
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»

**«ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ : ΚΙΝΗΤΡΑ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ»**

Γκλεζάκου Ευδοξία-Έβελιν

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας

Πειραιάς, 2018



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»

**«ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ : ΚΙΝΗΤΡΑ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ»**

Γκλεζάκου Ευδοξία-Έβελιν, Α.Μ.: ΟΔΥ/1610

Επιβλέπων: Ελευθερίου Κωνσταντίνος / Επίκουρος Καθηγητής / Πανεπιστήμιο
Πειραιά

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του
Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας

Πειραιάς, 2018

UNIVERSITY of PIRAEUS



**DEPARTMENT of
ECONOMICS**

M.Sc. in Health Economics and Management

**“HUMAN RESOURCES: MOTIVATION, EVALUATION
AND JOB SATISFACTION”**

Glezakou Evdoxia-Evelyn

Master Thesis submitted to the Department of Economics
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements
for the degree of M.Sc. in Health Economics & Management

Piraeus, 2018

Στονς γονείς μου

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας την παρούσα μεταπτυχιακή εργασία, θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες σε όσους βοήθησαν τόσο στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, όσο και κατά τη διάρκεια των σπουδών μου. Θα ήθελα να ευχαριστήσω πρώτα από όλους τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Ελευθερίου Κωνσταντίνο, για την ανάθεση και την επίβλεψη της μεταπτυχιακής μου εργασίας καθώς και για την άψογη συνεργασία και καθοδήγηση του σε όλη τη διάρκεια της εκπόνησης αυτής της εργασίας.

Θα ήθελα επίσης, να ευχαριστήσω τα μέλη της εξεταστικής επιτροπής, καθώς και όλους τους διδάσκοντες του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση της Υγείας» του Πανεπιστημίου Πειραιά για τις γνώσεις που μου παρείχαν.

Τέλος, επειδή με την εργασία αυτή ολοκληρώνονται και οι σπουδές μου ως μεταπτυχιακή φοιτήτρια, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την αμέριστη στήριξη που μου παρείχε όλα αυτά τα χρόνια.

«Ανθρώπινο δυναμικό : Κίνητρα, αξιολόγηση και εργασιακή ικανοποίηση»

Σημαντικοί Όροι: Ανθρώπινο δυναμικό, Αξιολόγηση, Εργασιακή ικανοποίηση, Κίνητρα

Περίληψη

Ο σκοπός του παρόντος εγγράφου είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του κινήτρου, της αξιολόγησης και της ικανοποίησης από την εργασία. Παρόλο που έχουν ήδη διεξαχθεί πολλές μελέτες σχετικά με τις παραπάνω μεταβλητές, ο ακριβής προσδιορισμός της σχέσης τους παραμένει αντικείμενο ακαδημαϊκής συζήτησης. Όσον αφορά τα κίνητρα, τα ευρήματά μας έδειξαν ότι τα χρήματα είναι πολύ πιο σημαντικά από άλλους παράγοντες. Ωστόσο, τα αποτελέσματά μας υποδεικνύουν ότι η αμοιβή δεν είναι ο μόνος παράγοντας που παρακινεί τους εργαζομένους. Επιπλέον, διαπιστώσαμε ότι η ικανοποίηση από την εργασία, η αξιολόγηση της εργασίας και τα κίνητρα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και είναι αλληλεξαρτώμενα. Όταν η ικανοποίηση από την εργασία και η απόδοση συνδέονται με την απόδοση της ομάδας εργασίας, τότε υπάρχει μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση που οδηγεί σε υψηλότερες επιδόσεις των εργαζομένων (αν και αυτό δεν συμβαίνει πάντα). Τέλος, η συνεργασία είναι το κλειδί για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, πράγμα που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να παραμείνουν απομονωμένοι, αλλά πρέπει να ενθαρρυνθούν να συνεργαστούν για την αποτελεσματική επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

«Human resources: Motivation, evaluation and job satisfaction»

Keywords: Evaluation, Human resources, Job satisfaction, Motivation

Abstract

The purpose of this paper is to investigate the relation between motivation, evaluation and job satisfaction. Although many studies have already been conducted on the above variables, the precise determination of their relationship remains a subject of academic debate. In terms of motivation, our findings showed that money is far more important than other factors. However, our results suggested that remuneration is not the only factor motivating workers. In addition, we found that job satisfaction, job evaluation and motivation interact with each other and are interdependent. When job satisfaction and performance are associated with the performance of the Working Group, then there is higher job satisfaction leading to higher performance of workers (although this is not always the case). Collaboration is the key to achieving the desired results, which means that employees must not remain isolated, but should be encouraged to cooperate for the effective achievement of the organizational objectives.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	ix
Περίληψη.....	xii
Abstract	xiii
Περιεχόμενα	xv
Κατάλογος Εικόνων	xvii
Κατάλογος Διαγραμμάτων	xix
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού	1
1.1 Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.....	1
1.2 Το ιστορικό για το ανθρώπινο δυναμικό	4
1.2.1 Η γέννηση και η ανάπτυξη της πειθαρχίας	5
1.3 Οι πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού	8
1.3.1 Η καριέρα ως ειδικός του ανθρώπινου δυναμικού	10
1.3.3 Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.....	13
1.4 Οι επαγγελματικές ενώσεις ανθρώπινου δυναμικού	15
1.5 Τα χαρακτηριστικά της κινητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.....	16
1.6 Η ανάπτυξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού	17
1.7 Τα κίνητρα που πρέπει να δίνονται στο ανθρώπινο δυναμικό	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Τα χαρακτηριστικά για τις θεωρίες κινήτρων	23
2.1 Εισαγωγή.....	23
2.2 Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow.....	25
2.3 Η θεωρία ERG του Alderfer.....	30
2.4 Η θεωρία του McClelland	31
2.5 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.....	34
2.6 Η θεωρία ενίσχυσης του Skinner	37
2.7 Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom.....	38
2.8 Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams	40
2.8 Η θεωρία των στόχων του Locke	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Τα χαρακτηριστικά της αξιολόγησης της απόδοσης	45
3.1 Τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης	45
3.2 Οι μέθοδοι της αξιολόγησης της απόδοσης	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Τα χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης	57
4.1 Εισαγωγή.....	57
4.2 Η εκτίμηση και η ιστορία της εργασιακής ικανοποίησης	58
4.3 Τα μοντέλα της εργασιακής ικανοποίησης.....	59
4.3.1 Τα χαρακτηριστικά της ικανοποίησης της εργασίας	62
4.4 Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.....	63
4.5 Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης	67
4.6 Οι σχέσεις και οι πρακτικές συνέπειες της εργασιακής ικανοποίησης	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Ερευνητικό μέρος.....	71
5.1 Η σύνδεση του θεωρητικού και του πρακτικού μέρους.....	71
5.2 Ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα.....	71
5.3 Η μεθοδολογία και το δείγμα	73
5.4 Η στατιστική ανάλυση	74
5.5 Τα αποτελέσματα έρευνας.....	75
5.6 Συζήτηση αποτελεσμάτων.....	100
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	103
Βιβλιογραφία.....	105
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	105
Ελληνική Βιβλιογραφία	113
Παραρτήματα	115
Παράρτημα 1-Έντυπο συγκατάθεσης συμμετοχής στην έρευνα	115
Παράρτημα 2- Ερωτηματολόγιο	116

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1 : Οι θεωρίες των κινήτρων.....	24
Εικόνα 2 : Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow.	29
Εικόνα 3 : Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.	34
Εικόνα 4 : Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom.	39
Εικόνα 5 : Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams.	40
Εικόνα 6 : Παραδείγματα των εισροών και των αποτελεσμάτων στη θεωρία της ισότητας.	41
Εικόνα 7 : Η διαδικασία κινήτρου σύμφωνα με τη θεωρία του καθορισμού στόχων.	44

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1 : Το φύλο των ερωτώμενων.....	75
Διάγραμμα 2 : Η ηλικιακή ομάδα των ερωτώμενων.....	76
Διάγραμμα 3 : Το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτώμενων.....	77
Διάγραμμα 4 : Η οικογενειακή κατάσταση των ερωτώμενων.	78
Διάγραμμα 5 : Τα έτη εργασίας των εργαζομένων.....	79
Διάγραμμα 6 : Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία.....	80
Διάγραμμα 7 : Το ωράριο εργασίας των εργαζομένων.	81
Διάγραμμα 8 : Η ικανοποίηση από τον χώρο εργασίας.	82
Διάγραμμα 9 : Η επιθυμία για εργασία στον συγκεκριμένο οργανισμό.	83
Διάγραμμα 10 : Η παροχή κινήτρων για περαιτέρω εξέλιξη.	84
Διάγραμμα 11 : Ο χρόνος παροχής των κινήτρων.	85
Διάγραμμα 12 : Η ισοδυναμία των κινήτρων με τις δυνατότητες των εργαζομένων.	86
Διάγραμμα 13 : Οι προσπάθειες για την κάλυψη αναγκών στον εργασιακό χώρο.	87
Διάγραμμα 14 : Ο καθημερινός όγκος εργασίας.....	88
Διάγραμμα 15 : Η μελλοντική εξέλιξη στην εργασία.	89
Διάγραμμα 16 : Η ικανοποίηση του συνόλου των εργαζομένων.	90
Διάγραμμα 17 : Οι προτάσεις των εργαζομένων στον προϊστάμενο για τη βελτίωση του τρόπου εργασίας.	91
Διάγραμμα 18 : Η συμβολή της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο.....	92
Διάγραμμα 19 : Ο σημαντικότερος παράγοντας της εργασίας.	93
Διάγραμμα 20 : Η παροχή κινήτρων από τον οργανισμό.	94
Διάγραμμα 21 : Η διεξαγωγή του ελέγχου στον οργανισμό.	95
Διάγραμμα 22 : Η διεξαγωγή του συστηματικού ελέγχου για τη βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων στον οργανισμό.	96
Διάγραμμα 23 : Ο φόβος της αξιολόγησης/ελέγχου.	97
Διάγραμμα 24 : Ο φόβος της αξιολόγησης και οι δυνατότητες των εργαζομένων.	98

Διάγραμμα 25 : Η αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων 99

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού

1.1 Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει στην καλύτερη οργάνωση των ανθρωπίνων πόρων, δηλαδή του εργατικού δυναμικού μιας παραγωγικής μονάδας, ώστε να καταστεί τελικά εφικτός ο άριστος συνδυασμός των παραγωγικών συντελεστών στο σύνολό τους (Allahverdi, et al. 2010).

Οι στόχοι τους οποίους προσπαθεί να επιτύχει κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η αύξηση της παραγωγικότητας, η παροχή αγαθών υψηλής ποιότητας, και η αποδοτικότητα. Για να επιτευχθούν όλα αυτά, θα πρέπει οι ανθρώπινοι πόροι να δραστηριοποιηθούν σωστά, για να αξιοποιηθούν αποτελεσματικότερα όλοι οι διαθέσιμοι συντελεστές παραγωγής (Pukienė & Škudienė, 2016).

Γενικότερα, η ανάγκη σωστής και αποτελεσματικής διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων υπαγορεύεται ουσιαστικά από τις δύο ακόλουθες αιτίες (Fallahi & Sojoudi, 2011) :

- Το υψηλό εργασιακό κόστος που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, ιδιαίτερα σε χώρες της Ευρώπης, όπως και στην Ελλάδα, δεδομένου ότι οι εργασιακές δαπάνες χαρακτηρίζονται ως ένα από τα πιο υψηλά λειτουργικά κόστη. Καθώς η ανταγωνιστικότητα σε όλους τους τομείς αυξάνει σε παγκόσμιο επίπεδο, με κύριο αντίπαλο την Κίνα, και ορισμένες ακόμη ασιατικές χώρες, όπου το εργασιακό κόστος είναι πολύ χαμηλό, γίνονται προσπάθειες για την εξεύρεση μεθόδων, ώστε η συμβολή των εργαζομένων σε όλες τις διαδικασίες μιας παραγωγικής μονάδας να είναι η μέγιστη δυνατή.

- Οι αλλαγές που συντελούνται παγκοσμίως, έχουν σοβαρό αντίκτυπο στη στρατηγική των επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, οι τελευταίες θα πρέπει να αντιδρούν άμεσα και με ευελιξία, προσαρμόζοντας τις πολιτικές τους και διαφοροποιώντας τα συστήματα διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Οι αναγκαίες αυτές αλλαγές, επιβάλλονται στη συγκεκριμένη περίπτωση από τον διεθνή και εθνικό ανταγωνισμό, που είναι συνέπεια της παγκοσμιοποίησης, των συγχωνεύσεων, της εισαγωγής νέων τεχνολογιών, της αυτοματοποίησης καθώς και της αναδιοργάνωσης των επιχειρήσεων και της εθνικής και ευρωπαϊκής νομοθεσίας.

Προς αυτή την κατεύθυνση λοιπόν, κρίνονται απαραίτητες οι εξής ενέργειες (Abstein, et al. 2014) :

- Προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων
- Ανάλυσης της εργασίας
- Προσέλκυση και επιλογή των υποψηφίων
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων
- Αμοιβές εργαζομένων
- Αξιολόγηση της απόδοσης
- Εργασιακές σχέσεις
- Υγιεινή και ασφάλεια

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι η στρατηγική προσέγγιση για την αποτελεσματική διαχείριση των εργαζομένων στον οργανισμό, ώστε να βοηθήσουν την επιχείρηση να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που συνήθως αναφέρεται ως τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και έχει σχεδιαστεί για να μεγιστοποιεί την απόδοση των εργαζομένων στην εξυπηρέτηση των στρατηγικών στόχων του εργοδότη (Nie, 2009).

Ο υπεύθυνος του ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται πρωτίστως με τη διαχείριση των ατόμων εντός της επιχείρησης, με επίκεντρο τις πολιτικές και τα συστήματα. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνα για την επίβλεψη του σχεδιασμού των εργαζομένων, των προσλήψεων των εργαζομένων, της κατάρτισης και της

ανάπτυξης, της αξιολόγησης των επιδόσεων και της επιβράβευσης. Ο υπεύθυνος του ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται επίσης με την οργανωτική αλλαγή και τις εργασιακές σχέσεις, δηλαδή με την εξισορρόπηση των οργανωτικών πρακτικών με τις απαιτήσεις που προκύπτουν από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και τους κυβερνητικούς νόμους (Chang, et al. 2013).

Ο ανθρώπινος πόρος επικεντρώνεται στην μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού διαχειρίζονται το ανθρώπινο κεφάλαιο ενός οργανισμού και επικεντρώνονται στην εφαρμογή πολιτικών και διαδικασιών. Μπορούν να ειδικευτούν στην πρόσληψη, την κατάρτιση, τις σχέσεις των εργαζομένων ή τα οφέλη (Ngo & Loi, 2008).

Οι επαγγελματίες κατάρτισης και ανάπτυξης διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται και έχουν συνεχή ανάπτυξη. Αυτό γίνεται μέσω προγραμμάτων κατάρτισης, αξιολογήσεων επιδόσεων και προγραμμάτων ανταμοιβής. Οι σχέσεις των εργαζομένων αντιμετωπίζουν τις ανησυχίες των εργαζομένων, όπως σε περιπτώσεις που αφορούν παρενόχληση ή διακρίσεις. Κάποιος σε παροχές αναπτύσσει δομές αποζημίωσης, προγράμματα οικογενειακής άδειας, εκπτώσεις και άλλα οφέλη που μπορούν να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι (Chen & Li, 2015).

Από την άλλη πλευρά του πεδίου είναι οι γενικοί ανθρώπινοι πόροι ή οι επιχειρηματικοί εταίροι. Αυτοί οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσαν να εργάζονται σε όλους τους τομείς ή να είναι εκπρόσωποι εργασιακών σχέσεων που εργάζονται με συνδικαλισμένους εργαζόμενους. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι προϊόν του κινήματος των ανθρώπινων σχέσεων στις αρχές του 20ού αιώνα, όταν οι ερευνητές άρχισαν να τεκμηριώνουν τρόπους για τη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας μέσω της στρατηγικής διαχείρισης του εργατικού δυναμικού (Kumari & Pradhan, 2014).

Αρχικά κυριάρχησε η συναλλακτική εργασία, όπως η διαχείριση μισθοδοσίας και παροχών, αλλά λόγω της παγκοσμιοποίησης, της ενοποίησης των επιχειρήσεων, των τεχνολογικών εξελίξεων και της περαιτέρω έρευνας, το ανθρώπινο δυναμικό από το 2015 επικεντρώνεται σε στρατηγικές πρωτοβουλίες όπως οι συγχωνεύσεις και

εξαγορές, η διαχείριση ταλέντων, ο διαδοχικός σχεδιασμός, οι βιομηχανικές και εργασιακές σχέσεις και η πολυμορφία και ένταξη (Eenink, 2012).

Στο σημερινό παγκόσμιο περιβάλλον εργασίας, οι περισσότερες εταιρείες επικεντρώνονται στη μείωση του κύκλου εργασιών των υπαλλήλων και στη διατήρηση του ταλέντου και της γνώσης που κατέχουν οι εργαζόμενοι τους. Η νέα πρόσληψη όχι μόνο συνεπάγεται σε υψηλό κόστος αλλά αυξάνει επίσης τον κίνδυνο να μην είναι σε θέση ο νεοφερμένος να αντικαταστήσει το πρόσωπο που εργάστηκε σε μια θέση πριν. Τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων προσπαθούν να προσφέρουν οφέλη που θα προσελκύσουν τους εργαζόμενους, μειώνοντας έτσι τον κίνδυνο απώλειας της εταιρικής γνώσης (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008).

1.2 Το ιστορικό για το ανθρώπινο δυναμικό

Ο τομέας των ανθρωπίνων πόρων εξελίχθηκε πρώτος στον 18ο αιώνα στην Ευρώπη. Χτίστηκε σε μια απλή ιδέα από τον Robert Owen (1771-1858) και τον Charles Babbage (1791-1871) κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης. Αυτοί οι άνδρες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι ανθρωποί ήταν κρίσιμοι για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Εξέφρασαν τη σκέψη ότι η ευημερία των εργαζόμενων οδήγησε σε τέλεια δουλειά, όμως χωρίς υγιείς εργαζόμενους, ο οργανισμός δεν θα επιβιώσει (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

Η υπεύθυνος του ανθρώπινου δυναμικού εμφανίστηκε ως ένα συγκεκριμένο πεδίο στις αρχές του 20ου αιώνα, επηρεασμένος από τον Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Ο Taylor διερεύνησε αυτό που ονόμασε «επιστημονική διαχείριση», προσπαθώντας να βελτιώσουν την οικονομική αποδοτικότητα στις θέσεις εργασίας της παραγωγής. Επέστρεψε τελικά σε μία από τις βασικές εισροές στη διαδικασία κατασκευής-έρευνας που προκαλεί την εργασία στην παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού (Jorgensen, et al. 2009).

Εν τω μεταξύ, στην Αγγλία, ο Myers, εμπνευσμένος από τα απροσδόκητα προβλήματα μεταξύ των στρατιωτών που είχαν τρομάξει τους στρατηγούς και

πολιτικούς κατά τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο του 1914-1918, ίδρυσε το Εθνικό Ινστιτούτο Βιομηχανικής Ψυχολογίας (NIIP) το 1921 (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Με αυτόν τον τρόπο έθεσε σπόρους για το κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων. Αυτό το κίνημα, και στις δύο πλευρές του Ατλαντικού, στηρίχθηκε στην έρευνα του Elton Mayo (1880-1949) και άλλων για να τεκμηριώσει μέσα από τις μελέτες Hawthorne (1924-1932) και άλλες μελέτες πώς τα διάφορα ερεθίσματα αυξάνουν την απόδοση πιο παραγωγικών εργαζομένων, ανεξάρτητα από την οικονομική αποζημίωση και τις συνθήκες εργασίας (Karlsson, 2013).

Οι εργασίες του Abraham Maslow (1908-1970), του Kurt Lewin (1890-1947), του Max Weber (1864-1920), του Frederick Herzberg (1923-2000) και του David McClelland (1917-1998) και η οργανωτική ψυχολογία, η οργανωτική συμπεριφορά και η οργανωτική θεωρία, ερμηνεύτηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να διεκδικούν περαιτέρω νομιμοποίηση για μια εφαρμοσμένη πειθαρχία (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

1.2.1 Η γέννηση και η ανάπτυξη της πειθαρχίας

Μέχρι τη στιγμή που υπήρχαν αρκετά θεωρητικά στοιχεία για να γίνει μια επιχειρησιακή υπόθεση για στρατηγική διαχείριση του εργατικού δυναμικού, αλλαγές στο επιχειρηματικό τοπίο και στη δημόσια πολιτική, είχε μετατραπεί η σχέση εργοδότη-υπαλλήλου και η πειθαρχία έγινε επίσημη ως «βιομηχανικές και εργασιακές σχέσεις» (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

To 1913 ένας από τους παλαιότερους γνωστούς επαγγελματικούς συλλόγους ανθρώπινου δυναμικού, το Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), ξεκίνησε στην Αγγλία ως Ένωση Εργαζομένων Κοινωνικής Ευημερίας, όπου άλλαξε το όνομά της μια δεκαετία αργότερα στο Ινστιτούτο Εργαζομένων της Βιομηχανικής Ευημερίας και πάλι την επόμενη δεκαετία στο Ινστιτούτο Διαχείρισης Εργασίας πριν εγκαταστήσει το σημερινό της όνομα το 2000 (Kohli, 2013).

Ομοίως, στις Ηνωμένες Πολιτείες, το πρώτο ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης παγκοσμίως αφιερωμένο στις σπουδές στο χώρο εργασίας, η Σχολή Βιομηχανικών και Εργασιακών Σχέσεων, σχηματίστηκε στο Πανεπιστήμιο Cornell το 1945. Το 1948 αυτό που αργότερα θα γινόταν το μεγαλύτερο επαγγελματικό σωματείο Ανθρώπινου Δυναμικού, η Εταιρεία για τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM), διαμορφώθηκε ως η Αμερικανική Εταιρεία Προσωπικού Διοίκησης (ASPA) (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Στη Σοβιετική Ένωση, εν τω μεταξύ, η χρήση του παρελθόντος του Στάλιν, που ασκείτο μέσω του «τμήματος ανθρώπινου δυναμικού» που ισοδυναμεί με το μπολσεβίκικο κόμμα, του Orgburo, απέδειξε την αποτελεσματικότητα και την επιρροή των πολιτικών και πρακτικών για τους ανθρώπινους πόρους (Kozica & Kaiser, 2012).

Κατά τη διάρκεια του δεύτερου μισού του 20ού αιώνα, η συμμετοχή των συνδικάτων μειώθηκε σημαντικά, ενώ η διαχείριση του εργατικού δυναμικού εξακολούθησε να επεκτείνει την επιρροή της στους οργανισμούς. Στις ΗΠΑ, χρησιμοποιήθηκε η φράση "βιομηχανικές και εργασιακές σχέσεις" η συλλογική εκπροσώπηση και πολλές εταιρείες άρχισαν να αναφέρονται στο επάγγελμα του πρωτοπόρου των ανθρωπίνων δικαιωμάτων ως "διοίκηση του προσωπικού". Πολλές τρέχουσες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού προέκυψαν από τις ανάγκες των εταιρειών της δεκαετίας του 1950 να αναπτύξουν και να διατηρήσουν το ταλέντο (Μπόγκα, 2003).

Στα τέλη του 20ου αιώνα, η πρόοδος στις μεταφορές και τις επικοινωνίες διευκόλυνε σημαντικά την κινητικότητα και τη συνεργασία του εργατικού δυναμικού. Οι εταιρίες άρχισαν να βλέπουν τους εργαζόμενους ως περιουσιακά στοιχεία. Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων έγινε επομένως ο κυρίαρχος όρος για τη λειτουργία (Kumari & Pradhan, 2014).

Η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου χρησιμοποιείται μερικές φορές συνώνυμο με τους ανθρώπινους πόρους, αν και το "ανθρώπινο κεφάλαιο" συνήθως αναφέρεται σε μια πιο στενή άποψη των ανθρώπινων πόρων. Ομοίως, άλλοι όροι που χρησιμοποιούνται μερικές φορές για να περιγράψουν το πεδίο περιλαμβάνουν την «οργανωτική διαχείριση», τη «διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού», τη «διαχείριση

ταλέντων», τη «διαχείριση προσωπικού» και απλά τη «διοίκηση ανθρώπων» (Κατσαλής & Τσώκος, 2009).

1.3 Οι πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού

Ο Dave Ulrich αναφέρει τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού όπου είναι η ευθυγράμμιση της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού και της επιχειρηματικής στρατηγικής, ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών οργάνωσης, η ακρόαση και η ανταπόκριση των εργαζομένων και η διαχείριση του μετασχηματισμού και της αλλαγής (Ngo & Loi, 2008).

Σε μακροοικονομικό επίπεδο, ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνος για την εποπτεία της ηγετικής οργάνωσης και του πολιτισμού. Ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού διασφαλίζει επίσης τη συμμόρφωση με τους νόμους για την απασχόληση και την εργασία, οι οποίοι διαφέρουν γεωγραφικά και συχνά εποπτεύουν την υγεία και την ασφάλεια (Δημούτσος, 2006).

Σε περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι επιθυμούν και έχουν νομική εξουσιοδότηση να τηρούν μια συλλογική σύμβαση, το ανθρώπινο δυναμικό λειτουργεί επίσης ως κύριος σύνδεσμος της εταιρείας με τους εκπροσώπους του εργαζομένου (συνήθως μια συνδικαλιστική οργάνωση). Κατά συνέπεια, το ανθρώπινο δυναμικό, συνήθως μέσω εκπροσώπων, ασχολείται με την άσκηση πίεσης με κυβερνητικές υπηρεσίες (Nie, 2009).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει τέσσερις βασικές λειτουργίες όπου είναι η στελέχωση, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, τα κίνητρα και η συντήρηση. Η στελέχωση είναι η πρόσληψη και επιλογή υποψηφίων εργαζομένων, η οποία γίνεται μέσω συνεντεύξεων, εφαρμογών, δικτύωσης κλπ. Η κατάρτιση και η ανάπτυξη είναι το επόμενο βήμα σε μια συνεχή διαδικασία κατάρτισης και ανάπτυξης ικανών και προσαρμοσμένων υπαλλήλων. Ενώ, το κίνητρο θεωρείται ως το κλειδί για τη διατήρηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Μάρκοβιτς, 2002).

Αυτή η λειτουργία μπορεί να περιλαμβάνει τα οφέλη των εργαζομένων, τις εκτιμήσεις απόδοσης και τις ανταμοιβές. Η τελευταία λειτουργία της συντήρησης περιλαμβάνει τη διατήρηση της αφοσίωσης των εργαζομένων από την επιχείρηση. Τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων έχουν το ρόλο να διασφαλίσουν ότι αυτές οι ομάδες

μπορούν να λειτουργήσουν και ότι οι άνθρωποι μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ πολιτισμών και διασυνοριακά (Pukienė & Škudienė, 2016).

Η πειθαρχία μπορεί επίσης να ασχοληθεί με τη διαχείριση της κινητικότητας, ειδικά για τους εκπατρισμένους, όπου και συχνά εμπλέκεται στη διαδικασία συγχώνευσης και εξαγοράς. Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται γενικά ως λειτουργία υποστήριξης της επιχείρησης, συμβάλλοντας στην ελαχιστοποίηση του κόστους και στη μείωση του κινδύνου (Ιορδάνογλου, 2008).

Στις επιχειρήσεις εκκίνησης, εκπαιδευμένοι επαγγελματίες μπορούν να εκτελούν καθήκοντα ανθρώπινου δυναμικού. Σε μεγαλύτερες εταιρείες, μια ολόκληρη λειτουργική ομάδα είναι συνήθως αφιερωμένη στην πειθαρχία, με προσωπικό που ειδικεύεται σε διάφορα καθήκοντα ανθρώπινου δυναμικού και λειτουργική ηγεσία που συμμετέχει στη στρατηγική λήψη αποφάσεων σε όλη την επιχείρηση. Για να εκπαιδεύσουν τους επαγγελματίες για το επάγγελμα, τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι επαγγελματικές ενώσεις και οι εταιρείες έχουν θεσπίσει προγράμματα σπουδών ειδικά για τα καθήκοντα της λειτουργίας (Allahverdi, et al. 2010).

Οι ακαδημαϊκές και οι επαγγελματικές οργανώσεις μπορούν να εκδίδουν δημοσιεύσεις ειδικά για το συγκεκριμένο τομέα. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι επίσης τομέας έρευνας που είναι δημοφιλής στους τομείς της διαχείρισης και της βιομηχανικής / οργανωτικής ψυχολογίας, με τα ερευνητικά άρθρα που εμφανίζονται σε πολλά ακαδημαϊκά περιοδικά (Κατσανέβας & Τσιαπαρίκου, 2013).

1.3.1 Η καριέρα ως ειδικός του ανθρώπινου δυναμικού

Υπάρχουν μισό εκατομμύριο επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού στις Ηνωμένες Πολιτείες και εκατομμύρια επαγγελματίες παγκοσμίως. Ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού ή Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού είναι το ανώτατο στέλεχος ανθρώπινου δυναμικού στις περισσότερες εταιρείες. Συνήθως αναφέρει απευθείας στον Διευθύνοντα Σύμβουλο και συνεργάζεται με το Διοικητικό Συμβούλιο στη διαδοχή του Διευθύνοντος Συμβούλου (Fallahi & Sojoudi, 2011).

Εντός των εταιρειών, οι θέσεις του ανθρώπινου δυναμικού ανήκουν γενικά σε μία από τις δύο κατηγορίες όπου είναι ο γενικός και ο ειδικός. Οι γενικοί υποστηρίζουν τους υπαλλήλους άμεσα με τις ερωτήσεις, τα παράπονά τους και εργάζονται σε μια σειρά έργων μέσα στον οργανισμό. Οι ευθύνες των γενικών διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να ποικίλουν ευρέως ανάλογα με τις ανάγκες του εργοδότη τους. Οι ειδικοί, αντίθετα, εργάζονται σε μια συγκεκριμένη λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

Μερικοί επαγγελματίες περνούν μια ολόκληρη σταδιοδρομία είτε ως γενικός είτε ως εξειδικευμένος, ενώ άλλοι θα αποκτήσουν εμπειρίες από το καθένα και θα επιλέξουν ένα μονοπάτι αργότερα. Η θέση του HR Manager έχει επιλεγεί ως μία από τις καλύτερες θέσεις εργασίας στις ΗΠΑ, καταλαμβάνοντας την 4η θέση από το CNN Money το 2006 και καταλαμβάνοντας την 20η θέση από τον ίδιο οργανισμό το 2009, λόγω της αμοιβής του, της προσωπικής του ικανοποίησης, της ασφάλειας της θέσης εργασίας, τη μελλοντική ανάπτυξη και το όφελος για την κοινωνία (Abstein, et al. 2014).

Η παροχή συμβουλών σε ανθρώπινους πόρους είναι μια σχετική πορεία σταδιοδρομίας όπου τα άτομα μπορούν να εργαστούν ως σύμβουλοι σε εταιρείες και να ολοκληρώσουν εργασίες που ανατίθενται εξωτερικά από εταιρείες. Το 2007, υπήρχαν 950 συμβουλευτικές υπηρεσίες σε παγκόσμιο επίπεδο, αποτελώντας μια αγορά 18,4 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Οι κορυφαίες πέντε εταιρείες παραγωγής εσόδων ήταν η Mercer, η Ernst & Young, η Deloitte, η Watson Wyatt (τώρα μέρος των Towers Watson), η Aon (που συγχωνεύθηκε τώρα με την Hewitt) και η PwC

consulting. Για το 2010, η διαβούλευση με τα ανθρώπινα δυναμικά κατέλαβε την 43η θέση καλύτερη δουλειά στην Αμερική από το CNN Money (Chang, et al. 2013).

Ορισμένα άτομα με διδακτορικά σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού και συναφείς τομείς, όπως η βιομηχανική και οργανωτική ψυχολογία και η διαχείριση, είναι καθηγητές που διδάσκουν τις αρχές ανθρώπινου δυναμικού σε κολέγια και πανεπιστήμια. Πολλοί καθηγητές διεξάγουν έρευνα σε θέματα που εμπίπτουν στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η οικονομική αποζημίωση, η πρόσληψη και η κατάρτιση (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

1.3.2 Οι εικονικοί ανθρώπινοι πόροι, η ηλεκτρονική πρόσληψη και τα πληροφοριακά συστήματα του ανθρώπινου δυναμικού

Η τεχνολογία έχει σημαντικό αντίκτυπο στις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού. Οι ανθρώπινοι πόροι μεταβαίνουν σε ένα πιο εξειδικευμένο επάγγελμα επειδή η χρήση της τεχνολογίας καθιστά τις πληροφορίες πιο προσιτές σε ολόκληρο τον οργανισμό, εξαλείφει το χρόνο να κάνει διοικητικά καθήκοντα, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να λειτουργούν παγκοσμίως και μειώνει το κόστος (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Η τεχνολογία των πληροφοριών έχει βελτιώσει τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στους ακόλουθους τομείς (Chen & Li, 2015) :

- Η πρόσληψη επηρεάστηκε κυρίως από την τεχνολογία των πληροφοριών. Στο παρελθόν, οι υπεύθυνοι προσλήψεων βασίστηκαν στην εκτύπωση σε δημοσιεύσεις και από στόμα σε στόμα για να καλύψουν ανοικτές θέσεις. Οι επαγγελματίες του τομέα των ανθρώπινων πόρων δεν μπόρεσαν να δημοσιεύσουν δουλειά σε περισσότερες από μία τοποθεσίες και δεν είχαν πρόσβαση σε εκατομμύρια ανθρώπους, με αποτέλεσμα να αφαιρεθεί και να κουραστεί η διάρκεια των νέων μισθώσεων.

