

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ

<< ΜΟΝΤΕΛΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ. ΜΙΑ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΣΤΟ ΝΟΜΟ
ΑΤΤΙΚΗΣ >>

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΜΑΡΓΑΡΗ ΧΡΙΣΤΙΑΝΑ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΣ ΑΛΚΙΒΙΑΔΗΣ

ΠΑΤΡΑ, 25/02/2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	4
1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	5
ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	5
2.1 ΣΚΟΠΟΣ.....	5
2.2 ΣΤΟΧΟΙ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	7
Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	7
3.1 ΕΤΑΙΡΕΙΑ GRECOTEL SA.....	9
3.2 ΕΤΑΙΡΕΙΑ DIVANI.....	11
3.3 HILTON.....	12
3.4 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.....	13
3.5 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	16
ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	16
4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	16
4.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	16
4.3 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ D. KATZ ΚΑΙ B. ΚΑΗΝ.....	19
4.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ G. HOMANS.....	20
4.5 ΑΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ (ΜΟΝΤΕΛΟ M. Matteson and J. Ivancevich).....	20
4.6 ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - JOB DESCRIPTION INDEX MODEL.....	22
4.7 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ.....	23
4.8 Η ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ – ADAMS.....	24
4.9 ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ P. Spector (1985).....	27
4.8 ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ – ΕΠΙΛΟΓΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ.....	30
4.9 ΕΠΙΛΕΓΕΝ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	31
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	31
5.1 ΕΡΕΥΝΑ ΟΡΙΣΜΟΣ.....	31
5.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....	33
5.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΙΔΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	33
5.4 ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΟΣΟΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....	33
5.5 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ.....	33

5.6 ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	38
5.7 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ – ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	48
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ	48
6.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ	49
6.1.2 ΦΥΛΟ.....	49
6.1.3 ΗΛΙΚΙΑ.....	50
6.1.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	51
6.1.5. ΧΡΟΝΙΑ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	53
ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΣΟΥ ΟΡΟΥ (MEAN) ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ	53
7.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ ΠΛΗΡΩΜΩΝ	53
7.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ.....	57
7.3.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ ΕΠΙΒΛΕΨΗ	61
7.5.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ CONDINGENT REWARDS-ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ	69
7.9 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ COMMUNICATION – ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	85
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8.....	89
ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ.....	89
8.1 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΠΛΗΡΩΜΩΝ.....	89
8.2 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ	89
8.3 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΕΠΙΒΛΕΨΗΣ.....	89
8.4 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ BENEFIT - ΠΡΟΝΟΜΙΑ	90
8.5 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ CONDINGENT REWARDS-ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ	90
8.6 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ OPERATING PROCEDURES – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ.....	90
8.7 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ CO-WORKERS - ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΟΤΗΤΑ ..	91
8.8 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ NATURE OF WORK – Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	91
8.9 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ COMMUNICATION - ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	92
8.10 ΙΣΤΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΣΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ	92
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9.....	93
ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ PEARSON COREELATE	93
9.1 ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ (ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ ΠΛΗΡΩΜΕΣ)	96
9.2 ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ (ΠΡΟΝΟΜΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ – ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ)	96
9.3 ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ – ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ.....	97
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10.....	98
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	98
10.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ.....	98

10.2 ΠΛΗΡΩΜΕΣ.....	98
10.3 ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ.....	98
10.4 ΕΠΙΒΛΕΨΗ.....	98
10.5 ΠΡΟΝΟΜΙΑ.....	99
10.6 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ.....	99
10.7 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ.....	99
10.8 ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΟΤΗΤΑ	99
10.9 Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	100
10.10 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	100

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11..... 101

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 101

11.1 ΠΛΗΡΩΜΕΣ.....	101
11.2 ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ.....	101
11.3 ΕΠΙΒΛΕΨΗ.....	102
11.4 ΠΡΟΝΟΜΙΑ.....	103
11.5 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ.....	103
11.6 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ.....	104
11.7 ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΟΤΗΤΑ	105
11.8 Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	105
11.9 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	106

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... 107

[ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....109](#)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί ένα πεδίο το οποίο συγκεντρώνει αυξημένο ενδιαφέρον και μελετάται στενά τόσο από τον επιχειρηματικό όσο και από τον ακαδημαϊκό κόσμο. Η φιλοσοφία της διοίκησης αναφορικά με την αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα έχει μεταβληθεί αρκετά, ορίζοντας πλέον τους εργαζόμενους σε έναν οργανισμό ως «ανθρώπινο κεφάλαιο» και όχι ως «ανθρώπινοι πόροι» και κατ' επέκταση δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στην αποτελεσματικότερη αξιοποίησή τους. Προκειμένου η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού να αποδείξει έμπρακτα την σημασία και την βαρύτητα του ρόλου της, είναι σημαντική η δημιουργία διαδικασιών μέτρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων της. Παραδείγματα δεικτών μέτρησης είναι το ποσοστό αποχωρήσεων (οικειοθελών και μη οικειοθελών) ετησίως, η απόδοση της επένδυσης των κεφαλαίων που διαθέτει μια επιχείρηση για το ανθρώπινο δυναμικό της (Human Capital ROI) κ. ά. Στην διπλωματική εργασία αυτήν θα ασχοληθούμε με το ανθρώπινο δυναμικό της Grecotel SA, Divanni, Hilton και την μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης του από τον εργασιακό χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται. Η Grecotel η Divanni και η Hilton οι μεγαλύτερες αλυσίδες ξενοδοχείων οι οποίες κατατάσσονται στον τριτογενή τομέα (παρεχόμενων υπηρεσιών) είναι άμεσα εξαρτώμενες από τον ανθρώπινο παράγοντα, καθώς η αυλότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών των ξενοδοχείων της αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής, για να λειτουργήσει και για να επιτύχει τους στόχους της. Το θέμα της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας πρόεκυψε από την ανάγκη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού για την μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Απαντήσεις σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων θα δοθούν αφού μελετηθούν εκτενώς ακαδημαϊκές θεωρίες οι οποίες σχετίζονται με τον βαθμό ικανοποίησης εργαζομένων (job satisfaction) και την εφαρμογή αυτών με στόχο την διεξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

2.1 ΣΚΟΠΟΣ

Ο σκοπός της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας είναι η μελέτη όλων εκείνων των παραγόντων που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση η οποία αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα στην οργανωτική και βιομηχανική ψυχολογία, αφού θεωρείται πως συνδέεται τόσο με το άτομο- εργαζόμενο και τη ψυχική του υγεία, όσο και με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις. Η αξιολόγηση του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων θα πρέπει να αποτελεί βασικό κομμάτι των διαδικασιών ανάπτυξης και χάραξης στρατηγικής των σύγχρονων εταιρειών. Ο λόγος για αυτό το ενδιαφέρον βρίσκεται στον αυξανόμενο όγκο επιστημονικών πορισμάτων τα οποία συνδέουν την επαγγελματική ικανοποίηση με την μεγαλύτερη αποδοτικότητα, τις μειωμένες προθέσεις για αποχώρηση, την μεγαλύτερη δέσμευση, την καλύτερη συνεργασία και την επίτευξη απαιτητικών στόχων.

2.2 ΣΤΟΧΟΙ

Όπως γίνεται κατανοητό ένας επιχειρηματικός οργανισμός πρέπει να ισορροπήσει ανάμεσα σε πολλά πεδία με τέτοιο τρόπο που θα του εξασφαλίσει συνεχή διαφοροποίηση και ανάπτυξη. Ακριβώς για αυτούς τους λόγους και η συγκεκριμένη έρευνα είναι σημαντική και για τις επιχειρήσεις στις οποίες αναφερόμαστε αφού θα αναλυθεί η σπουδαιότητα της ικανοποίησης για τους εργαζομένους καθώς επίσης και τα κέρδη που μπορούν να προκύψουν από αυτή την διαδικασία, ώστε να βοηθηθεί μέσα από την συστηματική αυτή προσέγγιση, να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους και να επιτύχει τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους. Τα αποτελέσματα και οι προτάσεις της έρευνας θα τεθούν στην διάθεση της διοίκησης με σκοπό την υλοποίησή τους.

Οι στόχοι της έρευνας είναι :

- ✓ Να γίνει καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης.
- ✓ Να διευκρινισθούν οι παράγοντες που ικανοποιούν τους εργαζομένους.
- ✓ Να αποτυπωθούν ωφέλειες που θα προκύψουν από την ικανοποίηση των εργαζομένων.

- ✓ Να συνδυαστεί η θεωρητική προσέγγιση που επιλεγεί με την πράξη σε συγκεκριμένο πλάνο δράσης.
- ✓ Να σχεδιαστεί και να τεθεί ερωτηματολόγιο που θα εξυπηρετήσει την μελέτη.
- ✓ Να συνδεθούν οι παράγοντες θεωρίας με θεωρητική προσέγγιση.
- ✓ Να βγουν συμπεράσματα με βάση το θεωρητικό μοντέλο.
- ✓ Να υπάρξουν προτάσεις και συγκεκριμένο πλάνο δράσης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ανοδικά κινείται η αγορά των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων από το 2005 και μετά, σύμφωνα με τη νεότερη έκδοση κλαδικής μελέτης η οποία κυκλοφόρησε από τη Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών της ICAP. Η εν λόγω μελέτη πραγματεύεται τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που εκμεταλλεύονται μονάδες Πολυτελείας, Α' και Β' κατηγορίας, την πορεία και τις προοπτικές τους. Ο εισερχόμενος τουρισμός και συγκεκριμένα οι αλλοδαποί τουρίστες οι οποίοι επισκέπτονται τη χώρα μας κυρίως τους θερινούς μήνες για παραθερισμό, αποτελεί τον κύριο τροφοδότη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας, το έτος 2006 αφίχθησαν στην Ελλάδα 17,3 εκατ. αλλοδαποί τουρίστες, ενώ σε όλα τα ξενοδοχειακά καταλύματα πραγματοποιήθηκαν 57,8 εκατ. Διανυκτερεύσεις, εκ των οποίων το 75% περίπου πραγματοποιήθηκε από αλλοδαπούς. Σχετικά με το ύψος των τουριστικών εισπράξεων για τη χώρα μας, το 2006 διαμορφώθηκε σε €1.357 εκ. Σε ολόκληρη τη χώρα, λειτούργησαν 9.111 ξενοδοχειακές μονάδες με 693.252 κλίνες, το δε μεγαλύτερο μερίδιο όσον αφορά το συνολικό πληθυσμό των ξενοδοχείων, κατέχουν τα Γ' κατηγορίας με 4.460 μονάδες. Από πλευράς γεωγραφικής κατανομής, στην περιφέρεια της Κρήτης συγκεντρώνεται ο μεγαλύτερος αριθμός ξενοδοχειακών κλινών με μερίδιο 21% επί του συνόλου των κλινών για το 2006 και ακολουθούν τα Δωδεκάνησα (μερίδιο 17%) και η Μακεδονία (μερίδιο 14%). Το συνολικό μέγεθος της αγοράς (σε αξία) των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (ΑΑ', Α' και Β' κατηγορίας) παρουσίασε διαχρονική αύξηση κατά την περίοδο 1998–2009 με μέσο ετήσιο ρυθμό 5,8%. Ειδικότερα, μειωμένη εμφανίζεται η αγορά το 2002 και 2003 λόγω της μείωσης των αφίξεων των αλλοδαπών τουριστών στη χώρα, ενώ κατά το 2004 οι απώλειες στα ξενοδοχεία Α' και Β' κατηγορίας λόγω της μείωσης της τουριστικής κίνησης, αντισταθμίστηκαν από την αύξηση στα έσοδα των ξενοδοχείων Πολυτελείας η οποία συνδέεται άμεσα με τους Ολυμπιακούς Αγώνες της Αθήνας. Από το 2005 και μετά η αύξηση του τουριστικού ρεύματος προς τη χώρα σε συνδυασμό με την αύξηση και του αριθμού των διανυκτερεύσεων, οδήγησαν σε άνοδο του μεγέθους της αγοράς. Ειδικότερα κατά κατηγορία, το μέγεθος αγοράς των ξενοδοχειακών μονάδων Πολυτελείας παρουσιάζει ποσοστιαία αύξηση της τάξης του 22% την περίοδο 2006/05, ενώ το μέγεθος αγοράς των μονάδων Α' κατηγορίας εμφανίζεται αυξημένο κατά 12% περίπου. Σχετικά με τα ξενοδοχεία Β' κατηγορίας, το

μέγεθος της συγκεκριμένης αγοράς σημείωσε αύξηση της τάξης του 6%. Αναφορικά με την ποσοστιαία συμμετοχή της κάθε κατηγορίας στο σύνολο της υπό εξέτασης αγοράς, το έτος 2006 οι μονάδες Α' κατηγορίας αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μερίδιο (44% περίπου) και ακολουθούν οι μονάδες Πολυτελείας που αντιπροσωπεύουν το 31% περίπου της αγοράς και τα ξενοδοχεία Β' κατηγορίας με μερίδιο 25%. Για το 2007, το συνολικό μέγεθος της αγοράς εκτιμάται ότι κινήθηκε επίσης ανοδικά σε σχέση με το 2006 (αύξηση της τάξης του 15%), λόγω κυρίως της συνεχιζόμενης αύξησης της τουριστικής κίνησης προς τη χώρα μας. Στα πλαίσια της συγκεκριμένης μελέτης έγινε εκτεταμένη σωματοποιημένη (κατά κατηγορία και γεωγραφική περιφέρεια) χρηματοοικονομική ανάλυση των επιχειρήσεων του κλάδου βάσει επιλεγμένων αριθμοδεικτών. Επίσης, συνετάχθη ομαδοποιημένος ισολογισμός από 105 επιχειρήσεις που εκμεταλλεύονται ξενοδοχεία Πολυτελείας, από 512 επιχειρήσεις με ξενοδοχεία Α' κατηγορίας και 428 επιχειρήσεις ξενοδοχείων Β' κατηγορίας, για τις χρήσεις 2005 και 2006. Όπως προέκυψε από την εν λόγω ανάλυση, τα ξενοδοχεία Β' κατηγορίας εμφάνισαν την μεγαλύτερη αύξηση ενεργητικού (12% περίπου), ενώ τα ξενοδοχεία Α' κατηγορίας την μεγαλύτερη αύξηση ιδίων κεφαλαίων (περίπου 12%) το 2006 σε σχέση με το 2005. Επίσης, τη μεγαλύτερη αύξηση στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις τους (της τάξης του 23%) εμφάνισαν τα ξενοδοχεία πολυτελείας, ενώ όσον αφορά τα αποτελέσματα χρήσης, τα συγκροτήματα Πολυτελείας παρουσίασαν τη μεγαλύτερη αύξηση των πωλήσεων (14%), τα δε συγκροτήματα Β' κατηγορίας ήταν τα μόνα που εμφάνισαν κέρδη. Η συγκέντρωση της τουριστικής προσφοράς σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιφέρειες της χώρας, η έντονη εποχικότητα της ζήτησης, η ανεπάρκεια σε υποστηρικτικές δομές καθώς και η εξάρτηση των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων από τους μεγάλους διεθνείς τουριστικούς οργανισμούς, αποτελούν ορισμένα από τα σημαντικότερα χρόνια διαρθρωτικής φύσης προβλήματα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Μια νέα αναπτυξιακή δυναμική στον κλάδο αναμένεται να προσδώσει ο αρμονικός συνδυασμός του real estate με την ξενοδοχειακή βιομηχανία. Πρόκειται για «Σύνθετα Αναπτυξιακά Προγράμματα» τα οποία θα αποτελέσουν το νέο μοντέλο τουριστικής ανάπτυξης για την ερχόμενη 20ετία. Στην ουσία, πρόκειται για επιχειρηματικά σχέδια άρρηκτα συνδεδεμένα με την ανέγερση πολυτελών ξενοδοχείων, παραθεριστικών κατοικιών και εγκαταστάσεων ειδικής τουριστικής υποδομής. Επίσης, οι προοπτικές που ανοίγονται για την ελληνική τουριστική αγορά, έχουν αναθερμάνει το ενδιαφέρον για επενδύσεις στην Ελλάδα αρκετών ξένων ισχυρών ξενοδοχειακών ομίλων. Η νέα εθνική στρατηγική για τον

ελληνικό τουρισμό, συνοψίζεται επιγραμματικά στον εκσυγχρονισμό του τουριστικού προϊόντος, στην αναβάθμιση των κορεσμένων τουριστικά περιοχών καθώς και στην συστηματική προβολή της χώρας σε ολόκληρο τον κόσμο.

3.1 ΕΤΑΙΡΕΙΑ GRECOTEL SA

3.1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Το 1975 Ο Όμιλος Δασκαλαντωνάκη ξεκίνησε εργασίες με το ξενοδοχείο Rithymna Beach στο Ρέθυμνο Κρήτης. Η GRECOTEL ιδρύθηκε το 1981 από την οικογένεια Δασκαλαντωνάκη και ταυτίστηκε με την έννοια της πολυτελούς ξενοδοχείων καθώς διαθέτει τουριστικές μονάδες 4 και 5 αστέρων. Το 1985 Εδραίωσε τον κύκλο εργασιών της σαν επιχείρηση διαχείρισης ξενοδοχείων με την επωνυμία Grecotel S.A. έχοντας τον κεντρικό έλεγχο και παρέχοντας υποστηρικτικές διοικητικές συμβουλές σε 4 ξενοδοχεία. Το 1996 Λειτουργεί 13 νέα ξενοδοχεία στην Κρήτη, Κέρκυρα, Ρόδο, Χαλκιδική, Λέσβο και Μύκονο, ενώ ταυτόχρονα διαχειρίζεται τα ξενοδοχεία με τον διακριτικό τίτλο Sunsea, καθώς και άλλα μεμονωμένα όπως το Μακεδονία Παλλάς στην Θεσσαλονίκη, το Ατλαντίς στο Ηράκλειο και το Ρίνα στο Ρέθυμνο. Το 1998 η Grecotel S.A. ανήκει πλέον κατά 50% στον Όμιλο Δασκαλαντωνάκη και κατά 50% την TUI Hotels & Resorts (World of TUI), έναν από τους μεγαλύτερους tour - operators της Ευρώπης με περισσότερα από 290 ξενοδοχεία σε όλο τον κόσμο. Η συνεργασία αυτή πραγματοποιήθηκε και ευδοκίμησε έπειτα από αναζήτηση μιας επιχείρησης, από την πλευρά της TUI, που να της διασφαλίζει στην Ελλάδα υψηλά Ευρωπαϊκά standards. Το 2004 Ο Όμιλος περιλαμβάνει τα Grecotel Resort Hotels και τα συνεργαζόμενα City Hotels και Traditional Village Parks αποτελώντας τη μεγαλύτερη ξενοδοχειακή αλυσίδα στην Ελλάδα με 40 ιδιοκτησίες και συνολική δυναμικότητα που υπερβαίνει τις 14.600 κλίνες. Το 2005 το σύνολο των Ξενοδοχειακών μονάδων της Grecotel S.A. διακρίνονται σύμφωνα με τις υπηρεσίες που προσφέρουν και την γεωγραφική θέση των ξενοδοχειακών μονάδων σε:

- 1 Classical Hotels ή Ξενοδοχεία Πόλεων (12)
- 2 Resort Hotels ή Παραθεριστικά Ξενοδοχεία (27)
- 3 Grecotel Traditional Village Park (1)

3.1.2 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ GRECOTEL

- Ø Οι εδραιωμένες συνεργασίες της Grecotel με μεγάλες εταιρείες στην Ελλάδα και το εξωτερικό, είναι αποτέλεσμα ενός στρατηγικού σχεδιασμού ο οποίος

προσανατολίζεται στο να αποφέρει οφέλη τόσο στους πελάτες όσο και στους συνεργάτες του Ομίλου

- Ø Αναπόσπαστο κομμάτι της “φιλοσοφίας” εκφράζεται μέσα από την αγάπη και το σεβασμό για τον πολιτισμό, τη διαφύλαξη της ποιότητας των φυσικών πόρων και τον τρόπο διαχείρισής τους, καθώς αποτελούν σημαντικούς παράγοντες τόσο για τη βραχυπρόθεσμη αποκόμιση κερδών όσο και για τη μακροπρόθεσμη διατήρηση της τουριστικής ανάπτυξης.
- Ø Διασφάλιση υψηλών Ευρωπαϊκών standards ταυτίζουν το όνομα Grecotel με την υψηλή ποιότητα των ξενοδοχείων, την εξατομικευμένη εξυπηρέτηση, την παραδοσιακή ελληνική φιλοξενία και τα κέντρα θαλασσοθεραπείας.
- Ø Μέσα από μια ηγετική παρουσία που ακολούθησε όλα αυτά τα χρόνια στον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων έχει αποσπάσει πάνω από 115 διεθνή βραβεία από τουριστικούς οργανισμούς, τουριστικά πρακτορεία και διεθνείς ενώσεις για την ποιότητα των ξενοδοχείων της, την αναβάθμιση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος που έχει επιτύχει, καθώς και για τις πρωτοβουλίες της στους τομείς του περιβάλλοντος και του πολιτισμού.

3.1.3 ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ GRECOTEL S.A

- Ø Σχεδιασμός και εφαρμογή ενιαίας συνδυαζόμενης στρατηγικής επέκτασης και διαφοροποίησης πραγματοποιώντας:
 - ü ανάπτυξη νέων υπηρεσιών
 - ü παροχή ταχύτερης και ευκολότερης πρόσβασης στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες
 - ü στην επίτευξη της κερδοφόρου αύξησης του μεριδίου αγοράς
- Ø Και στοχεύοντας:
 - ü στην επίτευξη της κερδοφόρου αύξησης του μεριδίου αγοράς
 - ü την αναγνώριση και καταξίωση της επωνυμίας Grecotel
 - ü τη δημιουργία αξίας για τον πελάτη.

3.2 ΕΤΑΙΡΕΙΑ DIVANI

3.2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Το 1960 δημιουργήθηκε το Divani Meteora στα επόμενα δεκατέσσερα χρόνια δημιουργήθηκε το Divani Palace Larissa και το 1976 το Divani Palace Acropolis. Το 1979 έγινε η εξαγορά, του στο Hotel Nina Palace στην Αθήνα και μετονομάστηκε σε Divani Zafolia Alexandras. Έπειτα αποκτήθηκε το Corfu Kanoni στη Κέρκυρα το ποίο μετονομάστηκε σε Divani Corfu Palace. Το 1986 επεκτείνεται το Divani Palace Acropolis και αποσύρετε από το Divani Zafolia Alexandras. Ακόμα το 1993 αποκτήθηκε το Caravel το οποίο ανακινήθηκε για πρώτη φορά μεταξύ του 1994 – 1997, και το 1997 – 2001 για δεύτερη. Το 1998 προστέθηκε το Apollon Palace στον όμιλο Divani, το οποίο ανακινήθηκε και ξεκίνησε την λειτουργία του τον Ιούλιο του 1999. Επίσης στην ίδια χρονολογία ολοκληρώνετε η ανακαίνιση του Divani Corfu Palace και στα επόμενα δύο χρόνια ολοκληρώνετε και η ανακαίνιση του Divani Palace Acropolis. Το 2002 Το Divani Apollon Palace γίνεται μέλος των Leading Hotels of the World και τον Ιούλιο δημιουργείτε η αίθουσα συνεδρίων "Aristotelis Divanis" στο Divani Apollon Palace & Spa με συνολική χωρητικότητα 1,200 ατόμων. Τον Ιούλιο του 2002 έχουμε τη δημιουργία της αίθουσας συνεδρίων και τον Απρίλιο του 2003 ολοκληρώνεται η ανακαίνιση του Divani Meteora και επεκτείνεται , με την προσθήκη των εγκαταστάσεων του συνεδριακού κέντρου 1000 ατόμων, γυμναστηρίου και κέντρου Spa. Το 2004 Το Divani Athens Spa & Thalasso Centre γίνεται μέλος των Leading Spas και το 2005 το Divani Caravel και το Divani Apollon Palace & Spa βραβεύονται με το Fve Star Diamond Award από την Αμερικανική Ακαδημία των Τουριστικών Επιστημών. Τον Οκτώβριος του 2005 ολοκληρώνεται η ανακαίνιση του Divani Palace Larissa με την προσθήκη του συνεδριακού κέντρου 700 ατόμων και εγκαταστάσεων Spa. Τον Ιούνιο του 2006 έχουμε την απόκτηση του ξενοδοχείου Sunrise στη Βουλιαγμένη (δίπλα στο Divani Apollon Palace & Spa) και τον Μάιο του 2007 έχουμε την ναρξη λειτουργίας του πολυτελούς Sunrise και αλλαγή της ονομασίας του σε Apollon Suites

3.2.2 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ DIVANI

Ο Όμιλος Ξενοδοχείων Διβάνη είναι μία από τις πρωταγωνίστριες εταιρείες της Ελληνικής Τουριστικής Βιομηχανίας, με 46 χρόνια παρουσίας στον τουριστικό χώρο. Η εταιρεία έχει στην ιδιοκτησία της και διευθύνει 6 ξενοδοχειακές μονάδες σε όλη την Ελλάδα. Τις τελευταίες δεκαετίες, ο Όμιλος Ξενοδοχείων Διβάνη έχει εδραιώσει τη

φήμη της υπεροχής και της ποιότητας των παροχών του σε όλη την Ελλάδα. Δίνοντας μεγάλη έμφαση στην προσωπική εξυπηρέτηση, όλα τα ξενοδοχεία προσφέρουν μία μεγάλη γκάμα από εγκαταστάσεις και υπηρεσίες, προκειμένου να εξασφαλίσουν μια αξέχαστη διαμονή σε οποιονδήποτε επισκέπτη του Ομίλου.

3.2.3 OPAMA

Σχεδιασμός και εφαρμογή ενιαίας συνδυαζόμενης στρατηγικής επέκτασης και διαφοροποίησης πραγματοποιώντας:

- ανάπτυξη νέων υπηρεσιών
- παροχή ταχύτερης και ευκολότερης πρόσβασης στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες
- στην επίτευξη της κερδοφόρου αύξησης του μεριδίου αγοράς

Και στοχεύοντας:

- στην επίτευξη της κερδοφόρου αύξησης του μεριδίου αγοράς
- την αναγνώριση και καταξίωση της επωνυμίας Grecotel
- τη δημιουργία αξίας για τον πελάτη.

3.3 HILTON

3.3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Το Hilton είναι το υπερήφανο εμπορικό σήμα ναυαρχίδων της εταιρίας της Hilton Hotels και το αναγνωρισμένο όνομα στη ξενοδοχειακή βιομηχανία. Ο Conrad Hilton αγόρασε το πρώτο ξενοδοχείο του στη Cisco, Τέξας το 1919. Από τότε έχουν αυξηθεί σε πάνω από 500 ξενοδοχεία σε πόλεις ανά τον κόσμο. Το 1963 ανοίγει το Hilton στην Αθήνα και ανανεώνετε πλήρως μεταξύ 2002 και 2003. Είναι ένα λουξ ξενοδοχείο στο κέντρο της πόλης της Αθήνας και είναι το επίσημο ξενοδοχείο έδρας για τους διεθνείς Ολυμπιακούς Αγώνες.

3.3.2 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ HILTON

Η αποστολή των ξενοδοχείων του ομίλου HILTON την μεγαλύτερη αλυσίδα ξενοδοχείων σε ολόκληρο τον κόσμο αφορά την μέγιστη ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών από όλα τα τμήματα των ξενοδοχείων, καθώς οι υπηρεσίες που παρέχονται

είναι αισθητά διαφοροποιημένες σε όλα τα επίπεδα από αυτές του ανταγωνισμού, το οποίο έχει ως στόχο την εξασφάλιση πραγματικά ικανοποιημένων πελατών.

3.3.3 ΟΡΑΜΑ

Σχεδιασμός και εφαρμογή ενιαίας συνδυαζόμενης στρατηγικής επέκτασης και διαφοροποίησης πραγματοποιώντας:

- ανάπτυξη διαφοροποιημένων υπηρεσιών
- loyalty club βάση του οποίου οι πελάτες θα έχουν προνόμια όπως προτεραιότητα στο check in και κερδισμένοι πόντοι ανά διαμονή τους οποίους εύκολα μπορούν να αλλάζουν με δωρεάν διαμονή και θεραπείες spa σε οποιοδήποτε από τα ξενοδοχεία του ομίλου
- επίτευξη της κερδοφόρου αύξησης του μεριδίου αγοράς

Και στοχεύοντας:

- στην επίτευξη της κερδοφόρου αύξησης του μεριδίου αγοράς
- την αναγνώριση και καταξίωση της επωνυμίας HILTON

3.4 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Το περιβάλλον αποτελεί το ευρύτερο σύστημα μέσα στο οποίο κάθε οργανισμός, κάθε επιχείρηση γεννιέται και λειτουργεί. Με αλλά λόγια ο κάθε οργανισμός αποτελεί ένα υποσύστημα του ευρύτερου συστήματος “περιβάλλον”. Ένα οποιαδήποτε υποσύστημα πρέπει να έχει συμβιωτική σχέση με το περιβάλλον του δηλαδή με το ευρύτερο σύστημα που το περιβάλλει. Το περιβάλλον στο οποίο ανήκουν οι εν λόγω εταιρείες αποτελείται από

Ø το πολιτικοοικονομικό σύστημα της χώρας ,

το οποίο χαρακτηρίζεται από πολιτική σταθερότητα που σε συνδυασμό με την ύπαρξη μη ασφαλών συνθηκών σε άλλους τουριστικούς προορισμούς ανά τον κόσμο ευνοεί την έλευση τουριστών στην Ελλάδα. Όσον αφορά το οικονομικό μέρος, αναφέρεται στην λειτουργία και τα κέρδη των επιχειρήσεων και την φορολογία αυτών.

Ø Τα Οικονομικά Κίνητρα για περαιτέρω Ανάπτυξη Υποδομών,

τόσο από την Ευρωπαϊκή Ένωση όσο και από την Ελληνική Πολιτεία, μέσω των χρηματοδοτήσεων από το ΚΠΣ, και του φιλικού νομικού πλαισίου για την αξιοποίηση των κονδυλίων αυτών, όπως ο τελευταίος αναπτυξιακός νόμος. Αποτέλεσμα των

παραπάνω θα είναι η άμεση βελτίωση των προσφερομένων προς τους επισκέπτες υπηρεσιών εντός του έτους 2006-2007.

Ø Η Ύφεση της Ελληνικής Οικονομίας,

με αποτέλεσμα η αγοραστική δύναμη του μέσου Έλληνα πολίτη να μειώνεται κάθε χρόνο. συνεπακόλουθο είναι, σύμφωνα πάντα με πρόσφατη έρευνα του Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης, το 52% των Ελλήνων πολιτών να μην εγκαταλείπει το <<κλεινόν άστν>> για διακοπές ούτε μια μέρα το χρόνο. Άρα παραμένει ανεκμετάλλευτη μια εσωτερική αγορά άνω των 5εκ. ανθρώπων!!!

Ø Η Ύδρωση του Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης,

που έρχεται με την λειτουργία του να συντονίζει και να βοηθήσει τις μέχρι τώρα ιδιωτικές πρωτοβουλίες για προβολή της χώρας μας, όπως και να χρηματοδοτήσει μια παγκόσμια διαφημιστική καμπάνια προβολής και τελικά προσέλκυσης τουριστών. Έτσι ώστε να καλυφθούν τα κενά στρατηγικής και marketing του παρελθόντος με γοργούς ρυθμούς

Ø Η νομοθεσία

Καθορίζει τους όρους με τους οποίους αναπτύσσεται η επιχειρηματική δραστηριότητα, ρυθμίζει τις σχέσεις εργασίας και την προστασία του περιβάλλοντος οι εν λόγω εταιρείες υπόκειται σε όλες τις νομοθετικές ρυθμίσεις όσον αφορά το εργατοϋπαλληλικό δυναμικό της αλλά και όσον αφορά την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος

Ø Το επίπεδο της τεχνολογίας

Εννοούμε το επίπεδο της τεχνολογικής υποστήριξης που διαθέτουν οι επιχειρήσεις μιας χώρας προκειμένου να φέρουν σε πέρας τους σκοπούς και τους στόχους τους αλλά και την ομαλή λειτουργία αυτών στην περίπτωση αυτή οι εν λόγω εταιρείες παρατηρούμε πως έχουν στην διάθεση τους IT HOTEL MANAGEMENT τελευταίας τεχνολογίας τα οποία τις κάνουν ανταγωνιστικότερες από άλλες αλυσίδες του κλάδου.

Ø Ανταγωνισμός

αφορά τα σημεία υστέρησης μας σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου αλλά και την τιμολογιακή πολιτική των ανταγωνιστών μας. Στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται οι εν λόγω εταιρείες παρατηρούμε πως λόγω ύπαρξης μεγάλου αριθμού υπερπολυτελών ανακαινισμένων ξενοδοχείων πόλης που δημιουργήθηκαν για τους Ολυμπιακούς αγώνες. Οι μειωμένες πληρότητες των ξενοδοχείων οδηγούν αφενός σε μείωση των τιμών και αφετέρου σε μια σημαντική προσπάθεια βελτίωσης των παρερχομένων προς τους πελάτες υπηρεσιών, άρα και σε μειωμένη κερδοφορία

Ø Κοινωνικοί ηθικοί παράγοντες και αξίες.

Το τι είναι αποδεκτό από τους κοινωνικούς και ηθικούς θεσμούς αλλά και το πνεύμα με το οποίο ο πληθυσμός αντιμετωπίζει ιδεολογίες αλλά και η βαρύτητα ορισμένων θεσμών πχ οικογένεια θρησκεία. Οι εν λόγω εταιρείες σεβόμενες απόλυτα τους παραπάνω θεσμούς και αξίες φροντίζουν ώστε σε κάθε γεωγραφική περιοχή που εντάσσουν ξενοδοχειακή μονάδα να χαράσσουν την πολιτική τους σύμφωνα με τα ήθη και τα έθιμα των εκάστοτε περιοχών¹.

3.5 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Το πρόβλημα έγκειται στην λειτουργική περιοχή η οποία αφορά το τμήμα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων και αφορά τον χαμηλό βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων. Ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων είναι ένας πάρα πολύ σημαντικός παράγοντας όσον αφορά την λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων διότι η κύρια λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων είναι η προσφορά υπηρεσιών. Η επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος θα πρέπει να ενδιαφέρει κάθε εταιρεία η οποία εντάσσεται στον τριτογενή τομέα και πόσο περισσότερο τον ξενοδοχειακό κλάδο όπως αλυσίδες που αναπτύσσονται ραγδαία τα τελευταία χρόνια η GRECOTEL η DIVANNI η HILTON διότι οι εργαζόμενοι των ξενοδοχείων των ομίλων αυτών είναι αυτοί που σε καθημερινή βάση έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες και σημαντικός παράγοντας της ποιοτικής εξυπηρέτησης από πλευράς εργαζομένων είναι ο βαθμός ικανοποίησής τους από την εργασία τους.

¹ www.classicalhotels.com, www.grecotel.com, www.vassas.com, www.yabanaki.com

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Στην έννοια της εργασιακής ικανοποίησης έχουν αποδοθεί πολλοί διαφορετικοί ορισμοί από τους επιστήμονες του χώρου. Πιο συγκεκριμένα, οι **Churchill et al.** (1974) όρισαν την εργασιακή ικανοποίηση ως όλα τα χαρακτηριστικά της εργασίας αυτής κάθε αυτής και του εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι ίσως βρουν ανταμοιβή, πληρότητα και ικανοποίηση ή αντίθετα αναπτύξουν αισθήματα εκνευρισμού και δυσαρέσκειας. Επίσης, ο **Locke (1969)** ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα ευχάριστο ή θετικό συναίσθημα προερχόμενο από την εκτέλεση της εργασίας. Επιπρόσθετα οι **Clark και Oswald (1996)** υποστηρίζουν ότι ο βαθμός ικανοποίησης ενός εργαζόμενου από την εργασία του μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέτρο της χρησιμότητας της δουλειάς που εκτελείται και ως τέτοιο είναι ένας σημαντικός δείκτης της στάσης και της συμπεριφοράς του εργαζόμενου. Οι θεωρίες/υποδείγματα που πραγματεύονται το αντικείμενο της εργασιακής ικανοποίησης μπορούν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες: εκείνες που αναφέρονται στο περιεχόμενο της έννοιας και προσπαθούν να εντοπίσουν τους παράγοντες που οδηγούν σε εργασιακή ικανοποίηση αλλά και εκείνες που εστιάζουν στη διαδικασία. (παραρτημα 1:job satisfaction)

Στην κατηγορία θεωρητικών υποδειγμάτων ανήκουν:

4.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

4.2.1 MASLOW

Σύμφωνα με τον **Maslow**² οι άνθρωποι εργάζονται με σκοπό να ικανοποιήσουν ορισμένες ανάγκες τους. Στο βαθμό που οι ανάγκες τους ικανοποιούνται, έχουν τη διάθεση να προσφέρουν περισσότερη και ποιοτικότερη εργασία. Οι ανάγκες αυτές δεν είναι μόνο εκείνες που καλύπτονται με την αμοιβή, δηλαδή βιολογικές ανάγκες, αλλά και κοινωνικές ανάγκες, ακόμη και ανάγκες για ανάπτυξη της ψυχής και του πνεύματος. Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη σύνδεση των προσωπικών τους στόχων με αυτούς της επιχείρησης

² Maslow "Motivation and Personality" Harper & Row N.Y. 1970



Ανθρώπινες ανάγκες	παράγοντες
Φυσικές ανάγκες	Ικανοποιητικοί μισθοί και ημερομίσθια. Σεβασμός στη μεταχείριση των εργαζομένων. Καλές συνθήκες εργασίας.
Ανάγκες ασφάλειας	Ασφάλεια πως δεν θ' απολυθούν. Συμπαράσταση σε ατομικά προβλήματα.
Κοινωνικές Ανάγκες	Αίσθημα συμμετοχής στις λειτουργίες.
Ανάγκες	Συμπαράσταση σε ατομικά προβλήματα.
Ανάγκες για κοινωνική θέση & εκτίμηση	Αίσθημα συμμετοχής στις λειτουργίες. Προαγωγή και ανάπτυξη στα πλαίσια της δουλειάς. Ενδιαφέρουσα εργασία. Πλήρης αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων.
Ανάγκες αυτό-ολοκλήρωσης	Ευκαιρία για αυτό μόρφωση και κοινωνική προσφορά.

4.2.2 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΩΝ LOCKE ΚΑΙ LATHAM

Η θεωρία της στοχοθέτησης (goal-setting theory) των Locke και Latham³ στηρίζεται στη διαπίστωση ότι κάθε ανθρώπινη ενέργεια είναι απαραίτητο να κατευθύνεται προς κάποιο στόχο. Οι κύριες αρχές της θεωρίας της στοχοθέτησης είναι οι εξής:

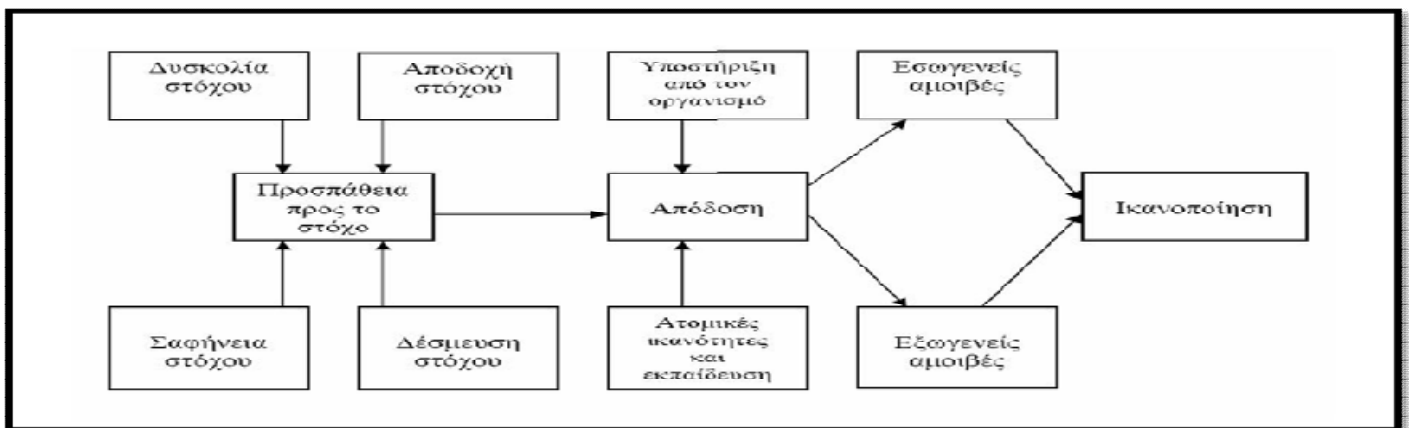
α. Ο στόχος πρέπει να είναι σαφής, συγκεκριμένος και όχι αόριστος ή γενικόλογος. Όσο πιο δύσκολος, αλλά εφικτός, είναι ο στόχος, τόσο μεγαλύτερη είναι η επίδοση των ατόμων, εφόσον, βέβαια, ο στόχος έχει γίνει αποδεκτός. Η ερμηνεία που δίνεται είναι ότι οι δύσκολοι στόχοι συνδέονται με μεγαλύτερο βαθμό αυτεπάρκειας και οδηγούν σε μεγαλύτερη προσπάθεια και επιμονή από ότι οι εύκολοι στόχοι, καθώς συνδέουν την αυτοϊκανοποίηση που αισθάνεται το άτομο με μεγαλύτερα επίπεδα απόδοσης από ότι οι εύκολοι στόχοι, εφόσον βέβαια γίνουν αποδεκτοί.

³ Laurie Mullins "Management & organizational behavior " page 519-545, Pitman Publishing 1988

β. Τα άτομα πρέπει να έχουν τις ικανότητες που απαιτούνται για τη σωστή και ολοκληρωμένη επίτευξη του στόχου, για να μπορέσει η στοχοθέτηση να έχει επίδραση στην επίδοση.

Η θεωρία αυτή συνδέει την ικανοποίηση από την εργασία με τους εργασιακούς στόχους

κάθε ατόμου -κυρίως αυτού που του υποβάλλονται εξωτερικά και την ικανοποίηση του από την επίτευξη τους, το βαθμό δυσκολίας του στόχου, την υποστήριξη του από τον οργανισμό, τις ικανότητες του και τις αμοιβές που λαμβάνει από την εργασία του {Σχήμα}. Μάλιστα, το θέμα της στοχοθέτησης είναι ίσως αυτό που προβάλλει πιο επιτακτικά τα τελευταία χρόνια. Όσον αφορά την αξιολόγηση της θεωρίας της στοχοθέτησης θεωρείται ότι έχει μερικές αρχές που είναι γενικά αποδεκτές, όπως η σημασία που έχουν η δυσκολία του στόχου (όσο πιο δύσκολος τόσο πιο προωθητικός) και η ακριβής και συγκεκριμένη διατύπωση του. Από την άλλη όμως δεν έχει αποδειχθεί ακόμα τι είναι αυτό που προκαλεί την προσήλωση και την εμμονή στον στόχο.



ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ LAURIE MULLINS – ORGANIZATIONAL PROCESSES

Σύμφωνα με την Laurie Mullins, η ικανοποίηση με την εργασία , είναι δύσκολο να μετρηθεί

Αντικειμενικά το επίπεδο ικανοποίησης σχετίζεται με ένα ευρύ φάσμα μεταβλητών που είναι σχετικές με προσωπικούς, κοινωνικούς, πολιτισμικούς, οργανωσιακούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες :

Û Προσωπικοί παράγοντες θεωρούνται: η εκπαίδευση, η προσωπικότητα, η εφύια , οι ικανότητες, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση.

Û Κοινωνικοί παράγοντες θεωρούνται: οι σχέσεις με τους συναδέλφους , οι ομάδες εργασίας, η δυνατότητα για αλληλεπίδραση , οι άτυπες σχέσεις που υπάρχουν στον οργανισμό.

• **Πολιτισμικοί παράγοντες** θεωρούνται: οι πεποιθήσεις, οι αξίες, και οι υποβόσκουσες συμπεριφορές.

• **Οργανωτικοί παράγοντες** θεωρούνται : οι πολιτικές προσωπικού και διαδικασιών του οργανισμού, το αντικείμενο και το μέγεθος του, οι σχέσεις των εργαζομένων , η φύση της εργασίας, τα συστήματα διοίκησης και ηγεσίας, η τεχνολογία και οι συνθήκες εργασίας.

• **Περιβαλλοντικοί παράγοντες** θεωρούνται: οι οικονομικές ,τεχνολογικές, κοινωνικές και κυβερνητικές δυνάμεις που περιβάλλουν τον οργανισμό.

Δεν είναι εύκολο να κατανοήσουμε την φύση της ικανοποίησης για την εργασία. Είναι μια σύνθετη διεργασία που συντίθεται από ένα σύνολο διαφορετικών δεδομένων για κάθε εργαζόμενο . Είναι μια συμπεριφορά - στάση η οποία συνδέεται άμεσα με προσωπικά συναισθήματα και επιτεύξεις. Σχετίζεται με την υποκίνηση αλλά σαν πιθανό αποτέλεσμα της. Συνοψίζοντας αρκετές από τις θεωρίες για την εργασία , την υποκίνηση και την ικανοποίηση στην εργασία , καταλήγει , ότι υπάρχουν αρκετοί ακόμα πιο εξειδικευμένοι - συγκεκριμένοι τομείς πέρα από τους γενικότερους , οι οποίοι έχουν ιδιαίτερη επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία όπως :

- Απογοήτευση και αποξένωση κατ' επέκταση από την εργασία (Marx , 1963)
- Το ενδιαφέρον - νόημα της εργασίας και το είδος της επίβλεψης(Myers1968)
- Η καλή ψυχολογική κατάσταση του εργαζόμενου σε προσωπικό επίπεδο (Warr ,1983)
- Το στρες στην εργασία (Mc Kenna, 1994)
- Ο σχεδιασμός του οργανισμού και ο σχεδιασμός της κάθε θέσης εργασίας.
- Συνεκτικό μοντέλο εμπλουτισμού της εργασίας(Grunberg, 1979)
- Ποιότητα της εργασιακής ζωής(Wilson, 1973)
- Ευρύτερες οργανωτικές προσεγγίσεις η Συναφείς παράγοντες
- Κύκλοι ποιότητας (Russel 1983)

4.3 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ D. KATZ ΚΑΙ B. KAHN

Οι D.Katz και B.Kahn⁴ δίνουν τέσσερα υποδείγματα κινήτρων για την αύξηση της ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων.

- Τήρηση της εργασιακής νομοθεσίας από τη διοίκηση.

⁴ D.Katz and B.Kahn (1974), *Skills of an Effective Administrator*, Harvard Business Review. Εκδοτικός οίκος Harvard Business Press, Σεπτέμβριος-Οκτώβριος σελ. 42-61

- Υλική ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με επαρκείς και παροτρυντικές αμοιβές.
- Ικανοποίηση των εργαζομένων από την ίδια τους την εργασία.
- Διεθνοποίηση των σκοπών της οργάνωσης με επέκταση, εμπλουτισμό και ανάπτυξη.

Άλλα κίνητρα θεωρούν τη σιγουριά, τη δικαιοσύνη, την ορθή άσκηση του ελέγχου, τη συμμετοχή στις αποφάσεις και τον ορθό τρόπο άσκησης της ηγεσίας.

4.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ G. HOMANS

Ο G. Homans⁵ υποστήριξε ότι η ικανοποίηση που αισθάνεται ο εργαζόμενος αποτελεί συνάρτηση των προσωπικών αντικειμενικών του σκοπών και του μεγέθους των ανταμοιβών που εισπράττει από την εργασία. Η διοίκηση πρέπει να συνδυάζει υλικά και ηθικά κίνητρα, ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ικανοποίηση (job satisfaction).

Γενικά οι παράγοντες που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι υλικοί, φυσιολογικοί, ψυχολογικοί, αντικειμενικοί και ηθικοί.

4.5 ΑΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ (MONTELO M. Matteson and J. Ivancevich)

Το μοντέλο του άγχους στην εργασία παρουσιάζεται πιο κάτω:



Σύμφωνα με τους M.Matteson and J. Ivancevich (1979)⁶ παρατηρούμε ότι διάφορες αιτίες προκαλούν το άγχος το οποίο στη συνέχεια παράγει διάφορα αποτελέσματα μεταξύ των οποίων και τον επηρεασμό της εργασιακής ικανοποίησης.

Οι παράγοντες που δημιουργούν τις αιτίες είναι οι περιβαλλοντικοί, οι οργανωτικοί, οι ατομικοί και οι ομαδικοί.

- Οι **περιβαλλοντικοί παράγοντες** συνδέονται με τη γενική κατάσταση του περιβάλλοντος και την επίδραση τους πάνω στον οργανισμό και τα άτομα. Τέτοιοι παράγοντες είναι ο αθέμιτος ανταγωνισμός, οι κοινωνικές και

⁵ Homans G.C. (1965): Theorie der Sozialen Gruppe, Εκδοτικός οίκος Koehn und Oplanden, Βερολίνο, σελ. 108-148.

⁶ M. Matteson and J. Ivancevich, Organizational Stressors and Heart Disease: A Research model, Academy of Management review, July 1979.

τεχνολογικές αλλαγές, η ποιότητα ζωής. Όλοι αυτοί οι παράγοντες δημιουργούν άγχος και ένταση.

- Οι **οργανωτικοί παράγοντες** μπορούν να προξηνηθούν από τη μη αποτελεσματική σχεδίαση του οργανισμού όπως π.χ. μεγάλη έμφαση σε διαδικασίες, κακό σύστημα αμοιβών, το κλίμα του οργανισμού, οι συνθήκες εργασίας (θόρυβος), η δομή του οργανισμού (π.χ. συγκεντρωτισμός, αμφιβολία κατά την άσκηση του ρόλου), η πολιτική και η στρατηγική της διοίκησης, το στυλ της διοίκησης (π.χ. ελάχιστη ανατροφοδότηση, συγκεντρωτισμός στη λήψη των αποφάσεων).
- Οι **ατομικοί παράγοντες** είναι αίτια που συνδέονται με τα **οικογενειακά προβλήματα, όπως αρρώστια, διαζύγιο, οικονομικά προβλήματα** κ.ά. Ακόμα οφείλονται σε εργασίες ρουτίνας ή ενοχλητικές ή πολύ πολύπλοκες για να πραγματοποιηθούν. Επιπλέον το αίτιο μπορεί να οφείλεται και στην έλλειψη επαγγελματικής ανόδου. Οι **ομαδικοί παράγοντες** επηρεάζουν επίσης τη συμπεριφορά και την ικανοποίηση την εργασιακή των ατόμων. Η μικρή συνεκτικότητα των ομάδων, οι συγκρούσεις, οι αντιθέσεις η αυταρχικότητα των προϊσταμένων είναι από τις κύριες αιτίες. Σε ότι αφορά τα αποτελέσματα, οι ερευνητές διατυπώνουν την άποψη ότι το άγχος δημιουργεί τα πιο κάτω προβλήματα:
 - **Προβλήματα στη συμπεριφορά:** Τα αποτελέσματα που έχει το άγχος στη συμπεριφορά είναι σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την απόδοση, τις απουσίες, κ.ά.
 - **Προβλήματα ψυχολογικά:** Τα ψυχολογικά προβλήματα που δημιουργεί το άγχος είναι ο θυμός, η αγωνία, η ένταση, κ.ά.
 - **Προβλήματα φυσιολογικά:** Τα προβλήματα αυτά του άγχους είναι η αύξηση της αρτηριακής πίεσης, το καρδιακό επεισόδιο, το έλκος στομάχου, κ.ά.

