



## ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

### Διπλωματική εργασία:

«Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των  
Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς»

Φίλιππος Πατεργιαννάκης

### Επιβλέπων

Δημήτριος Ασκούνης, Καθηγητής ΕΜΠ

### Επικουρική Επιστημονική Επίβλεψη

Δρ. Δημήτριος Πανόπουλος, ΕΔΙΠ ΕΜΠ

Αθήνα, Ιανουάριος 2022

## Περιεχόμενα

Πρόλογος .....	3
Περίληψη .....	4
Abstract.....	5
Κεφάλαιο 1: Σύγχρονες τάσεις και προκλήσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	6
1.1 Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	6
1.2 Σύγχρονες προκλήσεις για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.....	8
1.3 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους κρίσης .....	14
1.4 Η σημασία της διοίκησης αλλαγών για την διασφάλιση της βιωσιμότητας των οργανισμών .....	15
Κεφάλαιο 2: Βασικές λειτουργίες του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων.....	18
2.1 Επιλογή προσωπικού .....	18
2.2 Εκπαίδευση προσωπικού.....	26
2.3 Αξιολόγηση της απόδοσης.....	34
Κεφάλαιο 3: Κινητοποίηση εργαζομένων και αποδοτικότητα.....	43
3.1 Ικανοποίηση των εργαζομένων, κίνητρα και αποδοτικότητα .....	43
3.2 Θεωρίες κινήτρων .....	46
3.3 Η έννοια της παραγωγικότητας των εργαζομένων και η σχέση με την κινητοποίηση.....	53
Κεφάλαιο 4: Η έννοια των κινήτρων και οι πρακτικές υποκίνησης των εργαζομένων .....	61
4.1 Η έννοια των κινήτρων .....	61
4.2 Στρατηγικές Παρακίνησης ανθρώπινου δυναμικού στην Γρ. Σαράντη Α.Β.Ε.Ε. .....	68
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα .....	72
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	75
Ελληνόγλωσση .....	75
Ξενόγλωσση .....	78

## Πρόλογος

Ο κύκλος των μεταπτυχιακών σπουδών μου ολοκληρώνεται και επίσημα με την κατάθεση της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, τους φίλους μου και στους συναδέλφους μου για την αμέριστη στήριξη που έλαβα όλο αυτό το διάστημα.

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Δημήτριο Ασκούνη, για τη συνεχή στήριξη και ανατροφοδότηση που λάμβανα σε καίριες στιγμές αυτής της επιστημονικής διαδρομής. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Δημήτριο Πανόπουλο, Διδάκτορα της Σχολής Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών ΕΜΠ, για την καθοδήγηση και την υποστήριξη του καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας μου. Η υπομονή του, το αμείωτο ενδιαφέρον του για την εξέλιξη της εργασίας και οι ορθές υποδείξεις του συνέβαλαν καθοριστικά στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας και κατ' επέκταση στην απόκτηση του μεταπτυχιακού μου διπλώματος.

## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναδειχθεί η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού μέσα από μια ενδελεχή βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζουν οι υφιστάμενοι για την εξέλιξη και την πρόοδο της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα διπλωματική εργασία φιλοδοξεί να παρουσιάσει με κριτική οπτική την αναγκαιότητα χρήσης μεθόδων και τεχνικών παρακίνησης των υφισταμένων μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού στα πλαίσια της βελτίωσης και της αποδοτικότητας τόσο της εταιρείας, όσο και της νοηματοδότησης των ίδιων των υπαλλήλων της εταιρείας, δηλαδή του ανθρώπινου δυναμικού. Φυσικά, η νοηματοδότηση και η αφοσίωση των υπαλλήλων μια εταιρείας δεν είναι μια αυτόματη διαδικασία που απλά συμβαίνει. Στις μέρες μας η πλειοψηφία των εταιρειών διαθέτει τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο έχει ως γενικό σκοπό την ενδυνάμωση και τη διατήρηση του εργασιακού ενδιαφέροντος και της εργασιακής ικανοποίησης των υφισταμένων. Οι διευθυντές των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού γνωρίζουν πως οι στόχοι της εταιρείας και η εξέλιξη της βασίζεται σε μεγάλο ποσοστό στην ανάπτυξη και στην ικανοποίηση του προσωπικού. Γι' αυτό το λόγο οι ιθύνοντες των εταιριών φροντίζουν μέσω συγκεκριμένων μεθόδων και τεχνικών να ανατροφοδοτούν σταθερά τους υφισταμένους τους, με απώτερο σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας των εταιρειών. Η παρούσα διπλωματική εργασία διαρθρώνεται σε 5 κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι τρόποι επιλογής, εκπαίδευσης και αξιολόγησης του προσωπικού, καθώς αναδεικνύεται η σημασία αυτών των διαδικασιών. Στο τρίτο κεφάλαιο δίνεται έμφαση στη σημασία της επαγγελματικής κινητοποίησης και στις στρατηγικές παρακίνησης. Στο τέταρτο κεφάλαιο πραγματοποιείται περιγραφή των κινήτρων της εργασίας και περιγράφεται πως μέσα από την ικανοποίηση των κινήτρων ο υπάλληλος «οδηγεί» την επιχείρηση προς της επιτυχία. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας και στην συνέχεια οι βιβλιογραφικές αναφορές.

Λέξεις-Κλειδιά: ανθρώπινο δυναμικό, εταιρεία, μέθοδοι παρακίνησης, αποδοτικότητα

## Abstract

The purpose of this dissertation is to highlight the importance of the human resources of a company or an organization through a thorough literature review on the crucial role that subordinates play in the development and progress of the company. More specifically, this dissertation aims to present with a critical view the necessity of using methods and techniques of motivation of the subordinates of a company or an organization in the context of the improvement and efficiency of both the company and the job meaning of the company employees, that is the human Resources. Of course, giving job meaning and loyalty to a company's employees is not an automatic process that just happens. Nowadays, the majority of companies have a Human Resources department, which has the general purpose of strengthening and maintaining the working interest and job satisfaction of the existing ones. The managers of the human resources departments know that the goals of the company and its development are based to a large extent on the development and satisfaction of the staff. For this reason, the managers of the companies take care, through specific methods and techniques, to constantly give feedback to their subordinates, with the ultimate goal of increasing the efficiency of the companies.

