

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΝΙΚΟΛΑΚΟΠΟΥΛΟΥ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΜΠΑΡΑΛΟΥ**

ΑΘΗΝΑ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

«Διοίκηση Επιχειρήσεων (ΜΔΕ)»

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Σύγχρονες Πρακτικές Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού
σε Πολυεθνικές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα

Αγγελική Νικολακοπούλου

Επιβλέπων Καθηγητής
Ευαγγελία Μπαραλού

Νοέμβριος 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

«Διοίκηση Επιχειρήσεων (ΜΔΕ)»

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**«Σύγχρονες Πρακτικές Παρακίνησης Ανθρώπινου
Δυναμικού σε Πολυεθνικές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα»**

Αγγελική Νικολακοπούλου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Ευαγγελία Μπαραλού**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (ΜΔΕ) από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Νοέμβριος 2020

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αφορά την παρακίνηση και τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιείται σε πολυεθνικές επιχειρήσεις, ειδικά σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Μέσα από τα συμπεράσματα θα προσπαθήσουμε να αντιληφθούμε αν πάντα το οικονομικό κίνητρο είναι αυτό το οποίο μπορεί να παροτρύνει σωστά έναν εργαζόμενο ή αν υπάρχουν και άλλες παράμετροι οι οποίες μπορούν να ληφθούν υπόψιν. Περιλαμβάνονται οι βασικές θεωρίες παρακίνησης αλλά και ηγεσίας, που είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την παρακίνηση.

Το ερευνητικό μέρος της εργασίας πραγματοποιήθηκε με ποιοτική αλλά και ποσοτική μέθοδο. Πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με υψηλόβαθμα στελέχη HR, 4 μεγάλων πολυεθνικών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα με μεγάλη επιτυχία και παράλληλα μοιράστηκε ένα ερωτηματολόγιο σε τυχαίο δείγμα εργαζομένων προκειμένου να γίνει κατανόηση της παρακίνησης και τους τρόπους με τους οποίους χρησιμοποιείται τη σύγχρονη εποχή.

Βάση των αποτελεσμάτων που πάρθηκαν το συμπέρασμα είναι, ότι η παρακίνηση δεν είναι μόνο η οικονομική αλλά και η ηθική καθώς όλες οι θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων μπορεί να έχουν παραμείνει διαχρονικές αλλά έχουν εκμοντερνιστεί αλλά και τροποποιηθεί, προκειμένου να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες των εργαζομένων αλλά και των επιχειρήσεων ακόμα και σε συνθήκες οικονομικής ύφεσης.

Summary

This dissertation deals with motivation and how it is used in multinational companies, especially in times of economic crisis. Through the conclusions we will try to understand if the financial motivation is always the one that can properly motivate an employee or if there are other parameters that can be considered. Includes the basic theories of motivation and leadership, which are inextricably linked to motivation.

The research part of the work was carried out with qualitative and quantitative method. Interviews were conducted with high-ranking HR executives of 4 large multinationals operating in Greece with great success and at the same time a questionnaire was distributed to a random sample of employees in order to understand the motivation and the ways in which it is used in modern times.

Based on the conclusion, motivation is not only economic but also ethical, as all theories of employee motivation may have remained timeless but have been modernized and modified to meet the modern needs of employees and businesses even in times of economic recession.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια , κα Ευαγγελία Μπαραλού για την καθοδήγηση της. Επιπλέον θέλω να ευχαριστήσω τον σύντροφο μου Κώστα και την φίλη μου Βίκυ για όλη την υποστήριξη κατά την διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή	1
1.1	Προσδιορισμός του προβλήματος.....	1
1.2	Σκοπός.....	2
1.3	Δομή και σύντομη περιγραφή κεφαλαίων.....	3
2	Παρακίνηση	5
2.1	Η έννοια της παρακίνησης	5
2.2	Κλασικές θεωρίες παρακίνησης.....	6
2.2.1	Η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow.....	8
2.2.2	Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.....	9
2.2.3	Θεωρία Χ και θεωρία Υ.....	11
2.2.4	Ανασκόπηση θεωριών.....	12
2.3	Σύγχρονοι προβληματισμοί παρακίνησης εργαζομένων και προτάσεις αντιμετώπισης.....	14
2.4	Ηγεσία.....	17
3	Επιχειρηματική κατάσταση	21
3.1	Η επιχειρηματική κατάσταση στην Ελλάδα	22
3.2	Συμπεριφορά εργαζομένων.....	23
3.3	Συμπεράσματα	25
4	Μεθοδολογία Έρευνας	27
4.1	Ποιοτική ανάλυση.....	27
4.1.1	Περιγραφή μεθόδου.....	28
4.1.2	Δημιουργία ερωτηματολογίου και ημερολόγιο έρευνας.....	28
4.1.3	Η ανάλυση των δεδομένων.....	29
4.2	Ποσοτική ανάλυση.....	30
4.2.1	Εργαλεία έρευνας.....	30
4.2.2	Δείγμα έρευνας.....	30
4.2.3	Στατιστική ανάλυση.....	31
5	Έρευνα- Αποτελέσματα	32
5.1	Ερωτηματολόγιο συνεντεύξεων	32
5.2	Απαντήσεις συνεντεύξεων.....	33
5.3	Ανάλυση δεδομένων συνεντεύξεων.....	43
5.3.1	Στάδιο 1.....	43
5.3.2	Στάδιο 2.....	44
5.3.3	Στάδιο 3.....	44
5.3.4	Στάδιο 4.....	45
5.3.5	Στάδιο 5.....	45
5.3.6	Στάδιο 6.....	46
5.4	Ερωτηματολόγιο	47
5.5	Αποτελέσματα ερωτηματολογίου	48
6	Επίλογος	64
6.1	Συμπεράσματα.....	64
Παράρτημα Α		68
Ερωτηματολόγιο		68
Βιβλιογραφία		73

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό αποτελεί εισαγωγή στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή η οποία έχει ως αντικείμενο την παρακίνηση των εργαζομένων σε πολυεθνικές εταιρίες στην Ελλάδα την εποχή της κρίσης μέχρι το σήμερα. Σε έναν επιχειρηματικό κόσμο που χαρακτηρίζεται από συνεχείς και γρήγορες αλλαγές, έντονου ανταγωνισμού και παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης, το πιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού αποτελούν οι ανθρώπινοι πόροι του. Οι επιχειρήσεις, εκ μέρους των στελεχών, χρειάζεται να αναζητήσουν δημιουργικούς τρόπους ώστε να ικανοποιήσουν τους εργαζομένους τους (Davis and Newstrom, 1989).

1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος

Η επιβίωση των οργανισμών εξαρτάται κατά μεγάλο μέρος από την αποτελεσματικότητα και την απόδοση των υπαλλήλων τους. Οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες από τον εργοδότη τους.

Οι παράγοντες παρακίνησης ποικίλουν καθώς άλλοι νοιάζονται για τις απολαβές, άλλοι για το περιβάλλον εργασίας, άλλοι για το αντικείμενο της εργασίας και άλλοι για την κατάρτιση και εξέλιξη μέσα από την εργασία. Μια έρευνα που διεξήχθη σε δύο χώρες με διαφορετικά πολιτιστικά και

κοινωνικοοικονομικά περιβάλλοντα (Ιορδανία και Γεωργία) ανέφερε την αυτο-αποτελεσματικότητα και την υπερηφάνεια ως σημαντικές κινητήριες παραμέτρους, οι οποίες εμπίπτουν στον παράγοντα «επιτεύγματα», (Franco, Bennett, Kanfer, Stubblebine, 2004). Σε δύο μελέτες από το Βιετνάμ και την Τανζανία φάνηκε ότι η παρακίνηση επηρεάζεται τόσο από χρηματοοικονομικά όσο και από μη οικονομικά κίνητρα, με κυριότερους παράγοντες την εκτίμηση από τους προϊσταμένους, τους συναδέλφους και την κοινωνία, τη σταθερή εργασία, το εισόδημα και την εκπαίδευση (Manongi, Marchant, Bygbjerg, 2006). Σε ένα περιβάλλον οικονομικής κρίσης οι ανάγκες αυτές διαφοροποιούνται ακόμα περισσότερο (Παπανδρόπουλος, 2019) και λόγω αυτής, η θέση των εργαζομένων είναι επισφαλής και σαν αποτέλεσμα παρατηρείται μείωση της παρακίνησης τους και της αποτελεσματικότητάς τους (Steers & Sharipo, 2004). Οι Μαρκοβίτης και Τζουριάδου (2013) μελέτησαν την επίδραση της οικονομικής κρίσης στην επαγγελματική ικανοποίηση και αφοσίωση των εργαζομένων στην Ελλάδα (πριν την κρίση και 5 χρόνια αργότερα). Η έρευνα αυτή έδειξε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση ελαττώθηκε (ειδικά σε σχέση με εξωτερικά κίνητρα) και μειώθηκε η συναισθηματική αφοσίωση στον οργανισμό. Σε έρευνα της Κατσέλα (2014), μελετήθηκε η επαγγελματική ικανοποίηση μεταξύ του 2002 και του 2012 σε τέσσερις χώρες (Σουηδία, Δανία, Ελλάδα και Ισπανία). Στην Ελλάδα και την Ισπανία, παρατηρήθηκε της μείωσης του ΑΕΠ, της αύξησης της ανεργίας και μείωσης της επαγγελματικής ικανοποίησης. Κάτι ανάλογο δεν παρατηρήθηκε στη Σουηδία και τη Δανία.

1.2 Σκοπός

Η αναγκαιότητα αυτής της έρευνας προκύπτει μέσα από την σημαντικότητα που κατέχει η εργασιακή ικανοποίηση στην παραγωγικότητα των ανθρωπίνων πόρων. Ένας από τους κυριότερους συντελεστές στην μείωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων είναι η μείωση των προσωπικών τους κινήτρων, η οποία με την σειρά της προκαλεί μείωση της δέσμευσης στον οργανισμό (commitment) (Lok & Crowford, 2003). Οι Kuvaas και Dysvik (2009)

διαπίστωσαν ότι τα ενδογενή κίνητρα συνδέθηκαν με σημαντικά υψηλότερα επίπεδα προσπαθειών στην εργασία.

Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι δουλειά των ηγετών και του τμήματος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού κάθε επιχείρησης, οι οποίοι θα χρειαστεί όχι μόνο να διερευνήσουν αλλά και να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις εκείνες που θα παρακινούν τους εργαζομένους. Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια της κρίσης έχουν σημειωθεί μεγάλες αλλαγές στην συμπεριφορά των εργαζομένων όσον αφορά το ενδιαφέρον που έχουν για την εργασία που κάνουν, το μεγάλο ποσοστό ανεργίας, οι περιορισμένες θέσεις εργασίας σε ορισμένους κλάδους σε συνδυασμό με τους πολλούς πτυχιούχους έχει ως αποτέλεσμα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων να κάνει κάποια εργασία η οποία δεν ανήκει ούτε στο αντικείμενο σπουδών του, ούτε τον ικανοποιεί (Καραγεωργού , 2009).

Το ερευνητικό ερώτημα είναι «Πώς οι επιχειρήσεις και οι ηγέτες τους μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζομένους σε εποχές οικονομικής και κοινωνικής κρίσης?». Παρόλο που έχουν γίνει πολλές έρευνες σχετικά με τις ανταμοιβές που προτιμούν οι εργαζόμενοι ως κίνητρο εντούτοις ελάχιστοι ερευνητές έχουν ασχοληθεί με κίνητρα ηθικού χαρακτήρα (λεκτική επιβράβευση, ανάληψη αρμοδιοτήτων, προαγωγές) που δίνονται στους εργαζομένους σε μία χώρα σε κρίση και αν όλα αυτά τελικά ικανοποιούν τους εργαζόμενους.

Αυτό θα το πετύχουμε ελέγχοντας αν οι παραδοσιακές θεωρίες παρακίνησής (όπως του Maslow, του Herzberg και του McGregor, οι οποίες δημιουργήθηκαν σε άλλες εποχές (1943,1959,1960 αντίστοιχα) μπορούν να εφαρμοστούν αποτελεσματικά στο σήμερα, συνδέοντας την παρακίνηση με την δέσμευση στον οργανισμό και αναζητώντας την περισσότερο σωστή στάση των ηγετών απέναντι στους υπαλλήλους ώστε να τους εμπνέουν και να τους υποκινούν.

1.3 Δομή και σύντομη περιγραφή κεφαλαίων

Η παρούσα διατριβή αποτελείται από 6 κεφάλαια με πρώτο αυτό της εισαγωγής. Αναλυτικότερα, στο δεύτερο κεφάλαιο θα γίνει ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και ανάλυση με σχολιασμό των κλασικών θεωριών παρακίνησης.

Επιπλέον θα γίνει αναφορά στα σύγχρονα θέματα παρακίνησης εργαζομένων και στην επίδραση της ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα γίνει ανάλυση της υπάρχουσας επιχειρηματικής κατάστασης στην Ελλάδα και πώς επηρεάζει την συμπεριφορά των εργαζομένων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα εστιάσουμε στην μεθοδολογία της έρευνας και στη προσέγγιση της διατριβής στο πρόβλημα.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα ακολουθήσει το ερευνητικό μέρος το οποίο χωρίζεται σε δύο σκέλη. Για την διεξαγωγή της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν ερωτηματολόγια τα οποία θα διερευνούν την επαγγελματική ικανοποίηση των συμμετεχόντων σε σχέση με τον μισθό, τις προαγωγές, τις σχέσεις με τον προϊστάμενο, τις σχέσεις με τους συναδέλφους, την κουλτούρα της εταιρίας, την φύση της εργασία και την επικοινωνία. Επιπλέον, θα γίνουν συνεντεύξεις με άτομα από το ανθρώπινο δυναμικό πολυεθνικών εταιριών ώστε να αναδυθούν τα βασικά προβλήματα μέχρι τώρα που καλούνται να αντιμετωπίσουν όσον αφορά την κινητοποίηση των ατόμων και τί κάνουν για να δίνουν κίνητρο στους εργαζομένους. Στην συνέχεια θα γίνει ανάλυση των αποτελεσμάτων και την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.

Στο τελευταίο και έκτο κεφάλαιο, θα παραθέσουμε τα συμπεράσματα της έρευνας.

Κεφάλαιο 2

Παρακίνηση

Το δεύτερο κεφάλαιο αποτελεί μία σύντομη ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας αναφορικά με την έννοια της παρακίνησης εντός των επιχειρήσεων και όπως αυτή παρουσιάζεται ως αποτελεσματική και αποδοτική για την ευημερία και την ανάπτυξη μίας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, δίνονται επικρατέστεροι ορισμοί για τις κλασικές θεωρίες της παρακίνησης, όπως η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow, τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg και τη θεωρία X & Y. Το κεφάλαιο προχωρά σε μία ανάλυση και απόδοση των σύγχρονων προβληματισμών ως προς την παρακίνηση των εργαζομένων, καθώς δίνονται και προτάσεις για την αντιμετώπιση του εν λόγω ζητήματος. Τέλος, το παρόν κεφάλαιο επιχειρεί στη συνέχεια να δώσει τον ορισμό της ηγεσίας και πως αυτή καθορίζεται και καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων.

2.1 Η έννοια της παρακίνησης

Υπάρχει πληθώρα ορισμών για την παρακίνηση και στην ελληνική και στην ξένη βιβλιογραφία. Κατά τον Χυτήρη (2006) *«παρακίνηση είναι το σύνολο των ενεργειών από την πλευρά της διοίκησης να προκαλέσει και να διατηρήσει την διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο»* . Η παρακίνηση ορίζεται επίσης ως *« μία εσωτερική δύναμη του ατόμου, με την οποία επιχειρεί να επιτύχει κάποιο στόχο προκειμένου να ικανοποιήσει κάποιες*

ανάγκες ή προσδοκίες του», (Mullins, 1996). Όσους ορισμούς και να αναφέρω το νόημα είναι ίδιο δηλαδή ότι παρακίνηση είναι η πράξη που προσφέρει κίνητρο σε κάποιον να ενεργήσει σε μία κατάσταση (Shanks, 2012). Η διαδικασία της παρακίνησης είναι μία δυναμική διαδικασία κατά την οποία ο άνθρωπος υιοθετεί μια συμπεριφορά που θα τον οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων που θέτει.

Οι παράγοντες παρακίνησης, που αναφέρονται επίσης και σαν παρακινητικές δυνάμεις, μπορεί να είναι εσωτερικοί και εξωτερικοί. Κατά τον Κανελλόπουλο (2012), οι εσωτερικοί παράγοντες είναι αυτοί που προκαλούν ενδιαφέρον και προσωπική ικανοποίηση στον άνθρωπο. Η Amabile (1993) τονίζει ότι η εσωτερική παρακίνηση αναφέρεται στα άτομα τα οποία επιδιώκουν την πρόκληση στον χώρο της δουλειάς τους καθώς επίσης και την ευχαρίστηση από την ίδια την φύση της εργασίας.

Οι εξωτερικοί παράγοντες είναι αυτοί που παρέχονται από την επιχείρηση και ως παραδείγματα είναι ο μισθός και η προαγωγή ακόμα και η τιμωρία και η ποινή (οικονομικά μεγέθη και υλικά αγαθά) (Herzberg et al, 1957). Η εξωτερική παρακίνηση είναι αποτέλεσμα πιέσεων από το εξωτερικό περιβάλλον. Θα μπορούσε να προστεθεί για την καλύτερη κατανόηση αυτής της μορφής παρακίνησης ότι τα εξωτερικά κίνητρα επηρεάζονται ισχυρά από κοινωνικές απαιτήσεις και κανονιστικές πιέσεις ενώ τα εσωτερικά συνδέονται με συναισθηματικές αντιδράσεις (Lawrence και Jordan, 2009).

Σε κάθε περίπτωση, η αντίληψη του κάθε ατόμου σχετικά με την επιτυχία, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση είναι διαφορετική και το γεγονός αυτό επηρεάζει την παρακίνηση του εργαζομένου είτε με εσωτερικές είτε με εξωτερικές κινητήριες δυνάμεις (Manolopoulos , 2008).

2.2 Κλασικές θεωρίες παρακίνησης

Η εννοιολογική σημασία της λέξης «παρακίνηση», αφορά τις ανάγκες, τις επιθυμίες, ή και τα κίνητρα των ανθρώπων. Είναι μία έννοια που δεν αφορά μόνο τους εργαζομένους και χρησιμοποιείται στην ευρύτερη καθημερινότητα. Πρακτικά είναι η διαδικασία ενθάρρυνσης των ανθρώπων σε ενέργειες για την επίτευξη των στόχων τους, επαγγελματικών και μη. Στο πλαίσιο των στόχων

που τίθενται στον εργασιακό χώρο εργασίας, οι ψυχολογικοί παράγοντες που διεγείρουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων είναι:

- Οικονομικές απολαβές
- Επιτυχία
- Αναγνώριση
- Ικανοποίηση από την εργασία
- Ομαδική εργασία κ.λπ (Backmann et al., 2020).

Μία από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της διοίκησης είναι να δημιουργήσει προθυμία μεταξύ των εργαζομένων ώστε να μπορέσουν να αποδώσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Επομένως, ο ρόλος ενός ηγέτη, που θα αναφερθούμε και στην συνέχεια του κεφαλαίου, είναι να προκαλέσει το ενδιαφέρον για την απόδοση των εργαζομένων στις θέσεις εργασίας τους. Η διαδικασία του κινήτρου αποτελείται από τέσσερα στάδια:

- Μια αισθητή ανάγκη
- Ένα ερέθισμα το οποίο πρέπει να διεγερθεί
- Η ικανοποίηση των αναγκών
- Η επίτευξη των στόχων

Επομένως λοιπόν, είναι ασφαλές να πούμε ότι η παρακίνηση είναι κυρίως ένα ψυχολογικό φαινόμενο το οποίο σημαίνει ότι οι ανάγκες και οι επιθυμίες των ατόμων, ειδικά δε των εργαζομένων, πρέπει να υλοποιηθούν διαμορφώνοντας ένα σχέδιο κινήτρων (Regnér and Zander, 2011).

Οι έννοιες της παρακίνησης αναπτύχθηκαν τη δεκαετία του 1950. Τρεις κύριες θεωρίες ασχολήθηκαν με την έννοια της παρακίνησης κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η καθεμία από την δικής της σκοπιά. Αυτές οι τρεις κλασικές θεωρίες είναι:

- Η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow
- Η θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg
- Θεωρία X και Θεωρία Y

Αυτές οι θεωρίες έθεσαν τα θεμέλια στις σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης που αναπτύχθηκαν αργότερα. Πλέον όλες οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως οικονομικού μεγέθους, εφαρμόζουν μέχρι σήμερα αυτές τις κλασικές θεωρίες ώστε να είναι σε θέση, να εξηγήσουν την έννοια της εργασιακής παρακίνησης.

2.2.1 Η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow

Ο Abraham Maslow είναι γνωστός για την Θεωρία της Ιεραρχία των Αναγκών το η οποία δημιουργήθηκε το 1943. Αυτή η θεωρία είναι μια κλασική απεικόνιση της παρακίνησης. Η θεωρία βασίστηκε στην υπόθεση του ότι υπάρχει μια ιεραρχία πέντε αναγκών σε κάθε άτομο (Χυτήρης, 2001). Ο χαρακτήρας της κάθε ανάγκης ποικίλλει. Αυτές οι πέντε ανάγκες έχουν ως εξής:

Φυσιολογικές ανάγκες: Αυτές είναι οι βασικές ανάγκες του αέρα, του νερού, της τροφής, της ενδυμασίας και της στέγης. Με άλλα λόγια, οι φυσιολογικές ανάγκες αφορούν τις καθημερινές συνθήκες διαβίωσης.

