

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΠΡΩΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα: «Υποκίνηση των εργαζομένων στα πλαίσια της αύξησης της παραγωγικότητας. Το στρες στις εργασιακές σχέσεις και η επίδρασή του στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης».

Topic: «Employee motivation in order to increase productivity. Stress in working relations and its impact on proper company operation».



ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΩΝ

Αντζά Αικαερίνη

Παπαχριστοφίλου Ειρήνη

Τσαφταρίδου Σαββίνα

ΕΠΩΠΤΕΥΟΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Ηγουμενάκης Γεώργιος

ΠΑΤΡΑ- 2016

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
SUMMARY.....	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	5
1.1 ΗΓΕΣΙΑ.....	5
1.1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΗΓΕΣΙΑ.....	5
1.1.2 ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΗΓΕΤΗ.....	5
1.1.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ.....	6
1.1.4 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΗΓΕΤΗ.....	7
1.2 ΗΓΕΣΙΑ – MANAGEMENT.....	8
1.2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ MANAGEMENT.....	8
1.2.2 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	9
1.2.3 ΔΙΑΦΟΡΕΣ MANAGER – ΗΓΕΤΗ.....	9
1.3 ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΕ ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	11
1.3.1 ΘΕΩΡΙΑ Χ,Υ ΤΟΥ DOUGLASS McGREGOR.....	11
1.3.2 ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ LIKERT.....	12
1.3.3 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΧΑΡΑΤΩΝ BLAKE – MOUTON.....	13
1.3.4 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ VROOM – YETTON.....	13
1.3.5 ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ TANNENBAUM & SCHMIDT.....	13
1.3.6 ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ FIEDLER.....	14
1.3.7 ΘΕΩΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΜΟΝΟΠΑΤΙΟΥ ROBERT HOUSE.....	14
1.3.8 ΘΕΩΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ 3-D REDDIN.....	14
1.4 ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	15
1.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ.....	16
1.5.1 ΑΡΘΡΟ WILSON LEARNING.....	16

1.5.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΗΓΕΤΗ.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	19
2.1 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ.....	19
2.1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	20
2.1.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	20
2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	21
2.2. Α.ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ.....	21
2.2.1 2Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ ΑΒΡΑΗΑΜ MASLOW (ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΩΝ).....	22
2.2. ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΥΠΑΡΕΞΗΣ – ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (E.R.G) ΤΟΥ C. D. ALDERFER.....	26
2.2.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ FREDERICK HERZBERG.....	26
2.2.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ ΕΠΙΚΤΗΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MC. CLELLAND.....	28
2.2 Β. ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ.....	30
2.2.5 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΟΥ VICTOR VROOM.....	31
2.2.6 ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΚΙΑΣ ΤΩΝ LYMAN W. PORTER ΚΑΙ EDWARD E. LAWLER.....	33
2.2.7 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ J. STACYADAMS.....	33
2.2.8 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΤΟΥ EDWIN A. LOCKE.....	36
2.3 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	37
2.3.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	37
2.3.2 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	38
2.3.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	38
2.3.4 ΠΑΡΟΤΡΥΝΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΣΥΜΠΟΝΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ.....	38
2.3.5 ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ.....	39
2.3.6 ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ.....	40
2.3.7 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ-ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ.....	40

2.3.8 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	41
2.3.9 ΕΡΓΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ.....	42
2.4 Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	43
3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	43
3.1.1 ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΟΡΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΟ ΣΤΡΕΣ.....	44
3.2 ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΣΤΡΕΣ.....	45
3.2.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΣΤΡΕΣ.....	45
3.2.2 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	49
3.2.3 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ-ΕΡΕΥΝΕΣ.....	49
3.3 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΡΕΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	50
3.4 ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ ΚΑΙ Η ΥΓΕΙΑ.....	51
3.5 ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΟΥ ΣΤΡΕΣ ΒΗΜΑΤΑ ΠΡΟΛΗΨΗΣ.....	52
3.5.1 ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΛΗΨΗ.....	53
3.5.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΡΟΛΗΨΗΣ.....	53
3.5.3 ΜΙΑ ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΥΣΗ ΣΤΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΠΡΟΛΗΨΗΣ ΤΟΥ ΣΤΡΕΣ.....	54
3.6 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ.....	55
3.6.1 ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ.....	56
3.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	59
4.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	59
4.1.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	59
4.2 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	60
4.3 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	60
4.4 ΔΟΜΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	61
4.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	61
4.5.1 PortoRioHotel&Casino.....	61

4.5.2 ArtinaNuovo&SpaApartments.....	62
4.5.3 Olympic Lagoon Resort.....	63
4.5.4 The Westin Costa Navarino.....	64
4.6 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	65
4.6.1 ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΜΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	65
4.6.2 ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	99
4.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	145
4.7.1 Συμπεράσματα για το ξενοδοχείο Porto Rio.....	145
4.7.2 Συμπεράσματα για το ξενοδοχείο Artina Nuovo & Spa Apartments.....	146
4.7.3 Συμπεράσματα για το ξενοδοχείο Olympic Lagoon Resort.....	147
4.7.4 Συμπεράσματα ξενοδοχείου The Westin Costa Navarino.....	148
4.8 ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ (ΓΙΑ ΤΑ 4 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ).....	148
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	150
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	150
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	151
ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ.....	153
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	154

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία θα ασχοληθούμε με την υποκίνηση των εργαζομένων στα πλαίσια της αύξησης της παραγωγικότητας. Το στρες στις εργασιακές σχέσεις και η επίδρασή του στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό το θέμα επιλέχθηκε λόγω του μεγάλου ενδιαφέροντος που μας προξένησε από την άποψη ότι είναι σημαντικό κάθε φοιτητής που θα βγει στηναγορά εργασίας να γνωρίζει ποιοι είναι οι παράγοντες και οι λόγοι που θα τον υποκινήσουν να πηγαίνει με χαρά στη δουλειά του, να γίνει πιο παραγωγικός και καλός στη εργασία του. Ένας ακόμη παράγοντας που μας ώθησε στην επιλογή αυτού του θέματος είναι η αναφορά του στρες. Αυτό γιατί ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια εξ' αιτίας της οικονομικής κρίσης της χώρας μας οι άνθρωποι τυγχάνει να έχουν όλο και περισσότερο το αίσθημα του εργασιακού άγχους το οποίο επηρεάζει σημαντικά τη ζωή τους αλλά και την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Ως δείγμα έρευνας πήραμε 4 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Αυτό έγινε γιατί θεωρούμε ότι ο τουρισμός είναι ένα σημαντικό κομμάτι στο οποίο η Ελλάδα βασίζει την αύξηση της οικονομίας της.

Αρχικά θέλουμε να ευχαριστήσουμε η μια συμφοιτήτρια την άλλη για την βοήθεια που προσέφερε η κάθε μια για την εκπόνηση της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας. Βασικός σύμβουλος και βοηθός της εργασίας μας ήταν ο επιβλέπων καθηγητής, κ. Γεώργιος Ηγουμενάκης που με τα σχόλια του και τις παρατηρήσεις του μας κατεύθυνε στη σωστή διεκπεραίωση της εργασίας μας. Τέλος, θέλουμε να ευχαριστήσουμε πάρα πολύ τις οικογένειες μας και τους φίλους μας για την υποστήριξη που μας παρείχαν.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία πραγματεύεται ένα ζήτημα που η σημαντικότητά του έχει πάρει έκταση ιδίως τη σημερινή εποχή. Ο πολλαπλασιασμός των επιχειρήσεων, ο ανταγωνισμός, οι γρήγοροι ρυθμοί εξέλιξης και η παγκοσμιοποίηση είναι μερικοί μόνο από τους παράγοντες που καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για εύρεση και αναγνώριση των καλύτερων τρόπων διοίκησης. Ο απώτερος σκοπός, η ικανοποίηση του πρωταρχικού στόχου που κάθε παραγωγικής μονάδας θέτει, το κέρδος.

Ο ανθρώπινος παράγοντας, είναι ο κρίκος από τον οποίο εξαρτάται η επιτυχία κάθε επιχείρησης, άρα αποτελεί μείζον ζήτημα η εύρεση κινήτρων και τεχνικών ώστε να υποκινηθεί ο άνθρωπος για τη μέγιστη απόδοση του. Όταν όμως η απόδοσή του δεν εξαρτάται μόνο από κίνητρα και προοπτικές ; Όταν το στρες και οι εργασιακές σχέσεις μπορούν να δημιουργήσουν εμπόδια στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης;

Μέσα από αυτή την εργασία λοιπόν, θα γίνει κατανοητό πώς τα διοικητικά στελέχη μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων με την συμπεριφορά τους ή και με την χρήση τεχνικών που έχουν προκύψει μέσα από θεωρίες, αλλά και πως μπορεί μια επιχείρηση να ανταπεξέλθει και να αντιμετωπίσει το εργασιακό στρες που όπως θα δούμε μέσα από την ερευνά μας σε ελληνικές επιχειρήσεις, έχει αυξηθεί αρκετά μετά την οικονομική κρίση που βιώνει η χώρα μας.

SUMMARY

This specific thesis is deals with an issue which is really important especially in these days. The proliferation of business, competition, the fast pace of development and globalization are just some of the factors that make it imperative for finding and identifying the best ways of administration. The ultimate goal, the satisfaction of the primary objective of any production unit sets the gain.

The human factor is the link from which depends the success of any business, so is a major problem finding motivation and techniques to stimulate people for maximum performance. But when the performance depends not only on incentives and prospects? When stress and industrial relations may create obstacles to the smooth operation of the business?

Through this work, therefore, it will be understood, how managers can affect employee performance with their behavior or the use of techniques that have emerged through theories, how a company can cope and deal work-related stress, which as will be seen through the envelope in the Greek enterprises has increased considerably after the economic crisis faced by our country.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας των ανθρώπων ιδίως στην σύγχρονη εποχή. Τουλάχιστον το 1/3 της μέρας τους οι άνθρωποι εργάζονται ενώ κάποιο μέρος του υπόλοιπου χρόνου τους, τους απασχολούν θέματα της εργασίας τους ή ασχολούνται με θέματα προετοιμασίας για την επόμενη μέρα.

Κάνοντας μια αναδρομή στο παρελθόν θα παρατηρούσαμε ότι ο άνθρωπος έχει έμφυτη την ανάγκη να εργάζεται σε ομάδες, να δημιουργεί και να προσφέρει, βελτιώνοντας έτσι τις συνθήκες διαβίωσης του αλλά και των γύρω του. Η εργασία και η προσφορά, είναι μια ψυχική ανάγκη του ανθρώπου και η ικανοποίηση της προκύπτει από την συνεισφορά του ατόμου στην πραγματοποίηση μιας ιδέας, αλλά και από την αναγνώριση της συμβολής του σε αυτή με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση και άλλων αναγκών του.

Στο σύγχρονο κόσμο η ικανοποίηση των περισσότερων αναγκών των ανθρώπων, προκύπτει μέσω οικονομικών πόρων, η εξασφάλιση των οποίων γίνεται κατά βάσει από την εργασία τους σε οικονομικούς οργανισμούς. Ωστόσο η εξέλιξη της τεχνολογίας και η εξειδίκευση των επαγγελματιών έχουν οδηγήσει σε μεγάλο ανταγωνισμό και περιορισμένα χρονικά περιθώρια επίτευξης των στόχων τόσο μεταξύ των οργανισμών όσο και μεταξύ των εργαζομένων. Η ευελιξία πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστη δεξιότητα και των δύο για να υπάρξει επιτυχία.

Ο άνθρωπος ιδιαίτερα σαν εργαζόμενος αποτελεί ένα σπουδαίο «αντικείμενο» για μελέτη. Κάθε εργαζόμενος, πέρα από τις προσωπικές του γνώσεις και ικανότητες που αφορούν τον τομέα της εργασίας του πρέπει να μπορεί να συνεργάζεται και να συνυπάρχει με τα υπόλοιπα άτομα του εργασιακού του περιβάλλοντος. Δηλαδή, τους συναδέλφους, τους ανωτέρους και τους υφιστάμενούς του, με απώτερο σκοπό την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού και κατ' επέκταση την καλύτερη επίτευξη των στόχων αυτού. Βασική προϋπόθεση για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο είναι οι εξωγενείς παράγοντες και τα προσωπικά προβλήματα, όσο το δυνατόν περισσότερο, να μένουν εκτός του χώρου και της ώρας εργασίας. Ύστερα, στο εσωτερικό του οργανισμού, οι σχέσεις και οι εργασίες δεν θα πρέπει να εμποδίζουν τους στόχους οι οποίοι είναι, η μεγαλύτερη κατά το δυνατόν παραγωγικότητα των εργαζομένων ώστε να υπάρχουν τα μέγιστα κέρδη.

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε ποιοι είναι οι υπεύθυνοι σε μία οικονομική επιχείρηση ώστε να υπάρχει αυξημένη απόδοση των εργαζομένων ,με ποιους τρόπους μπορεί να επιτευχθεί αυτό, αλλά και πως το εργασιακό άγχος μα και η οικονομική κρίση της χώρας επιδρούν στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι :

- Να αναδείξει και να ξεχωρίσει έναν καλό ηγέτη από ένα απλό διοικητικό στέλεχος.

- Να παρουσιάσει τις θεωρίες και τις τεχνικές με τις οποίες μπορούν να αντιμετωπισθούν καταστάσεις και συμπεριφορές.
- Να γνωστοποιήσει τα αίτια από τα οποία προκαλείτε το εργασιακό στρες αλλά και να δείξει τρόπους πρόληψης και αντιμετώπισης για αυτό.

1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Κύριος παράγοντας για την εύρυθμή λειτουργία του εσωτερικού μιας επιχείρησης αλλά και της μέγιστη αποδοτικότητα των εργαζομένων της, είναι τα εσωτερικά στελέχη που διευθύνουν καθοδηγούν και καθορίζουν τις εργασίες των εργαζομένων. Τα διοικητικά στελέχη, είναι αυτά τα οποία καθορίζουν την συμπεριφορά των εργαζομένων στο πλαίσιο της επιχείρησης και μπορούν να συμβάλουν στην υποκίνησή τους, προς όφελος του οργανισμού.

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφέρουμε πότε και γιατί ένα διοικητικό στέλεχος μπορεί να επηρεάσει τους εργαζομένους αλλά και να αυξήσει την απόδοσή τους.

1.1 ΗΓΕΣΙΑ

1.1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ

Με τον όρο ηγεσία στο μυαλό μας έρχονται λέξεις όπως, αρχηγία ηγεμονία ή διοίκηση. Δηλώνει σχέση εξουσίας μεταξύ του ατόμου που την ασκεί και του ατόμου που την δέχεται. Μορφές ηγεσίας έχουμε συναντήσει σε όλες τις ιστορικές περιόδους και οι εκπρόσωποι της ήταν υπεύθυνοι για την πρόληψη και αντιμετώπιση προβλημάτων, για την λήψη αποφάσεων με ρίσκο αλλά και την πρόβλεψη ή και δημιουργία γεγονότων για την επίτευξη στόχων. Οι μορφές της ηγεσίας ποικίλουν ανάλογα με το περιβάλλον και τις συνθήκες του. Παράγοντες κοινωνικοί, πολιτικοί, αξίες, αρχές και θεσμοί έχουν δώσει διάφορες μορφές στην ηγεσία ιστορικά. Έχει παρατηρηθεί, πως με την εξέλιξη των κοινωνιών, εξελίσσεται και η συμπεριφορά στην ηγεσία επικρατώντας περισσότερο το δημοκρατικό μοντέλο καθώς η επιτυχία των στόχων των ηγετών εξαρτάται άμεσα από την απόδοση των οπαδών/ακόλουθών τους η οποία αυξάνεται αν η μεταχείριση τους είναι ορθή και δημοκρατική.

Ως επί το πλείστον στο πλαίσιο των επιχειρήσεων μοιάζει επιτακτική η ανάγκη για καλλιέργεια της σχέσης μεταξύ ηγέτη και ηγούμενων αφού δε, η πρώτη αποτελεί ένα υποσύστημα μέσα στο σύστημα της διοίκησης μίας επιχείρησης και μπορεί να συμβάλει σε καλύτερα και μεγαλύτερα αποτελέσματα προς όφελός της.

1.1.2 ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΗΓΕΤΗ

Ο Ηγέτης είναι το άτομο μέσα στην επιχείρηση το οποίο χωρίς απαραίτητα να είναι ανώτερος από κάποιους άλλους, μπορεί να επηρεάζει, να έλκει άτομα γύρω του τα οποία τον σέβονται για αυτό που είναι και όχι για την θέση την οποία κατέχει. Ένας ηγέτης αναγνωρίζει τις ανάγκες των εργαζομένων του αλλά και πως θα τους παρακινήσει ώστε να έχουν την μέγιστη απόδοση. Είναι υπεύθυνος για την δημιουργία του κατάλληλου κλίματος που θα εμπνεύσει τους υφιστάμενους του. Ξέρει να επικοινωνεί και να συναισθάνεται τους γύρω του, κάνει τους άλλους να

θέλουν να συμβάλουν όσο το δυνατόν περισσότερο για την επιτέλεση του έργου του. Ο ηγέτης έχει αυτή την παραπάνω ικανότητα, να επικοινωνεί με τους άλλους, κάνοντας τους να νιώθουν ενεργά άτομα που δεν υπακούν απλώς σε εντολές αλλά η γνώμη τους μπορεί να επηρεάσει ή και να αλλάξει την διαδικασία.

1.1.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ

Από την μία, κάποιοι υποστηρίζουν πως η ικανότητα του να είσαι ηγέτης και να έλκεις κόσμο γύρω σου που να σε πιστεύει, είναι έμφυτη, ενώ, κάποιοι άλλοι, πιστεύουν πως ηγέτης γίνεσαι μέσα από συνεχή προσπάθεια και δουλειά. Ωστόσο, ιδίως μετά την περίοδο τον Β' παγκόσμιο πόλεμο πολλοί θεωρητικοί προσέδωσαν λίστες με χαρακτηριστικά, που συνήθως αναδεικνύουν ένα άτομο με ηγετική ικανότητα. Μερικά από τα χαρακτηριστικά τα οποία βρίσκουν σύμφωνους τους περισσότερους μελετητές είναι τα εξής :

1. Ευφυΐα / νοημοσύνη.
2. Ενσυναίσθηση.
3. Γνώσεις / πολυμάθεια.
4. Αυτογνωσία / αυτοπεποίθηση
5. Συστηματική σκέψη.
6. Ακεραιότητα.
7. Πίστη σε αξίες.
8. Ταπεινότητα.
9. Κύρος και κοινωνική υπευθυνότητα.
10. Δικαιοσύνη.
11. Θάρρος.
12. Αντοχή.
13. Επιμονή.
14. Ενθουσιασμός.
15. Πρωτοβουλία
16. Διορατικότητα.
17. Ισχυρή θέληση για υψηλές επιδόσεις.
18. Ικανότητα επικοινωνίας και πειθούς.
19. Ικανότητα δημιουργικής σκέψεως και λήψεως αποφάσεων.

20. Εποπτική ικανότητα.

Βέβαια πολλοί ηγέτες δεν έχουν όλα τα χαρακτηριστικά και πολλά άτομα, που δεν είναι ηγέτες, μπορεί να έχουν τα περισσότερα ή και όλα. Ο τρόπος ηγεσίας στην πραγματικότητα εξαρτάται από πολλούς παράγοντες με κυριότερους την κατάσταση που έχει να αντιμετωπίσει ο ηγέτης την εκάστοτε χρονική στιγμή αλλά και από τα άτομα που έχει να συντονίσει ώστε να πετύχει το στόχο του. Όλα αποτελούν θέμα προσδοκιών, καθώς για να πετύχει ο ηγέτης το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα που επιθυμεί πρέπει να ικανοποιηθούν σε μεγάλο βαθμό και οι προσωπικές απαιτήσεις/ανάγκες των ανθρώπων που θα συμβάλουν ώστε να υπάρξει η μέγιστη απόδοση τους.

1.1.4 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΗΓΕΤΗ

« Ηγέτης γεννιέσαι ή γίνεσαι; »

Παράδειγμα NickMimken.

Ο Mimken αποτελούσε αστέρι της ασφαλιστικής του εταιρίας και είχε κατ' επανάληψη κερδίσει βραβεία για την ικανότητα του στις πωλήσεις. Κάποια στιγμή χρειάστηκε να αναλάβει την διεύθυνση σε ένα παράρτημά του ,σε μια άλλη πόλη, με 25 άμεσους υφιστάμενους. Οι πωλήσεις του παραρτήματος όταν ανέλαβε ο ίδιος τη διεύθυνση έρχονταν τελευταίες σε σχέση με τα υπόλοιπα παραρτήματα στις ΗΠΑ. Ως ηγέτης λοιπόν, δεν τα πήγε καθόλου καλά κάτι που το αναγνώρισε και ο ίδιος από πού νωρίς. Μέσα σε λίγους μήνες, μετά από προσωπική δουλειά που έκανε με τους συμβούλους της McBer&Company, αντιλήφθηκαν πως ασκούσε μεγάλη πίεση στην ομάδα του ώστε να αποδώσει και αυτό, γιατί έτσι λειτουργούσε ο ίδιος όταν ήταν πωλητής. Όμως στο νέο του αξίωμα δεν μπορούσε να κινητοποιήσει τους υφιστάμενους του, ιδίως σε περιόδους άγχους και λήξης προθεσμιών κατέληγε να έχει προστακτικό ύφος. Οι σύμβουλοί του, τον κατεύθυναν ώστε να ασχοληθεί με την απόδοση των εργαζομένων και όχι με τη δική του, βρίσκοντας τρόπους να τους αναπτύξει, τον καθένα ξεχωριστά, αξιοποιώντας τα χαρακτηριστικά τα οποία ήδη κατείχε, δηλαδή, ενσυναίσθηση, αυτοσχεδίαση, εμπνευσμένη ηγεσία. Μετά από 18 μήνες δουλειάς με τους συμβούλους, ο Mimken εμφάνισε τα πρώτα σημάδια προόδου και αυτό διαπιστώθηκε μέσα από αξιολογήσεις των υφιστάμενων του. Είχε καταφέρει να αλλάξει το στυλ ηγεσίας του και να γίνει ένας προγυμναστής, οραματιστής ηγέτης με θετικά αποτελέσματα στην απόδοση των εργαζομένων. Μέσα σε τρία χρόνια ο Mimken συνέχισε να αναπτύσσει τις ηγετικές του ικανότητες με αποτέλεσμα να πάρει δύο συνεχόμενα βραβεία απόδοσης και να ανήκει σε μία από τις 8 καλύτερες ασφαλιστικές εταιρίες των ΗΠΑ. Ενώ σε χρονικό διάστημα πέντε ετών από τη στιγμή που αναλάβει ως διευθυντής στο παράρτημα, είχε αυξήσει σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό την παραγωγικότητα του.

Ιστορία Antony.

Ο Antony στα 13 του αναγκάστηκε να μετακομίσει στις ΗΠΑ με την οικογένεια του. Στο σχολείο που γράφτηκε ήθελε να γίνει αποδεκτός από τους νέους του συμμαθητές

και έτσι γράφτηκε στη σχολική ομάδα ποδοσφαίρου. Επειδή όμως δεν ήταν καλός στο ποδόσφαιρο και δε θα ήταν αρεστός στους συμπαίκτες του αποφάσισε πως αντί να παίζει καλύτερο θα ήταν να τους προπονει. Αυτό είναι το πρώτο σημείο που συνειδητοποίησε το τι είναι να βοηθάς τους άλλους να αναπτύξουν τις ικανότητες τους. Στα 24 του, στην πρώτη του δουλειά, αφού αποφοίτησε από το πανεπιστήμιο εργάστηκε ως επικεφαλής σε μία ομάδα πωλητών. Δεν ήξερε καν πώς γίνεται το τηλεφώνημα σε έναν υποψήφιο πελάτη, κι όμως σύντομα κατάφερε να καταλάβει και να οδηγεί τους πωλητές του σε μεγάλες αποδόσεις. Αργότερα ενώ εργαζόταν σε μία φαρμακευτική εταιρία όπου ήταν τόσο καλός στην διδασκαλία ώστε του ζήτησαν να βιντεοσκοπήσουν τις μεθόδους που χρησιμοποιεί για την εκπαίδευση των πωλητών. Με τον καιρό ο Antony έγινε ανώτερο στέλεχος και ειδικός στην ανάπτυξη των εργαζομένων.

Αυτές οι δύο ιστορίες δείχνουν πως, κάποιος μπορεί να γεννηθεί με αρκετά στοιχεία που υποδεικνύουν ηγετική ικανότητα, αλλά και να αποκτήσει ή να εξελίξει πολλά από αυτά κατά τη διάρκεια της ζωής του. Στο πρώτο παράδειγμα, ο Nick, με τη βοήθεια συμβούλων κατάφερε να αποκτήσει αλλά και να μεταδώσει την συναισθηματική νοημοσύνη του και να εμπνεύσει την ομάδα του για καλύτερη απόδοση χωρίς να είναι προστακτικός. Ο Antony από την άλλη από πολύ μικρή ηλικία είχε καταλάβει αυτό το προτέρημα του να μπορεί να αναπτύσσει και να εξελίσει την απόδοση των άλλων. Και στις δύο όμως περιπτώσεις χρειάζεται αρκετή δουλειά ώστε με την πάροδο το χρόνου να γίνεις ένας πραγματικά καλός ηγέτης. Υπάρχει μεγάλη «απόσταση» από τη στιγμή που κάποιος αντιλαμβάνεται τις ηγετικές του ικανότητες, μέχρι να μπορεί να τις χρησιμοποιήσει και να τις εξελίξει.

Για να αναδειχθείς μέσα σε μία επιχείρηση και να πείσεις μια μεγάλη γκάμα χαρακτήρων ότι αξίζεις την προσοχή τους και την εργασία τους για σένα, δίνοντας τον καλύτερο τους εαυτό χρειάζονται :

- Αρκετή προσωπική δουλειά,
- Αυτογνωσία,
- Αντικειμενικότητα,
- Ενημέρωση
- και διανοητική ταύτιση.

1.2 ΗΓΕΣΙΑ –MANAGEMENT

1.2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ MANAGEMENT

Στοιχεία του management σαν διαδικασία μπορούμε να πούμε πως βρίσκουμε από την αρχαιότητα, στην ανάγκη των ανθρώπων να οργανώνουν να συντονίζουν και να ελέγχουν καταστάσεις. Η σαφή έννοια του όρου όμως ακόμη δεν έχει προσδιορισθεί. Πολλοί θεωρητικοί έχουν δώσει αρκετούς ορισμούς ένας από τους οποίους είναι ο εξής :

«Ως μάνατζμεντ ορίζεται η διαδικασία του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της ηγεσίας (leadership), και του ελέγχου (controlling) που ασκούνται σε μια επιχείρηση (ή σε ένα οργανισμό), προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους».

1.2.2 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

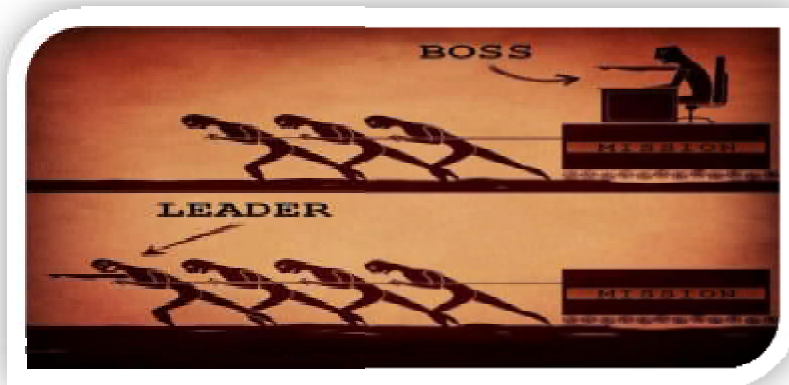
Πολλοί είναι αυτοί που συγχέουν την έννοια της Ηγεσίας με αυτή του Management. Άλλοι πάλι πιστεύουν πως είναι ακριβώς το ίδιο και πως τα άτομα που επιτελούν αυτό το έργο, έχουν ακριβώς την ίδια «δύναμη» μέσα σε μία επιχείρηση. Στην πραγματικότητα στα άτομα αυτά, υπάρχει τεράστια διαφορά στο πως λειτουργούν, συμπεριφέρονται και «επικοινωνούν» στα πλαίσια της επιχείρησης. Η Διοίκηση (Management) και η Ηγεσία (Leadership) είναι δύο διαφορετικές μέθοδοι για να οργανώσει κάποιος μια ομάδα ανθρώπων ώστε να πετύχει ένα στόχο. Είναι απαραίτητα στοιχεία για να φτάσει κανείς στην επιτυχία του σκοπού του, αλλά όχι απαραίτητα αρμονικά μεταξύ τους. Είναι δυο συστήματα πράξεων, διαφορετικά και συμπληρωματικά μεταξύ τους. Διαμορφώνουν τις δικές τους λειτουργίες και χαρακτηριστικές δραστηριότητες και είναι αναγκαία για την επιτυχία σ' ένα πολύπλοκο και ασταθές επιχειρησιακό περιβάλλον όπως αυτό στις μέρες μας. Το Management κατά κύριο λόγο, αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες επιχειρήσεις κι οργανισμούς, δηλαδή ασχολείται με τις περίπλοκες καταστάσεις. Αποτελεί την εκτέλεση των αναγκαίων λειτουργιών, και εργασιών που είναι απαραίτητες για την επιτυχία μιας επιχείρησης ή τμήματος αυτής. Το καλό μάνατζμεντ εξασφαλίζει συνήθως την τάξη και την συνέπεια σε κρίσιμα σημεία της επιχείρησης όπως π.χ. η ποιότητα και η κερδοφορία των προϊόντων/υπηρεσιών που προσφέρει.

Η Ηγεσία, σε αντίθεση με το Management, αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου. Είναι κατά κύριο λόγο η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη κι αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου, που τους έχει ανατεθεί. Ο γρήγορος ρυθμός αλλαγής της τεχνολογίας, ο διεθνής ανταγωνισμός, καθώς και οι δημογραφικές αλλαγές του εργατικού δυναμικού, είναι μερικοί από τους πολλούς παράγοντες που καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για σωστή ηγεσία και επικοινωνία με το εργατικό δυναμικό. Οι διατήρηση της επιχείρησης στο ίδιο επίπεδο με την πάροδο του χρόνου ή με την ελάχιστη μικρή πρόοδο της δεν την καθιστά βιώσιμη σε αυτή τη λεγόμενα ανταγωνισμού και τεχνολογικής εξέλιξης με αποτέλεσμα η επιτυχία να εξαρτάται από τη συνεχή και μέγιστη απόδοση των εργαζομένων και τις επικίνδυνες αποφάσεις που μόνο ένας ηγέτης μπορεί να υποστηρίξει.

1.2.3 ΔΙΑΦΟΡΕΣ MANAGER – ΗΓΕΤΗ

Ο manager (διευθυντής) εστιάζει στην λογική και τον έλεγχο. Μπορεί οι ενέργειές του/της να εστιάζουν στους στόχους, στους πόρους, στις οργανωτικές δομές και στους ανθρώπους, αλλά ένας manager παραμένει όργανο επίλυσης προβλημάτων.

Το σύνηθες ερώτημα ενός διευθυντή είναι : “Ποια προβλήματα πρέπει να λυθούν, και ποιοι είναι οι καλύτεροι τρόποι επίλυσης των προβλημάτων;”. Για να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οργανισμού, ο manager απαιτεί από τους ανθρώπους να λειτουργούν αποτελεσματικά σε όλα τα επίπεδα ανεξαρτήτως του επιπέδου και της προσωπικότητάς τους. Για να γίνει κάποιος manager δεν απαιτείται ηρωισμός και ιδιαίτερη ευφυΐα, αλλά επιμονή, σκληρή δουλειά, εξυπνάδα, σκληρό πνεύμα, αναλυτικές ικανότητες και ανοχή. Υπάρχουν αναρίθμητοι ικανοί διευθυντές που όμως η ηγεσία τους λιμνάζει εξαιτίας της μετριότητάς τους στο να απεικονίζουν τους σκοπούς τους και να προσθέτουν αξία στην εργασία των ανθρώπων τριγύρω τους, οδηγούμενοι από ρηχές αξίες και χωρίς ευφάνταστη δημιουργική ικανότητα και ιδιαίτερες επικοινωνιακές ικανότητες. Ακόμα και οι καλύτεροι διευθυντές δυσκολεύονται να “φλογίσουν” το πάθος και την φαντασία, να των υπόλοιπων μελών του οργανισμού και να τονώσουν το πνεύμα αλλαγής που οι οργανισμοί χρειάζονται. Για τις παραπάνω ιδιότητες χρειάζεται ένας ηγέτης, όχι ένας manager.



Εικόνα 1.1 Η διαφορά του τρόπου διοίκησης ενός ηγέτη.

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ - MANATZER

- ▶ Διορίζει
- ▶ Χρησιμοποιεί νόμιμη-«δοτή» δύναμη (εξουσία)
- ▶ Δίνει οδηγίες –εντολές, ανταμοιβές– τιμωρίες, παρακινεί μέσω «κατώτερων» αναγκών
- ▶ Ελέγχει
- ▶ Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική-μυαλό
- ▶ Κινείται σε προκαθορισμένα-τυπικά πλαίσια
- ▶ Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πώς»
- ▶ Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo), προτιμά τη σταθερότητα
- ▶ Αποδέχεται την πραγματικότητα
- ▶ Έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική
- ▶ Κάνει τα πράγματα σωστά

ΗΓΕΤΗΣ

- ▶ Αναδεικνύεται
- ▶ Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
- ▶ Περνάει όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, «ανώτερων» αναγκών
- ▶ Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει
- ▶ Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στα συναισθήματα, στην καρδιά, στη διαίσθηση
- ▶ Ανοίγει οριζόντες, διευρύνει τα πλαίσια
- ▶ Ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί»
- ▶ Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί
- ▶ Ερευνά την πραγματικότητα
- ▶ Έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική
- ▶ Κάνει τα σωστά πράγματα

(Πηγή: «Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Δ. Μπουραντά)

Εικόνα 1.2 Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Δ.Μπουραντάς

Στην πραγματικότητα ο διαχειριστής – manager εστιάζει σε τεχνικές με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ενώ ο ηγέτης εστιάζει στο όραμα και στους ανθρώπους για να το πετύχει αυτό . Τα δυο αυτά συστήματα διοίκησης, παρά τις αρκετά μεγάλες διαφορές τους, αποτελούν εξίσου αναπόσπαστο κομμάτι της επιτυχίας μιας επιχείρησης. Ο ρεαλισμός και ο ορθολογισμός του manager έρχεται να ισοροπήσει από τη σπίθα και το όραμα ενός ηγέτη και να δώσει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα για την επιχείρηση αξιοποιώντας τον ανθρώπινο παράγοντα.

1.3 ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΕ ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

1.3.1 ΘΕΩΡΙΑ Χ,Υ ΤΟΥ DOUGLASMCGREGOR

Ο D.McGregor ταξινομεί τις ηγετικές συμπεριφορές σε δύο βασικές κατηγορίες: το αυταρχικό στυλ ηγεσίας και το δημοκρατικό. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, υπάρχουν στην πράξη (άσκηση ηγεσίας) δύο ομάδες υποθέσεων (που κάνει ο ηγέτης), γύρω από τον άνθρωπο. Κι αναλόγως ποια ομάδα υποθέσεων πιστεύει ο ίδιος καθορίζονται οι σχέσεις με τους υφισταμένους του. Την πρώτη ομάδα υποθέσεων ονόμασε Χ τη πρώτη και τη δεύτερη Υ.

Υποθέσεις της ομάδας Χ

Ο κανονικός άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια για την εργασία και την αποφεύγει, αν μπορεί. Οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πιεστούν, ελεγχθούν, κατευθυνθούν, απειληθούν και να τιμωρηθούν για ν' αναγκαστούν έτσι να καταβάλλουν προσπάθεια για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού. Συνέπεια αυτής της αντίληψης είναι ότι ο ηγέτης θα πρέπει να αποφασίζει μόνος του, να καθοδηγεί και να ελέγχει στενά τους υφισταμένους του και να ασκεί τη δύναμη της τιμωρίας. Άρα εδώ ταιριάζει το αυταρχικό στυλ ηγεσίας.

Υποθέσεις της ομάδας Υ.

Η σπατάλη σωματικής και πνευματικής ενεργητικότητας, στην εργασία, είναι κάτι το φυσικό, όπως το παιχνίδι. Η εργασία καθώς εξαρτάται από ελεγχόμενους παράγοντες μπορεί να γίνει πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας. Ο άνθρωπος μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτοέλεγχο, για να υπηρετήσει τους αντικειμενικούς στόχους προς τους οποίους έχει συναινέσει. Είναι υπεύθυνο άτομο, μπορεί και θέλει να αναπτύσσει πρωτοβουλίες όταν οι συνθήκες είναι κατάλληλες. Κατά συνέπεια σε αυτή την περίπτωση ο δημοκρατικός τρόπος ηγεσίας είναι ο πιο αποτελεσματικός.

Οι θεωρίες Χ και Υ του D.McGregor σε τελική ανάλυση εκφράζουν δύο διαφορετικές αντιλήψεις και ιδεολογίες για τον άνθρωπο. Η πρώτη πιστεύει ότι υπάρχει μια ελίτ χαρισματικών ανθρώπων (οι ηγέτες) και η μάζα η οποία θα πρέπει να κυριαρχείται από τους πρώτους. Υπάρχουν δηλαδή οι άνθρωποι που έχουν σαν προορισμό να διατάζουν και οι άνθρωποι για να εκτελούν. Αντίθετα η θεωρία Υ θεωρεί ότι οι διαφορές μεταξύ των ανθρώπων είναι πολύ μικρότερες και τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τους κατά συνέπεια δεν μπορούν να διαφοροποιούνται σημαντικά. Ο D.McGregor υποστηρίζει την εξέλιξη από τη θεωρία Χ στην θεωρία Υ σαν αναγκαία προϋπόθεση αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης των ανθρώπων στο χώρο των κοινωνικών οργανώσεων. Αυτό βέβαια προϋποθέτει όσο το δυνατόν την εφαρμογή του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας.

1.3.2 ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ LIKERT

Ο Likert ερεύνησε το θέμα της ηγεσίας, το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε ήταν ότι η δημοκρατική ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική. Την θεωρία του ο Likert την ανέπτυξε στη βάση τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας:

το εκμεταλλευτικό,

το καλοπροαίρετο,

το συμβουλευτικό,

το συμμετοχικό

Ο Likert κατέληξε ότι το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας είναι το πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Επίσης υποστήριξε ότι δεν υπάρχει αιτιατή σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και βαθμού απόδοσης της ομάδας, αλλά αυτή δημιουργείται με την παρέμβαση μιας κατηγορίας άλλων μεταβλητών, που κατά τον Likert ονομάζονται παρεμβαίνουσες. Η πρώτη περιλαμβάνει τις αιτιατές - casual variables, ή ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες ελέγχονται από τον ηγέτη της ομάδας. Η κατηγορία των μεταβλητών χωρίζεται σε δύο επιμέρους κατηγορίες: Η δεύτερη ομάδα μεταβλητών είναι εξαρτημένες από αυτές της προηγούμενης ομάδας. Εδώ ανήκουν οι στάσεις των ατόμων, η παρακίνηση κτλ. Βασικές αρχές στις οποίες πρέπει να στηρίζεται το συμμετοχικό σύστημα είναι τα ακόλουθα:

- Ομαδική Εργασία

- Παρακίνηση
- Θέσπιση Υψηλών Στόχων
- Συντονισμός Της Ομάδας

1.3.3 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΧΑΡΑ ΤΩΝ BLAKE-MOUTON

Αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1960 από τους Blake & Mouton του πανεπιστημίου του Texas. Η θεωρία των Blake-Mouton έχει δύο βασικούς προσανατολισμούς. Με βάση τον πρώτο προσανατολισμό το ενδιαφέρον του ηγέτη επικεντρώνεται στην επίτευξη των στόχων που σχετίζονται με την παραγωγή. Με βάση τον δεύτερο προσανατολισμό το ενδιαφέρον του ηγέτη επικεντρώνεται στον ανθρώπινο παράγοντα. Ο ηγέτης καταβάλλει προσπάθειες τόσο για την ικανοποίηση των υφισταμένων του όσο και για την επίτευξη του στόχου. Απορρίπτεται εδώ η άποψη, ότι οι εργαζόμενοι θα λάβουν ικανοποίηση από την επίτευξη του στόχου.

1.3.4 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ VROOM-YETTON

Οι Vroom-Yetton διαπίστωσαν την αδυναμία των μοντέλων να διατυπώσουν μια σχέση που να συνδέει την συμπεριφορά του ηγέτη με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Οι Vroom-Yetton ανέπτυξαν ένα μοντέλο για να καλύψουν το κενό αυτό. Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει τα πιο κάτω 5 στυλ ηγεσίας που αναφέρονται στην συμμετοχή ή όχι των ατόμων στην λήψη των αποφάσεων.

- Το πρώτο αυταρχικό στυλ, σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης παίρνει μόνος του μια απόφαση με βάση τις πληροφορίες που έχει και μετά τις διαβιβάζει στους υφισταμένους του.
- Το δεύτερο αυταρχικό στυλ, όπου ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις χρησιμοποιώντας πληροφορίες που αυτός ήδη έχει αλλά και πληροφορίες που παίρνει από τους υφισταμένους του.
- Το πρώτο συμβουλευτικό στυλ, κατά το οποίο ο ηγέτης παίρνει μεν μόνος του τις αποφάσεις αλλά πριν συζητά και συμβουλευτεί τον κάθε υφιστάμενό του ατομικά.
- Το δεύτερο συμβουλευτικό στυλ. Εδώ ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα σε ομάδες, ζητά την γνώμη των ομάδων αλλά την τελική απόφαση την λαμβάνει μόνος του.

1.3.5 ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ TANNENBAUM & SCHMIDT

Τα ηγετικά στυλ αποτελούν μια συνέχεια που δείχνει μερικές διαφορετικές συμπεριφορές ηγεσίας που είναι διαθέσιμες στο μάνατζερ. Αυτές οι συμπεριφορές αρχίζουν από την κατάσταση στην οποία ο μάνατζερ παίρνει την απόφαση μόνος του

και τελειώνουν στην κατάσταση στην οποία ο μάνατζερ αναθέτει τις σπουδαίες υπευθυνότητες στους υφισταμένους του.

1.3.6 ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ FIEDLER

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι ηγέτες που δίνουν έμφαση στην πραγματοποίηση του καθήκοντος και αυτοί που δίνουν έμφαση στις σχέσεις με τα άτομα είναι ικανοί να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε μια ομάδα στην περίπτωση που υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες και η υποστήριξη από την ομάδα και την επιχείρηση. Η θεωρία δέχεται το στυλ ηγέτη σαν δεδομένο και εκτιμά ότι ο τρόπος ρύθμισης των καθηκόντων μέσα στον οργανισμό και οι καταστάσεις και οι συνθήκες του περιβάλλοντος είναι τα στοιχεία που καθορίζουν το στυλ του ηγέτη και όχι ότι ο ηγέτης μεταβάλλει τον τρόπο ηγεσίας του για να τον προσαρμόζει στις καταστάσεις. Η ηγεσία ανάλογα με την περίπτωση παρουσιάζεται στο πρότυπο ηγεσίας του Fred Fiedler, στο οποίο υπογραμμίζονται οι καταστάσεις, που αντιμετωπίζει ο ηγέτης κατά την άσκηση ηγεσίας. Ο Fiedler θεωρεί, ότι υπάρχουν δύο μορφές ηγεσίας, η κατευθυντική, (δηλαδή εκείνη, που έχει σαν επίκεντρο της το έργο και ο ηγέτης θεωρείται ο «νους» της ομάδας), και η φιλελεύθερη, (δηλαδή, εκείνη που έχει σαν επίκεντρο της τις σχέσεις των ανθρώπων και ο ηγέτης έχει σαν αποστολή του να καταστήσει τους υφισταμένους του ικανούς για αυτοκατεύθυνση, δημιουργώντας το κλίμα μέσα στο οποίο αυτοί θα μπορέσουν να προσφέρουν δημιουργικά προς την κατεύθυνση των στόχων της οργάνωσης). Ποια απ' τις δύο αυτές μορφές ηγεσίας είναι η καλύτερη εξαρτάται κατά περίπτωση από τρεις παράγοντες, ως εξής:

- την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ ηγέτη και των ακολούθων του.
- την έκταση ύπαρξης μεθόδευσης στο εκτελούμενο έργο.
- την υφιστάμενη «δύναμη» της θέσης ηγέτη.

1.3.7 ΘΕΩΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΜΟΝΟΠΑΤΙΟΥ ROBERT HOUSE

Η θεωρία αυτή δέχεται ότι η απόδοση των υφισταμένων επηρεάζεται από το βαθμό στον οποίο ο μάνατζερ ικανοποιεί τις προσδοκίες τους. Έχει τις ρίζες της στη θεωρία παρακίνησης προσδοκίας. Ο ηγέτης διατυπώνει τους σκοπούς και τα καθήκοντα που πρέπει οι υφιστάμενοι να εκπληρώσουν και παράλληλα προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα φθάσουν σε αυτούς τους σκοπούς.

1.3.8 ΘΕΩΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ 3-D REDDIN

Ο Reddin ήταν ο πρώτος που πρόσθεσε τη διάσταση της αποτελεσματικότητας στις άλλες δύο διαστάσεις του ενδιαφέροντος για το καθήκον και του ενδιαφέροντος για τα άτομα. Για αυτό η θεωρία του ονομάζεται θεωρία των τριών διαστάσεων.

1.4 ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η αρμονία μέσα σε μία επιχείρηση δεν πηγάζει μόνο από την καλή διάθεση και την ικανότητα του ηγέτη να λείει το σωστό. Τυπικά οι άριστοι ηγέτες ανάλογα με τις ανάγκες και τις συνθήκες της επιχείρησης έχουν την δεξιότητα να εναλλάσσουν τις κινήσεις τους μέσα από ένα σύνολο συντονισμένων δραστηριοτήτων που συγκροτούν συγκεκριμένα στιλ ηγεσίας.

Τα στιλ της ηγεσίας που παρουσιάζουν θετικό αντίκτυπο στην αποδοτικότητα των εργαζομένων είναι τα εξής :

ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ:	ΠΩΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ ΑΡΜΟΝΙΑ;	ΠΟΤΕ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ;
<i>ΣΤΟ ΟΡΑΜΑ</i>	<i>Κινητοποιεί για την υλοποίηση του κοινού ονείρου</i>	<i>Όταν οι αλλαγές απαιτούν νέο όραμα ή όταν χρειάζεται σαφής κατεύθυνση.</i>
<i>ΣΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ-ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΉ</i>	<i>Συνδέει τις προσωπικές προσδοκίες με τους στόχους του οργανισμού.</i>	<i>Όταν οι υπάλληλοι χρειάζονται βοήθεια για να βελτιώσουν την απόδοσή τους με την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων ικανοτήτων.</i>
<i>ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΧΕΣΕΩΝ-ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΉ</i>	<i>Συνδέει τους ανθρώπους μεταξύ τους.</i>	<i>Όταν πρέπει να γεφυρωθούν οι ρήξεις εντός της ομάδας σε αγχόνες συνθήκες κατά τις οποίες απαιτείται κινητοποίηση ή στην περίπτωση που είναι αναγκαία η ενίσχυση των δεσμών.</i>
<i>ΣΤΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΉ ΔΙΟΙΚΗΣΗ</i>	<i>Εκτιμά την συνεισφορά των ατόμων και επιτυγχάνει τη δέσμευση τους μέσω της συμμετοχής.</i>	<i>Όταν απαιτείται συναίνεση ή σε περίπτωση που είναι αναγκαία η πολύτιμη συνεισφορά των υπαλλήλων.</i>

Πίνακας 1.1

Είναι λογικό και πως δεν χρίζουν ίδιας αντιμετώπισης όλες οι επιχειρήσεις και κατ' επέκταση οι εργαζόμενοι αυτών. Ο τρόπος με τον οποίο θα ενεργήσει ένας ηγέτης εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης από το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει αλλά και από τον αποτέλεσμα που θέλει να επιτύχει την δεδομένη χρονική στιγμή. Η ικανότητα του ηγέτη να εναλλάσσει στιλ ηγεσίας και να προσαρμόζει τους εργαζόμενους σε αυτά, οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση καθώς επηρεάζεται το γενικό κλίμα και με αποτέλεσμα να αυξάνεται η απόδοση των εργαζομένων.

Συμπερασματικά, η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την ψυχολογική διάθεση των εργαζομένων η οποία, πέρα των εξωτερικών παραγόντων, εξαρτάται από το κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση το οποίο έχει την δύναμη να διαμορφώσει ένα μόνο άτομο, ο ηγέτης. Ο ηγέτης μέσα από τον ηγετικό του χαρακτήρα καταφέρνει να πείσει τους άλλους και χωρίς να το ζητά να τον ακολουθούν στα πιστεύω του.

1.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

1.5.1 ΑΡΘΡΟ WILSONLEARNING

Σύμφωνα με το άρθρο της WilsonLearning «ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΗΓΕΣΙΑΣ», μιας εταιρείας που πάνω από 30 χρόνια ασχολείται με θέματα ηγεσίας και βοηθά τους πελάτες της να αναπτύξουν το δικό τους, κατάλληλο μοντέλο ηγεσίας, καταλήγει στο ότι, η αποτελεσματική ηγεσία θα πρέπει να διατηρεί μία ισορροπία ανάμεσα στον Τύπο και την Ουσία. Με τον όρο Ουσία εννοεί τα σημαντικά χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την ταυτότητα ενός ηγέτη (π.χ. εμπνέει εμπιστοσύνη) ενώ ο όρος Τύπος δηλώνει στοιχεία ηγεσίας τα οποία προσαρμόζονται ανάλογα με το επίπεδο και το λειτουργικό ρόλο που έχει ο ηγέτης μέσα σε μία επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, δηλώνει το αν πράττει αυτό που λέει. Τα διαφορετικά επίπεδα Ηγεσίας έχουν ανάγκη από διαφορετικούς Τύπους όμως όλα πρέπει να είναι δομημένα με σε μια κοινή Ουσία. Βέβαια ο βαθμός επιτυχίας μιας εταιρικής στρατηγικής καθορίζεται από το πώς ο ίδιος ο ηγέτης βλέπει τον εαυτό του μέσα στην εταιρεία και τι σκοπούς θέλει να επιτύχει. Σύμφωνα πάντα, με τη WilsonLearning για να πετύχει ένας ηγέτης και να καταφέρει μέγιστη απόδοση των ακόλουθων του πρέπει να μπορεί:

- «Να εμπλέκει τους άλλους.»
- «Να δεσμεύει τους άλλους να δίνουν όλη τους την ενέργεια.»
- «Να δημιουργεί αξία και επίτευξη στόχων.»

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες αρχίζουν να αναπτύσσονται ρωτώντας τους εαυτούς τους όχι τι θα μπορούσαν να κάνουν έχοντας τη δύναμη του ηγέτη αλλά τι είδους ηγέτες θα ήθελαν να είναι. Αυτή η ενδοσκοπήση και η αυτοαξιολόγηση αποτελούν αρχές και αξίες που καταδεικνύουν το ηγετικό πνεύμα που μπορεί να διαθέτει κάποιος. Ο Daniel Goleman στο βιβλίο του με τίτλο «Συναισθηματική Νοημοσύνη» καταγράφει αυτές τις αξίες ως τις σπουδαιότερες που πρέπει να έχει ένας Ηγετικός Χαρακτήρας.

Οι Παράγοντες από τους οποίους επηρεάζεται ο ηγετικός χαρακτήρας είναι οι εξής:

1. Προσωπικός χαρακτήρας.
2. Κοινωνικός Χαρακτήρας.
3. Εταιρικός Χαρακτήρας.

Για να μπορέσει μια Ηγεσία να είναι αποτελεσματική πρέπει το άτομο να φέρει σε ισορροπία και τους τρεις παράγοντες και να τους δέχεται ως πρωταρχικές αξίες

καθώς η ανάπτυξη του Ηγετικού Χαρακτήρα προϋποθέτει από τους ηγέτες να κατανοήσουν και αξιολογήσουν το δικό τους «σύστημα αξιών», να αυξήσουν το επίπεδο της αυτογνωσίας τους, να βιώσουν την επιρροή το χαρακτήρα τους στις ζωές τους και να μην χρησιμοποιούν συντηρητικά πρότυπα σκέψης και δράσης.

Ο Ηγετικός Χαρακτήρας αποτελεί τη βάση για την Αποτελεσματική ηγεσία αλλά από μόνος του δεν είναι αρκετός. Απαιτούνται ικανότητες και γνώση για να υπάρχει η σωστή υλοποίηση, οι αξίες και τα οράματα, να τηρούνται οι αρχές και η φιλοσοφία και να είναι σε θέση ο ηγέτης να παράγει χειροπιαστά αποτελέσματα. Οι ικανότητες που απαιτούνται για να ασκήσει κάποιος αποτελεσματική ηγεσία συνοψίζονται σε τέσσερις βασικούς ρόλους που πρέπει να έχει ένας ηγέτης:

1. Οραματιστής: Να καθοδηγεί τις ενέργειες για εταιρική και ατομική ανάπτυξη μέσω της δημιουργίας και επικοινωνίας του οράματος και της μακροπρόθεσμης στρατηγικής
2. Στρατηγικός: Να διασφαλίζει ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι μέσα από τον σωστό προγραμματισμό, την αξιολόγηση της απόδοσης και των βελτιώσεων σε συστήματα και διαδικασίες
3. Διευκολυντής : Δημιουργεί ένα περιβάλλον συν αντίληψης και συμμετοχής με στόχο να διασφαλίσει αποτελεσματικές σχέσεις συνεργασίας
4. Συνεισφέρων: Δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την επίτευξη των αποτελεσμάτων, συνεισφέροντας με τις δικές του εμπειρίες, γνώσεις και ικανότητες.

Αυτοί οι ρόλοι συμπληρώνουν ο ένας τον άλλο, έχοντας ο καθένας τη δική του αξία στην αποτελεσματική ηγεσία. Η σημαντικότητα του κάθε ρόλου ποικίλει και διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο του κάθε ατόμου και τις ανάγκες της κάθε εταιρίας. Όμως , και οι τέσσερις ρόλοι είναι απαραίτητοι για την αποτελεσματική ηγεσία σε κάθε επίπεδο. Ένας first-line manager μπορεί να πρέπει να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στο ρόλο του Στρατηγικού αλλά δεν μπορεί να αγνοήσει τελείως το ρόλο του Οραματιστή. Ο Πρόεδρος ή ο Διευθύνων Σύμβουλος θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο του Οραματιστή και λιγότερο σε αυτό του Συνεισφέροντα, αφήνοντας περισσότερα διαχειριστικά θέματα στην ομάδα που βρίσκεται από κάτω του. Ωστόσο, θα χρειαστεί, σε πολλές περιπτώσεις, να ληφθούν αποφάσεις που ο Πρόεδρος μιας εταιρίας να χρειαστεί να έχει και ικανότητες Συνεισφέροντα. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες δρουν έχοντας την οπτική γωνία και των τεσσάρων ρόλων.

1.5.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΗΓΕΤΗ

Οι Μεγάλοι ηγέτες μας κινητοποιούν. Μας δημιουργούν την ανάγκη να δώσουμε τον καλύτερο μας εαυτό, να δουλέψουμε με πάθος και ενέργεια. Ψάχνοντας να εξηγήσουμε πως μπορεί να επιδρά τόσο θετικά ένα άτομο επάνω μας, αναφερόμαστε στη στρατηγική του, στο όραμα του. Στην πραγματικότητα όμως η εξήγηση είναι πιο απλή. Οι μεγάλοι ηγέτες μιλούν στο συναίσθημα και στην καρδιά μας. Ανεξάρτητα από το ποιος είναι ο στόχος του ηγέτη και το τι θέλει να καταφέρει στην επιχείρηση, η επιτυχία του εξαρτάται από το πώς θα το κάνει. Αν δεν καταφέρει ο ηγέτης να αφυπνίσει το ένστικτο και το συναίσθημα των εργαζομένων , να πραγματοποιήσει δηλαδή τον πρωταρχικό του στόχο, τότε δεν πρόκειται καμιά

ενέργεια του να αποδώσει κι ας είναι οι υπόλοιποι παράγοντες σωστοί.Ανέκαθεν οι μεγάλοι ηγέτες τις ανθρωπότητας, σε κάθε ιστορική περίοδο κατείχαν αυτή τη θέση γιατί μπορούσαν να μιλήσουν στα συναισθήματα των ανθρώπων που τους ακολουθούσαν. Παρείχαν σιγουριά, ασφάλεια και επιβεβαίωση σε καιρούς απειλής και αβεβαιότητας.

Στις σύγχρονες ομάδες και οργανισμούς η εν συναίσθηση αποτελεί κύρια υποχρέωση της ηγεσίας αναγκαία για την επίτευξη των απώτερων σκοπών της. Η κατανόηση του ρόλου των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο διακρίνει τους άριστους ηγέτες από τους υπόλοιπους με αποτέλεσμα καλύτερες επιχειρηματικές δραστηριότητες αλλά και σημαντικά αυξημένο ηθικό, ισχυρά κίνητρα και αφοσίωση των εργαζομένων. Όταν ένας ηγέτης καταφέρνει να καθοδηγεί στη θετική κατεύθυνση τα συναισθήματα των άλλων, φέρνει στην επιφάνεια τον καλύτερο τους εαυτό και θέτει τα θεμέλια που επιτρέπουν στους ανθρώπους την πρόοδο και την εξέλιξη. Η σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον επηρεάζουν τη συναισθηματική σταθερότητα των εργαζομένων, από την οποία εξαρτάται άμεσα η απόδοση τους.

Τα συναισθήματα των εργαζομένων, εξαρτώνται και επηρεάζονται από τη διάθεση που εκπέμπει ένας ηγέτης. Οι συναισθηματικές αντιδράσεις ενός ηγέτη θεωρούνται οι πιο αξιόλογες και λαμβάνονται με προσοχή από τους υπαλλήλους με αποτέλεσμα να εναρμονίζονται οι διαθέσεις τους με τη δική του. Ο Ηγέτης λειτουργεί σαν μεταιχμιακός, γητευτής ,σαν μαγνήτης ασκώντας ολοφάνερη επίδραση στον περίγυρο του.Έτσι στο εργασιακό περιβάλλον είναι απαραίτητο να εκπέμπονται θετικά συναισθήματα καθώς μπορεί τα συναισθήματα και οι διαθέσεις σε αυτό να μοιάζουν ασήμαντα για την επιχείρηση στοιχεία όμως από έρευνες έχουν αποδείξει πως υπάρχουν σημαντικές και ουσιαστικές συνέπειες στην εκτέλεση και στην απόδοση των στόχων.

Πολλές φορές στην εργασία λόγω πίεσης χρόνου τα συναισθήματα είναι έντονα και μερικές φορές διασπαστικά. Όταν το εκπέμπει αυτό το συναίσθημα ο ηγέτης δημιουργείται άγχος και αρνητικά συναισθήματα στους εργαζόμενους με αποτέλεσμα την αποδιοργάνωση τους, την μείωση της νοητικής τους σκέψης και την αύξηση των πιθανοτήτων για κακή κρίση μίας κατάστασης οδηγώντας σε λάθος ενέργειες.

Τα θετικά συναισθήματα βοηθούν στην καλύτερη κατανόηση των πληροφοριών και στην λήψη σύνθετων και ευέλικτων αποφάσεων. Το γέλιο και το χιούμορ αποτελούν θετικά συναισθήματα και επηρεάζουν την απόδοση στις ομαδικές εργασίες. Από άποψη νευρολογική το γέλιο αντιπροσωπεύει την μικρότερη απόσταση μεταξύ δύο ανθρώπων. Γίνεται λοιπόν κατανοητό πως αυτή η ασυναίσθητη αντίδραση μεταξύ ανθρώπων σε μια επιχείρηση προμηνύει το καλό κλίμα και τις καλές σχέσεις καθώς αυτό μεταδίδει μηνύματα ασφάλειας επιβεβαίωσης εμπιστοσύνης και άνεσης. Δείχνει μια αρμονική επικοινωνία μεταξύ ανθρώπων που εκπέμπουν στο ίδιο μήκος κύματος.Οι καλές διαθέσεις και η ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει στην ομάδα διάθεση συνεργασίας και ενθουσιασμό είναι δυνατόν να προκαθορίσουν την επιτυχία της, ενώ οι συγκρούσεις και οι εντάσεις αποδυναμώνουν την ενέργεια και την προσοχή από τους στόχους και η απόδοση της ομάδας σημειώνει κάμψη.

Με βάση μια έρευνα που έκανε το περιοδικό *Fortune*, είχε ως δείγμα 62 προέδρους, επικεφαλής σε κάποιες από τις 500 πρώτες εταιρείες στον κόσμο. Οι πρόεδροι και τα διοικητικά στελέχη αξιολογήθηκαν ως προς την καλή τους διάθεση, δηλαδή ως προς την ενεργητικότητα τον ενθουσιασμό και την αποφασιστικότητα τους. Επίσης ρωτήθηκαν για ποσοστά συγκρούσεων και αναταραχής που βίωναν αυτές οι ηγετικές ομάδες, όπως συγκρούσεις προσωπικοτήτων, θυμό και διαφωνίες καθώς και για συναισθηματικές συγκρούσεις. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι όσο πιο καλή ήταν η γενική διάθεση των μελών των ηγετικών ομάδων τόσο πιο μεγάλη συν εργατικότητα παρουσίαζαν καθώς και καλύτερα επιχειρησιακά αποτελέσματα.

Συμπεραίνουμε λοιπόν, πως όταν το κλίμα στις επιχειρήσεις είναι θετικό τόσο πιο θετικά είναι τα αποτελέσματα της επιχείρησης, και ο παράγοντας που δημιουργεί το καλό κλίμα και τις καλές συνεργατικές σχέσεις και επικοινωνίες δεν είναι άλλος από τον ηγέτη καθώς δημιουργεί τις συνθήκες που άμεσα επηρεάζουν την ικανότητα των υπαλλήλων για την επιτυχή εκτέλεση του έργου τους. Εν ολίγοις οι συναισθηματικές καταστάσεις και πράξεις των ηγετών επηρεάζουν τα συναισθήματα και κατ' επέκταση την απόδοση των ατόμων της ομάδας που διοικούν.

«Αποτελεσματικός ηγέτης είναι εκείνος που επιτυγχάνει αποτελέσματα φροντίζοντας παράλληλα οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζονται με σεβασμό, φροντίδα και αντικειμενικότητα» Dr. Ken Blanchard.

Στο κεφάλαιο αυτό είδαμε ποιο είναι το άτομο και οι παράγοντες από τους οποίους επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων στο πλαίσιο μιας επιχείρησης. Στο επόμενο κεφάλαιο θα δείξουμε τρόπους, μέσα από επιστημονικές θεωρίες για το πώς μπορούν οι ηγέτες και γενικότερα τα διοικητικά στελέχη να παρακινήσουν τους εργαζομένους για να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Η υποκίνηση των εργαζομένων είναι μια από τις πιο βασικές δεξιότητες οι οποίες χαρακτηρίζουν έναν αποτελεσματικό ηγέτη. Αυτό συμβαίνει γιατί η ανθρώπινη συμπεριφορά και προσωπικότητα είναι μοναδική από άτομο σε άτομο. Η φιλοδοξίες, η εργασιακή πείρα, τα προσωπικά βιώματα, ο αριθμός των προσωπικών αναγκών, το κοινωνικό περιβάλλον και άλλα είναι κάποιες από τις μεταβλητές που καθιστούν τη συμπεριφορά αυτή ως ένα μεγάλο και πολύπλοκο θέμα. Το άτομο αντιδρά και ανταποκρίνεται σε διάφορες υποκινήτριες δυνάμεις διαφορετικά. Έτσι πολλές φορές έχει μελετηθεί η συμπεριφορά του ατόμου ανταποκρινόμενο σε δυνάμεις που το υποκινούν να λειτουργήσει για έναν συγκεκριμένο σκοπό.

Εκνευρισμός, έλλειψη ενδιαφέροντος για το περιεχόμενο της εργασίας, βαρεμάρα, μη χρησιμοποίηση της δυναμικότητας, απουσία από την εργασία είναι κάποιες από τις βασικές αντιδράσεις ενός εργαζομένου που είναι δυσαρεστημένος από την εργασία του. Από αυτά τα στοιχεία φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι για να είναι ένα προσωπικό, μια ομάδα εργαζομένων παραγωγικοί και αποδοτικοί πρέπει να υπάρχουν κίνητρα για την υποκίνηση του γιατί αυτά είναι που τελικά κάνουν τον εργαζόμενο να έχει μια ανοδική και αποδοτική πορεία μέσα στην επιχείρηση.