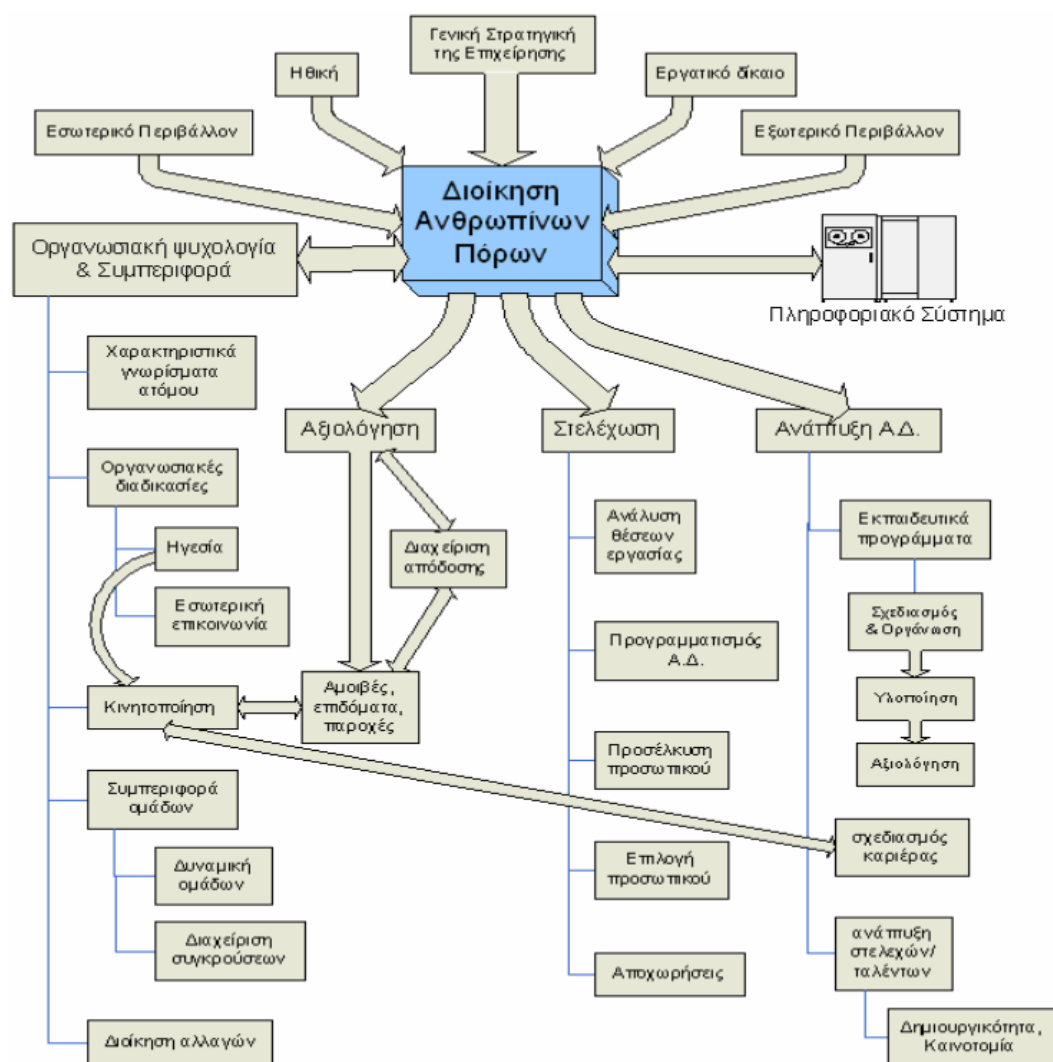
This dissertation is structured in 5 chapters. The first chapter refers to the concept of human resource management. The second chapter presents the ways of selecting, training and evaluating the staff, as it highlights the importance of these procedures. The third chapter emphasizes the importance of professional mobilization and motivation strategies. The fourth chapter describes the motivations of the job and describes how through the satisfaction of the motivations the employee "leads" the company to success. Finally, the fifth chapter presents the conclusions of the present work and then the bibliographic references.

Keywords: human resources, company, motivation methods, efficiency

## Κεφάλαιο 1: Σύγχρονες τάσεις και προκλήσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

### 1.1 Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται ένας εξαιρετικά περίπλοκος κλάδος, όπως, άλλωστε, αποδεικνύεται από το σύνολο των ορισμών, οι οποίοι έχουν διατυπωθεί, κατά καιρούς, με στόχο την περιγραφή, όχι μόνο της έννοιας, αλλά και των βασικών λειτουργιών, που περιλαμβάνονται. Στην εικόνα 1.1 παρουσιάζονται οι κυριότερες λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε μία επιχείρηση.



Εικόνα 1.1: Οι βασικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Πηγή: Χυτήρης, 2001

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

Γενικά, σκοπός κάθε οργανισμού είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς του, σε συνδυασμό με την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας, αλλά και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Βασικό ρόλο στην εφαρμογή των παραπάνω κατέχει το ανθρώπινο κεφάλαιο, δηλαδή οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση. Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί, καθίσταται αναγκαίο να δοθούν απαντήσεις σε κύρια ερωτήματα μεταξύ των οποίων:

- Πόσοι εργαζόμενοι απαιτούνται για την διαχείριση των λειτουργιών, ποια προσόντα θα πρέπει να διαθέτουν και ποιες είναι οι προδιαγραφές των θέσεων, που καλούνται να καλύψουν;
- Ποιες μεθόδους και διεργασίες, αναφορικά με την επιλογή και την προσέλκυση, θα πρέπει να εφαρμοστούν από τον οργανισμό;
- Ποια μορφή εκπαίδευσης είναι απαραίτητη, προκειμένου οι άνθρωποι της εταιρείας να μπορούν να επιτελούν με επιτυχία το έργο τους;
- Ποια αμοιβή και ποιας μορφής επιπλέον παροχές είναι σκόπιμο να τους καταβάλλονται;
- Ποιος και με ποιο τρόπο θα πρέπει να ελέγχει και να αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων;

Σε αυτό το πλαίσιο, το ανθρώπινο κεφάλαιο δύναται να οριστεί ως η συνιστώσα των ταλέντων και δεξιοτήτων μιας επιχείρησης και σχετίζεται άμεσα με την διάθεση για την επίτευξη υψηλών στόχων, ενώ, παράλληλα, καλείται να συμβάλει στην υλοποίηση του οράματος και των στρατηγικών του οργανισμού (Jackson Schuler, 2000). Συνεπώς, η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου ταυτίζεται με ένα σύνολο στρατηγικών και λειτουργιών, οι οποίες είναι αναγκαίο να πραγματοποιηθούν, προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει να διατηρήσει, αλλά και να αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο θα έχει τις απαιτούμενες δεξιότητες, προκειμένου να επιτελέσει επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο την αποστολή του (Χυτήρης, 2001). Κάτω από το πρίσμα αυτό, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ουσιαστική συνιστώσα, η οποία σχετίζεται με κάθε μορφής οργανωσιακή δομή, ανεξαρτήτως του μεγέθους της, καθώς αφορά σε ένα κομβικό υποσύστημα, ακόμα και στις περιπτώσεις που δεν αποτελεί αυτόνομο τμήμα σε έναν οργανισμό (Κανελλόπουλος, 2002).

Έτσι, παρά το γεγονός ότι, στους μικρούς και πολύ μικρούς οργανισμούς, οι λειτουργίες, οι οποίες σχετίζονται με το ανθρώπινο κεφάλαιο και, πιο συγκεκριμένα, με τον προγραμματισμό, την επιλογή, την κατάρτιση, τα συστήματα αξιολόγησης, την εξέλιξη, αλλά και την διαχείριση αμοιβών και παροχών, θεωρούνται αρμοδιότητα του γενικού διευθυντή ή ακόμα και του ιδιοκτήτη, στις μεγάλες επιχειρήσεις απαντώνται ανεξάρτητα τμήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Μαντάς 1992). Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί καίρια λειτουργία για έναν οργανισμό και εστιάζει στις συνέργειες και την αποδοτική αλληλεπίδραση ανάμεσα στα τμήματα της επιχείρησης, αλλά και τις σχέσεις ανάμεσα σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, με σκοπό να διασφαλίζεται η εξισορρόπηση των συμφερόντων των εργαζομένων με τις επιδιώξεις της επιχείρησης (Κάντας, 1993).