Ανάγκες ασφάλειας: Οι ανάγκες ασφάλειας περιλαμβάνουν σωματική, περιβαλλοντική, συναισθηματική ασφάλεια και προστασία, όπως για παράδειγμα την ασφάλεια της εργασίας, οικονομική ασφάλεια, προστασία από ζώα, οικογενειακή ασφάλεια, ασφάλεια υγείας κ.λπ.

Κοινωνικές ανάγκες: Οι κοινωνικές ανάγκες περιλαμβάνουν την ανάγκη για αγάπη, στοργή, φροντίδα, ιδιοκτησία και φιλία.

Ανάγκες αυτοεκτίμησης: Οι ανάγκες αυτοεκτίμησης χωρίζονται σε 2 τύπους: στις εσωτερικές ανάγκες εκτίμησης (σεβασμός, αυτοπεποίθηση, ικανότητα, επίτευγμα και ελευθερία) και στις εξωτερικές ανάγκες εκτίμησης (αναγνώριση, δύναμη, κατάσταση, προσοχή και θαυμασμός).

Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης: Αυτό περιλαμβάνει την επιθυμία κάποιου να γίνει αυτό που είναι σε θέση να γίνει, αυτό που έχει τη δυνατότητα να γίνει. Περιλαμβάνει την ανάγκη για την ανάπτυξη και την αυτοπραγμάτωση. Περιλαμβάνει επίσης την επιθυμία για απόκτηση περισσότερων γνώσεων, δεξιοτήτων, κοινωνικών υπηρεσιών, δημιουργικότητας και αισθητικής. Οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης δεν ικανοποιούνται ποτέ πλήρως. Όταν ένα άτομο μεγαλώνει ψυχολογικά, οι ευκαιρίες συνεχίζουν να αυξάνονται στο πέρασμα του χρόνου.

Σύμφωνα με τον Maslow, τα άτομα παρακινούνται από ανάγκες οι οποίες δεν έχουν ικανοποιηθεί. Όταν κάθε μία από αυτές τις ανάγκες ικανοποιείται σε σημαντικό βαθμό, οδηγεί στην εμφάνιση της επόμενης ανάγκης. Ο Maslow λοιπόν ομαδοποίησε τις πέντε ανάγκες σε δύο κατηγορίες, τις ανάγκες πρωτευούσης σημασίας και τις ανάγκες δευτερευούσης σημασία. Οι φυσιολογικές και οι ανάγκες ασφάλειας αποτελούν τις ανάγκες χαμηλότερης

σημασίας. Αυτές οι ανάγκες χαμηλότερης τάξης ικανοποιούνται κυρίως εξωτερικά. Οι κοινωνικές ανάγκες, εκτίμησης και αυτό πραγμάτωσης αποτελούν τις ανάγκες υψηλότερης σημασίας. Οι ανάγκες υψηλής σημασίας ικανοποιούνται εσωτερικά, δηλαδή μέσα σε ένα άτομο (Maslow, 2020).

2.2.2 Η θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg

Το 1959, ο Frederick Herzberg, ένας επιστήμονας συμπεριφοράς ανακάλυψε την θεωρία δύο παραγόντων ή αλλιώς τη θεωρία της κίνησης - υγιεινής. Σύμφωνα με τον Herzberg, υπάρχουν μερικοί παράγοντες εργασίας που οδηγούν σε ικανοποίηση, ενώ υπάρχουν και άλλοι παράγοντες εργασίας που αποτρέπουν τη δυσαρέσκεια. Σύμφωνα με τον Herzberg, το αντίθετο της «ικανοποίησης» είναι «καμία ικανοποίηση» και το αντίθετο της «δυσαρέσκειας» είναι «καμία δυσαρέσκεια».

Ο Herzberg ταξινόμησε αυτούς τους παράγοντες εργασίας σε δύο κατηγορίες:

-Παράγοντες υγιεινής:

Οι παράγοντες υγιεινής είναι εκείνοι, που είναι απαραίτητοι για την ύπαρξη κινήτρων στο χώρο εργασίας, αλλά δεν οδηγούν σε μακροπρόθεσμη θετική ικανοποίηση. Αν αυτοί οι παράγοντες απουσιάζουν ή αν είναι ανύπαρκτοι στο χώρο εργασίας, τότε οδηγούν σε δυσαρέσκεια. Με άλλα λόγια, οι παράγοντες υγιεινής είναι εκείνοι που, όταν είναι λογικοί και σε επάρκεια σε έναν εργασιακό χώρο, βοηθούν στο να καθησυχαστούν οι εργαζόμενοι και έτσι αποφεύγεται η δυσαρέσκεια τους. Αυτοί οι παράγοντες είναι εξωγενείς όσον αφορά τον εργασιακό χώρο. Οι παράγοντες υγιεινής αποκαλούνται επίσης ως παράγοντες δυσαρέσκειας ή συντήρησης, καθώς απαιτούνται για την αποφυγή της δυσαρέσκειας. Αυτοί οι παράγοντες περιγράφουν το εργασιακό περιβάλλον. Οι παράγοντες υγιεινής συμβολίζουν τις φυσιολογικές ανάγκες που θέλουν και αναμένεται να ικανοποιήσουν τα άτομα. Οι παράγοντες υγιεινής περιλαμβάνουν:

Πληρωμή: Η δομή των αμοιβών ή των μισθών πρέπει να είναι κατάλληλη και λογική. Πρέπει να είναι ισότιμη και ανταγωνιστική με εκείνες του ίδιου κλάδου στον ίδιο τομέα.

Εταιρικές και διοικητικές πολιτικές: Οι πολιτικές της εταιρείας δεν πρέπει να είναι άκαμπτες, αλλά δίκαιες και σαφείς. Θα πρέπει να περιλαμβάνονται ευέλικτες ώρες εργασίας, ενδυματολογικός κώδικας, διαλείμματα, πληρωμένες μέρες αδείας κ.λπ.

Παροχές στο περιθώριο: Θα πρέπει να προσφέρονται στους υπαλλήλους σχέδια υγειονομικής περίθαλψης (όπως η ιατροφαρμακευτική αγωγή), παροχές για τα μέλη της οικογένειας, προγράμματα βοήθειας εργαζομένων κ.λπ.

Φυσικές συνθήκες εργασίας: Οι συνθήκες εργασίας πρέπει να είναι ασφαλείς, καθαρές και υγιεινές. Ο εξοπλισμός εργασίας πρέπει να αναβαθμίζεται και να συντηρείται σωστά.

Κατάσταση: Η κατάσταση των εργαζομένων εντός του οργανισμού πρέπει να είναι οικεία και να διατηρείται.

Διαπροσωπικές σχέσεις: Η σχέση των εργαζομένων με τους συναδέλφους, τους ανώτερους αλλά και τους υφισταμένους τους πρέπει να είναι κατάλληλη και αποδεκτή. Δεν πρέπει να υπάρχει στοιχείο σύγκρουσης ή ταπείνωσης.

Ασφάλεια Εργασίας: Ο εκάστοτε οργανισμός πρέπει να είναι σε θέση να μπορεί να παρέχει εργασιακή ασφάλεια στους υπαλλήλους του.

-Παράγοντες παρακίνησης:

Σύμφωνα με τον Herzberg, οι παράγοντες υγιεινής δεν μπορούν να θεωρηθούν ως κίνητρα. Οι παρακινητικοί παράγοντες αποδίδουν θετική ικανοποίηση, είναι εγγενείς στην εργασία και παρακινούν τους υπαλλήλους για μια ανώτερη απόδοση. Αυτοί οι παράγοντες ονομάζονται ικανοποιητές και έχουν άμεση σχέση με την φύση και την εκτέλεση της εργασίας. Οι εργαζόμενοι βρίσκουν αυτούς τους παράγοντες πολύ κοντά με αυτούς της ανταμοιβής. Τα κίνητρα συμβολίζουν τις ψυχολογικές ανάγκες που θεωρούνται ως ένα πρόσθετο όφελος. Οι παρακινητικοί παράγοντες περιλαμβάνουν:

Αναγνώριση: Οι εργαζόμενοι πρέπει να επαινούνται και να αναγνωρίζονται για τα επιτεύγματά τους από τους διευθυντές.

Αίσθηση επίτευξης: Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν μια αίσθηση επίτευξης. Αυτό εξαρτάται από τη δουλειά. Πρέπει να υπάρχει κάποιο είδος στόχου στη δουλειά.

Ευκαιρίες ανάπτυξης και προόδου: Πρέπει να υπάρχουν ευκαιρίες ανάπτυξης και προόδου σε έναν οργανισμό για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι και να είναι σε θέση να αποδώσουν σωστά.

Ευθύνη: Οι εργαζόμενοι πρέπει να νιώσουν το συναίσθημα της υπευθυνότητας όσον αφορά την εργασία. Τα ανώτερα στελέχη πρέπει να τους δίνουν την κυριότητα της εργασίας, ώστε να ελαχιστοποιηθεί ο έλεγχος αλλά και να διατηρηθεί η ευθύνη.

Σημασία της εργασίας: Η ίδια η εργασία πρέπει να είναι σημαντική, ενδιαφέρουσα και προκλητική για τον εργαζόμενο ώστε να μπορεί να αποδώσει και να έχει τα κατάλληλα κίνητρα (Herzberg, Mausner, Snyderman and Herzberg, 2011).

2.2.3 Θεωρία X και Θεωρία Y

Το 1960, ο Douglas McGregor διατύπωσε τη Θεωρία X και τη Θεωρία Y υποδηλώνοντας δύο πτυχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς στην εργασία, ή με άλλα λόγια, δύο διαφορετικές απόψεις ατόμων (υπαλλήλων), όπου η μία είναι αρνητική, και ονομάζεται Θεωρία X και η άλλη που είναι θετική, ονομάζεται Θεωρία Y. Σύμφωνα με τον McGregor, η αντίληψη των διαχειριστών σχετικά με τη φύση των ατόμων βασίζεται σε διάφορες υποθέσεις (Χυτήρης, 2001).

Παραδοχές της Θεωρίας X

- Ένας μέσος εργαζόμενος δεν αρέσκεται στο αντικείμενο της εργασίας του και προσπαθεί να την αποφύγει όποτε είναι δυνατόν.
- Δεδομένου ότι ο εργαζόμενος δεν θέλει να εργαστεί, πρέπει να πειστεί, να υποχρεωθεί ή να προειδοποιηθεί με κάποια τιμωρία - ποινή, ώστε να επιτύχει τους οργανωτικούς στόχους. Απαιτείται στενή εποπτεία εκ μέρους των προϊσταμένων, οι οποίοι υιοθετούν ένα πιο δικτατορικό στυλ.
- Πολλοί υπάλληλοι κατατάσσουν την ασφάλεια εργασίας στην κορυφή, και έχουν ελάχιστες ή και καθόλου φιλοδοξίες.
- Οι εργαζόμενοι αντιπαθούν γενικά τις ευθύνες.
- Οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην αλλαγή.
- Ένας μέσος εργαζόμενος χρειάζεται επίσημη καθοδήγηση.

Παραδοχές της Θεωρίας Υ

- Οι εργαζόμενοι μπορούν να αντιληφθούν τη δουλειά τους ως χαλαρή και φυσιολογική. Ασκούν τις σωματικές και πνευματικές τους προσπάθειες με έναν εγγενή τρόπο στις δουλειές τους.
- Οι εργαζόμενοι μπορεί να μην απαιτούν μόνο απειλή, εξωτερικό έλεγχο και εξαναγκασμό στην εργασία, αλλά μπορούν να χρησιμοποιήσουν την αυτοκατεύθυνση και τον αυτοέλεγχο εάν είναι αφοσιωμένοι και ειλικρινείς για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.
- Εάν η εργασία είναι ικανοποιητική, τότε αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την αφοσίωση και τη δέσμευση των εργαζομένων στην οργάνωση.
- Ένας μέσος υπάλληλος μπορεί να μάθει να αποδέχεται και να αναγνωρίζει την ευθύνη. Στην πραγματικότητα, μπορεί ακόμη και να μάθει να αποκτά ευθύνη.
- Οι εργαζόμενοι έχουν δεξιότητες και ικανότητες. Οι λογικές δεξιότητες τους πρέπει να αξιοποιηθούν πλήρως. Με άλλα λόγια, η δημιουργικότητα, η επινοητικότητα και η καινοτόμος ικανότητα των εργαζομένων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων.

Έτσι, μπορούμε να πούμε ότι η Θεωρία X παρουσιάζει μια απαισιόδοξη άποψη για τη φύση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων στην εργασία, σε αντίθεση με την Θεωρία Υ. Αν συσχετιστεί με τη θεωρία του Maslow, λέμε ότι η θεωρία X βασίζεται στην υπόθεση ότι οι υπάλληλοι δίνουν έμφαση στις φυσιολογικές ανάγκες και στις ανάγκες ασφάλειας. ενώ η θεωρία Υ βασίζεται στην υπόθεση ότι οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες σεβασμού και οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης κυριαρχούν στους υπαλλήλους.

Ο McGregor θεωρεί ότι η Θεωρία Υ είναι πιο έγκυρη και λογική από τη Θεωρία X. Έτσι, ενθάρρυνε τις εγκάρδιες σχέσεις της ομάδας, τις υπεύθυνες και διεγερτικές θέσεις εργασίας και τη συμμετοχή όλων στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων (McGregor and Cutcher-Gershenfeld, 2008).

2.2.4 Ανασκόπηση θεωριών

Επί της ουσίας τους, οι ορισμοί μας δίνουν τα στοιχεία της παρακίνησης ως εξής:

- Η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow – Αναφέρονται οι πέντε (5) βασικές ανάγκες τις οποίες ιεράρχησε ο θεωρητικός Maslow

και ορίζονται ως οι φυσιολογικές δηλαδή οι ανάγκες που είναι οι πιο βασικές για τη διαβίωση, οι ανάγκες ασφάλειας, που είναι οι ανάγκες προστασίας στις διάφορες συνθήκες της καθημερινότητας, οι κοινωνικές ανάγκες που είναι οι ανάγκες που σχετίζονται με τη διεπαφή με τον περίγυρο και την κοινωνία γενικότερα, οι ανάγκες αυτοεκτίμησης, που είναι οι σχετιζόμενες τις εσωτερικές και εξωτερικές ανάγκες που προσφέρουν αυτοεκτίμηση (πιο πολύ συναισθηματικές) και τέλος οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης οι ως αναφερθείσες με τις δυνατότητες και ικανότητες που πραγματώνουν και εξελίσσουν το άτομο.

- Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg – Αναφέρονται στις ανάγκες που προκύπτουν από τους παράγοντες της υγιεινής. Πιο συγκεκριμένα, έχουν να κάνουν με την πληρωμή, τις εταιρικές και διοικητικές πολιτικές, με τις παροχές στο περιθώριο, τις φυσικές συνθήκες που ισχύουν στην εργασία, με την υφιστάμενη κατάσταση, με τις διαπροσωπικές σχέσεις, με την ασφάλεια εντός του χώρου της εργασίας, με τους επιμέρους παράγοντες παρακίνησης, με την αναγνώριση και την αίσθηση επίτευξης. Ακόμη οι παράγοντες υγιεινής αναφέρονται στις ευκαιρίες που προκύπτουν για ανάπτυξη και πρόοδο, με την προσωπική ευθύνη και τη σημασία της εργασίας. Με τον όρο υγιεινή εννοείται ως η συνθήκη που υπάρχει εν γένει στο χώρο εργασίας από αντικειμενικές και υποκειμενικές απόψεις.
- Η θεωρία των παραγόντων X & Y – Είναι η θεωρία που ορίζει δύο υποθέσεις ως πιθανά υπαρκτές στο χώρο εργασίας με την πρώτη να αναφέρει τις αρνητικές επιπτώσεις που έχει στην αποδοτικότητα ενός εργαζομένου η αρέσκεια ή η δυσαρέσκειά του για το αντικείμενο εργασίας του, ενώ η δεύτερη υπόθεση απασχολείται με την πιθανή ικανοποίηση που συνολικά μπορεί να λαμβάνει ένας εργαζόμενος ακόμη κι να δεν του αρέσει η δουλειά του, αλλά βρίσκει τρόπους ή έστω ψάχνει για να μεταστρέψει το συναίσθημά του.

Οι τρεις αναφερθείσες θεωρίες επί της ουσίας τους καταλήγουν στην άποψη ότι η παρακίνηση είναι μία συνθήκη η οποία προέρχεται και επηρεάζεται και από τα δύο μέρη, δηλαδή και από τον ηγέτη και από τον εργαζόμενο.

2.3 Σύγχρονοι προβληματισμοί παρακίνησης εργαζομένων και προτάσεις αντιμετώπισης

Η διατήρηση των εργαζομένων όσον αφορά τα κίνητρα αλλά και την εργασιακή δέσμευση μπορεί να βοηθήσει στην ενίσχυση του ηθικού, στη μείωση του κύκλου εργασιών και στη δημιουργία μιας πιο δυναμικής και κερδοφόρας λειτουργίας. Ενώ διαφορετικά πράγματα παρακινούν διαφορετικούς ανθρώπους, υπάρχουν αρκετές πρακτικές αποθάρρυνσης που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά μία επιχείρηση (Edström and Lorange, 1984).

Κακή δομή ηγεσίας

Όταν κανείς δεν φαίνεται να είναι υπεύθυνος, ή χειρότερα, όλοι πιστεύουν ότι είναι υπεύθυνοι, μπορεί να είναι δύσκολο να εκτελεστεί σε υψηλά επίπεδα. Η έλλειψη ιεραρχίας ή άμεσης δομής αναφοράς οδηγεί σε σύγχυση, δυσαρέσκεια και συνολική έλλειψη κατεύθυνσης. Οι εργαζόμενοι αποθαρρύνονται επειδή οι στόχοι τους είναι ασαφείς και, επομένως, είναι δύσκολο να εργαστούν. Μερικά από αυτά είναι:

- Ασαφείς ή ανύπαρκτες περιγραφές εργασίας.
- Ασαφής αλυσίδα διοίκησης.
- Μη οργανωμένες οδηγίες.
- «Θολοί» στόχοι (Minbaeva, 2007)

Το πρόβλημα των κινήτρων των εργαζομένων μπορεί να λυθεί γράφοντας λεπτομερείς περιγραφές εργασίας, δημιουργώντας ένα εσωτερικό οργανωτικό διάγραμμα και θέτοντας σαφείς οργανωτικούς στόχους, τόσο μεμονωμένα όσο και από το τμήμα.

Έλλειψη πρόκλησης εργασίας

Οι εργαζόμενοι που βαριούνται συνήθως δεν έχουν κίνητρα. Μπορεί να μην ενδιαφέρονται για καθήκοντα που θεωρούν συνήθη ή να έχουν κακή απόδοση στην εργασία που επιχειρούν. Μερικοί λόγοι για αυτό το πρόβλημα παρακίνησης περιλαμβάνουν:

- Ακατάλληλες προσλήψεις.
- Ελλιπής διαχείριση των συνολικών δεξιοτήτων ενός υπαλλήλου.
- Έλλειψη ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης.
- Αποτυχία πρόωθησης από μέσα.

Αυτό το ζήτημα μπορεί να αντιμετωπιστεί σε διάφορα μέτωπα, συμπεριλαμβανομένου του σταδίου συνέντευξης, όταν πρέπει να γίνει προσπάθεια διασφάλισης ότι το άτομο που θα προσληφθεί αποτελεί ένα καλό ταίριασμα για τη δουλειά. Μόλις κάποιος είναι στη θέση του, πρέπει να του παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση και τα εργαλεία για να γίνει η δουλειά του αποτελεσματικά. Εάν δεν υπάρχει ενδιαφέρον τότε πρέπει να εξεταστεί το ενδεχόμενο του cross training, mentoring, shadowing ή ακόμα και μια διαφορετική θέση που αξιοποιεί με καλύτερο τρόπο τις δεξιότητες των εργαζομένων (Peltokorpi and Vaara, 2014).

Σύγκρουση στο χώρο εργασίας

Όταν οι εργαζόμενοι διαφωνούν μεταξύ τους ή με τη διοίκηση, δεν είναι μόνο υπό κινήτικοί, είναι επίσης μη παραγωγικοί και μπορούν να οδηγήσουν σε ένα τοξικό περιβάλλον εργασίας. Τα σημεία σύγκρουσης στο χώρο εργασίας περιλαμβάνουν:

- Διαφωνίες και ανοιχτή διαφωνία.
- Σαμποτάζ στο προϊόν ή την υπηρεσία της εκάστοτε επιχείρησης.
- Σχηματισμός κλίκας και σχολιασμοί.
- Διαρκή παράπονα στο τμήμα Ανθρωπίνων πόρων.

Η επίλυση της διένεξης στο χώρο εργασίας καθορίζει σαφείς οδηγίες σχετικά με τους τύπους συμπεριφοράς που δεν μπορούν να γίνουν ανεκτές και αναλαμβάνεται η ανάλογη δράση, όπως η αντιμετώπιση της σύγκρουσης όταν προκύπτει και η εφαρμογή μίας προσέγγισης διαμεσολάβησης για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να επιλύσουν τις διαφορές τους σε ένα επαγγελματικό περιβάλλον (Wang, Guchait, Chiang and Weng, 2017).