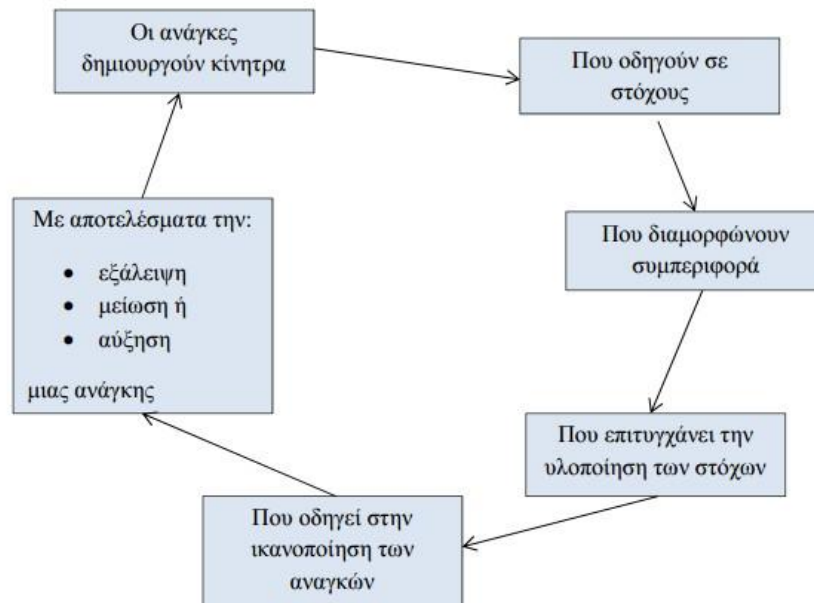
2.1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Κατά καιρούς έχουν γίνει πολλές προσπάθειες για τον προσδιορισμό της έννοιας της υποκίνησης ή και παρακίνησης όπως τη συναντάμε αρκετά συχνά. Ενδεικτικά ακολουθούν κάποιοι από αυτούς παρακάτω.

1. «Η υποκίνηση ή αλλιώς παρακίνηση έχει ορισθεί ως μια εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το κάνει να συμπεριφέρεται με τρόπους που να διασφαλίζουν την επίτευξη κάποιου στόχου». (Berelson και Steiner, 1964)
2. « Η υποκίνηση είναι η διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού». (Κουτουζής, 1999)
3. «Παρακίνηση είναι οι διεργασίες – διαδικασίες που εξηγούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την απόκτηση του στόχου» (Robbins και Judge, 2011)
 - Ένταση: Το επίπεδο προσπάθειας, δηλαδή πόσο σκληρά προσπαθεί το άτομο.
 - Κατεύθυνση: Προς ποια κατεύθυνση διοχετεύεται η προσπάθεια. (π.χ στόχους επιχείρησης)
 - Επιμονή: Χρονικό διάστημα επιμονής της προσπάθειας του ατόμου.

2.1.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Στη διαδικασία της υποκίνησης εμπλέκονται τρία βασικά στοιχεία τα οποία είναι οι ανάγκες, τα κίνητρα και οι στόχοι. Η διαδικασία της υποκίνησης εκφράζει την σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ των τριών αυτών στοιχείων όπως δείχνει και το παρακάτω σχήμα.



Σχήμα: Η διαδικασία της υποκίνησης.

Πηγή: Μακρυγιωργάκης Μ. 2001, σελ. 177

Εξήγηση σχήματος.

Η αρχή της διαδικασίας της υποκίνησης ξεκινά με την ύπαρξη αναγκών που μπορεί να είναι είτε συνειδητές είτε υποσυνειδητές και παράγουν τα κίνητρα που οδηγούν στη διαμόρφωση κάποιων συγκεκριμένων στόχων και στη υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς με σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Η επίτευξη των στόχων αυτών οδηγούν στην ικανοποίηση ή εξάλειψη ή μείωση της συγκεκριμένης ανάγκης άρα και του κινήτρου για αυτή.

Στην πραγματικότητα η διαδικασία της υποκίνησης είναι ένα πολύ περίπλοκο φαινόμενο που παραπάνω αναλύθηκε σε μια πολύ απλουστευμένη μορφή. Περίπλοκο φαινόμενο χαρακτηρίζεται διότι οι ανθρώπινες ανάγκες είναι προσδιορίζονται από πολύπλοκους εσωτερικούς αλλά και εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι με τον καιρό εξελίσσονται και η ιεραρχική τους δομή αλλάζει με το πέρασμα του χρόνου αλλά και τις αλλαγές του περιβάλλοντος.

2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

2.2. Α.ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ

Οι θεωρίες περιεχομένου έχουν δημιουργηθεί για να μελετηθούν οι ανθρώπινες ανάγκες, πώς αυτές ιεραρχούνται και πώς οι άνθρωποι και στη δική μας περίπτωση οι εργαζόμενοι επιχειρούν να τις ικανοποιήσουν αποτελεσματικά. Προσπαθούν να εξετάσουν τι είναι αυτό που πραγματικά παρακινεί το άτομο, εκείνους τους

παράγοντες και τα αίτια που έχουν αποτελέσει κίνητρα προς μια θετική ή ακόμα και αρνητική συμπεριφορά.

Αυτές οι θεωρίες που θα αναπτυχθούν παρακάτω αποτελούν ένα πολύ βασικό εργαλείο στο να κατανοηθεί το περιεχόμενο της παρακίνησης. Όμως έχουν ένα βασικό στοιχείο που υστερούν και αυτό είναι ότι δεν έχουν δημιουργηθεί αποκλειστικά για το εργασιακό περιβάλλον και έτσι δεν αναλύουν τους παράγοντες που παρακινούν τα άτομα σε αυτόν τον τομέα. Έτσι δεν μπορούν να ακολουθηθούν αυτούσιες από τα διοικητικά στελέχη εταιριών για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

Κάποιοι από τους βασικότερους μελετητές που έχουν αναπτύξει θεωρίες της συγκεκριμένης κατηγορίας είναι οι : A.H.Maslow, Cl. Alderfer, F.H.Hertzberg, D. McClelland.

2.2.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ ABRAHAMMASLOW (ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ)

Ο AbrahamMaslow που ήταν ένας από τους πρώτους θεμελιωτές και ο πρώτος που προσπάθησε να ιεραρχήσει της ανθρώπινες ανάγκες. Σύμφωνα με τον πατέρα, όπως είναι συνηθισμένο να αποκαλείται ο Maslow, αυτής της θεωρίας υπάρχουν πέντε γενικές κατηγορίες ανθρωπίνων αναγκών δομημένες ιεραρχικά. Η σημασία αυτής της ιεράρχησης έχει να κάνει με το ότι ο άνθρωπος , ξεκινά να καλύψει αρχικά τις βασικές του ανάγκες και στη συνέχεια προσπαθεί να καλύψει και τις επόμενες με μια συγκεκριμένη σειρά. Από την προσπάθεια του, που τον υποκινεί καλύπτει τις ανάγκες του έχοντας πάντα ως βάση το σύστημα της πυραμίδας. Η πυραμίδα έχει στη βάση της τις φυσιολογικές ανάγκες οι οποίες είναι και οι σημαντικότερες και ανεβαίνοντας προς τα πάνω βρίσκονται οι ανώτερες ανάγκες. Οι ανώτερες ανάγκες ικανοποιούνται εάν και εφόσον έχουν εκπληρωθεί ολοκληρωτικά οι χαμηλότερες ανάγκες .

Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑ MASLOW



Σχήμα: Η πυραμίδα των Ανθρωπίνων αναγκών κατά Maslow.

Πηγή: <http://www.slideshare.net/Fenia20214/21-21470030>

Εξήγηση σχήματος:

Φυσιολογικές ανάγκες: Είναι οι βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου. Περιλαμβάνει τις ανάγκες για τροφή, νερό, κατοικία, ενδυμασία, εξασφάλιση εργασίας και είναι η γενικότερη ανάγκη για αξιοπρεπή διαβίωση.

Ανάγκες ασφάλειας: Περιλαμβάνουν τις ανάγκες για προστασία, σταθερότητα, απελευθέρωση από τον φόβο και τις απειλές.

Κοινωνικές ανάγκες: Περιλαμβάνουν τις ανάγκες για κοινωνική επαφή, στοργή, αποδοχή και αλληλεγγύη με τους άλλους ανθρώπους.

Ανάγκες εκτίμησης: Περιλαμβάνει την ανάγκη για προσωπικά αισθήματα εκπλήρωσης και αυτοεκτίμησης, η ανάγκη αναγνώρισης και σεβασμού από τους άλλους ανθρώπους.

Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης: Περιλαμβάνουν τα αισθήματα αυτό ικανοποίησης, την ανάγκη για ευτυχία και πληρότητα. Την ανάγκη που έχει ο καθένας μας να πραγματοποιήσει αυτό που έχει ονειρευτεί για τον εαυτό του.

Αναλυτικότερα:

Φυσιολογικές ανάγκες:

Οι φυσιολογικές ανάγκες είναι οι βασικότερες ανάγκες για τον άνθρωπο και συνδέονται αμέσως με την επιβίωση. Αν η ικανοποίηση τους αναβληθεί η επιβίωση του ανθρώπου γίνεται προβληματική. Όταν οι φυσιολογικές ανάγκες δεν έχουν ικανοποιηθεί το άτομο δεν αισθάνεται την ύπαρξη των αναγκών υψηλότερων επιπέδων και δεν μπορεί να προχωρήσει στην ικανοποίησή τους.

Ανάγκες ασφαλείας:

Οι ανάγκες ασφαλείας έχουν να κάνουν με τα συναισθήματα του φόβου και των απειλών για κινδύνους μη ικανοποίησης των φυσικών αναγκών. Δηλαδή περιλαμβάνονται οι ανάγκες για προστασία ενάντια στον φόβο, τον κίνδυνο και ένας φόβος είναι η επιθυμία για μια σταθερή εργασία.

Κάθε άνθρωπος εξαρτάται από την εξασφάλιση μιας σίγουρης και μακροχρόνιας εργασίας. Έτσι αυτή η επιθυμία για εργασία αποτελεί ένα πολύ βασικό κίνητρο συμπεριφοράς. Για τους εργαζομένους αυτή η ανάγκη για σιγουριά και σταθερότητα υπάρχει από οικονομικής πλευράς.

Τα Ιδρύματα Κοινωνικών Ασφαλίσεων από την πλευρά του κράτους αλλά και τα διάφορα γραφεία Ασφαλείων από τη μεριά των επιχειρήσεων έχουν δημιουργηθεί με σκοπό να καλύπτουν ένα μεγάλο φάσμα κάλυψης πολλών κινδύνων που προκαλούν φόβο με στόχο και σκοπό να νιώθουν οι άνθρωποι εξασφαλισμένοι.

Κοινωνικές ανάγκες:

Κάθε άτομο ως κοινωνικό ον έχει την ανάγκη για κοινωνικοποίηση που την αποκτά με τις κοινωνικές επαφές, τη συμμετοχή σε κοινωνικές ομάδες. Επιπλέον έχει την ανάγκη να εκτιμά και να εκτιμάται από τους υπολοίπους, να λαμβάνει την κατανόηση τους και να νιώθει ότι ανήκει κάπου. Να νιώθει αγάπη και στοργή.

Ανάγκες εκτίμησης:

Όταν οι κοινωνικές ανάγκες του ατόμου ικανοποιηθούν και ενταχθεί σε κάποια ομάδα αμέσως έρχεται επόμενη κάλυψη ανάγκης από την πυραμίδα. Η ανάγκη αυτή έχει να κάνει με την εκτίμηση και την αποδοχή που θέλουν να νιώσουν οι άνθρωποι από τους υπόλοιπους της ομάδας που βρίσκονται. Στο εργασιακό περιβάλλον, αν αισθήματα όπως η φήμη, η αυτοπεποίθηση, το ίματζ, η αναγνώριση, η δύναμη και η επιβράβευση ικανοποιηθούν από το άτομο τότε αισθάνεται ότι είναι ικανό, ότι αξίζει και ότι είναι χρήσιμο με αποτέλεσμα να νιώθει καλά με τον εαυτό του και με τους άλλους πράγμα που τον κάνει παραγωγικό.

Αυτές οι ανάγκες σποράδην ικανοποιούνται ολοκληρωτικά σε αντίθεση με τις ανάγκες των χαμηλότερων επιπέδων της πυραμίδας. Αν ανάγκες σαν κι αυτές δεν ικανοποιηθούν καθόλου υπάρχει μεγάλη πιθανότητα το άτομο να αισθάνεται ανίσχυρο και να νιώθει ότι δεν μπορεί να ενεργήσει αποτελεσματικά και βρίσκεται και μια συνεχής μειονεκτική θέση. Στον εργασιακό χώρο, εργαζόμενοι κατώτερων θέσεων εργασίας βρίσκουν δυσχέρεια στην αντιμετώπιση αυτής της κατηγορίας αναγκών.

Ανάγκες αυτό εκπλήρωσης/αυτοπραγμάτωσης:

Ακόμα και όταν όλες αυτές οι ανάγκες ικανοποιηθούν το άτομο μπορεί ακόμα να μην νιώθει εκατό τοις εκατό ευχαριστημένο αν δεν εκπληρώσει τελειωτικά τους στόχους που έχει θέσει στον εαυτό του. Αυτοπραγμάτωση σύμφωνα με τον Rogers είναι *πραγματοποίηση των πνευματικών, ψυχικών και σωματικών δυνατοτήτων του ανθρώπου, καθώς και η αίσθηση της πληρότητας-εσωτερική ισορροπία-που αυτή συνεπάγεται. Κάθε άτομο έχει διαφορετικά ιδεώδη και διαφορετικούς τρόπους που τα πραγματοποιεί.* Επίσης σύμφωνα με τον Maslow η αυτοπραγμάτωση και το πώς αυτή εκφράζεται είναι εφικτό να αλλάξει και το άτομο καθώς και οι δικές του φυσικές δυνάμεις αλλάζουν μπορεί να αναζητήσει άλλους τομείς που θα μεγιστοποιήσει και θα επεκτείνει τους ορίζοντες του.

Βέβαια υπάρχουν περιπτώσεις που οι άνθρωποι μπορεί να μην αντιλαμβάνονται όλες τις κατηγορίες των αναγκών της πυραμίδας, παρά μόνο κάποιες από αυτές ή και μόνο μια. Στην υποανάπτυκτες χώρες για παράδειγμα υπερισχύουν οι φυσιολογικές ανάγκες.

Από τη θεωρία του Maslow φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι ο άνθρωπος ξεκινά να ικανοποιεί τις ανάγκες που βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας και ανεβαίνουν σταδιακά προς τα πάνω ικανοποιώντας τις υπόλοιπες ανάγκες. Όλες οι ανάγκες της πυραμίδας εξαρτώνται η μια από την άλλη και δεν σημαίνει ότι εξαφανίζεται όταν παρουσιάζεται μια άλλη αλλά συνήθως μόνο ένα μέρος της μιας ανάγκης είναι ικανοποιημένο.

Όλες αυτές οι ανάγκες όταν ικανοποιούνται με μια συγκεκριμένη σειρά μπορούν να αποτελέσουν παρακινητική δύναμη στους ανθρώπους. Η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης σε έναν άνθρωπο με σταθερή εργασία -που συνεπάγεται σταθερό μισθό- αλλά και ασφάλιση μπορεί να λειτουργήσει με τρομερά αποτελέσματα. Όταν μια κατηγορία αναγκών έχει υλοποιηθεί σε μεγάλο επίπεδο παύει να αποτελεί κίνητρο για ικανοποίηση και έτσι το άτομο προχωρά στην ικανοποίηση της επόμενης ομάδας αναγκών.

Σύμφωνα με τον Maslow και τις απόψεις του όπως έχουν περιγραφθεί, είναι πολύ σημαντικό για έναν οργανισμό και τους εργαζομένους του να έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες που βρίσκονται χαμηλά στην πυραμίδα της ιεράρχησης. Αυτό γιατί όταν αυτές οι ανάγκες είναι ανικανοποίητες δεν υπάρχει λόγος προσπάθειας ικανοποίησης των ανώτερων αναγκών και δεν θα συμβάλει θετικά στην προσπάθεια παρακίνησης τους σε σχέση με την αύξηση της παραγωγικότητας. Παρομοίως, όταν έχει ικανοποιηθεί μια ανάγκη δεν είναι απαραίτητο από μέρους του μάνατζερ η συνέχιση της ικανοποίησης γιατί κρατά πίσω τον εργαζόμενο από την ικανοποίηση μιας άλλης ίσως πιο σημαντικής.

Κατά συνέπεια δεν υπάρχει κίνητρο στην ανθρώπινη συμπεριφορά όταν ικανοποιείται μια ανάγκη. Έτσι σταματά η διαδικασία παρακίνησης από το άτομο, το οποίο καταπιάνεται στην ικανοποίηση άλλης ομάδας αναγκών που γίνεται πια κυρίαρχη και δημιουργεί νέα παρακινητική διαδικασία. Όταν ο Maslow βελτίωσε τη θεωρία του κατέληξε στο ότι αυτό δεν ισχύει για τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, γιατί όταν οι άνθρωποι καταφέρουν να ικανοποιήσουν σε υψηλό βαθμό την

αυτοπραγμάτωση που είναι η κορυφή της πυραμίδας των αναγκών φιλοδοξούν ακόμα μεγαλύτερη ικανοποίηση για αυτή την ανάγκη.

Η θεωρία αυτή αναμφίβολα έχει επηρεάσει σε ένα μεγάλο βαθμό τους μάντζερ στη υλοποίηση και εφαρμογή συστημάτων παρακίνησης παρόλο που ο Maslow δεν είχε προγραμματίσει η θεωρία του να έχει εφαρμογή στον εργασιακό χώρο.

2.2.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΥΠΑΡΞΗΣ – ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (E.R.G) ΤΟΥ C. P. ALDERFER

Με αφετηρία την πυραμίδα της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow, ο Alderfer ανέπτυξε την θεωρία των αναγκών ύπαρξης - κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης (E. R. G. Existence–Relatedness – Growth). Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία υπάρχουν τρία επίπεδα αναγκών.

1. Ανάγκες ύπαρξης: περιλαμβάνουν τις βιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφαλείας.
2. Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων: πρόκειται για την ανάγκη του ατόμου να είναι μέλος κοινωνικών ομάδων.
3. Ανάγκες ανάπτυξης: οι οποίες αναφέρονται στις ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση.

Όπως είναι φανερό, η θεωρία E.R.Γέρχεται να συμπληρώσει την θεωρία του Maslow. Δεν εστιάζει στην ιεραρχική κατάταξη των ανθρωπίνων αναγκών αλλά υποστηρίζει ότι δεν είναι απαραίτητο ένα άτομο να έχει ικανοποιήσει πλήρως ένα επίπεδο αναγκών προκειμένου να επιδιώξει την ικανοποίηση αναγκών ενός ανώτερου επιπέδου. Αντιθέτως, υπάρχει η πιθανότητα, η αδυναμία ικανοποίησης μιας κατηγορίας αναγκών (π.χ αναγκών ανάπτυξης) να οδηγήσει στην επιδίωξη ικανοποίησης αναγκών κατώτερου επιπέδου (π.χ κοινωνικών αναγκών). Επιπρόσθετα, η ανθρώπινη συμπεριφορά μπορεί να καθορίζεται από πολλές και διαφορετικές ανάγκες ταυτόχρονα.

Η θεωρία του Alderfer, όπως και η θεωρία του Maslow, έχει περιορισμένο χαρακτήρα και αδυνατεί να δια φωτίσει την ανομοιοότητα των μεταβαλλόμενων ανθρωπίνων αναγκών στο εργασιακό περιβάλλον.

2.2.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ FREDERICK HERZBERG

Μια ακόμα επέκταση της θεωρίας του Maslow, αναπτύχθηκε από τον Frederick Herzberg. Το 1959 ο Herzberg πραγματοποίησε μια έρευνα σε 200 υπαλλήλους, που εργάζονταν ως μηχανικοί και λογιστές, με πλήρη απασχόληση σε βιομηχανικές επιχειρήσεις. Σκοπός της έρευνας του ήταν να αναλύσει τους παράγοντες εκείνους που οδηγούν τους εργαζομένους να έχουν υψηλό ηθικό στο εργασιακό τους περιβάλλον και κατά συνέπεια βελτίωσης της απόδοσης τους.

Ο Herzberg κατέληξε ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων εργασίας που σχετίζονται με την παρακίνηση των εργαζομένων.

Η πρώτη κατηγορία που είναι γνωστή και ως παράγοντες παρακίνησης έχουν άμεση σχέση με το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας. Οι παράγοντες παρακίνησης όταν υπάρχουν προσφέρουν υψηλού βαθμού ικανοποίηση στους εργαζομένους και τους παρακινούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Από την άλλη όταν δεν υπάρχουν, δημιουργούν δυσαρέσκεια στον εργαζόμενο. Τέτοιοι είναι:

1. Το επίτευγμα, δηλαδή το γεγονός ότι ο εργαζόμενος έχει καταφέρει να εκτελέσει την εργασία του με επιτυχία και να ολοκληρώσει το έργο του. Εδώ περιλαμβάνεται και η αίσθηση δημιουργίας.
2. Η αναγνώριση, δηλαδή η επιβράβευση της προσπάθειας που καταβάλει ο εργαζόμενος. Η αναγνώριση αυτή μπορεί να είναι υλική (αύξηση μισθού, bonus) ή και ηθική (επαινετικά λόγια).
3. Το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας.
4. Η υπευθυνότητα που χαρακτηρίζει μια εργασία κατά την εκτέλεση της.
5. Η πρόοδος ή η εξέλιξη που μπορεί να προσφέρει μια εργασία σε ένα άτομο. Δηλαδή η δυνατότητα να στελεχώσουν υψηλόβαθμες θέσεις στην ιεραρχία της επιχείρησης.

Η δεύτερη κατηγορία παρακίνησης σχετίζεται με το περιβάλλον της εργασίας και ονομάζονται παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας. Όταν οι παράγοντες αυτοί απουσιάζουν δημιουργούν δυσαρέσκεια στους εργαζομένους. Από την άλλη πλευρά, όταν ο εργαζόμενος καταφέρει να ικανοποιήσει αυτούς τους παράγοντες δεν αισθάνεται δυσαρέσκεια αλλά δεν τον παρακινούν αναγκαστικά για βελτίωση της απόδοσης. Σε αυτή η κατηγορία ανήκουν :

1. Η γενικότερη διοίκηση της επιχείρησης
2. Οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος.
3. Ο μισθός.
4. Οι διαπροσωπικές σχέσεις με τον προϊστάμενο, τους υφιστάμενους και τους συναδέλφους.
5. Οι δεξιότητες και οι ηγετικές ικανότητες του προϊστάμενου να διοικεί μια ομάδα.
6. Η εξασφάλιση της μονιμότητας της εργασίας.

Η επίδραση της θεωρίας του Herzberg στην ανάπτυξη της έννοιας του εμπλουτισμού της εργασίας ήταν πολύ σημαντική. Σύμφωνα με τον Herzberg για να είναι μια εργασία ενδιαφέρουσα θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας, στην αναγνώριση και την υπευθυνότητα που πηγάζει από αυτήν αλλά και από τις δυνατότητες ανάπτυξης του ατόμου. Από την άλλη πλευρά, η διαχείριση οι διαχείριση των παραγόντων υγιεινής θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένη έτσι ώστε να μειώνεται η αυτό ικανοποίηση από την εργασία.

2.2.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ ΕΠΙΚΤΗΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MC. CLELLAND

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι υπάρχουν τρεις γενικές ανάγκες που σχετίζονται με την εργασία: ανάγκη επίτευξης στόχων, ανάγκη δημιουργίας δεσμών και ανάγκη εξουσίας. Ο McClelland υποστήριξε ότι αυτές οι ανάγκες διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου μέσα από την κοινωνικοποίησή του. Επίσης υποστήριξε ότι κάθε εργαζόμενος έχει την επιθυμία να καλύψει και τις τρεις ανάγκες. Βέβαια κάθε εργαζόμενος διαφέρει σε σχέση με κάποιον άλλη και κάθε αποτελεσματικός μάνατζερ πρέπει να διακρίνει τις διαφορές μεταξύ των εργαζομένων και να βρίσκει το βαθμό που κάθε ανάγκη υποκινεί κάθε έναν από αυτούς.

1. Η ανάγκη για επίτευξη στόχων. Είναι αποτέλεσμα της επιθυμίας ολοκλήρωσης σχετικά δύσκολων και προκλητικών στόχων. Οι εργαζόμενοι με έντονη ανάγκη επίτευξης στόχων ικανοποιούνται με την πετυχημένη ολοκλήρωση κάποιου καθήκοντος, ανεξαρτήτως από το αν κάποιος αναγνωρίζει την πετυχημένη προσπάθειά τους ή όχι. Η επιτυχία αυτής της ανάγκης είναι μια επιβράβευση, αρκεί να υπάρχει άμεση επιβεβαίωση ότι η προσπάθεια ήταν επιτυχημένη. Η επιθυμία να πετυχαίνουν τους στόχους τους κάνει να αναλαμβάνουν καθήκοντα και αρμοδιότητες, κατά κανόνα μόνο όταν οι ίδιοι εκτιμούν ότι έχουν πιθανότητα να πετύχουν. Για αυτό προτιμούν να αναλαμβάνουν πολύ δύσκολα καθήκοντα.

Πρόκειται για μια επίκτητη ανάγκη και ο βαθμός στον οποίο αναπτύσσεται σε κάθε άτομο διαφέρει ανάλογα με τις περιστάσεις και τις εμπειρίες του. Οι εργαζόμενοι που έχουν ανάγκη για επιτυχία εμφανίζουν τα παρακάτω εργασιακά χαρακτηριστικά:

- Προσαρμόζουν τους στόχους τους ώστε να μπορούν να τους πετύχουν. Ένας εύκολος στόχος δεν θα τους επιφέρει την επιτυχία που θέλουν ούτε θα καταφέρουν να πετύχουν έναν δύσκολο στόχο.
- Προτιμούν να γίνεται άμεση και αξιόπιστη επαναπληροφόρηση για την επίδοσή τους. Είναι εξαιρετικά σημαντικό να γνωρίζουν αν η επίδοσή τους είναι η αναμενόμενη και πως μπορούν να βελτιωθούν.

Τα στελέχη που αποσκοπούν στην ικανοποίηση της ανάγκης για επιτυχία από τους υφισταμένους τους πρέπει να:

- Βελτιώσουν την αυτοπεποίθηση των υφισταμένων τους. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται όταν εργάζονται καθημερινά δίπλα τους.
- Παρουσιάζουν μοντέλα επιτυχίας και να συγχαίρουν τους εργαζόμενους που πέτυχαν τους στόχους τους. Αυτοί οι εργαζόμενοι πρέπει να γίνονται παράδειγμα προς μίμηση για τους υπόλοιπους.
- Διαμορφώνουν τα αντικείμενα εργασίας και να τους παρέχει επαρκείς πληροφορίες για αλλαγές σχετικά με την θέση εργασίας καθενός.

- Δημιουργούν ένα κλίμα ρεαλισμού σε όλα τα εργασιακά θέματα και να δίνουν ευκαιρίες σε όλους τους εργαζομένους για ανάπτυξη, προαγωγή, αύξηση μισθού και μπόνους παραγωγικότητας.
- 2. Η ανάγκη για την δημιουργία δεσμών. Είναι η ανάγκη για φιλικές σχέσεις με τους ανθρώπους. Αυτή η ανάγκη ωθεί τους εργαζομένους να επιδιώκουν την συνεργασία με άλλους αλλά και την αποδοχή, τον σεβασμό και την αφοσίωση των υπόλοιπων μελών του οργανισμού. Αναζητούν την έγκριση αλλά και την επιβεβαίωση από την ομάδα και γι' αυτό είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι και επηρεάζονται από τα θετικά ή αρνητικά σχόλια των συνεργατών ή των υφισταμένων τους.

Οι εργαζόμενοι με αυτά τα χαρακτηριστικά νιώθουν ικανοποίηση και είναι περισσότερο αποδοτικοί όταν βρίσκονται σε επαφή με άλλους εργαζομένους. Δεν είναι όμως αυτοί που θα παροτρύνουν μια ομάδα με σχετικά μικρή απόδοση να αποδώσει περισσότερο, να παραβεί τους άγραφους κανόνες της ομάδας και να ξεχωρίσει από αυτή, αποδίδοντας περισσότερο από τα υπόλοιπα μέλη. Το κινήτρο δεν είναι η απόδοση, αλλά η αποδοχή από την ομάδα. Η ανάγκη για τη δημιουργία δεσμών είναι επίσης επίκτητη, σύμφωνα με τον McClelland και είναι αποτέλεσμα της διαδικασίας κοινωνικοποίησης του ανθρώπου.

- 3. Η ανάγκη για την εξουσία ή δύναμη. Περιγράφει την επιθυμία για έλεγχο και επηρεασμό της συμπεριφοράς των άλλων μπορεί να λειτουργήσει θετικά ή αρνητικά για την αποτελεσματικότητα του μάνατζερ, επειδή η επίτευξη των στόχων έρχεται σε δεύτερη μοίρα, πίσω από την προσπάθεια για απόκτηση εξουσίας. Ο εργαζόμενος που έχει έντονη ανάγκη για εξουσία μπορεί να ικανοποιήσει αυτή την ανάγκη με δύο τρόπους. Είτε αναζητώντας εξουσία, για να επικρατήσει σε προσωπικό επίπεδο, είτε για να τη χρησιμοποιήσει προκειμένου να προσφέρει στην ομάδα ή στον οργανισμό. Αυτές οι τρεις ανάγκες δεν είναι αμοιβαία ασύμβατες. Απλώς υπάρχουν διακυμάνσεις ανάλογα με τον κάθε εργαζόμενο.

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των στελεχών που χρησιμοποιούν την πρώτη εξουσία δηλαδή την κοινωνική είναι :

- 1) Τήρηση ενός εξουσιαστικού συστήματος. Τα στελέχη καθοδηγούν και επηρεάζουν άλλους αποτελεσματικά όταν συμβαίνει το ίδιο και σε αυτούς. Η ύπαρξη μιας οργανωτικής δομής και η τήρηση ορισμένων κανόνων μέσα στην επιχείρηση είναι απολύτως απαραίτητα.
- 2) Εργασία και Πειθαρχία. Ακολουθούν μια σειρά από κανόνες και έχουν υψηλά επίπεδα πειθαρχίας κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων τους. Η εργασία τους δεν τους προσφέρει μόνο ένα εισόδημα αλλά πολλά παραπάνω.
- 3) Επικράτηση ενός κλίματος αλτρουισμού. Πιστεύουν ότι οι ανάγκες της επιχείρησης είναι πιο σημαντικές από τις δικές τους ανάγκες. Μια επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης θα οδηγήσει και εκείνους σε προσωπική και κοινωνική βελτίωση.

- 4) Δίκαιη και σωστή αντιμετώπιση. Πρέπει να μην γίνονται διακρίσεις σε κανέναν εργαζόμενο και να τους δίνονται τόσα χρήματα όσα δικαιούνται από την απόδοσή τους.

Η δεύτερη εξουσία είναι η προσωπική εξουσία και χρησιμοποιείται για ιδιοτελείς σκοπούς. Η συγκεκριμένη αρνητική εξουσία δεν μπορεί να παρακινήσει αποτελεσματικά τους εργαζομένους μιας επιχείρησης. Αποσκοπεί στην εκπλήρωση στόχων που έχουν σκοπό το προσωπικό όφελος εκείνων που εξουσιάζουν. Επικρατεί ένα κλίμα κυριαρχίας και εφαρμόζεται μια πολιτική που υποστηρίζει το ακόλουθο ρητό: «Ο θάνατος σου η ζωή μου». Χρησιμοποιούνται κατά προτίμηση αθέμιτα μέσα και εκβιασμοί για την επίτευξη των στόχων των στελεχών.

Επίσης, είναι εμφανής η δυσαρέσκεια των εργαζομένων απέναντι στη διοίκηση και σε εκείνους που χρησιμοποιούν την συγκεκριμένη εξουσία. Με αυτό τον τρόπο όχι μόνο δε μπορούν να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι αλλά δεν έχουν ούτε όρεξη να εργαστούν. Επιπλέον η έλλειψη της δικαιοσύνης φέρνει αρνητικά αποτελέσματα στους εργαζόμενους. Η απόδοση τους στην εργασία δεν είναι η καλύτερη αφού γνωρίζουν ότι η ανταμοιβή τους δεν θα είναι ανάλογη με εκείνα που προσφέρουν στην επιχείρηση.

Για τις ανάγκες επιτυχίας και εξουσίας, οι εργαζόμενοι πρέπει να τοποθετούνται σε ανάλογη επαγγελματική ή διευθυντική θέση εργασίας. Με αυτό τον τρόπο θα μπορούν να ικανοποιήσουν τις συγκεκριμένες ανάγκες τους αφού θα παρακινούνται από τις ίδιες τους τις εσωτερικές ανάγκες.

2.2 Β. ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Από την δεκαετία του 1960, μια νέα προσέγγιση σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων ήρθε στην επιφάνεια, η οποία είχε ως βάση της την παρακίνηση στον εργασιακό χώρο. Οι Steers, Mowday και Shapiro χαρακτηρίζουν την χρονική περίοδο 1960-1970 ως “χρυσή εποχή” στην έρευνα της έννοιας της παρακίνησης διότι σημειώθηκε μεγάλη πρόοδος στην ανάπτυξη θεωριών αναφορικά με τις αιτίες των κινήτρων εργασίας.

Οι θεωρίες περιεχομένου, σε αντίθεση με αυτές των διαδικασιών εστιάζουν στην αναγνώριση των παραγόντων που συνδέονται με την παρακίνηση σε ένα σχετικά στατικό περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά, οι θεωρίες διαδικασιών εξετάζουν την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον με μια δυναμική. Αναζητούν αιτιώδεις σχέσεις στο πέρασμα του χρόνου και τα γεγονότα που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας.

Κοινό στοιχείο στις θεωρίες διαδικασιών είναι η προσπάθεια να κατανοήσουν τη διαδικασία της σκέψης που καθορίζει τον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων. Σε αυτή τη κατηγορία των θεωριών παρακίνησης περιλαμβάνονται: η θεωρία της

προσδοκίας του VictorVroom, το μοντέλο των Porterκαι Lawler, η θεωρία της ισότητας του StacyAdams, η θεωρία για τον καθορισμό του στόχου του EdwinLocke.

2.2.5 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΟΥ VICTOR VROOM

Σύμφωνα με την θεωρία της προσδοκίας, ο VictorVroomπροσπάθησε να ερμηνεύσει την ανθρώπινη συμπεριφορά εξετάζοντας τους στόχους και προσδοκίες των ανθρώπων καθώς και με ποιο τρόπο μπορεί να τις πραγματοποιήσουν.

Οι ίδιοι οι άνθρωποι αποφασίζουν πόση προσπάθεια θα καταβάλλουν στη δουλειά τους για να έχουν τα αποτελέσματα που εκείνοι εκτιμούν ότι θα έχουν. Η συμπεριφορά τους διαμορφώνεται από τις προσωπικές αντιλήψεις και προτιμήσεις που έχουν σε διάφορα θέματα μέσα στην εργασία τους. Η θεωρία τονίζει την αναγκαιότητα των επιχειρήσεων να συσχετίσουν τις ανταμοιβές με την προσπάθεια και την απόδοση των εργαζομένων.

Οι εργαζόμενοι εκτιμούν ότι όσο περισσότερο προσπαθούν τόσο υψηλότερη είναι θα είναι η απόδοσή τους που θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη ανταμοιβή. Οι μεταβλητές της συγκεκριμένης θεωρίας που οδηγούν στην ενεργοποίηση των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι :

α) Δυναμικότητα ή Προσδοκία Ανταμοιβής

β) Προσδοκία Απόδοσης

γ) Ενεργοποίηση ή Προτίμηση Ανταμοιβής

Η Δυναμικότητα ή Προσδοκία Ανταμοιβής μετράει την προτίμηση των εργαζομένων για μια συγκεκριμένη ανταμοιβή σύμφωνα με την προσπάθεια που έχουν κάνει για την επίτευξη των στόχων τους. Η διοίκηση και τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να συλλέξουν συγκεκριμένες πληροφορίες για τις προσωπικές προτιμήσεις του κάθε εργαζομένου και να γνωρίζουν ποιες ανταμοιβές μπορούν να τους προσφέρουν σε σχέση με τις προτιμήσεις τους. Επίσης, πρέπει να συνεχίσουν να συλλέγουν πληροφορίες ώστε να είναι σε θέση να διαπιστώσουν τυχόν αλλαγές στις προτιμήσεις του προσωπικού.

Η δυναμικότητα διακρίνεται σε τρεις επιμέρους κατηγορίες : τη θετική (+1), την αρνητική (-1) και τη μηδενική (0). Στην θετική δυναμικότητα, οι εργαζόμενοι επιθυμούν να πετύχουν τους στόχους τους ενώ στην αρνητική ισχύει το ακριβώς αντίθετο, αδιαφορούν για την επιτυχία των στόχων. Στην ουδέτερη δυναμικότητα δεν τους ενδιαφέρουν οι στόχοι αλλά ούτε και η επιτυχία τους.

Η Προσδοκία Απόδοσης μετράει την εκτίμηση σε σχέση με τις πιθανότητες που έχουν οι εργαζόμενοι να αυξήσουν την απόδοσή τους και να φέρουν τα αποτελέσματα που επιθυμούν. Κάτι τέτοιο εξαρτάται από την καλή προετοιμασία, τις επαρκείς γνώσεις και την εμπιστοσύνη που έχουν στους εαυτούς τους.

Η Ενεργοποίηση ή Προτίμηση Ανταμοιβής μετράει την εκτίμηση των εργαζομένων ότι θα τους δοθεί η ανταμοιβή που τους υποσχέθηκαν για την επιτυχημένη εκπλήρωση

μισθό, επιβράβευση) από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους ή την διοίκηση της εταιρίας. Στην δεύτερη κατηγορία, οι αμοιβές προέρχονται από τον ίδιο τον άνθρωπο. Τέτοιες αμοιβές μπορεί να είναι η αναγνώριση των προσπαθειών, η προσωπική ανάπτυξη, το αίσθημα της επίτευξης και του σεβασμού. Όλες αυτές οι αμοιβές μπορούν να προκαλέσουν ικανοποίηση στον άνθρωπο και να δημιουργήσουν ένα αίσθημα ευχαρίστησης για την εργασία του.

2.2.6 ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΚΙΑΣ ΤΩΝ LYMAN W. PORTER ΚΑΙ EDWARD E. LAWLER

Οι Porter και Lawler εμπλούτισαν το μοντέλο του Vroom, αναγνωρίζοντας τον ρόλο που διαδραματίζουν οι ιδιαιτερότητες της προσωπικότητας του κάθε ατόμου (π.χ οι ικανότητες και οι δεξιότητες του εργαζομένου) και διευκρινίζοντας τη σχέση μεταξύ της προσπάθειας που καταβάλλει ο εργαζόμενος και της πραγματοποιούμενης επίδοσης. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με το πρότυπο αυτό, η προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο για την εκτέλεση μιας εργασίας είναι συνάρτηση δύο παραγόντων. Ο πρώτος παράγοντας είναι η αντίληψη του εργαζομένου αν η προσπάθεια θα οδηγήσει σε κάποια ανταμοιβή ή αποτέλεσμα. Ο δεύτερος παράγοντας αναφέρεται στην υποκειμενική αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος στην ανταμοιβή αυτή.

Επίσης, για να αποδώσει η προσπάθεια του εργαζομένου θα πρέπει το άτομο να διαθέτει την ικανότητα αλλά και να αντιλαμβάνεται με σαφήνεια τις απαιτήσεις της εργασίας του. Η επιθυμητή επίδοση θα οδηγήσει σε ανταμοιβές που μπορεί να είναι εσωτερικές (π.χ αναγνώριση, εκτίμηση, αυτό εκπλήρωση) αλλά και σε εξωτερικές (π.χ αύξηση μισθού, μπόνους). Τελικά ο εργαζόμενος θα αισθανθεί ικανοποίηση μόνο εάν οι ανταμοιβές που θα λάβει θα είναι οι προσδοκώμενες.

2.2.7 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ J. STACY ADAMS

Η θεωρία της ισότητας επικεντρώνεται στον καθορισμό του κατά πόσο η κατανομή των πόρων είναι δίκαιη για τους εμπλεκόμενους εταίρους. Η ισότητα μετράται συγκρίνοντας την αναλογία των εισφορών (ή κόστος) και τα οφέλη (ή ανταμοιβές) για κάθε άτομο. Η θεωρία της ισότητας που θεωρείται και ως μια θεωρία δικαιοσύνης αναπτύχθηκε για πρώτη φορά το 1969 από τον J. Stacy Adams, που ήταν ψυχολόγος συμπεριφοράς σε χώρους εργασίας, ο οποίος υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να διατηρήσουν ισορροπία ανάμεσα στη συνεισφορά που έχουν οι ίδιοι σε μια εργασία (εισροές) και στα αποτελέσματα που απολαμβάνουν από την εργασία (εκροές) σε σχέση με το ποιά πιστεύουν ότι είναι η συνεισφορά και τα αποτελέσματα των άλλων. Η πεποίθηση σχετικά με τους εργαζομένους είναι ότι λαμβάνουν υπόψιν τους τη δίκαιη μεταχείριση, η οποία τους παρακινεί σχετικά με τις σχέσεις που έχουν με τους συναδέλφους τους αλλά και με την οργάνωση γενικότερα.

Η δομή της ισότητας στο χώρο εργασίας βασίζεται στην αναλογία των εισροών σε αποτελέσματα. Οι εισροές αναφέρονται στις εισφορές των εργαζομένων.

Επίσης η θεωρία πραγματεύεται ότι τα άτομα αντιλαμβάνονται οι ίδιοι τους εαυτούς τους ως υποτιμημένους ή υπερανταμοιβώμενους περιβάλλονται από ένα αίσθημα αγωνίας και στρες. Αυτή η αγωνία οδηγεί σε προσπάθειες ανάκτησης ισότητας μεταξύ των σχέσεων. Οι εταίροι δεν είναι απαραίτητο να λαμβάνουν ίσα οφέλη (π.χ αγάπη, προσοχή, οικονομική ασφάλεια) ή να παρέχουν ίσες εισφορές (π.χ προσπάθεια, χρόνο, οικονομικούς πόρους) όσο η αναλογία μεταξύ των οφελών και των εισφορών είναι παρόμοια. Όπως και άλλες διαδεδομένες θεωρίες υποκίνησης, όπως η ιεραρχία των αναγκών του Maslow που αναλύσαμε παραπάνω, η θεωρία της ισότητας αναγνωρίζει ότι πολλές λεπτοί και επιμέρους μεταβλητοί παράγοντες επηρεάζουν την αξιολόγηση του κάθε ατόμου και την αντίληψη της σχέσης τουσυνεργάτες του (Guerrero et al., 2005). Σύμφωνα με τον Adams, ο θυμός επάγεται με άδικη, ανεπαρκής αμοιβή και η ενοχή επάγεται μεαχρεωστικότητα καταβληθέντοςμετοχικού κεφαλαίου (Spector 2008). Η πληρωμή είτε είναι ωριαία είτε είναι μισθός, είναι το κύριο μέλημα και ως εκ τούτου η αιτία της ισότητας ή της ανισότητας στις περισσότερες περιπτώσεις. Σε οποιαδήποτε θέση κι αν βρίσκεται, κάθε εργαζόμενος θέλει επιβραβεύεται μέσω του μισθού λόγω της συμβολής του και της απόδοσής του στην εργασία. Όταν ένας εργαζόμενος νιώθει πως ο μισθός του δεν αντιπροσωπεύει τη προσφορά του και την εργασία του τότε αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να είναι εχθρικός απέναντι στην επιχείρηση και ίσως στους συναδέλφους τους, το οποίο μπορεί να οδηγήσει στο ότι υπάλληλος δεν θα αποδίδει καλά στην εργασία πια. Οι λεπτές μεταβλητές είναι εκείνες που παίζουν σημαντικό ρολό στο να νιώθουν οι εργαζόμενοι την ισότητα. Απλά και μόνο η ιδέα της αναγνώρισης για την απόδοση στην εργασία- και την απλή πράξη- ευχαριστώντας τον εργαζόμενο θα προκαλέσει ένα αίσθημα ικανοποίησης και συνεπώς να βοηθήσει ο εργαζόμενος να αισθάνεται ότι αξίζει και αυτό να οδηγήσει σε καλύτερα αποτελέσματα.

Ένα άτομο θα θεωρήσει ότι αντιμετωπίζεται δίκαια, αν αντιλαμβάνεται ότι αναλογία των εισροών του για τα αποτελέσματα του να είναι ισοδύναμη με των γύρων του. Έτσι, όταν όλα τα άλλα είναι ίσα, θα ήταν αποδεκτό για έναν ανώτερο συνάδελφο να λάβει υψηλότερη αποζημίωση, δεδομένου ότι η αξία της εμπειρίας του είναι υψηλότερη. Ο τρόπος που οι άνθρωποι βασίζουν την εμπειρία τους με ικανοποίηση για τη δουλειά τους είναι να κάνουν συγκρίσεις του εαυτού τους με τους ανθρώπους που εργάζονται μαζί. Εάν ένας υπάλληλος παρατηρήσει ότι ένα άλλο πρόσωπο είναι να πάρει μεγαλύτερη αναγνώριση και ανταμοιβές για τη συμβολή του, όταν και οι δύο έχουν κάνει την ίδια ποσότητα και ποιότητα εργασίας, θα είναι δυσαρεστημένος. Αυτή η δυσαρέσκεια θα είχε ως αποτέλεσμα ο εργαζόμενος αισθάνεται υποτιμημένος και ίσως ανάξιος. Αυτό έρχεται σε άμεση αντίθεση με την ιδέα της θεωρίας της ισότητας, η ιδέα είναι να ξέρουν ότι τα οφέλη (αποτελέσματα) έχουν άμεση σχέση με την ποιότητα και την ποσότητα των εισφορών (εισροές) τους. Αν και οι δύο υπάλληλοι είχαν ίσως την ίδια επιβράβευση, αυτό θα βοηθούσε το εργατικό δυναμικό να συνειδητοποιήσει ότι η οργάνωση είναι δίκαιη, παρατηρητική, και συγκινημένη.

Αυτό μπορεί να απεικονίζεται από την ακόλουθη εξίσωση:

$$\frac{\text{individual's outcomes}}{\text{individual's own inputs}} = \frac{\text{relational partner's outcomes}}{\text{relational partner's inputs}}$$

Οι εισροές συμπεριλαμβάνουν το χρόνο, την εκπαίδευση, την εμπειρία, την προσπάθεια, την αφοσίωση, τη σκληρή δουλειά, τη δέσμευση, την ικανότητα προσαρμογής, την προσωπική θυσία, την εμπιστοσύνη σε ανωτέρους, την υποστήριξη των συναδέλφων και την επιδεξιότητα που έχει ο εργαζόμενος μέσα στην επιχείρηση.

Τα αποτελέσματα συμπεριλαμβάνουν τα θετικές ή αρνητικές συνέπειες που αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος συμμετέχοντας σε μια επιχείρηση οι οποίες μπορεί να είναι η ασφάλεια δουλειάς, ο μισθός, οι παροχές στους εργαζόμενους, τα έξοδα, η αναγνώριση, η φήμη, η ευθύνη, το αίσθημα επιτυχίας, ο έπαινος, το ευχαριστώ, τα ερεθίσματα, οι προτάσεις.

Η θεωρία της ισότητας έχει εφαρμοστεί ευρέως σε επιχειρηματικές ρυθμίσεις από βιομηχανικούς ψυχολόγους για να περιγράψει τη σχέση μεταξύ κινήτρων και του εργαζομένου, την αντίληψη της δικαιοσύνης ή την άνιση μεταχείριση. Σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον, η σχετική δυαδική σχέση είναι αυτή μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Όπως στο γάμο και άλλες συμβατικές δυαδικές σχέσεις, η θεωρία της ισότητας υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν να διατηρήσουν μια δίκαιη αναλογία μεταξύ των εισόδων που φέρνουν στη επιχείρηση και των αποτελεσμάτων που λαμβάνουν από αυτή. Η θεωρία της ισότητας των επιχειρήσεων, ωστόσο, εισάγει την έννοια της κοινωνικής σύγκρισης, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι αξιολογούν τις δικές τους αναλογίες εισόδου / εξόδου με βάση τη σύγκριση τους με τις αναλογίες εισροών / αποτελεσμάτων των άλλων εργαζομένων (Carrell και Ditttrich, 1978). Είσοδος σε αυτό το πλαίσιο περιλαμβάνεται ο χρόνος του εργαζομένου, η εμπειρία, τα προσόντα, οι άυλες προσωπικές ιδιότητες, όπως το αυτοκίνητο και η φιλοδοξία, και οι διαπροσωπικές δεξιότητες. Τα αποτελέσματα περιλαμβάνουν χρηματική αποζημίωση, *perquisites* («προνόμια»), τα οφέλη, και ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας. Οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται την ανισότητα θα επιδιώξουν να το μειώσουν, είτε «νοθεύοντας» εισόδους ή / και τα αποτελέσματα στο μυαλό τους («γνωστική παραμόρφωση»), ή απ'ευθείας αλλάζοντας εισροές ή / και αποτελεσμάτων, ή εξερχόμενοι από την οργάνωση (Carrell και Ditttrich, 1978). Αυτές οι αντιλήψεις της ανισότητας είναι οι αντιλήψεις που σχετίζονται με την αδικία. Στη συνέχεια, η θεωρία έχει ευρείες συνέπειες για το ηθικό του εργαζομένου, την αποτελεσματικότητα, την παραγωγικότητα, και τον κύκλο εργασιών.

Παραδοχές της θεωρίας του μετοχικού κεφαλαίου που εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις

Οι τρεις κύριες παραδοχές που χρησιμοποιήθηκαν για τις περισσότερες επιχειρηματικές εφαρμογές της θεωρίας των ιδίων κεφαλαίων μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

1. Οι εργαζόμενοι αναμένουν μια δίκαιη μεταχείριση για τη συμβολή τους στην εργασία, μια έννοια που αναφέρεται ως «κανόνας της ισότητας».

2. Οι εργαζόμενοι καθορίζουν ποια θα πρέπει να είναι η δίκαιη η επιστροφή τους μετά από σύγκριση των εισροών και των αποτελεσμάτων τους με εκείνες των συναδέλφων τους. Η έννοια αυτή αναφέρεται ως «κοινωνική σύγκριση».
3. Οι εργαζόμενοι που οι ίδιοι αντιλαμβάνονται ότι βρίσκονται σε μια άδικη κατάσταση θα επιδιώξουν να μειωθεί η ανισότητα, είτε “νοθεύοντας” τις εισροές ή / και τα αποτελέσματα στο μυαλό τους («γνωστική παραμόρφωση»), με την άμεση αλλαγή εισροών ή / και αποτελεσμάτων, ή αφήνοντας την οργάνωση. (Carrell και Ditttrich, 1978).

Κριτική έχουν δεχθεί και οι δύο υποθέσεις για την πρακτική εφαρμογή της θεωρίας της ισότητας. Οι μελετητές έχουν αμφισβητήσει την απλότητα του μοντέλου, υποστηρίζοντας ότι ένας αριθμός των δημογραφικών και ψυχολογικές μεταβλητές επηρεάζουν τις αντιλήψεις των ανθρώπων για δικαιοσύνη και τις αλληλεπιδράσεις με τους άλλους. Επιπλέον, μεγάλο μέρος της έρευνας που υποστηρίζει τις βασικές προτάσεις της θεωρίας της ισότητας έχουν πραγματοποιηθεί σε εργαστηριακές ρυθμίσεις, και ως εκ τούτου έχει αμφισβητήσιμη δυνατότητα εφαρμογής σε πραγματικές καταστάσεις (Huseman, Hatfield & Miles, 1987). Οι επικριτές υποστηρίζουν επίσης ότι οι άνθρωποι μπορεί να αντιλαμβάνονται ισότητα/ ανισότητα, όχι μόνο από εισροές και τα αποτελέσματα μιας σχέσης, αλλά και από την άποψη του γενικότερου συστήματος που καθορίζει τα εισόδοι και εξόδοι. Έτσι, σε ένα εταιρικό περιβάλλον, θα μπορούσε κανείς να αισθανθεί ότι η αποζημίωση του είναι δίκαιη σε άλλους υπαλλήλους, αλλά θα μπορούσε κανείς να δει ολόκληρο το σύστημα αποζημίωσης ως καταχρηστικό (Carrell και Ditttrich, 1978).

2.2.8 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΤΟΥ EDWIN A. LOCKE

Η ρύθμιση στόχου περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης που έχει σχεδιαστεί για να παρακινήσει και να καθοδηγήσει ένα άτομο ή μια ομάδα προς έναν στόχο. Η ρύθμιση στόχου μπορεί να καθοδηγείται από τα κριτήρια στόχος-ρύθμιση (ή κανόνων), όπως τα SMART κριτήρια. Η ρύθμιση στόχου είναι ένα σημαντικό συστατικό της προσωπικής ανάπτυξης και διαχείρισης βιβλιογραφίας.

Μελέτες από Edwin A. Locke και τους συνεργάτες του έχουν δείξει ότι οι πιο συγκεκριμένοι και φιλόδοξοι στόχοι έχουν οδηγήσει σε βελτίωση των επιδόσεων από εύκολους και γενικούς στόχους. Εφ' όσον το άτομο αποδέχεται το στόχο, έχει τη δυνατότητα να τον επιτύχει, και δεν υπάρχουν συγκρουόμενοι στόχοι, υπάρχει θετική γραμμική σχέση μεταξύ της δυσκολίας του στόχου και της εκτέλεσης της εργασίας.

Η Cecil Alec Mace πραγματοποιεί τις πρώτες εμπειρικές μελέτες το 1935. Ο Edwin A. Locke άρχισε να εξετάζει τον καθορισμό του στόχου στα μέσα της δεκαετίας του 1960 και συνέχισε την έρευνα του καθορισμού στόχου για πάνω από τριάντα χρόνια. Ο Locke οδηγήθηκε στην η ιδέα για την ρύθμιση στόχου από τον Αριστοτέλη και μορφή της τελικής αιτιότητας. Ο Αριστοτέλης είκαζε ότι ένας σκοπός μπορεί να προκαλέσει δράση. Έτσι, ο Locke άρχισε έρευνα τι επιπτώσεις έχουν οι στόχοι στην ανθρώπινη δραστηριότητα. Ανέπτυξε και τελειοποίησε τη θεωρία καθορισμού του στόχου τη δεκαετία του 1960, δημοσιεύοντας το πρώτο άρθρο του σχετικά με το

θέμα "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", το 1968. Με αυτό το άρθρο αυτό θεσπίστηκε η θετική σχέση μεταξύ σαφώς καθορισμένος στόχος και απόδοσης.

Στόχοι που κρίνονται δύσκολοι να επιτευχθούν και έχουν συγκεκριμένη τάση να αυξήσουν την απόδοση πάνω από τους στόχους που δεν είναι. Ένας στόχος μπορεί να γίνει πιο συγκεκριμένος μέσω ποσοτικοποίησης ή απαρίθμησης (θα πρέπει να είναι μετρήσιμες), όπως απαιτώντας «... αύξηση της παραγωγικότητας με 50% », ή με τον καθορισμό ορισμένων καθηκόντων που πρέπει να ολοκληρωθούν.

Ο καθορισμό των στόχων επηρεάζει τα αποτελέσματα με τέσσερις τρόπους:

1. Επιλογή: οι στόχοι μικραίνουν την προσοχή και κατευθύνουν τις άμεσες προσπάθειές σε δραστηριότητες σχετικές με τον στόχο και απομακρύνουν ανεπιθύμητες ενέργειες από τον κύριο στόχο.
2. Προσπάθεια: οι στόχοι μπορεί να οδηγήσουν σε μεγαλύτερες προσπάθειες. Για παράδειγμα, εάν κάποιος συνήθως παράγει 4 γραφικά στοιχεία μέσα σε μία ώρα, και έχει ως στόχο να παράγει 6, εάν ο εργαζόμενος μπορεί να εργαστεί εντονότερα προς τον στόχο του θα είχε και διαφορετικό αποτέλεσμα στη παραγωγή.
3. Εμμονή: κάποιος είναι πιο πιθανό να εργαστεί με πισωγυρίσματα, αν επιδιώκει εμμονικά ένα στόχο.
4. Νόηση: στόχοι μπορεί να οδηγήσουν τα άτομα να αναπτύξουν και να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους.

Στις επιχειρήσεις, ο καθορισμός του στόχου ενθαρρύνει τους συμμετέχοντες να θέσουν ουσιαστική προσπάθεια. Οι διευθυντές δεν μπορούν πάντα να οδηγούν συνεχώς σε κίνητρα, ή να παρακολουθούν την εργασία ενός εργαζομένου σε συνεχή βάση. Οι στόχοι είναι, συνεπώς, ένα σημαντικό εργαλείο για τους διαχειριστές, δεδομένου ότι οι στόχοι έχουν την ικανότητα να λειτουργούν ως μηχανισμός αυτορρύθμισης που βοηθά τους εργαζόμενους να βάζουν προτεραιότητες στα καθήκοντα τους.

2.3 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οι τεχνικές υποκίνησης θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ένα από τα βασικότερα εργαλεία που έχουν στα χέρια τους οι μάνατζερς με σκοπό να υποκινήσουν τους εργαζόμενους τους για καλύτερη απόδοση στην εργασία τους, την αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και ένας βασικός τρόπος ώστε να νιώθουν καλά στο εργασιακό περιβάλλον. Παρακάτω θα αναφερθούμε σε κάποιες από αυτές τις τεχνικές.

2.3.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ένα προσωπικό που έχει ανεπτυγμένη μόρφωση αποτελεί μεγάλο όφελος και επίτευγμα για τον φορέα που εργάζεται. Πέρα από τη γενική μόρφωση, που οφείλει να εξασφαλίζει κάθε υπάλληλος, πρέπει μέσα στον φορέα του τουλάχιστον να εξειδικεύεται στη εργασία του. Τότε είναι ικανός να δημιουργεί προϋποθέσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη του. Η επιτυχία των προηγούμενων εξασφαλίζεται μέσα στον

φορέα και έξω από αυτόν με επιμορφωτικά σεμινάρια, με την παροχή οδηγιών για την εκτελούμενη εργασία, με την εκμάθηση τρόπων καλής συμπεριφοράς στους εργασιακούς χώρους, με την παροχή οδηγιών για την εκτελούμενη εργασία, με την συνεχή ενημέρωση για την εξέλιξη των μεθόδων τεχνολογίας και των δομών λειτουργίας των τμημάτων του φορέα. για την επιμόρφωση του προσωπικού πραγματοποιούνται διάφορα σεμινάρια τόσο για την εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων όσο και για την επιμόρφωση των παλαιότερων. η εκπαίδευση αυτή πρέπει να προχωρήσει και στα ανώτερα κλιμάκια με σκοπό τη δημιουργία των μελλοντικών στελεχών της διοίκησης. Η ενημέρωση για κάποια καινοτομία, αλλαγή, μπορεί να γίνει και στους χώρους εργασίας, εξασφαλίζοντας και την πρακτική εφαρμογή χωρίς σπατάλη κόπου, πόρων και χρόνου. Ακόμη, να γίνονται έλεγχοι από όργανα επιθεωρητών, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο οι υπάλληλοι εκδήλωσαν το σωστό ενδιαφέρον για την ενημέρωση τους για τα έντυπα, φυλλάδια και εγκυκλίους της διοίκησης ή αρμόδιας διεύθυνσης. Όλα αυτά συνυπολογίζονται στα πρόσωπα τους και αναγράφονται στα φύλλα ετήσιας χρήσης, δηλαδή στην αξιολόγηση τους για την περαιτέρω κρίση των υπαλλήλων για προαγωγή.

2.3.2 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Υποχρέωση του φορέα είναι να ενημερώνει συνέχεια τους υπαλλήλους του για οτιδήποτε έχει σχέση με όλη του συμπεριφορά μέσα σε αυτόν. Η ενημέρωση αρχίζει από τον τρόπο άσκησης του καθήκοντος κάθε υπαλλήλου και τις αλλαγές ή προόδους που υφίσταται ο τρόπος αυτός. Έτσι, κάθε φορέας πρέπει να κυκλοφορεί ενημερωτικά φυλλάδια και εγκυκλίους με τις αλλαγές, να οργανώνει συγκεντρώσεις υπό τύπου σεμιναρίων με ομιλητές στελέχη του και να προσκαλεί από άλλους φορείς ή από ινστιτούτα, ιδρύματα ή και πανεπιστημιακές σχολές, ειδικούς σε διάφορα θέματα για την ενημέρωση του προσωπικού, για σύγχρονες και εφαρμόσιμες μεθόδους σχετικές με τη δραστηριοποίηση του φορέα.

2.3.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ένα ακόμη χρήσιμο εργαλείο για την παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί η αξιολόγηση του προσωπικού. Με την χρήση αξιολογήσεων (π.χ ετήσιες αξιολογήσεις) βοηθούν τα στελέχη να έχουν μια πιο ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με την απόδοση και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων τους. Οι εργαζόμενοι από την πλευρά τους παρακινούνται στο να είναι αποτελεσματικότεροι ενόψει της αξιολόγησης από την οποία συχνά κρίνεται και η τυχόν προαγωγή τους. Βασική προϋπόθεση αυτής της διαδικασίας είναι η αντικειμενικότητα και η σωστή κρίση των υπαλλήλων, χωρίς αυτά η διαδικασία χάνει την αξιοπιστία της και δεν αποφέρει την επιθυμητή παρακίνηση.

2.3.4 ΠΑΡΟΤΡΥΝΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΣΥΜΠΟΝΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

Ο φορέας, για να μπορεί να καθοδηγήσει τους εργαζόμενους προς το συμφέρον του και να επιτυγχάνει άριστα αποτελέσματα σε όλο το εύρος της πολιτικής του, πρέπει να εξασφαλίζει την ομόνοια, τη συμφιλίωση και την πλήρη συνεργασία όλων. Βασική προϋπόθεση για να εξασφαλίσει την απαραίτητη συμπόνια και συνεργασία του προσωπικού, είναι η δημοκρατική, η σωστή, η ανθρώπινη μεταχείριση του

υπαλλήλου από όλους τους ανωτέρους και σε όλη τη κλίμακα της ιεραρχίας και τους χώρους εργασίας. Απαιτείται η συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας αυτής από τη διοίκηση και η υλοποίηση της όπως για παράδειγμα με τη συμμετοχή των εργαζομένων σε συμβούλια κορυφής, προαγωγών πειθαρχικών ποινών και άλλων. Γίνεται κατανοητό από τα παραπάνω ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθανθούν ότι μοιράζονται το ίδιο όραμα και την ίδια αποστολή και ότι είναι ενεργά μέλη στην επίτευξη τους και καθώς και στη λήψη αποφάσεων προς αυτή τη κατεύθυνση.

2.3.5 ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ

Οι εσωτερικές ανταμοιβές είναι δύσκολο να διερευνηθούν γιατί αναφέρονται σε ψυχικές ανάγκες. Πρέπει να επισημάνουμε το γεγονός ότι ικανοποιούνται κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, ανάγκες του ατόμου, ανάγκες για αυτοεκτίμηση και για αυτό εκπλήρωση. Οι εσωτερικές ανταμοιβές που επιζητεί ένα άτομο είναι :

1. Η επαφή και η συναναστροφή με άλλα άτομα, τα οποία βοηθά και επιδέχεται τη βοήθεια τους. Η δυνατότητα του αυτή ικανοποιεί τις κοινωνικές του ανάγκες. Είναι πιθανό να σχηματιστούν, άτυπες ομάδες μέσα στους φορείς μέσα από τις οποίες οι εργαζόμενοι ζητούν κατανόηση, επιβεβαίωση, συμπαράσταση. Ορισμένοι όμως δεν πλησιάζουν άτυπες ομάδες, είτε για λόγους καχυποψίας, είτε γιατί θεωρούν τους εαυτούς τους ικανούς να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες μόνοι τους. Συνήθως οι άτυπες ομάδες αποτελούνται από άτομα με κοινά ενδιαφέροντα ή που είναι κοντά ηλικιακά και πολλές φορές μπορούν να αποδειχθούν χρήσιμες όταν υπάρχει ταύτιση των στόχων τους με αυτούς του φορέα.
2. Το γόητρο, το κύρος, η δύναμη και γενικά η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος, ικανοποιούν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση. Ορισμένα άτομα επιζητούν τα υλικά μέσα, για να αποκτήσουν κύρος, ενώ άλλα τις ηθικές ανταμοιβές που εξασφαλίζουν τον σεβασμό και την παραδοχή των άλλων. Τα άτομα με έντονη ανάγκη για γόητρο-κύρος ικανοποιούνται μόνο όταν έχουν τη δυνατότητα της εξέλιξης. Αυτά έλκονται από τα υψηλά εισοδήματα, τους εντυπωσιακούς τίτλους και την γρήγορη ανέλιξη.
3. Το επίτευγμα, δηλαδή η δυνατότητα να εκτελεί το άτομο κατά τον καλύτερο τρόπο την εργασία του, να επιλύει επιτυχώς τα τυχόν προβλήματα, να κατακτά την προσωπική επιτυχία και εξέλιξη. Η ανταμοιβή αυτή ικανοποιεί το ανώτερο επίπεδο των ανθρώπινων αναγκών, τις ανάγκες για αυτό εκπλήρωση. Σύμφωνα με τον McClelland, τα άτομα που επιδιώκουν αυτές τις ανταμοιβές εργάζονται αποδοτικότερα κάτω από:
 - α) Συνθήκες μέτριου κινδύνου, καθώς με υψηλό κίνδυνο τα αποτελέσματα της προσπάθειας τους είναι αναμφίβολα.
 - β) Συνθήκες επαναπληροφόρησης, καθώς και θέλουν να γνωρίζουν το αποτέλεσμα της προσπάθειας τους.
 - γ) Συνθήκες πλήρους καθορισμού ευθύνης του καθενός για να μην επαινεί άλλος αντί αυτών.
 - δ) Συνθήκες ανταγωνισμού ώστε να έχουν τη δυνατότητα ανάπτυξης των ικανοτήτων τους.

