

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**  
***‘Διοίκηση Επιχειρήσεων (ΜΔΕ)’***

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Σύγχρονες Πρακτικές Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε**  
**Μικρομεσαίες ή Μεγάλες Επιχειρήσεις**

**ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΓΟΥΛΟΠΟΥΛΟΣ**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια**  
**Ευαγγελία Μπαραλού**

**Δεκέμβριος 2021**

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
'Διοίκηση Επιχειρήσεων (ΜΔΕ)'**

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Σύγχρονες Πρακτικές Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε  
Μικρομεσαίες ή Μεγάλες Επιχειρήσεις**

**Γεώργιος Γουλόπουλος**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Ευαγγελία Μπαραλού**

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

**Δεκέμβριος 2021**



## Περίληψη

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πόρους για μία επιχείρηση και διαθέτει σημαντική συνεισφορά στην διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάθε οργανισμό, ανεξάρτητα από το είδος ή το μέγεθος του. Κατά τα τελευταία χρόνια, λοιπόν, το εργασιακό περιβάλλον έχει μεταβληθεί σημαντικά και το ανθρώπινο δυναμικό το υπολογίζεται ως επένδυση για έναν οργανισμό. Για τον λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις καλούνται να διερευνήσουν τα διαφορετικά κίνητρα για κάθε εργαζόμενο, αναπροσαρμόζοντας την δράση τους και υιοθετώντας σύγχρονες πολιτικές ανταμοιβής και κινητοποίησης. Έτσι, κριτήρια, όπως το ιεραρχικό επίπεδο και τα έτη προϋπηρεσίας θεωρούνται πλέον παρωχημένα, καθώς η εργασιακή ασφάλεια, η ομαδικότητα, ο εμπλουτισμός του περιεχομένου της εργασίας και ο διαμοιρασμός των ευθυνών αποτελούν σημαντικά προ-απαιτούμενα για την παρακίνηση του προσωπικού. Βασική αρχή της παρακίνησης θεωρείται ο συσχετισμός με τις ανταμοιβές, είτε πρόκειται για χρηματικές είτε για μη χρηματικές, διασφαλίζοντας την ταύτιση των εργαζομένων με το όραμα και τις αξίες του οργανισμού. Στις σύγχρονες στρατηγικές κινητοποίησης περιλαμβάνονται η διοίκηση βάση στόχων, η ηγεσία, η αξιολόγηση 360, η οργανωσιακή κουλτούρα η ανθρωποκεντρική προσέγγιση, με τη συμμετοχή των εργαζομένων, η σύνδεση της απόδοσης με τις ανταμοιβές και ο εμπλουτισμός της εργασίας. Πάνω από όλα, όμως, είναι σκόπιμο να διαμορφωθεί μία ατομική στρατηγική και ένα στοχευμένο πλάνο ανάπτυξης, με βάση τα ταλέντα, αλλά και τις αδυναμίες κάθε εργαζόμενου, χωρίς ωστόσο, να παραλείπονται και τα ομαδικά κίνητρα. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξεταστούν οι σύγχρονες μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης για την βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Η εργασία βασίζεται σε βιβλιογραφική ανασκόπηση, μέσω της οποίας καταδείχθηκε ότι, στη σύγχρονη εποχή, η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την βελτίωση της απόδοσής τους, αλλά και την διακράτηση στον οργανισμό. Παράλληλα, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα σε έναν από τους μεγαλύτερους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο, αλλά και στη χώρα μας, διερευνώντας τις απόψεις και τις στάσεις του προσωπικού αναφορικά με τα παρεχόμενα κίνητρα. Όπως καταδείχθηκε, το διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, αλλά και η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος διαμορφώνουν σημαντικές προκλήσεις για τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς καλούνται να

αποκωδικοποιήσουν τις διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες των μελών του προσωπικού και να αναζητήσουν κατάλληλους τρόπους για την κινητοποίησή τους.

Λέξεις-κλειδιά: κίνητρα, παρακίνηση, ανθρώπινο δυναμικό

## **Abstract**

Human resources are one of the most important resources for a company and have a significant contribution to the formation of a competitive advantage for any organization, regardless of its type or size. In recent years, therefore, the work environment has changed significantly and human resources are considered as an investment for an organization. For this reason, companies are called upon to explore the different motivations for each employee, adapting their action and adopting modern reward and mobilization policies. Thus, criteria such as hierarchical level and years of service are now considered obsolete, as job security, teamwork, content enrichment and division of responsibilities are important prerequisites for staff motivation. The basic principle of motivation is considered to be the correlation with the rewards, whether monetary or non-monetary, ensuring the identification of employees with the vision and values of the organization. Modern mobilization strategies include goal-based management, leadership, 360-degree feedback, organizational culture, employee-centered approach, employee engagement, linking performance to rewards, and job enrichment. Above all, however, it is advisable to formulate an individual strategy and a targeted development plan, based on the talents, but also the weaknesses of each employee, without, however, ignoring the team motivations. The purpose of this paper is to examine modern methods and motivation techniques to improve the efficiency of employees in companies and organizations. The work is based on a literature review, through which it was shown that, in modern times, providing motivation to employees is an important factor in improving their performance, but also retention in the organization. At the same time, a quantitative survey was conducted in one of the largest telecommunications organizations in the world, but also in our country, investigating the views and attitudes of staff regarding the incentives provided. As demonstrated, the ever-changing business environment, as well as rapid technological progress, pose significant challenges for human resources executives, as they are called upon to codify the different needs and expectations of staff members and to seek appropriate ways to mobilize them.

Keywords: motivation, motives, human resources

## **Ευχαριστίες**

Καθώς η ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής σημάνει την ολοκλήρωση των σπουδών στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα της Διοίκησης επιχειρήσεων θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές αλλά και εξ ολοκλήρου το Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου για την συνδρομή τους σε αυτό το ταξίδι γνώσεων. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για όλη την υποστήριξη που μου παρείχαν σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου.

# Περιεχόμενα

<b><u>Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή</u></b>	<b>1</b>
1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος.....	1
1.2 Σκοπός εργασίας.....	2
1.3 Δομή εργασίας.....	3
<b><u>Κεφάλαιο 2 Βιβλιογραφική ανασκόπηση</u></b>	<b>5</b>
2.1 Εισαγωγή.....	5
2.2 Η έννοια και η σημασία της παρακίνησης.....	5
2.2.1 Ορισμός παρακίνησης.....	5
2.2.2 Η παρακίνηση στις επιχειρήσεις .....	6
2.3 Η έννοια και η σημασία των κινήτρων.....	7
2.3.1 Τι είναι τα κίνητρα.....	7
2.3.2 Κατηγορίες κινήτρων.....	8
2.3.2.1 Πρωτογενή, γενικά και δευτερογενή κίνητρα.....	8
2.3.2.2 Οικονομικά, ηθικά και περιβαλλοντικά κίνητρα.....	8
2.3.2.3 Εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα.....	9
2.3.2.4 Χρηματικά και μη-χρηματικά κίνητρα.....	9
2.3.2.5 Ομαδικά κίνητρα.....	10
2.3.3 Σύνοψη κινήτρων.....	10
2.4 Πρακτικές παρακίνησης.....	11
2.4.1 Διοίκηση Μέσω Στόχων-Management by objectives (M.B.O)..	11
2.4.2 Ηγεσία.....	12
2.4.3 360-Degree Feedback.....	13
2.4.4 Οργανωσιακή κουλτούρα.....	14
2.5 Η έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και οι σύγχρονες προκλήσεις του κλάδου.....	15
2.5.1 Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	15
2.5.1 Η εξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	17
<b><u>Κεφάλαιο 3 Μεθοδολογία έρευνας</u></b>	<b>21</b>



3.1	Εισαγωγή.....	21
3.2	Ποιοτική έρευνα.....	21
3.3	Ποσοτική έρευνα.....	22

## **Κεφάλαιο 4 Ανάλυση αποτελεσμάτων** **25**

4.1	Καταγραφή των πρακτικών παρακίνησης μέσω συνέντευξης (ποιοτική έρευνα).....	25
4.2	Παρουσίαση αποτελεσμάτων ποσοτικής έρευνας.....	29
	4.2.1 Ερωτήσεις με κλίμακα Likert.....	29
	4.2.2 Ερωτήσεις ανοιχτού τύπου.....	58

## **Κεφάλαιο 5 Συζήτηση - Συμπεράσματα** **62**

5.1	Εισαγωγή.....	62
5.2	Συμπεράσματα Ποιοτικής έρευνας.....	62
5.3	Συμπεράσματα Ποσοτικής έρευνας.....	63
5.4	Επίλογος.....	64

## **Παράρτημα Α** **66**

	Ερωτηματολόγιο.....	66
--	---------------------	----

## **Βιβλιογραφία** **70**

A.	ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ.....	70
B.	ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	74

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

### 1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος

Η θεωρία πόρων και ικανοτήτων υποστηρίζει ότι κάθε εταιρία διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει καθώς επίσης και τον τρόπο που τους εκμεταλλεύεται. Ειδικά οι πόροι και ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές μπορούν να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και στην επικράτηση έναντι στους ανταγωνιστές (Παπαδάκης, 1997). Πολλές εταιρίες αναγνωρίζουν την σημαντικότητα των ανθρωπίνων πόρων (human resources) ως στρατηγικό πλεονέκτημα και προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους πάνω στην ανάπτυξη των συγκεκριμένων πόρων (Sculer & MacMillan 1984). Ο στρατηγικός προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων είναι μια διαδικασία όπου προσδιορίζει την απόκτηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Χυτήρης 2001). Συνεπώς, οι εταιρίες επενδύουν στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη των εργαζομένων, αποσκοπώντας στην διατήρηση του προσωπικού τους (Day 2001). Επίσης, καλούνται να συνειδητοποιήσουν ότι ένα περιβάλλον εργασίας που σχετίζεται με την παρακίνηση και την ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να αυξήσει τις επιδόσεις τους (Watson,1994).

Οι ανθρωπίνοι πόροι, δηλαδή το σύνολο των ανθρώπων που αποτελούν μία εταιρία οι πιο σημαντική πόροι που αυτή διαθέτει, διότι χωρίς την ανθρώπινη παρέμβαση τίποτα δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί και ο συνδυασμός τους με όλους του άλλους πόρους μπορούν να οδηγήσουν σε αποτελέσματα που θα δώσουν το επιθυμητό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Οι στόχοι της επιχείρησης έμμεσα ή άμεσα συνδέονται με την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα. Είναι σημαντικό λοιπόν μία εταιρία να έχει ανθρώπους με τις κατάλληλες γνώσεις αλλά και την ποσότητα αυτών που απαιτείται για να τα καταφέρει, ωστόσο δεν φτάνει μόνο αυτό. Η σωστή αξιοποίηση δεν περιορίζεται μόνο στην επιλογή και την κατάλληλη τοποθέτηση των ατόμων μέσα σε στην εταιρεία, αλλά και στα κίνητρα που δίνει η

εταιρία ώστε να μεγιστοποιήσει την απόδοση και την εξέλιξή τους μέσα στην ίδια την εταιρία. Ειδικά σε μία ανταγωνιστική αγορά εργασίας ο εργαζόμενος αν δεν είναι αρκετά ικανοποιημένος από τον εργοδότη του μπορεί εύκολα να αναζητήσει κάτι καλύτερο κάπου αλλού και πιθανόν και σε κάποια ανταγωνιστική εταιρία.

Γενικότερα, κάθε άνθρωπος, εκτός από τα προσόντα που διαθέτει για την πραγματοποίηση της εργασίας του, χαρακτηρίζεται και από την προσωπικότητα, αλλά και τις αντιδράσεις του σε σχέση με το περιβάλλον και τους ανθρώπους που συναναστρέφεται. Τα κίνητρα επίσης μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τις προσωπικές ανάγκες του και την κουλτούρα κάθε εργαζόμενου. Η νομική συμφωνία μεταξύ εταιρίας και εργαζόμενου εξασφαλίζει το ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο απόδοσης, χωρίς, ωστόσο να εξασφαλίζει ότι θα προσφέρει αυτό που πραγματικά μπορεί. Η απόδοση στην εργασία δεν περιορίζεται μόνο στην ικανότητα του εργαζόμενου αλλά και στην διάθεση του ατόμου να αποδώσει (Μπουραντάς, 2002)

Οι εταιρίες λοιπόν καλούνται να βρουν τις πρακτικές παρακίνησης εκείνες που θα την βοηθήσουν να αξιοποιήσουν το προσωπικό τους, «ξεκλειδώνοντας» τις πραγματικές δυνατότητές τους που θα τους ωθήσουν σε μέγιστη απόδοση με σκοπό την επίτευξη των στόχων της εταιρίας αλλά και δημιουργώντας προϋποθέσεις που θα οδηγούν το προσωπικό σε υψηλότερα κίνητρα. Ειδικά στην εποχή μας όπου ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιριών ολοένα και μεγαλώνει και η οικονομική κρίση σε συνδυασμό με το πρόσφατο ξέσπασμα της πανδημίας του κορονοϊού ήρθαν να αλλάξουν τα δεδομένα στον εργασιακό τομέα, η ανάγκη για παρακίνηση του προσωπικού φαίνεται να είναι πιο σημαντική από ποτέ καθώς παράγοντες όπως η αβεβαιότητα και η υποχρεωτική τηλεργασία αλλάζουν της καθημερινές συνήθειες τόσο των εταιριών όσο και των εργαζομένων. Για αυτό και οι εταιρίες θα πρέπει και στο κομμάτι της παρακίνησης να βρίσκονται σε εγρήγορση και να εφαρμόζουν αλλαγές, όπου απαιτείται, έχοντας ως προϋπόθεση να βρουν τους τρόπους όπου θα επωφεληθούν και οι δύο πλευρές.

## **1.2 Σκοπός εργασίας**

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναλυθούν οι σύγχρονες πρακτικές παρακίνησης, με στόχο την αύξηση της απόδοσης και της ποιότητας στην εργασία, αλλά και την εξέλιξη του προσωπικού εντός του οργανισμού καθώς και η διατήρηση του. Κάτω από αυτό το πρίσμα, πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση, κατά

την οποία μελετήθηκε ελληνική και ξενόγλωσση βιβλιογραφία, ενώ, παράλληλα, αναζητήθηκαν μέσω του διαδικτύου άρθρα δημοσιευμένα σε έγκυρα επιστημονικά περιοδικά. Επιπλέον, διενεργήθηκε ποιοτική και ποσοτική έρευνα σε μεγάλη πολυεθνική εταιρεία, η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, στο πλαίσιο της οποίας εξετάστηκαν οι πρακτικές παρακίνησης που χρησιμοποιούνται, συσχετίζοντας αυτές με τις σύγχρονες ανάγκες των υπαλλήλων της, καθώς και οι ικανοποίησή τους, δηλαδή η αποτελεσματικότητα των πρακτικών αυτών.

Τα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία επιδιώκεται να ερευνηθούν, είναι τα ακόλουθα:

- Ποιες πρακτικές παρακίνησης και παροχές χρησιμοποιεί η εξεταζόμενη εταιρία για την παρακίνηση των εργαζομένων της.
- Πως συσχετίζονται αυτές με τις σύγχρονες ανάγκες και τα θέλω των εργαζομένων της.
- Πόσο αποτελεσματικές είναι οι πρακτικές παρακίνησης αυτές και οι παροχές στην επίτευξη των στόχων της εταιρίας και πιθανοί τρόποι βελτίωσης.

### **1.3 Δομή εργασίας**

Όσον αφορά στη δομή της εργασίας, στο δεύτερο κεφάλαιο, πραγματοποιείται βιβλιογραφική ανασκόπηση, εξετάζει την έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και τις σύγχρονες προκλήσεις του κλάδου, προκειμένου να εξεταστεί ευρύτερο πλαίσιο των λειτουργιών που σχετίζονται με το προσωπικό και να αποτυπωθεί η εξέλιξη του τομέα, εστιάζοντας στην τρέχουσα κατάσταση και την σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου αναφορικά με την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Επιπλέον, αναλύεται η έννοια των κινήτρων και, πιο συγκεκριμένα, εξετάζονται οι διάφορες κατηγορίες τους. Επίσης, αναλύεται η έννοια και η σημασία της παρακίνησης, επιχειρώντας την οριοθέτησή της και προβάλλονται οι κυριότερες τεχνικές, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην διοίκηση μέσω στόχων. Τέλος, αναφορά γίνεται και στην σημασία της ηγεσίας και την ενδυνάμωση της.

Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας και αναλυτικότερα τεκμηριώνεται η επιλογή της ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας, προκειμένου να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα. Ακόμη, παρουσιάζεται η δομή του ερωτηματολογίου και πραγματοποιείται αναφορά σε ζητήματα δεοντολογίας. Ιδιαίτερη βαρύτητα διαθέτει η επικοινωνία με στέλεχος του

τιμήματος ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, βάσει της οποίας καταγράφηκαν οι κυριότερες τεχνικές παρακίνησης που εφαρμόζει ο οργανισμός, σύμφωνα με τις οποίες συντάχθηκε το σχετικό ερωτηματολόγιο.

Ακολούθως, πραγματοποιείται η ανάλυση των αποτελεσμάτων και, για το λόγο αυτό, στην αρχή, παρουσιάζονται συνοπτικά οι πολιτικές που εντοπίζονται κατά την προσωπική επικοινωνία με στελέχη του οργανισμού. Κατόπιν, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας, τα οποία παρατίθενται με την μορφή διαγραμμάτων ανά ερώτηση, αλλά και συνολικά, όπου αυτό κρίνεται σκόπιμο. Τέλος, παρατίθεται η συζήτηση των αποτελεσμάτων και καταγράφονται τα κυριότερα συμπεράσματα.

# Κεφάλαιο 2

## Βιβλιογραφική ανασκόπηση

### 2.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται κομμάτια της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας σχετικά με το θέμα που εξετάζουμε. Συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά σε ορισμούς της παρακίνησης, παρουσιάζονται διάφορες κατηγορίες κινήτρων και η σημασία τους. Επίσης, ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στον ρόλο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και της ηγεσίας καθώς και σχετικών τεχνικών παρακίνησης.

### 2.2 Η έννοια και η σημασία της παρακίνησης

#### 2.2.1 Ορισμός παρακίνησης

Αρκετοί ορισμοί έχουν διατυπωθεί, ανά τα έτη, σχετικά με την παρακίνηση (motivation). Μια γενική έννοια του όρου παρακίνηση αναφέρεται στις διεργασίες που ευθύνονται για την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή ενός ατόμου για την κατάκτηση ενός στόχου (Robbins & Judge, 2011). Ο όρος αυτός αναφέρεται στην κατάκτηση οποιουδήποτε στόχου.

Παράλληλα, μία άλλη διατύπωση του όρου αναφέρει την παρακίνηση ως μία συνειδητή προσπάθεια δημιουργίας και καλλιέργειας μια εσωτερικής διάθεσης στα άτομα ώστε να μπορούν να αποδώσουν καλύτερα, η ικανοποίηση κάποιων ατομικών αναγκών που ωθεί στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού και η διαδικασία εκείνη που οδηγεί στην ικανοποίηση από την εργασία (Κέφης, 2005) Ο ορισμός αυτός αποδίδει πιο συγκεκριμένα το πως πρέπει να κινηθούν οι επιχειρήσεις, ώστε να παρακινήσουν το προσωπικό τους. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι η παρακίνηση εξαρτάται από πολλές δυνάμεις οι οποίες αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους και επηρεάζουν το άτομο είτε θετικά είτε αρνητικά ως προς την επίτευξη των στόχων του (Ντάνος, & Σαμαντά, 2015).

### 2.2.2 Η παρακίνηση στις επιχειρήσεις

Σε κάθε περίπτωση, η παρακίνηση είναι επιβεβλημένο να συνδέεται με την παροχή των αναγκαίων μέσων για την εκτέλεση της εργασίας, ενώ κομβικό ρόλο διαθέτει ο ηγέτης της ομάδας, ο οποίος αναλαμβάνει να κατανοήσει τις ανάγκες του προσωπικού, επιλέγοντας τον κατάλληλο τύπο κινήτρων για την ενδυνάμωση και την παραμονή τους (Armstrong, 2003). Η περιορισμένη ικανοποίηση από την εργασία έχει ως αποτέλεσμα το μειωμένο ηθικό, το οποίο λειτουργεί αποτρεπτικά για την υιοθέτηση καινοτομιών, ενώ η επιρροή τους συντελεί στη μείωση του κύκλου εργασιών και της κινητικότητας, η οποία, με τη σειρά, της οδηγεί σε περιστολή του κόστους, που συνεπάγονται (Ojo, 2009). Σύμφωνα με τα πορίσματα ερευνητικών μελετών, τα μέλη του προσωπικού, τα οποία αποδίδουν ιδιαίτερο νόημα στην εργασία τους, διαθέτουν αυξημένη δημιουργικότητα και συμβάλλουν στην επίλυση ποικίλων επιχειρησιακών ζητημάτων, ενισχύοντας την πολυφωνία (Gonos, Timkova & Kosikova, 2018).

Θεμελιώδης αρχή της παρακίνησης θεωρείται η συσχέτιση της απόδοσης των εργαζομένων με τις ανταμοιβές, με σκοπό να αναγνωριστεί η προσφορά τους και να διασφαλιστεί η δέσμευσή τους στην υλοποίηση, τόσο των ατομικών, όσο και των εταιρικών σκοπών. Εξάλλου, η αλληλεπίδραση των εργαζομένων επηρεάζει τη στάση τους απέναντι στο εργασιακό περιβάλλον και οι αρνητικές συμπεριφορές συμβάλλουν στην διεύρυνση της απόκλισης ανάμεσα στους οργανωσιακούς στόχους και τους ατομικούς σκοπούς των εργαζομένων (Κυριαζόπουλος & Κιουλάφας, 1994). Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η ηγεσία καλείται να αναπτύξει ικανότητες, οι οποίες σχετίζονται με την διαχείριση των σχέσεων και την δημιουργία ενός κοινού οράματος, ενώ ο ηγέτης είναι σκόπιμο να κατέχει το ρόλο του μέντορα, παρέχοντας ενθάρρυνση στα μέλη της ομάδας του και επιλέγοντας το κατάλληλο μείγμα κινήτρων, το οποίο ταυτίζεται με τη στρατηγική του οργανισμού (Μπουραντάς, 2002).

Γενικότερα, λοιπόν, όλες οι επιχειρήσεις ασχέτως των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παράγουν, προσανατολίζονται σε δύο κοινούς στόχους. Οι δύο γενικότεροι στόχοι αυτοί είναι οι αποδοτικότητα (profitability) και η παραγωγικότητα (productivity). Αποτελεσματικότητα ορίζεται ο βαθμός επίτευξης των στόχων. Η αποδοτικότητα αναφέρεται στην δυνατότητα της επιχείρησης να βγάξει το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα των πόρων που χρησιμοποιεί (Χυτήρης, 2006). Η σύνδεση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του εργαζόμενου με την επίτευξη των στόχων της εταιρίας θεωρείται άμεση, ενώ οι εταιρίες που προσφέρουν τις σωστές συνθήκες,

φυσικές και ψυχολογικές μπορούν να οδηγήσουν στην αύξηση των δύο αυτών παραγόντων (Jayaweera1, 2015).

## **2.3 Η έννοια και η σημασία των κινήτρων**

### **2.3.1 Τι είναι τα κίνητρα**

Τα κίνητρα αποτελούν μία ψυχολογική διαδικασία, η οποία προκαλεί την διέγερση, την κατεύθυνση και την διατήρηση μιας συμπεριφοράς, έναντι ενός καθορισμένου στόχου (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1999). Αναφορικά με το εργασιακό περιβάλλον, οι σκοποί συσχετίζονται με τους στόχους μιας επιχείρησης, καθιστώντας επιβεβλημένη την υιοθέτηση μεθόδων για την κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Με τον τρόπο αυτό, τα κίνητρα αφορούν στην δημιουργία αποδοτικών συνθηκών, ώστε οι εργαζόμενοι, με τη θέλησή τους, να προχωρήσουν σε συγκεκριμένες ενέργειες (Dessler, 2015).

Αρχικά, λοιπόν, τα άτομα διαμορφώνουν κάποιες ανάγκες, οι οποίες προκαλούν την ώθηση για την δημιουργία των κινήτρων και, στη συνέχεια, τα κίνητρα αυτά δίνουν τη δυνατότητα στο άτομο να θέσει στόχους και να προβεί στις απαιτούμενες ενέργειες για την επίτευξή τους, η οποία ολοκληρώνει τη διαδικασία για την ικανοποίηση της ανάγκης αυτής (Deci & Ryan, 2000). Με άλλα λόγια, τα κίνητρα αποτελούν μία μορφή ώθησης, η οποία μπορεί να δραστηριοποιήσει ένα άτομο και, ειδικότερα στον εργασιακό χώρο, ταυτίζονται με ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων, η οποία δημιουργείται στα πλαίσια μιας ψυχολογικής στήριξης στην εργασία και αποτελεί επακόλουθο της αλληλεπίδρασης του ατόμου με το περιβάλλον, επηρεάζοντας, όχι μόνο τις επιλογές του, αλλά και την προσπάθεια, την οποία καταβάλλει (Γραμματικόπουλος, Κουπίδης, Μόραλης, Σαδραζάμης, Αθηναίου & Γκιουζέπας, 2013). Έτσι, τα κίνητρα λειτουργούν ως συνδετικός κρίκος ανάμεσα στους πυλώνες της παρακίνησης, δηλαδή τους στόχους και τους ανάγκες (Berenson & Steiner, 1964). Κάτω από αυτό το πρίσμα, τα κίνητρα συσχετίζονται με τις ανάγκες, οι οποίες, όταν δεν ικανοποιούνται, προκαλούν στο άτομο την εσωτερική επιθυμία να τις ικανοποιήσει, αφού αποτυπώνουν μία σημαντική ψυχολογική ή και βιολογική ανισορροπία (Μάρκοβιτς, 2002).