Έλλειψη εμπιστοσύνης στην εταιρεία

Εάν οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ότι η εταιρεία «πηγαίνει πουθενά» ή αντιλαμβάνονται ότι η επιχείρηση είναι κακοδιαχειριζόμενη έως το σημείο της πιθανής απώλειας θέσεων εργασίας, αυτό το αίσθημα ανασφάλειας μπορεί να εκδηλωθεί ως κακή κινητήρια δύναμη. Τα σημάδια αυτής της έλλειψης εμπιστοσύνης μπορεί να καταδειχθούν με τους ακόλουθους τρόπους:

- Ενδιαφέρον για μακροπρόθεσμα έργα.
- Απροθυμία για επαγγελματική ανάπτυξη.
- Υψηλός κύκλος εργασιών καθώς οι άνθρωποι αναζητούν νέες θέσεις εργασίας.
- Κακή ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Αυτό το ζήτημα μπορεί να αντιμετωπιστεί κοινοποιώντας τους εταιρικούς στόχους μαζί με τα στελέχη, όπως την ανάπτυξη εντός στρατηγικού μακροπρόθεσμου επιχειρηματικού σχεδίου και η συνεχής ανατροφοδότηση των εργαζομένων. Πρέπει να είναι να αναδειχθεί η ομαδική εργασία και η απόκτηση συμμετοχής και ανάπτυξης για το μέλλον της εταιρίας. Εάν εμφανιστεί κάποιος σχολιασμός σχετικά με το κλείσιμο, τις συγχωνεύσεις ή άλλους μεταβαλλόμενους παράγοντες, πρέπει να γνωστοποιηθεί νωρίτερα και όχι σε δεύτερο χρόνο, έτσι ώστε το εργατικό δυναμικό να αισθάνεται ότι είναι εκ των προτέρων ο κινητήριος μοχλός και το μέλλον της εταιρείας (Azan and Huber Sutter, 2010).

Ανατροφοδότηση εργατικού δυναμικού

Ανεξάρτητα από το μέγεθος της εταιρείας, οι εργαζόμενοι χρειάζονται τακτικές ανατροφοδοτήσεις και σχόλια ώστε να παρακινηθούν, και να μπορούν να κάνουν τη δουλειά τους με αποδοτικό τρόπο. Μερικά πράγματα που μπορεί να κάνουν έναν εργαζόμενο να αισθάνεται ότι μένει εκτός περιλαμβάνουν:

- Να μην υπάρχουν τακτικές αξιολογήσεις απόδοσης.
- Οι συνεδριάσεις να μην γίνονται με σωστό και άρτιο τρόπο.
- Να υπάρχει έλλειψη προσωπικού καθορισμού στόχων.
- Η απουσία τακτική ανατροφοδότησης.

Η επίλυση αυτών μπορεί να γίνει σταδιακά προγραμματίζοντας τακτικά και σύντομα προσωπικά ραντεβού με τους εργαζομένους (1 to 1) με σκοπό να

επιλυθούν τα ζητήματα και να υπάρχει σε βάθος χρόνου επαγγελματική ανάπτυξη. Αυτές οι συναντήσεις μπορούν να γίνονται 1 – 2 φορές τον χρόνο, όπου μπορούν να οριστούν σκοποί και στόχοι οι οποίοι θα εξετάζονται στο μέλλον.

Τα κίνητρα των εργαζομένων συνδέονται άμεσα με την παραγωγικότητα και την επιχειρησιακή επιτυχία. Για να ελαχιστοποιηθεί η ανησυχία σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων, μπορούν να γίνουν κάποιες συναντήσεις με όλη την ομάδα, όπου ουσιαστικά θα καταγραφούν από το HR της επιχείρησης τα παράπονα, με σκοπό στο μακροπρόθεσμο μέλλον να καταγραφούν και να γίνουν οι αντίστοιχες αλλαγές (Chan and Lam, 2011).

Οι προβληματισμοί που έχουν προκύψει σήμερα στο επιχειρηματικό περιβάλλον και στη δομή του υπό όρους της παρακίνησης και της έμφασης στις ανάγκες του εργαζόμενου, ορίζουν ότι οι πιο προσωποποιημένες εργασιακές συνθήκες δημιουργούν το υπόβαθρο για την εργασιακή ικανοποίηση και παρακίνηση εφόσον πληρούνται ορισμένες συνθήκες, όπως μία καλή δομή στην ηγεσία που έχει υψηλή αντιληπτικότητα και συναίσθηση της θέσης της ηγεσίας και ενσυναίσθηση αναφορικά με τις ανάγκες των υπαλλήλων, προσφορά πρόκλησης στην εργασία με σκοπό να υπάρξει επαρκής παρακίνηση και εύρεση κινήτρου, έλλειψη συγκρούσεων ή μέθοδοι αποφυγής τους, δημιουργία εμπιστοσύνης από και προς την εταιρεία και πίστη σε ένα κοινό όραμα και στόχο και τέλος, ανατροφοδότηση σε διαρκή βάση του ανθρώπινου δυναμικού. Όλα τα ανωτέρω οδηγούν σε μία και μόνο συνθήκη η οποία ορίζεται από την ηγεσία και την αποτελεσματικότητά της.

2.4 Ηγεσία

Η Ηγεσία έχει τον πρώτο λόγο σε ότι έχει να κάνει με την παρακίνηση των εργαζομένων. Η ηγεσία είναι που θα δώσει το κίνητρο και τις μεθόδους που οι εργαζόμενοι θα αναπτυχθούν υγιώς εντός της επιχείρησης, καθώς και η ίδια που θα δώσει το παράδειγμα με τις δράσεις που ακολουθεί. Αυτός είναι και ο λόγος που η ηγεσία συνδέεται άρρηκτα με την παρακίνηση, διότι είναι εκείνη που τη δημιουργεί.

Η ηγεσία είναι η τέχνη της παρακίνησης μιας ομάδας ανθρώπων ώστε να δράσουν προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον, αυτό μπορεί να σημαίνει καθοδήγηση εργαζομένων και συναδέλφων με μια στρατηγική για την κάλυψη των αναγκών της εταιρείας (Edwards et al., 2016).

Τι είναι η ηγεσία;

Η ηγεσία συλλαμβάνει τα βασικά στοιχεία της ικανότητας και της προετοιμασίας να εμπνεύσει τους άλλους. Η αποτελεσματική ηγεσία βασίζεται σε ιδέες - πρωτότυπες και δανεισμένες - που κοινοποιούνται αποτελεσματικά σε άλλους με τρόπο που τους εμπλέκει αρκετά ώστε να ενεργήσουν όπως ο ηγέτης θέλει να ενεργήσουν.

Ένας ηγέτης εμπνέει τους άλλους να ενεργούν ενώ ταυτόχρονα κατευθύνουν τον τρόπο με τον οποίο ενεργούν. Πρέπει να έχουν τις δεξιότητες κριτικής σκέψης για να γνωρίζουν τον καλύτερο τρόπο χρήσης των πόρων που έχει στη διάθεσή του ένας οργανισμός (Froese, Kim and Eng, 2016).

Πώς λειτουργεί η ηγεσία;

Σε μία επιχείρηση, η ηγεσία συνδέεται με την απόδοση και κάθε είδος ηγεσίας θα πρέπει να το λάβει υπόψη. Επομένως, ενώ η ηγεσία δεν συνδέεται εγγενώς με το κέρδος, αυτοί που θεωρούνται αποτελεσματικοί ηγέτες σε εταιρικά πλαίσια είναι αυτοί που βοηθούν στην ευρύτερη ακμή της εταιρείας τους.

Ενώ υπάρχουν άνθρωποι που φαίνεται να είναι φυσικά προικισμένοι με περισσότερες ηγετικές ικανότητες από άλλους, ο καθένας μπορεί να μάθει να γίνεται ηγέτης βελτιώνοντας συγκεκριμένες δεξιότητες. Η ιστορία είναι γεμάτη από ανθρώπους που, ενώ δεν είχαν προηγούμενη ηγετική εμπειρία, έχουν βγει στο προσκήνιο σε κρίσεις και έπεισαν τους άλλους να ακολουθήσουν την προτεινόμενη πορεία δράσης τους. Είχαν χαρακτηριστικά και ιδιότητες που τους βοήθησαν να μπουκ σε ρόλους ηγεσίας (Kunz, 2020).

Ηγεσία vs Διοίκηση

Μπορεί να είναι ή να μην είναι διευθυντής	Μπορεί να είναι ή να μην είναι ηγέτης
Πρέπει να εμπνεύσει τους ακόλουθους	Μπορεί να εμπνέουν ή και όχι αυτούς που βρίσκονται κάτω από αυτούς
Υποστηρίζει την καινοτομία	Υποστηρίζει τον ορθολογισμό και τον έλεγχο
Μπορεί να μην ασχολείται με τη διατήρηση των υφιστάμενων δομών	Επιδιώκει απλά να εργαστεί και να διατηρήσει τις υπάρχουσες εταιρικές δομές
Συνήθως λειτουργεί με σχετική ανεξαρτησία	Συνήθως αποτελεί έναν απλό σύνδεσμο στην εταιρική διοικητική αλυσίδα
Μπορεί να ενδιαφέρεται λιγότερο για διαπροσωπικά θέματα	Μπορεί να ενδιαφέρεται σε μεγαλύτερο βαθμό για διαπροσωπικά θέματα

Οι όροι ηγεσία και διοίκηση τείνουν να χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, αλλά δεν είναι οι ίδιοι. Η ηγεσία απαιτεί χαρακτηριστικά που εκτείνονται πέρα από τα καθήκοντα διαχείρισης. Τόσο οι ηγέτες όσο και τα διοικητικά στελέχη πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζονται τους πόρους που έχουν στη διάθεσή τους, αλλά η πραγματική ηγεσία απαιτεί περισσότερα. Για παράδειγμα, οι διευθυντές μπορεί να περιγράφουν ή να μην εμπνέονται από τα άτομα που εργάζονται κάτω από αυτά, αλλά ένας ηγέτης πρέπει να εμπνεύσει αυτούς που τον ακολουθούν.

Μια άλλη διαφορά μεταξύ ηγετών και διευθυντών είναι ότι οι ηγέτες δίνουν έμφαση στην καινοτομία, πάνω απ' όλα. Ενώ ένας διευθυντής επιδιώκει να εμπνεύσει την ομάδα του να επιτύχει στόχους ενώ ακολουθεί τους κανόνες της εταιρείας, ένας ηγέτης μπορεί να ενδιαφέρεται περισσότερο για τον καθορισμό και την επίτευξη υψηλών στόχων - ακόμη και εις βάρος των υφιστάμενων εταιρικών δομών. Όταν ένας εργαζόμενος έχει μια ριζοσπαστική νέα ιδέα για το πώς να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά ένα ζήτημα, ένας ηγέτης είναι πιθανό να ενθαρρύνει αυτό το άτομο να συνεχίσει και να εξελίξει την ιδέα (Etemad, 2019).

Τα στελέχη της διοίκησης ενδέχεται να είναι πιο πιθανό να διατηρήσουν τις υπάρχουσες δομές, διότι οι ίδιοι λειτουργούν εντός αυτής της δομής. Μπορεί να έχουν προϊστάμενους πάνω τους, οπότε έχουν λιγότερη ελευθερία να παραβιάζουν κανόνες κατά την επιδίωξη υψηλών στόχων. Οι ηγέτες, από την άλλη πλευρά, συχνά λειτουργούν αρκετά ανεξάρτητα. Αυτό τους επιτρέπει να ανεχτούν μεγαλύτερο χάος, αρκεί να πιστεύουν ότι θα αξίζει τον κόπο στο τέλος. Ωστόσο, η αφοσίωση του ηγέτη στην καινοτομία μπορεί μερικές φορές να κοστίζει. Το χάος και τα περιβάλλοντα εργασίας υψηλής πίεσης μπορούν να δημιουργήσουν διαπροσωπικά προβλήματα. Όταν προκύψουν τέτοια ζητήματα, ένας διευθυντής είναι πιο πιθανό να το θεωρήσει ως καθήκον τους να εξομαλύνουν τα προβλήματα μεταξύ των εργαζομένων. Οι ηγέτες μπορούν μερικές φορές να είναι τόσο μοναδικά επικεντρωμένοι στην επίτευξη υψηλών στόχων που αφήνουν στην άκρη τα διαπροσωπικά ζητήματα και την ευημερία των εργαζομένων (Chhotray, Sivertsson and Tell, 2017).

Κεφάλαιο 3

Επιχειρηματική κατάσταση

Το τρίτο κεφάλαιο απασχολείται με την υπάρχουσα επιχειρηματική κατάσταση στην Ελλάδα, καθώς και πως αυτή μπορεί να αναλυθεί υπό το πρίσμα των υπάρχουσών προαναφερθεισών εννοιών, καθώς και κατά πόσο αυτή επηρεάζει τη συμπεριφορά που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι εντός των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά γίνεται μία ανάλυση της επιχειρηματικής κατάστασης στην Ελλάδα από το 2008 και μετά, ενώ εστιάζει στην κατά τη διάρκεια και την υφιστάμενη κατάσταση με έμφαση στην οικονομική κρίση και τις δραστικές αλλαγές που αυτή επέφερε λόγω των δυσμενείων που προέκυψαν. Στη συνέχεια πραγματοποιείται μία ανάλυση της συμπεριφοράς που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι και πως αυτή είναι απότοκο της συμπεριφοράς της ηγεσίας μίας επιχείρησης, καθώς και πόσο σημαντική είναι η διαχείριση της συμπεριφοράς των εργαζομένων εν γένει. Το παρόν κεφάλαιο ουσιαστικά δίνει ένα παράδειγμα από μία κακή διαχείριση σε ένα γενικότερο πλαίσιο και πως αυτή επηρέασε τις οικονομικές και ιεραρχικές δομές στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια της κρίσης, ποια πρέπει να είναι η συμπεριφορά των εργαζομένων σε περιόδους κρίσεις, καθώς από κοινού με την ηγεσία επηρεάζουν την απόδοση μίας επιχείρησης.

3.1 Η επιχειρηματική κατάσταση στην Ελλάδα

Η οικονομική κρίση που κράτησε 10 χρόνια (2008 - 2018), ήταν η αιτία να κλείσουν πολλές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, αλλά παράλληλα ήταν και μία κρίσιμη περίοδος που άνθησε και η επιχειρηματικότητα και δημιουργήθηκαν πολλές start up επιχειρήσεις, οι οποίες εκμεταλλεύτηκαν τα κενά που υπήρχαν στην αγορά.

Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να αυξάνεται το έλλειμα του ΑΕΠ σε συνδυασμό με το ποσοστό της ανεργίας, η οποία επηρέαζε όλες τις ηλικίες. Όσες επιχειρήσεις καταφέρανε να επιβιώσουν τα χρόνια της οικονομικής ύφεσης, προκειμένου να συνεχίσουν την λειτουργία τους, είτε πραγματοποίησαν πολλές περικοπές αποδεσμεύοντας τους εργαζομένους, είτε έπρεπε να προσπαθήσουν να δουλέψουν παραπάνω με λιγότερους πόρους, όπως να αυξήσουν τα ωράρια και να μειώσουν τις χρηματικές απολαβές (Δημοσιονομικά στοιχεία για την περίοδο 2007-2010, 2011).

Όλη αυτή πρωτόγνωρη κατάσταση είχε σαν αποτέλεσμα να γίνει μία ανακατάταξη στην αγορά εργασίας και να υπάρχουν πολλές αλλαγές όσον αφορά την Διοίκηση αλλά και την ευρύτερη λειτουργία των οργανισμών.

Η οικονομική ύφεση επηρέασε θετικά και αρνητικά όλους τους τομείς της Ελλάδας (Υπηρεσίες, Βιομηχανία, Γεωργία, Ναυτιλία). Τα τελευταία 3 χρόνια ο τομέας των Υπηρεσιών συνεισφέρει περίπου στο 80% του ΑΕΠ, ενώ την δεκαετία του 1990 το ποσοστό ανερχόταν περίπου στο 55% (ΕΤΗΣΙΟΙ ΕΘΝΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ: αλλαγή Έτους Βάσης & αναθεώρηση ετών 2010-2017, 2020).

Η οικονομία της Ελλάδας, όπως αναφέραμε και παραπάνω βασίζεται στους τομείς των υπηρεσιών της σε ποσοστό που κυμαίνεται στο 80% και θεωρείται μία χώρα κυρίως γεωργικού χαρακτήρα. Η οικονομική κρίση επηρέασε πολλούς τομείς, με τον τομέα της ναυτιλίας, ακόμα και μέσα σε αυτήν την κρίσιμη περίοδο, το 2013 ο ελληνικός στόλος να εκπροσωπεί το 15% της παγκόσμιας ναυτιλίας.

Όσον αφορά τον τομέα της βιομηχανίας, η Ελλάδα είναι από τις χώρες που έχουν μεγαλύτερη δύναμη λόγω της ναυτιλίας και των 6 ναυπηγείων στη περιοχή του λιμανιού του Πειραιά (το μεγαλύτερο στην Ευρώπη), και τα

τελευταία χρόνια κατέχει ηγετική θέση, όσον αφορά τις κατασκευές και τις συντηρήσεις στα σκάφη αναψυχής και πολυτελείας.

3.2 Συμπεριφορά εργαζομένων

Οι συμπεριφορές των υπαλλήλων στο χώρο εργασίας έχουν άμεση σχέση με τις λειτουργίες της επιχείρησης και, ταυτόχρονα, με την επιτυχία ή την αποτυχία αυτής. Συνήθως, οι επαγγελματικές συμπεριφορές δημιουργούν ένα άρτιο συνεργατικό περιβάλλον εργασίας και αυξάνουν το status quo της εταιρείας, ενώ οι μη επαγγελματικές συμπεριφορές έχουν τη τάση να αποτρέπουν την παραγωγικότητα, να μειώνουν το ηθικό και να δημιουργούν μια κακή δημόσια εικόνα.

Συνέπεια

Για να θεωρείται ότι μια επιχείρηση έχει καλή απόδοση, πρέπει να αποτελείται από καταρτισμένους και καλά εκπαιδευμένους επαγγελματίες που έχουν τη δυνατότητα να εργαστούν σε ένα συνεργατικό περιβάλλον που απαρτίζεται από μία ομάδα που έχει κοινούς στόχους. Όταν οποιοδήποτε μέλος της ομάδας εμφανίζει μη επαγγελματική συμπεριφορά, τότε μπορεί να δημιουργηθεί εχθρότητα και δυσaráσκεια μεταξύ των ατόμων και να εκτροχιαστεί η πρόοδος που έχει γίνει σε σχέση με την υλοποίηση των εταιρικών στόχων. Μερικά παραδείγματα κακής ή μη επαγγελματικής συμπεριφοράς περιλαμβάνουν:

- Αργοπορία ή αδικαιολόγητη απουσία
- Μη συμμετοχή σε συναντήσεις και ομαδικές πρωτοβουλίες
- Ασεβείς συμπεριφορές απέναντι σε συναδέλφους ή ανώτερους
- Αποτυχία τήρησης συμφωνημένων προθεσμιών
- Ανάθεση αρμοδιοτήτων σε άλλα άτομα
- Λανθασμένη διάδοση φημών

Παραγωγικότητα

Όταν οι εργοδότες συμπεριφέρονται άσχημα στο χώρο εργασίας, τα πράγματα δεν γίνονται σωστά ή δεν γίνονται καθόλου. Για παράδειγμα, εάν ένα μέλος της ομάδας αποτύχει να ανταγωνιστεί το τμήμα στα πλαίσια του ομαδικού έργου ή

υπονομεύσει την υπόλοιπη ομάδα λόγω κάποιας διαφωνίας, τότε αυτό μπορεί να οδηγήσει σε θυμωμένους ή χαμένους πελάτες, αυξημένο κόστος και διαφωνία μεταξύ των εμπλεκομένων. Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι που συμπεριφέρονται καλά και συνεργάζονται, που συνεισφέρουν εξίσου και συμφωνούν να διαφωνήσουν δημιουργώντας υγιή εσωτερικό ανταγωνισμό, μπορούν να ξεπεράσουν τις προσδοκίες για την επίτευξη των στόχων (Shao, Cardona, Ng and Trau, 2017).

Ηθικό

Όταν οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι που έρχονται στη δουλειά, είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους και απολαμβάνουν τη συντροφιά και τη συνεργασία των συναδέλφων τους, τότε το εργασιακό ηθικό είναι υψηλό. Όταν ο εργασιακός χώρος γίνεται εχθρικός, επικρατεί αναστάτωση, δεν υπάρχει κλίμα φιλοξενίας, και όταν οι εργαζόμενοι και οι προϊστάμενοι συνεχώς διαφωνούν και αρνούνται να συνεργαστούν ομαδικά, τότε το ηθικό πέφτει με γοργούς ρυθμούς. Το χαμηλό εργασιακό ηθικό μπορεί να οδηγήσει σε απουσίες των εργαζομένων και υψηλότερα επίπεδα κύκλων εργασιών, οι οποίοι είναι δαπανηροί για μια επιχείρηση (Grund and Thommes, 2017).

Πρόσληψη και διατήρηση

Όσον αφορά την εύρεση και την διατήρηση των καλύτερων υπαλλήλων, η ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας είναι ένας κρίσιμος παράγοντας. Ακόμα κι αν κάποιος δεχτεί μια δουλειά σε μία επιχείρηση, μόλις προσαρμοστεί και παρατηρήσει μία μη επαγγελματική συμπεριφορά, τότε αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μία γρήγορη παραίτηση του. Αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την παραγωγικότητα, καθώς και να απαιτήσει επιπλέον χρόνο αλλά και κεφάλαια για την εκ νέου επανένταξη και επανεκπαίδευση ενός άλλου υπαλλήλου (Tempel and Walgenbach, 2012).

Δημόσια αντίληψη

Σε μια εποχή κατά την οποία οι αντιλήψεις των εταιρειών μοιράζονται ευρέως μέσω του Διαδικτύου και των μεσών κοινωνικής δικτύωσης καθώς πλέον, πρώην υπάλληλοι μπορούν να αφήσουν θετικές ή αρνητικές αξιολογήσεις σε

σχέση με τις επαγγελματικές τους εμπειρίες, μια εταιρεία που έχει αρνητική φήμη για τον τρόπο με τον οποίο μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους και τα χαμηλά επίπεδα υπηρεσιών που προσφέρει τότε αυτό μπορεί να μαθευτεί με πολύ εύκολο και γρήγορο τρόπο. Η φήμη για μη επαγγελματική συμπεριφορά θέτει μια εταιρεία σε ένα ξεχωριστό μειονέκτημα. Εκτός από το ότι θα αντιμετωπίζει προβλήματα προσέλκυσης και διατήρησης των υπαλλήλων, μπορεί να είναι δύσκολο να διατηρηθούν και οι υπάρχοντες πελάτες αλλά και η προσέλκυση των νέων. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι εργαζόμενοι που συμπεριφέρονται με άσχημο τρόπο ο ένας στον άλλο, συχνά έχουν την τάση να συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο, ή και με χειρότερο τρόπο, και στους πελάτες (Song, 2014).