Ο Schuler⁷ γράφει ότι το άγχος στον υπάλληλο μπορεί να δημιουργηθεί από το συναίσθημα που έχει μέσα του ότι δεν διαθέτει τις ικανότητες που χρειάζονται για να πραγματοποιήσει την εργασία, δεν έχει επαρκή ανατροφοδότηση από τη διοίκηση, έχει άγνοια γι' αυτό που κάνει ή πως να το κάνει. Ακόμα, το άγχος μπορεί να δημιουργηθεί

⁷ Randall Schuler: "Effective Use of Communication to Minimize Employee Stress". Personnel Administrator, 24, 6 June 1979.

από τις συγκρούσεις που γίνονται μέσα του σχετικά με τις προσωπικές του αξίες. Η αποτελεσματική και η καλή χρήση των κανόνων της επικοινωνίας με τους προϊστάμενους μπορεί να βοηθήσει πολύ στη μείωση αυτών των αιτιών που προκαλούν άγχος στον υπάλληλο. Η ενθάρρυνση ή η επίτευξη της διαπροσωπικής επικοινωνίας είναι κατά τον Schuler μία πολύ καλή τεχνική για να αυξηθεί το συναίσθημα του εργαζομένου ότι κάτι αξίζει και να απαιτήσει εμπιστοσύνη στον εαυτό του. Μία απλή ενθάρρυνση και επιβράβευση του έργου που πραγματοποιεί ένας υπάλληλος, είχε ως αποτέλεσμα να ελαττωθεί το άγχος και να αυξηθεί η εργασιακή του ικανοποίηση.

Ο αποτελεσματικός προϊστάμενος γνωρίζει να χρησιμοποιεί τους διάφορους τρόπους επικοινωνίας στην κατάλληλη στιγμή που χρειάζεται για να πραγματοποιηθεί η εργασία, σύγχρονος όμως φροντίζει να διατηρηθεί και το άγχος του υπαλλήλου σε χαμηλά επίπεδα. Έτσι ο υπάλληλος αισθάνεται εργασιακά ικανοποιημένος. (παραρτημα 2:personal development)

4.6 ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - JOB DESCRIPTION INDEX MODEL

Λόγω της πολυδιάστατης σύνθεσης της Εργασιακής Ικανοποίησης, το κύριο ζήτημα για την εκτίμηση της είναι ο καθορισμός των επιμέρους συνιστωσών της. Ένα από τα εργαλεία (μοντέλα) μέτρησης της ικανοποίησης των ατόμων από την εργασία είναι ο περιγραφικός δείκτης εργασίας Gob descriptive index). Το ερωτηματολόγιο του μοντέλου αυτού εξετάζει πέντε διαστάσεις:

- Αντικείμενο εργασίας
- Αμοιβή
- Ευκαιρίες για εξέλιξη
- Προϊστάμενος
- Συνεργάτες⁸

Στο αντικείμενο εργασίας εμπεριέχονται χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως ευκαιρίες για δημιουργικότητα, για αύξηση των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων, για ανάληψη ευθυνών, αυτονομία, ποσότητα, πολυπλοκότητα, ποικιλομορφία των υπευθυνοτήτων. Η συνεισφορά των παραγόντων αυτών έχει υποστηριχθεί από τον Smith et al., 1969.

⁸ P.C. Smith, Lome M Kendall and Charles L. Hulin (1969): The measurements of satisfaction in work and retirement: Rand McNally and Company Chicago, 1969.

Η ικανοποίηση με την αμοιβή προσδιορίζεται στη σύγκριση που κάνει ο εργαζόμενος ανάμεσα στην προσδοκώμενη και την πραγματική αμοιβή. Η προσδοκώμενη αμοιβή διαμορφώνεται αφενός απ'αυτά που ο εργαζόμενος θεωρεί ότι προσφέρει και τα αποτελέσματα που αυτά θεωρεί ότι έχει για την επιχείρηση, και αφετέρου από το ύψος στο οποίο κυμαίνονται οι αμοιβές στην αγορά για παρόμοιες θέσεις εργασίας. Η ικανοποίηση με την αμοιβή επηρεάζεται επίσης από την προσωπική οικονομική κατάσταση του εργαζόμενου, το ύψος της αμοιβής που ο εργαζόμενος λάμβανε σε τυχόν προηγούμενες επιχειρήσεις - θέσεις εργασίας, καθώς και από τις γενικότερες οικονομικές συνθήκες (Smith et al. 1969).

Οι ευκαιρίες για εξέλιξη αναφέρονται στην ικανοποίηση του εργαζομένου με βάση την πολιτική και την εφαρμογή συγκεκριμένων μεθοδολογιών για τις προαγωγές. Σύμφωνα με τους Porter (1961), Smith et al. (1969), η ικανοποίηση σε αυτόν τον τομέα θεωρείται ότι είναι μια συνάρτηση της συχνότητας, της βαρύτητας-σημαντικότητας και τον βαθμό που αυτή είναι πραγματικά επιθυμητή.

Σχετικές μελέτες για τον Προϊστάμενο έχουν γίνει από τους Smith et al. (1969), και σε γενικές γραμμές η ικανοποίηση προέρχεται από ανθρωποκεντρικούς προϊσταμένους που δείχνουν προσωπικό ενδιαφέρον, είναι διατεθειμένοι να ακούσουν τις απόψεις τους, επιβραβεύουν τις προσπάθειες και τα θετικά αποτελέσματα και τις καλές επιδόσεις και παρέχουν αναπληροφόρηση στους υφισταμένους τους. Επιπλέον οι γνώσεις και οι ικανότητες που διαθέτει ο προϊστάμενος τους επηρεάζει τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων στον τομέα της επίβλεψης.

Κατά τον Locke (1976) η συνιστώσα της ικανοποίησης με τους συνεργάτες καθορίζεται από την αλληλεπίδραση σε εργασιακά θέματα καθώς και αισθήματα συμπάθειας - αντιπάθειας που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων.

4.7 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ

Η θεωρία της ισότητας (equity theory) είναι μια ευρύτερη κοινωνική-ψυχολογική θεωρία που μπορεί να έχει εφαρμογή και στο χώρο της εργασίας και πιο συγκεκριμένα σε θέματα αμοιβών και θέματα παραγωγικότητας. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, στο χώρο της εργασίας το άτομο συγκρίνει τα δικά του εισερχόμενα (input) και εξερχόμενα (output) με τα αντίστοιχα εισερχόμενα και εξερχόμενα κάποιου «άλλου», που μπορεί να είναι κάποιο άλλο μέλος της ίδιας ή παρεμφερούς εργασιακής ομάδας. Στα *εισερχόμενα* περιλαμβάνονται όλα εκείνα που το ίδιο το άτομο κρίνει ότι βάζει στην εργασία, όπως τα προσόντα του, ο κόπος ή η προσπάθεια που καταβάλλει, η προηγούμενη πείρα του κ.τ.λ. Στα *εξερχόμενα* περιλαμβάνεται η

χρηματική αμοιβή αλλά και όλα εκείνα που μπορούν να αποτελέσουν «αμοιβή» για το άτομο, όπως π.χ. η μεταχείριση που έχει από τους προϊσταμένους του, οι συγκεκριμένες εργασίες που του αναθέτονται, τα διάφορα αξιώματα ή σύμβολα κύρους και εξουσίας, οι συμπληρωματικές αμοιβές. Η σύγκριση αυτή έχει πάντοτε υποκειμενικό χαρακτήρα ως προς τις εκτιμήσεις και τις αξιολογήσεις που γίνονται (Κάντας, 1998)

Όταν η σύγκριση δείξει την ύπαρξη ανισότητας εις βάρος ενός ατόμου, τότε το άτομο αρχίζει να διακατέχεται από ψυχολογική ένταση ανάλογη με το βαθμό της διαβλεπόμενης ανισότητας. Αυτή στη συνέχεια οδηγεί σε **μείωση της ικανοποίησης από την εργασία με αρνητικές επιπτώσεις στην επαγγελματική απόδοση του ατόμου.**

Γενικότερα, η προσφορά της θεωρίας της ισότητας στο χώρο της εργασίας είναι ότι έστρεψε την προσοχή στο θέμα της δίκαιης κατανομής των αμοιβών και στο ρόλο που παίζει για την παραγωγικότητα το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης, συνοδευόμενο από αίσθημα ικανοποίησης. Η θεωρία όμως εξακολουθεί να προβληματίζει όσον αφορά τη γενικότερη εφαρμογή της, κυρίως γιατί πολλές από τις διαπιστώσεις της στηρίζονται σε πειράματα εργαστηρίου, τα οποία αυτόματα θέτουν το πρόβλημα της εξωτερικής εγκυρότητας - της δυνατότητας, δηλαδή, γενίκευσης των συμπερασμάτων από παρόμοια πειράματα

Τέλος, όσον αφορά την εφαρμογή της θεωρίας της ισότητας στην πράξη, αυτή μπορεί να έχει δυο βασικές εφαρμογές στο χώρο της εργασίας κατά την άσκηση της διοίκησης: η μια αναφέρεται στη διάγνωση προβλημάτων (η εξακρίβωση των λόγων που προκαλούν δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους) και η άλλη στη χορήγηση αμοιβών.

4.8 Η ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ – ADAMS

Σε άρθρο των James *B.DeConick* και *Dean Stilwell* εξετάζεται η σχέση ανάμεσα στην οργανωτική δικαιοσύνη, στον βαθμό ικανοποίησης από τις αμοιβές, στην αναγνώριση της αξίας του έργου από τους προϊσταμένους, στον βαθμό αφοσίωσης στην επιχείρηση και στις συνθήκες παραίτησης. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στον όρο «δικαιοσύνη νομής», ο οποίος στηρίζεται στην θεωρία της ισότητας του *Adams*⁹. Όπως προαναφέρθηκε, κάθε εργαζόμενος αναπτύσσει αντιλήψεις σχετικά με τις προαναφερόμενες αμοιβές σε σύγκριση με τους υπόλοιπους υπαλλήλους. Επενδύει χρόνο, κόπο, φιλοδοξίες, μορφωτικό υπόβαθρο και εμπειρία στην δουλειά του. Σε αντάλλαγμα απολαμβάνει ανταλλάγματα, όπως αναγνώριση, χρήματα, εξέλιξη κ.α. από

⁹ Adams J.S., & Rosenbaum, W.B., (1962), "The relationship of work productivity to cognitive dissonance about wage inequities", Journal of Applied

την εταιρεία. Ο λόγος κερδών του προς την προσφορά του δείχνει και τον βαθμό ικανοποίησης από τον οργανισμό. Όταν οι εργαζόμενοι αξιολογούν αυτή την σχέση, σχηματίζουν αντιλήψεις περί της «δικαιοσύνη νομής». Η έρευνα έδειξε ότι αυτού του είδους η δικαιοσύνη είναι ισχυρός προγνωστικός παράγοντας για συγκεκριμένα είδη εργασιακής ικανοποίησης, όπως η ικανοποίηση από τον μισθό.

Κατά κάποιο τρόπο τα άτομα έχουν «ένα ισοζύγιο» το οποίο χρησιμοποιούν για να αποφασίσουν τι θα κάνουν. Η θεωρία της ισότητας ή της δίκαιης μεταχείρισης υποστηρίζει ότι τα άτομα θα επιλέξουν εκείνη την ενέργεια ή τον τρόπο συμπεριφοράς για την οποία υπάρχει μια δίκαιη ανταμοιβή¹⁰.

Επιπροσθέτως, κάθε εργαζόμενος σχηματίζει αντιλήψεις περί της «διαδικαστικής δικαιοσύνης», η οποία εστιάζεται στην ορθότητα των διαδικασιών και των μέσων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των υπαλλήλων. Η ερευνητική εμπειρία έχει δείξει ότι, όταν οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να εκφέρουν γνώμη για τις διαδικασίες αυτές, όπως π.χ. για την προνομή του έργου τους ή για το πάγωμα των μισθών, τότε σχηματίζουν αρνητικές στάσεις σχετικά με τη διαχείριση της εξουσίας. Η διαδικαστική δικαιοσύνη συσχετίζεται άμεσα με την αφοσίωση στην εταιρεία, η οποία έχει μια ιδιότυπη σχέση με τη διάθεση για παραίτηση.

Τα κυριότερα στοιχεία αυτής της θεωρίας είναι κάπως διαφορετικά από εκείνα της θεωρίας της προσδοκίας (Vroom). Μια περιγραφή αυτών των στοιχείων και πως αυτά συνδέονται μεταξύ τους παρουσιάζεται στην συνέχεια:

Ανταμοιβή : καθετί που συμβάλλει στην ικανοποίησης αναγκών

Κόστος: Ενέργεια, ως μέρος μιας διαδικασίας που απαιτείται για να πετύχουμε το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα (π.χ. κόπωση, άγχος, ανάλωση χρόνου κλπ)

Αποτέλεσμα: αναφέρεται στις ανταμοιβές μείον τα κόστη. Κάποιος έχει ένα κέρδος αν η διαφορά είναι θετική και ζημιά αν είναι αρνητική.

Πρότυπο σύγκρισης: Σύγκριση αποτελεσμάτων και επιλογή εκείνου του αποτελέσματος που αντιπροσωπεύει μια «δίκαιη» ανταλλαγή.

Η ιδέα των ανταμοιβών και των επιπέδων σύγκρισης είναι παρόμοια με αυτή της θεωρίας του Vroom. Εντούτοις, η ιδέα είναι ότι το άτομο παρατηρεί πόσο σκληρά εργάζεται και τι λαμβάνει γι' αυτό και το συγκρίνει με άλλα άτομα που κάνουν παρόμοια εργασία ή με το τι έπαιρνε όταν εργαζόταν σε παρόμοιες εργασίες στο παρελθόν. Αν διαπιστώνεται ισότητα τότε το άτομο νοιώθει ευχαριστημένο με την

¹⁰ Adams J., Towards an understanding of equity, Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963

κατάσταση και δεν προβλέπεται καμία αλλαγή στην εργασιακή συμπεριφορά ή την απόδοσή του.

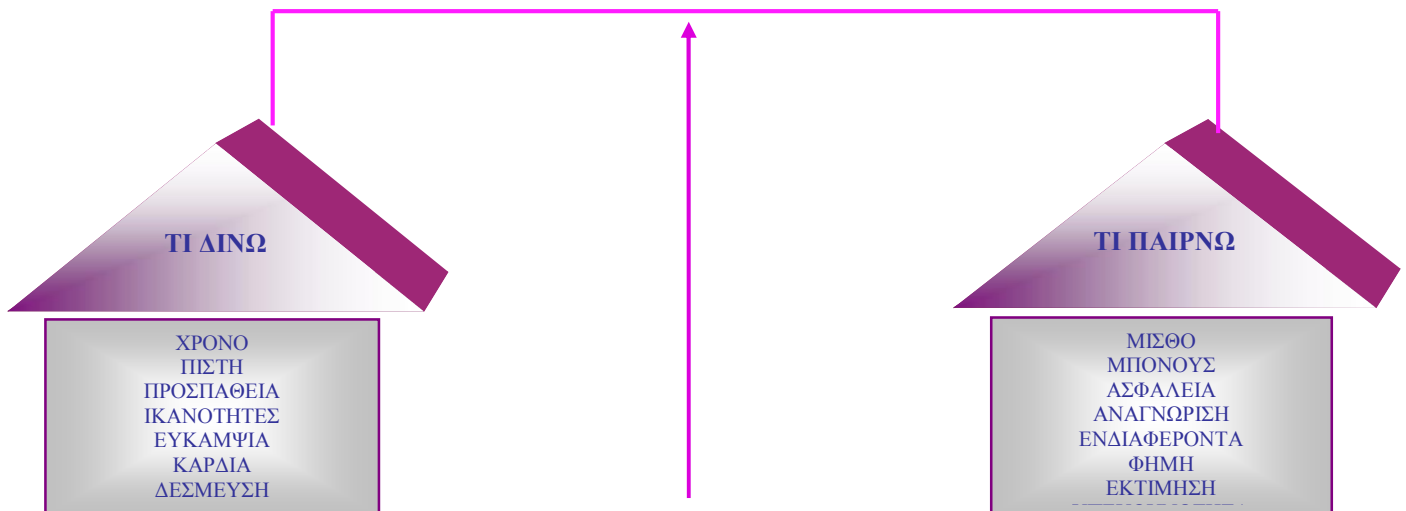
Αν οι εισροές (το τι δίνει) θεωρούνται υπερβολικά μεγάλες σε σύγκριση με το αποτέλεσμα και με το εσωτερικό πρότυπο (εσωτερικό ισοζύγιο), τότε δημιουργείται μια κατάσταση υπό-αμειβόμενης ανισότητας. Είναι φανερό ότι οι εργαζόμενοι μπορούν είτε:

- Να μειώσουν τις εισροές (προσπάθεια)
- Να αυξήσουν τις ανταμοιβές τους
- Να αλλάξουν το πρότυπο στο «εσωτερικό τους ισοζύγιο»

Εάν τα αποτελέσματα (ανταμοιβές) είναι υπερβολικά μεγάλα σε σύγκριση με τις εισροές, τότε δημιουργείται μια κατάσταση υπέρ-αμειβόμενης ανισότητας και οι άνθρωποι μπορούν να απαλλαγούν από αυτή την ένταση είτε:

- Αυξάνοντας τις εισροές (μεγαλύτερη προσπάθεια)
- Μειώνοντας τις ανταμοιβές τους
- Αλλάζοντας το πρότυπο στο «εσωτερικό ισοζύγιο».

Σχήμα : Θεωρία Δικαιοσύνης Adam's

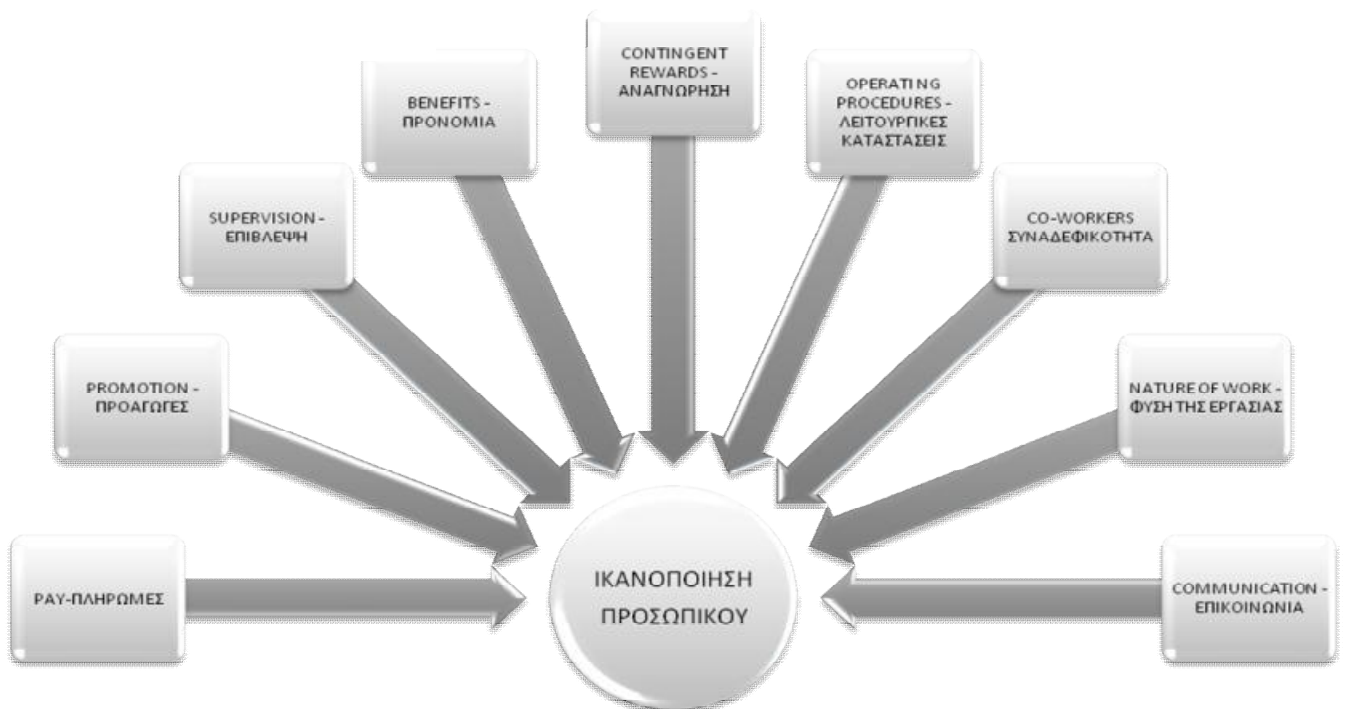


Η θεωρία της ισότητας δίνει έμφαση στο γεγονός ότι οι άνθρωποι επιλέγουν ένα επίπεδο προσπάθειας στην εργασία τους, που νομίζουν ότι είναι δίκαιο ή ισοδύναμο. Δύο κύρια συμπεράσματα φαίνονται σπουδαία για τις επιχειρήσεις: Πρώτον, ότι πρέπει τα άτομα να αμείβονται σε μια δίκαιη βάση. Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι δεν λαμβάνουν δίκαιη ανταμοιβή, τότε μπορεί να δυσαρεστηθούν, να μειώσουν την προσπάθεια τους ή να αφήσουν την εργασία τους. Δεύτερον, ότι οι εργαζόμενοι βλέπουν τις ανταμοιβές σε μια συγκριτική βάση και όχι σε απόλυτη (ύψος αμοιβής).

Δεν είναι σπουδαίο το πόσα παίρνει κανείς αλλά το πόσα παίρνει σε σύγκριση με άλλους, που κάνουν παρόμοια εργασία. Είναι η κοινωνική ή η διαπροσωπική σύγκριση που είναι σπουδαία, όχι το απόλυτο ύψος των αμοιβών¹¹.

4.9 ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ P. Spector (1985)

Το μοντέλο Του P. Spector¹² προσδιορίζει τους παράγοντες εκείνους που επιδρούν θετικά η αρνητικά στην ικανοποίηση του προσωπικού και την δημιουργία αισθήματος δέσμευσης προς την επιχείρηση. **Σχήμα:** P. Spector μοντέλο για τον προσδιορισμό παραγόντων που επιδρούν θετικά η αρνητικά στην ικανοποίηση του προσωπικού



Παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση του προσωπικού κατά τον P.Spector

PAY- ΠΛΗΡΩΜΕΣ

Αναφέρεται στους παράγοντες οι οποίοι αφορούν τον βαθμό ικανοποίησης του εργαζομένου από το ύψος του μισθού του, τις τυχόν αυξήσεις που του καταβάλλονται και τον βαθμό των ευκαιριών που του δίνονται για την αύξηση του μισθού του.

¹¹ Adams J., Towards an understanding of equity, Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963

¹² Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. American Journal of Community Psychology, 13, 693-713.

PROMOTION – ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ

Μέσα σε έναν οργανισμό έχει μεγάλη σημασία η προαγωγή, δεδομένου ότι στη σύγχρονη κοινωνία μας, παρατηρείται μια ισχυρή τάση και επιθυμία των υπαλλήλων να θέλουν να πάνε μπροστά, να καταλάβουν ψηλότερες θέσεις για κοινωνική προβολή και γενικά ικανοποίηση ηθική και υλική¹³.

SUPERVISION-ΕΠΙΒΛΕΨΗ

Ο βαθμός στον οποίο οι προϊστάμενοι είναι φιλικοί αλλά και πρόθυμοι στο να βοηθούν και να στηρίζουν τους υφισταμένους (Michaels & Spector, 1982 ; Mottaz, 1985). Το «χτίσιμο» των σχέσεων περιλαμβάνει την εμπλοκή στις καθημερινές λειτουργίες, την ομαδική εργασία, την εκτίμηση - αναγνώριση των προσπαθειών και ανταμοιβή, τη δικαιοσύνη, το σεβασμό, την κατανόηση και ανεκτικότητα στα λάθη, το ενδιαφέρον και την εμπιστοσύνη. Οι υπάλληλοι θέλουν να γνωρίζουν εάν η γνώμη τους έχει σημασία καθώς και το επίπεδο υποστήριξης που τους παρέχει ο οργανισμός. Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να προσπαθούν σκληρά για τη δημιουργία σχέσεων με το προσωπικό μέσω της επικοινωνίας και αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία σε περιόδους που συμβαίνουν αλλαγές μέσα στον οργανισμό¹⁴.

BENEFIT-ΠΡΟΝΟΜΙΑ

Περιλαμβάνουν τα μη χρηματικά οφέλη, όπως πληρωμένες διακοπές, ασφάλιστρα ζωής, κάλυψη ασφάλειας υγείας, συνταξιοδοτικά προγράμματα, πληρωμή της άδειας μητρότητας (για τις γυναίκες), αυτοκίνητο της εταιρείας και οδηγό, κατοικία και εκπαίδευση για τους υπαλλήλους ή/και τα παιδιά τους

CONTINGEND REWARDS-ΑΝΑΓΝΩΡΗΣΗ

Περιλαμβάνονται προαιρετικές ανταμοιβές, εκτός των άμεσων αμοιβών, που οι εργαζόμενοι παίρνουν από τις εργασίες τους (Ivancevich et al., 1977)πχ. όταν κάνουν σωστά και καλά την δουλειά τους οι προαιρετικές αμοιβές είναι ένα δείγμα αναγνώρισης από τον οργανισμό του εργαζομένου.

¹³ Νικόλαος Μαντάς (1992), "Διοίκηση Προσωπικού", Εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική

¹⁴ Leslie T. Szamosi, (2006), "Just what are tomorrow's SME employees looking forT, Education + Training, Volume 48 Number 8/9 2006, pp. 654-665

OPERATING PROCEDURES-ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

ο βαθμός στον οποίο οι λειτουργίες μιας επιχείρησης είναι αποδεκτές από τον υπάλληλο (Halaby, 1986)

τυποποίηση διαδικασιών: ο βαθμός στον οποίο οι κανόνες (η οι διαδικασίες) μιας επιχείρησης διατυπώνονται ρητά (Price and Miller 1986) μέσω γραπτών προτύπων και κανονισμών. Ένα τυποποιημένο σύστημα εξασφαλίζει νομιμότητα και προστατεύει τους υφισταμένους από αυθαίρετες δυνάμεις.

CO-WORKERS-ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΟΤΗΤΑ

Υποστήριξη συναδέλφων : ο βαθμός στον οποίο οι συνάδελφοι είναι φιλικόι, εξυπηρετικοί και υποστηρικτικοί μεταξύ τους (Mottaz, 1985).

Συνοχή της ομάδας εργασίας : ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης διαμορφώνουν στενές άτυπες σχέσεις μέσα στις άμεσες μονάδες εργασίας τους (Price & Mueller, 1986b). Η συνεκτικότητα (συνοχή) της ομάδας είναι το αίσθημα του «εμείς» σε αντίθεση με το αίσθημα του «εγώ» και αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο τα μέλη μιας ομάδας επιθυμούν να παραμείνουν στην ομάδα. Οι συνθήκες που επηρεάζουν τη συνεκτικότητα είναι: το μέγεθος της ομάδας, η εξάρτηση των μελών από την ομάδα, η επιτυχία των στόχων της, το γόητρο της, η πίεση και το αυταρχικό «μάνατζμεντ», οι επικοινωνίες, το κοινό υπόβαθρο των μελών της, κ.τ.λ.

NATURE OF WORK

ο βαθμός στον οποίο ο ρόλος ενός ατόμου συμβάλλει σημαντικά στη γενική οργανωτική διαδικασία (Hackman & Oldham, 1980). Υποστηρίζεται ότι οι εργοδότες μπορούν σκόπιμα να διαμορφώσουν με τέτοιο τρόπο την εργασία ώστε οι υπάλληλοι να θεωρούν την εργασία τους σημαντική .

COMMUNICATION-ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Επικοινωνία : ο βαθμός μετάδοσης των πληροφοριών από και προς την ιεραρχία. Με την αποτελεσματική επικοινωνία επιτυγχάνεται μεγαλύτερη θέληση για εργασία και συνεργασία διότι αναπτύσσεται:

- Αξιοπρέπεια
- αίσθημα ασφάλειας και κοινωνική συμβίωση, αρμονία
- Άμβλυνση αντιθέσεων μεταξύ των ατόμων και επιχειρήσεων
- Μεγαλύτερη ικανότητα για αποτελεσματική εργασία
- Ταχύτερη και σωστότερη μεταβίβαση πληροφοριών εκ των έσω προς τα

έξω¹⁵

4.8 ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ – ΕΠΙΛΟΓΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Η εν λόγω μεθοδολογία για την κριτική αξιολόγηση απαιτεί την επιλογή ενός θεωρητικού μοντέλου και τον αποκλεισμό των υπολοίπων με την κατάλληλη αιτιολόγηση. Το επιλεγέν θεωρητικό μοντέλο το οποίο θα εφαρμόσουμε σε όλο το εύρος της εταιρείας περιλαμβάνεται στην κατηγορία θεωριών περί ικανοποίησης από την εργασία συμπεριλαμβάνοντας είδη και κατηγορίες μεταβλητών που σχετίζονται με την πρόκληση συναισθημάτων ικανοποίησης καθώς τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι μεταβλητές αλληλοσχετίζονται για να δώσουν ως αποτέλεσμα την εργασιακή ικανοποίηση, και την ερευνά για την μέτρηση της βάση ενός κατάλληλου ακαδημαϊκού ερωτηματολογίου το οποίο θα απορρέει από το θεωρητικό μοντέλο.

4.9 ΕΠΙΛΕΓΕΝ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Το μοντέλο που επιλέγεται είναι αυτό του P.Spector Το συγκεκριμένο μοντέλο είναι το καταλληλότερο για την εφαρμογή του όσον αφορά την αξιολόγηση τις ικανοποίησης εργαζομένων ξενοδοχειακών μονάδων διότι συνδυάζει τις περισσότερες μεταβλητές από το σύνολο των ακαδημαϊκών μοντέλων που προαναφέρθηκαν για την μέτρηση ικανοποίησης του προσωπικού δίνοντας μας έτσι μια πιο συγκροτημένη εικόνα όσον αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά και την ευχέρεια στην υποβολή προτάσεων αναλόγως των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν από την διεξαγωγή της έρευνας. Το συγκεκριμένο μοντέλο έχει εφαρμοστεί παλαιότερα από την Paula Silva. (Παράρτημα 3 - Effects of dispoition on hospitality employee job satisfaction and commitment-)

¹⁵ Νικόλαος Μαντάς (1992), "Διοίκηση Προσωπικού", Εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

5.1 ΕΡΕΥΝΑ ΟΡΙΣΜΟΣ

Ορισμός : Ως έρευνα ορίζεται μια συστηματική και καλώς σχεδιασμένη διαδικασία για την επίλυση προβλημάτων με βάση την εμπειρική πραγματικότητα.

Χαρακτηριστικά γνωρίσματα :

- ü Στηρίζεται στη συστηματική μελέτη της εμπειρικής πραγματικότητας
- ü Ασχολείται με την ανακάλυψη νέων γνώσεων
- ü Χρησιμοποιεί για τη συλλογή των απαιτούμενων εμπειρικών δεδομένων ειδικά μέσα
- ü Στηρίζεται στην απρόσωπη-αντικειμενική ανάλυση
- ü Δίνει έμφαση στην ανακάλυψη γενικών αρχών και στη διατύπωση θεωριών.
- ü Τα ευρήματα της επιστημονικής έρευνας δεν είναι τελεσίδικη γνώση.
- ü Απολήγει σε μια γραπτή μελέτη
- ü Απαιτεί υπομονή¹⁶.

5.1.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΚΟΠΟΥ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων ξενοδοχειακών μονάδων εντός Αθηνών της GRECOTEL - HILTON - DIVANNI και ο καθορισμός εκείνων των παραγόντων στους οποίους η κάθε εταιρεία πρέπει να δώσει μεγάλη προσοχή ώστε να πετύχει τον μέγιστο βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων της

5.1.2 ΤΥΠΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα συνήθως ταξινομείται σε τέσσερις βασικούς τύπους, οι οποίοι διαφοροποιούνται από τους σκοπούς, τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα τους, και είναι οι ακόλουθοι

- ü Διερευνητική έρευνα: διεξάγεται όταν δεν υπάρχει προηγούμενη πληροφόρηση για μια περιοχή προβλημάτων, δηλαδή δεν υπάρχουν προηγούμενες μελέτες.

¹⁶ www.eap.gr/programmes/diplomatikes/gal/Seminario%25201%2520-%2520Epistimoniki

- ü Περιγραφική έρευνα : διεξάγεται προκειμένου να επιβεβαιώσει και να περιγράψει τα χαρακτηριστικά των μεταβλητών ενός προβλήματος.
- ü Επεξηγηματική (ή αναλυτική) έρευνα : διεξάγεται με σκοπό την εξήγηση, κατανόηση, πρόβλεψη, κριτική, ανάλυση, κ.τ.λ. της υπάρχουσας γνώσης ή των φαινομένων
- ü Έρευνα πρόβλεψης : διεξάγεται προκειμένου να γενικεύσει την ανάλυση καθιστώντας δυνατή την πρόβλεψη ορισμένων φαινομένων βάσει υποθετικών γενικών σχέσεων
- ü Έρευνα αξιολόγησης : διεξάγεται προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον αξίζει να επεκταθεί, συνεχιστεί, αναθεωρηθεί ή τερματιστεί ένα ειδικό πρόγραμμα.

5.1.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΥΠΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η προτεινόμενη έρευνα έχει χαρακτήρα ερευνητικό διότι θα εφαρμοστεί για πρώτη φορά στις ξενοδοχειακές αλυσίδες GRECOTEL - HILTON - DIVANNI και επιδιώκει

- ü Να περιγράψει και να αναλύσει την υπάρχουσα κατάσταση
- ü Να επιβεβαιώσει η όχι τα κριτήρια που θέτει το θεωρητικό μοντέλο
- ü Να διερευνήσει την σχέση μεταξύ κριτηρίων
- ü Να εξηγήσει την στάση των ενδιαφερόμενων μερών
- ü Να κάνει όπου είναι δυνατόν προβλέψεις συμπεριφορών και στάσεων
- ü Να κρίνει και να προτείνει λύσεις.

5.1.4 ΕΙΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι έρευνες ανάλογα με το μέγεθος του δείγματος και τη μεθοδολογία που διεξάγονται διακρίνονται σε ποσοτικές και ποιοτικές :

Οι Ποσοτικές έρευνες διενεργούνται σε σχετικά μεγάλο και αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού και στοχεύουν στο ποσοτικό προσδιορισμό των σχέσεων των μεταβλητών του υπό διερεύνηση προβλήματος. Πρόκειται δηλαδή για περιγραφικές έρευνες. Ενώ οι Ποιοτικές έρευνες διενεργούνται σε πολύ μικρές αντιπροσωπευτικές ομάδες του πληθυσμού και αποσκοπούν στον προσδιορισμό των ποιοτικών σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών του προβλήματος (Καζάζης 2000). «Η ποιοτική έρευνα σλλέγει πληροφορίες για το "τι" σκέπτονται οι άνθρωποι παρά για το "πόσοι" άνθρωποι

σκέπτονται πράγμα που συλλέγεται από την ποσοτική έρευνα»¹⁷. Η έρευνα που θα πραγματοποιηθεί στην παρούσα μελέτη είναι ποσοτικού χαρακτήρα.

5.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Οι πηγές στοιχείων και πληροφοριών διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Στις Πρωτογενείς πηγές, που είναι οι έρευνες που πραγματοποιούνται κάποια συγκεκριμένη χρονική στιγμή με στόχο την συλλογή στοιχείων και πληροφοριών σχετικά με ένα θέμα και στις Δευτερογενείς πηγές που περιέχουν στοιχεία και πληροφορίες που προέρχονται από έρευνες ή μελέτες που έχουν γίνει στο παρελθόν. Τα βασικότερα πλεονεκτήματα των δευτερογενών πηγών έναντι των πρωτογενών είναι ότι οι πληροφορίες μπορούν να συγκεντρωθούν γρήγορα, εύκολα και με μικρό κόστος (Πετράκης 1999) ενώ τα βασικότερα μειονεκτήματα είναι η ακρίβεια, η διαθεσιμότητα, η καταλληλότητα και η επάρκεια. (Σταθακόπουλος 1997).

5.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΙΔΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

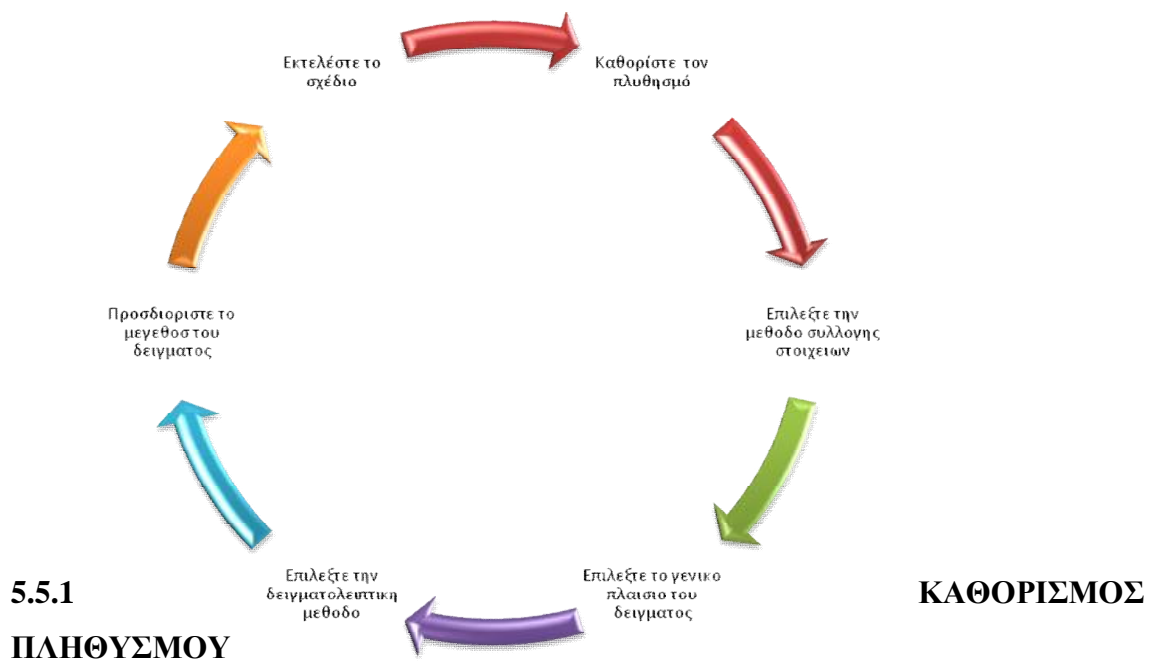
Το είδος της έρευνας που θα πραγματοποιήσει σε όλο το εύρος της εταιρείας είναι αυτό της πρωτογενούς έρευνας. Ως μέθοδος συλλογής πρωτογενών στοιχείων θα επιλεγεί το ερωτηματολόγιο σε συγκεκριμένο αριθμό εργαζομένων ανά τμήμα και ξενοδοχείο με απώτερο σκοπό την συγκέντρωση δείγματος ποσοτικών στοιχείων αποτελούμενο από συγκεκριμένο αριθμό ξενοδοχείων πόλεως και επεξεργασία των αποτελεσμάτων με στατιστικό πρόγραμμα

5.4 ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΟΣΟΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Οι πρωτογενείς ποσοτικές έρευνες ικανοποίησης παρουσιάζουν ως βασικό στόχο την εξαγωγή συγκεκριμένων μέτρων της ικανοποίησης των εργαζομένων, τα οποία βασίζονται σε στατιστικά αξιόπιστα δεδομένα. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ο ερευνητής επισκέπτεται τις προς έρευνα μονάδες μόνο για να τους παραδώσει τα ερωτηματολόγια, τα οποία συμπληρώνονται από τους ίδιους τους ερευνώμενους, ο συγκεκριμένος τύπος έρευνας είναι ο επικρατέστερος διότι περιορίζεται το κόστος της έρευνας και τον χρόνο διενέργειάς της, ενώ παράλληλα περιορίζεται ο ρόλος του ερευνητή και αποφεύγονται, σε ένα βαθμό, τα μεροληπτικά λάθη που είναι δυνατόν να προκύψουν από αδυναμίες της επικοινωνίας μεταξύ ερευνώμενου και ερευνητή που απαιτεί η ποιοτική έρευνα.

5.5 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

¹⁷ Kingston University, x-x. Κεφ. Δ2-1



Για να καθορίσουμε ένα δείγμα θα πρέπει να γνωρίζουμε κατ' αρχήν το πλήθος που έχουμε να ερευνήσουμε. Συγκεκριμένα ο πληθυσμός αυτής της μελέτης περιλαμβάνει όλους τους εργαζομένους των ξενοδοχείων πόλεως εντός Αθηνών των ξενοδοχειακών αλυσίδων GRECOTEL - HILTON – DIVANNI. Προϋπόθεση εδώ είναι να γνωρίζουμε όχι μόνο το μέγεθος αλλά και τα χαρακτηριστικά του πλήθους από το οποίο σκοπεύουμε να αντλήσουμε πληροφορίες για αυτόν τον λόγο πρέπει να γίνει ένας ακριβής καθορισμός των χαρακτηριστικών των ατόμων που αποτελούν το πληθυσμό του δείγματος και να είμαστε σίγουροι ότι αποτελείται από τους ανθρώπους τους οποίους το μορφωτικό τους επίπεδο είναι κατάλληλο για την ορθή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου για την διεξαγωγή ορθών συμπερασμάτων. Αλλιώς υπάρχει σοβαρό ενδεχόμενο τα αποτελέσματα μετά την διεξαγωγή της έρευνας να μην είναι ακριβή ή λανθασμένα¹⁸.

5.5.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Ως μέθοδος συλλογής στοιχείων θα χρησιμοποιηθούν αυτοσυντηρούμενα ερωτηματολόγια τα οποία είναι κατάλληλα για την μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης του εν λόγω πληθυσμού. Το ερωτηματολόγιο δεν καθορίζει απλώς τι ερωτήσεις αλλά είναι αλληλένδετο με το επιλεγέν θεωρητικό μοντέλο και η σωστή χρήση του εξασφαλίζει μεγαλύτερη εγκυρότητα από πλευράς παρουσίασης των αποτελεσμάτων

¹⁸ Kingston university ερευνητικές μέθοδοι Δ6-2

καθώς και βοήθειας ανταπόκρισης στην συμπλήρωση του. Ένα θεμελιώδες τμήμα της ερευνητικής μελέτης είναι η επιλογή και ο σχεδιασμός ενός κατάλληλου ερωτηματολογίου. Το επιλεγέν ερωτηματολόγιο το οποίο είναι προέκταση του μοντέλου του P.Spector περιλαμβάνει ερωτήσεις οι οποίες είναι εύκολο να κατανοηθούν από τους ερωτηθέντες το οποίο έχει ως στόχο ορθότητα των απαντήσεων κάτι το οποίο θα βοηθήσει σε μεγάλο βαθμό στην διεξαγωγή ορθών και χρήσιμων συμπερασμάτων.

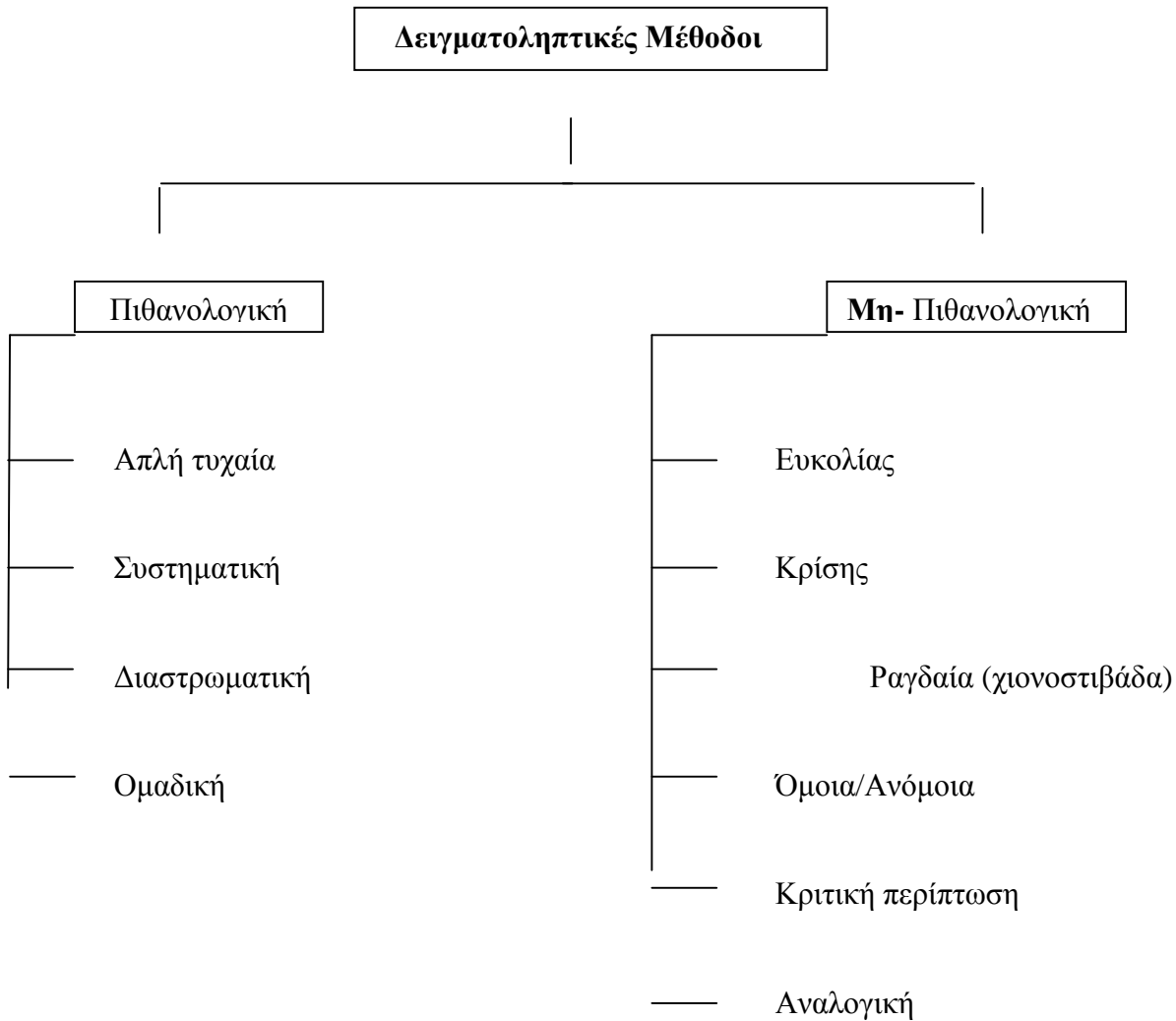
5.5.3 ΓΕΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Το δειγματοληπτικό πλαίσιο συνήθως αποτελείται από έναν κατάλογο μελών του πληθυσμού που χρησιμοποιούνται για την απόκτηση ενός δείγματος, στην συγκεκριμένη περίπτωση το δειγματοληπτικό πλαίσιο το οποίο αναφέρεται στις ξενοδοχειακές αλυσίδες GRECOTEL - HILTON - DIVANNI περιλαμβάνει 10 ομάδες που διαθέτουν τα ξενοδοχεία πόλεως οι οποίες είναι οι εξής¹⁹:

- 3 ομάδες front desk
- 1 ομάδα doormen
- 2 ομάδες υπαλλήλων εστιατορίου
- 1 ομάδα υπαλλήλων cafe
- 1 ομάδα υπαλλήλων κουζίνας
- 2 ομάδες υπαλλήλων συντήρησης

¹⁹ Kingston university ερευνητικές μέθοδοι Δ6-3

5.5.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ



Ως μέθοδος συλλογής στοιχείων θα επιλέξουμε την πιθανολογική δειγματοληπτική μέθοδο διότι αποτελεί την πιο ξεκάθαρη δειγματοληπτική τεχνική πράγμα που σημαίνει πως Κάθε μέλος της ομάδας του πληθυσμού έχει ίση πιθανότητα επιλογής.

5.5.5 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Σημαντικός παράγοντας είναι ο καθορισμός του μεγέθους του δείγματος, δηλαδή ο αριθμός των στοιχείων που θα περιληφθούν σε μια μελέτη και τα οποία θα δώσουν τη δυνατότητα στο μελετητή να εξηγήσει ακριβή, αξιόπιστα και εφαρμόσιμα αποτελέσματα. Το μέγεθος του δείγματος που θα χρησιμοποιηθεί περιλαμβάνει τις απαντήσεις 100 ξενοδοχοϋπάλληλων. Η συλλογή δείγματος θα γίνει από τα έξι ξενοδοχεία των ομίλων GRECOTEL - HILTON - DIVANNI που βρίσκονται εντός

Αθηνών διότι είναι από τις μεγαλύτερες μονάδες και από τα πιο σύγχρονα ξενοδοχεία αλλά το κυριότερο είναι πως διαθέτουν το πιο έμπειρο προσωπικό.

Η συλλογή δείγματος θα γίνει από όλη την ιεραρχική δομή των ξενοδοχείων βάση ομάδων. Το μέγεθος του δείγματος λαμβάνει υπόψη του τους βασικούς παράγοντες όπως:

- Σημασία της απόφασης
- Φύση της έρευνας
- Αριθμός των μεταβλητών²⁰

5.5.6 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Η σειρά με την οποία θα γίνει η έρευνα και η συλλογή των στοιχείων είναι η εξής:

- Σχεδιασμός εργαλείου συλλογής στοιχείων
- Καθορισμός ερωτήσεων έρευνας
- Μεταβλητές Έρευνας

5.5.6 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Η μέθοδος που θα ακολουθήσουμε για την διεξαγωγή της συγκεκριμένης επιχειρησιακής έρευνας είναι αυτήν της τυχαίας δειγματοληψίας διότι μας προσφέρει μια σειρά πλεονεκτημάτων που δεν προσφέρουν άλλες μέθοδοι όπως του ότι είναι :

- η πιο ξεκάθαρη δειγματοληπτική τεχνική.
- Κάθε μέλος του πληθυσμού έχει ίση πιθανότητα επιλογής .
- Για να γίνει δυνατή η επιλογή ενός απλού τυχαίου δείγματος, χρειάζεται ένας πλήρης κατάλογος όλων των μελών του πληθυσμού,
- η πραγματική επιλογή των μονάδων του δείγματος, είναι ανεξάρτητη από την ανθρώπινη κρίση.
- Οικονομία χρημάτων
- Εξοικονόμηση χρόνου²¹

5.5.7 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι ερωτήσεις οι οποίες προκύπτουν από το ερωτηματολόγιο είναι άμεσα συνδεδεμένες με το επιλεγέν θεωρητικό μοντέλο του P.Spector το οποίο εξετάζει τον βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης. Οι παράγοντες που εξετάζει το μοντέλο εργασιακής

²⁰ Kingston university ερευνητικές μέθοδοι Δ6-6

²¹ Kingston university ερευνητικές μέθοδοι Δ6-10

ικανοποίησης του P.Spector αφορούν πληρωμές των εργαζομένων, τις προαγωγές, τον βαθμό επίβλεψης στον χώρο εργασίας τους την ασφάλεια από την εργασία τους, τις πιθανές ανταμοιβές ,τις λειτουργικές καταστάσεις τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους την φύση της εργασίας και τον επικοινωνιακό βαθμό στον χώρο εργασίας τους. Κάθε παράγοντας του επιλεγέντος μοντέλου αντιστοιχεί σε τέσσερις ερωτήσεις ευθείας και αντίθετης κατεύθυνσης. Συνεπώς από τους 9 παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης που εξετάζει το μοντέλο προκύπτουν 36 ερωτήσεις .

5.5.8 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

- Είναι ικανοποιημένο το προσωπικό και σε ποιο βαθμό?
- Ποιοι παράγοντες μπορούν να βελτιώσουν τον βαθμό ικανοποίησης του?
- Σε ποιες ενέργειες πρέπει να προβεί η επιχείρηση για να βελτιώσει την ικανοποίηση του προσωπικού της?