## **2.3.2 Κατηγορίες κινήτρων**

### **2.3.2.1 Πρωτογενή, γενικά και δευτερογενή κίνητρα**

Ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους, τα κίνητρα δίνονται να παρουσιάσουν σημαντικές διαφοροποιήσεις (Luthans, 1992). Σε αυτό το πλαίσιο, τα πρωτογενή κίνητρα σχετίζονται με την βιολογική υπόσταση του ατόμου και, πιο συγκεκριμένα, με το υποσυνείδητό του, καθώς εκφράζουν τη βούληση για την ικανοποίηση βασικών αναγκών, οι οποίες σχετίζονται με την επιβίωσή του, όπως ο ύπνος, η πείνα, η αναπαραγωγή και η αποφυγή του πόνου. Αντίστοιχα, τα γενικά κίνητρα θεωρούνται έμφυτα και, ως εκ τούτου, ταυτίζονται με τη φύση του ανθρώπου, χωρίς να συνδέονται με τις βιολογικές ανάγκες ή να θεωρούνται συνέπεια της μάθησης. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει το κίνητρο της περιέργειας, το οποίο εκπορεύεται από την επιθυμία του ατόμου για μάθηση, το κίνητρο της δραστηριότητας, το οποίο συσχετίζεται με την δημιουργικότητα, το κίνητρο της ικανότητας, αλλά και το κίνητρο της αγάπης, το οποίο, αν και είναι έμφυτο, κατά μεγάλο ποσοστό, δύναται να χαρακτηριστεί ως επίκτητο. Επιπλέον, τα δευτερογενή κίνητρα προκύπτουν κατά τη διάρκεια της ζωής του ατόμου και την αλληλεπίδρασή του με το κοινωνικό, αλλά και το φυσικό περιβάλλον και εμπεριέχουν το κίνητρο της εξουσίας, της ασφάλειας, του κύρους και της κοινωνικής ενσωμάτωσης και προκύπτουν από τη μαθησιακή διεργασία. Η αποκωδικοποίηση της συγκεκριμένης κατηγορίας κινήτρων έχει κομβική σημασία, όσο αφορά την κατανόηση των συμπεριφορών των ατόμων, αναφορικά με την εργασία τους (Porter L., Bigley G., Steers R. 2002).

### **2.3.2.2 Οικονομικά, ηθικά και περιβαλλοντικά κίνητρα**

Επίσης τα κίνητρα χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: τα οικονομικά, τα ηθικά και τα περιβαλλοντικά. Τα οικονομικά κίνητρα περιλαμβάνουν την αμοιβή της εργασίας, πρόσθετες παροχές και κοινωνικές υπηρεσίες προς τους εργαζομένους, την θέσπιση χρηματικών βραβείων (εκτός της αμοιβής) ατομικών ή ομαδικών, αλλά και την βελτίωση του επιπέδου ασφαλείας και προστασίας των εργαζομένων. Τα ηθικά κίνητρα αφορούν στην απόλυτη προσαρμογή του εργαζομένου στην εργασία, την ηθική ικανοποίηση από την εργασία που εκτελεί, την αντικειμενική αξιολόγηση της εργασίας από τον αρμόδιο προϊστάμενο, την εφαρμογή του εμπλουτισμού της εργασίας, την θέσπιση ηθικών και ατομικών βραβείων, την οργάνωση ειδικών τελετών και συμμετοχή εκπροσώπων των εργαζομένων στα όργανα λήψης αποφάσεων. Τα περιβαλλοντικά κίνητρα αφορούν στις κατάλληλες συνθήκες περιβάλλοντος και

περιλαμβάνουν τον επαρκή χώρο για την εκτέλεση της εργασίας, τον κατάλληλο φωτισμό ανάλογα με την εκτελούμενη εργασία, την σωστή θερμοκρασία του χώρου, ανάλογα με την εποχή, την αποφυγή ή τον περιορισμό της υγρασίας στους χώρους εργασίας, τον επαρκή εξαερισμό και ανανέωση του αέρα, τον κατάλληλο χρωματισμό του περιβάλλοντος χώρου, ή την εξάλειψη κάθε είδους θορύβου που καταπονεί ψυχικά τους εργαζόμενους. Επίσης, τα περιβαλλοντικά κίνητρα σχετίζονται και με την καταπολέμηση της μονοτονίας με πρακτικές, όπως αυτές των συχνών διαλειμμάτων και της εναλλαγής θέσεων εργασίας ώστε να μην ταυτίζεται το άτομο με την εργασία (Χολέβας, 1995).

### **2.3.2.3 Εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα**

Επιπροσθέτως, τα κίνητρα διαχωρίζονται σε εσωτερικά, τα οποία αφορούν σε υποσυνείδητες ανάγκες του ανθρώπου και προκαλούν αυθόρμητες συμπεριφορές και εξωτερικά, τα οποία προκύπτουν από την επίδραση του περιβάλλοντος και αφορούν στην εξουσία, τα προνόμια και την κοινωνική θέση, που απορρέει από το περιβάλλον εργασίας (Καψάλης, 1996). Η βασική διαφορά αυτών των δύο κατηγοριών κινήτρων είναι ότι τα μεν εσωτερικά κίνητρα ασκούν πίεση στο άτομο, σε αντιδιαστολή με τα εξωτερικά, τα οποία το προτρέπουν σε δραστηριοποίηση. Η επιλογή των κατάλληλων κινήτρων, με στόχο να επιτευχθεί η εργασιακή ικανοποίηση, αποτελεί μία εξαιρετικά περίπλοκη διαδικασία, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει, όχι μόνο οικονομικές, αλλά και μη οικονομικές παροχές (Χατζηπαντελή, 1998).

### **2.3.2.4 Χρηματικά και μη-χρηματικά κίνητρα**

Τα κίνητρα δύναται να είναι χρηματικά και να αφορούν σε σταθερές, αλλά και μεταβλητές αποδοχές, όπως το μόνους παραγωγικότητας και η συμμετοχή στα κέρδη, τα οποία αποτελούν μέσο επιβράβευσης της αυξημένης αποδοτικότητας ενός μέλους του προσωπικού και είναι πιθανόν να οφείλονται σε πρωτοβουλία της επιχείρησης ή να έχει επιτευχθεί η νομική κατοχύρωση τους. Τα χρηματικά κίνητρα επιτρέπουν την ικανοποίηση βασικών αναγκών των εργαζομένων, όπως η εξασφάλιση τροφής και στέγης, με αποτέλεσμα να θεωρούνται εξαιρετικά σημαντικά για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα, όμως, τα χρηματικά κίνητρα συμβάλουν στην ικανοποίηση ανώτερων αναγκών, όπως η αναγνώριση, το κύρος και η αυτοπεποίθηση, ενώ προσδίδουν αξιοπιστία και καλή εικόνα για την επιχείρηση, η οποία μετατρέπεται σε πόλο έλξης, όσο αφορά την προσέλκυση εργαζομένων με αυξημένα προσόντα. Αντιστοίχως, τα μη χρηματικά κίνητρα, μεταξύ των οποίων η συμμετοχή στη

διαδικασία λήψης αποφάσεων, η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, το ενδιαφέρον για το είδος και τη φύση της εργασίας, το αίσθημα εμπιστοσύνης και αναγνώρισης, αλλά και η ασφάλεια θεωρούνται ουσιαστικές ανταμοιβές, οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν κίνητρο για τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

### **2.3.2.5 Ομαδικά κίνητρα**

Τέλος, τα κίνητρα ενδέχεται να είναι ομαδικά, όπως, για παράδειγμα, η αμοιβή με το κομμάτι, η οποία αποτελεί συνήθη πρακτική σε χειρωνακτικές, κατά κύριο λόγο εργασίες και προκύπτει από τον υπολογισμό των παραγομένων μονάδων προϊόντος, οι προμήθειες, οι οποίες υιοθετούνται στον τομέα των πωλήσεων, αλλά και ασφαλιστικά συμβόλαια και το μόνους παραγωγικότητας ή ομαδικά, όπως η διανομή κερδών και η χορήγηση μετοχών, η οποία δημιουργεί την αίσθηση στους εργαζόμενους ότι θεωρούνται μέρος της ιδιοκτησίας της επιχείρησης. Ιδιαίτερη έμφαση, επίσης, δίδεται στην χορήγηση πρόσθετων παροχών, όπως η παροχή δανείου με ευνοϊκούς όρους εξόφλησης, η εκπτωτική πολιτική για την αγορά προϊόντων, που προσφέρει η επιχείρηση, τα προγράμματα πρόσθετης ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης ή και τα συνταξιοδοτικά προγράμματα, η παροχή εταιρικού αυτοκινήτου ή κινητού τηλεφώνου, η διαμόρφωση χώρου εστίασης στον οργανισμό, η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, αλλά και η διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων συμπεριλαμβανομένων των δραστηριοτήτων team building ή των ταξιδίων κινήτρων, καθώς και η συμμετοχή σε αθλητικές και πολιτιστικές δραστηριότητες. Κατά τα τελευταία χρόνια, λοιπόν, το εργασιακό περιβάλλον έχει υποστεί ποικίλες αλλαγές, οι οποίες έχουν ασκήσει καταλυτική επίδραση στα συστήματα κινήτρων, με στόχο να προσαρμοστούν στα σύγχρονα δεδομένα. Σε αντίθεση λοιπόν με το παρελθόν, όπου οι πολιτικές επιβράβευσης και παροχής κινήτρων για τους εργαζόμενους στηρίζονταν σε παγιωμένες διαδικασίες και αποτελούσαν ένα επιπλέον κόστος και όχι μία ουσιαστική επένδυση για την επιχείρηση, πλέον, οι περισσότεροι οργανισμοί υιοθετούν ένα σύστημα ολικών ανταμοιβών, συνδυάζοντας χρηματικά και μη χρηματικά κίνητρα (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006).

### **2.3.3 Σύνοψη κινήτρων**

Παλαιότερα, λοιπόν, ο υπολογισμός των αμοιβών πρόκυπτε με βάση την προϋπηρεσία και το ιεραρχικό επίπεδο του εργαζόμενου, ενώ, πλέον, η ομαδικότητα, η ασφάλεια, ο εμπλουτισμός του περιεχομένου εργασίας και ο διαμοιρασμός ευθυνών

αποτελούν σύγχρονες προσεγγίσεις στον τομέα της παροχής κινήτρων. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, οι οργανισμοί καλούνται να αντιληφθούν ότι το σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον και αυξανόμενος ανταγωνισμός καθιστούν επιβεβλημένη την παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο δυναμικό, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης, αλλά και της παραγωγικότητάς του (Ξένος, 2003). Για το λόγο αυτό, είναι αναγκαίο να επιδιώκεται η χρήση καινοτόμων μεθοδολογιών διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού, με έμφαση στην παροχή κινήτρων, τα οποία θα μεγιστοποιήσουν τη δέσμευση του προσωπικού και θα αποτρέψουν την απομάκρυνση ικανών στελεχών (Thompson, 2002).

## 2.4 Πρακτικές παρακίνησης

Η παρακίνηση είναι ένα κομμάτι στο κόσμο των επιχειρήσεων που έχει προβληματίσει αρκετούς ανά τα έτη. Οι προβληματισμοί αυτοί έχουν οδηγήσει σε πρακτικές για την σημαντικότητα των οποίων έχουν διεξαχθεί αρκετές έρευνες. Σε κάποιες από αυτές εξετάζονται ως πιο σημαντικές οι Διοίκηση μέσω στόχων και η αξιολόγηση 360 (Jafari M., Bourouni A., Amiri R.H. 2009). Κάποιοι άλλοι θεωρούν σημαντικούς άλλους παράγοντες όπως την οργανωσιακή κουλτούρα (Yosof H., Said N., Omar Ali S., 2016), ενώ σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση πάντα παίζει και η ηγεσία (Naile I., Selesho J., 2013).

### 2.4.1 Διοίκηση Μέσω Στόχων - Management by objectives (M.B.O)

Η διοίκηση μέσω στόχων αναφέρθηκε πρώτη φορά από τον Drucker (1954) και από τότε έχουν γίνει πολλές μελέτες, έρευνες και αναλύσεις που αναφέρονται σε αυτό τον τύπο παρακίνησης. Θεωρείται η πιο επιτυχημένη μέθοδος ώστε οι εργαζόμενοι να διεκπεραιώσουν αποτελεσματικά την εργασία τους (Shaout & Yousif 2014). Η συγκεκριμένη πρακτική αν και μετρά πάνω από μισό αιώνα ζωής, έχει καταφέρει να επιβιώσει και να χρησιμοποιείται ακόμα και σήμερα, γιατί όλα αυτά τα χρόνια έχει εφαρμοστεί στις εταιρίες που την χρησιμοποιούν με πολλούς τρόπους, έχει αλλάξει, έχει βελτιωθεί και έχει εκσυγχρονιστεί (Wehrich, 2000).

Κατά την εφαρμογή της διοίκησης μέσω στόχων η εταιρία αποφασίζει και ενημερώνει για τους στόχους της και την στρατηγική της, τις διευθύνσεις που την αποτελούν, οι οποίες με την σειρά τους αποφασίζουν τους στόχους στο κομμάτι που τους αναλογεί (Robbins & Coulter, 2005). Οι διοικητικοί υπάλληλοι κάθε τμήματος συζητούν τους στόχους μαζί με τους εργαζομένους και από κοινού τους αποφασίζουν

μαζί με τις διαδικασίες που θα ακολουθηθούν προκειμένου να επιτευχθούν. Η ανάμειξη των υπαλλήλων σε τόσο σημαντικά ζητήματα της εταιρίας είναι αρκετά σημαντική καθώς η θεωρία των στόχων υποστηρίζει ότι τα κίνητρα και η απόδοση των υπαλλήλων αυξάνεται όταν οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι και τους έχουν αποδεχτεί ακόμα και να είναι δύσκολοι (Latham & Locke, 1979). Επιπλέον, το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην διαδικασία θέσπισης στόχων τους οδηγεί σε υψηλότερα κίνητρα αλλά και σε υψηλότερη απόδοση σύμφωνα με τους (Hollenbeck & Brief 1987), ενώ θεωρείται ότι η αύξηση της απόδοσης επιτυγχάνεται και μέσα από την δέσμευση τους για την επίτευξη των στόχων (Locke, Latham & Erez 1988). Στα τελευταία στάδια της διοίκησης μέσω στόχων αφορούν στην διαδικασία ενημέρωσης των υπαλλήλων για την αποτελεσματικότητα στους στόχους (feedback) καθώς και την επιβράβευση για την επίτευξη των στόχων (Robbins και Coulter, 2005). Το feedback θεωρείται αρκετά σημαντικό στην όλη διαδικασία και αν γίνεται σε συχνή βάση, οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης (Locke, 1967). Το συνεχόμενο και με ακρίβεια feedback μπορεί να οδηγήσει κάποιον να επιτύχει το μέγιστο που μπορεί (Cummings, Schwab & Rosen, 1971). Τέλος, η διαδικασία στοχοθέτησης της διοίκησης μέσω στόχων δημιουργεί της αίσθηση της ελευθερίας και της ανεξαρτησίας που θεωρούνται δύο από τις πιο σημαντικές δυνάμεις παρακίνησης στην εργασία. Εκτός από το κομμάτι της παρακίνησης, οι δύο αυτές δυνάμεις κάνουν τους εργαζόμενους πιο δημιουργικούς και αυξάνουν το αίσθημα αυτό εκτίμησης (Islami, Mulolli & Mustafa, 2018).

#### **2.4.2 Ηγεσία**

Στην καθημερινότητα μας χρησιμοποιούμε τις λέξεις Διοίκηση (management) και ηγεσία (leadership) νομίζοντας ότι είναι το ίδιο, ωστόσο κάτι τέτοιο δεν ισχύει. Η Διοίκηση είναι η εκτέλεση των απαραίτητων λειτουργιών για την επιτυχία ενός τμήματος ή οργανισμού, ενώ η ηγεσία είναι η συνεργασία διοικούντων και υφιστάμενων για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση της εργασίας μέσα από όραμα, προοπτική, κατεύθυνση και μέσα από την ικανότητα να εκχωρούν εξουσία, να αναθέτουν ευθύνες και να δημιουργούν κλίμα εμπιστοσύνης (Χυτήρης, 2001).

Κάθε οργανισμός όπως και κάθε ομάδα χρειάζεται ηγεσία. Οι επιτυχημένοι διοικητικοί υπάλληλοι είναι και ικανοί ηγέτες επειδή καταφέρνουν να επηρεάσουν τους υφισταμένους τους να βοηθήσουν την εταιρία να επιτύχει τους στόχους της (Abbas και Asgar, 2010). Η επίτευξη των στόχων της εταιρίας ωστόσο δεν είναι το μόνο κίνητρο

για ένα εργαζόμενο, αλλά η επίτευξη των προσωπικών του στόχων και η εξέλιξη του είναι επίσης σημαντικά κίνητρα και για αυτό η ηγεσία με την παρακίνηση είναι συνδεδεμένες μεταξύ τους και η επιτυχημένη ηγεσία κρίνεται και από την ικανότητα του ηγέτη να παρακινεί του ακόλουθους του στους στόχους και τα οράματα τους ( Shamir, Zakay, Breinin και Popper, 1998).

Η επιτυχία κάθε οργανισμού εξαρτάται από τους υπαλλήλους του και πιο συγκεκριμένα από την προσπάθεια, την δέσμευση, την εξάσκηση και την επιμονή τους και για αυτό η παρακίνηση τους μέσω της ηγεσίας είναι σημαντικό ζήτημα ( Lussier, 2010). Η ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των ηγετών και των υπαλλήλων είναι ο το πιο ισχυρό σημείο στην παρακίνηση τους και θεωρείται ότι η δημιουργία μιας θετικής στάσης, επαγγελματικής και σεβάσμιας, θα υιοθετηθεί με αποτέλεσμα να οδηγήσει στην ευχαρίστηση τους σχετικά με την εργασία που ασκούν (Naile & Selesho, 2014).

Η ηγεσία των 21ο αιώνα έχει αλλάξει (O’Connell, 2014). Οι managers πρέπει να αποβάλουν παλιές πρακτικές που εφαρμόστηκαν την βιομηχανική εποχή καθώς παλιές παραδοσιακές ηγετικές πρακτικές δεν μπορούν να αποδώσουν σε ένα σύγχρονο και πολύπλοκο επαγγελματικό περιβάλλον (Bennett & Lemoine, 2014). Ο αέρας αλλαγής που φυσάει παγκόσμιος επηρεάζει από πολλές απόψεις και η πρόσφατη πανδημία του COVID-19 περιπλέκει τα πράγματα. Αυτοί οι παράγοντες συνεισφέρουν σε ουσιαστικές αλλαγές στο κομμάτι της ηγεσίας και αυτοί που ηγούνται πρέπει να αλλάξουν τρόπο σκέψης. Η προσέγγιση του manager δίνει έμφαση στην σταθερότητα ενώ της ηγεσίας βασίζεται στις σχέσεις, την ενδυνάμωση και την αλλαγή. Οι νέες προκλήσεις αλλάζουν τις απαιτήσεις της διαχείρισης και οι managers πρέπει να γίνουν ηγέτες με επιρροή (Wooi, 2020).

### **2.4.3 360-Degree Feedback**

Οι οργανισμοί στα πλαίσια της ανάπτυξης και εκπαίδευσης διοικητικών στελεχών χρησιμοποιούν τεχνικές ανάπτυξης ηγετών όπως η αξιολόγηση 360-degree feedback, συνοδευόμενη από εξειδικευμένη εκπαίδευση με σκοπό την σύνδεση τους με την ενίσχυση του ανθρώπινου κεφαλαίου. (Day, 2001). Η συγκεκριμένη πρακτική εφαρμόζεται συνήθως από εταιρίες που έχουν στην κουλτούρα τους την συνεχόμενη εξέλιξη του προσωπικού τους, βασιζόμενη στην ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων, δημιουργώντας έτσι σε ένα ανοιχτό στην επικοινωνία περιβάλλον (Atwater & Waldman, 1998).

Η ανάπτυξη της 360-degree feedback βασίζεται στην λογική ότι η αξιολόγηση του εργαζομένου για να είναι πιο ισορροπημένη και πιο αντικειμενική πρέπει να υπάρχουν αξιολογήσεις από πολλές διαφορετικές πηγές (Kopsidas, 2021). Η αξιολόγηση από τον υφιστάμενο προς τον προϊστάμενο του, βοηθάει τον δεύτερο να καταλάβει τι κάνει λάθος και να κριθεί για παραμέτρους της εργασίας του όπως η επικοινωνία, η παρακίνηση, τα ηγετικά του χαρακτηριστικά, η ικανότητα να αναθέτει εργασίες και άλλα σχετικά με τον ρόλο του και τον ενεργοποιεί να εξετάσει τα δυνατά σημεία του, τις αδυναμίες του και γενικότερα να έχει μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα της δουλειάς του. Επίσης, εφαρμόζεται αφού πρώτα εξεταστεί ότι υπάρχουν κάποιες συγκεκριμένες συμπεριφορές από τους managers, ότι όλοι οι συμμετέχοντες της έρευνας είναι ανώνυμοι και τέλος ότι ο εξεταζόμενος θα λάβει αναφορά για τα αποτελέσματα (Antonioni, 1996). Η διαδικασία όμως δεν σταματάει με την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων καθώς πρέπει να τα αποτελέσματα να συνδεθούν με τους στόχους της εταιρίας (Goldschmidt, 2002).

Μετά την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων και στα πλαίσια της ανάπτυξης του εξεταζόμενου εφαρμόζεται η αποκλειστική εκπαίδευση κατά την οποία και ειδικά αν υπάρχουν αρνητικά αποτελέσματα πρέπει να προσεγγιστεί στα θετικά χαρακτηριστικά του ατόμου με έμφαση στα θέματα που πρέπει να βελτιώσει ώστε να μην επηρεάσει αρνητικά το ηθικό του (Edwards & Ewen, 1996). Επίσης, η συγκεκριμένη εκπαίδευση αποσκοπεί στην ατομική απόδοση και ικανοποίηση με απώτερο στόχο την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Kilburg, 1996).

#### **2.4.4 Οργανωσιακή κουλτούρα**

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένας συνδυασμός αξιών, συνηθειών ηθών και γνώσης και είναι σημαντικό μεταξύ των εργαζομένων μιας εταιρίας να αναπτυχθεί μια κουλτούρα όπου τα στοιχεία της θα αυξάνουν το επίπεδο παρακίνησης τους, δίνοντας τους την ευκαιρία να συμμετέχουν και να αναπτυχθούν μέσα στο οργανισμό (Mahal, P.K., 2009). Μία κουλτούρα που σχετίζεται με την θετικότητα της παρακίνησης προσωπικού πρέπει να έχει στοιχεία που σχετίζονται με την υποστήριξη της διοίκησης προς του υπαλλήλους τους σε θέματα λήψης αποφάσεων και διαχείρισης καταστάσεων, δηλαδή να εκφράζει εμπιστοσύνη στο προσωπικό της (Sysinger, Y.E., 2012). Επίσης χρειάζεται στοιχεία που σχετίζονται με την καριέρα, τον εμπλουτισμό της εργασίας και διαφόρων παροχών προς τους υπαλλήλους, καθώς χωρίς παρακίνηση

οι εργαζόμενοι θεωρείται ότι γίνονται αναποτελεσματικοί και κοστοβόροι για τον οργανισμό (Contiu, L.C., M.R. Gabor, F.D. Oltean, 2012).

Δύο χαρακτηριστικά είδη κουλτούρας που αποσκοπούν με διαφορετικό τρόπο στην παρακίνηση είναι το γραφειοκρατικό (bureaucratic) και το υποστηρικτικό (supportive) (Yosof H., Said N., Omar Ali S., 2016).

Η γραφειοκρατική κουλτούρα στηρίζεται σε μία καλά οργανωμένη και συστηματική δομή εταιρίας, όπου είναι ξεκάθαρο προς το εργαζόμενο η υπευθυνότητα και ότι η δουλειά γίνεται μέσα από την ακολουθία συγκεκριμένων διαδικασιών (Wallach, E.J., 1983). Το συγκεκριμένο είδος έχει την τάση να υποβαθμίζει την οργανωσιακή δέσμευση, περιορίζει την καινοτομία στην εργασία και η παρακίνηση προς το εργαζόμενο είναι αρκετά περιορισμένη (Raub, S., 2008). Από την άλλη, το καλό εκπαιδευμένο προσωπικό και η έμφαση που δείχνει στην δομή και συστηματοποίηση των διαδικασιών την καθιστά περισσότερο αποτελεσματική (Dubkevics, L. and A. Barbars, 2010).

Η υποστηρικτική κουλτούρα βασίζεται στις καλές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, την υποστήριξη των προϊστάμενων και σε υψηλού επιπέδου εργασιακή συμμετοχή (Bigliardi, B., A.I. Dormio, F. Galati and G. Schiuma, 2012). Επίσης, παρέχει ένα ζεστό και φιλικό περιβάλλον όπου οι υπάλληλοι τείνουν να είναι ειλικρινείς, δίκαιοι και ανοιχτοί προς όλους (Wallach, E.J., 1983). Το συγκεκριμένο είδος θεωρείται ότι μειώνει το εργασιακό άγχος και αυξάνει το επίπεδο παρακίνησης οδηγώντας σε καλύτερη απόδοση των εργαζομένων, με τους υπαλλήλους της εταιρίας να αισθάνονται αυτοπεποίθηση, ομαδικότητα και έτοιμοι να διαχειριστούν αβέβαιες καταστάσεις όταν αναλαμβάνουν μία εργασία (Karlsen, J.T., 2011). Ένας οργανισμός που υιοθετεί την συγκεκριμένη κουλτούρα θεωρείται ότι έχει περισσότερες πιθανότητες να επιτύχει (Nadim, A., 2004).