ε) Συνθήκες όπου απαιτείται υψηλού επιπέδου απόδοση ώστε να γίνεται ολοκληρωτική χρήση των ικανοτήτων τους.

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί επίτευγμα εκτιμάται ιδιαίτερα από τα άτομα που έχουν σταθεροποιήσει τη θέση τους μέσα στον φορέα, από τα άτομα που έχουν ευρύτερη μόρφωση και που κατέχουν διευθυντική θέση στην ιεραρχία.

2.3.6 ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ

Ως εξωτερικές ανταμοιβές θεωρούμε τις οικονομικές ανταμοιβές, τις συνθήκες εργασίας, την εξασφάλιση απασχόλησης.

Οι οικονομικές ανταμοιβές διακρίνονται σε άμεσες και έμμεσες. Άμεσες είναι οι μισθοί και τα ημερομίσθια, τα προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη, τα διάφορα απόκτησης μετοχών, η υγειονομική ασφάλιση, η χρονική διάρκεια εργασίας, η χρονική διάρκεια της κανονικής άδειας, οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και μετεκπαίδευση.

Το “χρήμα” είναι άκρως υποκινητικός παράγοντας και αυξάνει την επίδοση του εργαζόμενου. Είναι, όμως, δύσκολο να διερευνηθεί αν αποτελεί το μοναδικό παράγοντα παρακίνησης ή είναι δευτερεύουσας σημασίας, γιατί η εφαρμογή των διάφορων κινήτρων προϋποθέτει συνήθως ορισμένες μεταβολές όπως αλλαγή στην μέθοδο εργασίας, στην πολιτική του φορέα, στη σύνθεση των ομάδων εργασίας και τα λοιπά.

Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες οικονομικών κινήτρων:

- α) Συστήματα αμοιβής για μεμονωμένους εργαζομένους, όπως η χρονική αμοιβή, η αμοιβή κατά τεμάχιο και η αμοιβή κατά απόδοση.
- β) Συστήματα αμοιβής για ομάδες εργαζομένων, όπως συστήματα αμοιβής κατά απόδοση, ή συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη.

Η αποτελεσματικότητα των οικονομικών ανταμοιβών, ως κίνητρα διαφέρει από άτομο σε άτομο, ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο της θέσης, των αποδοχών και της μόρφωσης.

2.3.7 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ-ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ

Ένα σημαντικό πρόβλημα το οποίο απασχολεί την διοίκηση των φορέων και αφορά άμεσα την παρακίνηση των υπαλλήλων, αποτελούν οι αμοιβές τους. Ωστόσο, για να προσελκύσουν και να κρατήσουν στην υπηρεσία τους ικανότερους υπαλλήλους, πρέπει να πληρώνουν επαρκείς μισθούς και ακόμη σε μερικούς μεγαλύτερους σε σχέση με άλλους μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

Οι υπάλληλοι θεωρούν τις αμοιβές σαν μέσο για την αντιμετώπιση των αναγκών τους, για την αποταμίευση ενός μέρους των αμοιβών τους, για την αντιμετώπιση της αύξησης του κόστους ζωής.

Σε περιπτώσεις έλλειψης εργατικών χεριών, οι εργοδότες συνήθως αυξάνουν τις αμοιβές, με άμεσο αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους, χωρίς πάντοτε να έχουν και

αύξηση παραγωγικότητας. Η ύπαρξη αύξησης παραγωγικότητας θα εξισορροπούσε το κόστος και θα οφείλεται σε παράγοντες όπως ο τεχνολογικός εξοπλισμός, η καλύτερη διοίκηση, οι ικανότεροι υπάλληλοι. Αντίθετα, όταν ένας οργανισμός πληρώνει χαμηλότερες αμοιβές στο προσωπικό, δε σημαίνει ότι θα έχει και μικρότερο εργατικό κόστος.

Ο όρος πολιτική μισθών και ημερομισθίων αναφέρεται στην κατάστρωση και εφαρμογή σωστής πολιτικής και μεθόδων για την αμοιβή των υπαλλήλων και περιλαμβάνει θέματα όπως, η αξιολόγηση του έργου, η ανάπτυξη και η διατήρηση μιας δομής αμοιβών, οι συμπληρωματικές πληρωμές, η συμμετοχή στα κέρδη, ο έλεγχος του κόστους αμοιβών κ.α.

Ο όρος ημερομίσθιο συνήθως αναφέρεται στους εργάτες, που εργάζονται με την ώρα και πληρώνονται κάθε βδομάδα, ενώ ο όρος μισθός αναφέρεται στους υπαλλήλους και τα διοικητικά και επιστημονικά στελέχη, που αμείβονται ανεξάρτητα από τις ώρες εργασίας και αποτελεί μια διάκριση κύρους.

Απαραίτητο είναι να υπάρχει ίση αμοιβή για ίση εργασία καθώς κατά αυτόν τον τρόπο ικανοποιείται το αίσθημα δικαιοσύνης του υπαλλήλου και του δίδονται κίνητρα παρακίνησης, επίσης θα πρέπει να γίνεται ακρόαση και τακτοποίηση των παραπόνων σχετικά με τις αμοιβές για τον ίδιο λόγο. Οι υπάλληλοι πρέπει να πληροφορούνται για τις μεθόδους καθορισμού των αμοιβών. Ένα σημαντικό θέμα των μισθών και ημερομισθίων είναι ποιος ασχολείται με την οργάνωση και την πολιτική τους.

2.3.8 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την παρακίνηση των εργαζομένων είναι ο βαθμός και ο τρόπος συμμετοχής τους στις διαδικασίες του φορέα. Είναι γεγονός ότι ο όρος συμμετοχή είναι αρκετά ευρύς, εντούτοις σύμφωνα με τον Robinson θα μπορούσαμε να τον περιγράψουμε ως το θεσμό εκείνο, όπου μέτοχοι και εργαζόμενοι μοιράζονται την ευθύνη της διοίκησης ή και την ιδιοκτησία μιας επιχείρησης. Βασικοί στόχοι της εφαρμογής μιας τέτοιας πολιτικής είναι:

- Να βελτιωθεί η ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο και ικανοποίηση και παρακίνηση που απολαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του.
- Να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα της οργάνωσης.

Μεταξύ των διευθυντικών στελεχών, άλλοι θεωρούν τη συμμετοχή όχι μόνο επιθυμητή αλλά και αναγκαία, ενώ αυτοί που την έχουν εφαρμόσει στην πράξη αποτελούν ένθερμους υποστηρικτές της. Άλλοι την θεωρούν αναπόφευκτη αλλά δεν έχουν ακόμα πειστεί για την αποτελεσματικότητά της, ενώ ορισμένοι (ιδιαίτερα στα κατώτερα διευθυντικά επίπεδα) την θεωρούν απειλή για την εξουσία που κατέχουν αλλά και για τη διοικητική τους ικανότητα. Οπωσδήποτε όμως, θα μπορούσε να υποστηριχθεί, ότι παρά τις οποιεσδήποτε επιφυλάξεις, η πλευρά των διευθυντικών στελεχών έχει πειστεί να δοκιμάσει τουλάχιστον την εισαγωγή συμμετοχικών συστημάτων, εφόσον είναι πρόθυμη γι' αυτό και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι.

Η πλευρά των εργαζομένων επίσης φαίνεται διχασμένη. Αν και γενικά δε φαίνεται να αναπτύσσεται ένα μαζικό κύμα για απαίτηση συμμετοχής, εντούτοις οι εργαζόμενοι θα ήταν πρόθυμοι να υιοθετήσουν την εφαρμογή τους. Το ενδιαφέρον τους στρέφεται κυρίως προς τη συμμετοχή στο σχεδιασμό και έλεγχο της καθημερινής εργασίας τους και λιγότερο προς άλλες υψηλότερου επιπέδου μορφές συμμετοχής. Οι εργαζόμενοι που έχουν την εμπειρία εφαρμογής της συμμετοχής, φαίνεται να εκτιμούν ιδιαίτερα την αξία και τα πλεονεκτήματα της.

2.3.9 ΕΡΓΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ

Σε πολλές επιχειρήσεις κατά τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρήθηκαν φαινόμενα απολύσεων προσωπικού, περικοπών προνομίων, καθώς και άλλων σχετικών μέτρων τα οποία συμβάλουν στη μείωση του κόστους μιας επιχείρησης και κατ'επέκταση την αύξηση των καθαρών κερδών. Παρόλα αυτά, σταδιακά στις μέρες μας παρατηρείται μια στροφή προς το ανθρώπινο κεφάλαιο. Ο άνθρωπος αποτελεί ένα από τα ζωτικά περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και η εκμετάλλευση αυτού μπορεί να επιφέρει την επιθυμητή κερδοφορία για την επιχείρηση.

Κατά τη διάρκεια των ετών έχουν γίνει πολλές μελέτες σχετικές με τους παράγοντες οι οποίοι επιδρούν και επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Ο κυριότερος παράγοντας είναι η ικανοποίηση από την εργασία. Γύρω από τη σχέση ικανοποίησης και απόδοσης υπάρχει εκτενής βιβλιογραφία και μελέτες που άλλοτε καταδεικνύεται μια θετική σχέση και άλλοτε όχι. Οι πρώτες μελέτες της σχέσης ικανοποίησης έλαβαν χώρα σχεδόν ταυτόχρονα με την εμφάνιση του όρου ικανοποίηση από την εργασία με αποτέλεσμα οι μελετητές να προσπαθούν να υποδείξουν τους παράγοντες και τις απαιτούμενες πρακτικές για τη βελτίωση των χαρακτηριστικών της εργασίας. Παρόλα αυτά, η σύνδεση των δύο μεταβλητών υπήρξε αρκετά δύσκολη, παρά το γεγονός ότι στις εμπειρικές μελέτες η σχέση ήταν εμφανής. Άλλες μελέτες, κυρίως κατά τη δεκαετία του '80, ανέτρεψαν τη θετική αυτή σχέση προσδιορίζοντας άλλους παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην απόδοση, όπως για παράδειγμα η στρατηγική της επιχείρησης, η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων κ.α.

Συμπερασματικά μπορούμε να ισχυριστούμε ότι όποια κριτική κι αν έχει εμφανιστεί κατά καιρούς η συντριπτική πλειοψηφία καταδεικνύει μια θετική σχέση των δύο παραπάνω μεταβλητών.

2.4 Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Η παγκόσμια οικονομική κρίση που λαμβάνει τα τελευταία χρόνια χώρα και στη χώρα μας καλύπτει ένα μεγάλο φάσμα οικονομικών, πολιτισμικών και κοινωνικών επιπτώσεων. Η κρίση αυτή έχει επηρεάσει και τις επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο, τους ανθρώπους και τις δραστηριότητες τους μέσα σε αυτή. Όταν οι εργαζόμενοι ακούν συνεχώς για απολύσεις, περικοπές, πως είναι δυνατόν να έχουν κίνητρα για μεγιστοποίηση του κέρδους και της παραγωγικότητας, πως έχουν το κουράγιο να συνεχίσουν μια ανοδική πορεία και πώς να κρατήσουν την επιχείρηση ως έχει; Το μέλλον φαίνεται σκοτεινό, καθώς η οικονομία έχει γίνει ασθενέστερη από ποτέ σε όλη την ιστορία του έθνους, σε μια εποχή που το παρατσούκλι της είναι "ο ανθρώπινος πόνος". Μια "Μεγάλη Ύφεση" δεν φαίνεται σαν κάτι που θα θέλαμε να

επανεξετάσουμε, και όμως, μας έχουν διαβεβαιώσει ότι η τρέχουσα κατάσταση μας είναι βέβαιο ότι θα πάρει χειρότερες διαστάσεις προτού να πάρει καλύτερες. Ενώ οι εποχές μπορεί να φαίνονται δυσοίωνες, υπάρχει ακόμη δουλειά να γίνει και ευκαιρίες πραγματοποιηθούν. Στη ζωή, πρέπει να πάμε μπροστά, ανεξάρτητα από το αν είμαστε έτοιμοι και πρόθυμοι. Πρώτα απ' όλα, μπορεί να είναι καλύτερο να παραμεριστούν τα τετριμμένα ρητά και να γίνει κατανοητό το βαθύτερο πρόβλημα και να βρεθούν λύσεις για αυτό. Σε αυτό το πλαίσιο, αυξάνοντας τη σοβαρότητα της γλώσσας, και διαμορφώνοντας μια ειλικρινή εικόνα της κάθε επιχείρησής μέσα στην επικείμενη ιστορική κρίση μπορεί να ωφελήσει πραγματικά κίνητρα. Κάνοντας καθημερινές προσπάθειες για να λυθούν μεγαλύτερα, παγκόσμια, ιστορικά θέματα το πολλάκις μονότονο εργασιακό περιβάλλον εμπλουτίζεται με μια βάσιμη αίσθηση της σημασίας και του μεγέθους.

Αρχικά οι εργαζόμενοι πρέπει να πιστεύουν ότι οι προσπάθειές τους είναι χρήσιμες, και στη συνέχεια θα πρέπει να κατανοήσουν πώς μπορούν να βοηθήσουν. Δίνοντας τους προσδοκίες και του στόχους στο προσωπικό, τους βοηθά να νιώσουν ικανοί και υπόλογοι για την επιχείρηση. Το να δίνεται στους εργαζομένους ένα σχέδιο δράσης και στόχοι για να αγωνιστούν αλλά και για να βοηθήσουν στο να διοχετευόσουν την ενέργεια τους και την ικανότητα τους προς την εκπλήρωση των καθηκόντων θα πάει μπροστά όχι μόνο αυτούς αλλά και την επιχείρηση. Το ταξίδι πρέπει να ξεκινήσει με ένα καθορισμένο προορισμό, και στη συνέχεια να κληθούν τα ταλέντα και ο ενθουσιασμός του προσωπικού για να βοηθήσει τον οργανισμό εκ των προτέρων και να τον φτάσει ψηλά.

Οι άνθρωποι θέλουν να επιτύχουν, θέλουν να είναι ένα μέρος της επιτυχίας, και θέλουν ένα μερίδιο στις εξελίξεις με τις οποίες συνδέονται. Η εμπύχωση των εργαζομένων να σηκώσουν τα μανίκια τους και να βοηθήσουν όπου χρειάζεται θα μπορούσε να αποφέρει απρόσμενα ευχάριστα αποτελέσματα, ενώ αυξάνονται κατά πολύ τα κίνητρα. Οι άνθρωποι με πάθος θα θελήσουν να έχουν μια τέτοια ευκαιρία και αν ξέρουν ότι έχουν τις ικανότητες να επιτύχουν και τους εμπυχώνουν να προσπαθήσουν. Ενθαρρύνοντας τους εργαζομένους να αφοσιωθούν στην επιτυχία του οργανισμού, ανεξάρτητα από τη θέση τους ή γραφειοκρατικές πολιτικές θα ενισχύσει τα κίνητρα, αυξάνοντας παράλληλα την επικοινωνία και την υπηρεσιακή συγχρονικότητα.

<http://ezinearticles.com/?Motivating-Employees-Through-Todays-Economic-Crisis---Executive-Strategies&id=2013731>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Είναι σημαντικό να αποφύγουμε την εντύπωση ότι η εργασία είναι μια ψυχολογικά «επικίνδυνη» δραστηριότητα, δεδομένου ότι δεν είναι απαραίτητα αγενώς αγχωτική. Η πραγματική της αξία είναι να ικανοποιεί την υγεία και τη ζωή του εργαζομένου (Prober 1990). Αρκετοί φιλόσοφοι όπως ο Φρόιντ και ο Αντλεϊ υποστήριξαν ότι η εργασία αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της βασικής ανθρώπινης υπεραύξησε αποδεκτή θεωρία του Έριξαν (1950) σημειώθηκε η

σημασία του έργου για την αίσθηση ενός ατόμου αποκαλυπτόμενου. Κινητήριοι θεωρητικοί όπως ο Maslow (1968) έχουν πει ότι το έργο δεν ικανοποιεί μόνο τις βασικές ανάγκες για ασφάλεια, τροφή ή στέγη αλλά παρέχει ένα μέσο με το οποίο το υψηλότερο επίπεδο των αναγκών όπως είναι η ανάγκη για επάρκεια σημαίνει κοινωνική δέσμευση.

Φυσικά λόγω της εργασίας το άτομο αποκτά εργασιακό άγχος εφόσον το πιο σημαντικό πράγμα για αυτόν γίνεται η εργασία ώστε να καλύψει τις ανάγκες του. Το εργασιακό άγχος τα τελευταία χρόνια είναι ένα σημαντικό ζήτημα των ευρωπαϊκών εργαζομένων .

Εργασιακό άγχος= σημαντικό ζήτημα μεταξύ των ευρωπαϊκών εργαζομένων

3.1.1 ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΟΡΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΟ ΣΤΡΕΣ

Το εργασιακό στρες και γενικά το στρες αναφέρεται στη δυσμενή αντίδραση των ανθρώπων μετά από υπερβολική πίεση ή άλλης μορφής απαίτησης στην οποία υποβάλλονται. Δεν είναι ασθένεια αλλά μια κατάσταση στην οποία υποπίπτει ο οργανισμός. Θέτει το άτομο σε εγρήγορση και δεν συνδέεται πάντοτε με αρνητικά αποτελέσματα.

Το μέγεθος του προβλήματος εξαρτάται από τις συγκρούσεις που προκύπτουν μεταξύ της εργασιακής και προσωπικής ζωής του ατόμου.

Στην βιβλιογραφία έχουν διατυπωθεί ποικίλοι ορισμοί τις τελευταίες δεκαετίες για το τι είναι στρες. Παρόλα αυτά δεν έχει επικρατήσει ένας κοινός ορισμός. "Ο λόγος είναι ότι το στρες είναι ένας Όρος «ομπρέλα» περιλαμβάνει δηλαδή πολλά και διαφορετικά πράγματα"(Εκπαιδεύτρια Αφροδίτη Σαλαμούρα)

ΜΕΡΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ:

«Όταν το άτομο αισθάνεται ότι οι προσωπικές του δυνάμεις και ικανότητες δεν επαρκούν για να ανταπεξέλθει στις συγκεκριμένες απαιτήσεις του περιβάλλοντος του αρχίζει να βιώνει έντονο στρες». (Richard Lazarus)

O Sharon(1982) «ορίζει το στρες ως την αντίληψη του ατόμου ότι οι περιβαλλοντικές απαιτήσεις (στρεσογόνοι παράγοντες) υπερβαίνουν τις δυνατότητες και τους πόρους τους, δημιουργώντας έτσι ένα αρνητικό αποτέλεσμα».

Cooper&Marshall 1976 «Το άγχος συμβαίνει όταν ένα άτομο είναι συγκλονισμένο από αρνητικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες η παράγοντες άγχους ή από την άλλη όταν το περιβάλλον αποτυγχάνει να καλύψει τις ανάγκες του ατόμου».

McGrath 1976 «Ορίζει το άγχος έναντι απαιτήσεων περιορισμών και των ευκαιριών, τοποθετείται σε ένα πλαίσιο συμπεριφοράς σε οργανώσεις που αντανάκλουν σε αρνητικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες η παράγοντες πίεσης, πιο πολύ σχετίζεται με τις απαιτήσεις ή τους περιορισμούς παρά με τις ευκαιρίες.

Τέλος ο Hans Selye ένας από τους κύριους ερευνητές του στρες, διατύπωσε από το 1956 κιάλας ότι το στρες δεν είναι απαραίτητα κάτι κακό όλα εξαρτώνται από το πώς θα το πάρεις!

Ανέφερε 2 είδη : Το κακό στρες (distress) και το καλό-δημιουργικό στρες (eustress). Το δημιουργικό στρες συντηρεί μια λειτουργική κατάσταση.

Το άγχος έχει 3 βασικές κατηγορίες:

1. Φυσιολογικές
2. Ψυχολογικές (γνωστικές/συναισθηματικές)
3. Συμπεριφοράς

Το άγχος είναι παρά πολύ από όλους. (1973 Behr&Newman 1978)

3.2 ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΣΤΡΕΣ

- i. Υγείας: πονοκέφαλος, δύσπνοια, καρδιακή προσβολή, αρτηριακή πίεση, κόπωση, στομαχικές διαταραχές.
- ii. Ψυχολογικά: πλήξη, απάθεια, χαμηλό ηθικό, εσωτερική σύγχυση, αδυναμία συγκέντρωσης, γρήγορη εναλλαγή συναισθημάτων, προβλήματα μνήμης, κατάθλιψη.
- iii. Συμπεριφοράς: ανορεξία, χρήση αλκοόλ (ουσιών), νευρικές αντιδράσεις, ενδοοικογενειακή βία, βίαιη συμπεριφορά.

3.2.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΣΤΡΕΣ

Cooper&Marshall (1976): «Το επαγγελματικό στρες εννοείται από αρνητικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες ή στρεσογόνους παράγοντες.

Το άγχος συμβαίνει όταν ένα άτομο είναι συγκλονισμένο από αρνητικούς παράγοντες ή παράγοντες άγχους ή όταν το περιβάλλον αποτυγχάνει να καλύψει τις ανάγκες του ατόμου.

Διάφοροι παράγοντες είναι:

Οι πηγές της πίεσης στην εργασία έχουν διαφορετική αντίδραση από διαφορετικούς ανθρώπους. Μερικοί είναι σε καλύτερη θέση να αντιμετωπίσουν αυτούς και άλλους διάφορους στρεσογόνους παράγοντες από άλλους οι όποιοι έχουν πιο «characterlogically» προδιάθεση για άγχος. Δεν είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν μια κατάσταση στρες. (Cooper&Marshall)

Υπάρχουν παρά πολλοί παράγοντες οι όποιοι επηρεάζουν τον εργαζόμενο και είναι οι εξής:

- Φόρτος εργασίας-πίεση: Η πίεση στο χώρο εργασίας είναι αναπόφευκτη λόγω των απαιτήσεων του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η πίεση είναι αποδεκτή, ανάλογα με τους διαθέσιμους πόρους και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου. Όμως όταν αυτή η πίεση

και ο φόρτος εργασίας και οι απαιτήσεις από τους ανώτερους γίνονται υπερβολικές δηλαδή εργασία που δεν ταιριάζει στις ικανότητες και τις γνώσεις του κάθε εργαζομένου, τότε έχουμε το πιο αγχωτικό είδος εργασίας.

- Περιβάλλον εργασίας: Η έλλειψη υποστήριξης από των εργοδότη. Όταν ο ίδιος ο προϊστάμενος δεν εμπιστεύεται και δεν στηρίζει τον υπάλληλο του. Με αποτέλεσμα ο ίδιος ο εργαζόμενος να αισθάνεται αβεβαιότητα για τις ικανότητες του, την προσωπικότητα του και για το αν αξίζει να δουλεύει σε αυτή τη θέση που βρίσκεται. Έτσι μειώνεται η παραγωγικότητα του και η απόδοση του εξαιτίας του άγχους που αποκτά από την στάση των ανώτερων του.
- Εργασιακές σχέσεις: Οι αρνητικές διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις με συναδέλφους και οι αρνητικές αντιδράσεις για τις αποφάσεις διαχείρισης έχουν ως αποτέλεσμα το στρες. (Cotton&Fishon,1995)Μέσα από τη συμπεριφορά τους δηλαδή τις κακές σχέσεις, την έλλειψη υποστήριξης, τα μη επαρκή κανάλια επικοινωνίας και ο ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων δημιουργούν ένα κακό κλίμα εργασίας το οποίο συνεπάγεται με ένα αγχωτικό είδος εργασίας.
- Περιβαλλοντικές συνθήκες: Δυσάρεστη ή επικίνδυνη σωματική συνθήκη, όπως ο συνωστισμός, ο θόρυβος, η ρύπανση του αέρα και γενικά του χώρου στον οποίο εργάζεται το άτομο ή τα εργονομικά προβλήματα δυσκολεύουν το άτομο να λειτουργήσει σωστά και αποτελεσματικά κάνοντας το έτσι να έχει παραπάνω άγχος για την διεκπεραίωση της εργασίας του.
- Μονιμότητα: Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια οι δουλειές έχουν μειωθεί. Κάποιοι εργαζόμενοι δουλεύουν με συμβάσεις οι οποίες έχουν όρους αμοιβής και όρους για το ποσό καιρό θα εργάζονται σε μια επιχείρηση. Είναι λογικό να υπάρχει το άγχος αν ο κάθε εργαζόμενος θα έχει την δουλειά του το επόμενο έτος . Η προσωρινή απασχόληση έχει αυξηθεί κατά 40% από τις αρχές του 1980 και προβλέπεται ότι μέχρι το 2020 το ένα τέταρτο του εργατικού δυναμικού θα μπορεί να εργάζεται σε μη παραδοσιακές ρυθμίσεις για την απασχόληση. (Jualh&D'Arnico 1997)
- Περιεχόμενο εργασίας: Ασήμαντα, ασαφή και δυσάρεστα καθήκοντα κάνουν τον εργαζόμενο δυσάρεστο και να μην θέλει να ασχοληθεί με την εργασία του. Η έλλειψη προοπτικών εξέλιξης. Ύπαρξη λιγότερων ή περισσότερων ικανοτήτων από τους προαπαιτούμενος για μια θέση. Το χαμηλό κύρος, ο χαμηλός μισθός και η ανεπαρκής εκπαίδευση.
- Εκπαίδευση εργαζομένου: « Βασικός παράγοντας που θα βοηθήσει αρκετά ένα άτομο να αναδειχθεί και να φτάσει ψηλά, ή ένας βασικός στρεσογόνος παράγοντας ο όποιος θα υποβαθμίσει έναν εργαζόμενο και θα τον καταστρέψει”. Με τον όρο εκπαίδευση εννοούμε μια οργανωμένη διαδικασία μάθησης που θα αποβλέπει στην απόκτηση και τροποποίηση των γνώσεων και των στάσεων της συμπεριφοράς των εργαζομένων, με στόχο την επίτευξη αποτελεσματικής απόδοσης στο αντικείμενο εργασία ή σε κάποιες δραστηριότητες» (Παπαλεξάνδρη&Μπουραντάς,2003). Σκοπός της , στην εργασιακή κατάσταση, είναι να αναπτύξει τις ικανότητες του ατόμου και να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης. Όταν ένας άνθρωπος ασχολείται με τη δια βίου μάθηση, είναι συνεχώς

ενημερωμένος και παρακολουθεί όλες τις εξελίξεις οικονομικές, πολιτικές, πολιτιστικές αυτό τον βοηθά να είναι σημαντικό μέλος στην επιχείρηση γιατί με τις ικανότητες που θα έχει αποκτήσει αλλά και με τις γνώσεις του θα καταφέρει να είναι πιο παραγωγικός αποδοτικός και αποτελεσματικός στη δουλειά του.

- Πίεση χρόνου: Το ζήτημα του μη ρεαλιστικού χρονικού περιορισμού και οι προθεσμίες είναι εξίσου σημαντικό με το ζήτημα της υπερφόρτωσης της εργασίας και μπορεί να προκαλέσει μεγάλο άγχος στον εργαζόμενο π.χ. ανεπαρκής χρόνος για το σχεδιασμό μια εργασίας, αδυναμία ολοκλήρωσης της απαιτούμενης εργασίας στην ώρα της. Συμφώνα με μια πρόσφατη επανεξέταση υπερωριών στην μεταποιητική βιομηχανία στις Η.Π.Α. οι μεσαίες εβδομαδιαίες υπερωρίες αυξήθηκαν από 1,6 ώρες σε 4,9 για μια περίοδο 7 ετών αξιοσημείωτο της έρευνας αυτής είναι ότι το ποσοστό απασχόλησης στο πλαίσιο της μεταποιητικής βιομηχανίας μειώθηκε κατά το 1997. Το σύνολο των υπερωριών παρέμεινε σταθερό κατά το ίδιο έτος. Αυτό δείχνει ότι λιγότεροι εργαζόμενοι διατήρησαν τα επίπεδα παραγωγικότητας δουλεύοντας παραπάνω και ενδεχομένως αντιμετώπιζαν σημαντική πίεση χρόνου. (Hetrick, 2000).
- Πίεση Απόδοσης: Συνέπεια της ταχέως μεταβαλλόμενης παγκόσμιας σκηνής είναι οι επιχειρήσεις να έχουν αυξανόμενους ρυθμούς, να υποχρεούνται να τους διατηρήσουν για να εξασφαλίσουν τη μέγιστη παραγωγικότητα και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας. Έκτος από την ανάγκη να διατηρηθεί η υψηλή οργανωτική απόδοση, υπάρχει η απαίτηση οι εργαζόμενοι να εκτελούν πολλαπλές εργασίες στο χώρο εργασίας για να ενημερώνονται για τις μεταβαλλόμενες τεχνολογίες (Oscio 1995, Quick 1997). Αυτές οι οργανωτικές αλλαγές έχουν βρεθεί να είναι δυνητικά επιζήμιες για την υγεία των εργαζομένων. Πρόσφατη ερευνά έχει δείξει ότι η πίεση των επιδόσεων σε επαγγελματίες είναι μια από τις πιο αγχωτικές πτυχές του έργου τους. Μια πρόσφατη έρευνα των διευθυντών στο Ηνωμένο Βασίλειο έδειξε ότι η πλειοψηφία ήταν δυσαρεστημένη με την τρέχουσα κουλτούρα στο χώρο της εργασίας, όπου είχαν κληθεί να εργαστούν με ελαστικό ωράριο αλλά με την αντιμετώπιση μεγάλου φόρτου εργασίας, ενώ ταυτόχρονα πληρούσαν στόχους παραγωγής και προθεσμιών. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης έδειξαν ότι ένα φάσμα συμπτωμάτων άγχους όπως η υπερβολική κόπωση, πονοκέφαλοι και απώλεια ψυχραιμίας ήταν συνδεδεμένα με το εργασιακό άγχος.
- Ασαφείς ρόλοι: Τα υψηλά επίπεδα του επαγγελματικού άγχους είναι πιθανό να είναι εμφανή σε οργανισμούς όπου υπάρχουν αυξημένα επίπεδα του ρόλου ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων (Anderson, 1991 & Cooper). Ασάφεια υπάρχει όταν ένα άτομο δεν διαθέτει πληροφορίες σχετικά με τις απαιτήσεις του ρόλου του, πως πρέπει να πληρούνται οι απαιτήσεις του ρόλου του και να οι αξιολογικές διαδικασίες που είναι διαθέσιμες για να εξασφαλίσουν ότι ο ρόλος είναι να πραγματοποιηθεί με επιτυχία το κάθε τι. (Beehr, Woloh). Η

ασάφεια έχει ως αποτέλεσμα την μείωση της εμπιστοσύνης, αίσθηση απόγνωσης, άγχος και κατάθλιψη. (Jackson, Shuler, 1985)

- Σύγκρουση στην Εργασία: Σημαντική πηγή άγχους. Πολλοί ισχυρισμοί στρες μπορούν να συνδεθούν με την κακοδιαχείριση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, αρνητικές διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις με τους συναδέλφους και αρνητικές επιδράσεις για τις αποφάσεις της διαχείρισης (Cotton & Fisher, 1995). Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι δεν είναι όλες οι συγκρούσεις επιζήμιες στο χώρο εργασίας. Έρευνες έδειξαν και θετική σχέση μεταξύ συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Όμως οι συγκρούσεις με τους επόπτες είναι από τους πιο στρεσογόνους παράγοντες.
- Οργανωτικό κλίμα Όπως έχει ήδη αναφερθεί η φύση της εργασίας έχει αλλάξει σημαντικά με την πάροδο του χρόνου την τελευταία δεκαετία, με σημαντικές συνέπειες για την εμπειρία του εργασιακού άγχους. Δυο από τις σημαντικότερες δυνάμεις τα τελευταία χρόνια ήταν η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η ταχεία ανάπτυξη της τεχνολογίας των πληροφοριών. Αυτές οι δυνάμεις έχουν δημιουργήσει ένα οργανωτικό κλίμα που χαρακτηρίζεται από αυξημένες πιέσεις και απαιτήσεις για την παραγωγικότητα. Οι εργαζόμενοι συχνά θεωρούν ότι έχουν πολλαπλούς ρόλους στους οργανισμούς, οδηγώντας σε σύγχυση ρόλου. (Cooper 1991).
- Παγκοσμιοποίηση της Οικονομίας: Η επιρροή της παγκοσμιοποίησης είναι μεγάλη και έχει φέρει αρκετές αλλαγές στο σύγχρονο περιβάλλον των οργανισμών. Αναφέρεται σε μεγάλο όγκο των επιχειρηματικών συναλλαγών που κινούνται σ' όλο τον κόσμο και έχουν ολοένα και πιο επιταχυνόμενο ρυθμό (Graddick, 1992) Αυτό το φαινόμενο έχει προωθήσει τον ανταγωνισμό, ο οποίος, έχει δημιουργήσει αλλαγές στην τεχνολογία, την αύξηση της παραγωγικότητας, την μεγαλύτερη οργανωτική και την ευελιξία των εργαζομένων. Έτσι ο εργαζόμενος βιώνει αυξημένη ένταση και άγχος στην εργασία γιατί πρέπει να είναι αποδοτικός και παραγωγικός και να έχει ταχύτητα στην σκέψη και στην ροή της δουλειάς που διαπράττει.
- Τεχνολογία: Η ανάπτυξη των ταχέων μεταβαλλόμενων τεχνολογικών αλλαγών έχει επηρεάσει το περιβάλλον εργασίας. Αυτές οι πρόοδοι της τεχνολογίας έχουν ως αποτέλεσμα τη συρρίκνωση πολλών οργανώσεων όπως εργασίες που γίνονται χειρωνακτικά έχουν αυτοματοποιηθεί. Αυτό κάνει το άτομο αβέβαιο για το μέλλον τη εργασίας του. Ο Rusch (1991) επινόησε το όρο « technostress » και αναφέρθηκε στις απογοητεύσεις του άγχους, στη ανθρωποποίηση και την κατάθλιψη που είναι όλο και πιο εμφανής σε « hightech » εργασιακά περιβάλλοντα. Το « technostress » είναι μια αυξανόμενη ανησυχία.
- Οικονομική Κρίση: Τα τελευταία χρόνια και ιδιαίτερα στην χώρα μας που αναγνωρίστηκε η κρίση, οι εργαζόμενοι έχουν αυξήσει αρκετά τα επίπεδα του εργασιακού στρες. Αυτό οφείλεται στην ανασφάλεια και το αίσθημα απειλής που νιώθει ο εργαζόμενος και για αυτό το λόγο έχει μειωθεί η απόδοσή του. Για τους περισσότερους η εργασία ήταν πρώτη προτεραιότητα και για πολλούς ο δείκτης ανάπτυξης και εξέλιξης τους. Έτσι όταν απειλείται η εργασία του ατόμου λόγω της οικονομικής κρίσης η μισθός του είναι επόμενο να νιώθει ότι απειλείται ολόκληρη η ταυτότητα του, η

προσωπικότητα του και η ανάπτυξη του. Αυτό τον στρεσάρει ακόμα πιο πολύ.

- Πελάτες: Μετά από την ερευνά Paoli (1997) βλέπουμε ότι μεγάλη σχέση έχουν και οι πελάτες οι όποιοι αναφέρονται και είναι αυτοί που αποφασίζουν για τον τόπο εργασίας του εργαζομένου, δηλαδή θέλουν να έρχονται σε επαφή μαζί τους και όχι με μηχανές. Έτσι αυξάνουν τις εργασιακές υπηρεσίες των ανθρώπων. {Από 59% το 1991 σε 63% το 1996}

3.2.2 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Υπάρχουν προσωπικές μεταβλητές που είναι πιθανόν να συμβάλλουν στην εμπειρία του στρες.

- Cotton 1995: Διαταραχή προσωπικότητας, διαπροσωπικές συγκρούσεις με συναδέλφους και επόπτες.
- Σύγκρουση της οικογένεια με την εργασία: Οικογενειακή και επαγγελματική ζωή είναι δυο αλληλένδετες και αλληλεξαρτούμενες έννοιες που επηρεάζουν την ποιότητα ζωής η μια της άλλης. Η οικογένεια αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της οικονομικής διαδικασίας και κατά την πρόσληψη ενός εργαζομένου, ο εργοδότης δέχεται αυτόματα τις υποχρεώσεις της οικογενειακής ζωής που έχει ο εργαζόμενος. Το φαινόμενο αυτό λέγεται "spillover".

Οι απαιτήσεις που συνδέονται με την οικογένεια και τα οικονομικά μπορεί να είναι σημαντική πηγή 'extra οργανωτικό στρες' που μπορεί να περιπλέξει τα πράγματα στο χώρο εργασίας.

3.2.3 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ-ΕΡΕΥΝΕΣ(για το εργασιακό στρες και τους παράγοντες που το αυξάνουν)

Στατιστικά στοιχεία:

35%-40% των υπάλληλων στην Ευρώπη δηλώνει ότι υποφέρει από εργασιακό άγχος, με τους Έλληνες να κατέχουν την πρωτιά δηλώνοντας άγχος στην εργασία σε επίπεδο πάνω από 60%. Το άγχος πλήττει 1 στους 3 εργαζόμενους.

ΕΡΕΥΝΑ:

Μέσα από ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα 15.800 εργαζομένων από 15 κράτη μέλη της Ε.Ε. αποκαλύφθηκε ότι το 28% του ευρωπαϊκού δυναμικού αναφέρθηκε σε «εργασία-καταγγελία στρες», 20% συνολική κόπωση, ως ένα πρόβλημα υγείας το οποίο σχετιζόταν με την εργασία. Επίσης έγινε σύγκριση αυτής της μελέτης με μια άλλη που είχε γίνει το 1992. Σε αυτή τη μελέτη υπήρχε εργασιακό άγχος ιδιαίτερα λόγω του χρονικού περιορισμού στις εργασίες και οι εργαζόμενοι προσπαθούσαν να ικανοποιήσουν έργο υψηλής ταχύτητας (35% 1991, 43% 1996) που λειτουργεί με αυστηρές προθεσμίες. Όμως υπήρχε μια μικρή εξαίρεση στην Γερμανία και την Ελλάδα.

Η υψηλότερη πίεση εργασιακής υψηλής ταχύτητας βρίσκεται στην Ολλανδία.

NIOSH: U.S. department of health and human services.

1. Έρευνα πρόληψης της 'ασθένειας' σχετικά με την εργασία και τη ζημία: Τι λένε οι εργαζόμενοι για το στρες στην εργασία.
2. Έρευνα στη βορειοδυτική εθνική ζώνη. Το ποσοστό που λέει ότι η δουλειά είναι 'πολύ ή εξαιρετικά αγχωτική' από ποσοστό που ξεκινά από 25% και καταλήγει στο 50% βρίσκεται στο 40%.
3. Έρευνα από τις οικογένειες και το Ινστιτούτο Εργασίας. Ποσοστό εργαζομένων αναφέρει ότι 'συχνά' ή πολύ συχνά 'καίγεται' ή στρεσάρεται από την εργασία. Αυτό το ποσοστό βρίσκεται στο 26% σε δείγμα από 25% έως και 50%.
4. Έρευνα από το Πανεπιστήμιο του Yale. Ποσοστό εργαζομένων αναφέρει ότι αισθάνεται πολύ λίγο ή εξαιρετικά στρεσαρισμένος στη δουλειά. Από το ποσοστό που ξεκινά από 25% μέχρι 50% βρίσκεται στο 29%.
5. Μελέτες αναφέρουν : Το ¼ των εργαζομένων λέει ότι η εργασία έχει γίνει ο στρεσογόνος παράγοντας στη ζωή του. NorthwesternNationalLife. Τα ¾ πιστεύουν ότι ο εργαζόμενος έχει περισσότερο άγχος στη δουλειά από ότι πριν μια γενιά. –PrincetonSurveyResearchAssociates.
6. Τα προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία σχετίζονται έντονα και με την υγεία τους , πάρα με τα οικογενειακά και οικονομικά προβλήματα. – St.PaulandMarineInsuranceCo.
7. NIOSH: Προσέγγιση για το εργασιακό άγχος. Με βάση την εμπειρία και την έρευνα, το NIOSH ευνοεί την άποψη ότι οι συνθήκες εργασίας διαδραματίζουν πρωταρχικό ρόλο στην πρόκληση του εργασιακού άγχους. Ωστόσο , ο ρόλος του ατομικού παράγοντα δεν αγνοείται. Η έκθεση σε στρεσογόνες συνθήκες εργασίας μπορούν να έχουν άμεση επίδραση στη ασφάλεια των εργαζομένων και της υγείας.
8. Αρκετές μελέτες έχουν συνδέσει το στρες στον εργασιακό τομέα με παράγοντες όπως η αυξημένη απουσία, η κακή απόδοση στην εργασία(Kohler,Kane 1992) και προβλήματα υγείας (Cooper 1986 , Farrington,1995)
9. «Το εργασιακό άγχος επηρεάζει το άτομο, τον εργοδότη και ακόμη και την κοινωνία γενικότερα».

3.3 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΡΕΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Φυσικά το εργασιακό άγχος έχει επιπτώσεις στο ίδιο το άτομο , τον εργοδότη , το ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον στη γενική οργάνωση-επιχείρηση που δουλεύει το άτομο και ακόμα και στην κοινωνία.

Το στρες επηρεάζει σημαντικά την υγεία του ίδιου του ατόμου, της επιχείρησης στην οποία ανήκει. Για παράδειγμα χαμηλές επιδόσεις άρα μικρή αποδοτικότητα, απώλεια δημιουργικότητας, απώλεια της ευθύνης, έλλειψη ενδιαφέροντος για τον οργανισμό, μειωμένο ηθικό ακόμα και κακή ποιότητα προϊόντων.

Όλα αυτά επηρεάζουν αρνητικά την εικόνα της επιχείρησης αφού η παράγωγη και η απόδοση των υπηρεσιών μειώνεται με αποτέλεσμα αυξήσεις καταγγελιών από τους πελάτες. Επίσης οι αυξημένες απουσίες των εργαζομένων, η αντικατάστασή τους και τα μεγάλα ποσοστά ατυχημάτων επηρεάζουν αρνητικά το κόστος και τη φήμη της επιχείρησης.

Εξαιτίας του εργασιακού στρες τα άτομα εμφανίζουν συμπτώματα θυμού, διαμαρτυρίας, απόγνωσης και βγαίνουν εκτός έλεγχου με αποτέλεσμα να μην είναι αποδοτικοί και η επιχείρηση να μην έχει την παραγωγικότητα που χρειάζεται για να είναι αποτελεσματική για να φτάσει στο στόχο της.

Υπάρχουν επιπτώσεις στο άτομο:

Προβλήματα στις μεταξύ σχέσεις των εργαζομένων, εκνευρισμός, αναποφασιστικότητα και μειωμένη απόδοση. Οι αγχωμένοι εργαζόμενοι υιοθετούν ανθυγιεινές συνήθειες και αυτό μειώνει την αποδοτικότητα.

Υγεία εταιρειών: Πρόβλημα επιχείρησης = υψηλός ρυθμός αλλαγής του προσωπικού, πολλές απουσίες, μειωμένη εργασιακή απόδοση, μικρή τήρηση των προθεσμιών και παράπονα των πελατών.

3.4 ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ ΚΑΙ Η ΥΓΕΙΑ

Το άγχος πυροδοτεί ένα συναγερμό στον εγκέφαλο, ο οποίος με την προετοιμασία του σώματος για την αμυντική δράση. Το νευρικό σύστημα έχει ξυπνήσει και οι ορμόνες έχουν κυκλοφορήσει για να ακονίσουν τις αισθήσεις, την επιτάχυνση του σφυγμού, να εμβαθύνει την αναπνοή και οι μύες να είναι τεταμένοι. Τα σπάνια επεισόδια άγχους ενέχουν μικρό κίνδυνο.

Σε επίπεδο επιχείρησης: Η επιδείνωση του εργασιακού άγχους, έχει καταφέρει να καταστρέψει το κλίμα και τη ηθική που σχετίζεται συχνά με τις εργασιακές σχέσεις των ημερών αδείας για λογούς ασθένειας.

Επίσης έχει ως αντίκτυπο στην ποιότητα των προϊόντων-υπηρεσιών καθώς και στην εικόνα της εταιρείας. Μια εταιρεία αν θεωρείται «κακός εργοδότης» η πρόσληψη νέων και ικανών υπάλληλων μπορεί να μην είναι εφικτή. Έτσι θα υποστεί συνέπειες όπως η καλή της λειτουργία και η παραγωγικότητα της να μειωθούν, να χαλάσει η φήμη της και να μειωθούν τα κέρδη της.

Σημαντικό ζήτημα είναι και οι αποζημιώσεις που πρέπει να αποδοθούν στους εργαζόμενους εξαιτίας των υψηλών ποσοστών στρες όπου απέκτησαν εξαιτίας της εργασίας και χρειάζονται απομάκρυνση από την εταιρεία. Για παράδειγμα στις Η.Π.Α. ο αριθμός αξιώσεων στρες έχει τριπλασιαστεί με πέρυσι με 15% του συνόλου των απαιτήσεων των εργαζομένων οι αποζημιώσεις είναι για το άγχος. Το κόστος αυτό στους οργανισμούς αυτού του επιπέδου του επαγγελματικού άγχους βρίσκεται μεταξύ 200-300 δισεκατομμυρίων δολαρίων ανά έτος ως αποτέλεσμα την υψηλή κινητικότητα του προσωπικού της υγείας και των εργαζομένων. «Αξιώσεις αποζημίωσης και μειωμένη παραγωγικότητα». (Wojcik, 1999) Πρόσφατα στοιχεία από την Βρετανία έχουν δείξει ότι 70.000 εργαζόμενοι απουσιάζουν από την εργασία λόγω επαγγελματικού άγχους κάθε χρόνο (McKee 1996) που αυτό κοστίζει στο έθνος 7 δισεκατομμύρια λίρες με απώλεια παραγωγικότητα και των δικαιωμάτων των εργαζομένων και της υγείας. Ένα μεταγενέστερο αποτέλεσμα αυτών των

παραγόντων είναι η απώλεια των 40 εκατομμυρίων εργάσιμων ημερών ετησίως.(Shangald,1995)

3.5 ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΟΥ ΣΤΡΕΣ ΒΗΜΑΤΑ ΠΡΟΛΗΨΗΣ

Τα πρώτα σημάδια του άγχους είναι χαμηλό ηθικό, παράπονα υγείας και εργασίας.Μερικές φορές δεν υπάρχουν ενδείξεις ειδικά αν οι εργαζόμενοι φοβούνται μήπως χάσουν τη δουλειά τους.

Βήμα 1

Προσδιορισμός του προβλήματος. Ομάδα συζητήσεων μεταξύ των διαχειριστών , οι εκπρόσωποι της εργασίας και οι εργαζόμενοι μπορούν να προσφέρουν πλούσιες πηγές πληροφοριών. Μέσω αυτών των συζητήσεων μπορούμε να εντοπίσουμε και να διορθώσουμε το πρόβλημα.

Βήμα 2

Σχεδιασμός και Υλοποίηση Παρεμβάσεων: Μόλις εντοπιστούν οι πηγές άγχους στην εργασία και η έκταση του προβλήματος είναι κατανοητή, το στάδιο έχει οριστεί για σχεδιασμό και εφαρμογή μιας στρατηγικής παρέμβασης.

Βήμα 3

Αξιολόγηση Παρέμβασης: Σημαντικό βήμα είναι απαραίτητα για να καθοριστεί αν η παρέμβαση παράγει επιθυμητά αποτελέσματα και κατά πόσο οι αλλαγές στην κατεύθυνση που χρειάζεται, θα πρέπει να καθορίσουν τα χρονοδιαγράμματα για την αξιολόγηση των παρεμβάσεων. Οι παρεμβάσεις που αφορούν οργανωτικές αλλαγές πρέπει να λαμβάνουν τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα λεπτομερή έλεγχο.

Είναι σημαντικό να ασχοληθούμε περαιτέρω με το εργασιακό στρες στις επιχειρήσεις. Χρειάζεται να υπάρξει πρόληψη και αντιμετώπιση αυτού του φαινομένου. Φυσικά αν ξεκινήσουμε με την πρόληψη μπορεί σε μερικά χρόνια να μην χρειάζεται αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού. Όμως στα χρόνια που ζούμε το εργασιακό άγχος έχει αυξηθεί. Υπάρχει χάσμα της θεωρίας και πρακτικής για την αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους. (Newman&Beehr(19979)

Πρόληψη:

1. Το επαγγελματικό άγχος έχει γίνει ένας ταχύς αναπτυσσόμενος τομέας. Πρέπει να υπάρξει διαχείριση του επαγγελματικού στρες.
2. Δίνουν βάση στη μείωση των επιπτώσεων και όχι στην παρουσία των τρισέγγωνων παραγόντων οι οποίοι βρίσκονται στην εργασία.
3. Στόχος: Ο εργαζόμενος σαν άτομο και όχι ο χώρος εργασίας ή η οργάνωση.
4. Προγράμματα εξάλειψης του στρες τα οποία πρέπει να έχουν έναν χαρακτήρα που να ταιριάζει σε όλους τους εργαζόμενους.
5. Μείωση στρες προσέγγιση 'BandAid'.

3.5.1 ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΛΗΨΗ

Α) Σταδιακή και συστηματική προσέγγιση. Σωστός προσδιορισμός στόχων, καθηκόντων, αρμοδιοτήτων και οικονομικών μέσων.

Β) Επαρκής διάγνωση ή ανάλυση κινδύνων.

Γ) Πακέτο με επεμβατικά μέτρα που να 'ταιριάζουν' με τα προβλήματα που εντοπίζονται στην ανάλυση του κινδύνου.

Δ) Μια συμμετοχική προσέγγιση εξασφαλίζοντας τη δέσμευση εργαζομένων και μεσαίων στελεχών.

Ε) Διαρκής δέσμευση της ανώτατης διοίκησης. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να ενσωματώνει δραστηριότητες πρόληψης σε τακτά χρονικά διαστήματα της διοίκησης της εταιρείας. Δίνοντας προσοχή στην ψυχοκοινωνική εργασία του περιβάλλοντος που πρέπει να γίνει « business as usual » το οποίο είναι ένα σύνθημα καθήκον των εποπτικών αρχών.

Ξεκινώντας:

Δεν υπάρχουν τυποποιημένες προσεγγίσεις ή άπια 'πώς να' εγχειρίδια για το πρόγραμμα ανάπτυξης της πρόληψης του άγχους. Ο σχεδιασμός για την κατάλληλη λύση θα επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες-το μέγεθος και την πολυπλοκότητα της οργάνωσης, διαθέσιμοι πόροι και ειδικά η μοναδικότητα των ειδών των προβλημάτων στρες που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί, π.χ. σε μια εταιρεία το κύριο πρόβλημα είναι η υπερφόρτωση εργασίας, σε μια άλλη οι εργαζόμενοι ενοχλούνται από τις δύσκολες αλληλεπιδράσεις με το κοινό και το άκαμπτο χρονοδιάγραμμα των εργασιών.

Είναι δυνατό να δοθεί μια καθολική συνταγή για την πρόληψη του στρες στον χώρο εργασίας, να προσφέρει κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τη διαδικασία της πρόληψης του άγχους σε οργανώσεις. Σε όλα τα προγράμματα πρόληψης υπάρχουν 3 διακριτά στάδια:

- I. Αναγνώριση του προβλήματος.
- II. Παρέμβαση.
- III. Αξιολόγηση.

3.5.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΡΟΛΗΨΗΣ

Ιδιαίτερα στο εξωτερικό έχει αρχίσει να αναπτύσσεται μια 'τάση', τα προγράμματα πρόληψης του εργασιακού άγχους. Οι περισσότεροι τα έχουν ενσωματώσει ή ξεκινούν να δίνουν βάση σε αυτά. Σχεδόν το ήμισυ των μεγάλων επιχειρήσεων στις Η.Π.Α. παρέχει κάποιο είδος κατάρτισης "διαχείρισης" του άγχους για το εργατικό δυναμικό. Τα προγράμματα διδάσκουν στους εργαζόμενους για τη φύση και την πηγή του στρες, τις επιπτώσεις του στην υγεία και τις προσωπικές δεξιότητες για τη μείωση

του στρες. Μπορούν να μειώσουν γρήγορα τα συμπτώματα αυτά. Έχουν το πλεονέκτημα ότι είναι φθηνό και εύκολα στην διεκπεραίωση τους.

Φυσικά έχουν μειονέκτημα όπως ότι :

-Τα ευεργετικά αποτελέσματα τους είναι συχνά βραχύβια.

-Συχνά αγνοούν σημαντικές βασικές αιτίες τους στρες, επειδή επικεντρώνονται στον εργαζόμενο μόνο και όχι και στο περιβάλλον.

Παράδειγμα: Η εταιρεία St. Paul Fire and Marine Insurance Company, διεξήγαγε διάφορες μελέτες σχετικά με τις επιπτώσεις των προγραμμάτων πρόληψης του άγχους σε κάποια νοσοκομεία. Στο πρόγραμμα, οι δραστηριότητες που περιλαμβάνονται είναι:

1. Υπάλληλος για τη διαχείριση της εκπαίδευσης για το εργασιακό άγχος.
2. Αλλαγές στις πολιτικές και τις διαδικασίες του νοσοκομείου για τη μείωση των οργανωτικών πηγών του στρες.
3. Δημιουργία προγραμμάτων βοήθειας των εργαζομένων.

Σε μια μελέτη φάνηκε ότι με την υλοποίηση της πρόληψης του εργασιακού άγχους η συχνότητα σφαλμάτων φαρμακευτικής αγωγής μειώθηκε κατά 50%. Η δεύτερη μελέτη έδειξε ότι το 70% μείωσε την αμέλεια του, ισχυρίζονται 2 νοσοκομεία τα οποία υλοποίησαν τις δραστηριότητες πρόληψης άγχους. Αντίθετα δεν υπήρξε καμία μείωση στις αξιώσεις σε μια ομάδα 22 νοσοκομείων που δεν εφάρμοσαν την δραστηριότητα πρόληψης για το άγχος.

-Journal of Applied Psychology.

Cooper & Marshall 1976: Το άγχος προκαλεί τα φυσιολογικά συμπτώματα να μειωθούν.

Συνεπείς σχέσεις μεταξύ άγχους και φυσιολογικών συμπτωμάτων.
(Beehr & Newman, 1997)

3.5.3 ΜΙΑ ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΥΣΗ ΣΤΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΠΡΟΛΗΨΗΣ ΤΟΥ ΣΤΡΕΣ

Χρειάζεται να διερευνηθεί η σχέση άγχους με τις ειδικές ανάγκες και τις σχετικές ευκαιρίες, τους περιορισμούς και τις απαιτήσεις.

Κάποια προγράμματα προτείνουν τρόπους για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Η προσέγγιση αυτή είναι ο πιο άμεσος τρόπος για να μειωθεί στο στρες στη δουλειά. Πρόκειται για την ταυτοποίηση των αγχωτικών πτυχών της εργασίας (π.χ. υπερβολικός φόρτος εργασίας, αντικρουόμενες προσδοκίες) και ο σχεδιασμός των στρατηγικών για τη μείωση και την εξάλειψη των εντοπισμένων στρεσογόνων παραγόντων. Τα πλεονεκτήματα αυτής της προσέγγισης είναι ότι ασχολείται άμεσα με τις βασικές αιτίες του στρες στη δουλειά. Ωστόσο η διαχείριση μπορεί να νιώθει άβολα με αυτή την προσέγγιση επειδή είναι σύνηθες να συνεπάγονται αλλαγές στη ρουτίνα εργασίας ή των προγραμμάτων παραγωγής ή αλλαγές στην οργανωτική δομή.

Κατά γενικό κανόνα οι δράσεις για τη μείωση του στρες στη δουλειά θα πρέπει να δώσουν απόλυτη προτεραιότητα στην οργανωτική αλλαγή για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Αλλά ακόμα και οι πιο φιλότιμες προσπάθειες για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας είναι πιθανόν να εξαλείψουν το άγχος εντελώς για όλους τους εργαζόμενους. Για το λόγο αυτό ένας συνδυασμός οργανωτικής αλλαγής και διαχείρισης του στρες είναι συχνά η πιο χρήσιμη προσέγγιση για την πρόληψη του άγχους στην εργασία.

Το οργανωτικό επίπεδο των επιχειρήσεων είναι ένα σημαντικό εμπόδιο γιατί δεν παρεμβαίνει ώστε να βοηθήσει στην πρόοδο της μείωσης του εργασιακού άγχους . Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για την πρόληψη του στρες. Αν υπάρξει αλλαγή και βελτίωση των οργανισμών φυσικά κάτι τέτοιο έχει μια χρονοβόρα διαδικασία τότε μπορεί η πρόληψη να εξαλείψει το φαινόμενο του εργασιακού άγχους.

Η οργανωτική αλλαγή θα γίνει όταν ο εργοδότης ξεκινήσει να σκέφτεται τον εργαζόμενο του , να υποστηρίζει κάθε του σκέψη , κίνηση του να τον παρακινεί και να τον αφήνει να συμμετάσχει στις αποφάσεις της επιχείρησης.

Οργανωτική αλλαγή + Διαχείριση Άγχους= Ένα Υγιές εργασιακό περιβάλλον

-Μείωση των διαταραχών του στρες.

-Ικανοποιημένοι και παραγωγικοί εργαζόμενοι

-Κερδοφόρες και ανταγωνιστικές οργανώσεις.

3.6 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ

Πρόσφατες ,μελέτες των λεγόμενων υγιών οργανισμών δείχνουν ότι οι πολιτικές επωφελοούνται από την υγεία των εργαζομένων , το ίδιο επωφελείται και το "bottomline"(τελικά αποτελέσματα της επιχείρησης).Ένας υγιής οργανισμός ορίζεται ως ένας που έχει χαμηλά ποσοστά της ασθένειας , του τραυματισμού και της 'αναπηρίας' στο εργατικό δυναμικό του και είναι επίσης ανταγωνιστικός στην αγορά.

Η NIOSH εντόπισε 2 χαρακτηριστικά που συνδέουν τους υγιείς οργανισμούς

1.Εργασία χαμηλού στρες.

2.Υψηλα επίπεδα παραγωγικότητας.

Τα παραδείγματα αυτών των δύο χαρακτηριστικών για την καλή απόδοση στην εργασία είναι :

- Αναγνώριση των εργαζομένων για την καλή απόδοση στην εργασία.
- Ευκαιρίες για εξέλιξη της σταδιοδρομίας.
- Μια οργανωτική κουλτούρα που εκτιμά τον κάθε εργαζόμενο.
- Οι δράσεις διαχείρισης που είναι σύμφωνες με τις οργανωτικές αλλαγές.

Πολλοί εργαζόμενοι εξαιτίας των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν όπως εχθρικό περιβάλλον εργασίας, έχουν παραπάνω εργασιακό στρες. Αυτό μπορεί να είναι διάχυτο στην οργάνωση και απαιτεί παρέμβαση σε επίπεδο εταιρείας. Ο φόρτος εργασίας ο οποίος μέσω του αυτοσχεδιασμού του τρόπου που εκτελείται αυτή η εργασία να μειωθεί.

Ο Beehr&Newman ,19978 και ο Cooper&Marshall ,1976 ανέφεραν ότι χρειάζεται να υπάρξει έρευνα στους επιστημονικούς τομείς της υγεία και της οργανωτικής συμπεριφοράς και στη βιομηχανική ψυχολογία , το οποίο θα βοηθήσει στη διευκόλυνση της μείωσης του στρες.

Υπήρξε ένα πλαίσιο Ευρωπαϊκής οδηγίας το οποίο ασχολείται με την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων(Ιουνιος,1989) ακόμα, εμφανίστηκε ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον και σε κυβερνητικό επίπεδο.(Εθνικό και Ευρωπαϊκό) για την μείωση των συχνών απουσιών στο χώρο εργασίας και ανικανότητας (ψυχοκοινωνικά) ,στις συνθήκες εργασίας και το εργασιακό άγχος(Geurts&Grundnamann,1999 και Grundemann&VonVuuren,1997).Το 2000 η Ευρωπαϊκή Ένωση εκδίδει «οδηγίες σχετικά με το εργασιακό άγχος». Σε παγκόσμιο επίπεδο ,έχει αναγνωριστεί ευρέως ότι η βελτίωση του ψυχοκοινωνικού εργασιακού περιβάλλοντος μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό βήμα για την υγεία των εργαζομένων και την οργανωτική τους παραγωγικότητα(Griffiths,2000)
Αλλαγή εργασίας = Λιγότερο άγχος.

Επίσης ο ίδιος ο εργαζόμενος είναι υπεύθυνος για το εργασιακό άγχος .Είναι σημαντικό να διαχωρίζει τα προσωπικά και επαγγελματικά ζητήματα, ώστε να μην τα συγχέει μεταξύ τους, γιατί κάτι τέτοιο δεν τον βοηθού να είναι παραγωγικός και αποδοτικός.

3.6.1 ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ

Ο ιστότοπος iatropedia μας δίνει 9 συμβουλές για την αντιμετώπιση του στρες. Οι θέσεις εργασίας είναι μια χρήσης. Η υγεία όχι.

1. Τροποποίηση εργασίας .Μιλήστε για την προσαρμογή της εργασίας και με τις ικανότητές σας.
2. Δώστε χρόνο στον εαυτό σας.
3. Η άσκηση κάνει θαύματα.
4. Κρατήστε ημερολόγιο και λίστα υποχρεώσεων.
5. Μοιραστείτε το άγχος και τους προβληματισμούς σας. Υποστήριξη φίλων και συνεργατών.
6. 'Καλλιεργήστε' συμμάχους στην εργασία σας. Οι συνάδελφοι θα είναι πρόθυμοι για να σας βοηθήσουν σε περιόδους στρες. Απλά να το ανταποδώσετε όταν θα πρέπει πίσω.
7. Να έχετε χιούμορ.
8. Να θέτεται και να έχετε ρεαλιστικές προσδοκίες.
9. Χρειάζεται να κρατάτε θετική στάση για την εργασία.

Γιατρός εργασίας.

Είναι μια λύση στο πρόβλημα του στρες των εργαζομένων στις επιχειρήσεις.

Ο Ν.1568/85 έχει καθιερώσει τον θεσμό του γιατρού εργασίας σε κάθε επιχείρηση η οποία έχει εργαζόμενους άνω των 50 ατόμων. Είναι σημαντικό ο γιατρός να έχει μόνο αυτή τη ειδικότητα για σωστότερα αποτελέσματα. Ένας γιατρός εργασίας πρέπει να επιθεωρεί τις θέσεις εργασίας ,να έρευνα τις αιτίες των ασθενειών που

οφείλονται στην εργασία, να συμβουλευεί τον εργοδότη σε θέματα σχεδιασμού οργάνωσης και στις λήψεις αποφάσεων που θα πρέπει να λάβει. Το ίδιο χρειάζεται να κάνει και με τους εργαζόμενους, δηλαδή, να τους συμβουλευεί για την δουλειά που έχουν αναλάβει, να τους εξωτερικεύει συναισθήματα που μπορεί αλλιώς να βλάψουν τους ίδιους αλλά και τις εργασιακές σχέσεις τους με τους άλλους συναδέλφους τους και την επιχείρηση, να τους μάθει να διαχειρίζονται δύσκολες καταστάσεις που μπορεί να συμβούν εξαιτίας του στρες αυτού και να έχουν αντίκτυπο στην επιχείρηση, στο ίδιο το άτομο και στο εργασιακό περιβάλλον. Είναι πολύ σημαντικό η επιχείρηση να εμπιστεύεται το γιατρό εργασίας ώστε όταν χρειάζεται να θέλει να τον συμβουλευτεί ο εργαζόμενος ή ο εργοδότης για να μπορούν να λύσουν μαζί το πρόβλημα που μπορεί να προκύψει.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ:

Η αύξηση του επιπέδου εκπαίδευσης των εργαζομένων, ώστε το εργατικό δυναμικό να είναι γενικά πιο 'γνώστες', καλύτερα ενημερωμένοι και ως εκ τούτου ενδεχομένως πιο παραγωγικοί (Casco, 1995).