- Με τη χρήση εργαλείων ηλεκτρονικής στρατολόγησης, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να δημοσιεύουν εργασίες και να παρακολουθούν τους υποψήφιους για χιλιάδες θέσεις εργασίας σε διάφορες τοποθεσίες σε ένα μόνο μέρος. Οι ανατροφοδοτήσεις συνεντεύξεων και η επιβίβαση μπορούν να προβληθούν στο Internet. Αυτό βοηθά τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού να παρακολουθούν όλες τις ανοιχτές θέσεις εργασίας και τους αιτούντες με τρόπο που είναι πιο γρήγορος και ευκολότερος από πριν.
- Η ηλεκτρονική στρατολόγηση συμβάλλει επίσης στην εξάλειψη των περιορισμών της γεωγραφικής θέσης. Οι θέσεις εργασίας μπορούν να αναρτηθούν και να προβληθούν από οποιονδήποτε με πρόσβαση στο Internet. Εκτός από τις πύλες προσέλκυσης, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν μια παρουσία στα κοινωνικά μέσα που τους επιτρέπει να προσελκύουν εργαζόμενους μέσω του Internet. Στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να κατασκευάσουν το εμπορικό σήμα της εταιρείας, δημοσιεύοντας ειδήσεις για την εταιρεία και φωτογραφίες εταιρικών εκδηλώσεων.

Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού χειρίζονται γενικά μεγάλα ποσά χαρτιού σε καθημερινή βάση. Αυτή η γραφειοκρατία μπορεί να είναι οτιδήποτε από αίτημα μεταφοράς υπηρεσίας προς το εμπιστευτικό φορολογικό έντυπο ενός υπαλλήλου (Eenink, 2012).

Τα έντυπα πρέπει να βρίσκονται σε φάκελο για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η χρήση των Πληροφοριακών Συστημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS) επέτρεψε στις επιχειρήσεις να αποθηκεύουν και να ανακτούν αρχεία σε ηλεκτρονική μορφή για άτομα μέσα στον οργανισμό για να έχουν πρόσβαση όταν χρειάζεται (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Αυτό εξαλείφει χιλιάδες αρχεία και ελευθερώνει χώρο μέσα στο γραφείο. Ένα άλλο πλεονέκτημα του HRIS είναι ότι επιτρέπει την πρόσβαση σε πληροφορίες με πιο

έγκαιρο τρόπο. Τα αρχεία είναι προσβάσιμα μέσα σε δευτερόλεπτα μέσω του HRIS (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008).

Έχοντας όλες τις πληροφορίες σε ένα μέρος επιτρέπει επίσης στους επαγγελματίες να αναλύουν τα δεδομένα πιο γρήγορα και σε πολλές τοποθεσίες, επειδή οι πληροφορίες βρίσκονται σε κεντρική θέση. Παραδείγματα ορισμένων Πληροφοριακών Συστημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού είναι τα PeopleSoft, MyTime, SAP, Timeco και JobsNavigator (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

1.3.3 Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού

Η τεχνολογία επιτρέπει στους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού να εκπαιδεύουν τα νέα μέλη του προσωπικού με πιο αποτελεσματικό τρόπο. Αυτό δίνει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να έχουν πρόσβαση σε προγράμματα επιβίβασης και εκπαίδευσης από οπουδήποτε. Η κατάρτιση σε εικονικές αίθουσες διδασκαλίας επιτρέπει στους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να εκπαιδεύουν γρήγορα μεγάλο αριθμό εργαζομένων και να αξιολογούν την πρόοδό τους μέσω προγραμμάτων ηλεκτρονικών δοκιμών (Jorgensen, et al. 2009).

Ορισμένοι εργοδότες επιλέγουν να ενσωματώσουν έναν εκπαιδευτή με εικονική εκπαίδευση, ώστε οι νέοι μισθωτοί να λαμβάνουν εκπαίδευση που θεωρείται ζωτικής σημασίας για το ρόλο. Οι εργαζόμενοι μπορούν να αποκτήσουν τον έλεγχο της δικής τους εκμάθησης και ανάπτυξης, προβαίνοντας σε κατάρτιση σε χρόνο και τόπο της επιλογής τους, γεγονός που μπορεί να τους βοηθήσει να διαχειριστούν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Μπόγκα, 2003).

Οι διαχειριστές έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν την κατάρτιση μέσω του Internet, γεγονός που μπορεί να συμβάλει στη μείωση της απόλυσης στην κατάρτιση καθώς και στο κόστος εκπαίδευσης. Το Skype, οι εικονικές συνομιλίες και οι διαδραστικοί χώροι κατάρτισης αποτελούν πόρους που επιτρέπουν μια τεχνολογική προσέγγιση στην εκπαίδευση σε θέματα του ανθρώπινου δυναμικού (Karlsson, 2013).

1.4 Οι επαγγελματικές ενώσεις ανθρώπινου δυναμικού

Υπάρχουν αρκετές επαγγελματικές ενώσεις, μερικές από τις οποίες προσφέρουν εκπαίδευση και πιστοποίηση. Η Εταιρεία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία εδρεύει στις Ηνωμένες Πολιτείες, είναι η μεγαλύτερη επαγγελματική ένωση αφιερωμένη στο ανθρώπινο δυναμικό με περισσότερα από 285.000 μέλη σε 165 χώρες (Kohli, 2013).

Προσφέρει μια σειρά από πιστοποιήσεις Professional in Human Resources (PHR) μέσω του Ινστιτούτου Πιστοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Το Chartered Institute of Personnel and Development, με έδρα την Αγγλία, είναι ο παλαιότερος επαγγελματικός σύλλογος ανθρώπινου δυναμικού, όπου ο σύλλογος ιδρύθηκε το 1918 (Κατσαλής & Τσώκος, 2009).

Αρκετοί σύλλογοι εξυπηρετούν εξειδικευμένες θέσεις εντός του Ανθρώπινου Δυναμικού. Το Ινστιτούτο Προσλήψεων (IOR) είναι μια επαγγελματική ένωση προσλήψεων, προσφέροντας εκπαίδευση, υποστήριξη και κατάρτιση των μελών. Το World at Work επικεντρώνεται σε "συνολικές ανταμοιβές" (δηλ. Αποζημίωση, παροχές, διάρκεια ζωής, απόδοση, αναγνώριση και εξέλιξη της σταδιοδρομίας), προσφέροντας αρκετές πιστοποιήσεις και προγράμματα κατάρτισης σχετικά με την αμοιβή και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Άλλες εξειδικευμένες ενώσεις περιλαμβάνουν την American Society for Training & Development and Recognition Professionals International (Kozica & Kaiser, 2012).

Μια ακαδημαϊκή οργάνωση που σχετίζεται με το HR είναι η Ακαδημία Διοίκησης που διαθέτει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η διαίρεση αφορά την εξεύρεση τρόπων βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Η Ακαδημία δημοσιεύει διάφορα περιοδικά αφιερωμένα εν μέρει στην έρευνα για τον τομέα των ανθρώπινων πόρων, συμπεριλαμβανομένης της Ακαδημίας Διοικητικής Εφημερίδας και της Ακαδημίας Διοικητικής Επισκόπησης και διοργανώνει ετήσια συνάντηση (Kumari & Pradhan, 2014).

1.5 Τα χαρακτηριστικά της κινητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού

Η λέξη κινητοποίηση σημαίνει να τεθεί σε κυκλοφορία κάποιος ή κάτι. Σημαίνει επίσης την οργάνωση ανθρώπων, πόρων κ.λπ. για ενεργό σέρβις ή χρήση σε οποιαδήποτε κατάσταση έκτακτης ανάγκης, οδήγησης κ.λπ. Η κινητοποίηση των ανθρώπινων πόρων είναι η επέκταση των σχέσεων με τους προμηθευτές πόρων και τις δεξιότητες, τις γνώσεις και την ικανότητα για σωστή χρήση των πόρων. Η κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί την ανάπτυξη ικανοτήτων ανθρώπινου δυναμικού και την αξιοποίηση των δυνατοτήτων αυτών για την ανάπτυξη ενός οργανισμού (Δημούτσος, 2006).

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι ο διαχωρισμός μιας εταιρείας που εστιάζεται σε δραστηριότητες που σχετίζονται με τους εργαζόμενους. Αυτές οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν κανονικά την πρόσληψη νέων υπαλλήλων, τον προσανατολισμό και την κατάρτιση των τρεχόντων υπαλλήλων, τα επιδόματα των εργαζομένων και τη διατήρηση τους. Αυτές οι λειτουργίες κατηγοριοποιήθηκαν στο παρελθόν ως διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Allahverdi, et al. 2010).

Ο σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού, είναι ότι πρέπει να διασφαλιστεί ο σωστός αριθμός ατόμων με τις σωστές δεξιότητες και να είναι διαθέσιμος σε καθορισμένες ώρες στο μέλλον. Περιλαμβάνει μια αντικειμενική και συστηματική αξιολόγηση των σημερινών αναγκών στο προσωπικό ενός οργανισμού, προσδιορίζοντας το διαθέσιμο προσωπικό για να ικανοποιήσει τις τρέχουσες ανάγκες, τις στρατηγικές πρόβλεψης και διαμόρφωσης, τόσο για βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα στρατηγικά σχέδια και για συνεχή παρακολούθηση, αξιολόγηση και την ενημέρωση των αναγκών και των πηγών εφοδιασμού. Προκειμένου να αξιοποιηθεί το δυναμικό ενός εκπαιδευτικού τομέα, είναι απαραίτητη η οικοδόμηση της ικανότητας του ανθρώπινου δυναμικού και η κινητοποίησή του (Μάρκοβιτς, 2002).

Η ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ικανότητα μιας οργάνωσης να εκτελεί τα καθήκοντά της αποτελεσματικά και αποδοτικά. Είναι πολύ ζωτικής

σημασίας διότι μια καλή στρατηγική δεν μπορεί να επιτύχει παρά μόνο με την εφαρμογή κατάλληλου ειδικευμένου και εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Η ικανότητα ενός οργανισμού να σχεδιάζει, να χρηματοδοτεί, να εκτελεί ομαδική εργασία, να συντονίζει και να ελέγχει είναι απαραίτητη για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Fallahi & Sojoudi, 2011).

1.6 Η ανάπτυξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού

Η ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού σε μία επιχείρηση μπορεί να οικοδομηθεί μέσω της κατάρτισης και της ανάπτυξης για την αποτελεσματική και αποδοτική εκκαθάριση των σημαντικών λειτουργιών καθώς και τις αναμενόμενες λειτουργίες της επιχείρησης. Η οικοδόμηση των ικανοτήτων των ανθρωπίνων πόρων για τις υπάρχουσες λειτουργίες απαιτεί την υιοθέτηση μιας συστηματικής και μιας πιο επίσημης διαδικασίας κατάρτισης των εργαζομένων σε διάφορα επίπεδα (Allahverdi, et al. 2010).

Προκειμένου να αντιμετωπίσουν αυτές τις αλλαγές, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε εγρήγορση και να εφαρμόζουν προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης. Ως εκ τούτου, η οικοδόμηση των ανθρώπινων ικανοτήτων περιλαμβάνει ένα σύνολο συστηματικών και προγραμματισμένων δραστηριοτήτων που σχεδιάζονται από έναν οργανισμό για να παρέχουν στα μέλη του τις ευκαιρίες να μάθουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να καλύψουν τις τρέχουσες και μελλοντικές απαιτήσεις εργασίας. Είναι σημαντικό για τους εργοδότες να εκπαιδεύουν και να αναπτύσσουν το προσωπικό τους προκειμένου να βελτιώσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητές τους και τις επιδόσεις τους (Abstein, et al. 2014).

Η ανάγκη κατάρτισης και ανάπτυξης του προσωπικού σε μια επιχείρηση είναι επιτακτική για τους ακόλουθους λόγους (Fallahi & Sojoudi, 2011) :

- Η αυξημένη παραγωγικότητα, η επαρκής κατάρτιση και η ανάπτυξη του προσωπικού αυξάνουν τις δεξιότητές τους, βελτιώνοντας τόσο την ποιότητα των επιδόσεων όσο και την παραγωγή.

- Η κατάρτιση βελτιώνει τις απαιτούμενες δεξιότητες που δημιουργούν εμπιστοσύνη και ικανοποίηση στο προσωπικό. Αυτό, με τη σειρά του, αναπτύσσει τον ενθουσιασμό και την υπερηφάνεια που είναι ενδεικτικά του υψηλού ηθικού.
- Οι μελλοντικές προσωπικές ανάγκες, όπου τα καλά εκπαιδευτικά προγράμματα αναπτύσσουν τους εργαζόμενους και τους προετοιμάζουν για μελλοντικές διευθυντικές και εκτελεστικές θέσεις.

Η υγεία και η ασφάλεια είναι η κατάλληλη εκπαίδευση που μπορεί να βοηθήσει στην πρόληψη των εργατικών ατυχημάτων και στη δημιουργία ασφαλέστερου περιβάλλοντος. Τα ατυχήματα προκαλούνται γενικά από την έλλειψη εξοπλισμού όσον αφορά τις δεξιότητες εργασίας και τις στάσεις ασφαλείας. Η εποπτεία όπου με ένα εκπαιδευμένο προσωπικό επιβλέπει τις καταστάσεις γύρω και προσπαθεί να τις διορθώσει. Αποδέχεται ευθύνες και αναμένει περισσότερη ελευθερία το προσωπικό, έχει αυτονομία και λιγότερη εποπτεία. Αυτό δημιουργεί το πνεύμα συμμετοχής και ομαδικής εργασίας. Επιπλέον, μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της εποπτείας, μειώνοντας το κόστος που συνδέεται με την εποπτεία (Chang, et al. 2013).

Τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης είναι επαγγελματικές δραστηριότητες που απασχολούνται από το προσωπικό της επιχείρησης για να ενισχύσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητές τους και τη στάση τους. Αυτά μπορούν να γίνουν μέσα από καλά οργανωμένα βοηθητικά προγράμματα (Ιορδάνογλου, 2008).

Το πρόγραμμα εν λειτουργία πρέπει να περιλαμβάνει δραστηριότητες οι οποίες είναι οι εξής (Chen & Li, 2015) :

- Είναι πιθανό να αναπτύξουν ικανότητες και δεξιότητες για τη χρήση σύγχρονων οπτικών βοηθημάτων.
- Μπορεί να ενθαρρύνει τους προϊσταμένους να υιοθετήσουν διάφορες σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.

- Στοχεύουν στην αύξηση των δεξιοτήτων ή των γνώσεων των προϊσταμένων στα έτσι ώστε να μπορούν να μεταδώσουν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες στο προσωπικό.

Πρέπει να ενθαρρύνονται οι υπάλληλοι να εργάζονται ως ομάδα για την επίλυση προβλημάτων που έχουν κοινό ενδιαφέρον για τα μέλη του προσωπικού. Η ανάπτυξη της αντίληψης των εργαζομένων για τις λειτουργίες της επιχείρησης στην κοινωνία και τη σχέση της με τις κοινωνικές, οικονομικές και κυβερνητικές δομές (Κατσανέβας & Τσιαπαρίκου, 2013).

Η κατάρτιση και η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι μια σκόπιμη άσκηση των οποίων τα αποτελέσματα είναι ορατά σε μεγάλες αλλαγές στις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις στάσεις των εργαζομένων. Τα οφέλη της δεν περιορίζονται στην υψηλότερη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα μόνο των οργανισμών, αλλά είναι εμφανή και στις προοπτικές του ατόμου και της κοινωνίας στο σύνολό της. Η βελτίωση και η ανάπτυξη αναγνωρίστηκαν ως επιτακτική ανάγκη για τους εργαζόμενους σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για την προώθηση, τη διατήρηση της ανάπτυξης και την κατάρτιση. Συμβάλλει επίσης σημαντικά στην οικονομική ανάπτυξη, όσον αφορά την αύξηση της παραγωγικότητας και του εισοδήματος των εργαζομένων. Η ποιότητα των ανθρώπινων πόρων θα καθορίσει την επιτυχία ή την αποτυχία οποιασδήποτε αναπτυξιακής προσπάθειας, ιδίως όσον αφορά την εκβιομηχάνιση, την υιοθέτηση τεχνικών αλλαγών και την παγκόσμια ανάπτυξη και ανταπόκριση στην αγορά (Eenink, 2012).

1.7 Τα κίνητρα που πρέπει να δίνονται στο ανθρώπινο δυναμικό

Η ανάγκη εξασφάλισης ποιοτικού ελέγχου μέσω της τακτικής επιθεώρησης γίνεται μέσω της συνεχούς εποπτείας της επιχείρησης και άλλων επιχειρηματικών διαδικασιών. Από την άποψη αυτή, η εποπτεία παρατηρείται ως πρόγραμμα για την ενίσχυση της εργασίας στην τάξη μέσω άμεσης επίσκεψης και παρατήρησης. Επίσης, η εποπτεία της επιχείρησης θεωρείται ως η διαδικασία ενίσχυσης της επαγγελματικής ανάπτυξης των επιχειρηματικών διαδικασιών και η βελτίωση των τεχνικών στις επιχειρήσεις μέσω δημοκρατικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ του προϊσταμένου και του εργαζόμενου (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008).

Η κινητοποίηση των ανθρωπίνων πόρων απαιτεί την ενίσχυση των παραγόντων με βάση κινήτρων και ενδιαφέροντος κ.λπ. μέσω αποτελεσματικής εποπτείας. Η επίβλεψη είναι μια εξαιρετικά πολύτιμη τεχνική διαχείρισης για τη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η τυποποιημένη εποπτεία όχι μόνο αυξάνει την παραγωγικότητα αλλά και προάγει το φιλικό περιβάλλον και ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να αφιερώσουν το δυναμικό τους στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

Το προσωπικό είναι ένας ισχυρός πόρος και η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού βοηθάει να επιτύχουν οργανωτικούς στόχους, έτσι η παραγωγικότητα ενός οργανισμού συνδέεται στενά με τους ανθρώπους και τις στρατηγικές του. Οι ενεργοί υπάλληλοι βοηθούν έναν οργανισμό να επιβιώσει και κάνει τους εργαζόμενους πιο παραγωγικούς. Επομένως, για να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα, οι μάνατζερς πρέπει να κατανοήσουν τι παρακινεί τους υπαλλήλους (Jorgensen, et al. 2009).

Υπάρχουν δύο τύποι εργαζομένων όπου είναι αυτοί που είναι αυτοτροφοδοτούμενοι, πράγμα που σημαίνει ότι δεν χρειάζονται εξωτερικές παρορμήσεις για να εκτελέσουν μια δραστηριότητα, και η δεύτερη ομάδα εργαζομένων που είναι πολύ πιο συνηθισμένη. Αυτοί οι άνθρωποι εκτελούν καθήκοντα σε μεγάλο βαθμό επειδή υπάρχουν εξωτερικά κίνητρα που τα παρακινούν (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Ως εκ τούτου, κατά τον προσδιορισμό της απόδοσης της εργασίας, οι ακόλουθοι παράγοντες έχουν πρωταρχική αξία, το κίνητρο, την ικανότητα και το περιβάλλον εργασίας. Τα στοιχεία είναι απαραίτητα και πιο σημαντικά για την κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ως εκ τούτου, η απόδοση της εργασίας είναι ίση με το προϊόν της, και της δίνεται κίνητρο, ικανότητα στο εργασιακό περιβάλλον. Η ικανότητα λέει για τα σωματικά και διανοητικά όρια των εργαζομένων, τις τεχνικές γνώσεις και τα προσόντα, την εργασιακή εμπειρία και την εκπαίδευσή τους (Karlsson, 2013).

Οι λειτουργίες εποπτείας στις επιχειρήσεις όσον αφορά την ανάπτυξη, την βελτίωση προγραμμάτων, τον έλεγχο και το συντονισμό, τα κίνητρα και την επαγγελματική ανάπτυξη είναι πολύ σημαντικά. Η ανάπτυξη των στόχων ως συνάρτηση της εποπτείας είναι μια συνεχής διαδικασία που απαιτεί τακτική εξέταση, αξιολόγηση των αλλαγών του στόχου της διαδικασίας ελέγχου μέσω των συνεργατικών προσπαθειών τόσο των επιχειρηματικών όσο και των εποπτικών φορέων. Έτσι, οι αλλαγές σε αυτούς τους στόχους αναμένεται να οδηγήσουν σε κατάλληλες αλλαγές, που διευκολύνεται από το εποπτικό σύστημα, στην ανάπτυξη των προγραμμάτων. Είναι μια βασική λειτουργία της εποπτείας για τη διευκόλυνση του σωστού συντονισμού των διαφόρων μονάδων (Kohli, 2013).

Ο αποτελεσματικός συντονισμός απαιτεί την καθιέρωση ενός ολοκληρωμένου συστήματος επικοινωνίας μεταξύ των μονάδων προκειμένου να ενισχυθεί το σύστημα εποπτείας για την έναρξη, την υποστήριξη, το συντονισμό και τη διευκόλυνση της υλοποίησης του προγράμματος επαγγελματικής ανάπτυξης για τους εργαζομένους και τους επόπτες (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Το ενδιαφέρον των εποπτικών αρχών για την απόδοση των εργαζομένων τους οθεί να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά. Όταν οι εργαζόμενοι συνειδητοποιήσουν ότι οι προϊστάμενοι τους δεν ενδιαφέρονται για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, το κίνητρό τους για εργασιακή αποδυνάμωση επιδεινώνεται, το αίσθημα της ανικανότητας αυξάνεται όταν συνειδητοποιούν ότι οι επόπτες τους ενδιαφέρονται για τις εργασιακές τους επιδόσεις και είναι σοβαροί για τη βελτίωση και την ευημερία τους (Kozica & Kaiser, 2012).

Η εποπτεία απαιτεί από τον ηγέτη να εποπτεύει, να αξιολογεί και να κατευθύνει τους υπαλλήλους ώστε να εξασφαλίσει ότι μία επιχείρηση εκπληρώνει τους στόχους της. Η επιτυχής εποπτεία προωθεί ένα όραμα για την εφαρμογή αλλαγών σε οργανισμούς που διευκολύνουν τη βελτίωση (Kumari & Pradhan, 2014).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Τα χαρακτηριστικά για τις θεωρίες κινήτρων

2.1 Εισαγωγή

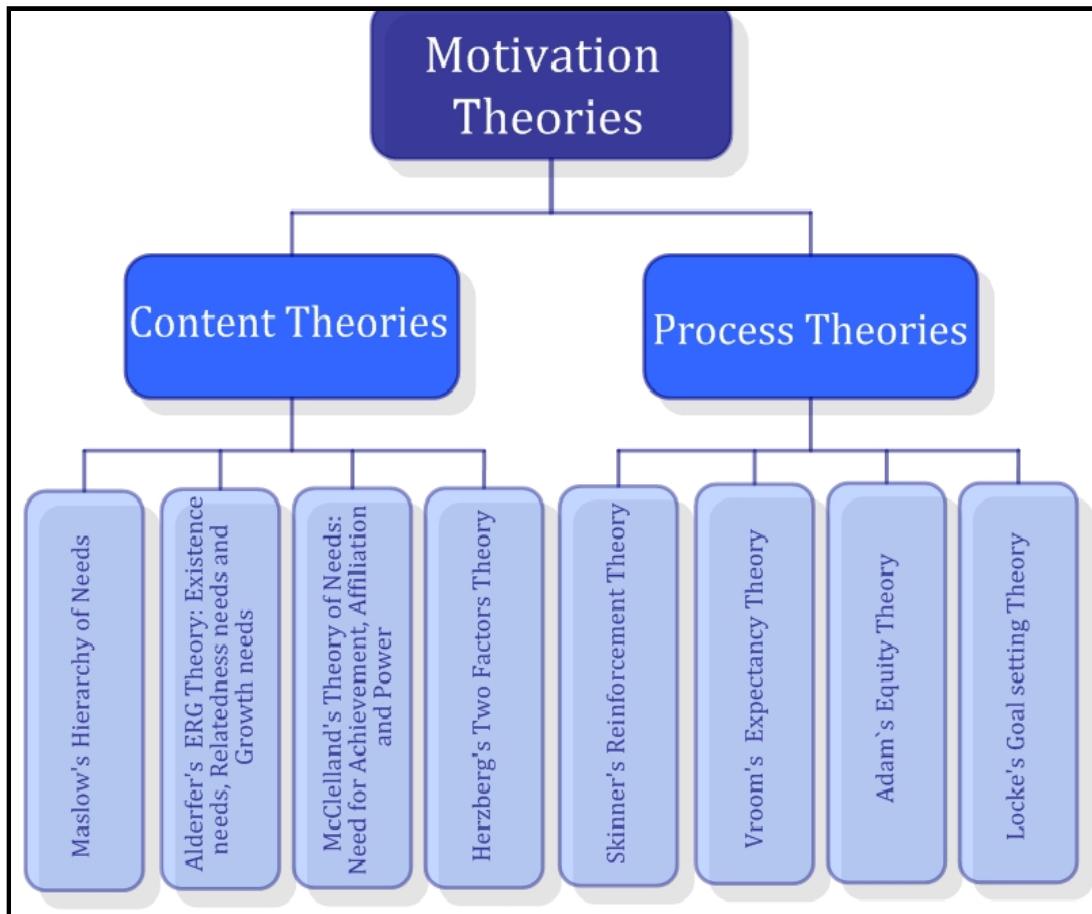
Μπορούμε να διακρίνουμε μεταξύ θεωρίας περιεχομένου και επεξεργασίας. Οι θεωρίες περιεχομένου επικεντρώνονται στο «τι», ενώ οι θεωρίες διεργασιών επικεντρώνονται στο «πώς» κινείται η ανθρώπινη συμπεριφορά. Οι θεωρίες περιεχομένου είναι οι πρώτες θεωρίες των κινήτρων. Στο εργασιακό περιβάλλον είχαν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στις πρακτικές και την πολιτική διαχείρισης, ενώ στους ακαδημαϊκούς κύκλους είναι οι λιγότερο αποδεκτοί (Abzal Basha, 2016).

Οι θεωρίες κινήτρων ονομάζονται επίσης θεωρίες αναγκών και προσπαθούν να προσδιορίσουν ποιες είναι οι ανάγκες και να δίνουν κίνητρα στην εκπλήρωση αυτών των αναγκών. Οι θεωρίες κινήτρων δεν εξηγούν εξ ολοκλήρου τι παροτρύνει ή αποθαρρύνει τον άνθρωπο. Οι θεωρίες διεργασιών ασχολούνται με το «πώς» συμβαίνουν τα κίνητρα και τι είδους διαδικασία μπορεί να επηρεάσει τα κίνητρά (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Οι κύριες θεωρίες κινήτρων είναι (Barba-Sánchez & Atienza-Sahuquillo, 2017) :

- Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow.
- Η θεωρία ERG του Alderfer.
- Το κίνητρο της επίτευξης του McClelland.
- Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.
- Η θεωρία ενίσχυσης του Skinner.
- Η θεωρία προσδοκίας του Victor Vroom.
- Η θεωρία της ισοτιμίας του Adam
- Η θεωρία του Locke για το στόχο.

Καμία θεωρία κινήτρων δεν εξηγεί όλες τις πτυχές των κινήτρων του ανθρώπου ή την έλλειψη αυτών. Κάθε θεωρητική εξήγηση μπορεί να χρησιμεύσει ως βάση για την ανάπτυξη των τεχνικών κινητοποίησης (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).



Εικόνα 1 : Οι θεωρίες των κινήτρων.

(Πηγή : McClelland, 1974)

2.2 Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow

Αυτή είναι η παλαιότερη και πιο γνωστή θεωρία των κινήτρων, που αναπτύχθηκε από τον Abraham Maslow (1943) στη δεκαετία του 1940 και του 1950. Αυτή η θεωρία συμπυκνώνει τις ανάγκες σε πέντε βασικές κατηγορίες. Ο Maslow διέταξε αυτές τις ανάγκες στην ιεραρχία του, ξεκινώντας από τις βασικές ψυχολογικές ανάγκες και συνεχίζοντας μέσα από την ασφάλεια, την ένταξη και την αγάπη, την εκτίμηση και την αυτοκατανάλωση. Στη θεωρία του, η χαμηλότερη μη ικανοποιημένη ανάγκη γίνεται η κυρίαρχη ή η πιο ισχυρή και σημαντική ανάγκη. Η πιο κυρίαρχη ανάγκη ενεργοποιεί ένα άτομο να ενεργήσει για να την εκπληρώσει. Οι ικανοποιημένες ανάγκες δεν παρακινούν. Το άτομο επιδιώκει κάποια υψηλότερη ανάγκη όταν εκπληρωθούν οι μικρότερες ανάγκες (Haider, et al. 2015).

Η ιεραρχία των αναγκών της Maslow εμφανίζεται συχνά με τη μορφή μιας πυραμίδας όπου είναι οι βασικές ανάγκες στο κάτω μέρος και η πιο σύνθετη ανάγκη (ανάγκη για αυτοεκπλήρωση) στην κορυφή. Ο ίδιος ο Maslow δεν έχει ποτέ σχεδιάσει μια πυραμίδα για να περιγράψει αυτά τα επίπεδα των αναγκών αλλά η πυραμίδα έχει γίνει ο πιο γνωστός τρόπος για να εκπροσωπήσει την ιεραρχία του (Miner, 2015).

- Φυσιολογικές ανάγκες (π.χ. τροφή, νερό, καταφύγιο, ύπνος) : Περιλαμβάνει τις βασικότερες ανάγκες επιβίωσης των ανθρώπων, όπως ο αέρας, το νερό και τα τρόφιμα. Ο Maslow τόνισε, το σώμα και το μυαλό δεν μπορούν να λειτουργήσουν καλά εάν δεν πληρούνται αυτές οι απαραίτησεις. Αυτές οι φυσιολογικές ανάγκες είναι οι κυριότερες από όλες τις ανάγκες. Έτσι, σε κάποιον λείπουν τα πάντα στη ζωή του, ίσως το κυριότερο κίνητρο θα ήταν να εκπληρώσει τις φυσιολογικές του ανάγκες αντί για άλλες ανάγκες. Ένα άτομο που στερείται φαγητού, ασφάλειας, αγάπης και εκτίμησης, πιθανότατα θα πεινάσει. Εάν όλες οι ανάγκες είναι ανικανοποίητες τότε παραβιάζονται οι φυσιολογικές ανάγκες, και όλες οι άλλες ανάγκες μπορεί να μπουν στο παρασκήνιο.
- Ανάγκες ασφάλειας (ασφαλής πηγή εισοδήματος, τόπος διαβίωσης, υγεία και ευημερία) : Εάν οι φυσιολογικές ανάγκες είναι σχετικά ικανοποιημένες, θα εμφανιστούν νέες ανάγκες, οι αποκαλούμενες ανάγκες ασφάλειας. Οι ανάγκες

ασφάλειας αφορούν την επιθυμία ενός ατόμου για ασφάλεια ή προστασία. Βασικά όλα φαίνονται λιγότερο σημαντικά από την ασφάλεια και την προστασία. Οι υγιείς και τυχεροί ενήλικες στον πολιτισμό μας ικανοποιούν σε μεγάλο βαθμό τις ανάγκες τους για την ασφάλεια. Η ειρηνική, σίγουρη, ασφαλή και ακλόνητη κοινωνία μας κάνει να αισθανόμαστε αρκετά ασφαλείς από εγκληματικές επιθέσεις, δολοφονίες, απίστευτες φυσικές καταστροφές κ.ο.κ. Σε αυτή την περίπτωση, οι άνθρωποι δεν έχουν πλέον ανάγκες ασφάλειας ως πρωταρχικά κίνητρα. Η αντιμετώπιση των αναγκών ασφαλείας που έχουν αποδειχθεί ως προτίμηση των ασφαλιστηρίων συμβολαίων, της εξοικονόμησης λογαριασμών ή της ασφάλειας της εργασίας κλπ., Σκεφτόμαστε την έλλειψη οικονομικής ασφάλειας. Τα παιδιά έχουν μεγαλύτερη ανάγκη να αισθάνονται ασφαλείς. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο αυτό το επίπεδο είναι πιο σημαντικό για τα παιδιά. Οι ανάγκες ασφαλείας περιλαμβάνουν την προσωπική ασφάλεια, την οικονομική ασφάλεια, την υγεία και ευεξία, τα δίκτυα ασφαλείας έναντι ατυχημάτων, ασθενειών και των δυσμενών επιπτώσεών τους. Οι ανάγκες για ασφάλεια γίνονται ένας ενεργός, πρώτης γραμμής και κυρίαρχος κινητοποιητής των ανθρώπων.

- Ανάγκες αγάπης και συμμετοχής (ενσωμάτωση σε κοινωνικές ομάδες, συμμετοχή σε ομάδες, στοργικές σχέσεις) : Εάν εκπληρωθούν τόσο οι φυσιολογικές όσο και οι ανάγκες ασφάλειας, η αγάπη και η ικανότητα πρέπει να ικανοποιηθούν. Ο Maslow ισχυρίστηκε ότι οι άνθρωποι πρέπει να ανήκουν και να γίνονται δεκτοί στις κοινωνικές τους ομάδες. Το μέγεθος ομάδας δεν σημαίνει τίποτα γιατί οι κοινωνικές ομάδες μπορεί να είναι μεγάλες ή μικρές. Οι άνθρωποι πρέπει να αγαπούν τους άλλους. Ανάλογα με την ισχύ και την πίεση της ομότιμης ομάδας, αυτή η ανάγκη για αγάπη μπορεί να υπερβεί τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας. Όταν δεν είναι ικανοποιημένο, ένα άτομο θα εξαλείψει αμέσως την έλλειψη φίλων, συνομηλίκων και συνεργατών. Πολλοί άνθρωποι υποφέρουν από κοινωνική νευρικότητα, μοναξιά, κοινωνική απομόνωση και επίσης κατάθλιψη εξαιτίας της έλλειψης αυτού του παράγοντα αγάπης ή συμμετοχής.

