσοστό, το 33,3% των υπαλλήλων, διαφωνεί με την αμοιβή που παίρνει σε σχέση με την εργασία που κάνει, με το 13,6% να διαφωνεί απόλυτα. Αυτά τα αποτελέσματα τοποθετούν το θέμα της αμοιβής στους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης που χρήζουν βελτίωση.

Ο ανασχεδιασμός των καθηκόντων των θέσεων εργασίας φαίνεται να χρήζει μεγάλης προσοχής, αφού τοποθετείται ως παράγοντας που προσφέρει την λιγότερη εργασιακή ικανοποίηση στο προσωπικό, με μόλις το 18,2% να νιώθει ικανοποιημένο με τον συνεχή ανασχεδιασμό των καθηκόντων του. Πάνω από το μισό προσωπικό, το 54,5%, ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί για το αν είναι ικανοποιημένο από τον ανασχεδιασμό των καθηκόντων του, πράγμα που δείχνει ότι αρκετοί εργαζόμενοι ίσως δεν γνωρίζουν κατά πόσον ανασχεδιάζονται τα καθήκοντά τους, καθώς μπορεί η εταιρεία να μην παρέχει σε ικανοποιητικό βαθμό την συγκεκριμένη μεταβλητή. Ωστόσο, ένα αρκετά ψηλό ποσοστό, το 27,3% δεν νιώθει ικανοποιημένο με τον ανασχεδιασμό των καθηκόντων του, δείχνοντας ότι γνωρίζει τι σημαίνει ανασχεδιασμός των καθηκόντων, αλλά δεν το εισπράττει.

Πίνακας 7. Κίνητρα και Εργασιακή Ικανοποίηση

		1	2	3	4	5
	Μέσος Όρος	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1. Η ανταμοιβή μπορεί να με κάνει να εργάζομαι πιο σκληρά	1,7121	47.0%	36.4%	15.2%	1.5%	0%
2. Η εταιρεία δημιουργεί ένα καλό εργασιακό περιβάλλον	1,9091	33,3%	48,5%	12,1%	6,1%	0%
3. Είμαι αφοσιωμένος/η σε αυτήν την εταιρεία	1,9091	51.5%	19.7%	15.2%	13.6%	0%
4. Κατανοώ με ποιο τρόπο η δουλειά μου συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων και τη στρατηγική της εταιρείας	1,9697	30.3%	48.5%	15.2%	6.1%	0%
5. Έχω δίκαιη και αξιολογική μεταχείριση από τον διευθυντή μου	2,0909	28.8%	42.4%	21.2%	6.1%	1.5%
6. Αισθάνομαι άξιος/α και σεβαστός/ή στην εργασία μου	2,1667	10.6%	68.2%	15.2%	6.1%	0%
7. Αισθάνομαι ασφάλεια για τη θέση εργασίας μου	2,2121	27.3%	34.8%	28.8%	7.6%	1.5%
8. Είμαι ικανοποιημένος/η με την ποικιλία δραστηριοτήτων που έχω στη θέση εργασίας μου	2,2121	25.8%	45.5%	10.6%	18.2%	0%
9. Υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων σε διαφορετικά τμήματα	2,2576	10.6%	59.1%	24.2%	6.1%	0%

	Μέσος Όρος	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
10. Η εταιρεία παρέχει καλές συνθήκες εργασίας από άποψη κτιριακών εγκαταστάσεων, τεχνολογίας, καθαριότητας κ.λπ	2,3485	4.5%	63.6%	25.8%	4.5%	1.5%
11. Έχω την κατάλληλη αναγνώριση για τη συμβολή μου από τον διευθυντή μου	2,3788	3.0%	65.2%	22.7%	9.1%	0%
12. Εργάζομαι σε αυτή τη θέση γιατί μου αρέσει	2,3788	16.7%	56.1%	6.1%	15.2%	6.1%
13. Έχω αρκετή ελευθερία στη θέση εργασίας μου για να αναλαμβάνω πρωτοβουλία όταν χρειάζεται	2,4394	7.6%	56.1%	21.2%	15.2%	0%
14. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες επαγγελματικής προόδου που μου παρέχονται	2,4848	10.6%	53.0%	13.6%	22.7%	0%
15. Μου παρέχονται ευκαιρίες εκπαίδευσης για βελτίωση των δεξιοτήτων μου και για απόκτηση νέων γνώσεων	2,5909	3.0%	48.5%	34.8%	13.6%	0%

	Μέσος Όρος	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
16. Η εργασία μου μου δίνει μια αίσθηση προσωπικής ολοκλήρωσης	2,6970	3.0%	51.5%	24.2%	15.2%	6.1%
17. Για την εργασία που κάνω, είμαι ικανοποιημένος/η με την αμοιβή που λαμβάνω	2,7121	24.2%	27.3%	15.2%	19.7%	13.6%
18. Είμαι ικανοποιημένος/η με τον συνεχή ανασχεδιασμό των καθηκόντων της θέσης εργασίας μου	3,0758	1.5%	16.7%	54.5%	27.3%	0%

4.3 Επαγωγική Στατιστική Ανάλυση

4.3.1 Ανάλυση Συσχετισμών (Correlations)

Η Ανάλυση Συσχετισμών είναι μια τεχνική που μπορεί να δείξει πόσο πολύ τα ζεύγη μεταβλητών συσχετίζονται. Όπου η σχέση είναι -1 , τότε υπάρχει τέλεια αρνητική συσχέτιση και όπου η σχέση είναι $+1$, υπάρχει τέλεια θετική συσχέτιση. Όσον αφορά μια σχέση που βρίσκεται στο 0 , δείχνει ότι δεν υπάρχει γραμμική σχέση μεταξύ των συγκεκριμένων μεταβλητών. Έχει γίνει επιλεκτική χρήση από την ανάλυση συσχετισμού διαφορετικών μεταβλητών, προκειμένου να δοθεί έμφαση στα αποτελέσματα που παρουσιάζουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον και εξυπηρετούν αποτελεσματικότερα την συγκεκριμένη έρευνα, όπως φαίνεται στον Πίνακα 8 παρακάτω.

Όπως είναι προφανές μέσω των αποτελεσμάτων, η αφοσίωση που έχουν οι υπάλληλοι στην εταιρεία που εργάζονται, συσχετίζεται θετικά με την αμοιβή που λαμβάνουν για την εργασία που κάνουν. Όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι υπάλληλοι με την αμοιβή που λαμβάνουν, τόσο πιο αφοσιωμένοι είναι στην εταιρεία τους. Επίσης, θετική συσχέτιση με την αφοσίωση παρουσιάζει και το καλό εργασιακό περιβάλλον που προσφέρει η εταιρεία, αφού φαίνεται

να υπογραμμίζεται από τους ερωτηθέντες η σημασία ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος για να υπάρχει αφοσίωση στην εταιρεία. Το καλό εργασιακό περιβάλλον που προσφέρει η εταιρεία, συσχετίζεται επίσης θετικά με την δίκαιη και αξιοκρατική μεταχείριση από τον διευθυντή της εταιρείας και κατ' επέκταση με την ασφάλεια που νιώθει το προσωπικό στην εργασία του. Είναι προφανές ότι η αίσθηση της ασφάλειας στην εργασία συσχετίζεται θετικά με τη δίκαιη μεταχείριση από τον διευθυντή. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερη ασφάλεια στην εργασία τους όταν γνωρίζουν ότι ο διευθυντής τους αντιμετωπίζει δίκαια και αξιοκρατικά. Η αίσθηση ασφάλειας στην εργασία συσχετίζεται επίσης με τον βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων όσον αφορά την αμοιβή που λαμβάνουν, καθώς η αμοιβή συντελεί άμεσα στον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων και κατ' επέκταση στην ασφάλεια που αισθάνονται στην εργασία τους. Πρέπει να προστεθεί επιπλέον, ότι η δίκαιη μεταχείριση από τον διευθυντή συσχετίζεται θετικά με την καλή επικοινωνία στο χώρο εργασίας. Η άδικη αντιμετώπιση των εργαζομένων μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην αποτελεσματική επικοινωνία σε ολόκληρη την εταιρεία.

