



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ
ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΜΠΑΛΙΛΑΪ ΑΛΜΠΕΡΤΑ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ: 8741

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΟΜΙΣΟΠΟΥΛΟΣ ΦΑΙΔΩΝ

ΜΑΡΤΙΟΣ 2022

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ/ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο/η κάτωθι υπογεγραμμένος/η *Μπαλιλάι Αλμπέρτα* του *Αλεξ*, με αριθμό μητρώου *8741* φοιτητής/τρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής *Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Σπουδών* του Τμήματος *Διοίκησης Επιχειρήσεων* δηλώνω υπεύθυνα ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής/διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ο/Η Δηλών/ούσα
Μπαλιλάι Αλμπέρτα

Ευχαριστίες

Για την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κύριο Φαίδων Κομισόπουλο, για την επίβλεψή του και τη σωστή καθοδήγηση καθ' όλη τη διάρκεια της προσπάθειας μου. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συμμετέχοντες της έρευνας που συνέβαλαν θετικά στην υλοποίηση της. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για όλη την στήριξη κατά τη διάρκεια των προπτυχιακών μου σπουδών.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	2
Περίληψη	7
Abstract.....	8
Εισαγωγή.....	10
Κεφάλαιο 1.	12
Εργασιακό περιβάλλον	12
1.1 Έννοιες – προσεγγίσεις	12
1.1 Γενική προσέγγιση	13
1.1.2 Φυσικό περιβάλλον	14
1.1.3 Οργανωσιακό κλίμα.....	16
1.1.4 Κοινωνικό περιβάλλον	17
1.2 Σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον	18
1.3 Εργασιακές σχέσεις.....	21
1.4 Ανθρώπινες σχέσεις και επικοινωνία στον εργασιακό χώρο	21
Κεφάλαιο 2.	25
Απόδοση των εργαζομένων.....	25
2.1 Προσδιοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων	25
2.2 Συνθήκες εργασίας και απόδοση των εργαζομένων.....	26
2.2 Η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της απόδοσης (παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, τρόποι βελτίωσης)	30
2.3 Ικανοποίηση και εργασιακή εξουθένωση	33
2.4 Η σχέση μεταξύ της εργασιακής ανασφάλειας και της απόδοσης στην εργασία	35
2.5 Το άγχος στο εργασιακό περιβάλλον	37
Κεφάλαιο 3.	38
Υποκίνηση των εργαζομένων – κίνητρα	38
3.1 Ορισμός κινήτρων και βασικά χαρακτηριστικά.....	38
3.2 Μερικές θεωρίες παρακίνησης	41
3.2.1 Θεωρία Χ και Υ	42
3.2.2 Θεωρία των δυο παραγόντων	44
3.2.3 Θεωρία προσδοκίας του Vroom	46
3.3 Δυναμική κινήτρων και είδη ανταμοιβών στο εργασιακό περιβάλλον	47
3.4 Αύξηση απόδοσης με κίνητρα ηθικού	49

3.5 Αύξηση απόδοσης με κίνητρα ανταγωνισμού	50
3.6 Αύξηση απόδοσης με συλλογική εργασία.....	50
Κεφάλαιο 4.	52
Έρευνα για την απόδοση των εργαζομένων	52
4.1 Σκοπός έρευνας	52
4.2 Μέθοδος έρευνας.....	52
4.3 Ερωτηματολόγιο	53
4.4 Ανάλυση δεδομένων ερωτηματολογίου - Δημογραφικά στοιχεία	55
4.5 Ανάλυση δεδομένων ερωτηματολογίου – Κύριες Ερωτήσεις	57
4.6 Ανάλυση δεδομένων ερωτηματολογίου-Έλεγχοι κανονικότητας.....	65
4.7 Φύλο-Mann-Whitney test.....	67
4.8 Εκπαίδευση-Kruskal-Wallistest.....	68
4.9 Επάγγελμα-Kruskal-Wallistest	70
Κεφάλαιο 5.	71
Συζήτηση έρευνας.....	71
5.1 Συμπεράσματα έρευνας	71
5.2 Προτάσεις	73
Βιβλιογραφία	74
Πηγές.....	79

Περιεχόμενα πινάκων

Πίνακας 1: Φύλο-Ηλικία	56
Πίνακας 2: Οικογενειακή κατάσταση-ιδιότητα	57
Πίνακας 3: Η εκπλήρωση των αναγκών.....	64
Πίνακας 4: Υποστήριξη από προϊστάμενο	65
Πίνακας 5: Έλεγχος κανονικότητας και στα δύο σετ ερωτήσεων	66
Πίνακας 6: Rank γυναικών-ανδρών	67
Πίνακας 7: Τεστ για εκπαίδευση	68
Πίνακας 8: Ranks ερωτήσεων	69
Πίνακας 9: Ερωτήσεις που επιλέγονται	69
Πίνακας 10: Ranks ερωτήσεων	70

Περιεχόμενα γραφημάτων

Γράφημα 1: Κατανομή Φύλου στην έρευνα	55
Γράφημα 2: Εκπαίδευση.....	56
Γράφημα 3: Εργασία	58
Γράφημα 4: Οικονομικές αποδοχές.....	58
Γράφημα 5: Υγιεινή και ασφάλεια.....	59
Γράφημα 6: Εκπαίδευση.....	59
Γράφημα 7: Δυνατότητα εξέλιξης.....	59
Γράφημα 8: Ήσυχια και συγκέντρωση.....	60
Γράφημα 9: Παροχή διαλειμμάτων	60
Γράφημα 10: Σχέση με προϊστάμενο	61
Γράφημα 11: Αγάπη για την εργασία	61
Γράφημα 12: Οικονομικές αποδοχές	62
Γράφημα 13: Υγιεινή και ασφάλεια.....	62
Γράφημα 14: Ήσυχιο περιβάλλον.....	63
Γράφημα 15: Παροχή Εκπαίδευσης.....	63

Περίληψη

Το θέμα, στο οποίο εστιάζει η συγκεκριμένη εργασία, σχετίζεται με τον ρόλο που διαδραματίζει το εργασιακό περιβάλλον στην απόδοση των εργαζομένων. Κύριος σκοπός της εργασίας είναι η προσέγγιση της έννοιας του εργασιακού περιβάλλοντος, η ανάλυση των παραγόντων που καθορίζουν την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού και ο ρόλος των κινήτρων στην παρακίνηση των ανθρώπων.

Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μια γενική προσέγγιση του εργασιακού περιβάλλοντος. Επιπρόσθετα, δίνεται έμφαση στην ανάλυση του φυσικού περιβάλλοντος. Στη συνέχεια, ακολουθεί η ερμηνεία του οργανωσιακού κλίματος μιας επιχείρησης, ενώ παρουσιάζεται αναλυτικά η έννοια του κοινωνικού περιβάλλοντος και η επίδρασή του στην απόδοση και την παραγωγικότητα. Έπειτα, γίνεται ενδελεχής αναφορά στις συνθήκες που επικρατούν στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, καθώς και στη σπουδαιότητα των εργασιακών σχέσεων. Ακόμη, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην αξία της επικοινωνίας και των ανθρώπινων σχέσεων στο εργασιακό περιβάλλον.

Το δεύτερο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην απόδοση των εργαζομένων. Ειδικότερα, αναλύονται οι προσδιοριστικοί παράγοντες που συμβάλουν στην μεταβολή της εργασιακής απόδοσης. Κατά συνέπεια, περιγράφεται η σημασία των συνθηκών εργασίας και εξηγείται η σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον, γίνεται αναφορά και στις επιπτώσεις της εργασιακής εξουθένωσης, του άγχους και της εργασιακής ανασφάλειας.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στα κίνητρα και τις μεθόδους παρακίνησης των ανθρώπων. Πιο συγκεκριμένα, το κεφάλαιο ξεκινά με τον ορισμό των κινήτρων και τα βασικά τους χαρακτηριστικά. Ακολουθεί η περιγραφή κάποιων διάσημων θεωριών παρακίνησης, όπως η θεωρία X και Y του McGregor, η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg και η θεωρία προσδοκίας του Vroom. Στη συνέχεια, αναλύεται η δυναμική των κινήτρων και τα είδη ανταμοιβών στο εργασιακό περιβάλλον, ενώ περιγράφονται οι περιπτώσεις αύξησης της απόδοσης με κίνητρα ηθικού, με κίνητρα ανταγωνισμού και με συλλογική εργασία.

Το τέταρτο κεφάλαιο αποτελεί το ερευνητικό μέρος της εργασίας. Αφορά σε ερωτηματολόγιο, το οποίο συμπληρώθηκε από εργαζόμενους στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, ελεύθερους επαγγελματίες αλλά και φοιτητές. Μέσω αυτού, γίνεται προσπάθεια να διερευνηθεί κατά πόσο είναι ικανοποιημένα τα άτομα στον εργασιακό τους χώρο, αλλά και ποια είναι τα στοιχεία εκείνα που μπορεί να βελτιώσουν την απόδοσή τους, όπως, η παροχή

εκπαίδευσης στο αντικείμενο της δουλειάς ή ένα καλό και αρμονικό κλίμα στον εργασιακό χώρο.

Τέλος, το πέμπτο κεφάλαιο είναι εκείνο, το οποίο σηματοδοτεί και την ολοκλήρωση της εργασίας, καθώς εμπεριέχει τα συμπεράσματα από τα ευρήματα της έρευνας, αλλά και προτάσεις για την αύξηση της απόδοσης και τη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος, με τη συμβολή και του ανθρώπινου δυναμικού και των εργαζομένων.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: Εργασιακό περιβάλλον, εργαζόμενος, ανθρώπινο δυναμικό, ηγεσία, διοίκηση, οργανισμός, επιχείρηση, παρακίνηση, κίνητρα, συνθήκες εργασίας, εργασιακή ανασφάλεια, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή εξουθένωση, ανταμοιβή, εργασιακή απόδοση, επικοινωνία, αποδοτικότητα.

Abstract

The focus of this work is related to the role that the work environment plays in employee performance. The main purpose of the work is to approach the concept of the work environment, the analysis of the factors that determine the performance of human resources and the role of motivation in motivating people.

Initially in the first chapter takes a general approach to the work environment. In addition, emphasis is placed on the analysis of the natural environment. This is followed by the interpretation of the organizational climate of a company, while the concept of the social environment and its effect on performance and productivity are presented in detail. Next, a thorough reference is made to the conditions prevailing in the modern working environment, as well as to the importance of working relationships. In addition, special emphasis is placed on the value of communication and human relationships in the work environment.

Then the second chapter focuses on employee performance. In particular, the determinants that contribute to the change in job performance are analyzed. Therefore, the importance of working conditions is described and the relationship between job satisfaction and employee performance is explained. In addition, reference is made to the effects of burnout, stress and job insecurity.

The third chapter deals with the motivations and methods of motivating people. More specifically, the chapter begins with the definition of motivations and their key characteristics. The following is a description of some famous motivation theories, such as McGregor's X and Y theory, Herzberg's two-factor theory, and Vroom's expectation theory. Then the dynamics of motivation and the types of rewards in the work environment are analyzed, while the cases of increasing performance are motivated by ethical motivation, competition motivation and teamwork.

KEY WORDS: Work environment, employee, human resources, leadership, management, organization, business, motivation, motivation, working conditions, job insecurity, job satisfaction, burnout, reward, job performance, communication, efficiency.

Εισαγωγή

Είναι γενικότερα παραδεκτό, ότι το εργασιακό περιβάλλον αντιπροσωπεύει ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της ανθρώπινης καθημερινότητας. Σαφέστατα, ο σύγχρονος άνθρωπος περνά ένα αρκετά μεγάλο τμήμα της ημέρας του στον εργασιακό του χώρο, τον οποίο μοιράζεται από κοινού με τους συναδέλφους του. Ωστόσο, παράγοντες όπως το είδος των σχέσεων που αναπτύσσει ένας εργαζόμενος, η ποιότητα των συνθηκών εργασίας, η εργασιακή ανασφάλεια καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το ποσοστό ικανοποίησης (Bosmanetal. 2005).

Οι ραγδαίες και απρόβλεπτες μεταβολές που υφίσταται τις τελευταίες δεκαετίες η παγκόσμια οικονομία, οδήγησε τις επιχειρήσεις στο σχεδιασμό νέων στρατηγικών που θα τους επιφέρουν γρήγορα, αλλά βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα. Ως εκ τούτου, οι πιέσεις της αγοράς περιόρισαν το ενδιαφέρον των ηγεσιών για το εργασιακό περιβάλλον, με αποτέλεσμα να κλονιστεί σε πολλές περιπτώσεις η ασφάλεια και η ευχαρίστηση των εργαζομένων (Ιορδάνογλου, (2008).

Στον εργασιακό χώρο σήμερα κάνουν ολοένα και πιο συχνά την εμφάνισή τους φαινόμενα, όπως το παρατεταμένο άγχος, η ανασφάλεια, η απογοήτευση και η δυσαρέσκεια για την άσκηση μιας τέτοιας πολιτικής (Bosmanetal. 2005). Με τέτοιες προϋποθέσεις τίθενται τα θεμέλια για τη δημιουργία ενός τοξικού περιβάλλοντος εργασίας, το οποίο φτάνει τον εργαζόμενο στα όρια του. Ένα τέτοιο περιβάλλον φαίνεται να απορροφά την ενέργεια του ανθρώπινου δυναμικού και να μετατρέπει την καθημερινότητα στον εργασιακό χώρο σε βάνουση ρουτίνα (Gewurtz&Kirsh, 2009).

Υποστηρίζεται συχνά, ότι σε μια τέτοια περίπτωση περιορίζεται αισθητά η όρεξη του εργαζόμενου για προσπάθεια, το ανθρώπινο δυναμικό στο σύνολό του χάνει το πάθος για δημιουργία, ενώ εγκυμονεί ο κίνδυνος συγκρούσεων μεταξύ των άμεσων εμπλεκόμενων, αφού κανείς δεν είναι ικανοποιημένος με αυτή την κατάσταση (Ιορδάνογλου, 2008). Γίνεται σε αυτό το σημείο κατανοητό, ότι η ηγεσία του οργανισμού οφείλει να ανασυνταχθεί και να συνειδητοποιήσει τα πραγματικά προβλήματα που ενδέχεται να προκαλέσουν τριβές στον πυρήνα της επιχείρησης (Amundsen&Martinsen, 2014).

Μια συνειδητοποιημένη ηγεσία θα πρέπει να αντιδράσει ακαριαία μπροστά στις επερχόμενες δυσάρεστες εξελίξεις, υιοθετώντας μια διαφορετική πρακτική και επενδύοντας σε μια κουλτούρα που θα θέτει το εργασιακό περιβάλλον στο επίκεντρο της προσοχής. Ακολουθώντας μια τέτοια κατεύθυνση, η ηγεσία μπορεί να αναζητήσει τους κατάλληλους τρόπους παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, χτίζοντας μια σχέση εμπιστοσύνης και επαγγελματικής ασφάλειας (Amundsen&Martinsen, 2014).

Κατά κοινή ομολογία, η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως επιτακτική λύση στην ανάγκη τροφοδοσίας του εργατικού δυναμικού με ενέσεις διάθεσης, ευχαρίστησης και πίστης στις αρχές της επιχείρησης. (Ρεμόντη, 2005). Αβίαστα, λοιπόν, συνάγεται το συμπέρασμα ότι το εργασιακό περιβάλλον φαίνεται να διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην εργασιακή ζωή του ανθρώπινου δυναμικού. Η διασφάλιση της ικανοποίησης των εργαζόμενων, η παροχή κινήτρων και η διαμόρφωση ενός υγιούς κλίματος δείχνουν να είναι παράγοντες που μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να γίνουν πιο αποδοτικοί (Polychronίου, 2008).

Κεφάλαιο 1.

Εργασιακό περιβάλλον

1.1 Έννοιες – προσεγγίσεις

Γίνεται κατανοητό ότι η έννοια του εργασιακού περιβάλλοντος εμπεριέχει τους στόχους, την κατεύθυνση, τη στρατηγική και την αρμονία ενός οργανισμού. Μέσα από την ανάλυση του εργασιακού περιβάλλοντος διαπιστώνεται το είδος της συνεργασίας που χαρακτηρίζει το εργατικό δυναμικό με σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τον ίδιο τον οργανισμό (Bakotić, 2016). Η σχολαστική ανάλυση όλων όσων περιλαμβάνονται στο εσωτερικό μιας επιχείρησης αντικατοπτρίζει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της. Επιπρόσθετα, μπορεί να διαπιστωθεί η πιθανότητα επιτυχίας ή αποτυχίας των στόχων που έχει θέση ο οργανισμός (Luthans, 2002).

Με αφετηρία τη θέση αυτή, προσεγγίζοντας κανείς την έννοια του εργασιακού περιβάλλοντος, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι πρόκειται για τον τόπο στον οποίο μπορεί να εργαστεί. Για την ακρίβεια αφορά οτιδήποτε περιβάλλει τους ανθρώπους που εργάζονται σε ένα χώρο, καθώς επίσης και οτιδήποτε έχει να κάνει με εκείνους. Ουσιαστικά, περιλαμβάνει το φυσικό και το κοινωνικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν, συνεργάζονται και συμβιώνουν με σκοπό το συλλογικό αποτέλεσμα (Worthington&Britton, 2006).

Επιπρόσθετα, σημαντικές έννοιες που εμπεριέχονται στη δομή του εργασιακού περιβάλλοντος είναι φυσικά οι συνθήκες εργασίας, οι ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και το οργανωσιακό κλίμα που κυριαρχεί στον οργανισμό. Θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθεί ότι το είδος των συνθηκών εργασίας προσδίδει στον εργαζόμενο την αντίστοιχη υγεία και ασφάλεια με αποτέλεσμα να καταγράφει ανάλογη επίδοση, απόδοση και παραγωγικότητα (Kramer&Schmalenberg, 2008).

Αντιθέτως, σε μια περίπτωση που λαμβάνουν χώρα συνθήκες συστηματικής εργασιακής κακομεταχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ή απουσίας σεβασμού μεταξύ των εργαζομένων, εγκυμονεί σοβαρός κίνδυνος να διαμορφωθεί ένα κλίμα σοβαρής πίεσης, υποτίμησης και φόβου που μπορεί να εξελιχθεί σε έναν φαύλο κύκλο, εξαντλώντας τις συναισθηματικές αντοχές, τη διάθεση για προσφορά και την βαθιά πίστη στο όραμα του ο οργανισμού (Brodsky, 1976).

1.1 Γενική προσέγγιση

Γίνεται κατανοητό ότι οι άνθρωποι περνούν ένα σημαντικό μέρος της ημέρας τους στο εργασιακό τους περιβάλλον. Επομένως, είναι λογικό η εργασία να θεωρείται ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της καθημερινότητάς τους, το οποίο ασφαλώς θα πρέπει να αξιοποιείται εποικοδομητικά (Edwards, 2008).

Αναμφίβολα, μέσα από την διεκπεραίωση της εργασίας του ένας άνθρωπος μπορεί να βρει μια αστείρευτη πηγή επίτευξης στόχων και ικανοποίησης. Επιπρόσθετα, η φύση της εργασίας είναι τέτοια, ώστε να προσφέρει στον εργαζόμενο ενέργεια, θετικά συναισθήματα, όραμα και προσδοκίες. Σαφέστατα, μια εργασία είναι ικανή να αποδειχθεί ως μια ευχάριστη και εξελικτική διαδικασία σε έναν άνθρωπο που επιθυμεί να επενδύσει σε εκείνη, παρά την οποιαδήποτε σωματική και την διανοητική κόπωση (Barry, 2000).

Είναι αλήθεια ότι κατά τη διάρκεια της εργασίας οι εργαζόμενοι συνυπάρχουν με τους συναδέλφους τους σε έναν κοινό εσωτερικό ή και εξωτερικό χώρο για όλους που ονομάζεται εργασιακό περιβάλλον. Αυτό το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να είναι ένα γραφείο, ένα κατάστημα, μία κλινική κ.λ.π. Ασφαλώς, ένα περιβάλλον εργασίας που αποπνέει υγεία και ικανοποίηση αποτελεί κοινή επιθυμία των εμπλεκόμενων, ώστε να μετατραπεί η καθημερινότητά τους σε μια ευχάριστη διαδικασία (Kramer&Schmalenberg, 2008).

Ωστόσο, ο εργασιακός αυτός χώρος περιλαμβάνει και αστάθμητους παράγοντες που μπορούν να μεταβάλουν αυτή την αίσθηση, είτε θετικά είτε αρνητικά, επηρεάζοντας φυσικά και την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Στους παράγοντες αυτούς συγκαταλέγονται βασικές συνισταμένες όπως η διακόσμηση του χώρου, η υγιεινή και η καθαριότητα, ο φωτισμός και τα χρώματα (Gaoetal., 2002).

Επιπλέον, μια ακόμη σημαντική παράμετρος διαμόρφωσης της εικόνας του εργασιακού περιβάλλοντος, είναι το επίπεδο συνύπαρξης των ανθρώπων στα πλαίσια της εργασίας τους. Αναντίρρητα, η καθημερινότητα σε ένα τοξικό εργασιακό περιβάλλον συνεπάγεται ολισθηρές συνέπειες για το σύνολο του οργανισμού (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Η τοξικότητα ως αποτέλεσμα των συγκρούσεων, των έντονων εκνευρισμών, της ζηλοφθονίας και του αθέμιτου ανταγωνισμού είναι προφανές ότι θα επιφέρει δυσάρεστες εξελίξεις στη συναισθηματική ζωή των εργαζόμενων και αναπόφευκτη πνευματική και ψυχική κόπωση, επηρεάζοντας αισθητά τη διάθεση για δημιουργική εργασία και μεγαλύτερη απόδοση. Ως εκ τούτου, η κόπωση αυτή τείνει να μεταφερθεί και στην κοινωνική ζωή του εργαζόμενου, μετατρέποντας την καθημερινότητα του σε μια αβάσταχτη ρουτίνα που τον κάνει να πλήττει (VandenBroecketal., 2008).

1.1.2 Φυσικό περιβάλλον

Αξίζει να αναφέρουμε, ότι με τον όρο φυσικό εργασιακό περιβάλλον, εννοούμε ουσιαστικά τις συνθήκες εργασίας που λαμβάνουν χώρα στα τετραγωνικά μέτρα που εδρεύει ο οργανισμός εργασίας. Γίνεται αντιληπτό ότι η κατάσταση που επικρατεί στην εργασιακή ατμόσφαιρα και το είδος των περιβαλλοντολογικών συνθηκών, αποτελούν αναπόσπαστα κομμάτια της εργασιακής πραγματικότητας, δρώντας καταλυτικά στην ζωή του εργαζόμενου.(Clements-Croome & Kaluarachchi, 2000). Σαφέστατα, η παραγωγικότητα και η απόδοσή του ανθρώπινου δυναμικού καθορίζονται σημαντικά από τις συνθήκες αυτές, καθώς η δυσφορία και δυσανασχέτηση των εργαζόμενων μπορεί να ελαττώσει σημαντικά την ικανοποίηση και την προσοχή τους (Lekkaetal., 2003).

Σύμφωνα με αξιόλογες μελέτες, στοιχεία, όπως το επίπεδο θορύβου, οι τιμές της θερμοκρασίας, το είδος του φωτισμού, η δυνατότητα εξαερισμού, η πιθανότητα έκθεσης σε χημικές ουσίες βλαβερές για τον οργανισμό κ.α. πρεσβεύουν και μαρτυρούν τις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος εργασίας (Roseetal., 2004). Οπωσδήποτε, εφόσον οι συνθήκες αυτές δεν είναι οι πλέον κατάλληλες και το προσωπικό είναι διαρκώς εκτεθειμένο σε υψηλές θερμοκρασίες, έντονη φασαρία, αποπνικτική ατμόσφαιρα, υγρασία, καπνός, σκόνες κ.α., είναι λογικό να παρουσιαστούν σημάδια κούρασης και δυσφορίας. Έτσι, μια τέτοια κατάσταση που προβλέπει την διεκπεραίωση της εργασίας σε ένα επεικώς απαράδεκτο περιβάλλον, αναπόφευκτα θα προξενήσει πίεση στην σωματική υπόσταση των εργαζόμενων, με φυσικό επακόλουθο την μείωση των επιδόσεων τους (Parkeretal., 2003).

Γίνεται κατανοητό, ότι αρνητικοί παράγοντες αυτού του είδους, επικρατούν δυστυχώς σε αρκετούς εργασιακούς χώρους. Ειδικότερα, στις περιπτώσεις μεγάλων βιομηχανιών τα επιτρεπτά όρια των εργασιακών συνθηκών μπορούν να ξεπεραστούν επιφέροντας στους εργαζόμενους ανεπανόρθωτες βλάβες, θέτοντας τη ζωή τους σε μεγάλο κίνδυνο (Worthington& 2006). Επιπρόσθετα, ένα τέτοιο ανυπόφορο εργασιακό περιβάλλον, τείνει να επηρεάσει βασικές αισθήσεις των εργαζομένων, όπως η ακοή και η όραση. Για τον λόγο αυτό, λοιπόν, η ηγεσία μιας επιχείρησης θα πρέπει να δίνει έμφαση στις εργασιακές συνθήκες που επικρατούν χώρο εργασίας, ώστε να ταλαιπωρούν το ανθρώπινο δυναμικό κατά την επίτευξη του έργου (Πετρίδου, 2011).

Καθίσταται σαφές, ότι η πολύωρη εργασία σε έναν κλειστό χώρο χωρίς εξαερισμό και που δεν διαθέτει κλιματισμό θα έχει σαν αποτέλεσμα την δυσφορία και την αγανάκτηση του εργαζόμενου. Επομένως, είναι προφανές, ότι η συστηματική έκθεση των εργαζομένων σε αφόρητες θερμοκρασίες επηρεάζουν αισθητά την ατομική τους υγεία με ενδεχόμενους

κινδύνους τόσο στην ψυχική, όσο και στην συναισθηματική τους διαύγεια (Clements-Croome & Kaluarachchi, 2000). Ασφαλώς, η αφόρητη ζέστη θα θορυβήσει τους εργαζόμενους που παρατηρούν την υγεία τους να απειλείται, γεγονός που θα επηρεάσει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητά τους, αφού κανένας άνθρωπος δεν είναι δυνατό να αντέξει κάτω από τέτοιες συνθήκες. Συνεπώς, στην περίπτωση των υψηλών θερμοκρασιών, κρίνεται αναγκαία η συνεχής λειτουργία μηχανισμών που ρυθμίζουν τα επίπεδα ζέστης και εξαερίζουν τον χώρο (Gao et al., 2002).

Εξίσου σοβαρό για την υγεία των εργατικού δυναμικού είναι και το επίπεδο φωτισμού. Πιο συγκεκριμένα, οι εναλλαγές στην ένταση του φωτισμού ενδέχεται να έχει σοβαρές επιπτώσεις στον εργαζόμενο. Επιπλέον, αξίζει να τονιστεί, ότι τόσο ο έντονος, όσο και ο χαμηλός φωτισμός παρουσιάζονται το ίδιο επιβλαβείς για τον άνθρωπο (Awaetal., 2010). Ιδιαίτερα, η συστηματική έκθεση σε ακατάλληλα επίπεδα φωτός τείνει να μεταβάλλει την συναισθηματική κατάσταση και ψυχική διάθεση του ατόμου. Ακόμη, τα μη ενδεδειγμένα επίπεδα φωτισμού μπορεί να προξενούν στον εργαζόμενο ένα μόνιμο αίσθημα κόπωσης (Κάντας, 2009). Σε κάθε περίπτωση, η διοίκηση του οργανισμού οφείλει να επιμελείται την λειτουργία τεχνητών μέσων ρύθμισης φωτισμού, όπου κρίνεται απαραίτητο, εξασφαλίζοντας στους εργαζόμενους μια αρμονική ορατότητα εντός του εργασιακού χώρου. Επίσης, η επιχείρηση θα πρέπει να χορηγεί ειδικά οπτικά όργανα στους εργαζόμενους, βελτιώνοντας τις προϋποθέσεις φυσιολογικής ορατότητας (Clements-Croome & Kaluarachchi, 2000).