## 1.2 Σύγχρονες προκλήσεις για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Η ανάγκη για την υλοποίηση πολιτικών, με σκοπό, τόσο την οργάνωση, όσο και τον συντονισμό των ενεργειών, ενυπάρχει από την εποχή ο άνθρωπος δημιούργησε τις πρώτες ομάδες (Γεωργόπουλος 2001). Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, όμως, ως ανεξάρτητη λειτουργία των επιχειρήσεων, εντοπίζεται στα μέσα του 19ου αιώνα, με σκοπό την βελτίωση των δυσμενών συνθηκών εργασίας, οι οποίες παρατηρούνταν κατά την εποχή αυτή. Επιπρόσθετα, η έξαρση της βιομηχανικής επανάστασης στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, αλλά και την ευρωπαϊκή ήπειρο, συνέτεινε στην διατύπωση της ανάγκης για τη δημιουργία ενός συστήματος ελέγχου και οργάνωσης των εργατών. Σε αυτό το πλαίσιο, έκανε την εμφάνισή του ο κλάδος των "welfare offices", ο οποίος είχε ως αρμοδιότητα την παροχή υποστήριξης στους εργαζόμενους, αναφορικά με περιπτώσεις ατυχημάτων ή ασθενειών, κατά την διάρκεια επιτέλεσης των καθηκόντων τους (Ιορδάνογλου, 2008).

Το πέρας του Β' Παγκοσμίου Πολέμου σήμανε την εισαγωγή στην αγορά εργασίας εργαζομένων με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο, αλλά και την συνακόλουθη αύξηση των γραφειοκρατικών απαιτήσεων, με συνέπεια να καθίσταται αναγκαία η ύπαρξη ενός ατόμου, το οποίο θα είναι αρμόδιο να λειτουργήσει ως συνδετικός κρίκος μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης της επιχείρησης. Κάτω από αυτές τις συνθήκες έκανε την εμφάνισή της μία νέα επιστήμη, η οποία σχετιζόταν με την

Πατεργιαννάκης Φίλιππος



## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

συστηματική οργάνωση, όχι μόνο των γνώσεων, αλλά και των πρακτικών, αναφορικά με την διοίκηση, η οποία υπάγεται στον ευρύ όρο "management" (Φλώρος, 1993). Ακολούθως, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ως μία πλήρης θεωρητική προσέγγιση, εμφανίστηκε κατά τη δεκαετία του 1980 και αντικατέστησε τον όρο "διοίκηση προσωπικού", ο οποίος είχε καθιερωθεί την εποχή εκείνη. Το γεγονός αυτό σήμανε μία γενικότερη μεταβολή, όσο αφορά στις αντιλήψεις, που σχετίζονται με το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Με τον τρόπο αυτό, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού απέκτησε σταδιακά ενεργό ρόλο και ενεπλάκη με τις διεργασίες, οι οποίες σχετίζονται με τον σχεδιασμό των πολιτικών ενός οργανισμού, αποτελώντας σημαντική παράμετρο της αναπτυξιακής πορείας, αλλά και της γενικότερης βιωσιμότητας των επιχειρήσεων. Έτσι, αναπτύχθηκαν δύο μοντέλα διοίκησης, από τα οποία το πρώτο αποκαλείται *matching model* και στηρίζεται στην αρχή ότι το τμήμα ανθρώπινων πόρων ακολουθεί τις πολιτικές της επιχείρησης. Το δεύτερο μοντέλο, το μοντέλο *harvard* εστιάζει στις μεθόδους, βάσει των οποίων το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να συντελέσει στην επιχειρησιακή ανάπτυξη (Ντάνος & Σαμαντά, 2015).

Επομένως, στην εποχή μας, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί θεματοφύλακα της αρμονικής σχέσης μεταξύ του παρόντος και του μέλλοντος, εστιάζοντας, τόσο στις διεργασίες, όσο και στο ανθρώπινο κεφάλαιο, το οποίο πλέον βρίσκεται στο επίκεντρο κάθε επιχείρησης. Στην εικόνα 1.2 καταγράφονται οι σύγχρονοι ρόλοι, τους οποίους οφείλει να επιτελέσει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης.



**Εικόνα 1.2:** Σύγχρονοι ρόλοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Πηγή: Ulrich, 1997

Όπως προκύπτει από την ανάλυση του σχήματος αυτού, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διαθέτει τους εξής στρατηγικούς ρόλους (Ulrich, 1997):

- Στρατηγικός εταίρος (strategic partner): ο συγκεκριμένος ρόλος σχετίζεται με την υλοποίηση των σκοπών μιας επιχείρησης
- Παράγοντας αλλαγής (strategic agent): ο ρόλος αυτός συνδέεται με τον μετασχηματισμό μιας επιχείρησης, προκειμένου να ανταποκριθεί στο σύνολο των σύγχρονων προκλήσεων

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

- Εμπειρογνώμονας διαχείρισης (administrative expert): πρόκειται για το ρόλο του ανθρώπινου κεφαλαίου, ο οποίος συσχετίζεται με τον σχεδιασμό αποδοτικών διαδικασιών
- Συνήγορος του εργαζόμενου (employee champion): ο ρόλος του συνήγορου του εργαζόμενου αφορά στη διατήρηση της δέσμευσης και αφοσίωσης του ανθρώπινου κεφαλαίου στην επιχείρηση.

Το διαρκώς μεταβαλλόμενο και ασταθές εξωτερικό περιβάλλον καθιστά επιβεβλημένη τη διατήρηση του στρατηγικού ρόλου του ανθρώπινου κεφαλαίου, με στόχο να συμβάλλει στη βελτιστοποίηση της απόδοσης και την κάλυψη των προσδοκιών των εμπλεκόμενων μερών (Φαναριώτης, 2001). Άλλωστε, τα τελευταία χρόνια, ένα σύνολο από ερευνητικές μελέτες έχει καταδείξει τη σύνδεση ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό και την αύξηση των οικονομικών και εμπορικών δεικτών ενός οργανισμού (Ward, 2002). Στον πίνακα 1.1 παρουσιάζονται οι βασικότερες λειτουργίες του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, στο παρελθόν, αλλά και οι πιο σημαντικές μελλοντικές προκλήσεις.