5.6 ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι μεταβλητές της συγκεκριμένης έρευνας αφορούν εργασιακή εμπειρία ,εκπαίδευση εργαζομένων την ηλικία τους και το φύλο συνεπώς πρόκειται για μια ανάλυση η οποία περιέχει ποιοτικές και ποσοτικές μεταβλητές

Ποιοτικές

- Εργασιακή εμπειρία
- εκπαίδευση

Ποσοτικές:

- Ηλικία
- Φύλο

5.7 ΣΧΕΛΙΑΣΜΟΣ – ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

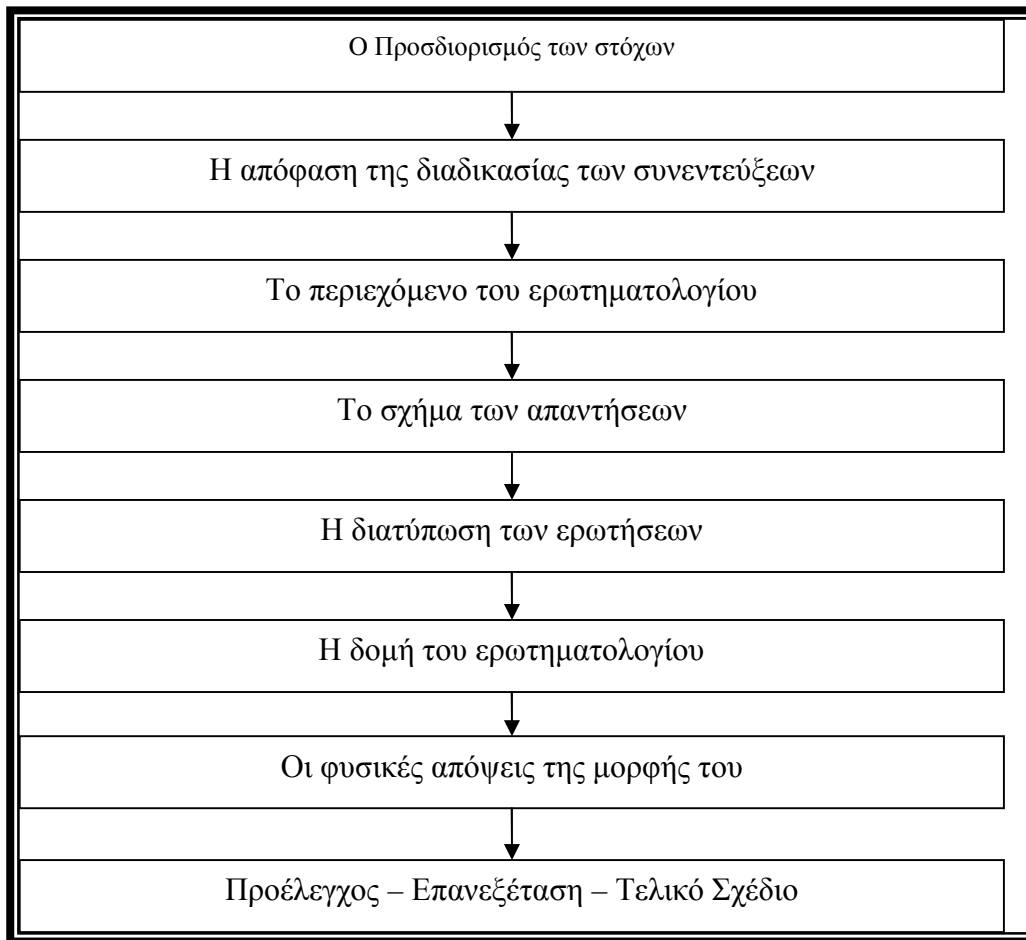
Οι υπάρχοντες τύποι των ερωτηματολογίων είναι οι εξής

- Το δομημένο
- Το ημι-δομημένο
- Το αδόμητο

Με βάση το μοντέλο και το περιεχόμενο της έρευνας αποφασίστηκε το ερωτηματολόγιο να είναι δομημένο. Η μέθοδος που ακολουθήθηκε για την επιλογή του ερωτηματολογίου αποτυπώνεται στο σχήμα²²

²² Kingston university ερευνητικές μέθοδοι Δ5-2

5.7.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ



3.7.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ -ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ LIKERT

Είναι συνηθισμένο να υπάρχουν στα ερωτηματολόγια ερωτήσεις στις οποίες τα άτομα να καλούνται να δηλώσουν το βαθμό αποδοχής ή απόρριψης για μια σειρά απόψεις, φράσεις, θέματα, πρόσωπα κλπ., στη βάση μιας αριθμητικής κλίμακας, η οποία μπορεί να είναι από 1 έως 5, 1 έως 7 κλπ. Οι ερωτήσεις αυτού του τύπου ονομάζονται κλίμακες αξιολόγησης. Οι κλίμακες χρησιμοποιούνται όταν ενδιαφερόμαστε όχι μόνο αν τα υποκείμενα της έρευνας είναι υπέρ ή κατά μιας άποψης αλλά και για το βαθμό αποδοχής της άποψης αυτής (Μπεχράκης, 1999).

Υπάρχουν διάφορες μεθοδολογίες για τη δημιουργία κλιμάκων μέτρησης στάσεων με πιο γνωστές τις Likert, Guttman και Turstone (Κουίλη, 1989, Κοριαζή, 1999). Η κλίμακα τύπου Likert είναι η πιο απλή στη δημιουργία και η πιο διαδεδομένη στις

κοινωνικές έρευνες. Στόχος της είναι η μέτρηση στάσεων ή απόψεων των υποκειμένων της οποίας καλούνται να επιλέξουν μια από τις δυνατές απαντήσεις σταθερής μορφής σε ένα σύνολο ερωτημάτων τα οποία αντιπροσωπεύουν το προς μελέτη πρόβλημα. Οι απαντήσεις αυτές εκφράζουν το μέγεθος συμφωνίας ή διαφωνίας σε μια ορισμένη δήλωση.

Για παράδειγμα:

Ερώτηση

Απάντηση: (Συμφωνώ) (Συμφωνώ Εν Μέρει) (Δεν Έχω Άποψη)
(Διαφωνώ Εν Μέρει) (Διαφωνώ).

Πλεονεκτήματα κλίμακας Likert

- Είναι εύκολη ως προς την επινόηση και τον χειρισμό της
- Οι ανταποκρινόμενοι χρειάζεται να εξετάσουν μονό μια περιγραφή

5.7.3 Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τέσσερα στάδια

- Κείμενο της συνοδευτικής επιστολής του ερωτηματολογίου στο οποίο γίνεται γνωστό στον ερωτώμενο οι στόχοι της παρούσας ερευνάς καθώς και η διατήρηση της επωνυμίας του
- Δημογραφικά στοιχεία: τα οποία αφορούν την ηλικία του ερωτώμενου το φύλλο τα χρόνια προϋπηρεσίας.
- Κυρίως τμήμα! Αποτελείται από 32 ερωτήσεις βασισμένες στην πενταβάθμια κλίμακα Likert Από το 1 που σημαίνει πολύ δυσαρεστημένος έως το 5 που σημαίνει πολύ ικανοποιημένος
- Το τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου ανήκει στον ερωτώμενο ο οποίος μπορεί να εκφράσει κάποιες απόψεις σχετικά με την έρευνα

ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Αγαπητοί συνάδελφοι

Σας επισυνάπτω το παρακάτω ερωτηματολόγιο το οποίο αφορά την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας στο Ανώτατο Τεχνολογικό Ίδρυμα Πατρών, η συμβολή σας είναι καταλυτική για αυτόν τον λόγο παρακαλώ ιδιαίτερη προσοχή στις απαντήσεις οι οποίες είναι σχεδιασμένες έτσι ώστε να προκύψουν μετά από στατιστική ανάλυση χρήσιμα συμπεράσματα όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση. Το θέμα της διπλωματικής μου εργασίας είναι ο βαθμός ικανοποίησης εργαζομένων ξενοδοχειακών μονάδων κάτι το οποίο αφορά όλους μας. Η συλλογή των ερωτηματολογίων διακρίνεται από εχεμύθεια συνεπώς η συμπλήρωση γίνεται χωρίς την συμπλήρωση του ονοματεπωνύμου σας .

Σας ευχαριστώ για την προσοχή σας
Χριστιάνα Μάργαρη - Front Desk
Byzantino Hotel

ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΚΥΚΛΩΣΤΕ ΤΟ ΝΟΥΜΕΡΟ ΤΗΣ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗΣ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΑΝΤΙΚΑΤΟΠΤΡΙΖΕΙ ΤΑ ΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΣΑΣ

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ/διαφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5
Αντίθετης κατεύθυνσης R	5	4	3	2
				1

JOB SATISFACTION QUESTIONNAIRE

Paul E. Spector

1	ΡΑΥ – ΠΛΗΡΩΜΕΣ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ/διαφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
1α	Αισθάνομαι ότι μου καταβάλλεται ένα δίκαιο ποσό για την εργασία που κάνω.	1	2	3	4	5
1β	Οι αυξήσεις είναι περιορισμένες και απόμακρες R	5	4	3	2	1
1γ	Δεν αισθάνομαι ευγνώμων απέναντι στην εταιρεία όταν σκέπτομαι το ύψος των αποδοχών μου R	5	4	3	2	1
1δ	Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις ευκαιρίες που μου προσφέρονται για αύξηση του μισθού μου.	1	2	3	4	5

2	PROMOTION - ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ/διαφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
2α	Υπάρχουν λίγες πιθανότητες για προαγωγή στην εταιρεία που εργάζομαι R	5	4	3	2	1
2β	Όσοι υπάλληλοι κάνουν καλά και σωστά την εργασία τους έχουν δίκαιες πιθανότητες για προαγωγή?	1	2	3	4	5
2γ	Οι εργαζόμενοι προοδεύουν στην συγκεκριμένοι εταιρεία όσο σε άλλες?	1	2	3	4	5
2δ	Είμαι ικανοποιημένος με τις ευκαιρίες προαγωγής	1	2	3	4	5

3	SUPERVISION - ΕΠΙΒΛΕΨΗ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ/διαφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
3α	Ο επιβλέπων μου είναι ικανός στο να κάνει την δουλειά του	1	2	3	4	5
3β	Ο επιβλέπων μου είναι άδικος μαζί μου R	5	4	3	2	1
3γ	Ο Επιβλέπων μου παρουσιάζει μικρό ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του R	5	4	3	2	1

3δ	Συμπαθώ τον επόπτη μου	1	2	3	4	5
----	---------------------------	---	---	---	---	---

4	BENEFIT- ΑΣΦΑΛΕΙΑ - ΩΦΕΛΗ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ/διαφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
4α	Δεν είμαι ικανοποιημένος με τα επιδόματα και τα προνόμια που λαμβάνω R	5	4	3	2	1
4β	Τα επιδόματα και τα προνόμια που λαμβάνουμε είναι το ίδιο καλά όσο άλλων εταιρειών	1	2	3	4	5
4γ	Το πακέτο προνομίων που προσφέρεται στον εργαζόμενο είναι δίκαιο	1	2	3	4	5
4δ	Υπάρχουν κάποια προνόμια και οφέλη που δεν έχουμε ενώ θα έπρεπε R	5	4	3	2	1

5	CONDINGENT REWARDS- ΠΙΘΑΝΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ/διαφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
5α	Όταν κάνω καλή δουλειά λαμβάνω την αναγνώριση	1	2	3	4	5
5β	Δεν θεωρώ ότι η εργασία που κάνω εκτιμάται R	5	4	3	2	1
5γ	Υπάρχει μικρή αναγνώριση για το έργο όσων	5	4	3	2	1

	εργάζονται εδώ R					
5δ	Αισθάνομαι ότι οι προσπάθειες μου αμείβονται με τον τρόπο που θα έπρεπε	1	2	3	4	5

6	OPERATING PROCEDURES – ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ/διαφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
6α	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες κάνουν μια καλή εύκολη δουλειά δύσκολη R	5	4	3	2	1
6β	Οι προσπάθειες μου για να κάνω μια καλή εργασία εμποδίζονται σπάνια από την γραφειοκρατία	1	2	3	4	5
6γ	Έχω τόσα πολλά να κάνω στην εργασία μου R	5	4	3	2	1
6δ	Έχω πολύ γραφειοκρατία στην εργασία μου R	5	4	3	2	1

7	CO-WORKERS - ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΟΤΗΤΑ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ/διαφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
7α	Συμπαθώ τους ανθρώπους που δουλεύουν μαζί μου	1	2	3	4	5

7β	Βρίσκω ότι πρέπει να εργαστώ σκληρότερα λόγω ανικανότητας των συναδέλφων μου R	5	4	3	2	1
7γ	Ακολουθώ τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
7δ	Υπάρχουν πάρα πολύ συχνοί μικροκαβγάδες στον χώρο εργασίας μου R	5	4	3	2	1

8	NATURE OF WORK – Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ/διαφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
8α	Αισθάνομαι μερικές φορές ότι η εργασία μου είναι χωρίς νόημα R	5	4	3	2	1
8β	Επιθυμώ τα πράγματα που κάνω στην εργασία μου	1	2	3	4	5
8γ	Αισθάνομαι ένα αίσθημα περηφάνιας κάνοντας την εργασία μου	1	2	3	4	5
8δ	Η εργασία μου είναι απολαυστική	1	2	3	4	5

9	COMMUNICATION - ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ/διαφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
9α	Οι επικοινωνίες φαίνονται καλές σε αυτήν την εταιρεία	1	2	3	4	5

9β	Συχνά νοιώθω ότι δεν ξέρω τι γίνεται σχετικά με την εταιρεία R	5	4	3	2	1
9γ	Οι στόχοι αυτής της εταιρείας δεν είναι γνωστοί σε εμένα R	5	4	3	2	1
9δ	Οι αναθέσεις ευθυνών σχετικά με την εργασία δεν εξηγούνται πλήρως R	5	4	3	2	1

ΣΧΟΛΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για τον σκοπό της συγκεκριμένης έρευνας χρειάστηκε να απαντηθούν 100 ερωτηματολόγια σε πλήθος 100 ατόμων. Το ποσοστό της συμμετοχής είναι εξαιρετικό, δεδομένου ότι το 100% των εργαζομένων απάντησε στο ερωτηματολόγιο που τους δόθηκε. Βάση αυτού του πολύ ικανοποιητικού αριθμού μπορούν να διεξαχθούν σε εξαιρετικό επίπεδο οι στατιστικές αναλύσεις οι οποίες αφορούν τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων. Όσον αφορά την στατιστική ανάλυση θα αναλυθούν οι απαντήσεις των εργαζομένων στην εταιρεία προκειμένου να διαπιστωθεί βάσει του μοντέλου αλλά και του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήσαμε ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων και ο εντοπισμός όλων εκείνων των παραγόντων οι οποίοι ευχαριστούν ή δυσαρεστούν τους εργαζομένους ώστε να βρεθούν λύσεις και προτάσεις για την εξάλειψη αυτών. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου το οποίο χρησιμοποιήθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας προκύπτει από το μοντέλο του J. Spector . το μοντέλο του Spector χωρίζεται σε εννέα κατηγορίες ερωτήσεων οι οποίες αφορούν παράγοντες όπως

- ü COMMUNICATION-ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
- ü NATURE OF WORK
- ü CO-WORKERS-ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΟΤΗΤΑ
- ü OPERAITING PROCEEDURS-ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ
- ü CONTINGEND REWARDS-ΠΙΘΑΝΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ
- ü BENEFIT-ΑΣΦΑΛΕΙΑ –ΩΦΕΛΗ
- ü SUPERVISION-ΕΠΙΒΛΕΨΗ
- ü PROMOTION – ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ
- ü PAY- ΠΛΗΡΩΜΕΣ

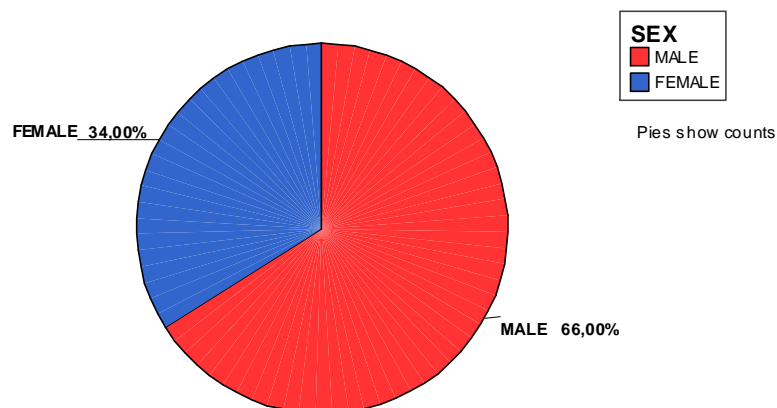
Η κάθε κατηγορία χωρίζεται σε τέσσερις υποκατηγορίες ερωτήσεων. Αρχικά αναλύονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μέσω της περιγραφικής στατιστικής του στατιστικού προγράμματος SPSS. Στην συνέχεια γίνεται ανάλυση των μέσων κάθε ερώτησης καθώς και ανάλυση των μέσων όρων κάθε μεταβλητής και τέλος γίνεται ανάλυση του συντελεστή συσχέτισης (Pearson Correlations). Έχουν επιλεγεί...

6.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ

6.1.2 ΦΥΛΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΔΡΑΣ	66	66,0	66,0	66,0
	ΓΥΝΑΙΚΑ	34	34,0	34,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

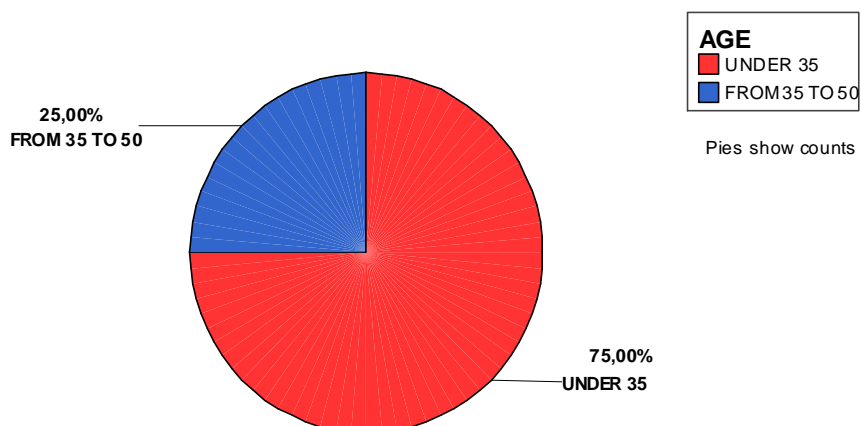
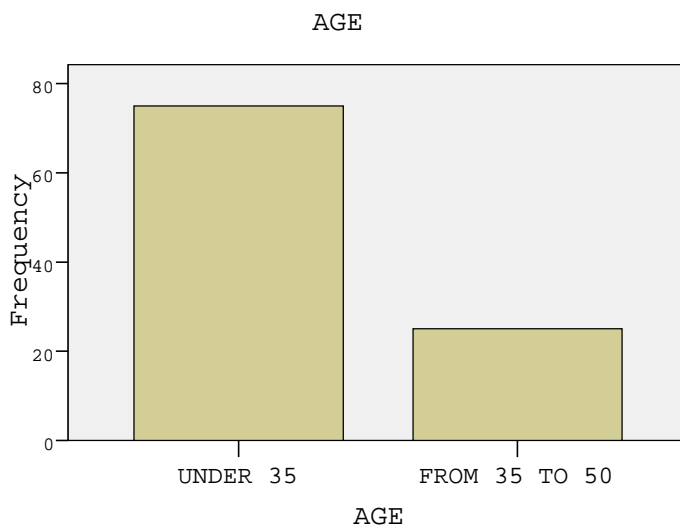
Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει πως 66 από τους ερωτημένους είναι άνδρες ενώ 34 είναι οι γυναίκες. Οι συχνότητες των ανδρών και των γυναικών παρουσιάζονται με την μορφή ραβδογράμματος στο παρακάτω σχήμα.



6.1.3 ΗΛΙΚΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΤΩ ΑΠΟ 35	75	75,0	75,0	75,0
	ΑΠΟ 35 ΕΩΣ 50	25	25,0	25,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

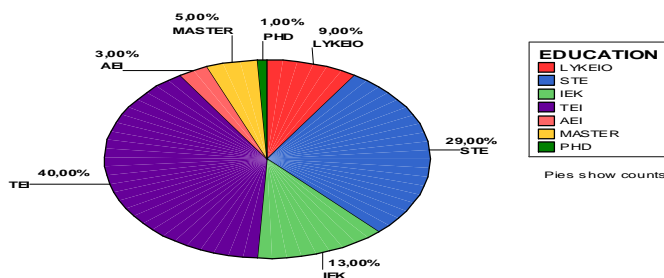
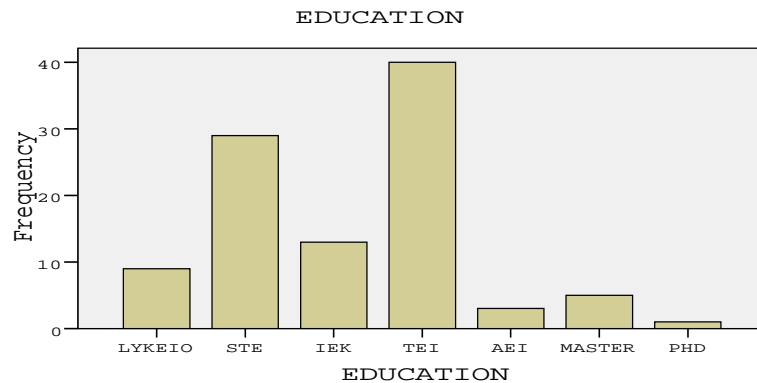
Όσον αφορά την ηλικία των ερωτωμένων, από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει πως 75 άτομα είναι κάτω των 35 ενώ από 35 έως 50 είναι 25 άτομα. Οι συχνότητες οι οποίες προκύπτουν από την ηλικία των εργαζομένων παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.



6.1.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΥΚΕΙΟ	9	9,0	9,0	9,0
	Σ.Τ.Ε.	29	29,0	29,0	38,0
	Ι.Ε.Κ.	13	13,0	13,0	51,0
	Τ.Ε.Ι.	40	40,0	40,0	91,0
	Α.Ε.Ι.	3	3,0	3,0	94,0
	MASTER	5	5,0	5,0	99,0
	P.H.D.	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει πως από τον συνολικό αριθμό των εργαζομένων των Classical Hotels, σύνολο 100 άτομα, τα 9 έχουν τελειώσει το λύκειο, τα 29 έχουν τελειώσει την Σ.Τ.Ε, τα 13 έχουν τελειώσει Ι.Ε.Κ , τα 40 έχουν τελειώσει Τ.Ε.Ι., 3 άτομα είναι απόφοιτοι Α.Ε.Ι, 5 άτομα είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου ενώ μόλις 1 άτομο είναι κάτοχος διδακτορικού διπλώματος. Οι συχνότητες, οι οποίες προκύπτουν από μορφοτικό επίπεδο των ερωτώμενων, παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.

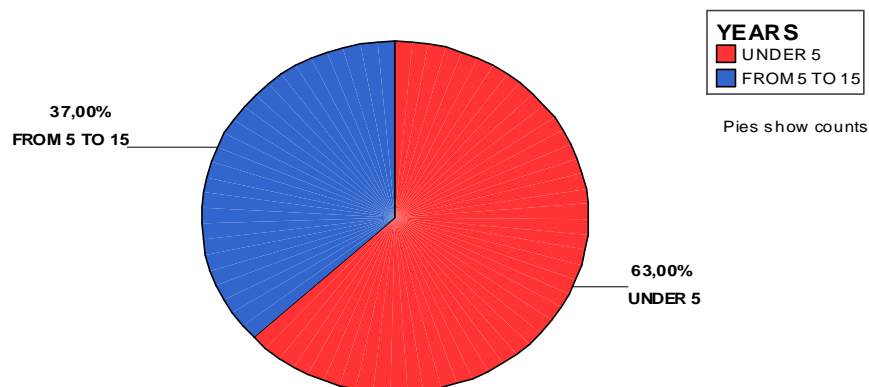
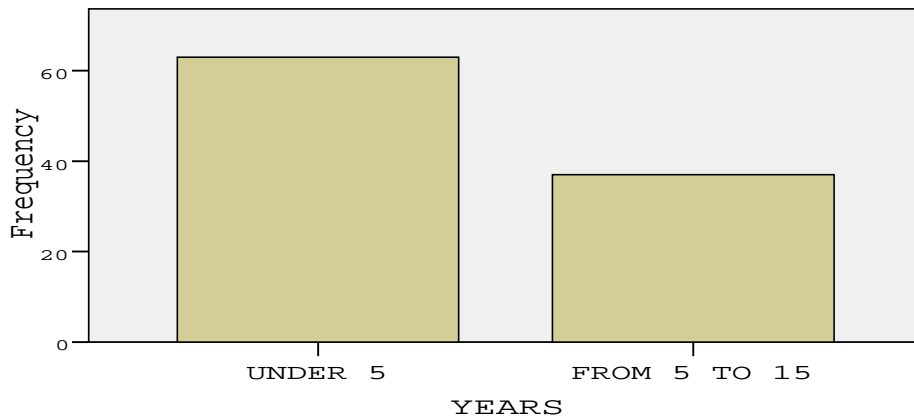


6.1.5 ΧΡΟΝΙΑ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΤΩ ΑΠΟ 5	63	63,0	63,0	63,0
	ΑΠΟ 5 ΕΩΣ 15	37	37,0	37,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Όσον αφορά τα χρόνια εργασίας των ερωτώμενων, από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει πως 63 άτομα εργάζονται στην εταιρεία κάτω από 5 χρόνια, ενώ 37 άτομα εργάζονται στην εταιρία πάνω από 5 έως 15 χρόνια. Οι συχνότητες οι οποίες προκύπτουν από τα χρόνια εργασίας των ερωτώμενων παρουσιάζονται στο παρακάτω

σχήμα:



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΣΟΥ ΟΡΟΥ (MEAN) ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

7.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ ΠΛΗΡΩΜΩΝ

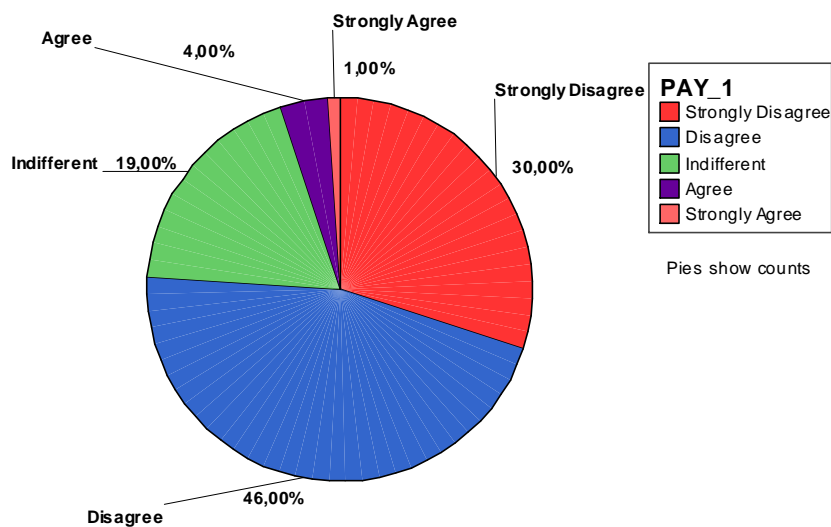
Η πρώτη κατηγορία μελετάει την διάσταση πληρωμών του μοντέλου, στην οποία ανήκουν τέσσερις ερωτήσεις.

Ερώτηση 7.1.1

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 7.1.1 ο οποίος αφορά την πρώτη ερώτηση <<Αισθάνομαι ότι μου καταβάλλεται ένα δίκαιο ποσό για την εργασία που κάνω>>, ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτώμενων είναι 2,00, ένα πολύ χαμηλό ποσοστό, το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων δεν αισθάνεται πως καταβάλλεται ένα δίκαιο ποσό για την εργασία που προσφέρουν.

Πίνακας 7.1.1 – Μέσος όρος ερώτησης 7.1.1

Ερώτηση 1.1	N	Min	Max.	Mean	Std. Deviation
Αισθάνομαι ότι μου καταβάλλεται ένα δίκαιο ποσό για την εργασία που κάνω.	100	1	5	2,00	,865

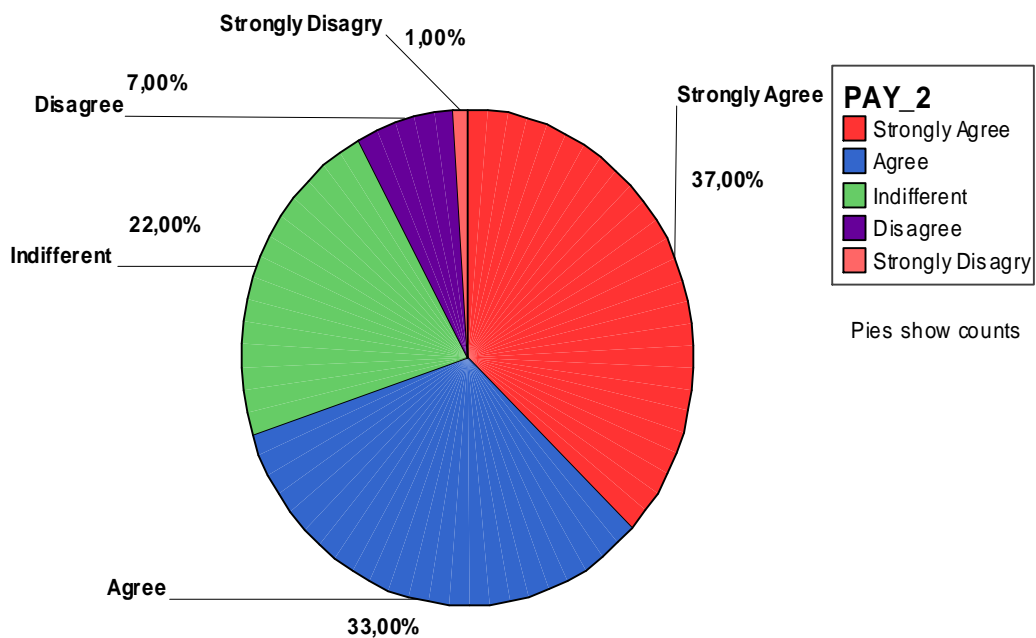


Ερώτηση 7.1.2

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 7.1.2 ο οποίος αφορά την δεύτερη ερώτηση <<αυξήσεις είναι περιορισμένες και απόμακρες>> παρατηρούμε πως ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτώμενων είναι 2,02, ένα πολύ χαμηλό ποσοστό, το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων αισθάνεται πως οι αυξήσεις είναι περιορισμένες και απόμακρες στην συγκεκριμένη εταιρεία.

Πίνακας 7.1.2 – Μέσος όρος ερώτησης 7.1.2

Ερώτηση 1.2	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Οι αυξήσεις είναι περιορισμένες και απόμακρες	100	1	5	2,02	,985
Valid N (listwise)	100				

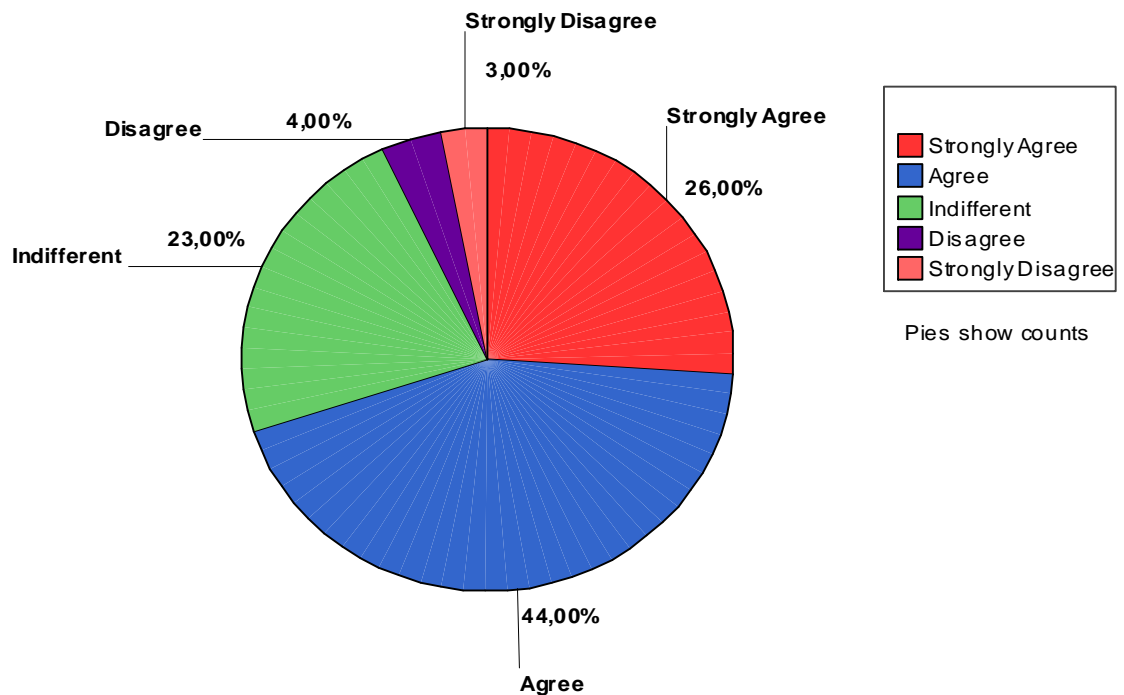


Ερώτηση 7.1.3

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 7.1.3ο οποίος αφορά την τρίτη ερώτηση << Δεν αισθάνομαι ευγνώμων απέναντι στην εταιρεία όταν σκέπτομαι το ύψος των αποδοχών μου >>, παρατηρούμε πως ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτώμενων είναι 2,14, ένα πολύ χαμηλό ποσοστό, το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων δεν αισθάνεται ευγνωμοσύνη απέναντι στην εταιρεία όταν σκέπτεται το ύψος των αμοιβών του.

Πίνακας 7.1.3– Μέσος όρος ερώτησης 7.1.3

Ερώτηση 1.3	N	Min.	Ma x	Mea n	Std. Deviation
Δεν αισθάνομαι ευγνώμων απέναντι στην εταιρεία όταν σκέπτομαι το ύψος των αποδοχών μου.	100	1	5	2,14	,954
Valid N (listwise)	100				

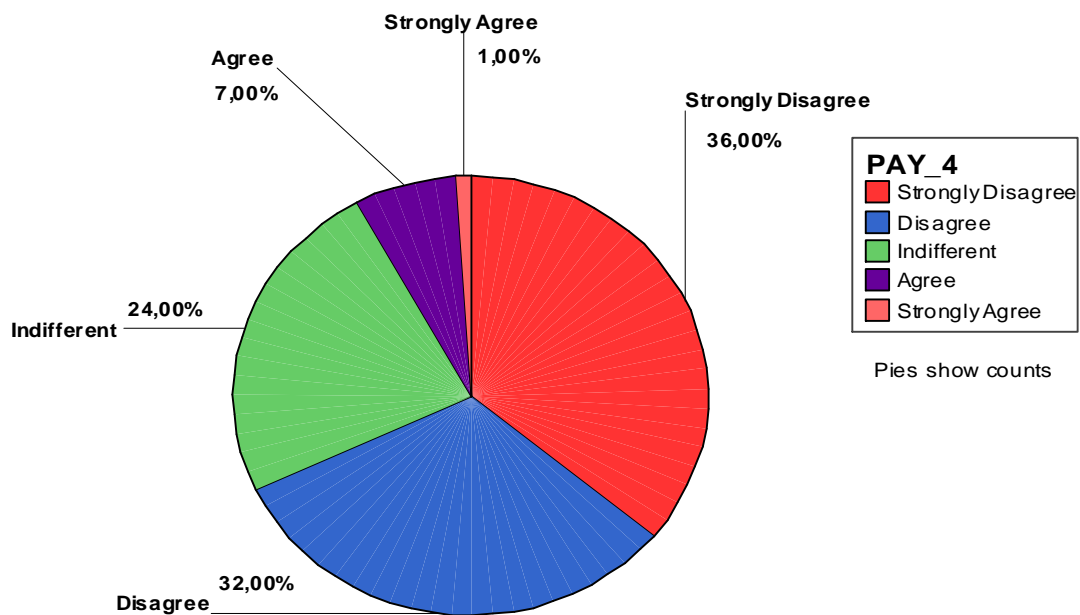


Ερώτηση 7.1.4

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 7.1.4 ο οποίος αφορά την τέταρτη ερώτηση << Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις ευκαιρίες που μου προσφέρονται για αύξηση του μισθού μου>>, παρατηρούμε πως ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτώμενων είναι 2,05, ένα πολύ χαμηλό ποσοστό, το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων δεν είναι ικανοποιημένη από τις ευκαιρίες που προσφέρει η εταιρεία για αύξηση του μισθού τους.

Πίνακας 7.1.4– Μέσος όρος ερώτησης 7.1.4

Ερώτηση 1.4	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις ευκαιρίες που μου προσφέρονται για αύξηση του μισθού μου.	100	1	5	2,05	,989
Valid N (listwise)	100				



7.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ

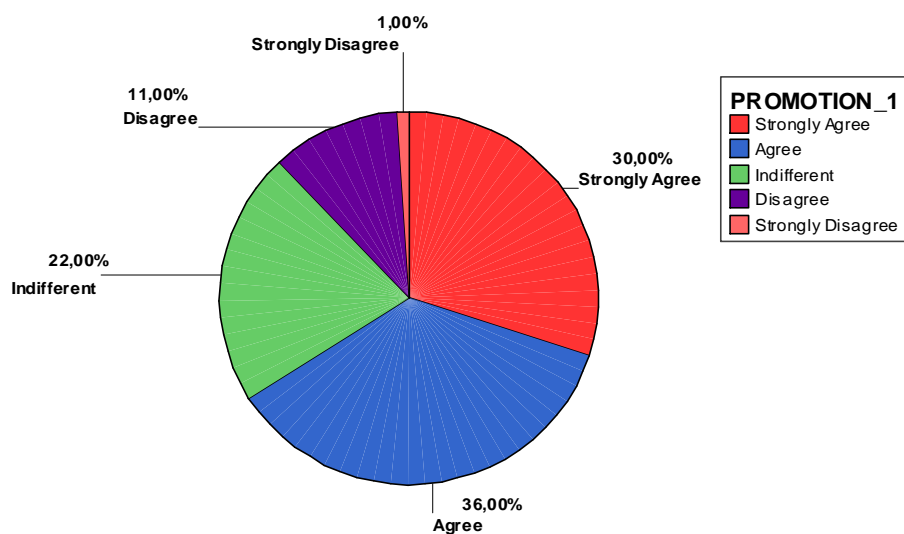
Η δεύτερη κατηγορία μελετάει την διάσταση προαγωγές του μοντέλου, στην οποία ανήκουν τέσσερις ερωτήσεις.

Ερώτηση 7.2.1

Όπως φαίνεται από τον πίνακα, ο οποίος αφορά την πρώτη ερώτηση << Υπάρχουν λίγες πιθανότητες για προαγωγή στην εταιρεία που εργάζομαι >>, ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτώμενων είναι 2,17, ένα πολύ χαμηλό ποσοστό, το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων αισθάνεται πως υπάρχουν πολύ λίγες πιθανότητες για προαγωγή στην συγκεκριμένη εταιρεία

Πίνακας 7.2.1 – Μέσος όρος 7. 2.1

Ερώτηση 2.1	N	Mi n	Ma x	Mean	Std. Deviation
Υπάρχουν λίγες πιθανότητες για προαγωγή στην εταιρεία που εργάζομαι	100	1	5	2,17	1,016
Valid N (listwise)	100				

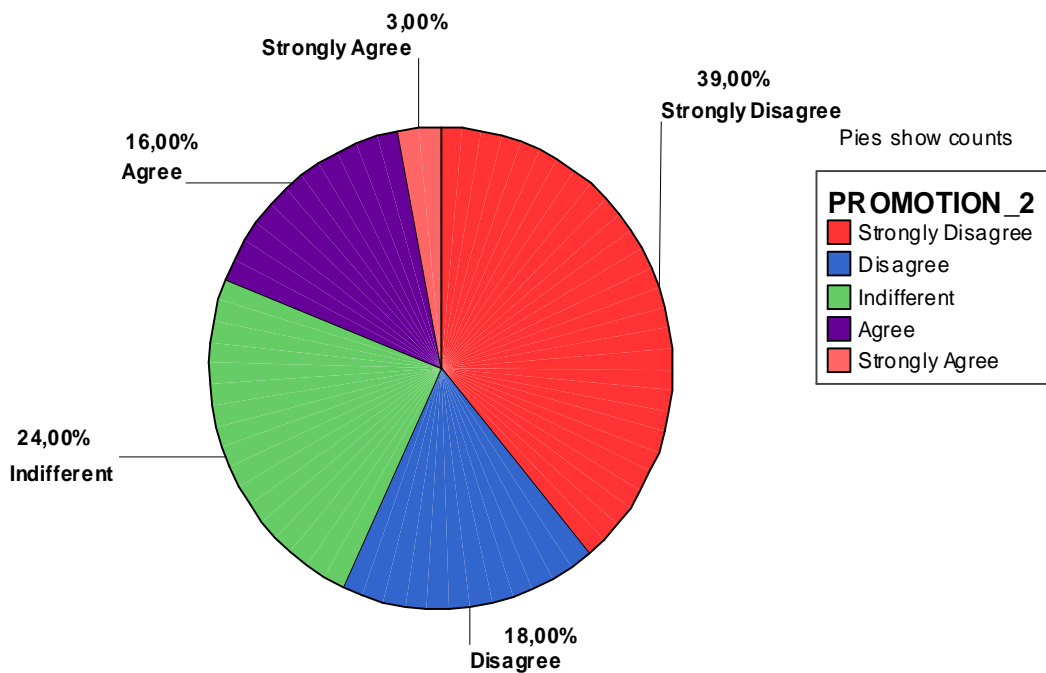


Ερώτηση 7.2.2

Όπως φαίνεται από τον πίνακα, ο οποίος αφορά την πρώτη ερώτηση << Όσοι υπάλληλοι κάνουν καλά και σωστά την εργασία τους έχουν δίκαιες πιθανότητες για προαγωγή?>>, ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτώμενων είναι 2,26, ένα πολύ χαμηλό ποσοστό, το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων αισθάνεται πως όσο σωστά και αν κάνουν την εργασία τους δεν έχουν δίκαιες πιθανότητες για προαγωγή.

Πίνακας 7.2.2 – Μέσος όρος ερώτησης 7.2.2

Ερώτηση 2.2	N	Mi n	Ma x	Mea n	Std. Deviation
Όσοι υπάλληλοι κάνουν καλά και σωστά την εργασία τους έχουν δίκαιες πιθανότητες για προαγωγή?	100	1	5	2,26	1,220
Valid N (listwise)	100				

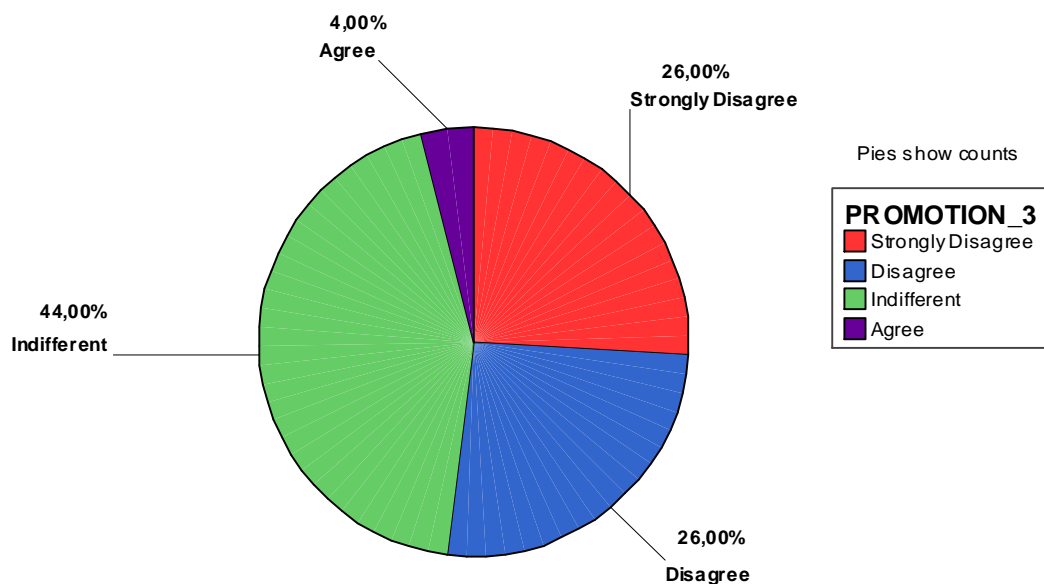


Ερώτηση 7.2.3

Όπως φαίνεται από τον πίνακα ο οποίος αφορά την πρώτη ερώτηση << Οι εργαζόμενοι προοδεύουν στην συγκεκριμένη εταιρεία όσο σε άλλες?>>, ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτωμένων είναι 2,26, ένα χαμηλό ποσοστό, το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων αισθάνεται πως οι εργαζόμενοι στην συγκεκριμένη εταιρεία δεν έχουν την ίδια πρόοδο με εργαζομένους άλλων εταιρειών.

Πίνακας 7.2.3 – Μέσος όρος ερώτησης 7.2.3

Ερώτηση 2.3	N	Mi n	Ma x	Mean	Std. Deviation
Οι εργαζόμενοι προοδεύουν στην συγκεκριμένη εταιρεία όσο σε άλλες?	100	1	5	2,26	,895
Valid N (listwise)	100				

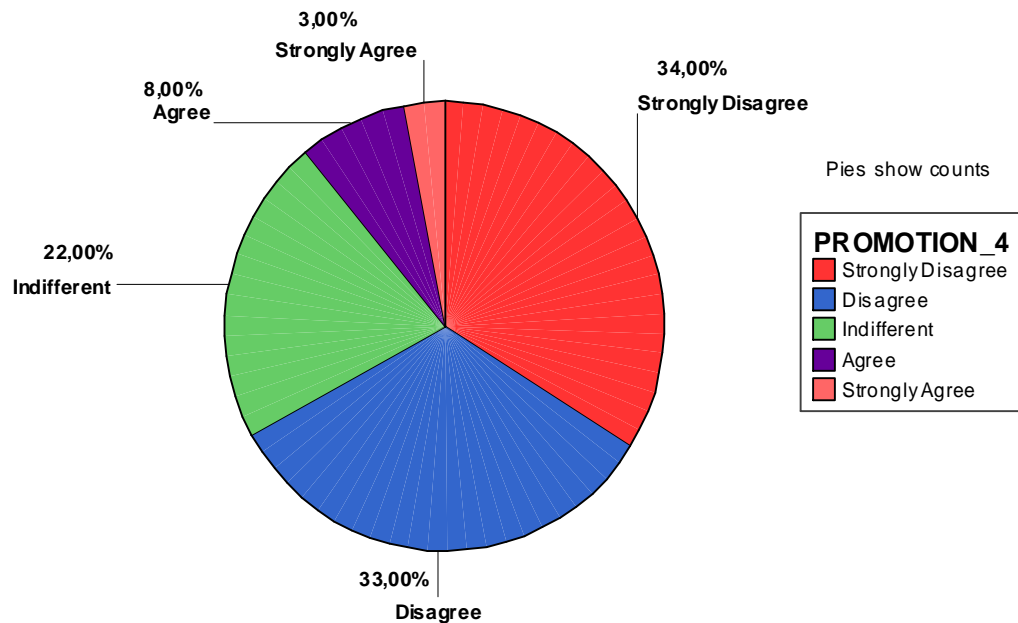


Ερώτηση 7.2.4

Όπως φαίνεται από τον πίνακα ο οποίος αφορά την πρώτη ερώτηση << Είμαι ικανοποιημένος με τις ευκαιρίες προαγωγής >>, ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτωμένων είναι 2,13, ένα πολύ χαμηλό ποσοστό, το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων δεν είναι ικανοποιημένη με τις υπάρχουσες ευκαιρίες για προαγωγή.

Πίνακας 7.2.4 – Μέσος όρος ερώτησης 7.2.4

Ερώτηση 2.4	N	Mi n	Ma x	Mea n	Std. Deviation
Είμαι ικανοποιημένος με τις ευκαιρίες προαγωγής	100	1	5	2,13	1,070
Valid N (listwise)	100				



7.3.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ ΕΠΙΒΛΕΨΗ

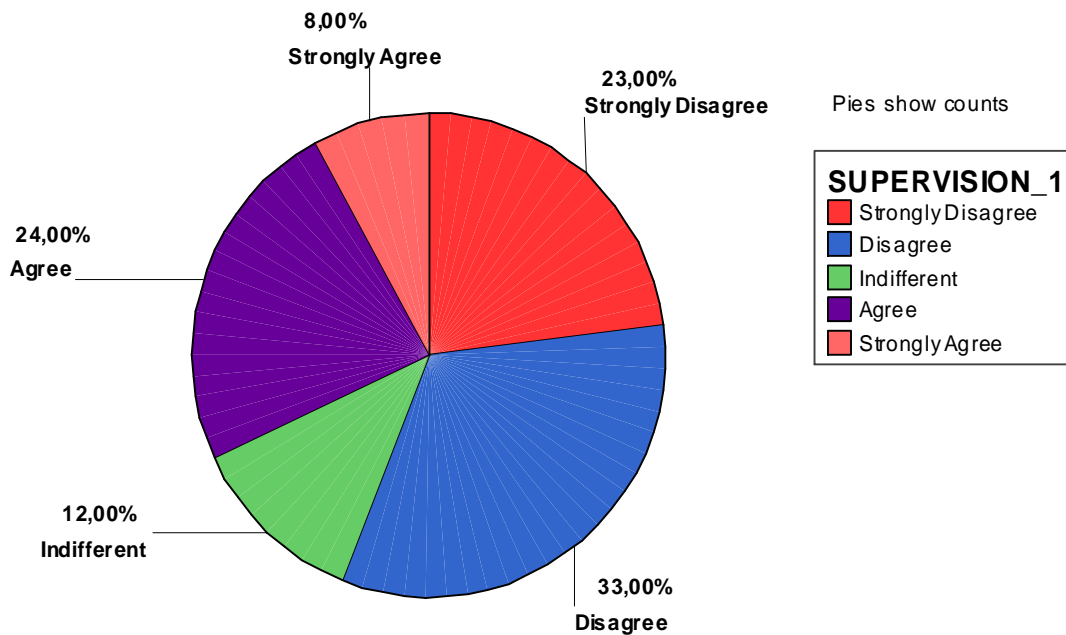
Η τρίτη κατηγορία μελετάει την διάσταση επίβλεψη του μοντέλου στην οποία ανήκουν τέσσερις ερωτήσεις.

Ερώτηση 7.3.1

Όπως φαίνεται από τον πίνακα, ο οποίος αφορά την πρώτη ερώτηση << Ο επιβλέπων μου είναι ικανός στο να κάνει την δουλειά του>>, ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτωμένων είναι 2,61, ένα αρκετά χαμηλό ποσοστό, το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων αισθάνεται πως ο επιβλέπων τους δεν είναι τόσο ικανός όσον αφορά τα εργασιακά του καθήκοντα.