- Ανάγκες εκτίμησης και σεβασμού (σεβασμός για ένα άτομο, έντιμο ανθρώπινο ον) : Στην κοινωνία μας οι περισσότεροι άνθρωποι επιθυμούν μια σταθερή και υψηλή εκτίμηση για τον εαυτό τους, για την εκτίμηση των άλλων και για τον αυτοεβασμό ή την αυτοεκτίμηση. Ο σεβασμός να σεβαστείτε και να εκτιμάτε τους άλλους. Οι άνθρωποι πρέπει να νιώθουν ότι εκτιμώνται, όταν είναι χρήσιμοι και αναγκαίοι στον κόσμο. Οι άνθρωποι με χαμηλή αυτοεκτίμηση συχνά χρειάζονται σεβασμό από τους άλλους. Ο Maslow διένειμε δύο τύπους απαιτήσεων εκτίμησης όπου είναι η "χαμηλότερη" εκδοχή και η "υψηλότερη" εκδοχή. Η «χαμηλότερη» εκδοχή της εκτίμησης είναι η ανάγκη για σεβασμό από τους άλλους, για παράδειγμα προσοχή, κύρος, κλπ. Η «υψηλότερη» εκδοχή είναι η ανάγκη για αυτοεβασμό, για παράδειγμα, το άτομο μπορεί να χρειαστεί ανεξαρτησία και ελευθερία ή αυτοπεποίθηση. Ο κυριότερος παράγοντας για την αυτοεκτίμηση βασίζεται στο σεβασμό από τους άλλους. Η εξωτερική φήμη ή η διασημότητα και η αδικαιολόγητη συσσώρευση αυτών δεν θα προκαλέσουν αυτοεκτίμηση.
- Ανάγκες ανάπτυξης (η επιθυμία του ατόμου να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί στο μέγιστο δυνατό του) : Οι άνθρωποι προτιμούν τις ευκαιρίες, επιλέγοντας δικές τους εκδόσεις, ή τα δημιουργικά καθήκοντα. Ο Maslow περιέγραψε το επίπεδο αυτό ως «την ανάγκη να πετύχεις ότι μπορείς, να γίνεις το πιο πολύ που μπορείς να είσαι». Ο Maslow πίστευε ότι οι άνθρωποι πρέπει να καλύψουν τις άλλες ανάγκες τους για να επιτύχουν και τις ανάγκες ανάπτυξης. Σε αυτό το επίπεδο, οι μεμονωμένες διαφορές είναι οι μεγαλύτερες.

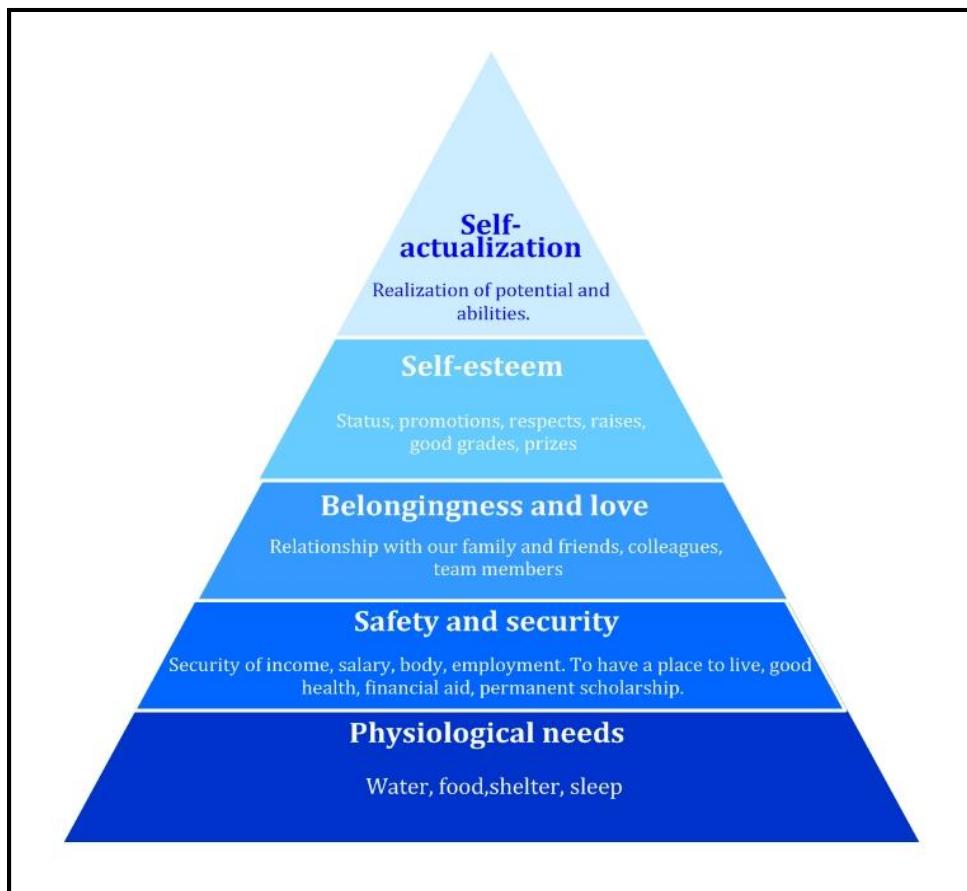
Οι βασικές ανθρώπινες ανάγκες είναι σχεδιασμένες σαν μια πυραμίδα, μια ιεραρχία. Οι εμπειρίες από τη ζωή, συμπεριλαμβανομένου του διαζυγίου και της απώλειας θέσης εργασίας, μπορεί να προκαλέσουν στο άτομο να κυμαίνεται μεταξύ των επιπέδων της ιεραρχίας. Αυτά τα πέντε διαφορετικά επίπεδα υποδιαιρέθηκαν περαιτέρω σε δύο κύριες κατηγορίες τις ανάγκες κάλυψης και τις ανάγκες ανάπτυξης (Alshmemri, et al. 2016).

- **Απαιτήσεις κάλυψης** : Οι πολύ βασικές ανάγκες για επιβίωση και ασφάλεια. Αυτές οι ανάγκες είναι οι ψυχολογικές ανάγκες, οι ανάγκες υγείας και ασφάλειας, οι κοινωνικές ανάγκες και οι ανάγκες αυτοεκτίμησης.

Δεν μπορεί να προχωρήσει το άτομο παρακάτω εάν αυτές οι «ανάγκες κάλυψης» δεν καλυφθούν, έτσι το άτομο θα αισθανθεί ανησυχία. Ως αποτέλεσμα, το πιο βασικό επίπεδο των αναγκών πρέπει να εκπληρωθεί πριν ένα άτομο θέλει να επικεντρωθεί στις δευτεροβάθμιες ή υψηλότερες ανάγκες (Μπόγκα, 2003).

- **Απαιτήσεις ανάπτυξης** : Η προσωπική ανάπτυξη και εκπλήρωση των προσωπικών δυνατοτήτων. Αυτές οι ανάγκες περιλαμβάνουν τις ανάγκες αυτοεξυπηρέτησης.

Αυτή η ιεραρχία δεν είναι τόσο άκαμπτη όσο φαίνεται. Για παράδειγμα, υπάρχουν μερικοί άνθρωποι για τους οποίους η αυτοεκτίμηση ή η αυτοκατανάλωση φαίνεται να είναι πιο σημαντική από την αγάπη ή την ύπαρξη. Η δημοτικότητα αυτής της θεωρίας κινήτρων βασίζεται στην απλότητα και τη λογική της (Cahill, 2011).



Εικόνα 2 : Η τεραρχία των αναγκών του Maslow.

(Πηγή : Maslow, 1943)

2.3 Η θεωρία ERG του Alderfer

Ο Alderfer διέκρινε τρία στάδια αναγκών όπου είναι η ανάγκη ύπαρξης, σχετικότητας και ανάπτυξης. Οι φυσιολογικές και ασφαλείς ανάγκες του Maslow ανήκουν από κοινού στις ανάγκες ύπαρξης. Η σχετικότητα μπορεί να εναρμονιστεί με την ενασχόληση και την εκτίμηση των άλλων. Η ανάπτυξη είναι η ίδια με την αυτοεκτίμηση του Maslow. Τόσο ο Maslow όσο και ο Alderfer προσπάθησαν να περιγράψουν πώς αυτές οι ανάγκες και αυτά τα στάδια των αναγκών γίνονται περισσότερο ή λιγότερο σημαντικά για τα άτομα (Jones, 2011).

- Οι ανάγκες ύπαρξης : Αυτές περιλαμβάνουν ανάγκες τις βασικές ανάγκες υλικών. Εν συντομίᾳ, περιλαμβάνει τις φυσιολογικές και σωματικές ανάγκες του ατόμου.
- Οι ανάγκες σχετικότητας : Τα άτομα χρειάζονται σημαντικές σχέσεις (με την οικογένεια, τους συνομηλίκους ή τους ανώτερους), την αγάπη και την ανικανότητα, προσπαθούν να φτάσουν στη δημόσια φήμη και την αναγνώριση. Αυτή η τάξη των αναγκών περιλαμβάνει τις κοινωνικές ανάγκες του Maslow και την εξωτερική συνιστώσα των απαιτήσεων εκτίμησης.
- Οι ανάγκες ανάπτυξης : Η ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη αποτελούν από κοινού αυτή την τάξη της ανάγκης. Αυτή η τάξη των αναγκών περιλαμβάνει τις ανάγκες του Maslow για αυτοσυντήρηση και την εγγενή συνιστώσα των απαιτήσεων εκτίμησης.

Ο Alderfer συμφώνησε με τον Maslow ότι οι μη ικανοποιημένες ανάγκες παρακινούν άτομα. Ο Alderfer συμφώνησε επίσης ότι τα άτομα γενικά ανεβαίνουν την ιεραρχία στην ικανοποίηση των αναγκών τους, δηλαδή ικανοποιούν τις χαμηλότερης τάξης αναγκών πριν από τις υψηλότερης τάξης ανάγκες. Καθώς ικανοποιούνται οι ανάγκες κατώτερης τάξης, γίνονται λιγότερο σημαντικές, αλλά ο Alderfer είπε επίσης ότι καθώς ικανοποιούνται οι ανάγκες υψηλότερης τάξης, γίνονται πιο σημαντικές. Επίσης, λέγεται ότι σε ορισμένες περιπτώσεις τα άτομα μπορεί να επιστρέψουν σε μια χαμηλότερη ανάγκη. Ο Alderfer σκέφτηκε ότι τα άτομα πολλαπλασιάζουν τις

προσπάθειες που επενδύονται σε μια ανάγκη χαμηλότερης κατηγορίας όταν δεν προκύπτουν υψηλότερες κατηγοριοποιημένες ανάγκες (Mc Glynn, et al. 2012).

Η απογοήτευση στην ικανοποίηση μιας υψηλότερης ανάγκης έχει οδηγήσει σε μια υποχώρηση σε ένα χαμηλότερο επίπεδο αναγκών. Αυτό το γεγονός είναι γνωστό και ονομάζεται διαδικασία απογοήτευσης-παλινδρόμησης. Αυτή είναι μια πιο ρεαλιστική προσέγγιση, καθώς αναγνωρίζει ότι όταν ικανοποιείται μια ανάγκη, δεν σημαίνει ότι θα παραμείνει πάντα ικανοποιημένο το άτομο που κάλυψε την ανάγκη (Κατσαλής & Τσώκος, 2009).

Η θεωρία κινήτρων της ERG είναι πολύ ευέλικτη και εξηγεί τις ανάγκες ως εύρος και όχι ως ιεραρχία. Σύμφωνα με τη θεωρία της ERG, εάν το άτομο επικεντρώνεται μόνο σε μία ανάγκη κάθε φορά, αυτό δεν θα είναι σε θέση να παρακινηθεί περαιτέρω αποτελεσματικά και αποδοτικά. Η ιεράρχηση και η σειρά των τριών αυτών κατηγοριών μπορεί να είναι διαφορετική για κάθε άτομο (Stello, 2011).

2.4 Η θεωρία του McClelland

Στις αρχές της δεκαετίας του '60, ο McClelland περιγράφει τρία ανθρώπινα κίνητρα. Ο McClelland ισχυρίστηκε ότι οι άνθρωποι αποκτούν και μαθαίνουν τα κίνητρά τους με την πάροδο του χρόνου, γι 'αυτό και αυτή η θεωρία ονομάζεται μερικές φορές η 'Learned Needs Theory'. Ο ίδιος επιβεβαιώνει ότι όλοι έχουμε τρεις κινητήριους οδηγούς και δεν εξαρτάται από το φύλο ή την ηλικία μας. Μία από αυτές τις κινήσεις ή ανάγκες θα κυριαρχήσει στη συμπεριφορά μας. Η θεωρία του McClelland διαφέρει από του Maslow's και του Alderfer's, οι οποίες επικεντρώνονται στην ικανοποίηση των υφισταμένων αναγκών αντί να δημιουργούν ή να αναπτύσσουν ανάγκες. Αυτό το κυρίαρχο κίνητρο εξαρτάται φυσικά από την κουλτούρα και τις εμπειρίες μας από τη ζωή (Δημούτσος, 2006).

Τα τρία κίνητρα είναι (Dobre, 2013) :

- **Επίτευγμα** : Η ανάγκη να επιτευχθεί και να καταδειχθεί η ικανότητα ή η γνώση.
- **Υπαγωγή** : Η ανάγκη για αγάπη, ομαδικότητα και συγγένεια.
- **Ισχύς** : Η ανάγκη για έλεγχο του έργου ή της εργασίας των άλλων.

Πιο συγκεκριμένα, η ιεράρχηση και η σημασία αυτών των κινητήριων αναγκών χαρακτηρίζει τη συμπεριφορά ενός ατόμου. Όπως αναφέρθηκε, παρόλο που κάθε άτομο έχει όλες αυτές τις ανάγκες σε κάποιο βαθμό, μόνο μία ανάγκη από αυτές τείνει να κινητοποιεί ένα άτομο ανά πάσα στιγμή (Μάρκοβιτς, 2002).

Η ανάγκη κινήτρου : Η ανάγκη να επιτευχθεί και να αποδειχθεί η ικανότητα ή η γνώση. Αφορά την ανάγκη ενός ατόμου για σημαντική επιτυχία, γνώση δεξιοτήτων, ελέγχου ή υψηλών προτύπων. Συνδέεται με μια σειρά ενεργειών. Περιλαμβάνει την ατομική επιδίωξη επίτευξης, την επίτευξη προκλητικών (και επίσης ρεαλιστικών) στόχων και την πρόοδο στο σχολείο ή τη δουλειά. Αυτή η ανάγκη επηρεάζεται από τους εσωτερικούς οδηγούς δράσης (εγγενές κίνητρο) και από την πίεση που ασκούν οι προοπτικές των άλλων (εξωγενής κίνητρα). Η χαμηλή ανάγκη για επίτευγμα μπορεί να σημαίνει ότι τα άτομα θέλουν να ελαχιστοποιήσουν τον κίνδυνο αποτυχίας και για το λόγο αυτό οι άνθρωποι μπορούν να επιλέξουν πολύ εύκολα ή πολύ δύσκολα καθήκοντα, όταν δεν μπορούν να αποφύγουν την αποτυχία. Αντίθετα, η μεγάλη ανάγκη για επίτευγμα σημαίνει ότι οι άνθρωποι προσπαθούν να επιλέξουν βέλτιστα, αρκετά δύσκολα καθήκοντα, επειδή θέλουν να έχουν την ευκαιρία να επιτύχουν τους στόχους τους, αλλά πρέπει να εργαστούν γι 'αυτό και πρέπει να αναπτυχθούν (Manzoor, 2012).

Τα άτομα με μεγάλη ανάγκη για επίτευγμα επιθυμούν να λαμβάνουν τακτικά ανατροφοδότηση σχετικά με την πρόοδό τους και τα επιτεύγματά τους και συχνά επιθυμούν να δουλεύουν μόνοι τους γιατί αναζητούν προκλήσεις σε ένα υψηλό βαθμό ανεξαρτησίας. Οι πηγές υψηλής ανάγκης για επίτευγμα μπορεί να είναι ένας έπαινος για επιτυχία, οι δεξιότητες καθορισμού στόχων, οι ικανότητες και η προσπάθεια κάποιου για την επίτευξη ενός στόχου όπου δεν εξαρτάται μόνο από την τύχη. Ο

McClelland είπε ότι η κατάρτιση και η διδασκαλία μπορεί να αυξήσει την ανάγκη ενός ατόμου για την επίτευξη στόχων. Για το λόγο αυτό, ορισμένοι υποστήριξαν ότι η ανάγκη για επίτευξη στόχων δεν είναι ανάγκη αλλά αξία (Ιορδάνογλου, 2008).

Κίνητρο συνεργασίας : Αυτοί οι άνθρωποι έχουν μια έντονη ανάγκη για φιλία και θέλουν να ανήκουν σε μια κοινωνική ομάδα. Είναι παίκτες ομάδων και μπορεί να είναι λιγότερο αποτελεσματικοί σε ηγετικές θέσεις. Τα άτομα με μεγάλη ανάγκη για συνύπαρξη έχουν υποστήριξη από εκείνους με τους οποίους έχουν τακτική επαφή και ως επί το πλείστον συμμετέχουν σε θερμές διαπροσωπικές σχέσεις. Μετά ή κατά τη διάρκεια της κατάστασης τα άτομα χρειάζονται πολύ περισσότερη εμψύχωση. Υπάρχουν στιγμές που τα άτομα θέλουν να είναι μαζί με άλλους και άλλες φορές να είναι μόνοι τους, όπου το κίνητρο σύνδεσης μπορεί να αυξηθεί ή να μειωθεί. Στα άτομα δεν τους αρέσει ο υψηλός κίνδυνος ή η αβεβαιότητα (Κατσανέβας & Τσιαπαρίκου, 2013).

Κίνητρο εξουσίας : Είναι η ανάγκη ελέγχου του έργου ή της δουλειάς των άλλων. Υπάρχει μια ισχυρή ανάγκη να ηγηθούν και να πετύχουν τις ιδέες τους. Χρειάζεται επίσης να αυξηθεί το προσωπικό καθεστώς και το κύρος. Αυτό το άτομο θα ήθελε να ελέγξει και να επηρεάσει άλλους. Ο McClelland είχε μεγάλη ανάγκη για εξουσία και μεγάλη ανάγκη για συνεργασία και διαπίστωσε ότι οι διαχειριστές με μεγάλη ανάγκη για εξουσία τείνουν να τρέχουν πιο παραγωγικά τμήματα σε έναν οργανισμό πωλήσεων από ότι οι διευθυντές με υψηλή ανάγκη για συνεργασία (Κατσανέβας & Τσιαπαρίκου, 2013).

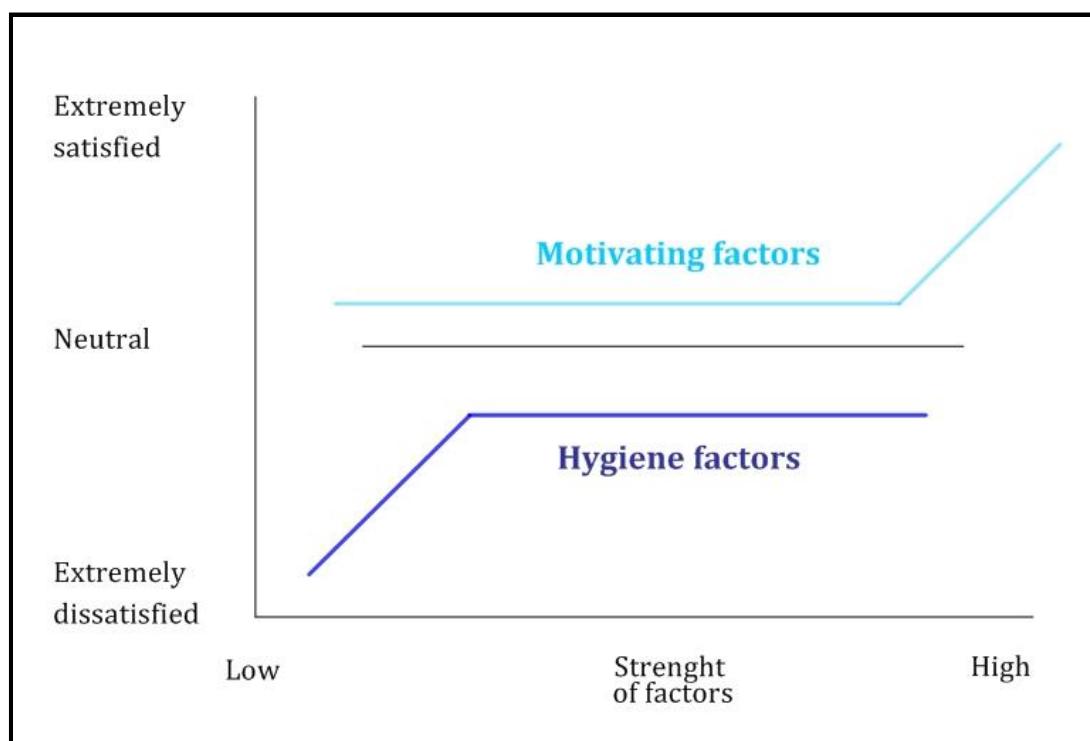
Είναι σημαντικό να μιλάμε για τις διαφορές μεταξύ των δύο φύλων όσον αφορά την ανάγκη για εξουσία. Λένε ότι οι άντρες με μεγάλη ανάγκη για εξουσία έχουν ως επί το πλείστον μεγαλύτερη επιθετικότητα, πίνουν περισσότερο, δρουν σε σεξουαλικά εκμεταλλευτικό τρόπο και συμμετέχουν σε ανταγωνιστικά αθλήματα, αλλά και πολιτικές αναταραχές (Maryam, 2014).

Ταυτόχρονα, οι γυναίκες με μεγαλύτερη ανάγκη για δύναμη δείχνουν περισσότερο κοινωνικά αποδεκτό και υπεύθυνο πρόσωπο, ενδιαφέρονται περισσότερο ενδιαφερόμενοι για το κοινό καλό. Αυτοί οι τύποι ανθρώπων προτιμούν να εργάζονται σε μεγάλους, πολυεθνικούς οργανισμούς, επιχειρήσεις και άλλα

σημαντικά επαγγέλματα. Ο McClelland είπε ότι οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν και δείχνουν ένα συνδυασμό χαρακτηριστικών (Ιορδάνογλου, 2008).

2.5 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Θεωρείται επίσης η θεωρία της παρακίνησης και της υγιεινής. Αυτή η θεωρία λέει ότι υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες (κινητοποιητικοί παράγοντες) που προκαλούν ικανοποίηση από την εργασία, τα κίνητρα και από ορισμένους άλλους επίσης διαχωρισμένους παράγοντες (παράγοντες υγιεινής) που προκαλούν δυσαρέσκεια. Αυτό σημαίνει ότι αυτά τα συναισθήματα δεν είναι αντίθετα μεταξύ τους, όπως πάντα πίστευαν οι άνθρωποι. Απέναντι στην ικανοποίηση δεν είναι δυσαρέσκεια, αλλά η μη ικανοποίηση. Σύμφωνα με τον Herzberg (1987), οι ικανοποιητικές θέσεις εργασίας αντιμετωπίζουν τους παράγοντες που εμπλέκονται στην εκτέλεση της εργασίας, ενώ οι μη ικανοποιητικές θέσεις εργασίας απασχολούν τους παράγοντες που καθορίζουν το πλαίσιο εργασίας (Weiner, 2012).



Εικόνα 3 : Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.

(Πηγή : Herzberg, 1987)

Εάν οι παράγοντες υγιεινής, όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, το εργασιακό περιβάλλον, η υγεία και η ασφάλεια είναι ακατάλληλοι (δηλαδή βρίσκονται σε χαμηλό επίπεδο) στο χώρο εργασίας, αυτό μπορεί να κάνει τα άτομα δυσαρεστημένα από τη δουλειά τους. Από την άλλη πλευρά, οι παράγοντες κινητοποίησης μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση από την εργασία και τα κίνητρα που βασίζονται στην ανάγκη ενός ατόμου για προσωπική ανάπτυξη. Εάν τα στοιχεία αυτά είναι αποτελεσματικά, τότε μπορούν να παρακινήσουν ένα άτομο να επιτύχει πάνω από το μέσο όρο τις επιδόσεις και την προσπάθεια του. Για παράδειγμα, η υπευθυνότητα ή το επίτευγμα μπορεί να προκαλέσει ικανοποίηση (ανθρώπινα χαρακτηριστικά). Απαιτούνται παράγοντες υγιεινής για να ικανοποιηθεί ο εργαζόμενος. Απαιτούνται παράγοντες κινήτρων για την ικανοποίηση των εργαζομένων και την παρακίνηση ενός εργαζομένου για υψηλότερες επιδόσεις (Armstrong, 2010).

Οι πέντε παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης του Herzberg (παρακινητικοί παράγοντες) είναι οι εξής (Bryan & Sell, 2011) :

- Επίτευγμα.
- Αναγνώριση.
- Κόπος (προσπάθεια).
- Ευθύνη.
- Πρόοδος.

Μόνο αυτοί οι παράγοντες μπορούν να δώσουν κίνητρο. Άλλα ταυτόχρονα χρειαζόμαστε την έλλειψη δυσαρέσκειας (χρειαζόμαστε παράγοντες υγιεινής) για την επίτευξη αποτελεσματικότερης εργασίας (Abzal Basha, 2016).

Οι πέντε παράγοντες της ηθικής δυσαρέσκειας του Herzberg είναι οι εξής (Dartey-Baah, 2010) :

- Η εταιρική πολιτική και διοίκηση.
- Η εποπτεία.

- Ο μισθός.
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις.
- Οι συνθήκες εργασίας.

Ο Herzberg δεν αντιμετώπισε το μισθό ο βασικός κίνητρο όπως θεωρούνται άλλα κίνητρα όπως η επίτευξη και η αναγνώριση. Ο μισθός μπορεί να είναι κίνητρο, αν έχετε πάντα υψηλότερο μισθό, αλλά δεν μπορούμε να πούμε ότι είναι ένα κίνητρο. Ο Maslow είπε ότι τα χρήματα ή ο μισθός χρειάζονται για να αγοραστούν τρόφιμα, να για καλύτερη ποιότητα ζωής, κλπ. Μπορεί να είναι μια φυσιολογική ανάγκη (Barba-Sánchez & Atienza-Sahuquillo, 2017).

Οι περιορισμοί αυτής της θεωρίας είναι οι εξής (Hafiza, et al. 2011) :

- Αυτή η θεωρία εποπτεύει τις μεταβλητές της κατάστασης.
- Ο Herzberg υπέθεσε έναν γραμμικό συσχετισμό μεταξύ παραγωγικότητας, απόδοσης και ικανοποίησης.
- Η αξιοπιστία της θεωρίας είναι αβέβαιη.
- Στην συγκεκριμένη θεωρία δεν χρησιμοποιήθηκε πλήρης μέτρο ικανοποίησης.

Ωστόσο, ο Herzberg προσπάθησε να φέρει περισσότερη ανθρωπότητα και να φροντίσει για τη εξέλιξη των εταιρειών. Η πρόθεσή του δεν ήταν να αναπτύξει μια θεωρία που χρησιμοποιείται ως «εργαλείο κινητοποίησης», αλλά να παρέχει καθοδήγηση για τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης. Υπάρχουν αρκετοί επικριτές για όλες τις θεωρίες. Αν και υπάρχει μια συναίνεση για τη γενική έννοια, η ανθρώπινη συμπεριφορά υποκινείται από την έντονη επιθυμία να εκπληρωθεί μια ανθρώπινη ανάγκη (Haider, et al. 2015).

Οι επικριτές είναι (Ren, 2010) :

- Πανεπιστήμιο : δεν ενδιαφέρονται για το φύλο, την ηλικία, τον πολιτισμό, τις θρησκευτικές ή άλλους παράγοντες.
- Υποστήριξη έρευνας και μεθοδολογικά προβλήματα : Οι θεωρίες αυτές δεν βασίζονται σε αξιόπιστα ερευνητικά αποτελέσματα.
- Εστίαση στην εργασία : Τα άτομα έχουν ανάγκες μόνο στους χώρους εργασίας τους, αλλά όχι σε άλλα μέρη της ζωής τους.
- Ατομικές διαφορές και σταθερότητα με την πάροδο του χρόνου.
- Απλοποίηση της διαδικασίας.

2.6 Η θεωρία ενίσχυσης του Skinner

Η θεωρία της ενίσχυσης, βασισμένη στη θεωρία του λειτουργικού περιβάλλοντος του Skinner, λέει ότι η συμπεριφορά μπορεί να διαμορφωθεί από τις συνέπειές της. Οι θετικές ενισχύσεις, όπως ο έπαινος, η εκτίμηση, η καλή βαθμολογία / βαθμός, το τρόπαιο, τα χρήματα, η προώθηση ή οποιαδήποτε άλλη ανταμοιβή μπορούν να αυξήσουν την πιθανότητα επαναλαμβανόμενων συμπεριφορών ανταμοιβής. Χρησιμοποιούμε αρνητική ενίσχυση όταν δίνουμε ένα γεύμα σε ένα πεινασμένο άτομο, αν συμπεριφέρεται με συγκεκριμένο κάποιο. Σε αυτή την περίπτωση το γεύμα είναι μια αρνητική ενίσχυση γιατί εξαλείφει την δυσάρεστη κατάσταση (πείνα). Σε αντίθεση με τη θετική και αρνητική ενίσχυση, η τιμωρία μπορεί να είναι ανεπιθύμητη ενίσχυση ή μπορεί να προκαλέσει ανεπιθύμητη συμπεριφορά (Sanda & Adjei-Benin, 2011).

Σύμφωνα με τη θεωρία, η θετική ενίσχυση είναι μια πολύ καλύτερη κινητήρια τεχνική από την τιμωρία, γιατί η τιμωρία (Abzal Basha, 2016) :

- Προσπαθεί να σταματήσει την ανεπιθύμητη συμπεριφορά και δεν προσφέρει εναλλακτική και καλύτερη συμπεριφορά.

- Δημιουργεί κακά συναισθήματα, αρνητικές στάσεις απέναντι στη δραστηριότητα και το πρόσωπο που δίνει την τιμωρία.
- Καταστέλλει τη συμπεριφορά, αλλά δεν την εξαλείφεται μόνιμα.

Μόλις μια συγκεκριμένη συμπεριφορά ρυθμιστεί μέσω επαναλαμβανόμενης ενίσχυσης, η εξάλειψη της ενίσχυσης θα μειώσει το κίνητρο για την εκτέλεση αυτής της συμπεριφοράς. Ως εκ τούτου, είναι καλύτερο να μην δίνετε ανταμοιβή κάθε φορά. Η ενίσχυση στο χώρο εργασίας συνήθως λαμβάνει χώρα σε ένα μερικό ή ακανόνιστο πρόγραμμα ενίσχυσης, όταν δεν δίνεται ανταμοιβή για κάθε απάντηση. Η ανταμοιβή πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες, τις προσδοκίες, να εφαρμόζεται με δίκαιο τρόπο και να πρέπει να είναι συνεπής. Η επιθυμητή συμπεριφορά πρέπει να είναι σαφής και ρεαλιστική (Miner, 2015).

2.7 Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom

Η θεωρία της προσδοκίας δίνει έμφαση στη διαδικασία και στο περιεχόμενο των κινήτρων, ενώ ενσωματώνει τις ανάγκες, την ισότητα και τις θεωρίες ενίσχυσης. Η θεωρία προσδοκίας του Victor Vroom (1964) στοχεύει να εξηγήσει πώς οι άνθρωποι επιλέγουν τις ενέργειες που θέλουν να κάνουν. Ο Vroom ορίζει το κίνητρο ως μια διαδικασία που διέπει τις επιλογές μας ανάμεσα σε εναλλακτικές μορφές εθελοντικής συμπεριφοράς. Το βασικό σκεπτικό αυτής της θεωρίας είναι ότι τα κίνητρα πηγάζουν από την πεποίθηση ότι οι αποφάσεις θα έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Barba-Sánchez & Atienza-Sahuquillo, 2017).

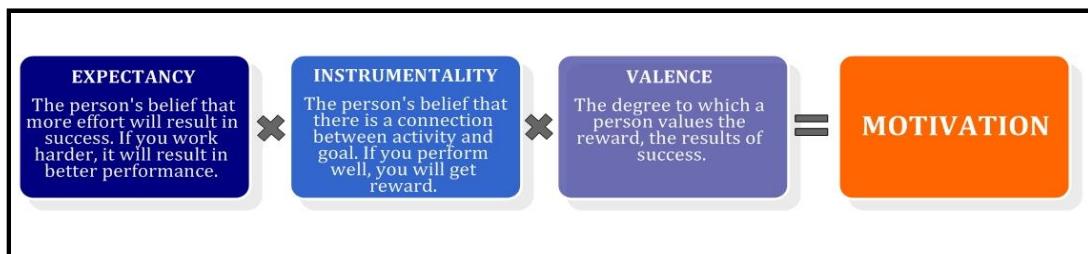
Το κίνητρο για συμμετοχή σε μια δραστηριότητα καθορίζεται από την εκτίμηση τριών παραγόντων. Αυτοί οι τρεις παράγοντες είναι οι ακόλουθοι (Haider, et al. 2015) :

- Προσδοκία : είναι η πεποίθηση ενός ατόμου ότι η περισσότερη προσπάθεια θα οδηγήσει σε επιτυχία. Εάν εργάζεστε σκληρότερα, θα έχετε καλύτερη

απόδοση. Η εκτίμηση αυτού του παράγοντα βασίζεται στην προσπάθεια να αποκτήσουν πολλές γνώσεις.

- **Εργατικότητα** : είναι η πεποίθηση του ατόμου ότι υπάρχει σχέση μεταξύ δραστηριότητας και στόχου. Εάν παίζετε καλά, θα λάβετε ανταμοιβή. Η εκτίμηση αυτού του παράγοντα βασίζεται στην ακρίβεια και τη συνέπεια της σήμανσης. Αν κάποια μέρα αποκτηθεί από κάποιον καλή βαθμολογία και μια άλλη μέρα δεν αποκτηθεί από κάποιον καλή βαθμολογία, τότε το κίνητρο θα μειωθεί για αυτόν.
- **Σθένος** : είναι ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο εκτιμά την ανταμοιβή και τα αποτελέσματα της επιτυχίας. Η εκτίμηση αυτού του παράγοντα βασίζεται στη σημασία του αντικειμένου του, του καλού βαθμού και της καλής απόδοσης γενικά.