**Πίνακας 2.1: Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο παρόν και οι μελλοντικές προκλήσεις**

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΣΤΟ ΠΑΡΟΝ	ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ
Ανάλυση & προγραμματισμός θέσεων εργασίας	Προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων
Προσέλκυση προσωπικού	Πλάνα διαδοχής
Επιλογή προσωπικού	Διαχείριση της απόδοσης
Αμοιβές και παροχές	Διαχείριση της εταιρικής εικόνας
Υγιεινή και ασφάλεια	Καλό εργασιακό περιβάλλον
Εργασιακές σχέσεις	Εσωτερικό μάρκετινγκ
Εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζόμενων	Εξυπηρέτηση όλων των ομάδων ενδιαφέροντος
Αξιολόγηση προσωπικού	Εταιρικά πανεπιστήμια
Οργανωσιακή κουλτούρα και κλίμα	Κοινωνική υπευθυνότητα
Ομαδική συνεργασία	Ευελιξία
Εσωτερική επικοινωνία	Εξισορρόπηση εργασιακής - προσωπικής ζωής
Διαχείριση γνώσης	Διαχείριση μείωσης προσωπικού
Φιλοσοφία και όραμα	Διαχείριση διανοητικού κεφαλαίου
Συστήματα ενδυνάμωσης	Διαχείριση συναισθηματικού κεφαλαίου
Ανάπτυξη ηγεσίας	Διαχείριση κοινωνικού κεφαλαίου
Προγράμματα ολικής ποιότητας	Σχέσεις εξουσίας
	Παγκοσμιοποίηση
	Διαχείριση αλλαγών
	Διαχείριση άυλων αξιών

Πηγή: Ιορδάνογλου, 2008

Στις μέρες μας, λοιπόν, οι οικονομικές, περιβαλλοντικές, αλλά και δημογραφικές συνιστώσες, σε συνδυασμό με την εξέλιξη της τεχνολογίας, η οποία δίνει τη δυνατότητα κατάργησης των φυσικών συνόρων μεταξύ των οργανισμών, επηρεάζουν καταλυτικά το ανθρώπινο κεφάλαιο, το οποίο έχει πλέον τη δυνατότητα να απασχολείται από οποιοδήποτε σημείο του κόσμου και αν βρίσκεται. Με το πέρασμα του χρόνου, λοιπόν, αναπτύσσονται σύγχρονες μορφές εργασίας, όπως, για παράδειγμα, η τηλεργασία, η οποία αναπτύχθηκε ιδιαίτερα κατά το τελευταίο έτος, καθώς η υγειονομική κρίση, η οποία μαστίζει όλο τον κόσμο, επέφερε τον περιορισμό της κυκλοφορίας των πολιτών, προκειμένου να αποφευχθεί περαιτέρω εξάπλωσή της. Επιπλέον, ευέλικτες εργασιακές μορφές, μεταξύ των οποίων η μερική απασχόληση, η εκ περιτροπής εργασία, αλλά και οι ομάδες εργασίας συμβάλλουν στη μείωση του εργασιακού κόστους, αλλά και την πιο αποδοτική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Μάντζαρης, 2003).

Σημαντική συνιστώσα της εργασίας, επίσης, θεωρείται η αμοιβή των εργαζομένων, η οποία ταυτίζεται μία ευρύτερη οργανωσιακή πολιτική, η οποία δομείται ένα σύνολο πυλώνων, όπως το είδος της θέσης εργασίας, η συνεισφορά του

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

εργαζόμενου, η αμοιβή, η οποία παρέχεται στην αγορά για την συγκεκριμένη θέση, καθώς και η οικονομική ευρωστία του οργανισμού. Η δημιουργία ενός επιτυχημένου συστήματος αμοιβών, το οποίο εκτός από δίκαιο θα είναι και ανταγωνιστικό λειτουργεί ως μέσο κινητοποίησης των εργαζομένων, με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας τους. Έτσι, αποτελεί έναν συνδυασμό της ανταμοιβής με την εργασιακή ικανοποίηση, που βασίζεται στην απόδοση, δηλαδή τον καθορισμό των κριτηρίων, την αξιολόγηση της απόδοσης και την παροχή ανατροφοδότησης και δύναται να έχει τη μορφή μιας μόνιμης αύξησης στις μισθολογικές απολαβές ή τη μορφή παροχών, όπως μπόνους, επιδόματα ή δυνατότητα προαγωγής.

Η αμοιβή ενδέχεται ακόμα να αποτελέσει ουσιαστικό παράγοντα για την προσέλκυση ικανών και έμπειρων εργαζομένων, ενώ στις επιπλέον παροχές συγκαταλέγονται και οφέλη, τα οποία συσχετίζονται με την εργασιακή απόδοση, όπως, για παράδειγμα, διακοπές, επιπλέον ημέρες αδείας, καθώς και πρόσθετη ιατροφαρμακευτική περίθαλψη. Η κατηγορία αυτή ανήκει στις έμμεσες οικονομικές παροχές και μπορεί να αποτελέσει ισχυρό κίνητρο για τους εργαζόμενους. Επομένως, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού εστιάζει στη διαχείριση της κουλτούρας ενός οργανισμού και αντανakλά ένα πολύπλοκο ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ του ανθρώπινου κεφαλαίου και της διοίκησης της επιχείρησης (Σκουλάς & Οικονομάκη 1998).

Στην εποχή μας, η πρόοδος της τεχνολογίας, η οποία έχει ως απόρροια τη δυνατότητα πρόσβασης στις πληροφορίες, αποτελεί βασική συνιστώσα για την αναζήτηση σύγχρονων τάσεων και προκλήσεων, αναφορικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Ξηροτύρη-Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001). Συνεπώς, η επιλογή υψηλού επιπέδου ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό και στοιχείο διαφοροποίησης μιας επιχείρησης, καθώς συμβάλλει στην αύξηση της κερδοφορίας της (Τσουνής & Σαράφης, 2016). Γενικά, λοιπόν, το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης διαθέτει μοναδικές δεξιότητες και γνώσεις, οι οποίες δεν είναι εύκολο να αντιγράψουν, σε αντίθεση με τις παραδοσιακές λειτουργίες, οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης (Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς & Παναγιωτόπουλου 2001).

### 1.3 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους κρίσης

Η ανθρώπινη ιστορία βρίθει παραδειγμάτων κρίσεων, οι οποίες επιδρούν σε ποικίλες συνιστώσες του ιδιωτικού, αλλά και του δημόσιου βίου. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, οι οργανισμοί δεν είναι εφικτό να λειτουργήσουν ως απλοί θεατές των προκλήσεων αυτών. Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα, το οποίο άσκησε σημαντική επιρροή στις επιχειρήσεις, σε ολόκληρο τον κόσμο, θεωρείται η χρηματοοικονομική κρίση του 2008 (Honkaroja, 2014). Η συγκεκριμένη κατάσταση επηρεάζει σημαντικά τις επιχειρήσεις, καθώς σχετίζεται με ένα ευρύτερο φαινόμενο, το οποίο εκτείνεται πέρα από το στενό οικονομικό πλέγμα, διαθέτοντας σοβαρές κοινωνικές προεκτάσεις, οι οποίες εντοπίζονται και στην διαχείριση των εργασιακών σχέσεων (Matsaganis & Leventi, 2014). Η κρίση αυτή λειτούργησε ως αιτία για την απώλεια εκατομμυρίων εργασιακών θέσεων σε όλο τον πλανήτη, αλλά και τη διαμόρφωση ενός κλίματος έντονης ανασφάλειας, μεταξύ των εργαζομένων, η οποία επηρέασε σημαντικά και την Ελλάδα (Economou, Peppou, Souliotis & Stylianidis, 2016).

