

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

ΜΔΕ

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων Μέσω της Παρακίνησης και της Ανταμοιβής. Παράδειγμα εφαρμογής στις τηλεπικοινωνίες.

Βασίλειος Ήλης

**Επιβλέπων Καθηγητής
Ανδρέας Ασιώτης**

Ιούνιος 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

ΜΔΕ

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων Μέσω της Παρακίνησης και της Ανταμοιβής. Παράδειγμα εφαρμογής στις τηλεπικοινωνίες.

Βασίλειος Ήλης

**Επιβλέπων Καθηγητής
Ανδρέας Ασιώτης**

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

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών είναι ευρέως γνωστό ότι αναπτύσσεται στις μέρες μας πιο γρήγορα από ποτέ. Ο περιορισμός των θέσεων εργασίας για την βελτίωση του εργατικού κόστους και η εξειδίκευση των εργαζομένων σε νέες τεχνολογίες είναι κύρια γνωρίσματα στον κλάδο. Το αντικείμενο της συγκεκριμένης εργασίας είναι η μελέτη του πώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται στις επιχειρήσεις του κλάδου και πώς αποτυπώνεται αυτό από τις ενέργειες της ΔΑΠ στις επιχειρήσεις αυτές. Αναλύονται σε θεωρητικό επίπεδο, ο ρόλος της ΔΑΠ στο σύγχρονο Μάνατζμεντ καθώς και ανάπτυξη σε θεωρητικό επίπεδο της θεωρίας της Παρακίνησης και Ανταμοιβής. Τέλος έχει γίνει πρωτογενής ποιοτική και ποσοτική έρευνα στον κλάδο για το πώς εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις και εκλαμβάνονται από τους εργαζόμενους οι θεωρίες της παρακίνησης και ανταμοιβής στις σε αυτή τη δυσμενή οικονομική κατάσταση της χώρας.

Summary

The telecommunications industry is widely known to be growing nowadays faster than ever. Restricting jobs to improve labor costs and specializing workers in new technologies are key traits in the industry. The subject of this work is to study how employees feel in the business sector and how this is reflected in the actions of human resource Management in these businesses. The theoretical level is analyzed, the role of human resource Management in modern management as well as the theoretical development of the theory of Motivation and Payment. Finally, it has become a primary qualitative and quantitative research in the industry about how they are applied to business and the workers are guided by the theories of motivation and reward in this unfavorable economic situation in the country.

Ευχαριστώ την οικογένεια μου και τον καθηγητή μου για την ενθάρρυνση στην εκπόνηση και ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου διατριβής.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 1.....	1
Εισαγωγή.....	1
1.1 Σκοπός.....	1
1.2 Μεθοδολογία Εργασίας.....	1
Κεφάλαιο 2.....	2
Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	2
2.1 Γενικά Περί Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	2
2.2 Στρατηγικός Ρόλος Της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	3
2.3 Θεωρία Του Σύγχρονου Μάνατζμεντ.....	5
2.4 Ηγεσία.....	7
Κεφάλαιο 3.....	11
Παρακίνηση και Ανθρώπινο Δυναμικό.....	11
3.1 Εισαγωγικές Έννοιες Περί Ανθρωπίνων Αναγκών.....	11
3.2 Έννοια Και Σπουδαιότητα Της Παρακίνησης.....	12
3.3 Παρακίνηση Σχετικές Θεωρίες.....	14
3.4 Κίνητρα Και Παρακίνηση.....	19
Κεφάλαιο 4.....	23
Ανταμοιβή.....	23
4.1 Στόχοι και Χρησιμότητα Συστημάτων Αμοιβών.....	23
4.2 Περιεχόμενο Συστημάτων Αμοιβών.....	24
4.2.1 Είδη Συστημάτων Σταθερών Αμοιβών.....	24
4.2.2 Είδη Αμοιβών Βάσει Απόδοσης.....	25
4.2.3 Ισορροπία Εργασίας – Προσωπικής Ζωής.....	26
4.3 Διατήρηση Υπαλλήλων.....	27
4.4 Ρόλος Παροχών στα Συστήματα Αμοιβών.....	28
Κεφάλαιο 5.....	30
Μεθοδολογία και Αποτελέσματα Έρευνας.....	30
5.1 Μεθοδολογία της Έρευνας.....	30
5.2 Ερευνητικά Ερωτήματα.....	30
5.3 Το Ερευνητικό Εργαλείο.....	31
5.4 Ο Πληθυσμός, Δείγμα και διεξαγωγή της Έρευνας.....	31
5.5 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση.....	32
5.6 Αποτελέσματα - Συμπεράσματα.....	51
5.7 Συμπεράσματα-Προτάσεις.....	56

Παράρτημα Α	58
Ερωτηματολόγιο	58
Βιβλιογραφία	62

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Σκοπός

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια από τις βασικότερες λειτουργίες κάθε επιχείρησης ή οργανισμού. Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν στις μέρες μας βασικότερο συστατικό στοιχείο επιτυχίας.

Σκοπός λοιπόν της εργασίας αυτής είναι να αναδείξει τη σημαντικότητα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και να αναδείξει το γεγονός ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι βασικό στοιχείο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι βασικές αιτίες επιλογής του συγκεκριμένου θέματος διπλωματικής εργασίας είναι το γεγονός ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων στις τηλεπικοινωνίες τα τελευταία χρόνια, παρόλο την εξέλιξη της τηλεπικοινωνιακής τεχνολογίας αποτελεί βασικό πυλώνα ανάπτυξης για την επίτευξη των στόχων και διαρκώς οι εταιρίες επενδύουν στην τεχνολογική κατάρτιση και όχι μόνο του ανθρωπίνων πόρων.

1.2 Μεθοδολογία Εργασίας

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν στην εργασία από την άποψη της συλλογής δεδομένων είναι η βιβλιογραφική έρευνα με σκοπό τη θεωρητική προσέγγιση της ΔΑΠ, η αναζήτηση και συγκέντρωση πληροφοριών σχετικών με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων στις τηλεπικοινωνίες, αλλά και από εξωτερικές πηγές. Σε θεωρητική βάση συντάχθηκε ερωτηματολόγιο, η του συμπλήρωσή του έγινε σε επίπεδο συνέντευξης. Τέλος έγινε η επεξεργασία των απαντήσεών του και η εξαγωγή των αποτελεσμάτων.

Κεφάλαιο 2

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

2.1 Γενικά Περί Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Ο ρόλος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) της έχει αναβαθμιστεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια και σήμερα αποτελεί ξεχωριστή επιστήμη που ασχολείται το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, όπου η επιχείρηση επενδύει στην ανάπτυξη και εξέλιξη στα πλαίσια τη λειτουργίας της και όχι μόνο. Παύει να αποτελεί ο άνθρωπος παράγοντας για την επιχείρηση, ως ένα συντελεστής που προκαλεί κόστος, αλλά με την κατάλληλη διαχείριση του, είναι ένα στοιχείο που προσδίδει υπεραξία σε αυτή.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων πλέον δεν ασχολείται απλώς με διαδικασίες όπως οι συνθήκες εργασίας, οι αμοιβές, η επιβολή πειθαρχίας κ.α.. Ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη και την συστηματική εκπαίδευσή των ανθρωπίνων πόρων, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι συνολικά από τη επιχείρηση. Η ΔΑΠ επικεντρώνεται στην εύρεση ή δημιουργία των λειτουργιών εκείνων προκειμένου οι εργαζόμενοι να έχουν στην διάθεσή τους δυνατότητες για συμμετοχή και ενεργή επιδίωξη της δική τους ανάπτυξης και προόδου. Επίσης σημαντική είναι η εύρεση του κατάλληλου τρόπου για κάθε επιχείρηση ώστε να επιτύχει τους στόχους της μέσα από κατάλληλη χρήση των ανθρωπίνων πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) στις σύγχρονες προκλήσεις και αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές λειτουργίες στο σύγχρονο Μάνατζμεντ, στις σύγχρονες προκλήσεις . Διαχειρίζεται τον ένα από τους δύο βασικούς πόρους μιας επιχείρησης, τον ανθρώπινο παράγοντα. Οι διοικητικές λειτουργίες της ΔΑΠ περιλαμβάνουν την προσέλκυση, την επιλογή και ανάπτυξη, την αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον χώρο της εργασίας. Με κύριους σκοπούς την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Οι λειτουργίες της ΔΑΠ είναι αλληλοεξαρτώμενες και συνδυάζονται με μια ενιαία στρατηγική .

Αυτές είναι:

- Η εσωτερική επικοινωνία
- Η διαχείριση των εργασιακών σχέσεων
- Η οργανωτική και διοικητική υποστήριξη
- Η ανάλυση και περιγραφή των θέσεων Εργασίας
- Ο προγραμματισμός, η προσέλκυση και η επιλογή του Ανθρώπινου δυναμικού
- Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού
- Η αξιολόγηση των εργαζομένων
- Ο καθορισμός των αμοιβών και των παροχών

Οι παραπάνω λειτουργίες στοχεύουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας, την βελτίωση της ποιότητας και παραγωγικότητας, την τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων και την συμμόρφωση με την νομοθεσία, την εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού, την βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο με κύριο σκοπό την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

2.2 Στρατηγικός Ρόλος Της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και του έντονου ανταγωνισμού, των τεχνολογικών εξελίξεων και αλλαγών, μετασχηματίζουν σε νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας στις επιχειρήσεις, οι οποίες με την σειρά τους αξιοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου, να είναι ικανό να ανταποκρίνεται στις νέες εξελίξεις .

Η ΔΑΠ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και βοηθά τις επιχειρήσεις στο να ανταποκριθούν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες και τις νέες απαιτήσεις καθώς τον αυξανόμενο ανταγωνισμό, αξιοποιώντας το έμψυχο δυναμικό τους.

Από τις δεκαετίες του 1960 και 1970 ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού ήταν υποβαθμισμένος. Στην ανάγκη τους να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις, στον αυξανόμενο ανταγωνισμό, επένδυσαν σε μηχανολογικό εξοπλισμό, αντικαθιστώντας το έμψυχο δυναμικό τους με μηχανές με κύριο σκοπό τη μείωση του κόστους παραγωγής

τους. Τα τελευταία χρόνια άλλαξε η αντιμετώπιση της ΔΑΠ, καθώς η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων θεωρούνταν από την διοίκηση των επιχειρήσεων ως «αναγκαίο κακό», αφού ήταν ένα τμήμα της που όχι μόνο δεν συντελούσε στην αύξηση των εσόδων της επιχείρησης αλλά αποτελούσε και ένα πολύ βασικό της έξοδο. Στην αντίληψη αυτή, οι επιχειρήσεις δεν επένδυαν χρήματα για την ανάπτυξη των στελεχών τους, αλλά αντίθετα θεωρούσαν ότι ήταν μια από τις δαπάνες που έπρεπε να περικοπεί.

Στις μέρες μας είναι αποδεκτό ότι η σημαντική διαφορά για τις επιχειρήσεις αποκτάται με την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και πλέον ο άνθρωπος το μυστικό της επιτυχίας των μεγάλων και δυνατών επιχειρήσεων. Η ΔΑΠ αποτελεί ένα από τους νευραλγικούς τομείς στην λειτουργία μιας επιχείρησης και η σημασία που της επιδίδεται είναι ιδιαίτερης στρατηγικής σημασίας.

Βασικός ρόλος της ΔΑΠ είναι η πρόσληψη εξειδικευμένων, ταλαντούχων και καταρτισμένων υπαλλήλων, ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής, να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης ώστε να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης.

Ακόμη ρόλο παίζει η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων. Η ΔΑΠ πρέπει να φροντίζει το ανθρώπινο δυναμικό να αποκτήσει όλες τις απαιτούμενες γνώσεις για την σωστή εκτέλεση των καθηκόντων του βάσει συγκεκριμένων μεθόδων και διαδικασιών. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να γνωρίζει σε βάθος το αντικείμενο εργασίας του, τις αρμοδιότητες του, τι πρέπει να επιτύχει όταν εκτελεί συγκεκριμένες εργασίες καθώς και το επιθυμητό αποτέλεσμα, ώστε να μπορεί να γίνεται ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων.

Επίσης σημαντικό για την Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού είναι προσλάβει και να εκπαιδεύσει το ανθρώπινο δυναμικό αλλά και να παρέχει στους εργαζόμενους όλες εκείνες τις «αμοιβές-κίνητρα» που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και θα τους κάνουν ιδιαίτερα παραγωγικούς. Θα συντελέσει στο να αγαπήσουν την εργασία τους και να μην επιζητούν την αλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος.

Ένας εξίσου σημαντικό ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού είναι η δημιουργία και εφαρμογή ενός συστήματος ανταμοιβών (μισθοί, bonus, παροχές) που θα παρακινεί τους εργαζόμενους για ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της παραγωγικότητάς τους.

Βασικό ακόμη έργο για τη ΔΑΠ είναι η τήρηση των όρων της σχέσης εργασίας ανάμεσα στους εργοδότες και εργαζόμενους. Η αποτελεσματική διευθέτηση των διαφορών-συγκρούσεων και αντιδικιών, η τήρηση πειθαρχίας καθώς και η αντιμετώπιση των παραπόνων των εργαζομένων, απαιτούν κατάλληλους χειρισμούς, μέσα από διαδικασίες και έξυπνα καλά μελετημένα συστήματα και εργαλεία.

Οι παραπάνω δραστηριότητες της ΔΑΠ εκτελούνται στα πλαίσια της ότι διαδραματίζει ο ανθρώπινος παράγοντας, σημαντικό ρόλο προκειμένου να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Η ΔΑΠ λοιπόν, αντιμετωπίζει το έμφυχο δυναμικό της ως πηγή πλούτου για την επιχείρηση.

Το έμφυχο δυναμικό αναγνωρίζεται ως το πιο σημαντικό στοιχείο του ενεργητικού μιας επιχείρησης και έχει μετατραπεί από υποστηρικτικό σε πρωταγωνιστικό παράγοντα και στο ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της επιχείρησης.

Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να περικλείει μια σειρά από τεχνικές και ενέργειες οι οποίες, έπειτα από ανάλυση των αναγκών, των στόχων και της γενικότερης φιλοσοφίας της επιχείρησης, θα προσαρμοστούν στους εργαζόμενους, ώστε να επιφέρουν τη δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος με απώτερο στόχο την αύξηση της παραγωγικότητάς τους αλλά και την αύξηση της κερδοφορίας και ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, πάντα μέσα από το αποτέλεσμα της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Το κλειδί για την μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι η ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών των εργαζομένων, λειτουργία που πρέπει να εξετάζει συνεχώς η ΔΑΠ. Πρέπει ο εργαζόμενος να θεωρεί την εργασία του σαν κάτι πολύ φυσικό και ευχάριστο στην καθημερινότητα του.

Ο εργαζόμενος πρέπει να αισθάνεται να μπορεί να γίνεται περισσότερο παραγωγικός και οι σκέψεις του και οι προσωπικοί του στόχοι να βρίσκουν ανταπόκριση και να συμβαδίζουν με τη φιλοσοφία της και τους γενικότερους στόχους επιχείρησης.

2.3 Θεωρία Του Σύγχρονου Μάνατζμεντ

Το Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρωπίνων

πόρων. Είναι η διαδικασία συντονισμού και εναρμόνισης όλων των παραγωγικών πόρων (ανθρώπινων, υλικών, τεχνικών) για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών.

Στο σύγχρονο περιβάλλον που υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός και μεγάλες ταχύτατες αλλαγών, επιβάλλεται οι διοικήσεις των επιχειρήσεων να προσβλέπουν σε ένα μοντέλο διοίκησης που θα δημιουργεί ολοένα και μεγαλύτερη αξία στους πόρους της, ένα μοντέλο που θα μπορεί να καταστήσει την επιχείρηση ένα δυναμικό οργανισμό με μεγάλη προσαρμοστική ικανότητα. Το μοντέλο αυτό δεν είναι άλλο από το Σύγχρονο Μάνατζμεντ.

Το σύγχρονο Μάνατζμεντ προσπαθεί να επιτύχει το επιχειρησιακό άνοιγμα των επιχειρήσεων στο εξωτερικό περιβάλλον και να δημιουργήσει μιας μορφής ηθικής συμπεριφοράς και κουλτούρας. Μιας συμπεριφοράς ηθικής και κουλτούρας, τόσο ως προς τις πελατειακές σχέσεις της, αλλά κυρίως ως προς τους εργαζόμενούς της.

Δίνονται κίνητρα προσωπικότητας στους εργαζομένους όπως πρωτοβουλία και υπευθυνότητα, ενισχύεται η παρακίνηση καθώς και η συμμετοχή στις αποφάσεις που τους αφορούν.

Τα «εργαλεία» αυτά τα χρησιμοποιεί το σύγχρονο μάνατζμεντ για να επιτύχει την βελτίωση της ποιότητας εργασίας και την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

Οι συντελεστές κεφάλαιο, εργασία και τεχνολογία είναι ιδιαίτερα αλληλοεξαρτώμενοι και το σύγχρονο Μάνατζμεντ στα πλαίσια επιχειρήσεων επιδιώκει να οργανώσει συστήματα εντάσεων γνώσεις και επικοινωνίας και μέσω της ευελιξίας που θα τις διακρίνει για να αξιοποιήσει πλήρως τον ανθρώπινο πόρο. Οι επιχειρήσεις επιβάλλεται να προσδίδουν αξία στον παράγοντα «άνθρωπο δυναμικό» για να αποκτήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές τους και να αναδείξουν τον παράγοντα «άνθρωπος» ως τον σημαντικότερο πόρο.

Η καινοτόμος και ποιοτική παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών απαιτεί την πλήρη αξιοποίηση των ικανοτήτων του προσωπικού. Οι νέες απαιτήσεις δημιουργούν την ανάγκη αξιοποίησης της δημιουργικότητας του ανθρώπου ως μορφή κεφαλαίου και αυτό συνεπάγεται την υπέρβαση της καθιερωμένης παραδοσιακής διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα και την αξιοποίηση του στους μακροχρόνιους επιχειρηματικούς στόχους.

Το σύγχρονο μάνατζμεντ ασχολείται με τον άνθρωπο και προσπαθεί να αναπτύξει όλες του τις ικανότητες-δεξιότητες, να ικανοποιήσει τις προσδοκίες του και να αποκομίσει την μέγιστη παραγωγικότητά του. Όλες οι σύγχρονες επιχειρήσεις ξέρουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι το κλειδί για την ανάπτυξη αλλά και τη βιωσιμότητα τους.

Σύμφωνα με τον Drucker, που είναι από τους μεγαλύτερους υποστηρικτές της ανάγκης εφαρμογής του σύγχρονου μάνατζμεντ, το μάνατζμεντ είναι το κλειδί στην σύγχρονη εποχή για την ύπαρξη παραγωγικότητας και είναι άκρως απαραίτητο στο σύγχρονο περιβάλλον που η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων είναι έντονη.