Επιπρόσθετα, η κατάλληλη αναγνώριση για την συμβολή των υπαλλήλων από τον διευθυντή συσχετίζεται θετικά με τη δίκαιη και αξιοκρατική μεταχείριση από τον διευθυντή. Αναγνωρίζοντας τη συμβολή τους, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι αντιμετωπίζονται δίκαια από τον διευθυντή τους. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που αναγνωρίζονται για τη συμβολή τους, αισθάνονται ικανοποιημένοι με την αμοιβή που λαμβάνουν για την εργασία που κάνουν, όπως επίσης αισθάνονται ότι έχουν ευκαιρίες για επαγγελματική πρόοδο καθώς υπάρχει θετική συσχέτιση αυτών των μεταβλητών.

Όσον αφορά την ελευθερία για πρωτοβουλία, συνδέεται θετικά με την κατανόηση των στόχων και τη στρατηγική της εταιρείας μέσα από την εργασία. Οι εργαζόμενοι που έχουν πιο σαφή εικόνα για το πώς συμβάλλει η εργασία τους στους ευρύτερους στόχους και στρατηγικές της εταιρείας είναι πιο πιθανό να αισθάνονται πιο ελεύθεροι στην εργασία τους να ενεργούν ανεξάρτητα. Ωστόσο, η ελευθερία για πρωτοβουλία συσχετίζεται με την ποικιλία δραστηριοτήτων στην εργασία, αφού, συνήθως ο εργαζόμενος, έχοντας ποικιλία δραστηριοτήτων στην εργασία του, μπορεί να αποκτήσει περισσότερη ελευθερία να εκτελεί τα καθήκοντά του.

Ο βασικός παράγοντας του ανασχεδιασμού της εργασίας είναι προφανώς θετικά συσχετισμένος με την παροχή ποικιλίας δραστηριοτήτων στην εργασία. Για την παροχή ποικιλίας σε μια θέση εργασίας, πρέπει να πραγματοποιείται ένας συνεπής και τακτικός ανασχεδιασμός της εργασίας στην εταιρεία, ο οποίος συσχετίζεται με την κατανόηση των στόχων και τη στρατηγική της εταιρείας. Με τον συνεχή ανασχεδιασμό, γίνονται πιο ξεκάθαροι στους εργαζόμενους οι στόχοι και οι στρατηγικές της εταιρείας. Η κατανόηση των στόχων της εταιρείας συσχετίζεται με την προσωπική ολοκλήρωση. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται προσωπική ολοκλήρωση όταν τους παρέχονται ευκαιρίες εκπαίδευσης και επαγγελματικής προόδου, καθώς υπάρχει θετικός συσχετισμός μεταξύ τους. Κατ' επέκταση, η παροχή ευκαιριών επαγγελματικής προόδου, συσχετίζεται με το αίσθημα στους εργαζόμενους ότι αξίζουν και τους σέβονται.

Πίνακας 8. Ανάλυση Συσχετισμών

		Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες επαγγελματικής προόδου που μου παρέχονται	Έχω δίκαιη και αξιοκρατική μεταχείριση από τον διευθυντή μου	Για την εργασία που κάνω, είμαι ικανοποιημένος/η με την αμοιβή που λαμβάνω	Η εταιρεία αδημονεί ένα καλό εργασιακό περιβάλλον	Είμαι ικανοποιημένος/η με την ποικιλία δραστηριοτήτων που έχω στη θέση εργασίας μου	Κατανοώ με ποιό τρόπο η δουλειά μου συμβάλει στην επίτευξη των στόχων και τη στρατηγική της εταιρείας	Μου παρέχονται ευκαιρίες εκπαίδευσης για βελτίωση των δεξιοτήτων μου και για απόκτηση νέων γνώσεων	Είμαι ικανοποιημένος/η με τον συνεχή ανασχεδιασμό των καθηκόντων της θέσης εργασίας μου
Αισθάνομαι άξιος/α και σεβαστός/ή στην εργασία μου	Συντελεστής Συσχέτισης	.683**	.307*	.530**	.452**	.532**	.696**	.625**	.601**
Υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων σε διαφορετικά τμήματα	Συντελεστής Συσχέτισης	.519**	.548**	.393**	.367**	.376**	.414**	.302*	.289*
Είμαι αφοσιωμένος/η σε αυτήν την εταιρεία	Συντελεστής Συσχέτισης	.576**	.556**	.784**	.690**	.584**	.643**	.374**	.579**

Είμαι ικανοποιημένος/η με τον συνεχή ανασχεδιασμό των καθηκόντων της θέσης εργασίας μου	Συντελεστής Συσχέτισης	.621**	.313*	.523**	.401**	.610**	.701**	.399**	1
Η εταιρεία δημιουργεί ένα καλό εργασιακό περιβάλλον	Συντελεστής Συσχέτισης	.532**	.696**	.613**	1	.433**	.302*	.471**	.401**
Η εργασία μου μου δίνει μια αίσθηση προσωπικής ολοκλήρωσης	Συντελεστής Συσχέτισης	.649**	0,232	.468**	.512**	.677**	.776**	.718**	.679**
Αισθάνομαι ασφάλεια για τη θέση εργασίας μου	Συντελεστής Συσχέτισης	.441**	.843**	.652**	.603**	.516**	.249*	.138	.285*
Έχω αρκετή ελευθερία στη θέση εργασίας μου για να αναλαμβάνω πρωτοβουλία όταν χρειάζεται	Συντελεστής Συσχέτισης	.282*	.065	.215	.014	.581**	.605**	.235	.433**
Έχω την κατάλληλη αναγνώριση για τη συμβολή μου από τον διευθυντή μου	Συντελεστής Συσχέτισης	.638**	.651**	.687**	.562**	.658**	.545**	.498**	.502**
Για την εργασία που κάνω, είμαι ικανοποιημένος/η με την αμοιβή που λαμβάνω	Συντελεστής Συσχέτισης	.634**	.644**	1	.613**	.645**	.480**	.264*	.523**

** . Η συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο 0,01.

* . Η συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο 0,05.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