Στην εποχή μας, ολόκληρη η ανθρωπότητα είναι αντιμέτωπη με μία νέα κρίση, η οποία αυτή τη φορά διαθέτει υγειονομικό χαρακτήρα. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για την πανδημία, η οποία ξεκίνησε τον Δεκέμβριο του 2019, από την Κίνα και επεκτάθηκε ταχύτατα σε όλο τον πλανήτη, επηρεάζοντας και την Ελλάδα. Μία από τις πιο σημαντικές μεταβολές, τις οποίες όφειλε να αντιμετωπίσει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, ήταν η μεταβολή του εργασιακού μοντέλου, αφού, εξαιτίας των περιορισμών στην κυκλοφορία των πολιτών, με σκοπό τον περιορισμό της διασποράς του ιού, εφαρμόστηκε, σε μεγάλη κλίμακα, το μοντέλο της τηλεργασίας. Η υγειονομική αυτή κρίση βρίσκεται σε εξέλιξη, συνεπώς, τα επακόλουθά της δεν μπορούν ακόμα να υπολογιστούν, ωστόσο, σύμφωνα με εκτιμήσεις, θα επιφέρει την απώλεια μεγάλου αριθμού θέσεων εργασίας, αλλά και σημαντικές μεταβολές στον τρόπο και τις μεθόδους απασχόλησης.

Στην Ελλάδα, οι επιπτώσεις της κρίσης αυτής είναι ιδιαίτερα εμφανείς, καθώς προστέθηκαν στην ήδη δύσκολη κατάσταση, την οποία έπρεπε να αντιμετωπίσουν αρκετοί οργανισμοί, εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, που προηγήθηκε. Γενικότερα, κάθε κρίση, πέρα από τις οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις, διαθέτει ένα σύνολο

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

συνιστώσών, οι οποίες επιβάλλουν ο ανθρώπινος παράγοντας να τεθεί στο επίκεντρο, προκειμένου να λειτουργήσει ως φορέας αλλαγής, οδηγώντας στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και, κατά συνέπεια, την διασφάλιση της βιωσιμότητας των οργανισμών. Κάτω από αυτό το πρίσμα, είναι αναγκαίο οι οργανισμοί να αποκτήσουν την απαραίτητη εργασιακή ευελιξία, η οποία συνδέεται με την εκπαίδευση των εργαζομένων, αλλά και τη δεξιότητα να διαχειρίζονται τις αλλαγές (Nijssen & Raauwe, 2012).

Μία συνήθης πρακτική στις περιπτώσεις αυτές θεωρείται η απόφαση των επιχειρήσεων να μειώσουν το μέγεθός τους, ώστε να ανταπεξέλθουν στην ανάγκη περιστολής του λειτουργικού κόστους, το οποίο σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό. Ωστόσο, η συνεχιζόμενη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού κάθε βαθμίδας εργασίας, ώστε να αποκτήσει τα απαραίτητα εφόδια, τα οποία θα του επιτρέψουν να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις, συνδυαζόμενη με την παροχή κινήτρων για την υλοποίηση υψηλών στόχων, δύναται να λειτουργήσει ως μία σημαντική λύση για κάθε επιχείρηση. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, μάλιστα, είναι αναγκαία η αύξηση του βαθμού εμπλοκής του ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο την ενίσχυση της δέσμευσής τους, αλλά και του προσανατολισμού στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού (Marchington Kynighou, 2012).

### 1.4 Η σημασία της διοίκησης αλλαγών για την διασφάλιση της βιωσιμότητας των οργανισμών

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες για κάθε ιδιωτικό ή δημόσιο οργανισμό και αφορά στην προσέλκυση, την επιλογή, τον προγραμματισμό, την εκπαίδευση, την υιοθέτηση συστημάτων αξιολόγησης και αμοιβών, καθώς και την ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ, ταυτόχρονα επικεντρώνεται στην τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας, την διασφάλιση ενός κλίματος ίσων ευκαιριών στην απασχόληση, την ατομική προαγωγή, καθώς και την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους. Εξάλλου, η κρίση αποτελεί κύρια αιτία για σημαντικές μεταβολές, οι οποίες αφορούν στο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, με επακόλουθο να συντελούν στην προαγωγή των οργανωσιακό

δεξιοτήτων. Κάτω από το πρίσμα αυτό, σε κάθε ιστορική περίοδο, η αλλαγή αποτελεί μέσο διαχείρισης των προκλήσεων και συνδέεται με την μετάβαση από μία συγκεκριμένη συνθήκη σε μία νέα προϋποθέτοντας την δεξιότητα, τόσο σε ατομικό, όσο και σε συλλογικό επίπεδο, της προσαρμογής σε νέα περιβάλλοντα, εντός των οποίων καλούνται να λειτουργήσουν αποδοτικά (James, 1996).

Σε κάθε περίπτωση, λοιπόν, η διοίκηση αλλαγών ταυτίζεται με ένα σύνολο κανόνων και στρατηγικών, σε αντιδιαστολή με τη διαχείριση έργων, η οποία είναι επικεντρωμένη στην τεχνική πλευρά της αλλαγής. Με άλλα λόγια, η διοίκηση αλλαγών εστιάζει στον ίδιο τον άνθρωπο και αποτελεί μία ιδιαίτερα κομβική διαδικασία για κάθε οργανισμό, με σκοπό την εφαρμογή σχεδίων δράσης, προκειμένου να διατηρήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η αλλαγή αποτελεί μία δυναμική και αέναη διαδικασία μετασχηματισμού, η οποία προκαλείται, όχι μόνο από εσωτερικές, αλλά και από εξωτερικές πιέσεις, όπως ενδεικτικά συμβαίνει στις περιπτώσεις κρίσεων και αναγκαία προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίησή της αποτελεί η συνεργασία των ατόμων, των ομάδων αλλά και ολόκληρων οργανισμών, η οποία οδηγεί σε μία νέα κατάσταση αξιών και αποτελεσμάτων (Morrison, 1998).

Συνεπώς, η διοίκηση αλλαγών έχει στρατηγική σημασία, καθώς είναι αναγκαία για την επίτευξη της βιωσιμότητας του οργανισμού, με δεδομένο ότι ικανότητα γρήγορης προσαρμογής διαθέτει μεγάλη βαρύτητα. Επιπλέον, καθίσταται επιβεβλημένο να συνυπολογίζονται οι οικονομικές, αλλά και συναισθηματικές ανησυχίες του ανθρώπινου κεφαλαίου, το οποίο έχει ανάγκη να επιβεβαιώσει ότι θα διατηρήσει το δικαίωμα να λαμβάνει την απαραίτητη υποστήριξη από την επιχείρηση, στην οποία ανήκει (Todd, 1999). Γενικά, λοιπόν, η αρμονική συνεργασία του ανθρώπινου δυναμικού με την διοίκηση διαθέτει θετικές συνέπειες και συντελεί στην ουσιαστική υποστήριξη της οργανωσιακής αλλαγής (Jones & Powers, 2004).