Σε αυτό το σημείο, δεν θα πρέπει να παραλειφθεί ο κίνδυνος έκθεσης των εργαζομένων σε αρκετά υψηλούς θορύβους στο πλαίσιο του εργασιακού χώρου. Ουσιαστικά, η έννοια του θορύβου χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει έναν ενοχλητικό αφόρητο ήχο, ο οποίος ξεπερνά τα 80 dB. Ειδικότερα, η επικινδυνότητα του θορύβου στο εργασιακό περιβάλλον εξαρτάται εκτός των άλλων τόσο από το διάστημα έκθεσης του ατόμου σε αυτόν, όσο και από το είδος της εργασίας που επιτελείται (Olszewski, 2007).

Έτσι, γίνεται εύκολα αντιληπτό, ότι η παρουσία σοβαρού επιπέδου υψηλών θορύβων εγκυμονεί ρεαλιστικούς κινδύνους μόνιμης ακουστικής βλάβης, αφού μπορεί να τραυματίσει σημαντικά το ακουστικό νεύρο. Συγκεκριμένα, επισημαίνεται ότι ιδιαίτερο κίνδυνο μείωσης της ακοής, αντιμετωπίζουν άτομα που εργάζονται υπό αυτές τις συνθήκες σε μόνιμη βάση για τουλάχιστον έξι μήνες (Olszewski, 2007).

Εκτός από τα προβλήματα ακοής, αξιοπρόσεκτα είναι προβλήματα που σχετίζονται με αυξημένη αρτηριακή πίεση ή δυσκολίες κατά το περπάτημα και τη διατήρηση της ισορροπίας. Σημαντική είναι επίσης η δυσκολία επικοινωνίας λόγω του δυνατού θορύβου, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε πλήθος εργασιακών ατυχημάτων. Τέλος, φαίνεται ότι η εργασία που επιτελείται

υπό το καθεστώς αφόρητου θορύβου μειώνει την επικοινωνία και την κοινωνικότητα των εργαζομένων εντός του οργανισμού, προξενώντας ένα ανησυχητικό κλίμα κοινωνικής απομόνωσης, άγχους και ανασφάλειας (Gao et al., 2002).

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι παραπάνω δυσάρεστες συνθήκες μπορούν να επηρεάσουν κατάφορα την υγεία του εργασιακού χώρου. Όλες αυτές οι προβληματικές καταστάσεις μετατρέπουν την εργασιακή καθημερινότητα σε ένα αβάσταχτο μαρτύριο που ενδέχεται να προκαλέσουν ανεπανόρθωτες βλάβες στους εργαζόμενους. Συμπερασματικά, η ηγεσία του οργανισμού θα πρέπει μεριμνήσει για την υγεία των εργαζομένων, δίνοντας έμφαση στην διασφάλιση της σωματικής τους ακεραιότητα (Mondy & Martocchio, 2015).

Σαφέστατα, όταν οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι, ικανοποιημένοι και νιώθουν ασφάλεια θα έχουν όλη την καλή διάθεση να προσφέρουν στην επιχείρηση, προκειμένου να πετύχουν τους κοινούς τους στόχους. Μέσα σε ένα τέτοιο σίγουρο και άνετο εργασιακό περιβάλλον οι άνθρωποι νιώθουν φροντίδα και προσοχή, γεγονός που τους παρακινεί να παραμείνουν προσηλωμένοι στις αρχικές τους δεσμεύσεις (Houston, 2000)

1.1.3 Οργανωσιακό κλίμα

Το οργανωσιακό κλίμα αποτελεί εδώ και πάρα πολλά χρόνια αντικείμενο μελέτης για πολλούς ειδικούς διαφόρων κλάδων. Εξαιτίας του πολυδιάστατου χαρακτήρα που διαθέτει, προκύπτει πλήθος ορισμών και εννοιών, ωστόσο, κατά γενική ομολογία, αφορά στην καθολική στρατηγική του οργανισμού και ό,τι αυτή συνεπάγεται (ευελιξία, πρακτική, αντιλήψεις, καινοτομία, αποτελεσματική ηγεσία, επιτυχία, επιδόσεις κ.α.) (Lekka et al., 2003). Ειδικότερα, διαφαίνεται ότι οργανισμοί που αξιοποιούν σύγχρονες πρακτικές δίνοντας έμφαση στο κλίμα και κατ' επέκταση στην συζήτηση, την επιβράβευση, και την αναγνώριση του ανθρώπινου δυναμικού έχουν καλύτερα αποτελέσματα και επιδόσεις (Brooks, 2009).

Κάποιοι ερευνητές διαπιστώνουν ότι το οργανωσιακό κλίμα έχει άρρηκτη σχέση με την παρακίνηση και τα κίνητρα που προσφέρονται στους εργαζόμενους. Έτσι, μέσα από αυτή τη σχέση αλληλεξάρτησης, οι καλές σχέσεις και η επιθυμία των μελών του οργανισμού για συνεργασία και αφοσίωση στο πόστο τους προσδίδει ποιότητα στο οργανωσιακό κλίμα, γεγονός που ευνοεί αμφίδρομα τους εμπλεκόμενους. Κατά συνέπεια, η ηθική ανύψωση, η ικανοποίηση για την εργασία και η πρόσχαρη τάση για συνεργασία ευνοεί την ανάπτυξη και την ανάδειξη του οργανωσιακού κλίματος σε βασικό συστατικό επιτυχίας (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Σε αντίθετη περίπτωση, παρατηρείται αισθητή μείωση της αξίας του οργανωσιακού κλίματος και του συνόλου των ιδανικών που πρεσβεύει ο οργανισμός. Καθίσταται, λοιπόν, σαφές ότι το οργανωσιακό κλίμα παρουσιάζει τη γνώμη και την εικόνα που σχηματίζουν οι εργαζόμενοι για την κουλτούρα και τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Επομένως, ανάλογα με τον τρόπο που αντιλαμβάνονται τις αρχές του εργασιακού περιβάλλοντος αντιδρούν αντίστοιχα στην εργασιακή τους καθημερινότητα (Mullins, 2005).

Από την άλλη πλευρά, οι κάποιιοι ειδικοί διατείνονται ότι το οργανωσιακό κλίμα αποτελεί όλα τα στοιχεία που κάνουν έναν οργανισμό να διαφοροποιείται από τους υπόλοιπους. Επιπλέον, το παρομοιάζουν με μια ψυχολογική ατμόσφαιρα του εργασιακού χώρου που ανάλογα με την αντίδραση των εμπλεκόμενων απορρέει αποστροφή ή άνεση στους εργαζόμενους για συνύπαρξη και εργασία. Συνεπώς, κατανοεί κανείς ότι μέσα σε μια τέτοια ατμόσφαιρα που ενθαρρύνεται η προσπάθεια του εργαζόμενου, αυξάνονται και οι πιθανότητες επιτυχίας του οργανισμού (Forehand&VonGilmer, 1964). Επιπλέον, διαπιστώνεται ότι το θετικό οργανωσιακό κλίμα μπορεί να ευνοήσει την άνθηση της δημιουργικότητας και της καινοτομία, ειδικά σε περιπτώσεις κατά τις οποίες επικρατεί η έμφαση στην επιμόρφωση την εξειδίκευση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων(Robbins&Judge, 2011).

1.1.4 Κοινωνικό περιβάλλον

Υποστηρίζεται συχνά, ότι το κοινωνικό εργασιακό περιβάλλον, είναι μια πάρα πολύ σημαντική παράμετρος, καθώς διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ποιότητα της εργασιακής ζωής των ανθρώπων. Ειδικότερα, στις χώρες του λεγόμενου δυτικού κόσμου, θεωρείται ένας παράγοντας που επηρεάζει δραστικά την εργασιακή απόδοση και την παραγωγικότητα (Βακόλα& Νικολάου, 2012). Έτσι, θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι η ηρεμία, η γαλήνη και η ευεξία ενός εργασιακού χώρου είναι σε μεγάλο βαθμό εκτεθειμένες απέναντι στις πιθανές άσχημες εργασιακές συνθήκες που μαζί με το άγχος, την ανασφάλεια και την ψυχική κόπωση μπορούν να μειώσουν αισθητά την ποιότητα ζωής (Parkeretal., 2003).

Σχετικά με την ευεξία αξίζει να τονιστεί ότι πρόκειται για έναν όρο που εξαρτάται από ποικίλες συνιστάμενες. Πιο συγκεκριμένα, η ευεξία μπορεί να διαμορφωθεί επιτυχώς από ένα σύνολο κοινωνικών, ψυχολογικών, συναισθηματικών και περιβαλλοντικών παραγόντων με καθοριστικό αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων (Goetzetal., 2015). Όσον αφορά στους κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες, διαπιστώνεται ιδιαίτερα ότι το ψυχικό – κοινωνικό περιβάλλον, συνδέεται άμεσα με την έννοια της ευεξίας στον εργασιακό χώρο, καθώς, αφορά στοιχεία, όπως η κοινωνική στήριξη, η ασφάλεια, η αναγνώριση της

προσπάθειας, το εργασιακό κλίμα, οι υπερωρίες και η εργασιακή ικανοποίηση(Worthington&Britton, 2006)

Σύμφωνα με σύγχρονες έγκριτες έρευνες, επισημαίνεται ότι το ψυχικό – κοινωνικό περιβάλλον και οι εργασιακές συνθήκες συμβάλουν δραστικά στη μεταβολή τόσο της ψυχικής υγείας όσο και της ικανοποίησης στην εργασία (Edwards, 2008). Επιπλέον, οι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα, ότι ένα δυσάρεστο ψυχικό - κοινωνικό περιβάλλον που συνεπάγεται στρεσογόνα γεγονότα, ανασφάλεια, φόβο και ασφυκτική πίεση σε καθημερινή βάση, έχει ως αποτέλεσμα την επιδείνωση της συναισθηματικής και ψυχολογικής κόπωσης των εργαζομένων με επιπλέον αντίκτυπο και στην ικανοποίησή τους(Schneider, 2000). Επομένως, ο ρόλος της ικανοποίησης στην εργασία είναι αναμφισβήτητα πολύ σημαντικός, διότι φαίνεται πως επηρεάζει αξιοπρόσεκτα τόσο την σωματική όσο και την ψυχολογική διαύγεια του ανθρώπινου δυναμικού (Parkeretal., 2003).

Επιπρόσθετα, αναφέρεται η σπουδαιότητα στο ζήτημα των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων. Αναπόφευκτα, ένα τοξικό κοινωνικό περιβάλλον, καταβάλλει την υπομονή των εμπλεκόμενων και αμβλύνει τη διάθεσή τους για δημιουργική εργασία. Η ηγεσία ενός οργανισμού οφείλει σε κάθε περίπτωση να χαμηλώσει τους τόνους και να κατευνάσει οποιαδήποτε συμπεριφορά εγκυμονεί κινδύνους σύγχυσης και δυσανασχέτηση εντός της επιχείρησης (Τερζίδης& Τζωρτζάκης, 2004).

Κατά κοινή ομολογία μόνο ένα υγιές κοινωνικό περιβάλλον υπόσχεται σύμπνοια, αρμονία και ευεξία στις τάξεις του ανθρώπινου δυναμικού. Βέβαια, για να συμβεί αυτό θα πρέπει να καταβληθεί μεγάλη προσπάθεια από όλες τις πλευρές με κοινό σκοπό την επίτευξη των στόχων, την αρμονική συμβίωση, την αλληλεγγύη και την πίστη στο όραμα της επιχείρησης (Goetzet. al, 2015).

1.2 Σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον

Είναι αλήθεια ότι η ποιότητα του έργου που προσφέρει το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα σοβαρό θέμα που απασχολεί παγκοσμίως τους ειδικούς εργασίας. Αναλυτικότερα, οι επιτακτικές ανάγκες του αδιάλειπτου ανταγωνισμού και της αγοράς που εξελίσσεται καθημερινά, απαιτεί από ένα σύγχρονο οργανισμό ευελιξία, καινοτομία και δημιουργικότητα. Βέβαια, κινητήριος μοχλός μιας τέτοιας διαδικασίας είναι φυσικά η δυναμική του ανθρώπινου δυναμικού και η καταλληλότητα των προσόντων συγκριτικά με όσα επιτάσσει η παγκόσμια οικονομία και η αγορά εργασίας (Mondy&Martocchio, 2015).

Στο πλαίσιο αυτό αντιλαμβανόμαστε το λόγο που εξωθεί την εργοδοσία να επιχειρεί την αναζήτηση ανθρώπινου δυναμικού με τα περισσότερα δυνατά προσόντα. Από την πλευρά τους οι υποψήφιοι οφείλουν να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι, εξειδικευμένοι, εφευρετικοί, οξυδερκείς, να προσαρμόζονται εύκολα σε νέες συνθήκες, και να διαθέτουν εργασιακή εμπειρία. Καλούνται λοιπόν να αναπτύσσονται και να εξελίσσονται διαρκώς με γνώμονα την αύξηση των ευκαιριών και των εργασιακών προοπτικών και να παρουσιάζουν μια καριέρα αντάξια της προσωπικότητας και των ικανοτήτων τους (DeWitte, 2005).

Όπως είναι γνωστό, με την οικονομική κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να προσφύγουν σε μειώσεις μισθών, οι οποίοι μάλιστα, δεν είναι αντάξιοι του ύψους και του βαθμού δυσκολίας των καθηκόντων που πρέπει να βγάλουν εις πέρας. Επίσης, παρατηρείται πτώση πωλήσεων είτε σε μικρές είτε σε μεγάλες επιχειρήσεις, χωρίς να είναι προβλέψιμο αν τελικά θα καταφέρουν να επιβιώσουν. Επιπλέον, υπάρχουν στην αγορά οι λεγόμενες εταιρίες μίσθωσης προσωπικού, οι οποίες, στέλνουν εργαζομένους σε άλλες εταιρίες για μικρό χρονικό διάστημα. Παρόλο που αυτή η διαδικασία συμβάλλει στη μείωση του εργασιακού κόστους, έχει δημιουργήσει πολλά προβλήματα σε μερικούς εργαζομένους και αυτό φυσικά αποτελεί εμπόδιο για την αύξηση της απόδοσης.

Η ελληνική οικονομία δεν δημιουργεί επαρκείς θέσεις απασχόλησης και παράλληλα, όσες δημιουργεί είναι χαμηλής ποιότητας και χαμηλών αμοιβών. Το εργατικό δυναμικό της Ελλάδας βρίσκεται στην τέταρτη χαμηλότερη θέση της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσον αφορά στην εργασία τα Σαββατοκύριακα και ταυτόχρονα ο μέσος μισθός, μειώνεται διαρκώς από το 2010 και μετά. (Ινστιτούτο Εργασίας, η Ελληνική οικονομία και η απασχόληση, 2021)

Ομοίως, ο χρόνος εργασίας είναι ο μεγαλύτερος στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όπως συμβαίνει στις χώρες των Βαλκανίων και στην Τουρκία, γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με τον αντίστοιχο χρόνο στις χώρες της βορειοδυτικής Ευρώπης. Πιο συγκεκριμένα, ο μέσος όρος εβδομαδιαίας εργασίας στην Ελλάδα ήταν συνολικά 41 ώρες και 50 λεπτά, ενώ για την Ευρωζώνη η ανάλογη διάρκεια ήταν οι 37 ώρες. (Ινστιτούτο Εργασίας, η Ελληνική οικονομία και η απασχόληση, 2021)

Ακόμη, μεγάλο πρόβλημα αποτελούν και οι υπερωρίες. Μέσα από έρευνες, αποδεικνύεται πως το ποσοστό των ανθρώπων που εργάστηκαν το 2019 περισσότερο από το κανονικό ωράριο σε μια εβδομάδα στην Ελλάδα, ήταν το υψηλότερο. Πιο αναλυτικά, το ποσοστό αυτό ανέρχεται σε 16,6%, το οποίο είναι διπλάσιο από αυτό της Ευρωπαϊκής Ένωσης. (Ινστιτούτο Εργασίας, η Ελληνική οικονομία και η απασχόληση, 2021).

Αντίστοιχα και το ποσοστό του προσωπικού που εργάζονται το Σαββατοκύριακο, είναι το τέταρτο μεγαλύτερο στην Ευρωπαϊκή Ένωση, δηλαδή 32%, μετά το Μαυροβούνιο, την Τουρκία και τη Βόρεια Μακεδονία. (Ινστιτούτο Εργασίας, η Ελληνική οικονομία και η απασχόληση, 2021).

Με τις συνθήκες αυτές, (χαμηλοί μισθοί, υψηλές απαιτήσεις, υπερωρίες,) είναι λογικό πως το εργασιακό περιβάλλον καθίσταται ανθυγιεινό και οι εργαζόμενοι δεν φέρνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Είναι, επίσης, κατανοητό πως η έξαρση της πανδημίας έφερε μεγάλες αλλαγές στις ζωές των εργαζομένων και οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να επικαλεστούν νέες μεθόδους λειτουργικότητας. Πολλές επιχειρήσεις, λοιπόν, οδηγήθηκαν στην αναστολή των συμβάσεων ορισμένων υπαλλήλων, με αποτέλεσμα να μειωθεί το προσωπικό και να αυξηθεί το φόρτο εργασίας. Ως εκ τούτου, δημιουργήθηκε αβεβαιότητα για την εκπλήρωση των καθηκόντων, αύξηση του στρες και μείωση της προσωπικής απόδοσης των εργαζομένων.

Πέρα, όμως, από την αναστολή συμβάσεων, η τηλεργασία ήταν άλλη μια αλλαγή που έφερε η κατάσταση του κορωνοϊού. Οι εργαζόμενοι οδηγήθηκαν να εκτελέσουν το αντικείμενό τους πίσω από τις οθόνες των υπολογιστών, γεγονός, το οποίο, θεωρείται αμφιλεγόμενο.

Από την μια πλευρά, η τηλεργασία συνέβαλε στην αύξηση της απόδοσης και της συγκέντρωσης των εργαζομένων, λόγω της εξοικονόμησης χρόνου, της ηρεμίας και της οικειότητας του περιβάλλοντος.

Από την άλλη, όμως, μερικοί εργαζόμενοι δεν μπορούν να έχουν την αντίστοιχη αποδοτικότητα στο σπίτι, αφού, εκτός από την εκπλήρωση της εργασίας τους, έπρεπε να ασχοληθούν με τα παιδιά τους. Αυτό, είχε ως αποτέλεσμα να αγχωθούν περισσότερο, να μη μπορούν να συγκεντρωθούν και να μην ολοκληρώνονται οι στόχοι των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, έτσι, δημιουργείται δυσλειτουργία στην όλη οργάνωση της επιχείρησης και μειώνεται η αποτελεσματικότητα.

Παρ' όλη την ύφεση που υπέστη η ελληνική οικονομία εξαιτίας της οικονομικής κρίσης και ύστερα της πανδημίας, εν έτη 2022 η κυβέρνηση έχει προχωρήσει στη λήψη μέτρων και νέων αλλαγών, όπως είναι η αύξηση του κατώτατου μισθού κατά 2% , με σκοπό τη δημιουργία ενός καλύτερου εργασιακού περιβάλλοντος.

1.3 Εργασιακές σχέσεις

Είναι κοινά αποδεκτό ότι ο όρος εργασιακές σχέσεις χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα σημαντικό θέμα που λαμβάνει χώρα στη ζωή των ανθρώπων και καθορίζει την καθημερινότητά του. (Καρακιουλάφη, 2012)

Είναι γενικά παραδεκτό πως οι εργασιακές σχέσεις έχουν εμφανίσει ραγδαία εξέλιξη τα τελευταία 20 χρόνια και έχουν ως αντικείμενο τις σχέσεις εργασίας, που επικρατούν μεταξύ μισθωτών και εργοδοτών. Σύμφωνα με αυτό, μπορούμε να πούμε ότι οι εργασιακές σχέσεις είναι το σύνολο των επίσημων και ανεπίσημων σχέσεων που παρουσιάζονται ανάμεσα στους μισθωτούς, τους εργοδότες και τους εργασιακούς εκπροσώπους. Ο βασικότερος στόχος είναι η διευθέτηση των προβλημάτων που απορρέουν στο εργασιακό περιβάλλον και η διασφάλιση της Εργασιακής Ειρήνης. (Καρακιουλάφη, 2012)

Επιπροσθέτως, οι εργασιακές σχέσεις ερευνούν το σύνολο των παραγόντων που επηρεάζει και κατευθύνει τη συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων σε σχέση με την εργασία και παράλληλα έχουν ως αντικείμενο μελέτης τη συμπεριφορά των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Παρόλα αυτά, το επίκεντρο των εργασιακών σχέσεων είναι οι αμοιβές των εργαζομένων και οι συνθήκες εργασίας που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον. (Κουζής & Κουτρούκης, 2009).

Ακόμη, ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται και στο ρόλο που διαδραματίζουν οι συνδικαλιστικές οργανώσεις και οι αρμόδιοι εργασιακοί εκπρόσωποι του κράτους καθώς και οι παρεμβάσεις τους στις συλλογικές συμβάσεις και στις απεργίες. (Κουζής & Κουτρούκης, 2009).

Τέλος, ερευνούν το σύνολο των τυπικών και άτυπων κανόνων εργασίας, που πηγάζει από τους νόμους, το Σύνταγμα, από τα επιχειρησιακά έθιμα και τις εργασιακές συμφωνίες (συλλογικές ή ατομικές). (Κουζής & Κουτρούκης, 2009).

1.4 Ανθρώπινες σχέσεις και επικοινωνία στον εργασιακό χώρο

Υποστηρίζεται συχνά ότι οι υγιείς ανθρώπινες σχέσεις που επικρατούν σε ένα εργασιακό περιβάλλον αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο για την επιτυχία, την ευτυχία και την αποδοτικότητα ενός οργανισμού. Στο εργασιακό περιβάλλον αναπτύσσονται σχέσεις, μέσα από τις οποίες ,απορρέουν έμμεσες επιπτώσεις για την αποτελεσματικότητα στο χώρο εργασίας, καθώς έχουν ως πλαίσιο εκδηλώσεως τους το ψυχολογικό κλίμα, δηλαδή τον τρόπο,

με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται τις σχέσεις τους και την εργασία τους. Αν και η επικοινωνία των εργαζομένων μπορεί συχνά να παραβλέπεται και να υποτιμάται, οι ηγέτες επιχειρήσεων που επενδύουν τον χρόνο τους στη βελτίωσή της, αναγνωρίζουν τη συνολική της επίδραση στο σύνολό της επιχείρησης. (Bakotić, 2016).

Η επικοινωνία των εργαζομένων είναι η ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών και συναισθημάτων μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντών μιας εταιρείας. Μπορεί να συμβεί προφορικά ή ηλεκτρονικά, σε διάφορα μέσα, όπως email, εφαρμογές για κινητά και εργαλεία συνεργασίας. Η επικοινωνία των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για την υγεία και τη δύναμη μιας εταιρείας. Χωρίς αυτό, οι διευθυντές δεν θα ήταν σε θέση να καθοδηγήσουν σωστά τους υπαλλήλους που διοικούν. Όσο πιο αποτελεσματικά μπορεί μια επιχείρηση να εκτελέσει μια στρατηγική επικοινωνίας των εργαζομένων, τόσο πιο επιτυχημένη θα είναι. (Bakotić, 2016).

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που επηρεάστηκαν τα 2 τελευταία χρόνια από την έξαρση της πανδημίας και η επικοινωνία, καθώς και η ομαδικότητα θεωρήθηκαν αξιολογώσιμα στοιχεία για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Ο σωστός συντονισμός από τα ανώτερα τμήματα και η καλή συνεργασία μεταξύ του προσωπικού, καθίσταται άριστος συνδυασμός για τη σωστή ροή ενός οργανισμού. Γενικότερα, τα τελευταία χρόνια, εξαιτίας του ανταγωνισμού μεταξύ των ανθρώπων, της έλλειψης εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού, έχουν δημιουργηθεί αρκετά προβλήματα στο κομμάτι της επικοινωνίας, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται και η γενική λειτουργία του οργανισμού. Γίνεται επομένως, αντιληπτό, πόσο σημαντικός παράγοντας είναι η “εργασιακή χημεία” μεταξύ των εργαζομένων.

Θα μπορούσαμε να πούμε με σιγουριά, ότι η αποτελεσματική επικοινωνία έχει άμεση σχέση με τη δέσμευση των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζονται για να κάνουν τη δουλειά τους αποτελεσματικά, ενώ έχουν, επίσης, τη δυνατότητα να προσφέρουν σχόλια, αισθάνονται πιο συνδεδεμένοι, τόσο με την εταιρεία όσο και μεταξύ τους, ακούγονται και είναι παραγωγικοί, με αποτέλεσμα να είναι πιο αφοσιωμένοι στην καθημερινότητά τους. ευθύνες. (ανακτήθηκε από: [Τι είναι η επικοινωνία των εργαζομένων και γιατί είναι πιο σημαντική από ποτέ \(firstup.io\)](#) , Οκτώβριος 2021)

Ακόμη, διατηρεί την αρμονία στο χώρο εργασίας. Εάν η επικοινωνία δεν ρέει σωστά μεταξύ εργαζομένων και διευθυντών, μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις, σημεία συμφόρησης και άλλα ζητήματα. Όλα αυτά τα προβλήματα μπορούν να δημιουργήσουν άγχος και να διαταράξουν την αρμονία στο χώρο εργασίας. Η σαφής και διαφανής επικοινωνία των εργαζομένων βοηθά στην αποφυγή προβλημάτων και στην γρήγορη επίλυσή τους όταν προκύψουν. Αυτό βοηθά στη διατήρηση ενός αρμονικού χώρου εργασίας. (ανακτήθηκε από:

[Τι είναι η επικοινωνία των εργαζομένων και γιατί είναι πιο σημαντική από ποτέ \(firstup.io\)](#) , Οκτώβριος 2021)

Γίνεται, επίσης, κατανοητό πως βοηθά στη διαχείριση ενός διαφορετικού χώρου εργασίας. Η χωρίς αποκλεισμούς επικοινωνία επιτρέπει σε υπαλλήλους διαφορετικών καταβολών, ιδεολογιών και προοπτικών να συναντηθούν κάτω από μια αποστολή και να λειτουργήσουν αποτελεσματικά ως μια συνεκτική μονάδα. Όταν όλοι νιώθουν ότι η φωνή τους ακούγεται και οι απόψεις τους εκτιμώνται, οι εταιρείες μπορούν πραγματικά να πετύχουν. (ανακτήθηκε από: [Τι είναι η επικοινωνία των εργαζομένων και γιατί είναι πιο σημαντική από ποτέ \(firstup.io\)](#) , Οκτώβριος 2021)

Επιπροσθέτως, βελτιώνει την εμπειρία των εργαζομένων. Η επικοινωνία των εργαζομένων υπερβαίνει κατά πολύ το να χρησιμεύει απλώς ως το μέσο με το οποίο οι εργαζόμενοι λαμβάνουν νέα της εταιρείας. Η αποτελεσματική επικοινωνία απογειώνει την εμπειρία των εργαζομένων δίνοντας στους υπαλλήλους μια αίσθηση σκοπού στο πλαίσιο των καθημερινών τους ευθυνών. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν όλα τα απαραίτητα εργαλεία, πληροφορίες και πόρους για να ευδοκιμήσουν τόσο εντός όσο και εκτός του χώρου εργασίας, ολιστικά, αισθάνονται συνδεδεμένοι, περιλαμβανόμενοι και εξουσιοδοτημένοι να είναι ο καλύτερος στην εργασία τους. (Shimizuetal., 2003).