5.1 Αποτελέσματα - Συμπεράσματα

Στο σύνολό τους, τα αποτελέσματα της έρευνας τεκμηριώνουν εμπειρικά τη θετική στάση των υπαλλήλων σχετικά με την εργασία που κάνουν, οδηγώντας στο συμπέρασμα ότι είναι γενικά ικανοποιημένοι με το τι τους προσφέρει η εργασία τους στην συγκεκριμένη εταιρεία. Αυτό φαίνεται από το υψηλό ποσοστό των ερωτηθέντων, 72,8%, δηλώνοντας ότι εργάζονται στην συγκεκριμένη θέση γιατί τους αρέσει. Αξιοσημείωτο είναι και το υψηλό ποσοστό αφοσίωσης των υπαλλήλων στην συγκεκριμένη εταιρεία, 71,2%, που δείχνει την εκτίμησή τους προς την εταιρεία που εργάζονται. Μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται ότι το προσωπικό γενικότερα, αποτελείται από άτομα που δεν επιθυμούν να τους εξαναγκάσουν και να τους κατευθύνουν για να εργαστούν. Επιθυμούν να έχουν ελευθερία στην θέση εργασίας τους για να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και είναι άτομα τα οποία θέλουν να έχουν ευθύνες. Σημαντικό στοιχείο είναι ότι το 83,4% των υπαλλήλων έχει ανάγκη για ανταμοιβή, η οποία θα τους παρακινήσει να εργάζονται πιο σκληρά. Άρα, οι περισσότεροι υπάλληλοι φαίνεται να επιδιώκουν να τους παρέχονται κίνητρα για να γίνουν πιο αποδοτικοί και πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Η εταιρεία σε γενικές γραμμές παρέχει αρκετά κίνητρα για την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού, όπως οι ξεκάθαροι στόχοι, η ασφάλεια εργασίας, το καλό εργασιακό περιβάλλον και η ποικιλία δραστηριοτήτων στις θέσεις εργασίας. Ωστόσο, παρουσιάζονται ορισμένες αδυναμίες της εταιρείας σε συγκεκριμένους παράγοντες που επηρεάζουν σε αρκετό βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων. Οι ευκαιρίες εκπαίδευσης που παρέχονται από την εταιρεία για την βελτίωση των δεξιοτήτων και την απόκτηση νέων

γνώσεων είναι αρκετά μειωμένες, αφού το 48,4% των υπαλλήλων αισθάνονται ότι δεν έχει ευκαιρίες για περαιτέρω εκπαίδευση. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς εκπαιδευοντας το προσωπικό βελτιώνεται η απόδοση του και αναπτύσσονται οι δεξιότητες και γνώσεις του. Άρα, η απουσία τακτικών ευκαιριών για εκπαίδευση και ανάπτυξη, ελλοχεύει κινδύνους για την εταιρεία ευρύτερα, αφού μέσα από την ανάπτυξη του προσωπικού, μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική και αποδοτική και η εταιρεία.

Εξίσου σημαντικό ρόλο έχει και η οικονομική αμοιβή που λαμβάνουν οι υπάλληλοι για την εργασία που κάνουν και η συσχέτιση της με την αναγνώριση από τον διευθυντή. Το 33,3% αισθάνεται ότι δεν αμείβεται ικανοποιητικά για την εργασία που κάνει και το 31,8% αισθάνεται ότι δεν έχει την κατάλληλη αναγνώριση για την συμβολή του από τον διευθυντή. Όταν οι άνθρωποι θεωρούν ότι η συνεισφορά τους δεν αναγνωρίζεται οικονομικά και μη, μειώνεται η εργασιακή ικανοποίηση όπως επίσης και το κίνητρο για εργασία. Αντίστοιχα αποτελέσματα αφορούν και το αίσθημα της δίκαιης και αξιοκρατικής μεταχείρισης από τον διευθυντή. Ενώ, το μεγαλύτερο ποσοστό του προσωπικού νιώθει ότι έχει δίκαιη αντιμετώπιση από τον διευθυντή του, εντούτοις, το 28,8% δεν αντιμετωπίζεται δίκαια. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι αρκετά άτομα αισθάνονται ότι δεν εκτιμάται η προσφορά τους από τον διευθυντή της εταιρείας, δείχνοντας μια αδυναμία της διοίκησης να διατηρήσει την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού σε υψηλό επίπεδο. Η δίκαιη μεταχείριση και η εργασιακή αναγνώριση είναι παράγοντες που μειονεκτούν στην εταιρεία και έχουν αναπόφευκτα αρνητικές επιπτώσεις στο κίνητρο των εργαζομένων.

Παρόλο που η εταιρεία παρέχει ποικιλία δραστηριοτήτων στις θέσεις εργασίας και η κατανόηση των εργαζομένων για τον τρόπο που η εργασία τους συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων και τη στρατηγική της εταιρείας είναι σε αρκετά υψηλό επίπεδο, εντούτοις παρατηρούνται αρκετές ελλείψεις στον ανασχεδιασμό των καθηκόντων στις θέσεις εργασίας. Ανανεώνοντας συνεχώς το σχεδιασμό μιας συγκεκριμένης εργασίας, ώστε να προσαρμοστεί στις περαιτέρω αλλαγές, η εταιρεία μπορεί να διατηρήσει την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων της. Συνεπώς, αφού το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού αποτελείται από άτομα μέσης εκπαίδευση, υπάρχει ανάγκη να δοθεί

μεγαλύτερη προσοχή στον ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας που απαιτούν λιγότερα προσόντα.

Ωστόσο, βάσει της ανάλυσης των δεδομένων της πρωτοβάθμιας έρευνας, η διαφορά μεταξύ ικανοποίησης και δυσαρέσκειας φαίνεται να είναι πολύ μικρή σε ορισμένα ζητήματα. Αυτή η διαφορά φαίνεται στο θέμα της προσωπικής ολοκλήρωσης μέσα από την εργασία, για την οποία η άποψη του προσωπικού διχάζεται. Το 54,5% εκφράζεται θετικά ως προς την αίσθηση της προσωπικής ολοκλήρωσης, ενώ το 45,5% δεν αισθάνεται προσωπική ολοκλήρωση μέσα από την εργασία του. Το θέμα της προσωπικής ολοκλήρωσης είναι αρκετά πολυδιάστατο και σίγουρα όσο πιο μεγάλο ηλικιακά είναι ένα άτομο και πιο ώριμο, τόσο πιο πιθανό να αισθάνεται προσωπική ολοκλήρωση στην εργασία του. Τα άτομα που κατέχουν τίτλους σπουδών, μέσα από την μόρφωση και την καλλιέργεια που τυγχάνουν, μπορούν να αντιληφθούν κατά πόσον αισθάνονται ολοκληρωμένοι στην εργασία τους. Ωστόσο, η εταιρεία αποτελείται από αρκετά μεγάλο αριθμό εργατών, οι οποίοι πιθανό να αισθάνονται ότι δεν εκπληρώνονται οι προσδοκίες τους μέσα από την εργασία που εκτελούν, γι' αυτό δεν νιώθουν προσωπική ολοκλήρωση.