Πίνακας 7.3.1 – Μέσος όρος ερώτησης 7.3.1

Ερωτηση 3,1	N	Mi n	Ma x	Mea n	Std. Deviation
Ο επιβλέπων μου είναι ικανός στο να κάνει την δουλειά του	100	1	5	2,61	1,294
Valid N (listwise)	100				

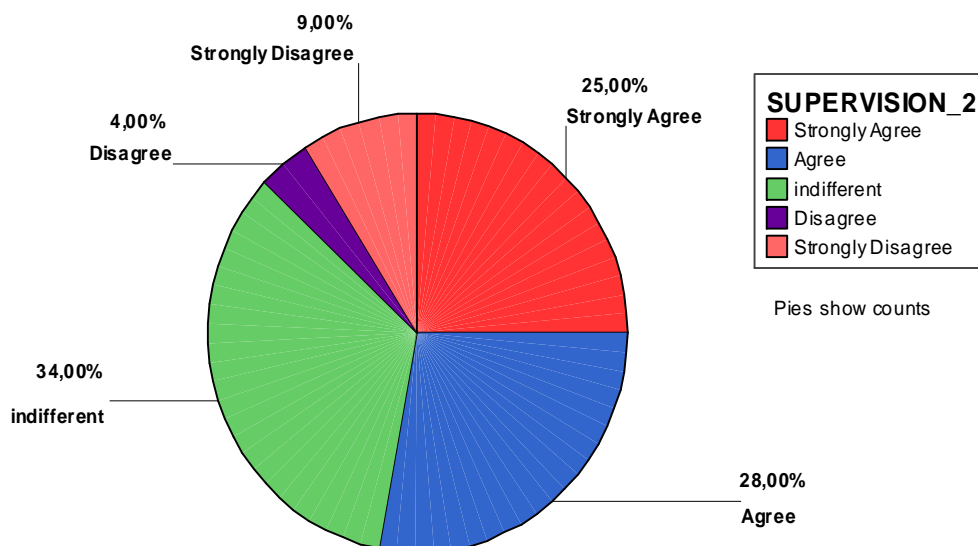


Ερώτηση 7.3.2

Όπως φαίνεται από τον πίνακα, ο οποίος αφορά την δεύτερη ερώτηση << Ο επιβλέπων μου είναι άδικος μαζί μου>>, ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτωμένων είναι 2,44, ένα αρκετά χαμηλό ποσοστό, το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων αισθάνεται πως ο επιβλέπων τους σε αρκετές εργασιακές περιπτώσεις είναι άδικος μαζί τους.

Πίνακας 7.3.2 – Μέσος όρος ερώτησης 7.3.2

Ερώτηση 3.2	N	Mi n	Ma x	Mea n	Std. Deviation
Ο επιβλέπων μου είναι άδικος μαζί μου Valid N (listwise)	100 100	1	5	2,44	1,175

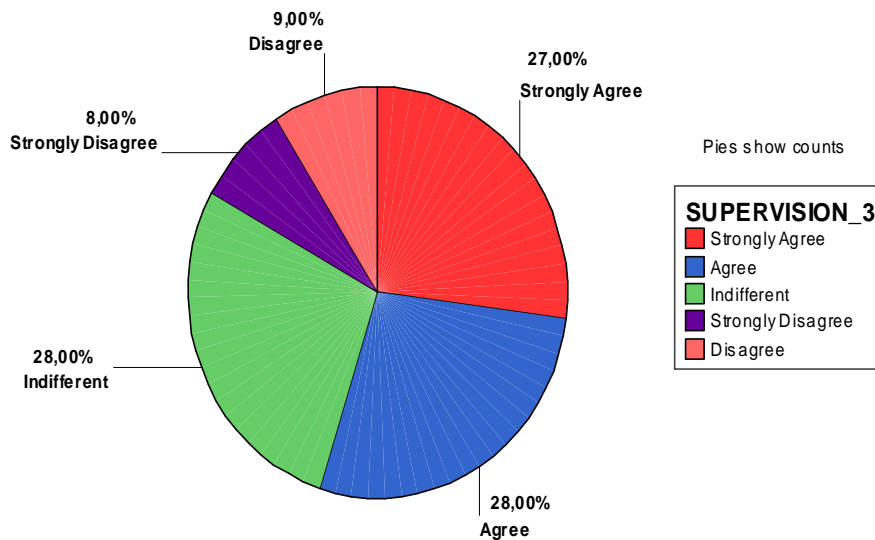


Ερώτηση 7.3.3

Όπως φαίνεται από τον πίνακα, ο οποίος αφορά την πρώτη ερώτηση << Ο Επιβλέπων μου παρουσιάζει μικρό ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του >>, ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτώμενων είναι 2,44, ένα αρκετά χαμηλό ποσοστό, το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων αισθάνεται πως ο επιβλέπων τους σε αρκετές εργασιακές περιπτώσεις αδιαφορεί ή παρουσιάζει μικρό ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του.

Πίνακας 7.3.3 – Μέσος όρος ερώτησης 7.3.3

Ερώτηση 3.3	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Ο Επιβλέπων μου παρουσιάζει μικρό ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του	100	1	5	2,44	1,225
Valid N (listwise)	100				

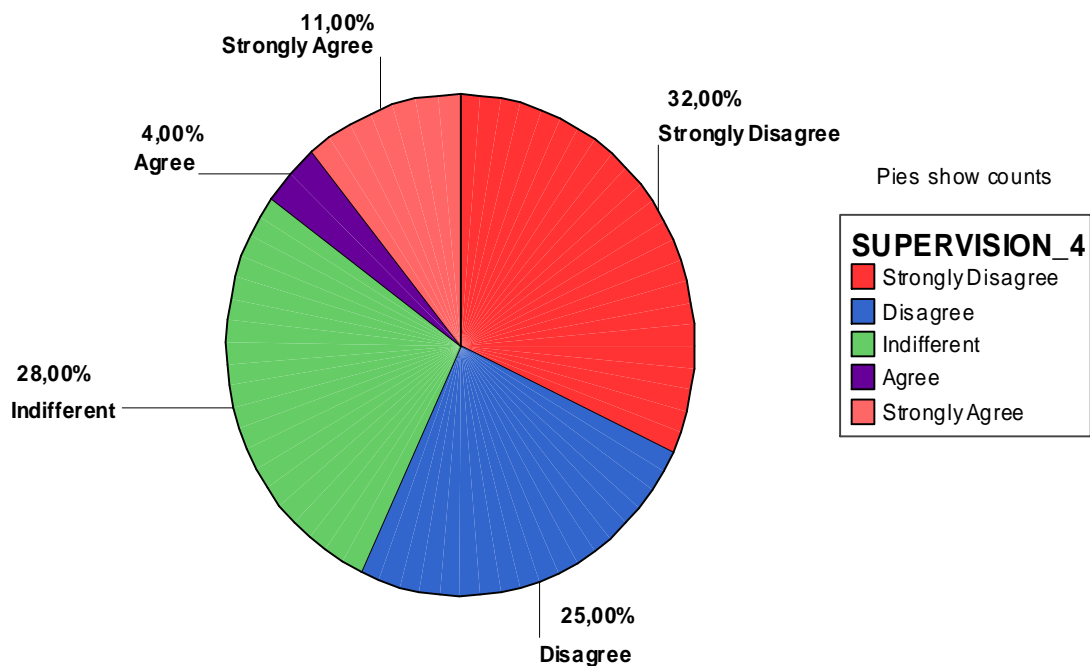


Ερώτηση 7.3.4

Όπως φαίνεται από τον πίνακα ο οποίος αφορά την πρώτη ερώτηση << Συμπαθώ τον επόπτη μου>>, ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτώμενων είναι 2,44, ένα χαμηλό ποσοστό, το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων δεν νοιώθει συμπάθεια απέναντι στον επόπτη τους.

Πίνακας 7.3.4– Μέσος όρος ερώτησης 7.3.4

Ερώτηση 3.4	N	Mi n	Ma x	Mea n	Std. Deviation
Συμπαθώ τον επόπτη μου	100	1	5	2,37	1,276
Valid N (listwise)	100				



7.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ BENEFIT – ΠΡΟΝΟΜΙΑ

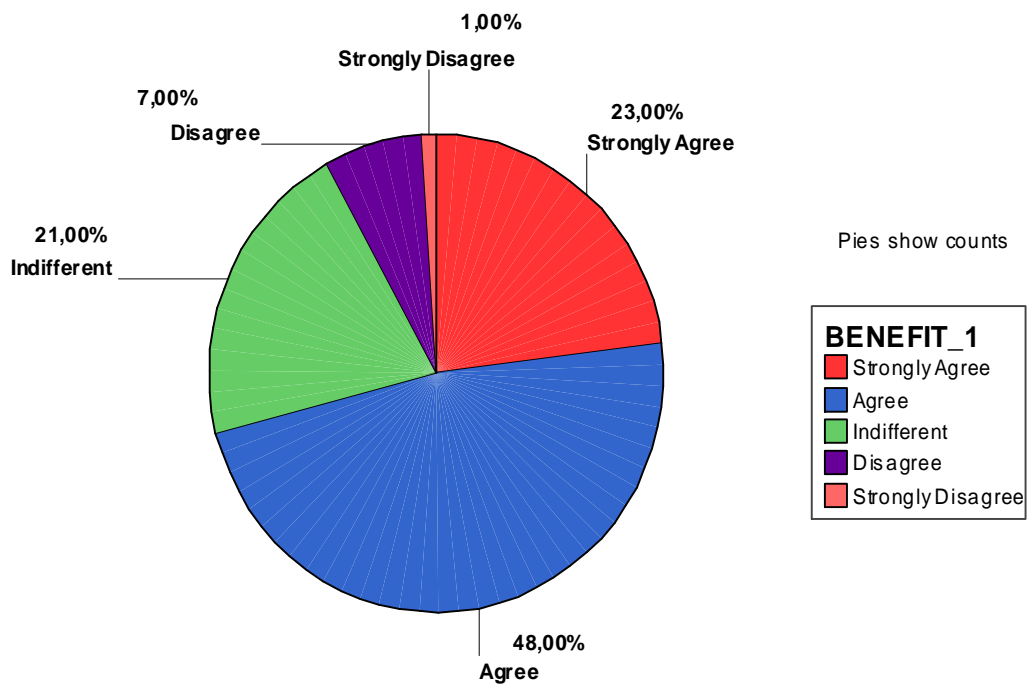
Η τέταρτη κατηγορία μελετάει την διάσταση προνομία του μοντέλου στην οποία ανήκουν τέσσερις ερωτήσεις.

Ερώτηση 7.4.1

Όπως φαίνεται από τον πίνακα, ο οποίος αφορά την πρώτη ερώτηση << Δεν είμαι ικανοποιημένος με τα επιδόματα και τα προνόμια που λαμβάνω >>, ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτώμενων είναι 2,15, ένα πολύ χαμηλό ποσοστό, το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων δεν αισθάνεται ικανοποιημένη από τα επιδόματα και τα προνόμια που λαμβάνει από την συγκεκριμένη εταιρεία.

Πίνακας 7.4.1 – Μέσος όρος ερώτησης 7.4.1

Ερώτηση 4.1	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Δεν είμαι ικανοποιημένος με τα επιδόματα και τα προνόμια που λαμβάνω	100	1	5	2,15	,892
Valid N (listwise)	100				

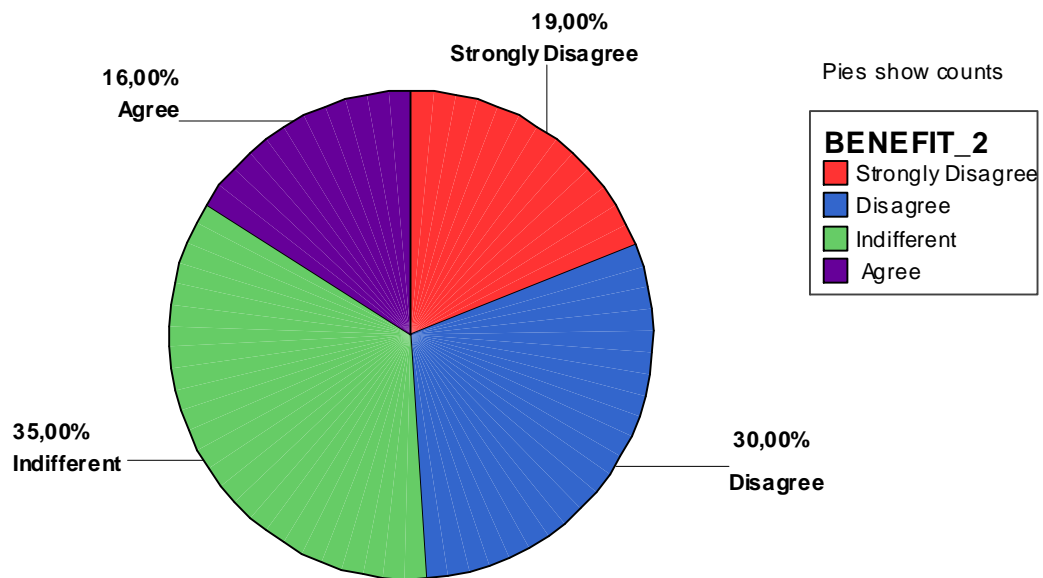


Ερώτηση 7.4.2

Όπως φαίνεται από τον πίνακα, ο οποίος αφορά την δεύτερη ερώτηση << Τα επιδόματα και τα προνόμια που λαμβάνουμε είναι το ίδιο καλά όσο άλλων εταιρειών >>, ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτώμενων είναι 2,48, ένα χαμηλό ποσοστό, το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων δεν αισθάνεται ότι τα επιδόματα και τα προνόμια που λαμβάνουν δεν είναι το ίδιο καλά όσο άλλων εταιρειών.

Πίνακας 7.4.2 – Μέσος όρος ερώτησης 7.4.2

Ερώτηση 4.2	N	Mi n	Ma x	Mea n	Std. Deviation
Τα επιδόματα και τα προνόμια που λαμβάνουμε είναι το ίδιο καλά όσο άλλων εταιρειών	100	1	5	2,48	,979
Valid N (listwise)	100				

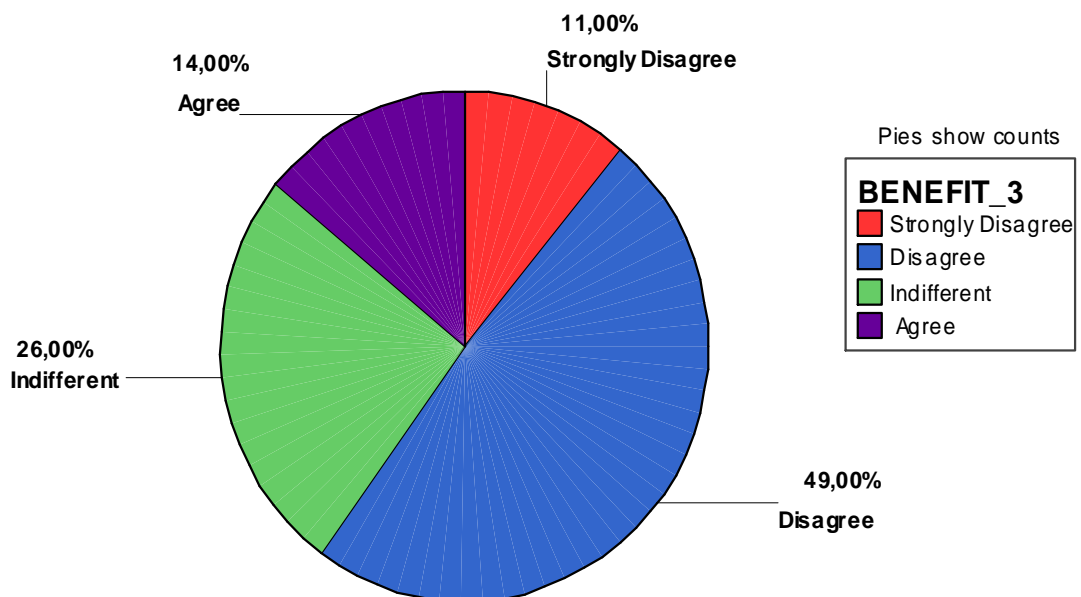


Ερώτηση 7.4.3

Όπως φαίνεται από τον πίνακα, ο οποίος αφορά την τρίτη ερώτηση << Το πακέτο προνομίων που προσφέρεται στον εργαζόμενο είναι δίκαιο>> ,ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτώμενων είναι 2,43, ένα χαμηλό ποσοστό το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων δεν αισθάνεται ότι, το πακέτο προνομίων που προσφέρεται στον εργαζόμενο δεν είναι και τόσο δίκαιο στην συγκεκριμένη εταιρεία .

Πίνακας 7.4.3 – Μέσος όρος ερώτησης 7.4.3

Ερώτηση 4.3	N	Mi n	Ma x	Mean	Std. Deviation
Το πακέτο προνομίων που προσφέρεται στον εργαζόμενο είναι δίκαιο.	100	1	5	2,43	,868
Valid N (listwise)	100				

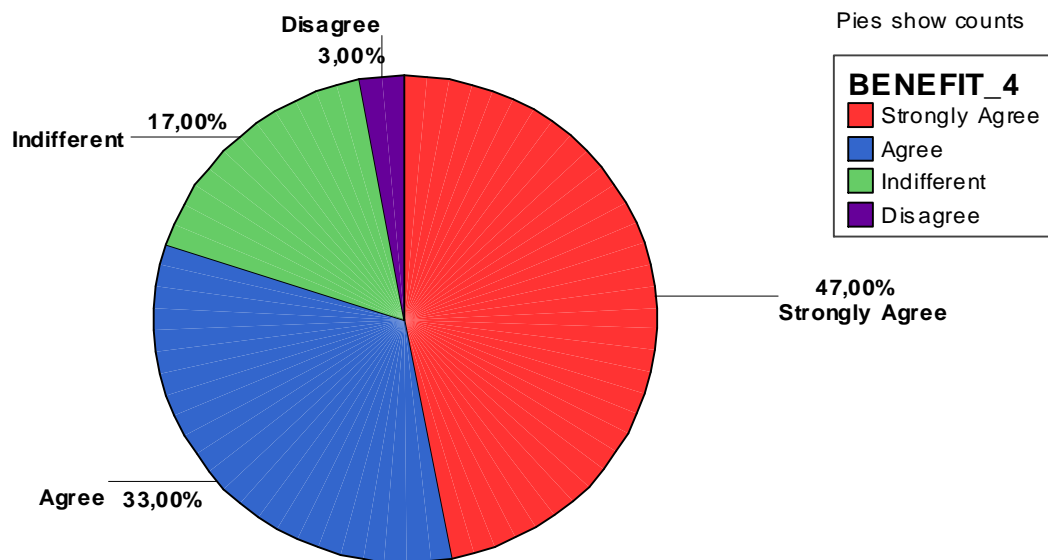


Ερώτηση 7.4.4

Όπως φαίνεται από τον πίνακα , ο οποίος αφορά την τέταρτη ερώτηση << Υπάρχουν κάποια προνόμια και οφέλη που δεν έχουμε ενώ θα έπρεπε >> ,ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτωμένων είναι 1,76 ,ένα εξαιρετικά χαμηλό ποσοστό το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων , αισθάνεται ότι Υπάρχουν αρκετά προνόμια και οφέλη που δεν τους προσφέρει η εταιρία ενώ θα έπρεπε.

Πίνακας 7.4.4 – Μέσος όρος ερώτησης 7.4.4

Ερωτηση 4.4	N	Mi n	Ma x	Mea n	Std. Deviation
Υπάρχουν κάποια προνόμια και οφέλη που δεν έχουμε ενώ θα έπρεπε	100	1	5	1,76	,842
Valid N (listwise)	100				



7.5.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ CONDINGENT REWARDS-ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ

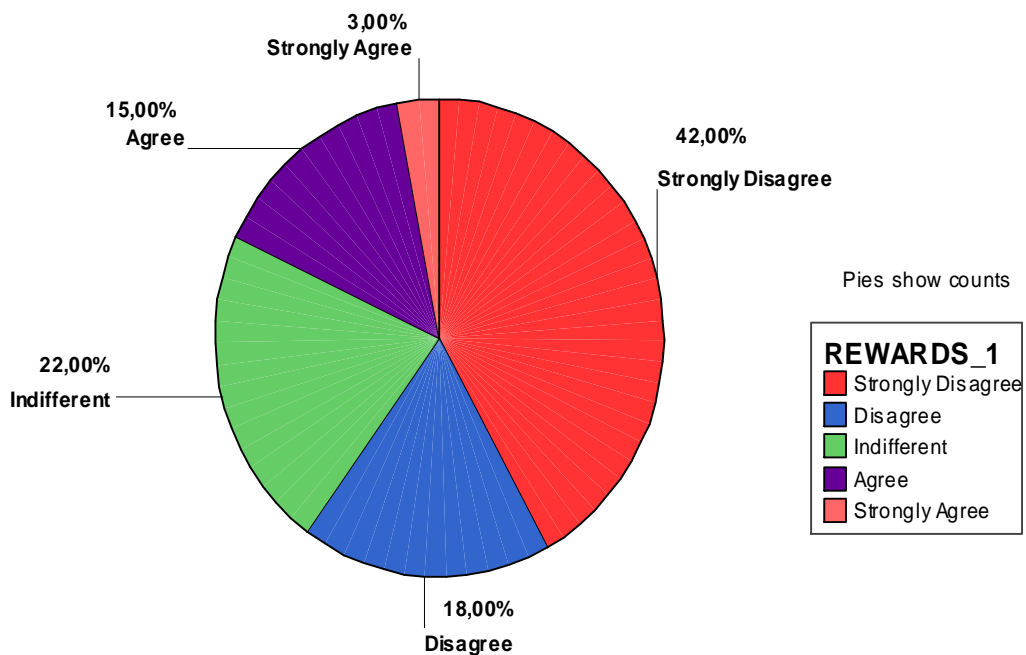
Η πέμπτη κατηγορία μελετάει την διάσταση αναγνώριση του μοντέλου στην οποία ανήκουν τέσσερις ερωτήσεις.

Ερώτηση 7.5.1

Όπως φαίνεται από τον πίνακα , ο οποίος αφορά την πρώτη ερώτηση << Όταν κάνω καλή δουλειά λαμβάνω την αναγνώριση >>, ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτώμενων είναι 2,19 ,ένα πολύ χαμηλό ποσοστό το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων, αισθάνεται ότι όταν κάνει σωστά και καλά την εργασία του δεν λαμβάνει την αναγνώριση από την εταιρεία.

Πίνακας 7.5.1 – Μέσος όρος ερώτησης 7.5.1

Ερώτηση 5.1	N	Mi n	Max	Mean	Std. Deviation
Όταν κάνω καλή δουλειά λαμβάνω την αναγνώριση	100	1	5	2,19	1,220
Valid N (listwise)	100				

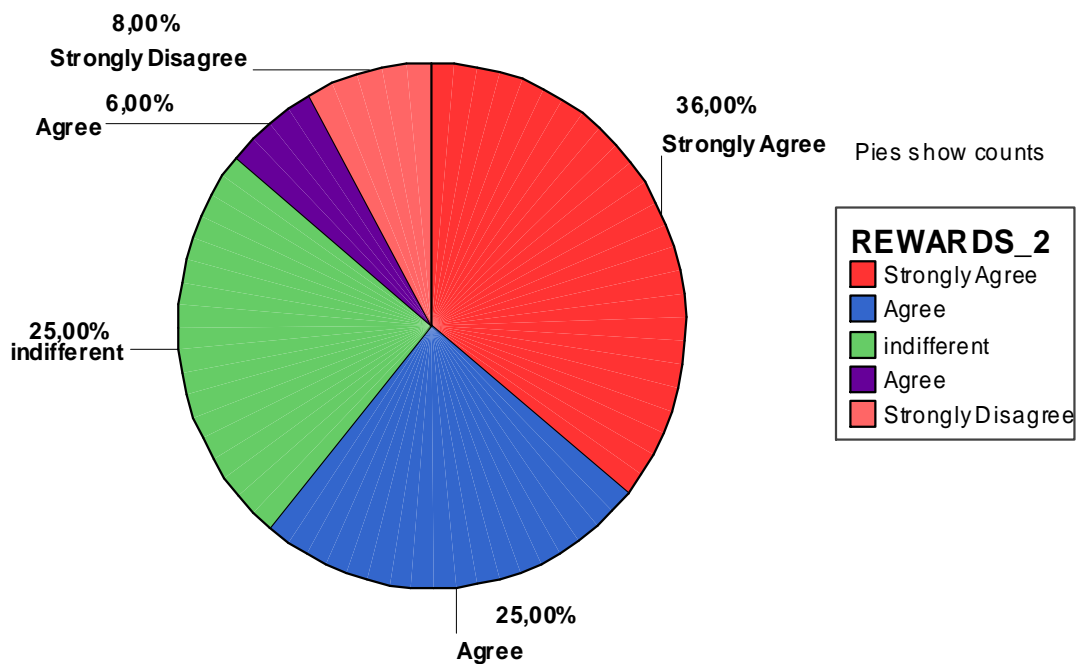


Ερώτηση 7.5.2

Όπως φαίνεται από τον πίνακα , ο οποίος αφορά την δεύτερη ερώτηση << Δεν θεωρώ ότι η εργασία που κάνω εκτιμάται >> ,ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτωμένων είναι 2,25, ένα πολύ χαμηλό ποσοστό το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων, δεν θεωρεί ότι η εργασία που κάνει εκτιμάται από την εταιρεία.

Πίνακας 7.5.2 – Μέσος όρος ερώτησης 7.5.2

Ερωτηση 5.2	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Δεν θεωρώ ότι η εργασία που κάνω εκτιμάται	100	1	5	2,25	1,234
Valid N (listwise)	100				

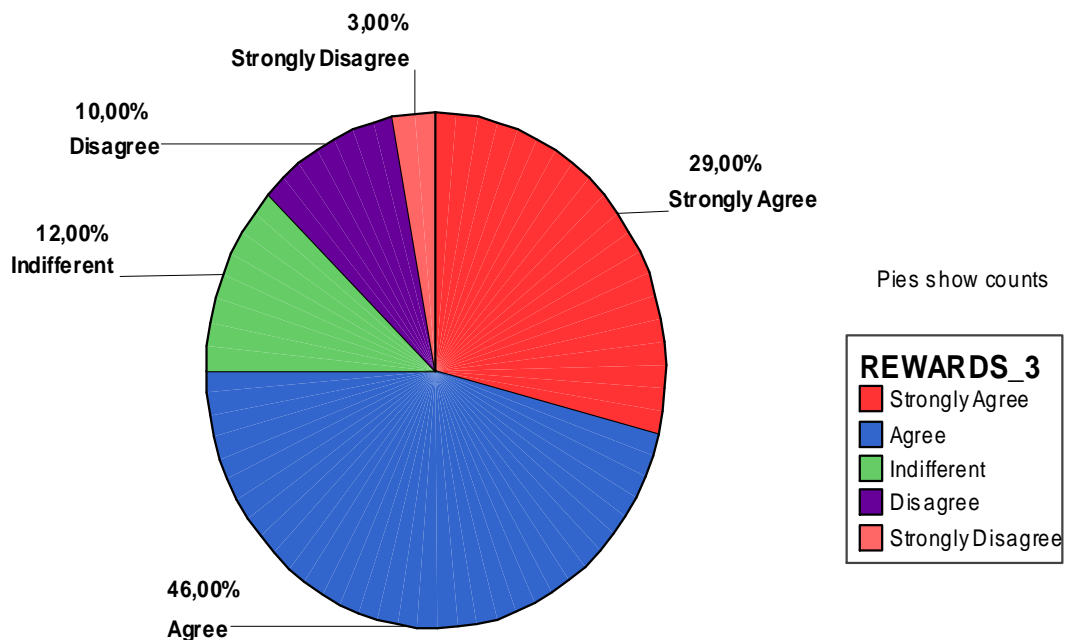


Ερώτηση 7.5.3

Όπως φαίνεται από τον πίνακα, ο οποίος αφορά την τρίτη ερώτηση << Υπάρχει μικρή αναγνώριση για το έργο όσων εργάζονται εδώ >> ,ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτώμενων είναι 2,12,ενα πολύ χαμηλό ποσοστό το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων ,συμφωνεί πως υπάρχει μικρή αναγνώριση για το έργο που προσφέρουν.

Πίνακας 7.5.3 – Μέσος όρος ερώτησης 7.5.3

Ερώτηση 5.3	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Υπάρχει μικρή αναγνώριση για το έργο όσων εργάζονται εδώ	100	1	5	2,12	1,037
Valid N (listwise)	100				

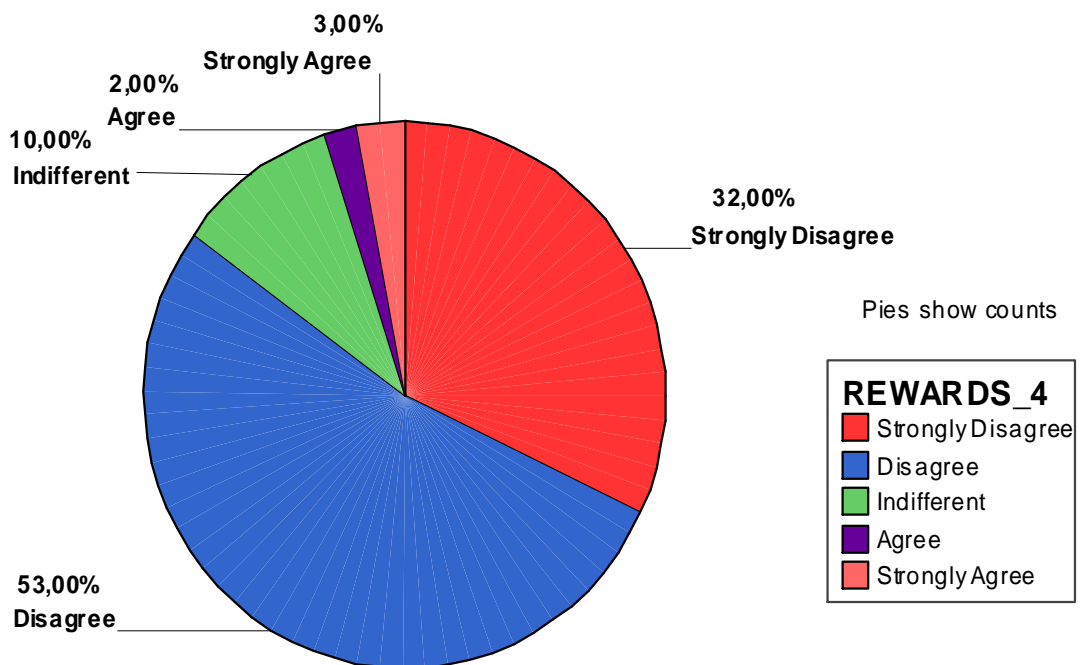


Ερώτηση 7.5.4

Όπως φαίνεται από τον πίνακα , ο οποίος αφορά την τέταρτη ερώτηση << Αισθάνομαι ότι οι προσπάθειες μου αμείβονται με τον τρόπο που θα έπρεπε >> ,ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτωμένων είναι 1.91, ένα εξαιρετικά χαμηλό ποσοστό ,το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων αισθάνεται ότι οι προσπάθειες που καταβάλει δεν αμείβονται με τον τρόπο που θα έπρεπε.

Πίνακας 7.5.4 – Μέσος όρος ερώτησης 7.5.4

Ερωτηση 5.4	N	Min	Max	Mea n	Std. Deviation
Αισθάνομαι ότι οι προσπάθειες μου αμείβονται με τον τρόπο που θα έπρεπε	100	1	5	1,91	,877
Valid N (listwise)	100				



7.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ OPERATING PROCEDURE ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

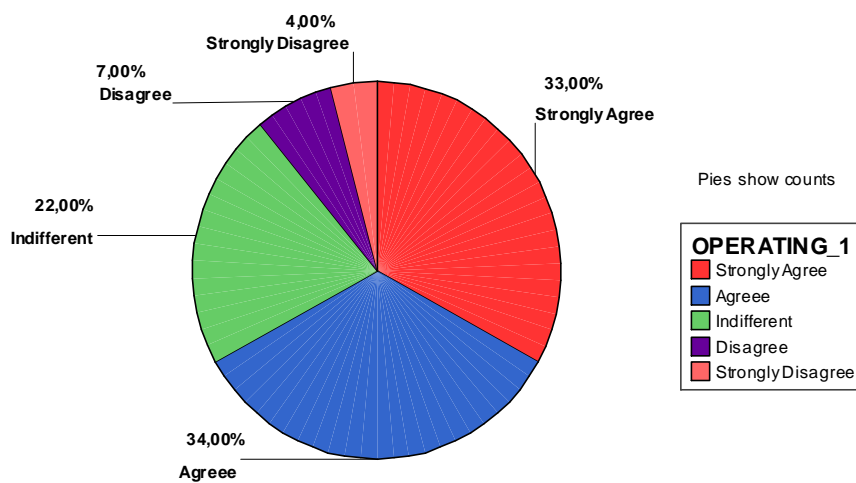
Η έκτη κατηγορία μελετάει την διάσταση λειτουργικών διαδικασιών του μοντέλου στην οποία ανήκουν τέσσερις ερωτήσεις.

Ερώτηση 7.6.1

Όπως φαίνεται από τον πίνακα , ο οποίος αφορά την πρώτη ερώτηση << Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες κάνουν μια καλή εύκολη δουλειά δύσκολη >>, ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτώμενων είναι 2,15 ,ένα πολύ χαμηλό ποσοστό ,το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων συμφωνεί πως πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που υπάρχουν στην εταιρεία κάνουν μια εύκολη δουλειά δύσκολη.

Πίνακας 7.6.1 – Μέσος όρος ερώτησης 7.6.1

Ερώτηση 6.1	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες κάνουν μια καλή εύκολη δουλειά δύσκολη	100	1	5	2,15	1,086
Valid N (listwise)	100				

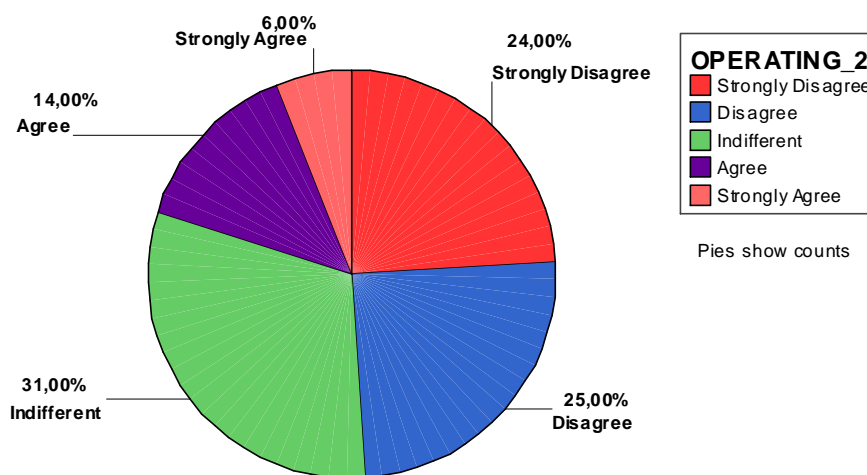


Ερώτηση 7.6.2

Όπως φαίνεται από τον πίνακα , ο οποίος αφορά την δεύτερη ερώτηση << Οι προσπάθειες μου για να κάνω μια καλή εργασία εμποδίζονται σπάνια από την γραφειοκρατία >> ,ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτώμενων είναι 2,53 ,ένα χαμηλό ποσοστό ,το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων διαφωνεί με την συγκεκριμένη άποψη καθώς οι προσπάθειες τους εμποδίζονται συχνά από την γραφειοκρατία.

Πίνακας 7.6.2 – Μέσος όρος ερώτησης 7.6.2

Ερωτηση 7.6,2	N	Mi n	Ma x	Mea n	Std. Deviation
Οι προσπάθειες μου για να κάνω μια καλή εργασία εμποδίζονται σπάνια από την γραφειοκρατία	100	1	5	2,53	1,176
Valid N (listwise)	100				

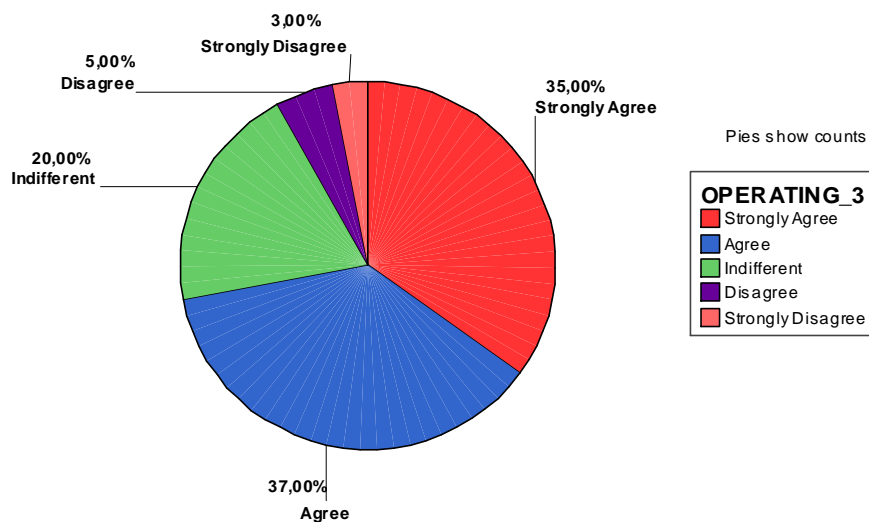


Ερώτηση 7.6.3

Όπως φαίνεται από τον πίνακα , ο οποίος αφορά την τρίτη ερώτηση << Έχω τόσα πολλά να κάνω στην εργασία μου >> ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτώμενων είναι 2,04 ,ένα πολύ χαμηλό ποσοστό το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων ,συμφωνεί πως έχει παρά πολλά πράγματα να κάνει κατά την διάρκεια της εργασίας του.

Πίνακας 7.6.3 – Μέσος όρος ερώτησης 7.6.3

Ερώτηση 6.3	N	Mi n	Ma x	Mean	Std. Deviation
Έχω τόσα πολλά να κάνω στην εργασία μου	100	1	5	2,04	1,014
Valid N (listwise)	100				

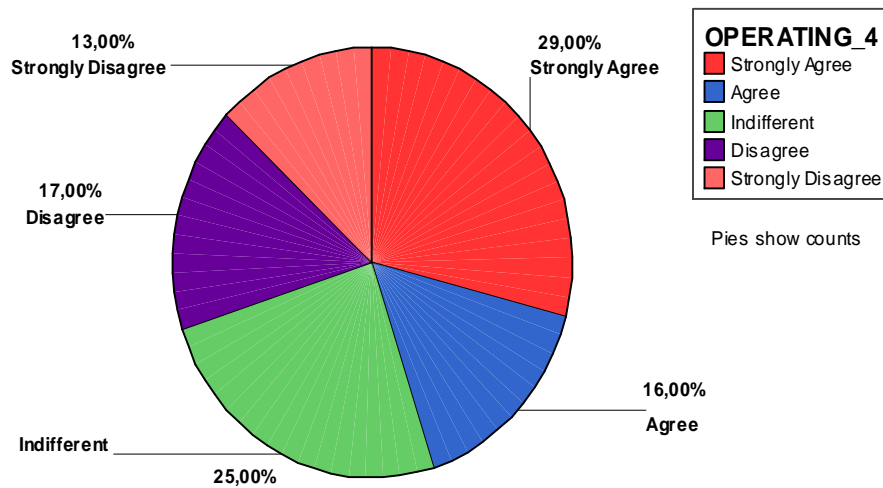


Ερώτηση 7.6.4

Όπως φαίνεται από τον πίνακα, ο οποίος αφορά την τέταρτη ερώτηση << Έχω πολύ γραφειοκρατία στην εργασία μου >>, ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτώμενων είναι 2,69, ένα χαμηλό ποσοστό το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων συμφωνεί πως έχει πάρα πολύ γραφειοκρατία στην εργασία του

Πίνακας 7.6.4 – Μέσος όρος ερώτησης 7.6.4

Ερώτηση 6.4	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
OPERATING_4	100	1	5	2,69	1,390
Valid N (listwise)	100				



7.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ CO-WORKERS - ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΟΤΗΤΑ

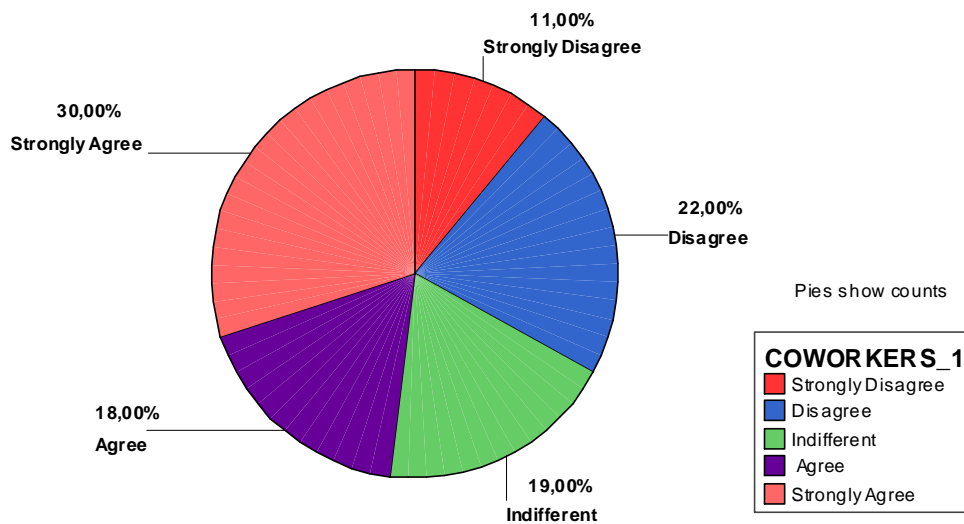
Η εβδόμη κατηγορία μελετάει την διάσταση της συναδελφικότητας του μοντέλου στην οποία ανήκουν τέσσερις ερωτήσεις.

Ερώτηση 7.7.1

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 7.7.1 ,ο οποίος αφορά την πρώτη ερώτηση << Συμπαθώ τους ανθρώπους που δουλεύουν μαζί μου >> ,ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτώμενων είναι 3,34 , ένα υψηλό ποσοστό το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων, συμπαθούν τους συναδέλφους τους.

Πίνακας 7.7.1 – Μέσος όρος ερώτησης 7.7.1

Ερώτηση 7,1	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Συμπαθώ τους ανθρώπους που δουλεύουν μαζί μου	100	1	5	3,34	1,394
Valid N (listwise)	100				

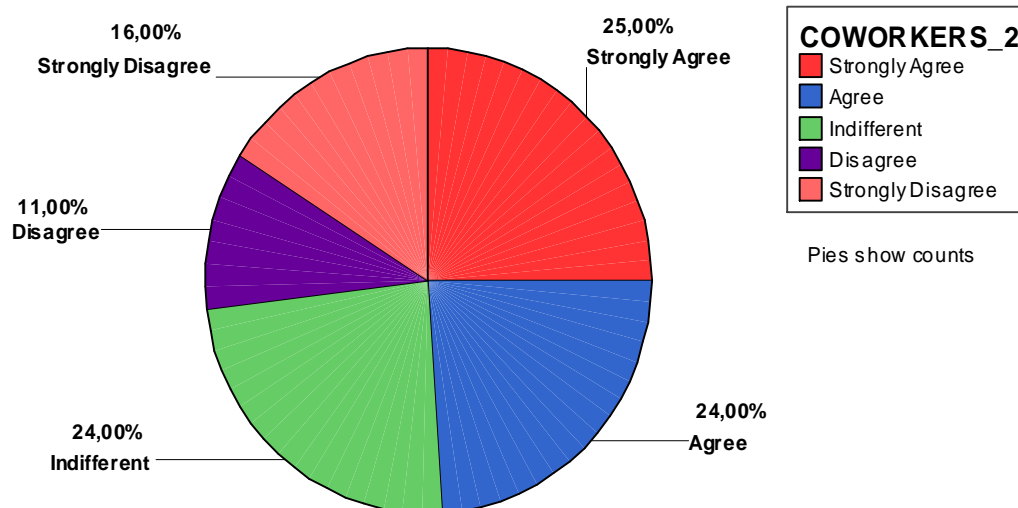


Ερώτηση 7.7.2

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 7.7.2, ο οποίος αφορά την δεύτερη ερώτηση << Βρίσκω ότι πρέπει να εργαστώ σκληρότερα λόγω ανικανότητας των συναδέλφων μου >>, ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτωμένων είναι 2,69, ένα χαμηλό ποσοστό το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων συμφωνεί με την άποψη πως πρέπει να εργαστεί σκληρότερα λόγω ανικανότητας συναδέλφων σε πολλά θέματα.

Πίνακας 7.7.2 – Μέσος όρος ερώτησης 7.7.2

Ερώτηση 7,2	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Βρίσκω ότι πρέπει να εργαστώ σκληρότερα λόγω ανικανότητας των συναδέλφων μου	100	1	5	2,69	1,383
Valid N (listwise)	100				

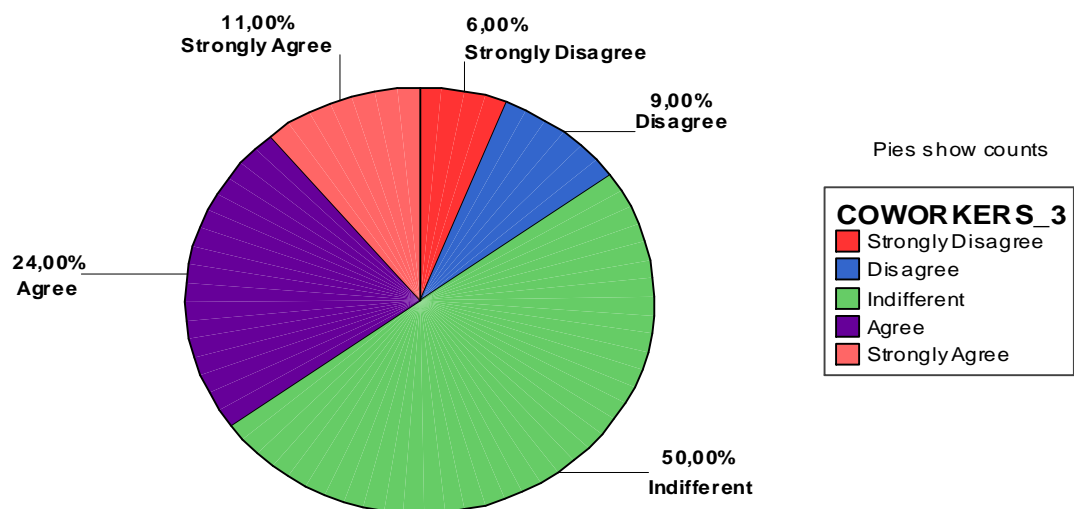


Ερώτηση 7.7.3

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 7.7.3, ο οποίος αφορά την τρίτη ερώτηση << Ακολουθώ τους συναδέλφους μου >>, ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτώμενων είναι 3,25, ένα υψηλό ποσοστό το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων, ακολουθεί τους συναδέλφους και δρουν σαν ομάδα

Πίνακας 7.7.3 – Μέσος όρος ερώτησης 7.7.3

Ερώτηση 7.3	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Ακολουθώ τους συναδέλφους μου?	100	1	5	3,25	,978
Valid N (listwise)	100				

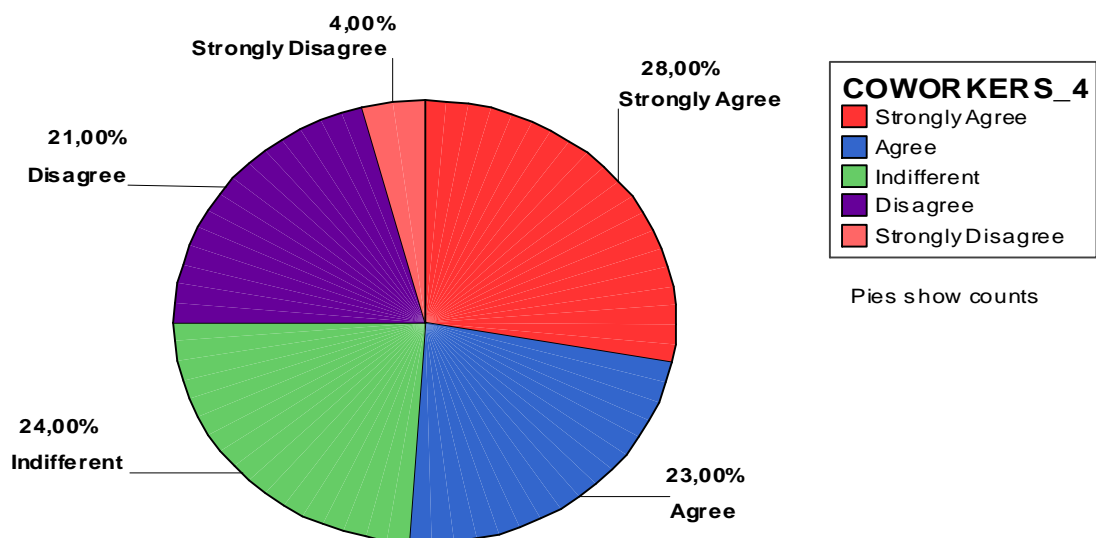


Ερώτηση 7.7.4

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 7.7.4, ο οποίος αφορά την τέταρτη ερώτηση << Υπάρχουν πάρα πολύ συχνόι μικροκαβγάδες στον χώρο εργασίας μου >> ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτώμενων είναι 2,50, ένα χαμηλό ποσοστό το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων ,συμφωνεί πως υπάρχουν αρκετοί συχνόι μικροκαβγάδες στον χώρο εργασίας.

Πίνακας 7.7.4 – Μέσος όρος ερώτησης 7.7.4

Ερώτηση 7.4	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Υπάρχουν πάρα πολύ συχνόι μικροκαβγάδες στον χώρο εργασίας μου	100	1	5	2,50	1,219
Valid N (listwise)	100				



7.8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ NATURE OF WORK – Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

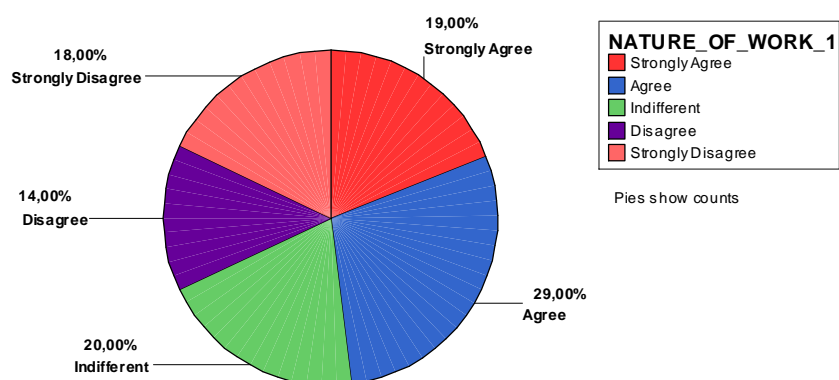
Η όγδοη κατηγορία μελετάει την διάσταση της φύσης της εργασίας του μοντέλου στην οποία ανήκουν τέσσερις ερωτήσεις.

Ερώτηση 7.8.1

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 7.8.1, ο οποίος αφορά την πρώτη ερώτηση << Αισθάνομαι μερικές φορές ότι η εργασία μου είναι χωρίς νόημα >>, ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτώμενων είναι 2.83, ένα χαμηλό ποσοστό το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων, αισθάνεται ότι μερικές φορές ότι η εργασία τους είναι χωρίς νόημα.