Καθίσταται αξιοσημείωτο πως η επικοινωνία των εργαζομένων ενθαρρύνει την καινοτομία, όπως και τη συνεργασία. Όταν τα μέλη της ομάδας μπορούν να μοιραστούν αποτελεσματικά ιδέες και πληροφορίες μεταξύ τους, να ακούσουν τις απόψεις όλων και να συνεργαστούν πραγματικά ως ομάδα, η καινοτομία είναι αναπόφευκτη. (Shimizuetal., 2003).

Ένα ακόμη σημαντικό προνόμιο της σωστής επικοινωνίας είναι η αύξηση της διατηρηματικής συνεργασίας. Ενώ κάθε τμήμα σε μια εταιρεία εξυπηρετεί έναν συγκεκριμένο σκοπό και λειτουργία, όλα εξαρτώνται το ένα από το άλλο για να πετύχουν τόσο ατομικά όσο και συλλογικά. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο τα τμήματα να μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους για συνεχή συνεργασία και υποστήριξη. Όταν όλα τα τμήματα είναι συγχρονισμένα και λειτουργούν παράλληλα, οι εταιρείες θα ανθίσουν. Εάν κάποιο τμήμα αποκοπεί από την επικοινωνία και δεν συγχρονίζεται με τα υπόλοιπα, αυτό το τμήμα, καθώς και η εταιρεία γενικότερα, μπορεί να υποφέρουν. (Πετρίδου, 2011).

Μια επιτυχημένη στρατηγική επικοινωνίας μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το μέγεθός της, τις γεωγραφικές τοποθεσίες, τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων κ.λπ. Ωστόσο, υπάρχουν μερικές καθολικές βέλτιστες πρακτικές που ισχύουν για κάθε πρόγραμμα. Ένας σημαντικός τρόπος για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική επικοινωνία των εργαζομένων είναι να ενδυναμωθούν οι διευθυντές ως ηγέτες επικοινωνίας και να τους ανατεθεί να ζητήσουν από

τους υπαλλήλους ανατροφοδότηση. Τα σχόλια είναι κρίσιμα, γιατί οι υπάλληλοι θα πουν τι λειτουργεί και τι δεν λειτουργεί, επιτρέποντάς στους αρμόδιους να προσαρμόσουν τη σωστή με βάση τα σχόλιά τους. Επιπλέον, η εταιρεία θα πρέπει να εκμεταλλευτεί τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Η ενθάρρυνση των εργαζομένων να μοιράζονται ιστορίες για τη δουλειά και τη ζωή τους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης βοηθά στη δημιουργία μιας ισχυρής κουλτούρας γύρω από την εταιρεία. (Schneider,2000).

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι στη σύγχρονη εποχή, πολλοί ηγέτες επιχειρήσεων αποτυγχάνουν να συνειδητοποιήσουν τη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας των εργαζομένων. Συχνά, οι ηγέτες των επιχειρήσεων δίνουν προτεραιότητα σε άλλους τομείς της εταιρείας, όπως το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις, την κατασκευή, την ανάπτυξη προϊόντων ή την εξυπηρέτηση πελατών, αντί να εστιάζουν στο πώς να βελτιώσουν την επικοινωνία εσωτερικά. Ωστόσο, όταν οι εσωτερικές επικοινωνίες προχωρούν, σχεδόν κάθε τομέας μιας επιχείρησης τείνει επίσης να προχωρήσει. Έτσι, η βελτίωση των εσωτερικών επικοινωνιών είναι στην πραγματικότητα ένα από τα καλύτερα πράγματα που μπορεί να κάνει μια εταιρεία για να βελτιώσει άλλους τομείς της επιχείρησης.

Το να γνωρίζουμε απλώς ότι η επικοινωνία των εργαζομένων είναι σημαντική δεν αρκεί. Για να επωφεληθούν οι επιχειρήσεις περισσότερο από μια στρατηγική επικοινωνίας εργαζομένων, πρέπει να αναπτύξουν μια στρατηγική, έχοντας κατά νου τις συγκεκριμένες επιχειρηματικές ανάγκες, στόχους και σημεία πόνου. (Schneider,2000).

Ο καλύτερος τρόπος για να δεσμευτούν οι υπάλληλοι με την επικοινωνία είναι οι επιχειρήσεις να κατανοήσουν τις ατομικές τους ανάγκες και να τις ικανοποιήσουν. Κάθε εργαζόμενος έχει το δικό του μέσο επικοινωνίας που προτιμά, είτε μέσω email, κειμένου, εργαλείων συνεργασίας στο χώρο εργασίας κ.λπ. Ακόμη, θα πρέπει να ενθαρρύνεται το στοιχείο της ανατροφοδότησης για να εντοπίζονται τα προβλήματα που προκύπτουν και να αντιμετωπίζονται εγκαίρως. Ομοίως, είναι εξίσου σημαντικό να ενθαρρύνεται η αμφίδρομη επικοινωνία με τους υπαλλήλους προκειμένου να καλλιεργηθεί μια κουλτούρα κοινής χρήσης, να αυξηθεί η συνδεσιμότητα και να διατηρηθεί το ηθικό και η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στην εταιρεία σε υψηλά επίπεδα. (ανακτήθηκε από: [Τι είναι η επικοινωνία των εργαζομένων και γιατί είναι πιο σημαντική από ποτέ \(firstup.io\)](#) , Οκτώβριος 2021).

Κεφάλαιο 2.

Απόδοση των εργαζομένων

2.1 Προσδιοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων

Είναι γενικότερα παραδεκτό ότι η ηγεσία ενός οργανισμού στοχεύει στην καλύτερη δυνατή επίδοση των υπηρεσιών και των αγαθών που προσφέρει. Ασφαλώς, η επίτευξη των στόχων ανταγωνιστικότητας βρίσκεται σε μια παράλληλη πορεία με την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι, καταλήγουμε στην διαπίστωση ότι αυτό που απασχολεί την διοίκηση είναι η αύξηση της εργασιακής απόδοσης με κάθε δυνατό μέσο (Eriksson&Kovalainen, 2008).

Σαφώς, δεν πρέπει να λησμονούμε πως η δυνατότητα επικοινωνίας και ενδοεπικοινωνίας, που τέθηκε και παραπάνω αποτελεί βασικό συστατικό πραγματοποίησης των επιθυμών στόχων. Η τάση της διοίκησης να παροτρύνει τους εργαζόμενους να λαμβάνουν μέρος σε αναπτυξιακές συζητήσεις, εκθέτοντας τις σκέψεις, τις βλέψεις και τους προβληματισμούς τους, είναι ικανή να μετατρέψει το ανθρώπινο δυναμικό σε ένα σύνολο από ηγέτες που ενδιαφέρεται για το κοινό καλό. Ακριβώς αυτή η παρότρυνση λοιπόν είθισται να αυξάνει την εργασιακή απόδοση(Houston, 2000).

Ένας ακόμη παράγοντας που σχετίζεται με την απόδοση, είναι ο βαθμός παροχής των αναγκαίων και κατάλληλων μέσων στο δυναμικό του οργανισμού, ώστε να επιτελέσει ικανοποιητικά το έργο του. Η παροχή των απαραίτητων εφοδίων στους εργαζόμενους είναι ζήτημα αδήριτης ανάγκης για την επιχείρηση, το οποίο καθορίζει σε μεγάλο ποσοστό το αποτέλεσμα της εργασίας. Οποσδήποτε, οι εργαζόμενοι χρειάζονται κάθε δυνατή διευκόλυνση, ώστε να είναι περισσότερο αποδοτικοί (Mondy&Martocchio, 2015).

Αποτελεί κοινό τόπο ότι κάθε επιχείρηση οφείλει να εκπαιδεύει συνεχώς το προσωπικό της, προσδοκώντας μεγαλύτερη προσαρμογή και ανταπόκριση στις ανάγκες και τις απαιτήσεις που αυξάνονται συνεχώς. Αναλυτικότερα, το ανθρώπινο δυναμικό μέσα από την εκπαίδευση αποκτά γνώση, δεξιότητες και κύρος. Ακόμη, η εκπαίδευση θεωρείται ότι έχει αποτέλεσμα όταν κατορθώνει να ανταποκριθεί στις ανάγκες των εκπαιδευόμενων. Όταν συνδυάζεται με την ικανότητα και την παρακίνηση, η εκπαίδευση επιδρά σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων. (Mubarok και Putra 2018).

Σε αυτή τη διαδικασία, έρχεται να προστεθεί και η σημαντικότητα της εργασιακής κουλτούρας. Η εργασιακή κουλτούρα είναι το πώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται συνδεδεμένοι με την εργασία που κάνουν και τον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται. Στην ιδανική περίπτωση, τα άτομα που προσλαμβάνονται πιστεύουν στην αποστολή και τις αξίες που υποστηρίζει η εταιρεία, αλλά αυτή η πεποίθηση δεν ωφελεί τους εργαζόμενους, εάν δεν βλέπουν αυτές τις αξίες να εφαρμόζονται στην πράξη. Μια υγιής και ισχυρή εργασιακή κουλτούρα που ευθυγραμμίζεται με τις βασικές σας αρχές θα σας βοηθήσει να αυξήσετε τα κίνητρα και την αφοσίωση των εργαζομένων. Εάν οι υπάλληλοί βλέπουν τις αξίες που υποστηρίζουν να αντανakλώνται σε καθημερινή βάση στον χώρο εργασίας τους, θα ενθαρρύνονται περισσότερο να φέρνουν τον καλύτερο εαυτό τους σε κάθε εργασία που εκτελούν. (Tarika Arun 2021)

Όσο πιο αφοσιωμένοι είναι οι υπάλληλοί σας, τόσο πιο παραγωγικοί θα είναι. Όταν οι εργαζόμενοι τυγχάνουν σωστής μεταχείρισης, τείνουν να νιώθουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση για τη δουλειά που κάνουν και νοιάζονται περισσότερο για την ανάπτυξή τους εντός της εταιρείας. Καθώς οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν μια καλή σχέση με τον οργανισμό σας, θα κατανοήσουν καλύτερα τους στόχους και το σκοπό του και θα εξορθολογήσουν τη δουλειά τους ανάλογα. Η διατήρηση της αφοσίωσης των εργαζομένων σημαίνει ότι τους δίνεις την ελευθερία να δοκιμάζουν νέες ιδέες, εκτιμάς τη σκληρή δουλειά τους, παρέχουμε ανατροφοδότηση για να τους βοηθήσεις να βελτιωθούν και τους υποστηρίζεις με τα εργαλεία και την εκπαίδευση που χρειάζονται για να έχουν επιτυχία. (Tarika Arun 2021)

Τέλος, η αναγνώριση είναι ένας παράγοντας που πολλές φορές αποδίδει καλύτερα από τα οικονομικά κίνητρα και ενθαρρύνει συγκεκριμένες συμπεριφορές εργαζομένων (Robbins & Judge, 2018). Πολλές μελέτες υποστηρίζουν ότι με την επιβράβευση των εργαζομένων, ο οργανισμός τους κάνει να εργάζονται πιο σκληρά, ενισχύοντας με αυτό τον τρόπο τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας και τη δέσμευση στις αξίες. (Kurdi et al., 2020).

2.2 Συνθήκες εργασίας και απόδοση των εργαζομένων

Υποστηρίζεται από πολλούς ότι οι εργασιακές συνθήκες που αντιμετωπίζει ένας άνθρωπος στην καθημερινότητά του προδιαθέτει και την εργασιακή του συμπεριφορά. Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι οι συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον μπορούν να αποβούν καθοριστικές για την απόδοσή του και τη δέσμευσή του στο όραμα της επιχείρησης. Επομένως, αφού οι συνθήκες επηρεάζουν άμεσα την απόδοση, είναι σαφές ότι η διαμόρφωση

των συνθηκών είναι ένα κριτήριο βαρύνουσας σημασία για το μέλλον του οργανισμού (Olszewski, 2007).

Όσον αφορά τους σημαντικότερους παράγοντες που μπορούν να μεταβάλουν θετικά ή αρνητικά την εικόνα του εργασιακού χώρου μπορούμε να πούμε ότι σε αυτούς, κυρίως συγκαταλέγονται, η διαμόρφωση του φυσικού και υλικού περιβάλλοντος, η μορφή της χωροταξική οργάνωσης στο χώρο, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, το είδος των σχέσεων που επικρατεί ανάμεσά τους, οι κανόνες υγιεινής και γενικότερα το επίπεδο καθαριότητας σε ολόκληρο στον οργανισμό (Gaoetal, 2002).

Αξίζει, καταρχήν, να τονιστεί, όπως αναφέραμε και προηγουμένως, ότι το φυσικό περιβάλλον είναι πολύ σημαντικό, όχι μόνο για την εικόνα της επιχείρησης, αλλά και για την εργασιακή ζωή του ανθρώπινου δυναμικού. Η διαμόρφωση ενός ακατάλληλου φυσικού χώρου θα επιφέρει δυσάρεστες συνέπειες στους εργαζόμενους, κάνοντας την επίτευξη της εργασίας μια ανυπόφορη και μαρτυρική διαδικασία. Στοιχεία του περιβάλλοντος, όπως οι υψηλές θερμοκρασίες, η έντονη υγρασία, ο υπερβολικός θόρυβος και ο κακός φωτισμός, δεν ενοχλούν απλώς τους εργαζόμενους, αλλά τείνουν να περιορίσουν το αίσθημα ασφάλειας και να ελαττώσουν την απόδοσή τους (Gaoetal, 2002).

Σε περιπτώσεις κατά τις οποίες οι παράγοντες αυτοί επικρατούν σε έντονο βαθμό στον εργασιακό χώρο, ενδέχεται να επιφέρουν εξουθένωση στους εργαζόμενους και να καταβάλλουν την υγεία τους. Οποσδήποτε οι προβληματικές αυτές συνθήκες θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη έγκαιρα από τους υπεύθυνους του οργανισμού, διαφορετικά θα έρθουν αντιμέτωποι με δυσάρεστες και ανεπανόρθωτες συνέπειες (Olszewski, 2007).

Η διαμόρφωση του υλικού περιβάλλοντος είναι αποφασιστικής σημασίας για την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, ο υλικοτεχνικός χώρος αφορά το σύνολο των κτιριακών εγκαταστάσεων μέσα στις οποίες επιτελούν τα καθήκοντά τους οι εργαζόμενοι, καθώς επίσης και τα εργαλεία, τα μέσα και τον εξοπλισμό που χρησιμοποιούν για λογαριασμό του οργανισμού. Η ποιότητα του υλικού χώρου διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη διάθεση και την ικανοποίηση των εργαζόμενων με άμεσο αντίκτυπο στην απόδοσή τους (Κάντας, 2009).

Ασφαλώς, οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη από ένα ευχάριστο περιβάλλον που ακτινοβολεί ζεστασιά, υγεία και φροντίδα. Κατά συνέπεια, είναι σημαντικό η ηγεσία της επιχείρησης να δημιουργεί ένα άνετο και φιλικό περιβάλλον, κάνοντας το ανθρώπινο δυναμικό να νιώθει ευχαρίστηση και άνεση. Η καλαισθησία και η άνεση στο χώρο είναι κάτι που μπορεί

να επιτευχθεί με την παρουσία λουλουδιών, δέντρων ή φυτών, για παράδειγμα (Rose&Waterhouse, 2004).

Έχει ιδιαίτερη αξία να αναφέρουμε τη σπουδαιότητα της χωροταξικής μελέτης στα πλαίσια του εργασιακού χώρου. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η χωροταξική οργάνωση αφορά την σωστή κατανομή και τοποθέτηση του εξοπλισμού και των μηχανημάτων στον εργασιακό χώρο, με γνώμονα την ασφάλεια και την υγεία των εμπλεκόμενων. Αναλυτικότερα, επιβάλλεται μια ορθολογική διαμόρφωση του χώρου, η οποία ακολουθεί κατά γράμμα τους κανόνες ασφαλείας, προκειμένου να αποφευχθεί ο κίνδυνος για εργασιακά ατυχήματα. Για την αποφυγή οποιοδήποτε τέτοιου κινδύνου είναι σημαντικό να ελέγχονται συστηματικά οι πιθανότερες εστίες κινδύνου π.χ. διάδρομοι στους οποίους μεταφέρονται τα υλικά, αποθηκευτικοί χώροι, έξοδοι κινδύνου, παλιά μηχανήματα κ.α. (Olszewski, 2007).

Επιπρόσθετα, είναι σημαντικό να τονιστεί πως η μορφή και η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι στον εργασιακό χώρο είναι καθοριστική για την ανταπόκρισή τους σε πιθανούς κινδύνους και ατυχήματα. Πρωταρχικός στόχος της επιχείρησης θα πρέπει να είναι η διασφάλιση τη υγείας και της σωματικής ακεραιότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να δίνεται πολύ μεγάλη αξία στην εκπαίδευση και την επιμόρφωση των εργαζομένων, ώστε να αντιδρούν καλύτερα απέναντι σε κινδύνους που μπορούν να τους βλάψουν (Shimizu, 2003).

Όσον αφορά στις παραμέτρους που μπορούν να συμβάλλουν στην πρόκληση ατυχημάτων, είναι προφανές ότι το μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης επωμίζεται η ηγεσία, σε περιπτώσεις κατά τις οποίες δεν επέδειξε την ανάλογη προσοχή. Ωστόσο, είναι πιθανό κάποιες φορές, μολοντί πληρούνται όλες οι προδιαγραφές ασφαλείας από τον οργανισμό, να συντελεστεί ένα ατύχημα λόγω της απροσεξίας του ίδιου του εργαζόμενου (Rose&Waterhouse, 2004).

Σε αυτό το σημείο οφείλει να τονιστεί ότι παράγοντες που κάνουν πιο επικίνδυνα τα πράγματα για την ασφάλεια του εργαζόμενου είναι η έλλειψη εμπειρίας και η ηλικία. Εντούτοις, υποχρέωση της ηγεσίας είναι να διευκολύνει τους εργαζόμενους, να φροντίζει για εναλλακτικές μεθόδους εργασίας και να τους δίνει ξεκάθαρες οδηγίες για πιθανούς κινδύνους, προκειμένου να επιτευχθεί η αποτροπή ενός εργασιακού ατυχήματος (Κανελλόπουλος & Κατσιούλας, 1983).

Δεν θα πρέπει να παραληφθεί ακόμη η συνεισφορά της καλής επικοινωνίας και της σωστής συνεργασίας ανάμεσα στους εργαζόμενους. Χωρίς αμφιβολία, η ποιότητα της

επικοινωνίας θεωρείται θεμέλιος λίθος για τη συναδελφικότητα, την αλληλεγγύη και την εμπιστοσύνη που αναπτύσσεται στον πυρήνα των σχέσεων του ανθρώπινου δυναμικού Sackmann, S. A. (1991). Ως εκ τούτου, ένα ιδανικό κλίμα που στηρίζεται στη ασφάλεια, την ειλικρίνεια και την εμπιστοσύνη ευνοεί αποφασιστικά στην αποτροπή των συγκρούσεων και οδηγεί στην αύξηση της απόδοσης. Επιπλέον, μια ηγεσία που υιοθετεί δημοκρατικές τακτικές, παρέχοντας κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό να συμμετέχει στα κοινά ζητήματα του οργανισμού και να αναλάβει ευθύνες, ενισχύει την αυτοπεποίθηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων (Polychroniou, 2008).

Ένας ακόμη βασικός παράγοντας που μπορεί να συμβάλει στη διαμόρφωση κατάλληλων συνθηκών εργασίας είναι η τήρηση των κανόνων υγιεινής, η τακτική καθαριότητα και η πραγματοποίηση συχνής απολύμανσης στο χώρο. Σε ένα περιβάλλον που χαίρει υγείας και καθαριότητας επικρατεί σύμπνοια και κοινή πλεύση στους κανόνες υγιεινής και διατήρησης της καθαριότητας (Omachonuetal., 2005). Έτσι, για να διατηρηθεί το εργασιακό περιβάλλον, επιβάλλεται να αναπτύξουν όλοι οι εμπλεκόμενοι την ίδια φιλοσοφία επιμέλειας και φροντίδας, σεβόμενοι όχι μόνο τον χώρο εργασίας, αλλά και τους ίδιους τους συναδέλφους τους. Είναι λοιπόν συλλογικό καθήκον να διατηρούνται πάση θυσία σωστές και κατάλληλες εργασιακές συνθήκες, ώστε να αποφευχθούν μολύνσεις, ασθένειες και οποιοδήποτε άλλο κίνδυνος υγειονομικού ενδιαφέροντος (Kramer&Schmalenberg, 2008).

Βέβαια, εξίσου σημαντική με την υγιεινή είναι και η σωστή συντήρηση των μηχανημάτων, ο έλεγχος της ποιότητας των υλικών, η καταγραφή των ελλείψεων και η επιμέλεια του χώρου των κτιριακών εγκαταστάσεων. Επιπλέον, σε ένα εργασιακό περιβάλλον θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην εσωτερική διάταξη του χώρου και φυσικά στην ύπαρξη κατάλληλων μέτρων που θα πρέπει να τηρούνται με ακρίβεια (Kramer&Schmalenberg, 2008). Η τάξη και η οργάνωση σε έναν εργασιακό χώρο προσδίδει σεβασμό και κύρος στον οργανισμό και προδιαθέτει θετικά τους εργαζόμενους. Κατ' επέκταση μία σοβαρή ηγεσία που ενδιαφέρεται για την εικόνα του εργασιακού της περιβάλλοντος θα πρέπει να φροντίζει για την πραγματοποίηση σωστού καθαρισμού και την τήρηση ενός υγειονομικού προγραμματισμού που θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση (Krameretal., 2010).

Σε ένα εργασιακό περιβάλλον που διαθέτει χώρους κατάλληλους για ατομική ή ομαδική εργασία και χώρους κοινωνικής αλληλεπίδρασης, στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν ελεύθερα να επιλέγουν το μέγεθος του χώρου, τον τύπο, την επίπλωση και την τεχνολογία ανάλογα με τις ανάγκες τους, η αφοσίωση των εργαζομένων και η συνοχή της ομάδας αυξάνονται. (Μαρία Βαγδούτη, 2018).

Ολοκληρώνοντας, δύο βασικά χαρακτηριστικά για την δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος, είναι η ησυχία και το αίσθημα της άνεσης από την πλευρά των εργαζομένων. Εάν επικρατεί ησυχία στο χώρο εργασίας, οι υπάλληλοι είναι πιο συγκεντρωμένοι και ολοκληρώνουν με καλύτερο τρόπο τα καθήκοντά τους. Αντίστοιχα, το στοιχείο της άνεσης που οφείλει να αισθάνεται ο εργαζόμενος, είτε σε σχέση με τους συνεργάτες του είτε σε σχέση με το περιβάλλον, αυξάνεται η αυτοπεποίθηση και μειώνονται τα επίπεδα του στρες. Ως εκ τούτου, φέρνει επιθυμητά αποτελέσματα τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και στην επιχείρηση.

2.3 Η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της απόδοσης (παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, τρόποι βελτίωσης)

Κοινή παραδοχή όλων είναι ότι η ικανοποίηση ενός εργαζόμενου οφείλει να είναι βασική προϋπόθεση για έναν ευσυνείδητο εργοδότη. Ένας ηγέτης που προσδοκά το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και επιθυμεί να διοικεί έναν οργανισμό που βρίθει υγείας και ευδιάθετου κλίματος θα πρέπει να εναρμονίσει τους στόχους του με την ικανοποίηση των εργαζομένων (Κουρτίδης, 2006).

Ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης ενδέχεται βέβαια να καθοριστεί από ποικίλους παράγοντες όπως το σύστημα αμοιβής και ανταμοιβής, η αξιοκρατία στην εργασία και οι δυνατότητες προαγωγής, οι σχέσεις και η επικοινωνία στον πυρήνα του οργανισμού, οι συνθήκες εργασίας (Gewurtz. & Kirsh, 2009). Σε αυτούς τους παράγοντες μπορούν εξίσου να προστεθούν το είδος των καθηκόντων και των υποχρεώσεων, τα κίνητρα και τα ενδιαφέροντα που έχει ο εργαζόμενος. Ακόμη, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει ο ηγετικός ρόλος της διοίκησης και η διάθεσή της για συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στη λήψη αποφάσεων (DeMato, & Curcio, 2004).

Καθίσταται σαφές, ότι τα ποσοστά που προκύπτουν από αυτούς τους υπολογισμούς σκιαγραφούν την εργασιακή ικανοποίηση στις τάξεις των σύγχρονων επιχειρήσεων, καθώς απορρέουν από τη ψυχική και συναισθηματική διάθεση των εργαζομένων στο εργασιακό τους περιβάλλον (Eriksson & Kovalainen, 2008). Ουσιαστικά, η ικανοποίηση αυτή αντιπροσωπεύει τη διάθεση των ανθρώπων να εργαστούν στην εργασιακή τους καθημερινότητα. Αντιλαμβάνεται λοιπόν κανείς, πόσο σημαντικό είναι για τον εργαζόμενο να νιώθει ότι η επιχείρηση τον σέβεται και τον εκτιμά. Έτσι, ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι λογικό

να επιταχύνει την συνεισφορά του και να επιδεικνύει μεγαλύτερη αφοσίωση στις αρχές του οργανισμού (Gewurtz. & Kirsh, 2009).