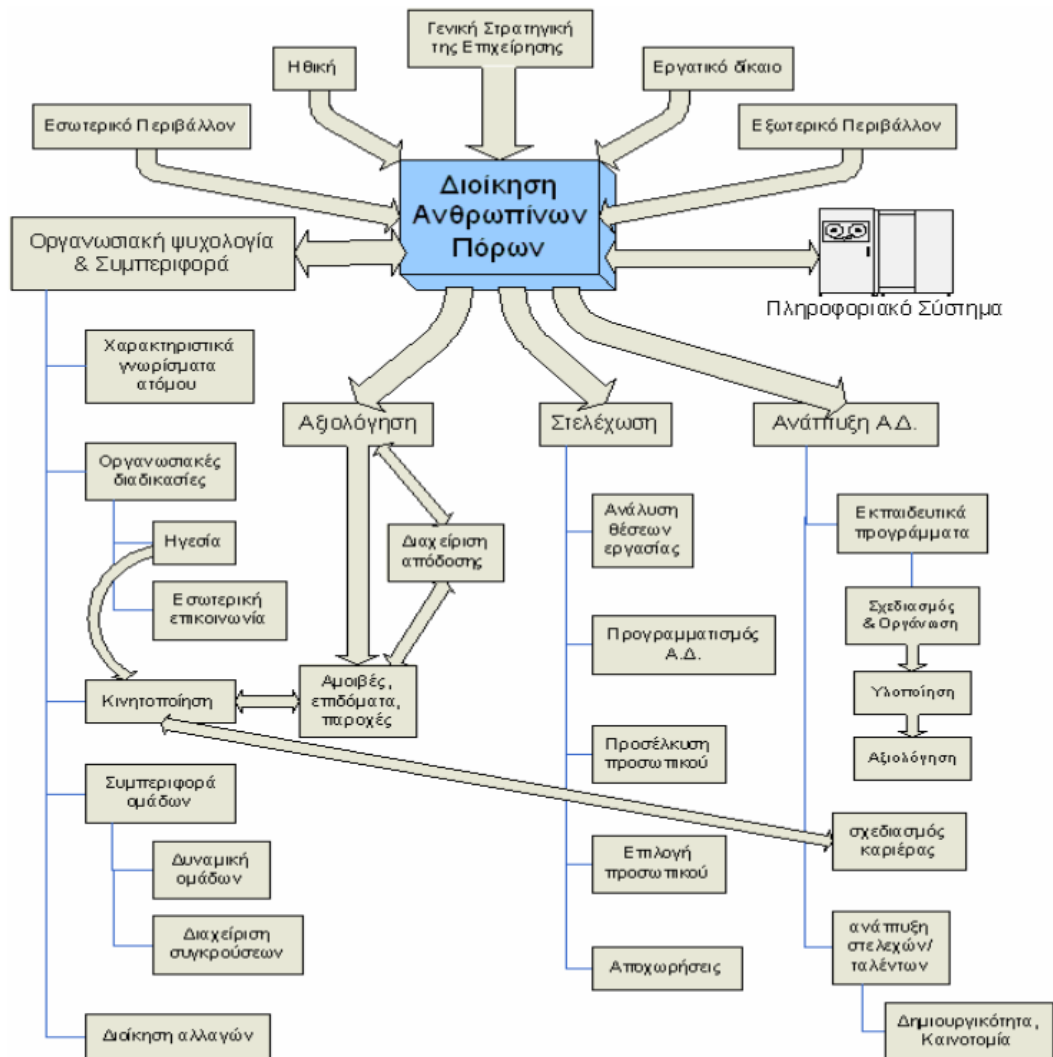
## **2.5 Η έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και οι σύγχρονες προκλήσεις του κλάδου**

### **2.5.1 Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί έναν ιδιαίτερα πολύπλοκο τομέα, όπως καταδεικνύεται από τον μεγάλο αριθμό ορισμών, οι οποίοι έχουν προβληθεί κατά διαστήματα, με σκοπό να περιγράψουν, τόσο την ίδια την έννοια, όσο και τις



κυριότερες λειτουργίες του τομέα αυτού. Στην εικόνα 2.1 αποτυπώνονται οι βασικότερες λειτουργίες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων σε έναν οργανισμό.



**Εικόνα 2.2:** Οι βασικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Πηγή: Χυτήρης, 2001

Γενικότερα, κύριο στόχο κάθε επιχείρησης αποτελεί η βελτιστοποίηση της ανταγωνιστικότητάς της, αλλά και η αυξημένη παραγωγικότητα και ποιότητα των υπηρεσιών, που παρέχει (Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998). Κυρίαρχο ρόλο σε αυτό διατηρεί το ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή το προσωπικό ενός οργανισμού, το οποίο αποτελεί την συνισταμένη των ταλέντων και ικανοτήτων και είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την επιθυμία επίτευξης υψηλών στόχων, συμβάλλοντας στην πραγματοποίηση των στρατηγικών, αλλά και του οράματος της επιχείρησης (Jackson & Schuler, 2000). Επομένως, η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού συσχετίζεται με μία

σειρά από πολιτικές και λειτουργίες, οι οποίες είναι απαραίτητο να υλοποιηθούν, ώστε ο οργανισμός να επιτύχει την απόκτηση, διατήρηση, αλλά και αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου, το οποίο θα διαθέτει τις αναγκαίες ικανότητες, ώστε να εκτελέσει με παραγωγικό τρόπο την αποστολή του (Χυτήρης, 2001). Το ανθρώπινο κεφάλαιο θεωρείται σημαντική συνισταμένη, η οποία αφορά σε κάθε τύπο οργανωσιακής δομής, ανεξάρτητα από το μέγεθος, που διαθέτει και αποτελεί κεντρικό υποσύστημα, ακόμα και για τις επιχειρήσεις, στις οποίες δεν λειτουργεί ως αυτόνομο τμήμα (Κανελλόπουλος, 2002).

Μάλιστα, αν και στις πολύ μικρές ή τις μικρές επιχειρήσεις οι λειτουργίες, που συνδέονται με το ανθρώπινο δυναμικό και, κυρίως, τον προγραμματισμό, την επιλογή, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση την ανάπτυξη, αλλά και τις αμοιβές, συνήθως, αποτελούν αρμοδιότητα του ιδιοκτήτη ή σε άλλες περιπτώσεις του γενικού διευθυντή, σε αντίθεση με τους μεγάλους οργανισμούς, στους οποίους το οργανόγραμμα περιλαμβάνει αυτόνομα τμήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Μαντάς, 1992). Σε αυτό το πλαίσιο, οι άνθρωποι θεωρούνται βασική παράμετρος μιας επιχείρησης, εστιάζοντας στην αποτελεσματική αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, αλλά και όλων των εμπλεκόμενων, με στόχο την διασφάλιση της ισορροπίας, ανάμεσα στα συμφέροντα του προσωπικού και τους στόχους του οργανισμού (Κάντας, 1993).

### **2.5.2 Η εξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**

Η αναγκαιότητα υιοθέτησης στρατηγικών, με στόχο, αφενός, την οργάνωση και, αφετέρου, τον συντονισμό δράσεων εντοπίζεται από την δημιουργία των πρώτων ομάδων, που συστήθηκαν από τον άνθρωπο (Γεωργόπουλος, 2001). Ωστόσο, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, ως μία αυτόνομη λειτουργία των οργανισμών, εμφανίζεται περί τα μέσα του 19ου αιώνα, έχοντας ως βασικό στόχο την καλύτερευση των δυσχερών εργασιακών συνθηκών, οι οποίες καταγράφονταν, κατά την εποχή εκείνη. Παράλληλα, η βιομηχανική επανάσταση, στις ΗΠΑ και την Ευρώπη, συνέβαλε στην αναγκαιότητα για την διαμόρφωση ενός ελεγκτικού και οργανωτικού συστήματος για τους εργάτες των βιομηχανιών. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, δημιουργήθηκε ο κλάδος των "welfare offices", ο οποίος ήταν επικεντρωμένος στην υποστήριξη των εργατών, σε περιπτώσεις που σχετίζονταν με εργατικά ατυχήματα ή ασθένειες (Ιορδάνογλου, 2008).

Το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου ταυτίζεται με την εισροή στην αγορά εργασίας ανθρώπινου κεφαλαίου με ανώτερο εκπαιδευτικό επίπεδο, η οποία, ωστόσο,

ακολουθήθηκε από ανάλογη αύξηση της γραφειοκρατίας, με επακόλουθο να θεωρείται επιβεβλημένη η στελέχωση των επιχειρήσεων με ένα άτομο, το οποίο θα αποτελεί συνδετικό κρίκο ανάμεσα στο ανθρώπινο κεφάλαιο και την διοίκηση του οργανισμού. Έτσι, εμφανίστηκε μία σύγχρονη επιστήμη, η οποία είχε ως αντικείμενο την συστηματική οργάνωση, τόσο των γνώσεων, όσο και των πρακτικών, σχετικά με την διοικητική επιστήμη, η οποία εντάσσεται στον γενικότερο όρο "management" (Φλώρος, 1993). Κάτω από το πρίσμα αυτό, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, ως μία ολοκληρωμένη θεωρητική προσέγγιση, έκανε την εμφάνισή της κατά την δεκαετία του 1980, αντικαθιστώντας την υφιστάμενη ορολογία "διοίκηση προσωπικού", η οποία είχε υιοθετηθεί, κατά την περίοδο εκείνη. Η αλλαγή αυτή σηματοδότησε μία ευρύτερη μεταβολή, αναφορικά με τις πεποιθήσεις, που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι, το τμήμα ανθρώπινων πόρων άρχισε να αποκτά πιο ενεργό ρόλο και να εμπλέκεται με διαδικασίες, οι οποίες αφορούν στη χάραξη στρατηγικών και αποτέλεσε ουσιαστική συνιστώσα της ανάπτυξης, αλλά και της βιωσιμότητας ενός οργανισμού (Ulrich, 1997).

Εξάλλου, κατά τα τελευταία έτη, αρκετές μελέτες έχουν εστιάσει στον συσχετισμό μεταξύ του ανθρώπινου κεφαλαίου και της βελτίωσης των εμπορικών και οικονομικών δεικτών μιας επιχείρησης (Ward, 2002). Οι οικονομικές, περιβαλλοντικές και δημογραφικές παράμετροι, αλλά και η τεχνολογική πρόοδος, η οποία επιτρέπει την κατάλυση των φυσικών συνόρων ανάμεσα στις επιχειρήσεις, επιδρούν στο προσωπικό, το οποίο έχει την ευκαιρία να εργάζεται από κάθε σημείο του πλανήτη (Φαναριώτη, 2001). Έτσι, σταδιακά κερδίζουν έδαφος σύγχρονες εργασιακές μορφές, μεταξύ των οποίων, ενδεικτικά, η τηλεργασία, στην οποία δόθηκε σημαντική έμφαση κατά τον τελευταίο χρόνο, αφού η πανδημία, η οποία επηρεάζει το σύνολο του πλανήτη, είχε ως αποτέλεσμα την λήψη μέτρων, με στόχο να περιοριστεί η κινητικότητα των πολιτών και να αποτραπεί η εξάπλωση της. Επιπροσθέτως, ευέλικτες μορφές εργασίας, όπως η μερική απασχόληση, οι ομάδες εργασίας, αλλά και η εκ περιτροπής εργασία συντελούν στον περιορισμό του κόστους των εργαζομένων, καθώς και την αποδοτικότερη διοίκησή τους (Μάντζαρης, 2003).

Η τεχνολογική εξέλιξη, η οποία επιτρέπει την απρόσκοπτη πρόσβαση στις πληροφορίες αποτελεί σημαντική συνισταμένη για την κατανόηση των σύγχρονων προκλήσεων, τις οποίες καλείται να αντιμετωπίσει ο τομέας της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001). Επομένως, η επιλογή ανωτέρου επιπέδου ανθρώπινου κεφαλαίου θεωρείται σημαντικό γνώρισμα, το οποίο συμβάλλει στη

διαφοροποίηση ενός οργανισμού, αλλά και την συνακόλουθη άνοδο της κερδοφορίας (Τσουνής & Σαράφης, 2016). Με άλλα λόγια, το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού κατέχει μοναδικές ικανότητες και γνώσεις, οι οποίες δεν δύνανται να θεωρηθούν αντικείμενο μίμησης, εν αντιθέσει με τις παραδοσιακές λειτουργίες, οι οποίες είναι εφικτό να αντιγράφουν (Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς & Παναγιωτόπουλου, 2001).

Γενικά, η ανθρώπινη ιστορία είναι γεμάτη από παραδείγματα, που αφορούν σε κρίσεις, οι οποίες επηρεάζουν πολύπλευρα την δημόσια, αλλά και ιδιωτική ζωή, γεγονός το οποίο δεν αφήνει ανεπηρέαστες τις επιχειρήσεις, οι οποίες είναι αδύνατον να αποτελέσουν θεατές αυτών των καταστάσεων. Ενδεικτικό παράδειγμα κρίσης, η οποία επηρέασε καταλυτικά τους οργανισμούς, σε όλο τον πλανήτη, αποτελεί η χρηματοοικονομική κρίση του 2008 (Honkaroja, 2014). Τα γεγονότα, που ακολούθησαν, επίδρασαν καταλυτικά στους οργανισμούς και επέφεραν ένα σύνολο σημαντικών κοινωνικών επιπτώσεων, οι οποίες σχετίζονται με ουσιαστικές αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις (Matsaganis & Leventi, 2014). Πάνω από όλα, όμως, η προαναφερθείσα κρίση αποτέλεσε το αίτιο, προκειμένου να χαθούν εκατομμύρια θέσεις εργασίας, σε ολόκληρο τον κόσμο, αλλά και να διαμορφωθεί ένα κλίμα μεγάλης ανασφάλειας ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό, ενώ σοβαρή επίδραση υπήρξε και στη χώρα μας (Economou, Peppou, Souliotis & Stylianidis, 2016). Πλέον, το σύνολο της ανθρωπότητας αντιμετωπίζει μία σύγχρονη κρίση υγειονομικού ενδιαφέροντος, εξαιτίας της πανδημίας, η οποία ξέσπασε το Δεκέμβριο του 2019, στην Κίνα και, σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα, επηρέασε κάθε γωνιά του πλανήτη, συμπεριλαμβανομένης και της χώρας μας. Όσο αφορά στα εργασιακά ζητήματα, μία από τις πλέον ουσιαστικές αλλαγές, την οποία κλήθηκαν να διαχειριστούν τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού, θεωρείται η μετάβαση στο μοντέλο της τηλεργασίας, με στόχο τον περιορισμό της κυκλοφορίας των πολιτών. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η συγκεκριμένη κρίση είναι εν εξελίξει, οι συνέπειες της παραμένει αδύνατο να εκτιμηθούν, ωστόσο, υπολογίζεται ότι θα σηματοδοτήσει την απώλεια πολλών θέσεων εργασίας, αλλά και την αλλαγή στον τρόπο απασχόλησης. Ιδιαίτερα στη χώρα μας, οι συνέπειες της πανδημίας είναι εξαιρετικά ανησυχητικές, καθώς έχουν προστεθεί στην ήδη βεβαρημένη κατάσταση, την οποία οφείλουν να διαχειριστούν πολλές επιχειρήσεις, λόγω της οικονομικής κρίσης, που προηγήθηκε.

Οι σύγχρονες κρίσεις και προκλήσεις, εκτός από τις οικονομικό-κοινωνικές συνέπειες, καθιστούν απαραίτητο το ανθρώπινο δυναμικό να βρεθεί στο επίκεντρο, λειτουργώντας ως φορέας αλλαγής, με στόχο την διασφάλιση του ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος και, κατ' επέκταση, την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό, επιδιώκεται οι επιχειρήσεις να διαθέτουν την αναγκαία ευελιξία, η οποία σχετίζεται με την κατάρτιση του προσωπικού, αλλά και την ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών (Nijssen & Paauwe, 2012). Επιδιώκοντας, λοιπόν, αρκετοί οργανισμοί να περιορίσουν τα λειτουργικά τους έξοδα, συχνά λαμβάνουν την εσφαλμένη απόφαση να προβούν στη μείωση του μεγέθους τους. Σε αντίθεση με την πρακτική αυτή, η διαρκής κατάρτιση του προσωπικού, όλων των βαθμίδων, προκειμένου να κατακτήσει τα αναγκαία εφόδια για να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις αυτές, σε συνδυασμό με την προσφορά κινήτρων για την κατάκτηση υψηλών στόχων, αποτελεί ωφέλιμη στρατηγική για κάθε οργανισμό (Λεφοπούλου, 2002). Εξάλλου, ο αυξημένος βαθμός εμπλοκής του προσωπικού επιτρέπει να ενισχυθεί η δέσμευσή τους, αλλά και να επιτευχθεί η εστίαση στην επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών.

Επομένως, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί μία από τις πλέον σημαντικές λειτουργίες για κάθε επιχείρηση, τόσο του δημοσίου, όσο και του ιδιωτικού τομέα και οι κρίσεις θεωρούνται βασική παράμετρος για την υλοποίηση αλλαγών, με στόχο την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και την μετάβαση από μία συγκεκριμένη συνθήκη σε μία καινούργια (James, 1996). Έτσι, η διοίκηση αλλαγών επικεντρώνεται στον άνθρωπο και επιτρέπει την διασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κάθε οργανισμού, λειτουργώντας ως μία αδιάκοπη διεργασία μετασχηματισμού, η οποία οφείλεται, όχι μόνο σε εσωτερικές, αλλά και σε εξωτερικές πιέσεις και επιτυγχάνεται με την σύμπραξη των ατόμων, των ομάδων, αλλά και ολόκληρων επιχειρήσεων (Morrison, 1998). Καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία αυτή διαθέτει ηγεσία, η οποία καλείται να λειτουργήσει ως πρότυπο, επενδύοντας στη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού, ώστε να μετατραπεί σε ουσιαστικό παραγωγικό συντελεστή (Παπάνης & Ρόντος, 2005).

# Κεφάλαιο 3

## Μεθοδολογία έρευνας

### 3.1 Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να ερευνηθούν οι πρακτικές παρακίνησης στις επιχειρήσεις. Υπό αυτό το πρίσμα, πραγματοποιήθηκε σε εταιρία παροχής τηλεπικοινωνιών ποιοτική έρευνα μέσω συνέντευξης σε άτομα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, με σκοπό να συζητηθούν οι εφαρμοζόμενες πολιτικές παρακίνησης. Στην πορεία στάλθηκε ερωτηματολόγιο στους υπαλλήλους της επιχείρησης, στα πλαίσια της ποσοτικής έρευνας ώστε να εξεταστούν τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί. Η έρευνα αφορά και τις θυγατρικές εταιρίες της συγκεκριμένης επιχείρησης.

### 3.2 Ποιοτική έρευνα

Η ποιοτική έρευνα επιλέχθηκε για να υπάρξει μια ακριβής περιγραφή των πρακτικών παρακίνησης όπως αυτές εφαρμόζονται στην εταιρία. Οι συνεντεύξεις χωρίζονται σε δομημένες, μη δομημένες, άμεσες ή έμμεσες, επαναλαμβανόμενες, κλινικές και σε βάθος (Φίλιας, 1993). Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε μέσω προγράμματος τηλεδιάσκεψης τον Φεβρουάριο του 2021 με 3 διαφορετικά άτομα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων και επιλέχθηκε μη – δομημένη μορφή συνέντευξης. Η μη – δομημένη μορφή συνέντευξης χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι ο ερευνητής μπορεί να καθοδηγήσει τον συμμετέχοντα και μπορεί να οδηγήσει σε πληροφορίες που είναι πολύ σημαντικές (Γαλανός, 2018). Ξεκινάει με μία ερώτηση και μπορεί ανάλογα με τις απαντήσεις να προκύψουν και άλλες ερωτήσεις σχετικές με τα δεδομένα που απασχολούν τον ερευνητή.

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να περιγράψουν τις πρακτικές παρακίνησης που εφαρμόζονται στη υπό εξέταση εταιρία.

## 3.2 Ποσοτική έρευνα

Ο στόχος της ποσοτικής έρευνας είναι η αποτύπωση των απόψεων των εργαζομένων αναφορικά με την παροχή κινήτρων στην επιχείρηση και τις θυγατρικές της καθώς και η μελέτη του βαθμού ικανοποίησής τους. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά την περίοδο 29 Μαρτίου έως 12 Απριλίου 2021 και συμμετείχαν συνολικά 60 εργαζόμενοι. Το δείγμα κρίνεται αρκετά ικανοποιητικό και εκτιμάται ότι επιτρέπει την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Επίσης, πιστεύεται ότι η παρούσα έρευνα μπορεί να επεκταθεί και σε άλλους κλάδους, με στόχο την διερεύνηση των αντιλήψεων των εργαζομένων, αναφορικά με την παροχή κινήτρων στον εργασιακό χώρο.

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στους εργαζόμενους της επιχείρησης και σχεδιάστηκε με τρόπο ώστε ο χρόνος συμπλήρωσης να μην ξεπερνά τα 30 λεπτά. Ο χρονικός αυτός περιορισμός τέθηκε με στόχο η συμπλήρωση του να μην καθίσταται κουραστική για τους ερωτώμενους και να μην επηρεάσει αρνητικά την πρόθεσή τους να συμμετέχουν στην έρευνα. Για να γίνουν κατανοητές οι ερωτήσεις, έγινε προσπάθεια να αναφερθούν όσο λιγότερο γίνεται επιστημονικοί ορισμοί. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του προγράμματος Microsoft Excel, ώστε να επιτευχθεί η ποσοτικοποίησή τους και να μπορέσουν να αξιοποιηθούν για την εξαγωγή πορισμάτων. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, δημιουργήθηκαν οι αναγκαίες γραφικές απεικονίσεις για κάθε υπό-ερώτημα του ερωτηματολογίου, αλλά και συνολικά για κάθε ενότητα ερωτήσεων.

Η επιλογή της ποσοτικής έρευνας ως ερευνητικού εργαλείου έγινε με σκοπό την διασφάλιση της αντικειμενικότητας των μετρήσεων. Γενικότερα, η ποσοτική έρευνα χαρακτηρίζεται ως η πιο αξιόπιστη μεθοδολογία, καθώς στηρίζεται στη συγκέντρωση ποσοτικών στοιχείων από αντιπροσωπευτικά δείγματα του πληθυσμού, με σκοπό την εξαγωγή στατιστικών αποτελεσμάτων (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000). Με άλλα λόγια, η ποσοτική έρευνα αφορά σε μία αντικειμενική ερευνητική μεθοδολογία, αφού οι υποθέσεις, που έχουν τεθεί, εξετάζονται μέσα από στατιστικές αναλύσεις, οι οποίες προέρχονται από τα δεδομένα που συλλέχθηκαν, ενώ, ταυτόχρονα, δίνεται η ευκαιρία να πραγματοποιηθούν εκτιμήσεις και προβλέψεις (Dutka, 1995).

Στην ποσοτική έρευνα, λοιπόν, το ερωτηματολόγιο αποτελεί το κυριότερο μέσο επικοινωνίας μεταξύ του ερευνητή και των ερωτώμενων με σκοπό να καταγραφούν οι

αντιλήψεις και οι συμπεριφορές, να εντοπιστούν προβλήματα, αλλά και να αναζητηθούν πιθανές λύσεις με σκοπό να δοθούν απαντήσεις στα αρχικά ερευνητικά ερωτήματα. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν προϋποθέτει την φυσική παρουσία του ερευνητή, καθώς συνοδεύεται από διευκρινιστικές οδηγίες, γίνεται ανώνυμα και μπορεί κάποιος να διακόψει την διαδικασία ανά πάσα στιγμή.

Λαμβάνοντας, μάλιστα, υπόψη ότι, μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, δεν κρίθηκε εφικτό να εντοπιστεί ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο θα ήταν δυνατό να χρησιμοποιηθεί αυτούσιο, λήφθηκε η απόφαση να σχεδιαστεί εξ αρχής ένα καινούργιο ερωτηματολόγιο, προκειμένου να καλυφθούν όλες οι οπτικές του θέματος που έχει τεθεί υπό διερεύνηση.

Συνυπολογίζοντας τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν και από την ποιοτική έρευνα, δημιουργήθηκε ένα απλό ερωτηματολόγιο, το οποίο διαθέτει συγκεκριμένες ερωτήσεις, ως επί το πλείστον κλειστού τύπου, με διαβαθμισμένη δυσκολία, προκειμένου οι συμμετέχοντες να εισαχθούν ομαλά στη διαδικασία συμπλήρωσης. Όσο αφορά στη δομή του, το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει βασικά δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων και πιο συγκεκριμένα το φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση, καθώς και τα έτη προϋπηρεσίας στον συγκεκριμένο φορέα.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά στα κίνητρα, τα οποία παρακινούν τον εργαζόμενο να διεκπεραιώσει την εργασία του, αλλά και σε αυτά τα οποία τον προτρέπουν να συνεχίσει να εργάζεται για τον ίδιο οργανισμό και επιπλέον η συμβολή του Line Manager στην καλλιέργεια κινήτρων. Στις δύο πρώτες ερωτήσεις, εξετάζονται τα χρηματικά κίνητρα όπως το μόνους και η μισθολογική αύξηση, περιβαλλοντικά κίνητρα που αφορούν στην υγιεινή, την άνεση και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας, καθώς και κίνητρα, τα οποία σχετίζονται με τη συμπεριφορά και ειδικότερα τις διαπροσωπικές σχέσεις και το κλίμα εργασίας. Επιπλέον, εξετάζεται κατά πόσο κίνητρα, όπως οι ευκαιρίες καριέρας και εκπαίδευσης, καθώς και οποιασδήποτε μορφής επιβράβευση, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για τους εργαζόμενους στον οργανισμό. Η τρίτη ερώτηση εξετάζει την συμβολή του line manager στη καλλιέργεια κινήτρων προς τους υφισταμένους που σχετίζονται με αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας, επαγγελματική εξέλιξη, την βελτίωση προσωπικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων, την ατομική πρωτοβουλία, την ελευθερία έκφρασης απόψεων σε εργασιακά θέματα, την ομαδικότητα και την κουλτούρα της εταιρίας.