3.3 Συμπεράσματα

Για πολλές επιχειρήσεις σήμερα, μια σωστή εικόνα μπορεί να αποβεί κερδοφόρα ή όχι. Μια εταιρεία ουσιαστικά παρέχει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της σε δυνητικούς καταναλωτές και αν η εικόνα της αμαυρώνεται, η δύναμη της εταιρείας χάνει μεγάλο μέρος της επιρροής της.

Ένα από τα πράγματα που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την εικόνα μιας εταιρείας είναι η συμπεριφορά των εργαζομένων όπως αναφέραμε και πιο πάνω. Εάν αποκαλυφθεί δημόσια ότι ένας εργαζόμενος κλέβει χρήματα από τους πελάτες ή δίνει πληροφορίες σε άλλες επιχειρήσεις με παράνομο τρόπο, για παράδειγμα, αυτό θα έχει αρνητικές συνέπειες όχι μόνο στον υπάλληλο αλλά και σε ολόκληρη την εταιρεία.

Μερικές φορές, μπορεί να είναι προφανές ότι ένας υπάλληλος δεν μπορεί να ανταποκριθεί στο βαθμό που. Ένας υπάλληλος που εμφανίζεται συνεχώς με καθυστέρηση 30 λεπτών, για παράδειγμα, ή βρίσκει αδικαιολόγητες δικαιολογίες για να επικαλείται ασθένεια τα περισσότερα πρωινά της Δευτέρας, μπορεί να έχει πρόβλημα με την εύρεση της σωστής ισορροπίας μεταξύ εργασίας και παιχνιδιού.

Ωστόσο, μια άλλη συμπεριφορά μπορεί να είναι πιο δύσκολο να εντοπιστεί και αυτό το είδος εργαζομένων μπορεί να είναι πιο επιζήμιο, καθώς η συμπεριφορά τους κλίνει να είναι ανέντιμη ή εντελώς απατηλή. Από τη δημοσίευση

φωτογραφιών σε ιστότοπους κοινωνικών μέσων μαζικής ενημέρωσης έως και τον εργασιακό εκφοβισμό, μπορεί να είναι απαραίτητο να γίνεται ενδελεχής έλεγχος του ιστορικού των εργαζομένων (συνήθως ζητείται αντίγραφο του ποινικού μητρώου στις Ελληνικές επιχειρήσεις), επειδή αυτό το είδος συμπεριφοράς μπορεί πραγματικά να έχει αρνητική επίδραση σε ολόκληρο τον χώρο εργασίας.

Η κλοπή είναι ένα πιο άμεσο παράδειγμα κακής συμπεριφοράς των εργαζομένων που είναι επίσης παράνομη ειδικά αν μιλάμε για υπεξαίρεση μεγάλης κλίμακας ή για μικρά ποσά που λείπουν σε μια κανονική περίοδο, κάτι που μπορεί να είναι εξαιρετικά δύσκολο να εντοπιστεί, και σημαίνει την παραβίαση της εμπιστοσύνης σε μία επιχείρηση.

Ένας αρνητικός υπάλληλος μπορεί να αρχίσει να επηρεάζει όλους τους άλλους που εργάζονται σε μία εταιρεία, καθώς η κακή του στάση και η εργασιακή ηθική αρχίζουν να μεταφέρονται στο υπόλοιπο προσωπικό, με αποτέλεσμα να προκύπτουν πολλά προβλήματα, από την έλλειψη της παραγωγικότητας έως και υψηλά ποσοστά απουσιών και παραιτήσεων.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι βέβαιες ότι όλες οι ενέργειες γίνονται σωστά και σύμφωνα με τους κανόνες και καλό θα ήταν να περιορίζονται αυτού του είδους οι συμπεριφορές, δείχνοντας έτσι την εικόνα μιας βιώσιμης και υγιούς επιχείρησης που οι πελάτες μπορούν να εμπιστευτούν και να αναπτύξουν μια σχέση εμπιστοσύνης. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι βελτίωσης της συμπεριφοράς των υπαλλήλων σε μία επιχείρηση. Το ένα είναι να ενθαρρυνθεί η υποδειγματική συμπεριφορά μέσω ενός ανοιχτού διαλόγου μεταξύ των υπαλλήλων και να υπάρχουν περισσότερες πρωτοβουλίες ικανοποίησης στο χώρο εργασίας (Χυτήρης, 2001). Ο άλλος βασίζεται περισσότερο σε επιπλήξεις ή και ποινές κάτι όμως το οποίο δεν είναι πολύ αποτελεσματικό, καθώς μπορεί να προκαλέσει την έντονη αντίδραση των υπαλλήλων και έχει τα αντίθετα αποτελέσματα. Μια επιχείρηση ασχέτως του μεγέθους της παραμένει επιτυχημένη όσο οι υπάλληλοί της νιώθουν ότι δουλεύουν σε ένα υγιές και αρμονικό περιβάλλον όπου δεν ευνοούνται οι προστριβές. Η διατήρηση αυτών δείχνει τη λεπτή ισορροπία που υπάρχει μεταξύ της μηδενικής ανοχής της κακής συμπεριφοράς και της προώθησης της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Κεφάλαιο 4

Μεθοδολογία έρευνας

Σε μία περίοδο κρίσης κρίνεται αναγκαίο να αναζητήσουμε διαφορετικούς τρόπους κινητοποίησης. Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή θα ερευνηθεί τόσο τί κάνουν μεγάλες επιχειρήσεις στην Ελλάδα ώστε να δίνουν κίνητρο όσο και τί δίνει περισσότερο κίνητρο στους εργαζομένους ώστε να δώσουν το 100% στην εργασία τους. Για την διεξαγωγή συμπερασμάτων χρησιμοποιήθηκε ποιοτική και ποσοτική ανάλυση.

4.1 Ποιοτική ανάλυση

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση εστιάζει στον ρόλο που έχουν οι ηγέτες και η κουλτούρα της κάθε επιχείρησης στην κινητοποίηση των εργαζομένων. Ως εκ τούτου χρειάζεται να ερευνηθεί το τί κάνει κάθε επιχείρηση για να κρατήσει σε εγρήγορση το προσωπικό της και ποια εργαλεία χρησιμοποιούν 4 διαφορετικά HR με τα οποία έχουν καλύτερα αποτελέσματα.

4.1.1 Περιγραφή μεθόδου

Επιλέχθηκε ποιοτική μεθοδολογία για να αναλυθεί η οπτική των επιχειρήσεων και το βασικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε είναι η συνέντευξη. Σύμφωνα με τον Dick (2004), στις ποιοτικές έρευνες ο ερευνητής έχει συλλέξει σημαντικό όγκο υλικού μέσω των συνεντεύξεων, της παρατήρησης και της καταγραφής του θέματος, με το οποίο υλικό μπορεί να βγάλει πολλά συμπεράσματα.

Η συνέντευξη είναι μία γνωστή μέθοδος συλλογής δεδομένων όπου τα άτομα που συμμετέχουν καλούνται να απαντήσουν σε ορισμένο αριθμό ερωτήσεων. Στην συνέχεια, με την καταγραφή των απαντήσεων μπορούμε να αναλύσουμε τις σκέψεις των συνεντευξιζόμενων για το θέμα που εξετάζουμε καθώς επίσης και να συγκρίνουμε τις απόψεις τους.

4.1.2 Δημιουργία ερωτηματολογίου και ημερολόγιο έρευνας

Για την έρευνα πραγματοποιήθηκε δομημένη προσωπική συνέντευξη μέσω ερωτηματολογίου ανοικτού τύπου ερωτήσεων. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε βάσει των θεωριών ικανοποίησης που έχουμε αναφέρει στα προηγούμενα κεφάλαια σε συνδυασμό με την επικαιροποίηση της οικονομικής κατάστασης που επικρατεί στην χώρα την περίοδο που έγιναν οι συνεντεύξεις. Μετά την έγκριση της επιβλέπουσας καθηγήτριας διαμορφώθηκαν 8 στοχευμένες ερωτήσεις ώστε ούτε να κουράσουν τους ερωτώμενους αλλά ούτε να βγούμε εκτός από το θέμα όπως συμβαίνει σε ποιοτικές έρευνες.

Το στυλ της συνέντευξης είναι μία μίξη ελεύθερης και κατευθυνόμενης, καθώς όλες οι ερωτήσεις δόθηκαν στους ερωτώμενους (όπως είθισται στις κατευθυνόμενες), αλλά ο ερευνητής επενέβη όσο λιγότερο γινόταν προκειμένου να αφήσει την ροή να κυλήσει ομαλά.

Οι συνεντεύξεις πάρθηκαν από υψηλόβαθμα στελέχη που δουλεύουν στα τμήματα HR των εταιριών Adecco (παροχή υπηρεσιών – υπενοικιάσεις υπαλλήλων), Cisco (τεχνολογία), H&M (λιανική και ένδυση) και Vodafone (τηλεπικοινωνία). Είχε προγραμματιστεί άλλη μία συνέντευξη με στέλεχος της DHL (μεταφορές), αλλά λόγω φόρτου εργασίας ακυρώθηκε, χωρίς να γίνει εκ νέου προγραμματισμός. Οι εταιρίες αυτές καλύπτουν τους τομείς της τεχνολογίας, της λιανικής πώλησης, της τηλεπικοινωνίας και της παροχής υπηρεσιών καθώς αυτοί οι τομείς συμβάλλουν παραπάνω στο ΑΕΠ της χώρας.

Για λόγους ανωνυμίας και προσωπικών δεδομένων, δεν θα δοθούν τα ονόματα των ερωτώμενων, παρά θα παρουσιαστούν ως Συνεντευξιαζόμενος 1,2 κοκ.

Οι συνεντεύξεις ακολούθησαν έναν προγραμματισμό συγκεκριμένο, αρχικά με ενημέρωση των υπό συνέντευξη προσώπων, με σκοπό τη συγκατάθεσή τους σχετικά με τις ερωτήσεις και την ενημέρωσή τους για τη διασφάλιση των προσωπικών τους δεδομένων και εγγύηση για την ομαλή τους αποχώρηση οποιαδήποτε στιγμή το επιθυμούσαν. Αφότου έγιναν οι απαραίτητες ενημερώσεις και δόθηκαν οι απαραίτητες εγγυήσεις, οι συνεντευξιαζόμενοι όρισαν από κοινού με τον υπεύθυνο της έρευνας τις ώρες τις επιθυμητές για τη διεξαγωγή της συνέντευξης η οποία λόγω της υφιστάμενης κατάστασης έγινε όχι εκ του σύνεγγυς αλλά μέσω της πλατφόρμας Zoom. Το συνολικό διάστημα διεξαγωγής των συνεντεύξεων ήταν μία εβδομάδα, εξαιρουμένης της Παρασκευής όπου η τελευταία προγραμματισμένη συνάντηση προχώρησε σε ακύρωση. Πιο συγκεκριμένα η λήψη των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε τον Νοέμβριο του 2020.

4.1.3 Η ανάλυση των δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων των συνεντεύξεων θα ακολουθήσει τα στάδια φαινομενολογικής ανάλυσης όπως αυτά παρουσιάζονται στον πίνακα παρακάτω από τον Shosha (2012).

ΣΤΑΔΙΑ	ΑΝΑΛΥΣΗ
1	Ανάγνωση συνεντεύξεων και κατάληξη σε ένα τελικό νόημα
2	Εύρεση σημαντικών δηλώσεων
3	Εύρεση εννοιών που πηγάζουν από τις δηλώσεις
4	Κατηγοριοποίηση εννοιών
5	Αναδυόμενες έννοιες
6	Περιγραφή του φαινομένου και σύνδεση με βιβλιογραφική ανασκόπηση

4.2 Ποσοτική ανάλυση

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος για να γίνει η διεξαγωγή των αποτελεσμάτων. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για μεγάλα δείγματα, Επιπλέον, όπως αναφέρει και ο Nardi (2018), τα πλεονεκτήματα που έχει η ποσοτική μέθοδος είναι η ανωνυμία, η διευκόλυνση κατά την επεξεργασία των αποτελεσμάτων, η χρήση τυποποιημένων ερωτήσεων που καθιστά και περισσότερο εύκολο στην σύγκριση μεταξύ παρόμοιων μελετών.

4.2.1 Εργαλεία έρευνας

Όσον αφορά τα εργαλεία της έρευνας, στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή έγινε χρήση ερωτηματολογίου. Θεωρήθηκε το κατάλληλο εργαλείο χάριν στην ευκολία και ταχύτητα συμπλήρωσής του. Με αυτόν τον τρόπο μπόρεσε να γίνει συλλογή στοιχείων από μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος. Για τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η θεωρία καθώς και άλλα σταθμισμένα ερωτηματολόγια που βρέθηκαν από αναζήτηση στο διαδίκτυο σε παρόμοιες έρευνες.

Συνολικά δόθηκαν στους συμμετέχοντες 16 ερωτήσεις από τις οποίες οι 4 αφορούσαν κάποια δημογραφικά στοιχεία, οι 2 ήταν ανοικτού τύπου σύντομων απαντήσεων και οι 10 κλειστού τύπου. Η κλίμακα ικανοποίησης μέτρησης Likert χρησιμοποιήθηκε σε 10 ερωτήσεις στις οποίες οι συμμετέχοντες μπορούσαν να δώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με 5 πιθανές απαντήσεις:

1. Συμφωνώ απόλυτα,
2. Συμφωνώ,
3. Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ,
4. Διαφωνώ,
5. Διαφωνώ απόλυτα

4.2.2 Δείγμα έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 130 άτομα. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν μέσω mail και links, τύπου surveys, προκειμένου να συμπληρωθούν

με σωστό τρόπο και να μην καθυστερήσουν παράλληλα την ροή εργασίας των υπαλλήλων.

Τα άτομα που συμμετείχαν εργάζονται σε πολυεθνικές εταιρίες κυρίως εξυπηρέτησης πελατών και παροχής υπηρεσιών. Οι πλειοψηφία των ατόμων που επιλέχθηκαν δεν εργάζονται σε υψηλόβαθμες θέσεις στις εταιρίες ωστόσο έγινε αποστολή και σε managers και area managers.

Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται αναλυτικά στο Παράρτημα Α της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

4.2.3 Στατιστική ανάλυση

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική και χρησιμοποιήθηκαν διαγράμματα excel προκειμένου να μπορέσουμε να υποστηρίξουμε τα ευρήματά μας. Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται το κάθε διάγραμμα με την ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Κεφάλαιο 5

Έρευνα-Αποτελέσματα

Το παρόν κεφάλαιο αναφέρεται στην ποιοτική και ποσοτική ανάλυση που έγινε για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας με τα επιμέρους κεφάλαια να μελετούν και να σχολιάζουν τις απαντήσεις που έδωσαν οι συνεντευξιζόμενοι, τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου και στο τέλος να συγκρίνονται όλα τα αποτελέσματα.

5.1 Ερωτηματολόγιο συνεντεύξεων

Όπως αναφέραμε για τις ανάγκες της εργασίας έγινε ποιοτική έρευνα, με συνέντευξη 8 ερωτήσεων ανοικτού τύπου.

Σκοπός των ερωτήσεων, είναι να μπορέσει να γίνει κατανοητό στον αναγνώστη, με απλά λόγια, το πώς οι πολυεθνικές παρακινούν με σωστό τρόπο τους εργαζομένους τους (ερωτήσεις 2 έως 7) προκειμένου να παραμένουν βιώσιμες και επικερδείς ακόμα και την περίοδο της οικονομικής δυσχέρειας (ερωτήσεις 1

και 8). Οι απαντήσεις δίνονται όπως καταγράφηκαν και στο επόμενο υπό κεφάλαιο ακολουθεί η ανάλυση των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων και συζήτηση σε σχέση με την βιβλιογραφία.

Ερωματολόγιο

1. Πιστεύετε ότι η εταιρία σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες που δραστηριοποιείται, λειτουργεί με ομαλό τρόπο;
2. Με ποιους τρόπους παρακινείτε τους εργαζομένους;
3. Θεωρείτε ότι η εργασιακή παρακίνηση και η αποδοτικότητα έχουν άρρηκτη σχέση μεταξύ τους;
4. Σε περίπτωση που παρατηρείται πρόβλημα παραγωγής ή συμπεριφοράς σε κάποιον υπάλληλο, ποιες ενέργειες ακολουθούνται;
5. Με ποιον τρόπο γίνεται η «εσωτερική ανακύκλωση» των εργαζομένων σε διαφορετικές θέσεις και πως βραβεύονται για την επαγγελματική τους πρόοδο;
6. Ένας αποτελεσματικός manager, μπορεί να παρακινήσει με αποτελεσματικό τρόπο τα άτομα με τα οποία συνεργάζεται;
7. Με ποιον τρόπο καινοτομείτε όσον αφορά τις μεθόδους παρακίνησης; Χρησιμοποιείτε μόνο τις «παραδοσιακές» μεθόδους, όπως την οικονομική παρότρυνση (bonus), ή βασίζεστε και στην επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων;
8. Τι πιστεύετε ότι κάνει μία πολυεθνική πετυχημένη σε περιόδους κρίσης;

5.2 Απαντήσεις συνεντεύξεων

Συνεντευξιαζόμενος 1 – Adecco

1. Θεωρητικά η Adecco είναι μία τεράστια πολυεθνική εταιρία με κύριο παράγοντα τον άνθρωπο. Πρακτικά αυτή είναι και η δυσκολία της. Ο κάθε εργαζόμενος είναι διαφορετικός, κάτι το οποίο καθορίζει και τον τρόπο λειτουργίας της. Όσον αφορά την δραστηριοποίηση της επιχείρησης στην Ελλάδα, η λειτουργία της είναι σχετικά καλή, αν εξαιρέσουμε άλλους παράγοντες, όπως την φορολογία, τις χρηματικές

απολαβές που δημιουργούν δυσαρέσκεια κτλ. Σε σχέση με την Ελβετία, που από κει ξεκίνησε κιάλας ή την Κίνα δεν λειτουργεί τόσο καλά, αλλά μάλλον εξαρτάται και από τους λαούς και το Business Etiquette που έχει η κάθε χώρα. Άλλη ακρίβεια και συνέπεια έχουν η Ελβετία και η Κίνα και άλλη η Ελλάδα. Αλλά για τα δεδομένα τα τώρα, που βγήκαμε από μία πρωτοφανή κατάσταση, πάει αρκετά καλά, με πολλά περιθώρια βελτίωσης.

2. Η παρακίνηση που ακολουθείται είναι ανάλογα με τον υπάλληλο προφανώς. Υπάρχουν αυτοί που δουλεύουν μόνο για τα χρήματα ή για να συμπληρώσουν ένσημα, οπότε δεν θέλουν κάποια παραπάνω ευθύνη αλλά και αυτοί που έχουν κάποιες παραπάνω βλέψεις, όπως την προσωπική τους εξέλιξη. Η κλασική ανταμοιβή είναι τα μηνιαία μπόνους, δηλαδή αν κάποιος υπάλληλος πιάσει τα επιθυμητά ποσοστά, πληρώνεται σε ticket (ένας πολύ διαδεδομένος τρόπος πληρωμών σε επιχειρήσεις καθώς είναι αφορολόγητα και πολλοί τα ανταλλάζουν με φίλους και συγγενείς έναντι χρηματικού αντιτίμου) αλλά και σε μετρητά, και μετά είναι και η ηθική αναγνώριση όπως λένε και οι θεωρητικοί. Φροντίζουμε να διοργανώνουμε κάθε μήνα μία μικρή γιορτή, που κρατάει μία ώρα αλλά κάθε μήνα την περιμένουν οι εργαζόμενοι με μεγάλη ανυπομονησία, και ανακοινώνουμε τους καλύτερους. Μάλιστα έχουν αγοραστεί ένα χρυσό, ένα ασημένιο και ένα χάλκινο κύπελλο και μοιράζονται στους 3 καλύτερους με ένα μικρό δώρο.
3. Αν επιβραβεύεις έναν εργαζόμενο σωστά τότε δεν θα βαριέται και θα έχει ένα κίνητρο να δουλεύει καλύτερα και πιο ποιοτικά. Υπάρχουν φυσικά και οι υπάλληλοι που είναι γρήγοροι αλλά δεν είναι αποδοτικοί. Νομίζω ότι είναι ανάλογα στον κάθε άνθρωπο για το πόσο θέλει να προσπαθήσει, αλλά έχω δει και περιπτώσεις εργαζομένων που μόλις πήραν ένα «λουκουμάκι» όπως λέμε εδώ, τις μικρές επιβραβεύσεις, τονώθηκε το ηθικό τους και απλά μας εξέπληξαν. Σίγουρα παίζει ρόλο και το κλίμα, άρα προσπαθούμε να είμαστε ανταγωνιστικοί, αλλά με δημιουργικό τρόπο, ώστε να μην υπάρχουν διενέξεις και ανεπιθύμητες συμπεριφορές.
4. Σε τέτοιες περιπτώσεις ακολουθείται η συζήτηση, όσο γίνεται και όσο μας επιτρέπει και ο εργαζόμενος. Αν δω εγώ ότι ο X από κει που είχε

ποσοστά 100%, πήγε στο 50%, θα αναρωτηθώ και θα κανονίσω μία συνάντηση μαζί του, χωρίς τον προϊστάμενο του, καθώς τα HR λειτουργούν σαν την Ελβετία, είναι ουδέτερα. Έτσι ούτε ο εργαζόμενος θα νιώσει ότι απειλείται λόγω της χαμηλής του απόδοσης, αλλά θα γίνει και μία προσπάθεια να λύσουμε ότι τον απασχολεί. Συνήθως είναι οικογενειακά θέματα, στα οποία δίνονται μέρες αδείας προκειμένου να διευθετηθούν ή ότι άλλες διευκολύνσεις μπορούν να γίνουν, αλλά αν είναι λόγω έλλειψης ενδιαφέροντος, τότε ακολουθούνται άλλες μέθοδοι, όπως η μετακίνηση τους, αν είναι εφικτό, για να δούμε αν είναι προσωρινό φαινόμενο.