Ο Vroom προϋποθέτει ότι η προσδοκία, η εργατικότητα και το σθένος πολλαπλασιάζονται μαζί για τον προσδιορισμό των κινήτρων. Αυτό σημαίνει ότι εάν οποιοδήποτε από αυτά είναι μηδέν, τότε το κίνητρο να κάνουμε κάτι θα είναι και αυτό μηδέν. Ένα άτομο που δεν βλέπει τη σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης θα έχει μηδενική προσδοκία. Ένα άτομο που δεν μπορεί να αντιληφθεί τη σχέση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβής θα έχει μηδενική εργατικότητα. Ένα άτομο που δεν εκτιμά το αναμενόμενο αποτέλεσμα, δεν έχει σθένος. Η θεωρία της προσδοκίας υπογραμμίζει τις μεμονωμένες διαφορές στα κίνητρα και περιέχει τρεις χρήσιμους παράγοντες για την κατανόηση και την αύξηση των κινήτρων. Αυτή η θεωρία συνεπάγεται στην ισότητα και την σημασία των σταθερών ανταμοιβών (Miner, 2015).

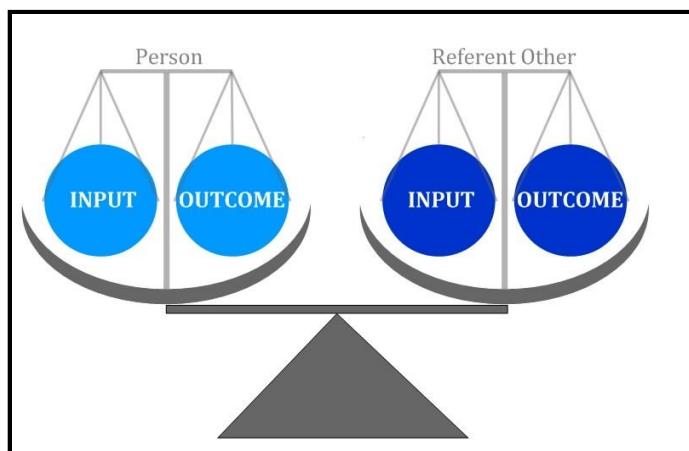


Εικόνα 4 : Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom.

(Πηγή : Vroom, 1964)

2.8 Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams

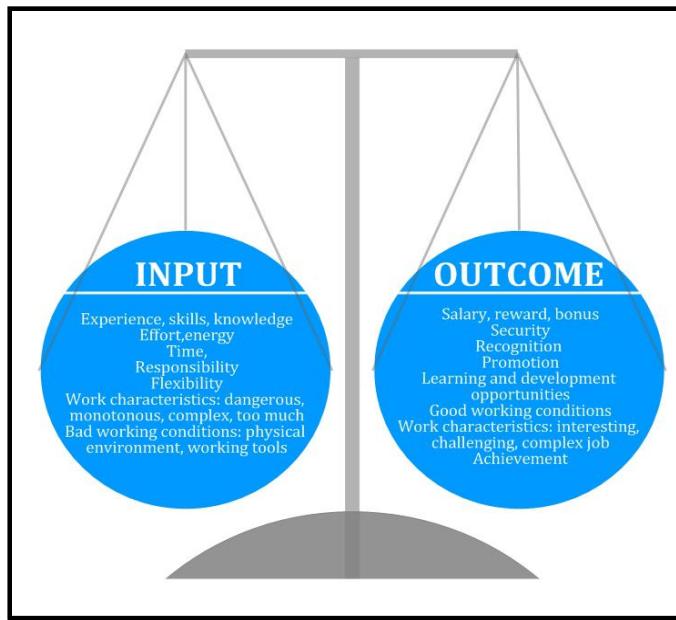
Η θεωρία της δικαιοσύνης αναφέρει ότι οι άνθρωποι έχουν κίνητρα εάν αντιμετωπίζονται δίκαια και λαμβάνουν αυτό που θεωρούν δίκαιο για την προσπάθεια και το κόστος τους. Η συγκεκριμένη θεωρία προτάθηκε από τον Adams (1965) και βασίζεται στη θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι άνθρωποι συγκρίνουν τη συμβολή τους στην εργασία, το κόστος των πράξεών τους και τα οφέλη που θα έχουν ως αποτέλεσμα της συμβολής και των οφελών του ατόμου αναφοράς. Αν οι άνθρωποι αντιληφθούν ότι ο λόγος των εισροών-εξόδου τους άλλου αναλογιστή είναι άδικος, τότε θα κληθούν να μειώσουν την ανισότητα (Alshmemri, et al. 2016).



Εικόνα 5 : Η θεωρία δικαιοσύνης του Adams.

(Πηγή : Adams, 1965)

Στο χώρο εργασίας οι εργαζόμενοι έθεσαν εισροές, όπως την εκπαίδευση, την εμπειρία, την προσπάθεια, την ενέργεια και αναμένουν να λάβουν κάποια αποτελέσματα όπως ο μισθός, η ανταμοιβή, η προαγωγή, η λεκτική αναγνώριση και η ενδιαφέρουσα και προκλητική εργασία (Cahill, 2011).



Εικόνα 6 : Παραδείγματα των εισροών και των αποτελεσμάτων στη θεωρία της ισότητας.

(Πηγή : Adams, 1965)

Όσο μεγαλύτερη είναι η ανισότητα τόσο μεγαλύτερη είναι η αγωνία που αισθάνεται ένα άτομο, γεγονός που θα παρακινήσει την προσπάθεια να καταστούν τα αποτελέσματα και οι εισροές ίσες σε σύγκριση με το συγκεκριμένο άτομο. Το πρόβλημα με τη θεωρία της ισότητας είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψη τις διαφορές στις ατομικές ανάγκες, τις αξίες και τις προσωπικότητες. Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να αντιλαμβάνεται μια συγκεκριμένη κατάσταση ως άδικη, ενώ μια άλλη όχι. Παρόλα αυτά, η εξασφάλιση της ισότητας είναι απαραίτητη για τα κίνητρα. Όταν υπάρχει ανισότητα, ένα άτομο μπορεί να (Jones, 2011) :

- Μειώσει τις εισροές, τις προσπάθειές του, την ποσότητα ή την ποιότητα της δουλειάς του.
- Προσπαθήσει να αυξήσει τις αποδόσεις του (να ζητήσει καλύτερη βαθμολογία ή αμοιβή).
- Προσαρμόσει την αντίληψη του ατόμου αναφοράς ή των αποτελεσμάτων του ή των εισροών του (επαναξιολογεί την προσπάθεια ή το αποτέλεσμα του ατόμου αναφοράς του).

- Αλλάζει το άτομο αναφοράς.
- Αντιμετωπίσει την κατάσταση.

2.8 Η θεωρία των στόχων του Locke

Η θεωρία του θέματος του Locke (1990) είναι ένα ενοποιητικό μοντέλο κινήτρων όπως και η θεωρία της προσδοκίας. Υπογραμμίζει ότι ο καθορισμός ειδικών, προκλητικών στόχων επιδόσεων και η δέσμευση για αυτούς τους στόχους αποτελούν βασικούς καθοριστικούς παράγοντες των κινήτρων. Οι στόχοι περιγράφουν ένα επιθυμητό μέλλον και αυτοί οι καθορισμένοι στόχοι μπορούν να οδηγήσουν τη συμπεριφορά. Η επίτευξη των στόχων, παρακινεί περαιτέρω τα άτομα να κάνουν καλά την εργασία που τους έχει ανατεθεί (Mc Glynn, et al. 2012).

Μπορούμε να διακρίνουμε τους στόχους σύμφωνα με την ιδιαιτερότητα, τη δυσκολία και την αποδοχή. Ένας συγκεκριμένος στόχος μπορεί να μετρηθεί και να οδηγήσει σε υψηλότερες επιδόσεις από έναν πολύ γενικό στόχο ή μπορεί να είναι πιο παρακινητικός παρά εύκολος ή εξαιρετικά δύσκολος. Η αποδοχή του στόχου είναι επίσης πολύ σημαντικός παράγοντας, επομένως συνιστάται η συμμετοχή στο καθορισμό στόχων (Cahill, 2011).

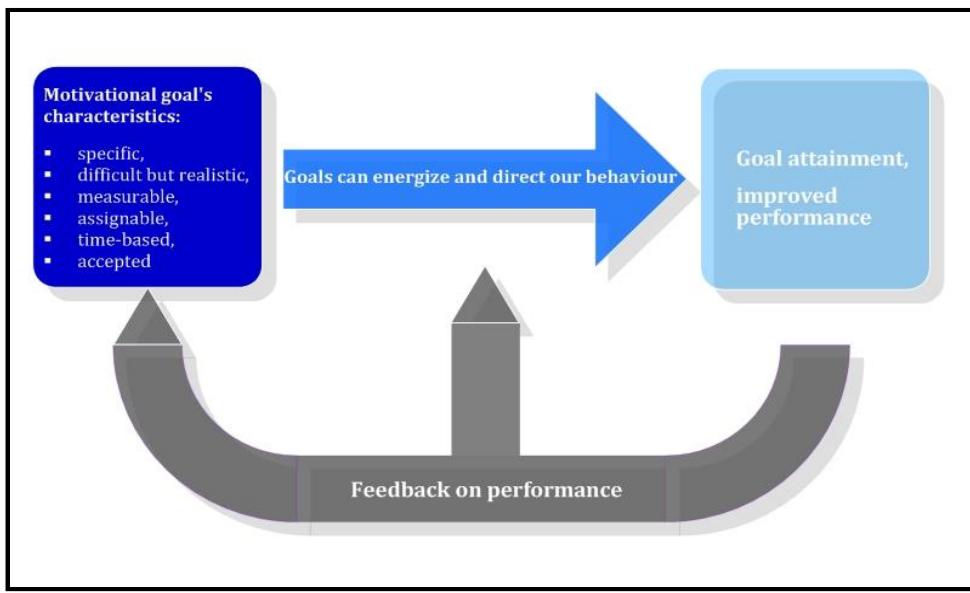
Οι παρακάτω οδηγίες ήταν χρήσιμες στη ρύθμιση στόχων όπως (Stello, 2011) :

- Ορισμός προκλητικών αλλά εφικτών στόχων : Οι υπερβολικά εύκολοι ή πολύ δύσκολοι / μη ρεαλιστικοί στόχοι δεν μας ενθαρρύνουν.
- Καθορισμός συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων : Αυτοί οι στόχοι μπορούν να επικεντρωθούν στο να μετρήσουν την πρόοδο προς το στόχο.
- Επίτευξη δέσμευσης στόχου : Εάν οι άνθρωποι δεν δεσμευτούν στους στόχους, τότε δεν θα προσπαθήσουν να επιτύχουν τους στόχους, ακόμα και συγκεκριμένους ή προκλητικούς στόχους. Οι στρατηγικές για την επίτευξη αυτού του στόχου θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν τη συμμετοχή στη

διαδικασία καθορισμού στόχων, τη χρήση εξωγενών ανταμοιβών (bonus) και την ενθάρρυνση των εγγενών κινήτρων παρέχοντας στους εργαζόμενους την ανατροφοδότηση σχετικά με την επίτευξη των στόχων. Η πίεση για την επίτευξη των στόχων δεν είναι χρήσιμη, διότι μπορεί να οδηγήσει σε ατιμωρησία και επιφανειακή απόδοση.

- Παροχή στοιχείων υποστήριξης : Για παράδειγμα, ενθάρρυνση, αναγκαία υλικά, πόροι και ηθική υποστήριξη.
- Η γνώση των αποτελεσμάτων είναι απαραίτητη έτσι οι στόχοι πρέπει να είναι ποσοτικοποιήσιμοι και πρέπει να υπάρξει ανατροφοδότηση.

Η ρύθμιση των στόχων είναι μια χρήσιμη θεωρία που μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορους τομείς, από τον αθλητισμό έως ένα ευρύ φάσμα εργασιακών ρυθμίσεων. Ειδικότερα, η ψυχολογία του αθλητισμού υιοθέτησε τις συστάσεις της. Η έννοια του καθορισμού στόχων έχει ενσωματωθεί σε μια σειρά προγραμμάτων παροχής κινήτρων και διαχείρισης βάσει τεχνικών στόχων σε έναν αριθμό τομέων εργασίας. Το συνοδευτικό επίτευγμα των στόχων ανάδρασης μπορεί επίσης να ενισχύσει την απόδοση της εργασίας του εργαζομένου και την ικανότητά του να γίνει περισσότερο καινοτόμος και δημιουργικός στη δουλειά μέσω μιας διαδικασίας εκμάθησης δοκιμών και σφαλμάτων. Δεδομένου ότι ο καθορισμός στόχων είναι μια σχετικά απλή στρατηγική κινήτρων, έχει γίνει όλο και πιο δημοφιλής (Dobre, 2013).



Εικόνα 7 : Η διαδικασία κινήτρου σύμφωνα με τη θεωρία του καθορισμού στόχων.

(Πηγή : Locke, 1990)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Τα χαρακτηριστικά της αξιολόγησης της απόδοσης

3.1 Τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης

Ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης είναι ένας συστηματικός τρόπος για να εξεταστεί ένας εργαζόμενος πόσο καλά κάνει τη δουλειά του. Αν παρατηρήσετε, η λέξη συστηματική υποδηλώνει ότι η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να είναι ένα προγραμματισμένο σύστημα που επιτρέπει την ανάδραση να δίνεται σε μια επίσημη έννοια. Οι αξιολογήσεις της απόδοσης μπορούν επίσης να ονομάζονται εκτιμήσεις επιδόσεων, αξιολογήσεις απόδοσης ή εκτιμήσεις των υπαλλήλων (Cooke & Saini, 2010).

Υπάρχουν τέσσερις λόγοι για τους οποίους πρέπει να εφαρμοστεί ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης. Πρώτον, η διαδικασία αξιολόγησης πρέπει να ενθαρρύνει τη θετική απόδοση και συμπεριφορά των εργαζομένων. Δεύτερον, είναι ένας τρόπος να ικανοποιηθεί η περιέργεια των εργαζομένων ως προς το πόσο καλά εκτελούν στην εργασία τους. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την ανάπτυξη των εργαζομένων. Τέλος, μπορεί να αποτελέσει βάση για τις αυξήσεις των αμοιβών, τις προαγωγές και τις νομικές πειθαρχικές ενέργειες (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

Υπάρχουν ορισμένα πράγματα που πρέπει να εξεταστούν πριν από το σχεδιασμό ή την αναθεώρηση ενός υπάρχοντος συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης. Μερικοί ερευνητές υποδεικνύουν ότι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης είναι ίσως ένα από τα πιο σημαντικά μέρη του οργανισμού, ενώ άλλοι υποδηλώνουν ότι τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης είναι τελικά ελλιπή, και τα καθιστούν άχρηστα. Για τους σκοπούς του παρόντος κεφαλαίου, ας υποθέσουμε ότι μπορούμε να δημιουργήσουμε ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που θα προσδώσει αξία στον οργανισμό και στον υπάλληλο. Κατά το σχεδιασμό αυτής της διαδικασίας, θα πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι οποιαδήποτε διαδικασία έχει τους περιορισμούς της,

αλλά αν το σχεδιάσουμε σωστά, μπορούμε να ελαχιστοποιήσουμε ορισμένες από αυτές (Currie, et al. 2012).

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία είναι να προσδιοριστεί πόσο συχνά θα πρέπει να δίνονται εκτιμήσεις απόδοσης. Λάβετε υπόψη ότι οι διαχειριστές θα πρέπει να δίνουν συνεχώς σχόλια στους υπαλλήλους και αυτή η διαδικασία είναι ένας πιο επίσημος τρόπος. Ορισμένοι οργανισμοί επιλέγουν να δίνουν αξιολογήσεις απόδοσης μία φορά το χρόνο, ενώ άλλοι τους δίνουν δύο φορές το χρόνο ή περισσότερο. Το πλεονέκτημα της διενέργειας αξιολόγησης όπου γίνεται δύο φορές το χρόνο, φυσικά, υπάρχει περισσότερο ανατροφοδότηση και ευκαιρία για την ανάπτυξη των εργαζομένων. Το μειονέκτημα είναι ότι η διαδικασία που χρειάζεται ο διαχειριστής να γράψει την αξιολόγηση και να συζητήσει με τον υπάλληλο είναι χρονοβόρα. Αν γίνει καλά, μπορεί να χρειαστούν αρκετές ώρες για έναν μόνο υπάλληλο (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Ανάλογα με τη δομή του οργανισμού, μπορεί να επιλεχθεί ή το ένα ή το άλλο πρότυπο. Για παράδειγμα, εάν οι διευθυντές έχουν πέντε ή δέκα άτομα για να διαχειριστούν (αυτό ονομάζεται έλεγχος), ίσως αξίζει να κάνουν αξιολογήσεις απόδοσης περισσότερες από μία φορά το χρόνο, καθώς η διαδικασία δεν θα είναι χρονοβόρα. Εάν οι διευθυντές έχουν είκοσι ή περισσότερους υπαλλήλους, ενδέχεται να μην είναι εφικτή η εκτέλεση αυτής της διαδικασίας περισσότερες από μία φορά το χρόνο. Ζητώντας ανατροφοδότηση από τους διαχειριστές και τους υπαλλήλους είναι επίσης ένας καλός τρόπος για να καθορίσετε πόσο συχνά θα πρέπει να γίνονται αξιολογήσεις απόδοσης (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Αρχικά, πρέπει οι αυξήσεις των αποδοχών να συνδέονται με τις αξιολογήσεις απόδοσης. Αυτό μπορεί να είναι το δεύτερο ζήτημα πριν από την ανάπτυξη μιας διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης. Υπάρχει έρευνα που δείχνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη αποδοχή από τις αναθεωρήσεις επιδόσεων εάν η ανασκόπηση συνδέεται με τις ανταμοιβές. Η τρίτη σκέψη πρέπει να περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων. Με άλλα λόγια, ποιοι είναι οι στόχοι που ο οργανισμός ελπίζει να επιτύχει με τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης (Jiang, et al. 2012).

Μόλις προσδιοριστεί η συχνότητα, οι ανταμοιβές και οι στόχοι, είναι καιρός να

αρχίσει να επισημοποιείται η διαδικασία. Πρώτον, θα χρειαστεί να αναπτυχθούν οι πραγματικές μορφές που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση κάθε εργασίας εντός του οργανισμού. Κάθε αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να συνδέεται άμεσα με την περιγραφή της θέσης εργασίας του υπαλλήλου (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Ο καθορισμός του ποιος πρέπει να αξιολογήσει την απόδοση του υπαλλήλου είναι η επόμενη απόφαση. Θα μπορούσε να είναι ο άμεσος προϊστάμενος τους (η πιο κοινή μέθοδος), οι υφιστάμενοι, οι πελάτες ή οι ομοιόβαθμοι του. Η χρήση ποικίλων πηγών μπορεί να έχει τα καλύτερα αποτελέσματα. Μια μέθοδος αξιολόγησης απόδοσης 360 βαθμών είναι ένας τρόπος για να εκτιμηθεί η απόδοση χρησιμοποιώντας διάφορες πηγές για να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα του υπαλλήλου. Οι οργανισμοί πρέπει να είναι προσεκτικοί όταν χρησιμοποιούν πληροφορίες που αξιολογούνται από ομότιμους (Kessler, et al. 2012).

Η διαχείριση αυτής της διαδικασίας μπορεί να χρονοβόρα για τον υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο υπάρχουν πολλά προγράμματα λογισμικού που είναι διαθέσιμα για τη διαχείριση και την αξιολόγηση των σχολίων ανατροφοδότησης. Το Halogen 360, για παράδειγμα, παρέχεται από την Princess Cruises και από εταιρίες μέσων όπως το MSNBC.Halogen Software. Αυτός ο τύπος λογισμικού επιτρέπει στον υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού να ορίζει κριτήρια εύκολα και να στέλνει συνδέσμους σε πελάτες, συνομηλίκους ή διαχειριστές, οι οποίοι παρέχουν τις ζητούμενες πληροφορίες. Στη συνέχεια συλλέγονται τα δεδομένα και παράγεται αυτόμata μια αναφορά, την οποία ένας εργαζόμενος μπορεί να χρησιμοποιήσει για γρήγορη ανατροφοδότηση. Άλλα παρόμοια είδη λογισμικού περιλαμβάνουν το Carbon360 και το Argos (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Παράλληλα, μπορεί να εμφανιστεί το φαινόμενο του φωτοστέφανου δηλαδή όταν ο υπάλληλος αισθάνεται ότι μια πτυχή της απόδοσης του είναι υψηλή και ως εκ τούτου θα αξιολογηθεί με βάση αυτήν την πτυχή. Ένα λάθος στην αξιολόγηση μπορεί επίσης να συμβεί όταν συγκρίνουμε έναν υπάλληλο με έναν άλλο, σε αντίθεση με τα πρότυπα περιγραφής της εργασίας. Μερικές φορές τα φαινόμενα φωτοστέφανου θα εμφανιστούν επειδή ο βαθμολογητής δεν αισθάνεται άνετα να αξιολογήσει κάποιον χαμηλά σε ένα στοιχείο αξιολόγησης της απόδοσης. Φυσικά, όταν συμβεί αυτό,

καθιστά την αξιολόγηση των επιδόσεων λιγότερο αντιπροσωπευτική για την ανάπτυξη των εργαζομένων. Η σωστή εκπαίδευση σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης μιας συνέντευξης αξιολόγησης της απόδοσης είναι ένας καλός τρόπος για να αποφευχθεί αυτό (Kitchener & Mertz, 2012).

Τα ζητήματα ισχύος είναι ο βαθμός στον οποίο το εργαλείο μετρά τις σχετικές πτυχές της απόδοσης. Οι πτυχές της απόδοσης πρέπει να βασίζονται στις βασικές δεξιότητες και ευθύνες της εργασίας, οι οποίες πρέπει να επανεξετάζονται συχνά για να βεβαιωθούν ότι εξακολουθούν να ισχύουν για την ανάλυση και την περιγραφή της εργασίας (Μπόγκα, 2003).

Η αξιοπιστία αφορά το πόσο συνεπής λειτουργεί το ίδιο εργαλείο μέτρησης σε ολόκληρο τον οργανισμό (ή τον τίτλο εργασίας). Όταν εξετάζουμε την αξιοπιστία στις εκτιμήσεις επιδόσεων, αναρωτιόμαστε αν δύο βαθμολογητές έπρεπε να αξιολογήσουν έναν υπάλληλο, σωστά και μεθοδικά. Εάν οι αξιολογήσεις είναι πολύ διαφορετικές μεταξύ τους, η μέθοδος μπορεί να έχει ζητήματα αξιοπιστίας (Radnor, et al. 2012).

Για να αποφευχθεί αυτό το είδος ζητήματος, μπορούμε να διασφαλίσουμε ότι τα πρότυπα απόδοσης είναι γραμμένα κατά έναν συγκεκριμένο τρόπο. Για παράδειγμα, αντί να "αυξήσουμε τις πωλήσεις" ως πρότυπο απόδοσης, ίσως να θέλουμε να πούμε "να αυξήσουμε τις πωλήσεις κατά 10% από πέρυσι." Αυτό το πρότυπο απόδοσης μετράται εύκολα και επιτρέπει να διασφαλιστεί η ακρίβεια των μεθόδων απόδοσης (Κατσαλής & Τσώκος, 2009).

Η αποδοχή αναφέρεται στο πόσο καλά τα μέλη του οργανισμού, ο διευθυντής και οι εργαζόμενοι δέχονται το εργαλείο αξιολόγησης της απόδοσης ως έγκυρο μέτρο απόδοσης. Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι τα τρέχοντα εργαλεία μέτρησης ενός οργανισμού είναι στη θέση τους και δείχνουν ισχύ για κάθε λειτουργία εργασίας. Ωστόσο, οι διαχειριστές δεν πιστεύουν ότι το σύστημα είναι χρήσιμο, διότι είναι αρκετά χρονοβόρο. Ως αποτέλεσμα, ξοδεύουν ελάχιστο χρόνο στην αξιολόγηση. Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει ότι η τρέχουσα διαδικασία είναι λανθασμένη λόγω του σφάλματος αποδοχής (Sermeus & Bruyneel, 2010).

Μια άλλη σκέψη είναι η ιδιαιτερότητα, η οποία λέει στους υπαλλήλους τις προσδοκίες απασχόλησης και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να καλυφθούν. Αν δεν είναι αρκετά συγκεκριμένες, το εργαλείο δεν είναι χρήσιμο για τον υπάλληλο για την ανάπτυξη ή για τον διευθυντή ώστε να διασφαλίσει ότι ο υπάλληλος ικανοποιεί τις προσδοκίες του. Τέλος, αφού αναπτυχθεί η διαδικασία, πρέπει να δημιουργηθεί μια χρονική γραμμή και να εκπαιδευτούν οι διαχειριστές και οι υπάλληλοι στη διαδικασία. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω επίσημης εκπαίδευσης και να παρουσιαστεί μέσω ιστολογίων των εταιρειών ή ηλεκτρονικών μηνυμάτων (Δημούτσος, 2006).

Όσον αφορά τα νομικά ζητήματα των εκτιμήσεων των επιδόσεων, η νομιμότητα των αξιολογήσεων απόδοσης αμφισβητήθηκε το 1973. Μετά από αυτή τη σημαντική περίπτωση, οι εργοδότες άρχισαν να επανεξετάζουν το σύστημα αξιολόγησης των επιδόσεών τους και τη νομιμότητά τους. Ο νόμος περί μεταρρύθμισης των δημόσιων υπηρεσιών του 1978 θέσπισε νέα πρότυπα αξιολόγησης των επιδόσεων. Παρόλο που τα πρότυπα αυτά αφορούσαν μόνο τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα, ο νόμος περί μεταρρύθμισης άρχισε μια σημαντική τάση για την πραγματοποίηση ορισμένων αξιολογήσεων των επιδόσεων (Μάρκοβιτς, 2002).

Ο νόμος περί μεταρρύθμισης δημιούργησε τα ακόλουθα κριτήρια αξιολόγησης των επιδόσεων σε κυβερνητικούς οργανισμούς (Zhou, et al. 2013) :

- Απαιτείται από όλους τους οργανισμούς να δημιουργούν συστήματα αναθεώρησης της απόδοσης.
- Τα συστήματα αξιολόγησης θα ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη θέσπιση των προτύπων απόδοσης που θα τους αξιολογούνται.
- Τα κρίσιμα στοιχεία της εργασίας πρέπει να είναι γραπτά.
- Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται για τα κρίσιμα στοιχεία όταν προσλαμβάνονται.

- Το σύστημα πρέπει να βασίζεται αποκλειστικά στην πραγματική απόδοση και τα κρίσιμα στοιχεία της εργασίας του υπαλλήλου.
- Πρέπει να διεξάγονται και να καταγράφονται τουλάχιστον μία φορά το χρόνο οι αξιολογήσεις.
- Πρέπει να παρέχεται κατάρτιση σε όλα τα άτομα που παρέχουν αξιολογήσεις της απόδοσης.
- Οι αξιολογήσεις πρέπει να παρέχουν πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη αποφάσεων, όπως οι αποφάσεις αμοιβών και οι αποφάσεις προώθησης.

Η έγκαιρη έρευνα αξιολόγησης της απόδοσης μπορεί να δώσει ένα καλό παράδειγμα για το λόγο που πρέπει να ασχοληθούμε με τη νομιμότητα της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης. Η σχέση των χαρακτηριστικών του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης με τις αποφάσεις σε επιλεγμένες περιπτώσεις διακρίσεων στην απασχόληση διαχωρίστηκαν σε 64 νομικές υποθέσεις που αφορούσαν τη διάκριση και την αξιολόγηση των επιδόσεων. Οι 35 κατηγορούμενοι από τους 64 κέρδισαν τις υποθέσεις (Ιορδάνογλου, 2008).

Οι συντάκτες της μελέτης διαπίστωσαν ότι οι υποθέσεις που κέρδισαν οι εναγόμενοι είχαν παρόμοια χαρακτηριστικά όπως (Auerbach, et al. 2014) :

- Οι εκτιμητές έλαβαν γραπτές οδηγίες σχετικά με τον τρόπο ολοκλήρωσης της αξιολόγησης για τους υπαλλήλους.
- Η ανάλυση της εργασίας χρησιμοποιήθηκε για την ανάπτυξη των μέτρων απόδοσης της αξιολόγησης.
- Το επίκεντρο της αξιολόγησης ήταν οι πραγματικές συμπεριφορές αντί για τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.

- Η ανώτερη διοίκηση επανεξέτασε τις αξιολογήσεις πριν πραγματοποιηθεί η συνέντευξη αξιολόγησης της απόδοσης.

Αυτό μας λέει ότι κατά την ανάπτυξη της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσής θα πρέπει να τηρούνται οι ακόλουθες εκτιμήσεις (Auerbach, et al. 2017) :

- Τα πρότυπα απόδοσης πρέπει να αναπτυχθούν χρησιμοποιώντας την ανάλυση εργασίας και θα πρέπει να αλλάξουν λόγω ότι κάθε θέση εργασίας είναι διαφορετική.
- Στους υπαλλήλους πρέπει να παρέχεται ένα αντίγραφο της αξιολόγησης.
- Όλοι οι βαθμολογητές και οι εκτιμητές θα πρέπει να εκπαιδεύονται.
- Κατά την αξιολόγηση, θα πρέπει να δίνονται παραδείγματα της εργασιακής συμπεριφοράς (και όχι χαρακτηριστικά της προσωπικότητας).
- Μια τυπική διαδικασία θα πρέπει να αναπτυχθεί σε περίπτωση που ένας εργαζόμενος διαφωνεί με την επισκόπηση των επιδόσεων του.

3.2 Οι μέθοδοι της αξιολόγησης της απόδοσης

Είναι αυτονόητο ότι οι διαφορετικές βιομηχανίες και θέσεις εργασίας χρειάζονται διαφορετικά είδη μεθόδων αξιολόγησης. Για τον σκοπό αυτό, θα συζητηθούν μερικοί από τους κύριους τρόπους για την αξιολόγηση της απόδοσης σε μια φόρμα αξιολόγησης των επιδόσεων. Φυσικά, αυτά θα αλλάξουν με βάση τις προδιαγραφές εργασίας για κάθε θέση εντός του οργανισμού. Εκτός από τις ειδικές μεθόδους για τη υπηρεσία και τις ειδικές μεθόδους για την εργασία, πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν αυτές τις μεθόδους σε συνδυασμό, σε αντίθεση με μια μόνο μέθοδο (Buerhaus, et al. 2009).

Υπάρχουν τρεις κύριες μέθοδοι προσδιορισμού της απόδοσης. Η πρώτη είναι η μέθοδος των χαρακτηριστικών, στην οποία οι διαχειριστές εξετάζουν τα ειδικά χαρακτηριστικά ενός εργαζομένου σε σχέση με τη δουλειά, όπως η φιλικότητα προς τον πελάτη. Η μέθοδος συμπεριφοράς εξετάζει τις μεμονωμένες ενέργειες μέσα σε μια συγκεκριμένη εργασία. Οι συγκριτικές μέθοδοι αξιολογούν έναν υπάλληλο με άλλους υπαλλήλους. Οι μέθοδοι αποτελεσμάτων επικεντρώνονται στα επιτεύγματα των εργαζομένων, όπως το αν οι υπάλληλοι πληρούν μια ποσόστωση. Στις κατηγορίες των αξιολογήσεων απόδοσης υπάρχουν δύο κύριες πτυχές των μεθόδων αξιολόγησης. Πρώτον, τα κριτήρια είναι οι πτυχές στις οποίες αξιολογείται ο υπάλληλος, όπου πρέπει να συνδέεται άμεσα με την περιγραφή της θέσης εργασίας του. Δεύτερον, η αξιολόγηση είναι ο τύπος κλίμακας που θα χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση κάθε κριτηρίου σε μια αξιολόγηση της απόδοσης. Για παράδειγμα, οι κλίμακες Likert, οι βαθμολογίες εκθέσεων ή οι βαθμολογίες με μονολεκτικές απαντήσεις (π.χ. ναι / όχι). Ανάλογα με την αξιολόγηση και τα κριτήρια είναι η στάθμιση κάθε στοιχείου. Για παράδειγμα, αν η "επικοινωνία" και η "αλληλεπίδραση με τον πελάτη" είναι δύο κριτήρια, η αλληλεπίδραση με τον πελάτη μπορεί να είναι μεγαλύτερη από την επικοινωνία, ανάλογα με τον τύπο εργασίας. Παρακάτω παρουσιάζονται τα είδη των κριτηρίων και των μεθόδων αξιολόγησης (Buerhaus, et al. 2017).

Γραφική κλίμακα αξιολόγησης : Η γραφική κλίμακα αξιολόγησης είναι μια μέθοδος συμπεριφοράς, όπου ίσως είναι η πιο δημοφιλής επιλογή για αξιολογήσεις απόδοσης. Αυτός ο τύπος αξιολόγησης απαριθμεί τα γνωρίσματα που απαιτούνται για την εργασία και ζητά από την πηγή να αξιολογήσει το άτομο σε κάθε χαρακτηριστικό. Μια διακριτή κλίμακα είναι αυτή που δείχνει μια σειρά διαφορετικών σημείων. Οι αξιολογήσεις μπορούν να περιλαμβάνουν κλίμακα από το 1 έως το 10. Το μειονέκτημα αυτού του τύπου κλίμακας είναι η υποκειμενικότητα που μπορεί να συμβεί. Αυτός ο τύπος κλίμακας επικεντρώνεται στα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς και δεν είναι αρκετά συγκεκριμένος για ορισμένες εργασίες. Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν μια γραφική κλίμακα αξιολόγησης σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους αξιολόγησης για να ενισχύσουν περαιτέρω την εγκυρότητα του εργαλείου. Για παράδειγμα, ορισμένοι οργανισμοί χρησιμοποιούν μια μικτή τυποποιημένη κλίμακα, η οποία είναι παρόμοια με μια κλίμακα βαθμολόγησης γραφικών. Αυτή η κλίμακα περιλαμβάνει μια σειρά μικτών δηλώσεων που αντιπροσωπεύουν άριστη, μέση και

κακή απόδοση και ο διαχειριστής καλείται να βαθμολογήσει ένα "+" (για την καλύτερη απόδοση), και με ένα "-" (για την χειρότερη απόδοση) (Buerhaus, et al. 2008).