Όταν οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν ότι μέσα από την εργασία τους δίνεται η δυνατότητα να αγγίξουν το στόχο τους, συμπεριλαμβάνοντας τις προκλήσεις, στις οποίες είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν, δημιουργούνται συναισθήματα ευχαρίστησης που μπορούν να οδηγήσουν στην αποδοτικότητα. Φτάνοντας στην εργασιακή ικανοποίηση, σημαίνει ότι οι υπάλληλοι διατηρούν τη σωματική και ψυχική υγεία, αυξάνεται η αυτοπεποίθησή τους και αισθάνονται ικανοποίηση από τη ζωή και την εργασία του. (Locke, 1976)

Επομένως, η ενίσχυση των θετικών συναισθημάτων δημιουργεί την ανάγκη στο δυναμικό να συνεχίσουν στην ίδια επιχείρηση, αφού τους παρέχει αυτή την ευαρέσκεια. Ακόμη, τα θετικά συναισθήματα συνδέονται με την ταχύτερη ανάκαμψη από στρεσογόνα γεγονότα, καθώς οι ευχαριστημένοι σε σχέση με τους πιο δυστυχημένους ανθρώπους δείχνουν να ξεπερνούν πιο γρήγορα δυσάρεστες καταστάσεις. Συνεπώς, τα καταφατικά συναισθήματα αποτελέσουν ένα σημαντικό εργαλείο έναντι στη μάχη με τις επιπτώσεις του άγχους. (ανακτήθηκε από: <https://entre.gr/thetika-sunaisthimata-pws-epireazoun>, Απρίλιος 2019)

Για παράδειγμα, μέσα από μελέτες επαληθεύεται ότι τα θετικά συναισθήματα συνιστούν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του ανοσοποιητικού συστήματος, το οποίο είναι άμεσα συνδεδεμένο με την ικανότητά μας να καταπολεμήσουμε τις ασθένειες, γεγονός που μας βοηθάει να αποφύγουμε την απουσία των εργαζομένων. Αντιθέτως, οι έρευνες έχουν αποδείξει ότι παρόλο που τα αρνητικά συναισθήματα όπως το άγχος, ο φόβος και η θλίψη κυριαρχούν πιο εύκολα στον οργανισμό μας, είναι κρίσιμα και βοηθούν στη σωστή αντίδραση όταν υφίσταται κάποια απειλή. Ο τρόπος που ο καθένας επιλέγει να διαχειριστεί τα δυσάρεστα συναισθήματα, είναι ανεξάρτητο από τη βίωση των θετικών συναισθημάτων. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι που βοηθούν στην επίτευξη του στόχου και στις δύο περιπτώσεις. (ανακτήθηκε από: <https://entre.gr/thetika-sunaisthimata-pws-epireazoun>, Απρίλιος 2019)

Εν συνεχεία, η παροχή εκπαίδευσης και η αδιάλειπτη κατάρτιση είναι αξιοσημείωτα κριτήρια για την ικανοποίηση από την εργασία. Οι υπάλληλοι πρέπει αφενός να αισθάνονται κατάλληλη για να κάνουν τη δουλειά τους και αφετέρου ότι φέρνουν εις πέρας τα καθήκοντά τους. Οι διάφορες συνεδριάσεις και οι επιμορφώσεις μπορούν να αναδείξουν τα δυνατά σημεία των υπαλλήλων και να καταδείξουν σημαντικά λάθη που πρέπει να αποφευχθούν, για αυτό και η εκπαιδευτική διαδικασία, θεωρείται ότι δυναμώνει πάντα τις επιχειρήσεις. (ανακτήθηκε από: <https://www.semifind.gr/news/view/Nea/7136/Thetika-Synaisthimata--Pos-epireazoyn-tin-ergasiaki-ikanopoiisi-kai-apodosi>, Φεβρουάριος 2019)

Επιπροσθέτως, για την εργασιακή ικανοποίηση, απαραίτητη είναι η αναγνώριση της εργασίας. Όντας ισχυρό κίνητρο για το ανθρώπινο δυναμικό, η συνεχής προσπάθεια και η εκτέλεση των καθηκόντων θα πρέπει να επιβραβεύονται τακτικά. Πιο συγκεκριμένα, για όσους ανήκουν στη Διεύθυνση μιας επιχείρησης, η ικανοποίηση και η αποδοτικότητα έχουν πιο ισχυρό δεσμό, διότι τους παρέχεται η δυνατότητα να παίρνουν πρωτοβουλίες και αντιμετωπίζουν αρκετές προκλήσεις, εν αντιθέσει με τους υπαλλήλους που βρίσκονται στις κατώτερες βαθμίδες, για τους οποίους η προσωπική εξέλιξη και η αυτονομία φαντάζουν στοιχεία. Γεγονός, το οποίο τους ωθεί να εργάζονται ακόμη πιο σκληρά, για να καταφέρουν και αυτοί να καταλάβουν μια καλύτερη θέση. (ανακτήθηκε από: <https://www.semifind.gr/news/view/Nea/7136/Thetika-Synaisthimata--Pos-epireazoyn-tin-ergasiaki-ikanopoiisi-kai-apodosi>, Φεβρουάριος 2019)

Με τον ίδιο τρόπο λειτουργούν και οι διαπροσωπικές σχέσεις επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων. Πιο συγκεκριμένα, ο τρόπος με τον οποίο οι υπάλληλοι αξιολογούν τις σχέσεις με τους συναδέλφους, έχει άμεση σχέση με το επίπεδο ικανοποίησης που βιώνει, επηρεάζοντας έτσι και την αποδοτικότητά του. (ανακτήθηκε από: <https://www.semifind.gr/news/view/Nea/7136/Thetika-Synaisthimata--Pos-epireazoyn-tin-ergasiaki-ikanopoiisi-kai-apodosi>, Φεβρουάριος 2019)

Είναι απόλυτα φυσικό και λογικό οι εργαζόμενοι να έχουν ανάγκη από σιγουριά πληρωμών και ανταμοιβές ανάλογα με τις δεξιότητες τους. Κατά συνέπεια, ένα ορθολογικό σύστημα πληρωμών που επικροτεί και ανταμείβει την προσπάθεια δίνει επιπλέον κίνητρα στον εργαζόμενο και τον βοηθά να διαμορφώσει μία ιδανική ποιότητα ζωής (Luthans, 2002). Τέλος, είναι πολύ σημαντικό για μια διοίκηση να παρουσιάσει μια εικόνα ενός οργανισμού που αντιμετωπίζει τους ανθρώπους της σαν μοναδικές οντότητες και όχι σαν αναλώσιμα γρανάζια μηχανής. Σε αυτό μπορεί να συμβάλλει κάλλιστα η ξεχωριστή αφιέρωση σε μια ιδιαίτερη μέρα για κάποιον εργαζόμενο, όπως τα γενέθλιά του, η οποία μπορεί να μετουσιωθεί σε δώρα, μέρες αδείας κ.α. (Bakotić, 2016).

Αναμφίβολα, αξιοσημείωτη είναι και η θέση του ηγέτη. Δεν μπορεί να δημιουργηθεί ευνοϊκό κλίμα εάν αυτό πρώτα δεν ξεκινάει από τη διοίκηση. Οι εργοδότες και οι ιδιοκτήτες των μικρών επιχειρήσεων πρέπει να δείχνουν στους υπαλλήλους τους ότι είναι ικανοποιημένοι και από την ίδια την εργασία τους αλλά και από την εργασία των εργαζομένων τους. Εάν από τα ανώτερα στελέχη επιδεικνύεται μια κακή συμπεριφορά, τότε αυτή τη στάση θα ακολουθήσει και το υπόλοιπο δυναμικό. (Bakotić, 2016).

Η συνολική ικανοποίηση από την εργασία είναι αποτέλεσμα ενός συνδυασμού παραγόντων . Το έργο της διοίκησης για να αυξήσει την ευχαρίστηση στους εργαζομένους

είναι να διασφαλιστεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, να συμβάλει στη βελτίωση του ηθικού και να διαθέτει τα κατάλληλα μέσα που χρειάζονται οι υπάλληλοι για να εκπληρώσουν τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί. Η δημιουργία πλάνου και πολιτικών που χρησιμεύουν για την παρακίνηση των εργαζομένων είναι απαραίτητη διαδικασία. Όταν οι εργοδότες αντιλαμβάνονται τα οφέλη που προκύπτουν από την εργασιακή ικανοποίηση αλλά και τη σπουδαιότητα των κινήτρων, τότε αναμφίβολα θα ενεργήσει κατάλληλα για να επιφέρει την ενίσχυση της θετικότητας το οποίο, με τη σειρά του οδηγεί στην ικανοποίηση, την επιθυμητή απόδοσή του και κατά συνέπεια την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. (Πάλλα Κ. Κοινωνιολόγος, 2019)

Τα τελευταία χρόνια στη Ελλάδα με την επικράτηση της οικονομικής κρίσης, οι συνθήκες εργασίας ήταν ιδιαίτερα δύσκολες. Ο συνδυασμός υψηλών απαιτήσεων, χαμηλού μισθού, ανάγκης για υπερωρία, επικράτησης κακού κλίματος, έλλειψης εμπιστοσύνης και σεβασμού έχουν στρέψει τους εργαζομένους σε άρνηση για εργασία. Αυτό σημαίνει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, με αποτέλεσμα να μην αποδίδουν. (Πάλλα Κ. Κοινωνιολόγος, 2019)

Είναι επίσης λογικό, ότι και η έξαρση της πανδημίας προκάλεσε έντονες πιέσεις, στον κόσμο της εργασίας, υποχρεώνοντας υπαλλήλους και επιχειρήσεις να λειτουργήσουν με διαφορετικούς τρόπους, να υιοθετήσουν νέα μοντέλα στην προσπάθειά τους να εναρμονιστούν με τις νέες συνθήκες. Όλες αυτές οι αλλαγές, λοιπόν, μαζί με τις ήδη υπάρχουσες δυσκολίες δημιούργησε μεγάλο στρες στους ανθρώπους, δημιουργώντας τους το αίσθημα ότι δεν είναι χαρούμενοι και υγιείς στον επαγγελματικό τομέα. Ωστόσο, θα μπορούσαμε να πούμε ότι με την εμφάνιση της πανδημίας, οι εργαζόμενοι απέκτησαν νέο τρόπο σκέψης και νέες δεξιότητες, αφού και η τηλεργασία ήταν νέο στοιχείο για το μεγαλύτερο κομμάτι του πληθυσμού, παγκοσμίως. (Πάλλα Κ. Κοινωνιολόγος, 2019)

Το σύνολο των εργαζομένων θεωρείται το πολυτιμότερο στοιχείο μιας επιχείρησης. Η επένδυση στον άνθρωπο, προσφέροντάς του τα απαραίτητα εφόδια, δημιουργώντας κλίμα εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας και κατανοώντας τις ανάγκες του, το μόνο που μπορεί να προσφέρει σε μια επιχείρηση είναι ανάπτυξη και επιτυχία. (Πάλλα Κ. Κοινωνιολόγος, 2019)

2.3 Ικανοποίηση και εργασιακή εξουθένωση

Όταν οι περίοδοι αναψυχής και ξεκούρασης, δεν είναι αποτελεσματικές για να μειώσουν την εξάντληση, τα συμπτώματα, την αποπροσωποποίηση και την απώλεια συγκέντρωσης

οδηγούμαστε σε επαγγελματική εξουθένωση, δηλαδή, σχετίζεται με την μακροχρόνια, μόνιμη εργασιακή υπερφόρτωση, (Hartog, 2019). Ο όρος «εξουθένωση» πρωτοεμφανίζεται στην ψυχολογία από τον H. Freubenberg το 1974, κατά τη διάρκεια της συνεργασίας του με άτομα επηρεασμένα από τοξικές ουσίες και μπορεί να οριστεί ως «μία κατάσταση ψυχικής εξάντλησης που προκαλείται από την επαγγελματική ζωή ενός ατόμου» (Lacy&Chan, 2018). Ακολουθώντας την αρχική ιδέα του Freudenberger και των συνεργατών του, οι Maslach & Jackson συμπέραναν ότι είναι μία τρισδιάστατη έννοια που περιλαμβάνει την ψυχική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση και τις μειωμένες προσωπικές επιτυχίες. (Maslach & Jackson, 1986).

Τα πρώτα σημάδια της ψυχικής εξάντλησης, εμφανίζονται όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν προσφέρει τόσα πολλά στην εργασία τους και ότι δεν έχουν να προσφέρουν κάτι άλλο πλέον. Ακόμη, θεωρείται πως η έλλειψη συμπόνιας λόγω ψυχικής εξάντλησης, οδηγεί σε σημαντική ψυχική δυσφορία (Lacy&Chan, 2018; Maslach & Jackson, 1986). Το επόμενο στάδιο της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι η αποπροσωποποίηση. Πιο συγκεκριμένα, οι άνθρωποι αισθάνονται “έξω από το σώμα τους” και διακρίνονται από δυσάρεστες σκέψεις και απρόσωπα συναισθήματα (Vandenbroecketal, 2017). Οι υπάλληλοι που βρίσκονται σε αυτό το στάδιο, θεωρούν ότι πλέον δεν μπορούν να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους και στους άλλους ανθρώπους. Το χαρακτηριστικό αυτό έχει περιγραφεί και ως αίσθηση «αντικειμενοποίησης», και όπως είναι λογικό, αυτό μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στον επαγγελματισμό του εργαζομένου. Εν συνεχεία, η τελευταία φάση αναφέρεται στα προσωπικά αποτελέσματα των ατόμων. Δηλαδή, οι άνθρωποι με εξουθένωση αισθάνονται ανίκανοι, ότι δεν προσφέρουν αποδοτικά και ότι δεν φέρνουν εις πέρας τα έργα τους (Lacy&Chan, 2018; Maslach & Jackson, 1986).

Από τα παραπάνω μπορεί κανείς εύκολα να αντιληφθεί ότι η σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση και τα κίνητρα παρότρυνσης που παρέχονται στους εργαζόμενους είναι ιδιαίτερα γερή. Τα κίνητρα όπως θα δούμε και παρακάτω βρίσκονται σε μια παράλληλη πορεία με την ψυχολογική διάθεση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία επηρεάζει έμμεσα και την απόδοση του (Bosmanetal., 2005).

Ακόμη, διαπιστώνεται ότι η καθημερινότητα στην εργασία μπορεί να γίνει αβάσταχτη όταν δεν συνδυάζεται με την παροχή κατάλληλων κινήτρων, με αποτέλεσμα να βάλλει κατά της ευεξίας και της ευχαρίστησης. Ως εκ τούτου, ενδέχεται να κάνουν την εμφάνισή τους επικίνδυνες και επιβλαβείς καταστάσεις στην ψυχική διάθεση του ατόμου με σοβαρά δυσάρεστα συμπτώματα (Barry, 2000).

Πράγματι οι έρευνες επικαλούνται την άμεση σχέση εξουθένωσης στην εργασία και περιορισμένης εργασιακής ικανοποίησης. Ως εκ τούτου, ο συνδυασμός αυτών των δύο στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να συμβάλει στην απώλεια ενδιαφέροντος και διάθεσης των εργαζόμενων να πιστέψουν και να στηρίξουν τους στόχους του οργανισμού. Σε μια τέτοια περίπτωση, γίνεται εύκολα κατανοητό ότι οι αρνητικές αυτές συνέπειες συνεπάγονται χαμηλή απόδοση, μικρότερη παραγωγικότητα και μεγαλύτερη σύγχυση αναφορικά με τους υλοποιήσιμους και ρεαλιστικούς στόχους της επιχείρησης (VandenBroecketal., 2008).

Όπως γίνεται κατανοητό, οι εργοδότες θα πρέπει να παρακολουθούν τους εργαζομένους, ώστε να μπορούν να κατανοούν τις ανάγκες τους και να εντοπίζουν τυχόν προβλήματα που υπάρχουν. Κατά αυτό τον τρόπο θα οδηγηθούν προς τον “δρόμο της εργασιακής ικανοποίησης” και όχι προς τον “δρόμο της εργασιακής εξουθένωσης”.

2.4 Η σχέση μεταξύ της εργασιακής ανασφάλειας και της απόδοσης στην εργασία

Ένα ακόμη σημαντικό ζήτημα που σχετίζεται με την εργασιακή απόδοση είναι η εργασιακή ανασφάλεια. Πρόκειται ένα πολύ σημαντικό θέμα που λαμβάνει χώρα στα πλαίσια της εργασίας, το οποίο συχνά ταυτίζεται με το αίσθημα φόβου και ανησυχίας που μπορεί να νιώθει κάποιος για την πιθανότητα να χάσει τη δουλειά του. Κατά κάποιο τρόπο πρόκειται για την περίπτωση απώλειας ελέγχου της εργασιακής κατάστασης του εργαζόμενου με αποτέλεσμα να προβληματίζεται για την επαγγελματική του σταδιοδρομία (De Witte, 2005).

Επομένως, θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα κύρια στοιχεία που διακρίνονται στο περιεχόμενο του όρου εργασιακή ανασφάλεια είναι η αίσθηση αβεβαιότητας που κατακλύζει τη σκέψη του εργαζόμενου, ο υποκειμενικός χαρακτήρας της ανασφάλειας ανάλογα με το πως την αντιμετωπίζει κάθε περίπτωση ανθρώπου και φυσικά, το κατά πόσο είναι σε θέση κανείς να εξακολουθήσει να εργάζεται μολονότι στο εργασιακό του περιβάλλον επικρατεί καθεστώς ανασφάλειας (Lekkaetal., 2003).

Πράγματι, η ανασφάλεια στην εργασία μπορεί να βασανίζει αδίστακτα τη σκέψη των ανθρώπων ακόμη και σε περιπτώσεις οικονομικής άνθησης. Είναι γεγονός λοιπόν ότι ο φόβος απώλειας της θέσης εργασίας ειδικά για κάποιον που έχει ζήσει την οδύνη της ανεργίας γίνεται μια δυσβάσταχτη πιθανότητα που δεν θέλει ούτε να την φανταστεί. Ειδικότερα, στις μέρες μας η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει το σύνολο των ανθρώπων στην αγορά εργασίας, προκαλώντας σε κάποιους ανεπανόρθωτες οικονομικές καταστροφές και συναισθηματικές βλάβες (Parkeretal., 2003).

Οι ακραίες αυτές μεταβολές δεν άφησαν ανεπηρέαστο τον χώρο εργασίας με αποτέλεσμα την αύξηση της πίεσης και της ανασφάλειας. Ως εκ τούτου, μια πιθανή απώλεια εισοδήματος ή ένα ανασφαλές εργασιακό περιβάλλον, θα έχει επιζήμιες επιδράσεις σε διάφορους τομείς του εργαζόμενου, συμπεριλαμβανομένων και των ψυχολογικών επιπτώσεων (De Witte, 2005). Καθίσταται λοιπόν σαφές, ότι η ανασφάλεια στον εργασιακό χώρο μπορεί να προκαλέσει δυσφορία και αγανάκτηση στο ανθρώπινο δυναμικό που απαρτίζει έναν οργανισμό. Είναι λοιπόν λογικό, όταν οι άνθρωποι ζουν υπό καθεστώς ανησυχίας, φόβου και αβεβαιότητας να αντιδρούν έντονα στην ηγεσία της επιχείρησης. Η πληγή που μπορεί να αφήνει παρατεταμένα στην ψυχική κατάσταση του προσωπικού η εργασιακή ανασφάλεια, είναι ικανή να απογοητεύσει τους ανθρώπους και να έχει αρνητικές επιπτώσεις στις σχέσεις τους με την ηγεσία (Παπάνης, & Ρόντος, 2005).

Δεν είναι επομένως απίθανο να αναπτυχθούν τριβές μεταξύ των άμεσων εμπλεκόμενων με αφορμή φυσικά την αναίσχυντη συμπεριφορά τη ηγεσίας, τη μη τήρηση των υποσχέσεων εκ μέρους της και την αδικαιολόγητη σύγχυση που προκαλεί στις σχέσεις εμπιστοσύνης. Έτσι, οι τριβές αυτές ενδέχεται να προκαλέσουν την δυσπιστία των εργαζομένων στο πρόσωπο της ηγεσίας, με φυσικό επακόλουθο την αναπόφευκτη μείωση στην εργασιακή απόδοση αλλά και στην παραγωγικότητα της επιχείρησης (Parkeretal., 2003).

Μία ακόμη αρνητική επίπτωση της εργασιακής ανασφάλειας είναι η πιθανότητα να απογοητευτούν σε τέτοιο βαθμό οι εργαζόμενοι, ώστε να φτάσουν σε σημείο να παραιτηθούν. Αυτό συμβαίνει διότι όσο πιο δυσαρεστημένος και πιεσμένος αισθάνεται κάποιος στον εργασιακό του χώρο, τόσο ελαττώνεται το αίσθημα δέσμευσης και αφοσίωσης στην στρατηγική του οργανισμού (De Witte, 2005). Θα μπορούσαμε να πούμε ουσιαστικά ότι ο εργαζόμενος αισθάνεται εμφανώς προδομένος από τη στάση της ηγεσίας, η οποία φαίνεται να καταπατά το ψυχολογικό συμβόλαιο που είχε συνάψει με εκείνον. Γίνεται επομένως αντιληπτό, ότι η τοξικότητα που εκπέμπει η εργασιακή ανασφάλεια εγκυμονεί κινδύνους για την υστεροφημία, το κύρος και την υπόληψη μιας επιχείρησης. Σε μια τέτοια περίπτωση ανασφάλειας, οι εργαζόμενοι θα σκεφτούν πολύ σοβαρά την επιλογή της φυγής και της αναζήτησης των θέσεων εργασίας που τους αρμόζει (Worthington&Britton, 2006).

Μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί κατά καιρούς κατέδειξαν ότι η ανασφάλεια στον εργασιακό χώρο συνεπάγεται αρνητικές συνέπειες στην ποιότητα ζωής των εργαζομένων, ανεξαρτήτως ηλικίας, φύλου, οικογενειακής και εκπαιδευτικής κατάστασης. Ακόμη, επισημαίνεται ότι το ποσοστό του βαθμού επιδείνωσης της υγείας που προκαλείται από την εργασιακή ανασφάλεια δεν έχει σημαντικές αποκλίσεις από τον φόβο της ανεργίας. Επιπλέον,

ιδιαίτερα εντυπωσιακό ήταν το γεγονός ότι η εργασιακή ανασφάλεια δείχνει να επιδρά αρνητικά στην αύξηση του ρυθμού της γυναικείας παχυσαρκίας (De Witte, 2005).

Γενικότερα επισημαίνεται, ότι η παρατεταμένη εργασιακή ανασφάλεια μπορεί να οδηγήσει εκτός των άλλων σε προβλήματα αυτοσυγκέντρωσης και διατήρησης της προσοχής. Οι άνθρωποι που έρχονται σε συστηματική επαφή με την ανασφάλεια ενδέχεται να δυσκολεύονται να ηρεμήσουν, να βρουν στιγμές χαλάρωσης και να έχουν ήσυχο ύπνο. Ακόμη, αισθάνονται μόνιμη κόπωση, απογοήτευση και στρες. Επίσης, δεν έχουν συχνά καθαρή σκέψη και αδυνατούν να πάρουν πρωτοβουλίες ή να αποφασίσουν για σημαντικά πράγματα. Επιπλέον υπάρχει περίπτωση να μην βρίσκουν ευχαρίστηση σε αυτά που κάνουν και συχνά συγχέουν την προσωπική με την επαγγελματική τους ζωή (Porac, 1987).

Συμπερασματικά, γίνεται κατανοητό, ότι μία επιχείρηση προκειμένου να προλάβει όλες αυτές τις δυσάρεστες εξελίξεις που θα προκαλέσουν αλυσιδωτές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα, την αξιοπιστία και το κύρος της στην αγορά, οφείλει να επιδείξει αίσθημα ευθύνης και ενσυναίσθηση απέναντι στους εργαζόμενους, αντιμετωπίζοντας ορθολογικά την κατάσταση. Στόχος της σαφώς θα πρέπει να είναι η αντιμετώπιση προβληματικών καταστάσεων που προκαλούν άγχος στους ανθρώπους της, βλέποντας τα πράγματα από τη δική τους οπτική γωνία (Ρεμούνη, 2005).

2.5 Το άγχος στο εργασιακό περιβάλλον

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι το εργασιακό άγχος τείνει κάποιες φορές να αποδειχθεί μια πολύ επίμονη ενόχληση στον εργαζόμενο. Η πίεση της καθημερινότητας, οι πιο γρήγοροι ρυθμοί ζωής, οι υπερωρίες και οι ολοένα αυξημένες υποχρεώσεις και απαιτήσεις πλαισιώνουν την εργασιακή ζωή των ανθρώπων φέρνοντας αρνητικές επιπτώσεις σε διάφορους τομείς (Αντωνίου, 2002).

Όσον αφορά στην σημασία του, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας ορίζει το εργασιακό άγχος ως: «η αντίδραση που μπορεί να έχουν οι άνθρωποι όταν αντιμετωπίζουν εργασιακές απαιτήσεις ή πιέσεις στα οποία δεν έχουν γνώση ή ικανότητες με επακόλουθο δυσκολία στην αντιμετώπιση της εργασίας» (Leka et al., 2003,p1). Με λίγα λόγια το εργασιακό άγχος ή στρες είναι η πίεση που νιώθουμε στο χώρο εργασίας για μια χρονική περίοδο (Σαρίδη et al., 2016).

Παρατηρείται ότι οι συνέπειες του εργασιακού στρες βρίσκονται πλήττον την συναισθηματικά, ψυχικά αλλά και σωματικά τον εργαζόμενο. Για την ακρίβεια έχει διαπιστωθεί σύμφωνα με έρευνες ότι συγκεκριμένα το άγχος που σχετίζεται με τον εργασιακό χώρο παρουσιάζει αισθητά δυσάρεστη συσχέτιση με την εμφάνιση διαταραχών σωματικού και

ψυχολογικού χαρακτήρα στο άτομο. Από αυτό καθίσταται σαφές ότι το στρες στην εργασία δύναται να θεωρηθεί ένας αρκετά σοβαρός παράγοντας αδρανοποίησης για τον εργαζόμενο (Lekkaetal., 2003).

Όσον αφορά τις σωματικές συνέπειες, υποστηρίζεται ότι οι εργαζόμενοι ενδέχεται να εμφανίσουν υψηλή αρτηριακή πίεση, καρδιακά προβλήματα, αυτοάνοσα νοσήματα, αλλεργίες, ή άλλες χρόνιες παθήσεις. Από την άλλη τα συμπτώματα που σχετίζονται με ψυχικές διαταραχές, δείχνουν να οδηγούν το άτομο σε υπερβολικές αντιδράσεις φόβου, τρόμου και ανησυχίας. Πολλοί εργαζόμενοι εμφανίζουν επίσης χαμηλή αυτοπεποίθηση, έντονη απάθεια και χαρακτηριστική αδιαφορία για όσα συμβαίνουν γύρω τους (Luthans, 2002).

Το εργασιακό άγχος συνηθίζει να καταβάλλει εξίσου τις συναισθηματικές άμυνες των εργαζομένων οδηγώντας τους συχνά σε απώλεια του ελέγχου της συμπεριφοράς τους. Τα άτομα ενδέχεται να γίνουν νευρικά και ευερέθιστα και νιώθουν ότι είναι σε σύγχυση. Έτσι, οι εργαζόμενοι αδυνατούν να βρουν γαλήνη και να επικεντρωθούν στην εργασία τους. Ως εκ τούτου, φαίνεται ότι οι συνέπειες του εργασιακού στρες είναι δραματικές για τον εργαζόμενο, με αποτέλεσμα να μειώνουν την όρεξη για δουλειά και την διάθεση να γίνουν περισσότερο αποδοτικοί λόγω του άγχους που τους καταβάλλει (Maslachetal., 2001).

Η σχέση μεταξύ άγχους και Covid – 19 είναι ένα βασικό στοιχείο της ψυχικής ασθενείας, καθώς μπορεί επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα όπως το άγχος και η κατάθλιψη, λόγω των πολυπληθών θανάτων ή ακόμα και λόγω αμέτρητων ωρών απασχόλησης (Said and El-Shafei, 2021). Συμπερασματικά, οι πολλές ώρες εργασίας, η ανεπάρκεια προσωπικού, η έλλειψη μέσων προστασίας και κοινωνικής βοήθειας, εξαιτίας της πανδημίας, επιδρά στην ψυχική υγεία των εργαζομένων (Ali et al., 2020).