5. Ουσιαστικά όταν είναι να γίνει κάποια προαγωγή ή να καλυφθεί κάποια θέση, προτιμάται ένας εργαζόμενος με εμπειρία και όχι οι outsourcing, καθώς κοστίζουν λιγότερο χρόνο και χρήματα. Συνήθως ανακοινώνεται ότι ψάχνουμε άτομο για την τάδε θέση μέσω της εσωτερικής αλληλογραφίας και ο ενδιαφερόμενος μπορεί να στείλει το βιογραφικό του. Συνήθως προτιμώνται τα άτομα που έχουν βγει περισσότερες φορές υπάλληλοι του μήνα, είναι και αυτοί που προσπαθούν παραπάνω και οι συνεντεύξεις είναι 3, όπως πλέον γίνεται και σε όλες τις πολυεθνικές. Η πρώτη συνέντευξη περιλαμβάνει την γνωριμία και τη προϋπηρεσία του εργαζομένου, η δεύτερη τις βασικές γνώσεις, ίσως και κανένα τεστάκι ανάλογα με την θέση (πχ. Μαθηματικά, excel κτλ.) και στην τρίτη και τελική βλέπουμε πως αντιδρά κάτω από διάφορες συνθήκες. Η πιο διαδεδομένη μέθοδος, είναι να είμαστε 3 άτομα και την ώρα που κάνουμε ερωτήσεις διεκπαιρωτικές, είτε να κοιτάμε το κινητό μας, είτε να ζωγραφίζουμε εκεί που θα έπρεπε να μπου οι ερωτήσεις. Αυτό γίνεται για να δούμε κατά πόσο ο υποψήφιος είναι κατάλληλος για την θέση, όταν αντιμετωπίζει συνθήκες πίεσης ή καταστάσεις που πρέπει να δείξει ψυχραιμία. Συνήθως καταλήγουμε από την 2^η συνέντευξη για το ποιος είναι ο κατάλληλος για την θέση, αλλά η 3^η είναι και αυτή που θα καθορίσει αν η απόφαση μας είναι ορθή.
6. Ένας manager είναι ένα απλό όργανο, όπως και εγώ, όπως και όλοι μας που φροντίζει για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Τώρα το αν είναι και καλός στο να παροτρύνει μία ομάδα να κάνει την δουλειά της

σωστά είναι και στον χαρακτήρα του, γιατί έχει να χειριστεί supervisors, άλλους managers, και φυσικά τους front liners, δηλαδή τους εργαζόμενους της πρώτης γραμμής. Αυτό δεν απαιτεί μόνο την γνώση και την εμπειρία, αλλά και μία διπλωματία στο να μπορεί να λύνει όποιες διαφωνίες προκύψουν αλλά και να χτίσει μία σχέση επαγγελματικής οικειότητας με όλους, χωρίς να δείχνει κάποια ιδιαίτερη διαχυτικότητα. Τέτοιοι managers είναι ελάχιστοι και σίγουρα δεν είναι κάτι που μαθαίνεται σε σχολές και πανεπιστήμια. Είναι ένα skill με το οποίο γεννιόμαστε και απλά το χτίζουμε με τον καιρό.

7. Όπως σου ανέφερα και πιο πάνω χρησιμοποιούμε την οικονομική παρότρυνση. Πχ. αν κάποιος πιάσει παραπάνω από το απαιτούμενο ποσοστό, τότε θα διπλασιαστεί και το μπόνους του (ένα μέρος σε ticket, όπως ορίζει η νομοθεσία και τα υπόλοιπα σε μετρητά). Από την άλλη παροτρύνουμε τα παιδιά να μας λένε τις ιδέες τους για καινούργιες καμπάνιες. Όταν δουλεύεις σε πολυεθνική που ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών φροντίζεις να ακούς όλες τις ιδέες, γιατί από κει που δε το περιμένεις έρχονται οι καλύτερες, αλλά και να κρατάς όλο το προσωπικό ενημερωμένο. Φροντίζουμε να κάνουμε πολλά σεμινάρια δωρεάν για τους καλύτερους υπαλλήλους, σχετικά με την ηγεσία, με το multitasking ή ακόμα και με το time management που είναι πολύ επίκαιρο, ώστε να είναι όσο πιο καλά εξοπλισμένοι γίνεται για τις μελλοντικές τους επαγγελματικές δραστηριότητες, εντός και εκτός επιχείρησης φυσικά.
8. Δεν ξέρουμε τι άλλο μας επιφυλάσσει το μέλλον και κανείς δεν μπορεί να πει με ασφάλεια, ότι η κρίση πέρασε και δεν θα ξανάρθει. Το βασικό είναι να στηριζόμαστε στον ανθρώπινο παράγοντα και στο τι μπορεί να προσφέρει. Ναι θα γίνουν κάποιες θυσίες φυσικά, όπως και έγιναν και στο peak της κρίσης, όπως οι περικοπές, μειώσεις μισθών και αυξήσεις ωραρίων αλλά στο τέλος από το ανθρώπινο δυναμικό εξαρτάται το πώς θα εξελιχθεί η εκάστοτε επιχείρηση.

Συνεντευξιαζόμενος 2 – Cisco

1. Στην Ελλάδα η κατάσταση είναι πολύ ρευστή τα τελευταία χρόνια, και είναι πολλές οι παράμετροι οι οποίες επηρεάζουν την λειτουργικότητα

μίας επιχείρησης. Έχουν γίνει πολλές συνεργασίες και ακολουθήθηκαν πολλές τακτικές προκειμένου η δραστηριοποίηση στον Ελληνικό χώρο να είναι επιτυχημένη, όπως στρατηγικές μάρκετινγκ και εσωτερικές ανακατατάξεις, οπότε μέχρι στιγμής όλα βαίνουν καλώς, τουλάχιστον για τις δεδομένες συνθήκες και μπορούμε να πούμε ότι θεωρητικά είμαστε προετοιμασμένοι και για αντίστοιχα σενάρια στο μέλλον.

2. Φυσικά οι οικονομικές απολαβές είναι ένα στάνταρ, καθώς παρέχουμε στους εργαζομένους μας, ανάλογα με τα τμήματα και τους στόχους που έχουν καθιερωθεί, κάθε μήνα και ένα στάνταρ ποσό, αλλά κυρίως πιστεύουμε στην λεκτική επιβράβευση. Πάντα φροντίζουμε να λέμε μπράβο και να αναπαράγουμε τις σωστές ιδέες που προέρχονται από το ανθρώπινο δυναμικό μας. Έτσι με αυτόν τον τρόπο δίνουμε ακόμα και στους πιο «αδύναμους» εργαζόμενους να καταλάβουν ότι όλοι μπορεί να συμμετέχουν με όλους τους πιθανούς τρόπους αλλά και να επιβραβεύονται αναλόγως.
3. Σίγουρα. Αν φροντίσω να δώσω τα κατάλληλα εργαλεία αλλά και την παρότρυνση στον υπάλληλο θα δώσει τον καλύτερο του εαυτό. Βέβαια μιλάμε για μία πολυεθνική με περίπου 70.000 άτομα, όπου δεν είναι όλοι αποδοτικοί με τον ίδιο τρόπο, αλλά επειδή πιστεύουμε στις ευκαιρίες, δίνουμε έναν σχετικό χρόνο προσαρμογής στον κάθε υπάλληλο προκειμένου να αποδείξει πόση όρεξη και θέληση έχει για να πετύχει.
4. Όπως ανέφερα και παραπάνω πιστεύουμε πολύ στις ευκαιρίες. Η παραγωγή και η προβληματική συμπεριφορά, συνήθως είναι έννοιες που είναι αλληλένδετες. Επειδή παρακολουθούμε τα ποσοστά της παραγωγής των εργαζομένων σε εβδομαδιαία βάση, καθώς έτσι έχουν διαμορφωθεί και οι στόχοι, δίνουμε 3 μήνες σαν περίοδο προσαρμογής. Μόλις παρατηρήσουμε μία ανωμαλία στα ποσοστά, το πρώτο πράγμα που κάνουμε είναι να παρακολουθούμε πιο στενά τον υπάλληλο αλλά και τις σχέσεις που έχει με τους γύρω του στον εργασιακό χώρο, προκειμένου να ανιχνεύσουμε τον λόγο. Σε δεύτερο χρόνο ερχόμαστε σε επαφή με τον εργαζόμενο προκειμένου να δούμε τι είναι αυτό που τον επηρεάζει αρνητικά ώστε να δράσουμε αναλόγως. Κάθε μήνα στέλνουμε surveys στους εργαζομένους της εταιρίας, προκειμένου να δούμε και τα στάδια

της ικανοποίησης τους αλλά και να κάνουν, ανώνυμα, αξιολόγηση όσον αφορά το εργασιακό περιβάλλον.

5. Για τις εσωτερικές μετακινήσεις ή αναβαθμίσεις προτιμώνται υπάλληλοι που ήδη δουλεύουν σε εμάς. Συνήθως διαλέγουμε τους καλύτερους, δηλαδή αυτούς που έχουν μία σταθερή ή ανοδική πορεία για μεγάλο χρονικό διάστημα και τους ενημερώνουμε για τις διαθέσιμες θέσεις. Από κει και πέρα γίνονται οι συνεντεύξεις και παράλληλα υποβάλλουμε τους υποψήφιους σε κάποια σενάρια του τύπου τι θα έκανες αν κάποιος από την ομάδα σου παρουσιάζει μη επαρκή παραγωγή ή αθέμιτη συμπεριφορά. Κρατάμε τις απαραίτητες σημειώσεις και βιντεοσκοπούμε τις απαντήσεις ώστε να μπορούμε να μελετήσουμε και την γλώσσα τους σώματος του υποψηφίου, και εν τέλει καταλήγουμε στην πιο σωστή απόφαση.
6. Δεν ξέρω αν συμφωνώ με την θεωρία του ηγέτη και του manager. Πιστεύω ότι υπάρχουν πολλοί χαρισματικοί άνθρωποι, πολλοί κίολας δεν έχουν πάρει κάποιο πτυχίο, αλλά νομίζω ότι είναι με τους ανθρώπους με τους οποίους συναναστρέφεται κάποιος. Η εταιρία λειτουργεί όσο πιο ορθολογικά γίνεται, και με πιο «ψυχρό» τρόπο, το οποίο σημαίνει ότι όσα τμήματα έχουν καλά ποσοστά και δεν υπάρχει επιθετικότητα αλλά και αρνητικό κλίμα, τότε σημαίνει ότι ο εκάστοτε manager, σίγουρα κάνει καλά τη δουλειά του.
7. Στην δική μας περίπτωση ακολουθείται η πεπατημένη, δηλαδή κυρίως η οικονομική επιβράβευση, αν και δεν γνωρίζω κατά πόσο μπορεί να καινοτομήσει κάποιος όσον αφορά αυτά τα θέματα. Η επικοινωνία μεταξύ των παιδιών που δουλεύουν σίγουρα είναι σημαντική για να υπάρχει μία σωστή ροή και διανομή των απαραίτητων πληροφοριών, και πάντα οι προϊστάμενοι λειτουργούν σαν μέσο επίλυσης διαφορών αν προκύψει κάτι αντίστοιχο.
8. Οι στρατηγικές που ακολουθεί, το brand name σίγουρα, γιατί άλλη αίγλη έχει μία επιχείρηση η οποία έχει παγκόσμια φήμη, και άλλη που δραστηριοποιείται στην επαρχία, σε συνδυασμό με την τεχνολογία που διαθέτει και τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται τις δεξιότητες του εκάστοτε υπαλλήλου.

Συνεντευξιαζόμενος 3 – H&M

1. Ευτυχώς ο κόσμος συνεχίζει και ψωνίζει. Στην Ελλάδα έχουμε πάνω από 35 καταστήματα και έχουμε μεγάλη ποικιλία από προϊόντα τα οποία έχουν απήχηση. Η αλήθεια είναι ότι όλες οι επιχειρήσεις της Inditex πετύχανε, με τα H & M να έχουν θριαμβεύσει. Έχουμε πολύ καλό προσωπικό και πολύ οργανωμένο για τα δεδομένα της Ελλάδας, τουλάχιστον με τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν παρόμοιες επιχειρήσεις, και ευτυχώς λειτουργούμε πολύ καλά, παρά την οικονομική κρίση που μας έπληξε.
2. Όλοι οι υπάλληλοι ανεξαρτήτως θέσεως παίρνουν επιπλέον χρήματα κάθε μήνα. Καταρχάς έχουμε ένα ποσό που καταναλώνουμε κάθε μήνα από τα καθαρά κέρδη του μαγαζιού, προκειμένου να τα μοιράσουμε στους εργαζομένους. Από τα παιδιά που δουλεύουν στις αποθήκες, μέχρι τους εργαζομένους σε πιο υψηλές θέσεις, οι υπερωρίες πληρώνονται παραπάνω και φροντίζουμε με κάθε τρόπο όλοι να μένουν ικανοποιημένοι.
3. Φυσικά και για αυτό κάνουμε συνεχείς αξιολογήσεις προσωπικού, προκειμένου να εξασφαλίσουμε την ικανοποίηση των υπαλλήλων. Υπάρχει ευελιξία στα ωράρια, σωστή απονομή των bonus, και ρεπό για να φροντίσουμε ότι ο κάθε εργαζόμενος είναι ξεκούραστος και έχει όρεξη για δουλειά. Τα προγράμματα των παιδιών είναι προκαθορισμένα από την αρχή του έτους, και για όλο τον χρόνο, προκειμένου να μπορούν να ρυθμίσουν τον χρόνο τους και την καθημερινότητα τους συνδυαστικά με την δουλειά. Όταν όλα αυτά τηρούνται τότε η εργασιακή ικανοποίηση και η αποδοτικότητα των παιδιών που δουλεύουν σε εμάς είναι εξασφαλισμένη και σε σταθερά επίπεδα.
4. Φυσικά θα υπάρχουν διενέξεις και εντάσεις, λόγω της καθημερινής τριβής που υπάρχει αλλά και της πίεσης στον εργασιακό χώρο, αλλά προσπαθούμε να τα ρυθμίζουμε αυτά εκείνη την ώρα. Εκτός αυτού επενδύουμε στην ενδυνάμωση των σχέσεων, διοργανώνοντας γεύματα και εξόδους με τις ομάδες προκειμένου να γνωριστούν όλοι μεταξύ τους. Σίγουρα δεν θα ταιριάξουν όλοι μεταξύ τους ακόμα και με αυτές τις

προσπάθειες, κάτι που είναι απόλυτα λογικό, αλλά επιτυγχάνουμε ένα όμορφο εργασιακό κλίμα.

5. Έχουμε έναν πίνακα ανακοινώσεων στους χώρους των διαλειμμάτων στον οποίο αναρτούμε τις νέες θέσεις εργασίας. Συνήθως δεν έρχεται κάποιος εκτός της Inditex, αλλά φροντίζουμε να γίνονται σωστές μεταφορές και στις υπόλοιπες εταιρίες, όπως Zara, Bershka κτλ. Δίνουμε μεγάλη βάση στην αρχική συνέντευξη, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο δουλεύει ο κάθε εργαζόμενος προκειμένου να μπορούμε να κρίνουμε αν είναι σκόπιμο να τον εντάξουμε στην ομάδα μας, και αν θα δουλέψει σκληρά για να το πετύχει αυτό.
6. Τα περισσότερα παιδιά που δουλεύουν σε αντίστοιχες managerial θέσεις είναι εργαζόμενοι που είναι μαζί μας πολλά χρόνια και έχουν ξεκινήσει από πολύ χαμηλά προκειμένου να φτάσουν εκεί που είναι, άρα έχουν κατανόηση. Αυτό βέβαια δεν ισχύει σε όλες τις περιπτώσεις αλλά ως επί το πλείστον, έχουμε άτομα τα οποία ξέρουν πως είναι να δουλεύεις σε μία θέση, που δεν έχει και τις πιο ιδανικές συνθήκες (π.χ. εξυπηρέτηση σε κατάστημα, ταμείο ή αποθήκη), και έχουν καταφέρει να μας εκπλήξουν με τις δεξιότητες και την εμπειρία που έχουν αποκτήσει.
7. Πιστεύουμε αρκετά στην επιβράβευση, και εκτός από τις υπερωρίες που κάνει το κάθε παιδί, και πληρώνεται αρκετά καλά, όσο γίνεται με λιγότερη πίεση, νομίζω το πιο καινοτόμο είναι η μηνιαία καταβολή επιπλέον χρημάτων σε όλους, από τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης. Αυτά μοιράζονται σε όλους τους υπαλλήλους, ασχέτως αν έχουν καλή παραγωγή ή όχι, προκειμένου να επιβραβεύσουμε αυτούς που προσπαθούν, αλλά και να δώσουμε ένα κίνητρο στους υπόλοιπους να βάλουν τον καλύτερο τους εαυτό. Τώρα θα μου πεις, είναι δίκαιο αυτό; Ίσως για τα παιδιά που δουλεύουν πιο σκληρά όχι, αλλά εν τέλει, αυτά ανταμείβονται με άλλους τρόπους, όπως προαγωγές και εσωτερικές ανακατατάξεις.
8. Εμείς ευτυχώς έχουμε επωφεληθεί πολύ από το πόσο ικανοποιημένα είναι τα παιδιά και φαίνεται. Όλα λειτουργούν όσο πιο ομαλά γίνεται, με περιθώρια βελτίωσης φυσικά, που πάντα υπάρχουν, αλλά φροντίζουμε να κάνουμε όσα περισσότερα meetings και one to one γίνεται,

προκειμένου να ακούμε την καθημερινότητα των παιδιών. Με αυτόν τον τρόπο κατορθώνουμε να βάζουμε τον κάθε άνθρωπο στην πιο αρμόδια θέση και να συμβάλλουμε στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.

Συνητευξιαζόμενος 4 - Vodafone

1. Αν και ο ανταγωνισμός είναι πολύ μεγάλος πλέον στις τηλεπικοινωνίες έχουμε κατορθώσει και να έχουμε ένα αρκετά αξιοσέβαστο μερίδιο αγοράς, να κάνουμε 2 μεγάλες συγχωνεύσεις τα τελευταία 5 χρόνια, μέσα στα capital control κιάλας, μία κατάσταση που επηρέασε πολύ τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, αλλά ευτυχώς μπορούμε να πούμε ότι τα πολύ δύσκολα έχουν φύγει, είμαστε προετοιμασμένοι αν τύχει κάτι ανάλογο και πάμε πολύ καλά με νέες δραστηριότητες και επενδύσεις.
2. Όταν εννοείς παρακίνηση, εννοείς παρότρυνση έτσι; Η παρακίνηση είναι πολύ διοικητικός όρος, άρα έχουμε υιοθετήσει την έννοια ενίσχυση. Ο πιο κλασικός τρόπος είναι τα ticket στον μηνιαίο στόχο των παιδιών, ανάλογα με τα ποσοστά τους, στα αντίστοιχα τμήματα. Για παράδειγμα τα παιδιά του τηλεφωνικού κέντρου, επειδή κάνουν πιο δύσκολη δουλειά και έχουν μεγαλύτερη πίεση, είναι και αυτά με τις μεγαλύτερες ανταμοιβές. Υπάρχει σε όλα τα τμήματα ένα «ταβάνι», δηλαδή ένα στάνταρ ποσό, με τους εργαζόμενους των πωλήσεων να είναι πιο ευνοημένοι λόγω της πίεσης μεν, αλλά χωρίς αυτό να σημαίνει ότι οι υπόλοιποι εργαζόμενοι δεν έχουν εξίσου μεγάλη σημασία για εμάς.
3. Ειδικά σε τέτοιου είδους δουλειές είναι βέβαιο. Οι τηλεπικοινωνίες σαν περιβάλλον είναι αρκετά ανταγωνιστικό, και δυστυχώς πολλές φορές καθόλου υγιές, αλλά καταβάλλουμε κάθε δυνατή προσπάθεια και οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι για να βγαίνει και η δουλειά με σωστό τρόπο. Κάθε 3 μήνες γίνονται οι αξιολογήσεις των εργαζομένων αλλά και των προϊσταμένων, ώστε να βεβαιωθούμε ότι όλα τα τμήματα κάνουν σωστά τη δουλειά τους.
4. Επειδή οι περισσότεροι είναι επινοικιαζόμενοι από άλλες εταιρίες, όπως π.χ. την CQS, την Man Power κτλ., δεν έχουμε άμεση δικαιοδοσία

πάνω τους. Παρόλα αυτά, σε περίπτωση που παρατηρηθεί κάτι περίεργο, το HR είναι το πρώτο τμήμα που επικοινωνεί με τον εργαζόμενο σε πρώτο χρόνο. Καταρχάς τα παιδιά έχουν το ελεύθερο να επικοινωνούν μαζί μας για οποιοδήποτε θέμα, όπως κάποιο παράπονο ή κάποια άσχημη συμπεριφορά που μπορεί να τα επηρεάσει αρνητικά, και φροντίζουμε να έχουμε απευθείας επικοινωνία με όλα τα εμπλεκόμενα μέλη, ακόμα και αν είναι κάποιος manager ή supervisor.