Οι ραγδαίες και βαθιές αλλαγές στον επιστημονικό, τεχνολογικό, οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό τομέα προβάλλουν επιτακτική την ανάγκη για επικαιροποίηση και διαρκή αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων των πολιτών να ανταποκριθούν στις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις της προσωπικής και εργασιακής ζωής.

Η ανάγκη για συνεχιζόμενη εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση με σκοπό την ενεργοποίηση των ατόμων και ομάδων για ατομική και κοινωνική ανάπτυξη, η προώθηση της ενεργούς συμμετοχής των πολιτών και η αύξηση των δυνατοτήτων κοινωνικής ένταξης και απασχόλησης, ώθησαν τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν πολιτικές στον τομέα της εκπαίδευσης ενηλίκων.

Προγράμματα Δία Βίου Μάθησης: Τα εκπαιδευτικά προγράμματα παρέχουν στο άτομο υπηρεσίες με υψηλό επαγγελματικό επίπεδο (Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης και Τελικοί Δικαιούχοι). Αυτά τα προγράμματα βοηθούν το εργαζόμενο να επιμορφωθεί πλήρως σε θέματα που σχετίζονται με το εργασιακό τους αντικείμενο. Η προσπάθεια αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για την Ειδική Υπηρεσία, γιατί η ενημέρωση με τα τελευταία στοιχεία που ανταποκρίνονται στο παρόν και η εμπάθυνση της γνώσης αποτυπώνει την φιλοσοφία της Δία Βίου Μάθησης. Τα εξειδικευμένα αυτά προγράμματα είναι αρκετά σημαντικά και πρέπει να ενθαρρύνονται τα στελέχη των επιχειρήσεων για την συμμετοχή τους σε τέτοια εκπαιδευτικά σεμινάρια. Ο σχεδιασμός των εξειδικευμένων αυτών προγραμμάτων πραγματοποιείται σε συνεργασία με πιστοποιημένους φορείς επιμόρφωσης και οι θεματικές ενότητες τους καλύπτουν:

- Την πορεία υλοποίησης των έργων. (σύλληψη, προγραμματισμός, έλεγχος και τροποποιήσεις)
- Την αποτύπωση των διοικητικών εφαρμογών. (εξελίξεις στη νομοθεσία, διαδικασίες χρηματοδότησης, πληροφοριακά συστήματα)
- Τα θέματα ανάπτυξης δεξιοτήτων του προσωπικού. (εκμάθηση ξένων γλωσσών και βελτίωση χρήσης υπολογιστών)

- Την ενημέρωση για τις καλές πρακτικές και την εμπειρία από αντίστοιχα προγράμματα άλλων Ευρωπαϊκών χωρών.

(e-dull.gr)

Θετικές σχέσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου: Είναι σημαντικό να υπάρχει η ενεργώς ενθάρρυνση για την ανάπτυξη δεξιοτήτων, συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, αίσθημα συμμετοχής ώστε να συμβάλλουν σε ένα θετικό ψυχολογικό συμβόλαιο το οποίο με τη σειρά του οδήγησε στη βελτίωση της παραγωγικότητας και την ικανοποίηση από την εργασία(Rossee, 1995). Πολλές χώρες προσπαθούν να διαφωτίσουν τους εργοδότες σχετικά με τις υποχρεώσεις τους για την προστασία των εργαζομένων .Αποτελεσματικό πρόγραμμα για την ασφάλεια της υγείας ,της μείωσης του εργασιακού στρες ,της αύξησης της παραγωγικότητας και της μείωσης του κόστους.

Ανταμοιβές: Όταν οι στάσεις και οι αξίες ενός ατόμου ταιριάζουν με τις ανταμοιβές που είναι διαθέσιμες στην εργασία τότε ο εργαζόμενος θα βιώσει ικανοποίηση. Η θεωρία αυτή αποδεικνύει ότι το ικανοποιητικό και η ικανοποίηση είναι απαραίτητες προϋποθέσεις προσαρμογής της εργασίας.

ΠΩΣ ΝΑ ΑΛΛΑΞΕΤΕ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΩΣΤΕ ΝΑ ΑΠΟΤΡΕΨΕΤΕ ΤΟ ΣΤΡΕΣ.

- ✓ Βεβαιωθείτε ότι ο φόρτος εργασία είναι σύμφωνος με τις δυνατότητες και τους πόρους των εργαζομένων.
- ✓ Εργασίες σχεδιασμού με νόημα, διέγερση και ευκαιρίες για τους εργαζόμενους ώστε να αξιοποιήσουν τις δεξιότητες τους.
- ✓ Σαφής καθορισμός των ρόλων και των ευθυνών των εργαζομένων.
- ✓ Δώστε στους εργαζόμενους ευκαιρίες να συμμετέχουν στις αποφάσεις και δράσεις που επηρεάζουν τις θέσεις εργασίας τους.
- ✓ Βελτίωση επικοινωνίας-μείωση της αβεβαιότητας σχετικά με την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και τις μελλοντικές προοπτικές απασχόλησης.
- ✓ Παροχή ευκαιριών για κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων.
- ✓ Καθιέρωση ωραρίων εργασίας που είναι συμβατά με τις απαιτήσεις και τις ευθύνες έξω από την δουλειά.

AmericanPsychologist.

3.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι ερευνητές παραμένουν ασαφείς με τα είδη των σχέσεων που υπάρχουν μεταξύ των στρεσογόνων παραγόντων και τα αποτελέσματα. Η διαδικασία του εργασιακού άγχους είναι μια πολύπλοκη ,πολυδιάστατη, συστηματική και χρονοβόρα διαδικασία η οποία είναι δύσκολο να ενθυλακώσει ποσοτικούς και εμπειρικούς όρους. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας δείχνουν τη μεγαλύτερη τάση να προβλέψουμε τα αποτελέσματα του άγχους και προσφέρουν παρέμβαση και διαχείριση. Υπάρχουν λίγα στοιχεία ότι το στρες στην εργασία οδηγεί στην πραγματικότητα σε αρνητικά αποτελέσματα όπως απουσίες και χαμηλή παραγωγικότητα. Το άγχος σχετίζεται με

άλλες μεταβλητές όπως αδυναμία του εργαζομένου ,λόγω διάφορων περιορισμών για αυτό είναι σημαντικό να επικοινωνήσουν για τις ανάγκες τους με τους εργοδότες τους.

Η οργανωτική κουλτούρα δείχνει τη μεγαλύτερη πρόβλεψη άγχους και την αναγγελία των απαιτήσεων του στρες. Οι οργανωτικές παρεμβάσεις που εστιάζουν στην πρωτογενή πρόληψη είναι δυναμική και προσφέρει την πιο κατάλληλη λύση για να λειτουργήσει η μείωση του στρες. Ωστόσο οι παρεμβάσεις αυτές είναι λιγότερο πιθανό να εφαρμοστούν από τους εργοδότες λόγω του ενδεχόμενου κόστους και της αναστάτωσης.

Το πιο σημαντικό συμπέρασμα.

Μέτρηση και σύλληψη: Cotton&Fisher , 1995 κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η περιοχή του εργασιακού άγχους απαιτεί μια ολοκληρωμένη εκστρατεία δημόσιας εκπαίδευσης και ευαισθητοποίησης για την αντιμετώπιση του στίγματος που σχετίζεται με την ψυχολογική ζημία. Συμπέραναν επίσης ότι η μεγάλης κλίμακας επιδημιολογικές μελέτες και η παρακολούθηση του στρες στο χώρο εργασίας είναι απαραίτητες εάν το πρόβλημα είναι να λάβει την αναγνώριση και την προσοχή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4 .1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό, σε συμπλήρωση των προηγούμενων, θα δώσουμε πρακτικά παραδείγματα μέσα από Ελληνικές επιχειρήσεις. Για την διεκπεραίωση και την κάλυψη των αναγκών του εν λόγω θέματος της πτυχιακής εργασίας επικοινωνήσαμε με μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις που με την συμπλήρωση από τους εργαζόμενων, ερωτηματολογίων που δημιουργήσαμε, είδαμε την θεωρεία της διοίκησης στην πράξη ή και όχι.

Σκοπός του εμπειρικού κεφαλαίου αποτελεί η διερεύνηση του πως ένα στέλεχος της διοίκησης καταφέρνει να παρακινήσει τους εργαζομένους του με στόχο να φτάσουν στο πικ της παραγωγικότητας τους για τη κερδοφορία της επιχείρησης και το ρόλο του στρες συμπεριλαμβάνοντας την οικονομικοκοινωνική κρίση του σήμερα στις εργασιακές σχέσεις.

Οι 4 επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν είναι ίδιου είδους και διαφορετικού βεληνεκούς και είναι οι εξής :

- Porto Rio Hotel & Casino
- ArtinaNuovo&SpaApartments
- OlympicLagoonResort
- The Westin Costa Navarino

Σημαντικό παράγοντα της έρευνας αποτελούν και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, η ύπαρξη τέκνων, τα χρόνια υπηρεσίας

στην εταιρία. Αυτοί οι παράγοντες λήφθηκαν υπόψη ως προς την επίδραση τους στο στόχο της έρευνας μας.

4.2 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Με την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων ανακαλύψαμε ότι στην έρευνα μας υπάρχουν διάφορες αδυναμίες:

- Μέγεθος επιχείρησης: Η διαφορετικότητα του μεγέθους των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος αποτελεί από μόνο του εμπόδιο για την διεξαγωγή της έρευνας μας.
- Τοποθεσία: Οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε διαφορετικές τοποθεσίες. Πάτρα και Καλαμάτα. Αυτό αποτελεί πρόβλημα λόγω διαφορετικών οικονομικών και κοινωνικών παραγόντων.
- Εκπαίδευση/Εθνικότητα: Κόλλημα αποτέλεσε η εκπαίδευση αλλά και η εθνικότητα των εργαζομένων με αποτέλεσμα να μην μπορούν να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο στο σύνολο του.

4.3 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η μέθοδος μας, αποτελεί ποσοτική πρωτογενής έρευνα. Για την εκπόνησή της δημιουργήσαμε δύο ερωτηματολόγια από τα οποία το ένα απευθυνόταν σε διευθυντικά στελέχη και το άλλο στους εργαζόμενους, με σκοπό την συλλογή απαραίτητων πληροφοριών που απαιτούνται για την τεκμηρίωση των στόχων της. Οι ερωτήσεις για το πρώτο ερωτηματολόγιο βασίστηκαν σε σχετικές ερωτήσεις του βιβλίου “Leadership”, ενώ για το δεύτερο προέκυψαν μέσα από εκτενή μελέτη της βιβλιογραφίας που χρησιμοποιήσαμε καθώς και από προσωπικές εμπειρίες στους χώρους εργασίας.

Οι επιχειρήσεις αυτές αποτελούν μέρος μιας μεγάλης γκάμας επιλογών. Αφού μέσω e-mail ή τηλεφωνικής επικοινωνίας άκουσαν την πρόταση μας, μετά από διάστημα λίγων ημερών, αυτές οι πέντε επιχειρήσεις, μας έδωσαν θετική απάντηση ώστε να ξεκινήσουμε την διαδικασία. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν και απαντήθηκαν από τους εργαζόμενους είτε ηλεκτρονικά είτε από την προσκόμιση τους από εμάς στους χώρους εργασίας τους. Οι ερωτήσεις στους διευθυντές έγιναν σε μορφή συνέντευξης μετά από προσωπική μας συνάντηση. Τα βήματα που ακολουθήθηκαν ήταν :

1. Επικοινωνία με τις επιχειρήσεις και αναφορά του σκοπού μας.
2. Αναμονή απάντησης.
3. Απάντηση και προσκόμιση ερωτηματολογίων προς εργαζομένους.
4. Συναντήσεις με τα διευθυντικά στελέχη.
5. Συλλογή απαντήσεων μετά από 30 μέρες.
6. Ανάλυση-Αποτελέσματα.

Για την ανάλυση του δείγματος και την διεξαγωγή των στατιστικών αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το GoogleDrive το οποίο έδωσε και την ηλεκτρονική μορφή στο ερωτηματολόγιο, αλλά και το Spss.

4.4 ΔΟΜΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από 15 ερωτήσεις. Η συμπλήρωση του οποίου διατηρεί την ανωνυμία των συμμετεχόντων.

Χωρίζεται σε 3 ενότητες.

Πρώτη ενότητα: περιλαμβάνει ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, παιδιά).

Δεύτερη ενότητα: σχετίζεται με την ικανοποίηση των εργαζομένων για τις οικονομικές τους απολαβές (χρόνια εργασίας, μισθοδοσία, ικανοποίηση οικονομικών απολαβών).

Τρίτη ενότητα: αποτελείται από ερωτήσεις σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσα από τις εργασιακές σχέσεις και το περιβάλλον της επιχείρησης (σχέσεις με συναδέλφους και προϊστάμενους, δυνατότητες συμμετοχής στο σύνολο της επιχείρησης και εργασιακό στρες).

4.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

4.5.1 Porto Rio Hotel & Casino

Αποτελεί ξενοδοχειακή μονάδα στην Πάτρα και τους χειμερινούς μήνες (όπου και έγινε η έρευνα) απασχολεί 60 υπαλλήλους ενώ το καλοκαίρι ο αριθμός του προσωπικού αυξάνεται στους 80 περίπου.

1. Φύλο: Στην έρευνα μας συμμετείχαν 42 εργαζόμενοι. Από τους 42 οι 30 είναι γυναίκες και οι 12 άνδρες.
2. Ηλικία: Το μεγαλύτερο ποσοστό ήταν στην ηλικία από 30-40. Ακολουθούν τα άτομα από 41-50 και μόλις 2 άτομα είναι πάνω από 50 ετών.
3. Εκπαίδευση: Το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων έχει τελειώσει το λύκειο. Το 14,3% έχει τελειώσει το γυμνάσιο και το 31% είναι κάτοχος ενός ή και πάνω από 1 πτυχίων.
4. Παιδιά: Στο δείγμα μας το 73,8% (31 άτομα) έχει παιδιά ενώ το υπόλοιπο 26,2% όχι.
5. Πόσα χρόνια εργάζεσθε σε αυτή την επιχείρηση:
6. Είστε ικανοποιημένοι από τις οικονομικές απολαβές της εργασίας σας: Το 54,8% του δείγματος μας απάντησε πως είναι ικανοποιημένο ενώ το υπόλοιπο όχι.

7. Η οικονομική κρίση έχει προκαλέσει μείωση του μισθού σας: Το σημαντικό 88,1% απάντησε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη μισθοδοσία τους.
8. Νιώθετε αβεβαιότητα για την θέση σας: Το 85,7% απάντησε πως αισθάνεται αβεβαιότητα για τη θέση εργασίας του.
9. Είστε ικανοποιημένοι από τη συμπεριφορά των ανωτέρων σας: Το 85,7% του δείγματος μας απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο από την συμπεριφορά των ανωτέρων του.
10. Πώς θα χαρακτηρίζατε τη σχέση σας με τους συναδέλφους σας: Σε αντίθεση με τις σχέσεις με τους ανωτέρους, οι σχέσεις με τους συναδέλφους δείχνουν να διχάζουν το δείγμα. Μόλις το 54,8 απάντησε πως έχει καλές σχέσεις ενώ το 45,2% πως οι σχέσεις έχουν εντάσεις.
11. Πιστεύετε πως η αποδοτικότητα σας επηρεάζεται από το εργασιακό κλίμα και τις εργασιακές σας σχέσεις: Αξιοσημείωτο είναι το ποσοστό του 80,9% που απάντησε πως οι εργασιακές σχέσεις επηρεάζουν την απόδοσή τους, ενώ το 19% δεν επηρεάζεται από αυτές.
12. Οι υποχρεώσεις σας προς την επιχείρησή σας έχουν γίνει ξεκάθαρες: Πολύ σημαντικό για τη συγκεκριμένη επιχείρηση είναι το γεγονός ότι έχει κάνει ξεκάθαρο στο 95,2% των εργαζομένων του τι ακριβώς πρέπει να κάνουν, με αποτέλεσμα να βοηθάει την απόδοσή τους να είναι καλύτερη.
13. Σας δίνετε η δυνατότητα από την επιχείρηση να πάρετε πρωτοβουλίες ή να προτείνετε νέες ιδέες σε ό, τι αφορά τον τομέα σας: Αξιέπαινο είναι πως η διοίκηση μοιάζει να δίνει πρωτοβουλίες στους εργαζομένους της με ποσοστό που ανέρχεται στο 73,8% με αποτέλεσμα να νιώθουν πως συμβάλουν ενεργά.
14. Υπάρχουν στιγμές που σας καταβάλλει το «Εργασιακό Άγχος»: Το 76,2% δηλώνει πως έχουν υπάρξει στιγμές που έχουν νιώσει εργασιακό άγχος.
15. Υπάρχει γιατρός εργασίας στην επιχείρηση που εργάζεσθε: Στη επιχείρηση υπάρχει γιατρός εργασίας. Οι απόψεις για το αν αυτός είναι χρήσιμος ή όχι διχάζουν. Καθώς το 59,5% λέει πως είναι απαραίτητος ενώ το μεγάλο 40,5% απάντησε πως δεν είναι χρήσιμος.

4.5.2 ArtinaNuovo&SpaApartments.

Είναι μια μικρομεσαία ξενοδοχειακή επιχείρηση στη Μαραθόπολη Μεσσηνίας. Τους καλοκαιρινούς μήνες δηλαδή στη 'φουλ' σεζόν απασχολεί μέχρι 25 υπαλλήλους. Στη συγκεκριμένη έρευνα απάντησαν οι 17 εργαζόμενοι από τους 25.

1. Φύλο: Από το σύνολο των 17 ατόμων που απάντησαν σε αυτό ο ερωτηματολόγιο οι άνδρες κυμαίνονται στο ποσοστό του 58,8% ενώ οι γυναίκες στο 41,2%.

2. Ηλικία: Το μεγαλύτερο ποσοστό βρίσκεται στην ηλικία των 18-29, ακολουθούν με ποσοστό 29,4% οι ηλικίες 30-40 και το υπόλοιπο 17,8% κυμαίνεται στις ηλικίες των 41-50.
3. Εκπαίδευση: Το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων απάντησε πως είναι κάτοχος ενός ή παραπάνω πτυχίων. Το 29,4% έχει τελειώσει το λύκειο, ενώ το 11,8 έχει τελειώσει το γυμνάσιο.
4. Παιδιά: Το 64,7% του δείγματος δεν έχει παιδιά ενώ το υπόλοιπο 35,3% έχει.
5. Πόσα χρόνια εργάζεσθε στην επιχείρηση:
6. Το 64,7% δηλώνει ότι είναι ικανοποιημένο από τις οικονομικές του απολαβές ενώ το υπόλοιπο 35,3 όχι.
7. Το ποσοστό κοντά στο 58,8% απάντησε ότι η οικονομική κρίση έχει προκαλέσει μείωση στη μισθοδοσία του , ενώ το 41,2 δηλώνει πως κάτι τέτοιο δεν έχει γίνει.
8. Το σημαντικό 70,6% δεν αισθάνεται αβεβαιότητα για την εργασία του.
9. Το αξιόπαινο 94,1% δηλώνει ικανοποιημένο από την συμπεριφορά των ανωτέρων του.
10. Το ποσοστό του 82,4% αναφέρει ότι έχει καλές σχέσεις με τους συναδέλφους του.
11. Το σύνολο του 58,8% δηλώνει πως οι εργασιακές σχέσεις επηρεάζουν την απόδοση του, ενώ το υπόλοιπο δείγμα αναφέρει πως δεν επηρεάζεται από αυτές τις σχέσεις στη δουλειά του.
12. Το 100% του δείγματος απαντά πως στη συγκεκριμένη επιχείρηση οι υποχρεώσεις των εργαζομένων έχουν γίνει ξεκάθαρες.
13. Σημαντικό είναι πως η διοίκηση φαίνεται να δίνει τη δυνατότητα πρωτοβουλιών στους εργαζομένους με ποσοστό 70,8% και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να νιώθουν πως συμβάλουν ενεργά.
14. Το 70,6% απάντησε πως υπάρχουν στιγμές που έχει νιώσει εργασιακό άγχος.
15. Στην επιχείρηση αυτή δεν υπάρχει γιατρός εργασίας. Όμως το μεγαλύτερο ποσοστό του 82,4% θεωρεί ότι είναι απαραίτητος σε κάθε επιχείρηση, ενώ το υπόλοιπο 11,8 δηλώνει πως δεν είναι απαραίτητος.

4.5.3 OlympicLagoonResort

Είναι μια μεγάλη ξενοδοχειακή επιχείρηση στην Πάφο της Κύπρου. Τους καλοκαιρινούς μήνες απασχολεί μέχρι 250 άτομα. Στην έρευνα μας απάντησε ένα δείγμα των 70 ατόμων.

1. Φύλο: Στο LagoonResort από τα 70 άτομα που απάντησαν οι γυναίκες έχουν ποσοστό 54,3% ενώ οι άνδρες 45,7%.
2. Ηλικία: Το μεγαλύτερο ποσοστό είναι στην ηλικία 18-29 με 42,9% ακολουθούν οι ηλικίες 30-40 με 31,4%, οι 41-50 είναι στο ποσοστό 17,1 και οι 50+ έχουν ποσοστό 8,6%.
3. Εκπαίδευση: Το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων είναι κάτοχος ενός πτυχίου ή παραπάνω με ποσοστό 60% και το υπόλοιπο 40% έχει τελειώσει το λύκειο.

4. Παιδιά: Το 51,4 % απάντησε πως δεν έχει παιδιά ενώ το 48,6% πως έχει παιδιά.
5. Οι εργαζόμενοι έχουν μια ευρεία γκάμα των χρόνων που δουλεύουν στο ξενοδοχείο .Όπως από 6 μήνες μέχρι 15 χρόνια ένας μέσος όρος είναι γύρω στα 7 με 8 χρόνια.
6. Το μεγάλο ποσοστό των 74,3% των ατόμων δηλώνει ικανοποιημένο από τις οικονομικές του απολαβές, ενώ το υπόλοιπο 25,7 όχι.
7. Το σημαντικό 84,3% δηλώνει πως η οικονομική κρίση δεν έχει επηρεάσει τη μισθοδοσία του και αυτό είναι λογικό γιατί στην Κύπρο δεν υπάρχει οικονομική κρίση.
8. Το 52,9 των εργαζομένων απάντησε ότι δεν αισθάνεται αβεβαιότητα για τη θέση εργασίας του, ενώ το 47,1 απάντησε πως αισθάνεται.
9. Ικανοποίηση: Το αξιοσημείωτο ποσοστό των 87,1% απάντησε πως είναι ικανοποιημένο από τη συμπεριφορά των ανωτέρων του.
10. Το αξιόπαινο 97,1 των εργαζομένων δηλώνει πως οι σχέσεις με τους συναδέλφους του είναι καλές.
11. Το 45,7% των ατόμων δηλώνει ότι όταν το κλίμα είναι καλό είναι αποδοτικός, το 31,4% απάντησε ότι με εντάσεις δεν αποδίδει καλά και το 22,9% δεν επηρεάζεται από το εργασιακό περιβάλλον. Σε γενικά πλαίσια βλέπουμε ότι το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει την αποδοτικότητα των εργαζομένων.
12. Το μεγάλο ποσοστό των 91,4 των εργαζομένων απάντησε πως γνωρίζει ακριβώς τις αρμοδιότητες που έχει.
13. Το συγκεκριμένο ξενοδοχείο μοιάζει να δίνει την δυνατότητα πρωτοβουλιών στους εργαζομένους του με το ποσοστό 65,7% να το αναγνωρίζει, ενώ το 30% δηλώνει πως δεν ισχύει αυτό.
14. Το 67,1% απάντησε πως διακατέχεται από εργασιακό άγχος, ενώ το 32,9% όχι.
15. Στις επιχειρήσεις της Κύπρου γενικά ο νόμος δεν τους επιβάλλει να έχουν γιατρό εργασίας. Εδώ το 50% απαντά πως δεν υπάρχει γιατρός εργασίας αλλά θα ήταν απαραίτητος αν υπήρχε. Και το 45,7 απαντά ότι δεν είναι απαραίτητος.

4.5.4 The Westin Costa Navarino

Είναι μια μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα κοντά στην Πύλο της Μεσσηνίας. Απασχολεί κοντά στα 1128 άτομα. Στην ερευνά μας απάντησαν 157 άτομα.

1. Φύλο: Το 54,5% του ποσοστού είναι γυναίκες και το υπόλοιπο 45,5% άνδρες.
2. Ηλικία: Το μεγαλύτερο ποσοστό είναι στην ηλικία των 18-29 με 41%, ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα των 30-40 με ποσοστό 37,8% και οι ηλικίες των 41-50 έχουν ποσοστό 17,3%.

3. Εκπαίδευση: Οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι κάτοχοι ενός ή παραπάνω πτυχίων με ποσοστό 67,9% ακολουθούν τα άτομα που έχουν τελειώσει το λύκειο με ποσοστό 23,7%.
4. Παιδιά: Στο δείγμα μας το 66% δεν έχει παιδιά ενώ το υπόλοιπο 34% έχει.
5. Χρόνια εργασίας: Στο δείγμα μας υπάρχει μια ευρεία γκάμα των ποσοστών για τα χρόνια εργασίας που δουλεύουν.
6. Το 65,4% δηλώνει ικανοποιημένο από τις οικονομικές του απολαβές. Το υπόλοιπο 34,6% δεν είναι τόσο ικανοποιημένο.
7. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων έχει απαντήσει ότι η οικονομική κρίση έχει προκαλέσει μείωση του μισθού με αριθμό 62,2%.
8. Το 54,5% νιώθει αβεβαιότητα για την εργασία του ενώ το 45,5% απαντά όχι.
9. Το σημαντικό ποσοστό των 72,4% δηλώνει ικανοποιημένο με την συμπεριφορά των ανωτέρων του.
10. Αξιοσημείωτο είναι ότι με αριθμό 82,7% οι εργαζόμενοι δηλώνουν πως έχουν καλή σχέση με τους συναδέλφους τους.
11. Το 73,8% απαντά ότι η αποδοτικότητα του επηρεάζεται από το εργασιακό κλίμα και τις εργασιακές σχέσεις.
12. Το 84% απαντά πως γνωρίζει ακριβώς τι πρέπει να κάνει πάνω στον τομέα που εργάζεται.
13. Με ποσοστό 57,1% οι εργαζόμενοι δηλώνουν πως παίρνουν πρωτοβουλίες πάνω στον τομέα που εργάζονται.
14. Σε μεγάλο ποσοστό 83,3% βρίσκονται οι εργαζόμενοι που απαντούν πως τους έχει καταβάλει το εργασιακό άγχος.
15. Στην επιχείρηση υπάρχει γιατρός εργασίας. Και το 87,2% απαντά πως είναι απαραίτητος για κάθε επιχείρηση.

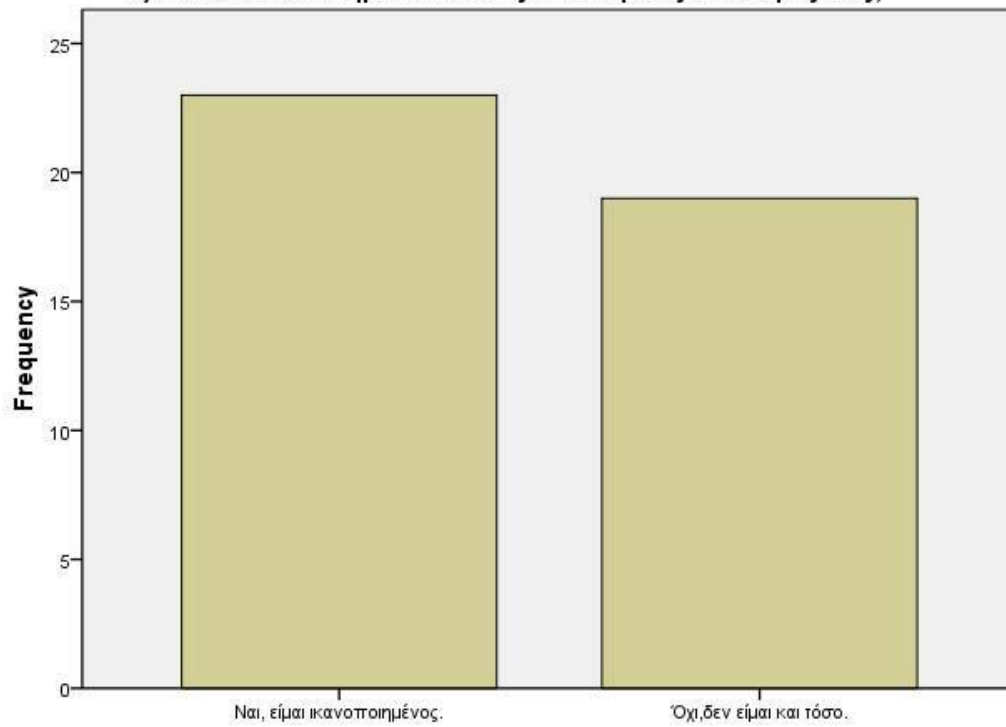
4.6 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ-ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

4.6.1 ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΜΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Στο ξενοδοχείο PortoRio μιλήσαμε με τον γενικό διευθυντή κύριο Δημήτρη Σαλατπίδα.

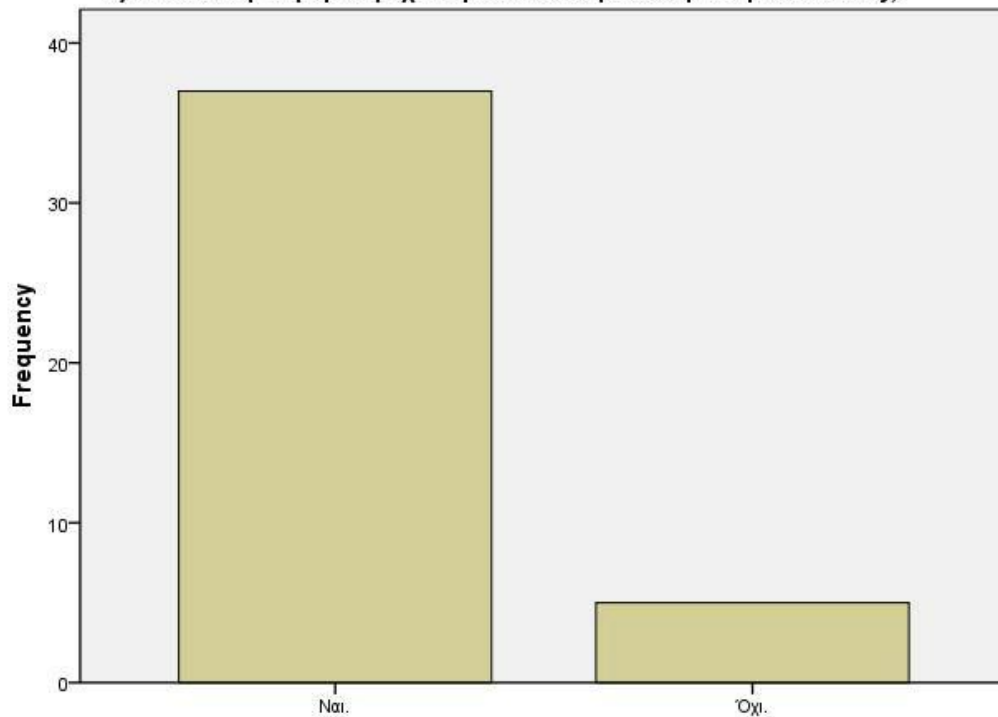
1 «Λόγω της οικονομικής κατάστασης έχουν γίνει μειώσεις και καθυστερήσεις μισθών, αλλά δεν έχουν γίνει απολύσεις».

6) Είστε ικανοποιημένοι από τις οικονομικές απολαβές σας;



6) Είστε ικανοποιημένοι από τις οικονομικές απολαβές σας;

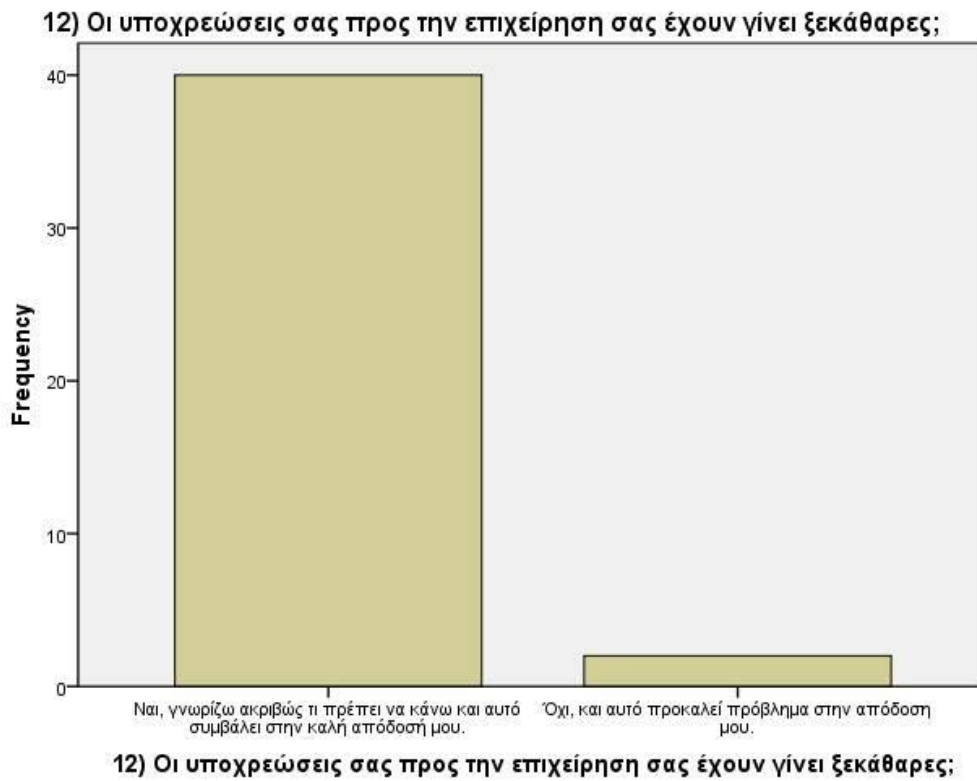
7) Η οικονομική κρίση έχει προκαλέσει μείωση του μισθού σας;



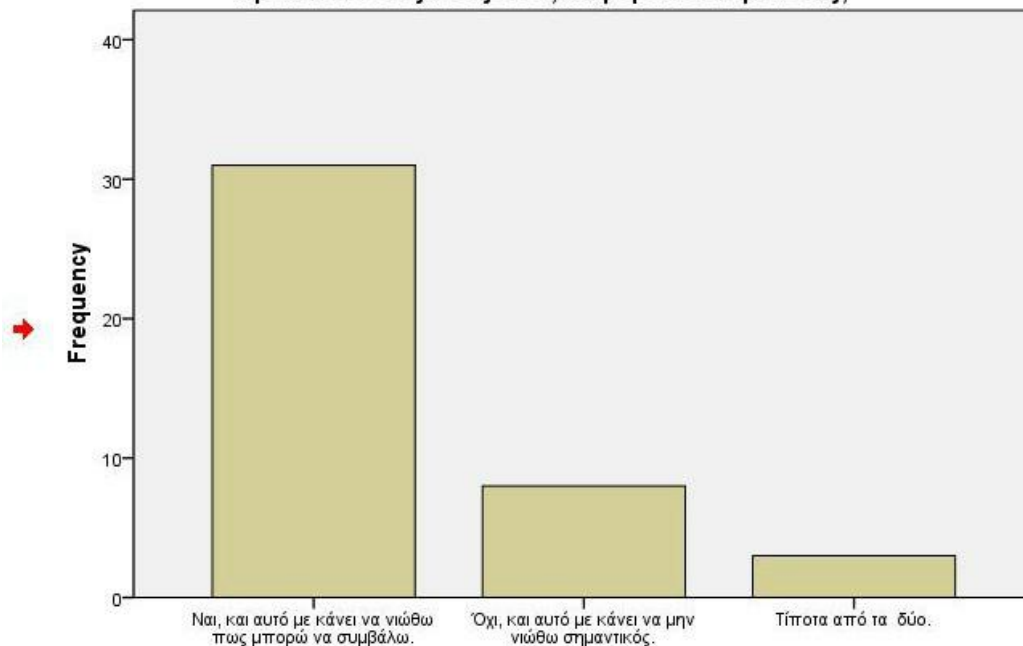
7) Η οικονομική κρίση έχει προκαλέσει μείωση του μισθού σας;

2 «Η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας σίγουρα εξαρτάται από τη μέγιστη απόδοση των εργαζομένων. Κίνητρα για τους εργαζομένους αποτελούν κατά βάση τα οικονομικά ή ακόμη και οποιαδήποτε επιβράβευση είτε λεκτική είτε με κάποια προαγωγή».

3 «Για την επιχείρησή μας όλοι οι εργαζόμενοι είναι ίσοι. Βέβαια μια καλύτερη απόδοση από κάποιους εργαζομένους αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται».



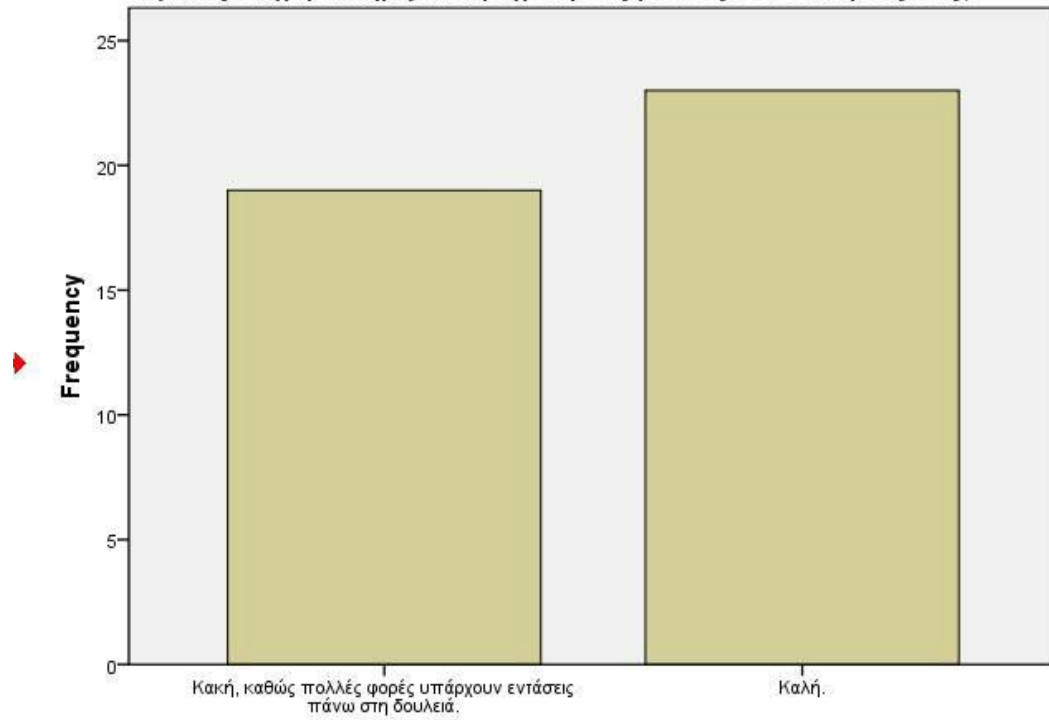
13) Σας δίνετε η δυνατότητα από την επιχείρηση να πάρετε πρωτοβουλίες ή να προτείνετε νέες ιδέες σε ο,τι αφορά τον τομέα σας;



13) Σας δίνετε η δυνατότητα από την επιχείρηση να πάρετε πρωτοβουλίες ή να προτείνετε νέες ιδέες σε ο,τι αφορά τον τομέα σας;

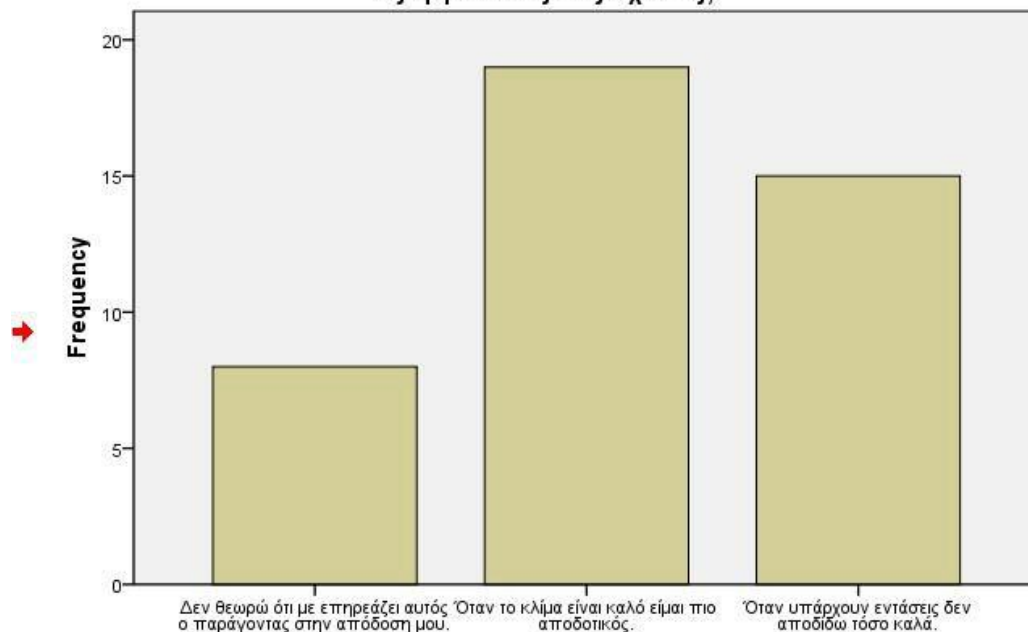
4 «Μια επιχείρηση σήνεται από πολλούς και " χαλιέται" από πολλούς. Κάθε ένας εργαζόμενος είναι αναγκαίος εφόσον εργάζεται σε μια επιχείρηση. Οι εποχές που οι πολλοί έκανα λίγα έχουν αλλάξει και τώρα οι λίγοι κάνουν πολλά ωθώντας έτσι και τους συναδέλφους τους».

10) Πως θα χαρακτηρίζατε τη σχέση σας με τους συναδέλφους σας;



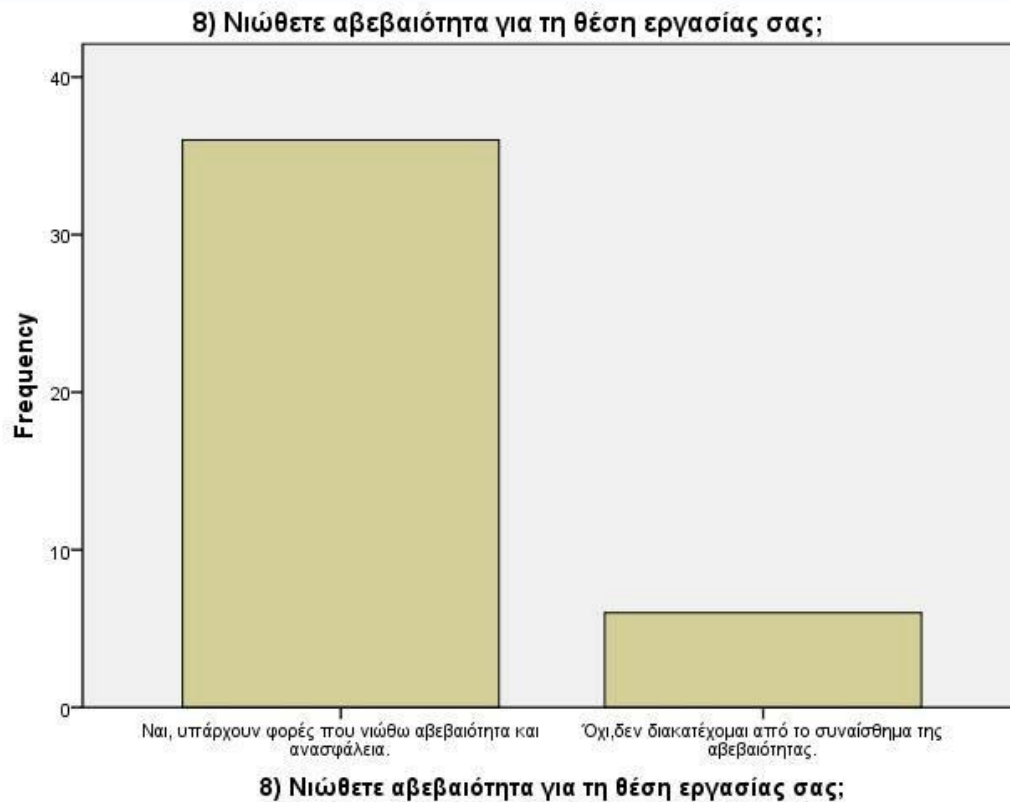
10) Πως θα χαρακτηρίζατε τη σχέση σας με τους συναδέλφους σας;

11) Πιστεύετε πως η αποδοτικότητά σας επηρεάζεται από το εργασιακό κλίμα και τις εργασιακές σας σχέσεις;



11) Πιστεύετε πως η αποδοτικότητά σας επηρεάζεται από το εργασιακό κλίμα και τις εργασιακές σας σχέσεις;

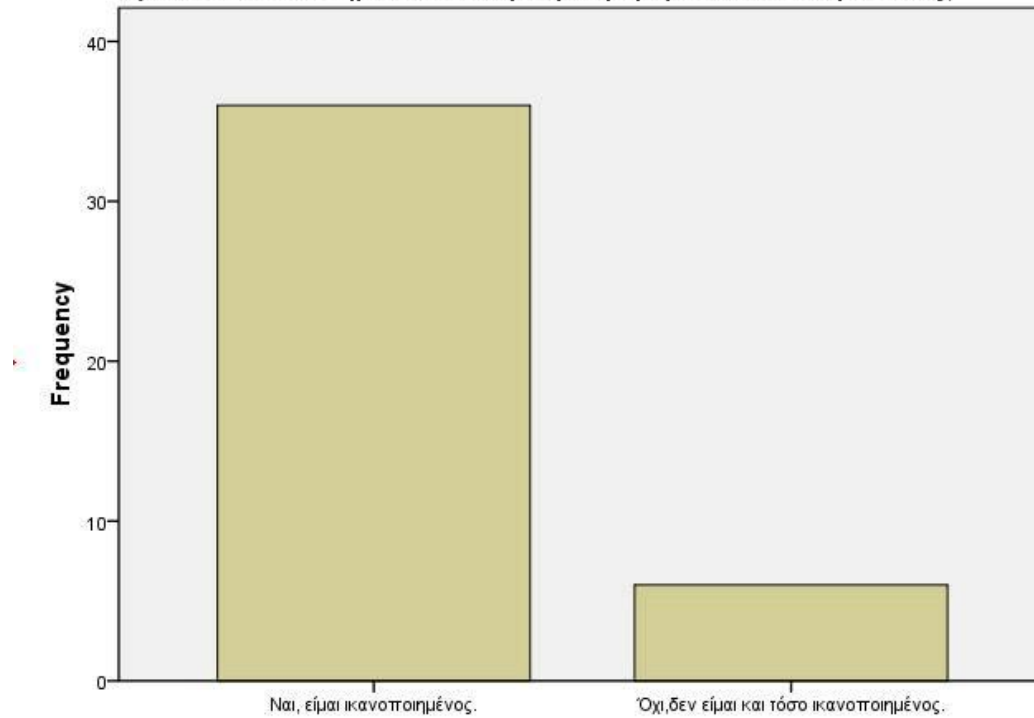
5 «Στο Τουρισμό ιδιαίτερα δεν γίνεται να κάνεις απλά την δουλειά σου για ένα εισόδημα. Πουλάς υπηρεσίες, κι αυτό είναι δύσκολο γιατί έρχεσαι σε επαφή με τους πελάτες. Άρα για να κάνει κάποιος αυτή τη δουλειά πρέπει να την αγαπάει και του αρέσει να προσφέρει».



6 «Υπάρχουν, αλλά δύσκολα στις μέρες μας κάποιοι δίνουν παραπάνω πράγματα χωρίς οικονομική ανταμοιβή. Πέρα από την οικονομική κρίση που βιώνει η χώρα μας περνάμε και μια κοινωνική κρίση που έχει αντίκτυπο στη διάθεση και στη συμπεριφορά του ατόμου».

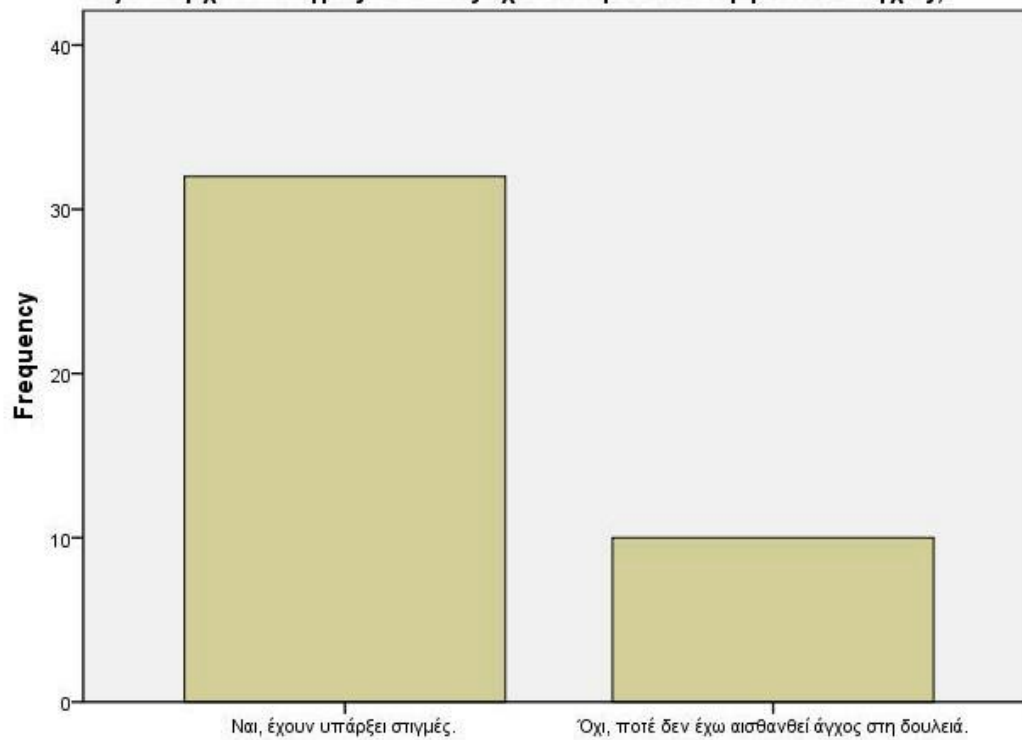
7 «Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ο νόμος στην Ελλάδα θεωρώ ότι δεν προσφέρει κάτι στην επιχείρηση να έχει έναν παθολόγο καθώς οι εργαζόμενοι μπορεί να προτιμήσουν εξωτερικούς ιατρούς καθώς η πρόσβαση σε αυτούς είναι εύκολη. Σε ότι αφορά στο θέμα της ψυχολογίας του εργαζόμενου μέσα στον χώρο εργασίας δεν θεωρώ ότι αποτελεί δουλειά ενός γιατρού. Η ψυχολογία του εργαζόμενου εξαρτάται από το κλίμα και από τη διοίκηση της εταιρίας που για οποιοδήποτε πρόβλημά μπορεί να απευθυνθεί σ' αυτή».

9) Είστε ικανοποιημένοι από τη συμπεριφορά των ανωτέρων σας;



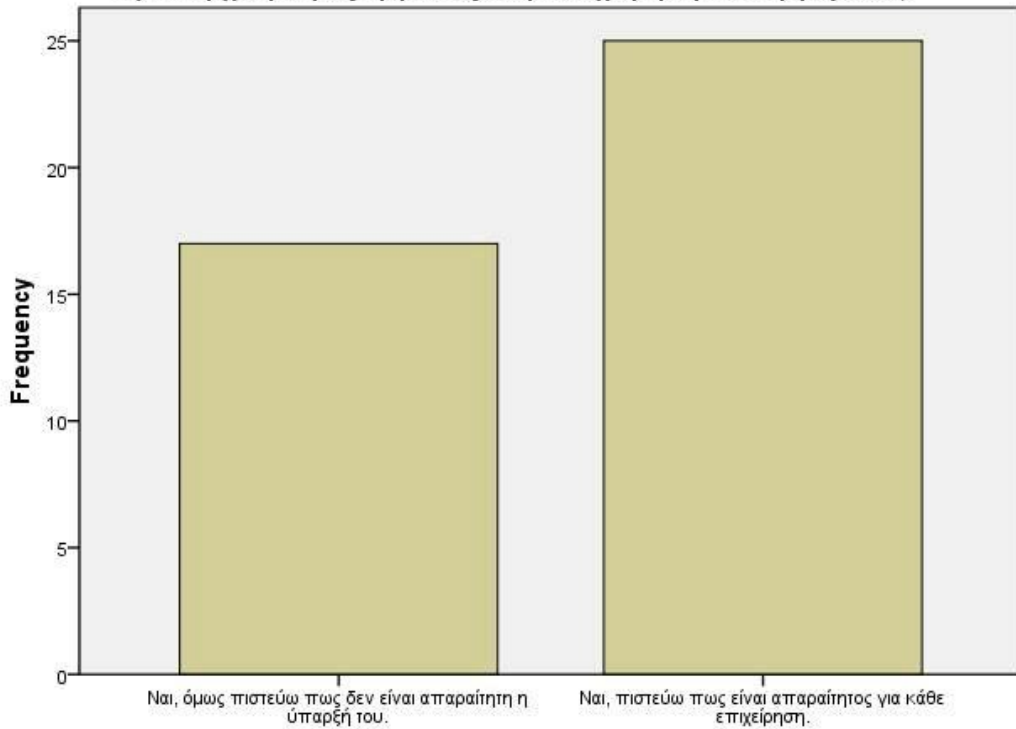
9) Είστε ικανοποιημένοι από τη συμπεριφορά των ανωτέρων σας;

14) Υπάρχουν στιγμές που σας έχει καταβάλει το Εργασιακό άγχος;



14) Υπάρχουν στιγμές που σας έχει καταβάλει το Εργασιακό άγχος;

15) Υπάρχει γιατρός εργασίας στην επιχείρηση που εργάζεσθε;

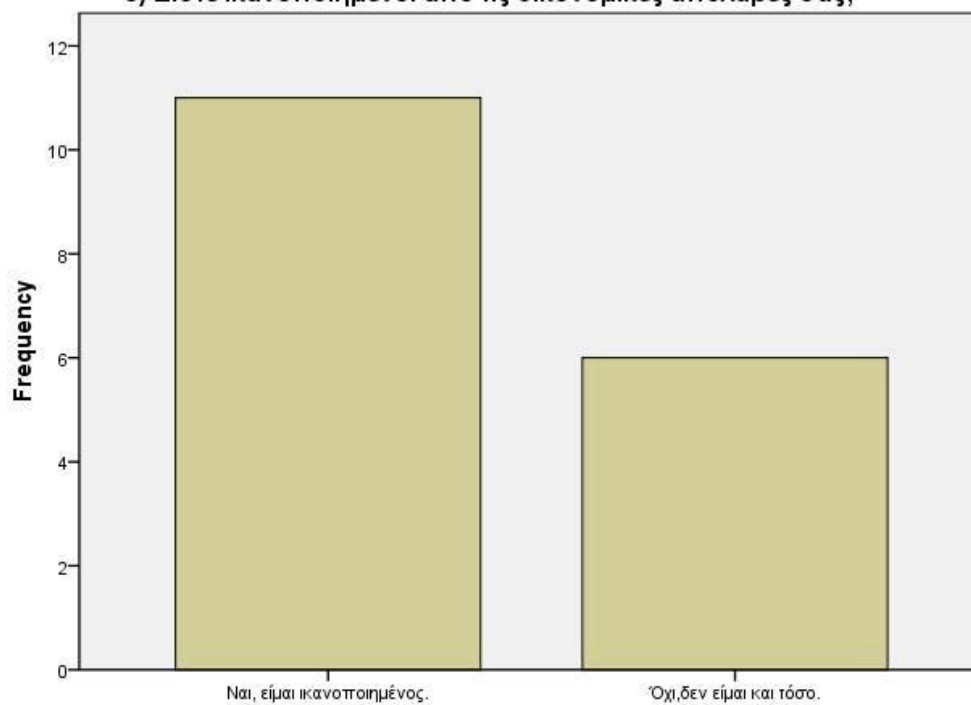


15) Υπάρχει γιατρός εργασίας στην επιχείρηση που εργάζεσθε;

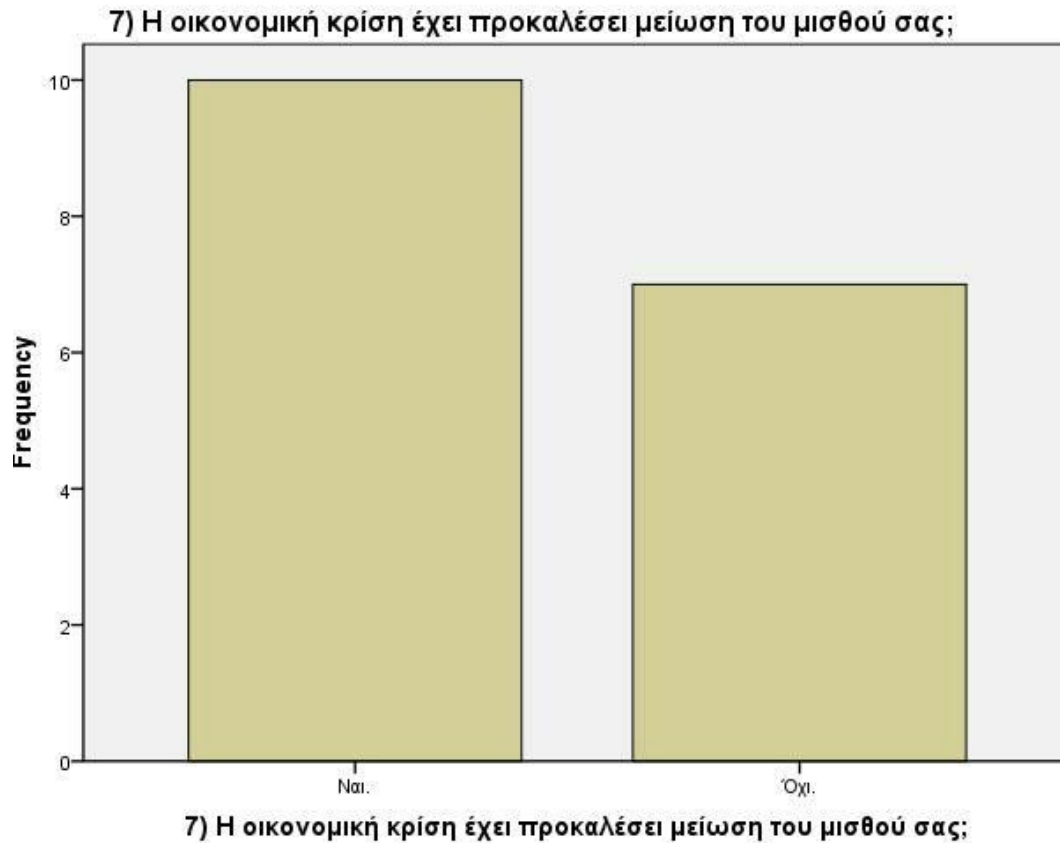
Στο ξενοδοχείο Artina Nuono & Sramilήσαμε με τον γενικό διευθυντή κύριο Χαράλαμπο Αγγελόπουλο και απάντησε σε κάποιες ερωτήσεις που του τέθηκαν.

1 «Αντιθέτως, οι μισθοί έχουν μείνει στάσιμοι και επιπλέον λόγω της αύξησης της τουριστικής κίνησης και περιόδου στην περιοχή αυτό μεταφράζεται σε μεγαλύτερο εισόδημα για τους εργαζομένους».

6) Είστε ικανοποιημένοι από τις οικονομικές απολαβές σας;



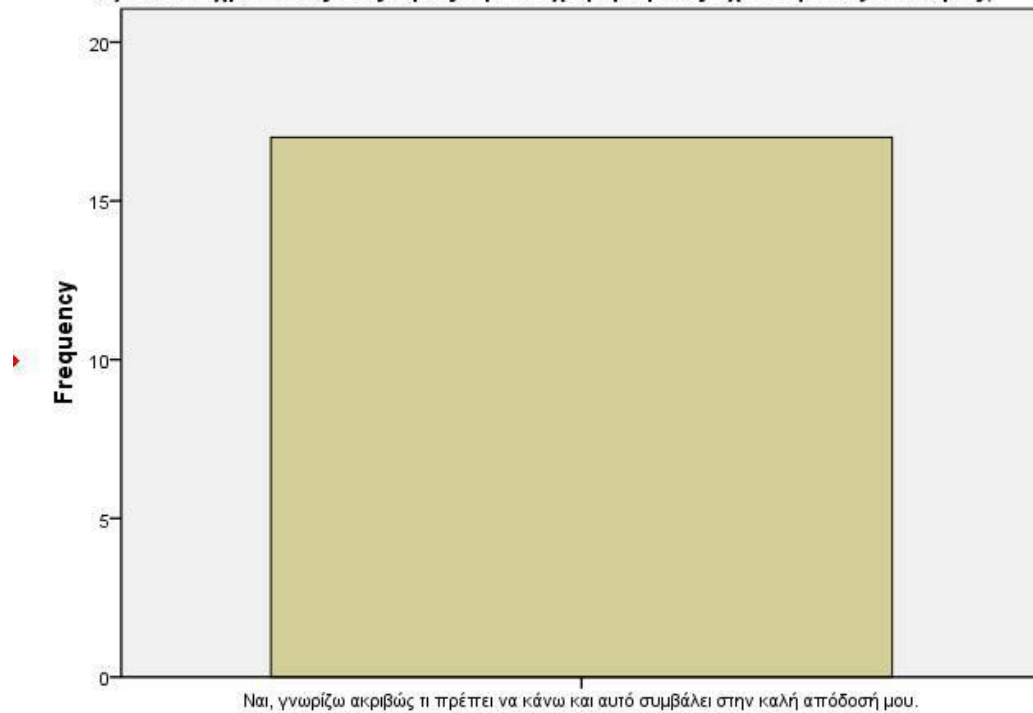
6) Είστε ικανοποιημένοι από τις οικονομικές απολαβές σας;



2 «Δίνοντας κίνητρα στους εργαζόμενους, είτε οικονομικά (μπόνους επίτευξης στόχων), είτε εργασιακά (άδειες, ευέλικτο ωράριο)».

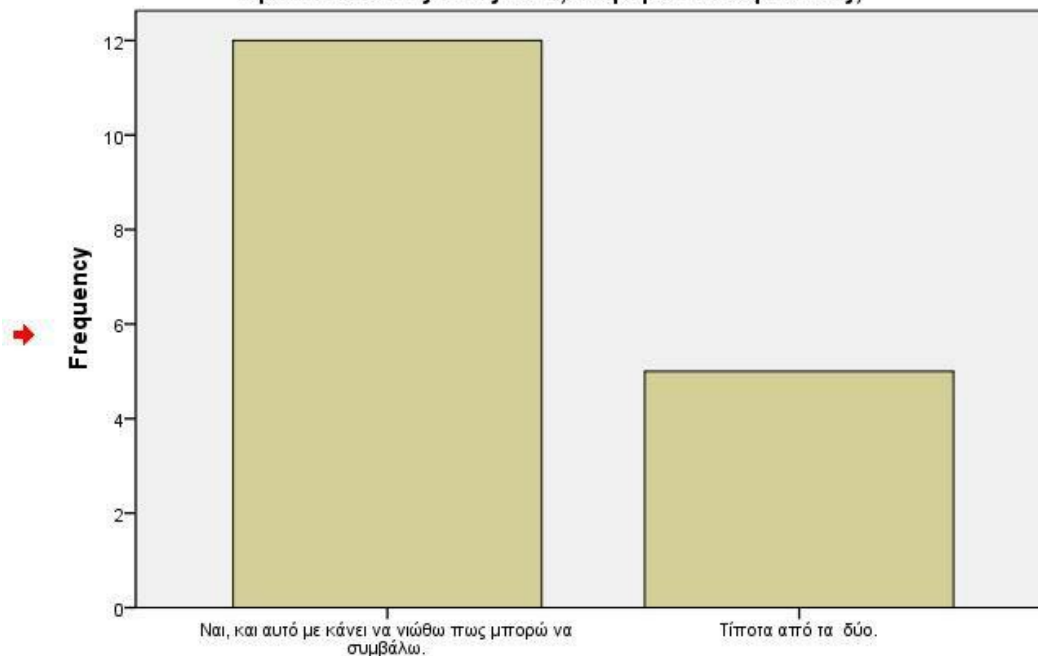
3 «Φυσικά κάποιος υπάλληλος με ιδιαίτερα προσόντα πέφτει εύκολα στην αντίληψη σου καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας είναι από τους πιο σημαντικούς στις τουριστικές επιχειρήσεις και φέρει έμμεσα και άμεσα αποτελέσματα. Πάντα σε τέτοιες περιπτώσεις ο εργαζόμενος ανταμείβεται με οικονομικά και εργασιακά(ειδική μεταχείριση, ευελιξία)».