Η αξιολόγηση της έκθεσης : Σε μια εκτίμηση της έκθεσης, ο προϊστάμενος απαντά σε μια σειρά ερωτήσεων σχετικά με την απόδοση του υπαλλήλου σε μορφή έκθεσης. Αυτό μπορεί να είναι μια μέθοδος χαρακτηριστικών ή/και μια μέθοδος συμπεριφοράς, ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο ο διαχειριστής γράφει την έκθεση. Αυτές οι δηλώσεις μπορεί να περιλαμβάνουν ισχυρά και αδύναμα σημεία σχετικά με τον υπάλληλο ή δηλώσεις σχετικά με προηγούμενες επιδόσεις. Μπορούν επίσης να περιλαμβάνουν συγκεκριμένα παραδείγματα προηγούμενων επιδόσεων. Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου (όταν δεν συνδυάζεται με άλλα συστήματα διαβάθμισης) είναι ότι η ικανότητα γραφής του διαχειριστή μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης. Επίσης, τα στελέχη μπορούν να γράφουν λιγότερο ή περισσότερο, πράγμα που σημαίνει λιγότερη συνοχή μεταξύ των αξιολογήσεων απόδοσης από διαφόρους διαχειριστές (Tsai, et al. 2010).

Λίστα κλίμακας ελέγχου : Μια μέθοδος λίστας ελέγχου για αξιολογήσεις απόδοσης μειώνει την υποκειμενικότητα, αν και η υποκειμενικότητα θα εξακολουθεί να υπάρχει σε αυτό το είδος συστήματος αξιολόγησης. Με μια κλίμακα λίστας ελέγχου, ζητείται μια σειρά ερωτήσεων και ο διαχειριστής απαντά απλά ναι ή όχι στις ερωτήσεις, οι οποίες μπορούν να εμπίπτουν στη μέθοδο συμπεριφοράς ή της ιδιότητας ή και στις δύο. Η πρόκληση με αυτή τη μορφή είναι ότι δεν επιτρέπει λεπτομερείς απαντήσεις και ανάλυση των κριτηρίων απόδοσης, εκτός αν συνδυαστεί με άλλη μέθοδο, όπως η βαθμολόγηση με βάση την έκθεση (Auerbach, et al. 2013).

Οι εκτιμήσεις των κρίσιμων περιστατικών : Αυτή η μέθοδος εκτίμησης, είναι περισσότερο χρονοβόρα για τον διαχειριστή, γιατί μπορεί να είναι αποτελεσματική στην παροχή συγκεκριμένων παραδειγμάτων συμπεριφοράς. Με μια κρίσιμη εκτίμηση περιστατικών, ο διαχειριστής καταγράφει παραδείγματα της αποτελεσματικής και αναποτελεσματικής συμπεριφοράς του εργαζόμενου κατά τη χρονική περίοδο μεταξύ αξιολογήσεων, η οποία βρίσκεται στην κατηγορία συμπεριφοράς. Όταν έρθει η ώρα για επανεξέταση του υπαλλήλου, ο διαχειριστής θα αναλάβει αυτό το αρχείο και θα καταγράψει επίσημα τα περιστατικά που συνέβησαν

κατά τη χρονική περίοδο της εργασίας του υπαλλήλου. Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι η τάση να καταγράφονται μόνο τα αρνητικά περιστατικά αντί για τα θετικά. Ωστόσο, αυτή η μέθοδος μπορεί να λειτουργήσει καλά εάν ο διαχειριστής έχει την κατάλληλη εκπαίδευση για την καταγραφή συμβάντων (ίσως με τη διατήρηση ενός εβδομαδιαίου ημερολογίου). Αυτή η προσέγγιση μπορεί επίσης να λειτουργήσει καλά όταν συγκεκριμένες θέσεις εργασίας διαφέρουν σημαντικά από εβδομαδιαία έως μηνιαία, αντίθετα, για παράδειγμα, σε έναν υπάλληλο ενός οργανισμού που εκτελεί συστηματικά τις ίδιες εβδομαδιαίες εργασίες (Auerbach, et al. 2015).

Η προσέγγιση των προτύπων εργασίας : Για ορισμένες θέσεις εργασίας στις οποίες η παραγωγικότητα είναι πιο σημαντική, μια προσέγγιση με βάση τα πρότυπα εργασίας θα μπορούσε να είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος αξιολόγησης των εργαζομένων. Με αυτή την προσέγγιση εστιασμένη στα αποτελέσματα, ορίζεται ένα ελάχιστο επίπεδο αξιολόγησης της απόδοσης του εργαζόμενου που βασίζεται σε αυτό το επίπεδο. Αυτή η προσέγγιση λειτουργεί καλύτερα σε μακροπρόθεσμες καταστάσεις, στις οποίες ένα εύλογο μέτρο απόδοσης μπορεί να είναι πάνω από ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται επίσης για την κατασκευή καταστάσεων όπου η παραγωγή είναι εξαιρετικά σημαντική. Δεδομένου ότι η προσέγγιση αυτή επικεντρώνεται στους οργανισμούς, δεν επιτρέπει την αξιολόγηση άλλων παραγόντων, όπως η ικανότητα να εργάζεστε σε μια ομάδα ή να κατέχει το άτομο επικοινωνιακές δεξιότητες, οι οποίες μπορούν επίσης να αποτελέσουν σημαντικό μέρος της εργασίας (Bjerrum, et al. 2012).

Οι μέθοδοι ταξινόμησης : Σε ένα σύστημα κατάταξης μεθόδων (που ονομάζεται επίσης κατάταξη στοίβας), οι υπάλληλοι σε ένα συγκεκριμένο τμήμα κατατάσσονται με βάση την αξία τους στον διαχειριστή ή τον επιβλέποντα. Το σύστημα αυτό είναι μια συγκριτική μέθοδος αξιολόγησης των επιδόσεων. Ο διαχειριστής θα έχει μια λίστα με όλους τους υπαλλήλους και θα επιλέξει πρώτα τον πιο πολύτιμο εργαζόμενο και θα βάλει το όνομα του στην κορυφή. Στη συνέχεια, θα επιλέξει τον λιγότερο αξιόλογο υπάλληλο και θα βάλει το όνομα του στο κάτω μέρος της λίστας. Με τους υπόλοιπους υπαλλήλους, η λίστα θα ολοκληρωθεί. Προφανώς, υπάρχει περιθώριο για μεροληψία με αυτή τη μέθοδο και μπορεί να μην λειτουργήσει καλά σε έναν μεγαλύτερο οργανισμό, όπου τα διευθυντικά στελέχη μπορεί να μην αλληλεπιδρούν με κάθε εργαζόμενο σε καθημερινή βάση. Για να γίνει αυτό το είδος αξιολόγησης πιο

πολύτιμο (και νόμιμο), κάθε επόπτης θα πρέπει να χρησιμοποιεί τα ίδια κριτήρια για την κατάταξη κάθε ατόμου. Διαφορετικά, αν τα κριτήρια δεν έχουν αναπτυχθεί με σαφήνεια, θα μπορούσαν να υπάρχουν τα αποτελέσματα της εγκυρότητας και του φωτοστέφανο (Top, et al. 2013).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Τα χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης

4.1 Εισαγωγή

Η ικανοποίηση από την εργασία ή η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί μέτρο της ικανοποίησης των εργαζομένων από τη δουλειά τους, ανεξάρτητα από το αν τους αρέσει ή δεν τους αρέσει η δουλειά ή οι πτυχές των θέσεων εργασίας, όπως είναι η φύση της εργασίας ή η εποπτεία. Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να μετρηθεί σε γνωστικά, συναισθηματικά και συμπεριφορικά στοιχεία. Οι ερευνητές σημείωσαν επίσης ότι τα μέτρα ικανοποίησης από την εργασία ποικίλλουν ανάλογα με το βαθμό στον οποίο μετράνε τα συναισθήματα για την εργασία (συναισθηματική ικανοποίηση από την εργασία) ή τις γνώσεις σχετικά με την εργασία (γνωστική ικανοποίηση από την εργασία) (Bakan & Buyukbese, 2013).

Ένας από τους πιο ευρέως χρησιμοποιούμενους ορισμούς στην οργανωτική έρευνα είναι αυτός του Locke (1976), ο οποίος ορίζει την ικανοποίηση από την εργασία ως «*κινητή η θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση της δουλειάς ή της εμπειρίας εργασίας*». Άλλοι το έχουν ορίσει ως απλώς το πόσο ικανοποιημένο είναι ένα άτομο με τη δουλειά του είτε του αρέσει είτε όχι (Κατσανέβας & Τσιαπαρίκου, 2013).

Εκτιμάται τόσο σε παγκόσμιο επίπεδο (ανεξάρτητα από το αν το άτομο ικανοποιεί ή όχι το σύνολο της εργασίας) είτε στο επίπεδο της επιφάνειας (ανεξάρτητα από το αν το άτομο ικανοποιεί ή όχι τις διάφορες πτυχές της εργασίας). Ο Spector (1997) απαριθμεί 14 κοινές πτυχές όπως είναι η εκτίμηση, η επικοινωνία, οι συνεργάτες, τα οφέλη περιθωρίων, οι όροι εργασίας, η φύση εργασίας, η οργάνωση, η προσωπική ανάπτυξη, οι πολιτικές και οι διαδικασίες, οι ευκαιρίες προώθησης, η αναγνώριση, η ασφάλεια και η επίβλεψη (Brazil, et al. 2010).

4.2 Η εκτίμηση και η ιστορία της εργασιακής ικανοποίησης

Ο Hulin και ο Judge (2003) έχουν παρατηρήσει ότι η ικανοποίηση από την εργασία περιλαμβάνει πολυδιάστατες ψυχολογικές απαντήσεις στην εργασία ενός ατόμου και ότι αυτές οι προσωπικές απαντήσεις έχουν γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές συνιστώσες. Οι κλίμακες ικανοποίησης εργασίας ποικίλλουν ανάλογα με την εκτίμηση των συναισθημάτων σχετικά με την εργασία ή τη γνωστική αξιολόγηση της εργασίας (Top & Gider, 2013).

Η συναισθηματική ικανοποίηση από την εργασία είναι μια υποκειμενική δομή που αντιπροσωπεύει ένα συναίσθημα που έχουν τα άτομα για τη δουλειά τους. Ως εκ τούτου, η συναισθηματική ικανοποίηση από την εργασία για τα άτομα αντανακλά το βαθμό ευχαρίστησης ή ευτυχίας που γεννά η δουλειά τους. Η γνωστική ικανοποίηση από την εργασία είναι μια πιο αντικειμενική και λογική αξιολόγηση των διαφόρων πτυχών μιας εργασίας (El-Jardali, et al. 2012).

Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να είναι μονοδιάστατη εάν περιλαμβάνει αξιολόγηση μόνο μιας πτυχής μιας εργασίας, όπως άδεια μίσθωσης ή μητρότητας, ή πολυδιάστατη άδεια αν αξιολογούνται ταυτόχρονα δύο ή περισσότερες πτυχές μιας εργασίας. Η γνωστική ικανοποίηση από την εργασία δεν αξιολογεί τον βαθμό ευχαρίστησης ή ευτυχίας που προκύπτει από συγκεκριμένες πτυχές εργασίας, αλλά μετράει σε ποιο βαθμό οι θέσεις εργασίας κρίνονται από τον κάτοχο της εργασίας ως ικανοποιητικές σε σχέση με τους στόχους που έχουν θέσει οι ίδιοι ή με άλλες θέσεις εργασίας. Ενώ η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να συμβάλει στην ικανοποίηση της εργασίας, οι δύο κατασκευές είναι διακριτές, όχι απαραίτητα άμεσα σχετικές και έχουν διαφορετικές προγενέστερες συνέπειες (Top, et al. 2015).

Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί επίσης να αντιμετωπιστεί μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο του φάσματος των θεμάτων που επηρεάζουν την εμπειρία εργασίας του ατόμου ή την ποιότητα της επαγγελματικής ζωής του. Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να γίνει κατανοητή ως προς τις σχέσεις της με άλλους βασικούς παράγοντες, όπως η γενική ευημερία, το άγχος στην εργασία, ο έλεγχος στην εργασία, η διεπαφή οικιακής εργασίας και οι συνθήκες εργασίας (Luboga, et al. 2011).

Η αξιολόγηση της ικανοποίησης από την εργασία μέσω ανώνυμων ερευνών των εργαζομένων έγινε συνηθισμένη στη δεκαετία του 1930. Παρόλο που πριν από εκείνη την εποχή υπήρχε η αρχή ενδιαφέροντος για τις στάσεις των εργαζομένων, αλλά δημοσιεύθηκαν μόνο λίγες μελέτες. Οι Latham και Budworth σημειώνουν ότι ο Uhrbrock το 1934 ήταν ένας από τους πρώτους ψυχολόγους που χρησιμοποίησε τις νέες τεχνικές μέτρησης για να αξιολογήσει τις στάσεις των εργαζομένων σε μία επιχείρηση. Σημειώνουν επίσης ότι το 1935 ο Hoppock διεξήγαγε μια μελέτη που επικεντρώθηκε ρητά στην ικανοποίηση από την εργασία που επηρεάζεται τόσο από τη φύση της εργασίας όσο και από τις σχέσεις με συναδέλφους και επιβλέποντες (Judge, et al. 2010).

4.3 Τα μοντέλα της εργασιακής ικανοποίησης

Τα μοντέλα της εργασιακής ικανοποίησης είναι τα εξής (Kaplan, et al. 2011) :

- Η επίδραση της θεωρίας : Η συγκεκριμένη θεωρία του Edwin Locke (1976) είναι αναμφισβήτητα το πιο διάσημο μοντέλο ικανοποίησης της εργασίας. Η βασική προϋπόθεση αυτής της θεωρίας είναι ότι η ικανοποίηση εξαρτάται από τη διαφορά ανάμεσα σε αυτό που θέλει κανείς σε μια δουλειά και σε ότι έχει στη δουλειά. Περαιτέρω, η θεωρία δηλώνει κατά πόσο κάποιος εκτιμά μια δεδομένη πτυχή της εργασίας (π.χ. βαθμός αυτονομίας σε μια θέση) και μετριάζει πόσο ικανοποιημένος / δυσαρεστημένος γίνεται όταν οι προσδοκίες δεν πληρούνται. Όταν ένα άτομο εκτιμά μια συγκεκριμένη πτυχή μιας δουλειάς, η ικανοποίησή του επηρεάζεται περισσότερο θετικά (όταν πληρούνται οι προσδοκίες) και αρνητικά (όταν οι προσδοκίες δεν πληρούνται), σε σύγκριση με εκείνον που δεν εκτιμά αυτή την πτυχή. Για να δείξουμε ότι αν ο υπάλληλος A εκτιμήσει την αυτονομία στο χώρο εργασίας και ο υπάλληλος B είναι αδιάφορος για την αυτονομία, τότε ο υπάλληλος A θα είναι πιο ικανοποιημένος σε μια θέση που προσφέρει υψηλό βαθμό αυτονομίας και λιγότερο ικανοποιημένη σε θέση με ελάχιστη ή καθόλου αυτονομία σε σχέση με τον υπάλληλο B.

- Η προσέγγιση της διάθεσης : Η συγκεκριμένη προσέγγιση υποδηλώνει ότι τα άτομα διαφέρουν ως προς την τάση τους να ικανοποιούνται με την εργασία τους, με άλλα λόγια, η ικανοποίηση από την εργασία είναι σε κάποιο βαθμό ατομική ιδιαιτερότητα. Αυτή η προσέγγιση έγινε μια αξιοσημείωτη εξήγηση της ικανοποίησης από την εργασία με βάση τα στοιχεία ότι η ικανοποίηση από την εργασία τείνει να είναι σταθερή με την πάροδο του χρόνου και σε όλη τη σταδιοδρομία και τις θέσεις εργασίας. Ένα σημαντικό μοντέλο που περιόρισε το πεδίο εφαρμογής της προσέγγισης διάθεσης ήταν το μοντέλο αυτο-αξιολόγησης πυρήνων, το οποίο προτάθηκε από τους Timothy Judge, Edwin Locke και Cathy Durham το 1997. Ο Judge και οι υπόλοιποι υποστήριξαν ότι υπάρχουν τέσσερις βασικές αυτοαξιολογήσεις που καθορίζουν τη διάθεσή τους προς ικανοποίηση από την εργασία όπου είναι η αυτοεκτίμηση, η γενική αυτο-αποτελεσματικότητα, η κατάσταση ελέγχου και ο νευρωτισμός. Αυτό το μοντέλο δηλώνει ότι τα υψηλότερα επίπεδα αυτοεκτίμησης και η γενική αυτο-αποτελεσματικότητα οδηγούν σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. Όταν υπάρχει μια υψηλή κατάσταση ελέγχου ή χαμηλά επίπεδα νευρωτισμού αυτό οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση της εργασίας.
- Η θεωρία των μετοχών : Η συγκεκριμένη θεωρία δείχνει πώς ένας άνθρωπος βλέπει δικαιοσύνη σε σχέση με τις κοινωνικές σχέσεις με έναν εργοδότη. Στη συνέχεια συγκρίνουν αυτή την αναλογία με την αναλογία άλλων ανθρώπων για να αποφασίσουν εάν έχουν μια δίκαιη αντιμετώπιση ή όχι.
- Η θεωρία της ισότητας : Η συγκεκριμένη θεωρία υποδεικνύει ότι εάν ένα άτομο σκέφτεται ότι υπάρχει μια ανισότητα μεταξύ δύο κοινωνικών ομάδων ή ατόμων, το άτομο είναι πιθανό να στενοχωρηθεί επειδή ο λόγος μεταξύ υπαλλήλου και εργοδότη δεν είναι ίσος. Για παράδειγμα, εξετάστε δύο εργαζόμενους που εργάζονται στην ίδια θέση εργασίας και λαμβάνουν τις ίδιες αμοιβές και παροχές. Εάν ένα άτομο κερδίσει μια αύξηση μισθού για να κάνει το ίδιο έργο με το άλλο άτομο, τότε το λιγότερο ωφελημένο άτομο δεν θα είναι παραγωγικό στον χώρο εργασίας του. Εάν, από την άλλη πλευρά, και τα δύο άτομα αποκτήσουν μισθολογικές αυξήσεις και νέες ευθύνες, τότε θα διατηρηθεί η αίσθηση της δικαιοσύνης.

Άλλοι ψυχολόγοι έχουν επεκτείνει τη θεωρία της ισότητας, υποδεικνύοντας τρία μοντέλα απόκρισης συμπεριφοράς σε καταστάσεις αντιληπτικής ισότητας ή ανισότητας (Kaplan, et al. 2012).

Αυτοί οι τρεις τύποι είναι οι εξής (Kringos, et al. 2010) :

- Αυτοί που δεν είναι ικανοποιημένοι γιατί δεν ανταμείβονται καλά σε σχέση με τους συναδέλφους τους.
- Αυτοί που πιστεύουν ότι όλοι πρέπει να ανταμείβονται αρκετά.
- Αυτοί που πιστεύουν ότι σε σχέση με αυτά που προσφέρουν πληρώνονται και ανάλογα.
- Η θεωρία της απόκλισης : Η έννοια της θεωρίας των αποκλίσεων είναι να εξηγήσει την τελική πηγή ανησυχίας και απόρριψης. Ένα άτομο που δεν έχει εκπληρώσει την ευθύνη του αισθάνεται την αίσθηση του άγχους και της λύπης για την κακή του απόδοση. Θα αισθανθεί επίσης θλίψη λόγω του ότι δεν είναι σε θέση να επιτύχουν τις ελπίδες και τις προσδοκίες τους. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, όλα τα άτομα θα μάθουν ποιες είναι οι υποχρεώσεις και οι ευθύνες τους για μια συγκεκριμένη λειτουργία και αν δεν εκπληρώσουν αυτές τις υποχρεώσεις τότε τιμωρούνται. Με την πάροδο του χρόνου, αυτά τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις παγιώνουν για να σχηματίσουν ένα αφηρημένο σύνολο αρχών, που χαρακτηρίζονται ως αυτο-οδηγός. Η αναταραχή και το άγχος είναι οι κύριες απαντήσεις όταν ένα άτομο αδυνατεί να επιτύχει την υποχρέωση ή την ευθύνη. Αυτή η θεωρία εξηγεί επίσης ότι αν επιτευχθεί η εκπλήρωση των υποχρεώσεων τότε η ανταμοιβή μπορεί να είναι έπαινος, επιβράβευση ή αγάπη. Αυτά τα επιτεύγματα και οι φιλοδοξίες αποτελούν επίσης μια αφηρημένη δέσμη αρχών, που αναφέρεται ως ιδανικός ξεναγός. Όταν το άτομο αδυνατεί να λάβει αυτές τις ανταμοιβές, αρχίζει να έχει αισθήματα αποβολής, απογοήτευσης ή ακόμα και κατάθλιψης.

- Θεωρία δύο παραγόντων (θεωρία κινήτρου-υγιεινής) : Η θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg προσπαθεί να εξηγήσει την ικανοποίηση και το κίνητρο στο χώρο εργασίας. Αυτή η θεωρία δηλώνει ότι η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια οδηγούνται από διάφορους παράγοντες όπως είναι τα κίνητρα και η υγιεινή, αντίστοιχα. Το κίνητρο ενός εργαζομένου να εργάζεται συνεχώς σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία ενός υποκείμενου. Το κίνητρο μπορεί να θεωρηθεί ως μια εσωτερική δύναμη που οδηγεί τα άτομα να επιτύχουν προσωπικούς και οργανωτικούς στόχους. Οι παρακινητικοί παράγοντες είναι εκείνες οι πτυχές της δουλειάς που κάνουν τους ανθρώπους να θέλουν να εκτελέσουν και να παρέχουν στους ανθρώπους ικανοποίηση, για παράδειγμα τα επιτεύγματα στην εργασία είναι η αναγνώριση, οι ευκαιρίες προώθησης, κλπ. Αυτοί οι παράγοντες θεωρούνται ότι είναι εγγενείς στην εργασία ή στο έργο που επιτελείται.

Το μοντέλο του Herzberg έχει διεγείρει πολλές έρευνες. Στη δεκαετία του '70, οι ερευνητές δεν μπόρεσαν να αποδείξουν με αξιόπιστο τρόπο το μοντέλο με τον Hackman & Oldham υποδηλώνοντας ότι η αρχική διατύπωση του μοντέλου του Herzberg μπορεί να ήταν ένα μεθοδολογικό τεχνούργημα. Ωστόσο, οι αναδυόμενες μελέτες έχουν ένα νέο ενδιαφέρον για τη θεωρία, ιδιαίτερα μεταξύ των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και μεταξύ ορισμένων επαγγελμάτων όπως οι νοσηλευτές. Η θεωρία έχει επικριθεί επειδή δεν εξετάζει μεμονωμένες διαφορές, αντιθέτως προβλέπει ότι όλοι οι εργαζόμενοι θα αντιδρούν με τον ίδιο τρόπο με τις αλλαγές στους παράγοντες παρακίνησης / υγιεινής. Το μοντέλο έχει επίσης επικριθεί διότι δεν διευκρινίζει πώς πρέπει να μετρηθούν οι παράγοντες παρακίνησης / υγιεινής. Οι περισσότερες μελέτες χρησιμοποιούν μια ποσοτική προσέγγιση, για παράδειγμα με τη χρήση επικυρωμένων εργαλείων όπως το Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης της Μίνεσότα. Υπάρχουν επίσης μελέτες που έχουν χρησιμοποιήσει μια ποιοτική μεθοδολογία όπως μεμονωμένες συνεντεύξεις (Kruk, et al. 2010).

4.3.1 Τα χαρακτηριστικά της ικανοποίησης της εργασίας

Οι Hackman και Oldham πρότειναν το μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας, το οποίο

χρησιμοποιείται ευρέως ως πλαίσιο για να μελετηθεί ο τρόπος με τον οποίο τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας επηρεάζουν τα αποτελέσματα της εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης από την εργασία. Τα πέντε βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας μπορούν να συνδυαστούν για να σχηματίσουν ένα πιθανό κίνητρο (MPS) για μια θέση εργασίας, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως δείκτης του κατά πόσο πιθανόν μια εργασία μπορεί να επηρεάσει τις συμπεριφορές και τις αξίες ενός εργαζομένου. Όλοι δεν επηρεάζονται εξίσου από το κίνητρο μιας εργασίας. Τα άτομα με υψηλή ανάπτυξη χρειάζονται δύναμη (η επιθυμία για αυτονομία, πρόκληση και ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων στην εργασία) επηρεάζονται ιδιαίτερα από τα χαρακτηριστικά της εργασίας. Μια μετα-ανάλυση των μελετών που αξιολογούν το πλαίσιο του μοντέλου παρέχει κάποια υποστήριξη για την εγκυρότητα της ικανοποίησης (Ahmad & Oranye, 2010).

4.4 Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι οι παρακάτω:

- Επικοινωνία υπερφόρτωσης και υποφόρτωσης : Μια από τις σημαντικότερες πτυχές του έργου ενός ατόμου σε μια σύγχρονη οργάνωση αφορά τη διαχείριση των επικοινωνιακών απαιτήσεων που συναντά στη δουλειά του. Οι απαιτήσεις μπορούν να χαρακτηριστούν ως φορτίο επικοινωνίας, το οποίο αναφέρεται στην "ταχύτητα και την πολυπλοκότητα των εισροών επικοινωνίας που ένα άτομο πρέπει να επεξεργαστεί σε ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο". Τα άτομα σε έναν οργανισμό μπορούν να βιώσουν υπερφόρτωση και υποφόρτιση επικοινωνίας όπου μπορεί να επηρεάσει το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους. Η υπερφόρτωση επικοινωνίας μπορεί να συμβεί όταν "ένα άτομο λαμβάνει πάρα πολλά μηνύματα σε σύντομο χρονικό διάστημα που μπορεί να οδηγήσει σε ανεπεξέργαστες πληροφορίες ή όταν ένα άτομο αντιμετωπίζει πιο περίπλοκα μηνύματα που είναι πιο δύσκολο να επεξεργαστούν". Το στυλ εργασίας ενός ατόμου και το κίνητρο για την ολοκλήρωση ενός έργου, είναι όταν υπάρχουν περισσότερες εισροές από τις εξόδους, αφού το άτομο αντιλαμβάνεται μια κατάσταση

υπερφόρτωσης που μπορεί να είναι θετική ή αρνητική σε σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία. Εν συγκρίσει, η επιφορτισμένη επικοινωνία μπορεί να συμβεί όταν τα μηνύματα ή οι είσοδοι στέλνονται κάτω από την ικανότητα του ατόμου να τις επεξεργαστεί. Σύμφωνα με τις ιδέες της υπερφόρτωσης και της υποφόρτωσης της επικοινωνίας, εάν ένα άτομο δεν λαμβάνει επαρκείς πληροφορίες για την εργασία ή είναι ανεπιτυχής στην επεξεργασία αυτών των εισροών, το άτομο είναι πιο πιθανό να είναι δυσαρεστημένος με το έργο που οδηγεί σε χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία.

- Ανώτερη-κατώτερη επικοινωνία : Η ανώτερη- κατώτερη επικοινωνία είναι μια σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση της εργασίας. Ο τρόπος με τον οποίο οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται τη συμπεριφορά ενός επιβλέποντος μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την ικανοποίηση της εργασίας. Η επικοινωνιακή συμπεριφορά, όπως η έκφραση του προσώπου, η επαφή με τα μάτια, η φωνητική έκφραση και η κίνηση του σώματος, είναι καθοριστικής σημασίας για την σχέση υπαλλήλου και εργοδότη. Τα μη λεκτικά μηνύματα παίζουν κεντρικό ρόλο στις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις όσον αφορά τον σχηματισμό εντυπώσεων, την εξαπάτηση, την έλξη, την κοινωνική επιρροή και το συναισθηματικό. Η μη λεκτική αμεσότητα από τον επόπτη συμβάλλει στην αύξηση της διαπροσωπικής εμπλοκής με τους υφισταμένους που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία. Ο τρόπος με τον οποίο οι επόπτες επικοινωνούν με τους υπαγόμενους τους μη προφορικά μπορεί να είναι πιο σημαντικός από το λεκτικό περιεχόμενο. Τα άτομα που αντιπαθούν και σκέφτονται αρνητικά για τον προϊστάμενό τους είναι λιγότερο πρόθυμα να επικοινωνούν ή να έχουν κίνητρα για εργασία, ενώ άτομα που τους αρέσει και σκέφτονται θετικά τον επιβλέποντα τους είναι πιο πιθανό να επικοινωνούν και είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους και το περιβάλλον εργασίας τους. Ένας προϊστάμενος που χρησιμοποιεί μη λεκτική αμεσότητα, φιλικότητα και ανοικτές γραμμές επικοινωνίας είναι πιο πιθανό να λάβει θετική ανατροφοδότηση και υψηλή ικανοποίηση από την εργασία από έναν υφιστάμενο. Αντιστρόφως, ένας επιβλέπων που είναι αντικοινωνικός, εχθρικός και απρόθυμος να επικοινωνήσει θα λάβει φυσικά αρνητική ανατροφοδότηση

και θα δημιουργήσει χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία στους υφισταμένους του στο χώρο εργασίας.

- Στρατηγική αναγνώριση εργαζομένων : Μια μελέτη του Watson Wyatt όπου έβγαλε θετικό αποτέλεσμα μεταξύ ενός συλλογικού και ευέλικτου περιβάλλοντος εργασίας και αύξησης της αξίας των μετόχων. Υποστηρίζοντας ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων σχετίζεται άμεσα με το οικονομικό όφελος. Είναι πιθανό οι επιτυχημένοι εργαζόμενοι να απολαμβάνουν να εργάζονται σε επιτυχημένες επιχειρήσεις, έγινε μια μελέτη δεικτών όπου υποστηρίζει ότι οι αποτελεσματικές πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού, όπως τα προγράμματα αναγνώρισης των εργαζομένων, οδηγούν σε θετικά οικονομικά αποτελέσματα συχνότερα από τα θετικά οικονομικά αποτελέσματα που οδηγούν σε καλές πρακτικές.
- Η αναγνώριση των εργαζομένων δεν αφορά μόνο τα δώρα και τους επαίνους : Πρόκειται για την αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και οι πρωτοβουλίες και, κυρίως, να συνδεθούν οι εργαζόμενοι με τις βασικές αξίες και τις πεποιθήσεις της εταιρείας. Η στρατηγική αναγνώριση των εργαζομένων θεωρείται ως το σημαντικότερο πρόγραμμα όχι μόνο για τη βελτίωση της διατήρησης των κινήτρων των εργαζομένων, αλλά και για τη θετική επίδραση στην οικονομική κατάσταση. Η διαφορά μεταξύ της παραδοσιακής προσέγγισης και της στρατηγικής αναγνώρισης είναι η ικανότητα να εξυπηρετεί ως σοβαρός επιχειρηματικός παράγοντας που μπορεί να προωθήσει τους στρατηγικούς στόχους μιας επιχείρησης με μετρήσιμο τρόπο. Η πλειοψηφία των εταιρειών θέλουν να είναι καινοτόμες, καθώς δημιουργούν νέα προϊόντα, επιχειρηματικά μοντέλα και καλύτερους τρόπους να κάνουν τα πράγματα, όμως η καινοτομία δεν είναι τόσο εύκολη γιατί πρέπει να διαχειριστεί προσεκτικά μια οργάνωση έτσι ώστε, με την πάροδο του χρόνου, να προκύψουν καινοτομίες.
- Ψυχολογική ευημερία : Η ψυχολογική ευημερία ορίζεται ως "η συνολική αποτελεσματικότητα της ψυχολογικής λειτουργίας ενός ατόμου" ως προς τις πρωταρχικές πτυχές της ζωής του ατόμου που είναι η εργασία, η οικογένεια, η

κοινότητα κλπ. Υπάρχουν τρία καθοριστικά χαρακτηριστικά της ψυχολογικής ευημερίας. Πρώτον, είναι ένα φαινομενολογικό γεγονός, που σημαίνει ότι οι άνθρωποι είναι ευτυχισμένοι. Δεύτερον, η ευημερία περιλαμβάνει κάποιες συναισθηματικές συνθήκες. Ιδιαίτερα, οι ικανοί άνθρωποι είναι πιο επιρρεπείς στο να βιώσουν θετικά συναισθήματα και λιγότερο επιρρεπείς να βιώσουν αρνητικά συναισθήματα. Τρίτον, η ευημερία αναφέρεται στη ζωή κάποιου στο σύνολό της. Πρόκειται για μια συνολική αξιολόγηση. Η ψυχολογική ευημερία μετριέται κατά κύριο λόγο χρησιμοποιώντας τον οκταψήφιο δείκτη ψυχολογικής ευημερίας που αναπτύχθηκε από την Berkman (IPWB). Ο οκταψήφιος δείκτης ψυχολογικής ευημερίας ζητά από τους ερωτώμενους να απαντήσουν σε μια σειρά ερωτήσεων σχετικά με το πόσο συχνά αισθάνονταν "ευχαριστημένοι για την επίτευξη μιας κατάστασης", "πόσο βαριούνται", "πόσο καταθλιπτικοί ή δυσαρεστημένοι νιώθουν", κλπ (Back, et al. 2011).

Η ψυχολογική ευημερία στο χώρο εργασίας παίζει σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό της ικανοποίησης από την εργασία και έχει προσελκύσει μεγάλη προσοχή στην έρευνα τα τελευταία χρόνια. Αυτές οι μελέτες επικεντρώθηκαν στις επιπτώσεις της ψυχολογικής ευημερίας στην ικανοποίηση από την εργασία και στην απόδοση της εργασίας. Μια μελέτη έδειξε ότι επειδή η εργασιακή ικανοποίηση είναι συγκεκριμένη για τη δουλειά ενός ατόμου, η έρευνα που εξέταζε την ικανοποίηση από την εργασία δεν είχε λάβει υπόψη τις πτυχές της ζωής του έξω από τη δουλειά. Προηγούμενες μελέτες είχαν επικεντρωθεί μόνο στο περιβάλλον εργασίας ως ο κύριος καθοριστικός παράγοντας της ικανοποίησης από την εργασία (Hardigan & Carvajal, 2007).

Τελικά, για να κατανοηθεί καλύτερα η ικανοποίηση της εργασίας και η απόδοση της εργασίας, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη η ψυχολογική ευημερία ενός ατόμου. Η έρευνα που δημοσιεύτηκε το 2000 έδειξε μια σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ψυχολογικής ευημερίας και της ικανοποίησης από την εργασία. Μια μελέτη παρακολούθησης από τους ίδιους συγγραφείς το 2007 αποκάλυψε παρόμοια αποτελέσματα. Επιπλέον, αυτές οι μελέτες δείχνουν ότι η ψυχολογική ευημερία είναι ένας καλύτερος προγνωστικός παράγοντας για την απόδοση της εργασίας από ότι η ικανοποίηση της εργασίας (Gibson, 2011).