Πίνακας 7.8.1 – Μέσος όρος ερώτησης 7.8.1

Ερώτηση 8.1	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Αισθάνομαι μερικές φορές ότι η εργασία μου είναι χωρίς νόημα	100	1	5	2,83	1,378
Valid N (listwise)	100				

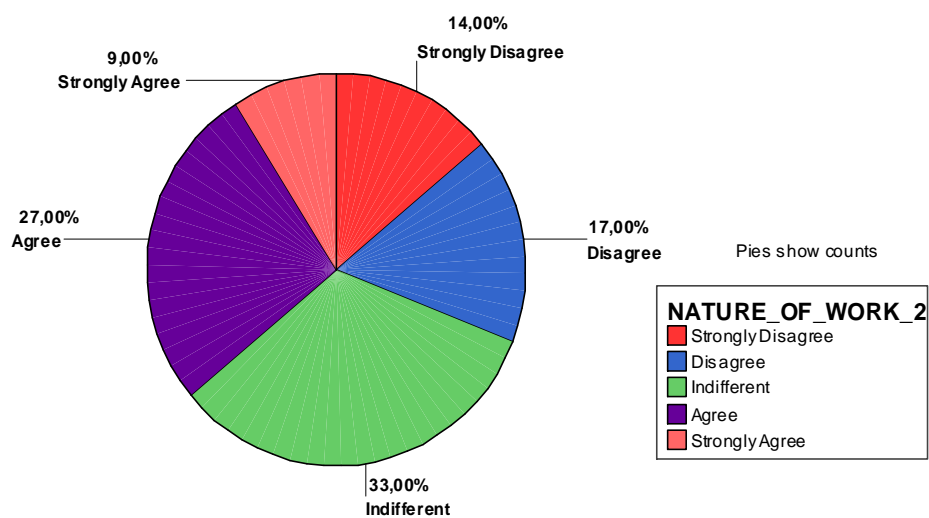


Ερώτηση 7.8.2

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 7.8.2 ο οποίος αφορά την δεύτερη ερώτηση << Επιθυμώ τα πράγματα που κάνω στην εργασία μου >> ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτώμενων είναι 3.00 ένα ικανοποιητικό ποσοστό το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων αισθάνεται ότι επιθυμεί τα πράγματα που κάνει κατά την διάρκεια της εργασίας

Πίνακας 7.8.2 – Μέσος όρος ερώτησης 7.8.2

Ερώτηση 8.2	N	Mi n	Ma x	Mea n	Std. Deviation
Επιθυμώ τα πράγματα που κάνω στην εργασία μου	100	1	5	3,00	1,172
Valid N (listwise)	100				

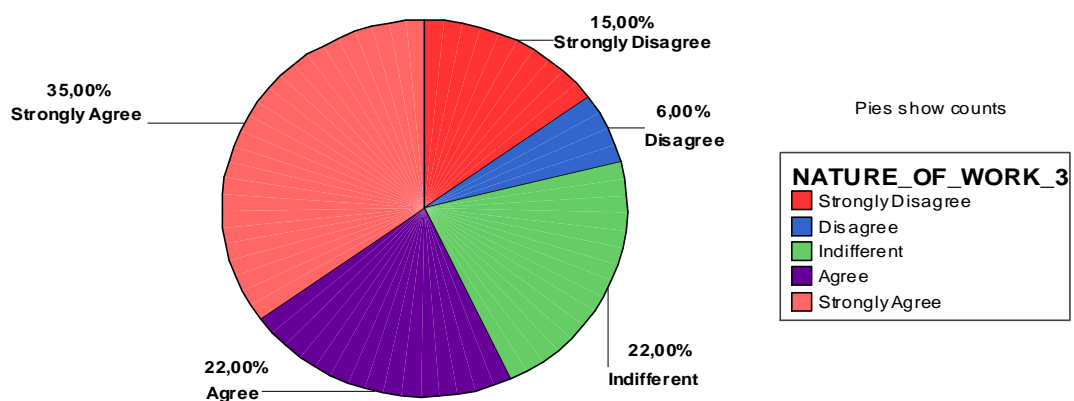


Ερώτηση 7.8.3

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 7.8.3, ο οποίος αφορά την τρίτη ερώτηση << Αισθάνομαι ένα αίσθημα περηφάνιας κάνοντας την εργασία μου >>, ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτώμενων είναι 3.56, ένα αρκετά ικανοποιητικό ποσοστό το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων αισθάνεται περηφάνια κάνοντας την εργασία του.

Πίνακας 7.8.3 – Μέσος όρος ερώτησης 7.8.3

Ερώτηση 8.3	N	Mi n	Ma x	Mean	Std. Deviation
Αισθάνομαι ένα αίσθημα περηφάνιας κάνοντας την εργασία μου	100	1	5	3,56	1,409
Valid N (listwise)	100				

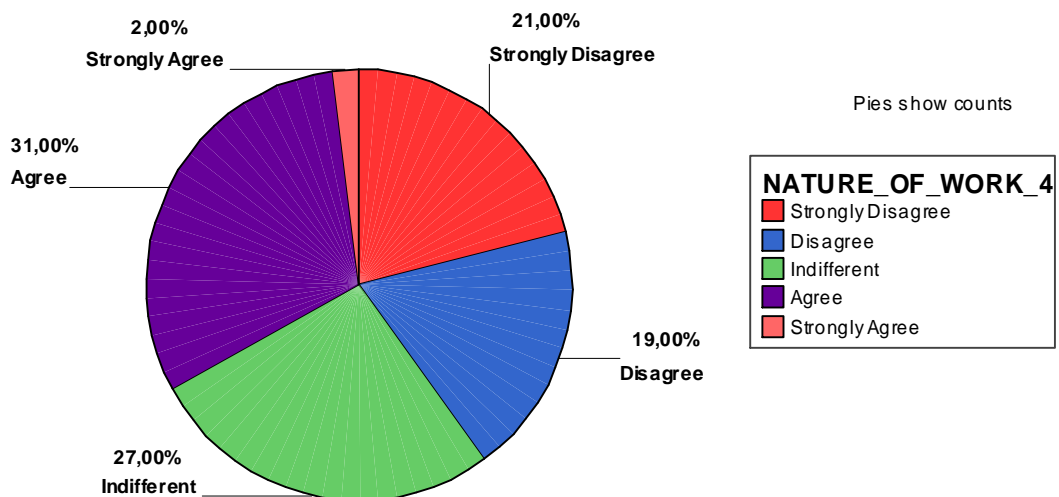


Ερώτηση 7.8.4

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 7.8.4, ο οποίος αφορά την τέταρτη ερώτηση << Η εργασία μου είναι απολαυστική >>, ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτώμενων είναι 2.74, ένα χαμηλό ποσοστό το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων αισθάνεται, ότι η εργασία του δεν είναι απολαυστική.

Πίνακας 7.8.4 – Μέσος όρος ερώτησης 7.8.4

Ερώτηση 8.4	N	Mi n	Ma x	Mean	Std. Deviation
Η εργασία μου είναι απολαυστική	100	1	5	2,74	1,169
Valid N (listwise)	100				



7.9 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ COMMUNICATION – ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

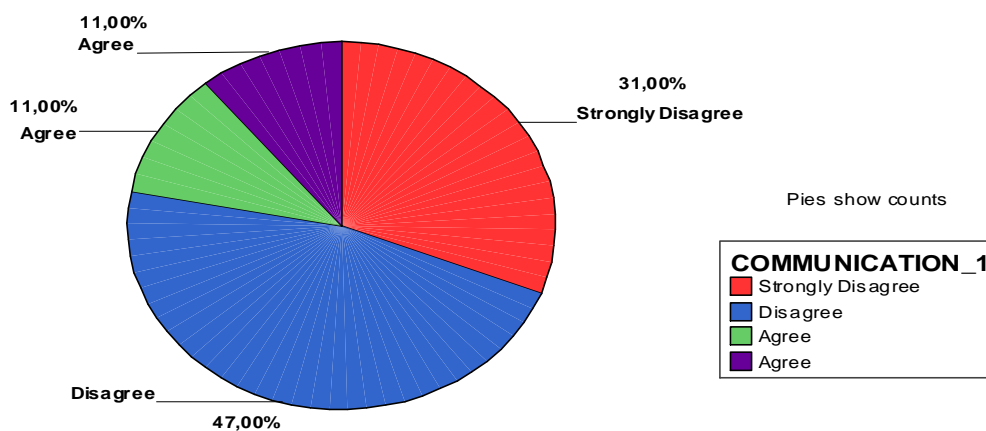
Η ένατη κατηγορία μελετάει την διάσταση της φύσης της εργασίας του μοντέλου στην οποία ανήκουν τέσσερις ερωτήσεις.

Ερώτηση 7.9.1

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 7.9.1, ο οποίος αφορά την πρώτη ερώτηση << Οι επικοινωνίες φαίνονται καλές σε αυτήν την εταιρεία >>, ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτώμενων είναι 2.02, ένα πολύ χαμηλό καθόλου ικανοποιητικό ποσοστό το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζόμενων αισθάνεται ότι οι επικοινωνίες στην συγκεκριμένη εταιρεία δεν είναι καθόλου καλές.

Πίνακας 7.9.1 – Μέσος όρος ερώτησης 7.9.1

Ερώτηση 7.9.1	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Οι επικοινωνίες φαίνονται καλές σε αυτήν την εταιρεία	100	1	5	2,02	,932
Valid N (listwise)	100				

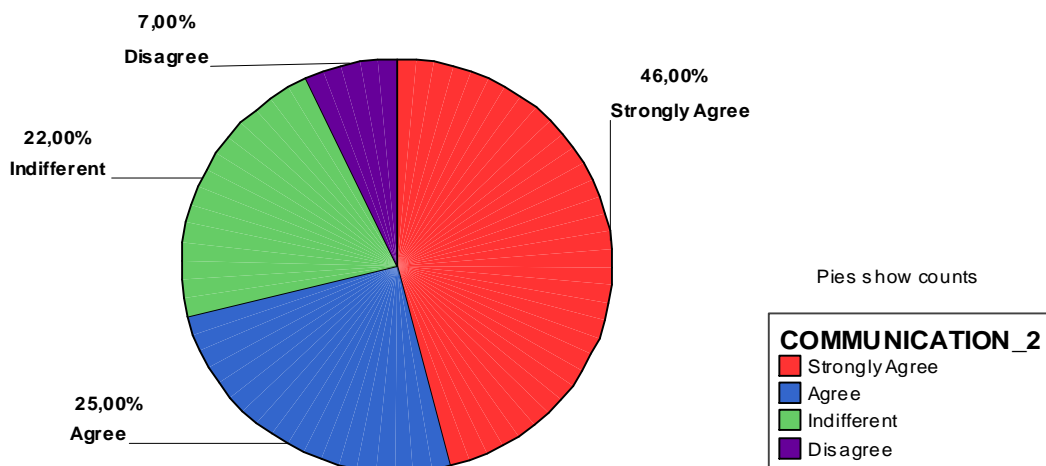


Ερώτηση 7.9.2

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 7.9.2, ο οποίος αφορά την δεύτερη ερώτηση << Συχνά νοιώθω ότι δεν ξέρω τι γίνεται σχετικά με την εταιρεία >>, ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτωμένων είναι 1.90, ένα πάρα πολύ χαμηλό καθόλου ικανοποιητικό ποσοστό το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων αισθάνεται, ότι δεν ξέρουν τι γίνεται σχετικά με την εταιρεία.

Πίνακας 7.9.2 – Μέσος όρος ερώτησης 7.9.2

Ερώτηση 9.2	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Συχνά νοιώθω ότι δεν ξέρω τι γίνεται σχετικά με την εταιρεία.	100	1	5	1,90	,980
Valid N (listwise)	100				

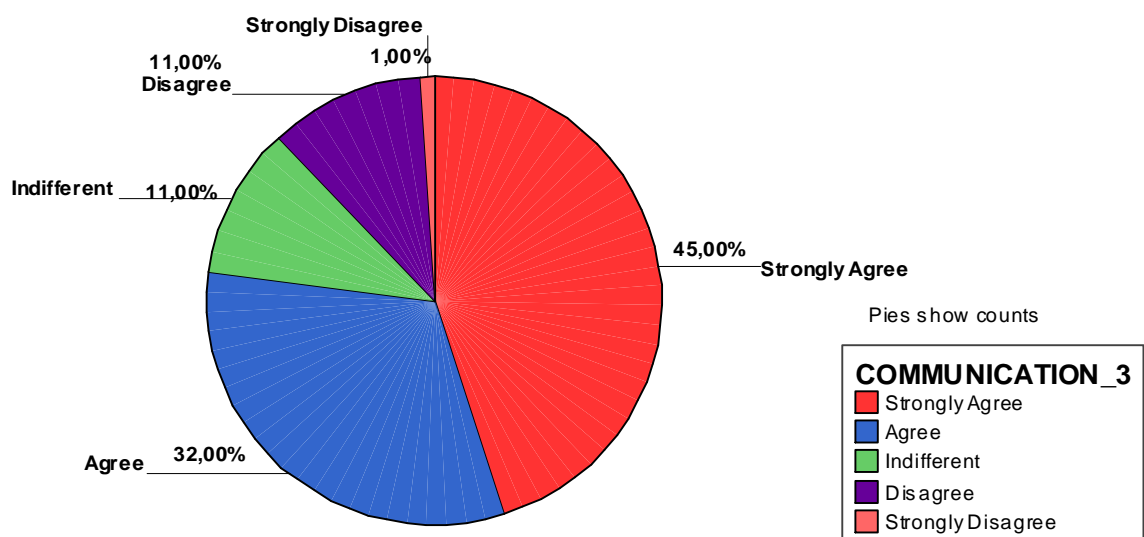


Ερώτηση 7.9.3

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 7.9.3, ο οποίος αφορά την τρίτη ερώτηση << Οι στόχοι αυτής της εταιρείας δεν είναι γνωστοί σε εμένα >> ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτωμένων είναι 1.91, ένα πάρα πολύ χαμηλό καθόλου ικανοποιητικό ποσοστό, το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων συμφωνεί πως οι στόχοι της εταιρείας δεν γνωστοποιούνται στους εργαζομένους.

Πίνακας 5.9.3 – Μέσος όρος ερώτησης 7.9.3

Ερώτηση 9.3	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Οι στόχοι αυτής της εταιρείας δεν είναι γνωστοί σε εμένα	100	1	5	1,91	1,045
Valid N (listwise)	100				

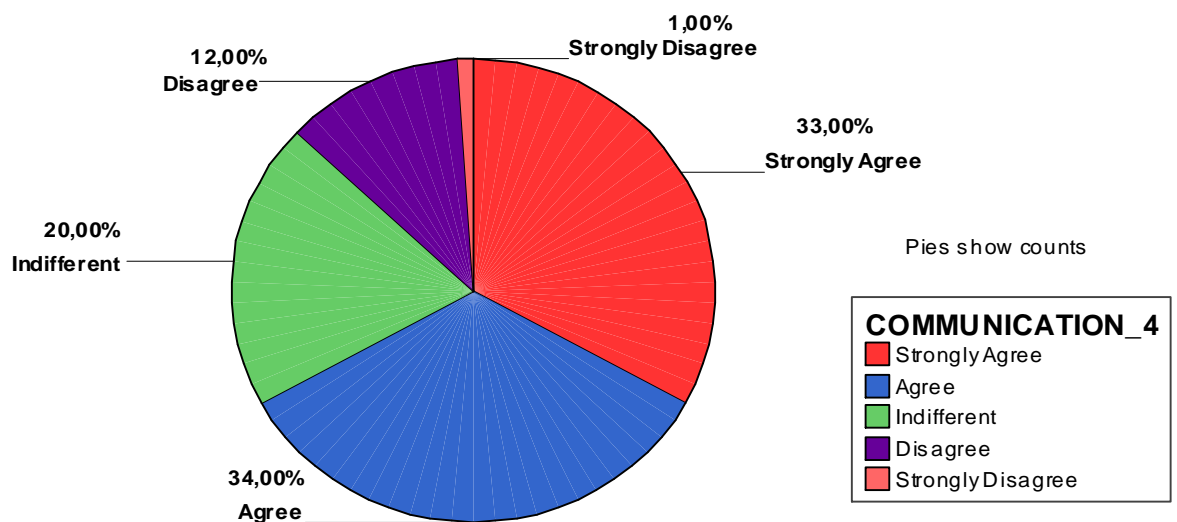


Ερώτηση 7.9.4

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 7.9.4, ο οποίος αφορά την τέταρτη ερώτηση << Οι αναθέσεις ευθυνών σχετικά με την εργασία δεν εξηγούνται πλήρως >> ο μέσος όρος από το σύνολο 100 ερωτωμένων είναι 2.14, ένα πολύ χαμηλό καθόλου ικανοποιητικό ποσοστό το οποίο δηλώνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων συμφωνεί πως οι αναθέσεις ευθυνών σχετικά με την εργασία, δεν εξηγούνται πλήρως.

Πίνακας 7.9.4 – Μέσος όρος ερώτησης 7.9.4

Ερώτηση 9.4	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Οι αναθέσεις ευθυνών σχετικά με την εργασία δεν εξηγούνται πλήρως	100	1	5	2,14	1,045
Valid N (listwise)	100				



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

8.1 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΠΛΗΡΩΜΩΝ

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
ΠΛΗΡΩΜΕΣ	100	1	4	2,05	,748
Valid N (listwise)	100				

Από τον πίνακα του μέσου όρου της μεταβλητής, η οποία αφορά τις πληρωμές, παρατηρούμε πως το ποσοστό του μέσου είναι πολύ χαμηλό της τάξεως του 2.05, το οποίο σημαίνει πως η εργαζόμενοι δεν είναι καθόλου ευχαριστημένοι από το ύψους των αποδοχών τους αλλά ούτε και από τα κίνητρα που παρέχουν οι εταιρείες για αύξηση αυτών.

8.2 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ	100	1	5	2,21	,879
Valid N (listwise)	100				

Από τον πίνακα του μέσου όρου της μεταβλητής, η οποία αφορά τις προαγωγές, παρατηρούμε πως το ποσοστό είναι χαμηλό της τάξεως του 2.21, το οποίο σημαίνει πως η εργαζόμενοι δεν είναι ευχαριστημένοι από τις ευκαιρίες και τα κίνητρα που παρέχουν οι εταιρείες για προαγωγές

8.3 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΕΠΙΒΛΕΨΗΣ

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
ΕΠΙΒΛΕΨΗ	100	1	4	2,47	1,059
Valid N (listwise)	100				

Από τον πίνακα του μέσου όρου της μεταβλητής, η οποία αφορά την επίβλεψη, παρατηρούμε πως το ποσοστό είναι αρκετά χαμηλό της τάξεως του 2,47 το οποίο σημαίνει πως η εργαζόμενοι δεν είναι ευχαριστημένοι από τους επιβλέποντες τους.

8.4 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ BENEFIT - ΠΡΟΝΟΜΙΑ

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ	N	Min	Max	Mea n	Std. Deviation
BENEFIT-ΠΡΟΝΟΜΙΑ	100	1	4	2,21	,695
Valid N (listwise)	100				

Από τον πίνακα του μέσου όρου της μεταβλητής, η οποία αφορά τα προνόμια, παρατηρούμε πως το ποσοστό είναι αρκετά χαμηλό, της τάξεως του 2,21, το οποίο σημαίνει πως οι εργαζόμενοι δεν είναι ευχαριστημένοι από το πακέτο προνομίων που παρέχουν οι εταιρείες.

8.5 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ CONDINGENT REWARDS-ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ	N	Mi n	Ma x	Mea n	Std. Deviation
CONDINGENT REWARDS-ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ	100	1	5	2,12	,868
Valid N (listwise)	100				

Από τον πίνακα του μέσου όρου της μεταβλητής η οποία αφορά την αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων, παρατηρούμε πως το ποσοστό είναι πολύ χαμηλό, της τάξεως του 2,12, το οποίο σημαίνει πως οι εργαζόμενοι δεν είναι ευχαριστημένοι από την αναγνώριση που δείχνουν οι εταιρείες στο πρόσωπο τους όσον αφορά την προσφορά εργασίας τους.

8.6 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ OPERATING PROCEDURES – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ	N	Mi n	Ma x	Mean	Std. Deviation
OPERATING PROCEDURES ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	100	1	4	2,35	,824
Valid N (listwise)	100				

Από τον πίνακα του μέσου όρου της μεταβλητής η οποία αφορά τις λειτουργικές διαδικασίες, παρατηρούμε πως το ποσοστό είναι αρκετά χαμηλό της τάξεως του 2,35 το οποίο σημαίνει πως οι εργαζόμενοι δεν είναι ευχαριστημένοι από τα συστήματα λειτουργιών και διαδικασιών που υπάρχουν αυτήν την στιγμή στις εταιρείες.

8.7 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ CO-WORKERS - ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΟΤΗΤΑ

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ	N	Mi n	Ma x	Mean	Std. Deviation
CO-WORKERS - ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΟΤΗΤΑ	100	1	5	2,95	1,023
Valid N (listwise)	100				

Από τον πίνακα του μέσου όρου της μεταβλητής η οποία αφορά τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων παρατηρούμε πως το ποσοστό είναι ικανοποιητικό της τάξεως του 2,95 το οποίο σημαίνει πως οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων είναι σε μέτρια επίπεδα.

8.8 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ NATURE OF WORK – Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ	N	Mi n	Ma x	Mean	Std. Deviation
NATURE OF WORK – Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	100	1	5	3,03	1,020
Valid N (listwise)	100				

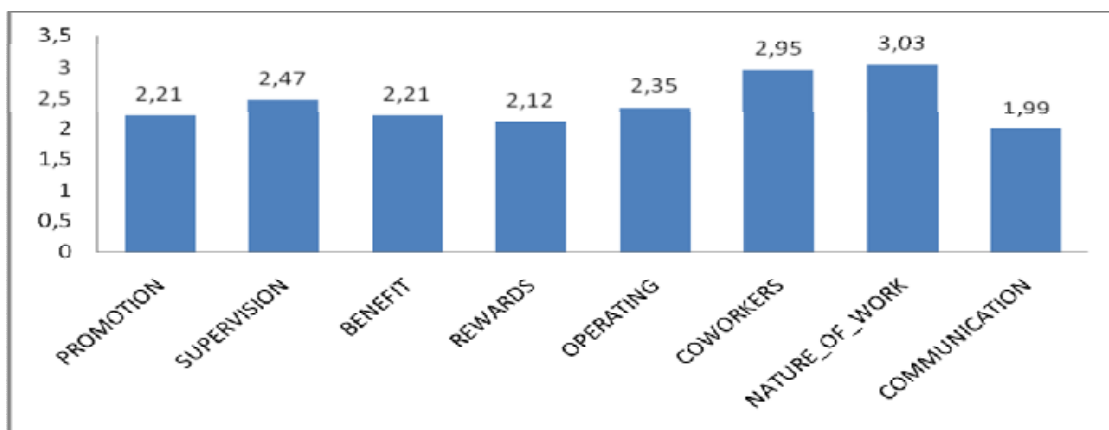
Από τον πίνακα του μέσου όρου της μεταβλητής, η οποία αφορά την φύση της εργασίας, παρατηρούμε πως το ποσοστό είναι ικανοποιητικό, της τάξεως του 3.03, το οποίο σημαίνει πως η φύση της εργασίας στις συγκεκριμένες εταιρείες είναι σε μέτρια επίπεδα.

8.9 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ COMMUNICATION - ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ	N	Mi n	Ma x	Mean	Std. Deviation
COMMUNICATION - ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	100	1	5	1,99	,764
Valid N (listwise)	100				

Από τον πίνακα του μέσου όρου της μεταβλητής η οποία αφορά την επικοινωνία μέσα στις εταιρείες παρατηρούμε πως το ποσοστό δεν είναι καθόλου ικανοποιητικό, της τάξεως του 1.99, το οποίο σημαίνει πως οι επικοινωνίες στις συγκεκριμένες εταιρείες δεν είναι σε καθόλου καλά επίπεδα.

8.10 ΙΣΤΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΣΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ PEARSON CORRELATE

Ο συντελεστής συσχέτισης λαμβάνει τιμή μεταξύ του -1 και του +1. Εάν η τιμή του συντελεστή βρίσκεται μεταξύ του-1 και του 0, τότε υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ των δυο μεταβλητών . Αντίθετα, εάν ο συντελεστής συσχέτισης λαμβάνει τιμή μεταξύ του 0 και του +1, τότε συμπεραίνεται ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των δυο μεταβλητών. Στην περίπτωση που ο συντελεστής συσχέτισης ισούται με το 0, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δυο μεταβλητών. Για παράδειγμα, εάν η τιμή του συντελεστή συσχέτισης είναι +0,88 η +0.93, τα ποσοστά αυτά παραπέμπουν σε ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ των δυο μεταβλητών. Εάν όμως ο συντελεστής συσχέτισης είναι -0,82 η -0.94 τα ποσοστά αυτά παραπέμπουν σε ισχυρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ των δυο μεταβλητών.

Πίνακας 7.1	Mean	Std. Deviation	N
PAY	2,05	,748	100
PROMOTION	2,21	,879	100
SUPERVISION	2,47	1,059	100
BENEFIT	2,21	,695	100
REWARDS	2,12	,868	100
OPERATING	2,35	,824	100
COWORKERS	2,95	1,023	100
NATURE_OF_WORK	3,03	1,020	100
COMMUNICATION	1,99	,764	100

Πίνακας 7.2		PAY	PROMOTION	SUPERVISION	BENEFIT	REWARDS	OPERATING	COWORKERS	NATURE_OF_WORK	COMMUNICATION
PAY	Pearson Correlation	1	,713(**)	,284(**)	,510(**)	,540(**)	,409(**)	,290(**)	,383(**)	,589(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,004	,000	,000	,000	,003	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
PROMOTION	Pearson Correlation	,713(**)	1	,406(**)	,703(**)	,728(**)	,506(**)	,317(**)	,467(**)	,598(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
SUPERVISION	Pearson Correlation	,284(**)	,406(**)	1	,393(**)	,395(**)	,485(**)	,522(**)	,517(**)	,379(**)
	Sig. (2-tailed)	,004	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
BENEFIT	Pearson Correlation	,510(**)	,703(**)	,393(**)	1	,529(**)	,506(**)	,344(**)	,421(**)	,394(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
REWARDS	Pearson Correlation	,540(**)	,728(**)	,395(**)	,529(**)	1	,373(**)	,411(**)	,497(**)	,590(**)

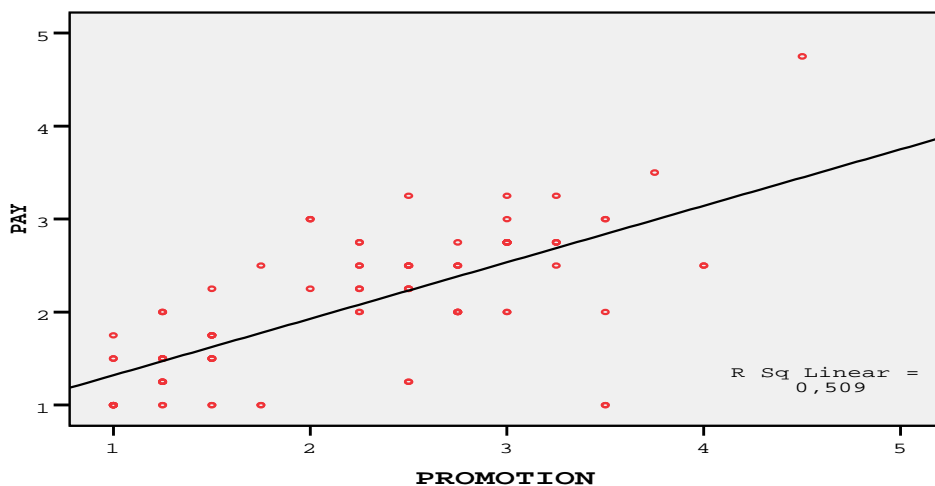
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
OPERATING	Pearson	,409(**)	,506(**)	,485(**)	,506(**)	,373(**)	1	,386(**)	,302(**)	,458(**)
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,002	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
COWORKERS	Pearson	,290(**)	,317(**)	,522(**)	,344(**)	,411(**)	,386(**)	1	,553(**)	,165
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	,003	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,101
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
NATURE_OF_W	Pearson	,383(**)	,467(**)	,517(**)	,421(**)	,497(**)	,302(**)	,553(**)	1	,341(**)
ORK	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000		,001
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
COMMUNICATI	Pearson	,589(**)	,598(**)	,379(**)	,394(**)	,590(**)	,458(**)	,165	,341(**)	1
ON	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,101	,001	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Από την παραπάνω ανάλυση, ισχυρή θετική συσχέτιση βρέθηκε ανάμεσα στα ζεύγη που αφορούν τις προαγωγές και τις πληρωμές, τα προνόμια εργασίας με τις προαγωγές και μεταξύ τις αναγνώρισης και των προαγωγών.

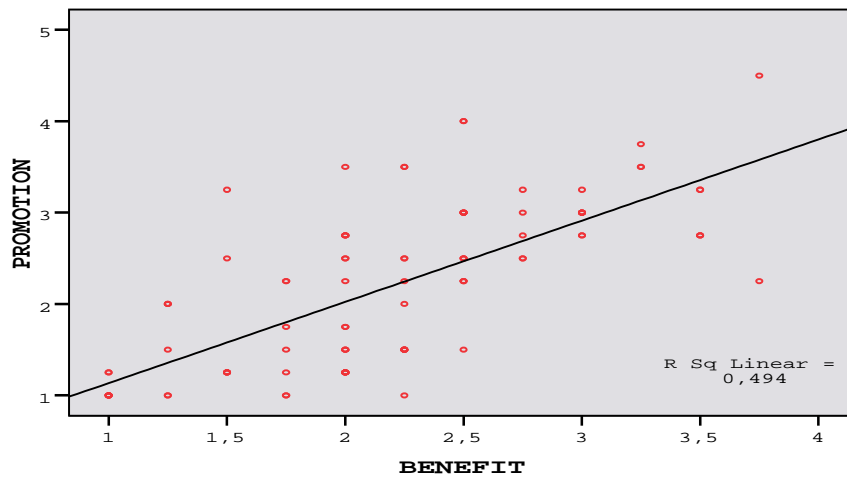
9.1 ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ (ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ ΠΛΗΡΩΜΕΣ)

Από τον πίνακα 7.2 παρατηρούμε ότι ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των δυο μεταβλητών οι οποίες αφορούν τις πληρωμές και τις προαγωγές είναι + 0,713. Συμπεραίνουμε λοιπόν πως η συσχέτιση μεταξύ πληρωμών και προαγωγών είναι θετική και ισχυρή. Επίσης, από τον πίνακα 7.1 παρατηρούμε πως οι μέσοι για τις δυο μεταβλητές είναι 2.21 για τις παραγωγές, και 2.05 για τις πληρωμές, δυο πολύ χαμηλά ποσοστά το οποία φανερώνουν την δυσαρέσκεια που αισθάνεται το εργατικό δυναμικό της εταιρείας όσον αφορά τις προαγωγές και τις πληρωμές. Ο έλεγχος σημαντικότητας διπλής κατεύθυνσης πιστοποιεί ότι η συσχέτιση των δυο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας. $\alpha=0,001$



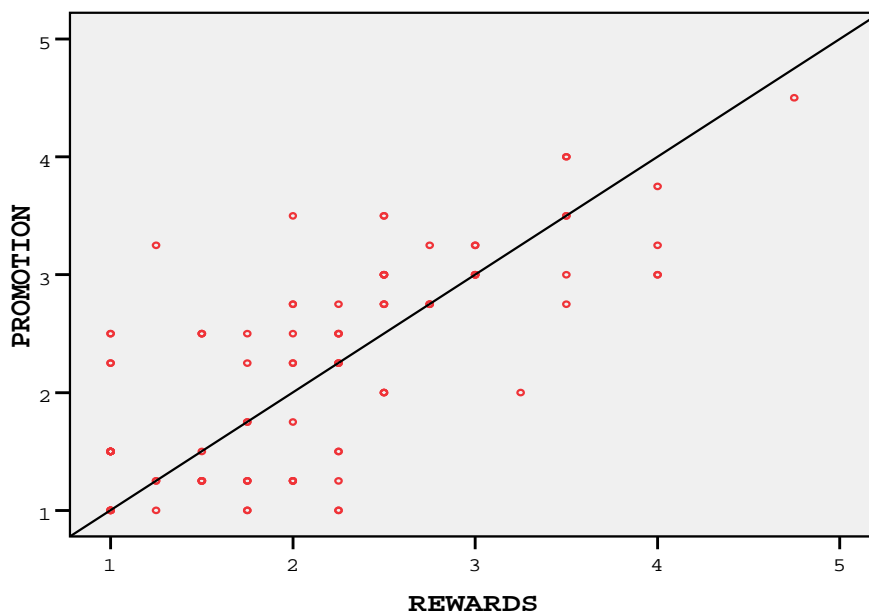
9.2 ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ (ΠΡΟΝΟΜΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ – ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ)

Από τον πίνακα 7.2 παρατηρούμε ότι ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των δυο μεταβλητών, οι οποίες αφορούν τα προνόμια εργασίας και τις προαγωγές, είναι + 0,703 συμπεραίνουμε λοιπόν πως η συσχέτιση μεταξύ προνομίων εργασίας και προαγωγών είναι θετική και ισχυρή. Επίσης από τον πίνακα 7.1 παρατηρούμε πως οι μέσοι για τις δυο μεταβλητές είναι 2.21 για τα προνόμια εργασίας και 2.21 για τις προαγωγές, δυο ακριβώς ίδια πολύ χαμηλά ποσοστά το οποία φανερώνουν την δυσαρέσκεια που αισθάνεται το εργατικό δυναμικό της εταιρείας όσον αφορά τις τα προνόμια εργασίας σε σχέση με τις προαγωγές. Ο έλεγχος σημαντικότητας διπλής κατεύθυνσης πιστοποιεί ότι η συσχέτιση των δυο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,01$



9.3 ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ – ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ

Από τον πίνακα 7.2 παρατηρούμε ότι ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των δυο μεταβλητών οι οποίες αφορούν την αναγνώριση και τις προαγωγές είναι + 0,728. συμπεραίνουμε λοιπόν πως η συσχέτιση μεταξύ πληρωμών και προαγωγών είναι θετική και ισχυρή. Επίσης από τον πίνακα 7.1 παρατηρούμε πως οι μέσοι για τις δυο μεταβλητές είναι 2.12 για την αναγνώριση και 2.21για τις προαγωγές. δυο πολύ χαμηλά ποσοστά. το οποία φανερώνουν την δυσαρέσκεια που αισθάνεται το εργατικό δυναμικό της εταιρείας όσον αφορά την αναγνώριση του από την εργασία που προσφέρει και από τις πιθανότητες προαγωγών .Ο έλεγχος σημαντικότητας διπλής κατεύθυνσης πιστοποιεί ότι η συσχέτιση των δυο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,01$



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

10.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

Στο μεγαλύτερο ποσοστό της έρευνας συμμετείχαν οι άνδρες 66 στον αριθμό ενώ οι γυναίκες 34. Ο μέσος όρος ηλικίας είναι κατά μέσο όρο μεταξύ 25-35 ετών ενώ άτομα μεγαλύτερης ηλικίας 35-50 είχαν την μικρότερη συμμετοχή στην έρευνα.

Το επίπεδο των σπουδών στην πλειοψηφία τους είναι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι απόφοιτοι Τ.Ε.Ι. 40 άτομα και Σ.Τ.Ε 29 άτομα ενώ μεταπτυχιακό η διδακτορικό τίτλο κατέχουν ελάχιστες θέσεις στην εταιρία.

Όσον αφορά τα χρόνια εργασίας στην εταιρεία το μεγαλύτερο ποσοστό 63% εργάζεται κάτω από 5 έτη στην εταιρεία ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 37 % εργάζεται από 5 έως 15 χρόνια στην εταιρεία.

10.2 ΠΛΗΡΩΜΕΣ

Όσον αφορά την διάσταση των πληρωμών από τις στατιστικές αναλύσεις που πραγματοποιήσαμε. αποδεικνύεται πως οι εργαζόμενοι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τις αμοιβές που λαμβάνουν σε σχέση με την θέση που κατέχουν στις εταιρείες την απόδοση τους καθώς και από τις ευκαιρίες που παρέχουν οι εταιρείες για αμοιβές επιπλέον αποδοχών όπως είναι οι αυξήσεις και τα bonus.

10.3 ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ

Όσον αφορά την διάσταση των προαγωγών από τις στατιστικές αναλύσεις που πραγματοποιήσαμε αποδεικνύεται πως οι εργαζόμενοι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες που τους παρέχουν οι εταιρείες για προαγωγή και, παρόλο που στις εταιρείες εργάζονται ικανά άτομα, δεν υπάρχει ικανοποιητική ανάπτυξη αυτών και των ικανοτήτων τους. Διακρίνεται λοιπόν μια αίσθηση στασιμότητας των εργαζομένων μέσα στις εταιρείες με ελάχιστες πιθανότητες για προαγωγή.

10.4 ΕΠΙΒΛΕΨΗ

Σημαντικός παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης είναι ο άμεσος προϊστάμενος. Όσον αφορά λοιπόν την διάσταση της επίβλεψης η οποία αφορά τους προϊσταμένους από τις στατιστικές αναλύσεις που πραγματοποιήσαμε αποδεικνύεται πως οι εργαζόμενοι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τους προϊσταμένους τους, καθώς διακρίνεται ένα αίσθημα αμφισβήτησης όσον αφορά την ικανότητα των προϊσταμένων τους στο να

κάνουν σωστά την δουλειά τους ενώ παράλληλα πιστεύουν πως ο προϊστάμενος τους σε πολλές περιπτώσεις είναι άδικος μαζί τους αδιαφορώντας ακόμα και για τα συναισθήματα των υφισταμένων του, κάτι που τον κάνει μη συμπαθή στους εργαζομένους μειώνοντας έτσι σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση από την εργασία.

10.5 ΠΡΟΝΟΜΙΑ

Όσον αφορά την διάσταση των προνομίων τα οποία παρέχονται από τις εταιρείες στους εργαζόμενους από τις στατιστικές αναλύσεις που πραγματοποιήσαμε αποδεικνύεται πως οι εργαζόμενοι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τα προνόμια που λαμβάνουν από τις εταιρείες, διότι πιστεύουν πως το πακέτο προνομίων που προσφέρεται στον εργαζόμενο είναι μη δίκαιο και ελλιπές σε σχέση με τα πακέτα που προσφέρουν άλλες εταιρίες του κλάδου.

10.6 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ

Όσον αφορά την διάσταση της αναγνώρισης στους εργαζόμενους από τις στατιστικές αναλύσεις που πραγματοποιήσαμε αποδεικνύεται η τάση των εργαζομένων για αναγνώριση και επιβράβευση καθώς δεν αισθάνονται καθόλου ικανοποιημένοι από την ηθική ανταμοιβή των προσπαθειών που καταβάλουν καθώς πιστεύουν πως οι προσπάθειες τους δεν αμείβονται η δεν αμείβονται με τον τρόπο που θα έπρεπε.

10.7 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Όσον αφορά την διάσταση των λειτουργικών διαδικασιών από τις στατιστικές αναλύσεις που πραγματοποιήσαμε αποδεικνύεται ότι οι εργαζόμενοι συναντούν στην εργασία τους πάρα πολύ γραφειοκρατία που σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι αναγκαία δυσκολεύοντας έτσι το έργο τους αλλά και την απόδοση τους μειώνοντας σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση από την εργασία.

10.8 ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΟΤΗΤΑ

Όσον αφορά την διάσταση της συναδελφικότητας από τις στατιστικές αναλύσεις που πραγματοποιήσαμε αποδεικνύεται πως οι εργαζόμενοι συμπαθούν τους συναδέλφους τους και οι αποφάσεις τους είναι κοινές αλλά όπως υποστηρίζουν σε αρκετές περιπτώσεις λόγω ανικανότητας η έλλειψης γνώσεων των συναδέλφων τους αναγκάζονται να εργαστούν σκληρότερα οδηγώντας τους αρκετές φορές σε ρίξεις οι οποίες οδηγούν σε μικροκαβγάδες στον εργασιακό χώρο, κάτι το οποίο αποδυναμώνει το εργασιακό πνεύμα και την διάθεση για εργασία.

10.9 Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Όσον αφορά την διάσταση της φύσης της εργασίας από τις στατιστικές αναλύσεις που πραγματοποιήσαμε αποδεικνύεται πως οι εργαζόμενοι νοιώθουν ότι η εργασία τους στην συγκεκριμένη εταιρεία είναι δίχως νόημα, αισθάνονται όμως υπερήφανοι για την εργασία τους και πολύ γρήγορα επιθυμούν τα εργασιακά τους καθήκοντα.

10.10 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Όσον αφορά την διάσταση της επικοινωνίας από τις στατιστικές αναλύσεις που πραγματοποιήσαμε αποδεικνύεται πως οι εργαζόμενοι νοιώθουν αποκομμένοι από την εταιρεία καθώς οι στόχοι και η στρατηγική της εταιρίας δεν γνωστοποιείται στους εργαζομένους αλλά και ότι μαθαίνουν λόγω σοβαρών προβλημάτων που αντιμετωπίζει η εταιρία στα κανάλια επικοινωνίας είναι αλλοιωμένο κάτι το οποίο έχει άμεσο αντίκτυπο και στα εργασιακά τους καθήκοντα τα οποία δεν αποσαφηνίζονται πλήρως δυσχεραίνοντας έτσι σε μεγάλο βαθμό την εργασιακή ζωή των ανθρώπων της εταιρίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

11.1 ΠΑΗΡΩΜΕΣ

Η σπουδαιότητα των οικονομικών αμοιβών ενισχύεται από το γεγονός ότι το χρήμα σε πολλές περιπτώσεις αποτελεί το μέσο για την ικανοποίηση κοινωνικών ,εγωιστικών αναγκών καθώς και αναγκών ολοκλήρωσης του ατόμου εκτός χώρου εργασίας του. Οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι όταν αισθάνονται ότι ανταμείβονται δίκαια για την εργασία που κάνουν (**Μαντάς 1992**).

11.1.2 Ενέργειες βελτίωσης:

- Πρέπει να εξετασθούν πολύ προσεκτικά οι ευθύνες των εργαζομένων και η προσπάθεια που καταβάλουν , σε σχέση με τις απαιτήσεις της εργασίας τους και τον μισθό τους.
- Θα πρέπει να υπάρχει συνέπια στις πολιτικές ανταμοιβής της εταιρίας.
- Εάν οι αμοιβές είναι ανταγωνιστικές, πρέπει να είναι ξεκάθαρο ότι οι εργαζόμενοι το ξέρουν αυτό.
- Καθιέρωση ενός συστήματος ευκαιριών με την μορφή των πριμ ή των ατομικών βραβείων επιδόσεων που θα επιτρέπει στους εργαζόμενους υπό προϋποθέσεις την αύξηση του μισθού τους.

11.2 ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ

Μέσα σε έναν οργανισμό έχει μεγάλη σημασία η προαγωγή, δεδομένου ότι στη σύγχρονη κοινωνία μας, παρατηρείται μια ισχυρή τάση και επιθυμία των υπαλλήλων να θέλουν να πάνε μπροστά, να καταλάβουν ψηλότερες θέσεις για κοινωνική προβολή και γενικά ικανοποίηση ηθική και υλική (**Μαντάς 1992**). Κάθε επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει, εφόσον γνωρίζει τα χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες του. Τα χαρακτηριστικά αυτά τα οποία επηρεάζουν την απόδοση και την εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων θα πρέπει να εξετάζονται μέσα από μια σειρά μεθόδων αξιολόγησης του προσωπικού.

11.2.2 Ενέργειες Βελτίωσης

- Πρέπει να υιοθετηθεί ένα σύστημα αξιολόγησης Προσωπικού που να καλύπτει τόσο τις προαγωγές όσο και την ανάπτυξη του ατόμου. Το συγκεκριμένο σύστημα

θα πρέπει να σχετίζεται με τους εργασιακούς στόχους και τη βελτίωση της παραγωγικότητας.

- Η εταιρεία πρέπει να υιοθετήσει εργαλεία αξιολόγησης (π.χ. συνεντεύξεις, τεστ ικανοτήτων και προσωπικότητας, αναγνώριση προϋπηρεσίας εντός ή εκτός εταιρίας
- Θα πρέπει να γίνεται καλύτερη ενημέρωση του προσωπικού από τους υπευθύνους προσωπικού για τις διαδικασίες και τα κριτήρια επιλογής ατόμων και προγραμμάτων επιμόρφωσης και ανάπτυξης με την διοργάνωση ημερίδων.

11.3 ΕΠΙΒΛΕΨΗ

Κατά τον **Fayol (1916)** ο προϊστάμενος έχει την ευθύνη για την ύπαρξη καλού κλίματος στο εργασιακό περιβάλλον ,για την μη δημιουργία προβλημάτων από την φύση της εργασίας. Ακόμη πρέπει να γνωρίζει να ενεργοποιεί με σωστό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό αρμοδιότητας του, υποκινώντας τους με τα κατάλληλα κίνητρα. Ακόμα πρέπει να αντιλαμβάνεται τα προβλήματα ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας που βρίσκεται και να μπορεί να επεμβαίνει για την λύση τους.

11.3.2 Ενέργειες Βελτίωσης

- Ο προϊστάμενος θα πρέπει αρχικά ο ίδιος να είναι παράδειγμα ορθής συμπεριφοράς, με καλούς ευγενικούς τρόπους, με σεβασμό και εκτίμηση προς όλους τους εργαζόμενους της ομάδας του ανεξάρτητα από την ιεραρχική θέση του καθενός. Τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας εργασίας, αναπόφευκτα κοιτάζουν και παρακολουθούν τη συμπεριφορά του προϊσταμένου τους. Επηρεάζονται και ως ένα σημείο μπορούν να αντιγράψουν τη συμπεριφορά αυτή.
- Με τη δική του συμπεριφορά θα θέσει τα όρια και θα δημιουργήσει μια φιλική ατμόσφαιρα μέσα στην οποία το κάθε μέλος θα αποδώσει ήρεμα, κάτω από καλές συνθήκες, στο μέγιστο βαθμό των δεξιοτήτων του.
- Ο προϊστάμενος με το δικό του τρόπο, θα πρέπει να δείξει ότι δεν είναι αποδεκτή μια συμπεριφορά ή σχόλια που δείχνουν ασέβεια και έλλειψη εκτίμησης προς τους άλλους.
- Ο προϊστάμενος θα πρέπει να εξουσιοδοτεί σωστά τούς εργαζομένους του καθώς η εξουσιοδότηση αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα εργασιακής υγείας. Σωστή εξουσιοδότηση υπάρχει όταν οι εργαζόμενοι έχουν αρμοδιότητες,

εφικτή αυτονομία και εξουσία όταν είναι ανάγκη να τροποποιήσουν τις υφιστάμενες εντολές προκειμένου να πραγματοποιήσουν την εργασία τους.

11.4 ΠΡΟΝΟΜΙΑ

Περιλαμβάνουν τα μη χρηματικά οφέλη, όπως πληρωμένες διακοπές, αυτοκίνητο της εταιρείας και οδηγό, κατοικία και εκπαίδευση για τους υπαλλήλους ή/και τα παιδιά τους.

11.4.2 Ενέργειες βελτίωσης

- Δυνατότητα διαμονής υπαλλήλων εντός του ξενοδοχείου σε περιπτώσεις που η βάρδια τους ολοκληρώνεται αργά το βράδυ και η ώρα έναρξης είναι πολύ νωρίς το πρωί.
- Δημιουργία ενός συστήματος βάση του οποίου ο κάθε εργαζόμενος θα δικαιούται τους καλοκαιρινούς μήνες να απολαύσει ορισμένες ημέρες της αδείας του σε κάποιο από τα resort ξενοδοχεία του ομίλου μαζί με την οικογένεια του σαν χορηγία από την εταιρεία.
- Μεταφορά των εργαζομένων οι οποίοι διαμένουν σε απομακρυσμένα σημεία της πόλης με βαν της εταιρίας.
- Συνεργασία με εξωτερική εταιρία εκπαίδευσης υπαλλήλων και χορηγία πιστοποιητικών συμμετοχής.

11.5 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ

Περιλαμβάνονται προαιρετικές ανταμοιβές, εκτός των άμεσων αμοιβών, που οι εργαζόμενοι παίρνουν από τις εργασίες τους (Ivancevich et al., 1977) π.χ. όταν κάνουν σωστά και καλά την δουλειά τους, οι προαιρετικές αμοιβές είναι ένα δείγμα αναγνώρισης από τον οργανισμό του εργαζομένου.

11.5.2 Ενέργειες Βελτίωσης

- Τα άτομα σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης θέλουν να αναγνωριστούν για τα επιτεύγματά τους στην εργασία. Ευχαριστήστε τους δημόσια εάν έχουν χειριστεί μια κατάσταση ιδιαίτερα καλά.
- Να γνωστοποιείτε με καθαρό και αποτελεσματικό τρόπο επιθυμητές συμπεριφορές και τα αποτελέσματά τους. Οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη να γνωρίζουν τι αποδέχεται η εταιρία και τι όχι
- Να συνδέσετε τις αμοιβές με τις αποδόσεις. Όταν επιτυγχάνεται επιθυμητή απόδοση πρέπει να ακολουθούν γρήγορα οι ανταμοιβές.

- Û Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται η στοχοθέτηση διότι, όπως είναι γνωστό, οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους όπως οι στόχοι, οι ανάγκες, οι επιθυμίες τους όπως επίσης και τα επίπεδα αποδόσεων τους .Για αυτόν τον λόγο ο προϊστάμενος θα πρέπει να βάζει στόχους και επίπεδα αποδόσεων για κάθε εργαζόμενο, που θα μπορεί ο εργαζόμενος να τα πετύχει.
- Û Μια πολύ καλή ενέργεια επίσης είναι η καθιέρωση ενός επίσημου προγράμματος αναγνώρισης, όπως "ο υπάλληλος του μήνα."

11.6 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Οι λειτουργικές διαδικασίες καθορίζουν τον βαθμό στον οποίο οι λειτουργίες μιας επιχείρησης είναι αποδεκτές από τον υπάλληλο (**Halaby, 1986**)

11.6.2 Ενέργειες Βελτίωσης

- Û Εισαγωγή ειδικών ηλεκτρονικών συστημάτων τα οποία θα επιτρέψουν την μείωση της γραφειοκρατίας και παράλληλα θα δώσουν ταχύτητα και αξιοπιστία στην διάχυση πληροφοριών.
- Û Αναπροσαρμογή των καθηκόντων της κάθε θέσης εργασίας έτσι ώστε να εμπλουτίζεται ο ρόλος τους. (**Parker and Wall 1998**).
- Û Ενισχύοντας την οριζόντια επικοινωνία μεταξύ των διαφορετικών ομάδων εργασίας, η αναπροσαρμογή των καθηκόντων πρέπει να σχεδιάζεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αυξάνουν τις δεξιότητες, την υπευθυνότητα, αυτονομία την συμμετοχή.
- Û Στη μελέτη των **Konver 1994, Gillies 1990** διατυπώθηκε χαρακτηριστικά ότι το προσωπικό θα ήταν πιο αποδοτικό αν

α) υπήρχε περισσότερη αυτονομία και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

β) ίση μεταχείριση

γ) υποστηρικτικές διαδικασίες στις εργασιακές σχέσεις έτσι ώστε να προάγεται ο αμοιβαίος σεβασμός μεταξύ της διαφορετικότητας των μελών της ομάδας.

Χρήσιμο εργαλείο για την καταγραφή των αναπροσαρμογών αυτών αποτελούν τα σωστά δομημένα ερωτηματολόγια ικανοποίησης , οι φόρμες παροχής εσωτερικών υπηρεσιών καθώς και τα κουτιά παραπόνων και προτάσεων.

11.7 ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΟΤΗΤΑ

Συναδελφικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης διαμορφώνουν στενές άτυπες σχέσεις μέσα στις άμεσες μονάδες εργασίας τους (**Price & Mueller, 1986**).

11.7.2 Ενέργειες βελτίωσης

- Θα πρέπει να υπάρξει αποσαφήνιση των καθηκόντων έτσι ώστε ο κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει ακριβώς τι κινήσεις πρέπει να κάνει μην δημιουργώντας έτσι πρόβλημα σε συναδέλφους του μα τυχόν καθυστερήσεις, λάθη κτλ.
- Η συναδελφικότητα θα πρέπει να ενισχύεται με την καθιέρωση κοινωνικών εκδηλώσεων κάτι που ενθαρρύνει τόσο τους παλιούς εργαζομένους όσο και τους νεοπροσληφθέντες στο κτίσιμο σχέσεων εκτός εργασίας.
- <<Brainstorming>> Σκοπός αυτής της τεχνικής είναι να ενώσει τους εργαζομένους ενώ παράλληλα προκαλεί αλλά και υποκίνηει την δημιουργικότητα με την ελεύθερη συμμετοχή, την απεριόριστη αλληλεπίδραση με άλλους και την αποφυγή κατακρίσεων.