Επομένως, οι επιχειρήσεις οφείλουν να είναι σε θέση να κατανοούν τις ανάγκες των εργαζομένων, να κατανέμονται σωστά οι ρόλοι των υπαλλήλων, ώστε να μην αισθάνονται πίεση και να μην προκαλείται δυσλειτουργία στον οργανισμό.

Κεφάλαιο 3.

Υποκίνηση των εργαζομένων – κίνητρα

3.1 Ορισμός κινήτρων και βασικά χαρακτηριστικά

Είναι κοινά αποδεκτό ότι η παροχή κινήτρων θεωρείται πολύ σημαντική σε διάφορους τομείς της ζωής του ανθρώπου. Συχνά, οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη της παρακίνησης προκειμένου να διενεργήσουν κάποια τους πράξη. Κατά συνέπεια, θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι τα κίνητρα ορίζονται ως μια συντονισμένη και συνειδητή απόπειρα να αναζωπυρωθεί το ενδιαφέρον των μελών μιας επιχείρησης, αποσκοπώντας στην ταχύρρυθμη αύξηση της απόδοσής τους. Επομένως, τα κίνητρα αυτά, συνεπάγονται δραστικούς τρόπους μετατροπής της διάθεσης και της διαγωγής των εργαζομένων, προκειμένου να εργαστούν με μεγαλύτερο ζήλο, διάθεση και επιθυμία για το κοινό καλό (Houston, 2000).

Η φύση των κινήτρων είναι προτρεπτική, δεδομένου ότι μέσω αυτών ένα άτομο ενθαρρύνεται να λειτουργήσει σύμφωνα με τη στοχοθεσία της ηγεσίας. Ουσιαστικά, αυτή η μέθοδος παρακίνησης συνιστά την ψυχική ανάταση των ανθρώπων, η οποία επηρεάζεται δραματικά από κατάλληλα εσωτερικά ή εξωτερικά ερεθίσματα. Βέβαια, καθίσταται σαφές ότι τα ερεθίσματα αυτά δρουν διαφορετικά στην κάθε ξεχωριστή περίπτωση ανθρώπου, εφόσον κάθε άτομο φέρει τις δικές του αντιλήψεις, τις δικές του αρχές και τα δικά του πιστεύω (Manolopoulos, 2008). Για παράδειγμα, κάποιος μπορεί να θεωρήσει τη χρηματική αμοιβή ως το ύψιστο κίνητρο, σε αντίθεση με κάποιον που πιστεύει ότι μια απλή επιβράβευση, μια λεκτική αναγνώριση, ή ένα μικρό δώρο είναι αρκετά να τονώσουν το πάθος και το ζήλο του για εργασία. Επίσης, αρκετοί είναι εκείνοι που αδημονούν για την εργασιακή τους ανέλιξη, θεωρώντας τον προβιβασμό τους το απόλυτο κίνητρο για εργασία (Παπάνης, 2007).

Αξίζει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο ότι τα κίνητρα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με μια βασική ταξινόμηση σε εσωτερικά και εξωτερικά. Όσον αφορά τα εσωτερικά κίνητρα ορίζονται εκείνα τα οποία δεν συνεπάγονται κάποια μορφή εξωτερικής αμοιβής. Θεωρούνται ουσιαστικά όλα εκείνα τα πράγματα που κάνει οικειοθελώς ένας άνθρωπος, επειδή νιώθει να τον ολοκληρώνουν και να τον γεμίζουν ενέργεια. Πρόκειται συνεπώς, για πράξεις που διενεργούνται λόγω μιας εσωτερικής παρόρμησης που ωθεί και υποκινεί τους ανθρώπους να κάνουν κάτι που θα τους χαρίσει βαθιά ευχαρίστηση και απόλαυση π.χ. χόμπι κ.α. (Clements-Croome & Kaluarachchi, 2000).

Στον εργασιακό χώρο η εσωτερική αυτή παρακίνηση μετουσιώνεται σε ενέργεια που ωθεί τον εργαζόμενο να προσδώσει πάθος και δυναμική στα εργασιακά του καθήκοντα. Με αυτόν τον τρόπο φαίνεται να απορρέει περίσσια χαρά και ικανοποίηση στον εργαζόμενο για επίτευξη των στόχων του μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον. Ο εργαζόμενος αισθάνεται ευχαριστημένος, δυναμικός, υπεύθυνος και ικανός να ξεπεράσει κάθε εμπόδιο εξαιτίας της εσωτερικής του θετικής αύρας που τον παροτρύνει να προσφέρει περισσότερα (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Από την άλλη πλευρά, τα εξωτερικά κίνητρα αφορούν οποιαδήποτε υποκίνηση προέρχεται από κάποιους εξωτερικούς παράγοντες και ταυτίζεται με επιβραβεύσεις που οφείλονται στην άρτια επίτευξη καθηκόντων. Οι παράγοντες αυτοί, οι οποίοι μπορεί να είναι χρήματα, αυξήσεις, παροχές, δώρα, κύρος, προβιβασμός κ.α., τείνουν να δραστηριοποιήσουν τον εργαζόμενο προκειμένου να γίνει πιο αποδοτικός (Ρεμούνη, 2005).

Είναι κατανοητό ότι οι σημερινές ανάγκες απαιτούν μεγαλύτερη οικονομική άνεση περισσότερο από ποτέ, οπότε τα εξωτερικά κίνητρα, τα οποία κατά κύριο λόγο συχνά ταυτίζονται με τα χρήματα και το κέρδος, θεωρούνται υπολογίσιμη και σοβαρή μορφή παρακίνησης. Εντούτοις, αυτή η μορφή κέρδους από μόνη της δεν επαρκεί σαν πραγματική αξία στην ανθρώπινη ζωή, επομένως δεν θα πρέπει να υπερεκτιμάται σαν ύψιστο ιδανικό. Κατά συνέπεια εύκολα γίνεται αντιληπτό ότι η εσωτερική παρόρμηση που κάνει τους ανθρώπους να λειτουργούν οικειοθελώς στα πράγματα με τα οποία καταπιάνονται είναι ίσως το μεγαλύτερο στοίχημα για έναν οργανισμό, ο οποίος καταβάλλει προσπάθεια να μετατρέψει τα εξωτερικά κίνητρα σε εσωτερικά (Ρεμούνη, 2005).

Σαφέστατα, δεν τίθεται αμφιβολία ότι τα κίνητρα οικονομικού χαρακτήρα θα πρέπει να πρεσβεύουν τις αρχές της δικαιοσύνης, της αξιοκρατίας και της αναγνώρισης της προσπάθειας. Η δίκαιη οικονομική ανταμοιβή με βάση τον μόχθο του εργαζόμενου αποτελεί το πλέον σημαντικό γνώρισμα της μεθόδου παρακίνησης. Προφανώς λοιπόν, δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να αναπτυχθεί υποψία ανισότητας και αδικίας στα πλαίσια του οργανισμού, διότι υπάρχει σοβαρός κίνδυνος να επέλθουν σημάδια αντιζηλίας, απογοήτευσης και δυσφορίας στους εργαζόμενους (Polychroniou, 2008).

Σχετικά με την παροχή της δυνατότητας προβιβασμού, θα πρέπει να τονιστεί ότι αποπνέει το αίσθημα δίκαιης αναγνώρισης και εκτίμησης για το έργο που καταβάλλει ένα άτομο εντός του οργανισμού και οι αρχές του είναι συνυφασμένες με τα ιδανικά, τις αξίες και γενικά την κουλτούρα της ηγεσίας. Έπειτα, πέρα από την οικονομική προοπτική που του προσφέρει ο προβιβασμός, το άτομο έχει τη δυνατότητα να υπερκεράσει τα όρια και τις φοβίες του και να εξελιχθεί σαν οντότητα, μέσα από την ανάληψη ευθυνών και την λήψη αποφάσεων (Ιορδάνογλου, 2008). Ο εργαζόμενος που αποβλέπει στην προοπτική του προβιβασμού, γίνεται διαθέσιμος να αναλάβει το ρίσκο των πρωτοβουλιών, αποσκοπώντας στην ικανοποίηση των βαθύτερων επιδιώξεων που απορρέουν από τα νέα σημαντικά του καθήκοντα. Σαφώς, η δυνατότητα επίτευξης στόχων και ανάδειξης των ικανοτήτων αποτελούν ένα τεράστιο κίνητρο για το ανθρώπινο δυναμικό (VandenBroecketal., 2008).

3.2 Μερικές θεωρίες παρακίνησης

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η ηγεσία μιας επιχείρησης θέτει υψηλά το στόχο της παρακίνησης των εργαζομένων, κάτι που φυσικά αποδεικνύει και τη σπουδαιότητα της τάσης για παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο δυναμικό. Η παρότρυνση των εργαζομένων να γίνουν πιο δημιουργικοί και αποδοτικοί αποτελεί μια επωφελή τακτική, μέσα από την οποία, μια επιχείρηση αποσκοπεί να διευρύνει την παραγωγή της και να πολλαπλασιάσει τα κέρδη της (Πετρίδου, 2011). Ωστόσο, γίνεται κατανοητό ότι ο βαθμός αποδοτικότητας δεν θα είναι σημαντικός, αν τα κίνητρα αυτά δεν έχουν ουσία, ισχύ και διάρκεια. Μέσα από τις μεθόδους παρακίνησης θα πρέπει να βρεθεί η χρυσή τομή, ούτως ώστε να αντιμετωπιστούν δυσάρεστες εξελίξεις όπως δυσφορία, πλήξη, έλλειψη ενδιαφέροντος, απώλεια υπομονής (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Δεδομένου ότι η διαδικασία παρακίνησης αφορά μια διεργασία τόσο διοικητική, όσο και ψυχολογική, δικαιολογεί το αξιόλογο ενδιαφέρον που έδειξε για εκείνη ο επιστημονικός κλάδος της οργανωσιακής ψυχολογίας (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Ειδικότερα, εμφανίζονται διάφοροι συσχετισμοί, οι οποίοι αναδεικνύουν την σημασία της κοινωνικής αλληλεπίδρασης στην ενεργή κινητοποίηση του ατόμου. Επιπρόσθετα, επισημαίνεται η αλληλεξάρτηση κινήτρων, ηθικού, ψυχικής υγείας, εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης, αφού παρατηρείται συχνά ότι άνθρωποι που είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους εξακολουθούν να δουλεύουν πρόθυμα, μολονότι δικαιούνται ήδη συνταξιοδότηση (Φαναριώτης, 2001).

Έπειτα, μια βαθιά εξέταση του ζητήματος της παρακίνησης οδήγησε τους ειδικούς διαφόρων τομέων σε ερωτήματα σχετικά με τα ειλικρινή και πραγματικά κίνητρα που οδηγούν τους ανθρώπους να ενεργούν αποδοτικότερα. Πράγματι, στην καθημερινότητά του, ένας εργαζόμενος έρχεται σε επαφή με ενδογενείς, αλλά και εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης. Εντούτοις, το είδος των κινήτρων, ο τρόπος που προσφέρονται, ο αντίκτυπος που έχουν στην ιδιοσυγκρασία του εργαζόμενου και η σημασία τους για το επιθυμητό τελικό αποτέλεσμα είναι αυτό που απασχολεί ιδιαίτέρως την επιστημονική κοινότητα (Φαναριώτης, 2001).

Για παράδειγμα, είναι πιθανό η ηγεσία ενός οργανισμού να έχει όλη την καλή διάθεση να παρακινήσει ιδανικά τους εργαζόμενους, ωστόσο ενδέχεται να μην διαθέτει την κατάλληλη δεξιότητα, τεχνογνωσία ή τα σωστά άτομα για να μεταδώσει στο ανθρώπινο δυναμικό τα κίνητρα με ορθολογικό τρόπο, φέρνοντας τελικά τα αντίθετα αποτελέσματα (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Αναλυτικότερα, υποστηρίζεται ότι μέσα από την προτροπή και την παρότρυνση στην καθημερινότητα ενός ανθρώπου δεν θα πρέπει να είναι δύσκολο να κατανοήσουμε τι είναι αυτό που επιθυμεί και λαχταρά περισσότερο στην εργασιακή του ζωή. Βασιζόμενοι σε αυτή τη διαπίστωση διάφοροι επιστήμονες, όπως ο Mc Gregor, ο Herzberg, και ο Vroom κατέληξαν σε πορίσματα και θεωρίες παρακίνησης, εμβαθύνοντας στην διερεύνηση του ζητήματος των κινήτρων (Παπάνης, 2007).

Οι θεωρίες αυτές παρουσιάζουν αξιοπρόσεκτες διαφορές μεταξύ τους, ωστόσο η κατεύθυνσή τους είναι κοινή. Συγκεκριμένα, με εξαίρεση κάποια δυσλειτουργικά τους μέρη, εμπεριέχουν ερμηνείες, υποδείξεις και κατευθυντήριες γραμμές αναφορικά με τα εργασιακά κίνητρα οι οποίες μπορούν εν τέλει να αποδειχθούν εποικοδομητικές και ικανοποιητικές κατά την εφαρμογή τους (Μπουραντάς, 2002).

3.2.1 Θεωρία X και Y

Μία βασική θεωρία παρακίνησης είναι η θεωρία των δύο διακριτών εκτιμήσεων X και Y, η οποία αναπτύχθηκε από τον D. McGregor και αντιπροσωπεύει δύο διαφορετικές πτυχές της ανθρώπινης φύσης. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία υπάρχουν δύο διαφορετικές αντιλήψεις για την εργασία. Η πρώτη είναι η αρνητική αντίληψη X, με βάση την οποία, οι εργαζόμενοι τείνουν να αποφεύγουν τις ευθύνες, δεν έχουν προσδοκίες και φιλοδοξίες από την εργασία τους και δεν παρουσιάζουν διάθεση για δουλειά. Αντίθετα, η δεύτερη είναι η θετική αντίληψη Y, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να παίρνουν πρωτοβουλίες, αναλαμβάνουν πρόσχαρα ευθύνες, θέτουν στόχους και έχουν όραμα (Παπάνης, 2007).

Είναι γεγονός, ότι η εν λόγω θεωρία ταυτίζεται σε μεγάλο βαθμό με διάφορα μοντέλα και πρακτικές ηγεσίας. Στην προκειμένη περίπτωση η θετική και η αρνητική αντίληψη για τους εργαζόμενους βρίσκουν ανταπόκριση στο δημοκρατικό και το αυταρχικό μοντέλο ηγεσίας, αντίστοιχα. Αυτό συμβαίνει, γιατί η ηγεσία μιας επιχείρησης αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους, στηριζόμενη στις δικές της αντιλήψεις, στις αρχές και την κουλτούρα της. Επομένως, οι εμπειρίες, τα ιδανικά και οι αξίες της ηγεσίας είναι εκείνες που θα δώσουν το στίγμα στον χαρακτήρα της διοίκησης του οργανισμού (Μπουραντάς 2002).

Κατά συνέπεια, σε έναν οργανισμό στον οποίο προτανεύει μια απαισιόδοξη κουλτούρα καχυποψίας και απαξίωσης του ανθρώπινου δυναμικού, είναι φυσικό οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζονται επιφυλακτικά ως τεμπέληδες και ευθυνόφοβοι (Κανελλόπουλος & Κατσιούλας, 1983). Αναλυτικότερα, είναι λογικό κατά την πεσιμιστική εκτίμηση της θεωρίας X να υποστηρίζεται ότι οι άνθρωποι δεν αγαπούν πραγματικά την εργασία τους και

προσπαθούν να ικανοποιήσουν μόνο τις βασικές ανάγκες, αδιαφορώντας για περαιτέρω φιλοδοξίες που θα τους βοηθήσουν να ανελιχθούν. Για ένα μοντέλο ηγεσίας αυτού του είδους οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αξιολογούνται συχνά για να διασφαλιστεί η εργασιακή τους απόδοσή. Συνεπώς, η παρακίνηση της θεωρίας X θα βασιστεί στη διαρκή εποπτεία, τη συνεχή καθοδήγηση, τις απειλές για τιμωρία, την δωροδοκία και την προμοδότηση (Mullins, 2005).

Στην περίπτωση της θεωρία Y θα μπορούσε κανείς να αναφέρει ότι ταυτίζεται με ένα δημοκρατικό μοντέλο ηγεσίας που πιστεύει στις αξίες και στις δυνατότητες των εργαζομένων. Οι ηγέτες που ακολουθούν αυτό το μοντέλο βλέπουν στο πρόσωπο των εργαζομένων ανθρώπους που θέλουν να προσφέρουν, να αναλάβουν ευθύνες και πάρουν πρωτοβουλίες. Μέσα από τις βλέψεις της ηγεσίας πηγάζει αστείρευτη αισιοδοξία σχετικά με την πορεία του ανθρώπινου δυναμικού, επενδύοντας σε δεξιότητες αυτό-καθοδήγησης (Μπουραντάς 2002).

Σύμφωνα με τον McGregor η τακτική παρακίνησης που προτείνεται μέσω της θεωρίας Y είναι σοφό να ακολουθείται από μία σύγχρονη ηγεσία που θέλει να αποκαλείται δημοκρατική. Η θετική αυτή αντίληψη λειτουργώντας στα πλαίσια ενός εντελώς διαφορετικού προσανατολισμού θα πρέπει να ακολουθεί τις αξίες της δημοκρατίας στη λήψη αποφάσεων, να απελευθερώνει τις δεξιότητες των ανθρώπων μακριά από εξαναγκασμούς ή χρηματισμούς, να επιζητεί τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, να παρέχει ευκαιρίες αυτοβελτίωσης και ανάληψης ευθυνών με σκοπό την προσωπική και συλλογική ανάπτυξη. Με αυτόν τον τρόπο η θεωρία Y μπορεί να αποδειχθεί σαφώς αποδοτικότερη από την X (Κάντας, 2009).

Είναι λοιπόν προφανές, ότι οι δύο αυτές θεωρίες αντιστοιχούν σε εντελώς διαφορετικές όψεις του ζητήματος της παρακίνησης. Από τη μία η X αναφέρεται στη διάκριση των ανθρώπων σε χαρισματικούς και μη, ενώ από την άλλη η Y υποστηρίζει τα δημοκρατικά ιδανικά των ίσων δικαιωμάτων, της αλληλεγγύης και των ίδιων ευκαιριών. Κρίνεται επομένως αναγκαίο να τονιστεί ότι οMcGregor επισημαίνει την σημασία της μετάβασης από την αρνητική και απαισιόδοξη θεωρία του αυταρχικού μοντέλου στην αντίστοιχη θετική και αισιόδοξη του δημοκρατικού (Ζαβλανός 2002).

Η διαπίστωση του αυτή στηρίχτηκε σε ορισμένους δείκτες που δείχνουν ότι η θετική οπτική παρακίνησης είναι που μπορεί να επιφέρει τελικά τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αρχικά, φαίνεται ότι η τιμωρία δε συνιστά πλέον επικοινωνιακό μέσο. Αντίθετα, παρατηρείται ότι οι άνθρωποι μπορούν να ευχαριστηθούν την εργασία τους και αξιοποιώντας τον αυτοέλεγχο και την αυτό καθοδήγησή τους μπορούν να φέρουν καλύτερα αποτελέσματα (Παπάνης, 2007).

Επιπρόσθετα, ένα ακόμη στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι αρκετοί είναι οι άνθρωποι που πραγματικά επιζητούν την ανάληψη ευθυνών. Ακόμη, αποδεικνύεται ότι όταν οι άνθρωποι είναι ελεύθεροι γίνονται επινοητικοί και δημιουργικοί. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να δίνεται

η ευκαιρία στους εργαζόμενους να αναδείξουν τις ικανότητές τους και να λάβουν μέρος στη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, μολονότι οι πολέμιοι της θεωρίας Y δείχνουν να μην συμφωνούν (Κανελλόπουλος & Κατσιούλας, 1983).

Κατά κοινή ομολογία λοιπόν, ο απόλυτος και συγκεντρωτικός χαρακτήρας της θεωρίας X εξυψώνει το ρόλο της διοίκησης και προσπαθεί να μεταβάλει εξαναγκαστικά τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού επιβάλλοντας μια ελιτιστική φιλοσοφία παρακίνησης. Αντιθέτως, η δημοκρατική φιλοσοφία του αντίπαλου δέους υποστηρίζει τις δυνατότητες των ανθρώπων παροτρύνοντάς τους να συμμετέχουν ενεργά στην ηγεσία και να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Έτσι, μέσω αυτής της παρότρυνσης το ανθρώπινο δυναμικό θωρακίζεται με αυτοπεποίθηση και εκτελεί οικειοθελώς και αυτόβουλα το έργο του, εξυπηρετώντας τους στόχους για τους οποίους έχει δεσμευθεί (Ζαβλανός 2002).

3.2.2 Θεωρία των δυο παραγόντων

Η θεωρία των δύο παραγόντων ανήκει στον F. Herzberg, ο οποίος συγκαταλέγεται ανάμεσα στους σημαντικότερους σύμβουλους της γενιάς του και όχι μόνο. Μέσα από την έρευνά του κατέδειξε ότι η απόδοση του εργαζόμενου δεν συνδέεται εξ ολοκλήρου από έναν μόνο παράγοντα παρακίνησης, αλλά έχει να κάνει με ένα ευρύτερο σύνολο αναγκών που πρέπει να καλύπτονται, τις οποίες αποκαλεί *ανάγκες υγιεινής παρακίνησης*. Οι ανάγκες αυτές, όπως είναι για παράδειγμα η κάλυψη του μισθού, είναι αυτονόητο ότι θα πρέπει να ικανοποιείται. Ωστόσο, δεν είναι αρκετό να παροτρύνουν κάποιον να ενεργήσει με περισσότερη διάθεση και να γίνει πιο αποδοτικός (Πιπερόπουλος, 1999).

Είναι γεγονός, ότι η εν λόγω θεωρία αποδείχθηκε λειτουργική και αποτελεσματική, για αυτό άλλωστε απέκτησε αρκετούς οπαδούς. Βέβαια, δεν ήταν λίγοι εκείνοι που αμφισβήτησαν το έργο αυτό, με συνέπεια να προκύψουν εκ νέου μελέτες γύρω από το ζήτημα αυτό⁵⁶. Ο Herzberg εκμεταλλεύτηκε τον μικρό αριθμό μελετών σχετικά με την παρακίνηση και τα κίνητρα και έτσι εστίασε την προσοχή του στη σημασία τους στον εργασιακό χώρο. Συγκεκριμένα, στήριξε τη θεωρία του σε μια έρευνα που έλαβε χώρα στο Pittsburg και στην οποία έλαβαν μέρος ντόπιοι επαγγελματίες (Χυτήρης,, 2001)

Η έρευνα αυτή πραγματευόταν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων της περιοχής, οι οποίοι με τη σειρά τους κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήματα που αφορούσαν την εργασία τους (Χυτήρης,2001).Αναλυτικότερα, τα ερωτήματα εστίαζαν στο να υπενθυμίσουν στους εργαζόμενους περιόδους της ζωής τους κατά τις οποίες ένιωθαν αισθητά ικανοποιημένοι αλλά και απογοητευμένοι με την εργασία τους. Μέσα από τις απαντήσεις τους,

ο ερευνητής επεδίωκε να ανακαλύψει παράγοντες που συνέβαλαν στην μεταβολή του τρόπου με τον οποίο έβλεπαν την εργασιακή τους καθημερινότητα. Έπειτα από ενδελεχή ανάλυση των στοιχείων, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τελικά οι συνιστώσες που συντελούν στην μεταβολή της εργασιακής ικανοποίησης είναι διακρίνονται σε δύο σκέλη (Ρεμούνη, 2005).

Το πρώτο σκέλος παραγόντων και αναγκών, το οποίο αναφέρθηκε και προηγουμένως είναι γνωστό ως παράγοντες υγιεινής. Σε αυτό εντοπίζεται η ανάγκη των εργαζόμενων να δουλεύουν σε ένα υγιές περιβάλλον εργασίας που αποπνέει αποδοχή, ασφάλεια και σιγουριά. Ανάμεσα σε αυτούς τους παράγοντες συναντούμε κατά κύριο λόγο εξωγενείς παραμέτρους που ουσιαστικά δεν έχουν άμεση σχέση με την εργασία, την οποία επιτελούν οι εργαζόμενοι (Πατρινός & Αναστασίου, 2009). Ως εκ τούτου διακρίνουμε στοιχεία που αναφέρονται στον τρόπο άσκησης της ηγεσίας από πλευράς διοίκησης, στην πολιτική και στην κουλτούρα που εκπέμπει η επιχείρηση. Ένα ακόμη βασικό στοιχείο είναι οι εργασιακές συνθήκες που επικρατούν στο οργανισμό, καθώς επίσης και οι διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό. Σε αυτά θα μπορούσε να προστεθεί εξίσου η διαδικασία εποπτείας της εργασίας (Χυτήρης, 2001).

Σχετικά με το δεύτερο σκέλος παραγόντων για το οποίο χρησιμοποιείται ο κοινός όρος *κίνητρα* θα πρέπει να αναφέρουμε ότι επικεντρώνεται στην ανέλιξη, τη προσωπική βελτίωση και την επιθυμία ανάπτυξης που εκφράζεται από τον ίδιο τον εργαζόμενο. Στην προκειμένη περίπτωση τα κίνητρα αντιπροσωπεύουν ανταμοιβές και επιβραβεύσεις, ευκαιρίες ανέλιξης, δυνατότητες προβιβασμών, κατορθώματα και επιτυχίες που καταγράφονται από τους εργαζόμενους κ.α. (Ζαβλανός, 2002).

Σύμφωνα με τον Herzberg ο λόγος ύπαρξης των κινήτρων δεν είναι άλλος από το να παρακινούν τους εργαζόμενους να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια. Αναλυτικότερα, μέσα από την έρευνα διαπιστώνεται πως η απόδοση και η επίδοση των εργαζομένων αυξάνεται σημαντικά όταν αναλαμβάνουν ευθύνες και υποχρεώσεις. Εξίσου σημαντική για την παραγωγικότητά τους διαφαίνεται η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την πρόοδο του οργανισμού στον οποίο εργάζονται (Πατρινός & Αναστασίου, 2009).

Κατά κοινή ομολογία η θεωρία των δύο παραγόντων βασίστηκε στο γεγονός ότι οι άνθρωποι δεν παραδέχονται με ειλικρίνεια όλα όσα ενδέχεται να τους δυσαρεστούν. Όπως προκύπτει από το έργο του Herzberg, μολονότι ο ρόλος των κινήτρων είναι σημαντικός για την ικανοποίηση των εργαζομένων, προξενώντας τους ευχάριστα συναισθήματα, δεν αποδεικνύονται καταλυτικοί παράγοντες για μια εγγυημένη αύξηση αποδοτικότητας. Σε αυτό ακριβώς το σημείο έρχονται να προστεθούν οι παράγοντες υγιεινής παρακίνησης, οι οποίοι σε

συνδυασμό με τα κίνητρα μπορούν να συμβάλουν θετικά στην ψυχική διάθεση των ανθρώπων, και να αμβλύνουν τα αρνητικά συναισθήματα δυσανασχέτησης και κόπωσης που προκαλούνται στον εργασιακό χώρο (Ρεμούντη, 2005).