Ο Drucker τονίζει ιδιαίτερα την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στις

επιχειρήσεις και διατυπώνει την άποψη ότι πρέπει να υπάρξει εξειδίκευση και σωστή τοποθέτηση στον εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις πρέπει να βρίσκουν τρόπους για να επιτυγχάνουν την ανάπτυξη των εργαζομένων τους. Ο εργαζόμενος πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνεί με τους ανωτέρους του, να διαθέτει κοινωνική ευθύνη, να νιώθει ότι το έργο που παράγει είναι ένα επίτευγμα που συνεισφέρει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Δεν πρέπει να θεωρεί την εργασία του καθήκον αλλά «κοινωνική» προσφορά. Με τον τρόπο αυτό η εργασία του θα γίνει παραγωγική και θα συντελέσει την αποστολή της επιχείρησης και στην κατάκτηση του τελικού σκοπού.

Η επιλογή των στόχων που είναι ένα κύριο μέλημα του σύγχρονου μάνατζμεντ, σύμφωνα με τον Drucker, πρέπει να είναι προσεκτική και τα κίνητρα που θα δίνονται στους εργαζόμενους να είναι τέτοια ώστε οι εργαζόμενοι να διαδραματίζουν σημαντικό και όχι άχαρο ρόλο, να νιώθουν την αξία της ομαδικής εργασίας και να διαμορφώνεται ομαδική συνείδηση για την επίτευξη του κοινού στόχου. Καθιστώντας τον εργαζόμενο άξιο να ανταποκρίνεται στις αλλαγές της σύγχρονης εποχής, εκπαιδευμένο και ικανό να προσφέρει ποιότητα εργασιών και προϊόντων, η επιχείρηση μπορεί να θέσει μακροπρόθεσμους στόχους και να επιτύχει τα αποτελέσματα που επιθυμεί.

2.4 Ηγεσία

Στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, το πιο σημαντικό στοιχείο είναι ποιο σύστημα ηγεσίας εφαρμόζει κάθε προϊστάμενος καθώς αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα για την δημιουργία οργανωτικού και παρακινήτικού κλίματος. Με τον όρο ηγεσία εννοούμε τον τρόπο που ένα άτομο ή μια ομάδα επηρεάζει τις ενέργειες ενός άλλου

ατόμου ή μιας ομάδας με σκοπό να πραγματοποιηθούν ορισμένοι στόχοι. Ο επιτυχημένος ηγέτης είναι αυτός με τις ικανότητες όπως, να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται από υποκινητικές δυνάμεις, να εμπνέει σεβασμό και εμπιστοσύνη και ως επικεφαλής της ομάδας, να εμπνέει και να δρα με τρόπο ώστε να δημιουργείται κλίμα υποκίνησης των υφισταμένων, να βοηθάει και πείθει τους υφισταμένους του να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί. Σημαντικό για τα παραπάνω είναι ο ηγέτης να γνωρίζει τους υφισταμένους, ώστε στα πλαίσια της ομάδας να μπορεί να προκαλέσει τις επιθυμητές αντιδράσεις και να επιφέρει τα βέλτιστα αποτελέσματα. Ακόμη στοιχεία που ξεχωρίζουν τον ηγέτη είναι να εμπνέει σεβασμό αλλά και αφοσίωση. Για την Ηγεσία καμιά θεωρία δεν έδωσε επαρκείς εξηγήσεις που να καλύπτουν όλες τις μορφές δράσης, και η αύξηση της παραγωγικότητας που είναι βασικό μέλημα κάθε ηγεσίας εξαρτάται από την παρακίνηση των εργαζομένων που εξαρτάται με την σειρά της από την παροχή κατάλληλων κινήτρων. Κατά το παρελθόν βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη θεωρήθηκαν, η καλή εμφάνιση, η προσαρμοστικότητα, η ευφυΐα, η ικανότητα συνδιαλλαγής, η αυτοπεποίθηση, η ικανότητα πρόβλεψης, η πρωτοβουλία και η ανάγκη για επιτυχία.

Η θεωρία των Blake και Mouton (1964), το Διοικητικό Πλέγμα. - ο ηγέτης ενδιαφέρεται για την εργασία που πρέπει να γίνει - ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τους ανθρώπους. Στα πλαίσια αυτά η ανάπτυξη η εξασφάλιση και η ανάπτυξη ενός δίκαιου συστήματος αξιολόγησης και ανταμοιβής των εργαζομένων είναι έργο του ηγέτη. Για τους Blake και Mouton αποτελεσματικότερος ηγέτης είναι αυτός που ενδιαφέρεται σε μεγάλο βαθμό για την παραγωγή της επιχείρησης, αλλά εξίσου και για τις ανθρώπινες σχέσεις. Τα στελέχη συμπεριφέρονται με ένα «κυρίαρχο ύφος» σε ορισμένες περιπτώσεις, ενώ σε άλλες που κρίνουν ότι το κυρίαρχο ύφος δεν είναι κατάλληλο χρησιμοποιούν το «εφεδρικό ύφος». Όμως το ύφος διοίκησης ή αλλιώς στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείται κατά περίπτωση, επηρεάζεται από ένα αριθμό παραγόντων όπως από τον προϊστάμενο του ηγέτη, το επίπεδο των υφισταμένων, την προσωπικότητα του ηγέτη και από το επίπεδο των υφισταμένων. Μια τρίτη διάσταση ενός συγκεκριμένου ύφους δείχνει το χρονικό διάστημα που διαρκεί ένας τρόπος διοίκησης σε κάθε περίπτωση και ειδικά σε περιπτώσεις που ένα διοικητικό στέλεχος βρίσκεται κάτω από πίεση. Τότε λέμε ότι όταν ο ηγέτης αλλάζει τον τρόπο διοίκησης γρήγορα το ύφος του είναι «επιφανειακό» και όχι «βαθύ».

Μια ακόμη θεωρία για τις μορφές ηγεσίας διαμορφώνεται από τον Fiedler (1967) και ορίζει τρεις μεταβλητές για το περιβάλλον που επηρεάζουν όμως την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Αυτά είναι η τυπική δύναμη της θέσης του ηγέτη, η δομή των καθηκόντων ή φύση του έργου, οι σχέσεις του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας. Αυτό είναι το μοντέλο της ενδεχόμενης θεωρίας και μας δείχνει ότι οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στο καθήκον αποδίδουν καλύτερα σε καταστάσεις, όπου ο έλεγχος και η επίδραση που ασκούν είναι πολύ υψηλά ή πολύ χαμηλά.

Οι πιο γνωστές θεωρίες ηγεσίας είναι αυτές του McGregor.

Είναι οι θεωρίες X και Ψ και εκφράζονται με την μορφή υποθέσεων.

Στην θεωρία X, ο άνθρωπος δεν θέλει να έχει ευθύνες, ούτε έχει μεγάλες φιλοδοξίες και επιθυμεί να διευθύνεται ενώ έχει την ανάγκη της ασφάλειας και της σιγουριάς. Ακόμα τον διακρίνει μια έμφυτη απέχθεια για την εργασία και λόγω της απέχθειας αυτής υπάρχει πίεση έλεγχος και ανάγκη κατεύθυνσης από τους άλλους και αυτά τα άτομα απειλούνται, τιμωρούνται και πιέζονται για να υποχρεωθούν να πραγματοποιήσουν τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης. Στην θεωρία Ψ, το άτομο χρησιμοποιεί τις πνευματικές και σωματικές του δυνάμεις τόσο φυσικά όσο και όταν παίζει, χαλαρώνει και ξεκουράζεται. Ο εργαζόμενος αυτοελέγχεται και αυτοδιευθύνεται και η ανάθεση καθηκόντων συσχετίζεται με τις επιβραβεύσεις που συνδέονται με τις επιτεύξεις του. Ακόμα και ενώ μόνο μέρος από τις πνευματικές δυνατότητες του μέσου ανθρώπου χρησιμοποιούνται, οι εργαζόμενοι διακρίνονται για την ικανότητά τους να χρησιμοποιούν την φαντασία τους την ευφυΐα και την δημιουργικότητα τους. Το βασικό στοιχείο που μας δίνουν η υπόθεση της θεωρίας Ψ είναι η δυναμικότητα με την έννοια της αλλαγής και της εξέλιξης και όχι η στατικότητα. Δίνει το άλλοθι στους εργαζόμενους που δεν αποδίδουν ότι αυτό οφείλεται στην διοίκηση και στο οργανωτικό κλίμα της επιχείρησης και όχι στους ίδιους.

Οι καλές εργασιακές σχέσεις και το κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού ανάμεσα στους εργαζόμενους, σε οποιαδήποτε ιεραρχική βαθμίδα και αν βρίσκονται, συμβάλλει στην δημιουργία του ιδανικού εργασιακού κλίματος, εφόσον συνυπάρχουν και άλλα απαραίτητα στοιχεία. Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει ανοιχτή επικοινωνία με τους υφιστάμενούς του, προσανατολισμένη στον άνθρωπο. Επίσης να ικανοποιεί όλες τις ανθρώπινες ανάγκες και προπάντων την ανάγκη των ατόμων να ανήκουν στην ομάδα, παράγοντες που συντελούν στην αφοσίωση και στην αποτελεσματικότητα της

επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση πρέπει να θέλουν να επιτύχουν υψηλούς ρυθμούς , να ανέβουν στην ιεραρχία και να κάνουν εργασίες που αξιοποιούν τις ικανότητες τους. Σε κλίμα υποστήριξης των εργαζομένων, το οποίο τους ενθαρρύνει να εκφράζουν τις ιδέες τους ανοιχτά χωρίς να φοβούνται, η εκκόλαψη των νέων ηγετών επιτυγχάνεται και αναδεικνύει την σωστή λειτουργία και εξέλιξη των ομάδων.

Κεφάλαιο 3

Παρακίνηση και

Ανθρώπινο Δυναμικό

3.1 Εισαγωγικές Έννοιες Περί Ανθρωπίνων Αναγκών

Οι άνθρωποι εργάζονται για πολλούς και διάφορους λόγους, είτε γιατί η εργασία αποδεικνύεται σε μια συνειδητή προσωπική τους επιλογή, είτε γιατί οι συνθήκες, τα γεγονότα και οι ανάγκες τους εξαναγκάζουν να ψάξουν αναγκαστικά για κάποια εργασία. Οι ανάγκες του ατόμου ουσιαστικά είναι οι ελλείψεις τις οποίες ένα άτομο διαπιστώνει σε κάποιο συγκεκριμένο χρόνο. Τα πραγματικά γεγονότα επιβάλλουν στους ανθρώπους τις ανάγκες οι οποίες λειτουργούν σαν δύναμη που τους ωθεί προς αντικειμενικούς στόχους.

Οι H.G Hicks και R.Gullet, παρατηρούν ότι οι ανάγκες πηγάζουν από τον

εσωτερικό του κόσμο του κάθε ατόμου και έχουν καθοριστική επιρροή στις σκέψεις και την συμπεριφορά του.

Οι ανάγκες και επιθυμίες κάθε ατόμου είναι αποκλειστικά δικές του και είναι μοναδικές διότι καθορίζονται από τους παράγοντες που σχηματίζουν την προσωπικότητα του, τον βιολογικό και ψυχολογικό του κόσμο και τις εμπειρίες του. Ένα άτομο μπορεί να αντιλαμβάνεται διαφορετικά τις ανάγκες και τις επιθυμίες σε διαφορετικούς χρόνους.

Οι ανθρώπινες ανάγκες εμπίπτουν σε πολλές κατηγορίες, προσδιορίζονται από πολυάριθμους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες εξελίσσονται και ποικίλλουν σύμφωνα με το επίπεδο της ανάπτυξης και της συνολικής κατάστασης της ζωής.

Αυτός που κυρίως ασχολήθηκε με τις ανθρώπινες ανάγκες είναι ο Maslow.

Ο άνθρωπος έχει ανάγκες και επιθυμίες (βιολογικές, ψυχολογικές, οικονομικές, κοινωνικές κ.ά.), οι οποίες σε μια δεδομένη χρονική στιγμή εντατικοποιούνται και εξωτερικεύονται. Ο άνθρωπος μέσα από την εργασία προσπαθεί να ικανοποιήσει όλες

τις ανάγκες του. Όταν τα άτομα επιτύχουν την ικανοποίηση κάποιων συγκεκριμένων αναγκών, το επακόλουθο δεν είναι η οριστική αναίρεσή τους. Απλώς δημιουργούνται συνεχώς νέες ανάγκες που θα πρέπει και αυτές να ικανοποιηθούν. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι ίδιες ανάγκες ανθρώπων δεν οδηγούν αναγκαστικά σε ίδια συμπεριφορά και το αντίθετο, παρατηρούμενες ίδιες συμπεριφορές ανθρώπων δεν πηγάζουν αναγκαστικά από ίδιες ανάγκες.

Οι σχέσεις όμως μεταξύ αναγκών, κινήτρων, στόχων, συμπεριφοράς, υλοποίησης στόχων και ικανοποίησης είναι πολύ δύσκολο να προσδιορισθούν ποιοτικά και ποσοτικά και διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ των ανθρώπων και μεταξύ των συνθηκών μέσα στις οποίες αυτοί ζουν και αναπτύσσονται.

3.2 Έννοια Και Σπουδαιότητα Της Παρακίνησης

Μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε κάθε επιχείρηση είναι η Παρακίνηση των εργαζομένων και αποτελεί ως γνωστόν κύριο μέσο του σύγχρονου μάνατζμεντ.

Η παρακίνηση συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων με αποτέλεσμα να δημιουργείται υπεραξία για την επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον Sargent (1990) η παρακίνηση είναι αυτή που κάνει τους

ανθρώπους να συνδέονται, να δρουν ή να συμπεριφέρονται με πολύ

συγκεκριμένους και ιδιαίτερους τρόπους. Ο Higgins (1994) πιστεύει ότι είναι μία εσωτερική δύναμη η οποία ικανοποιεί τις ανάγκες. Ο Kreitner (1995) θεωρεί ότι είναι μία διαδικασία η οποία δίνει σκοπό στη συμπεριφορά. Πολλοί θεωρούν ότι είναι η εσωτερική δύναμη η οποία καθοδηγεί τη συμπεριφορά των εργαζόμενων (Erven & Milligan 2000). Οι άνθρωποι παρακινούνται προς ένα επιθυμητό αποτέλεσμα π.χ. αμοιβή, επιβράβευση ή με σκοπό να αποφύγουν ένα ανεπιθύμητο αποτέλεσμα π.χ. τιμωρία, παρατήρηση. (Μάρκοβιτς, 2002).

Η παρακίνηση δεν είναι απλή διαδικασία για μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Είναι μια πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση των ατόμων που τα παρακινεί να κινητοποιηθούν για να πραγματοποιήσουν κάποιο στόχο.

Συνδέεται άμεσα με τις ανθρώπινες ανάγκες. Είναι η μεταβλητή που συνδέει τις ανθρώπινες ανάγκες με την συμπεριφορά και αυτό γιατί μέσω της παρακίνησης το άτομο προβαίνει σε κάποια συμπεριφορά στην προσπάθεια του να ικανοποιήσει κάποια του ανάγκη. Αυτό που συμπεραίνεται είναι ότι αποτέλεσμα της παρακίνησης είναι το ότι ο εργαζόμενος μπαίνει στην διαδικασία να προσπαθεί να συνδυάσει την επίτευξη του στόχου της επιχείρησης με την προσωπική ολοκλήρωσή του. Η παρακίνηση είναι στοιχείο που ενεργοποιεί τους ανθρώπους όχι πιέζοντας αυτούς προς τη σωστή κατεύθυνση, όπως γίνεται με τους μηχανισμούς ελέγχου, αλλά ικανοποιώντας βασικές ανθρώπινες ανάγκες για επιτεύγματα, αναγνώριση αυτοεκτίμησης, αίσθηση ελέγχου της ζωής τους και τη δυνατότητα διαβίωσης σύμφωνα με τα ιδανικά του. Μέσω της «παρακίνησης», σαν συστατικό στοιχείο του Μάνατζμεντ των Ανθρώπινων πόρων οι επιχειρήσεις στοχεύουν: στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας και της ευελιξίας του στην βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων στην αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών στην επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων

Τα οφέλη που θα προκύψουν για τις επιχειρήσεις είναι:

- αύξηση στην κερδοφορία τους.
- δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον κλάδο
- αύξηση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού
- μείωση του κόστους

Στην περίπτωση της παρακίνησης των εργαζομένων, εκείνο που μετρά για ένα διοικητικό στέλεχος είναι να μπορέσει να ενεργοποιήσει την θέληση των υπαλλήλων να υλοποιήσουν τον κοινό στόχο που τους έχει ανατεθεί προς όφελος των ίδιων αλλά και του επιχειρησιακού αποτελέσματος. Κάθε διοικητικό στέλεχος επιβάλλεται να εντοπίσει τις ανάγκες των εργαζομένων και να βρει την κατάλληλη μέθοδο παρακίνησης για να γίνουν οι εργαζόμενοι περισσότερο παραγωγικοί και αποδοτικοί.

3.3 Παρακίνηση Σχετικές Θεωρίες

Πολλοί ήταν αυτοί που ασχολήθηκαν με θεωρίες σχετικές με την παρακίνηση και τα κίνητρα. Οι θεωρίες αυτές μπορούν να χωριστούν σε δύο μεγάλε ομάδες με του κύριους εκφραστές τους. Η πρώτη ομάδα εξηγεί το πως και γιατί τα άτομα παρακινούνται. Εδώ ανήκει η θεωρία της προσδοκίας του Vroom και οι θεωρίες της ισότητας και δικαιοσύνης του Theory. Η δεύτερη ομάδα αναφέρεται στις ανάγκες που παρακινούν τα άτομα. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι θεωρίες του Maslow, Herzberg, Aderfer και McClelland. Όλες οι θεωρίες σε αυτή την κατηγορία περιγράφουν το τι παρακινεί τη συμπεριφορά των ατόμων. Υπάρχουν θεωρίες όμως που σχετίζονται με τον τρόπο που οι μάνατζερ αντιμετωπίζουν τους εργαζόμενους και τι θεωρούν αυτοί ότι ικανοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό και που σχετίζονται λιγότερο με τις μεθόδους παρακίνησης και κίνητρων, είναι αυτές του Mayo, D. McGregor και Argyris.

Παρακάτω αναλύονται κάποιες από τις προηγούμενες θεωρίες.

ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΜΑΥΟ

Ο Elton Mayo προσδιόρισε τις μη οικονομικές ρίζες της ικανοποίησης από την εργασία, αντιστρέφοντας την έμφαση που δινόταν στο κίνητρο της χρηματικής ανταμοιβής. Συμπέρανε ότι το αίσθημα της αυτοεκτίμησης ήταν το σημαντικότερο κίνητρο για την απόδοση των εργαζομένων. Η απόδοσή τους εξαρτάται άμεσα από το πώς αισθάνονται στον εργασιακό τους χώρο. Η υψηλή παραγωγικότητα των εργαζομένων, βάση ενός πειράματος που έκανε, προήλθε την συμμετοχή των υπαλλήλων στη διοικητική διαδικασία. Έτσι αναπτύχθηκε υψηλό ηθικό και καλλιεργήθηκαν αξίες σημαντικές για την ολοκλήρωση του ατόμου στον εργασιακό του χώρο. Η απόδοση των εργαζομένων μεγιστοποιήθηκε αφού αισθάνθηκε σπουδαίο και ότι υπάρχει αρμονία στις σχέσεις των μελών της επιχείρησης. Σημασία για τον Mayo έχει το ανθρώπινο δυναμικό να πειστεί ότι είναι πολύ σπουδαίος παράγοντας για κάθε επιχείρηση.