5. Παλιά όλες οι θέσεις ανακοινώνονταν μέσω της εσωτερικής αλληλογραφίας, αλλά προκειμένου να διευκολύνουμε την ροή και την σωστή ταξινόμηση των θέσεων, έχουν φτιάξει μία εφαρμογή τα 2 τελευταία χρόνια, το Vodafone News, που έχει την δομή του Twitter και όποιος θέλει κάνει follow τα νέα που τον ενδιαφέρουν. Έτσι λοιπόν υπάρχει και η σελίδα με τις θέσεις εργασίας, που περιέχει όλες τις αγγελίες, την περιγραφή τους, τα επιθυμητά προσόντα και με ποιον πρέπει να επικοινωνήσουν για να στείλουν το βιογραφικό τους. Από κει και πέρα, οι συνεντεύξεις μπορεί να είναι 2 ή και 4, αλλά εξαρτάται από την θέση, και κάνουμε τα κλασικά, όπως τεστ αγγλικών ή ελέγχουμε τις γνώσεις που έχουν γύρω από το Microsoft Office.
6. Η ιεραρχία που ακολουθείται, είναι οι agents, οι team leaders, οι supervisors και οι managers. Οι managers λοιπόν έχουν να διαχειριστούν πολλά τμήματα μαζί. Η εταιρία ενδιαφέρεται κυρίως για το αν τα νούμερα είναι καλά. Σε αυτό δεν νομίζω όμως ότι ευθύνονται οι managers, καθώς είναι αυτοί οι οποίοι απλά προτείνουν στρατηγικές και προσαρμόζουν τις καμπάνιες για να βγουν τα νούμερα, καθώς υπάρχει μεγάλο κενό που τους χωρίζει από τους εργαζόμενους. Ακόμα και ένας απλός agent μπορεί να είναι ηγέτης, κάτι το οποίο φαίνεται με τον καιρό, αλλά εν τέλει για το αν είναι μία ομάδα αποτελεσματική ή όχι πιο πολύ ευθύνεται ένας team leader αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, παρά οι managers.
7. Δεν θα έλεγα ακριβώς ότι καινοτομούμε, αλλά απλά χρησιμοποιούμε πολλές μεθόδους προκειμένου να είναι όλοι ικανοποιημένοι, καθώς

δεν παίρνουν επιπλέον χρήματα μόνο οι agents, αλλά οι team leaders, οι supervisors και οι managers. Συνήθως οργανώνουμε καμπάνιες, όπως η ομάδα που θα κάνει τις περισσότερες πωλήσεις θα έχει ένα κερασμένο γεύμα από εμάς, ή σεμινάρια. Στηρίζουμε πολύ την γυναικεία δραστηριότητα και ισοτιμία μέσα στις επιχειρήσεις, οπότε κάνουμε πολλά σεμινάρια που αφορούν τις γυναίκες, σε διοικητικό επίπεδο, όπως γνώσεις για το πώς να καθοδηγηθεί μία ομάδα, ή ιστορίες ενδυνάμωσης. Φυσικά δεν περιοριζόμαστε μόνο σε αυτά. Βοηθάμε και τους εργαζομένους με παιδιά κατά τους θερινούς μήνες με το Summer Camp, που μπορούν να συμμετέχουν όλοι δωρεάν. Αυτές είναι πολύ μικρές δραστηριότητες που αν δομηθούν και εφαρμοστούν σωστά τότε οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι και η κάθε επιχείρηση μένει βιώσιμη.

8. Η εταιρία δραστηριοποιείται από το 1992, στην Ελλάδα και έχει περάσει από πολλές φάσεις και σκάνδαλα. Έχουμε καταφέρει να γίνουμε ο δεύτερος πάροχος, επενδύουμε συνεχώς σε νέες τεχνολογίες και έχουμε κάνει 2 μεγάλες συγχωνεύσεις, με την Cyta και την Hellas Online, παίρνοντας το δίκτυο, το πελατολόγιο και την τεχνογνωσία. Όταν εφαρμόζονται τα σωστά βήματα και έχουμε τους σωστούς ανθρώπους, τότε αργά μεν αλλά σταθερά δε, η επιτυχία είναι μονόδρομος.

5.3 Ανάλυση δεδομένων συνεντεύξεων

Για την ανάλυση των δεδομένων των συνεντεύξεων θα χρησιμοποιήσω τον πίνακα του Abu Shosha που παρουσίασα στο κεφάλαιο 4.

Ακολουθεί η ανάλυση του κάθε σταδίου παραθέτοντας ξεχωριστά τον κάθε συνεντευξιαζόμενο.

5.3.1 Στάδιο 1

Στο στάδιο αυτό διάβασα όλες τις συνεντεύξεις για να μπορέσω να πάρω την γενική εικόνα της λειτουργίας της κάθε επιχείρησης όσον αφορά το τρόπο που προσεγγίζει το εργατικό προσωπικό της.

Συνεντευξιαζόμενος 1: Σε κάθε υπάλληλο φέρεται διαφορετικά, οικονομικές επιβραβεύσεις, σημαντικότητα καλής επικοινωνίας

Συνεντευξιαζόμενος 2: Οικονομικές απολαβές, δίνεται χρόνος για προσαρμογή

Συνεντευξιαζόμενος 3: Εστίαση στις διαπροσωπικές σχέσεις, χρηματική επιβράβευση

Συνεντευξιαζόμενος 4: Bonus ανάλογο των επιτεύξεων, συνεχείς αξιολογήσεις, επιπλέον παροχές εκτός από χρήματα.

5.3.2 Στάδιο 2

Στο στάδιο αυτό επέλεξα κάποιες ενδεικτικές δηλώσεις που ξεχώρισα.

Συνεντευξιαζόμενος 1: «Η παρακίνηση που ακολουθείται είναι ανάλογα με τον υπάλληλο», «Αν κάποιος πιάσει πάνω από το απαιτούμενο ποσοστό τότε διπλασιάζει το bonus του», «Ο manager να έχει μια διπλωματία να λύνει τα προβλήματα».

Συνεντευξιαζόμενος 2: «Πιστεύουμε στην λεκτική επιβράβευση», «Υπάρχουν χαρισματικοί άνθρωποι σε ρόλο manager».

Συνεντευξιαζόμενος 3: «Ανεξαρτήτως θέσης παίρνουν περισσότερα χρήματα», «Συνεχείς αξιολογήσεις προσωπικού», «Επιτυγχάνουμε όμορφο εργασιακό κλίμα».

Συνεντευξιαζόμενος 4: «Κάθε 3 μήνες γίνονται αξιολογήσεις», «Ticket πληρωμή ανάλογα με τα ποσοστά», «Παροχές σε εργαζομένους με παιδιά».

5.3.3 Στάδιο 3

Σε αυτό το στάδιο προχώρησα σε καταγραφή των εννοιών που προκύπτουν από τις δηλώσεις στο στάδιο 2.

Συνεντευξιαζόμενος 1: Αναζήτηση προσωποποιημένης επιβράβευσης, αναγνώριση καλής απόδοσης με χρήματα, σημαντική θέση του προϊσταμένου

Συνεντευξιαζόμενος 2: Διαφορετικοί τρόποι επιβράβευσης, ο ρόλος του manager είναι σημαντικός και πρέπει να έχει κατάλληλα προσόντα.

Συνεντευξιαζόμενος 3: Αξιοκρατική αντιμετώπιση όλων, μεγάλη σημασία στο εργασιακό κλίμα και περιβάλλον

Συνεντευξιαζόμενος 4: Επιβράβευση σύμφωνα με την απόδοση, επιπλέον παροχές εκτός από οικονομικές και μία κοινωνική προσέγγιση

5.3.4 Στάδιο 4

Στο στάδιο 4 κατηγοριοποιούνται οι έννοιες και παρουσιάζονται στο πίνακα που ακολουθεί ως συστάδες θεμάτων.

Παρακίνηση	Αντιμετώπιση προβλημάτων	Manager	Προαγωγές
Οικονομική	Αξιολόγηση	Ικανότητες	Εσωτερικές
Λεκτική	Συζήτηση	Δεξιότητες	Άμεση γνωστοποίηση
Ηθική	Παρακολούθηση	Εμπειρία	Πλανά ενδυνάμωσής
Κοινωνική	Χρόνος προσαρμογής	Δημιουργία κλίματος	Συνεντεύξεις

5.3.5 Στάδιο 5

Στο παρόν στάδιο θα γίνει μία ανάλυση των εννοιών που καταγράφηκαν στο προηγούμενο στάδιο (πίνακας στάδιο 4).

Η παρακίνηση γίνεται κυρίως με απόδοση οικονομικών απολαβών. Η επιβράβευση ωστόσο μπορεί να είναι και λεκτική και ηθική μέσω αναγνώρισης της αξίας της εργασίας. Ακόμη, υπάρχει και κοινωνική παρακίνηση μέσα από το κλίμα και τις σχέσεις που αναπτύσσονται.

Τα προβλήματα αντιμετωπίζονται προνοητικά μέσω αξιολογήσεων αλλά και επεμβατικά με συζήτηση και παρακολούθηση κάθε καταγραφής. Σε κάθε περίπτωση δίνεται χρόνος ώστε να αλλάξει όποια κατάσταση έχει δημιουργηθεί.

Ο προϊστάμενος χρειάζεται να έχει μια σειρά από ικανότητες και δεξιότητες καθώς και εμπειρία πάνω στην διαχείριση καταστάσεων ώστε να κρατά καλό εργασιακό κλίμα που είναι μία σημαντική ευθύνη του.

Οι προαγωγές γίνονται περισσότερο εσωτερικά μεταξύ των ήδη υπάρχοντων εργαζομένων. Η κάθε νέα θέση εργασίας γνωστοποιείται άμεσα στο προσωπικό και όποιος καλύπτει τα ζητούμενα περνάει από συνέντευξη και αξιολογείται αξιοκρατικά μεταξύ όλων των υποψηφίων.

5.3.6 Στάδιο 6

Στο τελευταίο στάδιο θα παρουσιαστούν κάποια συμπεράσματα και θα γίνει ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις, προσπαθούν να παροτρύνουν οικονομικά τους εργαζομένους τους, όπως αναφέρθηκε στις συνεντεύξεις. Υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες προσπαθούν να διαφοροποιηθούν με καινοτόμους τρόπους αλλά υπάρχουν και αυτές οι οποίες λειτουργούν με τον κλασικό τρόπο και απλά θεωρούν ότι οι επιπλέον οικονομικές απολαβές είναι ένα μέσο παρότρυνσης το οποίο και θα αποφέρει καλύτερα αποτελέσματα.

Είναι πιο σύνηθες οι πολυεθνικές τηλεπικοινωνίας και παροχής υπηρεσιών να καινοτομούν παραπάνω όσον αφορά την παρότρυνση, όπως ανέφεραν και οι συνεντευξιαζόμενοι 1 και 4, κυρίως γιατί είναι αυτές οι οποίες προσλαμβάνουν νέους κάτω των 30 ετών, οι οποίοι μόλις έχουν αποφοιτήσει και ονειρεύονται μία καλή καριέρα, οπότε ενδιαφέρονται κυρίως για την ηθική ικανοποίηση.

Όσον αφορά την Cisco, όπως είδαμε λειτουργεί πιο μηχανικά, δηλαδή ο κάθε υπάλληλος ο οποίος ολοκληρώνει το task / project που του έχει ανατεθεί, πληρώνεται και ένα fix ποσό σαν bonus, κάτι που απλοποιεί τα πράγματα καθώς φαίνεται η επιχείρηση ότι ακολουθεί την πεπατημένη.

Η H & M από την άλλη επενδύει κάθε μήνα κάποια χρήματα από τα καθαρά κέρδη της και φροντίζει να τα μοιράζει ισόποσα σε όλους τους εργαζόμενους. Ναι μεν μπορεί να μην είναι δίκαιο για αυτούς που έχουν υψηλότερη απόδοση, αλλά είναι ένας καλός τρόπος παρότρυνσης για να μπορέσουν όλοι οι εργαζόμενοι να είναι το ίδιο αποδοτικοί.

Η καλή επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων και τον προϊστάμενων τονίστηκε στο σύνολο των ερωτώντων και επίσης η δημιουργία καλού εργασιακού

κλίματος είναι κάτι που το προσπαθούν οι επιχειρήσεις. Ο ρόλος του manager είναι σημαντικός και δίνεται μεγάλη βαρύτητα στις δεξιότητες που έχει ένα άτομο σε αυτό τον ρόλο. Κατά τον Χυτήρη (2001), η μειωμένη επικοινωνία η μία από τις βασικές αιτίες συγκρούσεων μέσα σε μία επιχείρηση οπότε χρειάζεται να υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων που εργάζονται μαζί.

Οι αξιολογήσεις της απόδοσης γίνονται από όλους τόσο για να αποδοθεί χρηματική επιβράβευση αλλά και για να γίνει αξιοκρατικός χειρισμός από την πλευρά του HR.

Μεγάλο ρόλο παίζει η κουλτούρα και ο τρόπος λειτουργίας των επιχειρήσεων. Οντά μία επιχείρηση έχει μία ενιαία και ισχυρή κουλτούρα τότε λειτουργεί καλύτερα και αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Κατά τον Μπουραντά (2001), μία ενιαία και δυνατή οργανωσιακή κουλτούρα εξασφαλίζει τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές των ατόμων και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να αυξάνεται η κινητοποίηση των ατόμων σε ένα περιβάλλον που λειτουργεί καλά.

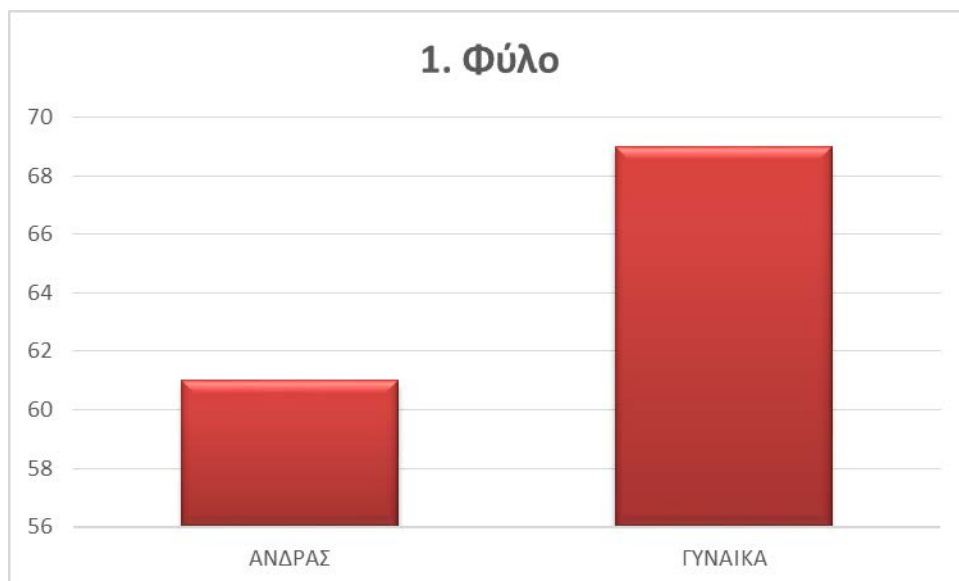
Η θεωρία του Maslow (1943) επιβεβαιώνεται μέσα από τις απαντήσεις που λάβαμε στις συνεντεύξεις. Τα τμήματα του HR πρώτα τις 3 πρώτες ανάγκες της πυραμίδας του Maslow και στην συνέχεια στις 2 επόμενες. Στις απαντήσεις συναντάμε συνέχεια πολλούς από τους παράγοντες της θεωρίας των δύο παραγόντων του Herzberg. Αυτό που δεν αναφέρεται από κανέναν είναι η σημασία της εργασίας και της ευθύνης. Οι ερωτώμενοι δεν υποστήριξαν ξεκάθαρα καμία από τις δυο παραδοχές της θεωρίας του McGregor. Τα στοιχεία που συλλέξαμε από τις συνεντεύξεις συμφωνούν σε πολύ λίγα χαρακτηριστικά με την θεωρία X και σε λιγότερα με την θεωρία Y. Όσον αφορά την ικανότητα του manager υπάρχει μία συσχέτιση με την θεωρία Y.

5.4 Ερωτηματολόγιο

Κρίθηκε αναγκαίο να δημιουργηθεί ένα ερωτηματολόγιο με 16 ερωτήματα, που απευθύνεται στους εργαζομένους πρώτης γραμμής των πολυεθνικών επιχειρήσεων, εκτός από τις συνεντεύξεις με τους εργαζόμενους του HR, για να

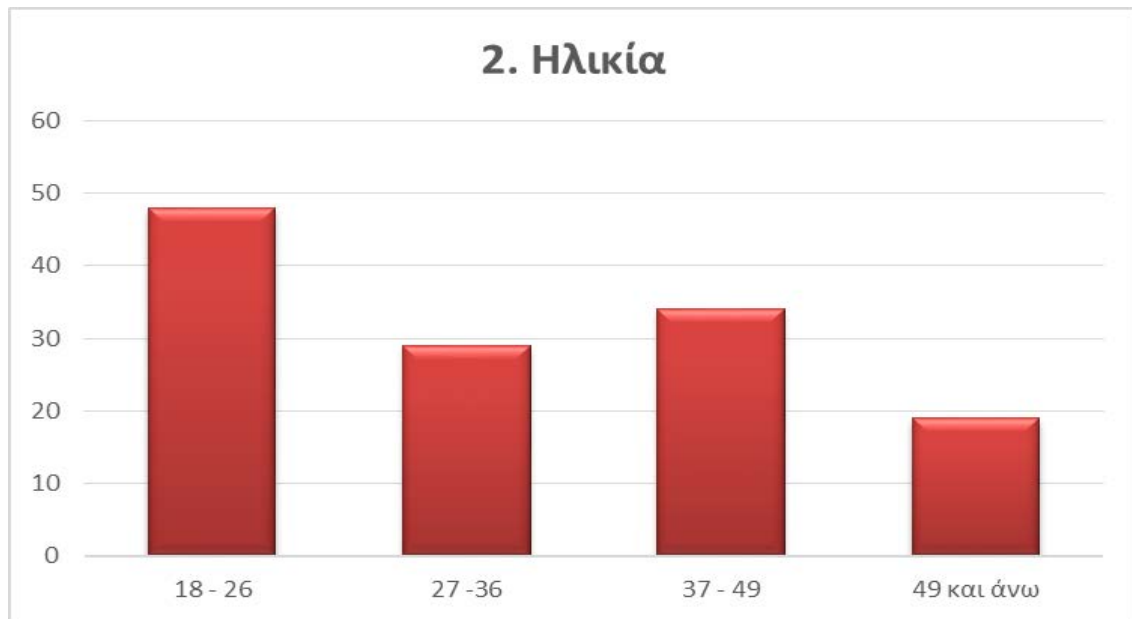
υπάρχει όσο γίνεται μία πλήρη εικόνα και από τις 2 πλευρές. Ακολουθούν τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου με παρατηρήσεις και σχόλια.

5.5 Αποτελέσματα ερωτηματολογίου



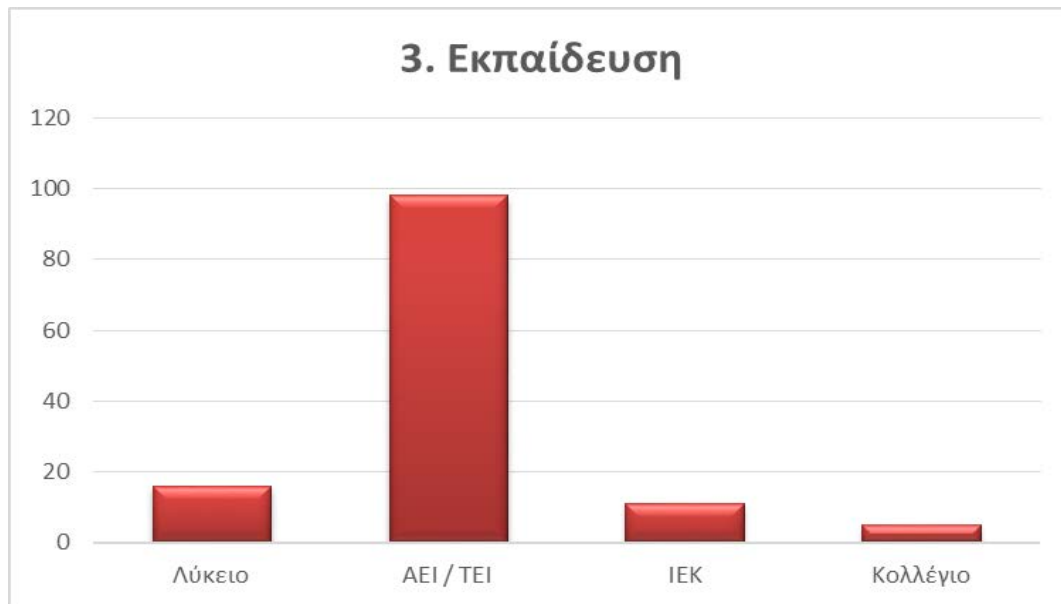
Διάγραμμα 1: Αριθμός ατόμων με βάση το φύλο

Στην πρώτη ερώτηση που αφορά το φύλο του δείγματος, παρατηρούμε ότι από το δείγμα των 130 ατόμων, σχεδόν πάνω από το 50%, δηλαδή οι 69, είναι γυναίκες και οι υπόλοιποι 61 είναι άνδρες. Από τα ποσοστά δεν προκύπτει κάποια επικράτηση στο δείγμα μεταξύ των δύο φύλων



Διάγραμμα 2: Αριθμός ατόμων με βάση την ηλικία

Παρατηρούμε ότι από τα άτομα τα οποία ανήκουν στο δείγμα που συμπλήρωσε τα ερωτηματολόγια, το μεγαλύτερο ποσοστό αφορά τις ηλικίες 18 - 26, στα 48 άτομα, εν συνεχεία η ηλικιακή κατηγορία του δείγματος 27 - 36, είναι 29 άτομα, οι 37 - 49 είναι 34 και τέλος οι 49 ετών και άνω, είναι 19. Η ηλικιακή κατανομή είναι σχετικά συνεχείς με την πλειοψηφία (πάνω από το 50%) να αφορά νέους μέχρι 36 ετών, το οποίο σημαίνει ότι δεν μιλάμε για άτομα τα οποία στοχεύουν σε ένα πιο υψηλό βιοτικό επίπεδο, αλλά σε μία καριέρα η οποία θα τους εξασφαλίσει το μία άνετη ζωή μακροπρόθεσμα, όπως προκύπτει και από την πυραμίδα αναγκών του Maslow.