12) Οι υποχρεώσεις σας προς την επιχείρησή σας έχουν γίνει ξεκάθαρες;



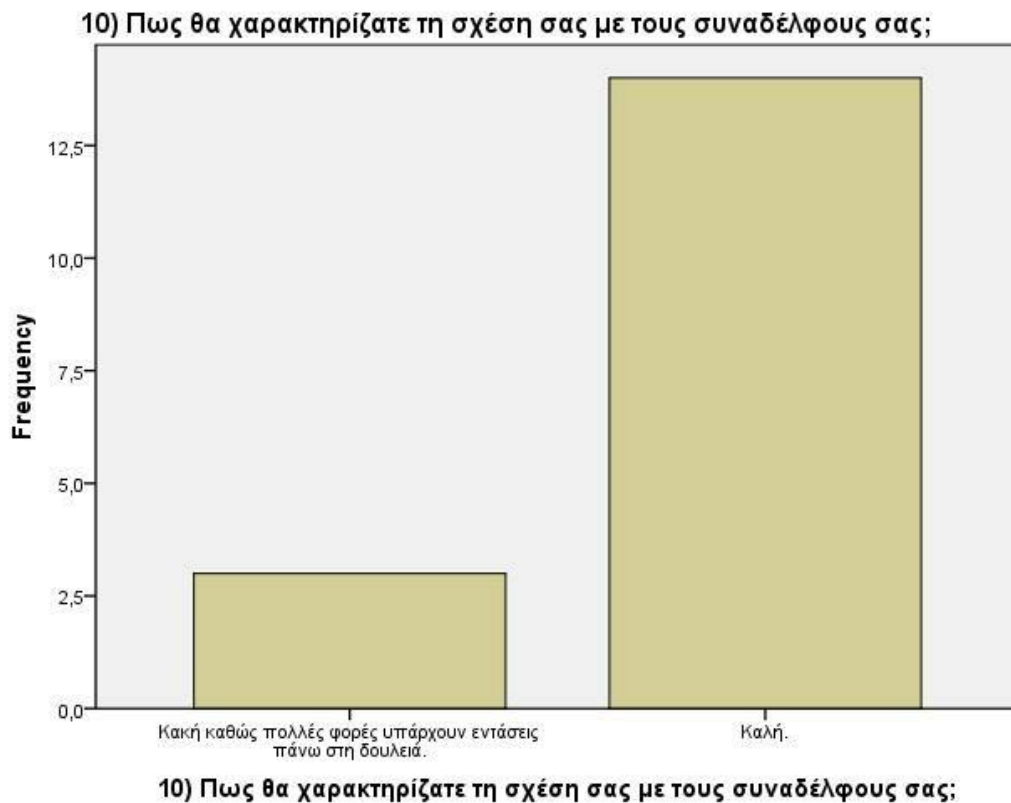
12) Οι υποχρεώσεις σας προς την επιχείρησή σας έχουν γίνει ξεκάθαρες;

13) Σας δίνετε η δυνατότητα από την επιχείρησή να πάρετε πρωτοβουλίες ή να προτείνετε νέες ιδέες σε ο,τι αφορά τον τομέα σας;

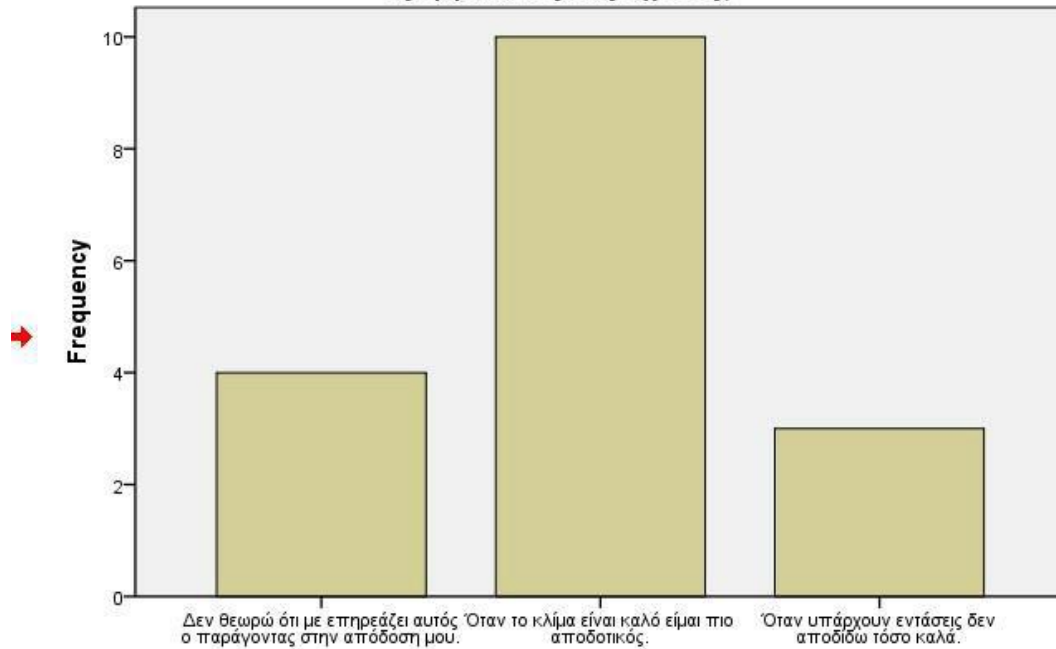


13) Σας δίνετε η δυνατότητα από την επιχείρησή να πάρετε πρωτοβουλίες ή να προτείνετε νέες ιδέες σε ο,τι αφορά τον τομέα σας;

4 «Είναι πολύ μικρός ο αριθμός αυτών που θα ασχοληθούν για κάτι παραπάνω πέραν των τυπικών καθηκόντων τους. Συνήθως αυτοί που θα κάνουν κάτι παραπάνω θα είναι νέα άτομα τα οποία έχουν ως στόχο να κάνουν καριέρα».

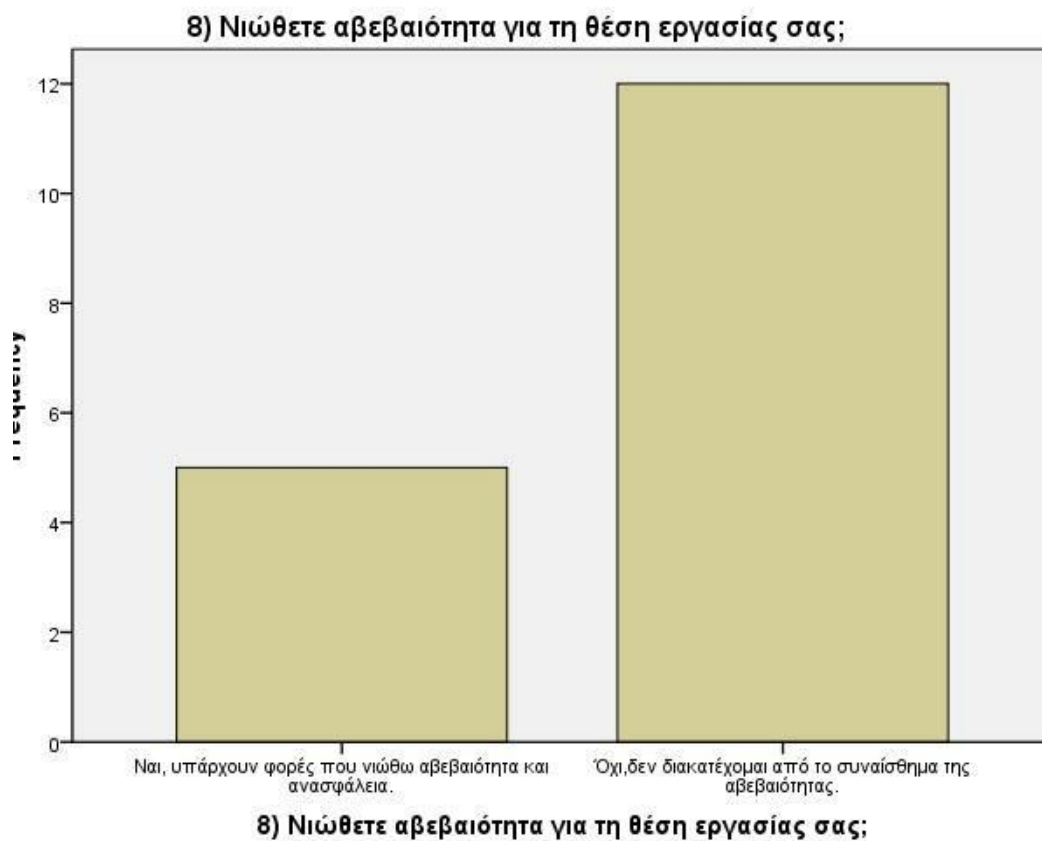


11) Πιστεύετε πως η αποδοτικότητά σας επηρεάζεται από το εργασιακό κλίμα και τις εργασιακές σας σχέσεις;



11) Πιστεύετε πως η αποδοτικότητά σας επηρεάζεται από το εργασιακό κλίμα και τις εργασιακές σας σχέσεις;

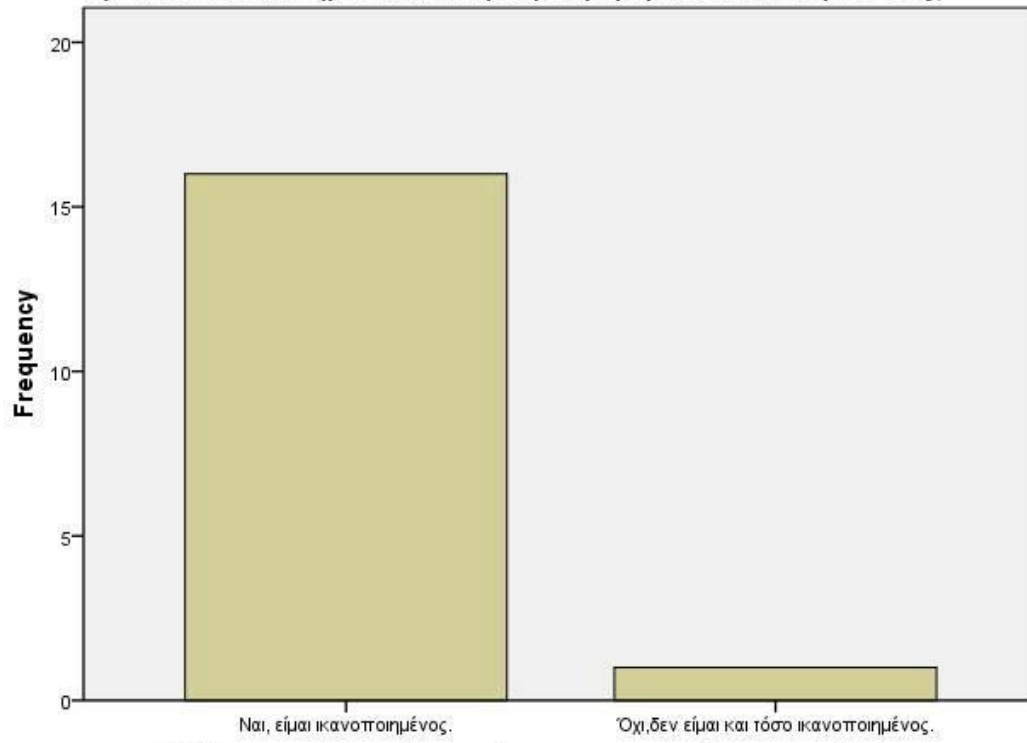
5 «Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων σε γενικές γραμμές είναι ευχαριστημένο σχετικά με την εργασιακό περιβάλλον και με τα κίνητρα που τους δίνονται ώστε να αισθάνονται δημιουργικοί. Μόνο όσοι εργαζόμενοι δουλεύουν για μικρό χρονικό διάστημα και για μία μόνο σεζόν παρατηρείτε να μη δίνουν ιδιαίτερη σημασία και να εργάζονται απλά για ένα εισόδημα».



6 «Φυσικά υπάρχουν εργαζόμενοι που λειτουργούν με αυτό τον τρόπο δηλαδή να νιώθουν την εταιρεία δική τους και πιο συγκεκριμένα είναι άτομα που δουλεύουν αρκετά χρόνια στην επιχείρηση».

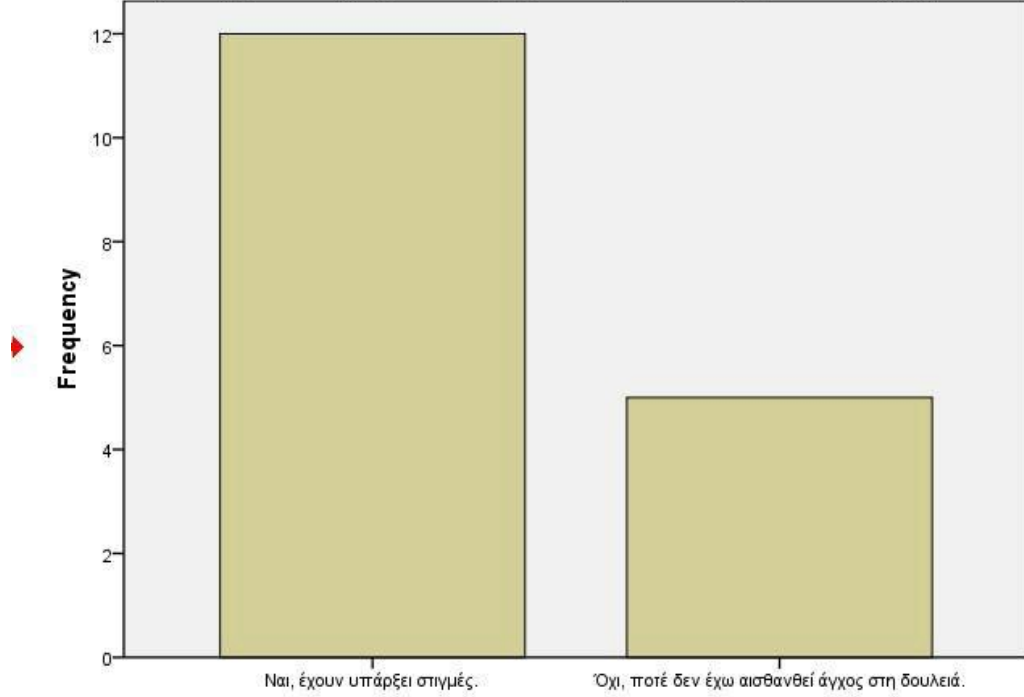
7 «Το να υπάρχει κάποιος γιατρός σε επιχείρηση θα ήταν ιδανικό αλλά στην εποχή της κρίσης αυτό θεωρείται πολυτέλεια και δεν είναι δυνατόν από μια μικρομεσαία επιχείρηση να καλύψει αυτό το κόστος».

9) Είστε ικανοποιημένοι από τη συμπεριφορά των ανωτέρων σας;

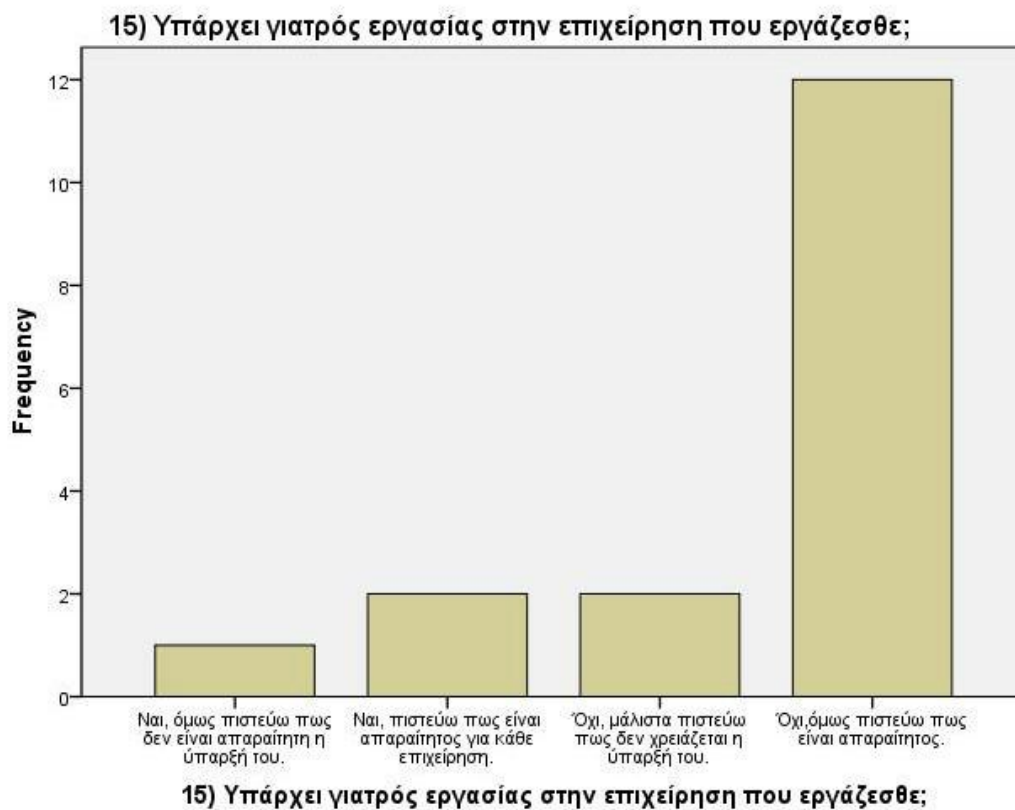


9) Είστε ικανοποιημένοι από τη συμπεριφορά των ανωτέρων σας;

14) Υπάρχουν στιγμές που σας έχει καταβάλει το Εργασιακό άγχος;



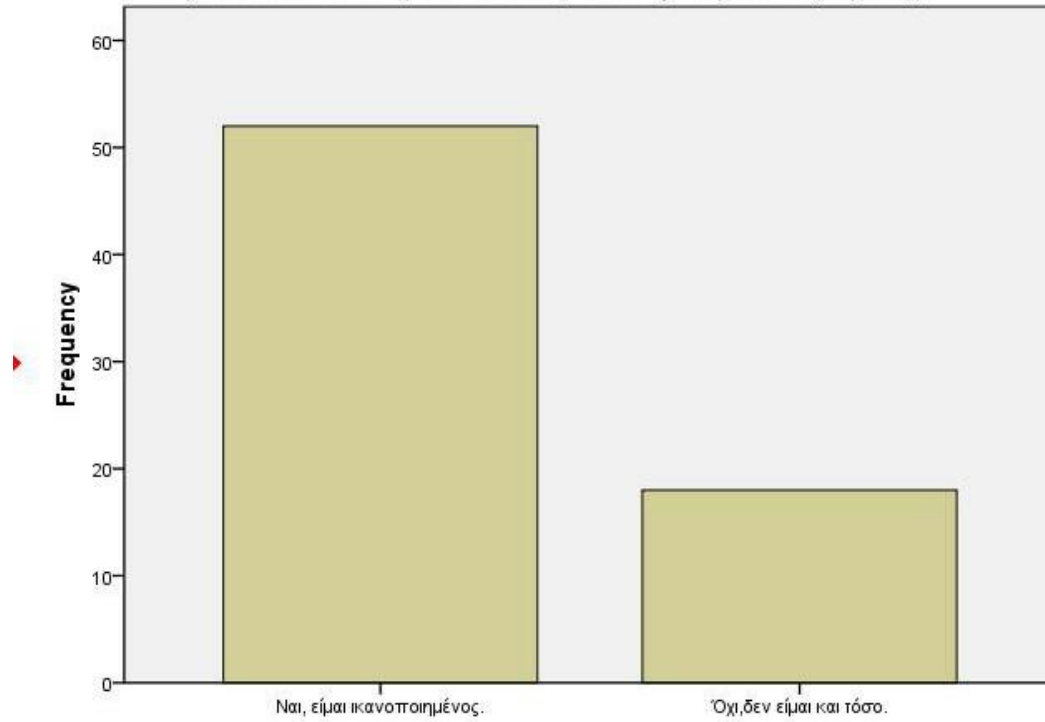
14) Υπάρχουν στιγμές που σας έχει καταβάλει το Εργασιακό άγχος;



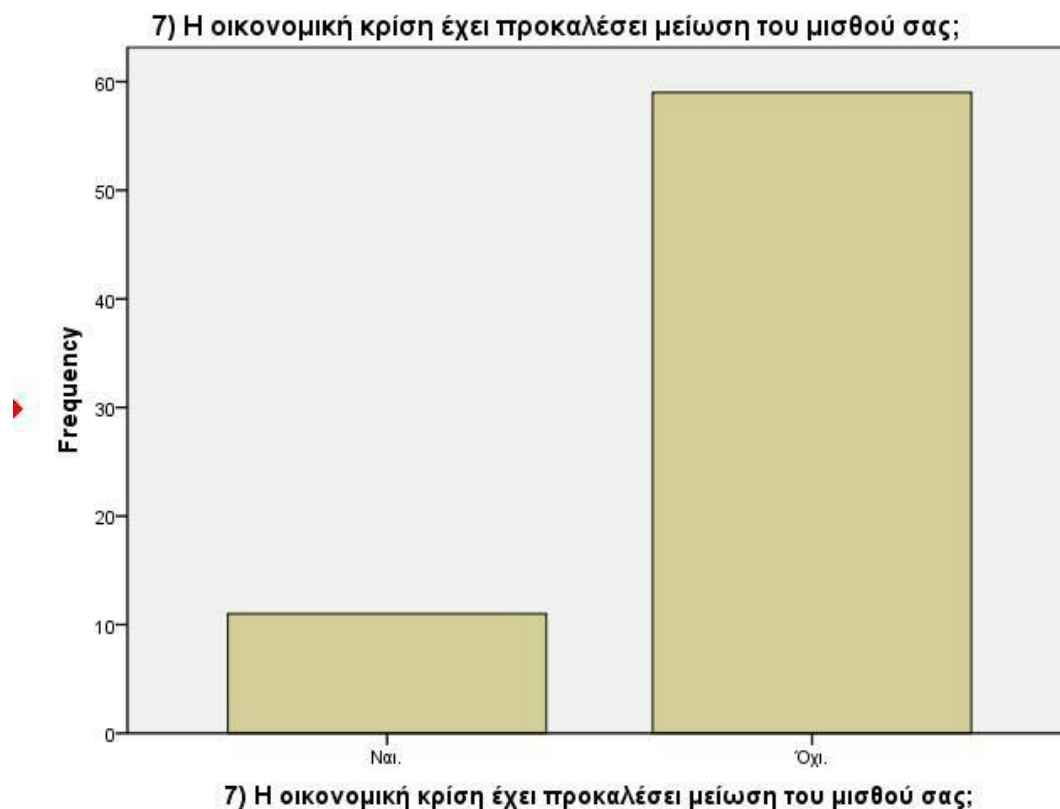
Στο ξενοδοχείο OlympicLagoonResort στην Πάφο μιλήσαμε με τον γενικό διευθυντή κύριο Ανδρέα Α. και μας απάντησε σε ερωτήσεις που του τέθηκαν.

«Η εξωστρέφεια και η σωστή οικονομική διαχειριστική πολιτική μας, σε συνδυασμό με το καλό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων μας, μας βοήθησε να ξεπεράσουμε την, ασφαλώς χρονικά μικρότερη από την Ελλάδα κρίση, χωρίς ευτράπελα».

6) Είστε ικανοποιημένοι από τις οικονομικές απολαβές σας;



6) Είστε ικανοποιημένοι από τις οικονομικές απολαβές σας;

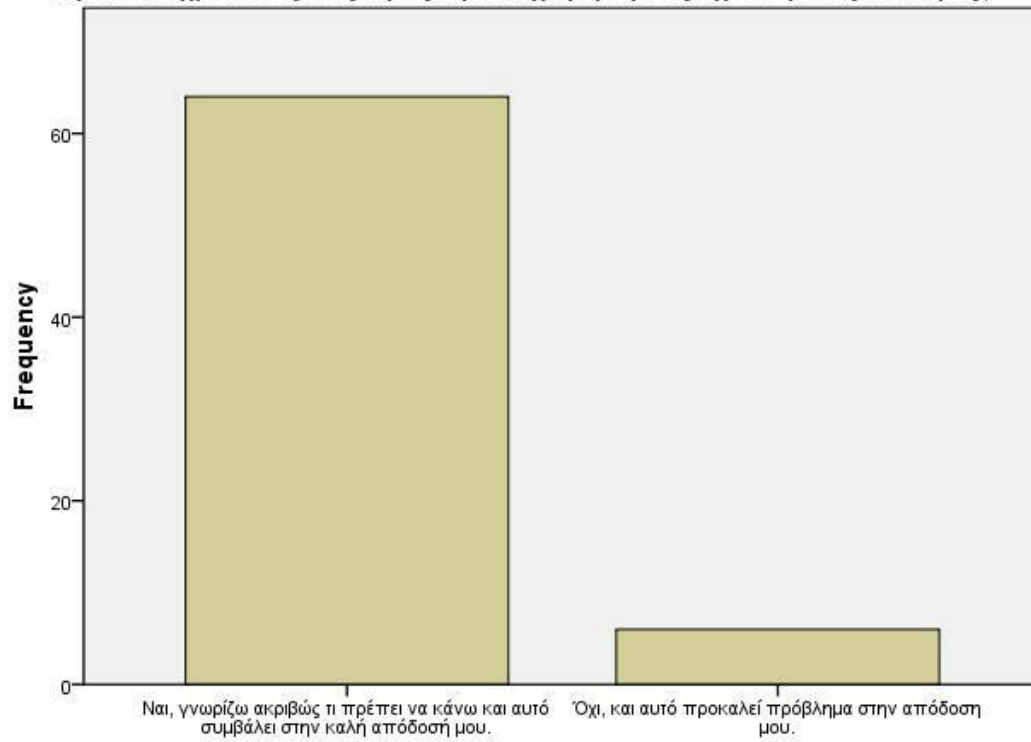


«Το πρώτο βήμα πάντα σε νέες κινήσεις είναι η σωστή στρατηγική. Πριν από κάθε βήμα αναλύουμε όλα μας τα δεδομένα, τα ρίσκα και τις πιθανές συνέπειες. Σίγουρα μέσα σε αυτήν τη στρατηγική βρίσκεται και η απόδοση του εργαζομένου, αλλά δεν απαντάει άμεσα το πρόβλημα της αύξησης παραγωγικότητας. Ένας εργαζόμενος για να φτάσει στο μέγιστο της απόδοσής του πρέπει να έχει επιλεχθεί σωστά για την θέση του, να έχει την σωστή επίβλεψη στην εργασία του, δηλαδή χωρίς συνεχή παρακολούθηση, ύπαρξη εμπιστοσύνης προς το πρόσωπό του, να μην αισθάνεται φόβο για τυχόντα λάθη που θα πράξει και, τέλος, να υπάρχουν πάντα τα σωστά κίνητρα προς επιδίωξη της αυξημένης παραγωγικότητας. Επίσης, εάν κριθεί απαραίτητο, αυξάνεται ο αριθμός των εργαζομένων σε τέτοιες περιπτώσεις».

«Ο ακρογωνιαίος λίθος της εταιρίας μας είναι αυτό που έχουμε ονομάσει SPIRIT, το οποίο είναι ακρωνύμιο για τις έννοιες:

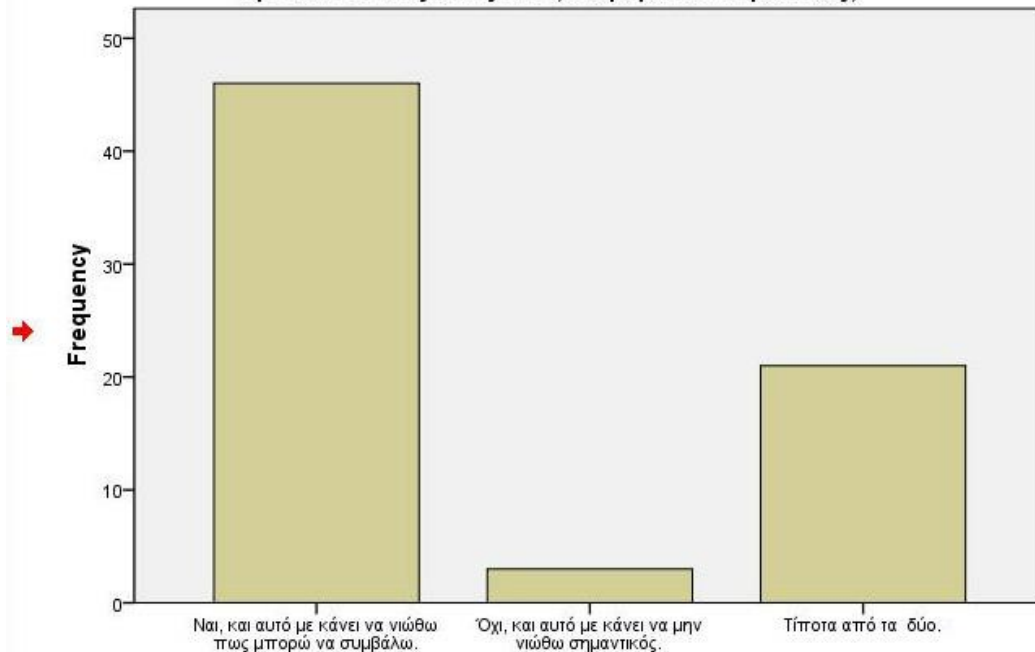
ServiceProfessionalismInnovationRespectIntegrityTeamwork. Το τμήμα humanresourcesmanagement στηρίζεται πάνω σε αυτήν τη φιλοσοφία, βραβεύει τους υπαλλήλους με βάση αυτό, τους εκπαιδεύει με σεμινάρια. Είναι ένα σύστημα προσφοράς της εταιρίας προς το προς προσωπικό και του προσωπικού προς τους πελάτες. Οπότε με βάση αυτό, όλοι οι εργαζόμενοι μας ανεξαιρέτως εργάζονται με την επιδίωξή του».

12) Οι υποχρεώσεις σας προς την επιχείρησή σας έχουν γίνει ξεκάθαρες;



12) Οι υποχρεώσεις σας προς την επιχείρησή σας έχουν γίνει ξεκάθαρες;

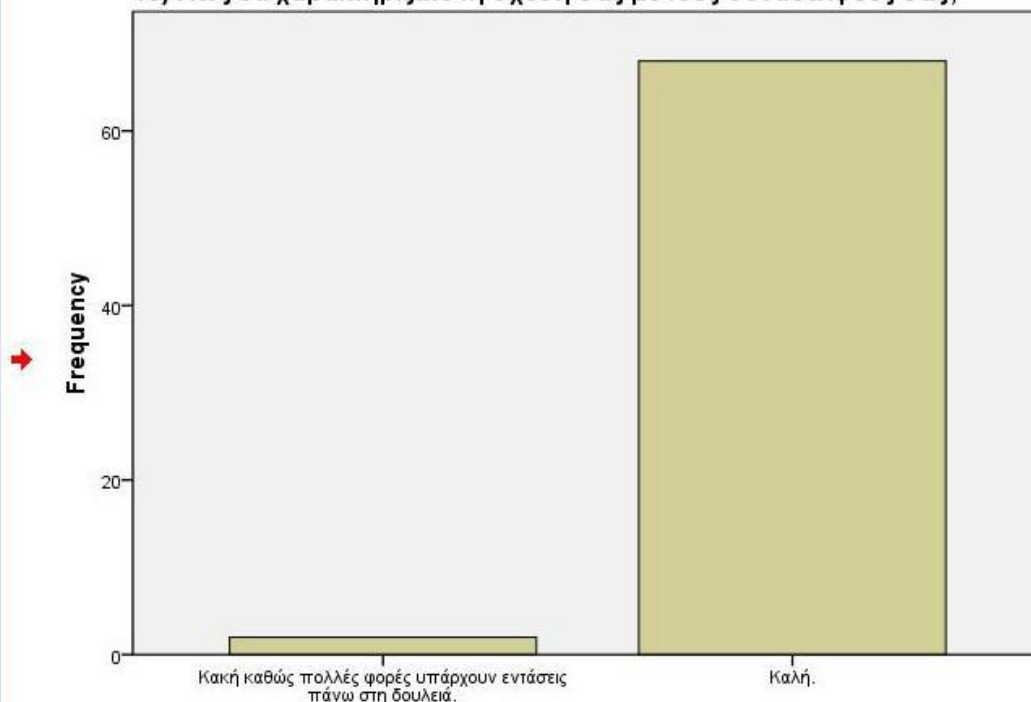
13) Σας δίνετε η δυνατότητα από την επιχείρηση να πάρετε πρωτοβουλίες ή να προτείνετε νέες ιδέες σε ο,τι αφορά τον τομέα σας;



13) Σας δίνετε η δυνατότητα από την επιχείρηση να πάρετε πρωτοβουλίες ή να προτείνετε νέες ιδέες σε ο,τι αφορά τον τομέα σας;

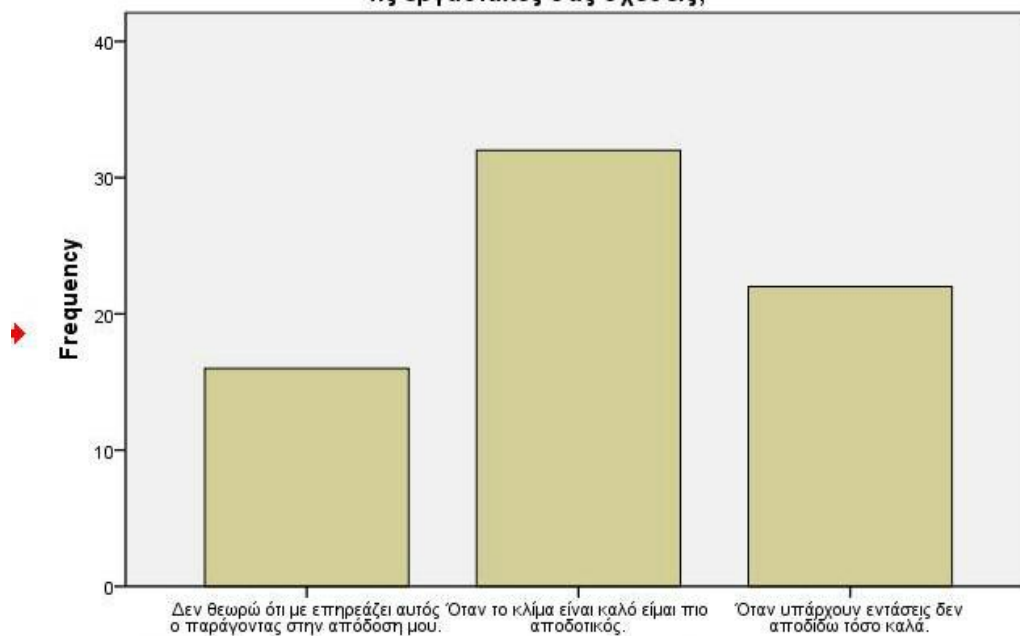
«Οι εργαζόμενοί μας λειτουργούν καθημερινώς βάση του SPIRIT. Με την προσπάθειά τους να το τηρήσουν, πραγματοποιούν όλα τα παραπάνω».

10) Πως θα χαρακτηρίζατε τη σχέση σας με τους συναδέλφους σας;



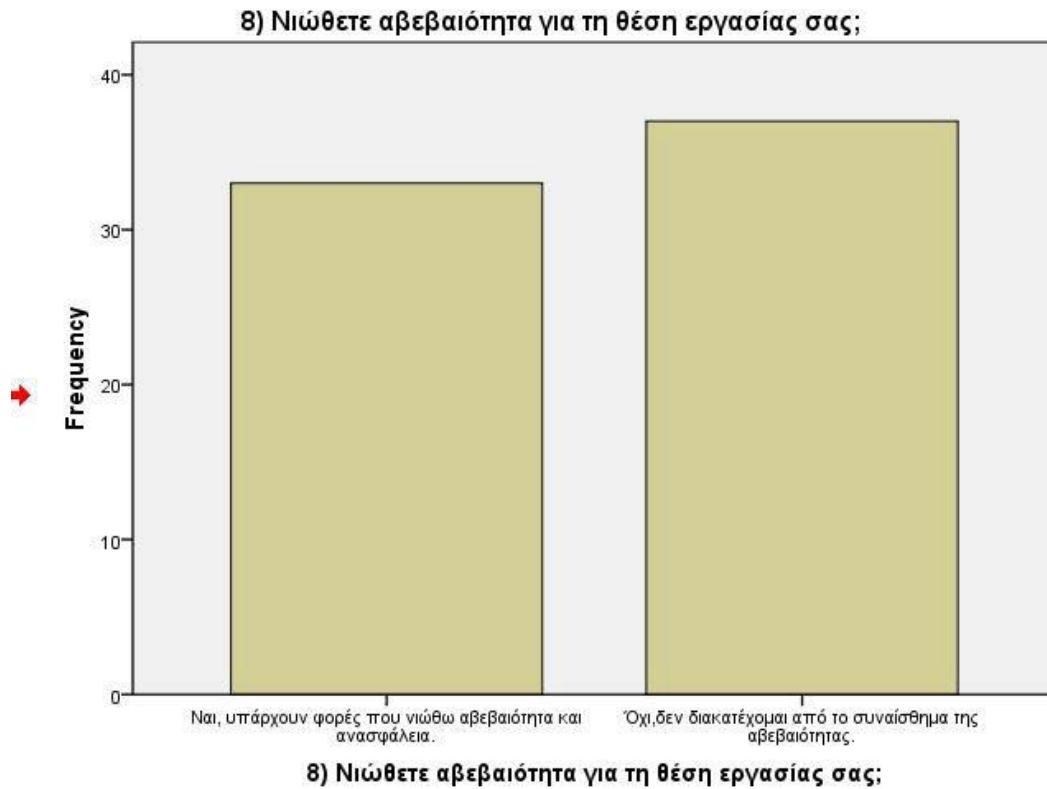
10) Πως θα χαρακτηρίζατε τη σχέση σας με τους συναδέλφους σας;

11) Πιστεύετε πως η αποδοτικότητά σας επηρεάζεται από το εργασιακό κλίμα και τις εργασιακές σας σχέσεις;



11) Πιστεύετε πως η αποδοτικότητά σας επηρεάζεται από το εργασιακό κλίμα και τις εργασιακές σας σχέσεις;

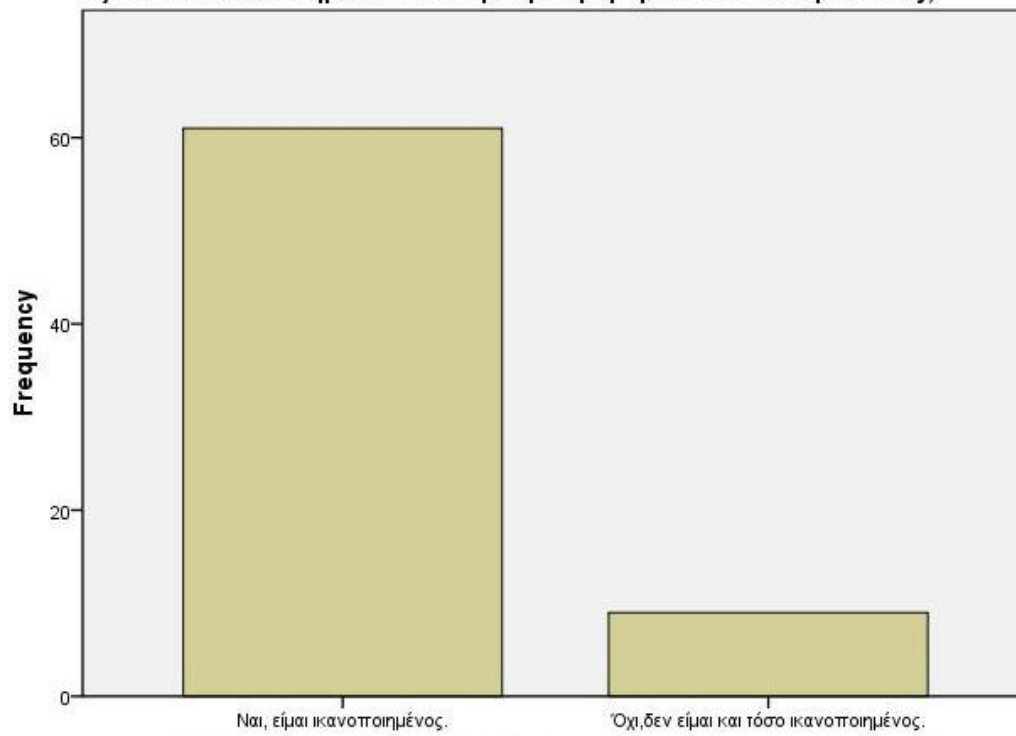
«Στον κλάδο των τουριστικών επαγγελματιών, η προσφορά προς το σύνολο είναι η καθημερινή επιδίωξη του κάθε υπαλλήλου. Το ποσοστό των τυπονερ στην εταιρία είναι πολύ μικρό, το οποίο σημαίνει πως έχουμε αρκετούς πολυετείς υπαλλήλους με πολύ καλό κλίμα συνεργασίας».



«Το SPIRIT δεν αποτελεί μόνο έναν τρόπο αντιμετώπισης των πελατών από τους υπαλλήλους, αλλά και τον τρόπο που η εταιρία αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους. Εάν κατανοηθεί πλήρως η έννοια του SPIRIT, γίνεται αμέσως αντιληπτό πως ο υπάλληλος είναι άμεσα συνδεδεμένος με την εταιρία και το ανάστροφο».

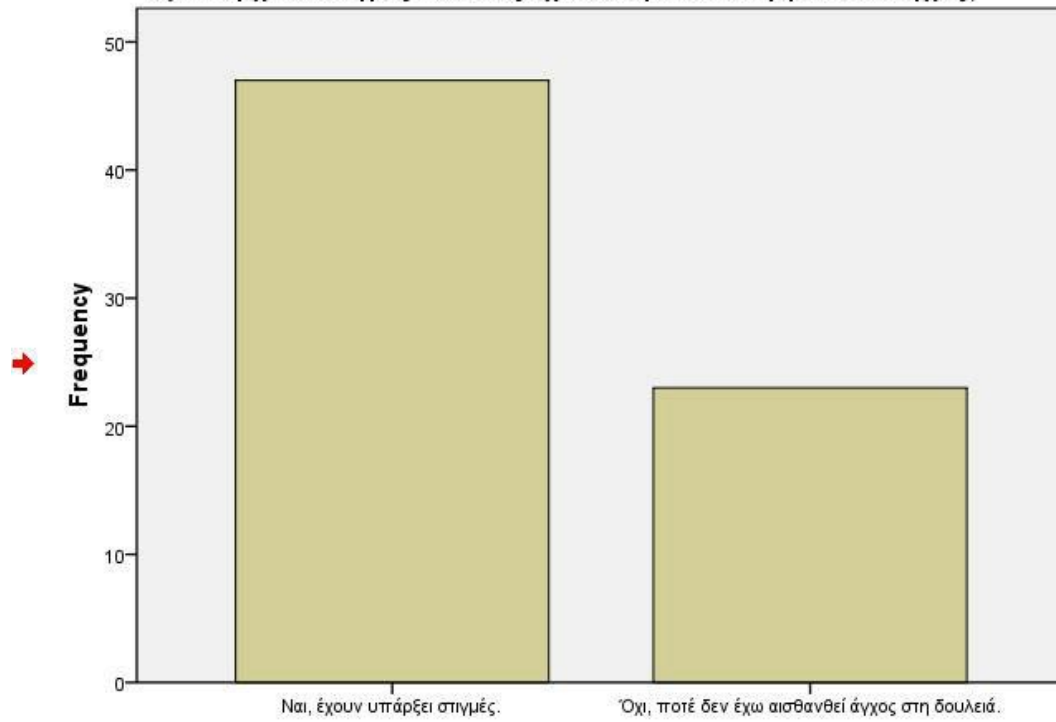
«Στην Κυπριακή νομοθεσία δεν είναι απαραίτητος ο Γιατρός εργασίας. Παρ'όλα αυτά, στα πλαίσια του HealthandSafetyinspection που έχουμε σκοπό στο μέλλον να εφαρμόσουμε, περιέχεται ως ιδέα και η πρόσληψη του γιατρού εργασίας».

9) Είστε ικανοποιημένοι από τη συμπεριφορά των ανωτέρων σας;

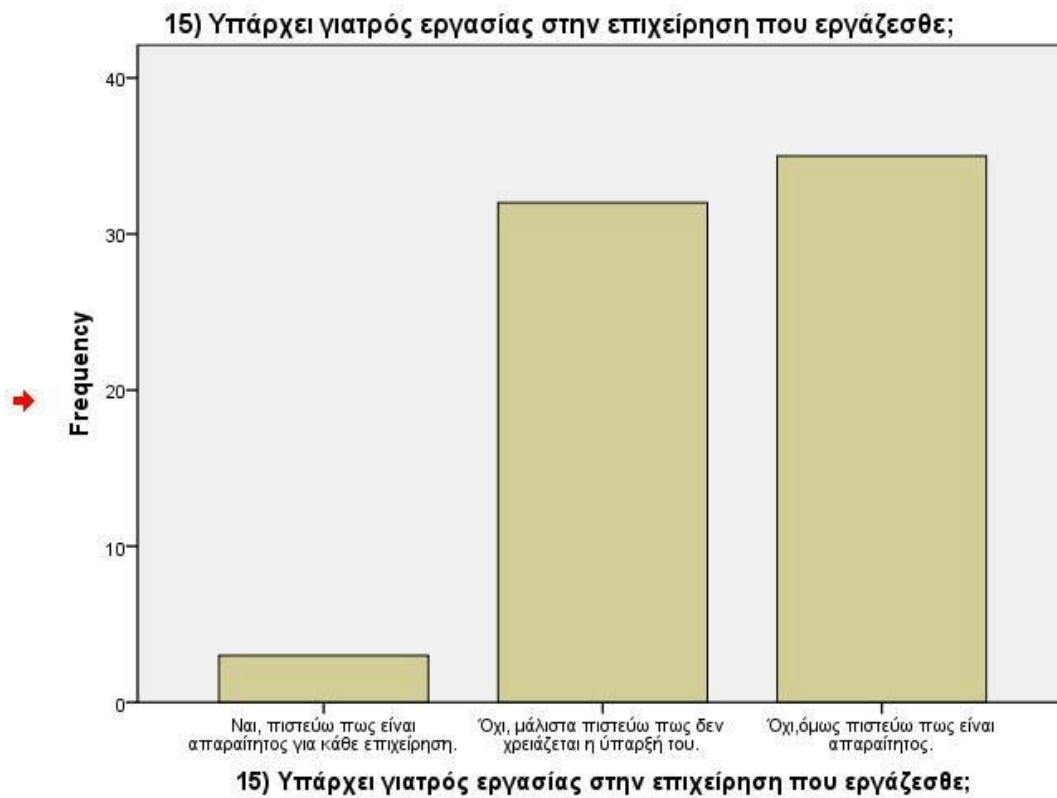


9) Είστε ικανοποιημένοι από τη συμπεριφορά των ανωτέρων σας;

14) Υπάρχουν στιγμές που σας έχει καταβάλει το Εργασιακό άγχος;



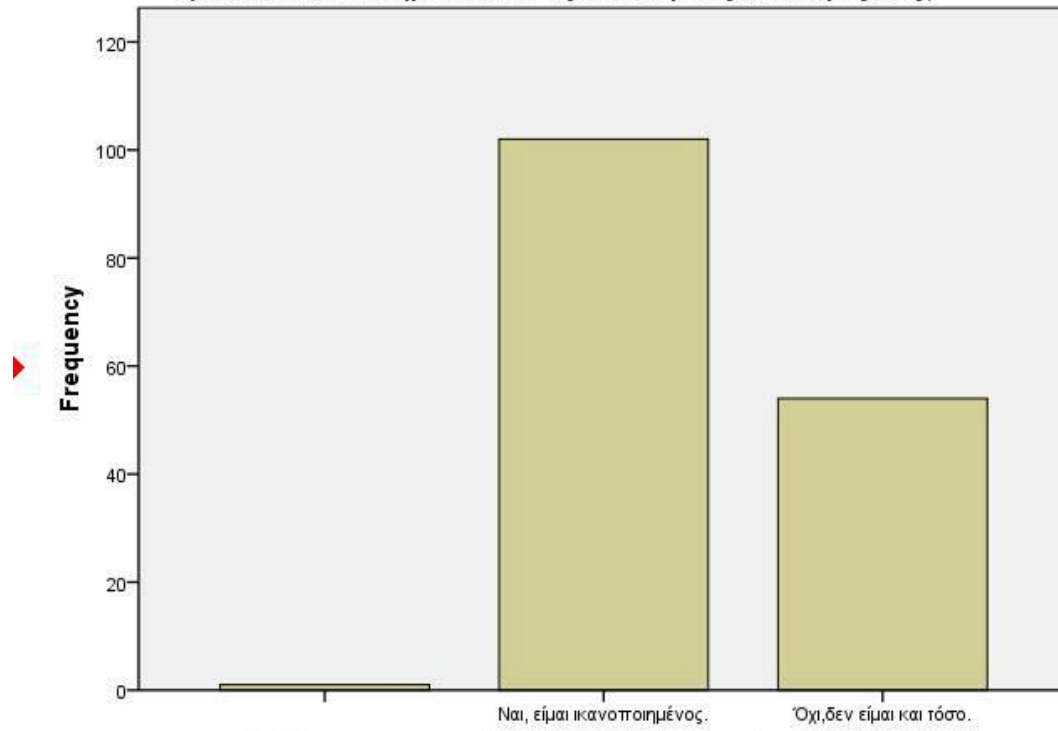
14) Υπάρχουν στιγμές που σας έχει καταβάλει το Εργασιακό άγχος;



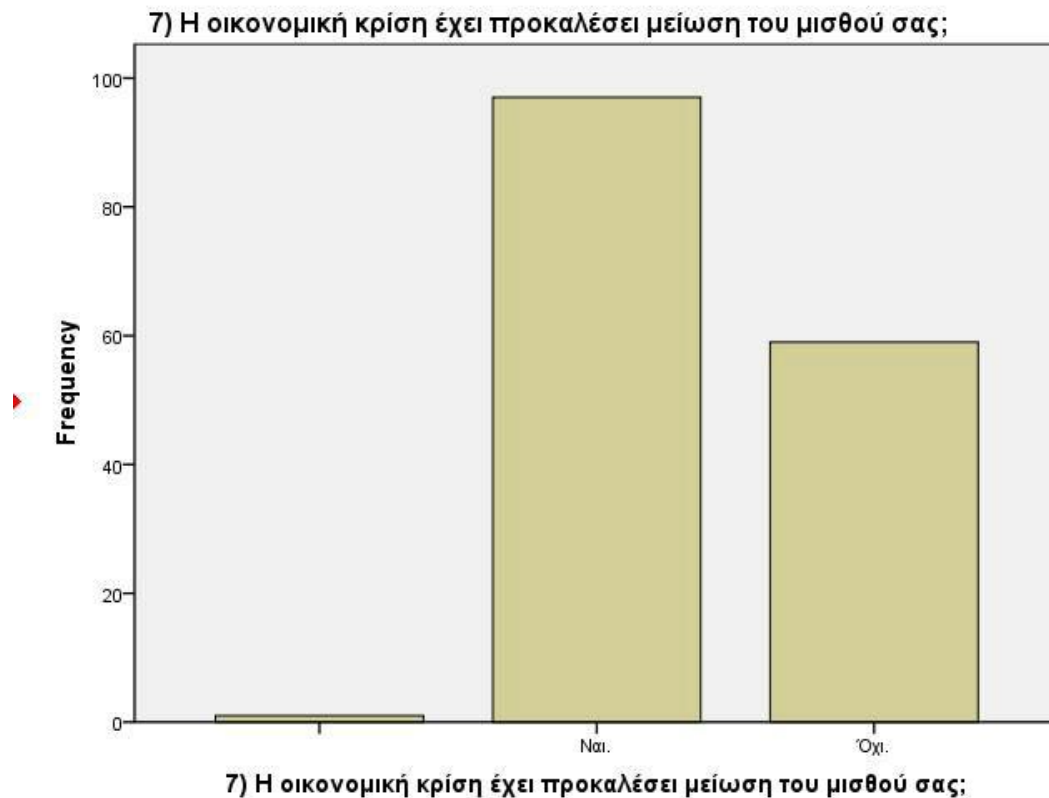
Στο ξενοδοχείο TheWestinResort, CostaNavarino στην μιλήσαμε με την διευθύντρια ανθρώπινου δυναμικού κυρία Ελένη Γκίκα και μας απάντησε σε ερωτήσεις που της τέθηκαν.

1 «Όχι σε καμία περίπτωση δεν έχουν γίνει απολύσεις ή μειώσεις σε μισθούς».

6) Είστε ικανοποιημένοι από τις οικονομικές απολαβές σας;



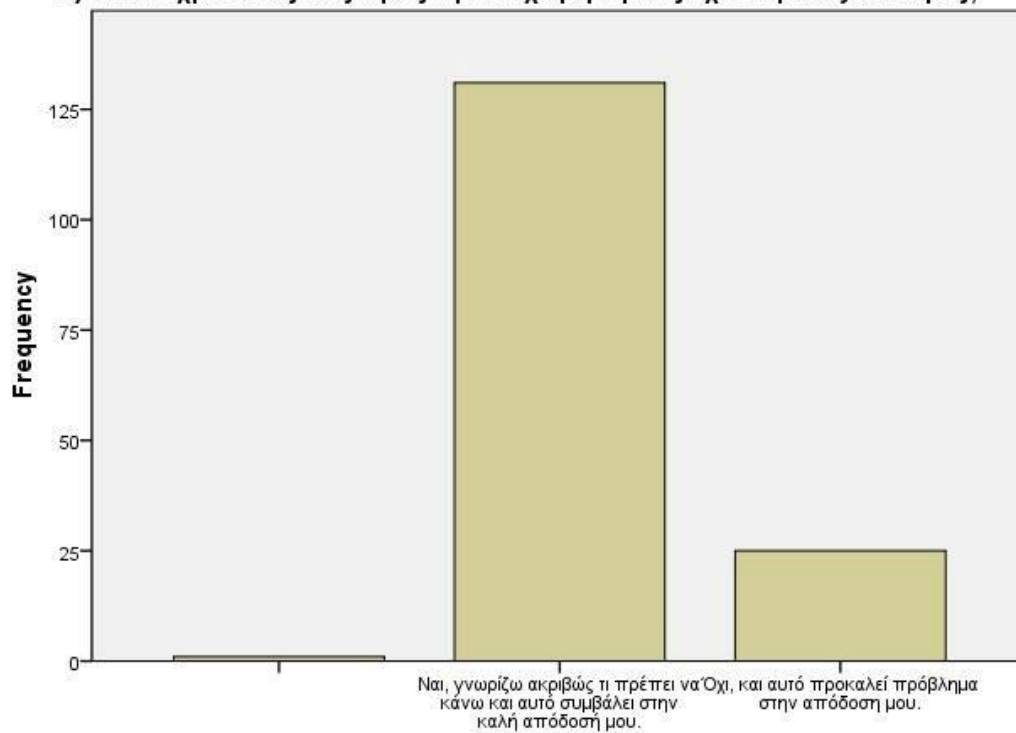
6) Είστε ικανοποιημένοι από τις οικονομικές απολαβές σας;



2 «Σαφέστατα έχει να κάνει με την απόδοση των εργαζομένων και του προγραμματισμού που έχει γίνει προκειμένου να μπορέσεις να αντιμετωπίσεις μια περίοδο που εκ των προτέρων ξέρεις ότι θα είναι αυξημένη των αναγκών. Δηλαδή ο Ιούλιος και ο Αύγουστος εν είναι έκπληξη, έρχονται κάθε χρόνο επομένως το πρώτο μας μέλημα είναι να προγραμματίσουμε σωστά οι προσλήψεις μας και την οργάνωση των εργαζομένων. Βέβαια η εποχικότητα σίγουρα έχει κάποιες προκλίσεις προς των προγραμματισμό. Αναγκαστικά πρέπει να φέρουμε κάποιους παραπάνω για μια μικρή περίοδο στην οποία οι εργαζόμενοι του κλάδου έχουν πολλές επιλογές και είναι δύσκολο και να διαλέξουμε τους κατάλληλους».

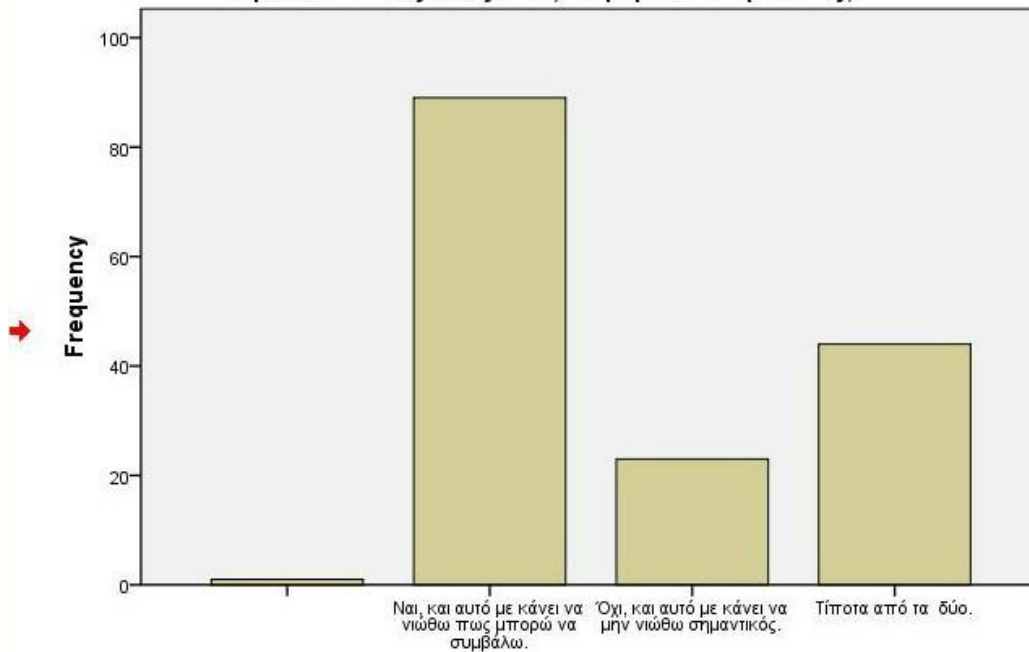
3 «Με το ερωτηματολόγιο προόδου αντιλαμβανόμαστε τους κορυφαίους εργαζόμενους, τους επιβραβεύουμε τους δίνουμε παραπάνω ευθύνες και υποχρεώσεις, bonus και προαγωγές».

12) Οι υποχρεώσεις σας προς την επιχείρησή σας έχουν γίνει ξεκάθαρες;



12) Οι υποχρεώσεις σας προς την επιχείρησή σας έχουν γίνει ξεκάθαρες;

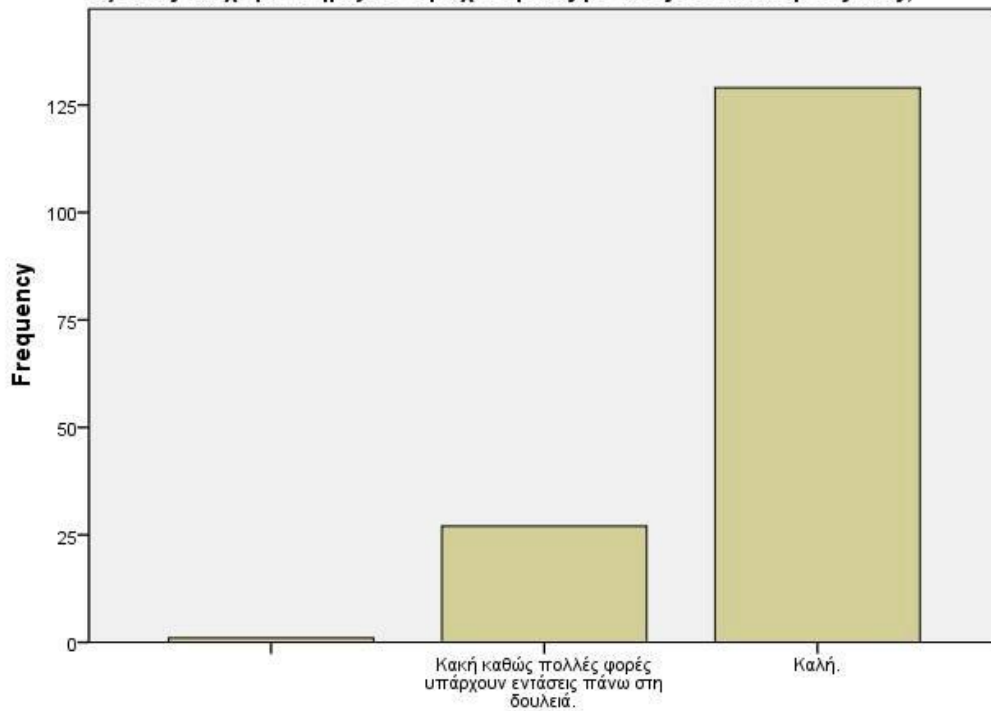
13) Σας δίνετε η δυνατότητα από την επιχείρηση να πάρετε πρωτοβουλίες ή να προτείνετε νέες ιδέες σε ο,τι αφορά τον τομέα σας;



13) Σας δίνετε η δυνατότητα από την επιχείρηση να πάρετε πρωτοβουλίες ή να προτείνετε νέες ιδέες σε ο,τι αφορά τον τομέα σας;

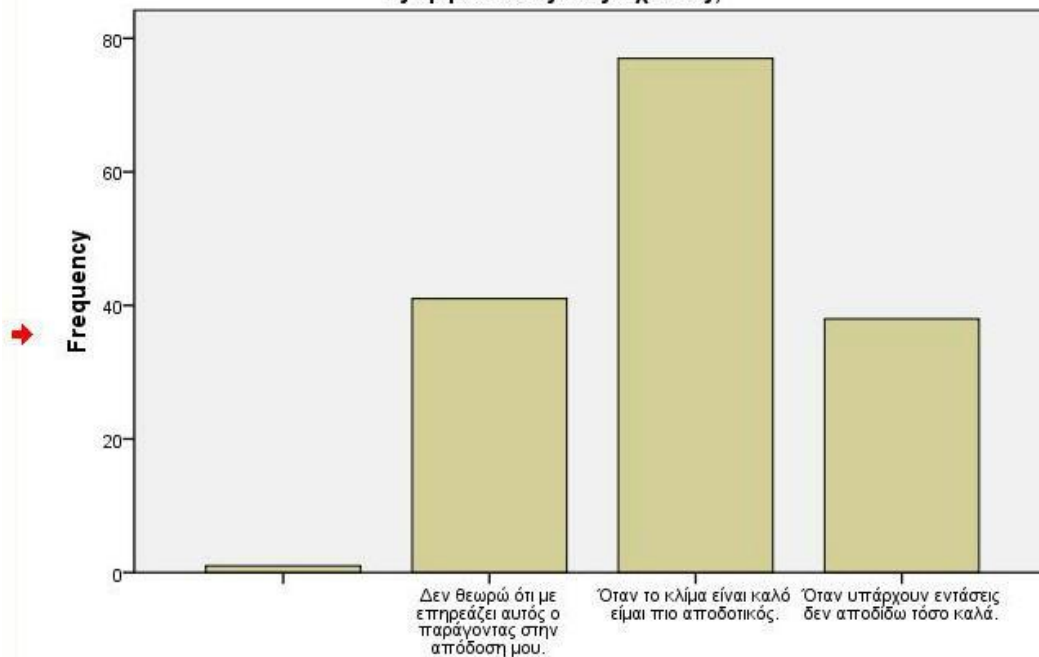
4 «Φυσικά και ενθαρρύνουν τους συναδέλφους τους μέσω ενός προγράμματος που οι εργαζόμενοι που ήδη εργάζονται στη Costa Navarino γίνονται coach για τους νέους εργαζόμενους και έτσι δεσμεύονται για παραπάνω πράγματα».