Οι εργαζόμενοι μπορούν και πρέπει να λαμβάνουν μέρος και να εκθέτουν τις απόψεις του για την λήψη αποφάσεων μικρής σημασίας προκειμένου να ενεργοποιηθούν τα συναισθήματα της ελευθερίας και της έκφρασης και να ισχυροποιείται το ηθικό και η αίσθηση της σπουδαιότητας.

Το ηθικό είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας σύμφωνα με τον Mayo για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Η παραγωγικότητα του εργαζόμενου καθορίζεται περισσότερο από την αναγνώριση, την ασφάλεια και το αίσθημα της συμμετοχής.

Σύμφωνα με τον Mayo, η αποτελεσματικότητα της εργασίας εξαρτάται από τις «κοινωνικές» ανάγκες των εργαζομένων και την ανάγκη για αυτοολοκλήρωση, που είναι απόλυτα διακριτές από τις οικονομικές.

ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ARGYRIS

Ο Chris Argyris (1957) πρόβαλλε την άποψη ότι κάθε εργαζόμενος διαθέτει ένα δυναμικό που στα πλαίσια της εργασιακής του δραστηριότητας, είτε μπορεί να αναπτυχθεί είτε μπορεί να εξαφανιστεί λόγω των συνθηκών που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον. Μίλησε για δύο πρότυπα συμπεριφοράς:

Το πρότυπο συμπεριφοράς Α που είναι αυταρχικό και σκληρό. Το πρότυπο αυτό χρησιμοποιεί σαν μέσο ένα συγκεκριμένο και προκαθορισμένο τρόπο διοίκησης με αυστηρό έλεγχο και στενή επίβλεψη. Το πρότυπο συμπεριφοράς Β που είναι πιο ήπιο και ανθρωπιστικό. Το πρότυπο αυτό χρησιμοποιεί σαν μέσο την πειθώ και επιδιώκει στην εξασφάλιση καλών ανθρωπίνων εργασιακών σχέσεων.

Ο Argyris θεωρεί ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν μικρή ικανότητα να διευθύνουν μόνοι τους και να αυτοελέγχονται. Όμως για αυτόν το πρότυπο συμπεριφοράς Α για μία επιχείρηση μόνο επιζήμιο μπορεί να αποδειχθεί. Πιστεύει ότι ο εργαζόμενος πρέπει να ελέγχεται εσωτερικά από τον εαυτό του για το τι πρέπει να πράξει διότι αν την ανάγκη του αυτή δεν την ικανοποιήσει τότε η ανάγκη αυτή θα πρέπει να ικανοποιηθεί σε δραστηριότητες εκτός εργασιακού χώρου. Επίσης θεωρεί ιδιαίτερα σημαντικό, προκειμένου να αξιοποιηθεί πλήρως το ανθρώπινο δυναμικό, να υπάρχει παρότρυνση του εργατικού δυναμικού που θα στοχεύει εκτός από το όφελος της επιχείρησης και στο ατομικό όφελος. Η διαπροσωπική εμπιστοσύνη και η ανοικτή επικοινωνία είναι βασικές αρχές για τον Argyris για την λειτουργία της επιχείρησης.

ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MASLOW

Ο Maslow (1943 και 1954) διατύπωσε την «θεωρία της ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών». Υποστήριξε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες και η αναγνώρισή τους διαμορφώνουν την παρακίνηση. Σχηματικά η θεωρία αυτή αποδόθηκε με μια πυραμίδα που περιλαμβάνει τις παρακάτω πέντε κατηγορίες αναγκών:

1. Ανάγκες φυσιολογικές : Είναι οι βασικές για την ανθρώπινη ύπαρξη, όπως ανάγκες για αέρα, διατροφή, στέγη κ.α.
2. Ανάγκες ασφάλειας και σταθερότητας: Εκείνες που αναφέρονται στην προστασία του ατόμου όπως οι ανάγκες τάξης και απαλλαγής από φόβο, άγχος και χάος
3. Ανάγκες κοινωνικές: Ανάγκη για αγάπη, στοργή, επικοινωνία, φιλία, κοινωνικότητα, ανάγκη του «να ανήκεις».
4. Ανάγκες για κοινωνική θέση και αναγνώριση: Ανάγκη για αναγνώριση, επιβράβευση, καταξίωση, κοινωνική θέση και σεβασμό από τον περίγυρο.
5. Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης: Αυτές είναι κυρίως η ανάγκη για ανάπτυξη και αυτοολοκλήρωση που συνδέεται άμεσα με την γνωστική ολοκλήρωση και σχετίζεται τόσο με την γνώση για τον εαυτό μας όσο και με την γνώση για τον κόσμο που μας περιβάλλει.

Όλοι οι άνθρωποι ακολουθούν με κάποιο τρόπο αυτή τη λογική είτε αρχίζοντας από τη βάση της ιεραρχίας με την κάλυψη του κατωτέρου επιπέδου αναγκών, είτε από κάποιο ενδιάμεσο στάδιο αυτής και αναρριχώνται προς τα ανώτερα στάδια με στόχο την κάλυψη του ανώτερου επιπέδου αυτοολοκλήρωσης.

Αυτές οι ανθρώπινες ανάγκες αποτελούν κίνητρα , μόνο όταν δεν έχουν εκπληρωθεί και οι ανάγκες που ικανοποιούνται παύουν να λειτουργούν σαν κίνητρα. Η θεωρία του Maslow δέχθηκε έντονη κριτική γιατί όρισε την αυστηρή ιεραρχική δομή στις ανάγκες του ατόμου, δεν μπόρεσε να λάβει υπόψη τις ατομικές διαφορές στα χαρακτηριστικά των ανθρώπων, όπως και το ότι η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν σημαίνει αναγκαστικά τη μείωση της έντασης της. Επίσης πολλοί υποστήριξαν ότι ο Maslow δεν αξιολόγησε ότι η ένταση των αναγκών μπορεί να διαφοροποιείται και από την αλλαγή των συνθηκών του περιβάλλοντος.

ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ HELZBERG

Ο Frederick Herzberg (1968), διατύπωσε τη θεωρία των δύο παραγόντων.

Από τη μια μεριά καθόρισε τους παράγοντες Υγιεινής- Συντήρησης και από την άλλη τους παράγοντες Παρακίνησης.

Οι παράγοντες Υγιεινής και Συντήρησης του επιβάλλονται ή του προσφέρονται από τη διοίκηση της επιχείρησης. Ο εργαζόμενος έχει λίγες δυνατότητες παρέμβασης και αλλαγής τους. Η απουσία τους όμως δυσαρεστεί ιδιαίτερα τους εργαζόμενους. Εφόσον υπάρχουν από μόνοι τους, εξασφαλίζουν την ανυπαρξία δυσαρέσκειας. Τέτοιοι παράγοντες είναι η πολιτική της εταιρίας σε σχέση με τους επιχειρηματικούς στόχους, η μισθολογική πολιτική, ο τρόπος εποπτείας και ελέγχου, οι σχέσεις μεταξύ διοικούντων και εργαζομένων, οι συνθήκες εργασίας καθώς και το αντικείμενο εργασίας.

Οι Παράγοντες Παρακίνησης έχουν να κάνουν με προσωπικά συναισθήματα, αντιλήψεις και αξίες. Η παρουσία των παραγόντων της Παρακίνησης οδηγεί σε ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ η απουσία τους ενδέχεται να τους αφήσει αδιάφορους και απαθείς. Τέτοιοι παράγοντες είναι το αντικείμενο της εργασίας του εργαζόμενου, η αναγνώριση της παραγωγικότητας από τους διοικούντες, οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες που προκύπτουν από μια εργασία και οι πιθανότητες ανάπτυξης και εξέλιξης του ατόμου μέσα στον εργασιακό χώρο.

Παρόλο που ο Herzberg σθεναρά υποστήριξε ότι ο μισθός και οι συνθήκες εργασίας δεν μπορεί να είναι παράγοντες παρακίνησης, παρατήρησε ότι υπάρχουν περιπτώσεις εταιριών που προσέφεραν στους εργαζόμενους γενναιόδωρες χρηματικές αμοιβές και καλές συνθήκες εργασίας επιτυγχάνοντας εντυπωσιακά αποτελέσματα στην απόδοση, στην παραγωγικότητα, στην αποτελεσματικότητα και στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Πολλές επιχειρήσεις μελέτησαν τις θεωρίες του για τη διοίκηση των επιχειρήσεων και χρησιμοποίησαν τις προτάσεις του που ήταν:

1) ο κάθετος εμπλουτισμός, σύμφωνα με τον οποίο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει συγχρόνως με την εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων, να παίρνει μέρος και στη

διαχείριση της δουλειάς του, και να αποφασίζει για θέματα που αφορούν τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της δουλειάς του και

2) ο οριζόντιος εμπλουτισμός σύμφωνα με τον οποίο πρέπει να υπάρξει αύξηση της ποικιλίας των καθηκόντων ή εργασιών που κάνει κάθε εργαζόμενος λαμβάνοντας συγχρόνως μέρος σε περισσότερες φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας ή αλλάζοντας σε τακτά χρονικά διαστήματα θέση εργασίας και καθήκοντα, το γνωστό ως job rotation.

ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ Mc CLELLAND

Η θεωρία του Mc Clelland (1961 και 1985), γνωστή ως θεωρία των

επιτευγμάτων, ανέπτυξε την θεωρία παρακίνησης που υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος ενεργοποιείται στην περίπτωση που έχει έντονη την επιθυμία για επιτυχία. Τα άτομα αυτά προτιμούν καθήκοντα ενδιάμεσης δυσκολίας και όχι πολύ απλά ή πολύ δύσκολα. Ο Mc Clelland υποστήριξε ότι ο άνθρωπος κατά την διάρκεια της εξέλιξης του στο κοινωνικό περιβάλλον, αποκτά δύο σημαντικές ανάγκες που προσδιορίζουν την παρακίνησή του:

α) την ανάγκη κοινωνικών σχέσεων: είναι η επιθυμία των ατόμων να αναπτύξει ισχυρή διαπροσωπική σχέση με τους άλλους.

β) την ανάγκη για προσωπική και κοινωνική δύναμη και ισχύ: είναι η επιθυμία των ατόμων να επηρεάζει και να ελέγχει τους άλλους αλλά και επιλύει προβλήματα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ VROOM

Ο Victor Vroom (1964) ανέπτυξε μια πολύ ενδιαφέρουσα και προοδευτική θεωρία την θεωρία της Προσδοκίας. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι το άτομο θα αποφασίσει ποια μορφή συμπεριφοράς θα ακολουθήσει, προκειμένου να εξασφαλίσει την μεγαλύτερη πιθανότητα να επιτύχει το αποτέλεσμα που επιθυμεί. Η παρακίνηση δηλαδή οδηγεί το άτομο να κάνει μία προσπάθεια που σε συνδυασμό με τις ικανότητες του ατόμου, θα επιφέρει την απόδοση που απαιτείται για την επίτευξη της απαιτούμενης απόδοσης.

Τα αποτελέσματα ή οι αμοιβές που οδηγούν στην ικανοποίηση του ατόμου είναι:

α) οι αμοιβές που παίρνει από το περιβάλλον π.χ. χρηματικές αμοιβές, επιβράβευση κ.α.

β) οι αμοιβές που προέρχονται από το ίδιο το άτομο π.χ. αίσθημα αναγνώρισης, αυτοεκτίμησης κ.α.

Βάση των μελετών που έγιναν αποδείχθηκε ότι η θεωρία των προσδοκιών του Vroom πλησιάζει περισσότερο από τις άλλες στην πραγματικότητα.

ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ADAMS

Ο S. Adams (1963) είναι αυτός που ανέπτυξε τη θεωρία της Ισότητας και δικαιοσύνης που βασίζεται στην υπόθεση ότι το άτομο προτιμά καταστάσεις που διέπονται από ισότητα και δικαιοσύνη. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να τυγχάνουν ίσης ή δίκαιης μεταχείρισης σε σύγκριση με τα άλλα μέλη της επιχείρησης. Έτσι συγκρίνουν την ατομική τους αμοιβή σε συνάρτηση με την ατομική τους συνεισφορά στην επιχείρηση αλλά και τις αμοιβές των άλλων σε συνάρτηση με την συνεισφορά των άλλων στους επιχειρηματικούς στόχους.

Η ύπαρξη αισθήματος αδικίας π.χ. όταν το άτομο αντιληφθεί ότι αμείβεται

λιγότερο από ότι αξίζει ή λιγότερο σε σχέση με τους άλλους, δημιουργείται έντονη δυσαρέσκεια που ασφαλώς δεν επιτρέπει την παρακίνηση και συχνά το αποτέλεσμα είναι η μείωση της απόδοσης του αδικημένου εργαζόμενου.

Αντίστοιχα, όταν το άτομο αισθανθεί ότι πληρώνεται ανάλογα με αυτό που προσφέρει, τότε αυξάνει και την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας του.

3.4 Κίνητρα Και Παρακίνηση

Σήμερα οι επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι για να επιτύχουν τους στόχους τους πρέπει να απαρτίζονται από ομάδες εργαζόμενων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, και του επιτραπεί να έχει φωνή-ρόλο στον οργανισμό. Το κλειδί για την υποστήριξη της παρακίνησης των υπαλλήλων είναι η

κατανόηση των κινήτρων. Τα κίνητρα είναι αυτά που κάνουν τον άνθρωπο να ενεργεί ή να συμπεριφέρεται με τον τρόπο που συμπεριφέρεται.

Το χρήμα και η πρόσθετη αμοιβή αποτελούν κίνητρο που συνδυάζεται

αποτελεσματικά με την απόδοση. Ο μισθός ικανοποιεί τις ανάγκες και ανεβάζει το βιοτικό επίπεδο των ανθρώπων. Τα χρήματα όμως δεν είναι ο μόνος τρόπος για να δοθούν κίνητρα στους υπαλλήλους προκειμένου να εργάζονται πιο σκληρά και πιο αποτελεσματικά.

Ο άνθρωπος όταν αποκτήσει την πρόσθετη αμοιβή που του έχουν υποσχεθεί ότι θα αποκτήσει, αν ολοκληρώσει την εργασία και επιτύχει τον στόχο που του ανάθεσαν, δεν παύει να είναι δημιουργικός. Και αυτό γιατί ο κάθε εργαζόμενος μέσα από την εργασία του θέλει να φτάσει στην αυτοπραγμάτωση και να ικανοποιήσει όλες του τις ανάγκες, όχι μόνο τις βιοτικές αλλά και τις κοινωνικές.

Επίσης οι παράγοντες που υποκινούν τους ανθρώπους μπορεί να αλλάζουν σε διαφορετικές φάσεις της ζωής (στην αρχή της καριέρας, στην περίοδο δημιουργία οικογένειας, στην ωριμότητα, λίγο πριν τη σύνταξη κλπ.).

«Ο καλός μισθός» πολλές φορές δεν δηλώνεται ως η πρώτη προτεραιότητα για μεγάλο μέρος των εργαζομένων. Λαμβάνονται παράγοντες όπως: σταθερότητα στην απασχόληση, ευκαιρίες να κάνω ενδιαφέρουσα δουλειά, δυνατότητα για ανάπτυξη και βελτίωση, εργασιακές συνθήκες-κλίμα κ.α. Παράγοντες που επιλέγονται συχνά σαν σημαντικότεροι ανάλογα με την δουλειά που κάνει

κάποιος, τη φάση της ζωής του την οποία βρίσκεται, τον οργανισμό όπου υπηρετεί, κλπ. Μπορεί το χρήμα να είναι αυτό που κυρίως κάνει τους ανθρώπους πολύ συχνά να εργάζονται, δεν τους κάνει όμως κατ' ανάγκη να εργάζονται και με προθυμία, με ζήλο, με ποιότητα. Οι άνθρωποι, παρακινούνται κι από άλλους παράγοντες και που μάλιστα η επίδραση τους είναι πολύ ισχυρή.

Η πρόσθετη χρηματική αμοιβή για παράδειγμα μπορεί να μη λειτουργήσει σαν κίνητρο για ένα άτομο, αν αυτό εξοικονομεί το αντίστοιχο ποσό με άλλο πιο ευχάριστο τρόπο. Δεν είναι δυνατόν όλοι οι εργαζόμενοι σε μια ιεραρχική βαθμίδα να διακατέχονται από τα ίδια κίνητρα ούτε και να νιώθουν την ίδια ικανοποίηση. Τα Μάνατζμεντ των επιχειρήσεων πρέπει να προσπαθούν να εφαρμόσουν το πιο αποτελεσματικό σύστημα

κινήτρων που θα υπηρετεί ταυτόχρονα τόσο τον άνθρωπο – χωρίς να αδικεί την οργάνωση, όσο και την οργάνωση χωρίς να αδικεί τον άνθρωπο.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων πρέπει:

1. να ικανοποιεί ανάγκες.
2. να καταξιώνει και να προάγει την εικόνα του οργανισμού, της ομάδας, στη συνείδηση των ανθρώπων τους.
3. να συνδυάζεται με την επιλογή του προσωπικού.
4. να εξυπηρετεί τους στόχους του οργανισμού αποδεσμεύοντας τη δημιουργικότητα και κάθε παραγωγική ικανότητα του ατόμου.