Διάγραμμα 3: Αριθμός ατόμων με βάση την εκπαίδευση

Το παρόν ερώτημα αφορά την εκπαίδευση του δείγματος, με μόλις τους 16, από τους 130, να έχουν την βασική εκπαίδευση του λυκείου, τους 98, δηλαδή τα $\frac{3}{4}$ του δείγματος να έχουν τελειώσει κάποιο Ανώτερο / Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα, οι 11 να έχουν τελειώσει ΙΕΚ και μόλις οι 5 να έχουν αποφοιτήσει από κάποιο Κολλέγιο. Τα 114 άτομα έχουν ανώτερη εκπαίδευση, δηλαδή είναι απόφοιτοι ιδιωτικών και δημόσιων πανεπιστημίων, το οποίο σημαίνει ότι ο στόχος τους είναι να εξασκήσουν στην πράξη ότι διδάχθηκαν κατά τη διάρκεια της ακαδημαϊκής τους καριέρας, να μπορούν να τα εφαρμόσουν και να έχουν μία θετική αναγνώριση από τους συναδέλφους αλλά και τους προϊσταμένους τους.



Διάγραμμα 4: Αριθμός ατόμων με βάση την προϋπηρεσία

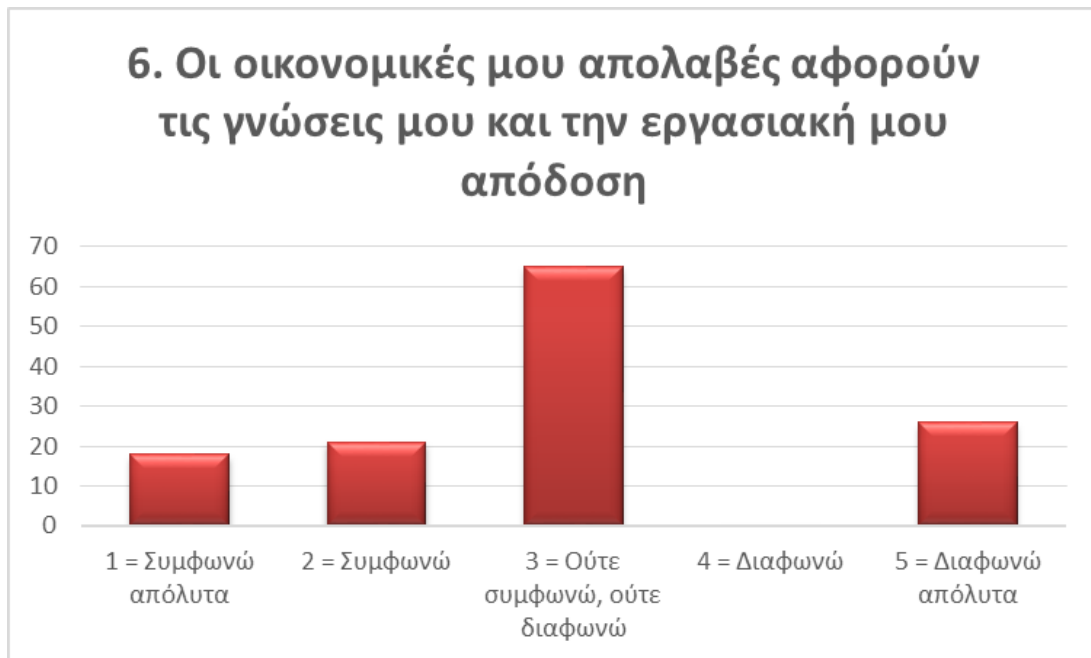
Στο δείγμα μας, από τους 130, οι 76 έχουν προϋπηρεσία ίση ή μεγαλύτερη από 10 χρόνια και πάνω, οι 21, 4 – 10 έτη, οι 19 από αυτούς 1 – 4 έτη και τέλος μόλις οι 14 έχουν λιγότερο από έναν χρόνο εμπειρίας σε κάποια δουλειά. Η μεγάλη προϋπηρεσία είτε είναι στην ίδια επιχείρηση είτε σε διαφορετική επηρεάζει θετικά τα αποτελέσματα (περισσότερο ρεαλιστικά) καθώς υπάρχει εμπειρία όχι μόνο από τα σημερινά γεγονότα της κρίσης αλλά και από την προηγούμενη οικονομική κρίση που επικράτησε στην Ελλάδα (2008-2018).



Διάγραμμα 5

Η παρούσα ερώτηση αφορά μέρος της εργασιακής ικανοποίησης και της αντίστοιχης επιβράβευσης του δείγματος που συμπλήρωσε τα ερωτηματολόγια. Μόλις οι 9 συμφωνούν απόλυτα, στην κλίμακα μέτρησης ικανοποίησης Likert, με την επιβράβευση που λαμβάνουν, οι 28 συμφωνούν, οι 25 κρατάνε μία ουδέτερη στάση, οι 54, δηλαδή περίπου το 40% του δείγματος διαφωνεί με τον τρόπο που τους επιβραβεύει η επιχείρηση στην οποία απασχολούνται και οι υπόλοιποι 14, διαφωνούν απόλυτα.

Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό δείχνει δυσαρέσκεια απέναντι στην εταιρία του καθώς θεωρεί ότι δεν λαμβάνει επιβράβευση αντίστοιχη την προσπάθειας που κάνει.



Διάγραμμα 6

Η 6^η ερώτηση του ερωτηματολογίου, έχει σχέση με τις γνώσεις των εργαζομένων που έχουν συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο και τις απολαβές που λαμβάνουν από την επιχείρηση. Μόλις 18 συμφωνούν απόλυτα με τα χρήματα που παίρνουν, οι 21 συμφωνούν, σχεδόν το 50% του δείγματος, δηλαδή οι 65 είναι ουδέτεροι, ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, με τους υπόλοιπους 26 να διαφωνούν απόλυτα, αφήνοντας κενό το πεδίο με την ένδειξη «Διαφωνώ».

Από τα παραπάνω δεδομένα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι μεγάλο ποσοστό του δείγματος δεν είναι ούτε ικανοποιημένο αλλά ούτε μη ικανοποιημένο από την διαμόρφωση του μισθού του. Εδώ αξίζει να αναφέρουμε ότι, σύμφωνα με την θεωρία του Herzberg που αναλύσαμε στο κεφάλαιο 2, βλέπουμε ότι δεν καλύπτεται πλήρως ο παράγοντας υγιεινής «πληρωμή» και παράλληλα ούτε ο παράγοντας παρακίνησης «αναγνώριση».



Διάγραμμα 7

Η 7^η ερώτηση αφορά τις εργασιακές δραστηριότητες των εργαζομένων και την αναγνώριση που λαμβάνουν από την επιχείρηση. Οι 51 από τους 51 συμφωνούν απόλυτα, δηλαδή η πολυεθνική στην οποία απασχολούνται αναγνωρίζει τις προσπάθειες που κάνουν, οι 20 συμφωνούν, οι 32 είναι ουδέτεροι με αυτή την ερώτηση, μόλις 7 διαφωνούν και τέλος οι υπόλοιποι 20 διαφωνούν απόλυτα, δηλαδή θεωρούν ότι η επιχείρηση δεν αναγνωρίζει την προσπάθεια που κάνουν. Μεγάλο ποσοστό λαμβάνει ανατροφοδότησή από την εταιρία του που αφορά την αναγνώριση της εργασίας του. Ωστόσο σε σύγκριση με τις απαντήσεις των 2 προηγούμενων ερωτήσεων παρατηρούμε ότι ναι μεν η εταιρία αναγνωρίζει αλλά δεν μεταφράζει αυτή την αναγνώριση σε απολαβή ή επιβράβευση.

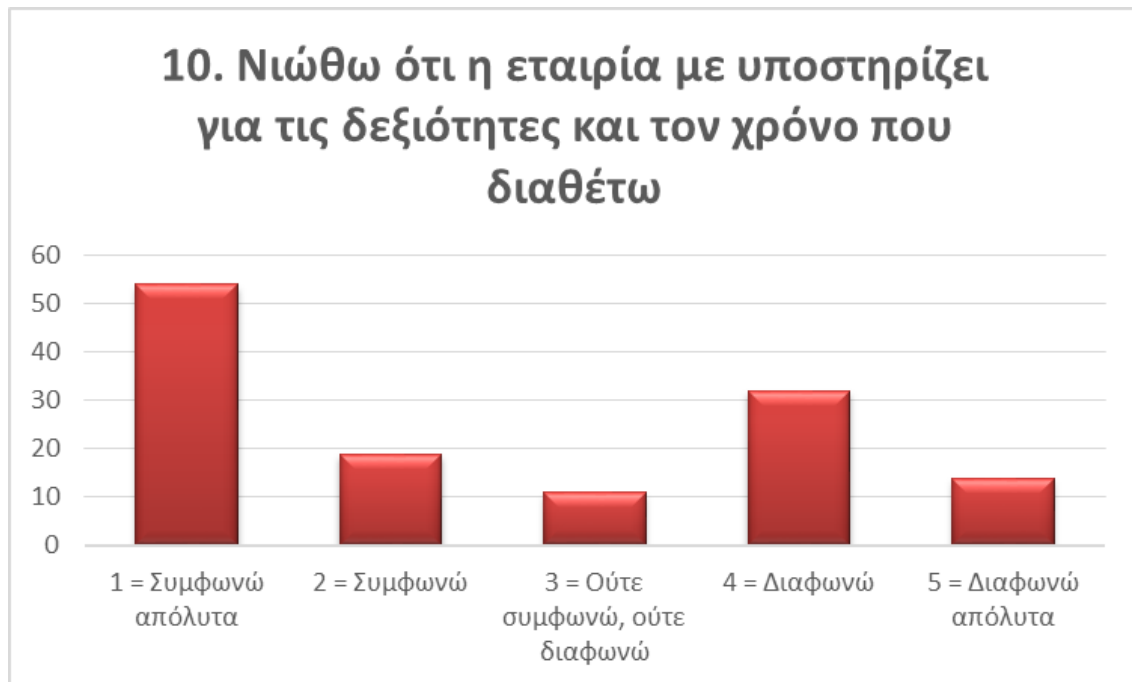


Διάγραμμα 8

Η 8^η ερώτηση εξετάζει την ικανοποίηση του δείγματος από τις επαγγελματικές τους δραστηριότητες μέχρι στιγμής. Ένα πολύ μικρό ποσοστό του δείγματος, μόλις 8 άτομα, συμφωνεί απόλυτα, οι 64 συμφωνούν, οι 12 είναι ουδέτεροι, οι 14 διαφωνούν και οι υπόλοιποι 32 διαφωνούν απόλυτα.

Παρατηρούμε σχεδόν το 50% να είναι ικανοποιημένο από τις αρμοδιότητες που έχει κάτι που έχει πολύ σημασία στο κομμάτι της κινητοποίησης. Σύμφωνα με την θεωρία Υ του McGregor όταν η εργασία είναι ικανοποιητική τότε η αφοσίωση και η δέσμευσης των εργαζομένων είναι μεγαλύτερη.

Η 9^η ερώτηση ήταν ανοιχτού τύπου και για λόγους ευκολίας το δείγμα έπρεπε να δώσει σύντομες απαντήσεις. Οι περισσότεροι απάντησαν μονολεκτικά και υπήρχαν και ερωτηματολόγια που δεν απάντησαν στην συγκεκριμένη ερώτηση. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι αναφέρουν ότι το HR αντιδρά και παίρνει θέση σε προβλήματα διαπροσωπικών σχέσεων που αναφέρονται σε αυτούς όπως είναι κάποιες διαφωνίες με τους προϊστάμενους τους και λοιπούς συναδέλφους. Υπήρχαν και κάποιοι οι οποίοι θεώρησαν ότι το πρόβλημα που είχαν δεν επιλύθηκε και μπήκε σε εκκρεμότητα, ή δεν δόθηκε η απαραίτητη σημασία. Επιπλέον υπήρχαν απαντήσεις ότι υπάρχει αξιοκρατική αντιμετώπιση σε θέματα προαγωγών. Τέλος, αναφέρθηκαν σε μικρό ποσοστό ότι το HR ενισχύει την σχέση μεταξύ των εργαζομένων με ομαδικές δραστηριότητες. Εδώ επιβεβαιώνεται η θεωρία του Herzberg που αφορά τους παράγοντες υγιεινής (εταιρικές και διοικητικές πολιτικές, κατάσταση και διαπροσωπικές σχέσεις).



Διάγραμμα 9

Οι 54 του δείγματος απαντήσανε θετικά, δηλαδή ότι συμφωνούν απόλυτα όσον αφορά την επιχείρηση και την υποστήριξη που λαμβάνουν για τον χρόνο που διαθέτουν, εν συνεχεία με τους 19 να συμφωνούν, οι 11 να είναι ουδέτεροι, οι 32 να διαφωνούν και οι υπόλοιποι 14 να διαφωνούν απόλυτα θεωρώντας ότι η επιχείρηση δεν εκτιμάει τον χρόνο τους όπως θα έπρεπε.

Οι απαντήσεις σε αυτή την ερώτηση έρχονται σε μία αντίθεση σε σχέση με την ερώτηση 5 (αναγνώριση όταν πράττονται τα μέγιστα) και την ερώτηση 6 (οι απολαβές σε σχέση με γνώσεις και απόδοση) καθώς παρατηρούμε ότι ναι μεν υπάρχει υποστήριξη από την πλευρά της εταιρίας αλλά δεν μεταφράζεται ούτε σε μεγαλύτερο μισθό ούτε σε επιβράβευση.



Διάγραμμα 10

Η παρούσα ερώτηση αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων όσον αφορά το λειτουργικό κομμάτι της επιχείρησης. Όπως βλέπουμε και στο γράφημα, οι 41 συμφωνούν απόλυτα, οι 22 απλά συμφωνούν, με τους 36 να κρατάνε ουδέτερη στάση, όπως είδαμε και από το δείγμα, και τέλος οι 8 διαφωνούν και οι υπόλοιποι 23 διαφωνούν απόλυτα.

Οι απαντήσεις φανερώνουν ικανοποίηση στο κομμάτι της λειτουργίας και της κουλτούρας της επιχείρησης κάτι που ενεργεί θετικά στην κινητοποίηση σύμφωνα με τους παράγοντες υγιεινής του Herzberg.



Διάγραμμα 11

Η παρούσα ερώτηση αφορά τις προαγωγές και τις απόψεις που έχει το δείγμα για τον τρόπο με τον οποίο προχωράνε οι επιχειρήσεις στις αναβαθμίσεις. Οι 42 συμφωνούν απόλυτα και οι 23 συμφωνούν, δηλαδή σχεδόν το 50% του δείγματος είναι θετικό ως προς την επιχείρηση σε αυτόν τον τομέα, οι 19 είναι ουδέτεροι, οι 16 διαφωνούν, και οι υπόλοιποι 30 διαφωνούν απόλυτα.

Παρατηρώντας το διάγραμμα έχουμε μεγάλο ποσοστό που συμφωνεί ωστόσο δεν μπορούμε να παραβλέψουμε και το ποσοστό που διαφωνεί απόλυτα (σχεδόν το ¼). Όπως αναφέραμε και στο κεφάλαιο 2 η έλλειψη αξιοκρατίας μπορεί να λειτουργήσει αποθαρρυντικά στην απόδοση του εργαζομένου.

Η 13^η ερώτηση είναι η επόμενη και τελευταία ερώτηση ανοιχτού τύπου του ερωτηματολογίου, στην οποία κλήθηκαν να απαντήσουν οι εργαζόμενοι με δικά τους λόγια, που αφορά τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος που τους επηρεάζουν ως προς το να δουλεύουν περισσότερο ή λιγότερο δημιουργικά. Πολλοί ανέφεραν, σαν υγιές κίνητρο το οικονομικό, άλλοι και την καλή σχέση που έχει δομηθεί μεταξύ των υπαλλήλων και των εργαζομένων και τον ανταγωνισμό που έχει καλλιεργηθεί σε φυσιολογικά επίπεδα. Ωστόσο, πολλοί δήλωσαν ότι η επιχείρηση δεν τους έχει δώσει κάποια ευκαιρία να αναδείξουν τα δικά τους χαρακτηριστικά και ιδέες και υπάρχει μία μονοτονία που δεν τους βοηθάει να αποδώσουν όσο θα έπρεπε.

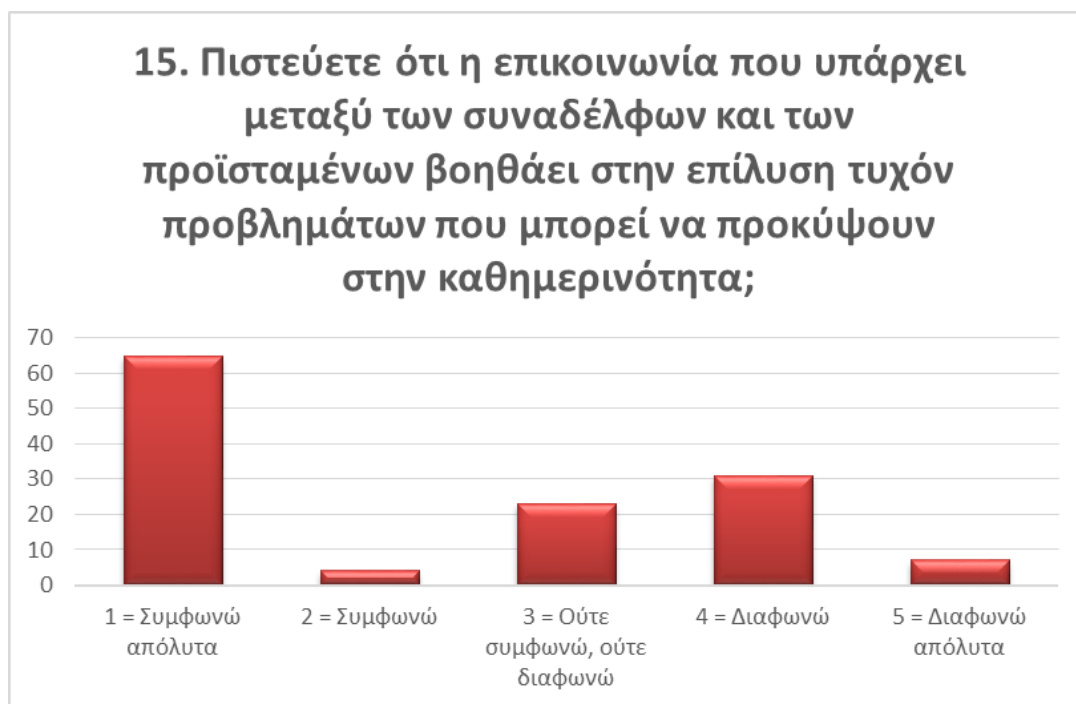
Σε αυτή την ερώτηση τονίζεται η σημασία που έχει το εργασιακό περιβάλλον στην απόδοση των εργαζομένων. Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων αναφέρθηκαν σε μεγάλο ποσοστό και επιβεβαιώνει πάλι την θεωρία του του Maslow για τις κοινωνικές ανάγκες και του Herzberg για τις διαπροσωπικές σχέσης στους παράγοντες υγιεινής.



Διάγραμμα 12

Η παραπάνω ερώτηση αφορά τα κοινά και τις αξίες της επιχείρησης στην οποία δραστηριοποιούνται και κατά πόσο τους αντικατοπτρίζουν. Οι 45 συμφωνούν απόλυτα, οι 16 συμφωνούν και οι 33 είναι ουδέτεροι, με τους υπόλοιπους 27 να διαφωνούν και τέλος οι τελευταίοι 9 να διαφωνούν απόλυτα.

Εδώ παρατηρούμε το 50% να συμφωνεί με τις αξίες της εταιρίας. Στο κεφάλαιο 2, στους σύγχρονους προβληματισμούς παρακίνησης είδαμε ότι όταν ένας εργαζόμενος δεν «πιστεύει» στην εταιρία που δουλεύει τότε μειώνονται τα κίνητρα του.



Διάγραμμα 13

Στην ερώτηση αυτή που αφορά την ευρύτερη επικοινωνία μεταξύ των μελών μίας επιχείρησης, τα 65 άτομα από τα 130 του δείγματος συμφωνούν απόλυτα, μόλις οι 4 συμφωνούν, οι 23 κρατάνε ουδέτερη στάση, οι 31 διαφωνούν και οι υπόλοιποι 7 διαφωνούν απόλυτα.

Οι καλές σχέσεις και οι σωστή επίλυση συγκρούσεων πάντα λειτουργεί θετικά ως προς την απόδοση στην εργασία.



Διάγραμμα 14

Η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου, αφορά τον τρόπο με τον οποίο γίνονται οι προσλήψεις και οι σοβαρές αποφάσεις και κατά πόσο συμφωνούν οι εργαζόμενοι σε αυτό. Τα 54 άτομα συμφωνούν απόλυτα, οι 21 συμφωνούν, οι 5 είναι ουδέτεροι, οι 19 διαφωνούν και τέλος οι 31 διαφωνούν απόλυτα.

Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενες ερωτήσεις η αξιοκρατία είναι πολύ σημαντική καθώς χτίζει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων απέναντι στην εταιρία και όλο αυτό λειτουργεί σαν κινητήρια δύναμη.