Εξάλλου, στις περιπτώσεις που το ανθρώπινο κεφάλαιο δεν αποδέχεται την αλλαγή και δεν την υποστηρίζεται από όλους τους εμπλεκόμενους θεωρείται βέβαιο ότι δεν θα είναι επιτυχημένη, αφού η υλοποίηση ενός προγράμματος αλλαγών στηρίζεται, κατά μεγάλο ποσοστό, στις αντιδράσεις και τις πεποιθήσεις των ενδιαφερομένων, ενώ, παράλληλα, επηρεάζει τις αντιλήψεις, τις συμπεριφορές, αλλά και τις συναισθηματικές διαδικασίες, οι οποίες καθορίζονται από τις συνέπειες της



## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

αλλαγής (Armenakis, Achilles & Arthur, 1993). Έτσι, είναι αναγκαίο να λαμβάνεται υπόψη ότι, παρά τα γεγονόσ ότι η αλλαγή θεωρείται αναπόσπαστο τμήμα των εργασιακών διεργασιών, το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει την τάση να αντιδρά σε οτιδήποτε καινούργιο και άγνωστο. Για το λόγο αυτό, η ηγεσία διαθέτει κεντρικό ρόλο, καθώς θα καλείται να συνυπολογίσει την αντίσταση και να αποτελέσει πρότυπο για την υιοθέτηση ενός καινούργιου εργασιακού μοντέλου. Συνεπώς, παρά το γεγονός ότι το κόστος εργασίας αποτελεί ένα από τα υψηλότερα λειτουργικά κόστη μιας επιχείρησης, είναι αναγκαίο όλοι οι οργανισμοί να επενδύουν στη διαρκή κατάρτιση του ανθρώπινου κεφαλαίου, με σκοπό τη μετατροπή του σε σημαντικό παραγωγικό συντελεστή (Παπάνης & Ρόντος, 2005).

## Κεφάλαιο 2: Βασικές λειτουργίες του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων

### 2.1 Επιλογή προσωπικού

Στη σύγχρονη εποχή, οι έντονες οικονομικές αλλαγές, αλλά και η τεχνολογική πρόοδος, θέτουν το ανθρώπινο δυναμικό στο επίκεντρο, καθώς δύναται να συμβάλλει στη διασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά και στην υλοποίηση των στρατηγικών σκοπών της επιχείρησης. Σε αυτό το πλαίσιο, η επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα κατέχει τις αναγκαίες γνώσεις και δεξιότητες, αλλά και τα ταλέντα, που χρειάζονται καθώς και η αποτελεσματική διοίκησή του, αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικές συνιστώσες (Δήμου, 1999). Κάτω από αυτές τις συνθήκες, δημιουργείται μία σχέση μεταξύ των εργοδοτών και του ανθρώπινου κεφαλαίου, με στόχο, αφενός, την υλοποίηση των σκοπών της επιχείρησης και, αφετέρου, την διαχείριση των προσδοκιών των υπαλλήλων της (Storey, 1992).

Επομένως, οι εργαζόμενοι αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού, καθώς συντελούν στη διασφάλιση του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος, ενώ η ορθολογική διαχείριση και η αξιοποίησή τους συμβάλλει στην άνοδο της παραγωγικότητας, αλλά και την ευημερία τους (Bacon, Ackers, Storey & Coates, 1996). Σκοπός της επιλογής προσωπικού θεωρείται η πρόσληψη των πλέον κατάλληλων υποψηφίων, σύμφωνα με τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας, αλλά και η διακράτησή τους σε ένα πλαίσιο επωφελές, όχι μόνο για την επιχείρηση, αλλά και για το ανθρώπινο δυναμικό (Sherman, Bohlander & Snell, 1998). Η επιλογή προσωπικού βασίζεται στον ορθό καθορισμό των κριτηρίων απόδοσης για κάθε θέση εργασίας και, για το σκοπό αυτό πριν το ξεκίνημα της διαδικασίας, είναι απαραίτητο να προηγηθεί η διαμόρφωση μιας ρεαλιστικής περιγραφής της θέσης, ώστε να είναι γνωστό σε όλους τους εμπλεκόμενους το ακριβές αντικείμενο, αλλά και το πλέγμα των γνώσεων και ικανοτήτων, που θεωρούνται αναγκαία για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης.

Επιπρόσθετα, είναι ουσιαστικό η μέθοδος επιλογής να χαρακτηρίζεται από αξιοπιστία και να δίνει τη δυνατότητα μιας ολοκληρωμένης ανατροφοδότησης, με στόχο να επιτραπεί η μέτρηση της απόδοσης της συγκεκριμένης διεργασίας. Σε αυτό

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

το πλαίσιο, είναι αναγκαίο η επιλογή προσωπικού να υλοποιείται από στελέχη, τα οποία έχουν τις αναγκαίες γνώσεις, καθώς μία λανθασμένη επιλογή, εκτός από το οικονομικό κόστος, το οποίο επιφέρει, έχει ψυχολογικές επιπτώσεις, τόσο σε επίπεδο τμήματος το όσο και στον οργανισμό, στο σύνολό του. Άλλωστε, τα κριτήρια επιλογής των υποψηφίων συνδέονται με την διαδικασία ανάλυσης της θέσης εργασίας και ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές της.

Έτσι, τόσο οι γνώσεις, όσο και η προγενέστερη εμπειρία θεωρούνται σημαντικά κριτήρια για την επιλογή των υποψηφίων εργαζομένων, ωστόσο, χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, μεταξύ των οποίων η ομαδικότητα, η ανεπτυγμένη κριτική σκέψη, η όρεξη για μάθηση, η διάθεση για την επίτευξη υψηλών στόχων, η εξωστρέφεια, η συνέπεια, η υπευθυνότητα και η ωριμότητα αποτελούν βασικές παραμέτρους, οι οποίες καθορίζουν την τελική επιλογή (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Η σωστή επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, σε κάθε περίπτωση, έχει στρατηγική σημασία για έναν οργανισμό, καθώς εξασφαλίζει τους απαραίτητους πόρους για την υλοποίηση των στόχων του (Νικολάου, 2004). Κάτω από αυτό το πρίσμα, οι σύγχρονες μέθοδοι επιλογής προσωπικού θεωρούνται μία πολύπλοκη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία στηρίζεται στις αρχές και τα πρότυπα κάθε οργανισμού.

Η αύξηση του ανταγωνισμού, η αναγκαιότητα της εξειδίκευσης, αλλά και η επιθυμία να αναγνωριστούν και να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, σε συνδυασμό με την διατήρηση της βιωσιμότητας της επιχείρησης, καθιστούν την επιλογή προσωπικού κομβική λειτουργία για την βελτιστοποίηση της απόδοσης. Παράλληλα, η χρήση των εφαρμογών της τεχνολογίας και, κατά κύριο λόγο, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης θεωρείται ένα σύγχρονο και ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Σε κάθε περίπτωση, άλλωστε, η επιλογή προσωπικού είναι αναγκαίο να χαρακτηρίζεται από αποτελεσματικότητα, αναφορικά με τις μεθοδολογία, που ακολουθείται, την απόδοση και, τελικά, την επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου, σε ένα πλαίσιο δικαιοσύνης και αξιοκρατίας, εντός του οποίου θα διασφαλίζεται η ίση μεταχείριση όλων των υποψηφίων (Stredwick, 2000).