Εστιάζοντας στον παράγοντα της ελευθερίας για ανάληψη πρωτοβουλιών, ενώ αρκετοί από τους υπαλλήλους νιώθουν ότι έχουν την ελευθερία για πρωτοβουλία, εντούτοις ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό, 36,7%, αισθάνεται ότι δεν είναι ελεύθερο να αναλάβει πρωτοβουλίες. Όπως υποδείχθηκε στην Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας, ο περιορισμός και η μείωση της ελευθερίας των εργαζομένων μπορεί να επηρεάσει αρνητικά το κίνητρό τους και την ικανοποίηση από την εργασία τους. Παρόλα αυτά, η ανάληψη πρωτοβουλίας μπορεί να είναι μια προσωπική επιλογή των ατόμων και ίσως αυτό να εξαρτάται από το αν είναι άτομα τύπου X ή Y, βάσει της θεωρίας του McGregor και στηρίζονται στην προσωπική τους αντίληψη για τα πράγματα. Ενώ η εταιρεία παρέχει σε αρκετά μεγάλο βαθμό ποικιλία δραστηριοτήτων στις θέσεις εργασίας, εντούτοις η ελευθερία για ανάληψη πρωτοβουλίας παρέχεται πιο περιορισμένα στο προσωπικό μειώνοντας την εργασιακή του ικανοποίηση.

Ο βασικός παράγοντας της επικοινωνίας, παρόλο που σύμφωνα με την πλειοψηφία των εργαζομένων είναι σε αρκετά καλό επίπεδο, ωστόσο, ένα μεγάλο ποσοστό, 30,3%, θεωρεί ότι δεν υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων στην εταιρεία. Η αντιμετώπιση της

διοίκησης απέναντι στους υπαλλήλους έχει άμεσο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Οι εργαζόμενοι που δεν αντιμετωπίζονται δίκαια από τον διευθυντή τους το εκλαμβάνουν ως εμπόδιο αποτελεσματικής επικοινωνίας μέσα στην εταιρεία, αφού υπάρχει συσχέτιση της επικοινωνίας με την δίκαιη και αξιοκρατική μεταχείριση από τον διευθυντή. Άρα, διαφαίνεται και πάλι μια αδυναμία της διοίκησης στον τομέα της επικοινωνίας, η οποία αποτελεί ουσιαστικό εμπόδιο για την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού.

5.2 Εισηγήσεις – Σχέδιο Δράσης

Μέσα από τα στοιχεία της Πρωτοβάθμιας Έρευνας και της Ανασκόπησης της Βιβλιογραφίας, είναι προφανές ότι η κύρια ευθύνη και υποχρέωση παροχής εργασιακής ικανοποίησης στο ανθρώπινο δυναμικό είναι στους διευθυντές της εταιρείας. Σύμφωνα με τους Gibson et al (1991) 'τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να εξετάσουν το εργασιακό περιβάλλον όταν επιχειρούν να παρακινήσουν θετικά τους υπαλλήλους τους'. Ωστόσο, όπως τονίζουν 'δεν υπάρχει καθολική δομή για την παρακίνηση των εργαζομένων'. Στηριζόμενοι στις θεωρίες κινήτρων, οι διευθυντές μπορούν να διαπιστώσουν ότι ο κάθε εργαζόμενος είναι διαφορετικός, όσον αφορά τις ανάγκες του για να βιώσει εργασιακή ικανοποίηση. Έτσι, η Πρωτοβάθμια Έρευνα είναι χρήσιμη για τον προσδιορισμό όχι μόνο του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι παρακινούνται και ικανοποιούνται στην εργασία τους, αλλά και για τις περιπτώσεις δυσαρέσκειας τους. Ως εκ τούτου, πιο κάτω παρατίθενται διάφορες εισηγήσεις, υπό την μορφή σχεδίου δράσης, για περαιτέρω βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων. Οι κύριοι κύκλοι εισηγήσεων αφορούν τον ανασχεδιασμό εργασίας, την καταλληλότητα της διοίκησης, την αναγνώριση των εργαζομένων, την συμμετοχή των εργαζομένων και την επικοινωνία των τμημάτων.

5.2.1 Ανασχεδιασμός Εργασίας

Κάθε προτεινόμενη σύσταση φέρει τη δική της ουσία και σημασία για την εταιρεία. Ωστόσο, για να είναι αποτελεσματική η αλλαγή, θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα, με βάση την σημαντικότητα κάθε εισήγησης και των αναγκών της εταιρείας. Ο ανασχεδιασμός εργασίας θα πρέπει να είναι το πρώτο μέλημα της εταιρείας, καθώς οι εργαζόμενοι πρέπει πρώτα να γνωρίζουν τα καθήκοντά τους, τους στόχους και τις προσδοκίες που έχει η διοίκηση για αυτούς. Ένας σημαντικός αριθμός υπαλλήλων της εταιρείας, όπως φαίνεται από την

Πρωτοβάθμια Έρευνα, θεωρεί ότι η εργασία του δεν του προσφέρει το αίσθημα προσωπικής ολοκλήρωσης, είτε λόγω περιορισμένης ποικιλίας δραστηριοτήτων στην θέση εργασίας του, είτε λόγω μη ξεκάθαρου ορισμού των στόχων και της στρατηγικής της εταιρείας. Ως εκ τούτου, κατά κύριο λόγο, απαιτούνται ορισμένες αλλαγές στις θέσεις εργασίας μέσω του εμπλουτισμού της εργασίας. Ο πρωταρχικός στόχος του εμπλουτισμού της εργασίας είναι να επιτρέψει στους ανθρώπους να ενεργούν αυτόνομα και να είναι υπεύθυνοι για το σχεδιασμό, την εκτέλεση και τον έλεγχο της εργασίας τους. Αποτελεί μια εφικτή αλλαγή, καθώς είναι στη διακριτική ευχέρεια των διευθυντών να εισάγουν τέτοιες αλλαγές. Επομένως, ορισμένες αλλαγές που είναι πιθανόν να βελτιώσουν την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού, σύμφωνα με τον Robbins (2005), παρατίθενται πιο κάτω:

- Συνδυασμός καθηκόντων: Τα υπάρχοντα καθήκοντα μαζί με κάθε επιπρόσθετη εργασία που εκτελούν οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνδυαστούν από την διοίκηση της εταιρείας με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να δημιουργήσουν νέες ενότητες εργασίας.
- Καθιέρωση σχέσεων πελάτη: Ο εσωτερικός ή εξωτερικός πελάτης είναι ο χρήστης της υπηρεσίας στην οποία εργάζεται το άτομο. Έτσι, η διεύθυνση θα πρέπει να δημιουργήσει άμεσες σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και των πελατών, για τις θέσεις όπου είναι εφικτό και δυνατό.
- Διεύρυνση των θέσεων εργασίας κάθετα: Οι υπάλληλοι θα μπορούσαν να έχουν ευθύνες και έλεγχο, τα οποία αποτελούν καθήκοντα της διοίκησης, όπου είναι εφικτό. Αυτό θα ενθαρρύνει την αίσθηση των εργαζομένων για εργασιακή ανάπτυξη.
- Ανοιχτή επικοινωνία - ανατροφοδότηση: Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι ενήμεροι για το πόσο καλά εκτελούν τα καθήκοντά τους, υπογραμμίζοντας όχι μόνο τις αδυναμίες τους αλλά και τις δυνατότητές τους. Οι διευθυντές πρέπει να δίνουν άμεση και τακτική ανατροφοδότηση για την απόδοση των εργαζομένων. Όσον αφορά την επικοινωνία, οι Gibson et al (1991) υποστηρίζουν ότι είναι απαραίτητη περισσότερη και καλύτερη επικοινωνία. Έρευνες δείχνουν ότι 'οι εργοδότες θέλουν πιο ανοιχτή επικοινωνία και οι εργαζόμενοι θέλουν η διοίκηση να τους κρατά ενήμερους πιο τακτικά για το πώς προχωρά η εταιρεία' (Gibson et al, 1991). Επιπλέον, οι συναντήσεις με τον διευθυντή και