Κεφάλαιο 6

Επίλογος

6.1 Συμπεράσματα

Παρόλο που η οικονομική ύφεση είχε συνέπειες για τον πολλαπλασιασμό των στοιχείων όσον αφορά τα κίνητρα των εργαζομένων, που σχετίζονται με την ανασφάλεια στην εργασία, τις προαγωγές και τις υποβιβάσεις, τη στασιμότητα της σταδιοδρομίας ή τις προσδοκίες που δεν ικανοποιήθηκαν, ο αντίκτυπος της ύφεσης στα άτομα μετριέται κυρίως ως προς την ανεργία. Η Θεωρία των Προσδοκιών, από την ορθολογική γνωστική της φύση, ενώ περιλαμβάνει ατομικά υποκειμενικά στοιχεία και αντιμετωπίζει τόσο τις εγγενείς όσο και τις εξωγενείς απόψεις, θα μπορούσε να είναι ένας καλός τρόπος να δούμε την επίδραση της ύφεσης στο κίνητρο των εργαζομένων. Ωστόσο, η Θεωρία των Προσδοκιών έχει επίσης περιορισμούς, ειδικά όσον αφορά τα κρίσιμα ζητήματα που δεν έχουν αντιμετωπιστεί, όπως οι ασυνείδητοι μηχανισμοί, τα προβλήματα με την πολλαπλότητα των τριών διαφορετικών κατηγοριών στη θεωρία, την έλλειψη λογιστικής συμπεριφοράς με την πάροδο του χρόνου και ίσως έναν υπερβολικό ορθολογισμό της θεωρίας μια υπερβολική απλοποίηση των κινήτρων σε ένα περίπλοκο κλίμα.

Κατά τη διάρκεια της ύφεσης, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αποθαρρυνθούν και να υποκινηθούν. Αρχικά, λόγω του φόβου να χάσουν τη δουλειά τους, αυτό μπορεί ή να αυξήσει τον φόβο τους ή να αυξήσει την απόδοσή τους. Παρ' όλα αυτά, η αυξανόμενη πίεση και το άγχος που αντιμετωπίζουν μπορούν να οδηγήσουν εύκολα σε εξαντλημένους υπαλλήλους, οι οποίοι ίσως βιώσουν μια επιδεινούμενη ψυχική και σωματική υγεία, η οποία θα οδηγήσει σε απουσίες, και τελικά σε μία φθίνουσα απόδοση. Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι επιτυγχάνονται μεγάλες οικονομικές αποδόσεις μέσω της επένδυσης σε ανθρώπους.

Πολλές εταιρείες κατά την πρόσφατη οικονομική ύφεση αντιμετώπισαν τους ανθρώπους ως αναλώσιμους και όχι ως πηγές ανταγωνιστικής δύναμης και δημιουργικότητας. Οι οργανισμοί που επενδύουν στον ανθρώπινο παράγοντα σε δύσκολους καιρούς, είναι αυτές που θα καταφέρουν να δημιουργήσουν τελικά ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιρειών, καθώς ένα εξειδικευμένο και παρακινημένο εργατικό δυναμικό είναι μια ισχυρή πηγή στρατηγικού πλεονεκτήματος. Η επένδυση σε ανθρώπους έχει αποδειχθεί ζωτικής σημασίας για την επιτυχία πρωτοπόρων εταιρειών όπως η Southwest Airlines όπου το πολύ αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό του ήταν τόσο παραγωγικό που οι ανταγωνιστές δεν κατάφεραν να μιμηθούν την επιτυχία της εταιρείας.

Οι πρακτικές διαχείρισης και οι κινητήριες προσεγγίσεις ενδέχεται να διαφέρουν ανάλογα με την κουλτούρα της κάθε επιχείρησης. Κατά συνέπεια, υπάρχουν παγκόσμιες επιπτώσεις στην πρακτική των προτεινόμενων τεχνικών κινητοποίησης. Υπάρχουν ορισμένες μεταβλητές που διαφοροποιούν τις πρακτικές διαχείρισης σε διάφορα έθνη, οι οποίες επηρεάζουν τις εφαρμογές κινήτρων που επιλέγει ένας οργανισμός. Για παράδειγμα, ο Geert Hofstede στις έρευνές του που πραγματοποιήθηκαν σε σαράντα χώρες, χαρακτήρισε την «αποφυγή αβεβαιότητας» ως μία από τις διαστάσεις του εθνικού πολιτισμού. Όταν το επίπεδο αποφυγής αβεβαιότητας είναι υψηλό, όπως στην περίπτωση της Ελλάδας, της Πορτογαλίας, της Ιαπωνίας και του Βελγίου, η χώρα τείνει να κάνει αυστηρή χρήση κανόνων προκειμένου να είναι σε θέση να διατηρήσει τον έλεγχο. Κατά συνέπεια, πρέπει να ληφθεί υπόψη η χώρα στην οποία λειτουργεί

ο οργανισμός και το πολιτιστικό υπόβαθρο των εργαζομένων που αποτελούν το εργατικό δυναμικό του.

Σε καταστάσεις κρίσης όπως η τρέχουσα ύφεση, οι εργαζόμενοι τείνουν να χάνουν την εμπιστοσύνη τους στη διαχείριση της εταιρείας τους. Η διατήρηση μιας ανοιχτής επικοινωνίας με τους υπαλλήλους, οδηγώντας στο παράδειγμα ή καλλιεργώντας μια συνεργατική νοοτροπία, όπως αναφέρεται στις προτεινόμενες τεχνικές, μπορεί να ανακτήσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων. Ωστόσο, οι συνολικές πρακτικές της εταιρείας πρέπει να καθορίζονται από ακεραιότητα και διαφάνεια, προκειμένου να επιτύχουν οι παραπάνω προσεγγίσεις. Οι εργαζόμενοι πρέπει να εμπιστεύονται τη διαχείριση και να είναι σίγουροι ότι η εταιρεία για την οποία εργάζονται είναι αξιόπιστη και ειλικρινής.

Το κίνητρο είναι επίσης ένα συνεχές έργο. Χρειάζεται χρόνος και προσπάθεια. Όπως φαίνεται στις μελέτες περιπτώσεων, ο χρόνος είναι απαραίτητος, με την αύξηση των κινήτρων και τη παραγωγικότητα των εργαζομένων να είναι μια χρονοβόρα διαδικασία που δεν μπορεί να ολοκληρωθεί εν μία νυκτί, αλλά να εφαρμόζεται σωστά, αργά και σταθερά στο πέρασμα του χρόνου.

Προτάσεις - συζήτηση

Είναι αναμφίβολα σίγουρο ότι όλοι οι εργαζόμενοι και οι εν δυνάμει εργαζόμενοι αναζητούν ένα περιβάλλον το οποίο να αισθάνονται ασφαλείς εντός του και να είναι λειτουργικό και ευχάριστο. Στόχος του κάθε ηγέτη οφείλει να είναι η διαμόρφωση του εκάστοτε περιβάλλοντος με σκοπό την καλύτερη αποτελεσματικότητα και απόδοση των εργαζομένων της επιχείρησης. Μία κακή διαχείριση μπορεί να είναι ο λόγος που οι εργαζόμενοι δεν θα αισθάνονται ικανοποιημένοι, ενώ παράλληλα η απόδοσή τους θα πέφτει συνεχώς επηρεάζοντας συνολικά την επιχείρηση. Υπάρχουν πολλά πράγματα τα οποία μπορεί ένας ηγέτης μπορεί να κάνει για να παρακινήσει τους εργαζομένους του, όπως οι προτάσεις που έχει ανωτέρω αναφέρει η παρούσα εργασία, καθώς και οι δοθείσες απαντήσεις από την ικανοποίηση ή μη των συνεντευξιαζόμενων που χρησιμοποιήθηκαν στο παράδειγμά μας.

Για παράδειγμα, η τεχνολογία έχει αλλάξει τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και άλλαξε επίσης τον τρόπο που εργαζόμαστε - ή τον τρόπο που

μπορούμε να εργαστούμε. Εάν οι εργαζόμενοι είναι σε θέση (και αναμένεται) να ελέγξουν τα email εργασίας τους στα τηλέφωνα τους ή να ολοκληρώσουν έργα στους φορητούς υπολογιστές τους στο σπίτι, είναι λογικό να θέλουν παρόμοια ευελιξία από τους εργοδότες τους όσον αφορά τον προγραμματισμό. Έτσι, είτε πρόκειται για μια ευκαιρία εργασίας από το σπίτι είτε για ευέλικτη ώρα, μπορεί ένας ηγέτης να προσφέρει διάφορες επιλογές προγραμματισμού εάν θέλει να θεωρηθείτε ως προοδευτικός εργοδότης και να προσελκύσει κορυφαία ταλέντα εντός της επιχείρησης αλλά και την ευρύτερη βιωσιμότητα και ανάπτυξη της.

Συνοψίζοντας, η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αναδεικνύει την σημαντικότητα του καλού εργασιακού κλίματος που χρειάζεται να υπάρχει μέσα σε κάθε επιχείρηση, ειδικά μεγάλου μεγέθους όπως είναι οι πολυεθνικές και τονίζει την θετική επίδραση που έχει η καλή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης. Οι επιπλέον οικονομικές απολαβές πάντα δίνουν και θα δίνουν κίνητρο στους εργαζομένους να αποδώσουν τα μέγιστα αλλά σε συνθήκες που δεν είναι αυτό εφικτό οι επιχειρήσεις μπορούν να προβούν σε πληθώρα ενεργειών που να ικανοποιούν και σαν αποτέλεσμα να κινητοποιούν το προσωπικό τους.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε για τις ανάγκες της διατριβής στη Διοίκηση Επιχειρήσεων με τίτλο «Σύγχρονες πρακτικές παρακίνησης ανθρώπινου δυναμικού σε πολυεθνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα».

Όλα τα προσωπικά και δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων που θα συγκεντρωθούν, θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς για την παρούσα διπλωματική και δεν πρόκειται να δημοσιευθούν για κάποιον άλλο σκοπό. Η διάρκεια του ερωτηματολογίου υπολογίζεται περίπου στα 10 – 12 λεπτά.

Σας ευχαριστώ πολύ για την συμμετοχή σας!

Οι απαντήσεις είναι σε κλίμακα Likert, όπου

1 = Συμφωνώ απόλυτα,

2 = Συμφωνώ,

3 = Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ,

4 = Διαφωνώ,

5 = Διαφωνώ απόλυτα,

συμπεριλαμβανομένων 2 ερωτήσεων στις οποίες δίνετε σύντομες απαντήσεις

1. Φύλο	
	Άνδρας
	Γυναίκα

2. Ηλικία	18 - 26
	27 - 36
	37 - 49
	49 και άνω
3. Εκπαίδευση	Λύκειο
	ΑΕΙ / ΤΕΙ
	ΙΕΚ
	Κολλέγιο
4. Προϋπηρεσία	Λιγότερο από 1 χρόνος
	1 - 4 έτη
	4 - 10 έτη
	10 και πάνω
5. Θεωρείτε ότι όταν πράττετε τα μέγιστα έχετε και την ανάλογη επιβράβευση?	1
	2
	3
	4
	5
6. Οι οικονομικές μου απολαβές αφορούν τις γνώσεις μου και την εργασιακή μου απόδοση	1

	2
	3
	4
	5
7. Αισθάνομαι ότι η εταιρία αναγνωρίζει τις εργασιακές μου δραστηριότητες	1
	2
	3
	4
	5
8. Νιώθω ικανοποίηση από τις επαγγελματικές μου αρμοδιότητες	1
	2
	3
	4
	5
9. Με ποιους τρόπους σας στηρίζει το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού της επιχείρησης στην οποία εργάζεστε; (Σύντομες απαντήσεις)	
10. Νιώθω ότι η εταιρία με υποστηρίζει για τις δεξιότητες και τον χρόνο που διαθέτω	1
	2
	3
	4

	5
11. Πόσο ικανοποιημένος / ικανοποιημένη είστε από τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση;	1
	2
	3
	4
	5
12. Θεωρείτε ότι οι προαγωγές γίνονται με αξιοκρατικό τρόπο;	1
	2
	3
	4
	5
13. . Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος εργασίας σας που σας κάνουν να δουλεύετε περισσότερο ή λιγότερο δημιουργικά ; (Σύντομες απαντήσεις)	
14. Θεωρείτε ότι οι κοινές αξίες που διέπουν την εταιρία σας χαρακτηρίζουν σαν μέλος της;	1
	2
	3
	4
	5
15. Πιστεύετε ότι η επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ των συναδέλφων και των προϊσταμένων βοηθάει στην επίλυση τυχόν προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν στην καθημερινότητα;	1

	2
	3
	4
	5
16. Πόση εμπιστοσύνη έχετε στις αποφάσεις που παίρνει η επιχείρηση όσον αφορά προαγωγές/προσλήψεις/απολύσεις?	1
	2
	3
	4
	5

Βιβλιογραφία

Abu Shosha, G. (2012). *Employment of Colaizzi's strategy in descriptive phenomenology: A reflection of a researcher*. European Scientific Journal, 8 (27), 31-43.

Amabile, T. M. (1993). *Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace*. Human resource management review, 3(3), pp.185-201.

Azan, W. and Huber Sutter, I., 2010. *Knowledge transfer in post-merger integration management: case study of a multinational healthcare company in Greece*. Knowledge Management Research & Practice, [online] 8(4), pp.307-321. Available at: <<https://link.springer.com/article/10.1057/kmrp.2010.17>> [Accessed 1.11.2020].

Backmann, J., Kanitz, R., Tian, A., Hoffmann, P. and Hoegl, M., 2020. *Cultural gap bridging in multinational teams*. Journal of International Business Studies, [online] 51(8), pp.1283-1311. Available at: <<https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-020-00310-4>> [Accessed 9.11.2020].

Chan, K. and Lam, W., 2011. *The trade-off of servicing empowerment on employees' service performance: examining the underlying motivation and workload mechanisms*. Journal of the Academy of Marketing Science, [online] 39(4), pp.609-628. Available at:

<<https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-011-0250-9>> [Accessed 25.10.2020].

Chhotray, S., Sivertsson, O. and Tell, J., 2017. *The Roles of Leadership, Vision, and Empowerment in Born Global Companies*. Journal of International Entrepreneurship, [online] Available at: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10843-017-0201-8>> [Accessed 8 .11.2020].

Davis, K. and Newstrom, J. (1989). *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*, 8th Edition, McGraw-Hill, USA.

Dick P. (2004). *Discourse analysis in C.Cassell and G.Symon (eds)*. Essential Guide to Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research, pp. 203-213.

Edström, A. and Lorange, P., 1984. *Matching Strategy and Human Resources in Multinational Corporations*. Journal of International Business Studies, [online] 15(2), pp.125-137. Available at: <<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490486>> [Accessed 9 November 2020].

Edwards, T., Sánchez-Mangas, R., Jalette, P., Lavelle, J. and Minbaeva, D., 2016. *Global standardization or national differentiation of HRM practices in multinational companies? A comparison of multinationals in five countries*. Journal of International Business Studies, [online] 47(8), pp.997-1021. Available at: <<https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-016-0003-6>> [Accessed 9 November 2020].

Etemad, H., 2019. *Actions, actors, strategies and growth trajectories in international entrepreneurship*. Journal of International Entrepreneurship, [online] 17(2), pp.127-143. Available at: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10843-019-00251-6>> [Accessed 25.10.2020].

Franco LM, Bennett S, KANFER R, Stubblebine P. *Determinants and consequences of health worker motivation in hospitals in Jordan and Georgia*. Soc Sci Med 2004, 58:343–355.

Froese, F., Kim, K. and Eng, A., 2016. *Language, Cultural Intelligence, and Inpatriate Turnover Intentions: Leveraging Values in Multinational Corporations through Inpatriates*. Management International Review, [online] 56(2), pp.283-301.

Grund, C. and Thommes, K., 2017. *The Role of Contract Types for Employees' Public Service Motivation*. Schmalenbach Business Review, [online] 18(4), pp.377-398. Available at: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s41464-017-0033-z>> [Accessed 7.11.2020].

Herzberg, F., Mausnes, B., Peterson, R. O., & Capwell, D. F. (1957). *Job attitudes; review of research and opinion*. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001316445901900219> [Accessed 1.11.2020].

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. and Herzberg, F., 2011. *The Motivation To Work*. 3rd ed. [United States]: Transaction Publishers, pp.45-73, 111-132.

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). *Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance*. Human Resource Management Journal, 19(3), 217–236.

Kunz, J., 2020. *Corporate Social Responsibility and Employees Motivation—Broadening the Perspective*. Schmalenbach Business Review, [online] 72(2), pp.159-191. Available at: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s41464-020-00089-9>> [Accessed 6.11.2020].

Lawrence, S., & Jordan, P. (2009). *Testing an explicit and implicit measure of motivation*. *International Journal of Organizational Analysis*, 17(2), pp.103-120

Lok P & Crawford J (2003), *The effect of organizational culture & leadership style on job satisfaction & organizational commitment*, 23: 321-380.

Manongi RN, Marchant TC, Bygbejberg IC. *Improving motivation among primary health care workers in Tanzania: A health worker perspective*. *Hum Resour Health* 2006, 4:6

Manolopoulos, D., (2008), *An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece*, *Employee Relations*, 30, pages 63-67

Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11575-015-0272-5> [Accessed 5.11.2020].

Markovits, Y., Boer, D., and van Dick, R. (2013). *Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation*. *European Management Journal*.

Maslow, A., 2020. *Theory of Human Motivation*. In: N. Shannon L., ed., *Science Education in Theory and Practice*, 1st ed. [online] Springer, Cham, pp.17-28. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-030-43620-9_2 [Accessed 1.11.2020].

McGregor, D. and Cutcher-Gershenfeld, J., 2008. *The Human Side Of Enterprise*. 1st ed. [Place of publication not identified]: McGraw-Hill Professional, pp.26-54, 98-124.

Minbaeva, D., 2007. *Knowledge transfer in multinational corporations*. *Management International Review*, [online] 47(4), pp.567-593. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11575-007-0030-4> [Accessed 1.11.2020].

Mullins L. (1996) *Management and Organization*. London: Pitman.

Nardi, P.M (2018) *Doing Survey Reseach : a guide to quantitative methods. 4th ed.* New York: Routledge.

Peltokorpi, V. and Vaara, E., 2014. *Knowledge transfer in multinational corporations: Productive and counterproductive effects of language-sensitive recruitment*. Journal of International Business Studies, [online] 45(5), pp.600-622. Available at: <<https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2014.1>> [Accessed 9.11.2020].

Regnér, P. and Zander, U., 2011. *Knowledge and Strategy Creation in Multinational Companies*. Management International Review, [online] 51(6), pp.821-850. Available at: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s11575-011-0110-3>> [Accessed 9.11.2020].

Shanks, N. H. (2012), *Management and Motivation*, Jones and Barlett., Chapter 2, pp. 23-35.

Steers, R.M., & Sharipo D.L., (2004), *Introduction to special topic forum. The future of work motivation theory*. Academy of Management Review, Vol. 29, No. 3, 379-387.

Shao, B., Cardona, P., Ng, I. and Trau, R., 2017. *Are prosocial motivated employees more committed to their organization? The roles of supervisors' prosocial motivation and perceived corporate social responsibility*. Asia Pacific Journal of Management, [online] 34(4), pp.951-974. Available at: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10490-017-9512-5>> [Accessed 9 November 2020].

Song, J., 2014. *Subsidiary absorptive capacity and knowledge transfer within multinational corporations*. Journal of International Business Studies, [online]

45(1), pp.73-84. Available at:
<<https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2013.55>> [Accessed 2.11.2020].

Tempel, A. and Walgenbach, P., 2012. *Subsidiary Managers and the Transfer of Human Resource Practices in Multinational Companies* — Institutional Work at the Intersection of Multiple Institutional Frameworks. *Schmalenbach Business Review*, [online] 64(3), pp.230-247. Available at:
<<https://link.springer.com/article/10.1007/BF03396841>> [Accessed 9.11.2020].

Wang, C., Guchait, P., Chiang, C. and Weng, W., 2017. *When customers want to become frontline employees: an exploratory study of decision factors and motivation types*. *Service Business*, [online] 11(4), pp.871-900. Available at:
<<https://link.springer.com/article/10.1007/s11628-017-0334-9>> [Accessed 1.11.2020].

2020. ΕΤΗΣΙΟΙ ΕΘΝΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ: Αλλαγή Έτους Βάσης & Αναθεώρηση Ετών 2010-2017. 2nd ed. Πειραιάς: ΕΛΣΤΑΤ, pp.1-7. [Accessed 9.11.2020].

2011. Δημοσιονομικά Στοιχεία Για Την Περίοδο 2007-2010. 2nd ed. Πειραιάς: ΕΛΣΤΑΤ, pp.1-3. [Accessed 9.11.2020].

<https://www.tanea.gr/2009/11/23/greece/stelnw-pantoy-biografika-alla-mataia/> [Accessed 1.2.2020].

Παπανδρόπουλος Α.(2019) *Παρακίνηση εργαζομένων σε εποχές κρίσης*, <https://www.euro2day.gr/specials/manager2day/article/1690725/parakinshsh-ergazomenon-se-epohes-krishs-.html> [Accessed 15.2.2020].

[URL:Http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237313001151](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237313001151)
[Accessed 15.2.2020].

Καραγεώργου Β, Σάλτου Ε. (2009) «Στέλνω παντού βιογραφικά αλλά μάταια».

Κατσέλα Κ. (2014). *The impact of economy crisis on human behavior and labor market*, Umea School of Business and Economics 27-35.

Κανελλόπουλος Δ. (2012). *Θεωρίες παρακίνησης του ιατρικού προσωπικού στα νοσοκομεία*. Το Βήμα του Ασκληπιού. 11 (2), 182-189.

Μπουραντάς Δ.,(2001), *Μάνατζμεντ- Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*, Εκδόσεις Μπένου

Χυτήρης, Λ., (2006), *Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

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