Ακολουθως, στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήσεις που σχετίζονται με την ικανοποίηση που προκύπτει από συγκεκριμένες παροχές στον χώρο εργασίας ενώ ζητάτε και η άποψη τους για την εφαρμογή πρακτικών παρακίνησης. Επιπλέον σε αυτό το τμήμα του ερωτηματολογίου διερευνάται αν προκύπτουν προοπτικές για αλλαγές στο αντικείμενο απασχόλησης, όσο αφορά στην προαγωγή, αλλά και την αλλαγή θέσης εργασίας. Επιπροσθέτως, διερευνάται εάν ο οργανισμός εφαρμόζει εκπαίδευση αναφορικά με θέματα συμπεριφοράς και ικανοτήτων, αλλά και θέματα που σχετίζονται με την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων, όπως, ενδεικτικά, στις περιπτώσεις νέων τεχνολογιών ή προϊόντων. Παράλληλα, ζητείται η άποψη των συμμετεχόντων όσον αφορά στο πακέτο των παροχών, εκτός του μισθού και πιο αναλυτικά στο ρόλο που διαδραμάτισε στην ένταξη στο δυναμικό της εταιρείας, αλλά και στον βαθμό ανταγωνιστικότητας, σε σύγκριση με εταιρείες του ίδιου κλάδου.

Τέλος, έχουν προστεθεί τρεις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, στις οποίες οι συμμετέχοντες καλούνται να κατονομάσουν τις παροχές της εταιρείας που θεωρούν σημαντικές, εκτός από αυτές που προκύπτουν από την επίτευξη κάποιου στόχου, καθώς και τις πρακτικές παρακίνησης που γνωρίζουν ότι χρησιμοποιούνται στον οργανισμό. Καταληκτικά, οι συμμετέχοντες καλούνται να καταθέσουν την προσωπική τους άποψη για την παροχή κινήτρων, με στόχο την αύξηση του βαθμού παρακίνησης του προσωπικού στην συγκεκριμένη επιχείρηση.

Συνολικά, λοιπόν, το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 47 ερωτήσεις, τέσσερις από τις οποίες αφορούν σε δημογραφικά χαρακτηριστικά. Ακόμη, από τις ερωτήσεις αυτές μόνον οι τρεις είναι ανοιχτού τύπου, ενώ οι υπόλοιπες είναι κλειστού τύπου και απαντώνται με βάση την κλίμακα likert. Θα πρέπει, επίσης, να σημειωθεί ότι η ερώτηση, η οποία αφορά στα κίνητρα που παρακινούν τον εργαζόμενο για την διεκπεραίωση της εργασίας του περιλαμβάνει 5 υπό-ερωτήματα, όσα δηλαδή και η ερώτηση αναφορικά με τα κίνητρα, τα οποία παρακινούν τον εργαζόμενο ώστε να συνεχίσει να εργάζεται στον ίδιο οργανισμό. Αντίστοιχα, η ερώτηση κατά την οποία οι συμμετέχοντες καλούνται να διευκρινίσουν αν γνωρίζουν ότι υπάρχουν διαδικασίες που σχετίζονται με συγκεκριμένους τομείς κινητοποίησης διαθέτει 14 υπό-ερωτήματα και η ερώτηση αναφορικά με τη συμβολή του άμεσα προϊσταμένου στην καλλιέργεια κινήτρων περιλαμβάνει 7 υπό-ερωτήματα.

# Κεφάλαιο 4

## Ανάλυση αποτελεσμάτων

### 4.1 Καταγραφή των πρακτικών παρακίνησης μέσω συνέντευξης (ποιοτική έρευνα)

Στην συγκεκριμένη συνέντευξη οι άνθρωποι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων κλήθηκαν να περιγράψουν το πλάνο που εφαρμόζει ο οργανισμός για να παρακινήσουν τους εργαζομένους τους. Οι απαντήσεις παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω καθώς τα άτομα που συμμετείχαν απαντούσαν ανάλογα με το κομμάτι ευθύνης τους.

Ο οργανισμός αρχικά στηρίζει την λειτουργία του στην Διοίκηση Μέσω Στόχων. Οι ατομικοί στόχοι συζητιούνται και αποφασίζονται με τον άμεσα προϊστάμενο (Line manager) και πρέπει να συμβαδίζουν με αυτούς του τμήματος και εν συνεχεία με της εταιρείας. Στα τμήματα που σχετίζονται με την Διεύθυνση εξυπηρέτησης πελατών οι στόχοι είναι μετρήσιμοι, σε κλίμακα του 100% και ανάλογα με το τμήμα η βαρύτητα επιμερίζετε σε ποσότητα και ποιότητα. Οι ποσοτικοί στόχοι, είτε αφορούν σε αιτήματα είτε σε τεχνικά προβλήματα, αφού ο εργαζόμενος πρέπει να διαχειρίζεται X περιπτώσεις. Ποιοτικά, αρχικά, δεν θα πρέπει να υπάρχει μεγάλο ποσοστό περιπτώσεων όπου ο πελάτης απασχολεί ξανά την εταιρία για το ίδιο θέμα μέσα σε 'X' χρονικό διάστημα. Επίσης ποιοτικά ο δείκτης NPS, δηλαδή η βαθμολογία του συνδρομητή προς την εταιρία, που αφορά στην εμπειρία του από τον υπάλληλο που εξυπηρετήθηκε, πρέπει να είναι συγκεκριμένη. Για τον δείκτη NPS υπάρχει συγκεκριμένος στόχων σε όλη την εταιρία, αλλά επιμερίζεται ανάλογα στα τμήματα και από εκεί στους εργαζόμενους των τμημάτων ανάλογα με την φύση των περιπτώσεων που διαχειρίζονται.

Πιο αναλυτικά, όταν ένας πελάτης επικοινωνεί με κάποιο εκπρόσωπο της εταιρείας, λαμβάνει το εξής μήνυμα:

*Ευχαριστούμε που επικοινωνήσατε με την Εξυπηρέτηση Εταιρικών Πελατών της εταιρίας. Θα θέλαμε να σας κάνουμε 3 σύντομες ερωτήσεις για αυτή σας την εμπειρία. Τα μηνύματα είναι δωρεάν. Ακολουθεί η πρώτη ερώτηση.*

1) Βάσει της πρόσφατης επικοινωνίας σας, πόσο πιθανό είναι να συστήσετε την εταιρία σε κάποιο φίλο ή συνάδελφο; Πληκτρολογήστε ένα βαθμό από 0 (δε θα την σύστηνα) έως 10 (οποσδήποτε θα την σύστηνα). Το μήνυμα είναι δωρεάν.

2) Εξυπηρετηθήκατε για το αίτημά σας;

1 = Ναι, με την πρώτη φορά που απευθύνθηκα στην εταιρία

2 = Ναι, αλλά χρειάστηκε να απευθυνθώ στην εταιρία παραπάνω από μία φορά

3 = Όχι

4 = Δε γνωρίζω ακόμα.

Το μήνυμα είναι δωρεάν.

3) Τέλος, παρακαλώ πείτε μας τους λόγους που καθόρισαν τη βαθμολογία σας.

Σας ευχαριστούμε. Η γνώμη σας, μας βοηθά να βελτιώνουμε συνεχώς τις υπηρεσίες μας.

Στην βαθμολογία του εργαζόμενου μετράει μόνο η πρώτη ερώτηση.

Για τα διοικητικούς υπαλλήλους, η βαθμολογία σχετίζεται με την απόδοση των υφιστάμενων τους και του τμήματος. Επίσης, πρέπει στην αξιολόγηση 360 να έχουν συγκεκριμένη βαθμολογία. Μέσα από τους στόχους προκύπτει και το bonus παραγωγικότητας. Σε κάθε τμήμα υπάρχει bonus pool που ορίζεται στα 50 ευρώ ανά εργαζόμενο. Δηλαδή σε ένα τμήμα που έχουν 10 άτομα είναι 500 ευρώ τον μήνα. Το Bonus μοιράζεται στο 80% του τμήματος εφόσον επιτύχουν τον ατομικό στόχο. Πιο συγκεκριμένα αν σε ένα τμήμα 10 ατόμων αν πετύχουν τον στόχο όλοι τα 500 ευρώ θα μοιραστούν στους 8 πρώτους. Αν πιάσουν στόχο μόνο οι 6 θα μοιραστούν στους 6 κτλ.

Στα τμήματα που οι στόχοι δεν είναι τόσο άμεσα μετρήσιμοι οι στόχοι συνήθως έχουν να κάνουν με την παράδοση κάποιου έργου και είναι ομαδικοί. Για παράδειγμα, ο υπεύθυνος μισθοδοσίας πρέπει να έχει τακτοποιήσει όλες τις εκκρεμότητες μέχρι το τέλος του μήνα για μπουν οι μισθοί. Ένα project/product manager πρέπει να φροντίσει να παραδοθεί ένα έργο μέσα στο χρονικό διάστημα που έχει συμφωνηθεί. Σε τέτοια τμήματα το bonus παραγωγικότητας ορίζεται ως ένας επιπλέον μισθός στο τέλος του έτους.

Και στις δύο περιπτώσεις στην συζήτηση των στόχων αναφέρονται και ατομικά χαρακτηριστικά τα οποία χρήσουν βελτιώσεις και αφορούν την προσωπικότητα του

καθενός (πχ άρνηση στην αλλαγή, αργοπορία στην προσέλευση, ομαδικότητα κλπ). Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά δεν παίζουν ρόλο στην τελική βαθμολογία και δεν σχετίζονται με το bonus παραγωγικότητας.

Άλλες παροχές που εφαρμόζει η επιχείρηση με σκοπό την παρακίνηση βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα είναι οι ακόλουθες:

- Ευκαιρίες καριέρας: η λογική της εταιρίας είναι ότι ο κόσμος πρέπει να μετακινείται και να μην μένει στάσιμος. Κυρίως την ενδιαφέρει να δημιουργεί διοικητικά στελέχη από την ‘μήτρα της εταιρίας’ καθώς θεωρεί ότι δεν υπάρχουν άτομα στην αγορά εργασίας έτοιμα να αναλάβουν στην συχνότητα που προκύπτει η ανάγκη κάλυψης των συγκεκριμένων θέσεων, αλλά και επειδή θέλει άτομα που γνωρίζουν την κουλτούρα της εταιρίας. Οι περισσότερες αγγελίες περιορίζονται μόνο σε άτομα εντός της επιχείρησης. Δημόσια βγαίνουν αγγελίες θέσεων εργασίας είτε για χαμηλές βαθμίδες είτε για κάποια αρκετά εξειδικευμένη θέση που πρέπει να καλυφθεί γρήγορα (π.χ. θέση software engineer). Στην διαδικασία προαγωγής/αλλαγής ρόλου, συνυπολογίζεται εκτός από την συνέντευξη και η προσωπική βαθμολογία που προκύπτει από την διοίκηση μέσω στόχων αλλά και η σύσταση του Line manager.

- Εκπαίδευση: η εταιρεία διαθέτει ηλεκτρονική πλατφόρμα εκπαίδευσης με διάφορα θέματα. Παράλληλα, υλοποιείται εκπαίδευση διά ζώσης σε θέματα που αφορούν άμεσα την παραγωγή π.χ. νέες υπηρεσίες/προϊόντα, νέες τεχνολογίες. Επίσης σε κάποιες περιπτώσεις επιδοτούνται εκπαιδύσεις εκτός εταιρίας, μέσω του προγράμματος ΛΑΕΚ του ΟΑΕΔ.

- Ομαδικό πρόγραμμα ιδιωτικής ασφάλισης: Καλύπτει το 80% της νοσηλείας, των εξετάσεων, των φαρμάκων, καθώς και το 100% στις περιπτώσεις που συμμετέχει ο ΕΟΠΥ. Επίσης καλύπτει συζύγους και ανήλικα παιδιά εργαζομένων ενώ υπάρχει δυνατότητα και για επέκταση του προγράμματος με μικρή οικονομική συμμετοχή του εργαζόμενου.

- Επιπλέον μέρες άδειας (2 τον χρόνο).
- 3 μέρες τον χρόνο άδεια ασθένειας με δικαιολογητικό από ιδιώτη γιατρό
- Εκπτώσεις στην υπηρεσίες της εταιρίας ύψους 80% και 8% σε προϊόντα
- Εκπτώσεις σε συνεργαζόμενες εταιρίες.
- Εταιρικές εκδηλώσεις, όπως κοπή πίτας και εκδρομές.
- Μεταφορά με πούλμαν από και προς την εταιρία από σταθμούς μετρό, ηλεκτρικού και προαστιακού.

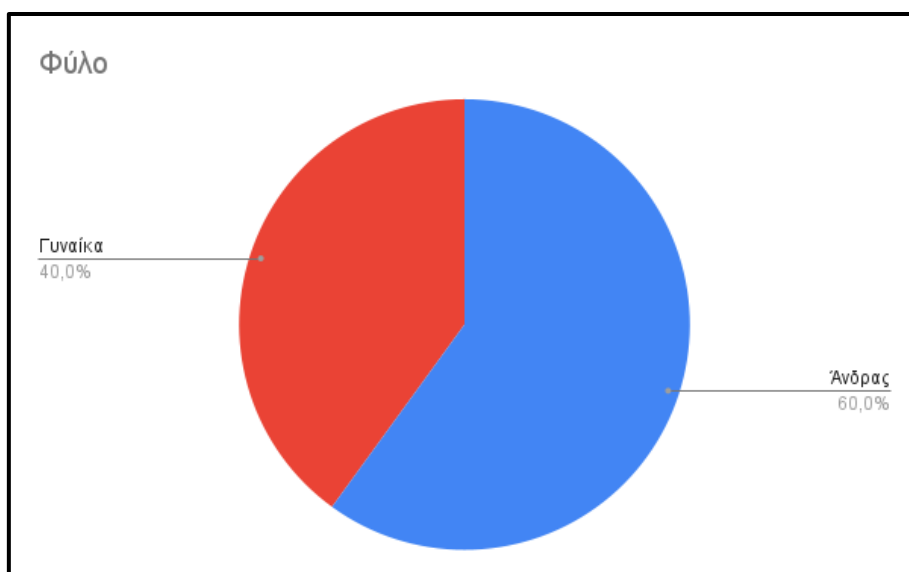
- Ενημέρωση μέσω εφαρμογής στο κινητό όπου οι υπάλληλοι λαμβάνουν πληροφορίες για νέα της εταιρίας, θέσης εργασίας, διαγωνισμούς με δώρα εντός εταιρίας κλπ.
- Ομάδες συμμετοχής εκτός ωρών εργασίας, μεταξύ των οποίων ομάδα μπάσκετ, αλλά και ομάδα θεάτρου.
- Εκδηλώσεις για τα παιδιά των υπαλλήλων κατά τους καλοκαιρινούς μήνες τις εργάσιμες ώρες και ημέρες.
- Home office 1 φορά την βδομάδα κατά την προ covid εποχή και home office σχεδόν στο 80% των υπαλλήλων μόνιμα από τον Μάρτιο του 2019, λόγω της πανδημίας.
- Θέσεις parking σε όποια κτίρια είναι εφικτό.

Τέλος, η διαχείριση των θεμάτων Υγείας και Ασφάλειας γίνεται σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, με σύστημα που εγγυάται την ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων της και εστιάζει στην πρόληψη των κινδύνων. Κάτω από αυτές τα συνθήκες, πραγματοποιούνται επιθεωρήσεις από Τεχνικούς Ασφάλειας και Ιατρούς Εργασίας σε όλες τις εγκαταστάσεις, ενώ υλοποιούνται εκπαιδεύσεις σε θέματα Υγείας και Ασφάλειας και προγραμματίζονται ασκήσεις εκκένωσης κτιρίων για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση εκτάκτων καταστάσεων. Επιπρόσθετα, υπάρχουν γραπτές εκτιμήσεις επαγγελματικού κινδύνου για όλες τις εργασίες που πραγματοποιούνται με πλήρη αναφορά στα μέτρα που λαμβάνονται για την εξάλειψη των κινδύνων και η εταιρεία είναι πιστοποιημένη κατά ISO 45001. Η θερμοκρασία του χώρου διατηρείται στα εργονομικά όρια (21-25C), μέσω κατάλληλα συντηρημένων μέσων θέρμανσης και κλιματισμού. Επιπλέον, για τα άτομα ανά τετραγωνικά και τις αποστάσεις των γραφείων ισχύει το 5τμ ανά θέση εργασίας, ενώ σύμφωνα με τα τωρινά δεδομένα και όσον αφορά την πανδημία Covid-19 λαμβάνονται όλα τα μέτρα προστασίας βάση της ισχύουσας νομοθεσίας. Επίσης πραγματοποιούνται ασκήσεις εκκένωσης κτιρίων για περιπτώσεις φωτιάς, ακραίων καιρικών φαινομένων κ.λ.π. ενώ τα κτίρια είναι κατάλληλα σχεδιασμένα για να εκκενωθούν με ασφάλεια σε προβλεπόμενο χρόνο.

## 4.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ποσοτικής έρευνας

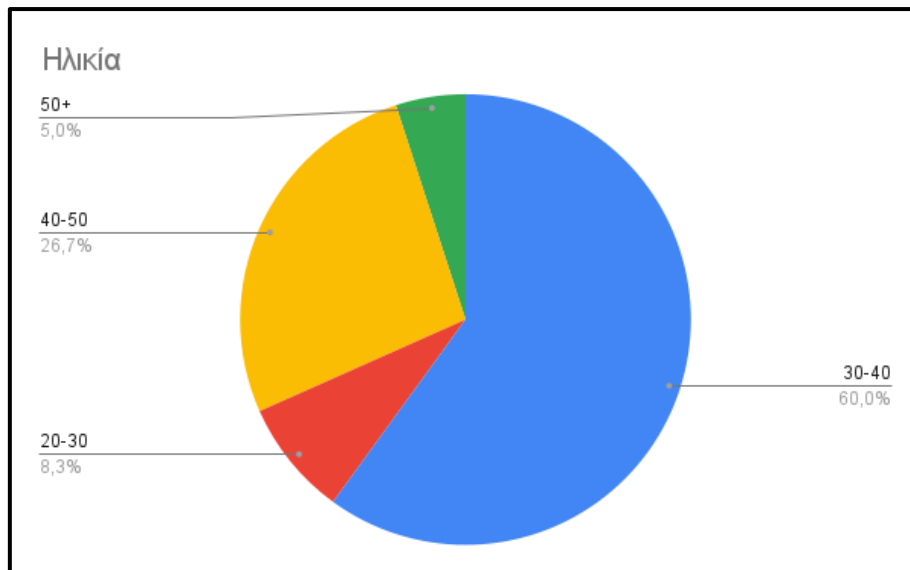
### 4.2.1 Ερωτήσεις με κλίμακα Likert

Αρχικά, παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα δεν παρατηρείται σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο φύλλων, με την πλειοψηφία να αποτελούν άντρες.



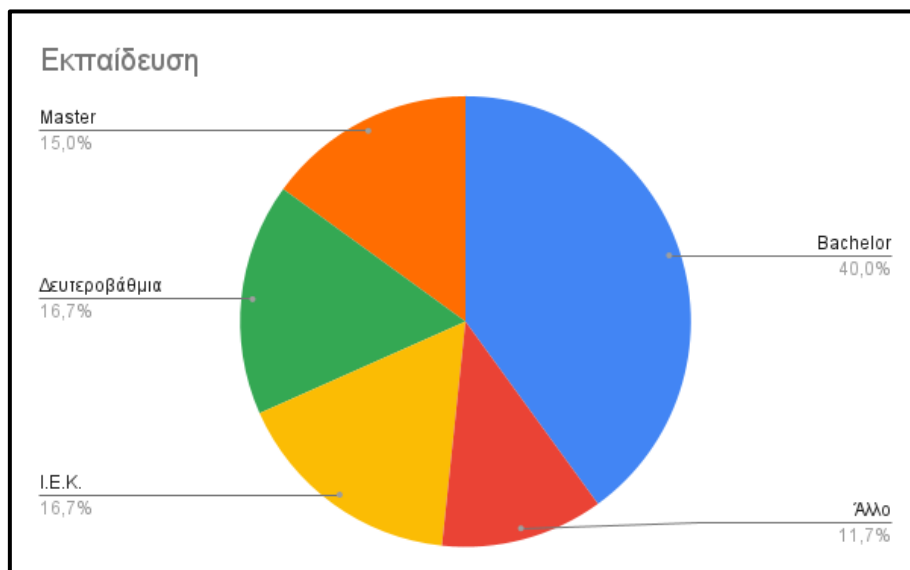
Διάγραμμα 4.1: Κατανομή φύλου

Σύμφωνα με το διάγραμμα 4.2, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 30-40 ετών.



**Διάγραμμα 4.2: Ηλικιακή κατανομή**

Στο διάγραμμα 4.3 παρουσιάζεται η κατανομή των ερωτώμενων με βάση το μορφωτικό επίπεδο όπου η πλειοψηφία έχει τουλάχιστον ένα τίτλο πτυχίου (bachelor).



**Διάγραμμα 4.3: Κατανομή με βάση το μορφωτικό επίπεδο**

Επιπρόσθετα, στο διάγραμμα 4.4 παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος με βάση τα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό όπου η επικρατέστερη απάντηση αφορά προϋπηρεσία 5-10 ετών.



**Διάγραμμα 4.4: Κατανομή με βάση τα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό**

Η επόμενη ενότητα ερωτήσεων αφορά στο είδος των κινήτρων που θεωρούν οι ερωτηθέντες ότι τους βοηθάει να αποδώσουν καλύτερα στην εργασία τους. Στα σχήματα 4.5 έως 4.10 παρουσιάζονται οι απαντήσεις ανά κατηγορία κινήτρων που ερωτήθηκαν και στο 4.11 συνοπτικά για όλες τις κατηγορίες.

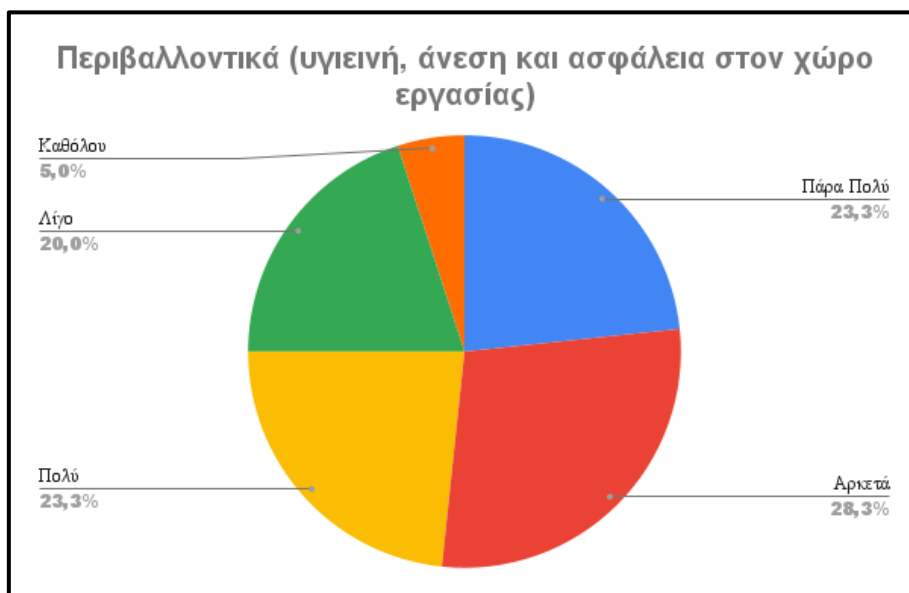
Στο σχήμα 4.5 φαίνονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων που σχετίζονται με τα οικονομικά κίνητρα.



**Διάγραμμα 4.5: Η σημασία των οικονομικών κινήτρων στην διεκπεραίωση της εργασίας**



Στην συνέχεια, στο διάγραμμα 4.6 εξετάζονται τα περιβαλλοντικά κίνητρα και, κατά κύριο λόγο, η υγιεινή, άνεση και ασφάλεια στον χώρο εργασίας αναφορικά με την διεκπεραίωση της εργασίας.



**Διάγραμμα 4.6: Η σημασία των περιβαλλοντικών κινήτρων στην διεκπεραίωση της εργασίας**

Στο διάγραμμα 4.7 εξετάζονται τα κίνητρα συμπεριφοράς, μεταξύ των οποίων οι διαπροσωπικές σχέσεις και το κλίμα εργασίας αναφορικά με την διεκπεραίωση της εργασίας.



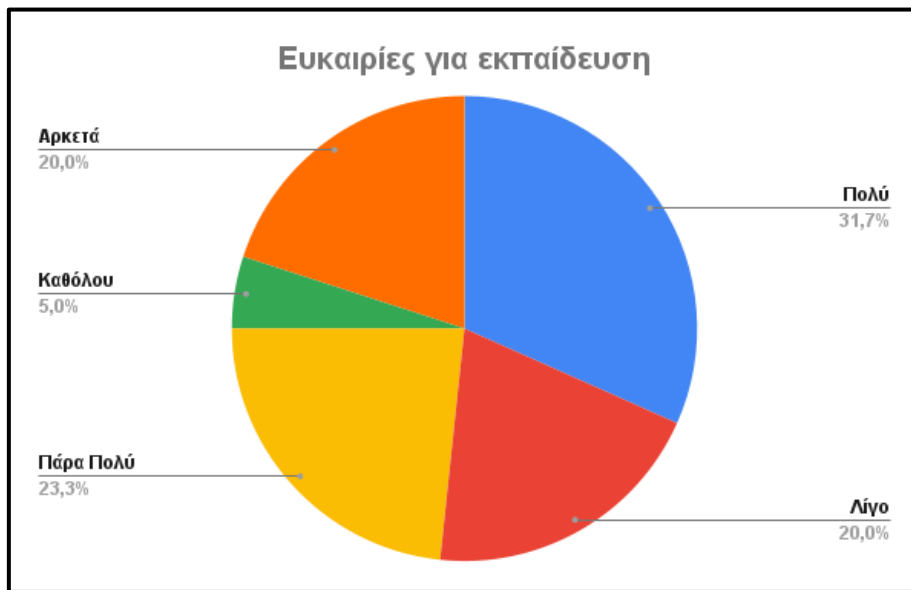
**Διάγραμμα 4.7: Η σημασία των κινήτρων συμπεριφοράς στην διεκπεραίωση της εργασίας**

Επιπροσθέτως, στο διάγραμμα 4.8 επιχειρείται να αποτιμηθεί η συνεισφορά των κινήτρων που αφορούν στις ευκαιρίες καριέρας στην διεκπεραίωση της εργασίας.