Έτσι, λοιπόν, καταλήγει κανείς στη διαπίστωση ότι η ικανοποίηση των διαφόρων αναγκών υγιεινής είναι επιτακτική ανάγκη για την παρακίνηση των εργαζομένων. Συνεπώς, κρίνεται σημαντικό να τονιστεί ότι κύριο μέλημα της ηγεσίας θα πρέπει να είναι η διαμόρφωση κατάλληλου και ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας, το οποίο θα συμβάλει καταπραυντικά έναντι των κινδύνων που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την ψυχική υγεία του ατόμου. Έπειτα, τα άτομα μέσω των κατάλληλων κινήτρων θα έχουν την διάθεση να συνεισφέρουν εποικοδομητικά στην επιτυχία του οργανισμού (Ζαβλανός, 2002).

3.2.3 Θεωρία προσδοκίας του Vroom

Ο V.Vroom (1964), ο οποίος είναι γνωστός για τη θεωρία των προσδοκιών, μας αναφέρει ότι η παρότρυνση των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί, εφόσον έχουν ληφθεί σοβαρά υπόψη συγκεκριμένοι συσχετισμοί. Έτσι, η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι συνυφασμένη με παραμέτρους που αφορούν τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τις προσδοκίες των εργαζομένων, αλλά και με την πεποίθησή του ότι αυτές οι προσδοκίες θα επιτευχθούν αν ανταποκριθεί στην εργασία του με τον ενδεδειγμένο τρόπο (Ζαβλανός, 2002).

Σύμφωνα με τον Vroom, για να είναι σε θέση οι εργαζόμενοι να επιδεικνύουν ζήλο για εργασία και αφοσίωση στους στόχους του οργανισμού, θα πρέπει να πειστούν ότι ο μόχθος τους θα αποφέρει καρπούς και φυσικά θα επιβραβευθούν ικανοποιητικά για αυτή τους την προσπάθεια (Κάντας, 2009). Η θεωρία λοιπόν εστιάζει στο γεγονός ότι η κινητοποίηση και η διάθεσή του ατόμου να προσφέρει έγκειται στις προσδοκίες που έχει από την ίδια την εργασία, από τους στόχους, τις επιθυμίες, τις επιβραβεύσεις και τα εχέγγυα που του εξασφαλίζει ο οργανισμός. Όταν η ηγεσία της επιχείρησης δείχνει πρόθυμη και διαθέσιμη να ανταποκριθεί στις προσδοκίες του εργαζόμενου και τον επιβραβεύει για τις υπηρεσίες του, είναι λογικό να παίρνει από εκείνον το μέγιστο των δυνατοτήτων του. Αντίθετα, ένας εργαζόμενος που δεν λαμβάνει ανταμοιβή και επιβράβευση για την εργασιακή του απόδοση, θα μειώσει τις προσδοκίες του για την εργασία και δεν θα επιδείξει προθυμία για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2002).

Ιδιαίτερη αναφορά χρειάζεται στην δικαιοσύνη και την αξιοκρατία που διακατέχει την ηγεσία στο ζήτημα των ανταμοιβών. Καθίσταται σαφές, ότι για να έχει προσδοκίες ένας

εργαζόμενος από το εργασιακό του περιβάλλον και προσπαθεί ουσιαστικά για την επιχείρηση, θα πρέπει να αισθάνεται ότι ανταμείβεται δίκαια σύμφωνα με τη διάθεση και τις επιδόσεις του (Κάντας, 2009).

Μέσα από τη θεωρία προσδοκιών επισημαίνεται, ότι ο εργαζόμενος έχει την ανάγκη να νιώθει ότι οι επιβραβεύσεις του υπερέρχουν από εκείνες των συναδέλφων του, εφόσον ο ίδιος έχει καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια από εκείνους. Αν για παράδειγμα κάποιος συνειδητοποιήσει ότι παρά το ζήλο και την προσφορά του στην επιχείρηση, καταλήγει να επιβραβεύεται το ίδιο ή και λιγότερο από κάποιον που δεν προσπαθεί στον ανάλογο βαθμό, θα απογοητευτεί και θα δυσφορήσει. Κατά συνέπεια, η ηγεσία ενός οργανισμού οφείλει να δημιουργεί ένα κλίμα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας, εκτιμώντας την ουσιαστική προσπάθεια και τον αληθινό μόχθο. Σε αντίθετη περίπτωση, θα έρθει αντιμέτωπη με την δυσαρέσκεια των εργαζομένων, η οποία θα καταλήξει ακόμη και στην αδιαφορία (Ζαβλανός, 2002).

Για να αποφευχθεί οποιαδήποτε δυσάρεστη σύγκυση εντός του οργανισμού η ηγεσία θα πρέπει να κατανοήσει ότι ένας εργαζόμενος ζητά ουσιαστικά την κατάλληλη προσοχή και φροντίδα στο πρόσωπό του. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο εργαζόμενος έχει απλώς την ανάγκη να νιώσει ότι η ηγεσία έχει προσδοκίες από εκείνον για να μπορέσει να πιστέψει στο όραμά της και να σχηματίσει τις δικές του προσδοκίες για το έργο του (Μπουραντάς, 2002).

Στην ίδια κατεύθυνση λοιπόν, η διοίκηση οφείλει να καταλάβει τις πραγματικές του επιθυμίες, προσαρμόζοντας τις επιβραβεύσεις στις επιδιώξεις και τα θέλω του. Με λίγα λόγια, θα πρέπει να φροντίσει να πείσει τον εργαζόμενο ότι είναι ο άνθρωπός της και ότι επενδύει στην προσπάθειά του, παρέχοντάς του αντάξιες ανταμοιβές και επιβραβεύσεις για τον κόπο του, δίχως βέβαια να του υπόσχεται πράγματα που δεν είναι ρεαλιστικά και πραγματοποιήσιμα (Ζαβλανός, 2002).

Ωστόσο, υπάρχει πιθανότητα κάποιοι εργαζόμενοι να μην αποδίδουν το ίδιο ακόμη κι αν επιβραβεύονται ορθολογικά. Αυτό μπορεί να συμβεί σε μια περίπτωση κατά την οποία ένας εργαζόμενος δεν έχει κάποιες ιδιαίτερες βλέψεις ή περαιτέρω προσδοκίες από την εργασία του, με αποτέλεσμα να αρκείται στον μισθό του, αγνοώντας τις επιβραβεύσεις. Επομένως, πολλές φορές τα κίνητρα και οι επιβραβεύσεις εξαρτώνται από τις βαθύτερες επιθυμίες και προσδοκίες του εργαζόμενου (Κάντας, 2009).

3.3 Δυναμική κινήτρων και είδη ανταμοιβών στο εργασιακό περιβάλλον

Κατά κοινή ομολογία, η στρατηγική μιας διοίκησης που αναζητά τρόπους να κινητοποιήσει θετικά το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί θεμέλιο της αποδοτικότητας και της

παραγωγικότητας. Συχνά, ο εργαζόμενος έχει την ανάγκη επιβράβευσης της προσπάθειάς του, πράγμα το οποίο συνεπάγεται πάγια αναγνώριση του μόχθου και της αφοσίωσης από την διοίκηση στα ιδανικά, τις αρχές και τους στόχους του οργανισμού. Είναι αλήθεια ότι τα κίνητρα εκφράζουν μια δυναμική που σηματοδοτεί εκτίμηση στο πρόσωπο των εργαζομένων, δεδομένου ότι η αίσθηση αυτή τους παροτρύνει να επιτελέσουν το έργο τους με μεγαλύτερο ενθουσιασμό και να προσηλωθούν στα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους με καλύτερη διάθεση (Amundsen & Martinsen, 2014).

Γενικότερα, το πλάνο των κινήτρων μετουσιώνεται κυρίως σε επιβραβεύσεις, ανταμοιβές, πληρωμές, προβιβασμούς, αυξήσεις, άδειες κ.α. Εντούτοις, μπορούμε να κάνουμε λόγο για δύο κύριες ταξινομήσεις των επιβραβεύσεων, οι οποίες διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές (Schneider, 2000).

Όσον αφορά την κατηγορία των εσωτερικών ανταμοιβών, θα πρέπει να σημειωθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις ανάγκες του ατόμου που σχετίζονται με την αυτοπεποίθηση και την αυτοεκτίμηση του. Αποτελεί κοινό τόπο, ότι ο εργαζόμενος έχει ανάγκη από ψυχική ανάταση και στοιχεία που θα προσδώσουν σιγουριά και ασφάλεια στις κινήσεις του. Ακόμη, επιδιώκει την εκπλήρωση καθημερινών κοινωνικών αναγκών που θα του εξασφαλίσουν ηρεμία, υποστήριξη και αυτονομία (Παπάνης, 2007). Για την ακρίβεια, επιζητά μία σειρά από εσωτερικές επιβραβεύσεις που του εξασφαλίζουν πράγματα, τα οποία δεν μπορούν να εκτιμηθούν επιφανειακά. Εκείνο λοιπόν που έχει αξία για έναν εργαζόμενο, ώστε να αναπτυχθεί και να είναι δημιουργικός, περιορίζεται σε πρώτο στάδιο στην αναγνώριση και την εκτίμηση που απολαμβάνει από τους συναδέλφους του (Ρεμούντη, 2005).

Εξίσου σημαντική είναι η ανάγκη του ανθρώπου για προσωπική ανάπτυξη και αυτοεκπλήρωση, ώστε να νιώθει ολοκληρωμένος μέσα από την εργασία του. Η δεξιότητα αυτή μπορεί να αποκτηθεί, εφόσον το άτομο αισθανθεί παραδοχή και αναγνώριση για τις υπηρεσίες που προσφέρει εκ μέρους της ηγεσίας. Αναλυτικότερα, η απόδοση δύναμης, γοήτρου και επιβεβαίωσης για τα κατορθώματά του, αυξάνουν την πίστη του για προσωπική ανέλιξη και πρόοδο, κάτι φυσικά που ικανοποιεί την ανώτερη βαθμίδα των υπαρξιακών του στόχων (Schneider, 2000).

Επίσης, η δυνατότητα δημιουργίας άτυπων ομάδων στο εσωτερικό του οργανισμού, κινητοποιεί τους εργαζόμενους, οι οποίοι συνειδητοποιούν ότι μέσα σε αυτές μπορούν να οργανωθούν, να εκφραστούν ελεύθερα, να αφομοιωθούν, να λάβουν υποστήριξη και επιβεβαίωση, ευχαριστώντας έτσι τις κοινωνικές τους ανάγκες. Αυτού του είδους τα κίνητρα και οι εσωτερικές επιβραβεύσεις βοηθούν τους ανθρώπους να δουλεύουν αποδοτικά ακόμη και στις πλέον δύσκολες περιστάσεις, εξαργυρώνοντας τις δεξιότητές τους (Schneider, 2000).

Από την άλλη πλευρά οι εξωτερικές ανταμοιβές που λαμβάνουν την μορφή υλικών οικονομικών ανταμοιβών και κινήτρων διακρίνονται με τη σειρά τους σε άμεσες και έμμεσες επιβραβεύσεις. Σχετικά με τις άμεσες θα πρέπει να τονιστεί ότι εμπεριέχουν τις αμοιβές, τις επιδοτήσεις, τα συμμετοχικά προγράμματα κερδών, τα μπόνους και τις αυξήσεις μισθών. Τα χρηματικά κίνητρα σαφώς ενισχύουν την διάθεση των ανθρώπων να εργαστούν με μεγαλύτερη απόδοση. Πρόκειται για έναν αντικειμενικό παράγοντα που ενισχύει τη θέληση του ατόμου να είναι πιο δημιουργικός προκειμένου να αυξήσει το εισόδημά του (Ashkanasy et al., 2000).

Βέβαια, τα οικονομικά κίνητρα εξαρτώνται από το εκάστοτε οικονομικό σύστημα κινήτρων που έχει τεθεί από την ηγεσία της εργασιακής μονάδας π.χ. αμοιβή με το κομμάτι. Επιπλέον, η δυναμική των οικονομικών κινήτρων και επιβραβεύσεων προσαρμόζεται στην ξεχωριστή περίπτωση κάθε εργαζομένου με βάση την ηλικία, το φύλο, την ιεραρχία και το μορφωτικό επίπεδο. Αντίθετα, οι έμμεσες επιβραβεύσεις αφορούν την ασφάλεια συνταξιοδότησης, την υγειονομική ασφάλιση, τα κίνητρα για επιμόρφωση και εξειδίκευση (Polychroniou, 2008).

3.4 Αύξηση απόδοσης με κίνητρα ηθικού

Αξίζει επιπλέον αναφορά σε περαιτέρω τακτικές κινήτρων που υιοθετούν οι ηγέτες των επιχειρήσεων, προκειμένου να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα, το κύρος και την παραγωγικότητα που χαρακτηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Μία αξιόλογη μέθοδος παρακίνησης είναι και τα ηθικά κίνητρα. Στην προκειμένη περίπτωση, τα κίνητρα αυτά συντελούν στην ενίσχυση του ηθικού και της αυτοπεποίθησης που αποπνέουν οι εργαζόμενοι (Ashkanasy et al., 2000).

Συγκεκριμένα η θεωρία επικαλείται ότι η ηγεσία έχει τη δυνατότητα με τα κίνητρα ηθικού να θέσει υψηλές προσδοκίες για το μέλλον του οργανισμού, επενδύοντας στην αυτοεκτίμηση και την ψυχολογική ανάταση των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, αναμένουν μέσα από αυτή την στρατηγική την επίτευξη της κατάλληλης χημείας στις σχέσεις του προσωπικού, την ανάδειξη των ηγετικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων και κατ' επέκταση την κατακόρυφη άνοδο της επίδοσης της επιχείρησης (Ashkanasy et al., 2000).

Δίχως αμφιβολία λοιπόν οι υποδείξεις, οι συμβουλές και οι παροτρύνσεις σε πλαίσιο δεοντολογίας και διδακτικό με ύφος μπορούν να αποδειχθούν αποφασιστικής σημασίας για την παρακίνηση των εργαζομένων (Παπάνης & Ρόντος, 2005).

3.5 Αύξηση απόδοσης με κίνητρα ανταγωνισμού

Γενικότερα, καταγράφονται κατά καιρούς διάφοροι πιθανοί τρόποι αύξησης της απόδοσης και της παραγωγικότητας. Σημείο άξιο αναφοράς για την αύξηση του ρυθμού της εργασιακής απόδοσης αποτελούν επίσης τα κίνητρα ανταγωνισμού. Πιο συγκεκριμένα, αυτού του είδους πρακτικές αξιοποιούνται από τη ηγεσία με σκοπό την αύξηση του ρυθμού απόδοσης της επιχείρησης. Εντούτοις, μολονότι με τη μέθοδο αυτή επιτυγχάνονται άμεσα και ταχύρρυθμα αποτελέσματα, λόγω της φύσης του ανταγωνισμού και της τριβής που αναπτύσσεται στις σχέσεις των εργαζόμενων, η διάρκεια της δράσης τους είναι παροδική (Sackmann, 1991).

Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να αναφερθεί πως δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο να προκληθούν συγκρούσεις και αντιπαράθεσεις ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού, επηρεάζοντας αισθητά τη ψυχική τους κατάσταση. Κατά συνέπεια, τα κίνητρα ανταγωνισμού δεν αποτελούν μια μέθοδο στη οποία μπορεί να στηρίξει μια επιχείρηση εξ ολοκλήρου την προσοχή της, προσδοκώντας διαρκή παρακίνηση του προσωπικού (Sackmann, 1991).

3.6 Αύξηση απόδοσης με συλλογική εργασία

Εξίσου μεγάλης σημασίας για τις δυνατότητες αύξησης της απόδοσης είναι και τα κίνητρα που παρέχονται μέσω της συλλογικής εργασίας, τα οποία είναι γνωστά ως ομαδικά κίνητρα. Για την ακρίβεια τα κίνητρα αυτά αποτελούν τα κατάλληλα μέσα υπολογισμού των πληρωμών των εργαζομένων. Ουσιαστικά, πρόκειται για επικουρικά συστήματα που διευκολύνουν το έργο κατανομής των μισθών στο πλαίσιο της ομάδας των εργαζομένων, ενώ το επίπεδο της απόδοσης της υπολογίζεται σε χρονικά πλαίσια ημέρας, εβδομάδας ή άλλων διαστημάτων πληρωμής (Schneider, 2000).

Στην περίπτωση των ομαδικών κινήτρων αξίζει να τονιστεί ότι αναφέρονται στα συλλογικά συμφέροντα της ομάδας εργασίας και όχι τόσο σε ατομικές επιτυχίες και αποδόσεις. Το είδος της εργασίας συνιστά τη συλλογική αύξηση της απόδοσης και έτσι δεν θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η ατομική επίδοση. Με λίγα λόγια, θεμιτός στόχος μέσα από τα ομαδικά κίνητρα είναι το γενικότερο συμφέρον το οποίο συνάδει με τη συλλογική αύξηση της αποδοτικότητας (Ashkanasy et al., 2000).

Σχετικά με τις απαραίτητες προϋποθέσεις που τίθενται για την χρήση ομαδικών κινήτρων από έναν οργανισμό θα μπορούσαμε να πούμε ότι σε εκείνες συγκαταλέγονται η σύμπνοια και η αρμονία στις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στους εργαζόμενους της

ομάδας, ο ορθολογικός τρόπος κατανομής των εργασιών, η αξιοποίηση του μοντέλου σε ομάδες λίγων ατόμων και η διαρκής εξέλιξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (Schneider, 2000).

Κατά κοινή ομολογία, μία από τις πλέον διαδεδομένες μορφές ομαδικών κινήτρων που εφαρμόζεται στις μέρες μας είναι η αξιοποίηση των προγραμμάτων που παρέχουν συλλογική ασφάλιση. Στο πρόσωπο των προγραμμάτων αυτών οι ηγεσίες των οργανισμών αντικρίζουν έναν απαραίτητο σύμμαχο για την θεμελίωση ενός σταθερού και πολλά υποσχόμενου εργασιακού υποβάθρου, το οποίο θα αποτελεί πόλος έλξης για τους εργαζόμενους (Παπάνης, 2007).

Συν τοις άλλοις, στις μέρες μας η εργασιακή ανασφάλεια φαίνεται να αμβλύνει την αυτοπεποίθηση και τη σιγουριά των εργαζομένων, οι οποίοι αναζητούν μια σταθερή εργασιακή στέγη που τους προσφέρει ευκαιρίες αποκατάστασης, δυνατότητες προσωπικής εξέλιξης, ανάπτυξης κοινωνικών δεξιοτήτων και ατέρμονης βελτίωσης. Ως εκ τούτου, το μοντέλο των ομαδικών κινήτρων και της συλλογικής ασφάλισης παρέχει τη δυνατότητα δημιουργίας ενός φιλικού και υγιούς επαγγελματικού περιβάλλοντος, αναζωπυρώνει το ενδιαφέρον των ανθρώπων για την εργασία τους και εξασφαλίζει εργασιακή ασφάλεια, αυξάνοντας έτσι και την απόδοσή τους (Mondy & Martocchio, 2015).

Με δεδομένα τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι το εν λόγω μοντέλο, κρίνεται αναπόσπαστο εργαλείο για την ηγεσία του οργανισμού, η οποία αναζητά διαρκώς μεθόδους που θα συντελέσουν στην αύξηση των ρυθμών παραγωγικότητας. Παράλληλα, είναι προφανές ότι η συλλογική ασφάλιση συνεπάγεται για τον εργαζόμενο σιγουριά, ανακούφιση, ασφάλεια και επιπλέον παρακίνηση να βελτιώσει την οικονομική, προσωπική και οικογενειακή του κατάσταση (Ashkanasy et al., 2000).

Πράγματι αυτή η τακτική ασφάλισης δείχνει να κοστίζει κατά βάση λιγότερο σε μια επιχείρηση, σε αντίθεση με αντίστοιχες ασφάλειες ατομικού χαρακτήρα. Επιπρόσθετα, είναι κοινά αποδεκτό ότι αυτού του είδους τα μοντέλα παρουσιάζουν μια κοινωνική ευαισθησία εκ μέρους της ηγεσίας, η οποία δείχνει να αντιμετωπίζει την εργασιακή ασφάλιση ως κοινωνική υποχρέωση και καθήκον προς το ανθρώπινο δυναμικό της. Έτσι, έχει τη δυνατότητα να αναδείξει το κοινωνικό της πρόσωπο, να αναβαθμίσει την παρουσία της στην αγορά και να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική και παραγωγική (Schneider, 2000).

Κεφάλαιο 4.

Έρευνα για την απόδοση των εργαζομένων

4.1 Σκοπός έρευνας

Η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό να μελετήσει κατά πόσο το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει την απόδοση εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας και διαφορετικής επαγγελματικής ιδιότητας, ακόμα και φοιτητές. Οι κυριότερες πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος που εξετάζονται είναι η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας, η ικανοποίηση από την ανάπτυξη σχέσεων εργασίας και επικοινωνίας, καθώς και τα σημαντικότερα στοιχεία που οδηγούν στην καλύτερη απόδοση. Ακόμη, η εργασία θέτει ως στόχο την ανίχνευση των προβλημάτων και των αναγκών που έρχεται αντιμέτωπο το Ανθρώπινο Δυναμικό.

4.2 Μέθοδος έρευνας

Η μέθοδος έρευνας που ακολουθείται είναι ποσοτική. Οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν σε μια σειρά ερωτήσεων, από τις οποίες, οι αρχικές αφορούν δημογραφικά στοιχεία και οι υπόλοιπες την κυρίως έρευνα. Ο στόχος της ποσοτικής έρευνας είναι να πραγματοποιηθεί μια συσχέτιση μεταξύ διαφορετικών παραγόντων, (για παράδειγμα της σχέση ηλικίας και εκπαίδευσης). Μελετώντας ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων, η ποσοτική έρευνα δίνει την δυνατότητα στον ερευνητή να εξάγει συμπεράσματα, τα οποία μπορεί να γενικεύσει στο γενικότερο πληθυσμό.

Πιο συγκεκριμένα, στο ερωτηματολόγιο απάντησαν 42 άτομα, γυναίκες και άνδρες από διάφορες ηλικίες, διαφορετικές βαθμίδες εκπαίδευσης και διαφορετικό επαγγελματικό επίπεδο. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε μέσω της ειδικής πλατφόρμας GoogleForms που προσφέρει η Google, καθώς είναι μια εύχρηστη πλατφόρμα που παρέχει διάφορες προτάσεις προς την διαμόρφωση των ερωτήσεων. Παράλληλα, επειδή πρόκειται για ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο κάνει την δυνατότητα διαμοίρασης πιο εύκολη και παρέχει τα δεδομένα σε μορφή γραφημάτων, αλλά και συγκεντρωτικά, μέσω υπολογιστικού φύλλου του προγράμματος Excel. Έπειτα από την συγκέντρωση των στοιχείων αυτών έγινε η κωδικοποίηση των δεδομένων, τα οποία περάστηκαν στο στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης IBM SPSS για να μπορεί να γίνει ευρύτερη στατιστική ανάλυση.

4.3 Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη διαδικασία της έρευνας, είναι το εξής:

Ενότητα 1η: Τίτλος “Η Επίδραση του Εργασιακού Περιβάλλοντος στην Απόδοση του Ανθρώπινου Δυναμικού”.

Ενότητα 2η: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

Ηλικία

- <24 Ετών
- 25–34 Ετών
- 35-44 Ετών
- 45-54 Ετών
- >55 Ετών

Εκπαίδευση

- Απόφοιτος Δημοτικού
- Απόφοιτος Γυμνασίου
- Απόφοιτος Λυκείου
- Απόφοιτος ΙΕΚ
- Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού
- Κάτοχος Διδακτορικού
- Άλλο

Οικογενειακή Κατάσταση:

- Άγαμος
- Παντρεμένος
- Διαζευγμένος
- Άλλο

Ιδιότητα

- Μαθητής
- Φοιτητής
- Οικιακά
- Ελεύθερος Επαγγελματίας
- Ιδιωτικός Υπάλληλος
- Δημόσιος Υπάλληλος
- Άλλο

Ενότητα 3η: Συνθήκες Εργασίας

Η κλίμακα απαντήσεων είναι: Καθόλου Ικανοποιημένος/η, Λίγο Ικανοποιημένος/η, Αρκετά Ικανοποιημένος/η, Πολύ Ικανοποιημένος/η, Πάρα πολύ Ικανοποιημένος/η

Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από:

- Την εργασία που κάνετε
- Τις οικονομικές αποδοχές
- Την παροχή υγιεινής και ασφάλειας
- Την παροχή εκπαίδευσης
- Τη δυνατότητα εξέλιξης
- Την παροχή ησυχίας και συγκέντρωσης
- Την παροχή διαλειμάτων
- Το οργανωτικό κλίμα
- Την εκπλήρωση αναγκών
- Την παροχή ανταμοιβών και επαίνων

Ενότητα 4η: Εργασιακές Σχέσεις και Επικοινωνία

Η κλίμακα απαντήσεων είναι: Καθόλου Ικανοποιημένος/η, Λίγο Ικανοποιημένος/η, Αρκετά Ικανοποιημένος/η, Πολύ Ικανοποιημένος/η, Πάρα πολύ Ικανοποιημένος/η

Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από:

- Τη σχέση σας με τον προϊστάμενό σας στον εργασιακό χώρο
- Τη σχέση σας με τους συναδέλφους σας στον εργασιακό χώρο
- Την υποστήριξη που εισπράττετε από τον προϊστάμενό σας
- Το σεβασμό που εισπράττετε από τους συναδέλφους σας

- Την επικοινωνία σας πάνω σε θέματα εργασίας
- Τον καταμερισμό εργασιών σε σχέση με τους συναδέλφους σας

Ενότητα 5η: Απόδοση του Ανθρώπινου Δυναμικού

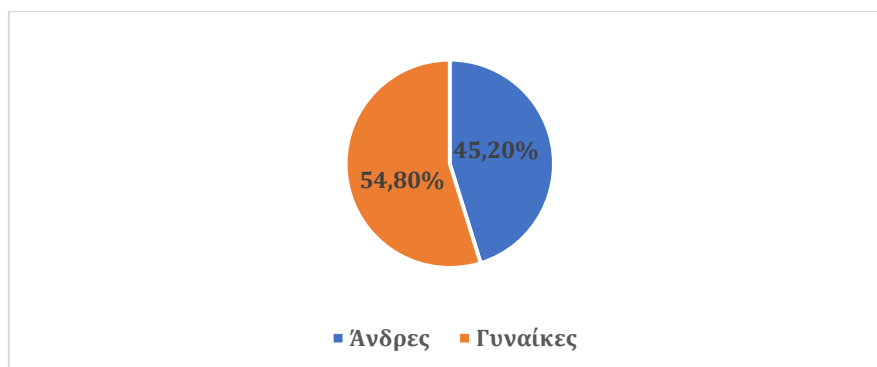
Η κλίμακα απαντήσεων είναι: Καθόλου, Λίγο, Αρκετά, Πολύ Ικανοποιημένος/η, Πάρα πολύ

Πόσο σημαντικό/ή θεωρείτε πως είναι για την αύξηση της απόδοσης:

- Η αγάπη για το επάγγελμα
- Το σύνολο των καθηκόντων που πρέπει να εκπληρωθούν
- Οι οικονομικές αποδοχές
- Η παροχή υγιεινής και ασφάλειας
- Η παροχή εκπαίδευσης
- Η παροχή ανταμοιβών και επαίνων
- Η εξασφάλιση ήσυχου εργασιακού περιβάλλοντος
- Η παροχή διαλλειμάτων
- Η εκπλήρωση των αναγκών
- Η ανάπτυξη φιλικών εργασιακών σχέσεων
- Η υποστήριξη από τον προϊστάμενο

4.4 Ανάλυση δεδομένων ερωτηματολογίου - Δημογραφικά στοιχεία

Οι συμμετέχοντες της έρευνας ανέρχονται στα 42 άτομα. Από αυτούς το 45,2% ήταν άνδρες και το 54,8% γυναίκες, όπως φαίνεται στο Γράφημα 1.