Η διαδικασία, λοιπόν, που αφορά στην επιλογή προσωπικού, προϋποθέτει τον ορθό προγραμματισμό του ανθρώπινου κεφαλαίου. Σύμφωνα, εξάλλου, με τα

πορίσματα ερευνών, η λανθασμένη επιλογή ενός υποψήφιου εργαζόμενου μπορεί να ζημιώσει την επιχείρηση στο διπλάσιο του ετήσιου κόστους μισθοδοσίας του, καθώς, εκτός από το κόστος της διεργασίας για την προσέλκυση και την επιλογή του, είναι απαραίτητο να ληφθεί υπόψη ο χρόνος προσαρμογής και εκπαίδευσης, αλλά και η περιορισμένη απόδοσή του. Έτσι, είναι αναγκαίο οι εμπλεκόμενοι με την διαδικασία επιλογής να κατέχουν τις απαιτούμενες γνώσεις, ώστε να διαθέτουν επάρκεια για την κάλυψη του ρόλου αυτού (Μούζα-Λαζαρίδη 2006).

Η συγκεκριμένη διαδικασία διαθέτει στρατηγικό χαρακτήρα, με στόχο την πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών για την κάλυψη των θέσεων εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση του εσωτερικού, αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, με στόχο να προσδιοριστεί η προσφορά και η ζήτηση ανθρώπινου κεφαλαίου. Επιπρόσθετα, είναι σημαντικό να συνυπολογιστούν τα πλάνα και οι σκοποί του οργανισμού, προκειμένου να διασφαλιστεί η επάρκεια εργαζομένων, όσο αφορά, όχι μόνο στην ποσότητα, αλλά και την κατάλληλη ποιότητα τους. Επίσης, καθίσταται επιβεβλημένη η διαμόρφωση ενός σχεδίου διαχείρισης πιθανών προβλημάτων, τα οποία θα προέρχονται από την υπερέπαρκεια ή την έλλειψη σε ανθρώπινο κεφάλαιο.

Σκοπός του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού είναι να περιοριστούν τα λάθη κατά την διαδικασία επιλογής και να οδηγήσουν στις επιθυμητές γνώσεις και δεξιότητες, με στόχο την αποδοτική αξιοποίηση των εργαζομένων. Ακόμη, είναι αναγκαίο ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού να βρίσκεται σε ταύτιση με την στρατηγική του οργανισμού, καθώς με βάση αυτή καθορίζονται οι ανάγκες σε προσωπικό. Κάτω από το πρίσμα αυτό, η συνεργασία μεταξύ των υπευθύνων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και των εμπλεκόμενων με την διαμόρφωση της στρατηγικής είναι αναγκαία, ώστε ο οργανισμός να διαμορφώσει ένα βραχύχρονο, αλλά και μακροχρόνιο σχεδιασμό, σύμφωνα με την υφιστάμενη κατάσταση, αλλά και την γνώση των προσόντων και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου κεφαλαίου του.

Εκτός, όμως, από το εσωτερικό περιβάλλον είναι αναγκαία η μελέτη και του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να υφίσταται η δυνατότητα να προβλεφθεί πιθανή μελλοντική προσφορά και ζήτηση στην αγορά εργασίας, σε ποικίλες ειδικότητες. Η συστηματική αξιολόγηση της προαναφερθείσας της διαδικασίας

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

επιτρέπει την υλοποίηση βελτιωτικών ενεργειών, προκειμένου να καταρτιστεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης, το οποίο δεν περιορίζεται στις προσλήψεις νέου προσωπικού, αλλά επεκτείνεται στην κατάρτιση, τις εσωτερικές μετακινήσεις, την επιλογή ευέλικτων μορφών εργασίας ή την μείωση του προσωπικού, αν αυτό κρίνεται αναγκαίο. Στην συνέχεια, η ανάλυση της θέσης εργασίας, βάση της οποίας προσδιορίζονται τα προσόντα, που θα διαθέτει κάθε υποψήφιος εργαζόμενος, αλλά και η ακριβής περιγραφή των αρμοδιοτήτων, επιτρέπουν την στοχευμένη προσέλκυση και επιλογή των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, πρόκειται για μία διεργασία, η οποία επιτρέπει τη συγκέντρωση και καταγραφή των απαιτήσεων και αρμοδιοτήτων, που περιλαμβάνει η συγκεκριμένη θέση εργασίας, αλλά και των γνώσεων και δεξιοτήτων, που προϋποθέτει, σε συνδυασμό με τα τεχνικά και περιβαλλοντικά δεδομένα της θέσης.

Ακολούθως, πραγματοποιείται η αναλυτική περιγραφή της θέσης, η οποία αποτελεί απόρροια της ανάλυσης, που προαναφέρθηκε και αφορά σε καίριες πληροφορίες για τη θέση, μεταξύ των οποίων ο τίτλος, οι σκοποί, τα βασικά και δευτερεύοντα καθήκοντα, οι κυριότερες αρμοδιότητες, καθώς και η πιθανή συνεργασία με άλλα τμήματα. Εντοπίζοντας, λοιπόν, τις ελλείψεις σε ανθρώπινο κεφάλαιο, ακολουθεί το στάδιο της προσέλκυσης των εργαζομένων, το οποίο εστιάζει στον εντοπισμό των κατάλληλων υποψηφίων, αλλά και την πρόκληση του ενδιαφέροντός τους για τις προσφερόμενες θέσεις. Επομένως, η προσέλκυση υποψηφίων αφορά στον εντοπισμό και την πρόσκληση των κατάλληλων εργαζομένων, έγκαιρα και με το λιγότερο δυνατό κόστος.

Ο ορθός σχεδιασμός της θέσης εργασίας βασίζεται στην κατανόησή της, ενώ είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τη ροή εργασίας, εντός του οργανισμού, παρέχοντας πληροφορίες στους εργαζόμενους, αναφορικά με τις αρμοδιότητες τους και τον τρόπο επιτέλεσής τους. Σημαντική παράμετρο, αναφορικά με την προσέλκυση εργαζομένων, αποτελεί, όχι μόνο η ταύτιση των γνώσεων και δεξιοτήτων, αλλά και η αποδοχή της κουλτούρας του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό, η διαδικασία προσέλκυσης βασίζεται στη βαθιά γνώση του αντικειμένου της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και την δεξιότητα αντίληψης, αναφορικά με το ποιος τύπος εργαζόμενου ανταποκρίνεται σε κάθε θέση.

Σε κάθε περίπτωση η επιλογή προσωπικού μπορεί να πραγματοποιηθεί από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον, έπειτα από την συγκέντρωση ενός ικανοποιητικού αριθμού υποψηφιοτήτων. Επομένως, η επιλογή προσωπικού μπορεί να χαρακτηριστεί ως μία διεργασία συγκέντρωσης, πληροφόρησης και αξιολόγησης των υποψηφίων, με στόχο τον εντοπισμό των κατάλληλων για να εργαστούν στον οργανισμό. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις καταλήγουν σε έναν κατάλογο υποψηφίων, που θεωρείται ότι μπορούν να ανταπεξέλθουν στα ζητούμενα της συγκεκριμένης θέσης εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Εξάλλου, όσο περισσότερο συγκλίνουν τα προσόντα των υποψηφίων με το προφίλ της θέσης εργασίας, τόσο αποδοτικότερη θα είναι η συνεργασία με τον οργανισμό. Η διαδικασία αυτή ενδέχεται να έχει μεγαλύτερο κόστος, ωστόσο, αυτό μπορεί να εξοικονομηθεί μέσα από την επιλογή του σωστού υποψήφιου, καθώς δεν έχει σημασία μόνο η επιλογή του, αλλά και η διακράτηση στην θέση αυτή για μεγάλο χρονικό διάστημα. Επομένως, σε κάθε περίπτωση, το ανθρώπινο δυναμικό δεν αποτελεί μία πηγή κόστους για έναν οργανισμό, αλλά μία σημαντική επένδυση και, για το σκοπό αυτό, η υλοποίηση πολιτικών για την προσέλκυση, αλλά και για την επιλογή του, διαθέτει βαρύνουσα σημασία για την διασφάλιση της αποδοτικότητας του οργανισμού (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου & Ρακλείτης, 1999).