η πολιτική της «ανοιχτής πόρτας» μπορούν να είναι αποτελεσματικές για τη βελτίωση της επικοινωνίας μέσα στην εταιρεία. Οι συναντήσεις αυτές επιτρέπουν στους υπαλλήλους να συζητούν θέματα, που αφορούν την εργασία και τις στρατηγικές της εταιρείας, με το ανώτερο άτομο της διοίκησης.

Ο ανασχεδιασμός της εργασίας είναι ένα ουσιώδες και υψίστης σημασίας στοιχείο για την εταιρεία που συντελεί στην εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού. Ο εμπλουτισμός της εργασίας μέσα από τον ανασχεδιασμό της, μπορεί να βελτιώσει την ικανοποίηση από την εργασία και να αυξήσει την ποιότητα των υπηρεσιών. Οι υπάλληλοι της εταιρείας είναι άνθρωποι που αναζητούν το κίνητρο και την ανταμοιβή για να εργαστούν πιο σκληρά, όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα της έρευνας. "Όπου οι άνθρωποι έχουν κάποια επιρροή στο πώς να κάνουν τη δουλειά τους, και όπου βρίσκουν τη δουλειά τους ενδιαφέρουσα και γεμάτη προκλήσεις, είναι πολύ πιο πιθανό να έχουν εργασιακή ικανοποίηση, να έχουν κίνητρο και να αφοσιώνονται περισσότερο στην εταιρεία" (CIPD, 2003). Ως εκ τούτου, ο ανασχεδιασμός της εργασίας μπορεί να συμβάλει στην επιτυχία της εταιρείας μέσω της εργασιακής ικανοποίησης του ανθρώπινου της δυναμικού.

5.2.2 Η Καταλληλότητα της Διοίκησης

Εκτός από τον ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας, ακολούθως θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην καταλληλότητα της διοίκησης, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι διαθέτει τις δεξιότητες και ότι είναι κατάλληλος για να παρέχει κίνητρα που θα οδηγήσουν στην εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού. Η παροχή διευκολύνσεων στους διευθυντές για να παρακινούν αποτελεσματικά το προσωπικό είναι απαραίτητη. Ωστόσο, εάν συμβαίνει το αντίθετο, οδηγεί σε αναποτελεσματικούς διευθυντές, άρα και σε αναποτελεσματικό εργατικό δυναμικό. Ως εκ τούτου, θα ήταν καλό η εταιρεία να εξασφαλίσει εντατική και τακτική κατάρτιση για την διεύθυνση, διασφαλίζοντας ότι διαθέτουν το φάσμα δεξιοτήτων που απαιτούνται για τον ρόλο που έχουν αναλάβει. Αυτό περιλαμβάνει και το άτομο με αρμοδιότητες στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς πρέπει να διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες για να συμμετέχει στενά στην κατεύθυνση της εταιρείας σε στρατηγικό επίπεδο (CIPD, 2003).

Η εκπαίδευση θα πρέπει να δίνει έμφαση στην οικοδόμηση της συνειδητοποίησης της αξίας της παρακίνησης και στην παροχή γνώσεων σχετικά με τις τεχνικές που αφορούν την παρακίνηση του προσωπικού. Είναι σημαντικό τα διευθυντικά στελέχη να είναι σε θέση να κερδίσουν την εμπιστοσύνη όλων των εργαζομένων, κερδίζοντας τη δέσμευσή τους στις βασικές αξίες και τους στόχους της εταιρείας (CIPD, 2003), κάτι που μπορεί να επιτευχθεί μέσω επικοινωνιακής εκπαίδευσης. Με την εκπαίδευση της διοίκησης, θα μπορεί συνεπακόλουθα να εκπαιδευτεί και το προσωπικό της εταιρείας, αφού η παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης μπορεί να βελτιώσει άμεσα την απόδοση των εργαζομένων και έμμεσα την απόδοση της εταιρείας. Όπως προκύπτει από έρευνα του CIPD (2002), 'οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν να βελτιστοποιήσουν τη συμβολή της διοίκησης, πρέπει να αναπτύξουν πολιτικές και πρακτικές που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των ατόμων και να δημιουργούν ένα «εξαιρετικό μέρος για εργασία».

Η παροχή τέτοιας εκπαίδευσης μπορεί να είναι επωφελής για τον οργανισμό, παρόλα αυτά, τα προγράμματα κατάρτισης μπορεί να είναι δαπανηρά. Ωστόσο, η εταιρεία, μέσα από την έρευνα, φαίνεται ότι προσφέρει κάποια εκπαίδευση για βελτίωση των δεξιοτήτων του προσωπικού. Η σύσταση είναι να αυξηθεί, όσο το δυνατόν, ο αριθμός των προσφερόμενων προγραμμάτων κατάρτισης, και να συμπεριληφθούν σε αυτά τα προγράμματα περισσότερα θέματα σχετικά με την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση. Η εκπαίδευση είναι μια θεμελιώδης διαδικασία για την αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης, η οποία ενοποιείται στις διαδικασίες της εταιρείας και προσφέρει στρατηγικά στις πολιτικές που ακολουθεί.

5.2.3 Αναγνώριση των Εργαζομένων

Σύμφωνα με τους Armstrong και Baron (1998) 'τα εξωτερικά, μη οικονομικά κίνητρα μπορούν να επιτευχθούν παρέχοντας την ευκαιρία στους ανθρώπους να αισθανθούν ότι εκτιμώνται μέσω της αναγνώρισης'. Ως εκ τούτου, 'η αναγνώριση μπορεί να αποτελέσει ισχυρό κίνητρο' (Robbins, 2005). Η αναγνώριση των υπαλλήλων μπορεί να εκφραστεί από την διοίκηση παρέχοντας είτε οικονομικά είτε μη οικονομικά κίνητρα. Παρόλο που η εταιρεία φαίνεται να υστερεί στο θέμα της οικονομικής αμοιβής του προσωπικού, σύμφωνα με το άρθρο της Αγγελικής Θεοδωρακοπούλου (2016) 'οι άνθρωποι δεν κινητοποιούνται μόνο από ένα μεγαλύτερο μισθό και μια καλύτερη θέση, αλλά από πιο ενδογενείς παράγοντες, όπως η