10) Πως θα χαρακτηρίζατε τη σχέση σας με τους συναδέλφους σας;



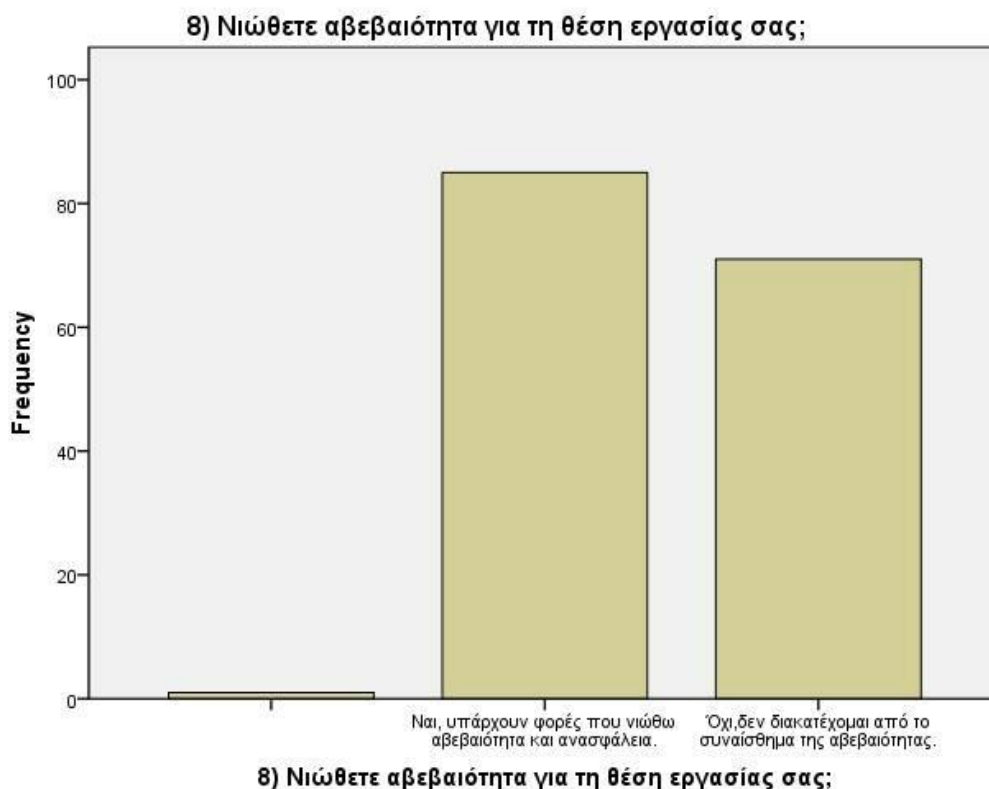
10) Πως θα χαρακτηρίζατε τη σχέση σας με τους συναδέλφους σας;

11) Πιστεύετε πως η αποδοτικότητά σας επηρεάζεται από το εργασιακό κλίμα και τις εργασιακές σας σχέσεις;



11) Πιστεύετε πως η αποδοτικότητά σας επηρεάζεται από το εργασιακό κλίμα και τις εργασιακές σας σχέσεις;

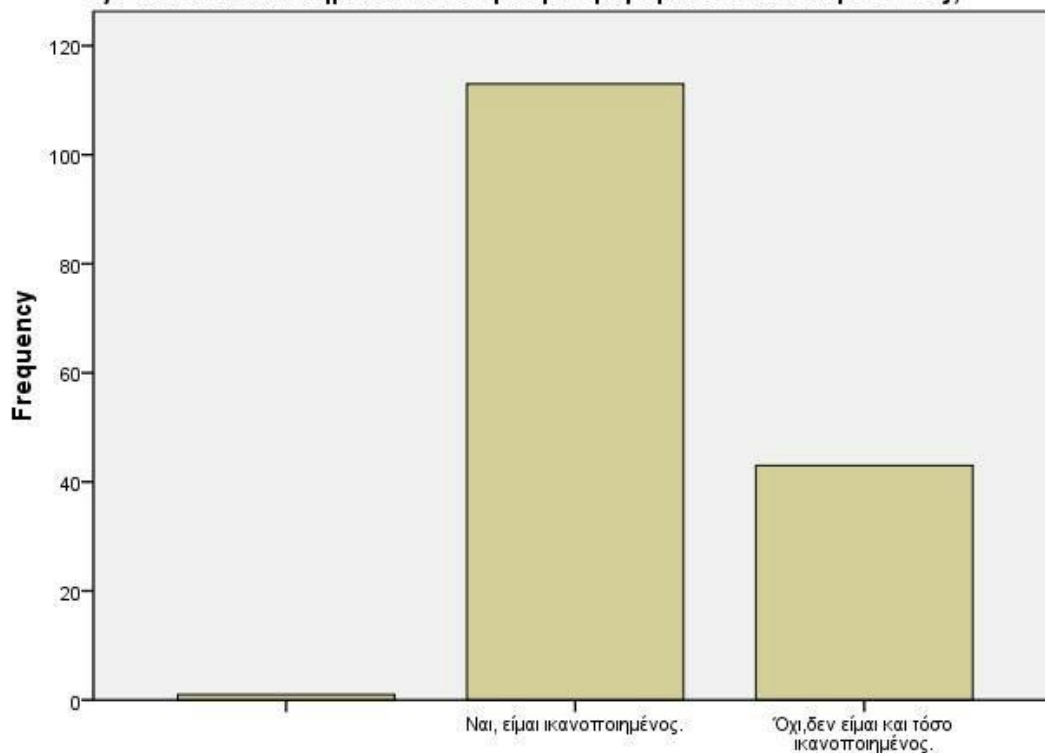
5 «Στη κατάσταση που η χώρα μας βρίσκεται αυτή τη στιγμή πιστεύουμε ότι οι εργαζόμενοι φεύγουν όσο το δυνατόν περισσότερο ευχαριστημένοι από την εργασία τους, βέβαια υπάρχουν και λίγες εξαιρέσεις αλλά η Costa Navarino προσπαθεί ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να φεύγουν ικανοποιημένοι από το εργασιακό χώρο».



6 «Βέβαια και υπάρχουν άτομα που επιδεικνύουν τις προσωπικές τους ικανότητες προς όφελος της επιχείρησης και δίνουν ιδέες μέσω του προγράμματος box-it στο οποίο οι εργαζόμενοι γράφουν τις ιδέες τους επώνυμα και τις τοποθετούν στο box-it. Αργότερα ένας υπεύθυνος τις διαβάζει και αν ανταποκρίνονται σε αυτό που ζητά η Costa Navarino λαμβάνεται υπόψιν. Μέσα από αυτό το πρόγραμμα οι ιδέες των εργαζομένων αναγνωρίζονται και οι εργαζόμενοι με τις καλύτερες ιδέες όχι μόνο βραβεύονται αλλά οι ιδέες τους γίνονται και πράξη».

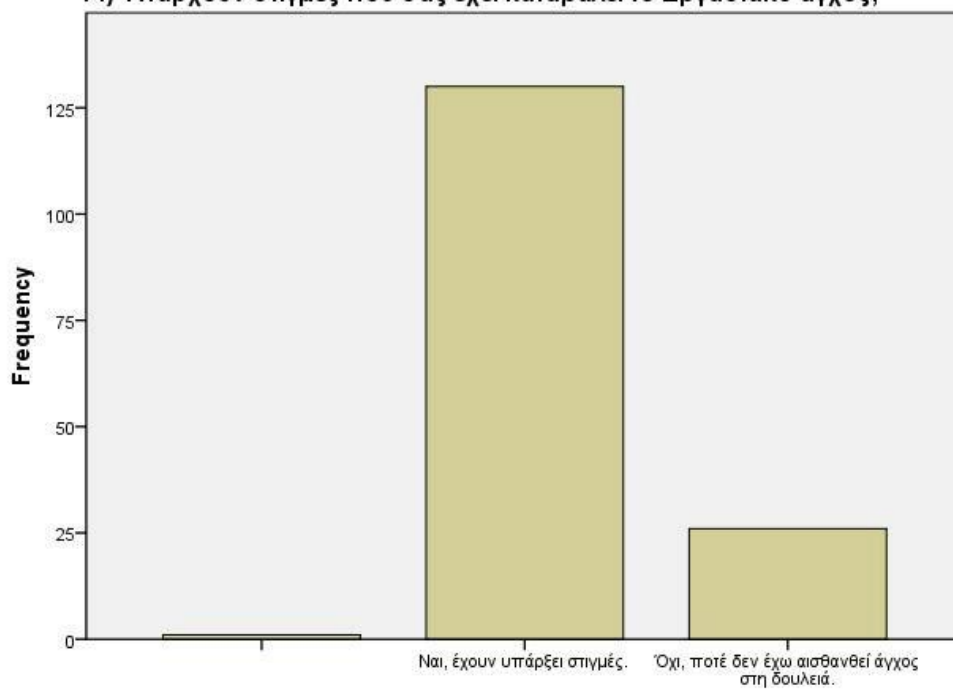
7 «Η νομοθεσία λέει ότι πρέπει να υπάρχει ένας παθολόγος. Στη Costa Navarino υπάρχουν 24/24 τρεις διαφορετικοί που είναι έτοιμοι να παρέχουν τις υπηρεσίες τους στο προσωπικό αλλά και στους φιλοξενούμενους. Φυσικά και είναι αναγκαίος, φυσικά και πρέπει να υπάρχει αλλά στην Ελλάδα δεν υπάρχει σαφής πληροφόρηση για να το καταλάβει αυτό κάθε επιχείρηση».

9) Είστε ικανοποιημένοι από τη συμπεριφορά των ανωτέρων σας;



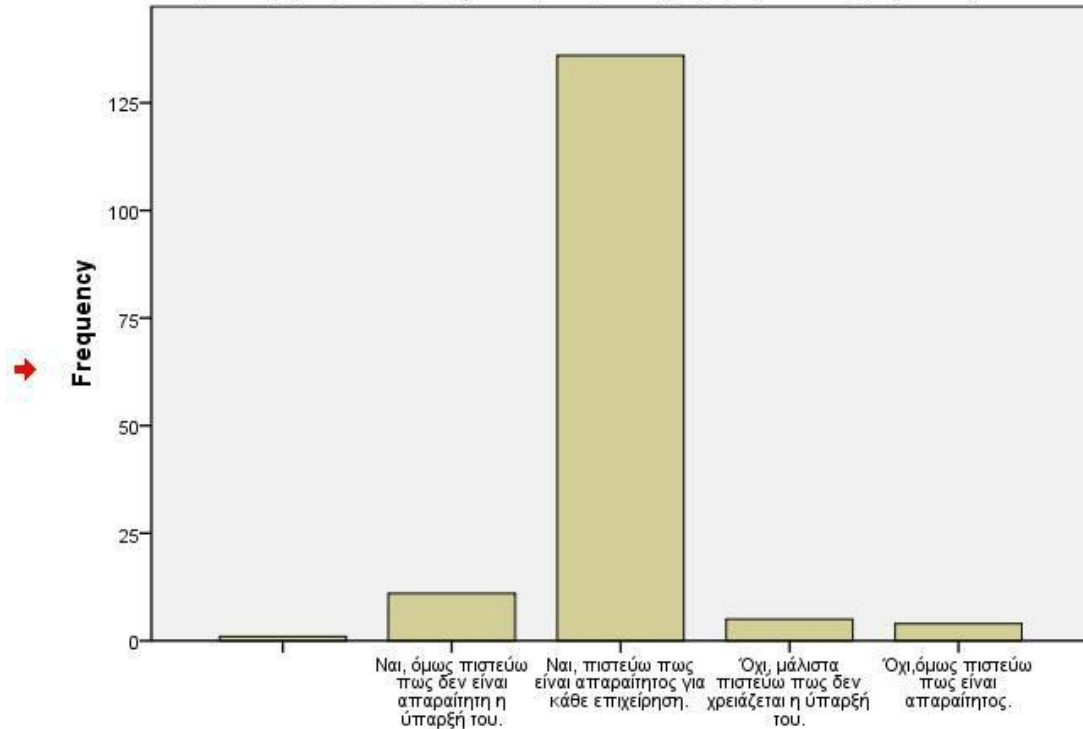
9) Είστε ικανοποιημένοι από τη συμπεριφορά των ανωτέρων σας;

14) Υπάρχουν στιγμές που σας έχει καταβάλει το Εργασιακό άγχος;



14) Υπάρχουν στιγμές που σας έχει καταβάλει το Εργασιακό άγχος;

15) Υπάρχει γιατρός εργασίας στην επιχείρηση που εργάζεσθε;



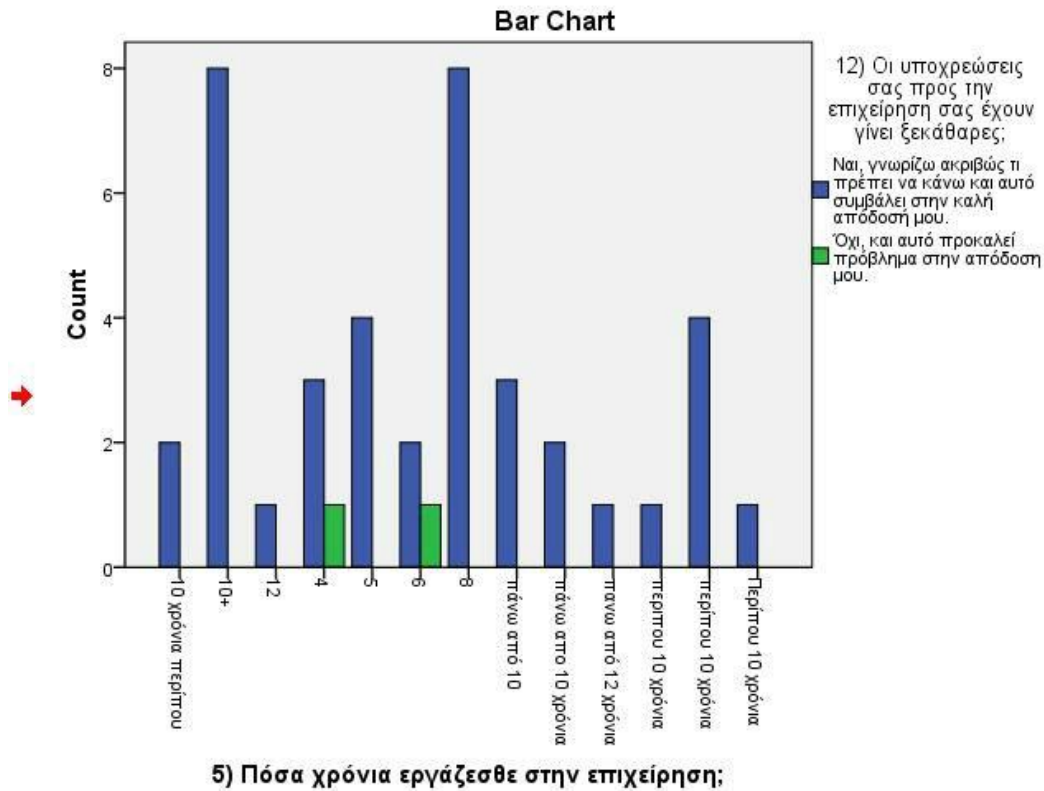
15) Υπάρχει γιατρός εργασίας στην επιχείρηση που εργάζεσθε;

4.6.2 ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

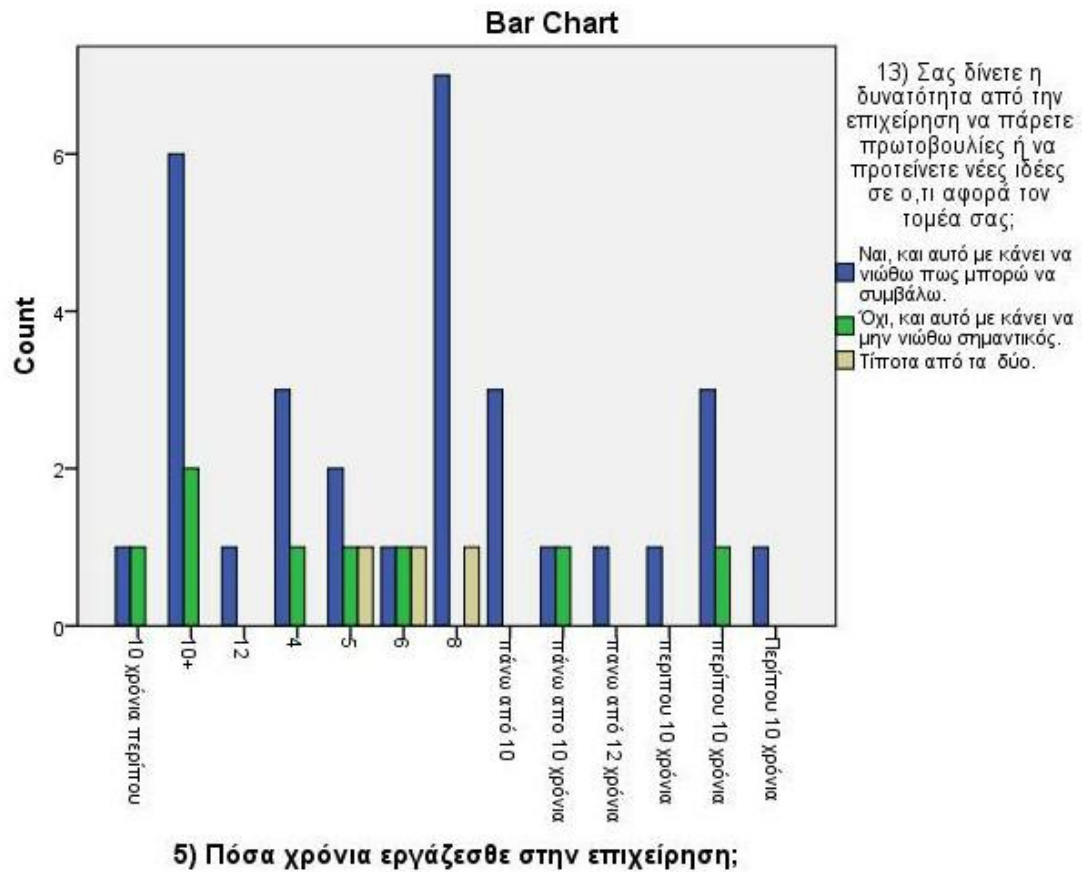
PortoRioHotel

1^η Σύγκριση

23 άτομα εργάζονται γύρω στα 10 χρόνια και γνωρίζουν ακριβώς τι πρέπει να κάνουν.

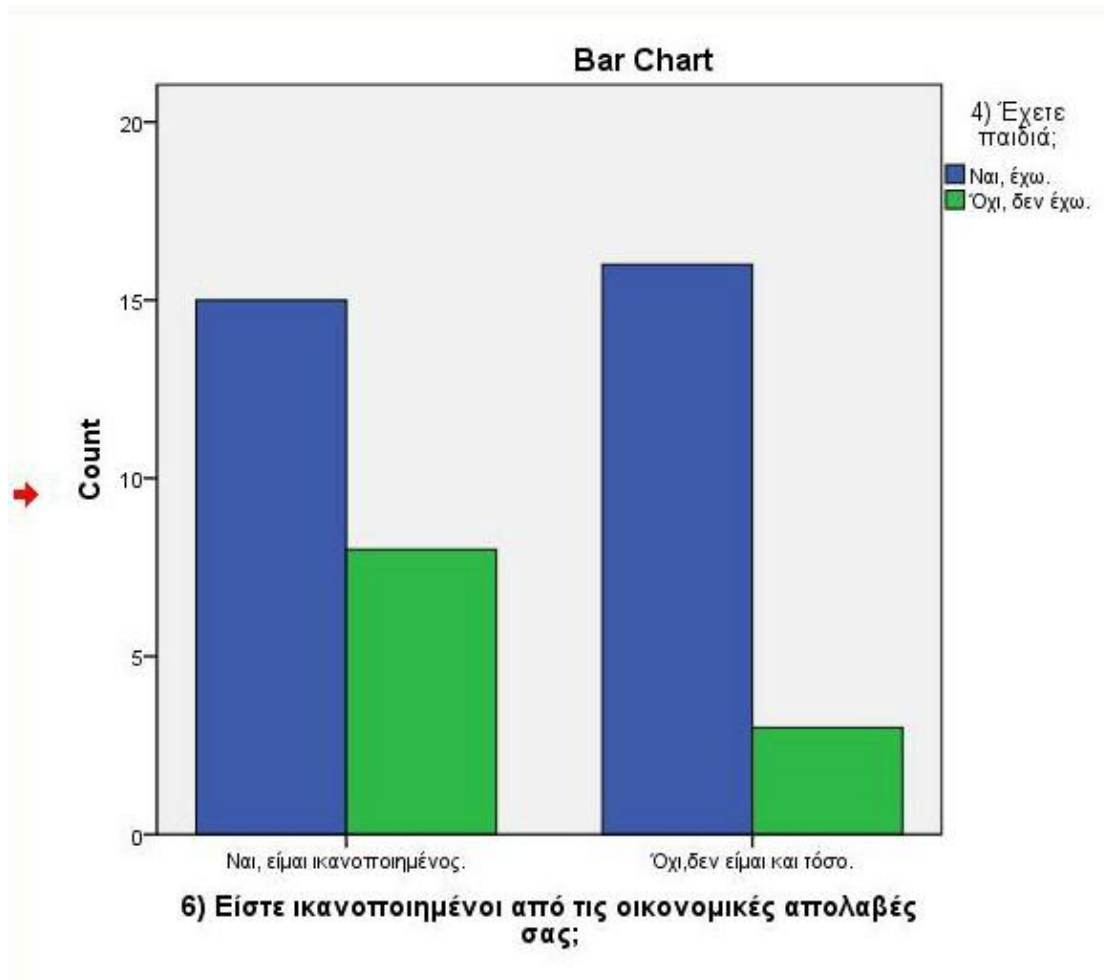


Δυνατότητα πρωτοβουλιών σε μεγαλύτερο ποσοστό έχουν τα άτομα που εργάζονται 10 χρόνια. Τα άτομα που δουλεύουν λίγα χρόνια στην επιχείρηση δηλώνουν πως δεν έχουν αυτή τη δυνατότητα με αποτέλεσμα να μην νιώθουν σημαντικοί. Βέβαια στα άτομα με λίγα χρόνια υπηρεσίας υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό που δεν συνδέει τον παράγοντα των πρωτοβουλιών με το αίσθημα της ικανοποίησης.

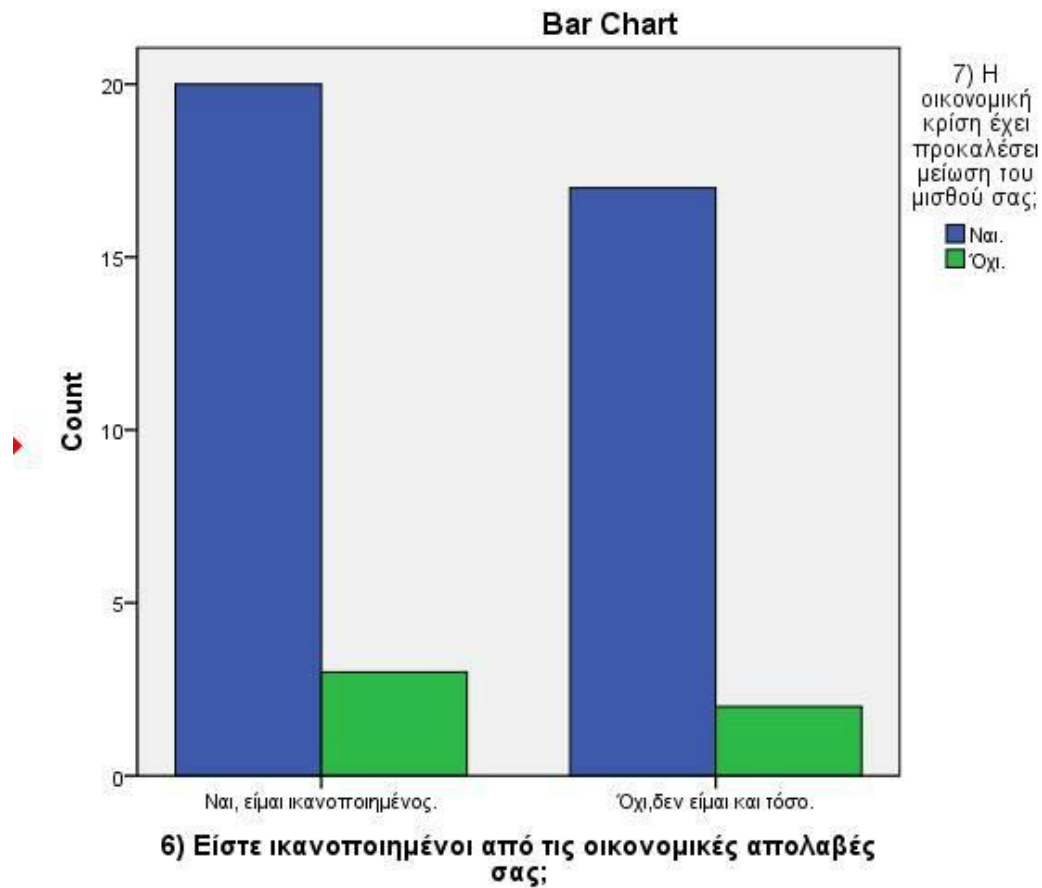


2^η Σύγκριση

Μεγάλο είναι το ποσοστό των εργαζομένων που έχει παιδιά στην επιχείρηση. Με μικρή διαφορά οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από τις οικονομικές του απολαβές από αυτούς που είναι ικανοποιημένοι.

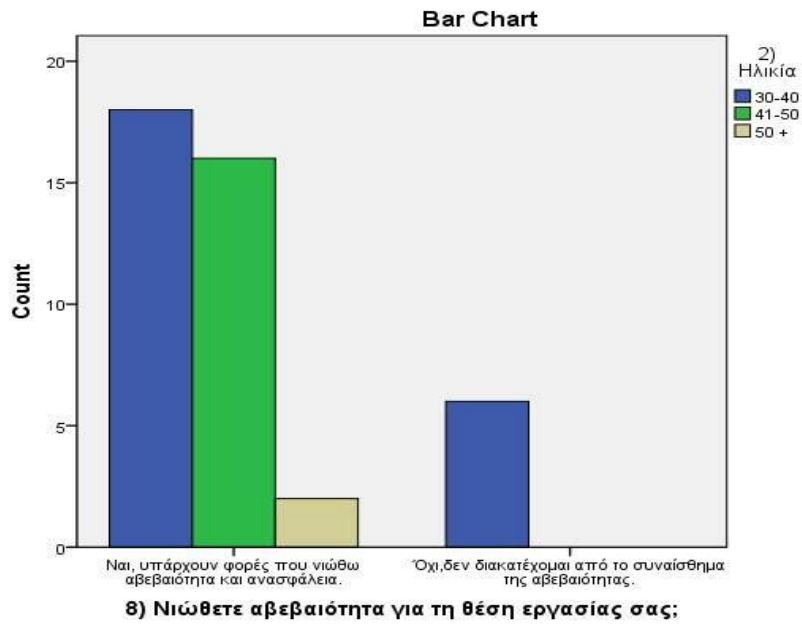


Παρά την ικανοποίηση ή όχι από τον μισθό τους οι εργαζόμενοι δηλώνουν πως όπως είναι λογικό η κρίση έχει επηρεάσει τον μισθό τους.

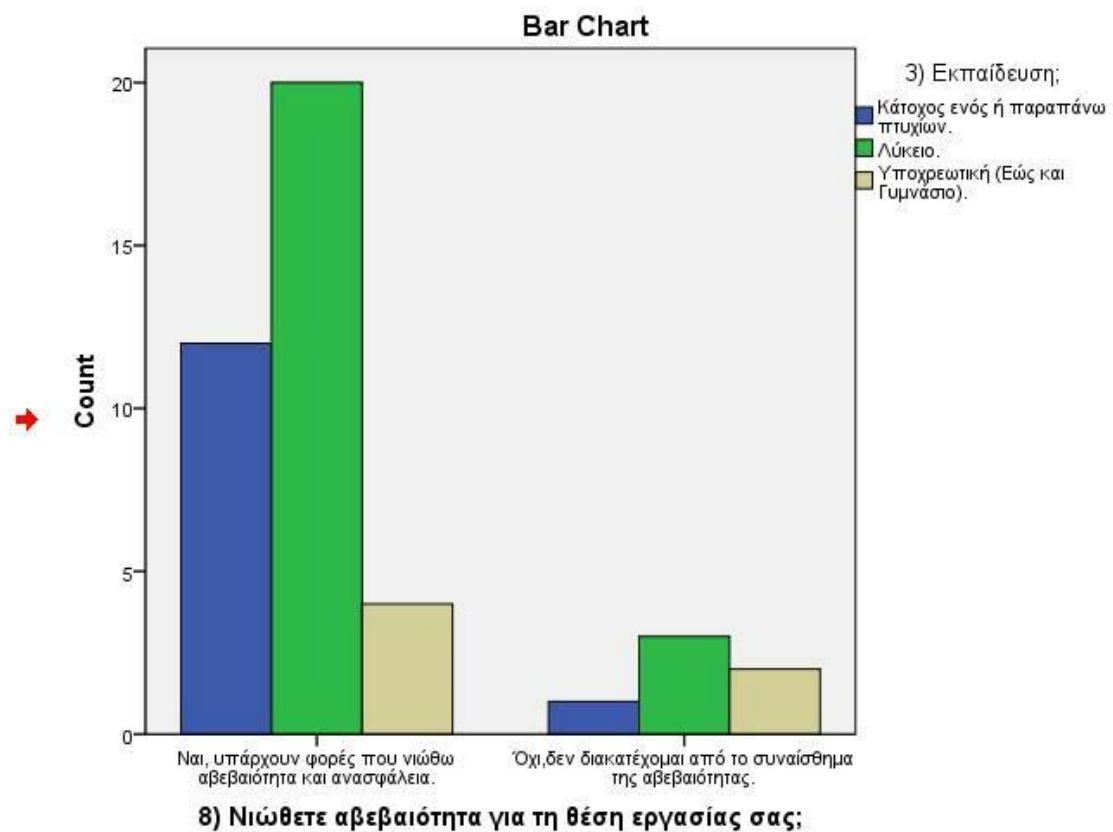


3^η Σύγκριση

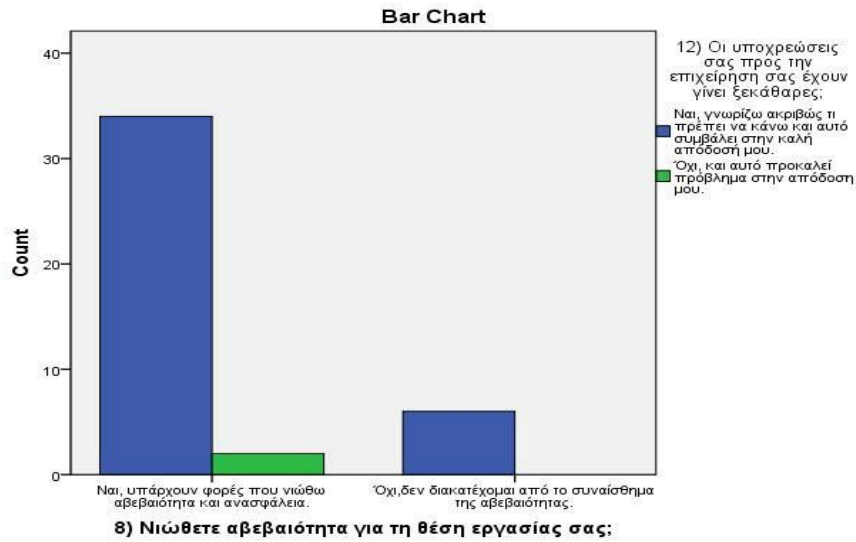
Πέρα από την ηλικία σε περίοδο οικονομικής κρίσης οι περισσότεροι εργαζόμενοι νιώθουν αβεβαιότητα για τη θέση τους.



Το ίδιο συμβαίνει και με την εκπαίδευση. Τα πτυχία και τα απολυτήρια δεν μοιάζει πλέον να δίνουν ασφάλεια και σιγουριά στους εργαζομένους.

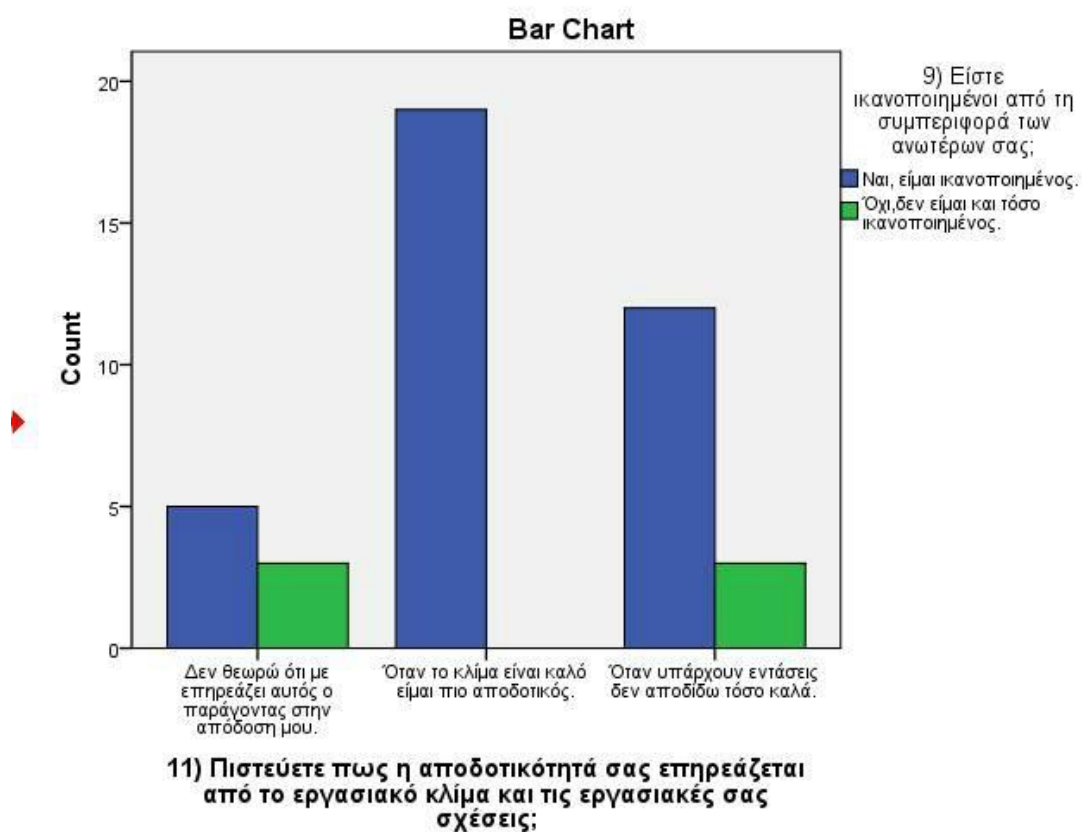


Το μικρό ποσοστό που απάντησε ότι δεν γνωρίζει τι πρέπει να κάνει εξ' ολοκλήρου απάντησε πως υπάρχουν φορές που νιώθει αβεβαιότητα και ανασφάλεια.

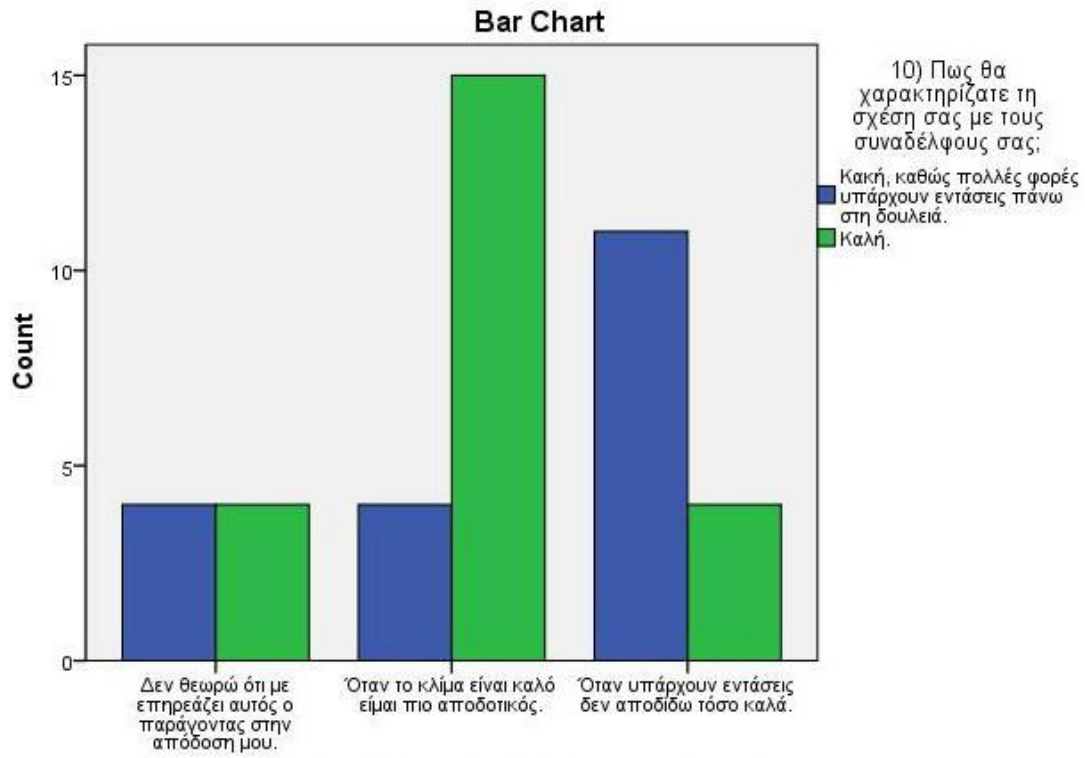


4^η Σύγκριση

Παρατηρούμε ότι το μικρό ποσοστό που απάντησε πως δεν είναι ικανοποιημένο από τη συμπεριφορά των ανωτέρων είτε πως όταν υπάρχουν εντάσεις δεν αποδίδουν σωστά ή ότι δεν επηρεάζεται η απόδοσή τους από τις εργασιακές σχέσεις.



Το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων που απάντησαν πως όταν το κλίμα είναι θετικό αποδίδουν σωστά και έχουν καλή σχέση με τους συναδέλφους τους, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών που απάντησαν ότι έχουν κακή σχέση είπαν πως όταν υπάρχουν εντάσεις δεν αποδίδουν σωστά.



10) Πως θα χαρακτηρίζατε τη σχέση σας με τους συναδέλφους σας;

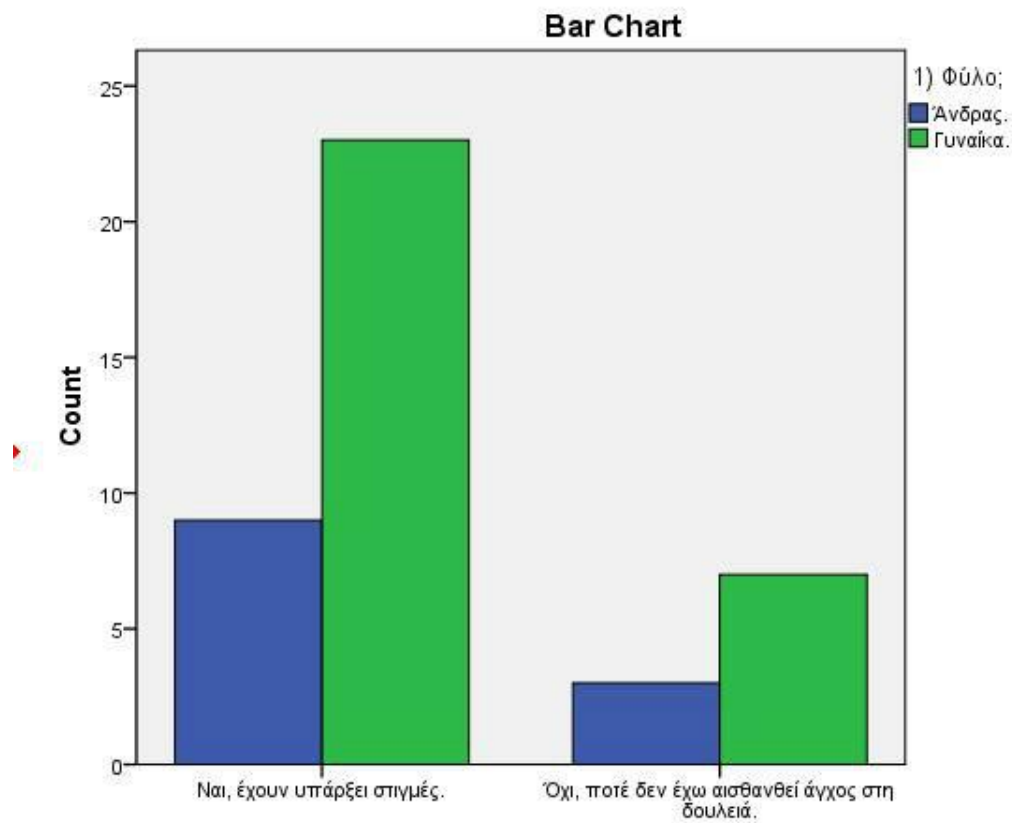
Κακή, καθώς πολλές φορές υπάρχουν εντάσεις πάνω στη δουλειά.

Καλή.

11) Πιστεύετε πως η αποδοτικότητά σας επηρεάζεται από το εργασιακό κλίμα και τις εργασιακές σας σχέσεις;

5^η Σύγκριση

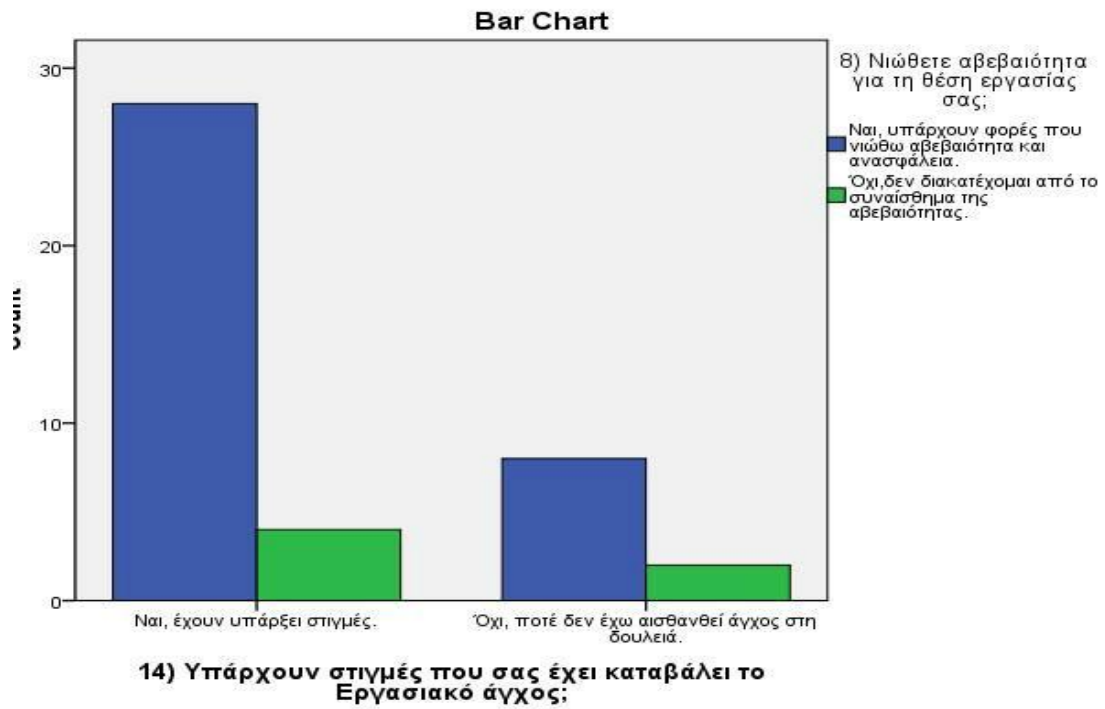
Σε ισάξιο ποσοστό άνδρες και γυναίκες έχουν άγχος.



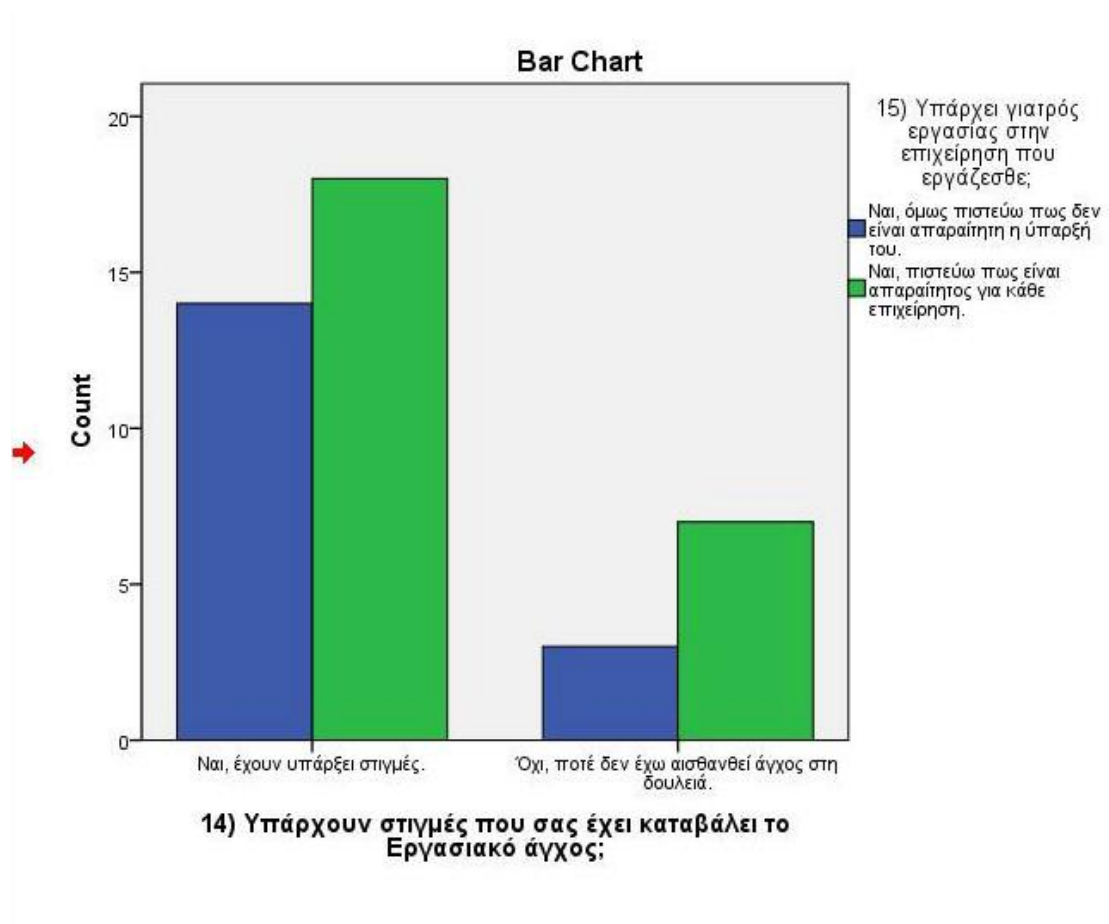
14) Υπάρχουν στιγμές που σας έχει καταβάλει το Εργασιακό άγχος;

14) Υπάρχουν στιγμές που σας έχει καταβάλει το Εργασιακό άγχος; * 8) Νιώθετε αβεβαιότητα για τη θέση εργασίας σας; Crosstabulation

Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος που έχει άγχος έχει αβεβαιότητα για τη θέση του.



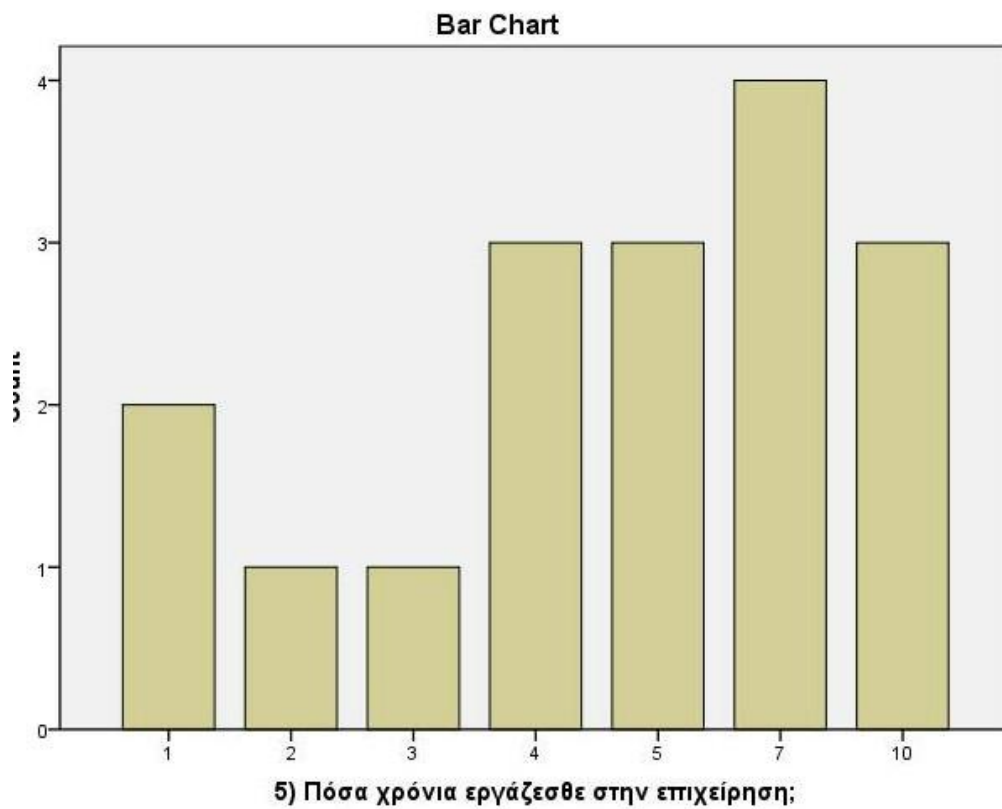
Σε μεγαλύτερο ποσοστό και στις περιπτώσεις που τα άτομα έχουν ή δεν έχουν άγχος θεωρούν απαραίτητο τον γιατρό εργασίας.



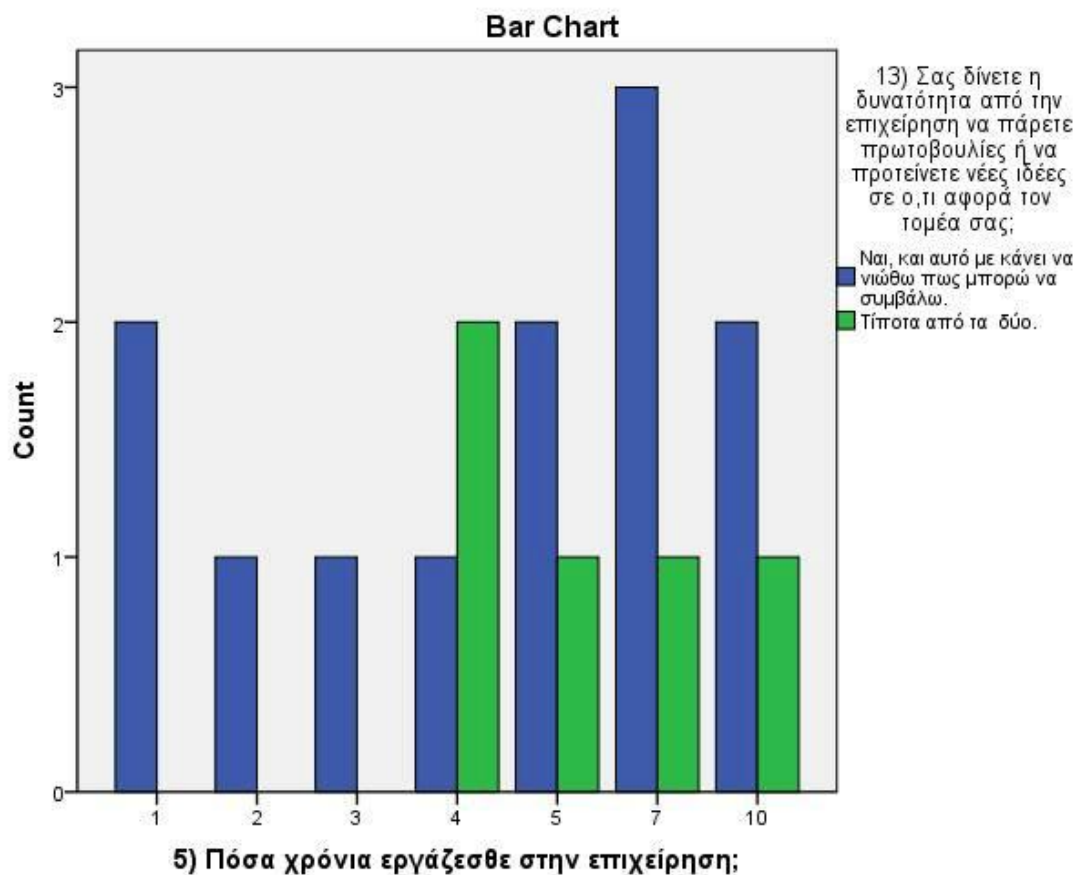
Artina Nuovo & Spa Apartments:

1^η Σύγκριση:

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι εργάζονται 4 έως 10 χρόνια και γνωρίζουν ακριβώς τι πρέπει να κάνουν.

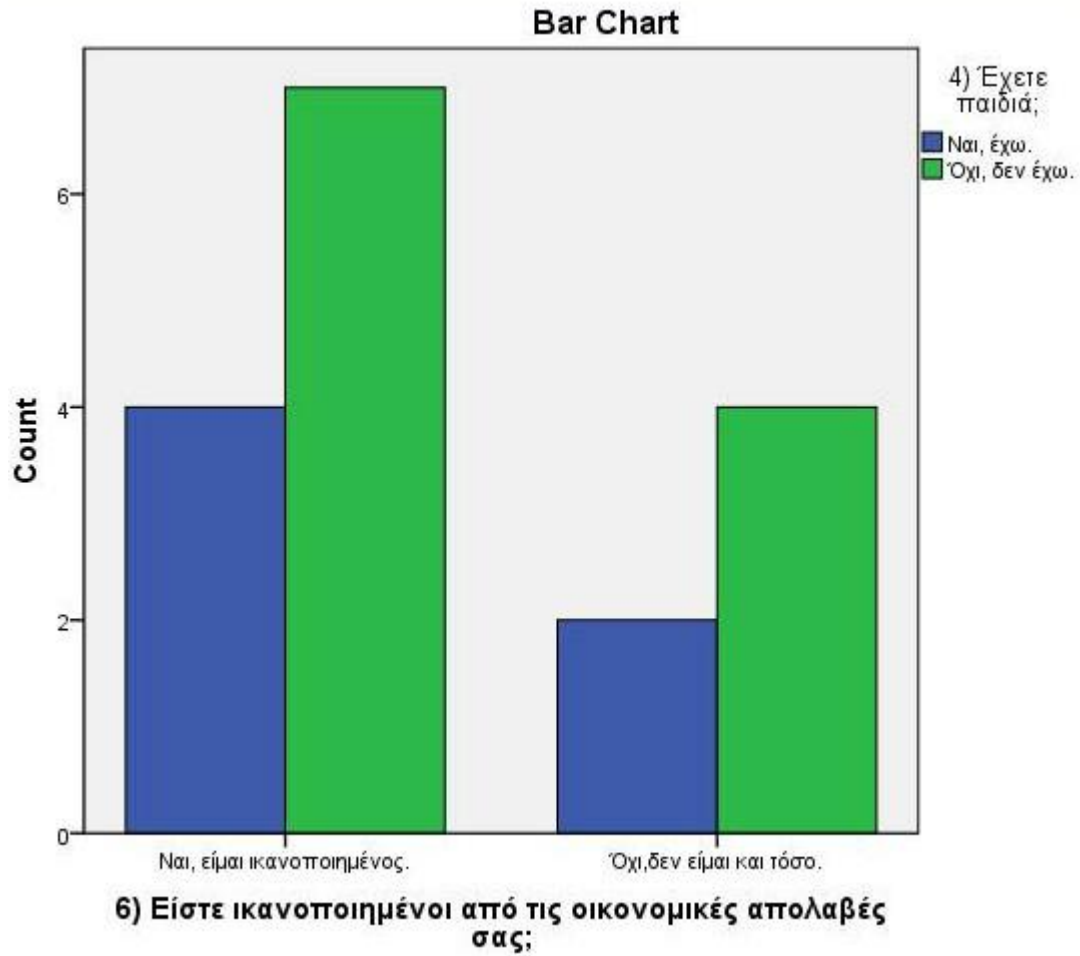


Δυνατότητα πρωτοβουλιών έχουν τα άτομα που εργάζονται 7 και 10 χρόνια. Τα άτομα που δουλεύουν λίγα χρόνια στην επιχείρηση δηλώνουν πως δεν έχουν αυτή τη δυνατότητα. Βέβαια ένα ποσοστό των ατόμων που έχουν λίγα χρόνια υπηρεσία έχουν το αίσθημα ικανοποίησης και νιώθουν ότι παίρνουν κάποιες πρωτοβουλίες.

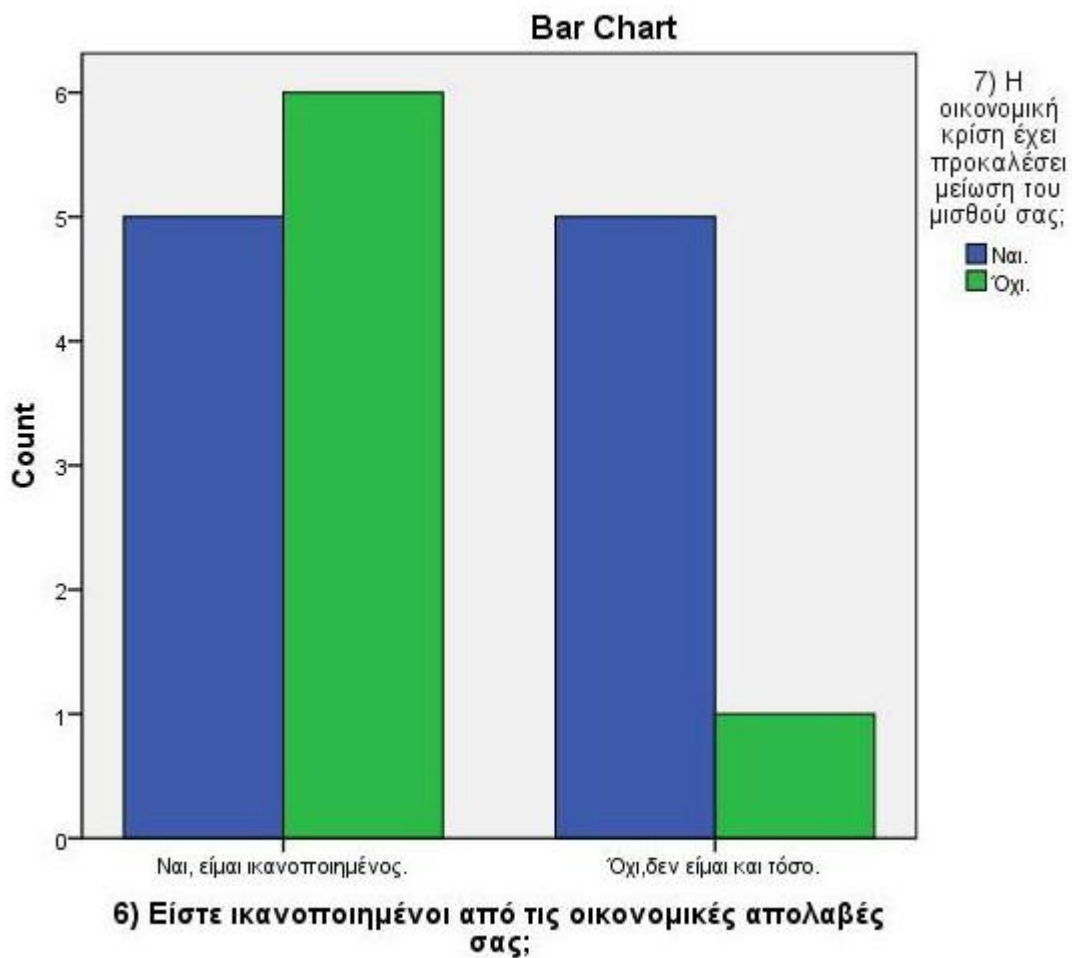


2^η Σύγκριση:

Το μεγαλύτερο ποσοστό που δεν έχει παιδιά δηλώνει πως είναι ικανοποιημένο από τις οικονομικές απολαβές. Αλλά και το μικρό ποσοστό που έχει παιδιά πάλι δηλώνει ότι είναι ικανοποιημένο από τις οικονομικές απολαβές.

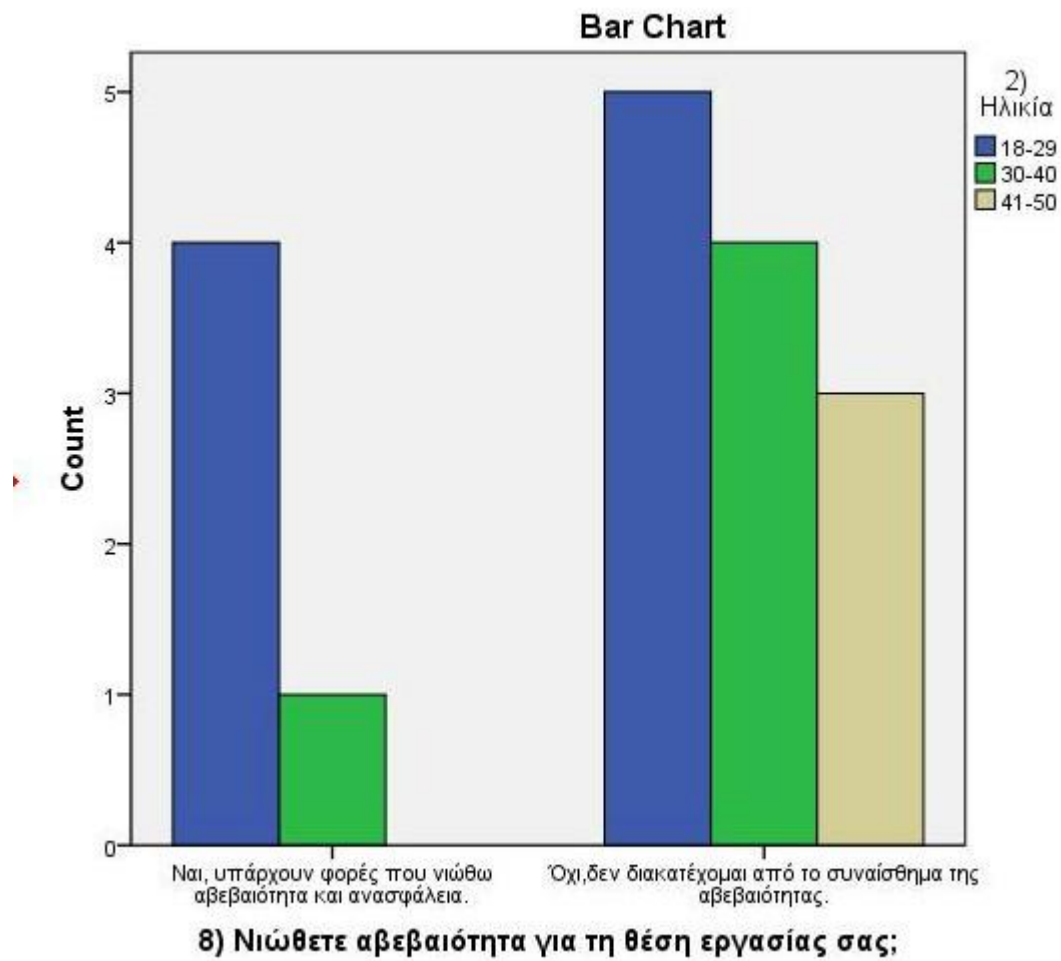


Σε γενικά πλαίσια η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τους μισθούς των υπαλλήλων αλλά το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων είναι ικανοποιημένο από τις οικονομικές απολαβές.