Ορισμένες περιπτώσεις κινήτρων που δεν σχετίζονται με την οικονομική απολαβή αλλά αποτελούν μέσα παρακίνησης είναι τα παρακάτω:

Η ανάθεση μεγαλύτερων στόχων και ευθυνών στους εργαζόμενους βοηθά στο να υπάρχει μεγαλύτερη υπευθυνότητα προκειμένου να έρθει εις πέρας η κάθε εργασία. Ο εργαζόμενος νιώθει ότι έχει κάποια εξουσία και άνεση κινήσεων και ότι η εργασία που διεκπεραιώνει αποτελεί σημαντικό κομμάτι στην επίτευξη του τελικού στόχου. Του δίδεται η ευκαιρία να εκφραστεί και να αναπτύξει τις δημιουργικές του ικανότητες. Η αναγνώριση και η ανταμοιβή για την επιτυχία, όχι μόνο δίνει στους εργαζόμενους μια αίσθηση κατορθώματος αλλά, επίσης, τους δίνει την αίσθηση ότι ανήκουν σ' έναν οργανισμό που ενδιαφέρεται γι' αυτούς. Όταν γίνονται όλα αυτά, τότε ο εργαζόμενος, ουσιαστικά, παρακινείται από μόνος του. Ο δίκαιος και πραγματικός έπαινος – αναγνώριση, δίδει θάρρος και ικανοποίηση στον εργαζόμενο. Είναι φυσιολογικό ο άνθρωπος να επιζητά την αναγνώριση, την επιδοκιμασία, τον έπαινο. Ο εργαζόμενος επίσης πρέπει να γνωρίζει τι θα χάσει αν δεν φέρει εις πέρας την εργασία που του ανατέθηκε. Δεν πρέπει όμως ποτέ να καταφεύγει η επιχείρηση σε έμμεσο εκφοβισμό ή τιμωρία, στοιχεία που αποτελούν αντικίνητρα. Η τιμωρία και η επίπληξη αποτελούν ισχυρό αντικίνητρο για τους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι αντιδρούν πολύ αρνητικά σε τέτοιες συμπεριφορές, γίνονται απλοί εργάτες, κάνουν μηχανικά την δουλειά και αδιαφορούν για την επίτευξη των στόχων. Καλό να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων όσον αφορά το όραμα του επιχειρήσης. Με τον τρόπο αυτό δίνεται στους εργαζόμενους η αίσθηση του

ελέγχου και της συμμετοχής, κάτι που ενδυναμώνει ψυχικά το εργατικό δυναμικό και αποτελεί σημαντικό κίνητρο. Οι παραπάνω περιπτώσεις που σχετίζονται άμεσα με τα κίνητρα και την παρακίνηση, παρέχουν ορισμένα στοιχεία που μπορούν πραγματικά να αγγίξουν βαθιά το ανθρώπινο δυναμικό. Οι κοινωνικές ανάγκες είναι αυτές που διαφοροποιούν τους εργαζομένους και τους κάνουν να θέλουν ολόένα να αναπτύσσονται και να επιτυγχάνουν καλύτερους στόχους και ταυτόχρονα να φτάνουν στην αυτοπραγμάτωση.

Κεφάλαιο 4

Ανταμοιβή

4.1 Στόχοι και Χρησιμότητα Συστημάτων Αμοιβών

Η χρήση του κατάλληλου συστήματος αμοιβής στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας, της αποτελεσματικότητας, της ανταγωνιστικότητας, στην καλύτερη προσαρμογή, στην γενικότερη ανάπτυξη και στην εργασιακή ηρεμία και πρόοδο. Αναλυτικότερα και κατά την Παπαλεξανδρή (2008), η αμοιβή καλύπτει τις βιοποριστικές ανάγκες και προσφέρει ασφάλεια, μονιμότητα και ικανοποίηση ηθική μέσω ύπαρξης αξιοκρατίας.

Η ικανοποίηση μπορεί να μετράται με ερωτηματολόγια, αλλά φαίνεται στην πράξη. Με την αύξηση της ικανοποίησης αυξάνεται και η όρεξη για εργασία, η προθυμία εκτέλεσης της και η απόδοση. Η κατάλληλη παρακίνηση θα ωθήσει τους υπαλλήλους να προσπαθούν συνεχώς να γίνονται καλύτεροι και να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους. Θα επιζητούν την εκπαίδευση και την εφαρμογή καινοτόμων ιδεών που θα αυξήσουν την απόδοσή τους, άρα και τις αμοιβές τους όταν συνδέονται με αυτήν.

Σύμφωνα με τους Latham & Locke (2002) και τον Adams (1963), η αμοιβή πρέπει να είναι δίκαιη και να συνάδει με την αξία, την προσπάθεια και το αποτέλεσμα. Επομένως, ο εργαζόμενος περιμένει να αναγνωρισθεί η αξία του και η προσπάθειά του για να μη νιώθει αδικημένος. Οι Vroom (1964) και Porter & Lawler (1973) συμπληρώνουν πως, αν ο εργαζόμενος περιμένει εξαρχής κάποια επιπλέον αμοιβή για την επιπλέον προσπάθειά και δεν θεωρεί δεδομένη την επιβράβευση, τότε θα παρακινηθεί για να εργασθεί πιο αποδοτικά. Πρέπει να ανταμειφθεί επιπλέον και να πάρει αύξηση και bonus μόνο όποιος αξίζει προσωπικά και σε επίπεδο ομαδικό και έχει πετύχει τους στόχους. Οι αμοιβές δίνονται σύμφωνα με την κουλτούρα της επιχείρησης και το κατά πόσο οι εργαζόμενοι την υιοθετούν πέραν της κανονικής τους εργασίας, συνθέτοντας έναν οργανισμό που έχει έναν κοινό σκοπό. Υπάρχει η εσωτερική δικαιοσύνη (πόσο δίκαιη είναι η ανταμοιβή των συναδέλφων) και η εξωτερική (ποιά είναι τα δεδομένα σε άλλες

παρεμφερείς επιχειρήσεις) που σηματοδοτεί τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους και με την Διοίκηση του Οργανισμού, και διαμορφώνει το κλίμα συνεργασίας και την προσπάθεια που καταβάλλεται.

4.2 Περιεχόμενο Συστημάτων Αμοιβών

4.2.1 Είδη Συστημάτων Σταθερών Αμοιβών

Τα είδη των συστημάτων των σταθερών αμοιβών είναι τρία:

- το σύστημα που στηρίζεται στα τυπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου,
- το σύστημα που στηρίζεται στις ικανότητες του,
- το σύστημα αμοιβών βάσει της αξίας της θέσης.

Το σύστημα αμοιβών που στηρίζεται στα τυπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου περιλαμβάνει το Δημόσιο και πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις. Ανάλογα με το αντικείμενο και τη νομοθεσία κάθε κράτους, η αμοιβή καθορίζεται από το απολυτήριο που ο εργαζόμενος διαθέτει και προσαυξάνεται με τυχόν μετεκπαίδευση, γνώση ξένων γλωσσών και προϋπηρεσία. Με το σύστημα αυτό κάθε εργαζόμενος γνωρίζει τις βασικές αποδοχές του εξ αρχής και υπάρχει αντικειμενικότητα. Όμως, δεν συνδέεται η προσπάθεια με το αποτέλεσμα και την ανταμοιβή και δεν αναγνωρίζεται η διαφορετικότητα των εργασιών και η ανάληψη ευθυνών.

Στο σύστημα που στηρίζεται στις ικανότητες του εργαζομένου θεωρεί πως αν και δύο άτομα μπορεί να έχουν τα ίδια τυπικά προσόντα, ίσως τελικά να μην έχουν τις ίδιες γνώσεις και ικανότητες πάνω στην ίδια εργασία και να μην καταβάλουν όμοιες προσπάθειες. Βελτιώνει το βασικό σύστημα επιβραβεύοντας την προσπάθεια, την επιθυμία για εξέλιξη, την ανταπόκριση στην μάθηση, την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, ανταποκρινόμενο στην σημερινή πραγματικότητα και σε επιχειρήσεις που επιθυμούν τον εσωτερικό ανταγωνισμό. Ακόμη δίνει ευκαιρίες μισθολογικές και ανόδου στην ιεράρχηση.

Στο σύστημα αμοιβών βάσει της αξίας της θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος κάθε θέση αμείβεται ανάλογα με την σπουδαιότητά της και δύο υπάλληλοι ίδιων τυπικών

προσόντων που απασχολούνται σε διαφορετική θέση (βαρύτητα, ρόλος), καταβάλλουν διαφορετική προσπάθεια και αντιμετωπίζουν διαφορετικούς κινδύνους, ανταμείβονται ανάλογα.

4.2.2 Είδη Αμοιβών Βάσει Απόδοσης

Πρόκειται για μεταβλητές αμοιβές ανάλογα με την ατομική ή συλλογική απόδοση, για να θεωρούνται πετυχημένες πρέπει να συνδέουν την προσπάθεια με το αποτέλεσμα και την απόδοση με την αμοιβή. Ο εργαζόμενος αφιερώνει γνώσεις, χρόνο, κόπο, ιδέες και πιστεύει πως δίνει τον καλύτερό του εαυτό σε σύγκριση με τους συναδέλφους του. Η αμοιβή δεν πρέπει να θεωρείται δεδομένη γιατί χάνει το νόημα της υποκίνησης και της επικρότησης μιας συμπεριφοράς, αφού μπορεί να φέρει αντίθετα αποτελέσματα και να πρόκειται τελικά μόνο για έξοδο. Η εξαγγελία δηλαδή στην αρχή του έτους μιας αύξησης ή της παροχής ενός πριμ θα κινητοποιήσει μόνο λίγα πρόθυμα άτομα. Κάποιοι εργαζόμενοι δεν θα αλλάξουν καθόλου την επίδοσή τους, εάν πρόκειται ούτως ή άλλως να ανταμειφθούν, ενώ κάποιοι μπορεί και να μειώσουν την εργασία τους, εφόσον δεν θα αναγνωριστούν οι προσπάθειές τους. Αυτές οι αμοιβές χωρίζονται σε ατομικές και ομαδικές, ανάλογα με το πως αποδίδονται και σε οικονομικές ή μη ανάλογα με το τι περιλαμβάνουν.

Στα ατομικά κίνητρα ανήκουν τα bonus, τα ταξίδια αναψυχής, η αμοιβή με το κομμάτι, το πρόγραμμα προτύπων ωρών, η αμοιβή βάσει επαγγελματικών δεξιοτήτων, το επίδομα αξίας, οι προπληρωμένες κάρτες, τα κουπόνια αγορών. Στα ομαδικά κίνητρα περιλαμβάνονται η διανομή κερδών, το σύστημα συμμετοχής στα οφέλη, τα σχέδια διάθεσης μετοχών και το σχέδιο Scanlon. Είναι τα κίνητρα που χρησιμοποιούνται για να κινητοποιήσουν μια ομάδα. Η απόδοση πρέπει να είναι αποτέλεσμα και ομαδικής συνεργασίας, αφού οι πολλοί μπορούν να καταφέρουν περισσότερα και η επιχείρηση επιθυμεί να προσπαθούν όλοι. Στην ομάδα ο ένας βοηθά τον άλλο και τον παρακινεί να συνεχίσει, χωρίς να χάνει χρόνο από το δικό του στόχο. Η αύξηση του ανταγωνισμού μπορεί να φέρει αύξηση παραγωγής, μπορεί όμως να μειώσει την συνεργασία, όπως και σε κάθε περίπτωση σύγκρισης.

Οι οικονομικές αμοιβές μπορεί να είναι άμεσες ή έμμεσες, σταθερές ή μεταβλητές ή κίνητρα που βασίζονται στην απόδοση και παροχές που ορίζει η νομοθεσία ή αποφασίζει η εταιρία και δεν σχετίζονται με την απόδοση (όπως επίδομα αδειάς, γάμου,

τέκνων, πετρελαίου, μετακίνησης, ασφάλισης και πρόσθετης, κάλυψη εξόδων κατοικίας, μεταφορά, σίτιση, αυτοκίνητο, κινητό, δώρο Χριστουγέννων και Πάσχα, επίδομα Ισολογισμού, Απογραφής, χαμηλόμισθων, διάφορες αποζημιώσεις).

Στις μη οικονομικές αμοιβές ανήκει η αναγνώριση με επιβράβευση λεκτική και οι ευκαιρίες εξέλιξης, για να δείξει η επιχείρηση την ικανοποίησή της στον υπάλληλό για να μην θεωρηθούν άσκοπες οι προσπάθειες ή πως δεν είναι απλώς ένα εκτελεστικό όργανο. Στην εποχή της τεχνολογίας η γνώση απαξιώνεται ταχύτατα και πρέπει να εξελίσσεται, να συμπληρώνεται, να υπενθυμίζεται σε όλους τους υπαλλήλους και να ενισχύεται και για θέματα εκτός της εργασίας. Η αίσθηση στασιμότητας και μη εξέλιξης επηρεάζει αρνητικά τις προσπάθειες που καταβάλει ο υπάλληλος, αφού ο ίδιος έχει την αίσθηση πως δεν μπορεί να εξελιχθεί. Εάν γνωρίζει πως η αύξηση της απόδοσής του θα τον οδηγήσει σε μια άλλη θέση με περισσότερες προοπτικές και οικονομικές απολαβές θα εντατικοποιήσει την εργασία του, θα εργάζεται πιο προσεκτικά και υπεύθυνα, και τα αποτελέσματα θα επηρεάσουν θετικά όλη την εταιρία. Και μόνο ο τίτλος μιας θέσης ευχαριστεί κάποια άτομα αν υπονοεί δύναμη και άνοδο στην ιεραρχία, ακόμη και αν δεν συνοδεύεται από πραγματική εξουσία ή επιπλέον παροχές.

4.2.3 Ισορροπία Εργασίας - Προσωπικής Ζωής

Λόγω των πολλών ωρών που περνάνε οι εργαζόμενοι στη δουλειά τους, γίνεται κατανοητό πόσο σημαντικά είναι το περιεχόμενο και οι συνθήκες εργασίας, το κλίμα, οι σχέσεις, οι χώροι, ο εξοπλισμός, τα ωράρια, τα προβλήματα της δουλειά μένουν εκεί και να μην μεταφέρονται στο σπίτι, δημιουργώντας έτσι εντάσεις στην οικογένεια και με κίνδυνο τρίτοι να ενημερωθούν για απόρρητα εργασιακά θέματα. Επίσης, τα προσωπικά θέματα πρέπει να μένουν εκτός εργασίας για να μην την παρεμποδίζουν.

Το να φέρνει η επιχείρηση έναν υπάλληλο στα όρια της αντοχής του δεν είναι μέθοδος εξαγωγής αποτελεσματικής εργασίας. Η παρατεταμένη παραμονή επιβαρύνει το λειτουργικό κόστος, την ποιότητα της εργασίας και της εξυπηρέτησης, διαταράσσει την προσωπική και οικογενειακή ζωή, μειώνει τον ελεύθερο χρόνο και δημιουργεί προβλήματα ασφάλειας. Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να γίνεται σύγκριση κόστους – ωφέλειας.

4.3 Διατήρηση Υπαλλήλων

Όταν οι εργαζόμενοι έχουν επιλογές, θα προτιμήσουν μια επιχείρηση και θα παραμείνουν σε αυτήν αν ανταμείβονται ανάλογα με την απόδοση και την προσπάθειά τους. Η επιχείρηση που θέλει έναν συγκεκριμένο εργαζόμενο πρέπει να τον δελεάσει με ότι αυτός επιθυμεί και να τον πληρώσει κατάλληλα. Αν είναι ικανοποιημένος θα παραμείνει στην εταιρεία και αυτή θα εξοικονομήσει χρήματα που θα ξόδευε σε αναζήτηση και εκπαίδευση νέων ατόμων. Σε αντίθετη περίπτωση, ο υπάλληλος μπορεί να συλλέξει εμπειρία, εκπαίδευση, παροχές, ανταμοιβές, προϋπηρεσία, εταιρικά μυστικά και τεχνογνωσία και αποχωρώντας να τα αξιοποιήσει σε μία ανταγωνίστρια εταιρεία.

Βασικό στοιχείο για μια επιχείρηση να καλλιεργεί τα δικά της ταλέντα, παρά να ψάχνει στο εξωτερικό περιβάλλον, ξοδεύοντας χρόνο και χρήμα. Όσο καλός και αν είναι ένας εργαζόμενος, αν δεν έχει τις καλύτερες συνθήκες και την υποστήριξη της εταιρίας, αυτό δεν θα παραμείνει, δεν θα αποδώσει και δεν θα εξελιχθεί. Για να διατηρηθεί ένα ταλέντο πρέπει να εξασκείται και να μην επαναπαύεται, αλλά να εξελίσσεται, και να εργάζεται σε ένα περιβάλλον ευχάριστο, να διαθέτει αξιόλογους συναδέλφους και να έχει σχετική ελευθερία κινήσεων. Είναι οπότε πολύ σημαντικό να αναγνωρίζονται τα ταλέντα και οι καλοί, από τους συνηθισμένους υπαλλήλους και να έχουν ξεχωριστή αντιμετώπιση (εκπαίδευση, ευκαιρίες, εξέλιξη, αμοιβή, αντιμετώπιση, κίνητρα).

Για το καλύτερο ταίριασμα, εκτός από νέες προσλήψεις είναι συνήθως αναγκαίες και πολλές εσωτερικές μετακινήσεις που διασφαλίζουν πως το κατάλληλο άτομο βρίσκεται στην κατάλληλη θέση. Αν υπάρχουν οι γνώσεις, προηγείται το υπάρχον προσωπικό στις επιλογές, για να ανταποδοθεί η αφοσίωσή του. Οι διαθέσιμες θέσεις γνωστοποιούνται πρώτα στο προσωπικό της επιχείρησης, για να εκφράσει το ενδιαφέρον του για την κάλυψη μια θέσης, και μετά στην εξωτερικό περιβάλλον, αν το υπάρχον προσωπικό δεν είναι αρκετό σε αριθμό ή ικανότητες. Επίσης, πρέπει και η εξέλιξη λόγω αρχαιότητας να καταργηθεί και να στηρίζεται στις αποδόσεις, αν και είναι δύσκολο ένας παλιός υπάλληλος να στερηθεί μιας θέσης από έναν νεότερο αφού αμφισβητεί τις ικανότητες του νέου και απογοητεύεται με την δική του στασιμότητα, πιστεύοντας πως ο άλλος έχει κάποια βοήθεια και εξελίσσεται. Σύνδεση πτυχίου με θέση εργασίας ή εξασφάλιση ανόδου στην ιεραρχία λόγω αρχαιότητας; Καμία από τις δύο εναλλακτικές δεν επαρκεί από μόνη της, γιατί καμία δεν εξασφαλίζει την ικανότητα, τις γνώσεις, τις δυνατότητες. Οι εμπειρίες και η πείρα δεν διδάσκονται, αλλά αποκτώνται.

4.4 Ρόλος Παροχών στα Συστήματα Αμοιβών

Παροχές χρησιμοποιούν κυρίως οι μεγάλες επιχειρήσεις γιατί είναι πιο οικονομικά συμφέρουσες από τις οικονομικές αμοιβές (παύουν με την συνταξιοδότηση, επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας και καλύτερες τιμές και ευνοούν την εικόνα τους έχοντας τον έλεγχο του ανθρωπίνου δυναμικού τους). Παρόλα αυτά, οι συγκεκριμένες παροχές δεν συνδέουν την απόδοση με την ανταμοιβή αφού παρέχονται σε όλους και είναι δεδομένες. Όταν πρόκειται για αφορολόγητες διευκολύνσεις εκτιμώνται ιδιαίτερα από τους δικαιούχους.