**Διάγραμμα 4.8: Η σημασία των κινήτρων που αφορούν στις ευκαιρίες καριέρας στην διεκπεραίωση της εργασίας**

Στο διάγραμμα 4.9 αξιολογείται η σημασία των κινήτρων που αφορούν στις ευκαιρίες για εκπαίδευση στην διεκπεραίωση της εργασίας.



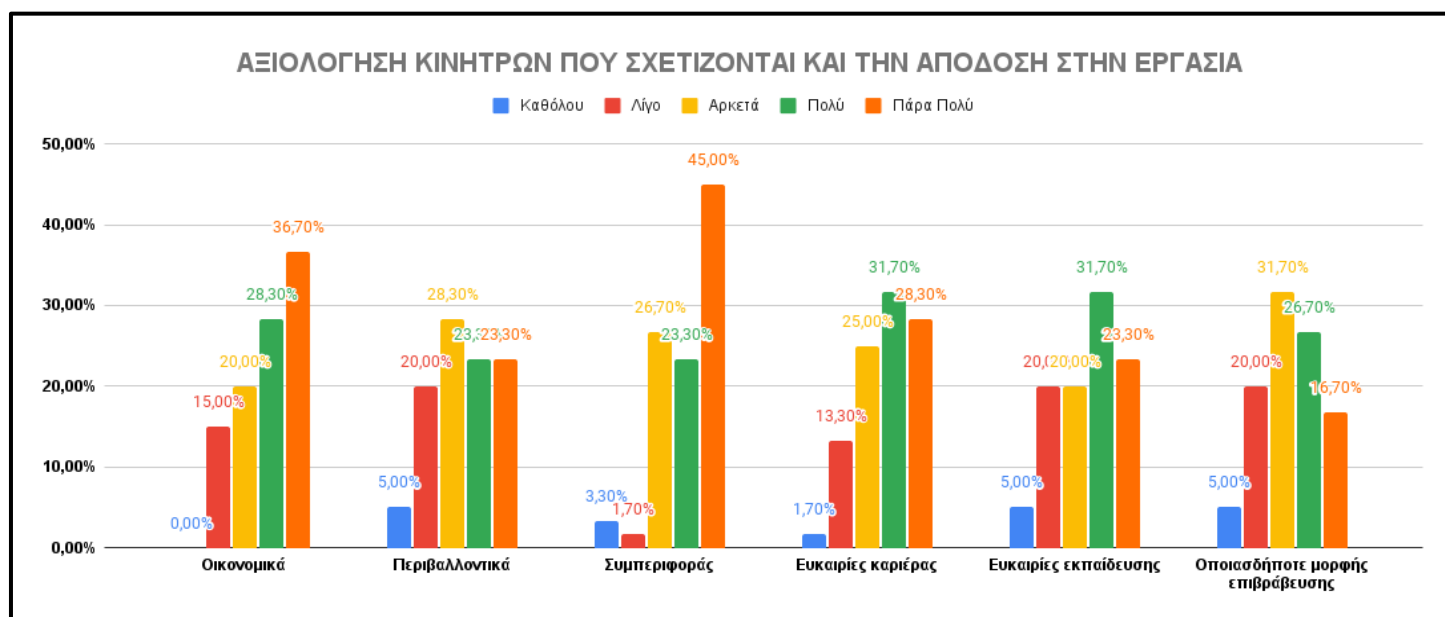
**Διάγραμμα 4.9: Η σημασία των κινήτρων που αφορούν στις ευκαιρίες για εκπαίδευση στην διεκπεραίωση της εργασίας**

Στο διάγραμμα 4.10 αξιολογείται η σημασία των κινήτρων οποιασδήποτε μορφής επιβράβευσης αναφορικά με την διεκπεραίωση της εργασίας.



**Διάγραμμα 4.10: Η σημασία των κινήτρων οποιασδήποτε μορφής επιβράβευσης στην διεκπεραίωση της εργασίας**

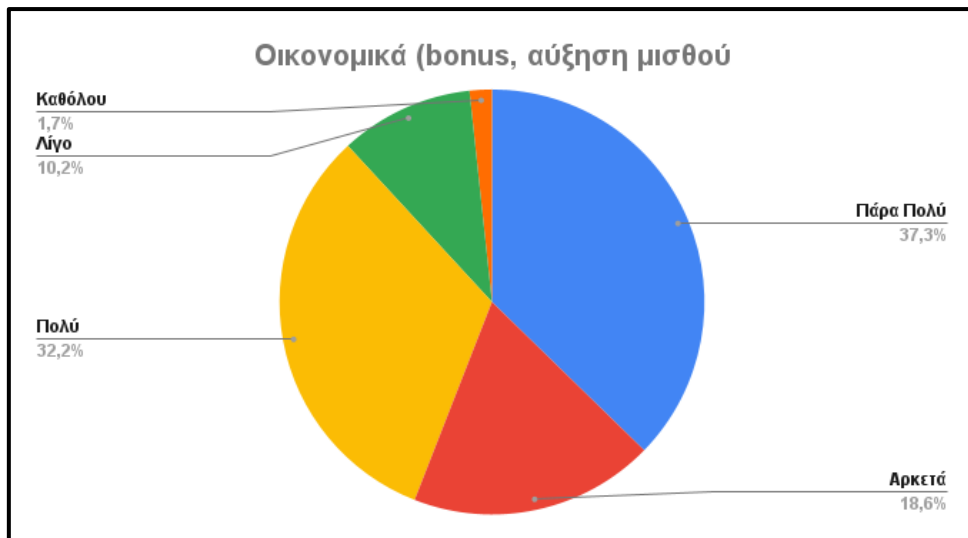
Στο διάγραμμα 4.11 αποτυπώνεται συνολικά η επίδραση των κινήτρων αναφορικά με την διεκπεραίωση της εργασίας όπου φαίνεται ενδιαφέρον σε όλες τις κατηγορίες κινήτρων, με τα κίνητρα που σχετίζονται με την συμπεριφορά και τα οικονομικά να έχουν τα ηνία στις απαντήσεις ενώ λιγότερα ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα κίνητρα που σχετίζονται με το περιβάλλον εργασίας και με άλλες μορφές επιβράβευσης.



**Διάγραμμα 4.11: Η επίδραση των κινήτρων στην διεκπεραίωση της εργασίας**

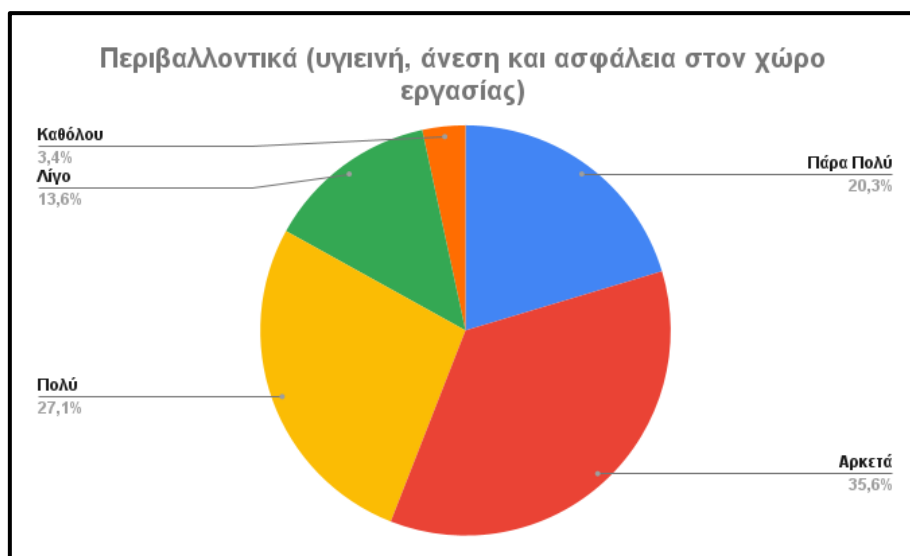
Στην επόμενη ενότητα εξετάστηκαν οι ίδιες κατηγορίες κινήτρων όσο αφορά στην παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να συνεχίσουν να εργάζονται στην ίδια εταιρία. Οι απαντήσεις παρουσιάζονται στα διαγράμματα 4.12-4.17 οι επιμέρους κατηγορίες κινήτρων και στο σχήμα 4.18 η συνολική εικόνα.

Στο σχήμα 4.12 φαίνονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων που σχετίζονται με τα οικονομικά κίνητρα.



**Διάγραμμα 4.12: Η σημασία των οικονομικών κινήτρων για την παραμονή στην ίδια εργασία**

Στην συνέχεια, στο διάγραμμα 4.13 εξετάζονται τα περιβαλλοντικά κίνητρα και, κατά κύριο λόγο, η υγιεινή, άνεση και ασφάλεια στον χώρο εργασίας.



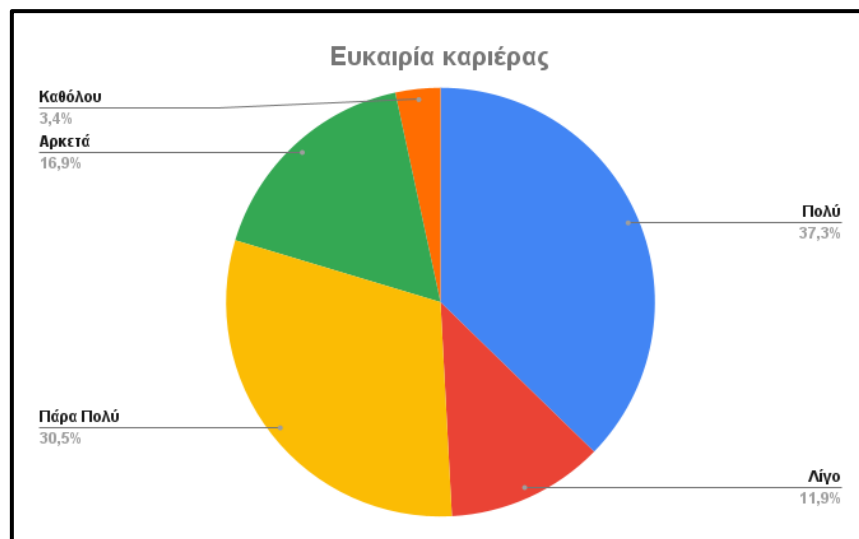
**Διάγραμμα 4.13: Η σημασία των περιβαλλοντικών κινήτρων για την παραμονή στην ίδια εργασία**

Στο διάγραμμα 4.14 εξετάζονται τα κίνητρα συμπεριφοράς, μεταξύ των οποίων οι διαπροσωπικές σχέσεις και το κλίμα εργασίας.



**Διάγραμμα 4.14: Η σημασία των κινήτρων συμπεριφοράς για την παραμονή στην ίδια εργασία**

Επιπροσθέτως, στο διάγραμμα 4.15 επιχειρείται να αποτιμηθεί η συνεισφορά των κινήτρων που αφορούν στις ευκαιρίες καριέρας.



**Διάγραμμα 4.15: Η σημασία των κινήτρων που αφορούν στις ευκαιρίες καριέρας για την παραμονή στην ίδια εργασία**

Στο διάγραμμα 4.16 αξιολογείται η σημασία των κινήτρων που αφορούν στις ευκαιρίες για εκπαίδευση.



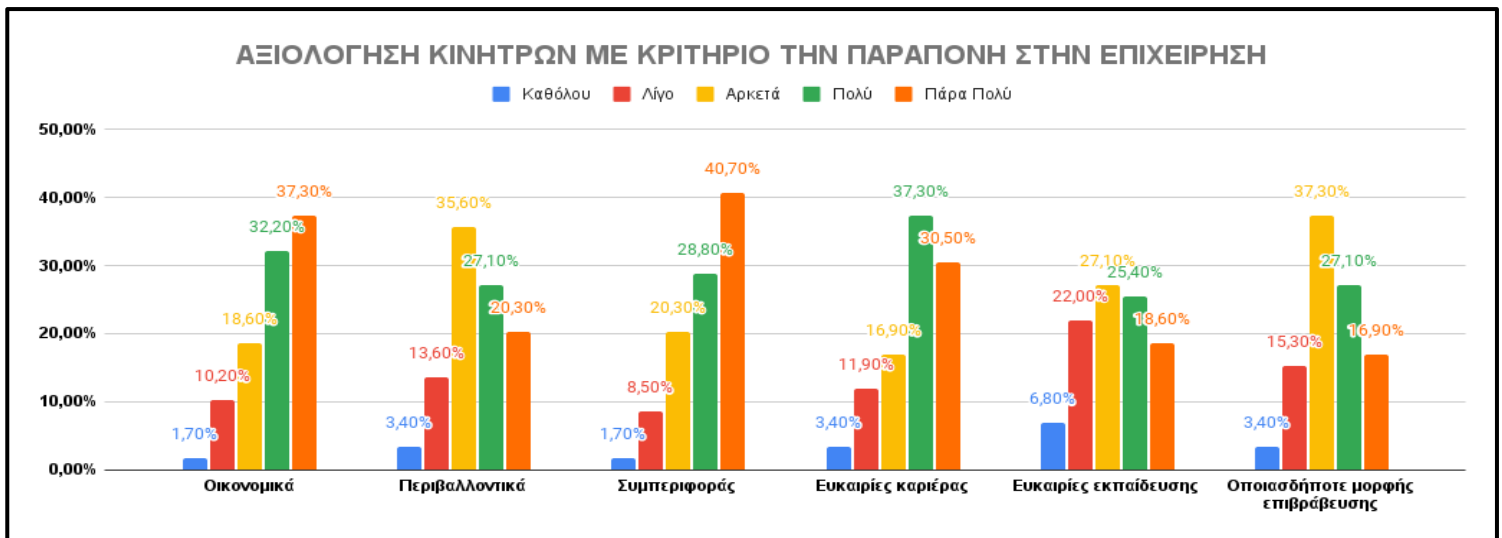
**Διάγραμμα 4.16: Η σημασία των κινήτρων που αφορούν στις ευκαιρίες για εκπαίδευση για την παραμονή στην ίδια εργασία**

Στο διάγραμμα 4.17 αξιολογείται η σημασία των κινήτρων οποιασδήποτε μορφής επιβράβευσης αναφορικά με την διεκπεραίωση της εργασίας.



**Διάγραμμα 4.17: Η σημασία των κινήτρων οποιασδήποτε μορφής επιβράβευσης για την παραμονή στην ίδια εργασία**

Στο διάγραμμα 4.18 αποτυπώνεται συνοπτικά η επίδραση των κινήτρων στην απόφαση παραμονής στην ίδια εταιρεία. Παρατηρείται και εδώ ενδιαφέρον σε όλα τα κίνητρα, ωστόσο τα πρωτεία έχουν τα κίνητρα συμπεριφοράς και ακολουθούν τα οικονομικά μαζί με το κίνητρο για καριέρα.



**Διάγραμμα 4.18: Η επίδραση των κινήτρων στην απόφαση παραμονής στην ίδια εταιρεία**

Στην παρακάτω ενότητα ερωτήσεων οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν τον ρόλο του άμεσα προϊσταμένου στην εταιρία που απασχολούνται αναφορικά με την ενεργή συμμετοχή του στην καλλιέργεια κινήτρων που σχετίζονται με τους παρακάτω τομείς:

Την αποδοτική διεκπεραίωση της εργασίας (διάγραμμα 4.19).



**Διάγραμμα 4.19: Συμβολή του άμεσα προϊσταμένου στην καλλιέργεια κινήτρων που σχετίζονται με την αποδοτική/αποτελεσματική διεκπεραίωση της εργασίας σας**

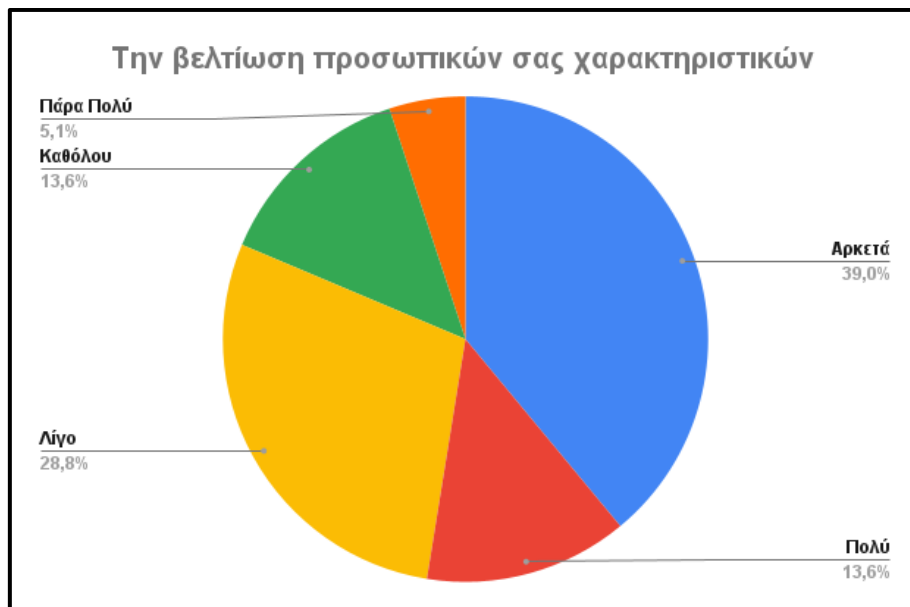
Την επαγγελματική εξέλιξη μέσα στην εταιρεία (διάγραμμα 4.20).





**Διάγραμμα 4.20: Συμβολή του άμεσα προϊσταμένου στην καλλιέργεια κινήτρων που σχετίζονται με την επαγγελματική εξέλιξη μέσα στην εταιρεία**

Την βελτίωση των προσωπικών χαρακτηριστικών (διάγραμμα 4.21).



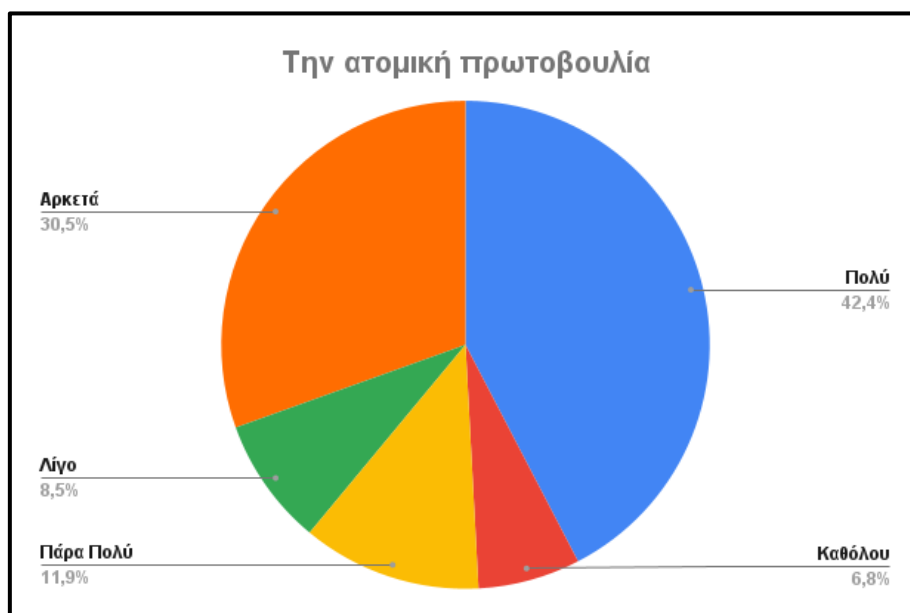
**Διάγραμμα 4.21: Συμβολή του άμεσα προϊσταμένου στην καλλιέργεια κινήτρων που σχετίζονται με την βελτίωση των προσωπικών χαρακτηριστικών**

Την βελτίωση των ικανοτήτων (διάγραμμα 4.22).



**Διάγραμμα 4.22:** Συμβολή του άμεσα προϊσταμένου στην καλλιέργεια κινήτρων που σχετίζονται με την βελτίωση των ικανοτήτων σας

Την ατομική πρωτοβουλία (διάγραμμα 4.23).



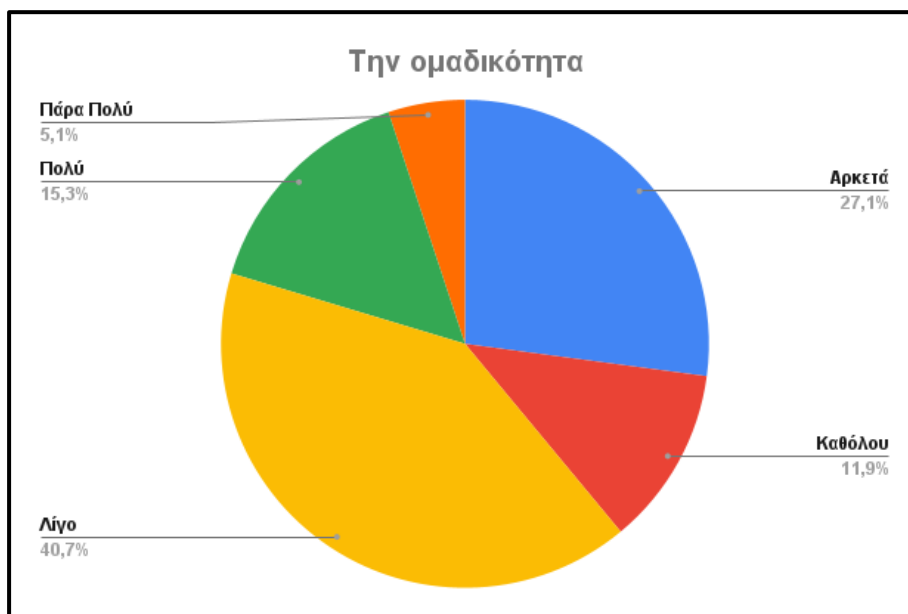
**Διάγραμμα 4.23:** Συμβολή του άμεσα προϊσταμένου στην καλλιέργεια κινήτρων που σχετίζονται με την ατομική πρωτοβουλία

Την ελευθερία να εκφράζεται την γνώμη σας σε θέματα εργασίας (διάγραμμα 4.24).



Διάγραμμα 4.24: Συμβολή του άμεσα προϊσταμένου στην καλλιέργεια κινήτρων που σχετίζονται με την ελευθερία να εκφράζεται την άποψη σας σε θέματα εργασίας

Την ομαδικότητα (διάγραμμα 4.25).



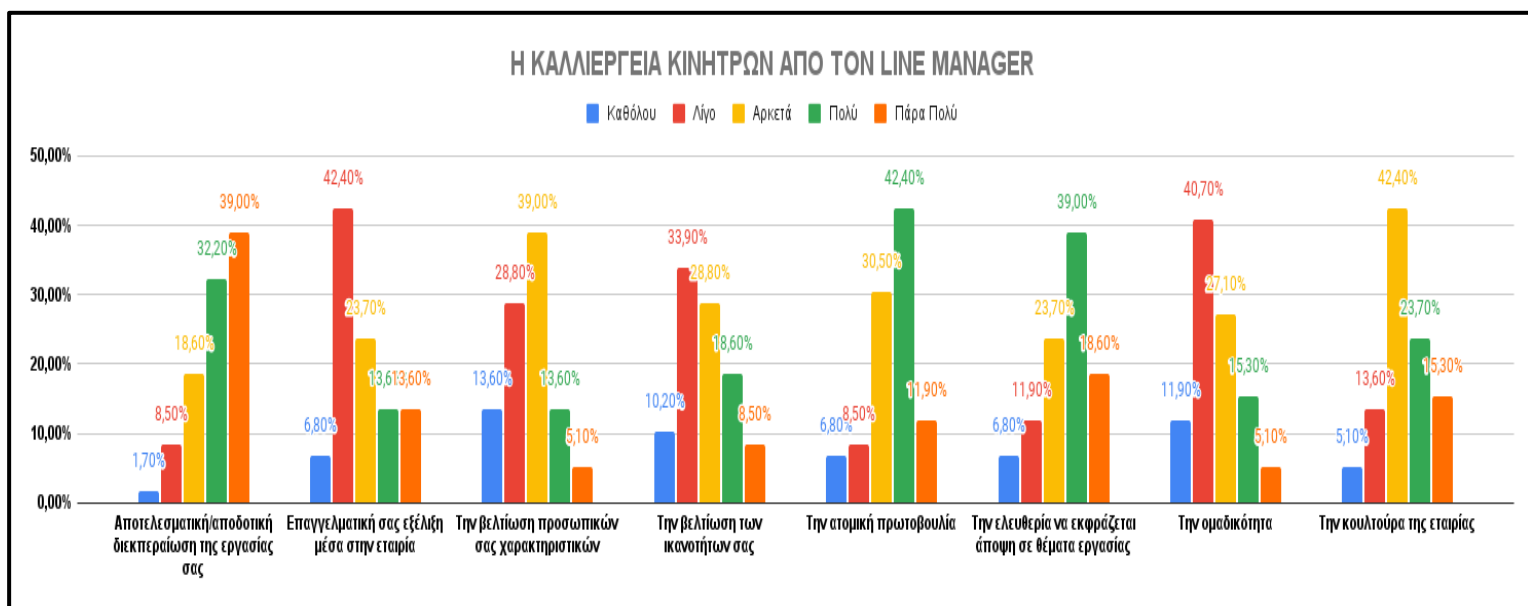
Διάγραμμα 4.25: Συμβολή του άμεσα προϊσταμένου στην καλλιέργεια κινήτρων που σχετίζονται με την ομαδικότητα

Την κουλτούρα της εταιρείας (διάγραμμα 4.26).



**Διάγραμμα 4.26: Συμβολή του άμεσα προϊσταμένου στην καλλιέργεια κινήτρων που σχετίζονται με την κουλτούρα της εταιρείας**

Στο διάγραμμα 4.27 αποτυπώνεται συνολικά ο ρόλος του προϊσταμένου στην καλλιέργεια κινήτρων. Διαπιστώνετε ότι ο ρόλος του περιορίζεται κυρίως σε θέματα που αφορούν την αποτελεσματικότητα/αποδοτικότητα και την ατομική πρωτοβουλία και την ελευθερία έκφρασης σε θέματα εργασίας. Στις υπόλοιπες κατηγορίες η συμμετοχή του δεν κρίνεται ικανοποιητική.