Γράφημα 1:Κατανομή Φύλου στην έρευνα

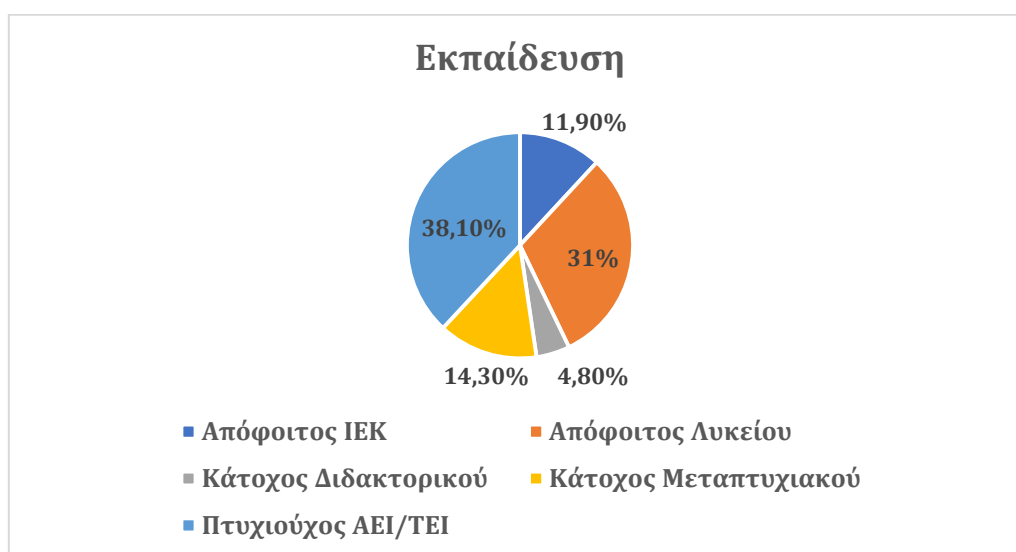
Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, η ηλικία <24 ετών συγκεντρώνει τις περισσότερες απαντήσεις των ερωτώμενων και πιο συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο κομμάτι,

αποτελείται από γυναίκες. Αντιθέτως, το πλήθος των αντρών είναι μεγαλύτερο στην ηλικιακή ομάδα 35-44, η οποία είναι η δεύτερη σε σειρά με τις περισσότερες απαντήσεις.

Φύλο * Ηλικία Crosstabulation							
		Ηλικία					Σύνολο
		<24 Ετών	>55 Ετών	25-34	35-44 Ετών	45-54 Ετών	
Φύλο	Ανδρας	2	3	4	8	2	19
	Γυναίκα	12	1	3	2	5	23
Σύνολο		14	4	7	10	7	42

Πίνακας 1: Φύλο-Ηλικία

Όσον αφορά στην Εκπαίδευση, το μεγαλύτερο κομμάτι των ερωτώμενων, δηλαδή το 38,1 % είναι Πτυχιούχοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, ενώ το μικρότερο ποσοστό, δηλαδή 4,8% είναι κάτοχοι διδακτορικού. Ακόμη, ενδιαφέρον φαίνεται και το ποσοστό των κατόχων μεταπτυχιακού (14,3%). Συμπερασματικά, το μεγαλύτερο μέρος των ερωτώμενων έχει καλό μορφωτικό επίπεδο, και μόνο το 31% του πληθυσμού έχει σταματήσει τη φοίτηση στο Λύκειο.



Γράφημα 2: Εκπαίδευση

Ακόμη, στον παρακάτω Πίνακα αναλύεται η σχέση μεταξύ οικογενειακής κατάστασης και ιδιότητας. Αρχικά, παραπάνω από τους μισούς συμμετέχοντες είναι άγαμοι, εκ των οποίων οι περισσότεροι εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα. Στη συνέχεια, μόνο 4 άνθρωποι είναι διαζευγμένοι, ενώ παντρεμένοι είναι 13 ερωτώμενοι, δηλαδή το 39% του δείγματος. Σε όλες τις κατηγορίες της οικογενειακής κατάστασης, επικρατούν οι ιδιωτικοί υπάλληλοι. Συνολικά,

έχουμε 3 δημοσίους υπαλλήλους, 5 ελεύθερους επαγγελματίες, 26 ιδιωτικούς υπάλληλους και μόλις 8 φοιτητές.

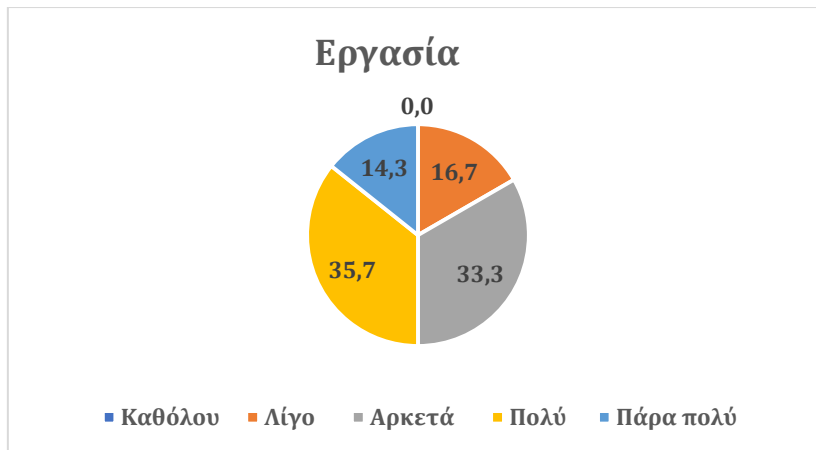
Οικογενειακή Κατάσταση * Ιδιότητα Crosstabulation						
		Ιδιότητα				Σύνολο
		Δημόσιος Υπάλληλος	Ελεύθερος Επαγγελματίας	Ιδιωτικός Υπάλληλος	Φοιτητής	
Οικογενειακή Κατάσταση	Άγαμος	0	3	14	8	25
	Διαζευγμένος	1	1	2	0	4
	Παντρεμένος	2	1	10	0	13
Σύνολο		3	5	26	8	42

Πίνακας 2: Οικογενειακή κατάσταση-Ιδιότητα.

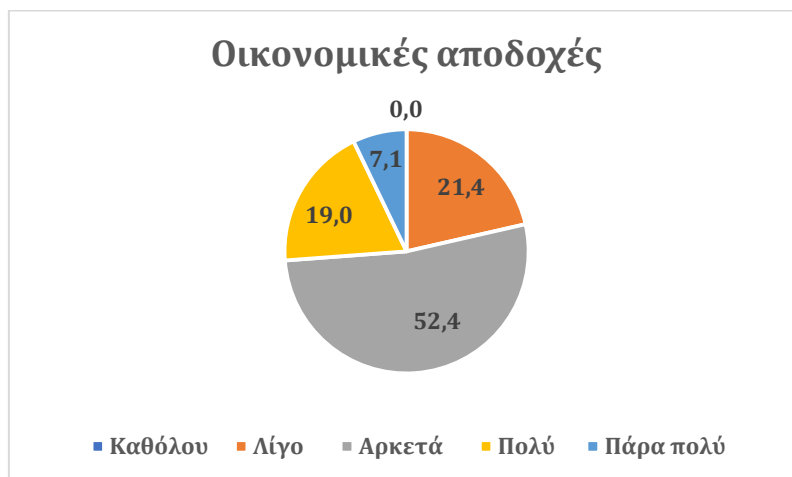
4.5 Ανάλυση δεδομένων ερωτηματολογίου – Κύριες Ερωτήσεις

Σε αυτή την υπό ενότητα αναλύονται οι απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με την ικανοποίηση τους από τις συνθήκες εργασίας, τις σχέσεις και την επικοινωνία στην εργασία και τα κριτήρια που θεωρούνται πιο σημαντικά για την αύξηση της απόδοσης. Ακόμη, οι συμμετέχοντες απαντούν στην κλίμακα: Καθόλου Ικανοποιημένος/η, Λίγο Ικανοποιημένος/η, Αρκετά Ικανοποιημένος/η, Πολύ Ικανοποιημένος/η, Πάρα πολύ Ικανοποιημένος/η.

Αρχικά, με βάση το Γράφημα 3, φαίνεται ότι η απάντηση «Καθόλου Ικανοποιημένος» από το αντικείμενο της εργασίας είναι μηδαμινή. Μόνο ένα κομμάτι 16,7% δείχνει να είναι λίγο ικανοποιημένοι, αφού το υπόλοιπο ποσοστό, δηλαδή συνολικά 83,3% έχουν θετικές απαντήσεις ως προς την ικανοποίηση σχετικά με το επάγγελμα που ασκούν. Στον ίδιο βαθμό κατατάσσεται περίπου και το κριτήριο των οικονομικών αποδοχών (Γράφημα 4), αφού η επιλογή «Καθόλου Ικανοποιημένος», είναι ξανά μηδαμινή. Παρόλο που το 7,1% του δείγματος δείχνει ότι είναι λίγο ικανοποιημένο από το οικονομικό στοιχείο, επικρατέστερη είναι η απάντηση «Αρκετά Ικανοποιημένος» με ποσοστό 52,4%, γεγονός ευχάριστο, αν αναλογιστεί κανείς τις συνθήκες που επικρατούν τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας.



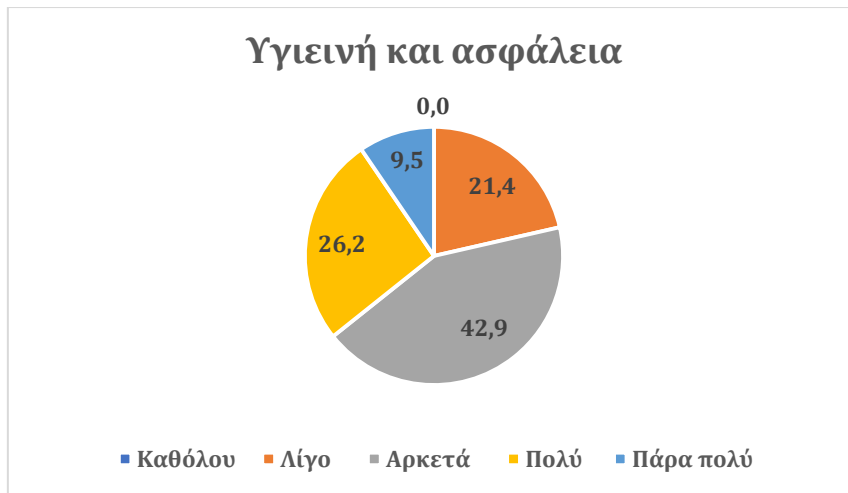
Γράφημα 3: Εργασία



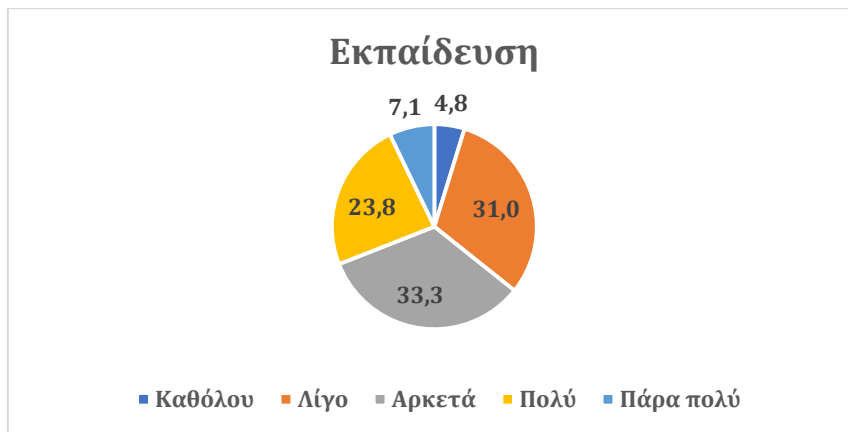
Γράφημα 4: Οικονομικές αποδοχές

Όσον αφορά στην υγιεινή και ασφάλεια (Γράφημα 5), που παρέχονται από το χώρο εργασίας, οι περισσότεροι εκφράζονται θετικά, αφού οι επικρατέστερες απαντήσεις είναι «Πολύ Ικανοποιημένος» και «Αρκετά Ικανοποιημένος» με ποσοστά 26,2% και 42,9% αντίστοιχα.

Στο κομμάτι της εκπαίδευσης, συνολικά οι θετικές απαντήσεις είναι περισσότερες αγγίζοντας το 64,2%. Παρόλα αυτά, αξιοσημείωτο είναι και το πλήθος που είναι λίγο ικανοποιημένο με τη διαδικασία της εκπαίδευσης στην εργασία με μόλις 31%.

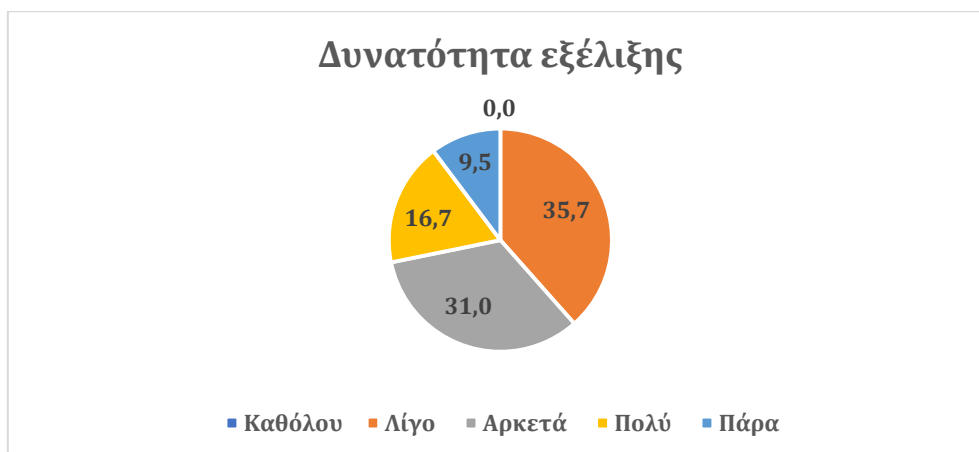


Γράφημα 5: Υγιεινή και ασφάλεια



Γράφημα 6: Εκπαίδευση

Στη συνέχεια, παρόλο που γενικότερα η δυνατότητα για εξέλιξη στον εργασιακό χώρο θεωρείται σημαντικό κριτήριο, στο Γράφημα 7, φαίνεται πως ένα αξιόλογο μέρος με 35,7% του πλήθους δεν είναι ικανοποιημένο με τη δυνατότητα εξέλιξης που τους παρέχει η εργασία τους. Μόνο 9,5%, δηλαδή μόλις 4 υπάλληλοι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι.



Γράφημα 7: Δυνατότητα εξέλιξης

Στο Γράφημα 8, φαίνεται πως στο γενικότερο σύνολο οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την παροχή ησυχίας και συγκέντρωσης. Μόνο ένα μικρό ποσοστό με 4,8% δείχνει να διαφωνεί. Κοινώς, οι περισσότεροι συμμετέχοντες, δηλαδή 47,6% απάντησαν θετικά στην παροχή διαλειμάτων, εν αντιθέσει με το 7,1 % που απάντησαν «καθόλου ικανοποιημένος/η».

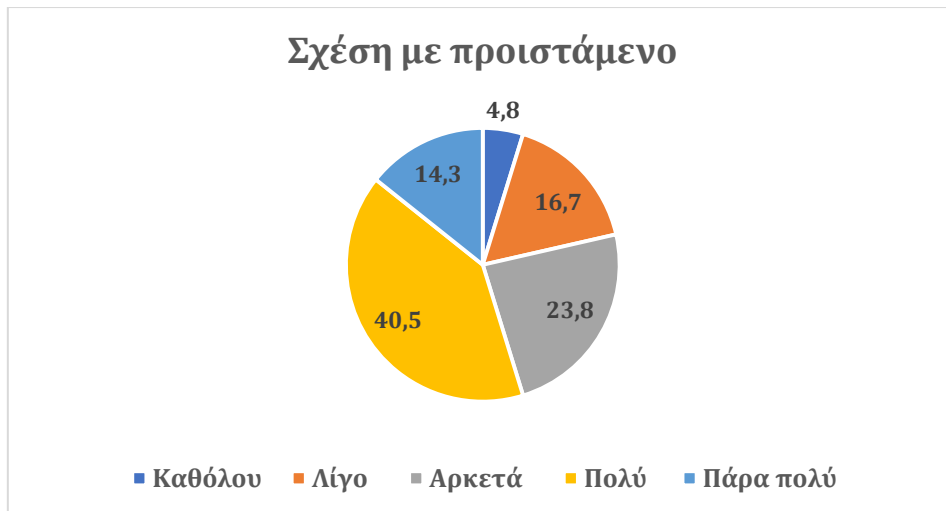


Γράφημα 8: Ησυχία και συγκέντρωση



Γράφημα 9: Παροχή διαλειμάτων

Επιπροσθέτως, όπως αναγράφεται στο Γράφημα 10, μεγάλο μέρος των συμμετεχόντων, δηλαδή 40,5% του πλήθους, αποκαλύπτει πως είναι ικανοποιημένο από τη σχέση με τον προϊστάμενο. Γενικότερα, τα υψηλότερα ποσοστά καλύπτονται από τις θετικές απαντήσεις. Μόνο ένα μικρό πλήθος ανθρώπων απάντησαν πως δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τη σχέση τους με τον ανώτερό τους.



Γράφημα 10: Σχέση με προϊστάμενο

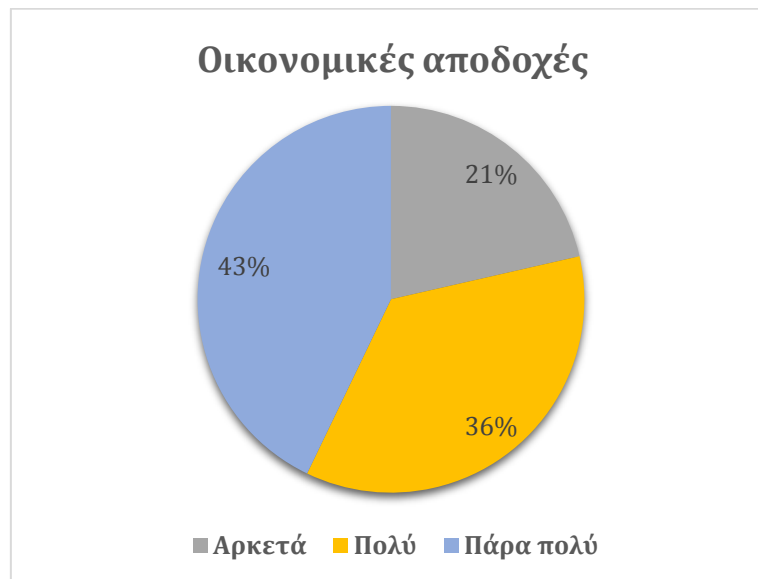
Συνεχίζοντας, παρουσιάζονται οι παράγοντες που κρίνει το Ανθρώπινο Δυναμικό σημαντικούς για την αύξηση της απόδοσης.

Αρχικά, όπως φαίνεται από το παρακάτω Γράφημα, παραπάνω από τους μισούς συμμετέχοντες, με ποσοστό 55% θεωρούν πως η αγάπη για το επάγγελμα είναι πάρα πολύ σημαντικό κριτήριο για την αύξηση της απόδοσής. Μόνο το 2% του δείγματος δείχνει να διαφωνεί.



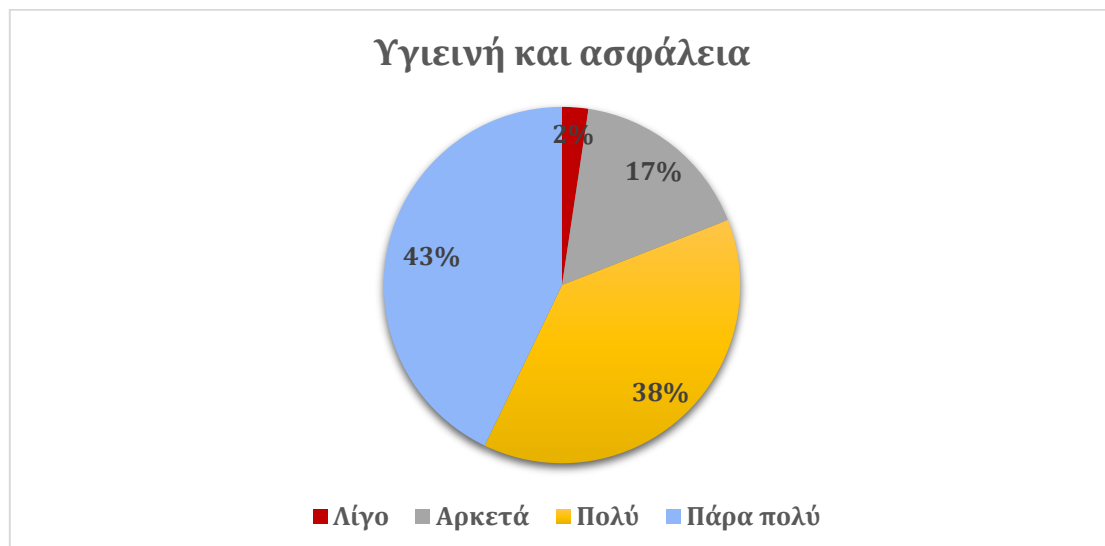
Γράφημα 11: Αγάπη για την εργασία

Όπως είναι λογικό, από τα πιο βασικά στοιχεία είναι οι οικονομικές αποδοχές. Οι μόνες 3 απαντήσεις που δόθηκαν ήταν οι θετικές, με κυρίαρχη απάντηση ως και 43% το «πάρα πολύ σημαντικό».



Γράφημα 12: Οικονομικές αποδοχές

Όσον αφορά στην υγιεινή και ασφάλεια μεγάλο είναι το πλήθος με 43% που το θεωρεί αξιοσημείωτο για να συμβάλει στην καλύτερη απόδοση. Αντίστοιχα και το στοιχείο της ησυχίας του περιβάλλοντος έχει συγκεντρώσει υψηλό ποσοστό στις θετικές απαντήσεις και μόνο ένα κομμάτι 5% δεν τον επηρεάζει στην αποδοτικότητα του.

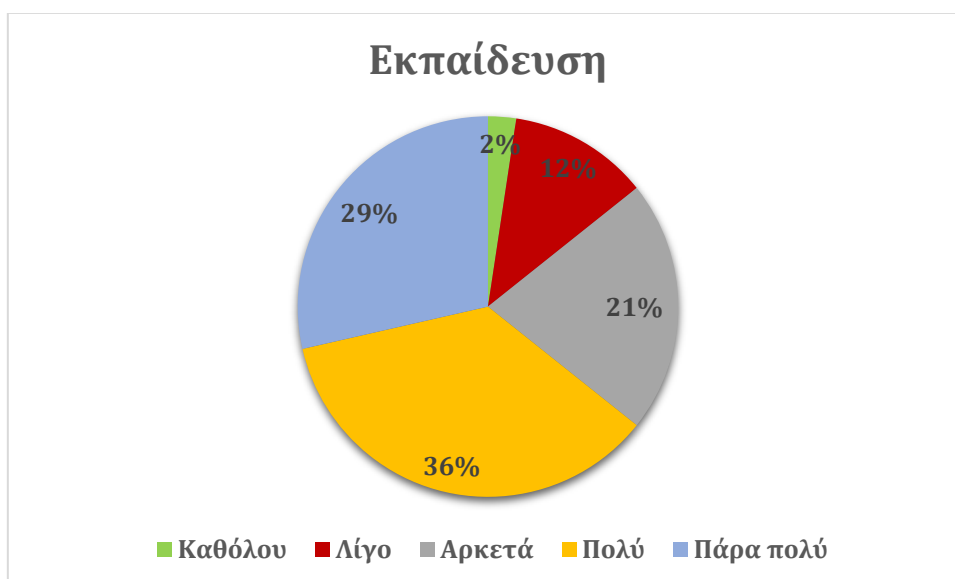


Γράφημα 13: Υγιεινή και ασφάλεια



Γράφημα 14: Ήσυχο περιβάλλον

Στο Γράφημα 15 οι απόψεις δίστανται, καθώς υπάρχουν εργαζόμενοι, οι οποίοι δεν πιστεύουν πως η διαδικασία της εκπαίδευσης τους επηρεάζει ώστε να μπορούν να αποδίδουν καλύτερα. Το ποσοστό αυτό ανέρχεται συνολικά σε 14%, με απαντήσεις «Καθόλου σημαντικό» και «Λίγο σημαντικό». Αντιθέτως, το μεγαλύτερο μέρος των ερωτώμενων δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην παροχή εκπαίδευσης.



Γράφημα 15: Παροχή Εκπαίδευσης

Εν συνεχεία, η άποψη για την εκπλήρωση των αναγκών είναι ότι θεωρείται σημαντικό κριτήριο για την αύξηση της απόδοσης, με ποσοστό 42,9%. Δεν υπάρχουν εργαζόμενοι που δε το θεωρούν καθόλου σημαντικό.

Πόσο σημαντικό/η θεωρείτε πως είναι για την αύξηση της απόδοσης: [Η εκπλήρωση των αναγκών]

	Συχνότητα	%
Λίγο σημαντικό	2	4,8
Αρκετά σημαντικό	5	11,9
Πολύ σημαντικό	17	40,5
Πάρα πολύ σημαντικό	18	42,9
Σύνολο	42	100,0

Πίνακας 3: Η εκπλήρωση των αναγκών

Το ίδιο ισχύει και στην ανάπτυξη φιλικών εργασιακών σχέσεων. Κανείς δε το θεωρεί καθόλου σημαντικό. Επικρατέστερες είναι οι απαντήσεις «Πολύ σημαντικό» και Πάρα πολύ σημαντικό» με ποσοστά 33,3% και 28,6%, αντίστοιχα.

Πόσο σημαντικό/η θεωρείτε πως είναι για την αύξηση της απόδοσης: [Η ανάπτυξη φιλικών εργασιακών σχέσεων]

	Συχνότητα	%
Λίγο σημαντικό	5	11,9
Αρκετά σημαντικό	11	26,2
Πολύ σημαντικό	14	33,3
Πάρα πολύ σημαντικό	12	28,6
Σύνολο	42	100,0

Πίνακας 5: Ανάπτυξη φιλικών και εργασιακών σχέσεων

Στον παρακάτω Πίνακα έχει μεγάλο ενδιαφέρον η σημαντικότητα που προσδίδουν οι εργαζόμενοι στην υποστήριξη από τον προϊστάμενο, αφού οι μισοί συμμετέχοντες απάντησαν ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό για την αύξηση της απόδοσης. Μόνο ένας ερωτώμενος το θεωρεί λίγο σημαντικό και δεν υπάρχει κανείς που να θεωρεί ότι είναι καθόλου σημαντικό.