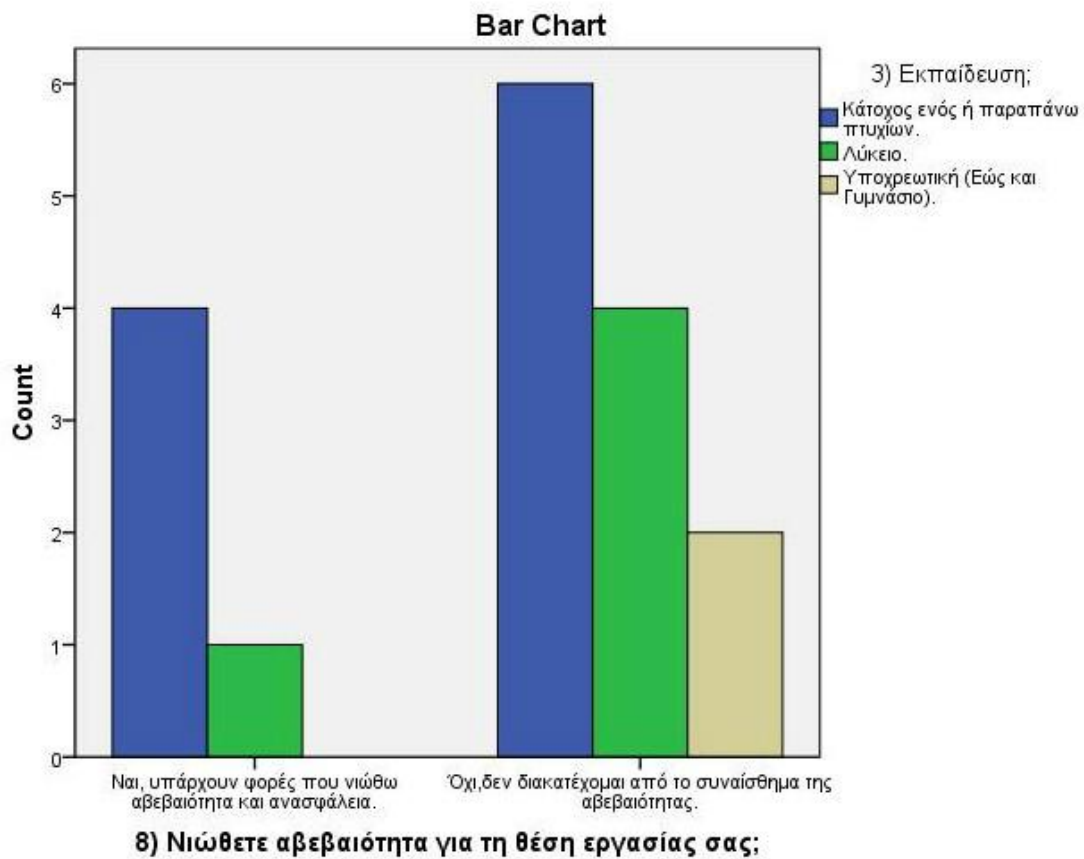


3^η Σύγκριση:

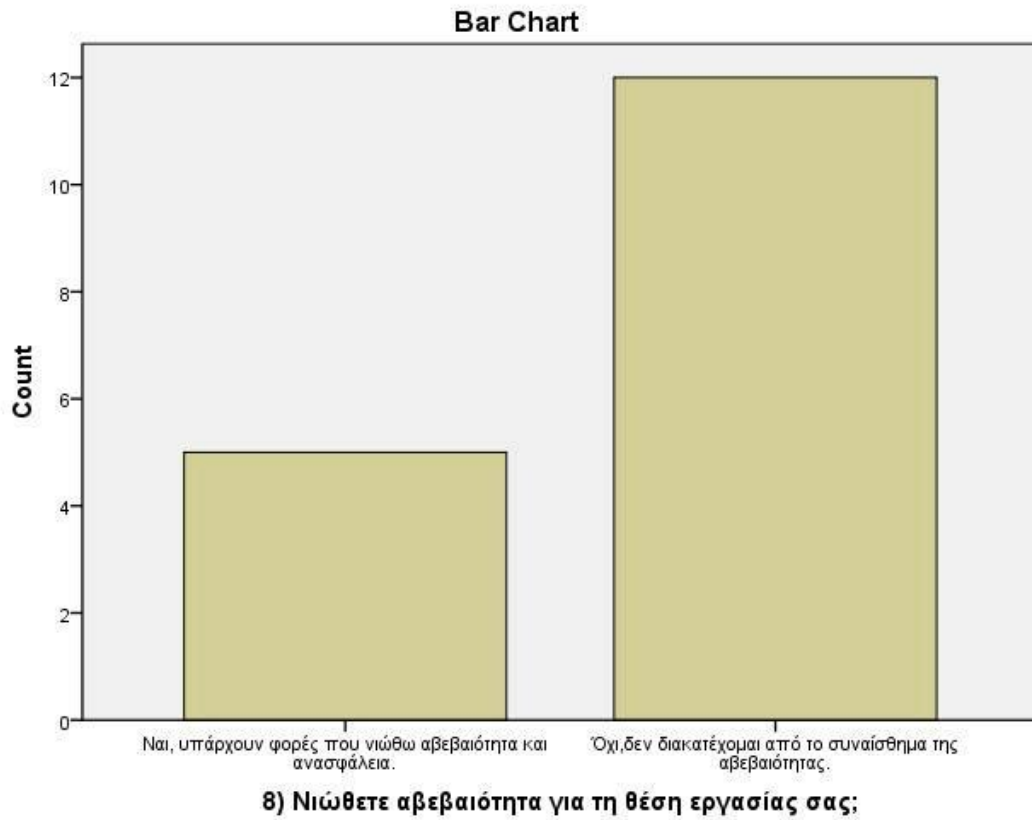
Οι περισσότεροι εργαζόμενοι όλων των ηλικιών δεν διακατέχονται τόσο από το αίσθημα της αβεβαιότητας. Μόνο λίγο τα άτομα σε ηλικίες 18-29.



Ιδιαίτερα τα άτομα με πτυχίο και αυτοί που έχουν τελειώσει το λύκειο δεν νιώθουν αβεβαιότητα για την εργασία τους.

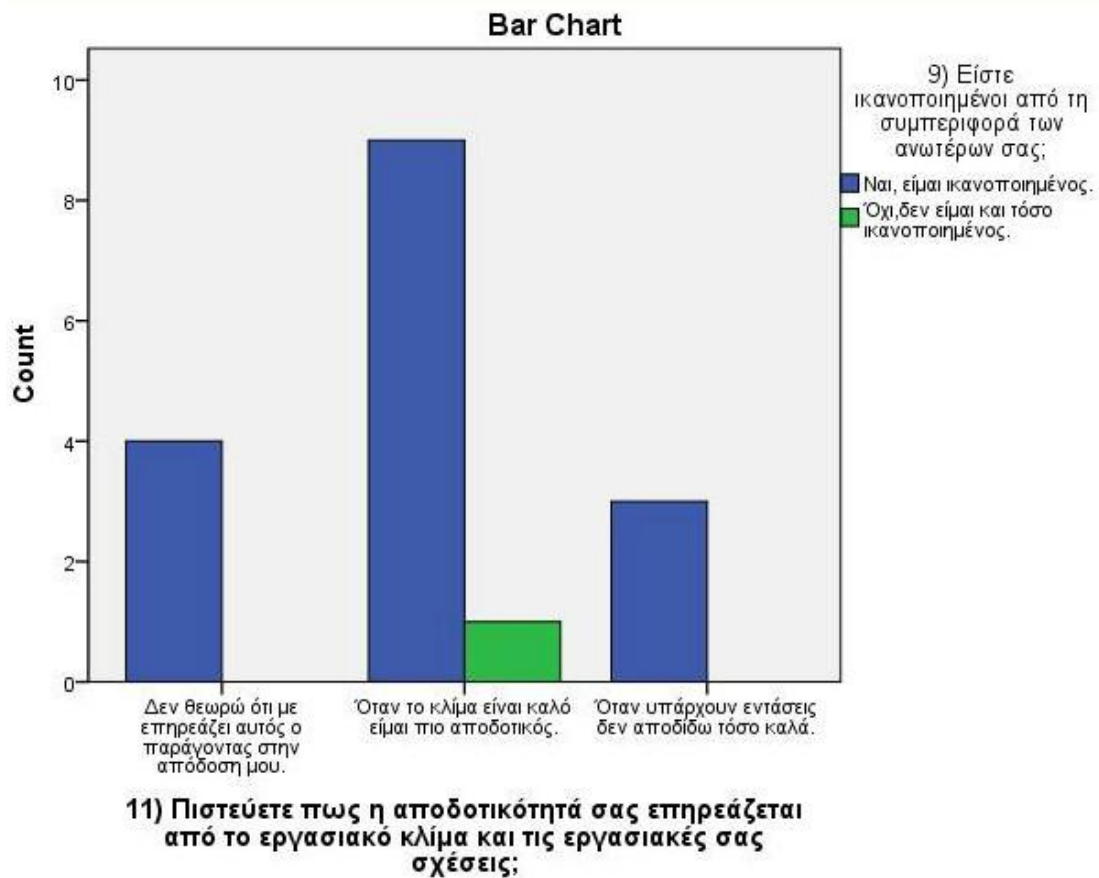


Οι περισσότεροι εργαζόμενοι γνωρίζουν ακριβώς τι πρέπει να κάνουν και αυτό συμβάλει στο να μην νιώθουν αβεβαιότητα για την εργασία τους.

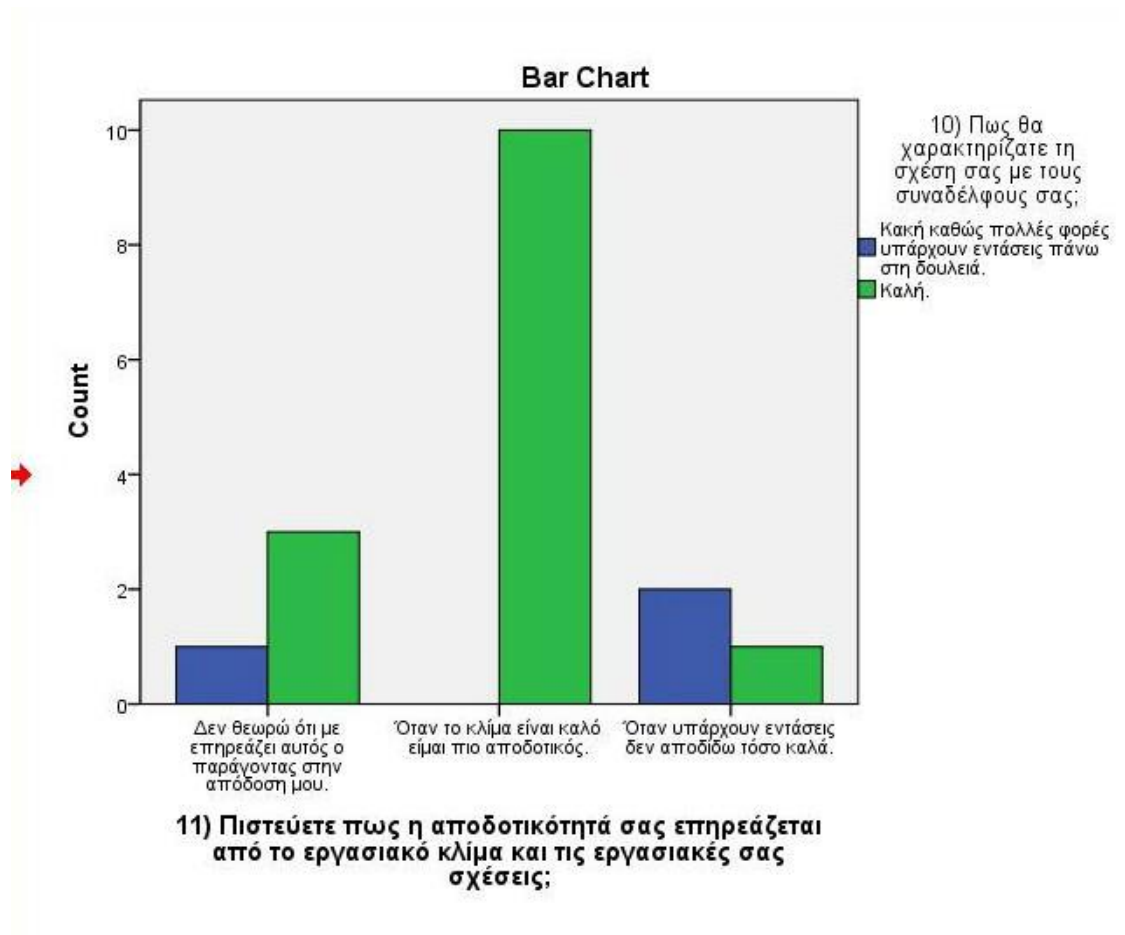


4^η Σύγκριση:

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε ότι είναι ικανοποιημένοι από την συμπεριφορά των ανωτέρων τους. Και γενικά όταν το κλίμα είναι καλό είναι πιο αποδοτικοί.

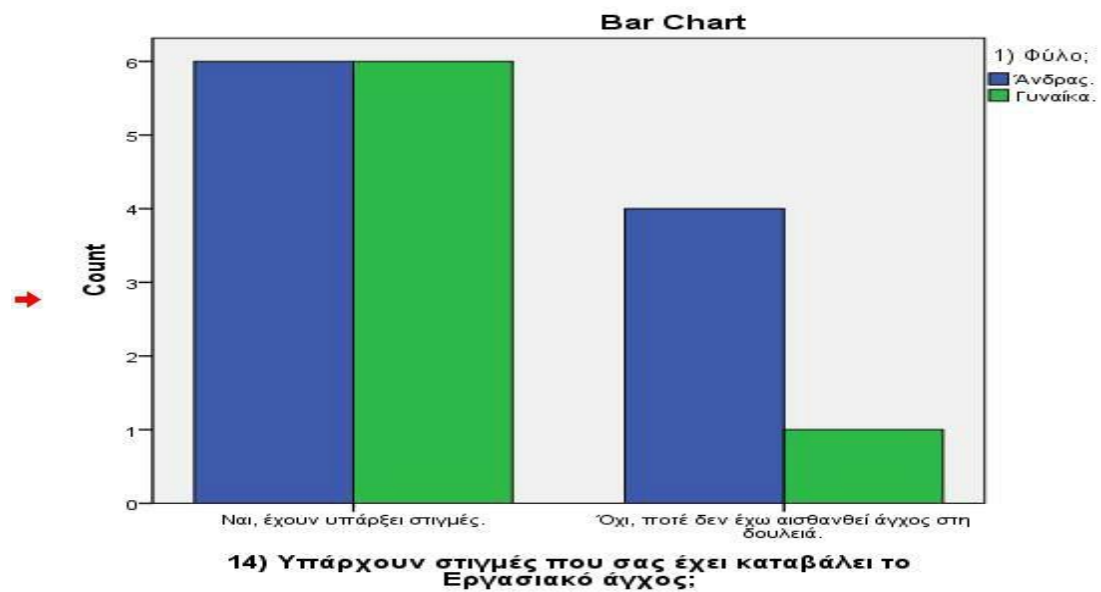


Το μεγαλύτερο δείγμα των εργαζομένων απάντησε πως όταν το κλίμα είναι καλό και έχουν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους είναι πιο αποδοτικοί.

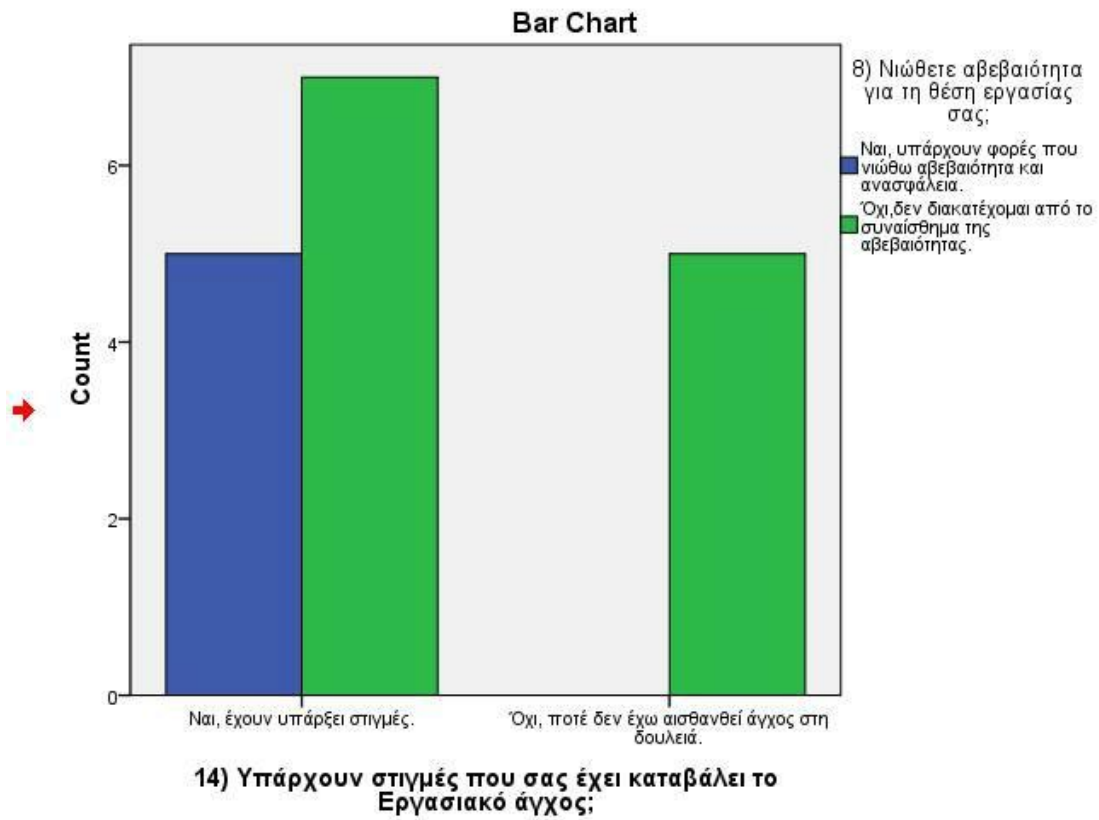


5^η Σύγκριση:

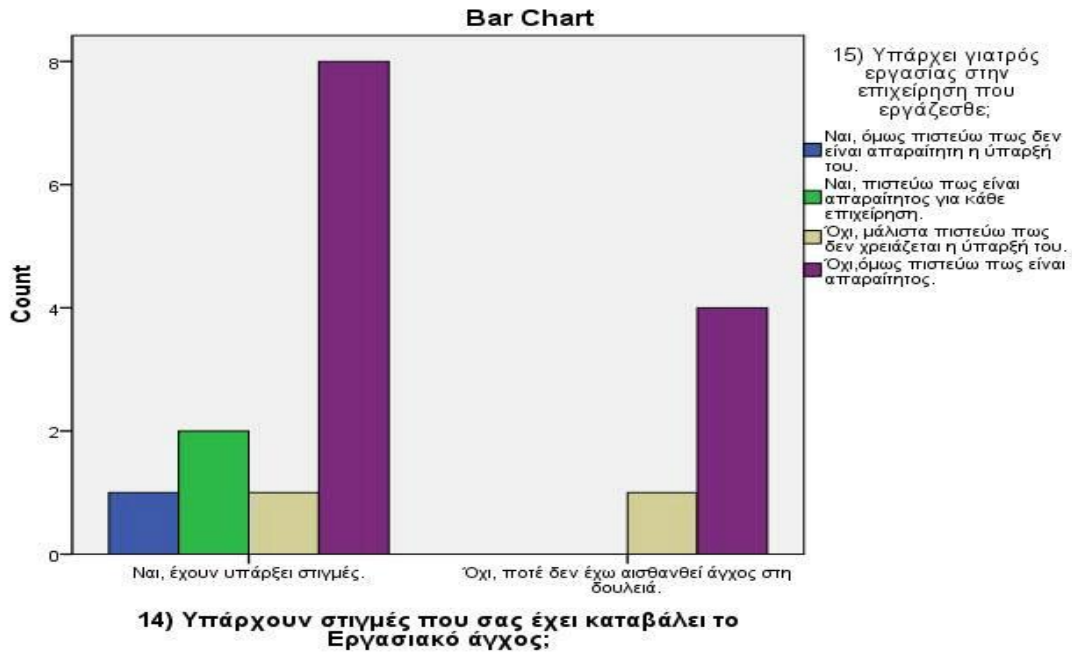
Σε ισάξιο ποσοστό άνδρες και γυναίκες έχουν αισθανθεί εργασιακό άγχος.



Οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν άγχος αλλά δεν διακατέχονται από το συναίσθημα της αβεβαιότητας για την εργασία τους.



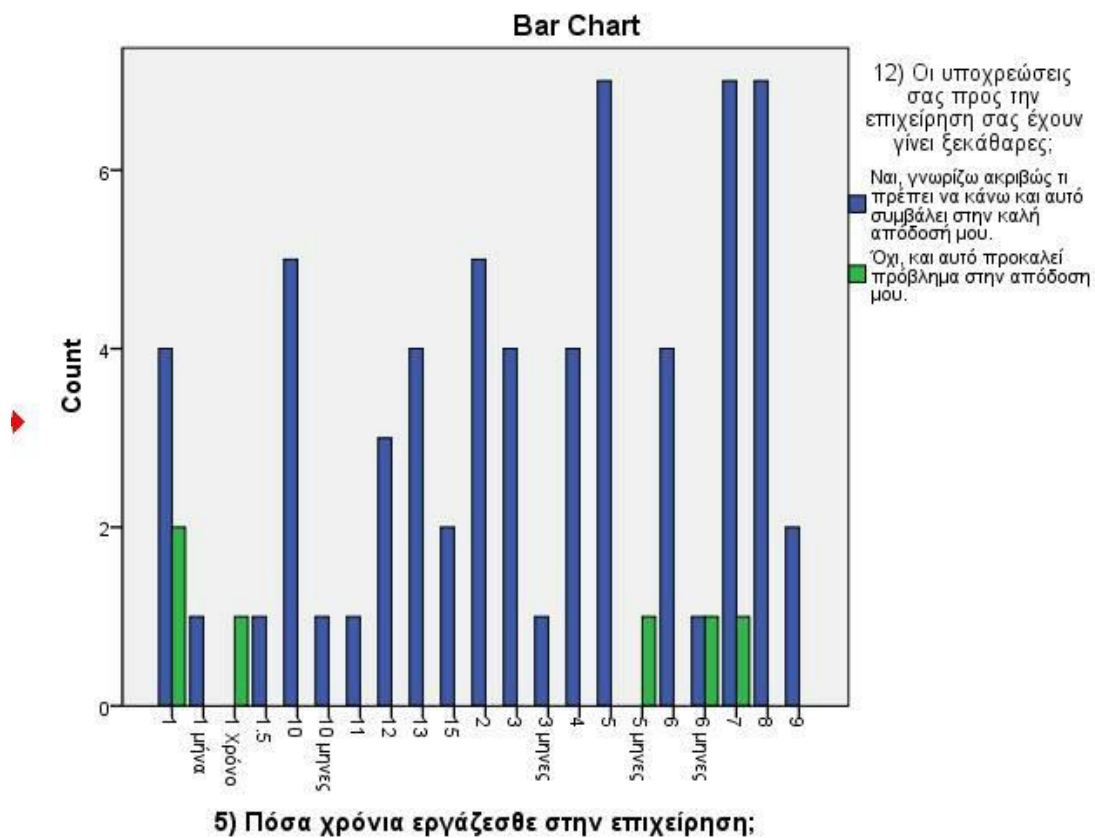
Σε μεγάλο ποσοστό βρίσκεται η άποψη που λέει ότι χρειάζεται γιατρός εργασίας σε κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως του αν οι εργαζόμενοι έχουν νιώσει άγχος.



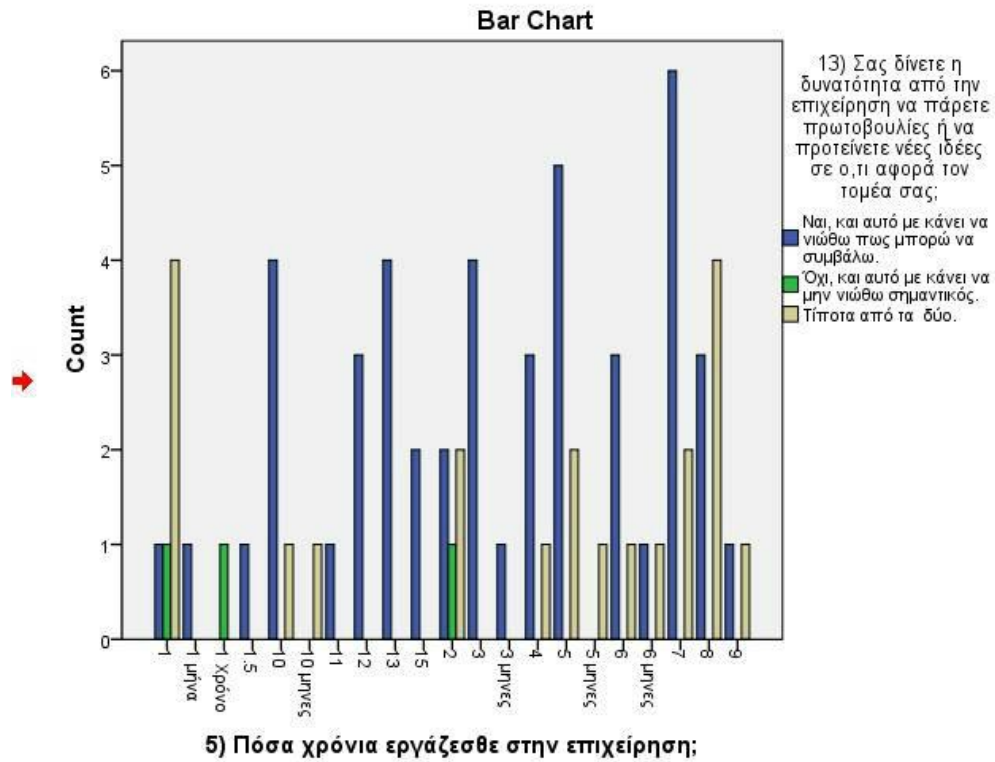
Olympic Lagoon Resort:

1^η Σύγκριση:

Ανεξαρτήτως των χρόνων υπηρεσίας τους στη επιχείρηση ,σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ακριβώς τι πρέπει να κάνουν.

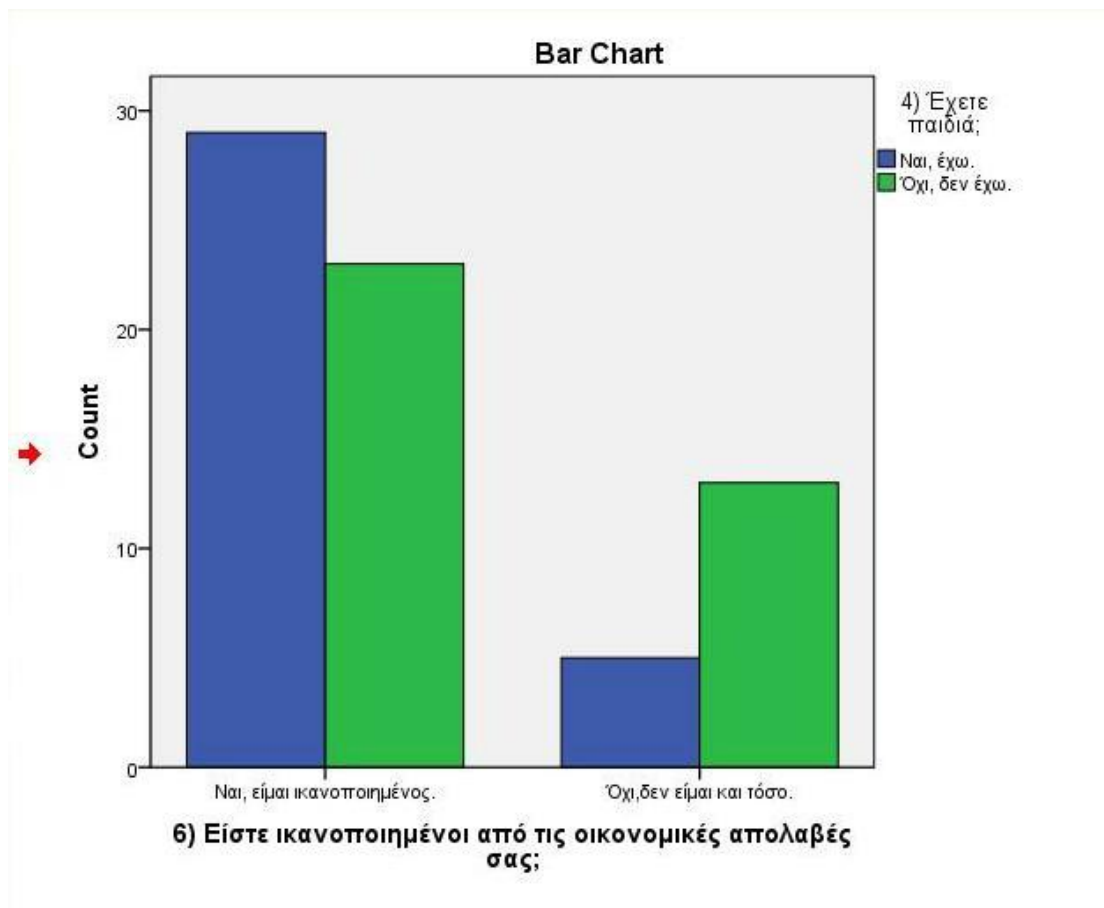


Δυνατότητα πρωτοβουλιών δηλώνουν πως έχουν αρκετά άτομα στην επιχείρηση , με αριθμό 46 ατόμων και χρόνια υπηρεσίας που κυμαίνονται από 1-7.Υπάρχουν και άτομα που δουλεύουν λίγο καιρό και δεν συνδυάζουν τον παράγοντα των πρωτοβουλιών με το αίσθημα της ικανοποίησης .Ένα μικρό ποσοστό απαντά πως δεν νιώθει σημαντικό. Το ποσοστό αυτό είναι άτομα με λίγους μήνες υπηρεσίας.

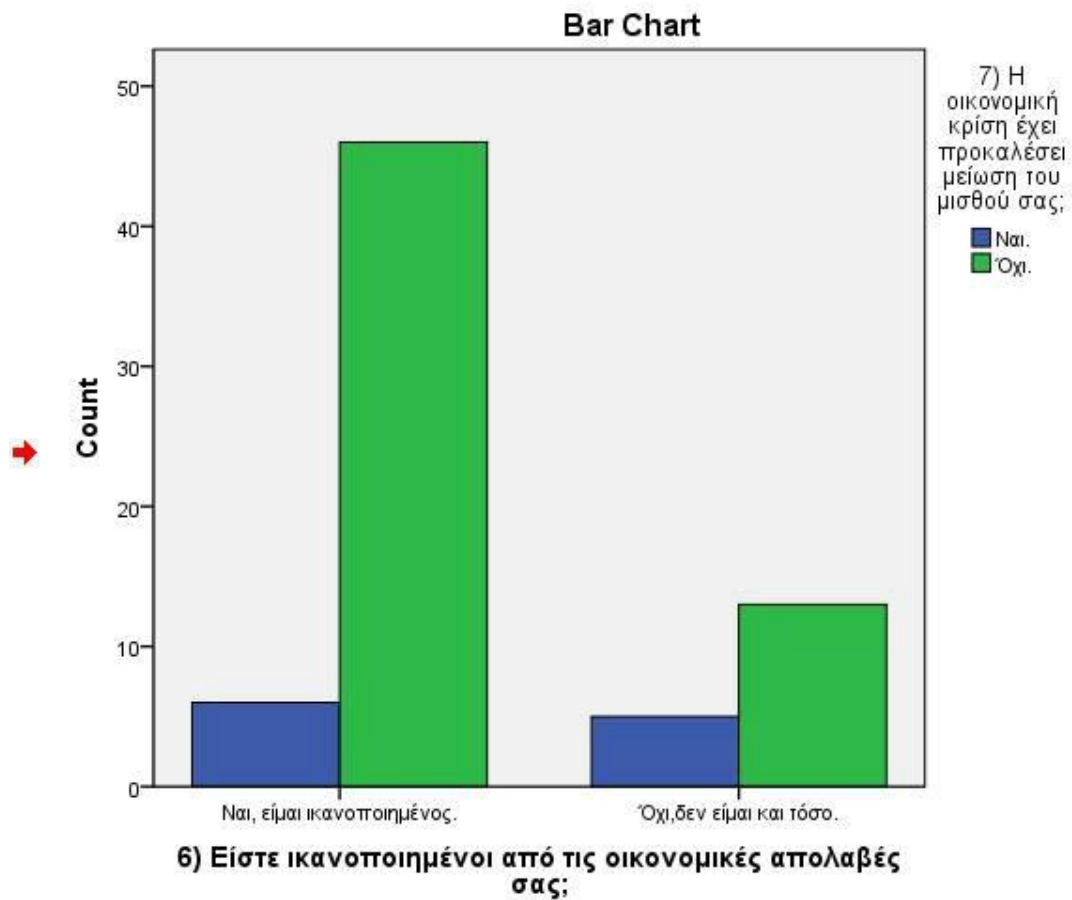


2^η Σύγκριση:

Το μεγαλύτερο ποσοστό που δηλώνει ικανοποιημένο είναι αυτό που έχει παιδιά. Βέβαια μεγάλο είναι και το ποσοστό που ενώ δεν έχει παιδιά πάλι και αυτό είναι ικανοποιημένο από τις οικονομικές του απολαβές. Υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό το οποίο δεν έχει παιδιά και δηλώνει πως δεν είναι τόσο ικανοποιημένο από τις οικονομικές απολαβές.

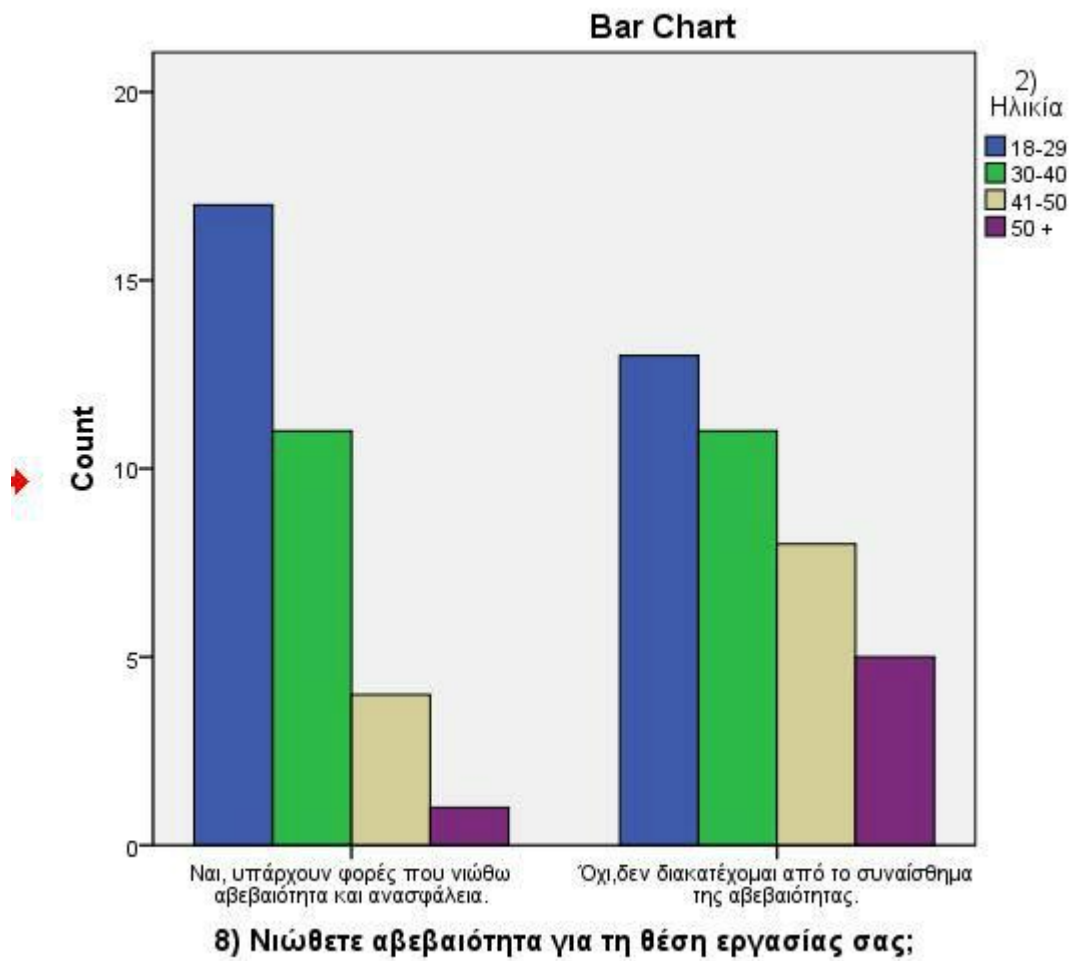


Στην Κύπρο η οικονομική κρίση ήταν αρκετά μικρότερη σε σχέση με της Ελλάδας. Οι περισσότεροι απαντούν ικανοποιημένοι από τις οικονομικές τους απολαβές και πως η οικονομική κρίση δεν τους προκάλεσε μείωση μισθών.

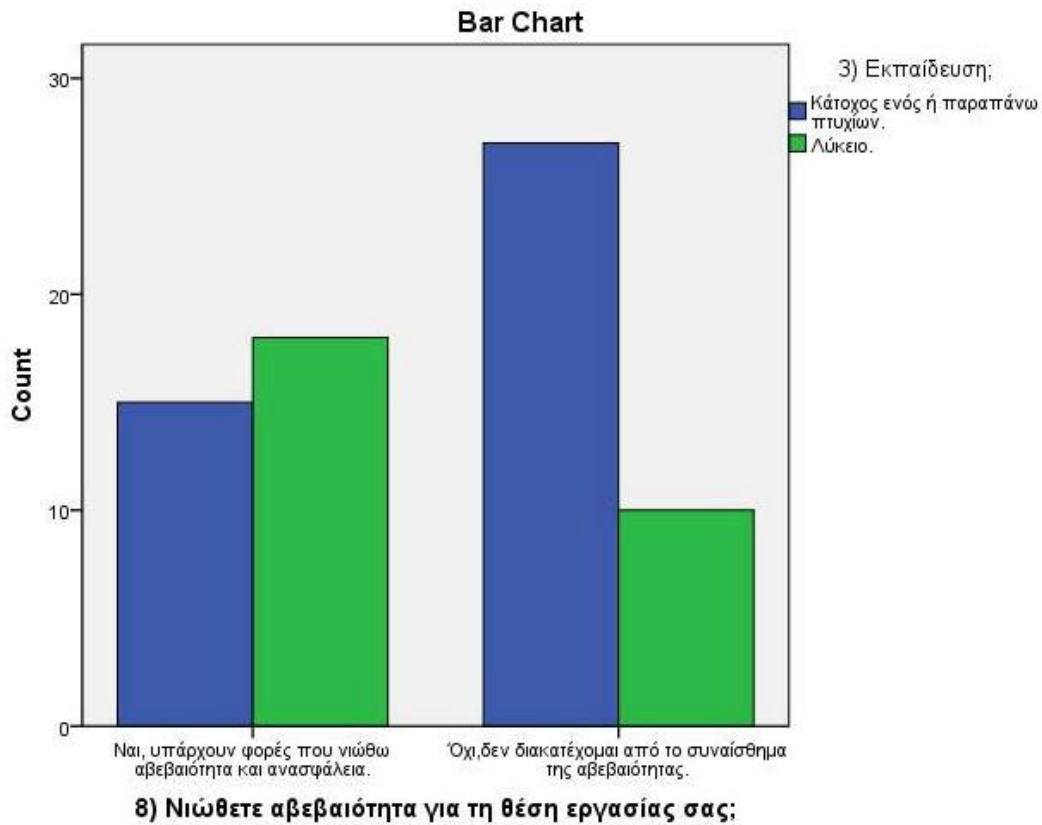


3^η Σύγκριση:

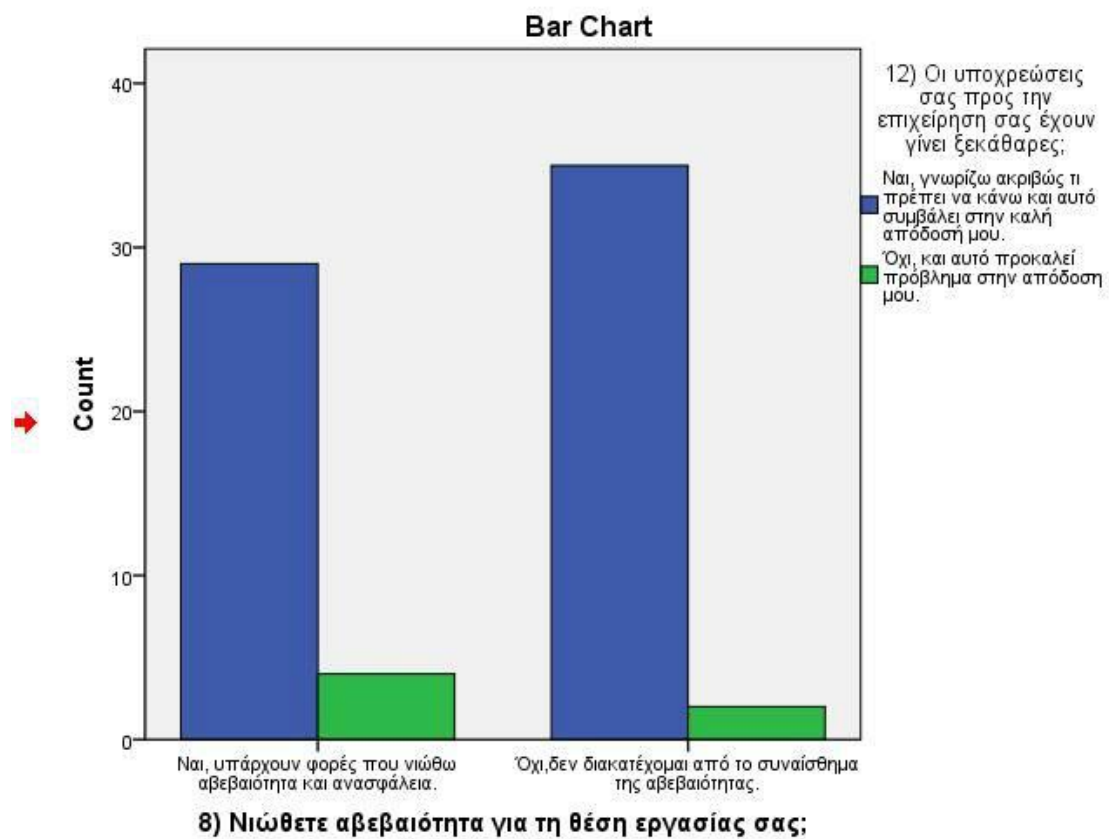
Οι ηλικίες 18-29 δηλώνουν πως νιώθουν αβεβαιότητα για τη θέση τους, οι ηλικίες 30-40 απαντούν σε ισάξιο ποσοστό πως και νιώθουν αβεβαιότητα αλλά και οι άλλοι μισοί πως δεν νιώθουν. Οι ηλικίες από 41-50 και 50+ απαντούν πως δεν νιώθουν αβεβαιότητα για τη θέση εργασίας τους.



Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν επίπεδο εκπαίδευσης λυκείου ή είναι κάτοχοι πτυχίων. Οι περισσότεροι δεν διακατέχονται από το αίσθημα της αβεβαιότητας. Ένα μικρό ποσοστό που δήλωσε ότι διακατέχεται από το αίσθημα της αβεβαιότητας είναι αυτό που έχει τελειώσει το λύκειο.

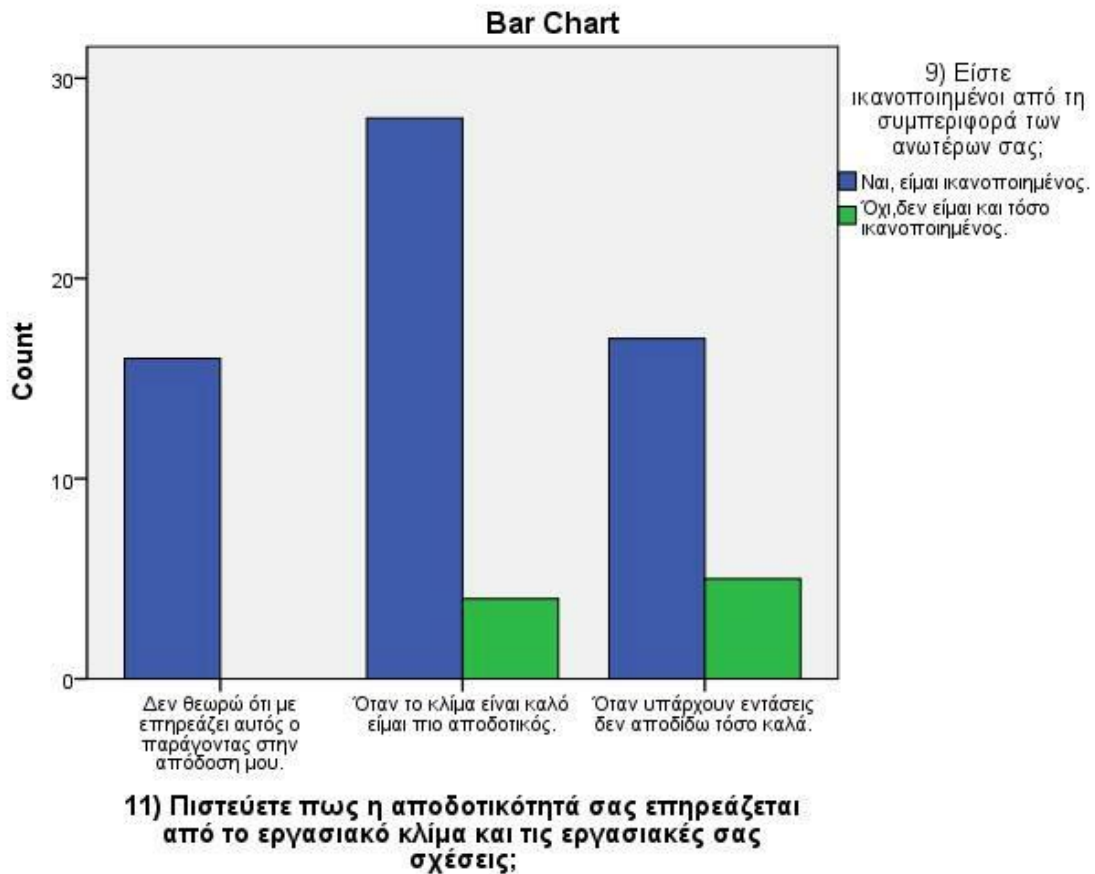


Ανεξαρτήτως αν νιώθουν αβεβαιότητα ή όχι οι περισσότεροι εργαζόμενοι απαντούν πως γνωρίζουν ακριβώς τι πρέπει να κάνουν στην επιχείρηση. Ελάχιστοι είναι αυτοί που δήλωσαν πως δεν γνωρίζουν που είναι αυτοί που δήλωσαν πως διακατέχονται από αβεβαιότητα.

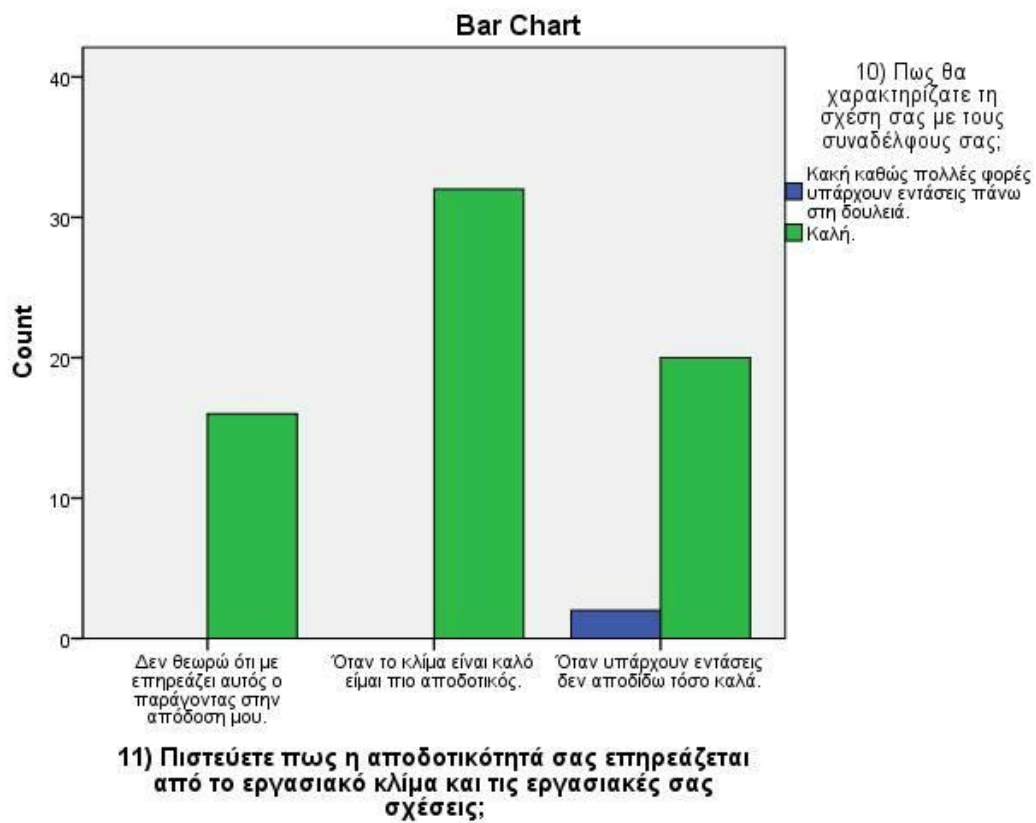


4^η Σύγκριση:

Παρατηρούμε ότι σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τη συμπεριφορά των ανωτέρων τους και αυτό συμβάλει στο ότι όταν το κλίμα είναι καλό είναι πιο αποδοτικοί.

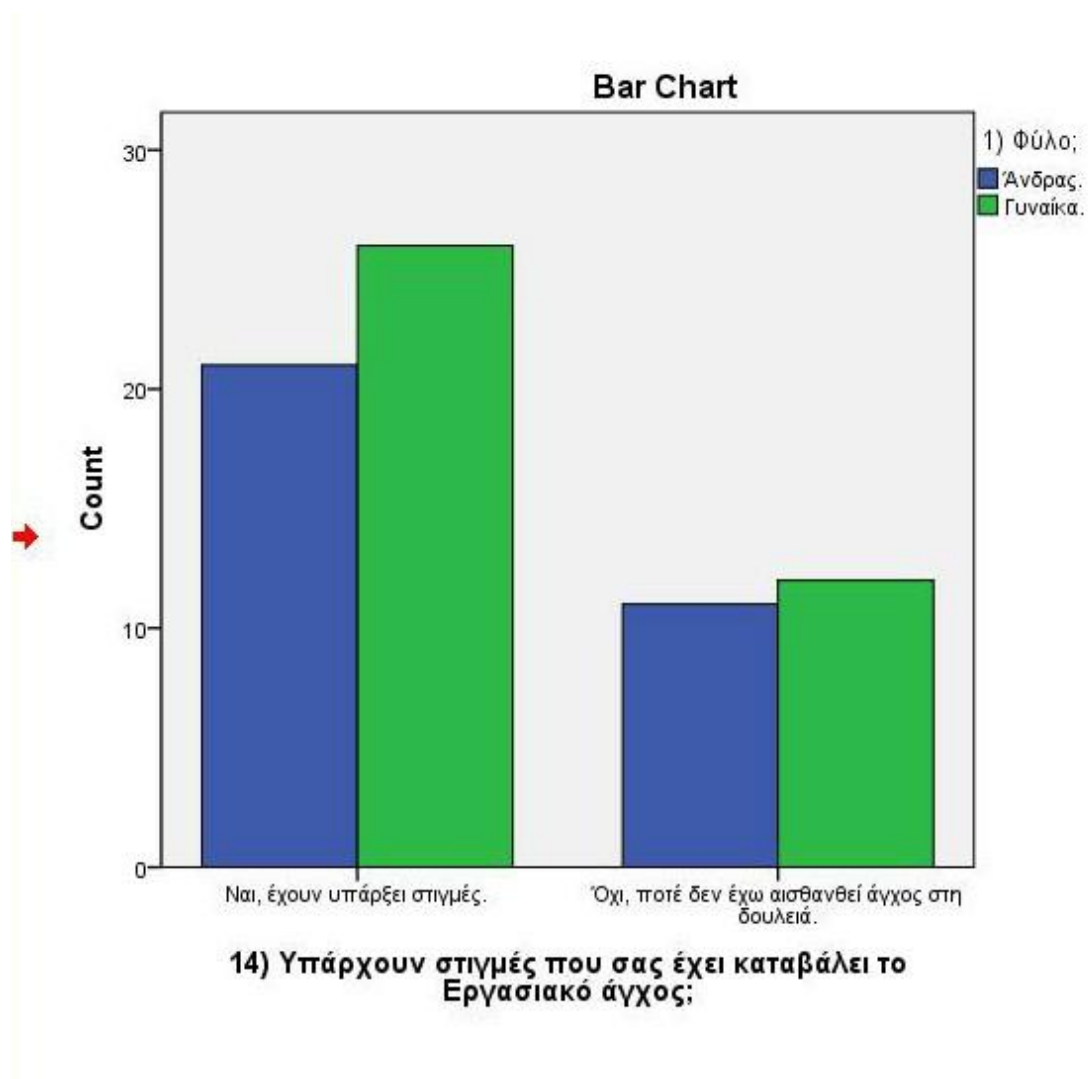


Ανεξαρτήτως του εργασιακού κλίματος και των εργασιακών σχέσεων σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι δηλώνουν πως είναι ικανοποιημένοι από την συμπεριφορά των ανωτέρων τους.

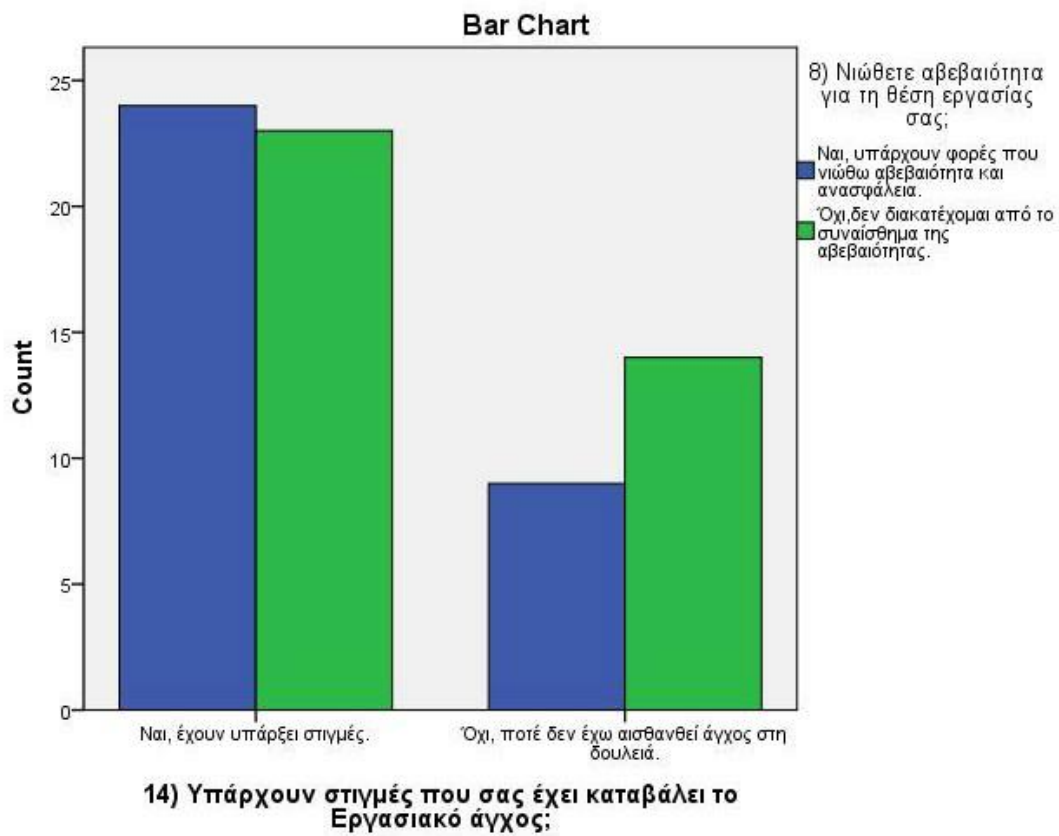


5^η Σύγκριση:

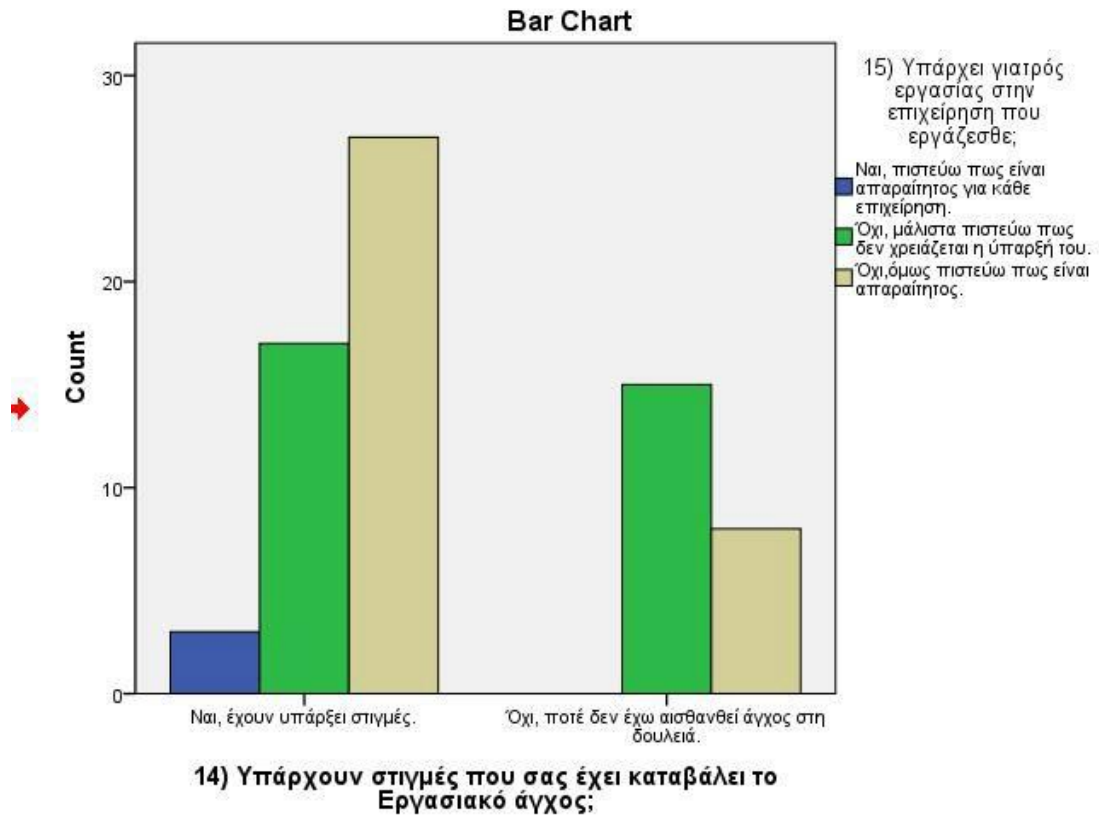
Τόσο οι γυναίκες όσο και οι άνδρες που εργάζονται στη επιχείρηση δηλώνουν πως τους έχει καταβάλει εργασιακό άγχος.



Παρατηρήθηκε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων καταβάλλεται από εργασιακό άγχος και παράλληλα νιώθει αβεβαιότητα για τη θέση εργασίας του.



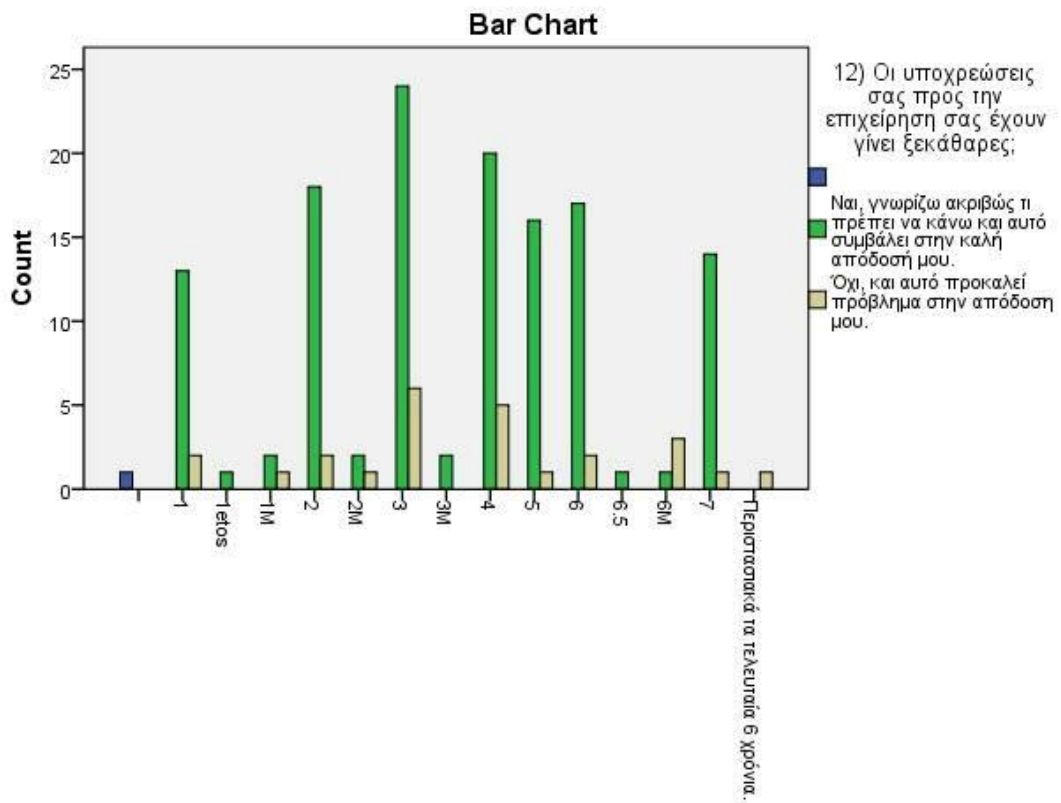
Στην Κύπρο δεν είναι απαραίτητος ο γιατρός εργασίας βάση νόμου. Παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι που δήλωσαν πως τους έχει καταβάλει εργασιακό άγχος, θεωρούν ότι θα ήταν χρήσιμο και απαραίτητο να υπάρξει γιατρός εργασίας.



CostaNavarino:

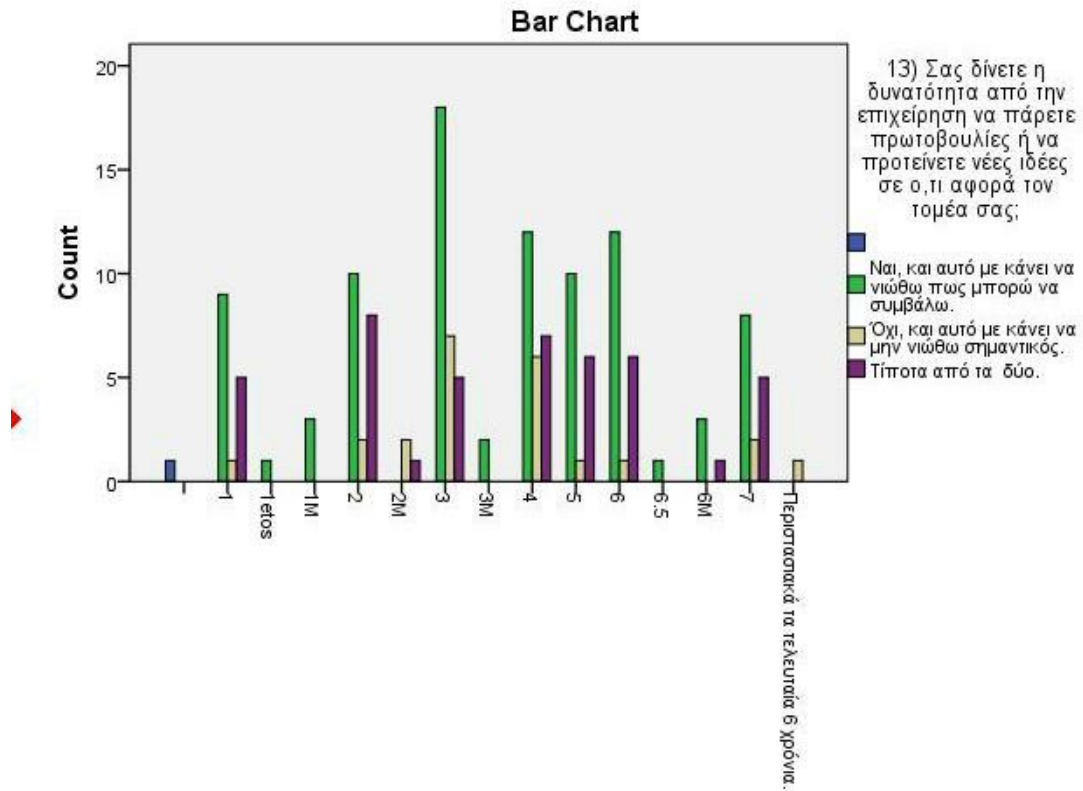
1^η Σύγκριση:

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι, εργάζονται από 3 έως 6 χρόνια και γνωρίζουν ακριβώς τι πρέπει να κάνουν πάνω στον τομέα που δουλεύουν.