Οι παροχές μπορεί να είναι υποχρεωτικές ή προαιρετικές, από την εταιρία ή από το νόμο, όπως ιδιωτικά προγράμματα ασφάλισης για συνταξιοδότηση, αμοιβή για μη δεδουλευμένο χρόνο, προαιρετικά προγράμματα ασφαλιστικής κάλυψης – ασφάλιση υγείας, άλλες παροχές υγειονομικής φύσης, προγράμματα ποιότητας ζωής, εκπαιδευτικά προγράμματα, μέριμνα τέκνων, ευέλικτα προγράμματα επιλογής επιδομάτων. Λόγω διαφορετικών αναγκών και προτιμήσεων κάθε εργαζομένου, η εταιρία που θα επενδύσει χρήμα, χρόνο και κόπο για να δημιουργήσει προγράμματα παροχών πρέπει να αφογκραστεί τα θέλω των υπαλλήλων. Όσο πιο ευέλικτα και εξατομικευμένα προγράμματα παρέχει, τόσο πιο ικανοποιημένους και πρόθυμους υπαλλήλους θα διαθέτει. Η επικοινωνία της διοίκησης με το προσωπικό είναι απαραίτητη σύμφωνα και με τον Argyris (1957), είτε άμεσα, είτε έμμεσα μέσω συνδικάτων και συλλόγων για να αισθάνονται οι υπάλληλοι ότι «ακούγονται». Πρέπει να γίνεται έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση του ανθρωπίνου δυναμικού για όλα τα θέματα που αφορούν την επιχείρηση και αυτούς, με σωστό τρόπο και παίρνοντας από κοινού αποφάσεις όπου υπάρχει δυνατότητα.

Είναι κατανοητό πλέον πως, είναι απαραίτητη η ενεργός συμμετοχή όλου του προσωπικού για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών. Με τα νέα οικονομικά δεδομένα πρέπει όλοι να ενεργοποιηθούν, να αντιμετωπίσουν την εργασία ως δική τους και να αισθάνονται υπεύθυνοι και υπερήφανοι για την πορεία της εταιρίας. Συμμετέχοντας οι υπάλληλοι στην διοίκηση και στις αποφάσεις που αφορούν την εταιρία θα νιώθουν ότι μπορούν να κάνουν την διαφορά και πως η γνώμη τους μετράει. Σε αυτό συμφωνούν και οι Argyris (1957), McGregor (1960) και Herzberg (1968). Οι αλλαγές ξεκινάνε με απόφαση της διοίκησης, αλλά για να είναι επιτυχείς και

ουσιαστικές πρέπει να αφομοιωθούν από όλες τις βαθμίδες του προσωπικού και να αλλάξει ριζικά η νοοτροπία και η συμπεριφορά όλων.

Στις μέρες μας οι μαζικές μειώσεις προσωπικού είναι συχνό φαινόμενο. Η μείωση προσωπικού γίνεται με πάψη προσλήψεων, μείωση ωρών εργασίας ανά υπάλληλο και αναλόγων αποδοχών, και μοίρασμα σε περισσότερους εργαζόμενους, ενθάρρυνση εθελούσιας αποχώρησης και πρόωρης συνταξιοδότησης, ώστε να αποφευχθούν μαζικές, άσκοπες και άδικες απολύσεις, ενώ υπάρχουν άτομα πρόθυμα να εργαστούν με άλλες μορφές απασχόλησης ή να αποχωρήσουν.

Κεφάλαιο 5

Μεθοδολογία και Αποτελέσματα Έρευνας

5.1 Μεθοδολογία της Έρευνας

Η ερευνητική μέθοδος επιλέχθηκε με βάση την βιβλιογραφία καθώς και για την εξυπηρέτηση των στόχων της έρευνας. Η παρούσα έρευνα πρωτογενών στοιχείων χαρακτηρίζεται ως ποσοτική και η διεξαγωγή της γίνεται με την χρήση ερωτηματολογίου, εργαλείο που χρησιμοποιείται κατά κόρων σε παρόμοιου είδους έρευνες. Η μελέτη στόχευσε στην συλλογή δεδομένων από ένα έυρος εργαζομένων σε φορείς από το χώρο των τηλεπικοινωνιών με γνώμονα την εμπειρία τους από το πεδίο αυτό δεδομένων και των ραγδαίων εξελίξεων που τον χαρακτηρίζουν. Η συλλογή των στοιχείων έγινε σε διάστημα 2 μηνών. Οι συμμετέχοντες υπέγραψαν για τη συγκατάθεσή τους να συμμετάσχουν στη μελέτη και διασφαλίστηκε από τον ερευνητή η τήρηση της ανωνυμίας τους.

5.2 Ερευνητικά Ερωτήματα

Γενικός στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, βασιζόμενη γενικότερα στις εταιρίες τηλεπικοινωνιών του ελληνικού χώρου.

Επιπλέον, σχηματίστηκαν οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες περιγράφονται αναλυτικά σε επόμενη ενότητα:

1. Καταγραφή του προφίλ των ερωτώμενων και συγκεκριμένα των δημογραφικών στοιχείων (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο,). Πόσοι άντρες και πόσες γυναίκες είναι στο δείγμα του ερευνητικού εργαλείου; Ποιά ηλικία έχουν και ποιό είναι το μορφωτικό τους επίπεδο;
2. Καταγραφή της κατάστασης στο υφιστάμενο εργασιακό καθεστώς, καθώς και οι προσωπικές επιθυμίες σχετικά με την εργασία. Τι συμβαίνει στο υφιστάμενο εργασιακό περιβάλλον των εταιρειών; Ποιοί παράγοντες διαμορφώνουν το εργασιακό περιβάλλον και πώς οι εργαζόμενοι ιεραρχούν τις ανάγκες που θέλουν να ικανοποιήσουν στο εργασιακό τους περιβάλλον;

3. Καταγραφή της ικανοποίησης από τα συστήματα αμοιβών όπως ισχύουν σήμερα. Είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι από τις τακτικές και έκτακτες αμοιβές; Πώς επηρεάζει η αμοιβή στην απόδοση της εργασίας;
4. Καταγραφή των κινήτρων όπως αυτοί ισχύουν στους οργανισμούς που δουλεύουν. Ποιά είναι τα κίνητρα που δίνονται από τις εταιρείες τηλεπικοινωνιών και πώς επηρεάζουν τους ανθρώπινους πόρους;
5. Καταγραφή των εταιρικών στόχων όπως αυτοί ισχύουν στους οργανισμούς που δουλεύουν. Πώς οι εταιρικοί στόχοι λειτουργούν πιο αποτελεσματικά στις επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών και πώς επηρεάζουν τους ανθρώπινους πόρους;

5.3 Το Ερευνητικό Εργαλείο

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο ως το εργαλείο συλλογής των δεδομένων της έρευνας.

Για τη συλλογή δεδομένων της έρευνας κατασκευάστηκε πρωτότυπο ερωτηματολόγιο με βάση προηγούμενες έρευνες στο πεδίο της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει επτά ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο). Η δεύτερη ενότητα αφορά το υφιστάμενο εργασιακό καθεστώς των εργαζομένων και αποτελείται από τρεις ερωτήσεις. Η τρίτη ενότητα αφορά τις προσωπικές επιθυμίες σχετικά με την εργασία των εργαζομένων και αποτελείται από πέντε ερωτήσεις. Η τέταρτη ενότητα αφορά την ικανοποίηση από τους παράγοντες που διαμορφώνουν το εργασιακό περιβάλλον και αποτελείται από τρεις ερωτήσεις. Η πέμπτη ενότητα αφορά την ικανοποίηση από τα συστήματα αμοιβών όπως αυτά ισχύουν και αποτελείται από έντεκα ερωτήσεις. Η έκτη ενότητα αφορά τα κίνητρα και αποτελείται από τρεις ερωτήσεις και τέλος η έβδομη ενότητα αφορά τους εταιρικούς στόχους και αποτελείται από τέσσερις ερωτήσεις. Επίσης το ερωτηματολόγιο ελέγχθηκε για τη φαινομενική εγκυρότητα και την αξιοπιστία του. Η φαινομενική εγκυρότητά του επιβεβαιώνεται από το γεγονός ότι οι επιλεγμένες ενότητες και ερωτήσεις προέρχονται από την θεωρητική ανάλυση που έχει προηγηθεί. Το ερωτηματολόγιο δεν αντιμετωπίζει πρόβλημα καθώς όλες οι ερωτήσεις και οι οδηγίες είναι διατυπωμένες με σαφήνεια .

5.4 Ο Πληθυσμός, Δείγμα και διεξαγωγή της Έρευνας

Ο πληθυσμός της έρευνας αναφέρεται στο τμήμα του ευρύτερου πληθυσμού, που μπορεί να συμμετέχει στην έρευνα, δηλαδή τα υποψήφια στοιχεία, που μπορούν να επιλεγούν για τη δημιουργία του δείγματος. Στην παρούσα έρευνα ο πληθυσμός στόχος είναι οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων στις τηλεπικοινωνίες. Το δείγμα της έρευνας ήταν δείγμα ευχέρειας 71 ατόμων. Χρονικά η έρευνα πραγματοποιήθηκε από τις 10 έως τις 28 Απριλίου και το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 71 ερωτώμενους. Η διανομή και η παραλαβή των ερωτηματολογίων έγινε από την ίδιο τον ερευνητή

εξασφαλίζοντας την επίλυση τυχόντων αποριών και προβλημάτων κατά τη συμπλήρωσή του και την απάντηση όλων των ερωτήσεων. Επίσης, επισημάνθηκε στους ερωτώμενους πως τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και πως τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.

5.5 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση

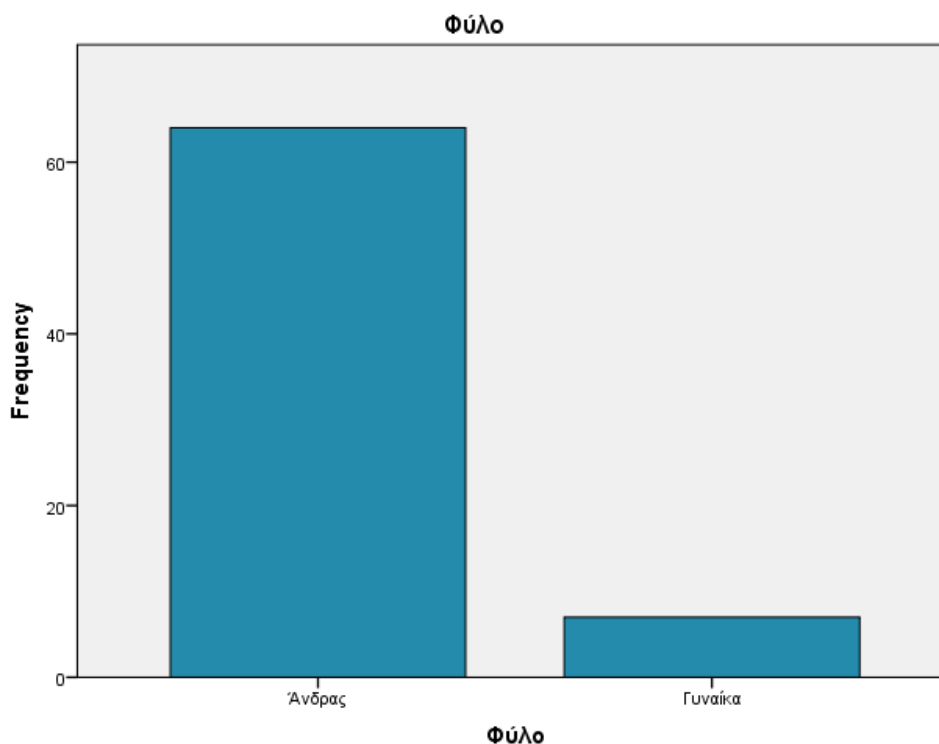
I. Προσωπικά Χαρακτηριστικά

Ο Πίνακας 1 και το Διάγραμμα 1 παρουσιάζουν τις συχνότητες και το ποσοστό για κάθε φύλο που συμμετείχε στην έρευνα. Οι άνδρες αποτελούν το 90,1% των ερωτηθέντων ενώ οι γυναίκες το 9,9%. Σημαντική η διαφορά εργαζομένων ανάμεσα στα δύο φύλα. Επίσης στον πίνακα 1α βλέπουμε την ελάχιστη και μέγιστη ηλικία καθώς και τα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων.

Πίνακας 1 Φύλο

Φύλο

		Frequency	Percent
Valid	Ανδρας	64	90,1
	Γυναίκα	7	9,9
	Total	71	100,0



Διάγραμμα 1

Πίνακας 1α

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ηλικία	71	29	59	40,42	7,417
Προϋπηρεσία σε έτη	71	1	33	11,99	8,441
Valid N (listwise)	71				

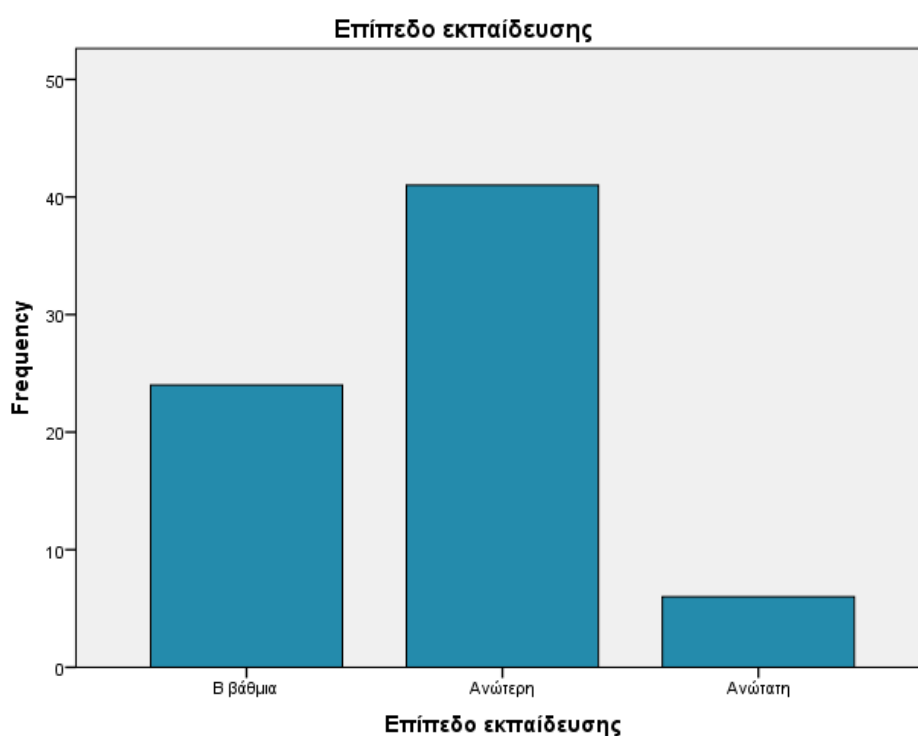
II. Επίπεδο Εκπαίδευσης

Ο Πίνακας 2 και το Διάγραμμα 2 παρουσιάζουν τις συχνότητες και το ποσοστό για το επίπεδο εκπαίδευσης κάθε εργαζομένου που συμμετείχε στην έρευνα. Οι εργαζόμενοι με βθμια εκπαίδευση αποτελούν το 33,8% ενώ στην ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση 57,7% και 8,5%. Όπως φαίνεται παρακάτω η πλειοψηφία των εργαζομένων έχει ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση .

Πίνακας 2

Επίπεδο εκπαίδευσης

		Frequency	Percent
Valid	B βάθμια	24	33,8
	Ανώτερη	41	57,7
	Ανώτατη	6	8,5
	Total	71	100,0



Διάγραμμα 2

III. Ικανοποίηση από το υφιστάμενο εργασιακό καθεστώς

Στον πίνακα 3 παρακάτω αποτυπώνεται η ικανοποίηση των εργαζομένων από τους παράγοντες που διαμορφώνουν το υφιστάμενο εργασιακό καθεστώς, σχετικά με την ιεραρχική δομή και τη εξέλιξη εντός των τμημάτων όπου εργάζονται, την ηθική ανταμοιβή και αναγνώριση καθώς και εναλλαγή των εργαζομένων σε καθήκοντα (Rotation). Σε όλες τις περιπτώσεις το ναι διαμορφώνεται σε υψηλά ποσοστά. Στοιχεία

που δείχνουν ότι η ΔΑΠ λαμβάνει σοβαρά υπόψη την ικανοποίηση των εργαζομένων για εξέλιξη και αυτοπραγμάτωση. Η επιχείρηση αναγνωρίζει την εργασία κάθε εργαζόμενου στον οργανισμό και γίνονται συνεχής ενέργειες για την ενθάρρυνση των εργαζομένων στην εργασία προς αποφυγή κορεσμού και δυσαρέσκειας.

Πίνακας 3

	Όχι		Ναι	
	Πλήθος	Ποσοστό %	Πλήθος	Ποσοστό %
Υπάρχουν σύμφωνα με την ιεραρχική δομή του εργασιακού σας περιβάλλοντος προοπτικές βελτίωσης και εξέλιξης;	18	25,35%	53	74,65%
Θεωρείτε ότι υπάρχει στο εργασιακό σας περιβάλλον ηθική ανταμοιβή και αναγνώριση;	13	18,31%	58	81,69%
Γίνεται εναλλαγή εργαζομένων σε καθήκοντα διαφορετικών θέσεων; (Rotation)	12	16,90%	59	83,10%

IV. Προσωπικές επιθυμίες σχετικά με την εργασία

Στον πίνακα 5 παρακάτω αποτυπώνεται οι προσωπικές επιθυμίες σχετικά με την εργασία. Αυτό που αξίζει να δούμε προς συζήτηση είναι οι επιθυμίες σχετικά με τις οικονομικές απολαβές και τη μονιμότητα στην εργασία. Οι εικόνα αυτή αντικατοπτρίζει την γενικότερη οικονομική κατάσταση από τους εργαζομένους και δείχνει πως αμφότερα έχει επηρεάσει.

Πίνακας 5

	Καθόλου	
	Πλήθος	Ποσοστό %
Οικονομικές αμοιβές	36	50,70%
Μονιμότητα/ ασφάλεια	19	26,76%

Ελευθερία πρωτοβουλιών	7	9,86%
Ανάγκη για εξουσία	1	1,41%
Προσωπική ανάπτυξη/ εξέλιξη	8	11,27%

V. Ικανοποίηση εργαζομένων από τους παράγοντες που διαμορφώνουν το εργασιακό περιβάλλον

Στον πίνακα 4 παρακάτω αποτυπώνεται η ικανοποίηση των εργαζομένων από τους παράγοντες που διαμορφώνουν το εργασιακό περιβάλλον, σχετικά με την οργάνωση και λειτουργία των τμημάτων όπου εργάζονται, την εκπαίδευση που λαμβάνουν καθώς και την ικανοποίηση που έχουν από τις ώρες εργασίας και τον ελεύθερο χρόνο τους. Σε όλες τις περιπτώσεις τις περιπτώσεις το πολύ και το πάρα πολύ ξεπερνούν το 80% στοιχεία που προσδίδουν ότι οι οργανισμοί έχουν κάνει ενέργειες και έχουν οργανωθεί έτσι ώστε να ικανοποιούν τους εργαζόμενούς τους.