11.8 Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Υποστηρίζεται ότι οι εργοδότες μπορούν σκόπιμα να διαμορφώσουν με τέτοιο τρόπο την εργασία ώστε οι υπάλληλοι να θεωρούν την εργασία τους σημαντική και να μένουν ικανοποιημένοι από αυτήν (**Hackman & Oldham, 1980**).

11.8.2 Ενέργειες βελτίωσης

- Αναγκαία είναι η ύπαρξη σωστού εξαερισμού σε όλα ανεξαιρέτως τα κτίρια. Ειδικότερα, τα επίπεδα τόσο της θερμοκρασίας όσο και της υγρασίας καθώς και οι απαραίτητες διακυμάνσεις τους πρέπει να είναι ανάλογες των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται μέσα στο κτίριο. Να γίνεται σωστή πρόβλεψη για τον απαιτούμενο εισερχόμενο αέρα, την συχνότητα αερισμού και την προσαρμογή του εξαερισμού στα επίπεδα της ρύπανσης του εξωτερικού αέρα. Επίσης, πρόπον θα ήταν η ύπαρξη κλιματισμού και ξεχωριστού εξαερισμού για τον εξοπλισμό που προκαλεί ρύπανση.
- Το περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι εργάζονται έχει μια τεράστια επίδραση στο επίπεδο υπερηφάνειάς για τον εαυτό τους και για την εργασία που κάνουν.

Ακόμη και μια συμπαθητική καρτέλα μπορεί να κάνει τη διαφορά στην ψυχή ενός ατόμου. Επίσης, εάν είναι δυνατόν, αποφύγετε το συνωστισμό και επιτρέψτε σε κάθε υπάλληλο να έχει τον προσωπικό του χώρο, έστω και αν είναι ένα γραφείο, ένα ντουλάπι, ή ακόμα και ένα συρτάρι.

11.9 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Ο βαθμός μετάδοσης των πληροφοριών από και προς την ιεραρχία (**Μαντάς 1992**)

11.9.2 Ενέργειες βελτίωσης

- ü Πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι η επικοινωνία είναι μια αμφίδρομη διαδικασία. Έχει να κάνει με το να δίνεις πληροφορίες αλλά και να παίρνεις επαναπληροφόρηση (feedback) από τους υπαλλήλους. Δε τελειώνει τη χρονική στιγμή που δίνονται οι πληροφορίες
- ü Η προετοιμασία εβδομαδιαίων φυλλαδίων είναι επίσης σημαντική προκειμένου να ενημερώνονται οι εργαζόμενοι πάνω σε τρέχοντα ζητήματα
- ü Να αναρωτιέστε αν κάθε φορά που δίνετε μια οδηγία το μήνυμα είναι ξεκάθαρο. Το να μην είναι κανείς συγκεκριμένος προκαλεί τις περισσότερες φορές ασάφεια.
- ü Οι εργασίες θα πρέπει να διεκπεραιώνονται από μικρά γκρουπ που είναι πιο ευέλικτα και έχουν καλύτερα αποτελέσματα
- ü Η επικοινωνία, κυρίως για σημαντικά θέματα, θα πρέπει να είναι άμεση
- ü Για την καλύτερη επικοινωνία σκόπιμο είναι να χρησιμοποιούνται τα τελειότερα μέσα επικοινωνίας, και ιδίως της εσωτερικής επικοινωνίας
- ü Η διοίκηση πρέπει να απαιτεί την τακτική ανάδραση ώστε να καταλαβαίνει αν οι εργαζόμενοι έχουν κατανοήσει τα μηνύματα που τους έχουν σταλεί
- ü Παντού μέσα στη επιχείρηση θα πρέπει να υπάρχουν πίνακες ανακοινώσεων με όλα τα τρέχοντα νέα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Maslow "Motivation and Personality" Harper & Row N.Y. 1970

Laurie Mullins "Management & organizational behavior " page 519-545, Pitman Publishing 1988

D.Katz and B.Kahn (1974), Skills of an Effective Administrator, Harvard Business Review. Εκδοτικός οίκος Harvard Business Press, Σεπτέμβριος-Οκτώβριος σελ. 42-61

M. Matteson and J. Ivancevich, Organizational Stressors and Heart Disease: A Research model, Academy of Management review, July 1979.

Randall Schuler: "Effective Use of Communication to Minimize Employee Stress". Personnel Administrator, 24, 6 June 1979.

P.C. Smith, Lome M Kendall and Charles L. Hulin (1969): The measurements of satisfaction in work and retirement: Rand Mc Nally and Company Chicago, 1969.

Adams J.S., & Rosenbaum, W.B., (1962), "The relationship of work productivity to cognitive dissonance about wage inequities", Journal of Applied

Adams J., Towards an understanding of equity, Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963

Adams J., Towards an understanding of equity, Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. American Journal of Community Psychology, 13, 693-713.

Homans G.C.(1965):Theorie der Sozialen Gruppe, Εκδοτικός οίκος Koehn und Oplanden, Βερολίνο

Νικόλαος Μαντάς (1992), "Διοίκηση Προσωπικού", Εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική

Leslie T. Szamosi, (2006), "Just what are tomorrow's SME employees looking for",
Education + Training, Volume 48 Number 8/9 2006, pp. 654-665

Νικόλαος Μαντάς (1992), "Διοίκηση Προσωπικού", Εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική

Kingston University, x-x. Κεφ. Δ2-1

Kingston university ερευνητικές μέθοδοι Δ6-2

Kingston university ερευνητικές μέθοδοι Δ6-3

Kingston university ερευνητικές μέθοδοι Δ6-6

Kingston university ερευνητικές μέθοδοι Δ6-10

Kingston university ερευνητικές μέθοδοι Δ5-2

Kingston university ερευνητικές μέθοδοι Δ5-1

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1 Work satisfaction

Παράρτημα 2 Personal development

Παράρτημα 3 Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment.

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η αύξηση της ικανοποίησης εργασίας είναι σημαντική για την ανθρωπιστική αξία του εργαζόμενου και για τα οικονομικά οφέλη(εξ αιτίας της επιρροής της πάνω στη συμπεριφορά των εργαζομένων).

Οι εργαζόμενοι με υψηλότερη ικανοποίηση εργασίας:

- Πιστεύουν ότι η επιχείρηση θα είναι ικανοποιημένη στη διάρκεια του χρόνου
- Ενδιαφέρονται για την ποιότητα της δουλειάς τους
- Είναι πιο αφοσιωμένοι στην επιχείρηση
- Έχουν υψηλότερο βαθμό συνοχής
- Είναι περισσότερο παραγωγικοί

Ορίστε τους δικούς σας όρους

Να είστε ακριβής. Ασαφείς όροι όπως «ηθική» συχνά περικλείει στοιχεία ικανοποίησης, υποχρέωσης, επιθυμίας για παραίτηση, επικοινωνίας κλπ. Η έλλειψη μιας θεμελιώδους διαύγειας καθιστά δύσκολο το να μάθει κανείς οτιδήποτε χρήσιμο ή ακριβές.

Απλό σχέδιο ή πολλαπλών διαστάσεων. Μια περιοχή διαφωνίας είναι το εάν η ικανοποίηση εργασίας έχει πολλαπλές διαστάσεις. Ερευνητές όπως οι Porter και Lawler ορίζουν την ικανοποίηση εργασίας ως ένα μονοδιάστατο σχέδιο. Αυτό σημαίνει ότι γενικώς μπορεί να είστε ικανοποιημένος ή δυσαρεστημένος με τη δουλειά σας. Σε αντίθεση οι Smith, Kendal και Hulin διαφωνούν και πιστεύουν ότι η ικανοποίηση της εργασίας είναι κάτι πολυδιάστατο. Δηλαδή, ότι εσείς μπορεί να είστε περισσότερο ή λιγότερο ικανοποιημένος με τη δουλειά σας, τον προϊστάμενό σας, την αμοιβή σας, το εργασιακό περιβάλλον κλπ.

Για τους σκοπούς της εργασίας αυτής ακολουθήθηκε η θεωρία των Porter και Lawler και η ικανοποίηση της εργασίας ορίστηκε ως η ενεργή (συναισθηματική) αντίδραση των ατόμων στις συνθήκες της τρέχουσας εργασίας τους. Επίσης, έγινε προσεκτικά η διάκριση ανάμεσα στην ικανοποίηση της εργασίας και στα συνεπακόλουθά της. Ως ένας ανεξάρτητος παράγων, η επιθυμία να παραμείνει κανείς στην εργασία του, επηρεάζεται επίσης από άλλους παράγοντες όπως, οι άλλοι εργαζόμενοι, η σιγουριά της εργασίας, οι προσδοκίες για την μελλοντική του επιτυχία στην επιχείρηση κλπ.

Πηγές σύγχυσης

Το αρνητικό είναι ισχυρότερο από το θετικό. Η δυσαρέσκεια φαίνεται να παρακινεί περισσότερο από την ικανοποίηση. Με έναν παρεμφερή τρόπο, οι άνθρωποι συχνά αντιδρούν άμεσα και ορατά στη λύπη απ' ότι σε ένα ευχάριστο ερέθισμα.

Μείωση αποδόσεων. Συχνά, δεν υπάρχει μια απλή σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση και στις συνέπειές της. Για παράδειγμα, όσο μεγαλύτερη είναι η δυσαρέσκεια ενός ατόμου τόσο μεγαλύτερη είναι και η παρακίνηση για να παραιτηθεί. Από τη στιγμή που τα άτομα είναι βασικά ικανοποιημένα δεν επιθυμούν να παραιτηθούν. Πώς μπορεί να είναι διαφορετική η συμπεριφορά τους εάν αυτοί είναι **παράφορα ικανοποιημένοι** με τη δουλειά τους; Θα εξακολουθούν να μην παρακινούνται να παραιτηθούν. Συνεπώς, άπαξ και οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, το να είναι παράφορα ικανοποιημένοι μπορεί να μην παράγει μια σημαντικά διαφορετική συμπεριφορά. Αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να γίνει η αιτία ώστε οι μάνατζερ να υποτιμήσουν το πώς ακριβώς είναι να παρακινεί κανείς πραγματικά την ικανοποίηση εργασίας.

Ποιοι είναι στατιστικά οι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση εργασίας;

Έγινε έρευνα σε περισσότερους από 15.000 πανεθνικά εργαζόμενους, από όλα τα επίπεδα των επιχειρήσεων που συμμετείχαν και το 20% ήταν μάνατζερ /προϊστάμενοι, το 91% από αυτούς είχαν πλήρη απασχόληση, ο μέσος όρος ηλικίας ήταν 33 χρόνων και υπήρχε ακόμη και μια συμμετρία ανδρών και γυναικών.

Σαν τμήμα ενός μεγάλου έργου του οποίου στόχος ήταν να δημιουργηθεί ένα καθοδηγούμενος εργαζόμενος , ερευνήθηκαν **έξι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση εργασίας**. Όταν αυτοί οι έξι παράγοντες ήταν σε υψηλό επίπεδο, η ικανοποίηση εργασίας ήταν υψηλή. Όταν ήταν σε χαμηλό βαθμό, η ικανοποίηση εργασίας ήταν χαμηλή. Αυτοί οι παράγοντες είναι όμοιοι με αυτούς που βρέθηκαν και σε άλλες επιχειρήσεις.

Η ικανοποίηση εργασίας επηρεάζεται από τους παράγοντες

1. **Ευκαιρία**
2. **Στρες**
3. **Ηγεσία**
4. **Πρότυπα εργασίας**
5. **Δίκαιες αμοιβές**
6. **Επαρκής εξουσία**

Ευκαιρία

Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν έχουν προκλητικές ευκαιρίες στη δουλειά. Αυτό περιλαμβάνει ευκαιρίες να συμμετέχουν σε ενδιαφέροντα έργα, δουλειές με έναν ικανοποιητικό βαθμό πρόκλησης και ευκαιρίες για αυξημένη υπευθυνότητα. Σημαντικό: αυτό δεν είναι απλώς «ευκαιρία προαγωγής». Καθώς οι επιχειρήσεις έχουν γίνει οριζόντιες, οι προαγωγές μπορεί να είναι σπάνιες. Τα άτομα έχουν βρει προκλήσεις μέσα από projects, ομάδες ηγεσίας, ειδικές αποστολές ως επίσης και προαγωγές.

Ενέργειες:

- Προωθήστε άτομα από μέσα όταν είναι δυνατόν
- Ανταμείψτε τους ελπιδοφόρους εργαζόμενους με ρόλους πάνω σε ενδιαφέροντα projects
- Χωρίστε τις δουλειές σε επίπεδα αυξημένης ηγεσίας και υπευθυνότητας.

Είναι πιθανόν να δημιουργήσετε τίτλους εργασίας που να δηλώνουν αυξημένα επίπεδα ειδίκευσης τα οποία δεν θα περιορίζονται από διαθεσιμότητα θέσεων. Απλώς θα δηλώνουν επίτευγμα.

Στρες

Όταν το αρνητικό στρες είναι διαρκώς υψηλό, η ικανοποίηση εργασίας είναι χαμηλή. Η εργασία είναι έντονη εάν αυτή αναμειγνύεται με την προσωπική ζωή του εργαζόμενου ή είναι μια διαρκής πηγή ανησυχιών και μπελάδων.

Ενέργειες

- Να προάγετε μια ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής. Βεβαιωθείτε για το ότι τα ανώτερα στελέχη επιδεικνύουν αυτήν τη συμπεριφορά.
- Να διανέμετε την εργασία εξ ίσου (δίκαια) μέσα στις ομάδες εργασίας.
- Κάντε ανασκόπηση των διαδικασιών εργασίας για να εξαλείψετε περιττές γραφειοκρατίες ή γραφειοκράτες
- Διαχειριστείτε τον αριθμό των διακοπών που πρέπει να υπομείνουν οι εργαζόμενοι καθώς προσπαθούν να κάνουν τη δουλειά τους.
- Μερικές επιχειρήσεις κάνουν χρήση ασκήσεων ή διαλειμμάτων «διασκέδασης» στη δουλειά.

Ηγεσία

Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν οι μάνατζέρ τους είναι καλοί ηγέτες. Αυτό περιλαμβάνει παρακινούμενους εργαζόμενους να κάνουν μια αποδοτική δουλειά, που αγωνίζονται για υπεροχή ή απλώς για ανάληψη δράσης.

Ενέργειες

- Βεβαιωθείτε ότι οι μάνατζέρ σας είναι καλά εκπαιδευμένοι. Η ηγεσία συνδυάζει στάσεις και συμπεριφορές.
- Τα άτομα ανταποκρίνονται στους μάνατζερ που μπορούν να τους εμπιστευτούν και οι οποίοι τους εμπνέουν να πετύχουν σημαντικούς στόχους.

Πρότυπα εργασίας

Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν ολόκληρη η ομάδα εργασίας τους παίρνει έπαινο για την ποιότητα της εργασίας της.

Ενέργειες

- Ενθαρρύνετε την επικοινωνία ανάμεσα στους εργαζόμενους και τους πελάτες. Η ποιότητα κερδίζει σπουδαιότητα όταν οι εργαζόμενοι βλέπουν την επίδρασή της στους πελάτες.
- Αναπτύξτε σημαντικά κριτήρια ποιότητας. Εξυμνήστε κατορθώματα στην ποιότητα.

Δίκαιες αμοιβές

Οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι όταν νιώθουν ότι ανταμείβονται δίκαια για τη δουλειά που κάνουν. Σκεφτείτε σοβαρά τις υπευθυνότητες των εργαζομένων, την προσπάθεια που έχουν βγάλει προς τα έξω, τη δουλειά που έκαναν καλά και τις απαιτήσεις της δουλειάς τους.

Ενέργειες

- Βεβαιωθείτε ότι οι αμοιβές είναι για πραγματική συμβολή στην επιχείρηση
- Να είστε συνεπής στις τακτικές των αμοιβών σας
- Εάν οι μισθοί σας είναι ανταγωνιστικοί, βεβαιωθείτε ότι οι εργαζόμενοι το γνωρίζουν αυτό
- Οι αμοιβές μπορεί να περιλαμβάνουν μια ποικιλία από οφέλη και τυχερά του επαγγέλματος εκτός από λεφτά

Σαν ένα επιπλέον όφελος, οι εργαζόμενοι που αμείβονται δίκαια, βιώνουν λιγότερο στρες

Επαρκής εξουσία

Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν έχουν επαρκή ελευθερία και εξουσία για να κάνουν τη δουλειά τους.

Ενέργειες

Λαμβάνοντας υπόψη ότι είναι λογικό να:

- Αφήνετε τους εργαζόμενους να παίρνουν αποφάσεις
- Επιτρέπετε στους εργαζόμενους να έχουν τρόπο εισόδου σε αποφάσεις που τους επηρεάζουν
- Καθιερώνετε εργασιακούς στόχους αλλά αφήστε τους εργαζόμενους να καθορίσουν το πώς θα κατορθώσουν αυτούς τους στόχους.

Παρατεταμένες ανασκοπήσεις μπορεί αναγνωρίσουν καινοτόμες «καλύτερες πρακτικές».

- Αναρωτηθείτε «εάν υπήρχαν απλώς μία ή δύο αποφάσεις που θα μπορούσατε να πάρετε, ποια θα ήταν αυτή που θα έκανε τη μεγαλύτερη διαφορά στη δουλειά σας;».

Το μυστικό

Ένα πράγμα που κάνει τους ανθρώπους μοναδικούς, είναι η ικανότητά μας να εστιάζουμε σε ενέργεια. Είτε θερμαίνουμε ένα σπίτι είτε κόβουμε ατσάλι με ένα λέιζερ, εστιάζοντας στην ενέργεια όπου είναι αναγκαία, παράγει σπουδαία αποτελέσματα. Σαν μάνατζερ χρειάζεται να γνωρίζετε τι είναι σημαντικό και πού υπάρχει πρόβλημα. Εστιάζοντας το χρόνο και τις πηγές πάνω σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα είναι περισσότερο πιθανό να παράγετε μετρήσιμα οφέλη προς την επιχείρηση.

Οι πραγματικά σπουδαίες υποθέσεις της επιχείρησής σας μπορούν να ανακαλυφθούν μέσα από μια κατάλληλη ανάλυση. Η έρευνα που έγινε στο συγκεκριμένο θέμα έχει αναπτύξει μια διαδικασία που ανακαλύπτει τις συνεπαγόμενες αιτίες των παραγόντων, όπως:

- Διατήρηση /αναδιοργάνωση
- Παραγωγικότητα
- Ομαδική εργασία
- Επικοινωνία
- Ικανοποίηση εργασίας

Και πολύ περισσότερα

ΕΡΕΥΝΑ

Αποτελέσματα έρευνας που έγινε σε 4 χώρες σε 10000 εργαζόμενους με σκοπό να ανακαλύψουν τι θεωρούν καλή δουλειά . ιδού τα αποτελέσματα :

1. Ισορροπία μεταξύ εργασίας και οικογένειας
2. Εργασία που να την ευχαριστιέμαι
3. Σιγουριά για το μέλλον
4. Καλό μισθό
5. Χαρούμενοι και φιλικοί άνθρωποι γύρω μου

Ο καθένας παραπονείται για τη δουλειά του από καιρό σε καιρό. Αλλά πώς μπορείτε να καταλάβετε αν ένας υπάλληλος είναι αληθινά δυσαρεστημένος ; Οι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι εκθέτουν αποκαλυπτικά σημάδια που κάνουν γνωστά τα αισθήματά τους. Γνωρίζοντας τα σημάδια, οι προϊστάμενοι μπορούν να επικεντρωθούν στο να αλλάξουν τη συμπεριφορά του υπαλλήλου. Οι ακόλουθες υποδείξεις μπορεί να σας βοηθήσουν στην αναγνώριση ενός δυσαρεστημένου υπαλλήλου.

Δεν θα κάνουν το παραπάνω χιλιόμετρο

Οι ευχαριστημένοι υπάλληλοι θα προσφερθούν εθελοντικά να μείνουν ως αργά για να δουλέψουν πάνω σε εργασίες, ή να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα. Είναι πρόθυμοι να αναλάβουν νέες προκλήσεις που θα επεκτείνουν τις εργασιακές τους ικανότητες. Αντίθετα, οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι σπάνια θα κάνουν πράξη την επιπλέον προσπάθεια.

Παραπονούνται, παραπονούνται, παραπονούνται.

Οι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι θα βρουν κάτι για το οποίο να παραπονούνται, όπως ο προϊστάμενος τους, ο μισθός τους, ή οι τακτικές της επιχείρησης, αντί να επικεντρωθούν στις θετικές πλευρές του επαγγέλματος. Ενώ μερικά από τα παράπονα μπορεί να είναι βάσιμα, οι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι είναι πιο πιθανό να επικεντρωθούν στα προβλήματα, ενώ οι ευχαριστημένοι υπάλληλοι θα δουλέψουν με συναδέλφους για να βρουν λύσεις.

Χωρίς σχόλια.

Ενώ μερικοί δυσαρεστημένοι υπάλληλοι παραπονούνται, άλλοι αποσύρονται ή γίνονται απαθείς για ότι συμβαίνει στη δουλειά. Σε συναντήσεις και συζητήσεις με συνεργαζόμενους, οι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι σπάνια θα έχουν γνώμες, υιοθετώντας μία ηττοπαθή ή 'ποιος νοιάζεται' στάση.

Κοιτάζοντας το ρολόι.

Οι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι θα ξοδέψουν όσο το δυνατόν λιγότερο χρόνο στη δουλειά, σε σημείο να έρχονται καθυστερημένοι και να φεύγουν νωρίς. Επιπρόσθετα, οι υπάλληλοι αυτοί σπάνια θα παρευρεθούν σε κοινωνικές συγκεντρώσεις του γραφείου ή θα αναπτύξουν φιλίες με συνεργαζόμενους.

Αποσυνδεδεμένοι.

Έχουν οι υπάλληλοι πάθος για τη δουλειά τους; Ή μήπως είναι αποκομμένοι; Οι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι στερούνται ενθουσιασμού για τις δουλειές τους. Μπορεί να ενδιαφέρονται περισσότερο για πολιτικές γραφείου παρά για κεντρικούς επιχειρησιακούς αντικειμενικούς σκοπούς.

Άρρωστοι και κουρασμένοι.

Ένας υψηλός ρυθμός τακτικής απουσίας συνήθως κυριαρχεί ανάμεσα σε δυσαρεστημένους εργαζόμενους. Όταν είναι στη δουλειά, μπορεί να εμφανιστούν κουρασμένοι ή να παραπονεθούν για πονοκεφάλους, εξάντληση ή άλλες δυσλειτουργίες του οργανισμού.

Έλλειψη "ιδιοκατοχής".

Οι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι βλέπουν την εργασία τους σαν ένα μέσο για μία επιταγή πληρωμής και τίποτε παραπάνω. Σε αντιδιαστολή, οι ευχαριστημένοι υπάλληλοι θα αναλάβουν την 'ιδιοκτησία' των εργασιών τους. Θα επιδείξουν αφοσίωση στη δουλειά τους και θα εργαστούν σκληρά για να ξεπεράσουν τα εμπόδια, να μάθουν νέες δεξιότητες, και να αναπτύξουν τις θέσεις τους. Οι ευχαριστημένοι υπάλληλοι δραστήρια αναζητούν και εφαρμόζουν τρόπους για να κάνουν τις δουλειές τους καλύτερες.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΥΤΟ ΠΟΥ ΚΑΝΕΙ ΕΝΑΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟ;

Μια πρόσφατη έρευνα σε 55.000 εργαζόμενους αντιπαρατάσσει τις ακόλουθες συμπεριφορές κατευθείαν σε υψηλότερα οφέλη:

- Οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι είχαν μια ευκαιρία κάθε μέρα για να κάνουν αυτό που κάνουν καλύτερα
- Πίστευαν ότι η γνώμη τους μετρούσε
- Αισθάνονταν ότι η συνεργάτες τους ήταν αφοσιωμένοι στην ποιότητα
- Υπήρχε μια άμεση σύνδεση της δουλειάς τους με την αποστολή της επιχείρησης

Τι μπορείτε να κάνετε για να βελτιώσετε την ικανοποίηση των εργαζομένων;

1. Μετρήστε το επίπεδο ικανοποίησης του προσωπικού σας. Μια απλή έρευνα στους εργαζόμενους μπορεί να σας προμηθεύσει μια ανεκτίμητη πληροφορία. Δομήστε έτσι την έρευνα ώστε να είναι όσο το δυνατόν αντικειμενική.

Ακολουθούν κάποιες υποδείξεις για να δελεάσετε την ανάδρασή τους και μπορεί να περιλαμβάνουν:

α) Διαθέσιμα οφέλη. Καθορίστε εάν είναι ενήμεροι για τα οφέλη που παρέχετε και ζητήστε τους να κατατάξουν την αξία του κάθε οφέλους. Μην ξοδεύετε χρόνο και χρήμα σε οφέλη που οι εργαζόμενοι τα αντιλαμβάνονται σαν να έχουν ελάχιστη αξία.

β) Προγράμματα εκπαίδευσης. Νιώθουν ότι η προσφερόμενη εκπαίδευση είναι επαρκής και τους εφοδιάζει με τις κατάλληλες δεξιότητες για τις λειτουργίες της δουλειάς τους και με πρόσθετες ευκαιρίες;

γ) Κατανόηση της φιλοσοφίας της επιχείρησης. Γνωρίζουν τα πιστεύω και τις αξίες της επιχείρησής σας;

δ) Επαγγελματικά πρότυπα. Έχουν καταλάβει το επίπεδο υπηρεσιών που εσείς αναμένετε και τις συμπεριφορές και ενέργειες με τις οποίες θα το πετύχουν αυτό;

ε) Προτιμήσεις και αντιπάθειες. Δώστε τους την ευκαιρία να σας πουν τι τους αρέσει και τι αντιπαθούν στην επιχείρησή σας.

στ) Υποκινητές. Ρωτήστε τους τι θα μπορούσε να τους παρακινήσει. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα σας δώσουν ειλικρινή ανάδραση εάν πιστέψουν ότι δεν θα υπάρξει ξαφνική βίαιη αντίδραση ή κάποια αρνητική συνέπεια. Γι' αυτό επιτρέψτε τους να σας δώσουν πληροφορίες, ελεύθερα και ανώνυμα. Πάρτε αυτήν την πληροφορία και χρησιμοποιήστε την σαν ένα μέσον για βελτίωση.

2. Διευκολύνετε μια εβδομαδιαία ή μηνιαία συνεδρίαση μισαλοθύελας. Συχνά η καλύτερη πηγή για νέες ιδέες έρχεται μέσα από αυτό. Οι εργαζόμενοί σας βλέπουν κάθε μέρα πράγματα τα οποία θα μπορούσαν να βελτιωθούν, να αλλάξουν ή να γίνουν διαφορετικά. Αφήστε τις εμπειρίες και τις παρατηρήσεις τους να γίνουν η καπνοδόχος της γνώσης.

Σε ένα χρόνο, οι εργαζόμενοι της Toyota πρόσφεραν 860 εισηγήσεις για βελτίωση. Στην Ιαπωνία, το 61% των εργαζομένων μεθοδικά παράγουν ιδέες καθώς μόνο το 8% στην Αμερική. Γιατί αυτή η τεράστια διαφορά; Ο μέσος όρος των Ιαπώνων μάντζερ χρησιμοποιεί τέσσερις από τις πέντε εισηγήσεις. Οι εργαζόμενοι έχουν πολύ πιο μεγαλύτερη αντίληψη από αυτήν που οι περισσότεροι εργοδότες αντιλαμβάνονται.

Δημιουργείστε ένα συμβάν όπου ο καθένας θα περιμένει ανυπόμονα να μοιραστεί τις ιδέες του. Εστιάστε σε κάθε συνεδρίαση μυαλοθύελας πάνω σε μια περιοχή όπου αναζητάτε βελτίωση. Ζητήστε από κάθε εργαζόμενο να έρθει με μία τουλάχιστον ιδέα για βελτίωση αυτής της περιοχής της επιχείρησης. Μοιράστε επιταγές με χρηματικά ποσά, εισιτήρια κινηματογράφου ή φτηνές αμοιβές για να πείτε «ευχαριστώ» για τις ιδέες σας. Αποδείξτε στους ανθρώπους σας ότι οι ιδέες και οι προτάσεις τους είναι πολύτιμες για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας.

Υπάρχουν δύο πολύ σημαντικοί βασικοί κανόνες:

α. Πριν τη συνεδρίαση μυαλοθύελας, αναγνωρίστε ότι δεν υπάρχουν κακές ιδέες. Η αρνητικότητα θα καταστρέψει τον ενθουσιασμό για μοναδικές και διαφορετικές προτάσεις.

β. Ανταποκριθείτε σε όλες τις ιδέες που παρουσιάζονται, έγκαιρα (σε 3 - 4 ημέρες το πολύ). Είναι εύκολο να γίνει με χαμένο κέφι η παροχή ιδεών και προτάσεων χωρίς κάποια φόρμα ανάδρασης.

3. Ενθαρρύνετε το προσωπικό σας να αυξήσει τις δεξιότητές του. Πληρώστε για μαθήματα επιμόρφωσης τα οποία αυξάνουν την εξυπηρέτηση των πελατών τους, τις πωλήσεις, την επικοινωνία, την ηγεσία και τις δεξιότητες διοίκησης.

Οι έκτακτες χρηματικές βοήθειες αναζωογονούν την οικογένεια, τη φυσική υγεία ή την επιθυμία και θα βοηθήσουν τους εργαζομένους σας να βελτιώσουν την ποιότητα της προσωπικής τους ζωής, η οποία με τη σειρά της θα αντανάκλασει στην απόδοση της εργασίας τους. Εξηγήστε στους ανθρώπους σας ότι ενδιαφέρεστε για αυτούς μέσα από την προθυμία σας να επενδύσετε στην προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη.

4. Εμπλέξτε τους εργαζομένους σας σε κάθε ευκαιρία που έχετε. Μια πρόσφατη μελέτη έδειξε ότι περισσότεροι από 57% των εργαζομένων δεν γνώριζαν τις ετήσιες πωλήσεις της επιχείρησης που εργάζονταν. Περισσότεροι από το 26% αυτών δεν ήξεραν εάν η οικονομική θέση της εταιρίας τους είχε αλλάξει τα τελευταία τρία χρόνια. Μη φοβάστε να μοιραστείτε νούμερα πωλήσεων και εξόδων.

Κάντε τους να εμπλακούν στην εξέταση εξόδων του Τμήματός τους. Προσκαλέστε τους να εμφανιστούν με στρατηγικές πάνω στους τρόπους αύξησης των πωλήσεων και μείωσης του κόστους. Ζητήστε τους ανάδραση για το πώς να βελτιώσετε το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών σας. Οι άνθρωποι της πρώτης γραμμής έχουν την ευκαιρία να βλέπουν πολλά πράγματα καθώς κάνουν τη δουλειά τους, τα οποία εάν γίνουν διαφορετικά θα μπορούσαν να βελτιώσουν την απόδοση, διασώζουν χρόνο και χρήμα και βελτιώνουν την κατώτερη βαθμίδα.

Μετατρέψτε τις στρατηγικές τους σε στόχους και αγωγή αντικείμενα έτσι ώστε ο καθένας να καταλαβαίνει καθαρά ποιες ανάγκες χρειάζεται να καλυφθούν. Ενημερώστε τους εβδομαδιαίως ή μηνιαίως σε συναντήσεις, ως προς την πρόοδο των στόχων που έβαλαν.

5. Είναι διασκεδαστικό να εργάζονται στην επιχείρησή σας; Θα μπορούσαμε όλοι μας να είμαστε περισσότερο ενθουσιώδεις και παρακινήμενοι να κάνουμε το καλύτερο που μπορούμε στη δουλειά μας εάν διασκεδάσαμε περισσότερο κάνοντάς το; Λέγοντας αυτό δεν σημαίνει ότι δεν παίρνουμε την ευθύνη της δουλειάς μας και των πελατών μας στα σοβαρά. Όμως δεν θα εμφανιζόταν για δουλειά οι άνθρωποι με περισσότερο ενθουσιασμό για τη δουλειά τους εάν ήξεραν ότι θα είχαν μια διασκεδαστική εμπειρία;
6. Δώστε άμεση αναγνώριση. Μελέτη του Wichita State University πάνω 1.500 εργαζομένους από μια ποικιλία επιχειρήσεων αποκάλυψε ότι:

Ο πιο ισχυρός υποκινητής ήταν εξατομικευμένος, άμεση αναγνώριση από τον κάτοχο ή τον μάνατζερ.

Μην περιμένετε μέχρι την επόμενη συνάντηση στο γραφείο, την μηνιαία επιχειρησιακή τελετή ή τον απολογισμό των εργαζομένων για να επαινέσετε, αναγνωρίσετε ή να ανταμείψετε έναν εργαζόμενο. Ανταμείψτε αμέσως τους ανθρώπους. Αφήστε τους να μάθουν πόσο σημαντικοί είναι και πόσο τους εκτιμάτε. Ενισχύστε τις θετικές ενέργειες και συμπεριφορές τους.

Να είστε συγκεκριμένος με τις εκτιμήσεις σας. Πείτε τους ακριβώς τι έκαναν σωστά και πώς αυτό βοήθησε την επιχείρηση και τους συναδέλφους τους.

7. Δημιουργήστε τη δική σας «Αίθουσα της Δόξας». Δημιουργήστε έναν κενό τοίχο ο οποίος να είναι εύκολα ορατός και από τους πελάτες και από τους εργαζόμενους. Δημιουργήστε μια αναμνηστική πλακέτα για τα Άριστα των Αρίστων. Κάθε μήνα προσθέστε μια αναμνηστική πλακέτα με το όνομα του ατόμου που πρότεινε μια καινοτόμο ιδέα, που είχε την καλύτερη συμπεριφορά, την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, το καλύτερο οτιδήποτε. Επιδείξτε γράμματα και ευχαριστήριες σημειώσεις από πελάτες που επαινούν εργαζόμενους. Αναρτήστε αναφορές από τη διοίκηση που επαινούν ανθρώπους για τη συμμετοχή και τη βοήθειά τους στην επιχείρηση.
8. «Περπατήστε το παραπάνω μίλι» για τους εργαζόμενους σας. Δημιουργήστε ένα ξεχωριστό ετήσιο επιχειρησιακό γεγονός για να αναγνωρίσετε τον καθένα από τους ανθρώπους σας για τα πράγματα που κάνει για να βελτιώσει την αξία της επιχείρησής σας. Εάν έχετε μια επιχείρηση που εκδίδει περιοδικά ή εφημερίδες, δημοσιεύστε της φωτογραφίες τους για να ευχαριστήσετε τον καθένα και όλους για τη συμβολή τους στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Κεφαλαιοποιήστε στα γεγονότα όπου αναγνωρίζετε τους εργαζόμενους για το παραπάνω μίλι που περπάτησαν, στέλνοντας ένα γράμμα στην οικογένεια του κάθε μέλους του προσωπικού. Κάντε τους γνωστό το τι σπουδαία δουλειά κάνει το μέλος της οικογένειάς τους και πόσο περήφανοί είστε που τους έχετε στην ομάδα σας.

Στείλτε ένα μοναδικό δώρο ή κάρτα για ειδικές περιπτώσεις. Γενέθλια ενός εργαζόμενου, επέτειος απασχόλησης, προαγωγή ή άλλο σημαντικό γεγονός είναι η καλύτερη ευκαιρία για σας να αναγνωρίσετε την ξεχωριστή τους μέρα. Η αναγνώρισή σας λέει στους εργαζόμενους ότι είναι σπουδαίοι.

Είναι τα μικρά πράγματα που μια επιχείρηση κάνει για να επικοινωνήσει το μήνυμα ότι οι άνθρωποί σας είναι σημαντικοί και οι ιδέες και η ανάδρασή τους είναι πολύτιμες. Επενδύστε στους ανθρώπους σας – θα επενδύσουν και αυτοί με τη σειρά τους σε σας.

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Οι αποχωρήσεις (turnover) προσωπικού παραμένει ένα μεγάλο πρόβλημα ειδικά για εξειδικευμένα στελέχη και μάνατζερ

Μερικοί ερευνητές έχουν συνδέσει τις αποχωρήσεις με ένα πλήθος μεταβλητών όπως η ηλικία , η διάρκεια που εργάζεται στην επιχείρηση , το περιεχόμενο της εργασίας και η ικανοποίηση της εργασίας . Άλλοι παράγοντες έχουν δείξει συσχέτιση με το βαθμό εξειδίκευσης , το είδος επαγγέλματος και το επίπεδο εκπαίδευσης . Η ηλικία μοιάζει να είναι ο πιο σημαντικός παράγων και συγκεκριμένα οι νέοι έχουν μεγαλύτερη κινητικότητα από τους μεγαλύτερους αλλά και η διάρκεια παραμονής σχετίζεται (αντίστροφα) με την παραμονή .

Ένας παράγων που επηρεάζει την αποχώρηση είναι χαρακτηριστικά της εργασίας . Κατά καιρούς έχουν εξεταστεί παράγοντες όπως η αυτονομία , η ποικιλία , η ταυτότητα της εργασίας , η αναπληροφόρηση, η σχέση με άλλους , οι ευκαιρίες για φιλικές σχέσεις . Πολλά από αυτά αλληλεπικαλύπτονται ή αποτελούν μέρος της έννοια "ικανοποίηση της εργασίας" . Σε μερικές περιπτώσεις πιστεύουμε ότι οι μάνατζερ μπορούν να βελτιώσουν και να εμπλουτίσουν την εργασία αυξάνοντας την ικανοποίηση "παίζοντας" με τους παραπάνω παράγοντες .

Η ικανοποίηση της εργασίας είναι ο πιο σημαντικός παράγων να εξηγήσει τις αποχωρήσεις . Ορίζεται ως μια θετική συναισθηματική κατάσταση που δημιουργείται από προσωπικές εμπειρίες που σχετίζονται με την ίδια την εργασία . Έχει μετρηθεί ότι άτομα που δεν είναι ικανοποιημένα με την εργασία τους έχουν μεγαλύτερη τάση να αποχωρούν συγκριτικά με τους ικανοποιημένους . Μερικοί παράγοντες που έχουν χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση της ικανοποίησης είναι η αξιοποίηση των ικανοτήτων , η ανάγκη για επιτεύγματα , η ευκαιρίες για εξέλιξη , οι πολιτικές και πρακτικές της επιχείρησης , η δημιουργικότητα , η ασφάλεια , και οι συνθήκες εργασίας .

Ένας άλλος παράγων μπορεί να είναι η διαθεσιμότητα άλλων εργασιών – ευκαιριών . Ο παράγων αυτός έχει βέβαια αξία μόνο από την ώρα που ο εργαζόμενος έχει δυσαρέσκεια με την εργασία του και η νέα ευκαιρία κάτι ελκτικό (π χ μεγαλύτερη αυτονομία) που θα μεγαλώσει την εργασιακή ικανοποίηση .

Ένας άλλος παράγων που εξηγεί και τις αποχωρήσεις και την εργασιακή ικανοποίηση είναι αυτό που μπορούμε να ονομάσουμε "ποιότητα ζωής" ή

ικανοποίηση από τη ζωή . Είναι δύσκολο να ορίσει κανείς την έννοια αυτή με εύκολο τρόπο. Πάντως σχετίζεται με μια αίσθηση ικανοποίησης -πληρότητας . Εξετάζοντας την αποχώρηση οι δυο έννοιες της **εργασιακής ικανοποίησης** και **ικανοποίησης από τη ζωή** συν-επηρεάζουν την απόφαση .Δεν έχει βρεθεί ισχυρή σχέση για τις δυο ποιότητες αν μάλιστα σκεφθεί κανείς ότι η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να επιβαρύνει την ποιότητα της προσωπικής ζωής μέσα από την υπεραπασχόληση στην εργασία . Ένα περίεργο εύρημα ερευνών είναι ότι οι άνθρωποι που εργάζονται σε προκλητικές και αγχωτικές εργασίες τείνουν να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και την ζωή τους .

Η σύγκρουση ρόλων είναι μια άλλη έννοια που μετράει την ασυμφωνία ανάμεσα σε δυο ή περισσότερες εργασιακές καταστάσεις-ρόλους που του προκαλούν πίεση . Η προσπάθεια να λειτουργήσει σωστά με τον ένα ρόλο του προκαλεί πρόβλημα στον άλλον .

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Η εργασιακή ικανοποίηση και η διατήρηση της είναι πάντα ένα σημαντικό ζήτημα για τις επιχειρήσεις. Από τη στιγμή που τα υψηλά επίπεδα συστηματικής αποχής από την εργασία και η γρήγορη εναλλαγή του προσωπικού μπορούν να έχουν επιπτώσεις στην κατώτατη γραμμή της επιχείρησης, η στρατολόγηση και την επανεκπαίδευση των εργαζομένων απέκτησε ιδιαίτερη σημασία. Αλλά λίγες πρακτικές (στην πραγματικότητα, λίγες οργανώσεις) έχουν κάνει την ικανοποίηση εργασίας μια κορυφαία προτεραιότητα, ίσως επειδή έχουν αποτύχει να καταλάβουν τη σημαντική ευκαιρία που βρίσκεται μπροστά τους. Οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι τείνουν να είναι παραγωγικότεροι, δημιουργικοί και δεσμευμένοι στους εργοδότες τους, και οι πρόσφατες μελέτες έχουν παρουσιάσει άμεσο συσχετισμό μεταξύ της ικανοποίησης προσωπικού και της ικανοποίησης των πελατών.

Η Θεωρία του Herzberg

Προς το τέλος της δεκαετίας του 1950, ο Frederick Herzberg, που θεωρήθηκε από πολλούς πρωτοπόρος στη θεωρία κινήτρων, πήρε συνέντευξη από μια ομάδα υπαλλήλων για να ανακαλύψει τι τους κατέστησε ικανοποιημένους και δυσαρεστημένους στην εργασία. Υπέβαλε στους εργαζομένους ουσιαστικά δύο σύνολα ερωτήσεων:

1) Σκεφτείτε κάποτε όταν αισθανθήκατε ιδιαίτερα καλά για την εργασία σας. Γιατί αισθανθήκατε με εκείνο τον τρόπο;

2) Σκεφτείτε κάποτε όταν αισθανθήκατε ιδιαίτερα άσχημα για την εργασία σας. Γιατί αισθανθήκατε εκείνο τον τρόπο;

Από αυτές τις συνεντεύξεις ο Herzberg προχώρησε για να αναπτύξει τη θεωρία του ότι υπάρχουν δύο διαστάσεις στην ικανοποίηση εργασίας: το κίνητρο και η "υγιεινή". Τα ζητήματα υγιεινής, σύμφωνα με τον Herzberg, δεν μπορούν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους αλλά μπορούν να ελαχιστοποιήσουν τη δυσαρέσκεια, εάν αντιμετωπίζονται κατάλληλα. Με άλλα λόγια, μπορούν να είναι δυσαρεστημένοι μόνο εάν είναι απόντες ή κακομεταχειριζόμενοι. Τα θέματα υγιεινής περιλαμβάνουν τις πολιτικές της επιχείρησης, την επίβλεψη, το μισθό, τις διαπροσωπικές σχέσεις και τις συνθήκες εργασίας. Είναι ζητήματα σχετικά με το περιβάλλον του εργαζομένου. Οι παράγοντες παρακίνησης αφ' ετέρου, δημιουργούν ικανοποίηση με την πραγματοποίηση των αναγκών των ατόμων για προσωπική ανάπτυξη. Είναι ζητήματα όπως το επίτευγμα, η αναγνώριση, η ίδια η εργασία, η ευθύνη και η πρόοδος. Από τη στιγμή που εξεταστούν οι τομείς "υγιεινής", ισχυρίζεται ο Herzberg, οι παράγοντες παρακίνησης θα προωθήσουν την ικανοποίηση εργασίας και θα ενθαρρύνουν την παραγωγή.

<u>Ζητήματα</u>	<u>υγιεινής</u>	<u>Motivators</u>	<u>(satisfiers)</u>
(dissatisfiers)		Η ίδια	εργασία
Επιχείρηση και διοικητικές πολιτικές		Επίτευγμα	
Επίβλεψη		Αναγνώριση	
Μισθός		Ευθύνη	
Διαπροσωπικές σχέσεις		Πρόοδος	
Συνθήκες εργασίας			

Εφαρμογή της Θεωρίας

Για να εφαρμοστεί η θεωρία του Herzberg στον πραγματικό κόσμο, πρέπει να αρχίσουμε από τα ζητήματα υγιεινής. Αν και τα ζητήματα υγιεινής δεν είναι η πηγή ικανοποίησης, αυτά τα ζητήματα πρέπει να εξεταστούν πρώτα για να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον στο οποίο η ικανοποίηση και το κίνητρο υπαλλήλων είναι ακόμα πιθανά.

Παράγοντες Υγιεινής

Επιχείρηση και διοικητικές πολιτικές. Οι πολιτικές μιας οργάνωσης μπορούν να είναι μια μεγάλη πηγή απογοήτευσης για τους υπαλλήλους εάν οι πολιτικές είναι ασαφείς ή περιττές ή εάν δεν ισχύουν για όλους. Επίσης, καταστήστε τα τυπωμένα αντίγραφα του εγχειριδίου πολιτικής και διαδικασιών σας ευπρόσιτα σε όλα τα μέλη του προσωπικού σας.

Επίβλεψη. Για να μειώσετε τη δυσαρέσκεια σε αυτήν την περιοχή, πρέπει να αρχίσετε με τη λήψη των σοφών αποφάσεων όταν διορίζετε κάποιον στο ρόλο του επόπτη. Να ξέρετε ότι οι καλοί υπάλληλοι δεν είναι πάντα και καλοί επόπτες. Ο ρόλος του επόπτη είναι εξαιρετικά δύσκολος. Απαιτεί δεξιότητες ηγεσίας και την ικανότητα να μεταχειρίζεται όλους τους υπαλλήλους δίκαια. Πρέπει να διδάξετε τους επόπτες σας για να χρησιμοποιήσουν τη θετική ανατροφοδότηση όποτε είναι δυνατόν και πρέπει να καθιερώσετε καθορισμένα μέσα αξιολόγησης.

Μισθός. Η παλαιά παροιμία "παίρνεις ότι πληρώνεις" τείνει να είναι αληθινή όταν πρόκειται για το προσωπικό. Ο μισθός δεν είναι παράγοντας παρακίνησης για τους υπαλλήλους, αλλά ωστόσο θέλουν να πληρώνονται δίκαια. Εάν τα άτομα θεωρούν ότι δεν πληρώνονται καλά, θα είναι δυστυχημένα να δουλεύουν για σας.

Διαπροσωπικές σχέσεις. Θυμηθείτε ότι μέρος της ικανοποίησης της εργασίας είναι η κοινωνική επαφή που επιτρέπει στους υπαλλήλους ένα λογικό χρονικό διάστημα για την κοινωνικοποίηση. Αυτό θα τους βοηθήσει να αναπτύξουν μια αίσθηση της συναδελφικότητας και της ομαδικής εργασίας.

Συνθήκες εργασίας. Το περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι εργάζονται έχει μια τεράστια επίδραση στο επίπεδο υπερηφάνειάς για τον εαυτό τους και για την εργασία που κάνουν. Ακόμη και μια συμπαθητική καρέκλα μπορεί να κάνει τη διαφορά στην ψυχή ενός ατόμου. Επίσης, εάν είναι δυνατόν, αποφύγετε το συνωστισμό και επιτρέψτε σε κάθε υπάλληλο να έχει τον προσωπικό του χώρο, έστω και αν είναι ένα γραφείο, ένα ντουλάπι, ή ακόμα και ένα συρτάρι.

Παράγοντες παρακίνησης

Η ίδια εργασία. Ίσως το σημαντικότερο για την παρακίνηση του εργαζομένου είναι να θεωρήσουν ότι η εργασία που κάνουν είναι σημαντική και ότι οι στόχοι τους είναι σημαντικοί. Φυσικά οι υπάλληλοι πιθανόν δεν μπορούν να θεωρούν όλους τους στόχους τους σημαντικούς, αλλά πρέπει να παρουσιάσετε στον υπάλληλο πώς εκείνοι οι στόχοι είναι ουσιαστικοί στις γενικές διαδικασίες που κάνουν την επιχείρηση να πετύχει.

Επίτευγμα. Μια προϋπόθεση στη θεωρία του Herzberg είναι ότι τα περισσότερα άτομα θέλουν ειλικρινά να κάνουν μια καλή εργασία. Για να τους βοηθήσετε, σιγουρευτείτε ότι τους έχετε τοποθετήσει στις θέσεις που χρησιμοποιούν τα ταλέντα τους. Καθορίστε τους σαφείς, επιτεύξιμους στόχους και τα πρότυπα για κάθε θέση, και σιγουρευτείτε ότι οι υπάλληλοι ξέρουν ποιοι είναι οι στόχοι και ποια τα πρότυπα. Τα άτομα πρέπει επίσης να λαμβάνουν τακτική και έγκαιρη ανατροφοδότηση για τον τρόπο με τον οποίο κάνουν τις εργασίες τους. Να είστε ωστόσο προσεκτικοί να μην υπερφορτώσετε τα άτομα με προκλήσεις που είναι πάρα πολύ δύσκολες ή αδύνατες να επιτευχθούν.

Αναγνώριση. Τα άτομα σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης θέλουν να αναγνωριστούν για τα επιτεύγματά τους στην εργασία. Ευχαριστήστε τους δημόσια εάν έχουν χειριστεί μια κατάσταση ιδιαίτερα καλά. Γράψτε μια καλή σημείωση επαίνου ή δώστε ένα επίδομα, εάν κριθεί απαραίτητο. Μπορείτε ακόμη και να θελήσετε να καθιερώσετε ένα επίσημο πρόγραμμα αναγνώρισης, όπως "ο υπάλληλος του μήνα."

Ευθύνη. Οι υπάλληλοι θα είναι παρακινημένοι για να κάνουν τις εργασίες τους καλά εάν έχουν την ευθύνη της εργασίας τους. Αυτό απαιτεί να εκχωρούνται στους υπαλλήλους αρκετές ελευθερίες και ισχύς έτσι ώστε να αισθάνονται "δικό" τους το αποτέλεσμα. Δεδομένου ότι τα άτομα ωριμάζουν στις εργασίες τους, παρέχετε τις ευκαιρίες για την προστιθέμενη ευθύνη. Να είστε προσεκτικός, εντούτοις, ότι δεν προσθέτετε απλά περισσότερη εργασία.

Εξέλιξη. Επιβραβεύστε την πίστη και την απόδοση με την πρόοδο και την εξέλιξη. Εάν δεν έχετε μια ανοικτή θέση στην οποία να προάγετε έναν πολύτιμο υπάλληλο, δώστε του έναν νέο τίτλο που απεικονίζει το επίπεδο εργασίας που έχει επιτύχει.

Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική και για την ανθρωπιστική της αξία και για το οικονομικό όφελος που απορρέει από αυτήν.

Οι εργαζόμενοι με υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση:

1. Πιστεύουν ότι ο οργανισμός θα τους προσφέρει ικανοποίηση και στο μέλλον
2. Νοιάζονται για την ποιότητα της εργασίας τους
3. Είναι πιο αφοσιωμένοι στον οργανισμό
4. Έχουν υψηλότερα ποσοστά διατήρησης της εργασίας τους
5. Είναι πιο παραγωγικοί

Σύμφωνα με το μοντέλο του Bavendam J. (2000) προσδιορίζονται έξι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Όταν αυτοί οι παράγοντες είναι υψηλοί τότε και η εργασιακή ικανοποίηση είναι υψηλή. Όταν αυτοί οι παράγοντες είναι χαμηλοί τότε και η εργασιακή ικανοποίηση είναι χαμηλή.

Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από:

- **Ευκαιρία** (opportunity) – Οι εργαζόμενοι είναι πιο ευχαριστημένοι όταν έχουν προκλητικές ευκαιρίες στην εργασία τους. Αυτό περιλαμβάνει ευκαιρίες να λαμβάνουν μέρος σε ενδιαφέροντα έργα, εργασίες με έναν ικανοποιητικό βαθμό πρόκλησης και ευκαιρίες για αυξημένες ευθύνες. Είναι σημαντικό ότι αυτό δεν σημαίνει “ευκαιρία προαγωγής”. Καθώς οι οργανισμοί έχουν γίνει πιο επίπεδοι οι προαγωγές μπορεί να είναι σπανιότερες. Οι άνθρωποι βρίσκουν την πρόκληση μέσα από διάφορα έργα, την ηγεσία μιας ομάδας, κάποιες ειδικές αποστολές – όσο και μέσα από μια προαγωγή.

Ενέργειες:

- Προαγωγές μέσα από τον οργανισμό όταν είναι δυνατόν
- Ανταμοιβή των ελπιδοφόρων εργαζομένων με ρόλους σε ενδιαφέροντα έργα
- Διαίρεση των εργασιών σε επίπεδα αυξημένης ηγεσίας και ευθύνης

Μπορεί να είναι δυνατό να δημιουργηθούν οι τίτλοι εργασίας που καταδεικνύουν τα αυξανόμενα επίπεδα πείρας και που δεν περιορίζονται από τη διαθεσιμότητα των θέσεων. Καταδεικνύουν απλά το επίτευγμα.

§ **Πίεση** (Stress) – Όταν η πίεση είναι συνεχώς υψηλή, η εργασιακή ικανοποίηση είναι χαμηλή. Η εργασία είναι πιο αγχωτική όταν παρεμποδίζει την προσωπική ζωή των υπαλλήλων ή όταν είναι μια μόνιμη πηγή άγχους.

Ενέργειες:

- Πρωθήστε μια ισορροπία της εργασιακής και της προσωπικής ζωής.
- Σιγουρευτείτε ότι τα ανώτερα στελέχη διαμορφώνουν αυτήν την συμπεριφορά.
- Διανείμετε την εργασία ομοιόμορφα (δίκαια) μέσα στον εργασιακό χώρο.

-Αναθεωρήστε τις διαδικασίες εργασίας για να αφαιρέσετε το περιττό "κώλυμα" ή τη γραφειοκρατία.

-Διαχειριστείτε τον αριθμό των διακοπών που οι εργαζόμενοι πρέπει να υπομείνουν προσπαθώντας να κάνουν την εργασία τους.

§ **Ηγεσία** (Leadership) - Οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι όταν οι διευθυντές τους είναι καλοί ηγέτες. Αυτό περιλαμβάνει την παρακίνηση προς τους εργαζόμενους για να κάνουν καλή δουλειά, προσπαθώντας για την τελειότητα ή λαμβάνοντας τα απαραίτητα μέτρα γι αυτό.

Ενέργειες:

-Σιγουρευτείτε ότι οι διευθυντές σας είναι καλά εκπαιδευμένοι. Η ηγεσία συνδυάζει την διάθεση και τη συμπεριφορά.

-Οι άνθρωποι αποκρίνονται στους διευθυντές που μπορούν να εμπιστευθούν και οι οποίοι τους εμπνέουν για να επιτύχουν σημαντικούς στόχους.

§ **Πρότυπα εργασίας** (work standards) - Οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι όταν υπερηφανεύεται ολόκληρη η ομάδα εργασίας τους για την ποιότητα της εργασίας τους.

Ενέργειες:

-Ενθαρρύνετε την επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων και των πελατών. Η ποιότητα κερδίζει σημαντικά όταν οι εργαζόμενοι βλέπουν τον αντίκτυπό της στους πελάτες.

-Αναπτύξτε σημαντικές μετρήσεις της ποιότητας. Γιορτάστε τα επιτεύγματα στην ποιότητα.

§ **Δίκαιες ανταμοιβές** (fair rewards) - Οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι όταν αισθάνονται ανταμείβονται δίκαια για την εργασία που κάνουν. Εξετάστε τις ευθύνες των εργαζομένων, την προσπάθεια που έχουν καταβάλει, την εργασία που έχουν κάνει καλά και τις απαιτήσεις της εργασίας τους.

Ενέργειες:

-Σιγουρευτείτε ότι οι ανταμοιβές είναι για τις πραγματική συνεισφορά τους στην οργάνωση.

-Να είστε συνεπής στις πολιτικές ανταμοιβής σας.

-Εάν οι αμοιβές σας είναι ανταγωνιστικές, σιγουρευτείτε ότι οι εργαζόμενοι το ξέρουν αυτό.

-Οι ανταμοιβές μπορούν να περιλαμβάνουν ποικίλα οφέλη και πρόσθετες ανταμοιβές εκτός από τα χρήματα.

Σαν προστιθέμενο όφελος, οι εργαζόμενοι που ανταμείβονται αρκετά, έχουν λιγότερη πίεση.

§ **Επαρκή εξουσία** (adequate authority) - Οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι όταν έχουν επαρκή ελευθερία και εξουσία να κάνουν την εργασία τους.

Ενέργειες:

-Αφήστε τους εργαζόμενους να παίρνουν αποφάσεις.

-Επιτρέψτε στους εργαζόμενους να λένε τη γνώμη τους στις αποφάσεις που έχουν επιπτώσεις σε αυτούς.

-Καθιερώστε τους στόχους εργασίας αλλά αφήστε τους υπαλλήλους να καθορίσουν πώς θα επιτύχουν αυτούς τους στόχους.

-Ρωτήστε, "εάν υπήρχαν μια ή δύο αποφάσεις που θα μπορούσατε να πάρετε, ποια θα έκανε τη μεγαλύτερη διαφορά στην εργασία σας;"

Ένα πράγμα που καθιστά τους ανθρώπους μοναδικούς είναι η δυνατότητά μας να εστιάζουμε την ενέργεια μας. Σαν διευθυντής πρέπει να ξέρετε τι είναι σημαντικό και τι είναι πρόβλημα. Η συγκέντρωση του χρόνου και των πόρων σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα είναι πιθανότερο να παράγει τα μετρήσιμα οφέλη στην οργάνωση.

Οι πραγματικές αιτίες που είναι μοναδικές σε μια οργάνωση μπορούν να αποκαλυφθούν μόνο μέσω μιας κατάλληλης ανάλυσης. Μια διαδικασία ερευνών μπορεί να προσδιορίσει τις ελλοχεύουσες αιτίες των παραγόντων όπως: Διατήρηση / κύκλος εργασιών , παραγωγικότητα ,ομαδική εργασία, επικοινωνία, ικανοποίηση εργασίας κλπ

ΑΥΤΟ-ΑΠΟΔΟΧΗ

Η αυτό – αποδοχή είναι να αγαπάς τον εαυτό σου όπως είναι τώρα . Μερικοί το αποκαλούν αυτό-εκτίμηση . Όπως και να το πείτε είναι μια αίσθηση που σε κάνει να νιώθεις καλά. Είναι μια συμφωνία με τον εαυτό μας να τον εκτιμούμε , να του δίνουμε αξία ΤΩΡΑ , ακόμη και αν υπάρχουν πλευρές που θα επιθυμούσαμε να αλλάξουμε . Εδώ είναι το σημαντικό : Αποδέχομαι ακόμη και τις πλευρές που θα ήθελα να αλλάξω . **Πολλοί φοβούνται ότι αν αποδεχτούν τον εαυτό τους όπως είναι δεν θα αλλάξουν ποτέ και δεν θα γίνουν πιο πολύ από αυτό που θα ήθελαν να γίνουν .**

Συνήθως αξιολογούμε τον εαυτό μας αρνητικά με την ελπίδα ότι έτσι θα τον κινητοποιήσουμε να αλλάξει. Δουλεύει αυτή η μέθοδος ; Σπάνια . Το μόνο που καταφέρνει είναι να μας κάνει να αισθανόμαστε άσχημα και έτσι να ξοδεύουμε την ενέργεια που χρειαζόμαστε για να κάνουμε τις αλλαγές που χρειαζόμαστε .

Η αποδοχή επιτρέπει την αλλαγή . Μου επιτρέπει να είμαι καλά και τώρα πριν πιάσω τους στόχους μου

Αν είναι έτσι γιατί συνεχίζουμε ; Μήπως ελπίζουμε ότι τελικά θα δουλέψει ; Έχουμε εκπαιδευτεί ότι αν θέλουμε κάτι να αλλάξει πρέπει πρώτα να αισθανθούμε άσχημα για αυτό .

Η αυτό-αποδοχή είναι το πρώτο βήμα στη πορεία της αλλαγής

Η κοινωνία μας , τα άτομα που ανοιχτά δηλώνουν την αγάπη για τον εαυτό τους , τα αποκαλεί εγωκεντρικά , νάρκισσους, „...έτσι εξηγείται ο φόβος μας . Όμως οι εγωκεντρικοί άνθρωποι προβάλλουν τον εαυτό τους , δείχνουν σπουδαίοι προς τα έξω για να καλύψουν τους φόβους και τις αμφιβολίες τους . Όσο πιο χαμηλή αυτό-αποδοχή έχει κάποιος τόσο πιο πολύ προσπαθεί να πείσει τους άλλους και τον εαυτό του για το πόσο σπουδαίος είναι . Όποιος εκτιμά τον εαυτό του πραγματικά δεν έχει μεγάλη ανάγκη να κάνει τους άλλους να καταλάβουν πόσο σημαντικός είναι . Δεν υποτιμούν ούτε προβάλλουν ιδιαίτερα τον εαυτό τους .

Όταν κανείς νιώθει καλά με τον εαυτό του και έχει εσωτερική αυτό-αποδοχή δεν έχει ανάγκη αποδοχής από τους άλλους . Έτσι η ερώτηση : “ έχω αξία σαν άτομο ; ” πρέπει να απαντηθεί με ένα δυνατό ΝΑΙ από εσένα τον ίδιο αλλιώς θα συνεχίζεις να ρωτάς τους άλλους

Τι είναι καλό και κακό ; Σαν έννοιες βρίσκονται έξω άπω την ανθρώπινη κρίση ; Καλό είναι αυτό που επιθυμούμε κάτι που θέλουμε . Κακό είναι αυτό που δεν θέλουμε

Καλό = κάτι που έχει τις επιθυμητές ιδιότητες = το θέλω
Κακό = κάτι που δεν έχει τις επιθυμητές ιδιότητες = δεν το θέλω

Αυτό που αναστατώνει το μυαλό των ανθρώπων δεν είναι τα γεγονότα αλλά η κρίση τους για αυτά (ΕΠΙΚΤΗΤΟΣ)

Αν το καλό και το κακό είναι εκτιμήσεις και όχι απόλυτες διαχρονικές αξίες , είστε ελεύθεροι να επανεξετάσετε τα πάντα . Όταν βλέπετε τις καταστάσεις (και τον εαυτό

σας) με όρους επιθυμίας (τι θα ήθελα) και όχι σαν απόλυτες αξιολογήσεις φεύγει η αρνητική στάση που συνδέεται με τις λέξεις καλό – κακό. Η εξέταση της κατάστασης γίνεται λιγότερο εχθρική ή έντονη απλά παρατηρείς και σημειώνεις τι θα ήθελες και τι όχι και αντιδράς ανάλογα .

Μερικοί ισχυρίζονται ότι χρειαζόμαστε τις αξιολογήσεις – κρίσεις για να ζήσουμε στο κόσμο αυτό. Διερωτώνται πως θα πάρουν αποφάσεις χωρίς αξιολογήσεις .

Σε μια παρατήρηση , βλέπουμε , ακούμε αισθανόμαστε το τι συμβαίνει γύρω μας . Όταν αξιολογούμε κάτι , πάμε ένα βήμα παραπέρα από την παρατήρηση και κάνουμε ένα άλμα : Βάζουμε ταμπέλες στα γεγονότα σαν καλά ή κακά δηλαδή τα αξιολογούμε αντί να λέμε ότι ΘΕΛΟΥΜΕ κάτι ή όχι . Η αντικατάσταση του “καλό-κακό” με “το θέλω δεν το θέλω” κάνει όλη η διαφορά

Το ίδιο κάνουμε και με τον εαυτό μας . Κάνεις πρώτα μια παρατήρηση π χ είμαι χοντρός και στη συνέχεια αποφασίζεις αν το να είσαι έτσι είναι καλό ή κακό (είναι κακό να είσαι χοντρός) . Όταν κρίνεις έτσι τον εαυτό σου (κακό) είναι αδύνατο να αποδεχτείς αυτό το κομμάτι σου . Όμως είναι δυνατόν να αποδεχτείς το βάρος σου και ταυτόχρονα να ξέρεις ότι ΘΕΛΕΙΣ να είσαι πιο αδύνατος .

Οι αξιολογήσεις στέκονται εμπόδια στην αυτό-αποδοχή . Όταν κάνεις μια αξιολόγηση για ένα άλλο πρόσωπο – π χ μοιάζει τεμπέλης , τα ρούχα του είναι γελοία ... - δημιουργείς ένα μήνυμα στο ασυνείδητό σου ότι ο κόσμος είναι ένα μέρος που πρέπει να ενεργείς με κάποιους τρόπους , αν επιθυμείς να είσαι αποδεκτός ...ότι μπορείς να αποδεχτείς τον εαυτό σου μόνο κάτω από κάποιες προϋποθέσεις . Αυτό οδηγεί σε εσωτερικό διάλογο αυτό-κριτικής

Η διαφορά είναι η πρόθεση . Η μια είναι αξιολογητική ενώ η άλλη περιγραφική . Λέγοντας ότι κάτι είναι λάθος σημαίνει ότι υπάρχει κάποιος σωστός τρόπος να είναι που είναι απόλυτα αποδεκτός . Λέγοντας για τον εαυτό σου ότι σε κάτι δεν είσαι καλός σημαίνει ότι δεν πρέπει να αγαπηθείς μέχρι να γίνεις σωστός σε όλα ;

Μπορείς να καταργήσεις την αξιολόγηση και απλά όταν βλέπεις κάτι να σκέφτεσαι αν είναι αυτό που θα ήθελες ή όχι . Θα αλλάξει όλες τις εμπειρίες σου . Θα παρατηρήσεις ότι όσο λιγότερο ασκείς κριτική στους άλλους τόσο πιο πολύ αποδέχεσαι τον εαυτό σου και αντιστρόφως . Αυτό μπορεί – απλά μπορεί – να σου δώσει στέρεο έδαφος για να πάς παραπέρα και να δημιουργήσεις τη ζωή που ονειρεύεσαι .

Οι άνθρωποι κάνουν πάντα το καλύτερο που μπορούν με βάση τα τρέχοντα ΠΙΣΤΕΥΩ που έχουν , την συνείδηση της κατάστασης που έχουν , των ικανοτήτων τους και των ταλέντων τους

Πόσες φορές έχετε ακούσει : αν μπορούσα να το ξανακάνω θα το έκανα διαφορετικά – με βάση όσα ξέρω τώρα . Με βάση τα όσα ήξερα τότε μάλλον θα έκανα τα ίδια .

Υπάρχουν πάντα κάποιοι λόγοι που κάνουμε ότι κάνουμε . Αν πάμε πίσω τα βήματα από τη συμπεριφορά (τελευταίο) προς τις αξίες και τα πιστεύω θα διαπιστώσουμε λογική διαδοχή για κάθε βήμα

“Η επιλογή μπορεί να αποδειχθεί λάθος όχι όμως αυτός που επιλέγει” Αυτός που αποφασίζει και επιλέγει είναι ολόκληρος μέσα στην απόφαση αλλά μπορεί να κάνει και λάθη .

Η επιτυχία

Μια από τις πιο επίμονες ερωτήσεις των ανθρώπων και μάλιστα ζητούν μια μονολεκτική απάντηση, είτε στον καλλιτεχνικό, είτε στον αθλητικό είτε ακόμα και στον επαγγελματικό χώρο είναι: "οι πολύ επιτυχημένοι άνθρωποι γεννιούνται ή γίνονται;" και αμέσως μετά, ακολουθεί η ερώτηση "ποιο είναι λοιπόν το μυστικό; Τι είναι αυτό το 'κάτι' που διαχωρίζει τον / την σταρ από μια μέτρια επίδοση;".

Πριν όμως δώσω την απάντησή μου, τους ρωτάω: "εσείς, προσωπικά, τι νομίζετε ότι είναι αυτό το 'κάτι' που κάνει τη διαφορά;

Σκεφτείτε κάποιον που είναι σταρ στο είδος του και στη συνέχεια σκεφτείτε κάποιον που είναι απλώς καλός σε αυτό που κάνει. Συγκρίνετε τα δύο αυτά άτομα και πείτε μου ποιες είναι οι διαφορές μεταξύ τους.

Ο λόγος που προτιμώ να ξεκινήσω ρωτώντας τη γνώμη του συνομιλητή μου είναι διότι έχω βρει ότι οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν προκαθορισμένες απόψεις σχετικά με τις αξιοσημείωτες επιδόσεις. Και, δυστυχώς, θα πρέπει να προσθέσω, οι περισσότερες από αυτές τις απόψεις είναι εντελώς λανθασμένες.

Τι πιστεύει η κοινή γνώμη για την υψηλή παραγωγικότητα

Τι κάνει κάποιο άτομο να ξεχωρίζει στο εργασιακό του περιβάλλον; Είτε πρόκειται για εταιρεία είτε για τον καλλιτεχνικό χώρο; Έρευνες έδειξαν ότι οι περισσότεροι άνθρωποι πιστεύουν ότι για να έχει κάποιο άτομο καταπληκτικές επιδόσεις θα πρέπει να είναι πολύ έξυπνο και να έχει ιδιαίτερα υψηλό IQ, θα πρέπει να είναι πολύ δημιουργικό και να μπορεί να λύνει πιθανά και απίθανα προβλήματα που παρουσιάζονται, θα πρέπει να έχει πολύ υψηλά κίνητρα και να είναι ιδιαίτερα φιλόδοξο, θα πρέπει να είναι παράλληλα κοινωνικό και να τα πηγαίνει καλά με τους ανθρώπους και, τέλος, θα πρέπει να μπορεί να παίρνει ρίσκα.

Με λίγα λόγια, οι άνθρωποι πιστεύουν ότι αυτοί που έχουν τις καταπληκτικές επιδόσεις είναι εντελώς διαφορετικοί από τον υπόλοιπο κόσμο, και μάλιστα η διαφορετικότητα αυτή εντοπίζεται σε πολλά σημεία.

Ο πολύς κόσμος υποθέτει ότι τα άτομα που έχουν μέτριες επιδόσεις δεν έχουν κάποια εσωτερικά χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για να τους κάνουν να ξεπεράσουν τις, μέτριες, κανονικές επιδόσεις και να γίνουν αστέρια στο είδος τους.

Τι δείχνει η έρευνα

Έρευνες που έγιναν σε μεγάλες ομάδες ανθρώπων έδειξαν ότι τα άτομα με τις εκπληκτικές επιδόσεις δεν ήταν ούτε πιο έξυπνα, ούτε πιο δημιουργικά, ούτε πιο κοινωνικά, ούτε πιο φιλόδοξα από τους υπόλοιπους! Τι σημαίνει αυτό; Γιατί τα διάφορα τεστ που δόθηκαν δε μπόρεσαν να μετρήσουν κάποια σημαντική διαφορά στους ψυχολογικούς, κοινωνικούς ή περιβαλλοντικούς παράγοντες του ατόμου; Ίσως η σημαντικότερη ερώτηση, λοιπόν, να είναι άλλη: αφού

δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές, θα μπορούσε ένα άτομο με μέτρια απόδοση να γίνει 'σταρ' στον τομέα του;

Παράγοντες αυτοπεποίθησης Για να είναι κανείς επιτυχημένος, πρέπει να μπορεί να:

- Αισθάνεται όμορφα με τον εαυτό του
- Ξέρει πότε να λέει 'όχι'
- Μιλάει μπροστά σε ομάδες χωρίς να ντρέπεται
- Ελέγχει την εσωτερική φωνή του που του λέει αρνητικά πράγματα
- Επικοινωνεί με αυτοπεποίθηση
- Αλλάζει καριέρα, όταν χρειάζεται
- Μην επηρεάζεται από αρνητικά σχόλια, αλλά να τα αξιοποιεί για τη βελτίωσή του
- Μη φοβάται την αποτυχία και να παίρνει ρίσκα

Παράγοντες που σχετίζονται με τη βελτίωση της καριέρας. Για την επιτυχία του, το άτομο θα πρέπει να:

- Ξέρει τι επάγγελμα του ταιριάζει
- Έχει ένα 'δυνατό', και σωστά παρουσιασμένο βιογραφικό
- Ξέρει πώς να απαντήσει στις ερωτήσεις της συνέντευξης
- Ξέρει πώς να παρουσιάσει τον εαυτό του (τι να πει και τι να μην πει στη συνέντευξη)
- Ξέρει πώς να απαντήσει την ερώτηση 'πέστε μας για εσάς'
- Ξέρει πώς να απαντήσει την ερώτηση 'ποιες είναι οι αδυναμίες σας'
- Γνωρίζει ποιες ερωτήσεις θα κάνει ο ίδιος για να
- Γνωρίζει τις στρατηγικές που θα πρέπει να υιοθετήσει για να τον προσέξουν

Παράγοντες που σχετίζονται με τα κίνητρα . Για να πετύχει κανείς, θα πρέπει να έχει κίνητρα:

- Πάθος για ζωή
- Ενέργεια για να επιτύχει
- Να μπορεί να συνεχίζει την προσπάθεια ακόμα κι όταν υπάρχουν δυσκολίες
- Να μη σαμποτάρει τον ίδιο του τον εαυτό

Προσωπικοί παράγοντες . Πρέπει να :

- Ξέρει ποιος είναι ο σκοπός στη ζωή του
- Έχει χρόνο για τα πράγματα που τον ενδιαφέρουν
- Έχει ρεαλιστικούς κι εφικτούς στόχους
- Μπορεί να αποδιώξει τις αρνητικές σκέψεις που τον κρατούν πίσω
- Μη φοβάται την αποτυχία
- Γνωρίζει τεχνικές και στρατηγικές για να πετύχει

Παράγοντες επικοινωνίας . Η επικοινωνία είναι βασική για την επιτυχία σε όλους τους τομείς και θα πρέπει κανείς να μπορεί να:

- Κάνει κατανοητές τις απόψεις του
- Καταλαβαίνει τα σημαντικά στοιχεία μιας συζήτησης
- Ξέρει τι να πει όταν συναντά ανθρώπους για πρώτη φορά
- Υπερασπίζεται τον εαυτό του χωρίς να νιώθει άβολα
- Ξέρει να χειρίζεται δύσκολους ανθρώπους
- Ξέρει ποιο στυλ επικοινωνίας προτιμά ο ίδιος και τι προτιμά ο συνομιλητής του (και πώς να αντιλαμβάνεται το στυλ του άλλου γρήγορα)
- Δείχνει αυτοπεποίθηση με τα λόγια αλλά και τη γλώσσα του σώματος
- "Διαβάζει" τη γλώσσα του σώματος των άλλων
- "Διαβάζει" τα μοτίβα σκέψης των άλλων και να αντιδρά κατάλληλα
- Αναγνωρίζει τα βασικά στοιχεία της προσωπικότητας των άλλων

Οι παραπάνω παράγοντες που σχετίζονται με την επιτυχία του ανθρώπου στο επάγγελμα και τη ζωή του δεν είναι εγγενείς, δε γεννιέται δηλαδή κανείς με αυτούς, αλλά είναι επίκτητοι, που σημαίνει ότι καθένας μπορεί να τους αποκτήσει.

ΣΤΟΧΟΙ 1

Δεν είναι αυτά που σας έχουν συμβεί στο παρελθόν που θα ρυθμίσουν το μέλλον σας και τη ζωή σας . Σύμφωνα με ειδικούς υπάρχουν τρεις αποφάσεις που κάνετε διαρκώς που ρυθμίζουν το πεπρωμένο σας.

1. Σε τι θα εστιάσετε
2. Ποια πράγματα έχουν σημασία για σας
3. Τι κάνετε για να πετύχετε τα αποτελέσματα που θέλετε

Οι αποφάσεις αυτές δεν είναι πάντα συνειδητές . Το ανθρώπινο μυαλό αποθηκεύει πληροφορίες και δημιουργεί ένα σύστημα για λήψη αποφάσεων .Κύριες εισοδοί για το σύστημα αυτό είναι οι πληροφορίες από τους γονείς , τους φίλους, τους δασκάλους, τη τηλεόραση, τις διαφημίσεις και την κουλτούρα εν γένει .Μερικές από τις πληροφορίες αυτές τις Δεχόμαστε σαν αληθινές χωρίς εξέταση.

Όταν βάζετε συνεπώς στόχους σκεφθείτε για λίγο αυτά τα “πιστεύω ” και αναλογιστείτε τι πραγματικά ισχύει ακόμα . Το μέλλον σας είναι στα χέρια σας.

*Αρχίστε με έναν στόχο σας που θέλετε να πετύχετε . **Μετατρέψτε τον στόχο σας σε ενεστώτα χρόνο , υλοποιημένο . Για παράδειγμα γράψτε : Έχω αυξήσει τον αριθμό των πελατών μου κατά 10% . . Προσέξτε να είναι διατυπωμένος με θετικό τρόπο . Μη πείτε “ Δεν θα χάσω την ψυχραιμία μου σε κρίσιμες καταστάσεις ” αλλά πείτε : “ παραμένω ήρεμος σε κρίσιμες καταστάσεις ”.***

Να είναι και διατυπωμένος με προσωπικό τρόπο πχ μη πείτε “ τα μέλη της ομάδας με στηρίζουν σε δύσκολες καταστάσεις” αλλά “ προσφέρω υποστήριξη στα μέλη της ομάδας” Παίρνεις αυτά που δίνεις .

Σχηματίστε την εικόνα της επιτυχίας ολόκληρη και εσείς να είσαστε μέσα . Το υποσυνείδητο “ ξεγελιέται” καλύτερα αν δει μια ολοκληρωμένη εικόνα δηλαδή όχι μόνο λέξεις αλλά και εικόνα , μυρουδιά, ήχο , γεύση κλπ . σε αυτήν .

Τελευταίος κανόνας είναι ο στόχος να έχει θετικά αποτελέσματα και σε άλλους ανθρώπους δηλαδή μια ηθικότητα

ΣΤΟΧΟΙ 2

Έχουμε παρατηρήσει ότι υπάρχουν κάποιες βασικές αρχές σε αυτούς που πετυχαίνουν τους στόχους τους :

- Έχουν ενθουσιασμό , ορμή και πάθος πράγμα που υποδηλώνει την καθαρότητα του στόχου , του σκοπού . Είναι το όραμα .
- Έχουν δυνατές πεποιθήσεις σχετικές με τον εαυτό τους και τις ικανότητες δράσης .
- Έχουν ένα δυνατό σύστημα αξιών –χωρίς μεγάλη σημασία τι είδους αξίες είναι αυτές
- Ακολουθούν κάποιο πρόγραμμα – στρατηγική και ξέρουν που βρίσκονται κάθε στιγμή
- Η σκέψη τους μοιάζει να είναι ιδιαίτερα οργανωμένη
- Εμφανίζουν μια εσωτερική ενεργητικότητα που τους επιτρέπει να προχωρούν ενάντια στις δυσκολίες , εκεί που οι άλλοι παραδίδουν τα όπλα
- Διαθέτουν ικανότητα επικοινωνίας σε οποιοδήποτε επίπεδο και με οποιονδήποτε τρόπο είναι απαραίτητος για την επιτυχία

Τα χαρακτηριστικά των στόχων :

Να είναι θετικά εκφρασμένος

Να οριστεί από την αρχή πότε θα θεωρήσω ότι τον πέτυχα

Μπορώ να τον πιάσω μόνος μου ;

Μπορώ να τον πιάσω και να συντηρώ τα οφέλη της παρούσας κατάστασης ;

Είναι οικολογικός ; μήπως επηρεάζει αρνητικά τα σχέδια του Σύμπαντος ,;

Το να βάλετε στόχους για τον εαυτό σας είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την προσωπική και επαγγελματική σας εξέλιξη . Η επιτυχία πέρα από τύχη και σωστό χρονισμό :

- Μην μπερδεύετε τα όνειρα με τους στόχους .
- Αναπτύξτε την εμπιστοσύνη στον εαυτό σας με επιτυχίες σε ενδιάμεσα βήματα
- Ανταμείψτε τον εαυτό σας
- Μείνετε προσκολλημένοι σε έναν στόχο

Τα 4 στάδια της επιτυχίας :

1. Εντοπίστε τι ακριβώς θέλετε
2. Αναλάβετε δράση
3. Μάθετε να παρατηρείτε προσεκτικά τα αποτελέσματα των πράξεων σας
4. Να είστε έτοιμοι να αλλάξετε τη συμπεριφορά σας , όσες φορές χρειάζεται , για να πετύχετε αυτό που επιδιώκετε

ΚΕΙΜΕΝΟ 1

Λίγα λόγια για τη... ζωή απ' τη ζωή με τη μορφή εμπειρικών παρατηρήσεων και παραινέσεων...

Η έκφραση του προσώπου σας και η περιβολή - παρουσίασή σας είναι ο πραγματικός καθρέπτης της σκέψης σας και του εσωτερικού σας κόσμου γενικά.

Ο εσωτερικός πνευματικός πλούτος, που είναι η αναγνώριση της ικανότητάς μας, είναι πραγματικά η ρίζα του εξωτερικού μας πλούτου' και αν ο εαυτός μας δεν είχε τη ρίζα αυτή, θα ήταν πραγματικά σαν ένα αιωρούμενο φυτό!

Αν κυμαινόμαστε και δεν αποφασίζουμε, εάν οι ιδέες μας είναι αόριστες και χωρίς προσανατολισμό, και αν κλονιζόμαστε σε κάθε περίπτωση, τότε είναι βέβαιο πως θα παραμείνουμε απλά και μόνο ένα εργαλείο στα χέρια συνανθρώπων μας περισσότερο θετικών.

Όταν ο δόλος, η κολακεία, ο φθόνος, το πείσμα, και το μίσος εισέρχονται στον άνθρωπο, τότε εξέρχεται η αρχηγεία, και βέβαια χάνει όλες εκείνες τις ιδιότητες του ηγέτη! Γι' αυτό, και σεις:

- εγκαταλείψατε τον παλιό άνθρωπο, με τις κακές ψυχικές ιδιότητες, γιατί φέρνουν δυστυχία, και

- εγκλωπωθείτε στον νέο άνθρωπο, με την αλήθεια, το ήθος και τις καλές ψυχικές ιδιότητες, γιατί αυτές τρέφουν και προάγουν τον άνθρωπο.

Έτσι ο άνθρωπος, αποκτά ένα διαβατήριο, που οδηγεί με σιγουριά στην ανάδειξη και στην επιτυχία.

Ισορροπία και δυσαρμονία, υγεία και αρρώστια, ευτυχία και δυστυχία, ξεκινούν όλες τις περισσότερες φορές από τις σκέψεις που υποβόσκουν μέσα στο πνεύμα μας. Όσοι μπορούν να εμβαθύνουν τις έννοιες αυτές και αποφασίσουν να αλλάξουν σκέψεις, τότε ασφαλώς θα μπορέσουν ν' αλλάξουν τελείως την όψη τους και την κατάστασή τους! Ο Απόστολος Παύλος σχετικά έλεγε παραγγέλλοντας στους ακροατές πιστούς του: "μεταβληθείτε δια της αναγεννήσεως του πνεύματός σας!" Αλήθεια δεν είχε δίκαιο;

Για να δημιουργήσετε όνομα, εντιμότητα, και κύρος χαλιναγωγήστε τη γλώσσα σας και είστε ταχύς και πρόθυμος' το ίδιο, σκεφθείτε και υπομείνετε καρτερικά τους πόνους, και γίνετε περισσότερο φιλόφρων.

Αφήσατε την αυτό-εκτίμησή σας να σας βοηθήσει στην αυτό-ανάπτυξη, με το να ελευθερώνετε και εξωτερικεύετε τις λανθάνουσες ιδιότητες μέσα στο υποσυνείδητό σας, για να σας δώσει την εκκίνηση για το δρόμο του μεγάλου οικοδομήματος' και έτσι, θα γίνετε κύριος του εξωτερικού κόσμου σας.

Ο συναισθηματισμός δεν έχει θέση στην πολιτική, που άλλωστε είναι η θυγατέρα των συμφερόντων και του συσχετισμού των δυνάμεων στις διάφορες διαπροσωπικές σχέσεις στη ζωή μας.

Η προσωπικότητα είναι δώρο φυσικό, όπως το ίδιο ισχύει και για το πνεύμα και τους μυώνες, που μπορεί όμως ν' αναπτυχθεί με κατάλληλη εξάσκηση, όπως ακριβώς, γυμνάζεται ο αθλητής για ν' αποκτήσει ισχυρούς μυώνες για να κερδίσει στους αγώνες του γυμναστηρίου' ενώ σαν κύριοι ακρογωνιαίοι λίθοι της προσωπικότητας της

μεγάλης και ολοκληρωμένης - αναγνωρίζονται ότι είναι: η ενεργός σκέψη και η λογική ενέργεια.

Ένα γέλιο είναι πολλές φορές η καλύτερη απάντηση στα πλέον πολύπλοκα προβλήματα που συναντούμε στη ζωή' το γέλιο είναι πραγματικά ένα σύστημα φιλοσοφίας, που αξίζει και πρέπει να εγκολπωθούμε στη γενική συμπεριφορά μας στη ζωή.

Η πλειονότητα των ατόμων βραδύνει στην πεδιάδα, λίγοι υπάρχουν στο ύψος του όρους της επιτυχίας, και ακόμα λίγο περισσότεροι ανέρχονται στις πλαγιές του, ώστε να έχουμε έτσι συνολικά το σκηνικό της πυραμοειδούς κατάταξης των ανθρώπων στη ζωή. Εάν η επιτυχία γεννά ενθουσιασμό, ο ενθουσιασμός επίσης γεννά επιτυχία' γιατί ο ενθουσιασμός πραγματικά είναι μια ιδιότητα του πνεύματος που προηγείται του κατορθώματος, είναι ο κινητήρας των ανθρώπων και ο μετασχηματιστής της ζωής, είναι ο ατμός της ανθρώπινης μηχανής, ή ακόμα είναι ο σπινθήρας που ανάβει κυριολεκτικά την πυριτιδαποθήκη της έμπνευσης.

Μεγαλοφυΐα είναι μία έντονος ενέργεια, κι ενέργεια είναι μια έντονος σκέψη που τέθηκε σ' εκτέλεση κι εφαρμογή.

Η ανάληψη της ευθύνης και η ικανότητα να επιτύχουμε τους στόχους μας στη ζωή, είναι εκείνα που μας καθιστούν μεγάλους ανθρώπους δακτυλοδεικτούμενους και επιτυχημένους ανθρώπους.

ΚΕΙΜΕΝΟ 2

Ο άνθρωπος είναι μια ενότητα από τρία ανεξάρτητα αλλά και αλληλο-επηρεαζόμενα επίπεδα. Σε κάθε άνθρωπο συνυπάρχουν το σώμα ο νους και το πνεύμα του (ψυχή). Όλοι είμαστε ένα μοναδικό αδιαίρετο σύνολο από αυτά τα 3 στοιχεία που όμοιά τους δεν υπήρξαν ούτε υπάρχουν , ούτε θα υπάρξουν.

Το σώμα όπως κάθε έμψυχος ή άψυχος οργανισμός στο σύμπαν αποτελείται από δισεκατομμύρια κύτταρα τα οποία πάλλονται και βρίσκονται σε συνοχή μεταξύ τους διατηρώντας ταυτόχρονα μια σχέση ενότητας και σχετικής ελευθερίας. Τα κύτταρα των διαφόρων τμημάτων του σώματος ενώ έχουν τεράστιες διαφορές στην κατασκευή τους και στον τρόπο κίνησης και λειτουργίας τους εν τούτοις συνυπάρχουν σε μία ενότητα συνεργάζονται μέσα σε αυτήν και συγκροτούν το ανθρώπινο σώμα.

Η ενότητα αυτή προέρχεται από κάποια ενέργεια η δε παλμικότητά τους δημιουργεί μία δόνηση. Στους ζωντανούς οργανισμούς αυτή η δόνηση έχει συνεχείς αλλαγές γιατί επηρεάζεται άμεσα από την νοητική ενέργεια . Η δόνηση ενός χαρούμενου σώματος είναι εντελώς διαφορετική από την δόνηση ενός λυπημένου σώματος. Ο καλός, ο κακός, ο ερωτευμένος, ο μοναχικός, και γενικά η κάθε σκέψη και το κάθε συναίσθημα αλλοιώνουν την παλμικότητα, την κινητικότητα και κατά συνέπεια και την δόνηση των κυττάρων όλου του συνόλου. Αυτή η δόνηση έχει και την ιδιότητα της έλξης και της απώθησης. Όλοι μας έλκουμε και απωθούμε άλλους ανθρώπους αλλά και άψυχα αντικείμενα τα οποία έχουν την ίδια ή την αντίθετη δόνηση με εμάς. Αυτό λαϊκά λέγεται καλομελέτα και έρχεται. Αυτό σημαίνει ότι αν σκέφτεσαι συνέχεια εκείνο που θέλεις η σκέψη σου δημιουργούν μια συγκεκριμένη εκπομπή δόνησης η οποία έλκει αυτό που ζητάς και το οποίο είναι ένα γεγονός ή ένα πράγμα παρόμοιας δόνησης.

Πάνω σε αυτή την αρχή στηρίζεται ο νόμος της επιβεβαίωσης των πεποιθήσεων ή αυτό-εκπληρούμενης προφητείας. Δεν επιβεβαιώνονται οι απλές σκέψεις που κάνουμε γιατί δεν έχουν την απαιτούμενη ενέργεια ώστε να προκαλούν την αντίστοιχη δόνηση και κατ επέκταση την απαραίτητη ελκτική δύναμη. Το σίγουρο είναι ότι οι πεποιθήσεις μας (τα βαθύτερα πιστεύω μας) έχουν τη δύναμη και επειδή είναι συνεχείς και δυνατές σκέψεις να ενεργοποιούν την νοητική ενέργεια και εκείνη με την σειρά της να δημιουργεί ένα σύστημα δονήσεων που μα κάνει να έχουμε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά αλλά και να έλκουμε παράλληλα ανθρώπους και γεγονότα που ταιριάζουν και επιβεβαιώνουν το δικό μας τρόπο σκέψης και δόνησης

ΚΕΙΜΕΝΟ 3

Οι άνθρωποι που συμπεριφέρονται θετικά έχουν καλές σχέσεις με τον εαυτό τους και έχουν αυτό-εκτίμηση . Προωθούν με τη συμπεριφορά τους αυτή σχέσεις με πληρότητα και ποιότητα . Απελευθερώνουν θετική ενέργεια προς τους άλλους και δεν έχουν διαρκώς την αγωνία της αυτό-προστασίας . Καλή σχέση με έναν άλλο άνθρωπο εξ ορισμού σημαίνει την ικανότητα να εκφράζει κανείς τα βαθύτερα του όνειρα , τις ελπίδες του , τους φόβους του, τις ανησυχίες του και τις ενοχές του στον άλλον κατ

εξακολούθηση και όχι σε μια στιγμή κρίσης . Είναι η σχέση που αμοιβαία καλύπτουν ο ένας ανάγκες του άλλου.

Μπορεί μερικές φορές να είναι σοφό να είμαι υποχωρητικός και να επιτρέπω να ικανοποιούνται ανάγκες άλλων σε βάρος μου . Μπορεί επίσης μερικές φορές να πρέπει να είμαι επιθετικός για να υπερασπίσω δικαιώματά μου όταν με καταπιέζουν . Όμως έχει αποδειχθεί ότι η χρήση αυτών των ακραίων συμπεριφορών πρέπει να συνοδεύεται με μια θετική συμπεριφορά σε όλες τις άλλες περιπτώσεις

Η ικανότητα να ακούμε ενεργητικά τον άλλον και η ικανότητα θετικής συμπεριφοράς είναι το yin yang της αποτελεσματικής επικοινωνίας και προσωπικής επιτυχίας .

ΚΕΙΜΕΝΟ 4

Όταν κάτι λάμπει πολύ δεν μπορείτε να το κοιτάξετε . Είναι σαν τον ήλιο . Είναι πολύ το φως για τα μάτια μας .Για αυτό για να τον δεις χρειάζονται κάποιες προετοιμασίες .

Αυτοί που γνωρίζουν εκφράζονται αντιφατικά αλλά η ζωή είναι η ίδια αντιφατική . Οι ξεκάθαρες θεωρίες δεν είναι σωστές μέσα στη πραγματικότητα της ζωής .

Η λογική είναι μια θεωρία για την αλήθεια , ο ΛΟΓΟΣ είναι η ίδια η αλήθεια .Με τη λογική γίνεσαι στενόμυαλος . Αν φοβάσαι την αντίφαση ποτέ δεν θα πλατύνει ο νους σου .Μήπως όμως αν κρύψεις την αντίφαση θα χαθεί ; Μήπως αν πάρεις το βλέμμα σου από το θάνατο θα τον αποφύγεις ;

Η ζωή και ο θάνατος είναι δυο όψεις του ίδιου νομίσματος . Ο θάνατος είναι ζωή και αντίστροφα . Τη στιγμή που γεννιέσαι έχεις αρχίσει κιόλας να πεθαίνεις .Τότε όταν πεθαίνεις αρχίζεις ξανά να ζεις . Αν η ζωή συνεπάγεται θάνατο , τότε ο θάνατος συνεπάγεται ζωή . Ανήκουν το ένα στο άλλο . Είναι συμπληρωματικά .

ΚΕΙΜΕΝΟ 5

- Όλα είναι διαδικασίες
- Δεν είναι το περιεχόμενο μιας κατάστασης αλλά οι "υπό-ρουτίνες" που δημιουργούν τα συναισθήματα . πρέπει τελικά να χαλάσεις αυτούς τους δίσκους που δεν θέλεις να παίζουν . να τους κάνεις γρατσουνιές φέρνοντας στο νους ου τέτοιες αρνητικές εμπειρίες και ξεφτιλίζοντας- γελοιοποιώντας τις παραμέτρους (ταχύτητα ομιλίας , αυτός με τα σώβρακα , κ λ π)
- Η εμπιστοσύνη στον εαυτό μας χωρίς ικανότητες είναι επικίνδυνο πράγμα (θα οδηγούσατε ένα αεροπλάνο ;)
- Υπάρχει πολύς κομοφορισμός στον αντικομοφορισμό
- Δεν ζούμε στη πραγματικότητα αλλά στην ' αναπαράσταση ' της όπως ατομικά ο καθένας την δημιουργεί μέσα από τα ' φίλτρα ' του . Η αντίδραση μας είναι προς την αναπαράσταση και όχι προς την πραγματικότητα
- Το ζήτημα της συμπεριφοράς είναι να κάνουμε τον άλλο να δημιουργήσει την αναπαράσταση που επιθυμούμε πράγμα που θα τον οδηγήσει στην συμπεριφορά που επιθυμούμε
- Η συμπεριφορά μας κάθε στιγμή σχετίζεται με τον τρόπο που σκεφτόμαστε την αναπαράσταση . από τη συμπεριφορά κάποιου μπορούμε να καταλάβουμε τον τρόπο που σκέφτεται εκείνη τη στιγμή .

ΚΕΙΜΕΝΟ 6

Ο εγκέφαλος αποθηκεύει τις διάφορες πτυχές μιας εμπειρίας σε διαφορετικές περιοχές . Οι περιοχές του εγκεφάλου που αφορούν τα ενδόμυχα συναισθήματα είναι πολύ παλαιότερες από τα λεπτά στρώματα του νεοφλοιού, των κέντρων δηλαδή της λογικής σκέψης που περιβάλλουν την πιο εξωτερική περιοχή του εγκεφάλου . Τα προαισθήματα ξεκινούν από κάπου βαθιά στον εγκέφαλο. Η ‘αμυγδαλή’ είναι το σημείο στο οποίο αποθηκεύονται με κωδικοποιημένο τρόπο τα συναισθήματα που προκαλεί μια εμπειρία . Από εκεί ξεκινάνε τα μηνύματα που μας κάνουν να αποφασίζουμε , να έχουμε προτιμήσεις , να νιώθουμε μια ώθηση για κάτι . Τα μηνύματα αυτά μέσα από το νευρικό σύστημα καταλήγουν και στα σπλάχνα δημιουργώντας μια σωματική αντίδραση – ένα ενδόμυχο συναίσθημα – σχετικά με τις επιλογές που καλούμαστε να κάνουμε .Σου μιλάει εκείνη την ώρα το σώμα και π χ όταν σφίγγονται οι μύες του στομάχου σου λέει ότι ‘κάτι δεν πάει καλά’ . Αυτή η ικανότητα ισχυροποιείται με τον αριθμό των εμπειριών και είναι μεγαλύτερη σε ηλικιωμένα άτομα . Ο κλασικός όρος για; την ωρίμανση αυτή της διαίσθησής μας που μας καθοδηγεί στη λήψη αποφάσεων είναι ‘ σοφία ’ .

ΚΕΙΜΕΝΟ 7

Τίποτε απ' όλα αυτά που περιφέρουν επί αιώνες τώρα , στα σχολεία , τις εκκλησίες , στις κομματικές συγκεντρώσεις , δεν παίρνει διαβατήριο για την ψυχή , αν προηγουμένως δεν έχει την οφειλόμενη θεώρηση από τα μέσα τα εκφραστικά .Οι νόμοι της τέχνης είναι οι νόμοι της ζωής .Στην αντίληψη του καλλιτέχνη ο αγώνας για την σωτηρία του ανθρώπου είναι αγώνας για την ορθή έκφραση , και τίποτε άλλο . Σε τέτοιο σημείο που θα έλεγα ότι και οι πλέον αντίθετες τοποθετήσεις απέναντι στο ίδιο πρόβλημα εξισώνονται αν η εν τέχνη δικαίωσή τους είναι του αυτού υψηλού βαθμού. Η ποιότητα στηρίζει τους θεούς , κι είναι για να μην το 'χουν κατανοήσει εγκαίρως οι Ιερείς που παιδεύεται άδικα η ανθρωπότητα

Σχετικά με το μυαλό σας πάντοτε να υποτιμάτε το δικό σας και να υπερτιμάτε το μυαλό των άλλων . Σημασία έχει μόνο ο τρόπος αξιοποίησης . Η σκέψη που καθοδηγεί την ευφυΐα σας είναι πολύ σημαντικότερη από τη δύναμη του εγκεφάλου σας Σημασία έχει πως χρησιμοποιεί κανείς την ευφυΐα του . Μερικοί την χρησιμοποιούν για να βρουν μόνο τους λόγους που κάθε εγχείρημα μπορεί να αποτύχει ενώ μερικοί – οι επιτυχημένοι – τους λόγους που μπορεί να πετύχει. Η γνώση δεν είναι παρά δύναμη ' εν δυνάμει ' όταν δηλαδή την χρησιμοποιείτε εποικοδομητικά .Να λέτε συχνά στον εαυτό σας πως αυτό που μετράει είναι η στάση σας απέναντι στις καταστάσεις . Η ικανότητα σκέψης είναι πιο σημαντική από την άσκηση της μνήμης . Χρησιμοποιήστε το μυαλό σας για να γεννά ιδέες .

Μερικοί έχουν πρόσχημα την ηλικία . Ποτέ δεν έχουν την ηλικία που πρέπει (είτε προς τα κάτω είτε προς τα πάνω) Σκεφθείτε ότι τα παραγωγικά χρόνια είναι πάνω από 50 (από 20 έως τουλάχιστον 70) και ανάλογα με την ηλικία σας π χ στα 50 απομένει το 40% και μάλλον το καλύτερο . Επενδύστε κάνοντας αυτό που πραγματικά θέλετε να κάνετε

Τέλος αχούμε αυτούς που ' τους κυνηγάει η κακοτυχία ' Τα ατυχήματα στο δρόμο με τα αυτοκίνητα , συμβαίνουν είτε από ανθρώπινο λάθος είτε μηχανική βλάβη . Για κάθε τι υπάρχει μια αιτία . Εκεί που βλέπετε τύχη υπάρχει προετοιμασία , προγραμματισμός , θετική σκέψη στραμμένη προς την επιτυχία .Μην τρέφετε ευσεβείς πόθους . Μη ξοδεύετε δυνάμεις του μυαλού σας ονειροπολώντας να κερδίσετε κάτι κατά τύχη. Αντίθετα προσπαθήστε να αναπτύξετε στον εαυτό σας τα προσόντα που θα σας κάνουν νικητές .

ΚΕΙΜΕΝΟ 8

Αυτά που αισθανόμαστε είναι η αιτία που μπορεί να εξηγήσει αυτά που μας συμβαίνουν . Υπάρχουν κάποιες μέρες που νιώθουμε σε λήθαργο χωρίς να είμαστε άρρωστοι και δεν ξέρουμε την αιτία . Δεν έχουμε χάσει τις ικανότητές μας σε ένα βράδυ .Μερικές φορές δεν χρειάζεται να συμβαίνει κάτι για να νιώσουμε καλά . Το αν νιώθουμε καλά ή όχι εξαρτάται από τα συναισθήματα και τις σχέσεις μας .Τι μπορούμε να μάθουμε από τις απογοητεύσεις μας ;

Κάθε κατάσταση είναι ταυτόχρονα και μέσον . Έτσι ο θυμός και ο εκνευρισμός μπορεί να χρησιμοποιηθούν θετικά μέσα σε κάποια πλαίσια .

Μπορεί να καταλάβουμε ότι οι άλλοι έχουν την δική τους οπτική για τα πράγματα και χωρίς να το επιδιώκουν μας θυμώνουν . Μπορεί ο θυμός να είναι δική μας επιλογή να εφαρμόσουμε τους δικούς μας κανόνες και αξίες σε άλλους ανθρώπους .Μπορεί να θυμώνουμε με τον εαυτό μας έχοντας παραβιάσει τους κανόνες μας ή γιατί αποτύχαμε να ικανοποιήσουμε κάποια ανάγκη ή στόχο μας . Μπορεί ο στόχος να μην είναι καλά διατυπωμένος ή μπορεί να μην εξαρτιότανε μόνο από μας .

Συνήθως αντιδρούμε στα γεγονότα με έναν συναισθηματικό παράλογο τρόπο .Το ερέθισμα φιλτράρεται και φτάνει στον εγκέφαλο με τρόπο που εμείς ελέγχουμε. Ακολουθεί κάποια ερμηνεία . Αυτή η ερμηνεία ευθύνεται για το πώς αισθανόμαστε και αυτή δημιουργεί τις αλλαγές στη συμπεριφορά μας .

Όλοι διαθέτουμε συστήματα αναπαράστασης της πραγματικότητας στο μυαλό μας .

Σκεφτόμαστε χωρίς να έχουμε επίγνωση της διεργασίας .Μερικοί όταν σκέφτονται χρησιμοποιούν περισσότερο μία αίσθηση από τις πέντε .Οι άλλοι σκέφτονται με δικό τους τρόπο .Κατασκευάζουν δικούς τους χάρτες .

ΚΕΙΜΕΝΟ 9

Μια διαισθητική απόφαση δεν είναι τίποτα περισσότερο από μια υποσυνείδητη λογική ανάλυσηΚατά κάποιο τρόπο το μυαλό κάνει όλους τους απαραίτητους υπολογισμούς και προσφέρει κάτι που θα μπορούσαμε να αποκαλέσουμε καλοζυγισμένο συμπέρασμα – φαίνεται πιο σωστό να το κάνεις μ' αυτόν και όχι με τον άλλο τρόπο .