αναγνώριση των συναδέλφων, ο σεβασμός, η δυνατότητα της συνεισφοράς και η αίσθηση της αυτοεκτίμησης'. Πέρα από την αναθεώρηση και αξιολόγηση της κάθε θέσης εργασίας, με στόχο την προσαρμογή της οικονομικής αμοιβής του προσωπικού με βάση τις δεξιότητες που χρειάζονται και την απόδοση που πρέπει να έχει το άτομο στην συγκεκριμένη θέση, προτείνεται, επιπλέον, να εισαχθούν στην εταιρεία προγράμματα μη οικονομικής αναγνώρισης. Το προσωπικό της εταιρείας, όπως φαίνεται από την έρευνα, χρειάζεται την ανταμοιβή για να εργαστεί πιο σκληρά. Άρα, υπάρχει μια ποικιλία δραστηριοτήτων που η διοίκηση μπορεί να κάνει βελτιώνοντας την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων μέσω της αναγνώρισής τους, όπως:

- Ένα ιδιωτικό και απλό «ευχαριστώ»: 'Η επιβράβευση και η αναγνώριση μιας συμπεριφοράς άμεσα, είναι πιθανό να ενθαρρύνει την επανάληψή της' (Robbins, 2005). Η προσέγγιση των υπαλλήλων ανεπίσημα μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους. Μια ενδιαφέρουσα προσέγγιση είναι αυτή της προέδρου των Applebee's Restaurants, Julia Stewart, προσέγγιση την οποία η εταιρεία μπορεί εύκολα να υιοθετήσει. 'Συχνά αφήνει κλειστές σημειώσεις στις καρτέκλες των υπαλλήλων, αφού πάνε όλοι σπίτι. Αυτές οι σημειώσεις εξηγούν πόσο κρίσιμη θεωρεί η Stewart την προσφορά του κάθε ατόμου ή πόσο εκτιμά την ολοκλήρωση κάποιας πρόσφατης εργασίας' (Littman, 2000).
- Δημοσιευμένα επίσημα προγράμματα: Αναγνωρίζοντας ένα άτομο δημόσια, η διοίκηση μπορεί να ενθαρρύνει ορισμένες μορφές συμπεριφοράς συμβάλλοντας στην παρακίνηση των εργαζομένων. 'Για να μεγιστοποιηθεί η δυναμική της κινητοποίησης μέσα από την αναγνώριση, ίσως είναι καλύτερο να κοινοποιείται δημόσια ποιοι και γιατί αναγνωρίζονται' (Robbins, 2005). Οι διευθυντές της επιχείρησης ενθαρρύνονται να δημοσιοποιούν επίσημα τα πρόσωπα που ξεχωρίζουν, όπως κάνουν οι διευθυντές της Prudential Insurance. 'Προσαρμόζουν το θέμα της αναγνώρισης στους αντικειμενικούς τους στόχους και προωθούν την ανάδειξη των ατόμων που ξεχώρισαν, στα εταιρικά ενημερωτικά δελτία, μέσω ηλεκτρονικών μηνυμάτων και στον εσωτερικό διαδικτυακό χώρο της εταιρείας. Επιπλέον, παρέχουν δημόσια λεπτομερείς εξηγήσεις για τα επιτεύγματα των νικητών' (Flynn, 1998).

Το κλειδί για την επίτευξη όσο το δυνατόν μεγαλύτερης εργασιακής ικανοποίησης είναι η συμβολή στην εταιρεία στο σύνολό της με 'προγράμματα αναγνώρισης, τα οποία παρέχουν σχετικά χαμηλού κόστους μέσα για την τόνωση της απόδοσης των εργαζομένων' (Stajkovic και Luthans, 2001). Ως εκ τούτου, βελτιώνοντας την απόδοση των εργαζομένων και κατ' επέκταση την εργασιακή τους ικανοποίηση μέσω της παρακίνησης, το προσωπικό είναι πιο πιθανό να είναι παραγωγικό παρέχοντας υψηλής ποιότητας υπηρεσίες.

5.2.4 Συμμετοχή των Εργαζομένων

Παράλληλα με την αναγνώριση, ενδείκνυται και η συμμετοχή των εργαζομένων. Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι 'μια διαδικασία εμπλοκής των εργαζομένων που χρησιμοποιεί όλες τις ικανότητες τους και έχει σχεδιαστεί για να ενθαρρύνει την αυξημένη δέσμευση για την επιτυχία της επιχείρησης' (Cotton, 1993). Οι αποφάσεις που λαμβάνονται αφορούν κυρίως το προσωπικό, επομένως, η παροχή επαρκούς ελευθερίας στους υπαλλήλους, προκειμένου να αισθάνονται ότι διαθέτουν σημαντική αυτονομία και έλεγχο των αποφάσεων που λαμβάνονται, μπορεί να συμβάλει στην εργασιακή ικανοποίησή τους.

Μια πρόταση για συμμετοχή των εργαζομένων είναι η «συμμετοχική διοίκηση», όπου οι υπάλληλοι και οι διευθυντές μοιράζονται τη δύναμη λήψης αποφάσεων. 'Η συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις που τους επηρεάζουν και η αύξηση της αυτονομίας τους και του έλεγχου της εργασίας τους, θα τους παρακινήσει, και θα τους καταστήσει πιο αφοσιωμένους στην εταιρεία, πιο παραγωγικούς και πιο ικανοποιημένους από τη εργασία τους' (Robbins, 2005). Με βάση μια έρευνα σχετικά με τη συμμετοχική διοίκηση που διεξήχθη στην εταιρεία Harwood, ο πρόεδρος της εταιρείας Alfred Marrow υποστήριξε ότι 'η συμμετοχική διοίκηση είναι ένας πολύ πιο πρακτικός και επικερδής τρόπος χρήσης του ανθρώπινου ταλέντου από την παραδοσιακή προσέγγιση, στην οποία η διοίκηση αποφασίζει τι πρέπει να κάνουν οι εργαζόμενοι. Η παραγωγικότητα είναι υψηλή, το κόστος είναι ανταγωνιστικό και οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι' (Gibson et al, 1991). Συνεπώς, η συμμετοχή περισσότερων εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενισχύοντας την παρακίνηση, μπορεί να συμβάλει στους στόχους της επιχείρησης για υψηλή παραγωγικότητα με χαμηλότερο κόστος.

5.2.5 Επικοινωνία των Τμημάτων

‘Η επιχείρηση, ως ένα κοινωνικό δημιούργημα, εξαρτάται από την επικοινωνία μεταξύ των μελών της για να επιτύχει τους σκοπούς της’ (Barnard, 1938). Με βάση τα ευρήματα της Πρωτοβάθμιας Έρευνας είναι φανερό ότι αρκετά μεγάλος αριθμός υπαλλήλων αισθάνεται απογοητευμένος από την τρέχουσα επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων σε διαφορετικά τμήματα της εταιρείας. Η αποτελεσματική επικοινωνία των διαφόρων τμημάτων είναι θεμελιώδης για την επιτυχία της επιχείρησης, καθώς έχει αρνητικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού. Η ανοιχτή επικοινωνία δεν πρέπει να γίνεται μόνο μεταξύ υπαλλήλων και διευθυντών, αλλά και μεταξύ κάθε τμήματος. Ως εκ τούτου, μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας των τμημάτων, μπορεί να επιτευχθεί η συνοχή μέσα στην εταιρεία, επηρεάζοντας θετικά την ευημερία των εργαζομένων στην εργασία τους και κατ’ επέκταση την εργασιακή τους ικανοποίηση.