**Διάγραμμα 4.27: Ο ρόλος του προϊσταμένου στην καλλιέργεια κινήτρων**

Στην επόμενη ενότητα ερωτήσεων εξετάζεται η ικανοποίηση των εργαζομένων μέσα από διαδικασίες και παροχές που σχετίζονται με:

την ατομική στοχοθέτηση (διάγραμμα 4.28)



**Διάγραμμα 4.28:** Ύπαρξη διαδικασιών που σχετίζονται σε ικανοποιητικό βαθμό με την ατομική στοχοθέτηση

την ομαδική στοχοθέτηση (διάγραμμα 4.29)



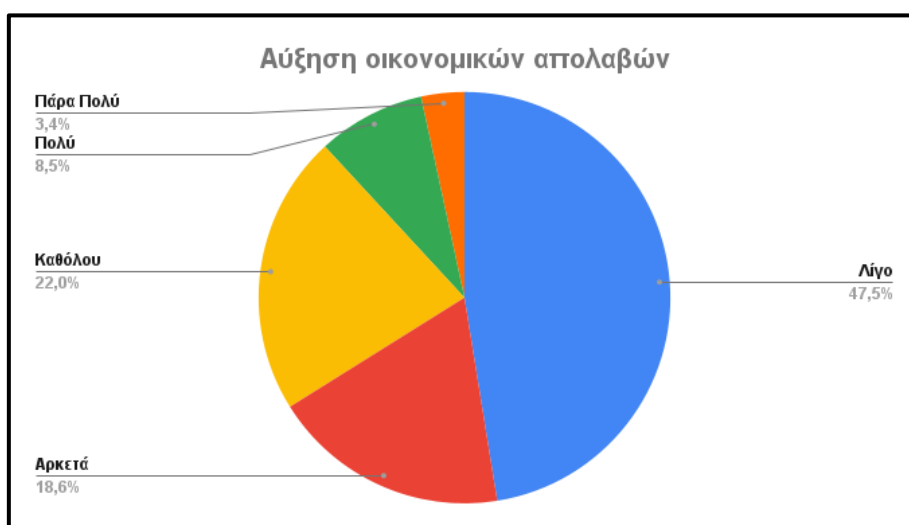
**Διάγραμμα 4.29:** Ύπαρξη διαδικασιών που σχετίζονται σε ικανοποιητικό βαθμό με την ομαδική στοχοθέτηση.

την ενημέρωση για τους στόχους και την πορεία της εταιρείας (διάγραμμα 4.30)



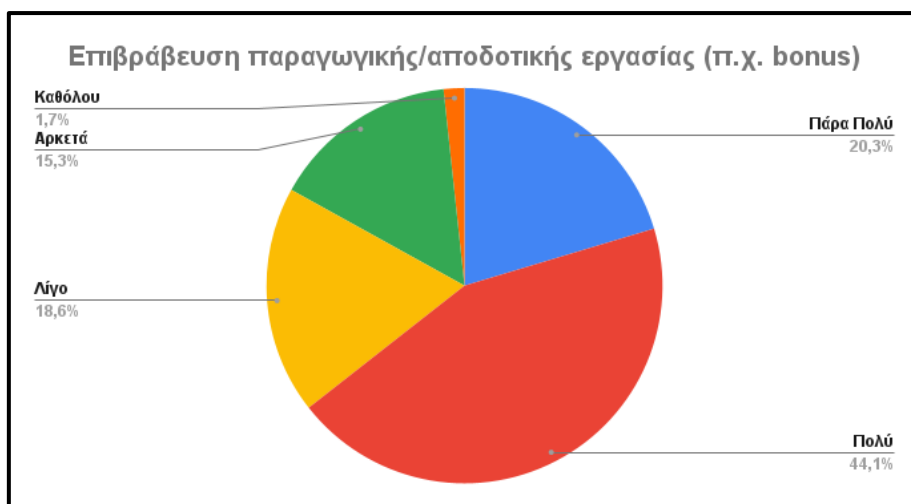
**Διάγραμμα 4.30: Ύπαρξη διαδικασιών που σχετίζονται σε ικανοποιητικό βαθμό με την ενημέρωση για τους στόχους και την πορεία της εταιρείας.**

την αύξηση των οικονομικών απολαβών (διάγραμμα 4.31)



**Διάγραμμα 4.31: Ύπαρξη διαδικασιών που σχετίζονται σε ικανοποιητικό βαθμό με την αύξηση των οικονομικών απολαβών.**

την επιβράβευση της παραγωγικής/αποδοτικής εργασίας (π.χ. bonus) (διάγραμμα 4.32)



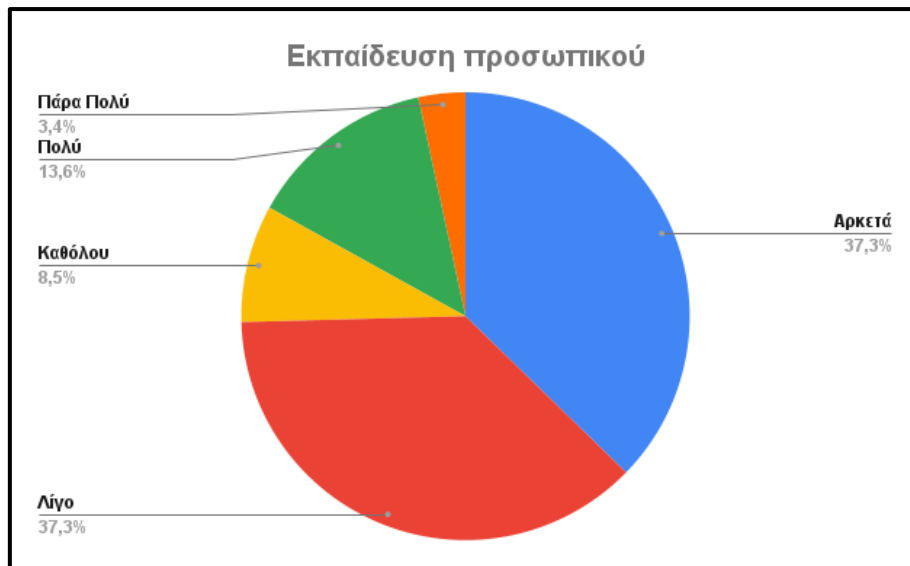
**Διάγραμμα 4.32: Ύπαρξη διαδικασιών που σχετίζονται σε ικανοποιητικό βαθμό με την επιβράβευση της παραγωγικής/αποδοτικής εργασίας.**

την αξιολόγηση και ανατροφοδότηση της ατομικής εργασίας (διάγραμμα 4.33)



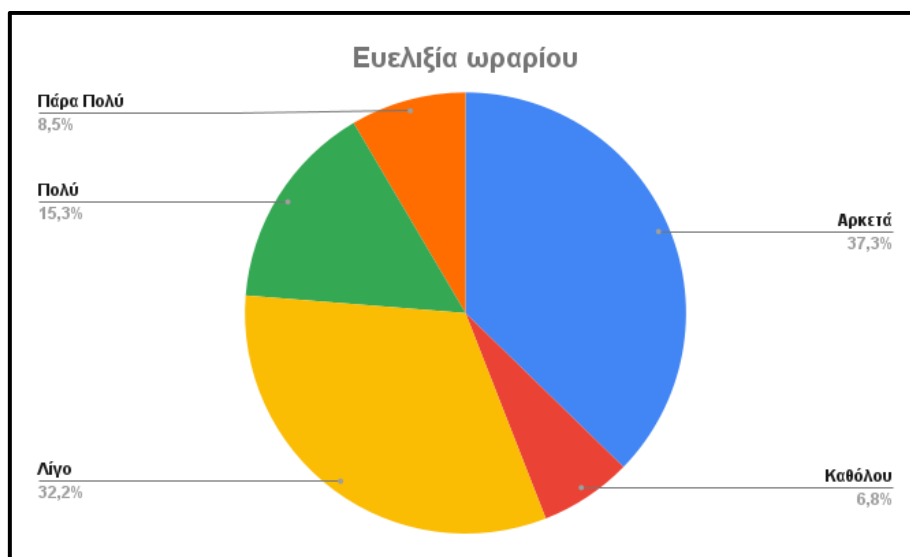
**Διάγραμμα 4.33: Ύπαρξη διαδικασιών που σχετίζονται σε ικανοποιητικό βαθμό με την αξιολόγηση και ανατροφοδότηση της ατομικής εργασίας**

την εκπαίδευση του προσωπικού (διάγραμμα 4.34)



**Διάγραμμα 4.34: Ύπαρξη διαδικασιών που σχετίζονται σε ικανοποιητικό βαθμό με την εκπαίδευση του προσωπικού**

την ευελιξία του ωραρίου (διάγραμμα 4.35)



**Διάγραμμα 4.35: Ύπαρξη διαδικασιών που σχετίζονται σε ικανοποιητικό βαθμό με την ευελιξία του ωραρίου**

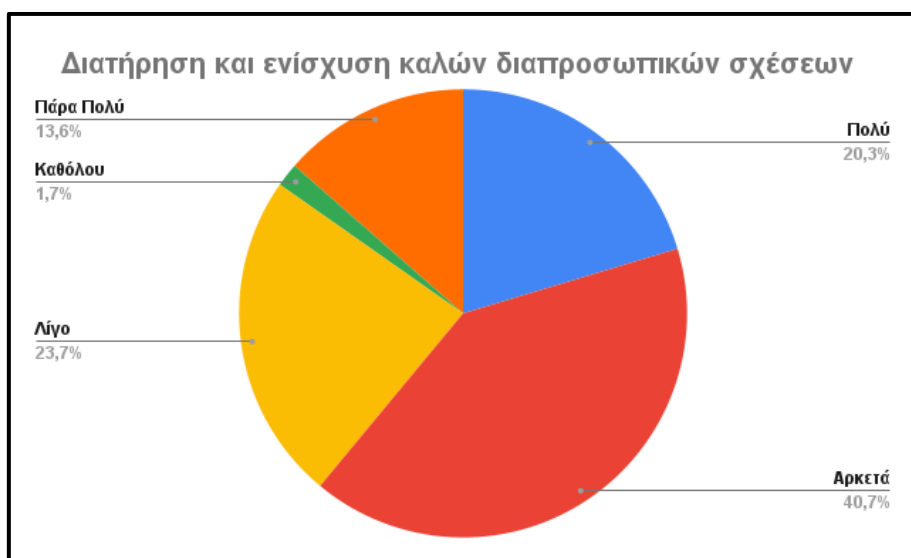
το ασφαλές και υγιές περιβάλλον εργασίας (διάγραμμα 4.36)





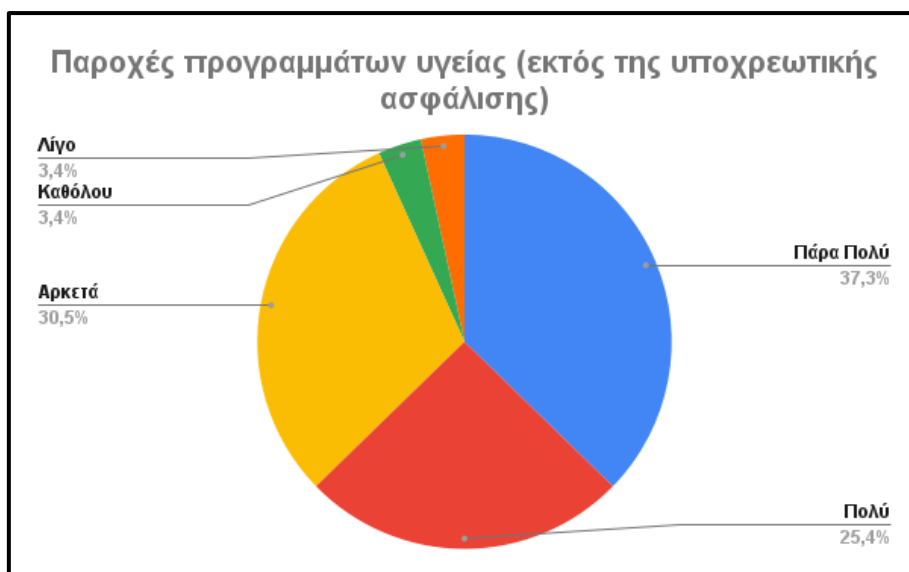
**Διάγραμμα 4.36: Ύπαρξη διαδικασιών που σχετίζονται σε ικανοποιητικό βαθμό με το ασφαλές και υγιές περιβάλλον εργασίας**

την διατήρηση και ενίσχυση καλών διαπροσωπικών σχέσεων (διάγραμμα 4.37)



**Διάγραμμα 4.37: Ύπαρξη διαδικασιών που σχετίζονται σε ικανοποιητικό βαθμό με την διατήρηση και ενίσχυση καλών διαπροσωπικών σχέσεων**

τις παροχές προγραμμάτων υγείας εκτός της υποχρεωτικής ασφάλισης (διάγραμμα 4.40)



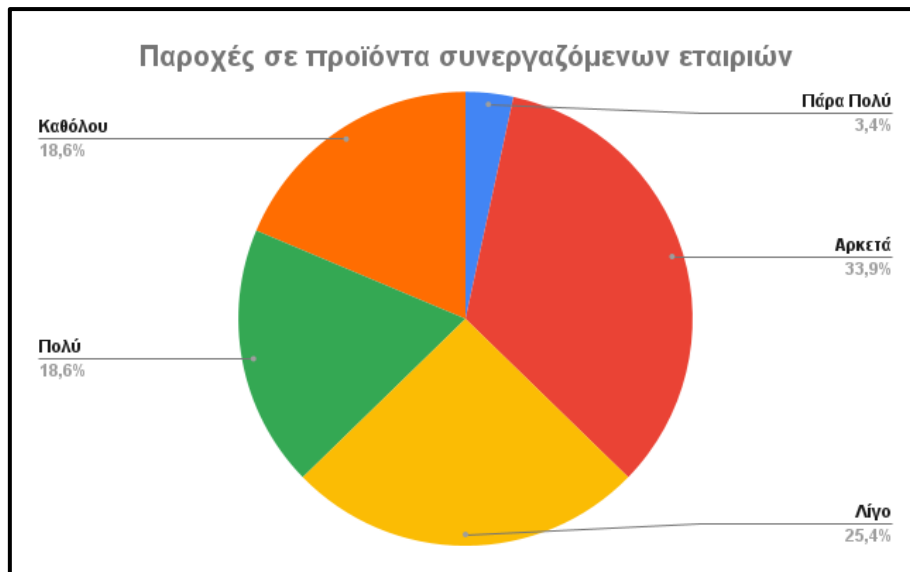
**Διάγραμμα 4.38: Ύπαρξη διαδικασιών που σχετίζονται σε ικανοποιητικό βαθμό με τις παροχές προγραμμάτων υγείας**

τις παροχές σε προϊόντα της εταιρίας (διάγραμμα 4.42)



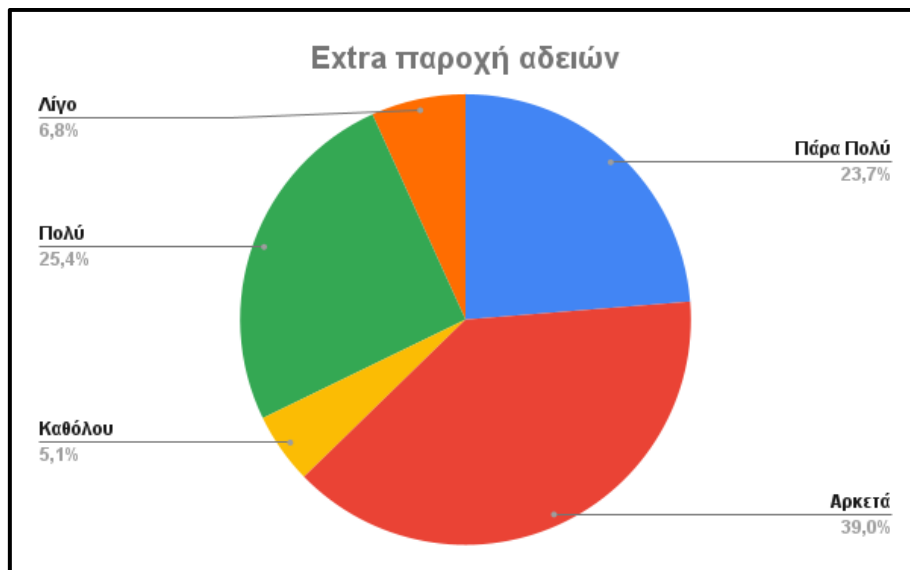
**Διάγραμμα 4.38: Ύπαρξη διαδικασιών που σχετίζονται σε ικανοποιητικό βαθμό με τις παροχές σε προϊόντα της εταιρίας**

τις παροχές σε προϊόντα συνεργαζόμενων εταιριών (διάγραμμα 4.39)



**Διάγραμμα 4.39: Ύπαρξη διαδικασιών που σχετίζονται σε ικανοποιητικό βαθμό με τις παροχές σε προϊόντα συνεργαζόμενων εταιριών**

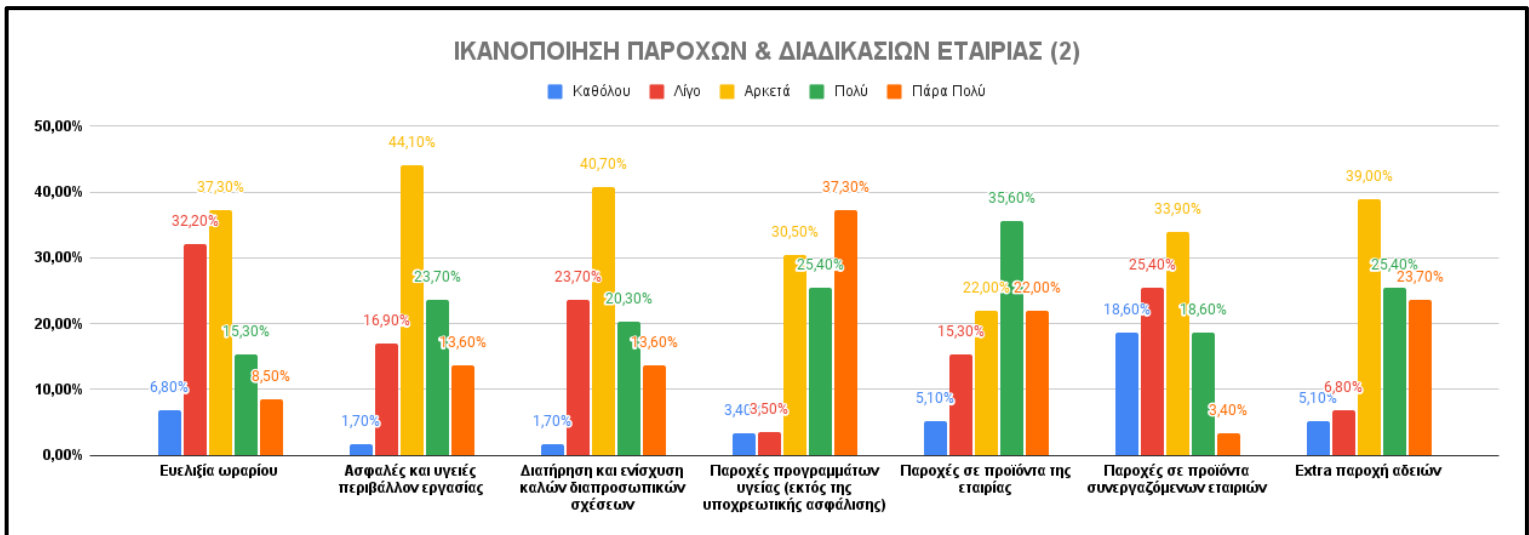
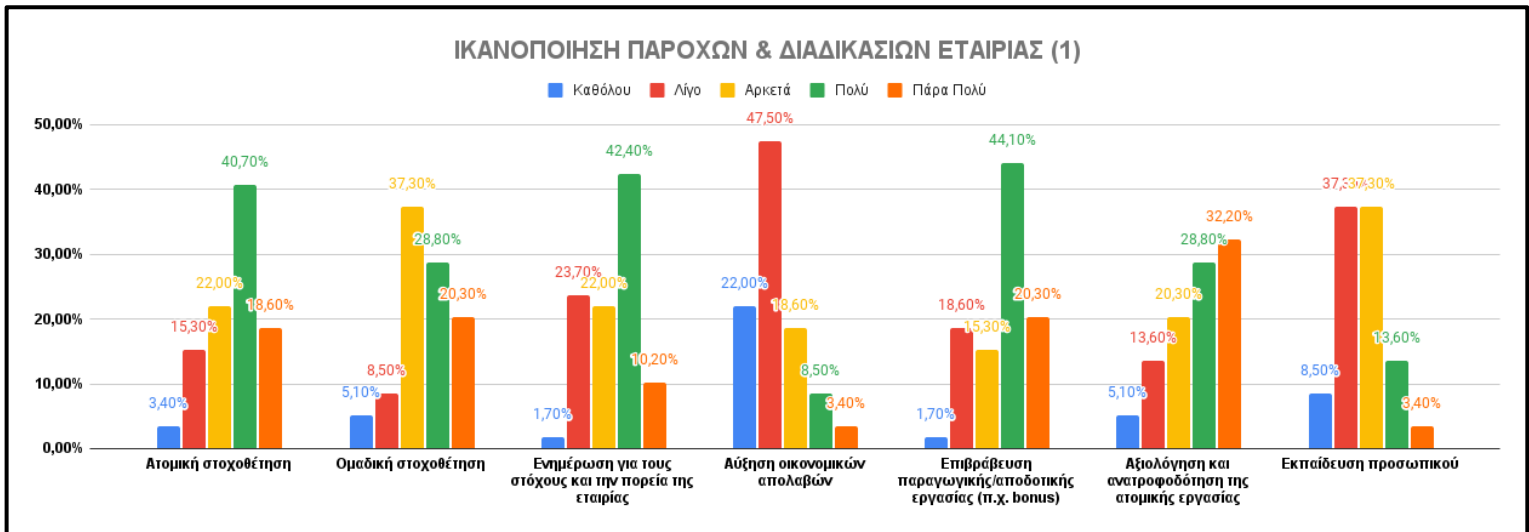
την extra παροχή αδειών (διάγραμμα 4.40)



**Διάγραμμα 4.40: Ύπαρξη διαδικασιών που σχετίζονται σε ικανοποιητικό βαθμό με την extra παροχή αδειών**

Στα παρακάτω σχήματα φαίνονται συνοπτικά οι απαντήσεις για την ικανοποίηση των εργαζομένων στις παροχές και διαδικασίες της εταιρίας όπου παρατηρείται ικανοποίηση κυρίως σε διαδικασίες που αφορούν θέματα ατομικής στοχοθέτησης και τους στόχους της εταιρίας αλλά και σε παροχές που σχετίζονται με προϊόντα της εταιρίας και προγράμματα ασφάλειας υγείας. Αντιθέτως φαίνεται να μην

υπάρχει ικανοποίηση κυρίως σε θέματα αυξήσεων μισθών και εκπαίδευσεων ενώ στις υπόλοιπες κατηγορίες οι ικανοποίηση κρίνεται μέτρια.



**Διάγραμμα 4.41 (1,2): Η ικανοποίηση παροχών και διαδικασιών στον οργανισμό.**

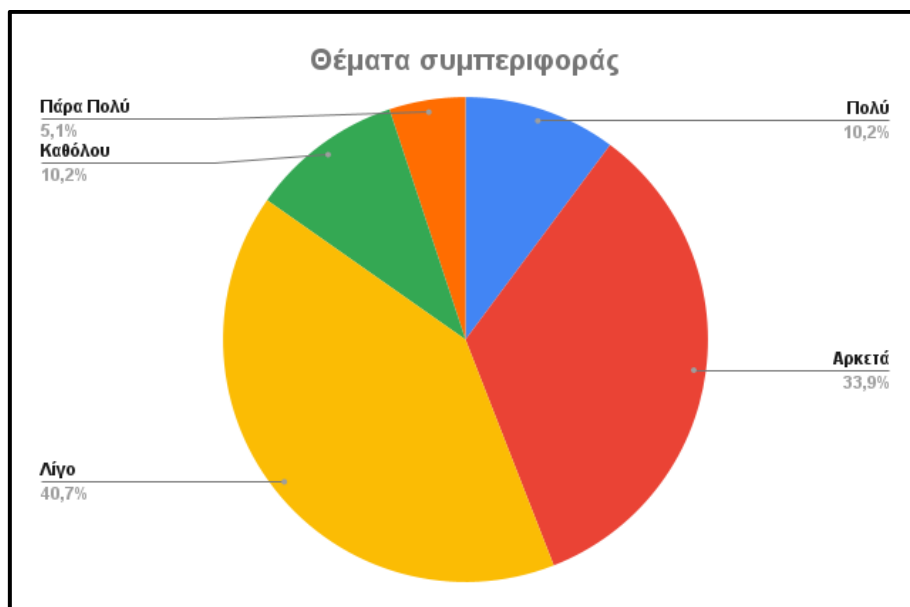
Στην παρακάτω ερώτηση εξετάζονται οι προοπτικές για αλλαγές στο αντικείμενο ενασχόλησης (προαγωγή ή αλλαγή θέσης εργασίας) και παρουσιάζονται στο διάγραμμα 4.42.