4.5 Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης

Η πλειοψηφία των μέτρων ικανοποίησης από την εργασία είναι οι αναφορές και βασίζονται σε κλίμακες πολλαπλών στοιχείων. Έχουν αναπτυχθεί αρκετά μέτρα με την πάροδο των ετών, αν και ποικίλουν ως προς το πόσο προσεκτικά και διακριτικά γίνονται οι αντιλήψεις σχετικά με τη συναισθηματική ή νοητική ικανοποίηση από την εργασία. Διαφέρουν επίσης ως προς την έκταση και την αυστηρότητα της ψυχομετρικής επικύρωσης. Ο δείκτης της εργασιακής ικανοποίησης είναι ένα στοιχείο, εμφανώς συναισθηματικό σε αντίθεση με το γνωστικό, μέτρο συνολικής συναισθηματικής ικανοποίησης από την εργασία. Ο δείκτης της εργασιακής ικανοποίησης διαφέρει από τα άλλα μέτρα ικανοποίησης της εργασίας ως προς την ολοκληρωμένη επικύρωση όχι μόνο για εσωτερική συνέπεια, αξιοπιστία, χρονική σταθερότητα, συγκλίνοντα κριτήρια, αλλά και για διασταυρωμένη πληθυσμιακή ανανέωση ανά εθνικότητα, επίπεδο εργασίας και τύπο εργασίας (Gibson, 2011).

Ο Περιγραφικός Δείκτης Εργασίας (JDI), είναι ένα συγκεκριμένο γνωστικό μέτρο ικανοποίησης εργασίας. Μετράει την ικανοποίηση ενός ατόμου σε πέντε πτυχές: αμοιβές, πρωθήσεις και ευκαιρίες προώθησης, συναδέλφους, εποπτεία και το ίδιο το έργο. Η κλίμακα είναι απλή, οι συμμετέχοντες απαντούν είτε ναι, όχι είτε δεν μπορούν να αποφασίσουν στο αν οι συγκεκριμένες δηλώσεις περιγράφουν με ακρίβεια τη δουλειά ενός ατόμου (Bakan & Buyukbese, 2013).

Άλλα ερωτηματολόγια ικανοποίησης από την εργασία περιλαμβάνουν το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης της Μινεσότας, την έρευνα ικανοποίησης εργασίας και τη κλίμακα προσώπων. Το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης της Μινεσότας μετρά την ικανοποίηση από την εργασία σε 20 πτυχές και έχει μια μακρά φόρμα με 100 ερωτήσεις και μια σύντομη φόρμα με 20 ερωτήσεις. Η έρευνα ικανοποίησης εργασίας είναι ένα ερωτηματολόγιο 36 ερωτήσεων που μετρά εννέα πτυχές ικανοποίησης της εργασία. Τέλος, η κλίμακα προσώπων για ικανοποίηση της εργασίας, μία από τις πρώτες κλίμακες που χρησιμοποιήθηκε ευρέως, μετράει τη συνολική ικανοποίηση της εργασίας με ένα μόνο στοιχείο στο οποίο οι συμμετέχοντες ανταποκρίνονται επιλέγοντας ένα πρόσωπο (Kaplan, et al. 2012).

4.6 Οι σχέσεις και οι πρακτικές συνέπειες της εργασιακής ικανοποίησης

Ένα κοινό ερευνητικό εύρημα είναι ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την ικανοποίηση της ζωής. Αυτή η συσχέτιση είναι αμοιβαία, δηλαδή οι άνθρωποι που είναι ικανοποιημένοι με τη ζωή τείνουν να είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους και οι άνθρωποι που είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους τείνουν να είναι ικανοποιημένοι με τη ζωή. Στην πραγματικότητα, μια έρευνα του FlexJobs το 2016 αποκάλυψε ότι το 97% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι μια εργασία που προσφέρει ευελιξία θα επηρεάσει θετικά τη ζωή τους, το 87% πιστεύει ότι θα βοηθούσε στη μείωση του στρες και το 79% πιστεύει ότι η ευελιξία θα τους βοηθήσει να ζήσουν υγιέστερα (Kaplan, et al. 2012).

Επιπλέον, μια δεύτερη έρευνα σε 650 εργαζόμενους αποκάλυψε ότι οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας μπορούν να επηρεάσουν θετικά την προσωπική υγεία των ανθρώπων καθώς και να βελτιώσουν τις ρομαντικές σχέσεις τους και το 99% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι μια ευέλικτη δουλειά θα τους έκανε ευτυχισμένους. Ωστόσο, ορισμένες έρευνες έχουν διαπιστώσει ότι η ικανοποίηση από την εργασία δεν σχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση από τη ζωή όταν λαμβάνονται υπόψη άλλες μεταβλητές, όπως η μη ικανοποίηση της εργασίας και οι βασικές αυτοαξιολογήσεις (Brazil, et al. 2010).

Ένα σημαντικό εύρημα για τις επιχειρήσεις είναι ότι η εργασιακή ικανοποίηση έχει μια μάλλον περιορισμένη συσχέτιση με την παραγωγικότητα στην εργασία. Αυτό είναι ένα σημαντικό στοιχείο των πληροφοριών για τους ερευνητές και τις επιχειρήσεις, καθώς η ιδέα ότι η ικανοποίηση και η απόδοση της εργασίας συνδέονται άμεσα μεταξύ τους αναφέρεται συχνά στα μέσα ενημέρωσης. Μια πρόσφατη μελέτη βρήκε εκπληκτικά χαμηλές συσχετίσεις μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και απόδοσης. Επιπλέον, η μελέτη διαπίστωσε ότι η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης μπορεί να μετριάζεται από την πολυπλοκότητα της εργασίας, έτσι ώστε για τις εργασίες υψηλής πολυπλοκότητας ο συσχετισμός μεταξύ ικανοποίησης και

απόδοσης να είναι υψηλότερος από ότι για τις θέσεις χαμηλής έως μέτριας πολυπλοκότητας (Luboga, et al. 2011).

Επιπλέον, μια διαχρονική μελέτη έδειξε ότι μεταξύ των εργασιακών συμπεριφορών η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένας ισχυρός προγνωστικός παράγοντας της απουσίας, γεγονός που υποδηλώνει ότι η αυξανόμενη ικανοποίηση από την εργασία και η οργανωτική δέσμευση αποτελούν δυνητικά καλές στρατηγικές για τη μείωση των απουσιών και των προθέσεων του κύκλου εργασιών (Top & Gider, 2013).

Εν ολίγοις, η σχέση ικανοποίησης με την παραγωγικότητα δεν είναι τόσο απλή όσο συχνά εννοείται και μπορεί να επηρεαστεί από διάφορους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία και η ιδέα ότι "ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι παραγωγικός εργάτης" δεν πρέπει να αποτελεί το θεμέλιο της οργανωτικής λήψης των αποφάσεων. Για παράδειγμα, η προσωπικότητα των εργαζομένων μπορεί να είναι ακόμη πιο σημαντική από την εργασιακή ικανοποίηση ως προς την απόδοση (Top, et al. 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Ερευνητικό μέρος

5.1 Η σύνδεση του θεωρητικού και του πρακτικού μέρους

Αφού αναλύθηκαν τα παραπάνω κεφάλαια που είχαν να κάνουν με τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού, τα κίνητρα, την αξιολόγηση της απόδοσης και την εργασιακή ικανοποίηση, στο ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας θα αναλυθεί με την βοήθεια του ερωτηματολογίου, κατά πόσο παρέχονται κίνητρα για να συνεχίσουν να εκτελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα σωστά οι εργαζόμενοι του Γενικού Ογκολογικού Νοσοκομείου Κηφισιάς. Επίσης, θα εξεταστεί κατά πόσο υπάρχει σωστή και αξιοκρατική αξιολόγηση των εργαζομένων του νοσοκομείου και τέλος πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν οι εργαζόμενοι σύμφωνα με αυτά που προσφέρουν αλλά και πόσο αξιοκρατία υπάρχει στους υπαλλήλους του νοσοκομείου.

5.2 Ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της ερευνητικής μελέτης είναι να παρουσιαστούν και να αναλυθούν επισταμένως οι απόψεις των εργαζομένων του Γενικού Ογκολογικού Νοσοκομείου Κηφισιάς σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό και συγκεκριμένα τα κίνητρα, την αξιολόγηση και την εργασιακή ικανοποίηση.

Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα εξής:

- Τα κίνητρα που παρέχονται στην εργασία είναι για σύντομο χρονικό διάστημα;
- Ο καθημερινός όγκος εργασίας που ζητείται από τον κάθε υπάλληλο να φέρει εις πέρας είναι λογικός;
- Ο προϊστάμενός λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις των εργαζομένων για βελτίωση του τρόπου εργασίας;

- Ποιο κίνητρο θεωρείται ότι είναι το σημαντικότερο που μπορεί να διαθέσει η επιχείρηση;

5.3 Η μεθοδολογία και το δείγμα

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία είναι το ερωτηματολόγιο. Η επιλογή αυτού του εργαλείου έγινε καθώς είναι εύκολο στη χρήση του, εύληπτο, εξασφαλίζεται η ανωνυμία των ερωτηθέντων και συνεπώς η εμπιστευτικότητα προσφέρει πιο ρεαλιστικά και αληθή αποτελέσματα και απόψεις των ερωτηθέντων (Ρούσσος & Τσαούσης, 2011).

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας πτυχιακής εργασίας αποτελείται από 13 ερωτήσεις όπου μια ερώτηση εξ αυτών και συγκεκριμένα η ερώτηση 6 είναι σχεδιασμένη με κλίμακα Likert και περιλαμβάνει 13 υποερωτήσεις, που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό και συγκεκριμένα τα κίνητρα, την αξιολόγηση και την εργασιακή ικανοποίηση αυτού. Χρησιμοποιήθηκαν αυστηρά κλειστού τύπου ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου είναι εύκολες στην συμπλήρωση, δεν είναι ιδιαίτερα χρονοβόρες και παρέχουν την δυνατότητα αντικειμενικών απαντήσεων (Μυλωνάς, 2012).

Μια κλίμακα Likert είναι μια ψυχομετρική κλίμακα που συνήθως εμπλέκεται στην έρευνα που απασχολεί ερωτηματολόγια. Είναι η πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη προσέγγιση για την κλιμάκωση των απαντήσεων στην έρευνα, έτσι ώστε ο όρος (ή ακριβέστερα η κλίμακα τύπου Likert) χρησιμοποιείται συχνά εναλλακτικά με την κλίμακα αξιολόγησης, παρόλο που υπάρχουν και άλλοι τύποι κλιμάκων αξιολόγησης (Δαφέρμος, 2011).

Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε στους εργαζομένους του Γενικού Ογκολογικού Νοσοκομείου Κηφισιάς κατά την περίοδο του Ιουνίου 2018. Επιλέχθηκε τυχαίο δείγμα 100 εργαζομένων.

Το ερωτηματολόγιο αυτό προσαρμόστηκε έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των ερευνητικών ερωτημάτων και σκοπών. Για καλύτερα αποτελέσματα της έρευνας θα παρατεθούν όλες οι λεπτομέρειες από την δημιουργία του ερωτηματολογίου μέχρι την καταγραφή των τελικών συμπερασμάτων έτσι ώστε ο αναγνώστης να μπορεί να κατανοήσει όλη τη διαδικασία και να βγάλει τα δικά του συμπεράσματα για το θέμα.

5.4 Η στατιστική ανάλυση

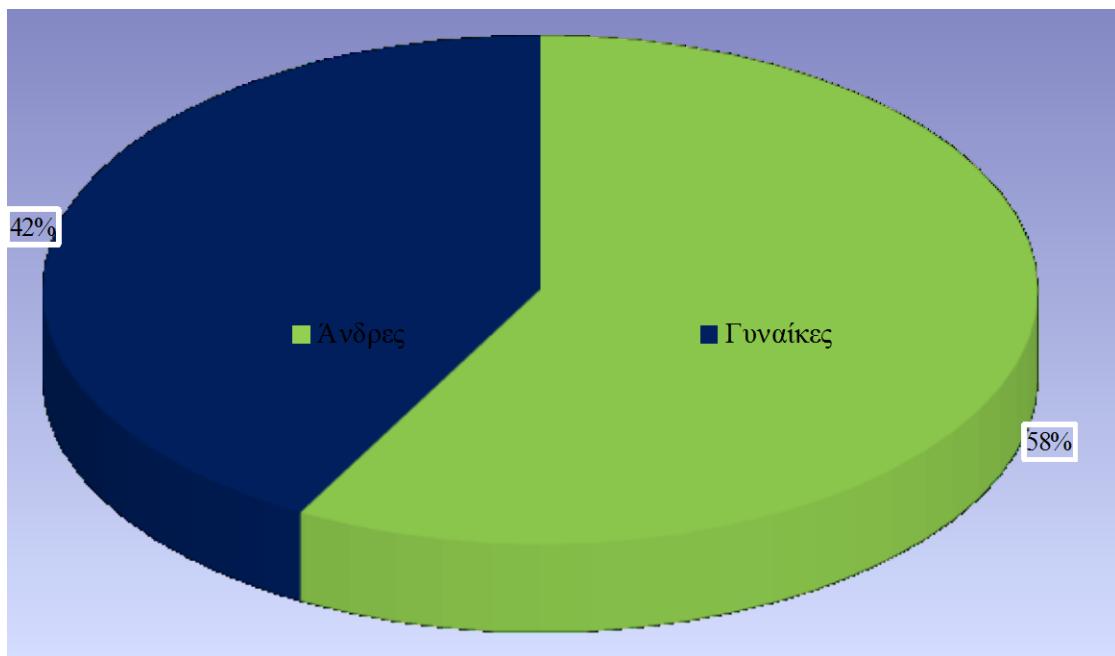
Το στατιστικό πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε για την στατιστική ανάλυση των δεδομένων είναι το πρόγραμμα IBM SPSS. Το SPSS Statistics είναι ένα πακέτο λογισμικού που χρησιμοποιείται για διαδραστική ανάλυση ή στατιστική ανάλυση. Οι τρέχουσες εκδόσεις ονομάζονται IBM SPSS Statistics. Το λογισμικό αρχικά χρησιμοποιήθηκε για τις κοινωνικές επιστήμες, αλλά είναι πλέον δημοφιλές και σε άλλους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των επιστημών υγείας και του μάρκετινγκ (Ρούσσος & Τσαούσης, 2011).

Το SPSS είναι ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης στην κοινωνική επιστήμη. Χρησιμοποιείται επίσης από ερευνητές της αγοράς, ερευνητές υγείας, εταιρείες έρευνας, κυβερνήσεις, ερευνητές της εκπαίδευσης, εταιρείες μάρκετινγκ και εξόρυξης δεδομένων. Το αρχικό εγχειρίδιο του SPSS έχει περιγραφεί ως ένα από τα πιο σημαίνοντα βιβλία της κοινωνιολογίας, επιτρέποντας στους συνηθισμένους ερευνητές να κάνουν τη δική τους στατιστική ανάλυση (Δαφέρμος, 2011).

Εκτός από τη στατιστική ανάλυση, η διαχείριση δεδομένων (επιλογή υποθέσεων, αναδιαμόρφωση αρχείων, δημιουργία παραγόμενων δεδομένων) και τεκμηρίωση δεδομένων αποτελούν χαρακτηριστικά του βασικού λογισμικού του προγράμματος (Μυλωνάς, 2012).

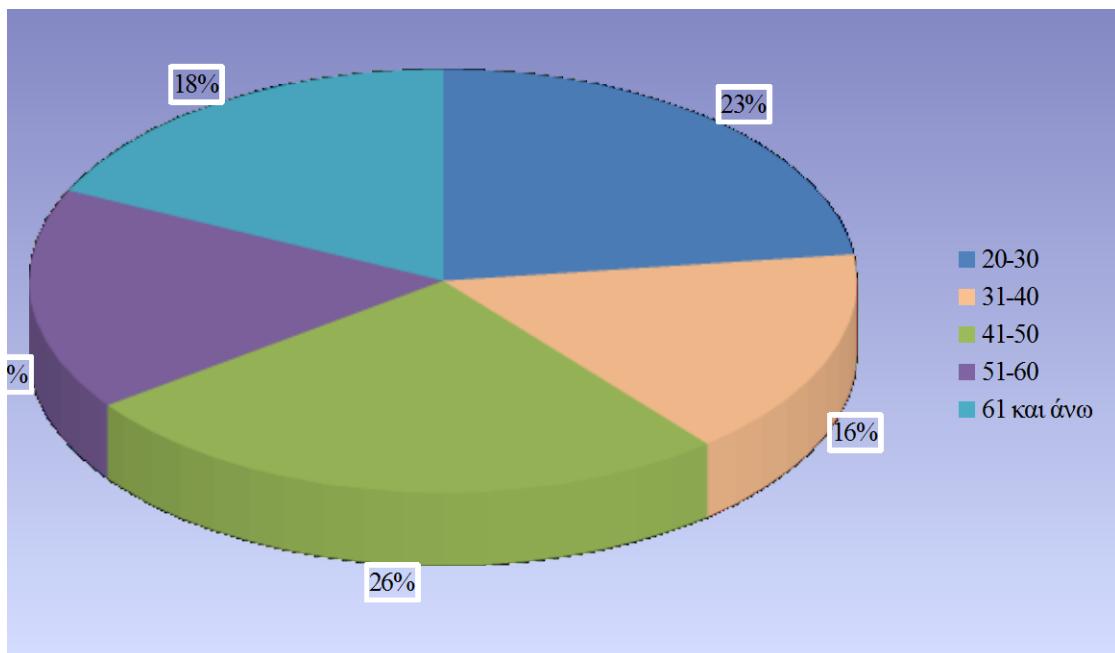
5.5 Τα αποτελέσματα έρευνας

Αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, το 58% (n=58) είναι άνδρες και το 42% (n=42) είναι γυναίκες.



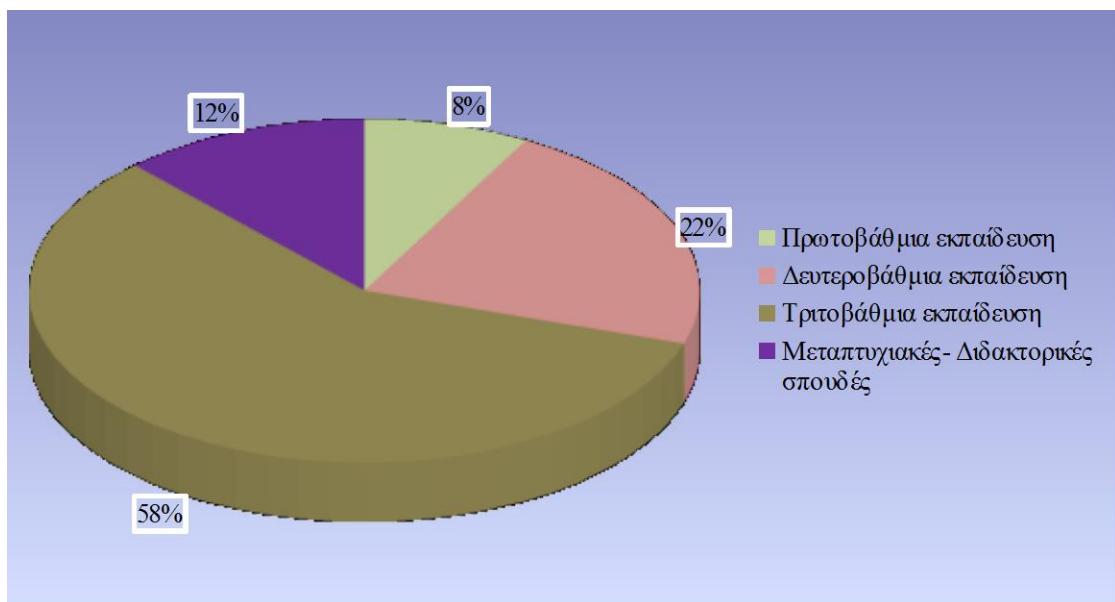
Διάγραμμα 1 : Το φύλο των ερωτώμενων.

To 23% (n=23) του δείγματος δήλωσε ότι είναι ηλικίας από 20 έως 30, ενώ το ποσοστό των ερωτώμενων που δήλωσαν ότι είναι ηλικίας από 31 έως 40 είναι 16% (n=16). To 26% (n=26) του δείγματος είναι ηλικίας από 41 έως 50. To 17% (n=17) του δείγματος δήλωσε ότι είναι ηλικίας από 51 έως 60. Κλείνοντας, το υπόλοιπο 18% (n=18) είναι από 61 ετών και πάνω.



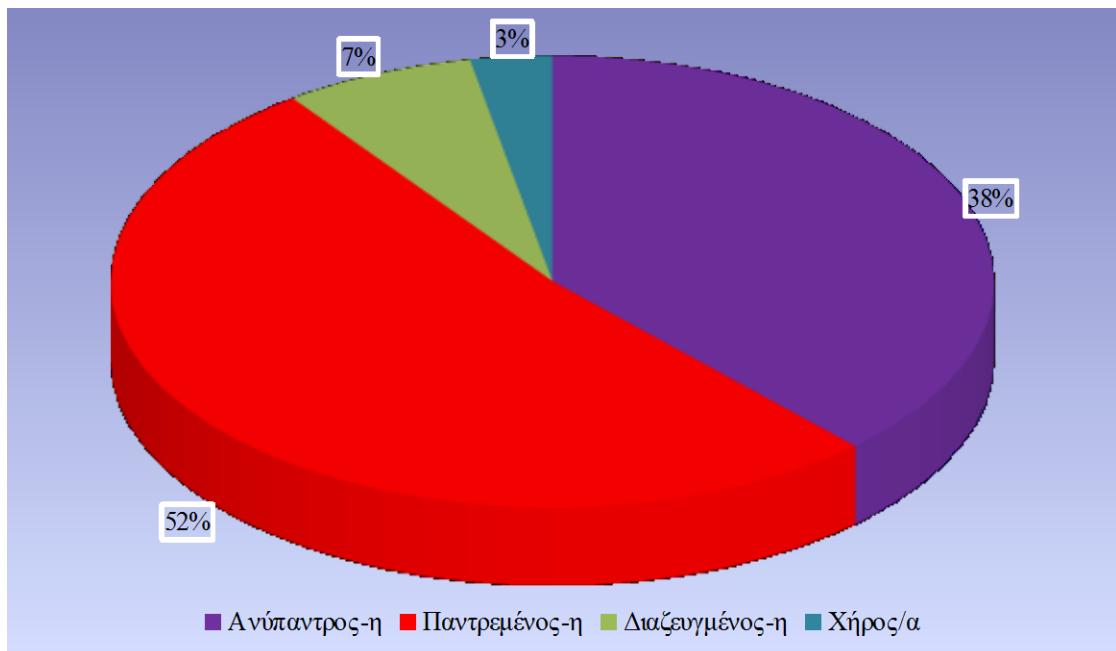
Διάγραμμα 2 : Η ηλικιακή ομάδα των ερωτώμενων.

Η επόμενη ερώτηση έχει να κάνει καθαρά με τον προσδιορισμό του επιπέδου εκπαίδευσης του ερωτώμενου. Το 8% (n=8) των ερωτώμενων δήλωσαν ότι είναι απόφοιτοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το 22% (n=22) και το 58% (n=58) των ερωτώμενων δήλωσαν ότι είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αντίστοιχα. Τέλος το 12% (n=12) δήλωσε ότι κατέχει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών.



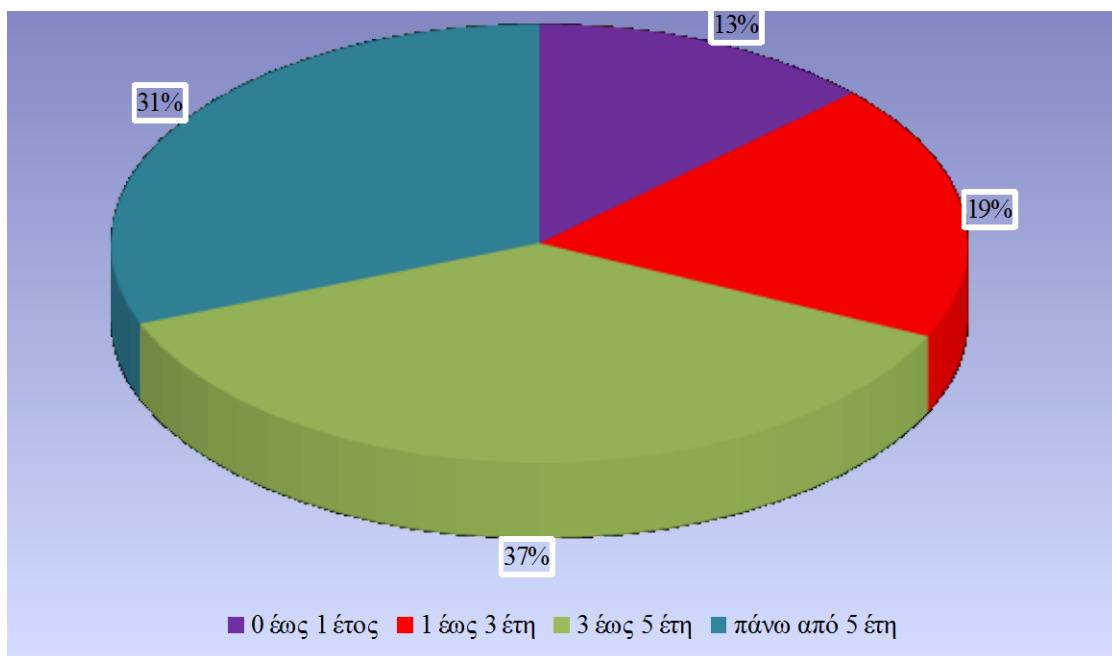
Διάγραμμα 3 : Το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτώμενων.

Η επόμενη ερώτηση έχει να κάνει με τον προσδιορισμό της οικογενειακής κατάστασης των εργαζομένων. Ένα μέρος του δείγματος 38% (n=38), δήλωσε ότι είναι ανύπαντρο, ενώ το 52% (n=52) των ερωτώμενων δήλωσαν ότι είναι παντρεμένοι. Ένα μέρος του δείγματος με ποσοστό 7% (n=7) δήλωσε ότι είναι διαζευγμένο. Το τελευταίο μέρος του δείγματος με ποσοστό 3% (n=3) δήλωσε ότι βρίσκεται σε κατάσταση χηρείας.



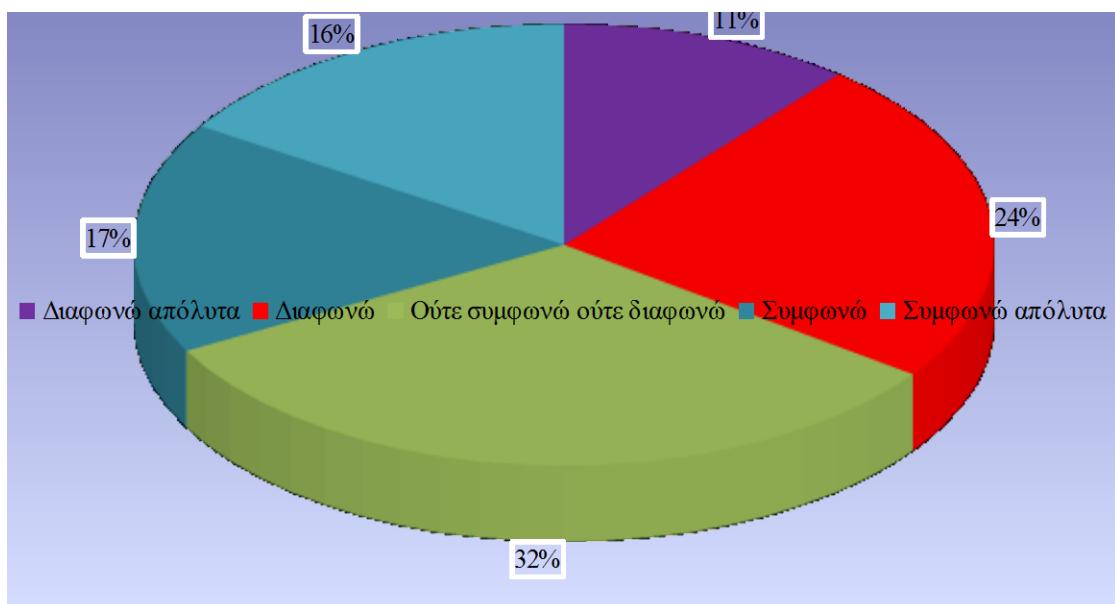
Διάγραμμα 4 : Η οικογενειακή κατάσταση των ερωτώμενων.

Η επόμενη ερώτηση έχει να κάνει με το πόσα έτη εργάζονται οι ερωτώμενοι στην τωρινή τους εργασία. Τα σχετικά ποσοστά παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 5.



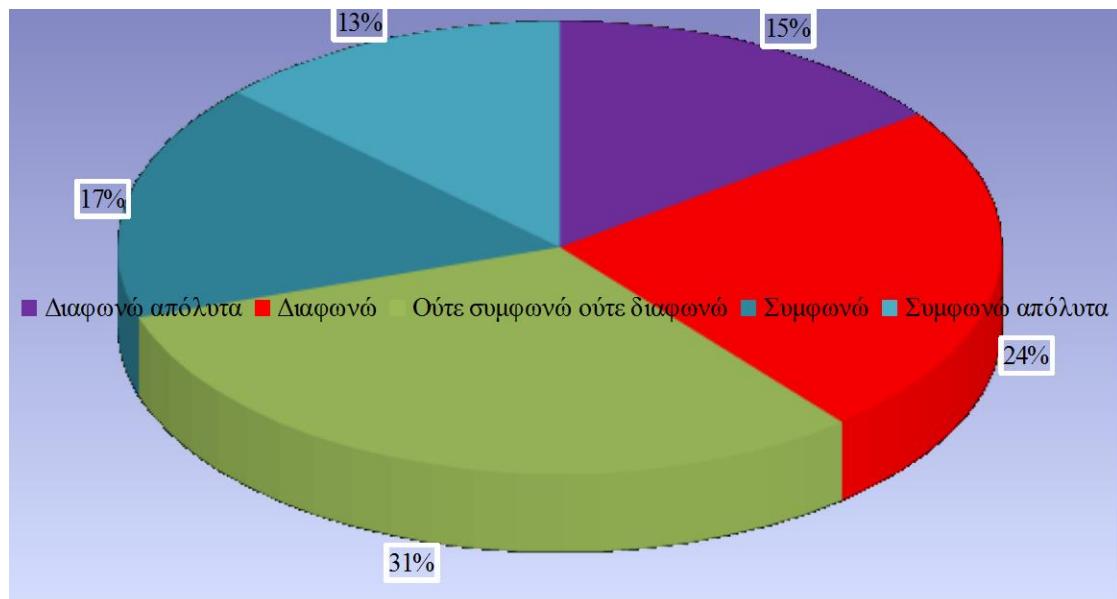
Διάγραμμα 5 : Τα έτη εργασίας των εργαζομένων.

Η επόμενη κατηγορία ερωτήσεων είναι διαμορφωμένη με βάση την κλίμακα Likert. Η πρώτη ερώτηση της συγκεκριμένης κατηγορίας αναφέρεται στο πόσο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος από την τωρινή του εργασία. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 6.



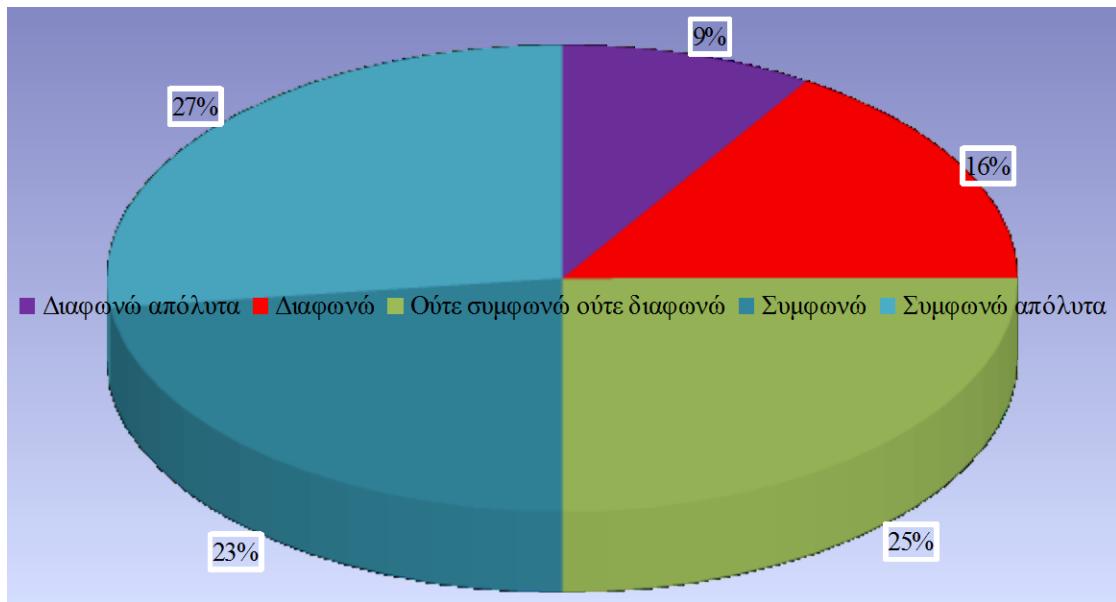
Διάγραμμα 6 : Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία.

Στην επόμενη ερώτηση της συγκεκριμένης κατηγορίας, γίνεται λόγος για το εάν το ωράριο των εργαζομένων είναι κουραστικό ή όχι. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 7.