Πίνακας 4

		Πλήθος	Ποσοστό %
Είστε ικανοποιημένοι από την οργάνωση και λειτουργία του τμήματος που εργάζεστε;	Καθόλου	3	4,2%
	Λίγο	0	0,0%
	Μέτρια	3	4,2%
	Πολύ	19	26,8%
	Πάρα πολύ	46	64,8%
Είστε ικανοποιημένοι από την εκπαίδευση που λαμβάνετε ;	Καθόλου	2	2,8%
	Λίγο	0	0,0%
	Μέτρια	7	9,9%
	Πολύ	29	40,8%
	Πάρα πολύ	33	46,5%
Είστε ικανοποιημένοι από το ωράριο εργασίας σας και τον ελεύθερο χρόνο σας;	Καθόλου	0	0,0%
	Λίγο	0	0,0%
	Μέτρια	1	1,4%
	Πολύ	24	33,8%

	Πάρα πολύ	46	64,8%
--	-----------	----	-------

VI. Ικανοποίηση από τα συστήματα αμοιβών

Στον πίνακα 6 παρακάτω αποτυπώνεται η ικανοποίηση από τα συστήματα αμοιβών στην εργασία. Ενώ παραπάνω πίνακας 5 η ικανοποίηση-επιθυμία από τις οικονομικές απολαβές ήταν πολύ κακή, στον πίνακα παρακάτω η ικανοποίηση από τα συστήματα αμοιβών αγγίζει σχεδόν το 100%. Σε αυτό το οξύμωρο αποτέλεσμα δίνω μια προσωπική απάντηση η οποία έχει να κάνει με το πώς αισθάνεται ο κάθε εργαζόμενος για αυτό που προσφέρει στην επιχείρηση παραπάνω, και το πώς αισθάνεται-ικανοποιείται από τα συστήματα αμοιβών των επιχειρήσεων σε σχέση με την αγορά (παζάρι). Αυτό που συμβαίνει σχεδόν πάντα οι εργαζόμενοι αξιολογούν ευρύτερα το εργασιακό περιβάλλον για τις αμοιβές, σε μέγεθος και συχνότητα και καταλήγουν να ικανοποιούνται με το καλύτερο το οποίο τους δίνεται.

Πίνακας 6

		Πλήθος	Ποσοστό %
Είστε ικανοποιημένοι από τις τακτικές αμοιβές	Καθόλου	0	0,0%
	Λίγο	0	0,0%
	Μέτρια	0	0,0%
	Πολύ	28	39,4%
	Πάρα πολύ	43	60,6%
Είστε ικανοποιημένοι από τις	Καθόλου	0	0,0%

έκτακτες αμοιβές (bonus)	Λίγο	0	0,0%
	Μέτρια	3	4,2%
	Πολύ	36	50,7%
	Πάρα πολύ	32	45,1%
Είστε ικανοποιημένοι από τις παροχές (π.χ. χρόνος ομιλίας, δωρεάν ιντερνέτ, ταξίδια, χαμηλότοκα δάνεια, κ.λ.π)	Καθόλου	0	0,0%
	Λίγο	0	0,0%
	Μέτρια	0	0,0%
	Πολύ	18	25,4%
	Πάρα πολύ	53	74,6%

VII. Ικανοποίηση από τα πρόσθετα συστήματα αμοιβών και ο ρόλος τους

Στον πίνακα 7 παρακάτω αποτυπώνεται η επιθυμία των εργαζομένων για αύξηση των πρόσθετων αμοιβών, απορρέει από την προσωπική επιθυμία για αύξηση των εισοδημάτων τους με σκοπό την κάλυψη περισσότερων αναγκών. Η πλειοψηφία των εργαζομένων αποδέχεται ότι η πρόσθετες αμοιβές είναι κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας, Πίνακας 7α.

Πίνακας 7

Τι πιστεύετε για τον ρόλο των πρόσθετων αμοιβών;

		Frequency	Percent
Valid	Να αυξηθούν	64	90,1
	Να μειωθούν	3	4,2
	Να καταργηθούν	1	1,4
	Να αντικατασταθούν	3	4,2
	Total	71	100,0



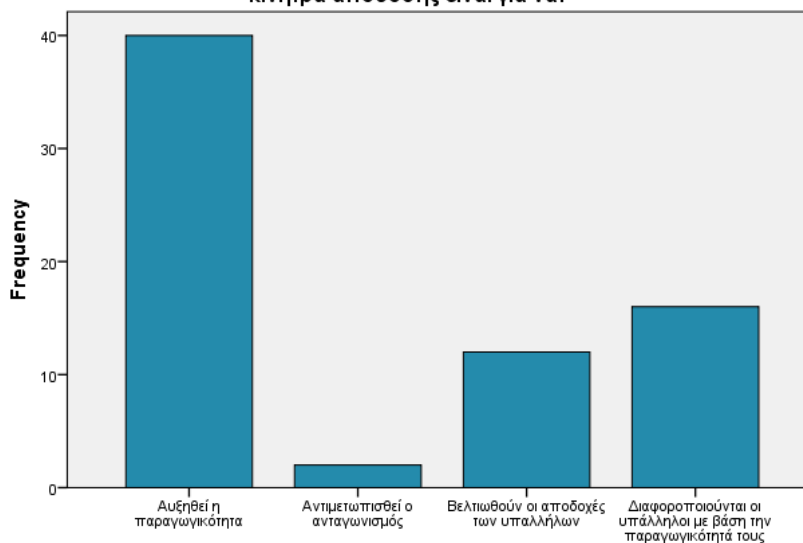
Διάγραμμα 7

Πίνακας 7α

Θεωρείτε ότι οι πρόσθετες αμοιβές που παρέχονται από την επιχείρηση, ως κίνητρα απόδοσης είναι για να:

		Frequency	Percent
Valid			
	Αυξηθεί η παραγωγικότητα	41	56,3
	Αντιμετωπισθεί ο ανταγωνισμός	2	2,8
	Βελτιωθούν οι αποδοχές των υπαλλήλων	12	16,9
	Διαφοροποιούνται οι υπάλληλοι με βάση την παραγωγικότητά τους	16	22,5
	Total	70	100,0

Θεωρείτε ότι οι πρόσθετες αμοιβές που παρέχονται από την επιχείρηση, ως κίνητρα απόδοσης είναι για να:



Θεωρείτε ότι οι πρόσθετες αμοιβές που παρέχονται από την επιχείρηση, ως κίνητρα απόδοσης είναι για να:

Διάγραμμα 7α

Συμφωνείτε ότι είναι εφικτή η εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβής με βάση την πραγματική απόδοση στην εργασία;			
		Frequency	Percent
Valid	Όχι	10	14,1
	Ναι	61	85,9
	Total	71	100,0

Μετά την εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβής με βάση την απόδοσή σας, θα αυξανόταν ο μισθός σας;			
		Frequency	Percent
Valid	Ναι	62	87,3
	Όχι	9	12,7
Total		71	100,0

VIII. Κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον

Στον πίνακα 8 παρακάτω αποτυπώνονται τα κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον. Η ενθάρρυνση σε ανοιχτό και δημιουργικό διάλογο, η συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις καθώς και η χρήση των γνώσεων-γνωμών των εργαζομένων από τη

διοίκηση αποδεικνύουν την άριστη λειτουργία των ομάδων. Η αγάπη των εργαζομένων για την εργασία προσδίδει σημαντική υπεραξία στην επιχείρηση.

Πίνακας 8

		Πλήθος	Ποσοστό %
Το εργασιακό σας περιβάλλον ενθαρρύνει τον ανοικτό και δημιουργικό διάλογο;	Καθόλου	0	0,0%
	Λίγο	0	0,0%
	Μέτρια	7	9,9%
	Πολύ	37	52,1%
	Πάρα πολύ	27	38,0%
Χρησιμοποιούν τις γνώσεις και τις ιδέες σας οι προϊστάμενοί σας ή η διοίκηση Της Επιχείρησής σας;	Καθόλου	0	0,0%
	Λίγο	0	0,0%
	Μέτρια	4	5,6%
	Πολύ	31	43,7%
	Πάρα πολύ	36	50,7%
Έχετε συμμετοχή στις αποφάσεις που σχετίζονται με την εργασία σας;	Καθόλου	0	0,0%
	Λίγο	0	0,0%
	Μέτρια	10	14,1%
	Πολύ	33	46,5%
	Πάρα πολύ	28	39,4%

VIII. Εταιρικοί στόχοι

Στον πίνακα 9 παρακάτω αποτυπώνονται η σχέση καθορισμού στόχων και παραγωγικότητας. Η όλοι οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο καθορισμός ξεκάθαρων στόχων βελτιώνει την παραγωγικότητα, καθώς αποφεύγονται άσκοπες δράσεις και χαμένες εργατοώρες. Επίσης θεωρούν ότι οι στόχοι θα πρέπει να τίθενται στο σύνολο της ομάδας. τα κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον. Τέλος, στα πλαίσια της ομάδας η προσωπική αναγνώριση για την επίτευξη των στόχων, του κάθε εργαζόμενου

ξεχωριστά, όταν αυτή συνοδεύεται με προσωπική χρηματική αμοιβή, αυξάνει την παραγωγικότητα και την εργατικότητα .

Πίνακας 9

		Πλήθος	Ποσοστό %
Ο καθορισμός στόχων βοηθάει στην βελτίωση της παραγωγικότητας σας;	Καθόλου	0	0,0%
	Λίγο	0	0,0%
	Μέτρια	0	0,0%
	Πολύ	9	12,7%
	Πάρα πολύ	62	87,3%
Για καλύτερα αποτελέσματα οι στόχοι πρέπει να τεθούν ομαδικά;	Καθόλου	0	0,0%
	Λίγο	0	0,0%
	Μέτρια	7	9,9%
	Πολύ	37	52,1%
	Πάρα πολύ	27	38,0%
Ο καθορισμός ατομικών στόχων που συνοδεύεται από προσωπική χρηματική αμοιβή αυξάνει την παραγωγικότητα και την εργατικότητά σας;	Καθόλου	0	0,0%
	Λίγο	0	0,0%
	Μέτρια	4	5,6%
	Πολύ	31	43,7%
	Πάρα πολύ	36	50,7%
Ο καθορισμός ατομικών στόχων αυξάνει το καθημερινό άγχος σας ;	Καθόλου	48	67,6%
	Λίγο	14	19,7%
	Μέτρια	3	4,2%
	Πολύ	3	4,2%
	Πάρα πολύ	3	4,2%

Από τον ακόλουθο πίνακα φαίνεται ότι η κατανομή των ηλικιών και των χρόνων προϋπηρεσίας δε διαφοροποιείται ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο.

		Επίπεδο εκπαίδευσης		
		B βάρθμια	Ανώτερη	Ανώτατη
Ηλικία	Mean	40,44	41,70	36,75
	Standard Deviation	8,54	7,76	3,50
Χρόνια προϋπηρεσίας	Mean	11,88	13,48	8,00
	Standard Deviation	9,70	9,47	5,23

Συσχετίσεις για την εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβής με βάση την πραγματική απόδοση στην εργασία

Από τον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση της εκπαίδευσης και της εφικτότητας της συγκεκριμένης πρότασης όπως φαίνεται και στο γράφημα που ακολουθεί αυτό είναι ένα χαρακτηριστικό που με το οποίο συμφωνούν κυρίως οι απόφοιτοι ανώτερων ή ανώτατων σπουδών συγκριτικά με τους αποφοίτους της Β βάρθμιας. Τα ακριβή ποσοστά ανά κατηγορία φαίνονται στο γράφημα που ακολουθεί ενώ το p-value του έλεγχου στον πίνακα Chi square tests.

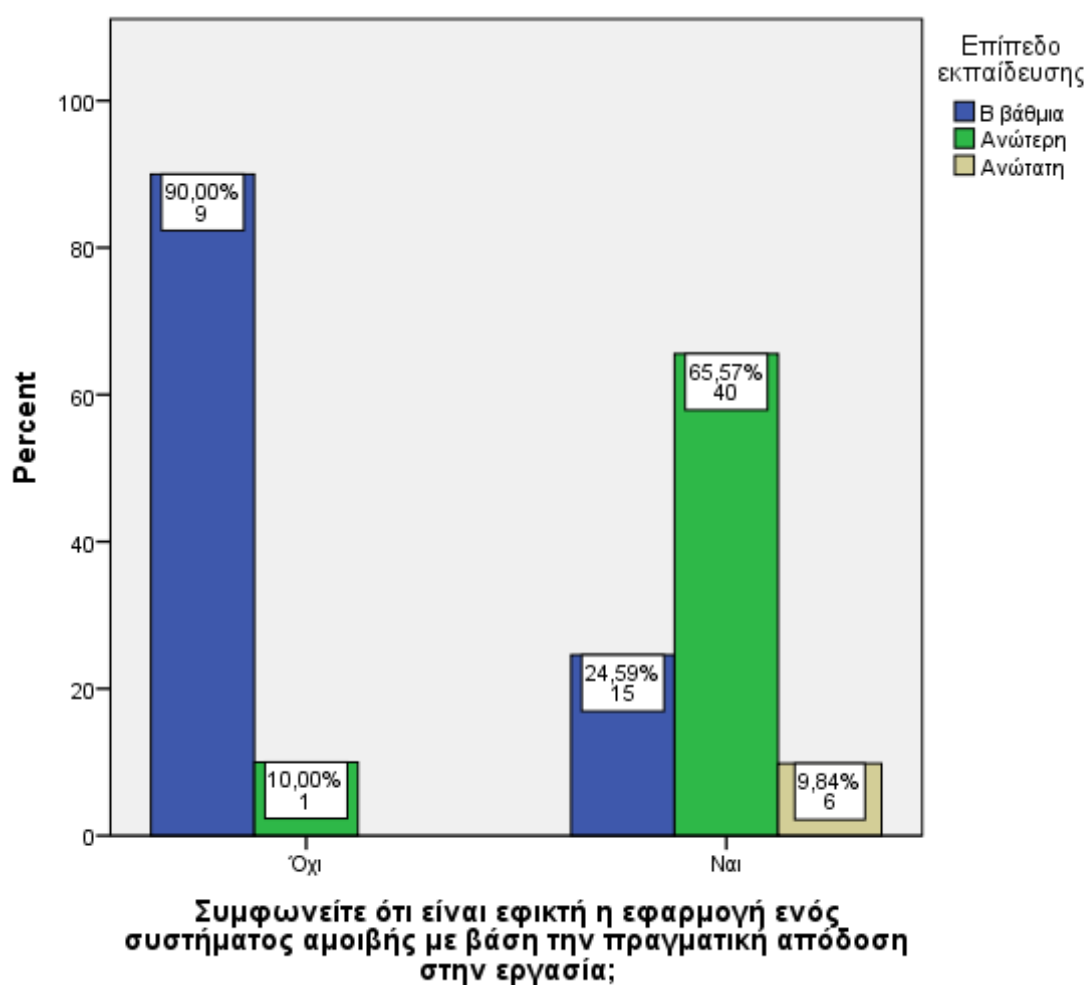
Επίπεδο εκπαίδευσης * Συμφωνείτε ότι είναι εφικτή η εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβής με βάση την πραγματική απόδοση στην εργασία;
Crosstabulation

Count		Συμφωνείτε ότι είναι εφικτή η εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβής με βάση την πραγματική απόδοση στην εργασία;		
		Όχι	Ναι	Total
Επίπεδο εκπαίδευσης	B βάρθμια	9	15	24
	Ανώτερη	1	40	41
	Ανώτατη	0	6	6
Total		10	61	71

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	16,453 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	16,565	2	,000
Linear-by-Linear Association	13,387	1	,000
N of Valid Cases	71		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,85.



Για την ίδια άποψη φαίνεται να μη καταγράφονται διαφορές ανάλογα με την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας. Οι τιμές παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί ενώ τα p-values στον αντίστοιχο πίνακα

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
	Συμφωνείτε ότι είναι εφικτή η εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβής με βάση την πραγματική απόδοση στην εργασία;				
Ηλικία	Όχι	8	38,5000	6,32456	2,23607
	Ναι	45	41,3778	7,99798	1,19227
Χρόνια προϋπηρεσίας	Όχι	8	9,3750	6,69621	2,36747
	Ναι	45	13,1556	9,61995	1,43406

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Ηλικία	-,963	51	,340	-2,87778	2,98884
Χρόνια προϋπηρεσίας	-1,063	51	,293	-3,78056	3,55816

Συσχετίσεις των κινήτρων

Στους πίνακες που ακολουθούν φαίνονται συσχετίσεις των κινήτρων με το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων. Από την ανάλυση διακύμανσης φαίνεται ότι σε καμία περίπτωση δε προκύπτουν διαφορές στα κίνητρα ανάλογα με την εκπαίδευση

Descriptives

Το εργασιακό σας περιβάλλον ενθαρρύνει τον ανοικτό και δημιουργικό διάλογο;

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
B βάρθμια	24	4,2500	,60792	,12409	3,9933	4,5067
Ανώτερη	41	4,3415	,61684	,09633	4,1468	4,5362
Ανώτατη	6	4,0000	,89443	,36515	3,0614	4,9386
Total	71	4,2817	,63658	,07555	4,1310	4,4324

Descriptives

Χρησιμοποιούν τις γνώσεις και τις ιδέες σας οι προϊστάμενοί σας ή η διοίκηση της Επιχείρησής σας;

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
B βάρθμια	24	4,3750	,64690	,13205	4,1018	4,6482
Ανώτερη	41	4,4878	,59674	,09319	4,2995	4,6762
Ανώτατη	6	4,5000	,54772	,22361	3,9252	5,0748
Total	71	4,4507	,60448	,07174	4,3076	4,5938

Descriptives

Έχετε συμμετοχή στις αποφάσεις που σχετίζονται με την εργασία σας;

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
B βάρθμια	24	4,2500	,60792	,12409	3,9933	4,5067
Ανώτερη	41	4,2683	,70797	,11057	4,0448	4,4918
Ανώτατη	6	4,1667	,98319	,40139	3,1349	5,1985
Total	71	4,2535	,69113	,08202	4,0899	4,4171

Παράλληλα εξετάζονται οι συσχετίσεις των κινήτρων με τα χρόνια προϋπηρεσίας αλλά και την ηλικία. Σε καμία περίπτωση όμως δε προκύπτει στατιστικά σημαντική συσχέτιση όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα

Correlations

		Χρόνια	
		Ηλικία	προϋπηρεσίας
Το εργασιακό σας περιβάλλον ενθαρρύνει τον ανοικτό και δημιουργικό διάλογο;	Pearson Correlation	-,152	-,152
	Sig. (2-tailed)	,278	,276
	N	53	53
Χρησιμοποιούν τις γνώσεις και τις ιδέες σας οι προϊστάμενοί σας ή η διοίκηση της Επιχείρησής σας;	Pearson Correlation	-,234	-,235
	Sig. (2-tailed)	,092	,090
	N	53	53
Έχετε συμμετοχή στις αποφάσεις που σχετίζονται με την εργασία σας;	Pearson Correlation	-,065	-,098
	Sig. (2-tailed)	,642	,483
	N	53	53