Η στιγμιαία διαισθητική διαύγεια μπορεί να είναι κατάλοιπο ενός πολύ σημαντικού συστήματος προειδοποίησης για τον κίνδυνο που υπήρχε στα πρώιμα στάδια εξέλιξης του ανθρώπου και που επιβιώνει μέχρι σήμερα με τη μορφή συναισθημάτων όπως το προαίσθημα .Μερικοί το αποκαλούν ' δώρο του φόβου ' κάτι σαν ραντάρ του κινδύνου που μας προειδοποιεί μέσα από έναν πρωτόγονο τρόπο ότι κάτι « δεν πάει καλά »

Υπάρχουν τρεις συναισθηματικές ικανότητες :

- Ü Επίγνωση των συναισθημάτων μας : Αναγνώριση του τρόπου με τον οποίο τα συναισθήματα μας επηρεάζουν την επίδοσή μας , καθώς και η ικανότητα να χρησιμοποιούμε τις αξίες μας ως οδηγό για τη λήψη αποφάσεων
- Ü Ακριβής αυτό-αξιολόγηση : Μια ειλικρινής αίσθηση των προσωπικών μας ισχυρών και αδύνατων σημείων , μια ξεκάθαρη εικόνα για το που χρειαζόμαστε βελτίωση , καθώς και η ικανότητα να μαθαίνουμε από τις εμπειρίες μας
- Ü Αυτοπεποίθηση : Το θάρρος που πηγάζει από τη βεβαιότητα που νιώθουμε για τις ικανότητές , τις αξίες και τους στόχους μας

Βασική συναισθηματική ικανότητα είναι η επίγνωση με ποιο τρόπο τα συναισθήματα μας επηρεάζουν τις πράξεις μας . Η επίγνωση αυτής της μορφής είναι ο οδηγός που μας συντονίζει στο σωστό μήκος κύματος για την εκτέλεση κάθε είδους εργασίας που μας βοηθά στη χειραγώγηση των ανεξέλεγκτων συναισθημάτων μας , που μας κρατά σε εγρήγορση , που συμβάλει στον καλό συντονισμό με τα συναισθήματα των γύρω μας και στην ανάπτυξη εκείνων που απαιτούνται για την ηγεσία και την ομαδική εργασία .

Μέσα στη βιασύνη και την πίεση της δουλειάς το μυαλό μας είναι απασχολημένο με το ποτάμι της σκέψης : να προγραμματίσουμε την επόμενη κίνηση , να αφιερώσουμε όλη την προσοχή μας σε αυτό που πρέπει να κάνουμε άμεσα , να φροντίσουμε για τις εκκρεμότητες που δεν έχουν διεκπεραιωθεί . **Χρειάζεται μια παύση** της σκέψης ώστε να ακούσουμε το υπόγειο μουρμουρητό της διάθεσης , μια παύση την οποία σπανίως επιτρέπουμε στον εαυτό μας . Τα συναισθήματα είναι πάντα εκεί , εμείς όμως πολύ λίγες φορές τους δίνουμε σημασία .

Οι άνθρωποι που είναι ανίκανοι να αναγνωρίσουν τα συναισθήματά τους βρίσκονται σε τρομερά μειονεκτική θέση . Είναι , κατά κάποιο τρόπο , συναισθηματικά αγράμματοι . Αγνοούν μια πτυχή της πραγματικότητας που είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία στη ζωή γενικά και όχι μόνο στην εργασία

Η αυτοεπίγνωση λειτουργεί ως βαρόμετρο , μετρώντας αν αυτό που κάνουμε (ή πρόκειται να κάνουμε) αξίζει πραγματικά .Τα συναισθήματα προσφέρουν την ουσιαστική ένδειξη . Αν υπάρχει ασυμφωνία ανάμεσα στη δράση και την αξία , το αποτέλεσμα θα είναι ανησυχία με την μορφή της ενοχής ή της ντροπής , βαθιές αμφιβολίες ή συνεχείς δυσάρεστες σκέψεις , ευθιξία ή τύψεις και τα παρόμοια .Αυτή η ανησυχία λειτουργεί ως τροχοπέδη φέρνοντας στην επιφάνεια συναισθήματα που μπορούν να παρεμποδίσουν ή να σαμποτάρουν τις προσπάθειές μας .

Η λανθασμένη εστίαση

Αρνητική σύγκριση : Μήπως κυριολεκτικά επιθεωρείτε το γείτονά σας για να δείτε πόσο καλά είναι συγκρινόμενος με σας; Σταματήστε να ανησυχείτε τόσο πολύ για το πώς περνούν οι άλλοι και εστιάστε περισσότερο στη δική σας ζωή και ευτυχία. Μια ζωή είναι αρκετή για να ζήσουμε.

Είναι τελείως φυσιολογικό να συγκρίνουμε τον εαυτό μας με τους άλλους και να νιώθουμε ζήλια ή φθόνο γι' αυτούς μερικές φορές. Είμαστε άνθρωποι, απλώς. Όμως μια σταθερή σκέψη του «περίπου είναι λίγο καλύτερα από μένα» οδηγεί σε συναισθήματα ανεπάρκειας και κάνει κακό στην αυτό-εκτίμησή μας.

Εάν σταθερά βρίσκεται τον εαυτό σας να συγκρίνεται με τους άλλους, πρέπει να τον ρωτήσετε γιατί αισθάνεται ότι η ζωή σας υστερεί. Γιατί δεν είστε ευτυχισμένος με αυτά που έχετε; Γιατί νιώθετε την ανάγκη να ενισχύετε τον εαυτό σας με το να τον συγκρίνετε με κάποιον άλλον; Η αντιστρόφως, γιατί νιώθετε την ανάγκη να ταπεινώνετε τον εαυτό σας συγκρίνοντάς τον με τους άλλους;

Αρρωστημένος ανταγωνισμός : Δυστυχώς, εάν πράγματι νιώθετε ανασφάλεια και ζήλια μπορεί να σας οδηγήσει σε έναν αρρωστημένο ανταγωνισμό όπου ο ένας από τους δύο οπωσδήποτε πρέπει να είναι ο νικητής. Ωστόσο προσπαθώντας κανείς για το «καλύτερο» αυτό αφαιρεί την πραγματική χαρά και το σκοπό του επιτεύγματός σας. Κάντε το για τον εαυτό σας και για κανέναν άλλον.

Η κάτω πλευρά αυτής της συμπεριφοράς είναι ότι δεν μπορείτε να απολαύσετε ό,τι έχετε εξ' αιτίας του ότι διαρκώς σκέπτεστε πως κάποιος άλλος έχει περισσότερα από σας. Δεν μπορείτε να δείτε και να εκτιμήσετε τον πλούτο της ζωής σας και αυτό σας βάζει σε κίνδυνο να τον χάσετε. Εάν είστε τόσο απασχολημένος με το να εστιάζετε σε οτιδήποτε άλλο εκτός από τη δική σας ζωή, πώς μπορείτε να δώσετε την προσοχή που αξίζει η ζωή σας; Θα χάσετε την ευκαιρία για ανάπτυξη σχέσεων τρυφερών που έχουν διάρκεια, με φίλους, με οικογένεια, θα χάσετε την ευκαιρία να αναπτύξετε τις δεξιότητες και τα ταλέντα σας και σε τελική ανάλυση να ζήσετε τη ζωή σας πλήρως.

Τι χάνετε;

Τι χάνετε όταν είστε τόσο πολύ εστιασμένος στο τι έχει ή τι κάνει ο άλλος; Χάνετε τη θερμή αφοσίωση στον εαυτό σας, τη δυνατότητα να βρείτε τη δική σας δόξα και τελικά να αναπτυχθείτε σαν άνθρωπος. Τι θα σας κοστίσει να συμπαθήσετε τον εαυτό σας; Αυτό είναι το κύριο θέμα πίσω από την αρνητική σύγκριση και τον αρρωστημένο ανταγωνισμό. Είναι απλώς οι διαφορετικές πλευρές ενός νομίσματος.

Με τις αρνητικές συγκρίσεις εστιάζεται μια αυτό-απέχθεια προς τα μέσα, ενώ με τον αρρωστημένο ανταγωνισμό εστιάζεται προς τα έξω. Για να το θέσουμε με άλλον τρόπο, πώς μπορείτε να χτίσετε της αυτό-εκτίμησή σας έτσι ώστε να μην νιώθετε άλλο πια την ανάγκη να συγκρίνετε τον εαυτό σας σταθερά με τους άλλους και να μην τους ανταγωνίζεστε;

Πρώτον, πρέπει να έχετε την προθυμία να αναγνωρίσετε ότι είστε ανασφαλής και αυτός είναι ο λόγος που βασίζεστε σε εξωτερικούς παράγοντες για να μετρήσετε την ευτυχία σας.

Δεύτερον, πρέπει να είστε πρόθυμος να αναγνωρίσετε ότι η περισσότερη ατυχία σας μπλοκάρεται από την ανικανότητά σας να πιστέψετε και να ακολουθήσετε τους δικούς σας στόχους και όνειρα. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είστε αρκετά περήφανος και ειλικρινής με τον εαυτό σας και να έχετε τη θέληση να αλλάξετε τη συμπεριφορά σας. Να το θέσουμε και αλλιώς, οι ευτυχισμένοι άνθρωποι δεν ξοδεύουν το χρόνο τους να είναι δυστυχισμένοι ή προσπαθώντας να κάνουν τους άλλους δυστυχισμένους επειδή αυτοί είναι βέβαιοι για τη γνώση ότι μπορούν και δημιουργούν τη δική τους ευτυχία. Συμπαθούν και εκτιμούν τον εαυτό τους γι' αυτό που είναι και δεν νιώθουν να απειλούνται από τη χαρά και την επιτυχία των άλλων.

Γι' αυτό, το κλειδί για να διώξετε τη ζήλια, το φθόνο και την ανάγκη να συγκρίνετε τον εαυτό σας με τους άλλους είναι να αλλάξετε τον εστίασή σας. Σταματήστε να ξοδεύετε το χρόνο σας στο να απογοητεύετε τον εαυτό σας και βρείτε πράγματα να γιορτάσετε για τον εαυτό σας. Αντί να ψάχνετε για αιτίες να μισείτε τον εαυτό σας αναζητείστε αιτίες για να τον αγαπήσετε. Μάθετε να εκτιμάτε τον εαυτό σας γι' αυτό που είναι αντί να τον χτυπάτε γι' αυτό που δεν είναι. Σταματήστε να φθονείτε το ταλέντο κάποιου άλλου ή την καλή του τύχη. Εστιάστε όλη αυτή την ενέργεια στον να κάνετε να συμβεί κάτι καλό για σας. Αφήστε να σας εμπνεύσει η ευτυχία κάποιου άλλου να κάνετε το καλύτερο και να είστε το καλύτερο για σας.

Από σας εξαρτάται. Έχετε την επιλογή να αναπτυχθείτε και να αρχίσετε να παίρνετε την ευθύνη για τη ζωή σας. Αντί να μισείτε τους άλλους για την επιτυχία τους, έχετε να επιλέξετε να είστε σκληρά ειλικρινής με την εαυτό σας και με τη γνώση ότι η στάση σας, για το πώς αισθάνεστε για τον εαυτό σας και την ευτυχία σας είναι το μεγαλύτερο εμπόδιο στην ευτυχία σας.

Εστιάζοντας στο να ζείτε τη ζωή σας πλήρως και να δίνετε όλη σας την ενέργεια σ' αυτό, ελευθερώνει τον εαυτό σας από το φθόνο, τη ζήλια και την ανάγκη να απογοητεύετε τον εαυτό σας και τους άλλους. Επιτρέψτε στον εαυτό σας να αναπτυχθεί σαν ανθρώπινο ον.

ΑΛΛΑΓΕΣ

Ο πιο συχνός θάνατος είναι ο εσωτερικός - η ρουτίνα - το να μη νιώθεις τίποτα . Είναι ο θάνατος της αυτό-εκτίμησής μας

Συμβαίνει όταν αποφεύγει κανείς να παίρνει αποφάσεις, όταν ονειρεύεται την ημέρα της συνταξιοδότησης, όταν μιλάει πολύ για το τι πρόκειται να κάνει και δεν κάνει τίποτα, όταν λέει συνέχεια τα ίδια πράγματα.

Είναι τα κύρια συμπτώματα ανθρώπων που φοβούνται να ζήσουν. Δεν δέχονται το θάνατο, όμως ο θάνατος είναι ο πιο μεγάλος δάσκαλος. Αυτοί που φοβούνται να ζήσουν, τον φοβούνται περισσότερο από όλους. Ο δάσκαλος αυτός λέει ότι δεν πεθαίνουν πάντα οι άλλοι και πρέπει να ζεις τη ζωή σου ΤΩΡΑ αυτό το λεπτό Κάθε μέρα είναι καινούργια. Κάθε λεπτό φρέσκο. Ο χρόνος είναι δικός σου, σου δόθηκε ελεύθερα, τσάμπα, να τον ξοδέψεις.

Η πιο ανεύθυνη έκφραση είναι : Θα έπρεπε.....

Η ζωή είναι συνυφασμένη με την αλλαγή. Κάθε αλλαγή είναι και αλλαγή του εαυτού σου που πάντα περιέχει ρίσκο Εσωτερικός θάνατος είναι η έλλειψη διάθεσης για ρίσκο. Η ανάληψη ρίσκου είναι συναίσθημα και με τα συναισθήματα έχει κανείς δυο επιλογές: έκφραση ή πνίξιμο.

Οι ικανοποιημένοι άνθρωποι αυτοί που θέλουν να ζήσουν θέλουν ευκαιρίες να αναπτυχθούν, και να 'χουν επιλογές. Το αντίθετο είναι η τραγωδία της ζωής . Προχωρήστε από τη ζώνη του μη ρίσκου στη ζώνη της ζωής και της ανάπτυξης. Η ζωή με ρίσκο μοιάζει με μια πόρτα λαθών και διόρθωσής τους Μαθαίνεις. Τα προβλήματα σου γίνονται οι δάσκαλοι σου. Κάθε τραγωδία έχει ένα δώρο για σένα στα χέρια της και μερικές φορές είναι δύσκολο να το δεχτείς.

“Το καλύτερο μέρος να εντοπίσεις ένα χέρι βοήθειας είναι στην άκρη του βραχίονά σου”

Μάθετε να τα βγάζετε πέρα με τις αλλαγές - χρειάζεστε ένα σύστημα στήριξης για τις δύσκολες ώρες

Ανακαλύψτε ένα σκοπό που μέσα σ' αυτόν να “μεγαλώσετε”

Δημιουργήστε ένα προσωπικό όραμα

Βάλτε καθημερινά προτεραιότητες και παρακολουθήστε τη πορεία τους

Καταρρίπτοντας τους μύθους της συζήτησης

Στην προσπάθειά σας να επιτύχετε, μην αφήσετε αυτούς τους μύθους να σταθούν εμπόδιο στο διάβα σας:

I “Η τέλεια πρώτη εντύπωση”. Οι πρώτες εντυπώσεις συχνά είναι σημαντικές. Όμως καλύτερα να είστε ο εαυτός σας και να δείχνετε ότι ενδιαφέρεστε πραγματικά για τους ανθρώπους που συναντάτε παρά να ανησυχείτε για το πώς θα τους εντυπωσιάσετε.

I “Ο τέλεια ευφράδης τύπος”. Μην προσπαθείτε να επιτύχετε αυτό το απόλυτα ιδανικό. Απλώς να βάζετε τα δυνατά σας για να αποφεύγετε τα λεκτικά ολισθήματα.

I “Η τέλεια εισαγωγική παρατήρηση”. Ξεχάστε την προσπάθειά σας να βρείτε μια εισαγωγική φράση που θα ταιριάζει σε κάθε περίπτωση. Αντιθέτως, προσπαθήστε να βρείτε πολλούς τρόπους για να ξεκινάτε πηγαίνοντας στην καρδιά των συζητήσεων.

I “Η τέλεια προετοιμασία”. Πάντα να πιστεύετε ότι δεν μπορείτε να πάρετε μέρος σε μία συζήτηση παρά μόνο αφού διαβάσετε όλα τα “σημαντικά” βιβλία και τις τρέχουσες πηγές ειδήσεων.

I “Η δήλωση που δεν επιδέχεται επίθεση”. Μόνο εάν επαναλαμβάνετε αποδεδειγμένα γεγονότα θα καταφέρετε να διατυπώσετε μία πρόταση που δεν επιδέχεται επικρίσεις. Έτσι, θα μιλάτε σπανίως εάν περιμένετε να πείτε κάτι που δεν θα επιδέχεται επικρίσεις. Και όταν θα μιλάτε, θα γίνεστε βαρετοί.

Διπλασιάστε τη δύναμη του μυαλού σας

Ίσως μερικές φορές επιθυμείτε να μπορούσατε να σκεφτείτε γρηγορότερα, να καταλαβαίνατε νέα στοιχεία γρήγορα και να ανακαλείτε περισσότερα από αυτά που διαβάζετε και ακούτε.:

¶ Να καταπιάνεστε με τις πληροφορίες που θέλετε να αποθηκεύσετε στη βραχυπρόθεσμη μνήμη σας το πρωί. *Αιτία:* το τμήμα του μυαλού που αποθηκεύει στοιχεία βραχυπρόθεσμης μνήμης λειτουργεί κατά 15% καλύτερα το πρωί. Όμως προτιμήστε το απόγευμα για στοιχεία που θέλετε να κρατήσετε στη μακροπρόθεσμη μνήμη σας επειδή αυτό το μέρος της μνήμης σας λειτουργεί με μεγαλύτερη ευχέρεια κατά τη διάρκεια της ημέρας.

¶ Να αντιστρέψετε και να εκφράζετε εκ νέου ώστε να ξεπεράσετε αρνητικές σκέψεις σχετικά με την ικανότητά σας να μάθετε κάτι καινούριο. *Παράδειγμα:* αντί να πείτε «Δεν θα θυμάμαι αυτό που μαθαίνω» πείτε στον εγκέφαλο σας «Έχω ήδη μάθει να ανακαλώ πολλά πράγματα, π.χ. ονόματα, ημερομηνίες, εντολές υπολογιστή. Έτσι μπορώ και θα θυμάμαι και αυτό».

¶ Σχεδιάστε ένα επερχόμενο γεγονός μάθησης επιλέγοντας την ανταμοιβή που θα χαρίσετε στον εαυτό σας μετά. Επιλέξτε κάτι που ούτε αγοράζετε ούτε κάνετε συνήθως. Φανταστείτε τον εαυτό σας να απολαμβάνει την ανταμοιβή αυτή ακριβώς πριν αρχίσει το γεγονός της μάθησης. Να επαναλαμβάνετε τη διαδικασία όποτε νοιώθετε ανήσυχος για την εκμάθηση των στοιχείων. *Σημείωση:* Όπως και αν εξελιχθούν τα πράγματα, χαρίστε στον εαυτό σας την εν λόγω ανταμοιβή.

¶ Να απαντήσετε σε αυτές τις ερωτήσεις αφού διαβάσετε κάτι που θέλετε να θυμάστε. Περί τίνος επρόκειτο; Ποια μέρη του ήταν τα πιο σημαντικά; Ποιες απόψεις περιείχε, εάν περιείχε; Τι πιστεύω εγώ γι' αυτό; Ποιο στοιχείο το καθιστά μοναδικό; *Σημείωση:* Κάντε το αυτό διανοητικά ή γραπτώς, οτιδήποτε λειτουργεί καλύτερα σε εσάς.

¶ Στηριχθείτε σε γραπτούς μηχανισμούς ώστε να αυξήσετε την ταχύτητα ανάγνωσής σας και το βλέμμα σας να πηγαίνει κατευθείαν στα κύρια σημεία βιβλίων και λοιπών εντύπων. *Παραδείγματα:* πλάγια γράμματα, έντονα γράμματα, υπογραμμίσεις, κατάλογοι με κουκίδες, σχεδιαγράμματα, γραφήματα, κλπ. Καθώς διέρχεστε τις σελίδες, αγνοήστε το κανονικό κείμενο και να αναζητείτε μόνο αυτά τα ξεχωριστά στοιχεία. Όταν εντοπίσετε κάποιο, επιβραδύνετε και διαβάστε πιο προσεκτικά τις ενότητες αυτές.

¶ Δώστε ώθηση στη δύναμη σκέψεως σας αφιερώνοντας χρόνο να σκεφτείτε πραγματικά τις απαντήσεις στις ερωτήσεις αυτές για μια κατάσταση, κάποια στοιχεία ή ένα πρόβλημα: ποια φαίνεται να είναι η βασική ιδέα εδώ; Μήπως μοιάζει ή παραλληλίζεται με κάτι που έχω ήδη μάθει ή βιώσει; Μήπως έχω ακόμη μια βασανιστική απορία για κάποιο μέρος αυτού; Όταν συνταιριάζω τα πάντα, τι θεωρώ πιο σημαντικό;

Μια τριαδική άποψη για τη συμπεριφορά.

Στο πρώτο επίπεδο βρίσκουμε την απλή αντίδραση σε ένα ερέθισμα χωρίς πολύ σκέψη. Σε ένα δεύτερο επίπεδο βρίσκουμε το Εγώ, υπερπηδούμε την αντίδραση και επιλέγουμε να είμαστε πιο ευαίσθητοι στις ανάγκες τις δικές μας αλλά και των άλλων. Το Εγώ παίρνει τον έλεγχο του απλά αντιδραστικού και αυθόρμητου τρόπου και εργάζεται με σκοπό να παράγει κάποιο επιθυμητό αποτέλεσμα. Είναι μια συμπεριφορά που μας κάνει αποδεκτό μέλος της κοινωνίας. Σε ένα τρίτο επίπεδο υπάρχει μια συμπεριφορά που χαρακτηρίζεται από τη πρόθεση για κάποιο υψηλό σκοπό που έχει

νόημα και σημασία στο γενικότερο σύνολο των ανθρώπων του οποίου αποτελούμε μέρος . Η τελευταία αυτή συμπεριφορά μπορεί να ελέγξει τις άλλες δύο και να τις διαχειριστεί .

Κάθε μια από αυτές τις συμπεριφορές τρέφεται από ένα σύνολο αξιών . Στο πρώτο επίπεδο επιδιώκεται αυτοπροστασία και αυτο-ικανοποίηση . Είναι πιο έντονη όταν νιώθουμε απειλή πραγματική ή όχι (απλά την φανταζόμαστε) . Στο δεύτερο επίπεδο βρίσκεται η αξία ότι ανήκουμε κάπου , είμαστε ευπρόσδεκτοι, χωρίς αποξένωση αλλά ταύτιση με κάποια ομάδα . Σε τρίτο επίπεδο βρίσκεται η ανάγκη για συνεισφορά σε μεγαλύτερη κλίμακα , να κάνουμε κάτι διαφορετικό στη ζωή μας . Αυτά τα τρία επίπεδα αξιών ψάχνουν να βρουν ένα τρόπο να εμφανιστούν .

Αντίστοιχα υπάρχουν τρία μέρη στον εγκέφαλο . Το πρώτο μέρος λέγεται έρπων εγκέφαλος ή της διατήρησης είναι συντηρητικός αναζητά τη συνήθεια τη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Συνδέεται με το μηχανισμό ερέθισμα- αντίδραση . Το δεύτερο μέρος διατηρεί όλη τη σχέση στο φυσικό επίπεδο του σώματος καθώς και τους συναισθηματικούς δεσμούς . Έχει την ευθύνη για τα όνειρα , και τα οράματα . Βοηθάει το κατώτερο μέρος του εγκεφάλου να καθορίσει εάν υπάρχει πραγματική απειλή για δράση . Βοηθάει επίσης να σχεδιάσει το άτομο συνεργασίες ή να αποφύγει την ανταγωνιστική συμπεριφορά σε μη κατάλληλα περιβάλλοντα . Αν δεν είναι καλά ανεπτυγμένο , τότε το χαμηλό μέρος του εγκεφάλου χρησιμοποιεί τα συναισθήματα για να δημιουργήσει μια κατάσταση συναγερμού και να παρασύρει σε φόβο ή άλλα έντονα συναισθήματα . Παρέχει τη σκεπτόμενη νοημοσύνη .Μπορεί να σχεδιάσει, να προβλέψει , να ελέγξει το περιβάλλον , τους άλλους ανθρώπους , να φιλοσοφεί, να είναι ποιητικό , να είναι συναισθηματικό . Το τρίτο μέρος ονομάζεται σκεπτόμενος ή ανθρώπινος εγκέφαλος (ή φλοιός) που αν αναπτυχθεί μπορεί να αλλάξει ριζικά τις δυνατότητες και των δύο προηγούμενων . Ενσωματώνει τη μάθηση των δύο άλλων και μπορεί να τους χρησιμοποιήσει για υψηλότερους στόχους . Μπορεί να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται διαρκώς και να ανακατεύεται με το ίδιο το σύμπαν και τα δημιουργήματά του . Αν δεν είναι ανεπτυγμένος, κολλάμε σε αμυντικές στάσεις και αυτό το υψηλό τμήμα αναγκάζεται να ασχολείται με τα άλλα δύο χρησιμοποιώντας την ενέργεια του με μικρή προσπάθεια που το ατροφεί .

Δώστε προσοχή στις συνήθειες της ζωής σας

Ύπνο. Τακτοποιήστε και σταθεροποιήστε την ώρα που θα πηγαίνετε για ύπνο και την ώρα που θα σηκώνεστε . Μην κοιμάστε λιγότερο από 7-8 ώρες

Άθληση . Διαθέστε 20-30 λεπτά την ημέρα για άθληση . Μην το κάνετε πριν κοιμηθείτε

Διατροφή .Καλύτερα μικρά και περισσότερα γεύματα από λίγα και μεγάλα Να παίρνετε πάντα πρωινό και κάτι κάθε 2 ώρες

Οικογένεια .Βεβαιωθείτε κάποιες από τις συνήθειές σας να περιλαμβάνουν και την υπόλοιπη οικογένεια π χ να τρώτε όλοι μαζί

Πνευματικότητα . Ξοδέψτε χρόνο ψάχνοντας αλήθειες ζωής

Ταξίδια .Διασκεδάστε όσο ταξιδεύετε με καλή μουσική

Τηλέφωνα .Καλύτερα να περπατάτε όσο μιλάτε

Γραφείο . Κάντε κάτι ανάμεσα στα ραντεβού . Μια βόλτα θα ήταν το καλύτερο

Χρόνος δημιουργικότητας . Κάντε κάτι σαν φωτογραφία, κηπουρική ή ότι άλλο

Σπίτι . Μάθετε να αφήνετε τα προβλήματα στο γραφείο

Χρόνος μόνος μου . Θα σας κάνει πολύ καλό να απομονώνεστε σταθερά για κάποιο χρόνο

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ (ΣΝ)

Η χρυσή τομή στις ικανότητες βρίσκεται ανάμεσα στο μυαλό και την καρδιά δηλαδή ανάμεσα στις γνωστικές διεργασίες και στο συναίσθημα . Κάποιες ικανότητες είναι σαφώς γνωστικού τύπου , όπως η αναλυτική σκέψη ή η τεχνική εξειδίκευση . Άλλες συνδυάζουν σκέψη και συναίσθημα . Αυτές ονομάζονται συναισθηματικές δεξιότητες . Η διαφορά είναι μιας ψηφιακής φωνής – ξύλινης – και μιας ζεστής φωνής που λέει τα ίδια . Σε ποια περίπτωση θα πείσετε ; .Γράφω , μπορώ να βάλω τον Η/Υ να ελέγξει την ορθογραφία όχι όμως το πάθος του κειμένου . Τα πιο σημαντικά στοιχεία της επικοινωνίας είναι συναισθηματικά και δεν σχετίζονται με το περιεχόμενο . Τα πιο πειστικά και ισχυρά επιχειρήματα μιλούν τόσο στη καρδιά όσο και στο μυαλό . Αυτή η καλά συντονισμένη ενορχήστρωση της σκέψης και του συναίσθηματος γίνεται δυνατή χάρις σε κάτι που ισοδυναμεί με μια υπερ-λεωφόρο του εγκεφάλου , μια δέσμη νευρώνων που συνδέουν τους προμετωπιαίους λοβούς πίσω από το μέτωπο – το εκτελεστικό κέντρο λήψης αποφάσεων του εγκεφάλου – με μια περιοχή που βρίσκεται βαθιά μέσα στον εγκέφαλο και που φιλοξενεί τα συναισθήματα μας . Μια βλάβη σε αυτή την σημαντική σύνδεση αφήνει τους ανθρώπους συναισθηματικά ανεπαρκείς ακόμη και αν οι νοητικές τους ικανότητες μείνουν ανέπαφες . Εξακολουθούν και δίνουν καλά αποτελέσματα στα κλασικά τεστ ευφυΐας . Αποτυγχάνουν όμως στη ζωή και την εργασία .

Ο Χαρακτήρας για τους ανθρώπους είναι ότι ο άνθρακας στο γάλυβα

Γεννιόμαστε σαν ακατέργαστα διαμάντια αλλά με προοπτική να αποκτήσουν μεγάλη αξία . Με τα χρόνια κόβουμε ανεπιθύμητες πλευρές εμφανίζοντας ομορφιές και ικανότητες . Το θαυμάσιο αυτό διαμάντι που επεξεργαζόμαστε είναι ο χαρακτήρας μας . Κάθε φορά που κόβουμε μια πλευρά είναι μια επιλογή που κάνουμε . Αυτό που μας δίνει αξία δεν είναι αυτό που λέμε ή κάνουμε αλλά αυτό που είμαστε . Δεν υπάρχει άλλη πιο μεγάλη τέχνη , πιο ευγενική , με τόση διάρκεια , με τόση σημασία σε κάθε περίπτωση όσο η δημιουργία του χαρακτήρα .

Ο καλός χαρακτήρας είναι κάτι παραπάνω από να σας τιμούν σαν εξαιρετικό ταλέντο σε κάτι . Τα πιο πολλά ταλέντα είναι ένα δώρο . Ο καλός χαρακτήρας , σε αντίθεση , δεν μας έχει δοθεί . Χρειάζεται να τον χτίσουμε κομμάτι – κομμάτι με σκληρές επιλογές , κουράγιο και αποφασιστικότητα .

Πως αναπτύσσεται ο χαρακτήρας : Πρώτα αποφασίζεις τι θεωρείς σαν αξία . Αξία είναι ένας στόχος που θεωρούμε ότι είναι πιο σημαντικός από απλή περαστική επιθυμία . Είναι το πηδάλιο του καραβιού που μας οδηγεί στον προορισμό μας . Το καύσιμο για το καράβι είναι ο αυτό-έλεγχος . (π χ η γυναίκα μου λει ότι θέλει να μου μιλήσει. Νιώθω όμως νυσταγμένος ή ότι θέλω να δω τηλεόραση .Τι κάνω ; Αν θεωρώ αξία την καλή οικογενειακή ζωή χρησιμοποιώ αυτό-έλεγχο και κάμπτω την επιθυμία μου για ύπνο ή διασκέδαση και ακούω την γυναίκα μου . Κάνοντας αυτό μένω πάνω στη διαδρομή που θέλω να ακολουθήσω και αναπτύσσω τον χαρακτήρα μου) .

Ένας άλλος τρόπος ανάπτυξης του χαρακτήρα είναι να συναναστρέφομαι με ανθρώπους που έχουν καλό χαρακτήρα , διαβάζοντας βιογραφίες ανθρώπων που εκτιμώ και ακολουθώντας το παράδειγμα τους . Πριν επιλέξω κάποιον σαν πρότυπο ελέγχο περισσότερο τον τρόπο της ζωής του και όχι τα λόγια του . Ένα καλός τρόπος να καταλάβετε το χαρακτήρα άλλων ανθρώπων είναι να δείτε πως περιγράφουν τους άλλους και πως αντιμετωπίζουν αυτούς που δεν είναι ισχυροί .

Για να χτίζουμε χαρακτήρα πρέπει να εκμεταλλευόμαστε τις ευκαιρίες να βγάζουμε προς τα έξω και να χρησιμοποιούμε τον χαρακτήρα μας αυτό για να γυμνάζεται και στερεώνεται .

Αναπτύσσοντας τον χαρακτήρα μας διαμορφώνουμε το μέλλον μας . Ταυτόχρονα όμως επειδή χρειάζεται συνεργασία για καλά αποτελέσματα ,αν έχουμε καλό χαρακτήρα , μας εμπιστεύονται και οι άλλοι .

Ο καλός χαρακτήρας είναι αυτό που θυμούνται οι άλλοι , αυτό που γράφεται στο τάφο μας . Χαράξτε το όνομά σας στις καρδιές των ανθρώπων και όχι σε μάρμαρα .

Αν δεν έχουμε καλό χαρακτήρα , κατηγορούμε τους άλλους για τις αδυναμίες και στη πραγματικότητα κατηγορούμε αυτόν που βλέπουμε στον καθρέφτη. Αντί να κατηγορούμε πρέπει να κάνουμε κάτι . Δεν μπορούμε να ελέγξουμε τη διάρκεια της ζωής αλλά μπορούμε να ελέγξουμε την ποιότητα της και το βάθος χωρίς όρια .

Φήμη είναι αυτό που σας δίνουν , χαρακτήρας είναι αυτό που εσύ δίνεις . Αν αυτό το καταλάβετε καλά θα αρχίσετε να ζείτε .

Μήπως δεν εστιάζετε σωστά

By Edel Jarboe

Αρνητική σύγκριση

Μήπως κυριολεκτικά επιθεωρείτε το γείτονά σας για να δείτε πόσο καλά είναι συγκρινόμενος με σας; Σταματήστε να ανησυχείτε τόσο πολύ για το πώς περνούν οι άλλοι και εστιάζετε περισσότερο στη δική σας ζωή και ευτυχία. Μια ζωή είναι αρκετή για να ζήσουμε.

Είναι τελείως φυσιολογικό να συγκρίνουμε τον εαυτό μας με τους άλλους και να νιώθουμε ζήλια ή φθόνο γι' αυτούς μερικές φορές. Είμαστε άνθρωποι, απλώς.

Όμως μια σταθερή σκέψη του «περίπου είναι λίγο καλύτερα από μένα» οδηγεί σε συναισθήματα ανεπάρκειας και κάνει κακό στην αυτό-εκτίμησή μας.

Εάν σταθερά βρίσκεται τον εαυτό σας να συγκρίνεται με τους άλλους, πρέπει να τον ρωτήσετε γιατί αισθάνεται ότι η ζωή σας υστερεί. Γιατί δεν είστε ευτυχισμένος με αυτά που έχετε; Γιατί νιώθετε την ανάγκη να ενισχύετε τον εαυτό σας με το να τον συγκρίνετε με κάποιον άλλον; Ή αντιστρόφως, γιατί νιώθετε την ανάγκη να ταπεινώνετε τον εαυτό σας συγκρίνοντάς τον με τους άλλους;

Αρρωστημένος ανταγωνισμός

Δυστυχώς, εάν πράγματι νιώθετε ανασφάλεια και ζήλια μπορεί να σας οδηγήσει σε έναν αρρωστημένο ανταγωνισμό όπου ο ένας από τους δύο οπωσδήποτε πρέπει να είναι ο νικητής. Ωστόσο προσπαθώντας κανείς για το «καλύτερο» αυτό αφαιρεί την πραγματική χαρά και το σκοπό του επιτεύγματός σας. Κάντε το για τον εαυτό σας και για κανέναν άλλον.

Η κάτω πλευρά αυτής της συμπεριφοράς είναι ότι δεν μπορείτε να απολαύσετε ό,τι έχετε εξ' αιτίας του ότι διαρκώς σκέπτεστε πως κάποιος άλλος έχει περισσότερα από σας. Δεν μπορείτε να δείτε και να εκτιμήσετε τον πλούτο της ζωής σας και αυτό σας βάζει σε κίνδυνο να τον χάσετε. Εάν είστε τόσο απασχολημένος με το να εστιάζετε σε οτιδήποτε άλλο εκτός από τη δική σας ζωή, πώς μπορείτε να δώσετε την προσοχή που αξίζει η ζωή σας; Θα χάσετε την ευκαιρία για ανάπτυξη σχέσεων τρυφερών που έχουν διάρκεια, με φίλους, με οικογένεια, θα χάσετε την ευκαιρία να αναπτύξετε τις δεξιότητες και τα ταλέντα σας και σε τελική ανάλυση να ζήσετε τη ζωή σας πλήρως.

Τι χάνετε;

Τι χάνετε όταν είστε τόσο πολύ εστιασμένος στο τι έχει ή τι κάνει ο άλλος; Χάνετε τη θερμή αφοσίωση στον εαυτό σας, τη δυνατότητα να βρείτε τη δική σας δόξα και τελικά να αναπτυχθείτε σαν άνθρωπος. Τι θα σας κοστίσει να συμπαθήσετε τον εαυτό σας; Αυτό είναι το κύριο θέμα πίσω από την αρνητική σύγκριση και τον αρρωστημένο ανταγωνισμό. Είναι απλώς οι διαφορετικές πλευρές ενός νομίσματος.

Με τις αρνητικές συγκρίσεις εστιάζεται μια αυτό-απέχθεια προς τα μέσα, ενώ με τον αρρωστημένο ανταγωνισμό εστιάζεται προς τα έξω. Για να το θέσουμε με άλλον τρόπο,

πώς μπορείτε να χτίσετε της αυτό-εκτίμησή σας έτσι ώστε να μην νιώθετε άλλο πια την ανάγκη να συγκρίνετε τον εαυτό σας σταθερά με τους άλλους και να μην τους ανταγωνίζεστε;

Πρώτον, πρέπει να έχετε την προθυμία να αναγνωρίσετε ότι είστε ανασφαλής και αυτός είναι ο λόγος που βασίζεστε σε εξωτερικούς παράγοντες για να μετρήσετε την ευτυχία σας.

Δεύτερον, πρέπει να είστε πρόθυμος να αναγνωρίσετε ότι η περισσότερη ατυχία σας μπλοκάρεται από την ανικανότητά σας να πιστέψετε και να ακολουθήσετε τους δικούς σας στόχους και όνειρα. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είστε αρκετά περήφανος και ειλικρινής με τον εαυτό σας και να έχετε τη θέληση να αλλάξετε τη συμπεριφορά σας. Να το θέσουμε και αλλιώς, οι ευτυχισμένοι άνθρωποι δεν ξοδεύουν το χρόνο τους να είναι δυστυχισμένοι ή προσπαθώντας να κάνουν τους άλλους δυστυχισμένους επειδή αυτοί είναι βέβαιοι για τη γνώση ότι μπορούν και δημιουργούν τη δική τους ευτυχία. Συμπαθούν και εκτιμούν τον εαυτό τους γι' αυτό που είναι και δεν νιώθουν να απειλούνται από τη χαρά και την επιτυχία των άλλων.

Γι' αυτό, το κλειδί για να διώξετε τη ζήλια, το φθόνο και την ανάγκη να συγκρίνετε τον εαυτό σας με τους άλλους είναι να αλλάξετε τον εστίασή σας. Σταματήστε να ξοδεύετε το χρόνο σας στο να απογοητεύετε τον εαυτό σας και βρείτε πράγματα να γιορτάσετε για τον εαυτό σας. Αντί να ψάχνετε για αιτίες να μισείτε τον εαυτό σας αναζητείστε αιτίες για να τον αγαπήσετε. Μάθετε να εκτιμάτε τον εαυτό σας γι' αυτό που είναι αντί να τον χτυπάτε γι' αυτό που δεν είναι. Σταματήστε να φθονείτε το ταλέντο κάποιου άλλου ή την καλή του τύχη. Εστιάστε όλη αυτή την ενέργεια στον να κάνετε να συμβεί κάτι καλό για σας. Αφήστε να σας εμπνεύσει η ευτυχία κάποιου άλλου να κάνετε το καλύτερο και να είστε το καλύτερο για σας.

Από σας εξαρτάται. Έχετε την επιλογή να αναπτυχθείτε και να αρχίσετε να παίρνετε την ευθύνη για τη ζωή σας. Αντί να μισείτε τους άλλους για την επιτυχία τους, έχετε να επιλέξετε να είστε σκληρά ειλικρινής με την εαυτό σας και με τη γνώση ότι η στάση σας, για το πώς αισθάνεστε για τον εαυτό σας και την ευτυχία σας είναι το μεγαλύτερο εμπόδιο στην ευτυχία σας.

Εστιάζοντας στο να ζείτε τη ζωή σας πλήρως και να δίνετε όλη σας την ενέργεια σ' αυτό, ελευθερώνει τον εαυτό σας από το φθόνο, τη ζήλια και την ανάγκη να απογοητεύετε τον εαυτό σας και τους άλλους. Επιτρέψτε στον εαυτό σας να αναπτυχθεί σαν ανθρώπινο ον.

ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ Η ΕΠΙΤΥΧΙΑ

Μπορείτε να είστε , να έχετε , ή να κάνετε σχεδόν οτιδήποτε θέλετε στη ζωή υπό την προϋπόθεση ότι είστε αποφασισμένοι να το βάλετε σαν στόχο σας και να πληρώσετε το τίμημα προκαταβολικά . Τι σημαίνει επιτυχία ;

1. Ηρεμία, γαλήνη στο μυαλό; : Απελευθέρωση από φόβους , δισταγμούς, από όρια που βάζω μόνος μου ; από οικονομικές αγωνίες , από φόβους υγείας . Είναι μια αίσθηση ότι είστε ο κυρίαρχος της ζωής σας , ότι έχετε τα πάντα υπό έλεγχο
2. Εξαιρετική υγεία : Με την έννοια της ενέργειας για ζωή και όχι της κομψότητας
3. Υψηλή ποιότητα σχέσεων : Με τον σύντροφο, την οικογένεια , τους φίλους κλπ
4. Οικονομική επάρκεια : Μερικοί πιστεύουν ότι ευτυχία είναι τα πολλά χρήματα
5. Στόχους που να αξίζουν : Να αισθάνομαι ότι κάνω σημαντικά πράγματα , ότι είμαι χρήσιμος , να έχω υψηλή αυτό-εκτίμηση
6. Αυτογνωσία : να μαθαίνω τον εαυτό μου , να μάθω τις επιθυμίες μου , τις ανάγκες μου , τα όνειρά μου , σε τι είμαι πολύ καλός και να γίνομαι καλύτερος , να αναπτύσσομαι κλπ
7. Ολοκλήρωση

Το πρώτο βήμα της επιτυχίας είναι να πάρει κανείς τον έλεγχο και την ευθύνη της ζωής του πάνω του για όλα (υγεία , ποιότητα σχέσεων , συναισθηματική ζωή , οικονομική κατάσταση κλπ) . Κανείς δεν μπορεί π χ να αθληθεί για μένα ή να τρώει για μένα με σωστό τρόπο. Αν πιστεύετε ότι είστε ένα άτομο των 20000 Euro το χρόνο αυτό θα πετύχετε . Αν πιστεύετε ότι είστε άτομο των 150000 Euro αυτό θα πετύχετε . Αυτοί που κερδίζουν περισσότερα δεν είναι πιο ικανοί ή πιο έξυπνοι αλλά έχουν υψηλότερη αντίληψη εισοδήματος για τον εαυτό τους .

Μερικοί κατηγορούν την εκπαιδευτική τους πορεία , τις δεξιότητες τους , τον προϊστάμενο τους , την εταιρία που εργάζονται , την κυβέρνηση , την οικογένεια , τους φίλους , την καταγωγή τους , κλπ . Οι άνθρωποι είναι ιδιοφυείς στις δικαιολογίες . Αν θέλετε μπορείτε να "κρεμαστείτε " στο δικό σας σενάριο δικαιολογιών για όλη σας την ζωή . Αν θέλετε όμως να πάτε παραπέρα πρέπει αν σταματήσετε τις δικαιολογίες . Αν θέλετε να μάθετε ρώσικα δεν μπορεί να τα μάθει άλλος για σας . Αν πάρετε την ευθύνη θα πάρετε και τον έλεγχο της κατάστασης . Αυτό που είστε σήμερα είναι το αποτέλεσμα των στάσεων και δυνατοτήτων σας . Αν θέλετε να πάτε αλλού , χρειάζεται κάποια αλλαγή στα δυο αυτά .

Πάρτε την απόφαση να αλλάξετε . Αν δεν αλλάξετε σε τίποτα θα μείνετε όπως είσαστε . Γύρω μας υπάρχουν άνθρωποι που μένουν σε δουλειές που δεν τους αρέσουν για χρόνια . Οι άνθρωποι αυτοί "κρέμονται "από την στάση που είχαν όταν ξεκίνησαν απέναντι στο θέμα δουλειά . Όσο πιο πολύ κάνετε αυτό που ήδη κάνετε , τόσο πιο πολύ θα παίρνετε αυτό που ήδη έχετε . Δουλεύοντας πιο σκληρά στη δουλειά που ήδη κάνετε δεν θα σας οδηγήσει σε επιτυχία (εκτός αν αυτή τη δουλειά θέλετε και μέχρι τώρα ήσασταν τεμπέλης !!!) .

Το καλό νέο είναι οι στάσεις αλλάζουν σε δευτερόλεπτα . Μερικοί νομίζουν ότι η επιτυχία συνδέεται με την ευφυΐα , τα διπλώματα , την εμφάνιση , την τύχη, το δίκτυο

σχέσεων και γνωριμιών , το να είναι στο σωστό μέρος την σωστή ώρα . Δυστυχώς η αιτία είναι η "περιορισμένη εμπιστοσύνη στις δυνατότητες μας και η αρνητική στάση" . Νομίζουμε ότι δεν μπορούμε ναμιλήσουμε αποτελεσματικά , να πουλήσουμε , να καταλάβουμε μαθηματικά , να φτιάξουμε στρατηγική ,.....Αυτή η πίστη για περιορισμένες δυνατότητες προέρχεται από το παρελθόν . Χρειάζεται προσπάθεια για να αλλάξει . Το να κατηγορείτε άλλους για αυτό που αισθάνεστε , το να θεωρείτε ότι δεν σας αξίζει κάτι καλύτερο, το να ζηλεύετε , κ λ π δεν οδηγεί πουθενά . Εστιάστε στα θετικά σας συναισθήματα και πάρτε την ευθύνη πάνω σας . Να λέτε ότι είστε πολύ καλά , ότι είστε ενθουσιασμένος με αυτό που κάνετε , να δείχνετε ότι έχετε θετικές προσδοκίες για τον εαυτό σας και τους άλλους , να βάλετε χαρά στη ζωή και τη δουλειά σας .

Η συνταγή της επιτυχίας είναι ο συνδυασμός Ικανοτήτων και Στάσης (δηλ Συμπεριφοράς) Όλοι ερχόμαστε στο κόσμο αυτό με απεριόριστη διανοητική δυνατότητα και ικανότητα μάθησης . Όλοι μπορούμε να είμαστε δημιουργικοί , να βάλουμε στόχους , να διαπραγματευτούμε ... Όλοι μπορούμε να γίνουμε ειδικοί στο αντικείμενο μας . Χρειάζονται περίπου 5 χρόνια για να γίνει κανείς ειδικός στη δουλειά του . Οι γνώσεις συμβάλουν περίπου κατά 20% στην επιτυχία. Ο κόσμος είναι γεμάτος από ιδιοφυίες που καμιά φορά είναι άνεργοι ή απασχολούνται σε δουλειές κατώτερες των δυνατοτήτων τους .Η στάση μετράει για το υπόλοιπο 80% της επιτυχίας . Το καλό όμως είναι ότι αλλάζει πολύ γρήγορα αν το θέλετε και το αποφασίσετε .

Θετική διανοητική στάση σημαίνει να έχετε ενθουσιασμό γι αυτό που κάνετε , να βάλετε αγάπη και χαρά και να αντιμετωπίζετε με κουράγιο τις καταστάσεις . Δυστυχώς πολλοί από μας αντί αυτού , στην καθημερινότητα μας βάζουμε μπροστά αρνητικά συναισθήματα φόβου , θυμού , ζήλιας , θλίψης κλπ . Η συνταγή χρειάζεται συνεπώς να συμπεριλάβει και έναν ακόμη όρο : Την προσπάθεια , την ποσότητα ενέργειας που βάζουμε σε μια κατάσταση η οποία φυσικά εξαρτάται από τα θετικά συναισθήματα και την θετική ή όχι στάση απέναντι της .

Στάση είναι αποτέλεσμα των πιστεύω . Σχετίζεται με τα πρότυπα που έχει κάθε άνθρωπος . Εξαρτάται από το τρόπο που βλέπουμε το κόσμο , το τρόπο που τον αντιλαμβανόμαστε και τον μεταφράζουμε . Μερικοί κάνουμε το λάθος να νομίζουμε ότι υπάρχει μόνο μια πραγματικότητα – η δικιά μας . Όμως κάθε άνθρωπος έχει τη δική του . Μόνο έτσι μπορούμε να αποκτήσουμε συνείδηση της διαφορετικότητας μας και να ανεχθούμε διαφορετικές απόψεις . Όσο και να προσπαθούμε να γίνουμε αντικειμενικοί τον κόσμο θα εξακολουθούμε να τον βλέπουμε όπως είμαστε και όχι όπως είναι.

Αλλαγή σημαίνει αντικατάσταση του προσωπικού μοντέλου με κάποιο άλλο που ίσως διαφέρει από το αρχικό σε ένα μόνο σημείο . Όταν δεν μπορούμε να πάμε παραπέρα και έχουμε κολλήσει δεν αρκεί προσαρμογή της συμπεριφοράς για να τα βγάλει κανείς πέρα . χρειάζεται αλλαγή στάσης δηλαδή νέο μοντέλο – χάρτη με το οποίο να βλέπω και να καταλαβαίνω τον κόσμο .

Η στάση συνδέεται πολύ με τις συνήθειες .(Είμαστε αυτό που κατ 'επανάληψη κάνουμε) . Οι συνήθειες είναι πανίσχυρες και συχνά ασυνείδητες ενέργειες ή δέσμη δράσεων που εμφανίζονται σαν αλυσίδα . Η δύναμη τους οφείλεται στο ότι αποτελούνται από πλήθος μικρά –μικρά πράγματα που συνεστραμμένα δημιουργούν σύρμα μεγάλης αντοχής .

Κάθε αλλαγή στην αρχή χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια και δύναμη (ο δορυφόρος μέχρι να ξεφύγει από την έλξη της γης) Στη συνέχεια τα πράγματα γίνονται πιο εύκολα .κανείς δεν μπορεί να αλλάξει κανέναν . Η πόρτα ανοίγει από μέσα .Έχει τίμημα που πρέπει να πληρωθεί προς χάριν μελλοντικής απολαβής .

Το πρώτο βήμα είναι η απόφαση για στόχους . Οι στόχοι διαφέρουν από τις επιθυμίες και πρέπει να βάζει κανείς στόχους μόνο σε θέματα που μπορεί να επηρεάσει το αποτέλεσμα . Για να βάλετε στόχους πρέπει να σταματήσετε να τρέχετε , να απομακρυνθείτε λίγο από αυτό που συνήθως κάντε και να δείτε πιο σφαιρικά τη ζωή. Η διαρκής απασχόληση είναι μεγάλο εμπόδιο γιατί πετυχαίνει πιθανόν κανείς νίκες αλλά χωρίς μεγάλο αντίκρισμα και πιθανόν έξω από τα σχέδια του – αν έχει σχέδια. Άλλο είναι να είναι κανείς απασχολημένος και άλλο αποτελεσματικός . Για να βάλετε στόχους πρέπει να σκεφθείτε τι είναι βαθιά σημαντικό για σας , τι πραγματικά έχει αξία .

Η παγίδα είναι ότι τα μικρά καθημερινά , οι μικρές επιτυχίες , δίνουν τη χαρά της γρήγορης επιτυχίας και γι' αυτό είναι δύσκολο να τα αφήσει κανείς και να βάλει σχέδια για κάτι πιο σημαντικό .Δεν πρέπει να κυνηγάτε τη μάχη αλλά τον πόλεμο .

Βάζοντας στόχους χρειάζεται και καλή ιεράρχηση σημαντικότητας – προτεραιότητας ώστε η ενέργειά σας να διοχετεύεται εκεί που επιθυμείτε .Γύρω από αυτές μπορεί κανείς να οργανωθεί και να αυτό-πειθαρχήσει στην δράση

Τέλος πρέπει να βάζετε στόχους και να ενεργείτε έτσι ώστε να μην κάνετε σε κανέναν κάτι που δεν θέλετε να σας κάνουν