**Διάγραμμα 4.42: Προοπτικές για αλλαγές στο αντικείμενο ενασχόλησης**

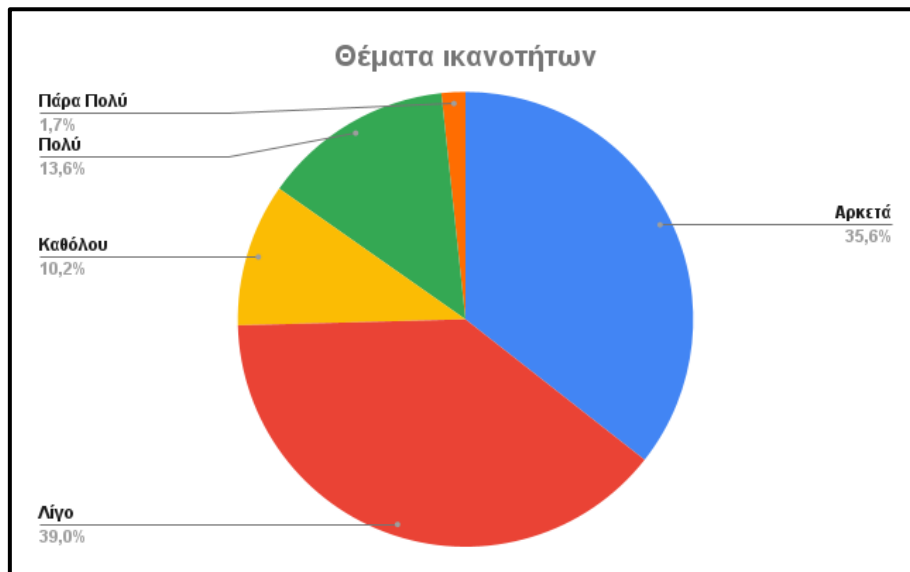
Η ενότητα που ακολουθεί αφορά σε θέματα εκπαίδευσης. Οι απαντήσεις αποτυπώνονται αρχικά σε τρία διαγράμματα που αφορούν το είδος της εκπαίδευσης και τέλος άλλο ένα διάγραμμα παρουσιάζει τα αποτελέσματα στο σύνολο αυτών.

Η πρώτη ερώτηση αφορά θέματα συμπεριφοράς και τα αποτελέσματα αποτυπώνονται στο διάγραμμα 4.43



**Διάγραμμα 4.43: Εφαρμογή εκπαιδεύσεων που σχετίζονται με θέματα συμπεριφοράς**

Στο διάγραμμα 4.44 εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο η εταιρεία εφαρμόζει εκπαιδεύσεις που σχετίζονται με θέματα ικανοτήτων.



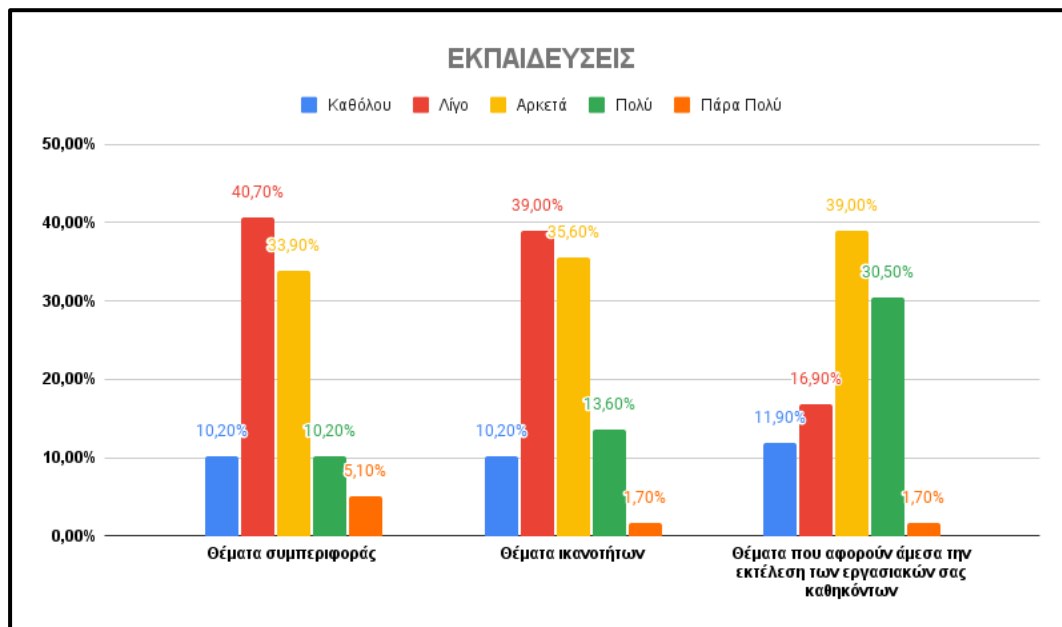
**Διάγραμμα 4.44: Εφαρμογή εκπαιδεύσεων εκπαιδευόμενοι που σχετίζονται με θέματα ικανοτήτων**

Στο διάγραμμα 4.45 αποτυπώνεται η ικανοποίηση από τις εκπαιδεύσεις που σχετίζονται με θέματα που αφορούν άμεσα στην εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων, όπως νέα προϊόντα ή τεχνολογίες.



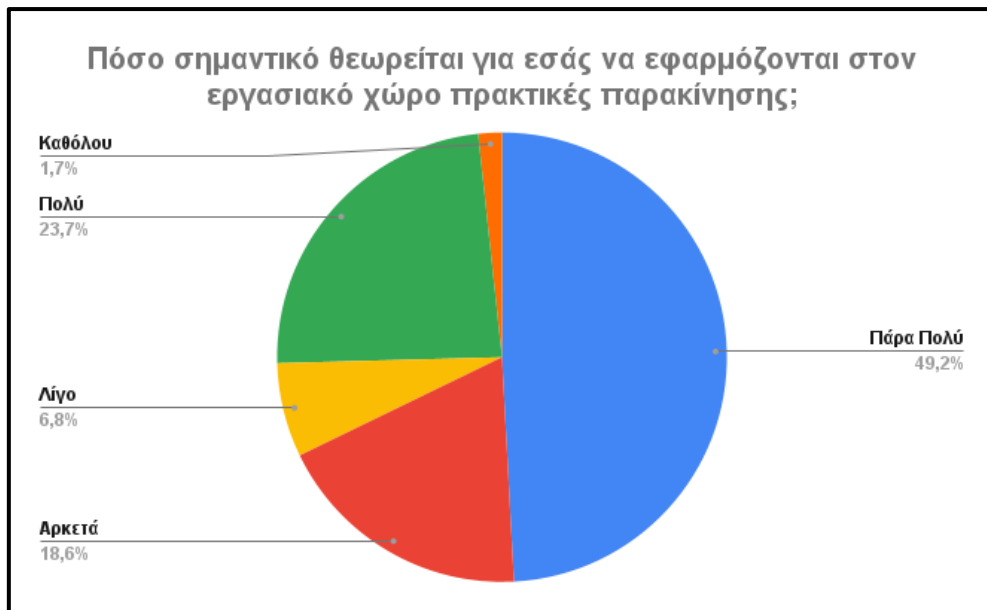
**Διάγραμμα 4.45: Εφαρμογή εκπαιδεύσεων που σχετίζονται με θέματα που αφορούν στην εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων**

Η συνολική ικανοποίηση από τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες, που υλοποιούνται στην εταιρεία αποτυπώνονται στο διάγραμμα 4.46 στο οποίο διαπιστώνεται ότι η εταιρία επικεντρώνεται περισσότερο σε εκπαιδεύσεις που αφορούν την άμεση εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων.



**Διάγραμμα 4.46: Συνολική ικανοποίηση από τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες**

Ακολούθως, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν πόσο σημαντικό θεωρούν να εφαρμόζονται στον εργασιακό χώρο πρακτικές παρακίνησης. Οι απαντήσεις αποτυπώνονται στο διάγραμμα 4.47 με τους ερωτηθέντες να θεωρούν στην πλειοψηφία τους πάρα πολύ σημαντικό να εφαρμόζονται.



**Διάγραμμα 4.47: Η σημασία της εφαρμογής πρακτικών παρακίνησης στον εργασιακό χώρο**

Ακολουθεί ερώτηση κατά την οποία οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν πόσο ικανοποιημένοι είναι από τον τρόπο που εφαρμόζονται οι πρακτικές παρακίνησης και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο διάγραμμα 4.48 όπου οι πλειοψηφία παρουσιάζεται αρκετά ικανοποιημένη.



**Διάγραμμα 4.48: Βαθμός ικανοποίησης από τις πρακτικές παρακίνησης**



Επιπρόσθετα, ζητήθηκε από το δείγμα να αξιολογήσει κατά πόσο θεωρεί ότι στην εταιρία που εργάζεται, οι πρακτικές παρακίνησης που εκτελούνται βοηθούν στην επίτευξη των στόχων της (διάγραμμα 4.49) όπου οι περισσότεροι θεωρούν ότι οι εφαρμόσιμες τακτικές συνεισφέρουν πολύ.



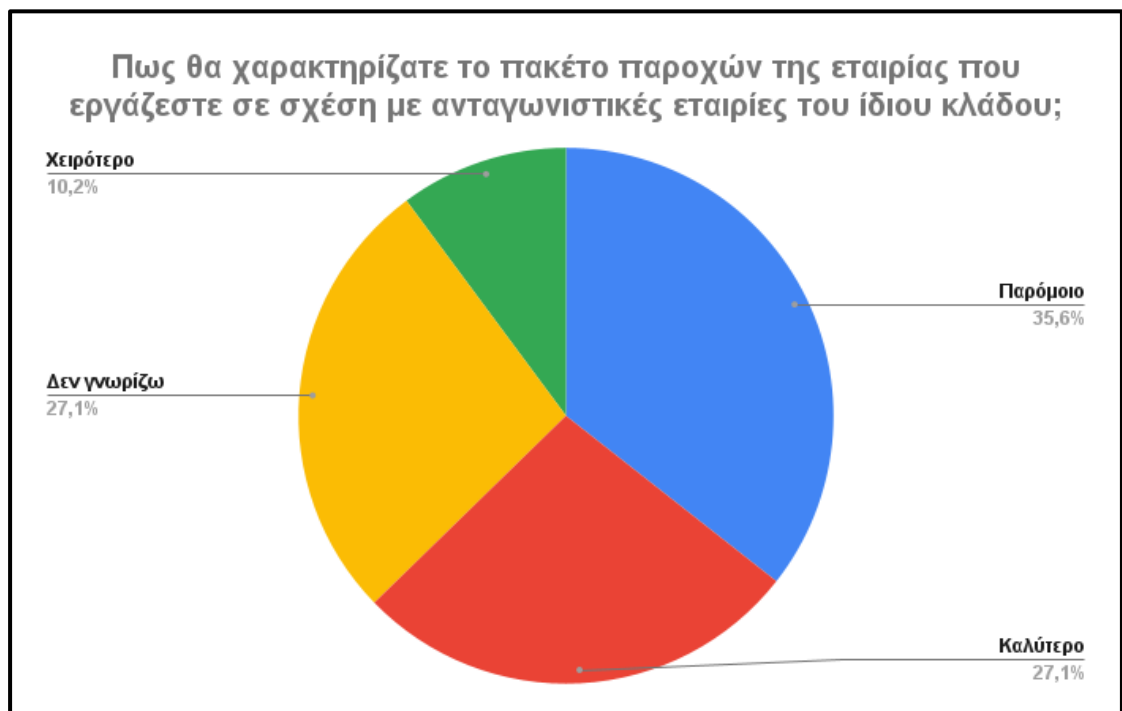
**Διάγραμμα 4.49: Συσχέτιση των πρακτικών παρακίνησης με την επίτευξη των στόχων της εταιρείας**

Ακόμη εξετάζεται αν το πακέτο παροχών εκτός μισθού έπαιξε σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια ένταξης στο δυναμικό της εταιρείας (διάγραμμα 4.50) όπου οι απαντήσεις δείχνουν σχετική μετριότητα ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι σχεδόν 2 στους 10 δεν ενδιαφέρθηκαν καθόλου και το ίδιο ποσοστό απάντησε 'λίγο'.



**Διάγραμμα 4.50: Η σημασία του πακέτου παροχών εκτός μισθού στην προσπάθεια ένταξης στο δυναμικό της εταιρείας**

Παρακάτω, στο σχήμα 4.51 ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν το πακέτο παροχών της εταιρείας σε σχέση με ανταγωνιστικές εταιρείες του ίδιου κλάδου. Οι απαντήσεις καταγράφονται στο διάγραμμα 4.52 όπου το μεγαλύτερο ποσοστό το θεωρεί παρόμοιο ή και καλύτερο ενώ το 27,1% απάντησε ‘δεν γνωρίζω’ που φανερώνει πιθανή μη σχετική εμπειρία.



**Διάγραμμα 4.51: Σύγκριση του πακέτου παροχών της εταιρείας σε σχέση με ανταγωνιστικές εταιρείες του ίδιου κλάδου**

#### **4.2.2 Ερωτήσεις ανοιχτού τύπου**

Έπειτα, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να ονομάσουν παροχές της εταιρείας που θεωρούν σημαντικές. Οι κυριότερες απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι ακόλουθες:

- Μηνιαίο χρηματικό bonus επίτευξης στόχου
- Ευκαιρίες καριέρας
- Έκπτωση παροχής υπηρεσιών
- Ασφαλιστικό πακέτο
- Ευελιξία ωραρίου
- Προσεγμένοι χώροι εργασίας, μεγάλα γραφεία, αποστάσεις, καλός φωτισμός
- Μεταφορά με πούλμαν από και προς την εταιρία από σταθμούς μετρό/ηλεκτρικού/προαστιακού
- Extra ιδιωτική ασφάλιση
- Μείωση στον λογαριασμό κινητού και σταθερού
- 2 επιπλέον μέρες άδειας τον χρόνο
- Δυνατότητα εργασίας από το σπίτι
- Ασφαλές και υγιές περιβάλλον εργασίας
- Έκπτωση ή δημιουργία υπαλληλικών προγραμμάτων / συμβολαίων σε τεχνολογίες νέας γενιάς (ftth/fttc)
- Παροχή κινητού τηλεφώνου λόγω θέσης
- Εκπαίδευση σε πρώτες βοήθειες, ψυχολογική υποστήριξη μέσω covid, αυτοβελτίωση με σεμινάρια κ.α
- Παροχή αυτοκινήτου για τη εργασίας που επιτρέπεται γενικότερα η χρήση του, Θέσεις parking σε όποια κτίρια είναι εφικτό.

Επιπλέον, καλέστηκαν να ονομάσουν πρακτικές παρακίνησης που γνωρίζεται να χρησιμοποιούνται στην εταιρία που εργάζεστε. Συνοπτικά δόθηκαν οι απαντήσεις

- Bonus μέσω επίτευξης στόχων – Διοίκηση Μέσω Στόχων

- Ευκαιρίες Καριέρας
- Αξιολόγηση 360
- Αποτελεσματική Ηγεσία
- Περιβαλλοντικές – χωροταξικές συνθήκες εργασίας

Τέλος, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αναφέρουν τι πιστεύουν ότι θα μπορούσε να γίνει προκειμένου να αυξηθεί ο βαθμός παρακίνησης του προσωπικού στον οργανισμό που εργάζονται. Παρακάτω παρατίθενται οι κυριότερες απαντήσεις:

- Περισσότερη εκπαίδευση
- Ανθρωποκεντρισμός για τον υπάλληλο, πελατοκεντρισμός για τον πελάτη και όχι ανάποδα
- Καλύτερος μισθός
- Μεγαλύτερη συμμετοχή του εργαζόμενου στην διαδικασία ατομικής στοχοθέτησης
- Βελτίωση διαδικασιών
- Απλοποίηση διαδικασιών, μεγαλύτερη ταχύτητα διαπεραίωσης διαδικασιών, απλούστευση διαδικασίας, καλύτερη και γρηγορότερη επικοινωνία μεταξύ τμημάτων, καλύτερη πρόσβαση σε πληροφορίες, καλύτερη διαχείριση υλικού από τα επιμέρους τμήματα
- Νέες τεχνολογίες
- Αύξηση του μισθού και σταθερό ωράριο
- Εγώ είμαι ικανοποιημένη από όσα γίνονται έως τώρα, κάθε εργαζόμενος μπορεί να τα χρησιμοποιήσει κατά το δοκούν για να εξελιχθεί
- Διαφορετικός τρόπος υπολογισμού Bonus σε κάποιες ομάδες
- Αύξηση μισθού, αύξηση μόνου, καλύτερη αξιολόγηση εργαζομένων, καλύτερη αξιολόγηση στόχων της εταιρίας, ξεκάθαροι στόχοι, καλύτερες συνθήκες εργασίας
- Περισσότερη ενημέρωση
- Επιβράβευση του προσωπικού και ενδιαφέρον
- Μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα που σχετίζονται με την εργασία/στόχους
- Εξέλιξη

- Δυνατότητες εκπαίδευσης σε συνεργασία με ιδρύματα ΙΕΚ/κολέγια κλπ. (αν δεν επενδύσει η εταιρεία στο προσωπικό της ούτε το προσωπικό θα επενδύσει στην εταιρεία)

- Να αλλάξει το σύστημα αξιολόγησης, περιλαμβάνοντας και ατομική αξιολόγηση και όχι μόνο της εταιρείας

- Εναλλαγή καθηκόντων στην καθημερινή μας εργασία ώστε να υπάρχει αίσθηση ρουτίνας, αλλά ικανοποίηση από νέες δραστηριότητες σχετικά με το αντικείμενο εργασίας

- Μεγαλύτερες εκπτώσεις σε προϊόντα τεχνολογίας

- Αυξήσεις μισθών σε τακτά χρονικά διαστήματα

- Περισσότερες παροχές (bonus/ αύξηση μισθού/ σεμινάρια επαγγελματικής εξέλιξης)

- Να επιβραβεύεται και να αναγνωρίζεται (ηθικά έστω) η προσπάθεια και όχι η επίτευξη του στόχου. Ενίσχυση της ψυχολογίας των εργαζομένων

- Βήμα για πρωτοβουλίες

- Συχνές εσωτερικές μεταθέσεις σε άλλα γνωστικά αντικείμενα

- Οι μεγάλοι στόχοι, τα μεγάλα νούμερα και το μεγάλο πελατολόγιο σίγουρα είναι επιθυμητό. Αλλά ποτέ δεν θα είναι αρκετό για να φέρει το απόλυτο. Το απόλυτο είναι μια εταιρεία πρώτα να έχει ευχαριστημένους υπαλλήλους, να νιώθουν ότι προσφέρουν πραγματικά, και μετά να έχει τους ευχαριστημένους πελάτες που να την εμπιστεύονται. Πελάτες που δεν θα θέλουν να αλλάξουν εταιρεία, ακόμα και είναι πιο ακριβοί στις τιμές από τον υπόλοιπο ανταγωνισμό. Αυτό συμβαίνει μόνο στις Ανθρωποκεντρικές εταιρείες. Διότι ασχολούνται με τον πελάτη τους, δίνουν παραπάνω χρόνο σε αυτόν για να τον εξυπηρετήσουν και έχουν αυτό σαν στόχο όχι τα νούμερα. Δεν ισχύει "ο πελάτης έχει πάντα δίκιο" και όμως οι πελάτες το δέχονται αυτό από μια ανθρωποκεντρική εταιρεία, είναι σε θέση να το αντιληφθούν γιατί εμπιστεύονται. Οι Ανθρωποκεντρικές εταιρείες είναι οι μόνες που μπορούν να δημιουργούν δυνατούς δεσμούς μεταξύ υπαλλήλων και πελατών. Δεν πιέζουν τους υπαλλήλους τους να πράξουν τα μέγιστα κάθε μέρα με κάθε κόστος στην ποιότητα των υπηρεσιών. Αντίθετα προωθούν στους υπαλλήλους την φιλοσοφία να δημιουργούν κλίμα συνεργασίας με τον πελάτη, χωρίς επιπλέον άγχος για στόχους νούμερα, ώστε να μπορούν να εξυπηρετήσουν στον δέοντα χρόνο που χρειάζεται για να γίνει το σωστό. Δεν ξεπετάνε πελάτες και δεν αδιαφορούν. Μπορεί στην αρχή να έχουν μειωμένο

πελατολόγιο άλλα είναι σταθερό. Η Ανθρωποκεντρική Εταιρεία μεγαλώνει σιγά σιγά και σταθερά και στο τέλος είναι ο νικητής της αγοράς. Αντίθετα οι πελατοκεντρικές εταιρείες αποκτούν πολλούς πελάτες γρήγορα που είναι και ο στόχος, αλλά δεν μπορούν να τους κρατήσουν στο μέλλον. Ο λόγος είναι προφανώς είναι ότι πράττουν τα αντίθετα από τις Ανθρωποκεντρικές εταιρείες. Οι στόχοι που θέτουν σε υπαλλήλους είναι υψηλοί και δεν επιτρέπουν πάντα σε υπαλλήλους να γίνει το σωστό, επειδή δεν υπάρχει πάντα ο ανάλογος χρόνος. Ο υπάλληλος προκειμένου να πιάσει τον στόχο στην παραγωγή θα κάνει πολλές φορές τα στραβά μάτια, αν έχει την δυνατότητα να το κάνει. Αποτέλεσμα αυτού συνήθως είναι να πιάνει τους στόχους, αλλά να υπάρχουν κενά στην εξυπηρέτηση, μετά οι προϊστάμενοι δίνουν την καλή εικόνα στην διεύθυνση. Ύστερα η διεύθυνση πιστεύει ότι όλα είναι εντάξει επειδή οι στόχοι της παραγωγής έχουν επιτευχθεί. Δεν γνωρίζει ότι έχει χαθεί η εμπιστοσύνη από τους πελάτες και το αποτέλεσμα είναι στο μέλλον οι πελάτες να εγκαταλείπουν την εταιρεία. Ότι καμπάνια και να κάνει στο μέλλον ή προσφορές, στο τέλος το αποτέλεσμα θα είναι πάντα το ίδιο. Αυτό θα συμβαίνει πάντοτε όταν θα φθάνει το πλήρωμα του χρόνου. Διότι η πρώτη σκέψη που θα κάνει ένας πελάτης που θα έχει άλυτο πρόβλημα είναι η εξής. Ναι μεν αγόρασα υπηρεσίες φθηνά, αλλά και η ποιότητα ήταν ανάλογη της τιμής αγοράς, χαμηλή δηλαδή. Η δεύτερη σκέψη που θα κάνει είναι να βρει μια εταιρεία που θα του προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες, ακόμα κι αν το κόστος είναι κάπως μεγαλύτερο. Άρα η απάντηση στην ερώτηση είναι η εταιρεία να γίνει Ανθρωποκεντρική.

# Κεφάλαιο 5

## Συζήτηση – συμπεράσματα

### 5.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα σχολιαστών τα αποτελέσματα τόσο της ποιοτικής όσο και της ποσοτικής έρευνας.

### 5.2 Συμπεράσματα Ποιοτικής έρευνας

Γίνεται εμφανές μέσα από την περιγραφή των ανθρώπων του HR ότι ο οργανισμός στηρίζεται εξ ολοκλήρου στην Διοίκηση Μέσω Στόχων, προσπαθώντας να εξασφαλίσει την μέγιστη παραγωγικότητα από κάθε εργαζόμενο εμπλουτίζοντας την διαδικασία αυτή με κάποιες πιο σύγχρονες μορφές παρακίνησης όπως η Αξιολόγηση 360, αλλά και η αποτελεσματική ηγεσία, για να διασφαλίσει την ποιότητα των υπηρεσιών που παράγονται και να εξισώσει με αυτόν τον τρόπο τους ατομικούς στόχους με αυτούς της εταιρίας.

Μέσω της κυρίαρχης αυτής πρακτικής διεγείρει τα κίνητρα των εργαζομένων ενώ καλύπτει ανάγκες πρωτίστως οικονομικές μέσα από την διαδικασία του χρηματικού bonus, αλλά δεν παραγνωρίζει και τα ηθικά κίνητρα προσπαθώντας να καλύψει ανάγκες που σχετίζονται με την ατομική και επαγγελματική εξέλιξη του ατόμου.

Επιπλέον η εταιρία δίνει μεγάλη έμφαση και σε ότι έχει να κάνει με τα περιβαλλοντικά κίνητρα, καλύπτοντας ανάγκες της σύγχρονης εποχής, παρέχοντας προσεγγμένους χώρους εργασίας εξασφαλίζοντας την μετακίνηση των εργαζομένων προς την εταιρία, διασφαλίζει θέσεις, ενώ οι χώροι εργασίας είναι πιστοποιημένοι και δίνουν την αίσθηση της ασφάλειας και της άνεσης. Επίσης είχα λάβει υπόψιν την τηλεργασία πριν την εποχή της πανδημίας με αποτελέσματα να την εφαρμόσει σε μεγάλο ποσοστό κατά την διάρκεια αυτής μέχρι και σήμερα.

Επιπροσθέτως, με μία σειρά εκδηλώσεων που σχετίζεται με ομαδικές δραστηριότητες προσπαθεί να διεγείρει και τα ομαδικά κίνητρα.

Συνοψίζοντας, ο οργανισμός έχει επενδύσει σε ένα πακέτο παροχών που καλύπτει σχεδόν όλο το φάσμα των κινήτρων των εργαζομένων καθώς η αντίληψη ότι οι πρόσθετες αμοιβές αποτελούν το σημαντικότερο κίνητρο χαρακτηρίζεται πλέον ως παρωχημένη, καθώς η δημιουργικότητα, η αλληλεπίδραση και ισορροπία με την οικογενειακή ζωή αποτελούν συνιστώσες, οι οποίες επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων και, συνακόλουθα, τον βαθμό κινητοποίησής τους.

### **5.3 Συμπεράσματα Ποσοτικής έρευνας**

Οι εργαζόμενοι δείχνουν να αντιλαμβάνονται σε ένα βαθμό τις πρακτικές που εφαρμόζει η εταιρία μέσα από τις διαδικασίες της και τις παροχές που εφαρμόζει. Οι ίδιοι πλέον φαίνεται να αναζητούν λιγότερο ή περισσότερο όλες τις κατηγορίες κινήτρων τόσο για την αύξηση της απόδοσης τους όσο και για να συνεχίσουν να εργάζονται στην ίδια εταιρία. Από τα αποτελέσματα της έρευνας απορρέουν θετικά μηνύματα σε κάποιους τομείς ενώ σε κάποιους άλλους προκαλούν προβληματισμό.