5) Πόσα χρόνια εργάζεσθε στην επιχείρηση;

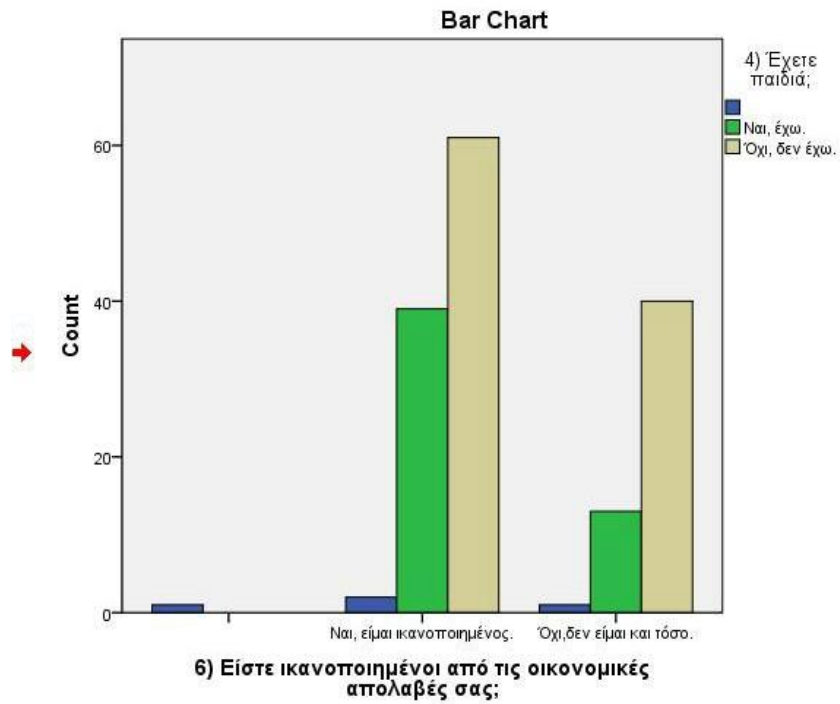
Ανεξαρτήτως των χρόνων που εργάζονται οι υπάλληλοι της επιχείρησης βλέπουμε ότι παίρνουν αρκετές πρωτοβουλίες και προτείνουν νέες ιδέες στην επιχείρηση.



5) Πόσα χρόνια εργάζεσθε στην επιχείρηση;

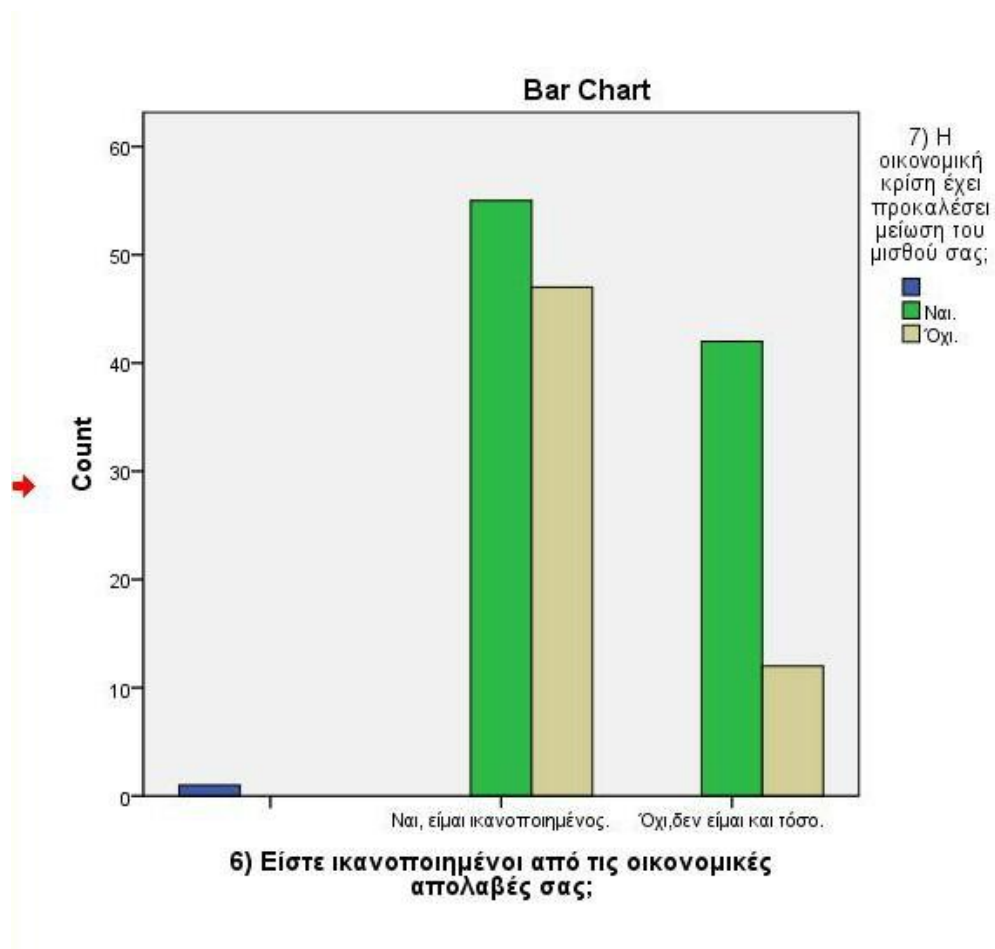
2^η Σύγκριση:

Το μεγαλύτερο ποσοστό δεν έχει παιδιά και δηλώνει ευχαριστημένο από τις οικονομικές του απολαβές όμως και το υπόλοιπο που έχει παιδιά πάλι δηλώνει αρκετά ικανοποιημένο από τις οικονομικές απολαβές.



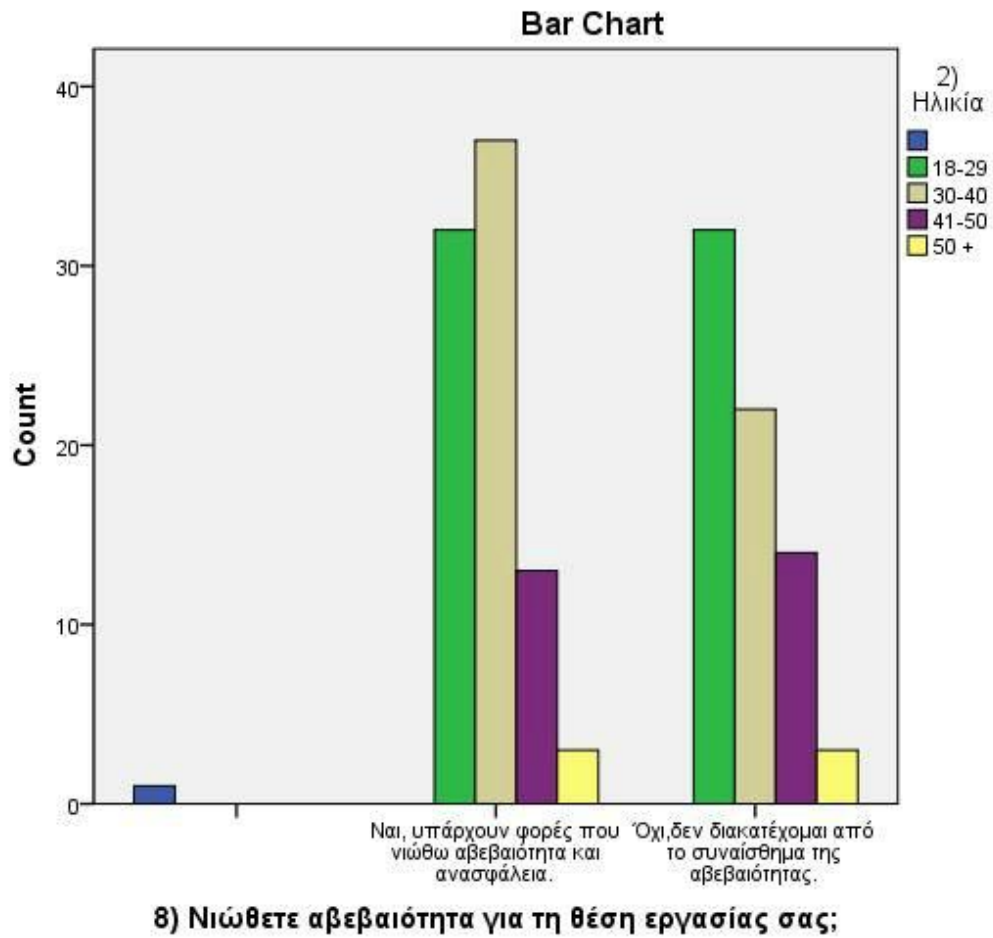
6) Είστε ικανοποιημένοι από τις οικονομικές απολαβές σας; * 7) Η οικονομική κρίση έχει προκαλέσει μείωση του μισθού σας; Crosstabulation

Παρά την ικανοποίηση ή μη από τον μισθό που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, δηλώνουν ότι η κρίση έχει επηρεάσει τις οικονομικές απολαβές τους.

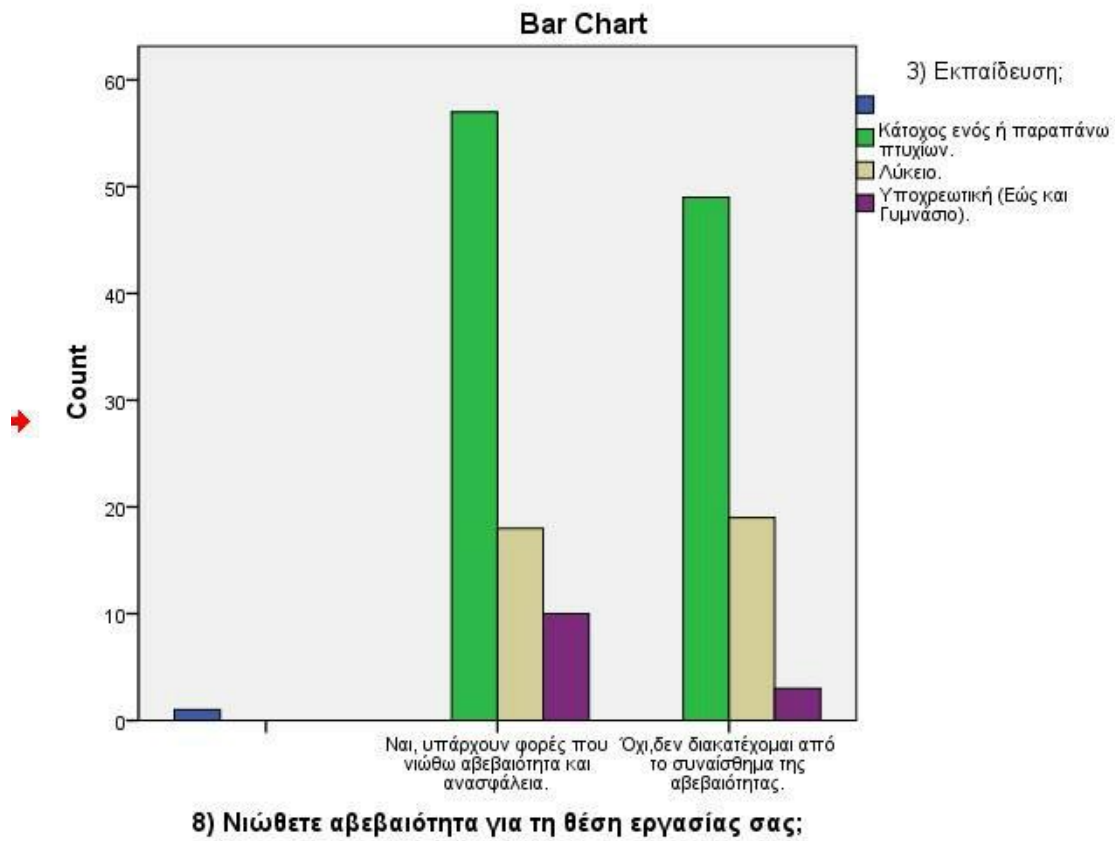


3^η Σύγκριση:

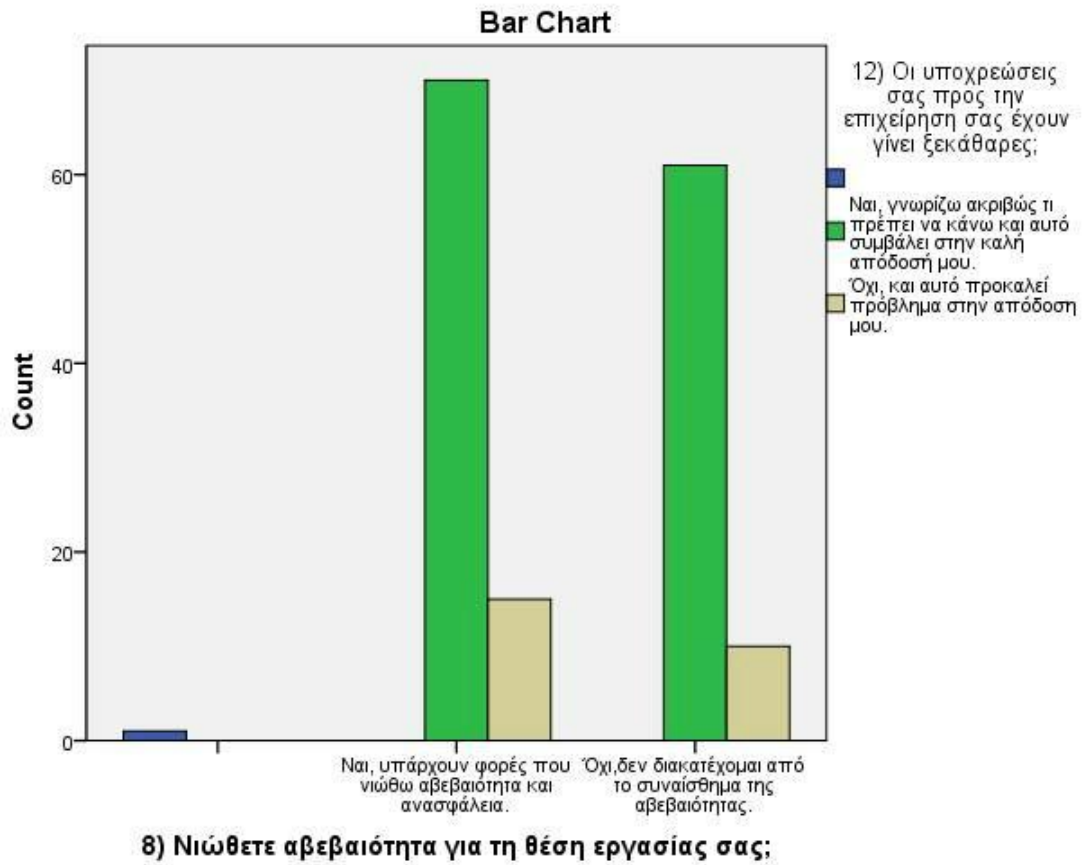
Πέρα από την ηλικία των εργαζόμενων και λόγω της οικονομικής κατάστασης, οι υπάλληλοι νιώθουν αβεβαιότητα για την εργασία τους.



Ακόμα και οι σπουδές των εργαζομένων δεν είναι τόσο σημαντικός παράγοντας, ο οποίος θα τους βοηθήσει στο να μην νιώθουν αβεβαιότητα για τη θέση εργασίας τους.

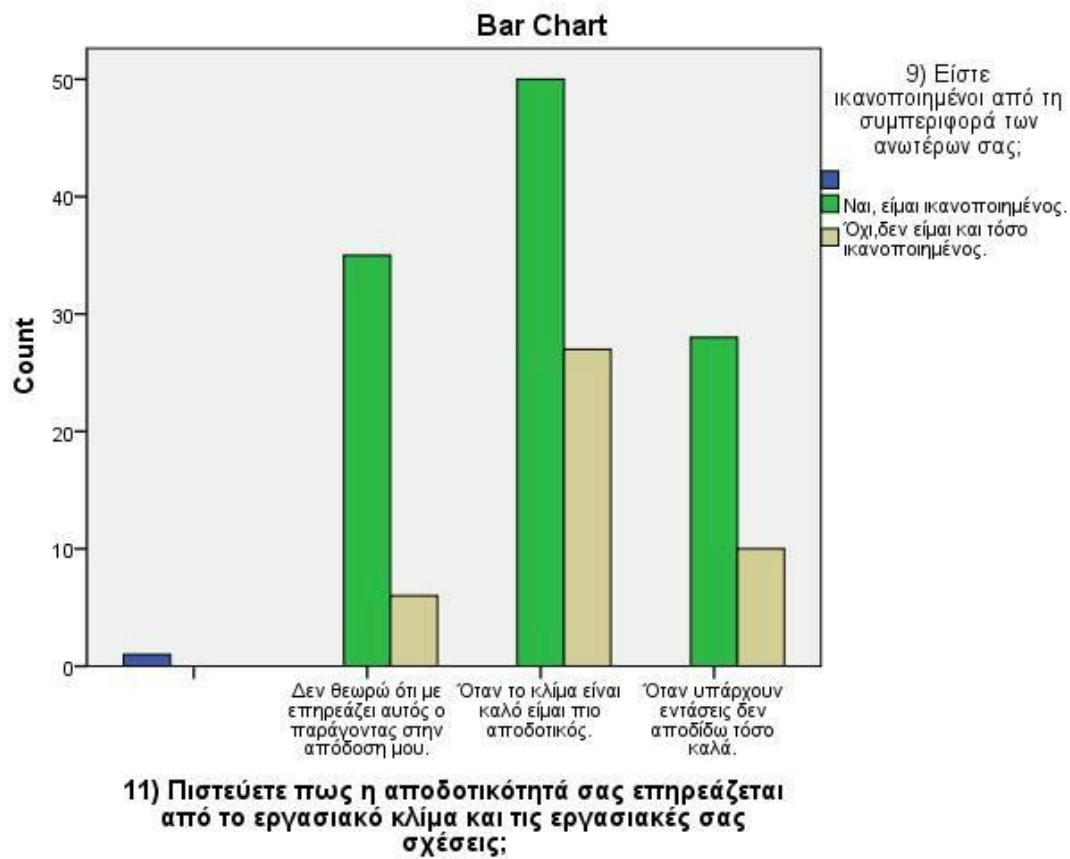


Ενώ είναι μεγάλο το ποσοστό που γνωρίζει ακριβώς τι πρέπει να κάνει στην εργασία του και έχει αποδοτικότητα, ακόμα και αυτό το ποσοστό έχει το συναίσθημα της αβεβαιότητας.

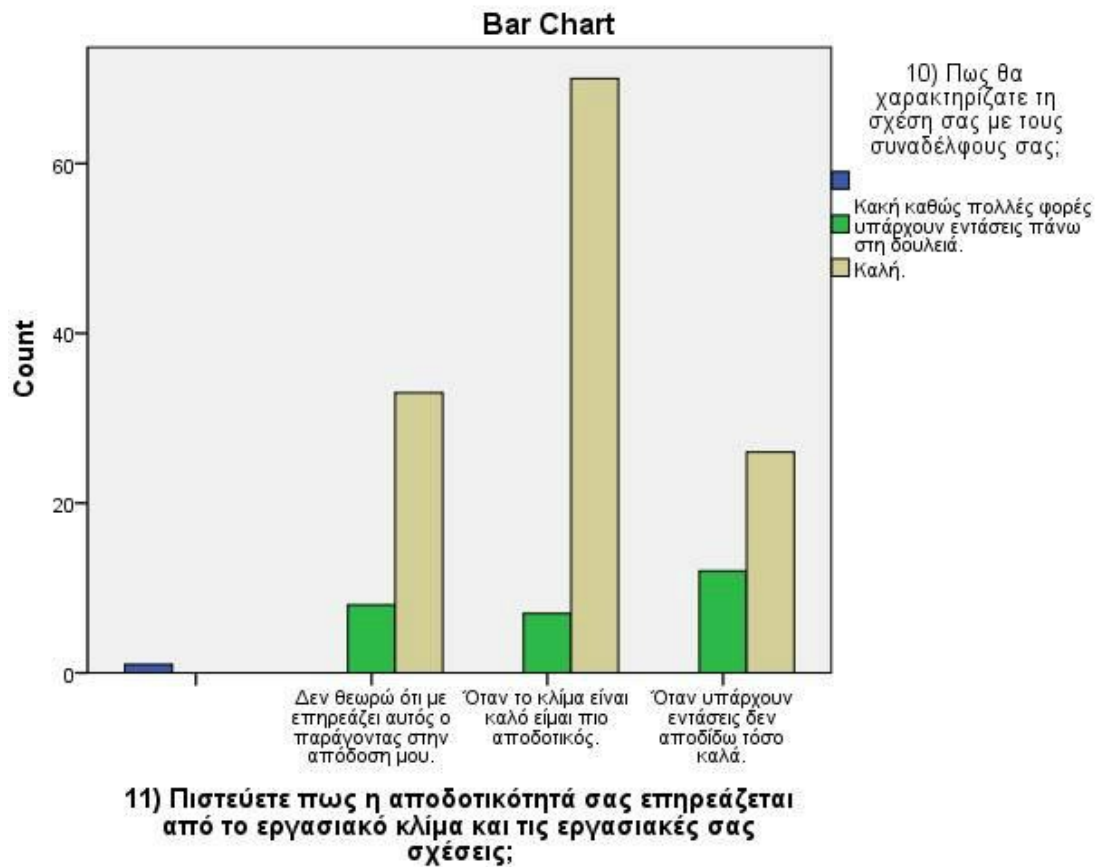


4^η Σύγκριση:

Το ποσοστό που είναι ικανοποιημένο από την συμπεριφορά των ανωτέρων του, είναι και αυτό που δηλώνει ότι είναι πιο αποδοτικό όταν το κλίμα είναι καλό.

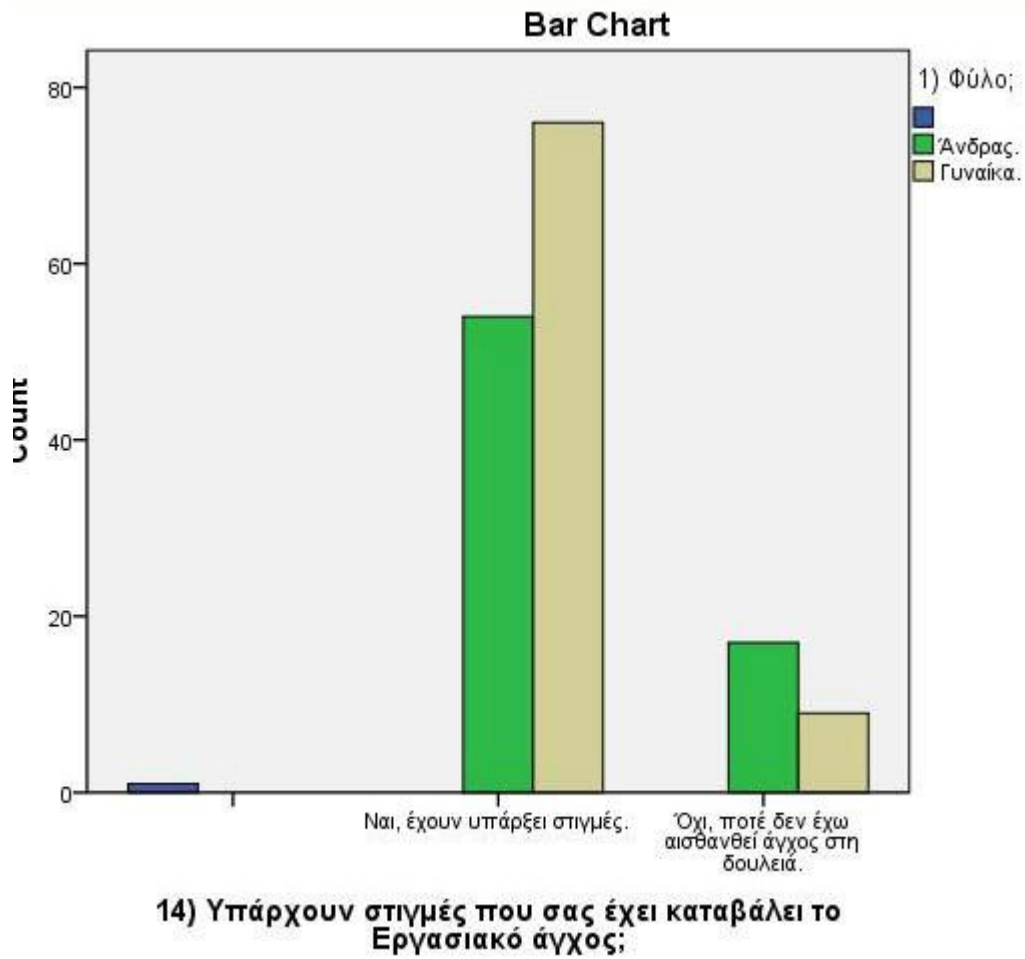


Τα άτομα που νιώθουν ότι είναι πιο αποδοτικοί όταν το κλίμα είναι καλό, είναι αυτοί που δηλώνουν ότι οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων είναι καλές.

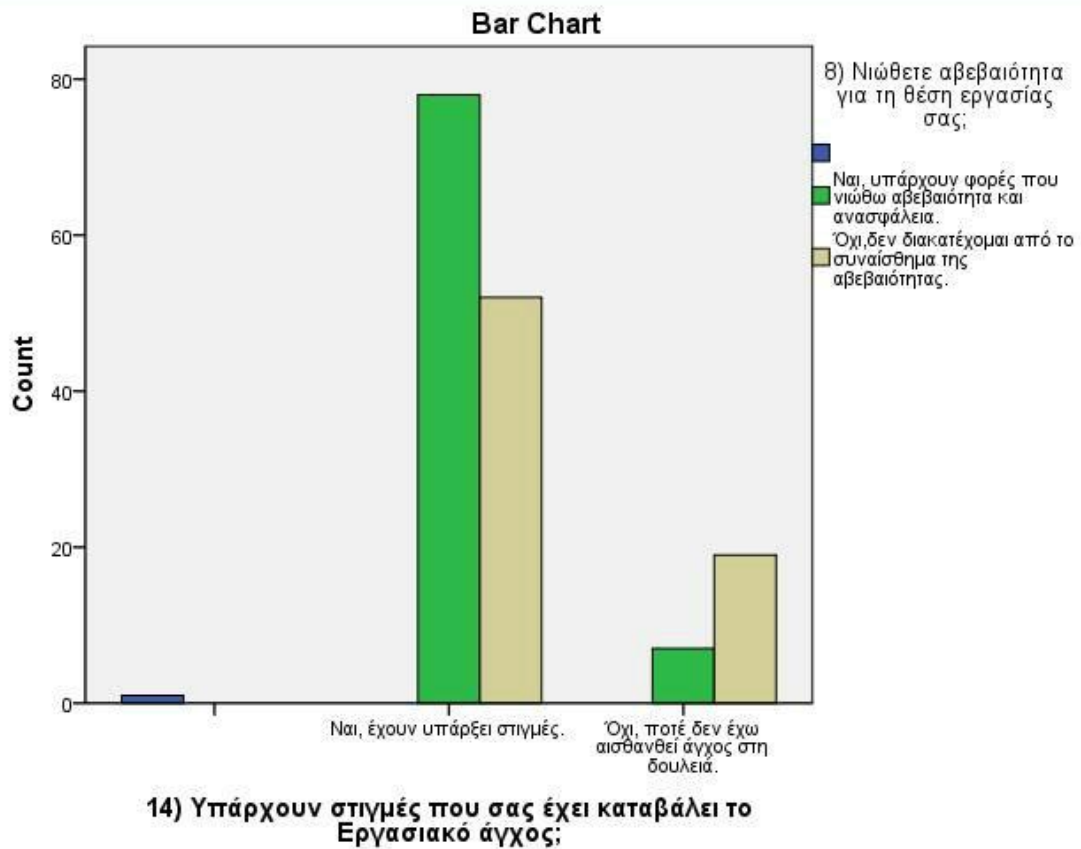


5^η Σύγκριση:

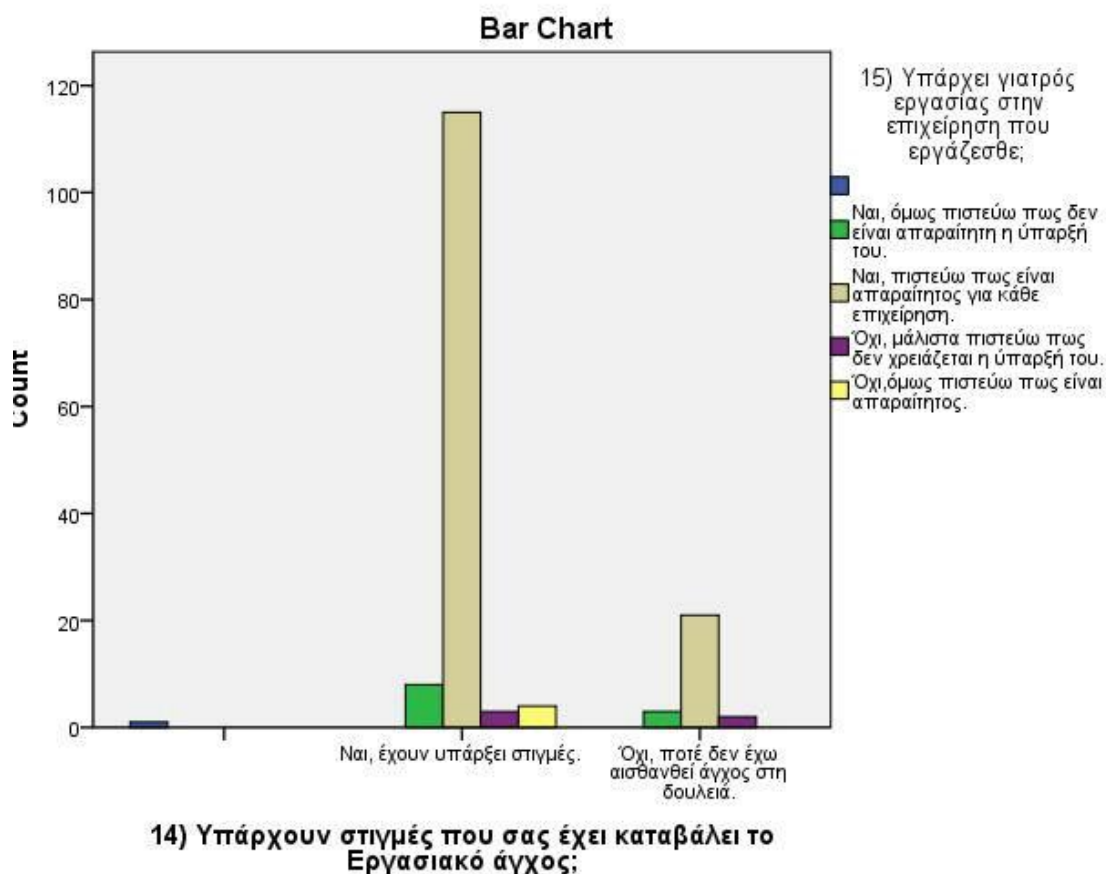
Και οι άνδρες και οι γυναίκες έχουν αισθανθεί εργασιακό άγχος, με ένα μικρό προβάδισμα να έχουν οι γυναίκες οι οποίες νιώθουν περισσότερο εργασιακό άγχος από ότι οι άνδρες.



Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος που έχει άγχος , νιώθει και αβεβαιότητα για την θέση του στην επιχείρηση.



Σε πολύ μεγάλο ποσοστό βρίσκονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν εργασιακό άγχος και απαντούν πως είναι απαραίτητος ο γιατρός εργασίας σε μια επιχείρηση.



4.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

4.7.1 Συμπεράσματα για το ξενοδοχείο PortoRio

Στο ξενοδοχείο το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων απασχολείται 10 χρόνια. Οι εργαζόμενοι αυτοί λόγω των χρόνων εργασίας είναι εξοικωμένοι με την εργασία τους και πλέον γνωρίζουν ακριβώς τι πρέπει να κάνουν. Επίσης, δικαίως νιώθουν κομμάτι της επιχείρησης μπορώντας να παίρνουν πρωτοβουλίες και να δίνουν νέες ιδέες για την καλύτερη λειτουργία του ξενοδοχείου. Μικρό ποσοστό των εργαζομένων θεωρεί ότι δεν παίρνει πρωτοβουλίες αλλά αυτό δεν τον επηρεάζει σχετικά με την ικανοποίησή του. Οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου σε ένα μεγάλο αριθμό είναι οικογενειάρχες, σχετικά με την ικανοποίησή από τις οικονομικές απολαβές το ποσοστό έχει χωριστεί περίπου στη μέση με μικρό προβάδισμα αυτών που έχουν παιδιά να αναφέρουν πως δεν είναι ικανοποιημένοι. Κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης οι εργαζόμενοι φανερά επηρεασμένοι από αυτή, ακόμα και αν είναι ικανοποιημένοι από τις οικονομικές τους απολαβές δηλώνουν πως σε γενικό πλαίσιο οι μισθοί έχουν επηρεαστεί φυσικά αρνητικά. Παρατηρούμε ότι εξ' αιτίας της οικονομικής κρίσης οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως ηλικίας, παιδείας και εκπαίδευσης νιώθουν μεγάλη αβεβαιότητα και ανασφάλεια για την θέση τους γιατί αναγνωρίζουν

ότι η κατάσταση της χώρας είναι σε άσχημη. Τα πτυχία και τα μεταπτυχιακά που έχει αξιόλογο ποσοστό του δείγματος δεν δείχνει να τους καθησυχάζουν τα προσόντα τους σε σχέση με σιγουριά τους για μονιμότητα. Σε κάθε επιχείρηση πρέπει να υπάρχει ένα καλό εργασιακό κλίμα ώστε να υπάρχει σωστή λειτουργία. Η ομαδικότητα και η καλή συμπεριφορά του εργοδότη προς τον εργαζόμενο αλλά και των εργαζομένων μεταξύ τους είναι πολύ σημαντική και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την απόδοσή τους. Αυτό που παρατηρήσαμε στην συγκεκριμένη επιχείρηση είναι ότι ανεξαρτήτως από το αν υπάρχουν εντάσεις οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι και ιδιαίτερα από τις σχέσεις με τους ανωτέρους τους. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι αρκετά καλές το κλίμα είναι αυτόματα θετικό και έτσι η παραγωγικότητα αυξάνεται. Στα πλαίσια της εργασίας οι εργαζόμενοι πολλές φορές έχουν το αίσθημα του άγχους. Στο PortoRio ανεξαρτήτως φύλου οι υπάλληλοι έχουν νιώσει αυτό το αίσθημα με αποτέλεσμα να νιώθουν και αβεβαιότητα για τη θέση τους. Τέλος, σχετικά με τον γιατρό εργασίας αυτοί που έχουν αισθανθεί άγχος τον θεωρούν απαραίτητο. Όμως, ακόμα και το πολύ μικρό ποσοστό που δεν έχει νιώσει άγχος αναφέρει πως είναι σημαντικός σε μία επιχείρηση.

4.7.2 Συμπεράσματα για το ξενοδοχείο ArtinaNuovo&SpaApartments

Το φάσμα των υπαλλήλων του Artinaκαλύπτει χρόνια εργασίας μεταξύ 4 έως 10 χρόνια. Όλοι αυτοί απάντησαν πως τους είναι γνωστό τι πρέπει να κάνουν και ποιες είναι οι αρμοδιότητές τους. Ιδιαίτερα οι υπάλληλοι που εργάζονται περισσότερα χρόνια και συγκεκριμένα 7 και 10 χρόνια απάντησαν πως έχουν δυνατότητα πρωτοβουλιών σε αντίθεση με αυτούς με τα λιγότερα χρόνια υπηρεσίας. Γενικά οι εργαζόμενοι τείνουν να συνδυάζουν τον παράγοντα πρωτοβουλιών με το αίσθημα της ικανοποίησης. Σχετικά με τις οικονομικές απολαβές και τον παράγοντα οικογένεια το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων δεν έχει αποκτήσει ακόμα οικογένεια αλλά είναι ικανοποιημένο από τις οικονομικές απολαβές, βέβαια, το ποσοστό που έχει οικογένεια αν και μικρό είναι και αυτό ικανοποιημένο. Παρά την οικονομική κρίση της χώρας το συγκεκριμένο ξενοδοχείο δεν έχει προβεί σε μεγάλες μειώσεις μισθών, το μεγαλύτερο ποσοστό παρά τις μικρές μειώσεις που μπορεί να έχουν υπάρξει συνεχίζει να νιώθει ικανοποιημένο από το μισθό του. Σε γενικό πλαίσιο οι εργαζόμενοι δεν διακατέχονται από το συναίσθημα της αβεβαιότητας. Μόνο ένα μικρό ποσοστό ατόμων νιώθει αβεβαιότητα λόγω του νέου της ηλικίας του. Στο ArtinaNuovo καταλαβαίνουμε ότι τα άτομα με εκπαιδευτικά εφόδια δείχνουν να μην διακατέχονται από αβεβαιότητα για τη θέση τους. Σε ισάξιο ποσοστό βρίσκεται το αν τους έχουν γίνει ξεκάθαρες ή όχι οι υποχρεώσεις τους. Σε σχέση με αυτή την ερώτηση παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι απάντησαν πως ούτε αυτό δείχνει να τους επηρεάζει και δεν πάλι δεν διακατέχονται από το αίσθημα της αβεβαιότητας για την θέση εργασίας τους. Στον τομέα των εργασιακών σχέσεων οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους δηλώνουν ικανοποιημένοι από τη συμπεριφορά των ανωτέρων τους και αυτό τους κάνει να έχουν κίνητρο να γίνονται πιο αποδοτικοί και παραγωγικοί. Για τους εργαζομένους της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σημαντικό το κλίμα να είναι θετικό και οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων να είναι καλές γιατί έτσι δίνουν το 100% του

εαυτού τους. Και σε αυτή την επιχείρηση υπάρχει ένα επίπεδο άγχους ανεξάρτητα από το φύλο. Παρά του ότι οι υπάλληλοι νιώθουν άγχος, αυτό δεν συνδέεται με το αίσθημα της αβεβαιότητας. Στη ξενοδοχειακή αυτή επιχείρηση δεν υπάρχει γιατρός εργασίας λόγω του μικρού της μεγέθους και λόγω του ότι θα ήταν ένα επιπλέον κόστος. Όταν οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν για τον γιατρό εργασίας υπήρξε μπέρδεμα και κάποιοι απάντησαν ότι υπάρχει. Εμείς δεν λαμβάνουμε υπόψιν αυτές τις απαντήσεις. Ανεξαρτήτως άγχους και παρά την απουσία γιατρού εργασίας οι εργαζόμενοι δηλώνουν πως είναι απαραίτητη η παρουσία του στην επιχείρηση.

4.7.3 Συμπεράσματα για το ξενοδοχείο OlympicLagoonResort

Το συγκεκριμένο ξενοδοχείο βρίσκεται στην Κύπρο και έτσι τα νομικά και οικονομικά πρότυπα προκύπτουν βάση της χώρας αυτής και όχι της Ελλάδας. Ανεξαρτήτως των χρόνων υπηρεσίας τους στο ξενοδοχείο οι εργαζόμενοι δείχνουν να μην έχουν πρόβλημα καθ' οδήγησης από τους ανωτέρους τους και γνωρίζουν ακριβώς τις αρμοδιότητες τους. Οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου που δουλεύουν εκεί τα περισσότερα χρόνια είναι και αυτοί που νιώθουν μεγαλύτερη άνεση στο να παίρνουν πρωτοβουλίες από το μικρό ποσοστό που εργάζεται εκεί λίγους μήνες που δηλώνει πως δεν νιώθει τόσο σημαντικό γιατί δεν έχουν συμβάλει όσο θα ήθελαν στο να δίνουν ιδέες για το ξενοδοχείο. Ανεξαρτήτως αν έχουν παιδιά ή όχι είναι ικανοποιημένοι από τις οικονομικές τους απολαβές. Η Κύπρος πέρασε και αυτή μια οικονομική κρίση σε μικρότερο βαθμό από αυτή που πέρασε η Ελλάδα αλλά λαμβάνεται και αυτή υπόψιν. Η κρίση της Κύπρου δείχνει να μην έχει προκαλέσει μεγάλη επιρροή και μείωση στους μισθούς των εργαζομένων με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να δηλώνουν ικανοποιημένοι από τον μισθό τους. Όσο αυξάνονται οι ηλικιακές ομάδες των εργαζομένων παρατηρούμε μείωση του αισθήματος αβεβαιότητας. Αυτό συμβαίνει γιατί όταν οι εργαζόμενοι μικρότερων ηλικιών έχουν λιγότερη εμπειρία από αυτούς που έχουν μεγαλύτερη ηλικία άρα και εμπειρία στο χώρο του τουρισμού. Σε αυτό το ξενοδοχείο βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι έχουν καλό επίπεδο εκπαίδευσης. Παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι δεν διακατέχονται από το συναίσθημα της αβεβαιότητας. Ένας σημαντικός παράγοντας που έχει συμβάλει στο ότι οι εργαζόμενοι δεν νιώθουν αβεβαιότητα είναι ότι στο ξενοδοχείο οι ανώτεροι έχουν ξεκαθαρίσει στους υπαλλήλους τους ποιες είναι οι ακριβείς υποχρεώσεις τους. Κατά συνέπεια αφού οι ανώτεροι βοηθούν, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι υπάλληλοι είναι ιδιαίτερα ευχαριστημένοι από τις μεταξύ τους σχέσεις και έτσι η αποδοτικότητα τους αυξάνεται. Ο επιπλέον σημαντικός παράγοντας για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, το κλίμα, είναι καλό αφού οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων στο OlympicLagoon είναι θετικές και δεν υπάρχουν εντάσεις. Εφόσον το κλίμα και οι σχέσεις δεν προκαλούν αρνητικότητα οι εργαζόμενοι είναι πολύ παραγωγικοί. Αν και τα δύο φύλα έχουν αισθανθεί άγχος, οι γυναίκες είναι αυτές που καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο ποσοστό. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν για την σχέση άγχους – αβεβαιότητας είναι αντικειμενικά. Διότι αυτοί που έχουν άγχος νιώθουν και αβεβαιότητα ενώ αυτοί που δεν έχουν άγχος δεν νιώθουν. Στη Κύπρο βάση νόμου δεν είναι απαραίτητος ο γιατρός εργασίας. Όμως οι εργαζόμενοι που

απάντησαν πως έχουν άγχος θεωρούν πως το να υπάρχει γιατρός θα τους ήταν πολύ χρήσιμο.

4.7.4 Συμπεράσματαξενοδοχείου The Westin Costa Navarino

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι εργάζονται στο CostaNavarino από 3 έως 6 χρόνια και οι περισσότεροι από αυτούς γνωρίζουν ακριβώς τι πρέπει να κάνουν πάνω στον τομέα για τον οποίο έχουν προσληφθεί. Στο συγκεκριμένη επιχείρηση λαμβάνονται υπόψιν όλες οι ιδέες και πρωτοβουλίες όλων των εργαζομένων ανεξαρτήτως των χρόνων που εργάζονται σ' αυτή. Μάλιστα, μέσω του προγράμματος box-it που προαναφέρθηκε οι εργαζόμενοι βραβεύονται όταν η ιδέα τους ανταποκρίνεται στο προφίλ του ξενοδοχείου. Η οικογενειακή κατάσταση δεν είναι κριτήριο για την διεύθυνση της διοίκησης. Ανεξαρτήτως αυτής όλοι εργαζόμενοι δηλώνουν πως είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τις οικονομικές τους απολαβές. Παρά την αντίθετη άποψη της διοίκησης οι εργαζόμενοι δηλώνουν στο ερωτηματολόγιο μας πως έχουν υπάρξει μειώσεις μισθών λόγω της οικονομικής κρίσης. Εξ αιτίας και της οικονομικής κατάστασης της χώρας μας οι εργαζόμενοι ιδιαίτερα της ηλικιακής ομάδας 30 έως 40 αναφέρουν πως έχουν το συναίσθημα της αβεβαιότητας για την εργασία τους. Οι εργαζόμενοι στο CostaNavarino ανεξαρτήτως των σπουδών που έχουν πραγματοποιήσει φαίνεται να αισθάνονται αβεβαιότητα για τη θέση εργασίας των εργαζομένων και η εκπαίδευση να μην αποτελεί παράγοντα που θα τους επιφέρει ασφάλεια στην εργασιακή τους ζωή. Ενώ οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου φαίνεται από τα αποτελέσματα ικανοποίησης των πελατών αλλά και απόδοσης των εργαζομένων οι τελευταίοι δείχνουν ότι νιώθουν ανασφάλεια για την εργασία τους. Συνεχίζουμε να βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι είναι και σε αυτή τη ξενοδοχειακή μονάδα ικανοποιημένοι από την συμπεριφορά των ανωτέρων και το καλό κλίμα που επικρατεί με αποτέλεσμα να έχουν αυξημένη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα. Γενικά οι εργαζόμενοι όταν το περιβάλλον και οι σχέσεις είναι καλές και δεν υπάρχουν εντάσεις αποδίδουν καλύτερα. Άνδρες και γυναίκες εργαζόμενοι έχουν άγχος με προβάδισμα ξανά των γυναικών. Αυτοί που έχουν άγχος έχουν και αβεβαιότητα ενώ αυτοί που δεν έχουν όχι όπως και στα αποτελέσματα και του προηγούμενου ξενοδοχείου. Το CostaNavarino θεωρεί πολύ σημαντικό να υπάρχει γιατρός εργασίας με αποτέλεσμα να απασχολεί 3 γιατρούς εργασίας σε βάρδιες. Σε αυτή του την επιλογή φαίνεται πως και οι εργαζόμενοι είναι σύμφωνοι και ικανοποιημένοι.

4.8 ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ (ΓΙΑ ΤΑ 4 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ)

Μετά την εκτενή ανάλυση όλων των σημείων που ήταν απαραίτητη για την έρευνά μας για κάθε ξενοδοχείο ξεχωριστά κρίνουμε λογικό να βγάλουμε το τελικό συμπέρασμα για το σύνολο των ξενοδοχείων.

Οι εργαζόμενοι που εργάζονται πολλά χρόνια δείχνουν να είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με την εργασία τους και ξέρουν πώς να αντιμετωπίσουν 100% τις υποχρεώσεις τους. Αυτό είναι άκρως λογικό διότι όταν τα χρόνια εργασίας είναι

αυξημένα σε ένα συγκεκριμένο τομέα είναι λογικό η εμπειρία να είναι μεγαλύτερη από αυτών που εργάζονται λιγότερα χρόνια.

Σχετικά με τις πρωτοβουλίες που παίρνουν οι εργαζόμενοι στο να δίνουν νέες ιδέες και να βοηθούν με τον τρόπο τους ανωτέρους οι απαντήσεις είναι στο μεγαλύτερο ποσοστό θετικές, δείχνοντας ότι οι ανώτεροι λαμβάνουν υπόψιν τους όλα αυτά που έχει να προσφέρει ένας εργαζόμενος στην εταιρία που εργάζεται και έτσι όλοι οι εργαζόμενοι νιώθουν υπόλογοι και κομμάτι για την επιχείρηση. Μικρό είναι το ποσοστό που δεν παίρνει πρωτοβουλίες αλλά τα αποτελέσματα δείχνουν ότι αυτό δεν τους πτοεί στο να συνεχίζουν να κάνουν την δουλειά τους και να αισθάνονται ικανοποιημένοι από αυτή.

Όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν επηρεασμένοι από την κατάσταση της χώρας ότι η οικονομική κρίση έχει μειώσει τους μισθούς της χώρας γενικά ακόμα και αν οι δικό τους μισθοί δεν έχουν μειωθεί ή έχουν μειωθεί λίγο. Σε γενικό πλαίσιο είναι ικανοποιημένοι από τις οικονομικές τους απολαβές έχοντας αποκτήσει ή όχι οικογένεια.

Σχετικά με τη παιδεία οι απόψεις των εργαζομένων δίστανται. Αν και μερικοί έχουν ανώτατη εκπαίδευση δεν δείχνουν να νιώθουν βέβαιοι για την θέση εργασίας τους, ενώ άλλοι που έχουν αυτό δείχνει να τους καθησυχάζει. Σχετικά τώρα με την ηλικία οι απόψεις αυτών που έχουν μικρότερη ηλικία ή βρίσκονται σε μεταβατική ηλικία είναι πως αισθάνονται αβεβαιότητα.

Οι υπάλληλοι των ξενοδοχείων δείχνουν να έχουν αρκετά καλές σχέσεις και να είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από ανώτερα στελέχη των ξενοδοχείων που εργάζονται. Αυτό συμβαίνει γιατί από τις γενικές απαντήσεις που λάβαμε από τους υπεύθυνους δείχνουν να είναι κοντά στους υπαλλήλους τους, να ασπάζονται τις ιδέες τους και να τις πραγματοποιούν.

Στο σύνολο των επιχειρήσεων παρατηρήσαμε ότι οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων είναι αρκετά καλές. Αυτό βοηθάει στην ύπαρξη ομαδικού πνεύματος με αποτέλεσμα να εργάζονται σε ένα ήρεμο και θετικό κλίμα το οποίο τους παρακινεί η παραγωγικότητα και αποδοτικότητα τους να είναι ιδιαίτερα αυξημένη. Αυτό πρέπει να είναι στόχος για κάθε επιχείρηση γιατί η παραγωγικότητα αποφέρει κέρδος που είναι το κύριο μέλημα κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Εξαιτίας του απρόβλεπτου μέλλοντος και της οικονομικής κρίσης της χώρας μας οι άνθρωποι στο σύνολο τους έχουν αυξημένα επίπεδα άγχους. Στον εργασιακό τομέα αυτό έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια και αυτό φαίνεται από τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους υπαλλήλους στην έρευνα μας. Το μεγαλύτερο ποσοστό είχε άγχος ανεξαρτήτου φύλου. Τυγχάνει σε μερικές περιπτώσεις οι γυναίκες να δηλώνουν περισσότερο άγχος από τους άντρες. Είναι λογικό τα άτομα που απάντησαν πως είχαν άγχος να αισθάνονται και αβεβαιότητα για την εργασία τους γιατί το ένα υποκινεί το άλλο.

Τέλος, συμπεράναμε ότι για το μεγαλύτερο ποσοστό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της έρευνας μας θεωρήθηκε σημαντικός και αναγκαίος ο γιατρός εργασίας και η ύπαρξη του.

Πρέπει όμως να αναφέρουμε ότι στο μέλλον θα ήταν ενδιαφέρον πάλι να γίνει έρευνα πάνω στο θέμα μας σε περίπτωση αλλαγής των αποτελεσμάτων. Αυτό γιατί όσο τα χρόνια περνάνε οι συνθήκες ζωής αλλάζουν, τα κριτήρια της παραγωγικότητας στις επιχειρήσεις θα διαφέρουν, η τεχνολογία θα έχει υποβληθεί σε ανάπτυξη, το μέλλον της χώρας είναι απρόβλεπτο και μπορεί να αλλάξει είτε θετικά ή αρνητικά αλλά και οι τρόποι διοίκησης των εργαζομένων και των επιχειρήσεων να αλλάξουν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Κουφίδου Σ. (2001) Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στον εργασιακό χώρο. Αθήνα, εκδόσεις: Ανικούλα – Σάκκουλα.

Κουφίδου Σ. (1998) Οργανωσιακή θεωρία. Θεσσαλονίκη, εκδόσεις: Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Μάρκοβιτς Γιάννης (2002) Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Παρακίνηση – Εξουσία. Θεσσαλονίκη, εκδόσεις: UniversityStudio Press.

Robbins S. P. (2002) Organizational Behavior. UK, εκδόσεις: Prentice Hall Sage Publications, San Francisco: Barrett – Koehler – Publisher.

Robinson Allan G & Stern Sam (1997) Corporate Creativity: How innovation and improvement actually happens.

Rabey Gordon P. (2001). Motivation in Response. Industrial and commercial training, εκδόσεις: MCB University Press.

Harvard Business Review (1998). Leadership, εκδόσεις: Harvard Business School Press.

Κουτούζης Μ. (1999). Γενικές αρχές μάνατζμεντ (Τόμος Α'). Πάτρα: Ελληνικό ανοιχτό Πανεπιστήμιο.

Μακρυγιωργάκης Μ. (2001). Η ανθρώπινη πλευρά του μάνατζμεντ. Αθήνα, εκδόσεις: Παπαζήση.

Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες, Βασίλης Ν. Κέφης, εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ 2005

Ο ΝΕΟΣ ΗΓΕΤΗΣ, Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών. Daniel Goleman -Richard Bouatzis - Annie McKee, εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ 2002

Εισαγωγή στο management, John R. Schermerhorn, Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης

Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Δημήτρης Μπουραντάς, Μπένος, Αθήνα 2001.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Herzberg F. The human need for work. Industry week, 1978 July 24, 49-52.
- House R.J. A path goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 1971, 16, 321-338.
- Cooper C.I. Group training for individual and organizational development. Basel Karger, 1973.
- Cooper C.L. & Marshall J. , Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental health, Journal of Occupational Psychology , 1976, 49,11-28.
- Erickson J. Pugh W.M. & Gunderson E.K.: Status congruency as a predictor of job satisfaction and life stress. Journal of Applied Psychology, 1972, 56, 523-525.
- 1995 Worker's Compensation Book. Elisburg D.(1995) Workplace stress.
- American Psychologist. Sauter S.L. Murphy L.R. Heirrell J.J. Sr (1990). Prevention of work-related psychological disorders. American Psychologist.
- Encyclopedia of Occupational Health and Safety Sauter S., Heirrel J. , Murphy L.(1997).
- Families and Work Institute. Band J.T, Galinsky E., Swanberg JE. (1998). (1997) National study of the changing workforce.New York, NY: Families and work Institute.
- Journal of Applied Psychology: Janes J.W. Barge B.N., Steffy B.D.
- Journal of Occupational and Environment Medicine: Goetzel R.Z., Anderson DR.
- Northwestern National Life: Insurance Company (1991) Employee burnout: America's newest epidemic.
- Northwestern National Life Insurance Company (1992) Employee burnout causes and cures.
- Princeton Survey Research Associates. Princeton Survey Researche associates (1997), Labor day survey.
- St.Paul Fire and Marine Insurance Company (1992) American workers under pressure technical report.
- Yale University. Barsede S., Wiesenfield B. The Marlin Company (1997). Attitudes in the American workplace.
- American Psychiatric Association (1994): Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, Washington DC.
- Argyris C. (1964) Intergrating the Individual and the Organisation. New York Wiley.

- Association of Worker's Compensation Boards of Canada (1995). Occupational stress.
- Athanasiou A. (1999). The effect of unemployment on mental health. *Journal of occupational and organizational Psychology*.
- Barling, J. (1990). *Employment, Stress and Family Functioning*. New York: Wiley.
- Brief, A.P., Burke, M.J., George J.M., Robinson B.S. & Webster J. (1983). *Journal of Applied Psychology*.
- Cooper C.I. & Murphy L. (1995). Diagnosing a healthy organization. A proactive approach to stress in the workplace.
- Cherniss C. (1980): *Staff Burnout: Job Stress in the Human Services* Beverley Hills, CA: Sage.
- Cooper, C.I., (1991). Stress in organizations. In M. Smith (Ed). *Analysing Organisational Behaviour*. London Mac Millan.
- Cooper C.I. (1986). Job distress. Recent research and the emerging role of clinical occupational psychologist, *Bulletin of the British Psychological Society*.
- Cooper C.I. (1999) *A strategy of Organisational stress Interventions* University of Manchester School of Management.
- Cotton P. (1995) The assessment and management of psychological dysfunction in occupational settings.
- Cotton P. & Fisher B. (1995) Current issues and directions for the management of workplace psychological health issues.
- Douglas M. & Bain (1996). *Organisational strategies for the prevention and management of occupational stress in the public sector*.
- Kahn R.L. & Byosiere P. (1992). III Stress in organizations in *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*.
- Kohler S. & Kamp J. (1992). *American Workers under Pressure* (Technical Report) St. Paul Minnesota, St. Paul Fire and Marine Insurance company.
- Lazarus R.S. (1990): Theory based stress measurement. *Psychological Inquiry*.
- Lazarus R.S. (1991): Psychological stress in the workplace. In P.I. Perrewe (Ed), *Handbook on Job Stress* (pp 1-13)
- Lazarus R.S. & Folkman S. (1984). *Stress Appraisal and Coping* New York: Springer.
- Marshall, J.R & Hodges, R.W. (1981). Durkeim and Pierce on suicide and economic change. *Social Science Research*, 10, 101-14.

Marshall J. & Cooper C. (1981). Coping with Stress and Work. England: Gower Publishing Company Ltd.

Maslow A. (1968). Toward a Psychology of Being. Princeton, N.J: Van Nostrand.

Taylor S. C. (1983). Adjustment to threatening events: A theory of cognitive adaption. American Psychological Bulletin, 103, 193-210.

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Λεωνίδα Σ. Χυτήρη, εκδόσεις interbooks Ιπποκράτους 18, Αθήνα-10680

ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ

www.e-psycholog.gr/ Εργασιακό άγχος. Όταν η εργασιακή καθημερινότητα γίνεται δυσβάστακτη.

medlabgr.blogspot.com/ Το εργασιακό άγχος προκαλεί φόβο, θυμό, πανικό και σοβαρά προβλήματα υγείας.

www.edull.gr/ Εκπαίδευση δια Βίου Μάθηση, Εκπαιδευτικά σεμινάρια, Εκπαίδευση Ενηλίκων.

psychografimata.com/ Οικονομική κρίση και εργασιακό στρες.

<https://wikimarkt.wikispaces.com/%CE%97%CE%B3%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B1>

Εφημερίδα « Η Καθημερινή » Άρθρο, Οι καλοί ηγέτες έχουν την τάση να είναι καλοί μάνατζερ, Χριστίνα Δαμουλιανού

<http://stefanina.gr/2014/05/06/%CE%BC%CE%AC%CE%BD%CE%B1%CF%84%CE%B6%CE%B5%CF%81-%CE%AE-%CE%B7%CE%B3%CE%AD%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%BA%CE%AC%CE%BD%CF%84%CE%B5-%CF%84%CE%BF-%CF%84%CE%B5%CF%83%CF%84/>

Ερωτηματολόγιο προς εργαζομένους Επιχείρησης.

Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει συνταχθεί στα πλαίσια πτυχιακής εργασίας του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων ΤΕΙ Πάτρας με θέμα «Υποκίνηση των εργαζομένων στα πλαίσια της αύξησης της παραγωγικότητάς τους. Το στρες στις εργασιακές σχέσεις και η επίδρασή του στην εύρυθμη λειτουργία της Επιχείρησης» .

Θα το εκτιμούσαμε οι απαντήσεις σας να είναι ειλικρινείς. (Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο & κάθε απάντηση πρέπει να εκφράζει την προσωπική αλήθεια του ατόμου το οποίο το συμπληρώνει.)

1) Φύλο;

Γυναίκα.

Άνδρας.

2) Ηλικία

18-29

30-40

41-50

50 +

3) Εκπαίδευση;

Υποχρεωτική (Έως και Γυμνάσιο).

Λύκειο.

Κάτοχος ενός ή παραπάνω πτυχίων.

4) Έχετε παιδιά;

Ναι, έχω.

Όχι, δεν έχω.

5) Πόσα χρόνια εργάζεσθε στην επιχείρηση;

Η απάντησή σας;

6) Είστε ικανοποιημένοι από τις οικονομικές απολαβές σας;

Ναι, είμαι ικανοποιημένος.

Όχι, δεν είμαι και τόσο.

7) Η οικονομική κρίση έχει προκαλέσει μείωση του μισθού σας;

Όχι.

Ναι.

8) Νιώθετε αβεβαιότητα για τη θέση εργασίας σας;

Ναι, υπάρχουν φορές που νιώθω αβεβαιότητα και ανασφάλεια.

Όχι, δεν διακατέχομαι από το συναίσθημα της αβεβαιότητας.

9) Είστε ικανοποιημένοι από τη συμπεριφορά των ανωτέρων σας;

Ναι, είμαι ικανοποιημένος.

Όχι, δεν είμαι και τόσο ικανοποιημένος.

10) Πως θα χαρακτηρίζατε τη σχέση σας με τους συναδέλφους σας;

Καλή.

Κακή, καθώς πολλές φορές υπάρχουν εντάσεις πάνω στη δουλειά.

11) Πιστεύετε πως η αποδοτικότητά σας επηρεάζεται από το εργασιακό κλίμα και τις εργασιακές σας σχέσεις;

Όταν το κλίμα είναι καλό είμαι πιο αποδοτικός.

Όταν υπάρχουν εντάσεις δεν αποδίδω τόσο καλά.

Δεν θεωρώ ότι με επηρεάζει αυτός ο παράγοντας στην απόδοσή μου.

12) Οι υποχρεώσεις σας προς την επιχείρησή σας έχουν γίνει ξεκάθαρες;

Ναι, γνωρίζω ακριβώς τι πρέπει να κάνω και αυτό συμβάλει στην καλή απόδοσή μου.

Όχι, και αυτό προκαλεί πρόβλημα στην απόδοσή μου.

13) Σας δίνετε η δυνατότητα από την επιχείρησή να πάρετε πρωτοβουλίες ή να προτείνετε νέες ιδέες σε ό,τι αφορά τον τομέα σας;

Ναι, και αυτό με κάνει να νιώθω πως μπορώ να συμβάλω.

Όχι, και αυτό με κάνει να μην νιώθω σημαντικός.

Τίποτα από τα δύο.

Τι είναι το Εργασιακό Άγχος;

"Ο κυριότερος παράγοντας εργασιακού άγχους στις μέρες μας είναι η ανασφάλεια και το αίσθημα απειλής που νοιώθει ο εργαζόμενος. Και αυτό διότι αυτοί οι παράγοντες μπορούν αρκετά εύκολα να οδηγήσουν το άτομο στον φόβο και τον πανικό."

14) Υπάρχουν στιγμές που σας έχει καταβάλει το Εργασιακό άγχος;

Ναι, έχουν υπάρξει στιγμές.

Όχι, ποτέ δεν έχω αισθανθεί άγχος στη δουλειά.

Τι είναι ο Γιατρός Εργασίας;

" Ο Γιατρός εργασίας παρέχει υποδείξεις και συμβουλές στον εργοδότη και στους εργαζομένους είτε γραπτά είτε προφορικά σχετικά με τα μέτρα που πρέπει να λαμβάνονται για τη σωματική αλλά και ψυχική υγεία των εργαζομένων."

15) Υπάρχει γιατρός εργασίας στην επιχείρηση που εργάζεσθε;

Ναι, πιστεύω πως είναι απαραίτητος για κάθε επιχείρηση.

Ναι, όμως πιστεύω πως δεν είναι απαραίτητη η ύπαρξή του.

Όχι, όμως πιστεύω πως είναι απαραίτητος.

Όχι, μάλιστα πιστεύω πως δεν χρειάζεται η ύπαρξή του.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

1. Τα τελευταία χρόνια η Ελλάδα περνάει μια δύσκολη οικονομική κατάσταση, η επιχείρησή σας έχει αναγκασθεί να προβεί σε μειώσεις μισθών, απολύσεις ή καθυστερήσεις πληρωμών;
2. Αν βρισκόσασταν σε μια κατάσταση που η επιχείρησή σας χρειαζόταν άμεσα αυξημένη παραγωγικότητα, πώς θα ενεργούσατε για να την πετύχετε; Πιστεύετε πως η απάντηση βρίσκεται στην απόδοση των εργαζομένων και αν ναι πως θα ενεργούσατε για να φτάσετε το μέγιστο της απόδοσης τους;
3. Σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν, πολλοί και με διαφορετικά προσόντα εργαζόμενοι, έχετε αντιληφθεί αυτούς που έχουν τις κορυφαίες επιδόσεις; Ποια η στάση σας απέναντί τους;
4. Ο εργαζόμενος της επιχείρησής δεσμεύεται για παραπάνω πράγματα πέρα από τη δουλειά τους; Ενθαρρύνουν τους συναδέλφους τους, παίρνουν την ευθύνη για την πρόοδο της επιχείρησής; Μεταφέρουν της βέλτιστες πρακτικές; Νιώθουν υπόλογοι στον πυθμένα της εταιρείας;
5. Στο πλαίσιο της δικής σας εταιρείας και με βάση το δικό σας παραγωγικό δυναμικό, πιστεύετε πως οι άνθρωποι φεύγουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους; Νιώθουν ότι έχουν προσφέρει στο σύνολο; Η πλέον οι άνθρωποι εργάζονται απλώς για να έχουν κάποιο εισόδημα, χωρίς ιδιαίτερες περαιτέρω βλέψεις και ανησυχίες;
6. Σε αντίθεση με την προηγούμενη ερώτηση υπάρχουν άτομα που επιδεικνύουν τις προσωπικές τους ικανότητες προς όφελος της επιχείρησής; Έχετε αντιληφθεί άτομα τα οποία νιώθουν την εταιρεία δική τους και λειτουργούν πάντα με γνώμονα «θέλω το καλύτερο για την επιχείρηση που δουλεύω»;
7. Πολλές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, που απασχολούν πάνω από 100 άτομα, αν και βάση νόμου είναι απαραίτητος ο Γιατρός εργασίας, αγνοούν την ανάγκη και την ύπαρξη του. Ποια είναι σχετική σας άποψη;