Συσχετίσεις των εταιρικών στόχων

Στους πίνακες που ακολουθούν φαίνονται συσχετίσεις των εταιρικών στόχων με το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων. Από την ανάλυση διακύμανσης φαίνεται ότι σε καμία περίπτωση δε προκύπτουν διαφορές στα κήτρα ανάλογα με την εκπαίδευση με εξαίρεση την παράμετρο που αφορά τη βελτίωση των εταιρικών στόχων και το πώς βοηθά την παραγωγικότητα. Τελικά οι απόφοιτοι ανώτατων σχολών σχετίζουν συγκριτικά λιγότερο την παραγωγικότητα με τον καθορισμό των εταιρικών στόχων συγκριτικά με τους αποφοίτους της Β βάρθμας ή ανώτερων σχολών. Η διαφορά φαίνεται στο γράφημα που ακολουθεί

Descriptives

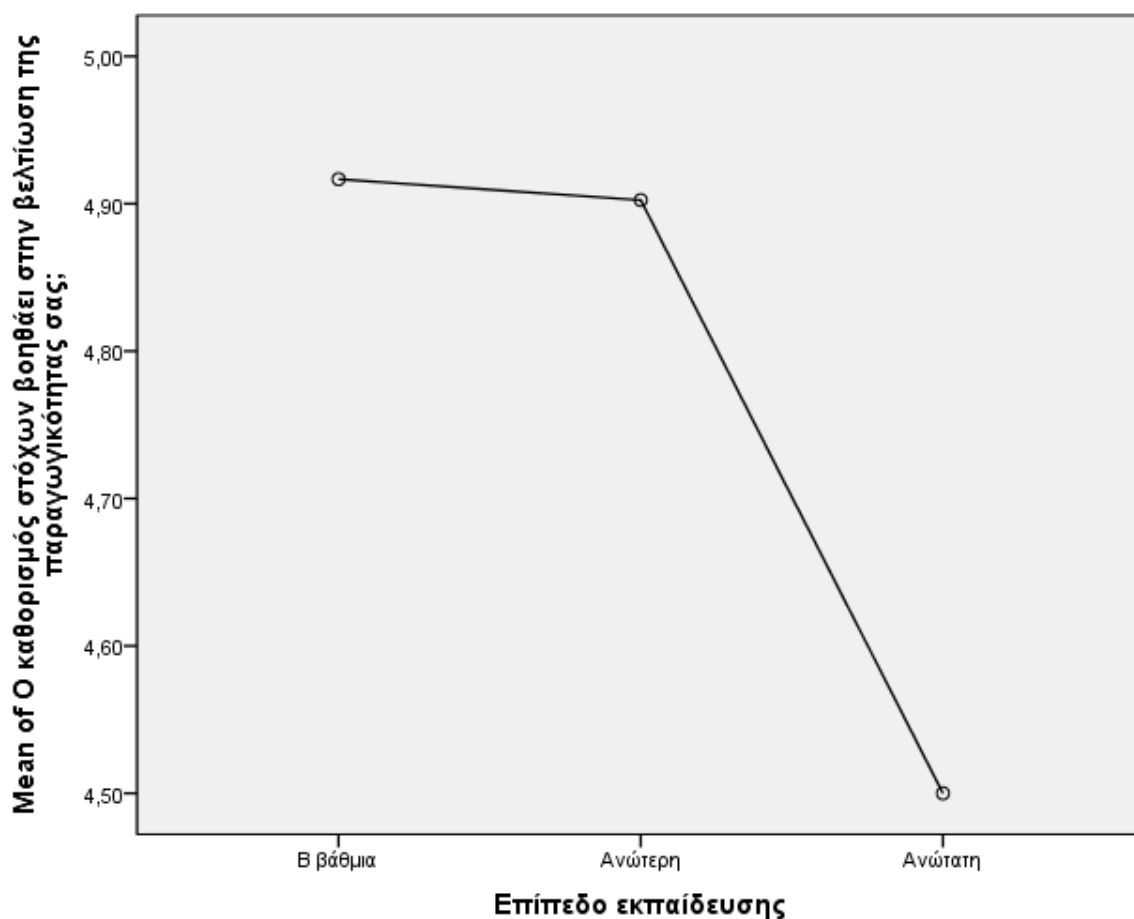
Ο καθορισμός στόχων βοηθάει στην βελτίωση της παραγωγικότητας σας;

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
B βάρθμα	24	4,9167	,28233	,05763	4,7974	5,0359
Ανώτερη	41	4,9024	,30041	,04692	4,8076	4,9973
Ανώτατη	6	4,5000	,54772	,22361	3,9252	5,0748
Total	71	4,8732	,33507	,03977	4,7939	4,9525

ANOVA

Ο καθορισμός στόχων βοηθάει στην βελτίωση της παραγωγικότητας σας;

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,916	2	,458	4,486	,015
Within Groups	6,943	68	,102		
Total	7,859	70			



Descriptives

Για καλύτερα αποτελέσματα οι στόχοι πρέπει να τεθούν ομαδικά;

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
B βαθμια	24	4,2500	,60792	,12409	3,9933	4,5067
Ανώτερη	41	4,3415	,61684	,09633	4,1468	4,5362
Ανώτατη	6	4,0000	,89443	,36515	3,0614	4,9386
Total	71	4,2817	,63658	,07555	4,1310	4,4324

Descriptives

Ο καθορισμός ατομικών στόχων που συνοδεύεται από προσωπική χρηματική αμοιβή αυξάνει την παραγωγικότητα και την εργατικότητα σας;

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
B βαθμια	24	4,3750	,64690	,13205	4,1018	4,6482
Ανώτερη	41	4,4878	,59674	,09319	4,2995	4,6762
Ανώτατη	6	4,5000	,54772	,22361	3,9252	5,0748
Total	71	4,4507	,60448	,07174	4,3076	4,5938

Descriptives

Ο καθορισμός ατομικών στόχων αυξάνει το καθημερινό άγχος σας ;

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
B βάρθια	24	1,9167	1,17646	,24014	1,4199	2,4134
Ανώτερη	41	1,3902	,97155	,15173	1,0836	1,6969
Ανώτατη	6	1,5000	,83666	,34157	,6220	2,3780
Total	71	1,5775	1,05101	,12473	1,3287	1,8262

Παράλληλα εξετάζονται οι συσχετίσεις των ετραικικών στόχων με τα χρόνια προυπηρεσίας αλλά και την ηλικία. Σε καμία περίπτωση όμως δε προκύπτει στατιστικά σημαντική συσχέτιση όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα

Correlations

		Χρόνια	
		Ηλικία	προϋπηρεσίας
Ο καθορισμός στόχων βοηθάει στην βελτίωση της παραγωγικότητας σας;	Pearson Correlation	,039	,049
	Sig. (2-tailed)	,779	,730
	N	53	53
Για καλύτερα αποτελέσματα οι στόχοι πρέπει να τεθούν ομαδικά;	Pearson Correlation	-,152	-,152
	Sig. (2-tailed)	,278	,276
	N	53	53
Ο καθορισμός ατομικών στόχων που συνοδεύεται από προσωπική χρηματική αμοιβή αυξάνει την παραγωγικότητα και την εργατικότητα σας;	Pearson Correlation	-,234	-,235
	Sig. (2-tailed)	,092	,090
	N	53	53
Ο καθορισμός ατομικών στόχων αυξάνει το καθημερινό άγχος σας ;	Pearson Correlation	,064	,011
	Sig. (2-tailed)	,649	,938
	N	53	53

5.6 Αποτελέσματα - Συμπεράσματα

1. Προσωπικά Χαρακτηριστικά και Επίπεδο Εκπαίδευσης

Από τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με το φύλο προκύπτει ότι οι άντρες υπερτερούν σε σημαντικό ποσοστό 90,1% έναντι αυτού των γυναικών 9,9%. Η συντριπτική αυτή διαφορά έγκειται στο ότι οι προσλήψεις που γίνονται από τις εταιρίες τηλεπικοινωνιών ήταν κυρίως για να καλύψουν το τεχνικό μέρος, όπου κατά κανόνα λάμβανε χώρα στο περιβάλλον και κατ' επέκταση οι συνθήκες εργασίας ήταν αντίξοες για τις γυναίκες. Η μέση ηλικία των εργαζομένων είναι τα 40 έτη με μέσο όρο χρόνων προϋπηρεσίας τα 12 χρόνια. Το αποτέλεσμα αυτό είναι αποδεκτό καθώς οι εταιρίες τηλεπικοινωνιών δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο τα τελευταία 15 χρόνια, όπου άρχισαν να αναπτύσσονται και στην σταθερή τηλεφωνία εκτός από τον ΟΤΕ την τελευταία δεκαετία. Ακόμη ο ΟΤΕ τα τελευταία χρόνια εφαρμόζει προγράμματα εθελουσίας εξόδου από τη επιχείρηση, όπου οι θέσεις καλύπτονται από νέους ηλικιακά και σε προϋπηρεσία υπαλλήλους. Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο αριθμός των εργαζομένων που έχουν ανώτερη εκπαίδευση είναι 57,7%, ανώτατη 8,5% και β-βάθμια 33,8%. Οι σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις, σε ένα τάχιστα μεταβαλλόμενο περιβάλλον όπως είναι οι τηλεπικοινωνίες οι ανάγκες σε τεχνολογική εκπαίδευση προσωπικό είναι πολύ σημαντική. Οι εταιρίες για την κάλυψη των αναγκών τους, προσλαμβάνουν αποφοίτους τεχνολογικών ιδρυμάτων, με ειδικευση στον κλάδο. Οι υπάλληλοι αυτοί μπορούν άμεσα να ανταπεξέλθουν στις εργασιακές απαιτήσεις και έχουν επίσης τον μορφωτικό υπόβαθρο για να ενστερνιστούν οποιοσδήποτε αλλαγές γίνουν στην τεχνολογία των τηλεπικοινωνιών. Ο αριθμός των αποφοίτων της β-βάθμιας εκπαίδευσης

2. Ικανοποίηση από το υφιστάμενο εργασιακό καθεστώς

Η ικανοποίηση των εργαζομένων από τους παράγοντες που διαμορφώνουν το υφιστάμενο εργασιακό καθεστώς εξετάστηκαν με τρεις ερωτήσεις. Συγκεκριμένα στην ερώτηση εάν υπάρχουν σύμφωνα με την ιεραρχική δομή του εργασιακού περιβάλλοντος προοπτικές βελτίωσης και εξέλιξης, οι εργαζόμενοι απάντησαν σε ποσοστό 74,65% ΝΑΙ, ενώ το 25,35% το ¼ του δείγματος απάντησε ΟΧΙ. Το αποτέλεσμα αυτό θα μπορούσε να συσχετιστεί κυρίως με το ποσοστό των εργαζομένων που έχουν ανώτερη ανώτατη εκπαίδευση, οι οποίοι καθώς μπορούν να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες απαιτήσεις της εργασίας στις τηλεπικοινωνίες και βλέπουν προοπτική ανέλιξης σε θέσεις ευθύνης. Επίσης στην ερώτηση εάν υπάρχει στο εργασιακό περιβάλλον ηθική ανταμοιβή και αναγνώριση, το 81,69% δήλωσε πως ΝΑΙ, ενώ το 18,31% είπε ΟΧΙ. Το μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων το οποίο συμφωνεί ότι υπάρχει ηθική ανταμοιβή και αναγνώριση αντιστοιχεί κυρίως στις μικρότερες ηλικίες των εργαζομένων, με ανώτερη-ανώτατη εκπαίδευση οι οποίοι προσδοκούν από την

εργασίας τους και έχουν αναπτύξει καλές εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους αλλά και με τους προϊσταμένους στα πλαίσια ευρύθμων ομάδων στην εργασία. Η αναγνώριση από την διοίκηση των ομάδων που ανήκουν οι εργαζόμενοι είναι σημαντική και αποτυπώνεται. Είναι σημαντικό ότι αντιλαμβάνονται και αφουγκράζονται την ανάγκη των εργαζομένων για αναγνώριση παρακινώντας τους, για την επίτευξη των στόχων χωρίς οικονομική επιβράβευση, αναπτύσσοντας ιδέες όπως η ενσυναίσθηση. Τέλος στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την εναλλαγή σε καθήκοντα διαφορετικών θέσεων (Rotation), το 83,10% απάντησε θετικά δηλαδή ότι γίνεται εναλλαγή καθηκόντων, ενώ σε ποσοστό 16,90% απάντησε ότι δεν γίνεται. Στην ερώτηση αυτή επίδραση στο αποτέλεσμα έχει επίσης το μορφωτικό επίπεδο. Όπως αναφέραμε οι σύγχρονες απαιτήσεις και οι εναλλαγή και εξέλιξη σε νέες τεχνολογίες απαιτεί γνώσεις αλλά και μορφωτικό υπόβαθρο, όπου διδάσκονται στα ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, δίνοντας τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να μπορούν να ανταπεξέλθουν σε κάθε εργασιακή πρόκληση. Ακόμη το μικρό ποσοστό μπορεί να είναι αποτέλεσμα ερωτώμενων οι οποίοι κατέχουν θέση ευθύνης χωρίς να αλλάζουν αντικείμενο, κάτι το οποίο δεν εξετάστηκε με στο ερωτηματολόγιο.

3. Προσωπικές επιθυμίες σχετικά με την εργασία

Οι προσωπικές επιθυμίες των εργαζομένων, είναι καθαρά υποκειμενικές αλλά επηρεάζονται και από εξωγενείς παράγοντες. Στην ερώτηση να πώς προτεραιοποιούν οι εργαζόμενοι τις ανάγκες που επιθυμούν να ικανοποιήσουν στο εργασιακό περιβάλλον, η πλειοψηφία με 50,7% θέτει τις οικονομικές αμοιβές με προτεραιότητα. Ακολουθούν η μονιμότητα/ ασφάλεια με 26,76%, ακολούθως η προσωπική ανάπτυξη/ εξέλιξη με 11,27%, έπειτα η ελευθερία πρωτοβουλιών με 9,86% και τέλος η ανάγκη για εξουσία με 1,41%. Αναλύοντας τα παραπάνω συμπεράσματα μπορούμε να πούμε ότι οι εργαζόμενοι αντιδρούν μερικώς σύμφωνα με « την θεωρία της ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών» του Maslow. Θέτουν δηλαδή ως πρωταρχικό σκοπό την κάλυψη των φυσιολογικών αναγκών που επιτυγχάνεται με την αμοιβή και ακολούθως την ασφάλεια και σταθερότητα στην εργασία. Οι δύο αυτές ανάγκες αντιπροσωπεύουν το 77,46% των ερωτώμενων όπου πιθανό να είναι το δείγμα με συμβάσεις αορίστου χρόνου (νέοι υπάλληλοι), οι οποίοι δεν προστατεύονται από τη μονιμότητα (υπάλληλοι σε εταιρεία τηλεπικοινωνιών πρώην ΔΕΚΟ)

4. Ικανοποίηση εργαζομένων από τους παράγοντες που διαμορφώνουν το εργασιακό περιβάλλον

Στην ενότητα αυτή εξετάστηκε ποιό και πώς παράγοντες που διαμορφώνουν το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η οργάνωση και

λειτουργία του τμήματος, είναι από τους βασικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τους εργαζομένους. Το 64,8% απάντησε ότι είναι ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ικανοποιημένο ενώ το 26,8% ΠΟΛΥ ικανοποιημένο. Ένα πολύ μικρό ποσοστό 4,2% απάντησε καθόλου ικανοποιημένο, ενώ ένα ποσοστό 4,2% απάντησε μέτρια ικανοποίηση. Από το παρόν ερώτημα συμπεραίνουμε ότι οι ΔΑΠ των τηλεπικοινωνιακών εταιρειών έχει οργανώσει έτσι τα τμήματα, ώστε με το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό, να λειτουργεί βέλτιστα δίνοντας τη μέγιστη ικανοποίηση στους εργαζόμενούς των. Το μικρό ποσοστό αποτυπώνει πιθανόν τους εργαζόμενους που δεν μπορούν να ακολουθήσουν τις αλλαγές στις επιχειρήσεις ή έχουν μάθει σε πρακτικές του παλαιού δημόσιου τομέα και αρνούνται τις όποιες αλλαγές. Οι ΔΑΠ των τηλεπικοινωνιακών εταιρειών για να μπορούν οι εργαζόμενοι να ακολουθήσουν τις σύγχρονες προκλήσεις στην εξέλιξη των τεχνολογιών, καλούνται να τους εκπαιδεύουν και να τους ενημερώνουν σε ότι καινοτόμο και σύγχρονο. Οποιαδήποτε αδυναμία στην κάλυψη των αναγκών των πελατών, συνεπάγεται και άμεσα απώλεια αυτών σε εταιρίες του ανταγωνισμού. Στην ερώτηση εάν είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι από την εκπαίδευση που λαμβάνουν το 46,5% δηλώνει ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ενώ το 40,8% δηλώνει ΠΟΛΥ. Ακολουθως ένα ποσοστό 9,9% μέτρια και 2,8% καθόλου. Βλέπουμε ότι οι ΔΑΠ των εταιρειών δίνουν σημαντική βαρύτητα στην εκπαίδευση ικανοποιώντας το 87,3% των εργαζομένων ποσοστό που καλύπτει το ποσοστό των εργαζομένων με ανώτερη –ανώτατη εκπαίδευση, καθώς καλύπτει επίσης και ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων με β-βάθμια εκπαίδευση. Τέλος η ισορροπία μεταξύ της εργασίας και του υπόλοιπου χρόνου για κάθε εργαζόμενο είναι σημαντική. Στην ερώτηση εάν είναι οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι από το ωράριο εργασίας και τον ελεύθερο χρόνο το 64,8% απάντησε ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, το 33,8% απάντησε ΠΟΛΥ. Το απόλυτο σχεδόν αυτό ποσοστό ικανοποίησης των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα των συλλογικών συμβάσεων μεταξύ των εργαζομένων και των διοικήσεων με την εποπτεία των ΔΑΠ. Στα πλαίσια της εργατικής νομοθεσίας οι διοικήσεις των εταιρειών έρχονται σε συνεννόηση με τα ΔΣ των συνδικαλιστικών οργανώσεων κάθε εταιρείας και συνάπτουν 2ετής ή 3ετής συλλογικές συμβάσεις.