Τα οικονομικά κίνητρα τα οποία είναι υψηλά στις προτιμήσεις των εργαζομένων φαίνεται ότι ικανοποιούνται όχι τόσο μισθολογικά, αλλά μέσα από παροχές της εταιρίας όπως το οικονομικό bonus το οποίο λειτουργεί και σαν επιβράβευση, προσθέτοντας αναγνώριση και ηθική ικανοποίηση, αλλά και παροχές όπως π.χ. οι εκπτώσεις σε προϊόντα της εταιρίας αλλά και η μεταφορά του εργαζόμενου με εταιρικό όχημα καλύπτουν καθημερινές ανάγκες και συμβάλουν έμμεσα στον προϋπολογισμό του ατόμου ενώ συσχετίζονται και με τις κατηγορίες των πρωτογενών και χρηματικών κινήτρων.

Στα οικονομικά κίνητρα και συγκεκριμένα σε αυτό της οικονομικής επιβράβευσης φαίνεται ότι λειτουργεί αποτελεσματικά και η πρακτική της Διοίκησης Μέσω Στόχων καθώς προκύπτει ικανοποίηση σε θέματα στοχοθέτησης, αξιολόγησης και ανατροφοδότησης στην εργασία, παράγοντες που χαρακτηρίζουν την λειτουργία της συγκεκριμένης πρακτικής. Επιπλέον, σε θέματα άμεσα εργασιακά, σημαντικά αποτελεσματική φαίνεται να είναι και ο ρόλος του προϊσταμένου αλλά και των σχετικών εκπαιδεύσεων, δίνοντας ακόμα μεγαλύτερη ώθηση στην αποτελεσματικότητα του προσωπικού της εταιρίας. Η Διοίκηση Μέσω Στόχων ωστόσο, αν και φαίνεται ότι παραγωγικά τουλάχιστον εφαρμόζεται αποτελεσματικά, παρουσιάζει μειονεκτήματα στις υπόλοιπες κατηγορίες κινήτρων, κυρίως τον μη - χρηματικών, δευτερογενών και περιβαλλοντικών κινήτρων καθώς πολλές φορές ακόμα



και αν στόχοι είναι ξεκάθαροι, η πίεση για το αποτέλεσμα επιφέρει προστριβές και περιορίζει άλλους σημαντικούς παράγοντες.

Οι εργαζόμενοι κατονόμασαν τα κίνητρα που σχετίζονται με την συμπεριφορά στο χώρο εργασίας ως τα κυριότερα δείχνοντας φανερά ότι οι κακές διαπροσωπικές σχέσεις ή ένα κακό κλίμα εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματικότητα και ακόμα και στην αναζήτηση νέου εργοδότη. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι ικανή να καλύψει το κενό που αφήνει η εφαρμογή της M.B.O. ωστόσο και εδώ βλέπουμε από την έρευνα ότι η αφοσίωση των διοικούντων μένει στο κομμάτι τις εργασίας και παραβλέπει κομμάτια που σχετίζονται με το υγιή κοινωνική συναναστροφή και την γενικότερη εξέλιξη του ατόμου. Σε μια εποχή όπου οι κοινωνικές αποστάσεις λόγω της πανδημίας σε συνδυασμό με την τηλεργασία είναι εντονότερες από ποτέ, με την εταιρία να μην μπορεί να εφαρμόσει και κομμάτι των διαδικασιών της που ενισχύουν τις σχέσεις μεταξύ των εργαζόμενων όπως π.χ. οι ομαδικές δραστηριότητες, η στροφή της διοίκησης σε ηγεσία φαίνεται είναι αναγκαία. Οι εργαζόμενοι πλέον έχουν πολύ ψηλά στις ανάγκες ένα ισορροπημένο ‘μη-τοξικό’ περιβάλλον εργασίας. Η εποχή επιτάσσει ανθρώπους στο κομμάτι της ηγεσίας όπου θα ακολουθούνται συνειδητά από τους υφισταμένους και θα ξεκολλήσουν από στερεοτυπικές μορφές διοίκησης.

Στο κομμάτι των περιβαλλοντικών κινήτρων και συγκεκριμένα σε αυτό που σχετίζεται καθαρά με τους χώρους εργασίας δεν προκύπτει σχετική ικανοποίηση αλλά ούτε και ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Ωστόσο θεωρούμε ότι αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε χρονικό διάστημα όπου η εταιρία εφάρμοζε για ένα χρόνο τηλεργασία και η απουσία από τους χώρους εργασίας υποσυνείδητα μείωσε την επιθυμία τους για αυτή την κατηγορία καθώς δεν είναι εφικτό υπό αυτές της συνθήκες να συμβάλουν με οποιονδήποτε τρόπο στην διαδικασία παρακίνησης. Επιπλέον, το κομμάτι των περιβαλλοντικών κινήτρων που σχετίζεται με τις εναλλαγές στις εργασίας αφήνει ανικανοποίητους τους ερωτηθέντες.

## **5.4 Επίλογος**

Τα οικονομικά κίνητρα θα παραμένουν πάντα επίκαιρα ωστόσο στο μυαλό του κόσμου φαίνονται να είναι και δεδομένα σε ένα βαθμό, για αυτό και στρέφεται πλέον και σε άλλες κατηγορίες. Οι εργαζόμενοι, επιδιώκουν την απόκτηση, όχι μόνο υλικών αγαθών, αλλά και εμπειριών, που θα συμβάλουν στην βελτίωση της κοινωνικής τους θέσης, ενώ ιδιαίτερα σημαντική είναι η ανάγκη να δημιουργήσουν δεσμούς με άλλα

άτομα ή ομάδες, ενισχύοντας το αίσθημα του ανήκειν. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, οι επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν μία κουλτούρα, που στηρίζει την ομαδικότητα και την συνεργασία, συχνά, λειτουργούν ως πόλος έλξης για τους εργαζόμενους. Επιπλέον, η εμπιστοσύνη, η αίσθηση ισότητας, η ελευθερία έκφρασης και η κατανόηση των παραμέτρων της εργασίας αποτελούν σημαντικά προ-απαιτούμενα για την εξασφάλιση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και την βελτίωση της απόδοσης του (Labiris, Gitona, Drosou & Niakas, 2008).

Σε γενικές γραμμές μπορούμε να πούμε οι εργαζόμενοι παρουσιάζονται μερικός ικανοποιημένοι, ωστόσο η εταιρία έχει τις βάσεις για να πετύχει ακόμα μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων της. Με οδηγό την επιτυχημένη εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων, και έχοντας ένα ολοκληρωμένο πλάνο παρακίνησης μπορεί να δώσει μεγαλύτερη έμφαση σε παράγοντες που παρακινούν έμμεσα το προσωπικό, αφού στην παρούσα φάση η κουλτούρα της εταιρίας τουλάχιστον ως προς την εφαρμογή της, φαίνεται να επικεντρώνεται σε ένα πιο γραφειοκρατικό στυλ παρά στο υποστηρικτικό, καθώς στο σύνολο τους οι διαδικασίες της επικεντρώνονται στην εκτέλεση του έργου παραγκωνίζοντας τις εργασιακές σχέσεις, την ομαδικότητα αλλά και την αυτό-βελτίωση του εργαζόμενου. Σημαντικό όπλο σε αυτή την προσπάθεια πρέπει να αποτελέσει η ηγεσία του οργανισμού όπου μαζί με την σωστή εφαρμογή της αξιολόγησης 360 πρέπει να δώσει μία κατεύθυνση περισσότερο ανθρωποκεντρική.

# Παράρτημα Α

## Ερωτηματολόγιο

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της ποσοτικής έρευνας της παρούσας διατριβής και είναι διαθέσιμο μέσω του συνδέσμου μέσω του παρακάτω συνδέσμου:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScN18rMPNjINjoccXDZNdqu9H6MP-HkckJn48vL5d4GPYx-DQ/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0>

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και απαιτούνται λίγα λεπτά για την συμπλήρωση του ενώ όλες οι ερωτήσεις είναι απαραίτητο να συμπληρωθούν για την ολοκληρωθεί.

<b>1. Φύλλο</b>	
	Ανδρας
	Γυναίκα
<b>2. Ηλικία</b>	
	18-20
	20-30
	30-40
	40-50
	50+
<b>3. Εκπαίδευση</b>	
	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
	I.E.K
	Bachelor
	Master
	PhD
	Άλλο
<b>4. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην συγκεκριμένη εταιρία;</b>	
	0-2
	2-5
	5-10
	10+

<b>5.Τι είδους κίνητρα σας παρακινούν στην διεκπεραίωση της εργασίας σας;</b>					
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Οικονομικά (bonus, αύξηση μισθού)					
Περιβαλλοντικά (υγιεινή, άνεση και ασφάλεια στον χώρο εργασίας)					
Συμπεριφοράς (διαπροσωπικές σχέσεις, κλίμα εργασίας)					
Ευκαιρία καριέρας					
Ευκαιρίες για εκπαίδευση					
Οποιασδήποτε μορφής επιβράβευση					
<b>6.Τι είδους κίνητρα σας παρακινούν να συνεχίσετε να εργάζεστε στην ίδια εταιρία;</b>					
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Οικονομικά (bonus, αύξηση μισθού)					
Περιβαλλοντικά (υγιεινή, άνεση και ασφάλεια στον χώρο εργασίας)					
Συμπεριφοράς (διαπροσωπικές σχέσεις, κλίμα εργασίας)					
Ευκαιρία καριέρας					
Ευκαιρίες για εκπαίδευση					
Οποιασδήποτε μορφής επιβράβευση					
<b>7.Στην εταιρία που εργάζεστε αναγνωρίζετε ότι υπάρχουν διαδικασίες που σχετίζονται σε ικανοποιητικό βαθμό με:</b>					
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Ατομική στοχοθέτηση					
Ομαδική στοχοθέτηση					
Ενημέρωση για τους στόχους και την πορεία της εταιρίας					
Αύξηση οικονομικών απολαβών					
Επιβράβευση παραγωγικής/αποδοτικής εργασίας (π.χ. bonus)					
Αξιολόγηση και ανατροφοδότηση της ατομικής εργασίας					
Εκπαίδευση προσωπικού					
Ευελιξία ωραρίου					
Ασφαλές και υγιές περιβάλλον εργασίας					
Διατήρηση και ενίσχυση καλών διαπροσωπικών σχέσεων					
Παροχές προγραμμάτων υγείας (εκτός της υποχρεωτικής ασφάλισης)					
Παροχές σε προϊόντα της εταιρίας					
Παροχές σε προϊόντα συνεργαζόμενων εταιριών					
Extra παροχή αδειών					

<b>8.Πόσο σημαντικό θεωρείται για εσάς να εφαρμόζονται στον εργασιακό χώρο πρακτικές παρακίνησης;</b>	
	Καθόλου
	Λίγο
	Αρκετά
	Πολύ
	Πάρα Πολύ
<b>9.Πόσο ικανοποιημένος/η αισθάνεστε από τον τρόπο που εφαρμόζονται οι πρακτικές παρακίνησης στην εταιρία που εργάζεστε;</b>	
	Καθόλου
	Λίγο
	Αρκετά
	Πολύ
	Πάρα Πολύ
<b>10.Θεωρείται ότι στην εταιρία που εργάζεστε, οι πρακτικές παρακίνησης που εκτελούνται βοηθούν την εταιρία στην επίτευξη των στόχων της;</b>	
	Καθόλου
	Λίγο
	Αρκετά
	Πολύ
	Πάρα πολύ

<b>11.Ο άμεσα προϊστάμενος σας (Line manager) συμβάλει ενεργά στην καλλιέργεια κινήτρων που σχετίζονται με:</b>	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Αποτελεσματική/αποδοτική διεκπεραίωση της εργασίας σας					
Επαγγελματική σας εξέλιξη μέσα στην εταιρία					
Την βελτίωση προσωπικών σας χαρακτηριστικών					
Την βελτίωση των ικανοτήτων σας					
Την ατομική πρωτοβουλία					
Την ομαδικότητα					
Την κουλτούρα της εταιρίας					

<b>12.Στην εταιρία που εργάζεστε προκύπτουν συχνά προοπτικές για αλλαγές στο αντικείμενο ενασχόληση σας (προαγωγή/αλλαγή θέσης εργασίας).</b>	
	Καθόλου
	Λίγο
	Αρκετά
	Πολύ
	Πάρα Πολύ

<b>13.Η εταιρία που εργάζεστε εφαρμόζει εκπαιδεύσεις που σχετίζονται με:</b>	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Θέματα συμπεριφοράς					
Θέματα ικανοτήτων					
Θέματα που αφορούν άμεσα την εκτέλεση των εργασιακών σας καθηκόντων (νέα προϊόντα, νέες τεχνολογίες κ.λ.π.)					

<b>14.Το πακέτο παροχών (εκτός μισθού) στην εταιρία που εργάζεστε έπαιξε σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια σας να ενταχθείτε στο δυναμικό της.</b>	
	Καθόλου
	Λίγο
	Αρκετά
	Πολύ
	Πάρα Πολύ
<b>15.Πως θα χαρακτηρίζατε το πακέτο παροχών της εταιρίας που εργάζεστε σε σχέση με ανταγωνιστικές εταιρίες του ίδιου κλάδου;</b>	
	Παρόμοιο
	Χειρότερο
	Καλύτερο
	Δεν γνωρίζω

<b>16.Ονομάστε παροχές της εταιρίας όπου εργάζεστε (εκτός αυτών που προκύπτουν από την επίτευξη κάποιου στόχου), που θεωρείτε σημαντικές (τουλάχιστον μία).</b>	
<b>17.Ονομάστε πρακτικές παρακίνησης που γνωρίζεται να χρησιμοποιούνται στην εταιρία που εργάζεστε.</b>	
<b>18.Τι πιστεύετε ότι θα μπορούσε να γίνει προκειμένου να αυξηθεί ο βαθμός παρακίνησης του προσωπικού στον οργανισμό που εργάζεστε;</b>	

# Βιβλιογραφία

## A. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Abbas, W. & Asgar, I., (2010), *The role of leadership in organizational change: Relating the successful organizational change to visionary and innovative leadership*. Master Thesis. University of Gavle.
- Antonioni, D. (1996). *Designing an effective 360-degree appraisal feedback process*. Organizational Dynamics.
- Armstrong M. (2003), *A Handbook of Human Resource Management Practice (9th Ed.)*, London: Kogan Page.
- Atwater, L., & Waldman, D. (1998). *360 degree feedback and leadership development*. Leadership Quarterly, 423-426.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014), *What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world*. Business Horizons, 57 (3), 311-317.
- Berelson, B., & Steiner, G. A., (1964), *Human behavior: An inventory of scientific findings*. Harcourt, Brace & World.
- Bigliardi, B., A.I. Dormio, F. Galati and G. Schiuma, (2012). *The Impact of Organizational Culture on the Job Satisfaction of Knowledge Workers*. Journal of Information and Knowledge Management Systems, 42 (1): 36-51.
- Chow Tong Wooi (2020), *Leader versus manager: Lessons from top business executives*, Annals of Management and Organization Research (AMOR) ISSN 2685-7715, Vol 2, No 1, 2020, 53-65
- Contiu, L.C., M.R. Gabor and F.D. Oltean, (2012). *Employee's Motivation from a Cultural Perspective-A Key Element of the Hospitality Industry Competitiveness*. Procedia Economics and Finance, 3: 981-986.
- Day D., (2001), *LEADERSHIP DEVELOPMENT: A REVIEW IN CONTEXT*, Leadership Quarterly, 11(4), 581-613.
- Deci, E., & Ryan, R., (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions*, Rochester: University of Rochester.

- Drucker P.F., 1954. *The practice of management: A study of the most important function in America society*, Εκδόσεις Harper & Brothers.
- Dubkevics, L. and A. Barbars, 2010. *The Role of Organizational Culture in Human Resource Management*. Human Resources Management and Ergonomics, 4: 25-35.
- Dutka, A. (1995). *AMA Handbook of customer satisfaction*. McGraw-Hill Contemporary.
- Economou, M., Peppou, L. E., Souliotis, K., & Stylianidis, S. (2016). *The impact of the economic crisis in Greece: Epidemiological perspective and community implications*. In Social and Community Psychiatry. Springer, Cham.
- Edwards, M. R., & Ewen, A. J. (1996). *Review of 360 degree feedback: The powerful new model for employee assessment & performance improvement*. American Management Association.
- Goldschmidt, Pequeriaux, & Jongh-Leuvenink. (2002). *The quality of leadership (QL): The EFQM leadership criterion in relation to the 360 feedback evaluation method*. Accreditation and Quality Assurance, 468-4.
- Gonos, J., Timkova, V. and Kosikova, M., (2018), *Examining differences in job satisfaction in the Slovak republic*. Quality, Vol. 19, No. 163, pp. 65-69.
- Hollenbeck, J. R., & Brief, A. P. (1987), *The effects of individual differences and goal origin on goal setting and performance*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 40, 392–414.
- Honkapohja, S. (2014). *The euro area crisis: a view from the North*. Journal of Macroeconomics, 39.
- Islami X., Mulolli E., Mustafa N., (2018), *Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction*, Future Business Journal Volume 4, Issue 1, June 2018, Pages 94-108.
- Jackson S., Schuler R. (2003). *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*, 8th edition. International Thomson Publishing Company.
- Jafari M., Bourouni A., Amiri R.H., (2009), *A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method*, European Journal of Social Sciences – Volume 7, Number 3 (2009).



- James, P. (1996). *Total Quality Management: An Introductory Text*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Jayaweeral, T., (2015), *Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England*. International Journal of Business and Management; Vol. 10.
- Karlsen, J.T., 2011. *Supportive Culture for Efficient Project Uncertainty Management*. International Journal of Managing Project in Business, 4 (2): 240-256.
- Kilburg, R. R. (1996). *Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48, 134–144.
- Kopsidas O., (2021), *The 360-Degree Feedback Model as a Tool of Total Quality Management*, Economics World, Jan.-Mar. 2021, Vol.9, No.1, 1-11
- L.L. Cummings, D.P. Schwab, M. Rosen, (1971), *Performance and knowledge of results as determinants of goal setting*, Journal of Applied Psychology, 55, p. 526
- Labiris G, Gitona K., Drosou V., Niakas D., (2008), *A proposed instrument for the assessment of job satisfaction in Greek mental NHS hospitals*, J Med Syst 2008 Aug;32(4):333-41.
- Locke, 1967, *Motivational effects of knowledge of results: Knowledge or goal setting*, Journal of Applied Psychology, 51, pp. 324-329
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). *The determinants of goal commitment*. Academy of Management Review, 13, 23–39.
- Locke, E. A., Latham, G. P., (1979), *Goal setting—A motivational technique that works*, Organizational Dynamics Volume 8, Issue 2, Autumn 1979, Pages 68-80.
- Lussier, A., (2010), *Effective Leadership. 5th ed.*, Cengage learning. South Western.
- Luthans, F., (1992), *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill Book Co.; Sage Publications.
- Mahal, P.K., (2009). *Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation*. IUP Journal of Management Research, 8 (10): 38-51.

- Matsaganis, M., & Leventi, C. (2014). *Poverty and inequality during the Great Recession in Greece*. Political Studies Review, 12(2).
- Morrison, D. (1994). *Psychological contracts and change*. Human Resource Management, Vol. 33, pp. 353-72.
- Nadim, A., (2004). *Supportive Culture as a Co-Producer of Successful New Business Development*. In the Proceedings of the 2004 Education that Works: The NCIIA 8th Annual Meeting, pp: 227-236.
- Naile I., Selesho J., (2013), *The Role of Leadership in Employee Motivation*, Mediterranean Journal OF Social Sciences, Vol 5.
- Naile I., Selesho J., (2013), *The Role of Leadership in Employee Motivation*, Mediterranean Journal OF Social Sciences, Vol 5
- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). *HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?*, The International Journal of Human Resource Management, 23(16), 3315-3335.
- O'Connell, P. K. (2014), *A simplified framework for 21 st-century leader development*. The Leadership Quarterly. 25(2), 183-203.
- Ojo, O., (2009), *Impact assessment of corporate culture on employee job*, Journal of Business intelligence, 2/2, pp 389-37.
- Porter L., Bigley G., Steers R., (2002), *Motivation and work behavior*, Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Raub, S., (2008). *Does Bureaucracy Kill Individual Initiative? The Impact of Structure on Organizational Citizenship Behavior in the Hospitality Industry*. International Journal of Hospitality Management, 27 (2): 179-186.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Menadžment*. Beograd: Data status.
- Schuler R., MacMillan I. (1984), *Gaining competitive advantage through human resource management practices*, HUMAN RESOURCE Management, Vol.23, P. 241-245.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin E. B., & Popper, M. (1998), *Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance*. Academy of Management Journal, 41: 387-409.

- Shaout A., Yousif M., (2014), *Employee Performance Appraisal System Using Fuzzy Logic*, International Journal of Computer Science and Information Technology 6(4):1-19.
- Sysinger, Y.E., (2012). *A study of organizational culture and commitment in manufacturing organizations*, Phd thesis, Purdue University, Indiana.
- Thompson, P. (2002). *Total Reward*. CIPD Publishing.
- Ulrich, D. (1997). *Judge Me More by my Future than my Past*, *Human Resource Management*. Harvard Business School Press, 36, 1.
- Wallach, E.J., (1983). *Individuals and Organization: The Cultural Match*. Training and Development Journal, 37 (2): 28-36.
- Ward, G. (2002). *Πολυεθνικές επιχειρήσεις και πολιτιστικό ρίσκο*. Marketing Report 552.
- Watson, T. (1994). Linking employee motivation and satisfaction to the bottom line. CMA Magazine, 68(3), 4.
- Wehrich, H. (2000). *A new approach to MBO: Updating a time-honored technique*.
- Yosof H., Said N., Omar Ali S., (2016), *A Study of Organizational Culture and Employee*, Journal of Applied Environmental and Biological Sciences.

## B. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Dessler, G., (2015), *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, 2η έκδοση. Εκδόσεις: Κριτική.
- Robbins S., Judge T., (2011), *Οργανωσιακή συμπεριφορά – Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, Εκδόσεις Κριτική.
- Γαλανός Π. (2018), *Μέθοδοι συλλογής δεδομένων στην ποιοτική έρευνα*, ARCHIVES OF HELLENIC MEDICINE
- Γεωργόπουλος, Γ. (2001). *Δημόσιες Σχέσεις Θεωρία και Πράξη*. Εκδόσεις: Το Οικονομικό.
- Γραμματικόπουλος, Η.Α., Κουπίδης, Σ.Α., Μόραλης, Δ., Σαρδαζάμης, Α., Αθηναίου, Δ. & Γκιουζέπας, Ι. (2013), *Παράγοντες παρακίνησης εργαζομένων και κίνητρα απόδοσης ως εργαλεία αποτελεσματικής διαχείρισης. Μελέτη σε επαγγελματίες ψυχικής υγείας*, Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής. 30(1) σ.46-58.

- Γρηγορούδης, Ε. & Σίσκος, Γ. (2015): *Ποιότητα υπηρεσιών και ικανοποίηση πελατών*. Αθήνα: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.
- Ιορδάνογλου Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Νέες τάσεις και πρακτικές*. Εκδόσεις: Κριτική.
- Κανελλόπουλος, Χ. (2002). *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις: Σταμούλης.
- Κάντας, Α. (1993). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία (Μέρος 1ο) – Κίνητρα - Επαγγελματική ικανοποίηση – Ηγεσία*. Εκδόσεις: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Καψάλης, Α., (1996), *Παιδαγωγική Ψυχολογία*, (Γ' έκδοση), Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη.
- Κέφης Β., (2005), *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Κριτική.
- Κυριαζόπουλος, Π. & Κιουλάφας, Κ., (1994), *Management 1ης Γραμμής*, Εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α., (1999), *Ψυχολογία Κινήτρων*, Εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα
- Λεφοπούλου, Α. (2002). *Οι σύγχρονες τάσεις και προοπτικές του HR Management στην Ελλάδα*. NETWEEK, 59.
- Μαντάς Ν. (1992). *Διοίκηση Προσωπικού*. Εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική Ε.Π.Ε.
- Μάντζαρης, Γ. (2003). *Σύγχρονη Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις: Β. Γκιούρδας Εκδοτική.
- Μάρκοβιτς, Γ., (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Παρακίνηση – Εξουσία*, Εκδόσεις: University Studio Press.
- Μούζα – Λαζαρίδη, Α., (2006), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ., (2002), *Μάνατζμεντ θεωρητικό υπόβαθρο σύγχρονες πρακτικές*, Εκδόσεις: Μπένου.
- Ντάνος, Α., Σαμαντά, Ε., (2015), *Εισαγωγή στη Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Εκδόσεις: ΑΝΙΚΟΥΛΑ.
- Παπαδάκης, Β., (1997), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία – ΤΟΜΟΣ Α: ΘΕΩΡΙΑ*, Εκδόσεις: Ε. ΜΠΕΝΟΥ.

- Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Γ., & Παναγιωτοπούλου Λ. (2001). *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*. Εκδόσεις: Μπένου.
- Παπάνης, Ε. & Ρόντος, Κ. (2005). *Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού – Θεωρία και εμπειρική έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης.
- Σκουλάς, Ν. & Οικονομάκη, Κ. (1998). *Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις: Κάπα.
- Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης, Κ., (2004), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Rosili.
- Τσουνής, Α., & Σαράφης, Π. (2016). *Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση*. Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας, Τόμος 8, Τεύχος 2, 36-47.
- Φαναριώτη, Π. (2001). *Διοίκηση Προσωπικού, εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*. Εκδόσεις: Α. Σταμούλης.
- Φίλιας, Β. (1993). *Εισαγωγή στη μεθοδολογία και τεχνικές των κοινωνικών ερευνών*, Εκδόσεις: Gutenberg.
- Φλώρος, Γ. (1993). *Διοικητική των Επιχειρήσεων (Modern Business Management)*. Εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Χατζηπαντελή Π., (1998), *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ, ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ, ΑΜΟΙΒΕΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ, ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ*, Εκδόσεις: ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ.
- Χολέβας, Γ., (1995), *ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ*. Αθήνα: INTERBOOKS.
- Χυτήρης Λ., (2001), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS.
- Χυτήρης Λ., (2001), *ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ*, Εκδόσεις: INTERBOOKS
- Χυτήρης Λ., (2006), *MANATZMENT – ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*, Εκδόσεις: Interbooks.