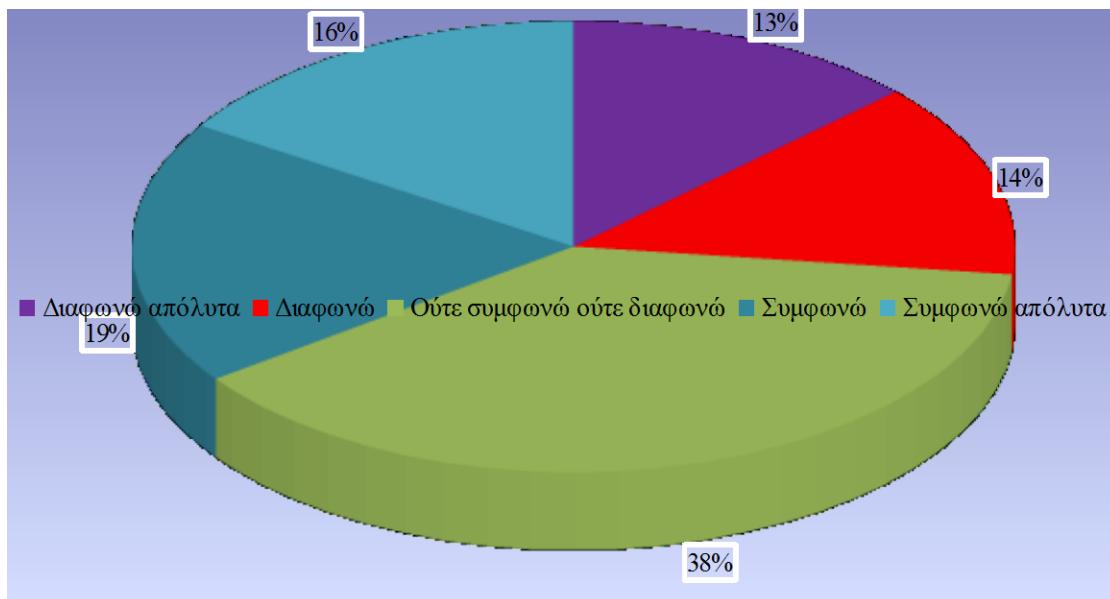
Διάγραμμα 7 : Το ωράριο εργασίας των εργαζομένων.

Στην επόμενη ερώτηση της συγκεκριμένης κατηγορίας, γίνεται λόγος για το πόσο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος από τον χώρο εργασίας του. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 8.



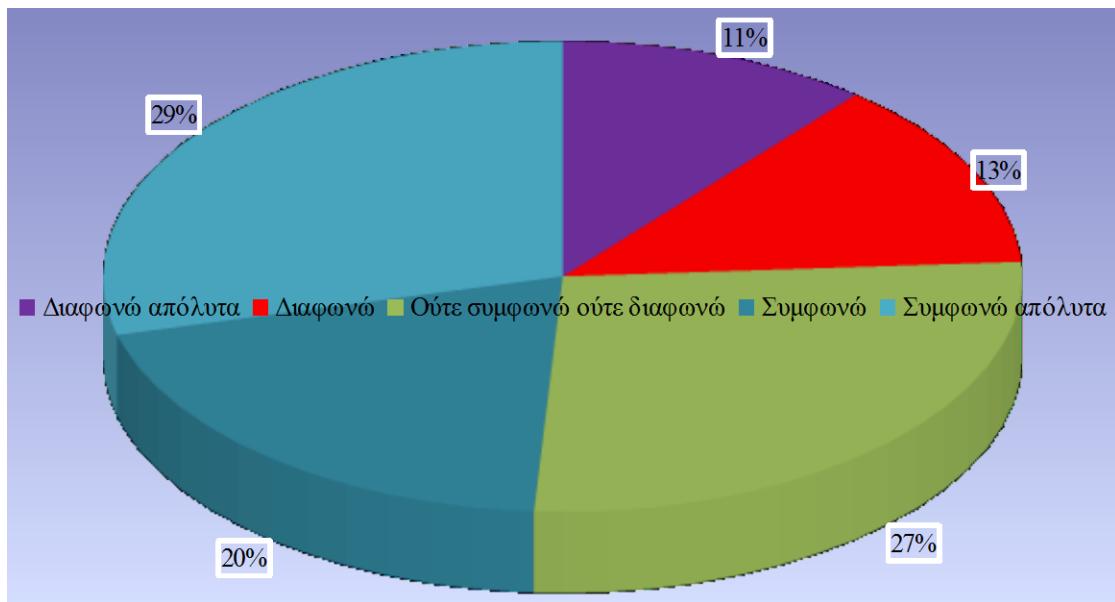
Διάγραμμα 8 : Η ικανοποίηση από τον χώρο εργασίας.

Στην επόμενη ερώτηση της συγκεκριμένης κατηγορίας, γίνεται λόγος για το εάν οι ερωτώμενοι επιθυμούν να εργάζονται και τα επόμενα χρόνια στην τωρινή τους εργασία. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 9.



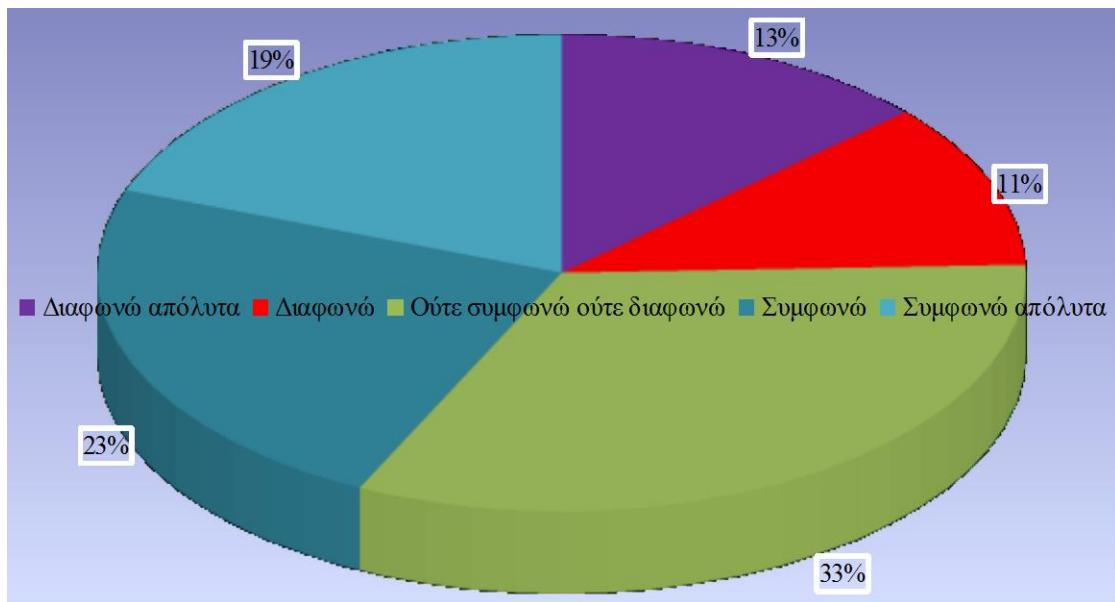
Διάγραμμα 9 : Η επιθυμία για εργασία στον συγκεκριμένο οργανισμό.

Στην επόμενη ερώτηση της συγκεκριμένης κατηγορίας, γίνεται λόγος για το εάν στην τωρινή εργασία των ερωτώμενων δίνονται επιπλέον κίνητρα για εξέλιξη. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 10.



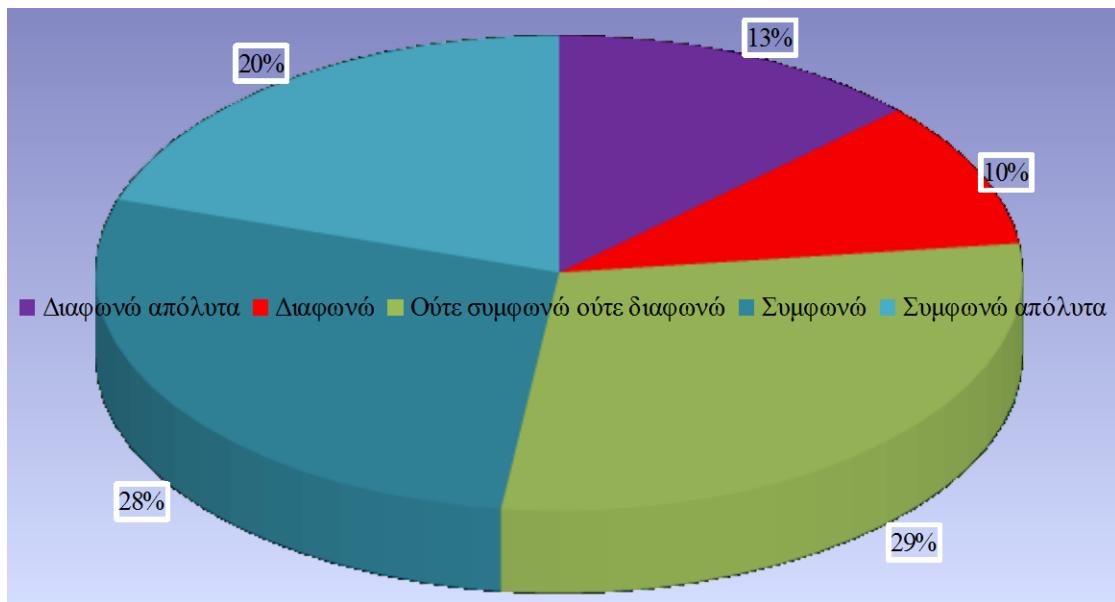
Διάγραμμα 10 : Η παροχή κινήτρων για περαιτέρω εξέλιξη.

Στην επόμενη ερώτηση της συγκεκριμένης κατηγορίας, γίνεται λόγος για το εάν τα κίνητρα που παρέχονται είναι για σύντομο χρονικό διάστημα. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 11.



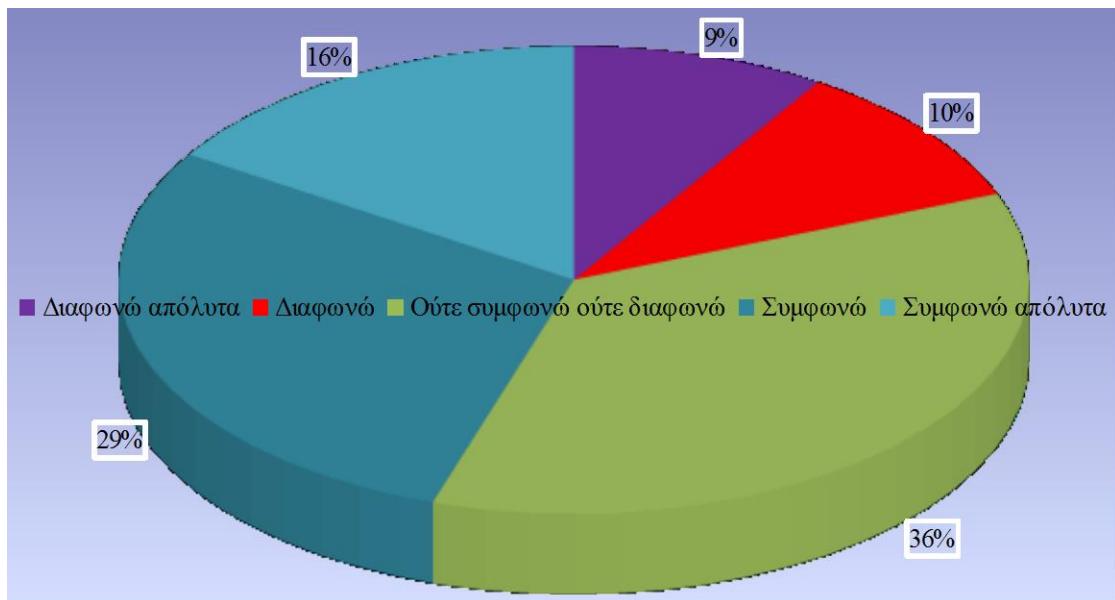
Διάγραμμα 11 : Ο χρόνος παροχής των κινήτρων.

Στην επόμενη ερώτηση της συγκεκριμένης κατηγορίας, γίνεται λόγος για το εάν τα κίνητρα που παρέχει ο οργανισμός είναι ισάξια με τις δυνατότητες κάθε εργαζομένου. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 12.



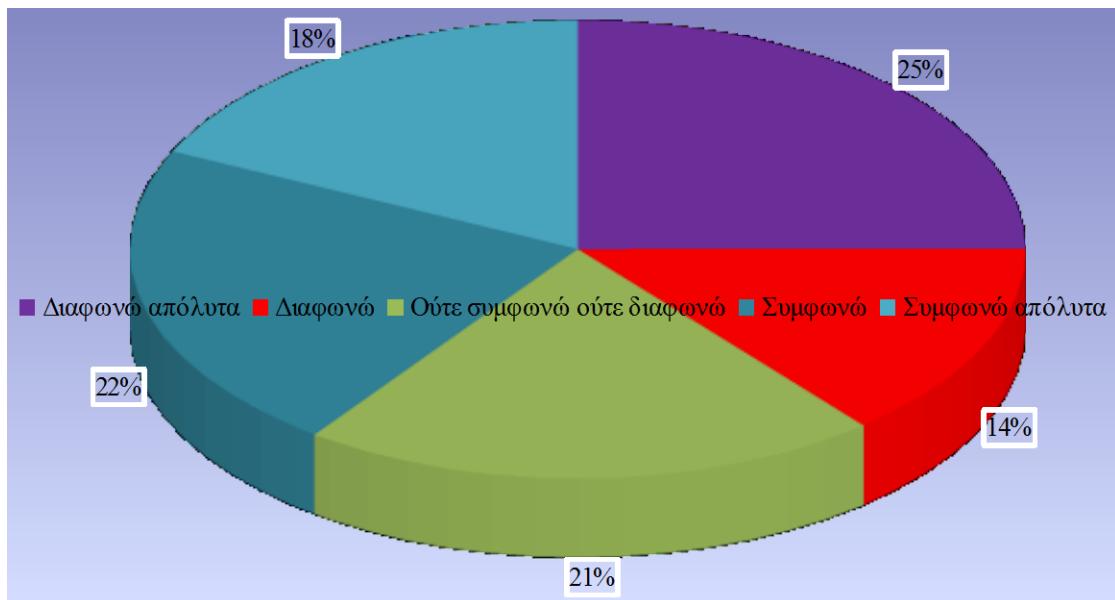
Διάγραμμα 12 : Η ισοδυναμία των κινήτρων με τις δυνατότητες των εργαζομένων.

Στην επόμενη ερώτηση της συγκεκριμένης κατηγορίας, γίνεται λόγος για το εάν ο οργανισμός κάνει προσπάθειες να καλύψει τις ανάγκες για ένα σωστό εργασιακό χώρο. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 13.



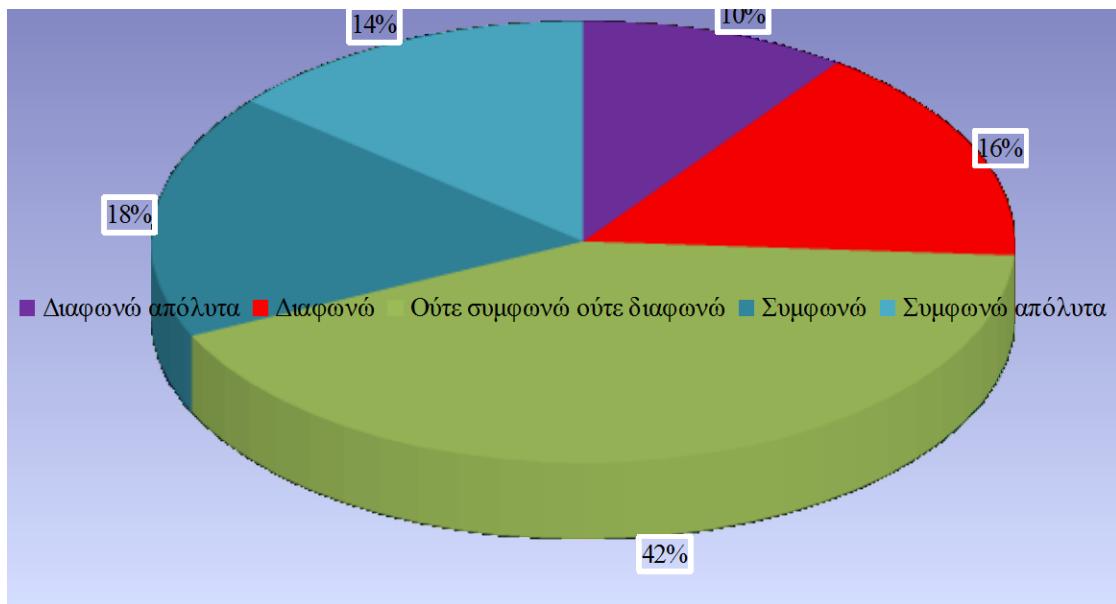
Διάγραμμα 13 : Οι προσπάθειες για την κάλυψη αναγκών στον εργασιακό χώρο.

Στην επόμενη ερώτηση της συγκεκριμένης κατηγορίας, γίνεται λόγος για το εάν ο καθημερινός όγκος εργασίας που ζητείται είναι λογικός. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 14.



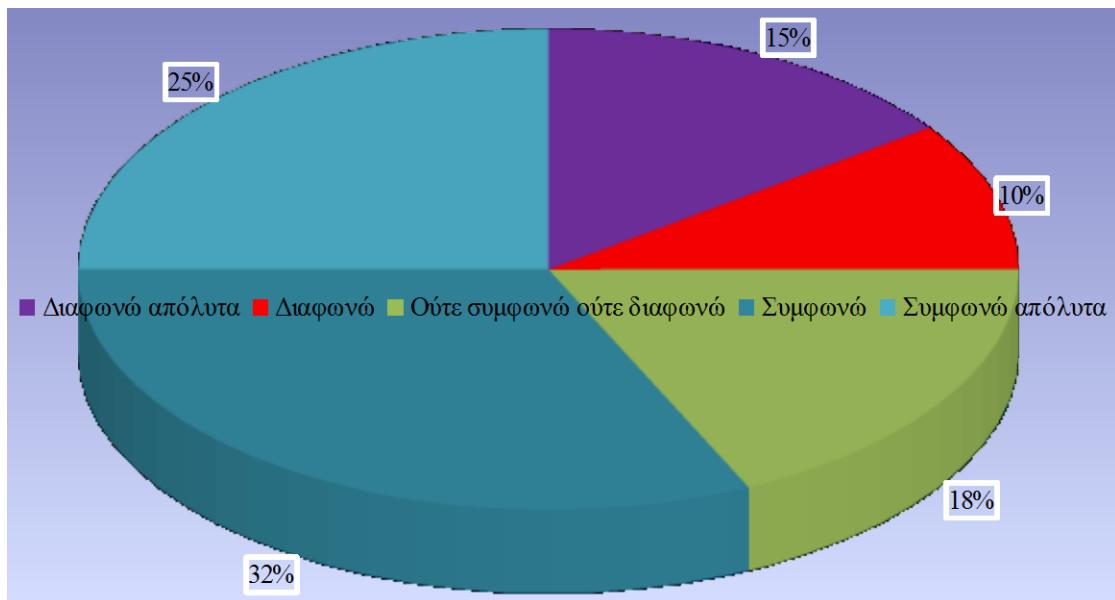
Διάγραμμα 14 : Ο καθημερινός όγκος εργασίας.

Στην επόμενη ερώτηση της συγκεκριμένης κατηγορίας, γίνεται λόγος για το εάν υπάρχει μελλοντική εξέλιξη για τους υπαλλήλους στην τωρινή τους εργασία. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 15.



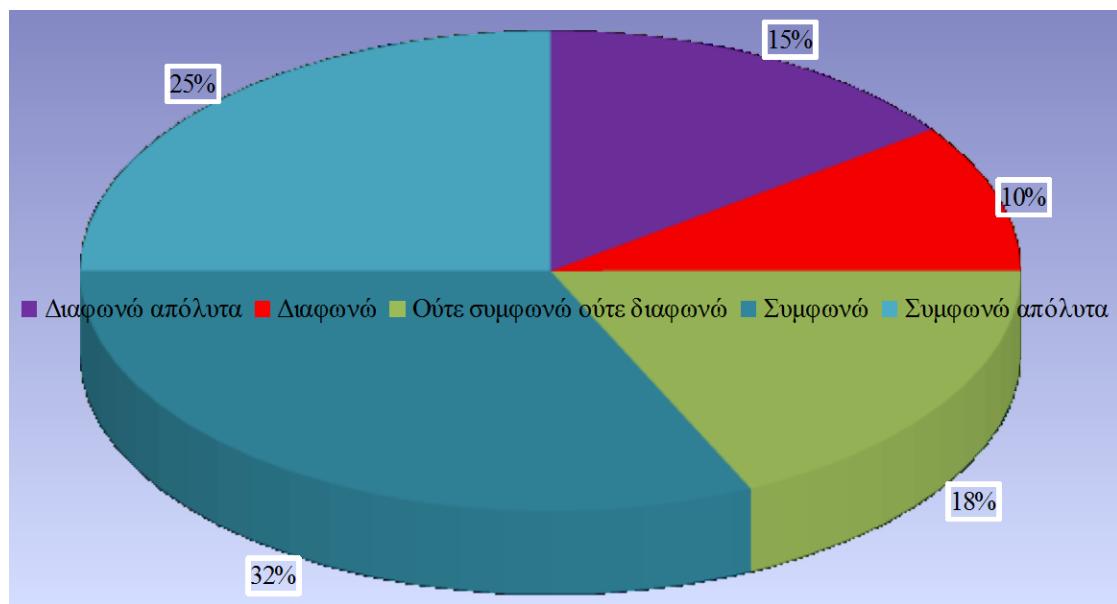
Διάγραμμα 15 : Η μελλοντική εξέλιξη στην εργασία.

Στην επόμενη ερώτηση της συγκεκριμένης κατηγορίας, γίνεται λόγος για το εάν το σύνολο των εργαζομένων του οργανισμού είναι ικανοποιημένο. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 16.



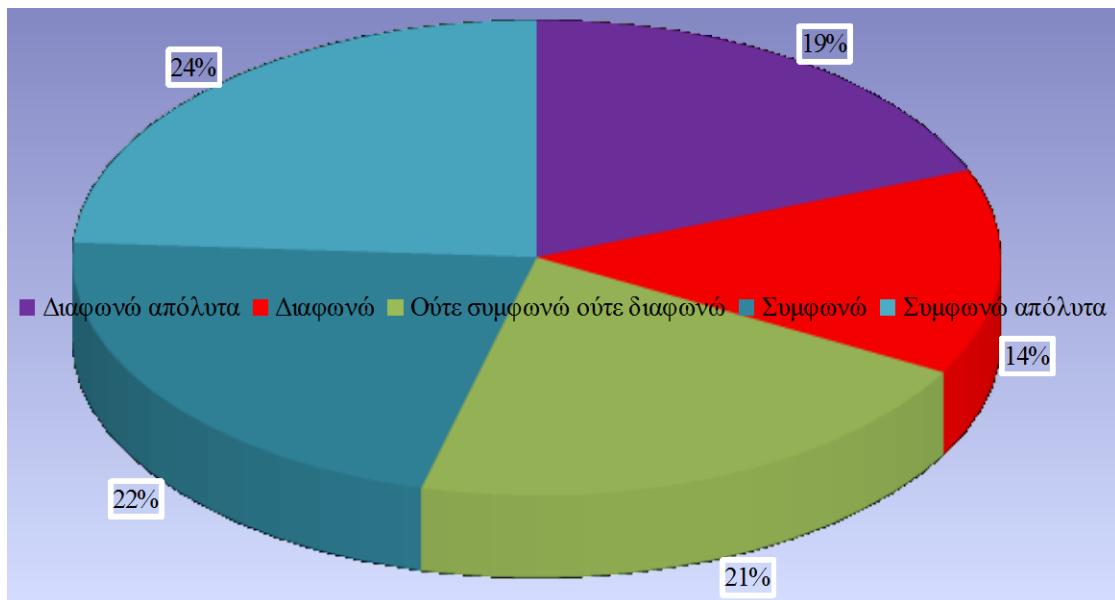
Διάγραμμα 16 : Η ικανοποίηση του συνόλου των εργαζομένων.

Στην επόμενη ερώτηση της συγκεκριμένης κατηγορίας, γίνεται λόγος για το εάν ο προϊστάμενός λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις των εργαζομένων για βελτίωση του τρόπου εργασίας. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 17.



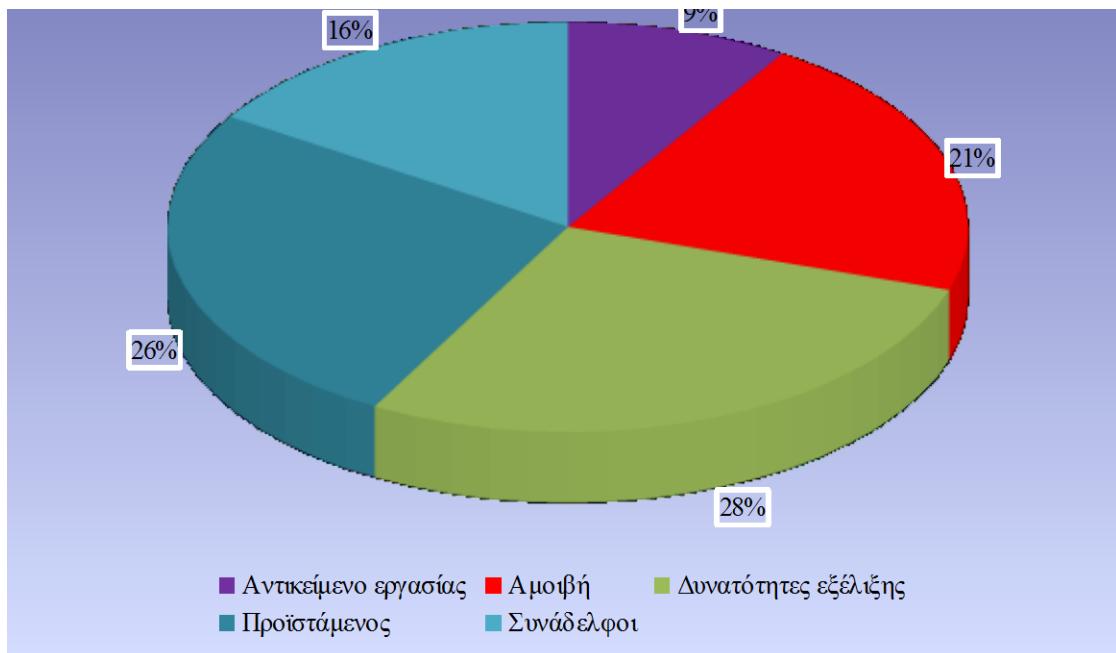
Διάγραμμα 17 : Οι προτάσεις των εργαζομένων στον προϊστάμενο για τη βελτίωση του τρόπου εργασίας.

Στην επόμενη ερώτηση της συγκεκριμένης κατηγορίας, γίνεται λόγος για το εάν η ομαδικότητα συμβάλλει σημαντικά σε ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 18.



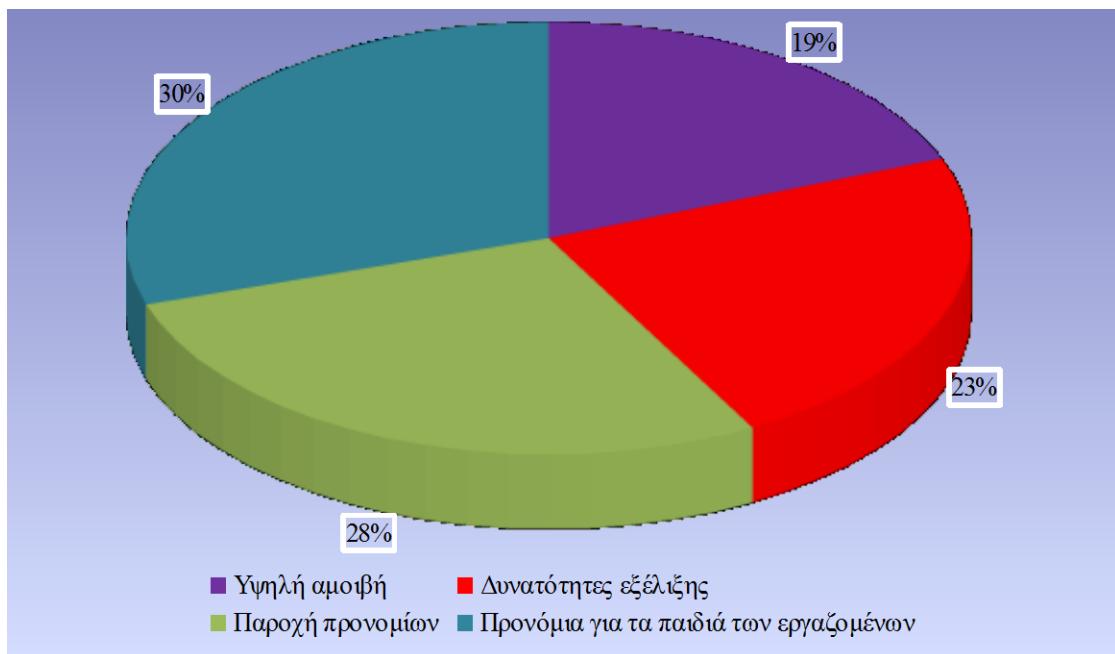
Διάγραμμα 18 : Η συμβολή της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο.

Στην επόμενη ερώτηση, γίνεται λόγος με το ποιος είναι ο ποιο σημαντικός παράγοντας για την ικανοποίηση από την εργασία. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 19.



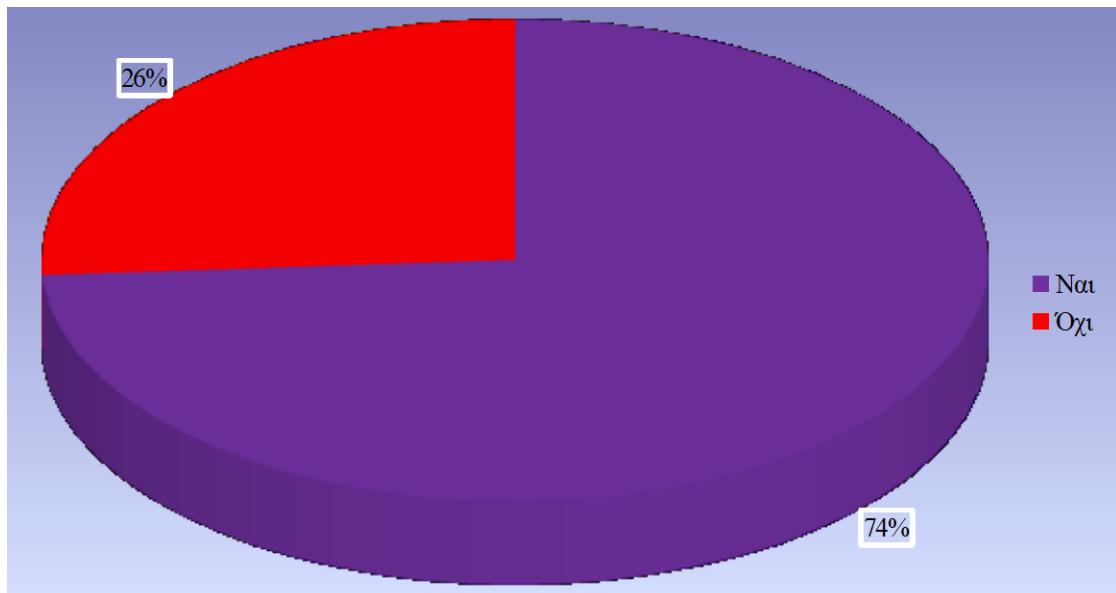
Διάγραμμα 19 : Ο σημαντικότερος παράγοντας της εργασίας.

Στην επόμενη ερώτηση, γίνεται λόγος με το ποιο κίνητρο είναι σημαντικότερο που μπορεί να διαθέσει ο οργανισμός για να τα εκμεταλλευτούν οι εργαζόμενοι. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 20.



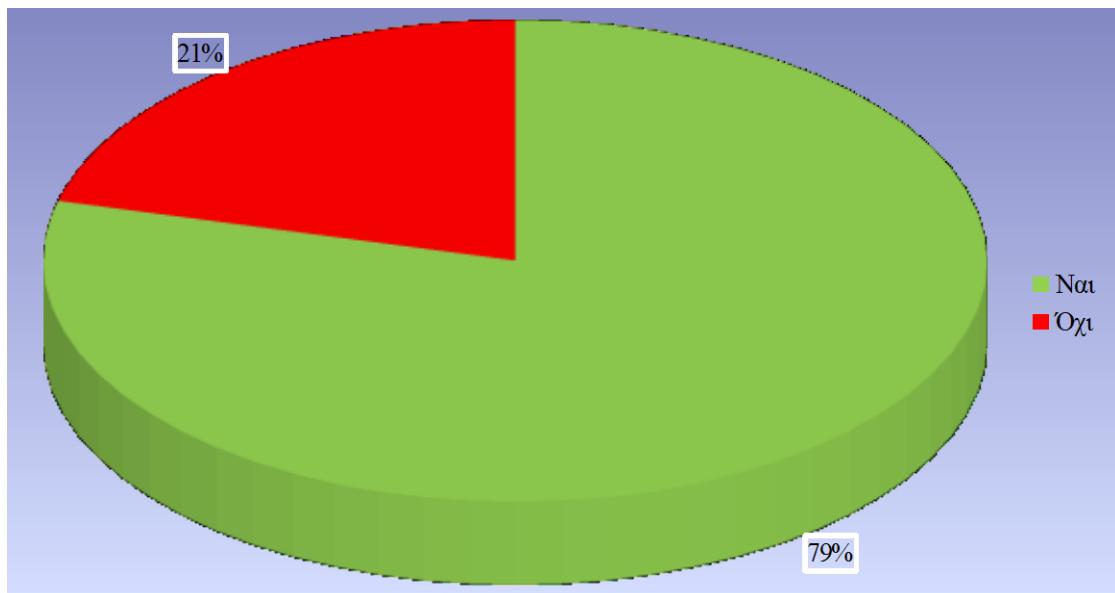
Διάγραμμα 20 : Η παροχή κινήτρων από τον οργανισμό.

Στην επόμενη ερώτηση, γίνεται λόγος με το εάν είναι καλό να υπάρχει έλεγχος της απόδοσης των εργαζομένων. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 21.