5. Ικανοποίηση από τα συστήματα αμοιβών

Από τα αρχαία χρόνια η κάλυψη των αναγκών των ανθρώπων γίνεται με τη χρήση του χρήματος. Αποτέλεσμα της εργασίας είναι η ανταμοιβή των εργαζομένων για το παραγόμενο έργο. Στην ενότητα αυτή του ερωτηματολογίου καταγράψαμε την ικανοποίηση των εργαζομένων για τα υφιστάμενα συστήματα αμοιβών. Στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τις τακτικές αμοιβές το 60,6% δήλωσε ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ και το 39,4% δήλωσε ΠΟΛΥ. Οι εταιρείες που έχουν μείνει στον κλάδο των

τηλεπικοινωνιών είναι αποτέλεσμα συνεργιών-εξαγορών πολυεθνικών, με εγχώριες εταιρείες του κλάδου. Μετά το άνοιγμα του κλάδου των τηλεπικοινωνιών μπήκαν αρκετές νέες εταιρείες, οι οποίες λόγω του ανταγωνισμού αλλά και της κρίσης που αντιμετωπίζει η χώρα τα τελευταία χρόνια, έκλεισαν ή εξαγοράστηκαν από επενδυτές. Στις εταιρείες του κλάδου δεν έγιναν μεγάλες μειώσεις (και απολύσεις) λόγω των συλλογικών συμβάσεων που είχαν συναφθεί, αλλά και της αναδιοργάνωσης των εταιρειών, όπου έδωσαν κίνητρα για εθελούσια αποχώρηση με πολύ καλά αποτελέσματα. Οι πληρωμές γίνονται στο ακέραιο και χωρίς καθυστερήσεις, όπως συμβαίνει σε άλλους κλάδους της οικονομίας. Επίσης καταγράφηκε η ικανοποίηση των εργαζομένων από τις έκτακτες αμοιβές – bonus. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ικανοποιημένο απάντησε το 45,1% ενώ το 50,7% δήλωσε ΠΟΛΥ ικανοποιημένο. Σε όλες τις εταιρείες το bonus δίνεται από τους προϊσταμένους των τμημάτων, σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί στους εργαζομένους. Όπως παρατηρούμε, η κατανομή είναι πολύ καλή και αποτυπώνεται η καλή επικοινωνιακή σχέση, μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων. Τέλος οι εταιρείες δίνουν πρόσθετες παροχές στους εργαζομένους τους όπως δωρεάν χρόνο ομιλίας-ιντερνέτ, χαμηλότοκα δάνεια κτλ.. Οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι είναι ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ικανοποιημένοι σε ποσοστό 74,6% και ΠΟΛΥ σε ποσοστό 25,4%. Στα πλαίσια κάλυψης των εργαζομένων με δωρεάν χρόνο ομιλίας και ιντερνέτ για την κάλυψη των επιχειρησιακών αναγκών, οι εταιρείες δίνουν περισσότερο χρόνο για την ικανοποίηση προσωπικών αναγκών στην επικοινωνία.

6. Ικανοποίηση από τα πρόσθετα συστήματα αμοιβών και ο ρόλος τους

Πολύ σημαντική πληροφόρηση μας δίνεται στην ενότητα αυτή για τον ρόλο των πρόσθετων αμοιβών και πώς την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι με βάση την απόδοση στην εργασία καθώς και εάν συμφωνούν ότι είναι εφικτή η εφαρμογή με βάση την απόδοση ένα σύστημα αμοιβής . Συγκεκριμένα στην ερώτηση τι πιστεύουν για τον ρόλο των πρόσθετων αμοιβών η συντριπτική πλειοψηφία 90,9% δήλωσε ότι πρέπει να αυξηθεί. Είναι φυσικό καθώς οι μισθοί των εργαζομένων καθορίζονται από τις συλλογικές συμβάσεις και όχι από ατομικές, ενώ επιθυμούν την αύξηση των εισοδημάτων μέσα από τα bonus, τις υπερωρίες ή τα ταξίδια (πληρώνονται με επιπλέον χρήματα για την κάλυψη των εξόδων του ταξιδιού). Τα παραπάνω συνδέονται με την απόδοση-παραγωγικότητα, το οποίο αποτυπώνεται στο ερώτημα εάν θεωρείτε ότι οι πρόσθετες αμοιβές που παρέχονται από την επιχείρηση, ως κίνητρα απόδοσης είναι για να α) αυξηθεί η παραγωγικότητα β) αντιμετωπισθεί ο ανταγωνισμός γ) βελτιωθούν οι αποδοχές των υπαλλήλων δ) διαφοροποιούνται οι υπάλληλοι με βάση την παραγωγικότητά τους Οι εργαζόμενοι κατανοούν πλήρως τους λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις δίνουν πρόσθετες αμοιβές καθώς και τον ρόλο της παραγωγικότητας στις πρόσθετες αμοιβές 78,8%. Η παραγωγικότητα αποτελεί το βασικό κριτήριο, που διαφοροποιεί τους υπαλλήλους μεταξύ τους 22,5% και το 56,3% πιστεύει ότι οι πρόσθετες αμοιβές δίνονται για την αύξηση της παραγωγικότητας. Επίσης το 16,9% θεωρεί ότι οι πρόσθετες αμοιβές είναι για να βελτιωθούν οι αποδοχές των υπαλλήλων, ως αποτέλεσμα της αυξημένης παραγωγικότητας των εργαζομένων. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι εργαζόμενοι συμφωνούν κατά 85,9% ενώ το 14,1% διαφωνεί, ότι είναι εφικτή η

εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβής με βάση την πραγματική απόδοση στην εργασία. Αναλύοντας το παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι οι ΔΑΠ των εταιρειών έχουν οργανώσει τη λειτουργία των τμημάτων έτσι ώστε να είναι διακριτοί οι ρόλοι, μετρήσιμα τα αποτελέσματα και εύκολα κατανοητά από το λοιπό προσωπικό. Επίσης άλλο ένα στοιχείο που μπορούμε πιθανά να συμπεράνουμε είναι ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο ώριμοι στην σύναψη ατομικών συμβάσεων με καθορισμένους στόχους (φαίνεται και παρακάτω), ώστε με βάση την πραγματική απόδοση στην εργασία να αμείβονται. Αυτό αποτυπώνεται και στην επόμενη ερώτηση όπου ρωτήθηκαν, εάν μετά την εφαρμογή ενός συστήματος με βάση την απόδοσή, τι πιστεύουν ότι θα συνέβαινε στον μισθό. Το 87,3% πιστεύει ότι ο μισθός ΝΑΙ θα αυξηθεί ενώ το 12,7% πιστεύει πως ΟΧΙ δεν θα αυξηθεί. Σημαντική είναι η παρατήρηση σχετικά με τη διαφορά που εντοπίστηκε στο εκαπιδευτικό επίπεδο που καταδεικνύει την συγκριτικά λιγότερη πίστη στους εταιρικούς στόχους στα ανώτερα μορφωτικά επίπεδα

7. Κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον

Τα κίνητρα σε μια επιχείρηση θα υπηρετούν ταυτόχρονα τόσο τον άνθρωπο – χωρίς να αδικεί την οργάνωση, όσο και την οργάνωση χωρίς να αδικεί τον άνθρωπο. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να νιώθει ότι έχει κάποια εξουσία και άνεση κινήσεων και ότι η εργασία που διεκπεραιώνει αποτελεί σημαντικό κομμάτι στην επίτευξη του τελικού στόχου. Τα αποτελέσματα για τα κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον καταγράφηκαν με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου ως ακολούθως. Οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν εάν το εργασιακό περιβάλλον ενθαρρύνει τον ανοιχτό και δημιουργικό διάλογο στις επιχειρήσεις. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ απάντησε το 38%, ΠΟΛΥ το 52,1%, ενώ ΜΕΤΡΙΑ απάντησε το 9,9%. Οι εταιρίες ενθαρρύνουν τον διάλογο μεταξύ των εργαζομένων (ανοιχτό), αλλά και τα αποτελέσματα του διαλόγου αυτού τα χρησιμοποιούν δημιουργικά προς το όφελος των εργαζομένων. Στην ερώτηση εάν οι προϊστάμενοι ή η διοίκηση της επιχείρησης, χρησιμοποιούν τις γνώσεις και τις ιδέες των εργαζομένων το ποσοστό 94,4% δήλωσε ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ (50,7%) και ΠΟΛΥ (43,7%). Αποτελούν σημαντικά κίνητρα για την ικανοποίηση των εργαζομένων, όταν οι εταιρείες λαμβάνουν υπόψη τις γνώσεις και τις ιδέες των εργαζομένων. Μέσα από την διαδικασία αυτή οι επιχειρήσεις μπορούν να πετυχαίνουν την επίτευξη των στόχων τους μέσα από την υλοποίηση των προτάσεων των εργαζομένων, δίνοντας στον εργαζόμενο τη χαρά να διεκπεραιώνει και να θεωρεί ότι αποτελεί σημαντικό κομμάτι στην επίτευξη των τελικών στόχων. Τέλος στην καταγραφή εάν έχουνε συμμετοχή στις αποφάσεις που σχετίζονται με την εργασία τους, ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ δήλωσε το 39,4%, ΠΟΛΥ το 46,5% και ΜΕΤΡΙΑ το 14,1%. Τα αποτελέσματα και στην ερώτηση αυτή δηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν σημαντικό στοιχείο στην επιχείρηση και η ανατροφοδότηση που δίνουν σχετικά με τις αποφάσεις για τη λειτουργία της εργασίας τους λαμβάνεται σοβαρά υπόψη και το λαμβάνουν στην εργασία τους.

8. Εταιρικοί στόχοι

Αναμφίβολα οι εταιρικοί στόχοι προδιαγράφουν το μέλλον της επιχείρησης και ενεργοποιούν όλες τις λειτουργίες των επιχειρήσεων για την επίτευξη αυτών. Στην ενότητα αυτή του ερωτηματολογίου, τέθηκαν τέσσερα ερωτήματα προς τους

εργαζόμενους των τηλεπικοινωνιακών εταιρειών. Ρωτήθηκαν εάν ο καθορισμός των στόχων βοηθάει στην βελτίωση της παραγωγικότητας και σε ποσοστό 100% (ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ 87,3% και ΠΟΛΥ 12,7%) δήλωσαν πως ΝΑΙ. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι σαφείς και ξεκάθαροι στόχοι είναι επιθυμητοί από τους υπαλλήλους για την βελτίωση της απόδοσής τους στην εργασία. Ακόμη ρωτήθηκαν εάν για καλύτερα αποτελέσματα οι στόχοι θα πρέπει να τεθούν ομαδικά το 52,1% δήλωσε ΠΟΛΥ και το 38% ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ. Όπως και στα προηγούμενα ερωτήματα παραπάνω οι εργαζόμενοι αισθάνονται και είναι μέλη ευρύτερων ομάδων και πιστεύουν ότι το βέλτιστο αποτέλεσμα επέρχεται μετά από συνολική ευθύνη στην ομάδα για την επίτευξη των στόχων και όχι μεμονωμένων υπαλλήλων ή των προϊσταμένων. Αποδεικνύεται για ακόμη μία φορά η πολύ καλή λειτουργία των ομάδων με διακριτούς ατομικούς στόχους. Επίσης έγινε καταγραφή εάν ο καθορισμός ατομικών στόχων που συνοδεύεται από προσωπική χρηματική αμοιβή αυξάνει την παραγωγικότητα και την εργατικότητα. 50,7% των ερωτηθέντων απάντησε ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, ενώ 43,7% απάντησε ΠΟΛΥ. Ο καθορισμός ατομικών στόχων από τους προϊσταμένους στα μέλη των ομάδων, με σκοπό μια ομαδική επίτευξη στόχων της ομάδας λειτουργεί θετικά με αποτέλεσμα να αυξάνει την παραγωγικότητα και την εργατικότητα των εργαζομένων. Τέλος καταγράφηκε εάν ο καθορισμός ατομικών στόχων αυξάνει το καθημερινό άγχος. Το 67,6% δήλωσε ΚΑΘΟΛΟΥ, 19,7% ΛΙΓΟ ενώ από 4,2% είχαν το ΜΕΤΡΙΑ, ΠΟΛΥ και ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ. Άλλο ένα στοιχείο ότι γίνεται ορθή κατανομή της εργασίας, πλήρως διαστασιοποιημένη, σύμφωνα με τις ικανότητες των εργαζομένων εντός των χρονικών ορίων που τίθενται από την εργασία.

5.7 Συμπεράσματα-Προτάσεις

Η επιλογή των επιχειρήσεων για εργαζόμενους με ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση είναι πλέον επιβεβλημένη, καθώς οι απαιτήσεις και η εξέλιξη των νέων τεχνολογιών απαιτούν εξειδικευμένους υπαλλήλους με σημαντική επιστημονική κατάρτιση, ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στο συνεχές μεταβαλλόμενο αυτό περιβάλλον. Η αξιοποίηση των γυναικών θα πρέπει να αυξηθεί, καθώς στις σύγχρονες τεχνολογίες τηλεπικοινωνιών ή έννοια της ανδροκρατούμενης εργασίας τείνει να εκλείψει. Βασικό στοιχείο που προκύπτει από την έρευνα είναι η προσωπική δυσαρέσκεια από τις οικονομικές απολαβές, όπως τις αντιλαμβάνονται σύμφωνα με τις ανάγκες τους οι εργαζόμενοι. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει με τη βοήθεια της ΔΑΠ να βρουν τρόπους, ώστε η αγάπη αυτή για την εργασία να ανταμειφτεί. Τέτοιες ενέργειες μπορούν να είναι η αύξηση των πρόσθετων αμοιβών, συνδεδεμένη με την παραγωγικότητα των εργαζομένων και την επίτευξη ατομικών στόχων.

Η αβεβαιότητα στην εργασία σε συνδυασμό με την ανικανοποίητη οικονομική ανταμοιβή των εργαζομένων, οδηγεί σε απαξίωση του ανθρωπίνου δυναμικού όσο κι αν η ΔΑΠ προσπαθεί με άλλους τρόπους να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εργαζομένων.

Η επιτυχία της επιχείρησης συνίσταται στην ισορροπία αυτής με τους εργαζομένους της που αποτελούν το σημαντικότερο κεφάλαιο και δίδουν υπεραξία σε αυτή.

Στις ερωτήσεις που ακολουθούν σημειώστε με Χ τις παρακάτω ερωτήσεις ως ακολούθως:

1=Καθόλου 2= Λίγο 3 = Μέτρια , 4= Πολύ, 5 = Πάρα πολύ

A.2 Καλλιεργείται η αλληλοκατανόηση, το κλίμα εμπιστοσύνης και η συναδελφική αλληλεγγύη στο εργασιακό σας περιβάλλον;

1 2 3 4 5

A.3 Ενθαρρύνεται στο εργασιακό περιβάλλον σας, η δημιουργικότητα, η πρωτοβουλία και η συμμετοχή;

1 2 3 4 5

B. Ικανοποίηση από τους παράγοντες που διαμορφώνουν το εργασιακό σας περιβάλλον.

B.1 Είστε ικανοποιημένοι από την οργάνωση και λειτουργία του τμήματος που εργάζεστε;

1 2 3 4 5

B.2 Είστε ικανοποιημένοι από την εκπαίδευση που λαμβάνετε ;

1 2 3 4 5

B.3 Είστε ικανοποιημένοι από το ωράριο εργασίας σας και τον ελεύθερο χρόνο σας;

1 2 3 4 5

Γ. Ικανοποίηση από τα συστήματα αμοιβών, όπως αυτά ισχύουν σήμερα

Γ.1 Είστε ικανοποιημένοι από τις τακτικές αμοιβές

1 2 3 4 5

Γ.2 Είστε ικανοποιημένοι από τις έκτακτες αμοιβές (bonus)

1 2 3 4 5

Γ.3 Είστε ικανοποιημένοι από τις παροχές (π.χ. χρόνος ομιλίας, δωρεάν ιντερνέτ, ταξίδια, χαμηλότοκα δάνεια, κ.λ.π)

1 2 3 4 5

Γ.4 Τι πιστεύετε για τον ρόλο των πρόσθετων αμοιβών;

ο Να αυξηθούν

ο Να μειωθούν

ο Να καταργηθούν

ο Να αντικατασταθούν (αν ναι, με τι ;)

ο Να βελτιωθούν (αν ναι, πώς ;)

Γ.5 Θεωρείτε ότι οι πρόσθετες αμοιβές που παρέχονται από την επιχείρηση που εργάζεστε, ως κίνητρα απόδοσης είναι για να:

- ο Αυξηθεί η παραγωγικότητα;
- ο Αντιμετωπισθεί ο ανταγωνισμός;
- ο Βελτιθούν οι αποδοχές των υπαλλήλων;
- ο Διαφοροποιούνται οι υπάλληλοι με βάση την παραγωγικότητά τους ;
 - Άλλο ; (ποιο;)

Γ.6 Συμφωνείτε ότι είναι εφικτή η εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβής με βάση την πραγματική απόδοση στην εργασία;

ΝΑΙ ΟΧΙ

Γ.7 Μετά την εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβής με βάση την απόδοσή σας Θα μειωνόταν ο μισθός σας;

ΝΑΙ

Θα αυξανόταν ο μισθός σας;

ΝΑΙ

Δ. Κίνητρα

Δ.1 Το εργασιακό σας περιβάλλον ενθαρρύνει τον ανοικτό και δημιουργικό διάλογο;

1 2 3 4 5

Δ.2 Χρησιμοποιούν τις γνώσεις και τις ιδέες σας οι προϊστάμενοί σας ή η διοίκηση της Επιχείρησής σας;

1 2 3 4 5

Δ.3 Έχετε συμμετοχή στις αποφάσεις που σχετίζονται με την εργασία σας;

1 2 3 4 5

Ε. Εταιρικοί στόχοι

Ε.1 Ο καθορισμός στόχων βοηθάει στην βελτίωση της παραγωγικότητάς σας;

1 2 3 4 5

Ε.2 Για καλύτερα αποτελέσματα οι στόχοι πρέπει να τεθούν ομαδικά;

1 2 3 4 5

Ε.3 Ο καθορισμός ατομικών στόχων που συνοδεύεται από προσωπική χρηματική αμοιβή αυξάνει την παραγωγικότητα και την εργατικότητα σας;

1 2 3 4 5

Ε.4 Ο καθορισμός ατομικών στόχων αυξάνει το καθημερινό άγχος σας ;

1 2 3 4 5

Σημειώστε επιγραμματικά ποια προγράμματα επιβράβευσης - ανταμοιβής μπορεί να αποτελέσουν κίνητρα παρακίνησης για σας;

Βιβλιογραφία

Αυλωνίτης Ι. Γεώργιος, (1992) Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης

Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος,(2002). Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Αθήνα Εκδόσεις Μπένος

Ζαβλανός, Μ. (2002). Οργανωτική Συμπεριφορά. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία: Ο δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος.

Ρωσσίδης Ι., (2014), Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Αθήνα Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης,

Παπαδάκης Μ. Βασίλης,(2007). Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική Και Διεθνής Εμπειρία, Αθήνα Εκδόσεις Μπένος

Παπακωνσταντίνου Γ., Ανδριτσόπουλος Θ, Σμύρνης Ν., Νικολόπουλος Π., (2011). Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Αθήνα Εκδόσεις Μπένος

Παπαλεξανδρή, Ν. (2008). Τραπεζική Διοίκηση, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Πάτρα.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος.

Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Rosili

Χασιώτης Βασίλης,(1998). Εισαγωγή στα θεμέλια του στρατηγικού Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης.

file:///C:/Users/Bill/Downloads/Vodafone_2015-16_web_LOW.pdf

https://www.wind.gr/files/1/wind_v2/etaireia/PDF/W_ANNUAL_REPORT_2016_web.pdf

<https://www.cosmote.gr/otegroupsustainability2016/index.html>

https://www.cosmote.gr/otegroupsustainability2016/downloads/report2016_gr.pdf