Πόσο σημαντικό/η θεωρείτε πως είναι για την αύξηση της απόδοσης:

[Η υποστήριξη από τον προϊστάμενο]

	Συχνότητα	%
Λίγο σημαντικό	1	2,4
Αρκετά σημαντικό	8	19,0
Πολύ σημαντικό	12	28,6
Πάρα πολύ σημαντικό	21	50,0
Σύνολο	42	100,0

Πίνακας 4: Υποστήριξη από προϊστάμενο

4.6 Ανάλυση δεδομένων ερωτηματολογίου-Έλεγχοι κανονικότητας

Για να διαπιστωθεί ένα οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ακολουθούν κανονική κατανομή χρησιμοποιείται ο έλεγχος **Kolmogorov-Smirnov** σε επίπεδο σημαντικότητας 95%. Στο Πίνακα 7 φαίνεται ένα παράδειγμα του πρώτου και δευτέρου σετ ερωτήσεων, σύμφωνα με το οποίο οι ερωτήσεις δεν ακολουθούν κανονική κατανομή καθώς $p < 0.05$ επομένως απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση περί κανονικής κατανομής.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από: [Την εργασία που κάνετε]	Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από: [Τις οικονομικές αποδοχές]	Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από: [Την παροχή υγιεινής και ασφάλειας]	Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από: [Την υποστήριξη που εισπράττει από τον προϊστάμενό σας]	Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από: [Το σεβασμό που εισπράττει από τους συναδέλφους σας]	Πόσο σημαντικό/η θεωρείτε πως είναι για την άυξηση της απόδοσης: [Η εκπλήρωση των αναγκών]	Πόσο σημαντικό/η θεωρείτε πως είναι για την άυξηση της απόδοσης: [Η φιλικών εργασιών σχέσεων]	Πόσο σημαντικό/η θεωρείτε πως είναι για την άυξηση της απόδοσης: [Η ανάπτυξη της απόδοσης: [Η υποστήριξη από τον προϊστάμενο]	
N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Normal Parameters ^{a,b}									
Mean	3,476	3,119	3,238	3,310	3,595	3,881	4,214	3,786	4,262
Std. Deviation	,9432	,8323	,9055	1,1150	,9892	1,0407	,8421	1,0009	,8571
Most Extreme Differences	,211	,295	,247	,185	,206	,236	,253	,204	,305
Positive	,193	,295	,247	,166	,179	,141	,175	,165	,195
Negative	-,211	-,229	-,182	-,185	-,206	-,236	-,253	-,204	-,305
Test Statistic	,211	,295	,247	,185	,206	,236	,253	,204	,305
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Πίνακας 5: Έλεγχος κανονικότητας και στα δύο σετ ερωτήσεων

4.7 Φύλο-Mann-Whitney test

Μία από τις αναλύσεις που έχει ενδιαφέρον να μελετηθεί είναι κατά πόσο το φύλο του συμμετέχοντα επηρεάζει την άποψη του στις ερωτήσεις που του τέθηκαν στο ερωτηματολόγιο. Σε αυτό το τεστ χωρίζονται άνδρες και γυναίκες σε δύο groups. Το Group 1 είναι οι γυναίκες και το Group 2 είναι οι άνδρες. Αν το $p < 0.050$ τότε απορρίπτουμε την υπόθεση ότι οι απαντήσεις που έχουμε και συγκεκριμένα τα rankings για τα δύο γκρουπ είναι ίδια, άρα οι διαφορές τους είναι στατιστικά σημαντικές. Για το πρώτο σετ ερωτήσεων που αφορά στο κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι οι συμμετέχοντες από κάποια κριτήρια στη δουλειά τους δεν υπάρχει κάποια στατιστική ένδειξη καθώς το $p > 0.050$ όπως φαίνεται στο παράδειγμα του Πίνακα 8 εκτός από την ερώτηση που αφορά την υγιεινή και ασφάλεια όπου $p = 0.038 < 0.050$

	Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από: [Την εργασία που κάνετε]	Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από: [Τις οικονομικές αποδοχές]	Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από: [Την παροχή υγιεινής και ασφάλειας]	Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από: [Την παροχή εκπαίδευσης]	Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από: [Τη δυνατότητα εξέλιξης]	Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από: [Τη σχέση σας με τους συναδέλφους σας στον εργασιακό χώρο]
Mann-Whitney U	206,500	213,500	141,000	156,000	209,500	207,500
Wilcoxon W	482,500	403,500	331,000	346,000	399,500	397,500
Z	-,318	-,138	-2,072	-1,647	-,237	-,293
Asymp. Sig. (2-tailed)	,751	,890	,038	,100	,813	,770

a. Grouping Variable: Φύλο

Πίνακας 8: Φύλο και Mann-Whitney Test

	Φύλο	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από: [Την παροχή υγιεινής και ασφάλειας]	Γυναίκες	23	24,87	572,00
	Άνδρες	19	17,42	331,00
		42		

Πίνακας 6: Rank γυναικών-ανδρών

Από τον Πίνακα 9 αντιλαμβανόμαστε πως στις γυναίκες το Rank είναι υψηλότερο. Άρα σε σύγκριση με το ανδρικό φύλο, οι γυναίκες είναι περισσότερο ικανοποιημένες στην δουλειά

τους από την παροχή υγιεινής και ασφάλειας. Όσον αφορά στην σημαντικότητα των κριτηρίων δεν υπάρχει κάποια στατιστική ένδειξη που να αξίζει προσοχής σε σχέση με το φύλο.

4.8 Εκπαίδευση-Kruskal-Wallistest

Ο τύπος αυτού του test χωρίζει τα στάδια της εκπαίδευσης σε 5 Group. Το χρησιμοποιούμε αφού το δείγμα δεν ακολουθεί κανονική κατανομή. Γενικά, χρειαζόμαστε $p < 0.05$. Στο Πίνακα 10 φαίνονται δύο ερωτήσεις που είναι αποδεκτές στατιστικά και οι μέσες τιμές τους έχουν στατιστικές διαφορές. Στο Πίνακα 11 φαίνεται πως βάση των Ranks οι κάτοχοι διδακτορικού είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την παροχή ανταμοιβών και επαίνων καθώς και του τρόπου που καταμερίζεται η εργασία σε σχέση με τους συναδέλφους τους.

	Πόσο ικανοποιημένος/ η είστε από: [Την παροχή ανταμοιβών και επαίνων]	Πόσο ικανοποιημένος/ η είστε από: [Τον καταμερισμό εργασιών σε σχέση με τους συναδέλφους]
Chi-Square	16,351	11,640
df	4	4
Asymp. Sig.	.003	.020

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Εκπαίδευση

Πίνακας 7: Τεστ για εκπαίδευση

	Εκπαίδευση	N	Mean Rank
	IEK	5	8,70
	Λύκειο	13	16,62

Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από: [Την παροχή ανταμοιβών και επαίνων]	ΑΕΙ/ΤΕΙ	16	24,44
	Μεταπτυχιακό	6	28,58
	Διδακτορικό	2	40,50
		42	
Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από: [Τον καταμερισμό εργασιών σε σχέση με τους συναδέλφους σας]	ΙΕΚ	5	9,70
	Λύκειο	13	18,31
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	16	23,63
	Μεταπτυχιακό	6	27,50
	Διδακτορικό	2	36,75
	42		

Πίνακας 8: Ranks ερωτήσεων

Σε ότι αφορά το σετ ερωτήσεων με την σημαντικότητα κάποιων κριτηρίων, οι ερωτήσεις που απορρίπτουν την μηδενική υπόθεση είναι αυτές του Πίνακα 12. Στον Πίνακα 13, φαίνεται πως για τους κατόχους τίτλου σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι περισσότερο σημαντικό το σύνολο των καθηκόντων που έχουν να εκπληρώσουν ενώ σε όλες τις υπόλοιπες ερωτήσεις που αφορούν την παροχή διαλειμμάτων, την ανάπτυξη φιλικών εργασιακών σχέσεων και την παροχή εκπαίδευσης, κυριαρχεί το ΙΕΚ.

Test Statistics^{a,b}

	Πόσο σημαντικό/η θεωρείτε πως είναι για την αύξηση της απόδοσης: [Το σύνολο των καθηκόντων που πρέπει να ολοκληρωθούν]	Πόσο σημαντικό/η θεωρείτε πως είναι για την αύξηση της απόδοσης: [Η παροχή εκπαίδευσης]	Πόσο σημαντικό/η θεωρείτε πως είναι για την αύξηση της απόδοσης: [Η παροχή διαλειμμάτων]	Πόσο σημαντικό/η θεωρείτε πως είναι για την αύξηση της απόδοσης: [Η ανάπτυξη φιλικών εργασιακών σχέσεων]
Chi-Square	12,538	9,431	13,376	12,434
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,014	,051	,010	,014

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Εκπαίδευση

Πίνακας 9: Ερωτήσεις που επιλέγονται

Ranks			
	Εκπαίδευση	N	Mean Rank

Πόσο σημαντικό/η θεωρείτε πως είναι για την άυξηση της απόδοσης: [Το σύνολο των καθηκόντων που πρέπει να ολοκληρωθούν]	ΙΕΚ	5	25,60
	Λύκειο	13	19,15
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	16	27,56
	Μεταπτυχιακό	6	9,17
	Διδακτορικό	2	15,00
	42		
Πόσο σημαντικό/η θεωρείτε πως είναι για την άυξηση της απόδοσης: [Η παροχή εκπαίδευσης]	ΙΕΚ	5	33,80
	Λύκειο	13	19,81
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	16	22,91
	Μεταπτυχιακό	6	13,83
	Διδακτορικό	2	13,50
	42		
Πόσο σημαντικό/η θεωρείτε πως είναι για την άυξηση της απόδοσης: [Η παροχή διαλλειμμάτων]	ΙΕΚ	5	32,60
	Λύκειο	13	24,15
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	16	21,47
	Μεταπτυχιακό	6	12,58
	Διδακτορικό	2	3,50
	42		
Πόσο σημαντικό/η θεωρείτε πως είναι για την άυξηση της απόδοσης: [Η ανάπτυξη φιλικών εργασιακών σχέσεων]	ΙΕΚ	5	31,40
	Λύκειο	13	20,08
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	16	24,75
	Μεταπτυχιακό	6	13,83
	Διδακτορικό	2	3,00
	42		

Πίνακας 10: Ranks ερωτήσεων

4.9 Επάγγελμα-Kruskal-Wallistest

Τελευταία μεταβλητή που μελετάται σε σχέση με τις υπόλοιπες ερωτήσεις είναι αυτή της επαγγελματικής βαθμίδας. Ουσιαστικά υπάρχουν 4 Groups. Ξεκινώντας με τις ερωτήσεις περί ικανοποίησης, δεν υπάρχει κάποια ερώτηση που να πληροί τα κριτήρια από στατιστική πλευρά. Το ίδιο συμβαίνει και για το δεύτερο σεν ερωτήσεων καθώς το test δεν δίνει τιμή σημαντικότητας μικρότερη από τα 0.05. Επομένως, δεν υπάρχει πιθανή συσχέτιση μεταξύ του επαγγέλματος των ερωτώμενων και των κριτηρίων που τίθενται σε ότι αφορά τον επαγγελματικό χώρο εργασίας τους.

Κεφάλαιο 5. Συζήτηση έρευνας

5.1 Συμπεράσματα έρευνας

Το θέμα της παρούσας εργασίας σχετίζεται με το ρόλο που διαδραματίζει το εργασιακό περιβάλλον ή το ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει στην απόδοση των εργαζομένων. Η εργασία προσέγγισε την έννοια του εργασιακού περιβάλλοντος από όλες τις πλευρές του:

κοινωνικά, με βάση οικονομικά κριτήρια, με βάση υγειονομικά κριτήρια. Επιπλέον, στάθηκε στην ανάλυση των παραγόντων που μπορούν να καθορίσουν την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού και το ρόλο που έχουν τα κίνητρα αυτά στη παρακίνηση των ανθρώπων. Μέσω αυτής της έρευνας που πραγματοποιήθηκε με ερωτηματολόγιο, έγινε μια προσπάθεια να προσεγγιστούν άτομα από διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης, ηλικίας, ιδιότητας και εισοδήματος και να δώσουν την δική τους άποψη για το πόσο σημαντικά θεωρούν ορισμένα κριτήρια στον εργασιακό τους χώρο ή πόσο ικανοποιημένοι είναι από αυτά.

Γενικά, σε μία κλίμακα απαντήσεων από καθόλου έως πάρα πολύ, μερικοί από τους συμμετέχοντες είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τις οικονομικές αποδοχές του επαγγέλματος τους, την εργασία στην οποία βρίσκονται, την ασφάλεια που δέχονται, την υγιεινή, αλλά και την εκπαίδευση που μπορεί να τους παρέχει η εργασία τους ώστε να εξελιχθούν. Ένα σημείο που φαίνεται να απασχολεί αρκετά τους εργαζόμενους και οι απαντήσεις δεν ήταν πολύ θετικές, είναι η δυνατότητα εξέλιξης. Ενώ, λοιπόν, μπορεί να είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας και τις οικονομικές αποδοχές, αυτό που φαίνεται πως τους προβληματίζει σημαντικά είναι η δυνατότητα βελτίωσης και προόδου.

Ακόμη ένα αξιοσημείωτο στοιχείο θεωρείται η δυνατότητα για διάλειμμα που προσφέρει η εκάστοτε εργασία, όπως επίσης και η ησυχία στον εργασιακό χώρο. Για αρκετούς από τους συμμετέχοντες δεν είναι αρκετή και είναι ένα σημαντικό κριτήριο, καθώς τους βοηθά να συγκεντρωθούν και να είναι περισσότερο αποδοτικοί. Οι κοινωνικές σχέσεις μέσα στο χώρο εργασίας είναι αναμφισβήτητα απαραίτητο κριτήριο επίδρασης στην απόδοση του εργαζομένου. Μάλιστα αυτό το σημείο δεν αφορά μόνο την σχέση με τον προϊστάμενο, αλλά και την υποστήριξη που μπορεί να έχουν από αυτόν. Διακρίνεται, δηλαδή, ένα μοτίβο, στο οποίο οι εργαζόμενοι επενδύουν περισσότερο στη κοινωνική πλευρά της εργασίας, της αποδοχής από τα μεγαλύτερα στελέχη ιεραρχικά, αλλά και την συνεχή υποστήριξη τους. Βέβαια, βασίζονται αρκετά και στις φιλικές σχέσεις που μπορούν να αναπτύξουν μέσω της εργασίας τους. Άρα υπάρχει ένα γενικότερο κοινωνικό πλαίσιο, μια ανάγκη κοινωνικής αποδοχής στο περιβάλλον της εργασίας που επιθυμούν οι εργαζόμενοι.

Όσον αφορά τις συσχετίσεις μεταξύ φύλου, ιδιότητας και επαγγέλματος σε όσα κριτήρια δόθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου δεν υπάρχει επαρκής συσχέτιση με την τρίτη μεταβλητή. Στο φύλο παρατηρείται πως οι γυναίκες σε σύγκριση με τους άνδρες είναι πολύ περισσότερο ικανοποιημένες από τον τομέα της υγιεινής και της ασφάλειας. Στον τομέα της εκπαίδευσης οι κάτοχοι και διδακτορικού τίτλου, δηλαδή τα άτομα που έχουν την μεγαλύτερη και πληρέστερη εκπαίδευση από όλους, θεωρούν πολύ σημαντικό κριτήριο τον έπαινο, αλλά και τον καταμερισμό της εργασίας.

Άτομα που έχουν εκπληρώσει και την τριτοβάθμια εκπαίδευση, θεωρούν πως είναι αρκετά σημαντικό κριτήριο για την εργασία τους ο όγκος καθηκόντων που έχουν να εκπληρώσουν, ίσως γιατί μέσα και από την ακαδημαϊκή τους πορεία έχουν μάθει να λειτουργούν με αυτόν τον τρόπο, δηλαδή να διαμοιράζουν το πλήθος των εργασιών τους σύμφωνα με τις ανάγκες. Ιδιαίτερη ευαισθησία σε θέματα εκπαίδευσης, διαλειμμάτων και δημιουργίας φιλικών σχέσεων φαίνεται να έχουν άτομα που ακολούθησαν σπουδές ΙΕΚ. Επομένως, για κάθε εκπαιδευτική βαθμίδα υπάρχει και κάποιο διαφορετικό κριτήριο ή κριτήρια τα οποία ανήκουν σε παραπλήσιες κατηγορίες.

5.2 Προτάσεις

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την καρδιά μιας επιχείρησης και χωρίς αυτή, όπως και ο ανθρώπινος οργανισμός, δεν μπορεί να επιβιώσει. Θα πρέπει, λοιπόν, οι υπάλληλοι να κατακλύζονται από ένα κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον, ώστε η απόδοση να φτάνει πάντα στο μέγιστο βαθμό.

Επομένως, ο εργοδότης από τη δική του πλευρά, θα πρέπει να εξασφαλίσει ένα οργανωμένο, χωροταξικά, περιβάλλον, με σωστή επίπλωση και τον απαραίτητο εξοπλισμό, ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται οικεία και άνετα. Ακόμη, θα πρέπει να φροντίσει για κάποια άυλα στοιχεία, όπως για παράδειγμα η ποιότητα του φωτισμού, ο περιορισμός των θορύβων, ώστε να υπάρχει δυνατότητα για συγκέντρωση. Επιπροσθέτως, οι ανταμοιβές είναι ένα ισχυρό κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης. Συνεχίζοντας, οι εργοδότες – προϊστάμενοι, θα πρέπει να συμπεριφέρονται σαν ηγέτες. Δηλαδή, θα πρέπει να κατανοούν τα προβλήματα και τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού, να το καθοδηγούν, να το εκπαιδεύουν και να αναγνωρίζουν τον κόπο και την προσπάθεια του. Θα πρέπει να δημιουργείται ένα εργασιακό, αλλά και εμπιστοσύνης κλίμα.

Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να σέβονται και να εκτιμούν αυτά που τους προσφέρει το εργασιακό τους περιβάλλον και να προσπαθούν διαρκώς να εκπληρώνουν τα καθήκοντά τους. Να υιοθετούν τις συμβουλές των ανωτέρων και να υπάρχει κλίμα επικοινωνίας και εμπιστοσύνης με τους συναδέλφους. Τέλος, απαραίτητο συστατικό είναι η διάθεση ομαδικού πνεύματος.

Η προσφορά θετικών στοιχείων και από τις δύο πλευρές μπορεί να δημιουργήσει ένα ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον εργασίας, να αυξήσει την απόδοση και να φέρει τα καλύτερα αποτελέσματα.

Βιβλιογραφία

- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M. & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. London: Sage.
- Amundsen, S., & Martinsen, L. (2014). *Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale*. *The Leadership Quarterly*, 25, 487–511
- Awa, W. L., Plaumann, M., & Walter, U. (2010). *Burnout prevention: A review of intervention programs*. *Patient education and counseling*, 78(2), 184-190.

- Bakotić, D. (2016) «*Relationship between job satisfaction and organisational performance*», *Economic Research -Ekonomaska Istraživanja*, 29:1, 118-130
- Barry, A.F. (2000). Understanding and treating burnout in a changing culture, *Journal of clinical psychology*, 56(5): 590-591.
- Bosman, J., Rothmann, S., Buitendach, J.H. (2005). Job insecurity, burnout and work engagement: The impact of positive and negative affectivity, *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4): 48-56.
- Brooks, I., (2009) *Organisational Behaviour*, 4th ed., Pearson Education Ltd., England
- Clements-Croome, D., & Kaluarachchi, Y. (2000). Assessment and measurement of productivity. *Creating the productive workplace*, 15(11), 129-166.
- DeMato, D. S., & Curcio, C. C. (2004). Job satisfaction of elementary schoolcounselors: A new look. *Professional School Counseling*, 236-245.
- De Witte, H., (2005), Job Insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences, *Journal of Industrial Psychology*, 31(4) 1-6.
- Edwards, J., R., (2008). *Person-environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress*. *The Academy of Management Annals*, 2, 167-230.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*, 1st ed, SAGE Publications Ltd., London
- Freedman, A.D. (2009). *Statistical Models: Theory and Practice*. . Cambridge University Press, p. 26.
- Forehand, G. A. & Von Gilmer, H. (1964). *Environmental variation in studies of organizational behavior*. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.
- Fountoulakis, K. N., Grammatikopoulos, I. A., Koupidis, S. A., Siamouli, M., &Theodorakis, P. N. (2012). *Health and the financial crisis in Greece*. *The Lancet*, 379(9820), 1001-1002.
- Gao, J., Uchino, K., Inoue, M., & Ichinose, M. (2002). Prediction of climatic conditions in developing roadway with forcing auxiliary ventilation system. Control of thermal environmental conditions in locally ventilated working place(2nd Report). *Journal of the Mining and Materials Processing Institute of Japan*, 118(2), 1-6.

- Gewurtz, R. & Kirsh, B. (2009). *Disruption, disbelief and resistance: A meta-synthesis of disability in the workplace*. *Work*, 2009;34(1):33-44.
- Goetz, K., Berger, S., Gavartina, A., Zaroti, S., & Szecsenyi, J. (2015). How psychosocial factors affect well-being of practice assistants at work in general medical care?—a questionnaire survey. *BMC family practice*, 16(1), 166.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1967), *The Motivation to Work*, 2nd ed., Wiley, New York, NY.
- Houston D.J., (2000), Public-service Motivation: A Multivariate Test, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10, 4, 713–727.
- Kramer, M. & Schmalenberg, C. (2008). Confirmation of a healthy work environment. *Critical Care Nurse*, 28 : 56-64
- Kramer, M. Schmalenberg, C. & Maguire, P. (2010). Nine structures and leadership practices essentials for a magnetic (healthy) work environment. *Nursing Administration Quarterly*, 34 : 4-17.
- Lekka, S. Griffiths, A. Cox, T. (2003). *Work Organization and stress*, Institute of Work, Health and Organizations, WHO.
- Luthans F.(2002). The need and meaning of positive organizational behaviour. *Journal of Organizational Behavior* , 23:695–706.
- Manolopoulos D., (2008), Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9, September 2008, 1738–1762
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout*. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Mondy, R. & Martocchio, J. (2015). *Human Resource Management, Global Edition*. 14th ed. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Mullins L., (2005). *Management and Organizational Behaviour, ed.*, Harlow England: Prentice Hall.
- Olszewski, P.K. & Levine, A.S., (2007). *Central opioids and consumption of sweet tastants: when reward out weights homeostasis*, *Physiol Behav*, 91:506-512

- Omachonu, V., Ross, J. and Swift, J. (2005). *Principles of total quality*. London: Taylor & Francis.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review». *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389–416.
- Polychroniou, P. (2008), *Transformational Leadership and Work Motivation in Modern Organizations*, *Advances in Management*, 1(3), pp. 9-12.
- Porac, J. F. (1987). The job satisfaction questionnaire as a cognitive event: First-andsecond-order processes in affective commentary. *Research in personnel and human resources management*, 5, 51-102.
- Robbins, S. P., Judge, T., A. (2011). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, Εκδόσεις Κριτική.
- Rose, D. M., & Waterhouse, J. M. (2004). *Experiencing new public management: employee reaction to flexible work practices and performance management*. Industrial European Conference, Utrecht, Netherlands.
- Sackmann, S. A. (1991). *Cultural Knowledge in organizations: Exploring the collective mind*. Newbury Park, CA: Sage
- Schneider, B. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Shimizu, T., Mizoue, T., Kubota, S., Mishima, N., Nagata, S., (2003). *Relationship between burnout and communication skill training among Japanese hospital nurses: A pilot study*, *J Occup Health*, 45: 185-190
- Worthington, I. και Britton, C., (2006). *The Business Environment*, 5th ed., Pearson Education Ltd., England
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). *Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction*. *Work & stress*, 22(3), 277-294.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley
- Αντωνίου, Σ., (2002), Πηγές εργασιακού στρες, Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας, Αθήνα

- Βακόλα, Μ., Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*, Εκδόσεις Rosili.
- Ζαβλανός Μ., (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλη
- Ινστιτούτο Εργασίας (2021). *Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης Γ.Σ.Ε.Ε.*
- Ιορδάνογλου Δ., (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Νέες τάσεις και πρακτικές*, Εκδόσεις Κριτική.
- Κανελλόπουλος Χ. & Κατσιούλας Ε., (1983), *Μάνατζμεντ-αποτελεσματική διοίκηση : Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες: Θεωρία και πράξη*, Αθήνα: Β έκδοση.
- Κάντας, Α. (2009). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Καρακιουλάφη, Χ. (2012). *Εργασιακές Σχέσεις. Θεωρητικές Προσεγγίσεις και Εμπειρικά Ζητήματα*. Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση.
- Κουζής, Γ. & Κουτρούκης, Θ. *Εργασιακές Σχέσεις*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2009
- Κουρτίδης, Μ. (2006), *Εργασιακή Ικανοποίηση στην Ελλάδα*. Athens GSM - Nottingham Trent University.
- Μουστάκα, Ε., Ζάντος, Ι. & Κωνσταντινίδης, Θ. (2010). *Εκφάνσεις του Εργασιακού άγχους στην Ψυχική και τη Σωματική Υγεία*.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). «Μάνατζμεντ». Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα
- Ντάνος, Α., Μπούσλη, Ε. (2011). *Εργασιακές Σχέσεις και Θεσμοί*, Σύγχρονη Εκδοτική
- Ευροτύρη - Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων- Η πρόκληση του 21ου αι. στο εργασιακό περιβάλλον*, Θεσσαλονίκη, εκδ Ανίκουλα
- Πάλλα, Κ. (2019). *Θετικά Συναισθήματα: Πώς επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση;*
- Παπάνης, Ε. & Ρόντος, Κ. (2005). *Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης
- Παπάνης, Ε. (2007). “Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας”. *Ελληνική Κοινωνική Έρευνα – Greek Sosial Research*.
- Πατρινός, Δ. & Αναστασίου, Α. (2009). *Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Παπαζήση.

- Πετρίδου, Ε. (2011), *Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση*, Εκδόσεις Σοφία, 3η έκδοση.
- Πιπερόπουλος, Γ., (1999) *Εφαρμοσμένη Ψυχολογία*. Θεσσαλονίκη, εκδ. Ζυγός
- Πούρκος, Μ., (2001). *Ιδιοσυγκρασία και άγχος*. Επιστημονικές έρευνες και διαπιστώσεις.
- Ρεμόντη, Δ. (2005). *Παρακίνηση και κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον: Μη Χρηματικά Κίνητρα*.
- Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Rosili, Γέρακας Αττικής.
- Φαναριώτης, Π.(2001). *Διοίκηση Προσωπικού ‘Εισαγωγή στα Σύγχρονα Συστήματα Χειρισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού*. Εκδόσεις: Σταμούλη
- Χυτήρης, Λ., (2001) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα, εκδ. Interbooks

Πηγές

<https://ypergasias.gov.gr/afxisi-tou-katotatou-misthou-kai-imeromisthiou-kata-2-apo-1-is-ianouariou-2022/>

<https://firstup.io/blog/what-is-employee-communication-and-why-its-more-important-than-ever/>

<https://www.zoho.com/people/hrknowledgehive/6-major-factors-that-impact-employee-productivity.html>

https://www.businessdaily.gr/oikonomia/44594_protathlites-stin-ergasia-oi-ellines-doyleyoy-n-42-ores-tin-ebdomada

<https://entre.gr/thetika-sunaisthimata-pws-epirezoun>

<https://www.semifind.gr/news/view/Nea/7136/Thetika-Synaisthimata--Pos-epirezoy-n-tin-ergasiaki-ikanopoiisi-kai-apodosi>,