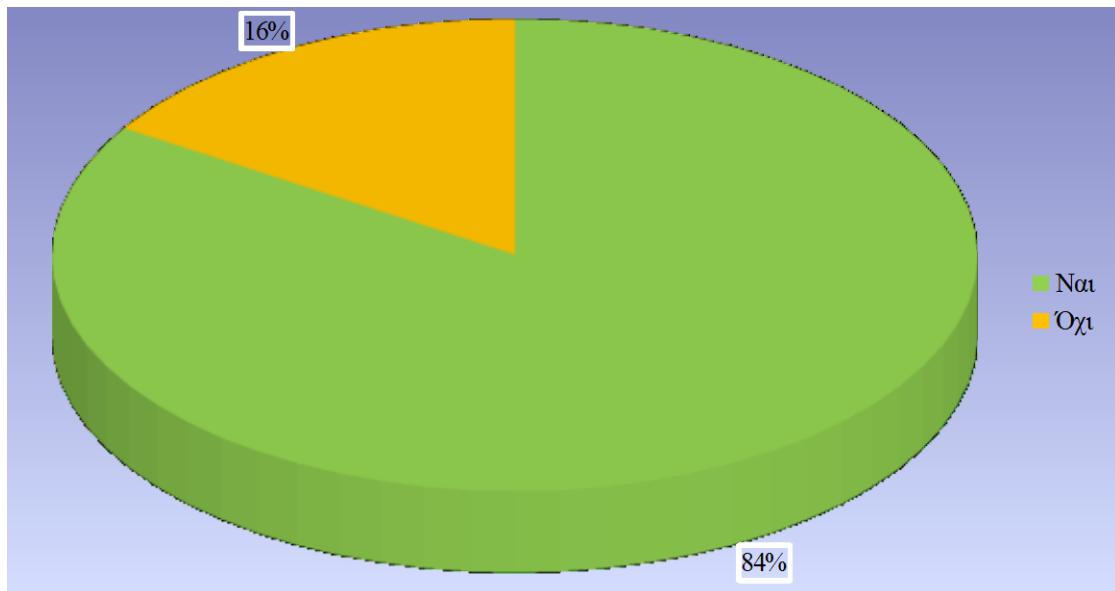
Διάγραμμα 21 : Η διεξαγωγή του ελέγχου στον οργανισμό.

Στην επόμενη ερώτηση, γίνεται λόγος με το εάν είναι εφικτό να βελτιωθούν οι υπάλληλοι του οργανισμού εάν γίνεται συστηματικός έλεγχος. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 22.



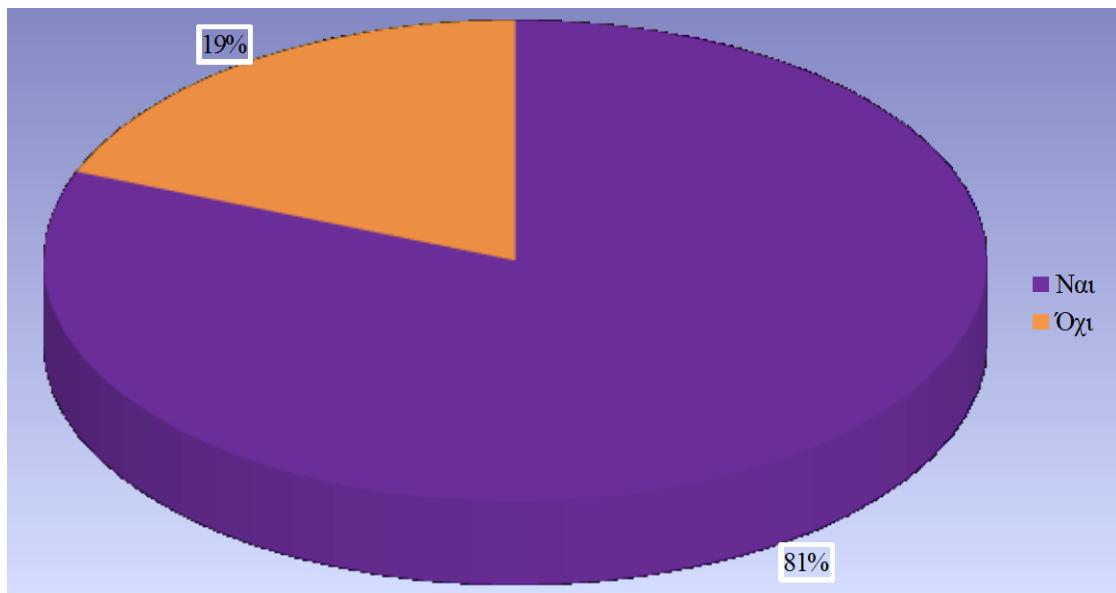
Διάγραμμα 22 : Η διεξαγωγή του συστηματικού ελέγχου για τη βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων στον οργανισμό.

Στην επόμενη ερώτηση, γίνεται λόγος με το εάν ο έλεγχος και η αξιολόγηση σε έναν οργανισμό/υπηρεσία φοβίζει τους υπαλλήλους. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 23.



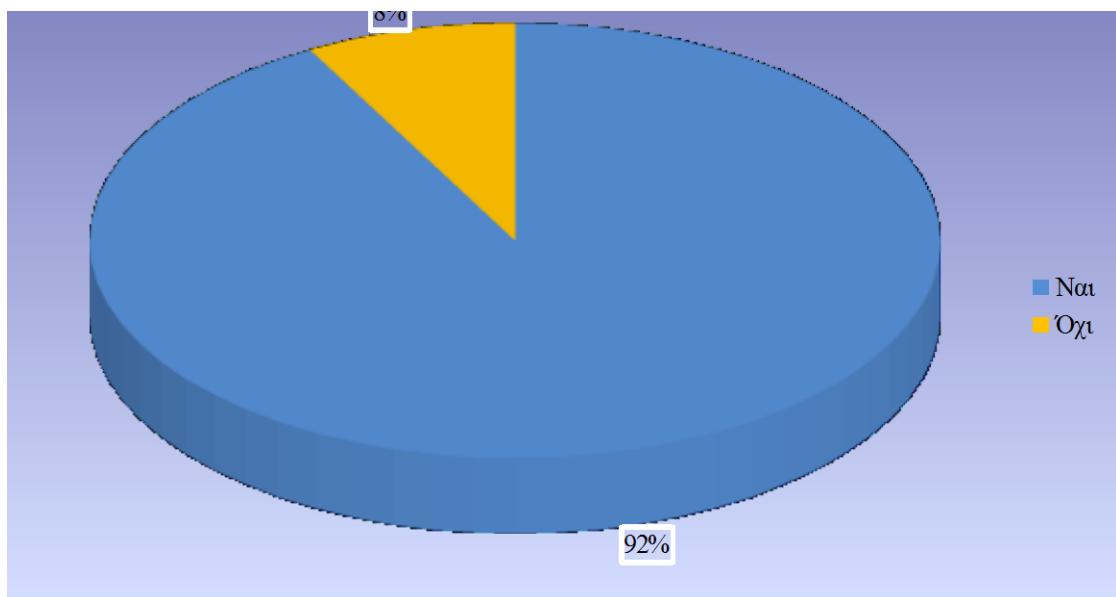
Διάγραμμα 23 : Ο φόβος της αξιολόγησης/ελέγχου.

Στην επόμενη ερώτηση, γίνεται λόγος με το εάν οι υπάλληλοι όταν τίθεται θέμα ελέγχου και αξιολόγησης τότε βάζουν τα δυνατά τους και κάνουν καλά την δουλειά τους. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 24.



Διάγραμμα 24 : Ο φόβος της αξιολόγησης και οι δυνατότητες των εργαζομένων.

Στην επόμενη ερώτηση, γίνεται λόγος με το εάν οι υπάλληλοι προσπαθήσουν περισσότερο θα τους αναγνωριστεί και η ανάλογη ανταπόκριση γι αυτό που κάνουν. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 25.



Διάγραμμα 25 : Η αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων.

5.6 Συζήτηση αποτελεσμάτων

Η ικανοποίηση επηρεάζει το βαθμό της κινητοποίησης κάθε ατόμου, έτσι στα τελικά συμπεράσματα λαμβάνουμε υπόψη για την ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια των ερωτηθέντων. Από την ανάλυση και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της έρευνας που διεξήχθη, προκύπτει ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ του διοικητικού προσωπικού και των εκτιμήσεων εκτέλεσης όσον αφορά την ικανοποίηση από την εργασία σε ορισμένες πτυχές του. Η εκτέλεση της εργασίας είναι λιγότερο ικανοποιητική από το έργο της ηγεσίας, το οποίο χαρακτηρίζεται από διάφορες δραστηριότητες και απαιτεί πιο έντονη διανοητική ικανότητα, κύρος, κλπ. Επίσης, όσο αυξάνονται τα προσόντα του εργαζομένου, τόσο περισσότερο τείνει να είναι πιο ικανοποιητική η εργασία. Το επίπεδο εισοδήματος συνδέεται με την κοινωνική θέση, την ανεξαρτησία και τον τρόπο ζωής. Για έναν υπάλληλο, η εκτίμηση του μισθού που λαμβάνει συνήθως δεν είναι ικανοποιητική. Η καλύτερη αμοιβή, μπορεί να ικανοποιήσει ανάγκες όπως κοινωνικές, προσωπικές, ομαδικές. Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών, εάν ο μισθός μπορεί να ικανοποιήσει διάφορες ανάγκες, τότε αποτελεί ένα καλό κίνητρο. Μια άλλη πτυχή που διαφοροποιεί τις δύο κατηγορίες των εργαζομένων είναι η ελευθερία εργασίας, η ελευθερία σχεδιασμού, οργάνωσης και ελέγχου της δουλειά τους. Η αυτονομία που παρέχεται στους υπαλλήλους είναι ένας τρόπος με τον οποίο ο διευθυντής μπορεί να εμπλουτίσει το έργο των υφισταμένων, οπότε οι εργασίες εμπλουτισμού αντιπροσωπεύουν μία από τις πολλές κινητήριες τεχνικές. Η τελευταία αναφερόμενη πτυχή, η οποία δημιουργεί διαφορές μεταξύ των δύο κατηγοριών προσωπικού, είναι η θέση ανάδρασης. Η επικοινωνία με τον τρόπο όπου τα μέλη του οργανισμού εκτελούν τα καθήκοντά τους για τη θέση που κατέχουν, έχει σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας του προσωπικού και των μεθόδων βελτίωσης. Οι εργασίες θα πρέπει να δώσουν στο άτομο μια εγγενή ψυχολογική ικανοποίηση, έτσι ώστε να του δώσει την ευκαιρία να αποδείξει τις ικανότητες και τις γνώσεις του και να διατηρήσει την επιθυμία να συνεχίσει να μαθαίνει για να προχωρήσει. Προκειμένου να επιτευχθεί ο υψηλός βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων, κάθε διευθυντής πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στο προσωπικό, διότι η πηγή αυτή έχει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των επιδόσεων. Τέλος, οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού καθίστανται ολοένα και πιο σημαντικές για τη διαχείριση του δημιουργικού εργατικού δυναμικού. Ο ρόλος του τμήματος

προσωπικού καλύπτει τη διαχείριση της κινητής εργατικής δύναμης, τη διασφάλιση του αναγκαίου προσωπικού για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού και την προώθηση του ανθρώπινου δυναμικού λόγω των επιταχυνόμενων αλλαγών που συμβαίνουν σε όλους τους τομείς. Η τρέχουσα διοίκηση συμμετέχει στη λήψη μέτρων για την ενθάρρυνση της συνεχιζόμενης επαγγελματικής ανάπτυξης του ατόμου όπως είναι η αποκέντρωση των αποφάσεων με τη χορήγηση μεγαλύτερης αυτονομίας στους εργαζομένους, η ευέλικτη εργασία, η κατάρτιση προγραμμάτων συνεχούς επαγγελματικής εκπαίδευσης και η εικόνα ενός συστήματος αποζημίωσης βασισμένου σε αντικειμενική αξιολόγηση που οδηγεί σε εκτίμηση της εργασίας. Ένα ισχυρότερο κίνητρο για τον εργαζόμενο είναι η εξέλιξη της σταδιοδρομίας και αυτό είναι μια σημαντική λειτουργία του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Για ένα οργανωτικό αποτέλεσμα, η ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς και το κίνητρο για εργασία είναι οι κύριοι βασικοί παράγοντες. Είναι γνωστό ότι οι υπάλληλοι με κίνητρο βελτιώνουν την παραγωγικότητα οποιουδήποτε οργανισμού που τελικά βοηθά τον οργανισμό να επιτύχει το στόχο του. Αναφέρθηκε παραπάνω ότι η αύξηση και η παρακολούθηση της δέσμευσης των εργαζομένων αποτελεί πρόκληση για τα στελέχη και τα τμήματα του ανθρώπινου δυναμικού. Οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι δημιουργούν αναμφισβήτητα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όχι μόνο μέσω σχέσεων με τους πελάτες αλλά και για το ίδιο έργο, το οποίο είναι κρίσιμο για την ανάπτυξη του οργανισμού και για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Η εντατικοποίηση της δέσμευσης των εργαζομένων θα πρέπει να είναι μία από τις σημαντικότερες τάσεις στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης και των ασθενών μπορούν συχνά να καθορίσουν τα μέτρα ικανοποίησης των ασθενών που επηρεάζουν την επιστροφή αυτή. Οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης πρέπει να βρουν τρόπους βελτίωσης της ποιότητας της φροντίδας των ασθενών μέσω των αλληλεπιδράσεων των εργαζομένων και των ασθενών και η εμπλοκή των εργαζομένων μπορεί να είναι ο μοναδικός καλύτερος τρόπος για να γίνουν αυτές οι βελτιώσεις. Η διαδικασία οικοδόμησης της δέσμευσης των εργαζομένων αποτελεί βασικό στοιχείο μιας πολιτικής προσωπικού. Ο αποτελεσματικός υπάλληλος, δεν πρέπει να έχει μόνο εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες αλλά και υψηλό επίπεδο κινήτρων. Το ζήτημα του κινήτρου των εργαζομένων εξαρτάται επίσης από το αν ο οργανισμός επικεντρώνεται στον πολιτισμό και στους ανθρώπους με προσανατολισμό στη διαχείριση που έχουν άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση. Τέλος, κάθε εργαζόμενος μπορεί να αποτελέσει πηγή μεγάλων ιδεών και αυτό εξαρτάται ουσιαστικά από το πρότυπο διακυβέρνησης που επικρατεί στην οργάνωση.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Abstein, A. Heidenreich, S. & Spieth, P. (2014). Innovative Work Behaviour: The impact of Comprehensive Hr System Perceptions and the role of Work–Life Conflict. *Industry and Innovation*. 21(2), 91-116.

Abstein, A., Heidenreich, S., & Spieth, P. (2014). Innovative Work Behaviour: The impact of Comprehensive Hr System Perceptions and the role of Work–Life Conflict. *Industry and Innovation*, 21(2), 91-116.

Abzal Basha, S. (2016). Employee Rewards and Employee Work Motivation : An Indispensable Linkage. *International Journal of Computer Engineering in Research Trends*. 25(1), 14-19.

Ahmad, N. & Oranye, O. (2010). Empowerment, job satisfaction and organizational commitment : A comparative analysis of nurses working in Malaysia and England. *Journal of Nursing Management*, 18, 582–591.

Allahverdi, M., Farahabadi, E., Sajadi, M., & Sadat, H. (2010). Prioritize the factors affecting the productivity of human resources from the perspective of middle managers in Isfahan University of Medical Sciences. *Journal of Hospital*, 9(4), 77-85.

Alshmemri, M. Shahwan-Akl, L. & Maude, P. (2016). Job Satisfaction of Saudi Nurses Working in Makkah Region Public Hospitals, Saudi Arabia. *Life Science Journal*, 13 (12), 67–69.

Armstrong, M. (2010). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. Kogan Page: London.

Auerbach, I. Buerhaus, I. & Staiger, O. (2014). Registered nurses are delaying retirement, a shift that has contributed to recent growth in the nurse workforce. *Health Affairs*, 33(8), 1474-1480.

Auerbach, I. Buerhaus, I. & Staiger, O. (2017). How fast will the registered nurse workforce grow through 2030. Projections in nine regions of the country. *Nursing Outlook*, 65(1), 116-122.

Auerbach, I. Staiger, O. Muench, U. & Buerhaus, I. (2013). The nursing workforce in an era of health care reform. *New England Journal of Medicine*, 368(16), 1470-1472.

Auerbach, I. Buerhaus, I. & Staiger, O. (2015). Will the RN workforce weather the retirement of the baby boomers? *Medical Care*, 53(10), 850-856.

Back, K. Lee, C. & Abbott, J. (2011). Internal relationship marketing: Korean casino employees' job satisfaction and organizational commitment. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 111– 124.

Bakan, I. & Buyukbese, T. (2013). The relationship between employees' income level and employee job satisfaction: An empirical study. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1), 18–25.

Barba-Sánchez, V. & Atienza-Sahuquillo, C. (2017). Entrepreneurial Motivation and Self-Employment : Evidence from Expectancy Theory. *Journal of Springer*, 19(3), 29–35.

Bernardin, J., & Russel, J. (2003). *Human Resource Management: An Experimental Approach*. UK: McGraw Hill Publishing Co.

Bjerrum, M. Tewes, M. & Pederson, P. (2012). Nurses' self-reported knowledge about and attitude to nutrition: Before and after a training programme. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 26(10), 81–89.

Brazil, K. Wakefield, B. Cloutier, M. Tennen, H. & Hall, B. (2010). Organizational culture predicts job satisfaction and perceived clinical effectiveness in pediatric primary care practices. *Health Care Management Review*, 35(7), 365–371.

Bryan, C. & Sell, L. (2011). *Job Satisfaction, Work Environment, and Rewards: Motivational Theory Revisited*. Labour, 25(1), 1-23.

Buerhaus, I. Auerbach, I. & Staiger, O. (2009). The recent surge in nurse employment : Causes and implications. *Health Affairs*, 28(4), 657-668.

Buerhaus, I. Skinner, E. Auerbach, I. & Staiger, O. (2017). Four challenges facing the nursing workforce in the United States. *Journal of Nursing Regulation*, 8(2), 40-46.

Buerhaus, I. Staiger, O. & Auerbach, I. (2008). *The future of the nursing workforce in the United States: Data, Trends and Implications*. Sudbury. MA: Jones & Bartlett Publishers.

Cahill, A. (2011). Impact of the state practice environment on nurse practitioner job satisfaction. *Health Sciences Center*. University of Illinois at Chicago.

Chang, S. Gong, Y. Way, S. A., & Jia, L. (2013). flexibility-oriented Hrmsystems, absorptive capacity, and market responsiveness and firm innovativeness. *Journal of Management*, 39(7), 1924-1951.

Chen, J. & Li, W. (2015). The relationship between flexible Human resource management and Enterprise innovation Performance: A Study from Organizational Learning Capability Perspective. in *Information and Knowledge Management in Complex Systems*, 21(2), 204-213.

Cooke, F. & Saini, D. (2010). Does the HR strategy support an innovation oriented business strategy. *Human Resource Management*, 49 (3), 377–400.

Currie, G. Lockett, A. Finn, R. Martin, G. & Waring, J. (2012). Institutional work to maintain professional power: recreating the model of medical professionalism. *Organization Studies*, 33(7), 937–962.

Dartey-Baah, K. (2010). Job Satisfaction and Motivation: Understanding its impact on employee commitment and organizational performance. *Academic Leadership: The Online Journal*, 8(4), 4-9.

Dessler, G. (2005). *Human Resource Management*. 10th edition. New Jersey: Pearson Education.

Dobre, I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio – Economic Research*. The Bucharest University of Economic Studies. 5(1), 53-60.

Eenink, J. (2012). *HR practices and Innovative Work behavior: The leader leads towards innovation* (Bachelor's thesis, University of Twente).

El-Jardali, F. Longeunesse, E. Jamal, D. & Kronfol, N. (2012). The public health workforce and human resources for health. *Public Health in the Arab World*, 67(5), 385-399.

Fallahi, F. & Sojoudi, S. (2011). Factors affecting the productivity of human resources in Iran industry. *Research in Human Resource Management*, 3(1), 93-117.

Gibson, W. (2011). The effect of trust in leader on job satisfaction and intent to leave present job in the context of the nursing profession (Unpublished doctoral dissertation). *Cornell Hospitality Quarterly*. University of Louisville, 29(2), 18– 26.

Haider, M. Aamir, A. Abdul Hamid, A. & Hashim, M. (2015). A literature Analysis on the Importance of Non-Financial Rewards for Employees' Job Satisfaction. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 14(2), 67– 73.

Hafiza, N. Shah, S. Jamsheed, H. & Zaman, K. (2011). Relationship between rewards And employee's motivation in the non-profit organizations of Pakistan. *Business Intelligence Journal*, 4(2), 327-329.

Hardigan, P. & Carvajal, M. (2007). Job satisfaction among practicing pharmacists : A rasch analysis. *The Internet Journal of Allied Health Sciences and Practice*, 5(4), 19.

Jiang, J. Wang, S. & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate creativity and organization innovation? A study of Chinese firms. *International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4025–4047.

Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, r. (2008). Could Hrm support organizational innovation? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1208-1221.

Jones, L. (2011). *Effects of motivating and hygiene factors on job satisfaction among school nurses*. Walden University. Minneapolis.

Jorgensen, f., Becker, K., & Matthews, J. (2009). *Human resource management and innovation: What are knowledge intensive firms doing?* In *Enhancing the innovation environment: Proceedings of the 10th international CiNet Conference*, 6–8 Sept ember, Australia, Queensland, Brisbane.

Judge, A. Piccolo, F. Podsakoff, P. Shaw, C. & Rich, L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 157–167.

Kaplan, M. Kaplan, A. Ogut, E. & Aksay, K. (2011). The relationship between job satisfaction and organizational commitment : The case of hospital employees. Management Papers. *Proceedings of Dubai Conference*.

Kaplan, M. Ogut, E. Kaplan, A. & Aksay, K. (2012). The relationship between job satisfaction and organizational commitment : The case of hospital employees. *World Journal of Management*, 4(1), 22–29.

Karlsson, J. (2013). *The role of HRM in innovation processes, Nurturing or constraining creativity*. [Master Thesis]. Gothenburg: University of Gothenburg, Faculty of Social Sciences. [online]. Retrieved from https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/33647/1/gupea_2077_33647_1.pdf [accessed 9 May 2018].

Kessler, I. Heron, P. & Dopson, S. (2012). *The Modernisation of the Nursing Workforce : Valuing the Healthcare Assistant*. Oxford : Oxford University Press.

Kitchener, M. & Mertz, E. (2012). Professional projects and institutional change in healthcare: the case of American dentistry. *Social Science and Medicine*, 74 (3), 327–380.

Kohli, S. (2013). Human resource management and its impact on innovation: A Case Study on a Small manufacturing Organization in New Zealand. *Otago Management Graduate*, 89 (2), 248–256.

Kooij, T. Jansen, G. Dikkers, S. & De Lange, H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (1), 1111–1136.

Kozica, A. & Kaiser, S. (2012). A sustainability perspective on flexible Hrm: How to cope with paradoxes of contingent work. *Management Revue*, 23(3), 239-261.

Kringos, S. Boerma, G. Hutchinson, A. Van Der Zee, J. & Groenewegen, P. (2010). The breadth of primary care: A systematic literature review of its core dimensions. *BMC Health Services Research*, 10(1), 47-58.

Kruk, E. Pорignon, D. Rockers, C. & Van Lerberghe, W. (2010). The contribution of primary care to health and health systems in low-and middle-income countries: A critical review of major primary care initiatives. *Social Science & Medicine*, 70(6), 904-911.

Kumari, G. & Pradhan, K. (2014). Human resource flexibility and Organizational Effectiveness: role of Organizational Citizenship Behaviour and Employee intent to Stay. *International Journal of Business and Management Invention*, 11(3), 43-51.

Locke, A. (1969). What is job satisfaction?, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (4), 309-336.

Luboga, S. Hagopian, A. Ndiku, J. Bancroft, E. & McQuide, P. (2011). Satisfaction, motivation, and intent to stay among Ugandan physicians: A survey from 18 national hospitals. *International Journal of Health Planning and Management*, 26(3), 2–17.

Manzoor, A. (2012). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*. 14(2), 20–30.

Maryam, A. (2014). Employee Motivation: The Key to Effectiveness Organizational Management in Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 1-8.

Mc Glynn, K. Griffin, Q. Donahue, M. & Fitzpatrick, J. (2012). Registered nurse job satisfaction and satisfaction with the professional practice model. *Journal of Nursing Management*, 20(2), 260–265.

Miner, B. (2015). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York : Routledge.

Mondy, R. & Noe, M. (2005). *Human Resource Management*. 9th Edition. New Jersey: Pearson Education-Prentice Hall.

Nie, H. (2009). *Human resource flexibility and its impact on organizational performance*. [Master Thesis]. Wuhan: University of Wuhan, Technology. [online]. Retrieved from
<https://pdfs.semanticscholar.org/8da0/d2811c3c781680d7444d9f92c3babe2a771a.pdf>
[accessed 23 July 2018].

Ngo, Y. & Loi, R. (2008). Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: An investigation of multinational firms in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1654-1666.

Pukienė, A., & Škudienė, V. (2016). *Innovative work behavior-the role of human resource management and affective commitment*. [Master Thesis]. Lithuania: University of iSm, Management and Economics). Retrieved from <http://gs.elaba.lt/object/elaba:18899278/> [accessed 23 July 2018].

Radnor, Z. Holweg, M. & Waring, J. (2012). Lean in healthcare : the unfulfilled promise. *Social Science and Medicine*, 74(3), 364–371.

Ren, T. (2010). Value Congruence as a Source of Intrinsic Motivation. *Kyklos*, 63(1), 94-109.

Sanda, A. & Adjei-Benin, P. (2011). How is the Firm Dealing with the Merger? A Study of Employee Satisfaction with the Change Process. *Journal of Management and Strategy*, 2(2), 28-33.

Sermeus, W. & Bruyneel, L. (2010). *Investing in Europe's Health Workforce of Tomorrow*. Leuven: European Observatory on Health Systems and Policies.

Stello, M. (2011). Herzberg's two-factor theory of job satisfaction: An integrative literature review. *Journal of Education and Human Development*, 32(1), 1-32.

Top, M. Tarcan, M. Tekingunduz, S. & Hikmet, N. (2013). An analysis of relationships among transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, organizational trust in two Turkish hospitals. *International Journal of Health Planning and Management*, 28(3), 217–241.

Top, M. Akre, M. & Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: Public servants versus private sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259–1282.

Top, M. & Gider, O. (2013). Interaction of organizational commitment and job satisfaction of nurses and medical secretaries in Turkey. *International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 667–683.

Tsai, M. Cheng, C. & Chang, Y. (2010). Drivers of hospitality industry employees' job satisfaction, organizational commitment and job performance. *African Journal of Business Management*, 4(18), 4118–4134.

Weiner, B. (2012). An attributional theory of motivation and emotion. *Springer Science & Business Media*.

Zhou, Y. Hong, Y. & Liu, J. (2013). Internal commitment or external collaboration? The impact of HRM systems on firm innovation and performance. *Human Resource Management*, 52(2), 263–288.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Γναρδέλλης, Χ. (2003). *Εφαρμοσμένη στατιστική*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Δαφέρμος, Β. (2011). *Κοινωνική στατιστική και μεθοδολογία έρευνας με το SPSS*. Θεσσαλονίκη : Ζήτη.

Δημούτσος, Α. (2006). *Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού ως μέσο αύξησης παραγωγικότητας του νοσοκομειακού έργου*. Αθήνα : Παρισιάνου Α.Ε.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις*. Αθήνα : Κριτική.

Κατσαλής, Α. & Τσώκος, Δ. (2009). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα : Financial Forum.

Κατσανέβας, Θ. & Τσιαπαρίκου, Ι. (2013). *Εφαρμοσμένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα : Πατάκη.

Μάρκοβιτς, Γ. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα : University Studio Press.

Μουζά-Λαζαρίδη, Α.-Μ. (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Μπένου.

Μπόγκα, Κ. (2003). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα : University Studio Press.

Μυλωνάς, Κ. (2012). *Στατιστική, θεωρία και εφαρμογές με το MS-Excel*. Αθήνα : Πεδίο.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.

Παπακωνσταντίνου, Γ. & Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Gutemberg.

Ρούσσος, Π. & Τσαούσης, Γ. (2011). *Στατιστική στις επιστήμες της συμπεριφοράς με τη χρήση των SPSS*. Αθήνα : Τόπος.

Σιάρδος, Γ.Κ. (2009). *Μεθοδολογία κοινωνιολογικής έρευνας*. Θεσσαλονίκη: Ζήτη.

Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Rosili.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

Παραρτήματα

Παράρτημα 1-Έντυπο συγκατάθεσης συμμετοχής στην έρευνα

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ»**

ΕΝΤΥΠΟ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Καλείστε να συμμετάσχετε σε έρευνα η οποία διεξάγεται από την Γκλεζάκου Ευδοξία-Έβελιν, μεταπτυχιακή φοιτήτρια στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας». Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθούν και να αναλυθούν οι απόψεις των εργαζομένων του Γενικού Ογκολογικού Νοσοκομείου Κηφισιάς σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό και συγκεκριμένα τα κίνητρα, την αξιολόγηση και την εργασιακή ικανοποίηση αυτού. Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική. Τα προσωπικά σας δεδομένα και η ανωνυμία σας διασφαλίζεται. Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου είναι εμπιστευτικά και θα χρησιμοποιηθούν μόνο στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας με θέμα «Ανθρώπινο δυναμικό: Κίνητρα, αξιολόγηση και εργασιακή ικανοποίηση». Δεν υπάρχουν αναμενόμενοι κίνδυνοι και άμεσα οικονομικά οφέλη που προκύπτουν από τη συμμετοχή σας στην έρευνα. Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας!

Γκλεζάκου Ευδοξία-Έβελιν

Παράρτημα 2- Ερωτηματολόγιο

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ»

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1) Ποιο είναι το φύλο σας;

- Άνδρας
- Γυναίκα

2) Ποια είναι η ηλικία σας;

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61 και άνω

3) Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας;

- Πρωτοβάθμια εκπαίδευση
- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- Τριτοβάθμια εκπαίδευση

- Μεταπτυχιακές σπουδές
- Διδακτορικές σπουδές

4) Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

- Ανύπαντρος-η
- Παντρεμένος-η
- Διαζευγμένος-η
- Χήρος-α

5) Πόσα έτη εργάζεστε στην τωρινή σας εργασία;

- 0 έως 1 έτος
- 1 έως 3 έτη
- 3 έως 5 έτη
- Πάνω από 5 έτη

6) Στον παρακάτω πίνακα βάλτε X στην απάντηση που επιθυμείτε αναλόγως το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Είμαι πολύ ικανοποιημένο ς από την τωρινή μου εργασία.					
Το ωράριο εργασίας μου είναι αρκετά					

κουραστικό.				
Είμαι ικανοποιημένο ς από το χώρο εργασίας (περιβάλλον) στον οποίο εργάζομαι.				
Επιθυμώ να εργάζομαι και τα επόμενα χρόνια στην τωρινή μου εργασία.				
Στην τωρινή μου εργασία δίνονται επιπλέον κίνητρα στους εργαζομένους για να εξελιχθούν μέσα στην επιχείρηση.				
Τα κίνητρα που παρέχονται στην εργασία μου είναι για σύντομο χρονικό διάστημα.				
Πιστεύω ότι τα κίνητρα που				

παρέχει η επιχείρηση είναι ισάξια με τις δυνατότητες κάθε εργαζομένου.				
Πιστεύω ότι η εταιρεία κάνει προσπάθειες να καλύψει τις ανάγκες για ένα σωστό εργασιακό χώρο.				
Ο καθημερινός όγκος εργασίας που μου ζητείται να φέρω εις πέρας είναι λογικός.				
Πιστεύω ότι υπάρχει μελλοντική εξέλιξη για τους υπαλλήλους στην τωρινή μου εργασία.				
Το σύνολο των εργαζομένων στην επιχείρηση που εργάζομαι είναι				

πολύ ικανοποιημένο.				
Ο προϊστάμενός μου λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις των εργαζομένων για βελτίωση του τρόπου εργασίας.				
Η ομαδικότητα συμβάλλει σημαντικά σε ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα.				

7) Ποιος είναι κατά τη γνώμη σας ο σημαντικότερος παράγοντας για την ικανοποίηση σας από την εργασία;

- Αντικείμενο εργασίας
- Αμοιβή
- Δυνατότητες εξέλιξης
- Προϊστάμενος
- Συνάδελφοι

8) Ποιο από τα παρακάτω κίνητρα θεωρείτε ότι είναι το σημαντικότερο που μπορεί να διαθέσει η επιχείρηση για να τα εκμεταλλευτούν οι εργαζόμενοι;

- Υψηλή αμοιβή

- Δυνατότητες εξέλιξης (προαγωγή)
- Παροχή προνομίων (εταιρικό αυτοκίνητο, ευέλικτο ωράριο για γονείς, κλπ.)
- Προνόμια για τα παιδιά των εργαζομένων

9) Πιστεύετε ότι σε έναν οργανισμό/υπηρεσία καλό είναι να υπάρχει έλεγχος της απόδοσης των εργαζομένων;

- Ναι
- Όχι

10) Μπορούν να βελτιωθούν οι υπάλληλοι του οργανισμού/υπηρεσίας εάν γίνεται συστηματικός έλεγχος;

- Ναι
- Όχι

11) Πιστεύετε ότι ο έλεγχος και η αξιολόγηση σε έναν οργανισμό/υπηρεσία φοβίζει τους υπαλλήλους;

- Ναι
- Όχι

12) Πιστεύετε ότι οι υπάλληλοι όταν τίθεται θέμα ελέγχου και αξιολόγησης τότε βάζουν τα δυνατά τους και κάνουν καλά την δουλειά τους;

- Ναι
- Όχι

13) Πιστεύετε ότι εάν οι υπάλληλοι προσπαθήσουν περισσότερο θα τους αναγνωριστεί και η ανάλογη ανταπόκριση για αυτό που κάνουν;

Ναι

Όχι

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας!!!

Γ
κ
λ
ε
ζ
ά
κ
ο
ν

Ε
ν
δ
ο
ξ
ι
α
-
Ε
β
ε
λ