5.3 Περιορισμοί Έρευνας

Η διεξαγωγή μιας έρευνας χρειάζεται χρόνο, υπομονή και ακρίβεια. Ωστόσο, ανεξάρτητα με πόση ακρίβεια γίνεται η διαδικασία, μπορεί να προκύψουν κάποια θέματα. Κάποιοι περιορισμοί της έρευνας πιθανόν να έπαιξαν ρόλο στην διεξαγωγή και στην έκβαση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας.

Αρχικά, η διεξαγωγή της έρευνας έγινε στην ιδιωτική εταιρεία Telmen Ltd, η οποία ασχολείται με μηχανολογικές και ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις και ως εκ τούτου ο περισσότερος πληθυσμός της αποτελείται από εργάτες και τεχνικούς. Λόγω του ότι τα περισσότερα άτομα εργάζονται σε διάφορα εργοτάξια της εταιρείας, ο εντοπισμός όλου του προσωπικού για να απαντήσει το ερωτηματολόγιο της έρευνας ήταν αρκετά δύσκολος. Αρκετοί μπορεί να απουσίαζαν την στιγμή που γινόταν η ενημέρωση σχετικά με την έρευνα, λόγω φόρτου εργασίας και ίσως αυτός είναι και ένας από τους λόγους που αρκετά ερωτηματολόγια δεν συμπληρώθηκαν σωστά ή δεν επιστράφηκαν πίσω για ανάλυση των δεδομένων. Αυτό επηρέασε το δείγμα στο οποίο έγινε η έρευνα, αφού επιστράφηκαν μόνο 66 ερωτηματολόγια και όχι 100, όσο είναι το προσωπικό της εταιρείας.

Επιπρόσθετα, το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε με γνώμονα την εύκολη κατανόηση των ερωτημάτων από τους υπαλλήλους της εταιρείας με απλά και σύντομα ερωτήματα, προσπαθώντας να καλύψει ένα ευρύ φάσμα παραγόντων για εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, για κάποια ερωτήματα ίσως χρειαζόνταν περισσότερες διευκρινήσεις, όπως για το τι μπορεί να προσφέρει στους υπαλλήλους προσωπική ολοκλήρωση στην εργασία, ποια ανταμοιβή μπορεί να τους κάνει να εργαστούν πιο σκληρά και τους λόγους που είναι αφοσιωμένοι στην εταιρεία. Τα αποτελέσματα, θα μπορούσαν να είναι πιο ακριβή και διαφανή, και ίσως θα μπορούσαν να εξαχθούν περισσότερα και ακόμα πιο ακριβή συμπεράσματα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού.

Τέλος, όσον αφορά το ερευνητικό ερώτημα κατά πόσο τα άτομα που είναι ικανοποιημένα στην εργασία τους συμβάλουν στην επιτυχία της επιχείρησης, φαίνεται ότι ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου έγινε με τέτοιο τρόπο που δεν απαντήθηκε το συγκεκριμένο ερώτημα επαρκώς. Μέσα από την Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας διαφαίνεται η άμεση σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με την αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού, η οποία κατ' επέκταση συμβάλλει στην επιτυχία και ανταγωνιστικότητα της εταιρείας. Παρόλο αυτά, μέσα από την Πρωτοβάθμια Έρευνα που έγινε στην εταιρεία δεν αποδείχτηκε η συγκεκριμένη σχέση, λόγω του περιορισμού των ερωτημάτων στο ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε.

5.4 Μελλοντικές Διερευνητικές Κατευθύνσεις

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή διερευνήθηκε κατά πόσο το προσωπικό της εταιρείας είναι ικανοποιημένο με την εργασία του και σε ποιο βαθμό. Η συγκεκριμένη έρευνα επικεντρώθηκε περισσότερο σε ανάλυση ποσοτικών στοιχείων, μέσω ερωτηματολογίου, περισσότερο λόγω χρονικού περιορισμού. Ωστόσο, θα ήταν ενδιαφέρον να εξεταστούν πιο διεξοδικά, οι λόγοι που οι εργαζόμενοι νιώθουν εργασιακή ικανοποίηση στην συγκεκριμένη εταιρεία, ίσως με διαφορετική ερευνητική μέθοδο. Θα μπορούσε να πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις σε δείγμα από το προσωπικό της εταιρείας, με προσωπική επικοινωνία με τους υπό εξέταση εργαζομένους, για την συλλογή ποιοτικών δεδομένων, σχετικά με το ποια πιστεύουν ότι είναι τα θετικά και ποια τα αρνητικά στοιχεία της επιχείρησης, όσον αφορά την παροχή κινήτρων για εργασιακή ικανοποίηση, παραθέτοντας και τους λόγους που

αισθάνονται αρνητικά ή θετικά για την εταιρεία. Επιπλέον, μέσω των συνεντεύξεων, θα συνείσφερε περαιτέρω στην αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης, το να διερευνηθεί περισσότερο πώς τα άτομα που είναι ικανοποιημένα στην εργασία τους συμβάλουν στην επιτυχία της επιχείρησης στο σύνολο, συσχετίζοντας κάποιους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης με την αύξηση της παραγωγικότητας του ατόμου και της εταιρείας.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο



Ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης προσωπικού

Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι μέρος της έρευνας για τη μεταπτυχιακή μου διατριβή που υποβάλλεται στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Ο κύριος σκοπός της έρευνας είναι να εκτιμηθεί το εργασιακό κλίμα στο χώρο εργασίας και να διαπιστωθεί ο βαθμός ικανοποίησης του προσωπικού με την εργασία του.

Το ερωτηματολόγιο θα είναι εμπιστευτικό και ανώνυμο, γι' αυτό θα σας παρακαλούσα να εκφράσετε τη γνώμη σας ελεύθερα.

Ευχαριστώ για τη συνεργασία!

Με εκτίμηση,

Βάσω Ασπρομάλλη

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια στη Διοίκηση Επιχειρήσεων/ΑΠΚΥ

Μέρος Α

Σημειώστε ✓ σε ό,τι ισχύει:

1. Φύλο:

α) Άνδρας

β) Γυναίκα

2. Ηλικία:

α) 20 - 29

β) 30 - 39

γ) 40 - 49

δ) 50 και άνω

3. Επίπεδο μόρφωσης:

α) Λύκειο

β) Δίπλωμα

γ) Πτυχίο

δ) Μεταπτυχιακό

ε) Διδακτορικό

4. Οικογενειακή κατάσταση:

α) Άγαμος/η

β) Έγγαμος/η

γ) Διαζευγμένος/η

δ) Χήρος/α

5. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία:

α) < 1 χρόνο

β) 1-3 χρόνια

γ) 4-6 χρόνια

δ) > 6 χρόνια

Μέρος Β

Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τα ακόλουθα;
(Παρακαλώ σημειώστε ✓ στο κατάλληλο πλαίσιο με βάση την πιο κάτω κλίμακα)

	1	2	3	4	5
	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1. Πρέπει να με αναγκάσουν και να με κατευθύνουν για να δουλέψω					
2. Δεν μου αρέσει να έχω ευθύνες					
3. Μου παρέχονται ευκαιρίες εκπαίδευσης για βελτίωση των δεξιοτήτων μου και για απόκτηση νέων γνώσεων					
4. Κατανοώ με ποιο τρόπο η δουλειά μου συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων και τη στρατηγική της εταιρείας					
5. Η εταιρεία δημιουργεί ένα καλό εργασιακό περιβάλλον					
6. Η εταιρεία παρέχει καλές συνθήκες εργασίας από άποψη κτιριακών εγκαταστάσεων, τεχνολογίας, καθαριότητας κ.λπ.					
7. Η εργασία μου μου δίνει μια αίσθηση προσωπικής ολοκλήρωσης					
8. Αισθάνομαι ασφάλεια για τη θέση εργασίας μου					
9. Έχω αρκετή ελευθερία στη θέση εργασίας μου για να αναλαμβάνω πρωτοβουλία όταν χρειάζεται					
10. Έχω την κατάλληλη αναγνώριση για τη συμβολή μου από τον διευθυντή μου					

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
11. Εργάζομαι σε αυτή τη θέση γιατί μου αρέσει					
12. Έχω δίκαιη και αξιοκρατική μεταχείριση από τον διευθυντή μου					
13. Αισθάνομαι άξιος/α και σεβαστός/ή στην εργασία μου					
14. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες επαγγελματικής προόδου που μου παρέχονται					
15. Η ανταμοιβή μπορεί να με κάνει να εργάζομαι πιο σκληρά					
16. Υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων σε διαφορετικά τμήματα					
17. Είμαι αφοσιωμένος/η σε αυτήν την εταιρεία					
18. Για την εργασία που κάνω, είμαι ικανοποιημένος/η με την αμοιβή που λαμβάνω					
19. Είμαι ικανοποιημένος/η με τον συνεχή ανασχεδιασμό των καθηκόντων της θέσης εργασίας μου					
20. Είμαι ικανοποιημένος/η με την ποικιλία δραστηριοτήτων που έχω στη θέση εργασίας μου					

Ευχαριστώ!

Βιβλιογραφία

- Argyle M., (1972), *The Social Psychology of Work*, The Penguin Press, Middlesex
- Armstrong M., (1984), *A Handbook of Personnel Management Practice*, 2nd edition, Kogan Page, London.
- Armstrong M. and Baron A., (1998), *Performance Management*, IPD, UK.
- Barnard C.I., (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Bassett G., (1994), *The Case Against Job Satisfaction*, *Business Horizons*, vol. 37, no.3.
- Carson C.M., (2005), *A historical View of Douglas McGregor's Theory Y. Management Decision*.
- CIPD Research, (2003), *Maximising employee potential and business performance: the role of High Performance Working*, CIPD, UK.
- CIPD Research, (2002), *Developing Managers for Business Performance*, CIPD, UK.
- Cole G., (2002), *Personnel and Human Resource Management*. 5nd Ed Thomson Learning, London.
- Cotton J.L., (1993), *Employee Involvement*, Newbury Park, CA: Sage.
- Dessler G., (2000), *Human Resource Management*, 8th edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Flynn G., (1998), *Focus and Flexibility: Prudential's Rewards and Recognition Program in Action*, Workforce.
- Foster J., (2000), *Motivation in the Workplace*. In Chmiel N. (ed.): *Introduction to work and organizational psychology*, Blackwell Publishers.
- George J.M. and Jones G.R., (2005), *Understanding and Managing Organisational Behavior*, 4th edition, Prentice Hall, USA.
- Gibson J.L., Ivancevich J.M. and Donnelly J.H. Jr., (1991), *Organizations: Behavior, Structure, Process*, 7th edition, IRWIN, USA.
- Gray R., (2004), *How People Work and How You Can Help Them to Give Their Best*, FT/Prentice Hall, Harlow, UK.

Hackman, J. R., Oldham, G.R., (1976), Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance.

Hellriegel D., Slocum J. W. Jr and Woodman R., (1992), Organizational Behavior, 6th edition, WEST, USA.

Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B., (1959), The Motivation to Work, 2nd edition, New York, Wiley.

Θεοδωρακοπούλου Α., (2016), Ανθρώπινο Δυναμικό για Ανθρώπους, Τεύχος 5, Ιστότοπος, [Online], Διαθέσιμο:
<http://www.eede.gr/newsletters/eimad/issue5/mobile/index.html#p=11>
[Πρόσβαση: 30/4/2018]

Κάντας Α., (1998), Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Kaur A., (2013), Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms, Global Journal of Management and Business Studies 3(10).

Κουτούζης Μ., (1999), Η Υποκίνηση. Στο Δικαίος Κ., Κουτούζης Μ., Πολύζος Ν., Σιγάλας Ι., Χλέτσος Μ., Βασικές Αρχές Διοίκησης - Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας, τόμος Α', ΕΑΠ, Πάτρα.

Littman M., (2000), Best Bosses Tell All, Working Woman.

Marchington M. and Wilkinson A., (2005), Human Resource Management at Work, 3rd edition, CIPD, London.

McClelland D.C., (1962), Business Drive and National Achievement, Harvard Business Review.

Montana P., Charnov B.H., (2008), Management, 4nd Ed, Barons Educational Series, New York.

Morgan G., (1986), Images of Organization, Sage, Beverly Hills.

Mullins L.J., (2005), Management and Organisational Behaviour, 7th edition, Prentice Hall, UK.

On HR Management., (2015), Η εταιρική επιτυχία οφείλεται στην ευτυχία των εργαζομένων, Τεύχος 4, Ιστότοπος, [Online], Διαθέσιμο:
http://www.eede.gr/newsletters/eimad/issue4/eimad_onHRManagement_issue4.html#p=7
[Πρόσβαση: 25/1/2018]

Robbins S.P., (2005), Essentials of Organizational Behavior, 8th edition, Prentice Hall, USA.

- Robbins S.P., (1993), *Organizational Behavior*, 6th edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Rollinson D., (2008), *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*, 4th Ed. Pearson Education Limited, Essex.
- Saxena P. K., (2009), *Principles of Management: A Modern Approach*, Global India Publications
- Stajkovic A.D. and Luthans F., (2001), Differential Effects of Incentives Motivators on Work Performance, *Academy of Management Journal*.
- Telmen Ltd., (2018), Ιστότοπος, [Online], Διαθέσιμο: <http://www.telmen.com.cy/> [Πρόσβαση: 3/1/2018]
- Thomson R., (2002), *Managing People*, 3rd edition, Butterworth-Heinneman, Oxford.
- Topolosky P. S., (2000), *Linking Employee Satisfaction to Business Results*, Garland Publishing, New York.
- Τσούνης Α., Σαράφης Π., (2016), Η Έννοια της Επαγγελματικής Ικανοποίησης: Θεωρητικές Προσεγγίσεις και Αποτελέσματα στην Εργασιακή Απόδοση, *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, Τόμος 8, Τεύχος 2, Ιστότοπος, [Online], Διαθέσιμο: <https://www.inhealthcare.gr/> [Πρόσβαση: 25/1/2018]
- Vroom V., (1964), *Work and Motivation*, John Wiley, Chichester.