Η επιλογή προσωπικού μπορεί να γίνει από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, τα στελέχη γραμμής ή να ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες, ενώ, στις περισσότερες περιπτώσεις, προκύπτει από την συνεργασία πολλών εμπλεκομένων. Όπως προαναφέρθηκε, είναι ιδιαίτερα σημαντικό τα άτομα που θα στελεχώσουν τον οργανισμό να ταυτίζονται με την κουλτούρα του, καθώς θα κληθούν να εργαστούν σε ένα δυναμικό περιβάλλον, το οποίο απαιτεί γρήγορες αντιδράσεις και διαθέτει περιορισμένο χρόνο προσαρμογής των καινούργιων εργαζομένων, οι οποίοι θα πρέπει άμεσα να λειτουργήσουν αποδοτικά (Cascio, 2018). Οι βασικότερες πηγές αναζήτησης προσωπικού θεωρούνται οι εξής:

- Καταχώρηση αγγελιών στον τύπο ή σε διαδικτυακούς ιστότοπους εξειδικευμένους, στην αναζήτηση εργασίας: στις μέρες μας, θεωρείται η πλέον δημοφιλής τρόπος αναζήτησης υποψηφίων, διασφαλίζοντας

σημαντικά ποσοστά απόκρισης, χωρίς, όμως, να διασφαλίζεται η προσέλκυση υποψηφίων με τα αναγκαία προσόντα

- Διασύνδεση με αντίστοιχα τμήματα πανεπιστημίων και εκπαιδευτικών φορέων: πρόκειται για μία σχετικά αποδοτική μεθοδολογία, η οποία μπορεί να ενισχυθεί από την συμμετοχή των οργανισμών σε ποικίλες δράσεις μεταξύ, των οποίων οι ημέρες καριέρας, καθώς ένας από τους δείκτες μέτρησης της απόδοσης των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων θεωρείται ο βαθμός απορρόφησης των αποφοίτων από την αγορά εργασίας
- Συστάσεις από υπάρχοντες εργαζόμενους: η πλειονότητα του ανθρώπινου δυναμικού λειτουργεί με ευσυνειδησία, όταν καλείται να προτείνει έναν υποψήφιο, ενώ η συμβολή τους είναι ουσιαστική, καθώς είναι γνωστές της κουλτούρας των οργανισμών, αλλά και των βασικών προαπαιτούμενων κάθε θέσεως εργασίας
- Συνέργειες με γραφεία αναζήτησης προσωπικού: στην Ελλάδα αρμόδιος φορέας είναι ο ΟΑΕΔ (Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού), ο οποίος, σε τακτά χρονικά διαστήματα, αναγγέλλει προγράμματα επιδότησης των εργοδοτών, με σκοπό την ενσωμάτωση στην αγορά εργασίας εργαζομένων από ευάλωτες κοινωνικές ομάδες
- Συνεργασία με οργανισμούς, οι οποίοι προβαίνουν σε περιορισμό του προσωπικού τους: με τον τρόπο αυτό, οι οργανισμοί μπορούν να επιλέξουν υποψηφίους με σημαντική εμπειρία, αλλά και να δεχθούν τις αναγκαίες συστάσεις από τους προγενέστερους εργοδότες τους.

Παράλληλα, αποτελεί συχνό φαινόμενο οι οργανισμοί, πριν προχωρήσουν στην πρόσληψη ενός νέου εργαζόμενου να δίνουν ευκαιρία σε στους υπάρχοντες να εκδηλώσουν ενδιαφέρον για την κάλυψη της θέσης, υπό την προϋπόθεση ότι κατέχουν τα απαραίτητα προσόντα. Γενικότερα, η διαδικασία επιλογής προσωπικού ποικίλλει, ανάλογα με τον οργανισμό, καθώς βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με συνισταμένες, όπως η κουλτούρα, αλλά και το χρονικό περιθώριο κάλυψης της συγκεκριμένης θέσης (Galanaiki, 2002). Η συνηθέστερη μεθοδολογία επιλογής θεωρείται αυτή του

σταδιακού αποκλεισμού, κατά την οποία υποψήφιοι έρχονται αντιμέτωποι με ένα σύνολο δοκιμασιών και, όταν η απόδοσή τους δεν θεωρηθεί αναμενόμενη, απορρίπτονται, καταλήγοντας σε αυτόν, ο οποίος θα προχωρήσει στην διαδικασία. Μία άλλη μέθοδος είναι αυτή, που αποκαλείται μέθοδος πολλαπλής συσχέτισης, στο πλαίσιο της οποίας οι υποψήφιοι αξιολογούνται μέσα από μία σειρά από δοκιμασίες και, ανάλογα με την απόδοσή τους, γίνεται η τελική επιλογή.

Η συνέντευξη εργασίας θεωρείται ο πιο συνηθισμένος τρόπος επιλογής, με σκοπό να διακριβωθεί εάν ο υποψήφιος εργαζόμενος έχει τα απαραίτητα τυπικά προσόντα, αλλά και τα στοιχεία της προσωπικότητας, τα οποία ανταποκρίνονται στην κουλτούρα της επιχείρησης, ενώ, την ίδια στιγμή, δίδει στον εκπρόσωπο της εταιρείας την ευκαιρία να ενημερώσει τον υποψήφιο ενδελεχώς σχετικά με τις προδιαγραφές της θέσης, που καλείται να καλύψει (Naveen & Raju, 2004). Οι βασικές μορφές συνέντευξης προσωπικού είναι οι εξής:

- Δομημένη συνέντευξη: η μέθοδος αυτή δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να συγκρίνει τα αποτελέσματα, εξαιτίας της ομοιότητας των ερωτήσεων, που θέτει στους υποψήφιους
- Ελεύθερη συνέντευξη: η διαδικασία αυτή επιτρέπει την καλλιέργεια ενός θετικού κλίματος, το οποίο δίνει τη δυνατότητα στον υποψήφιο να εκφραστεί ελεύθερα και να αποκαλύψει πτυχές του εαυτού του, οι οποίες δεν θα υπήρχε δυνατότητα να αποκαλυφθούν, στα πλαίσια μιας δομημένης συνέντευξης
- Συμπεριφορική συνέντευξη: βασικός σκοπός της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι η διερεύνηση των χαρακτηριστικών, που διαθέτει ο υποψήφιος για την πλήρωση της θέσης εργασίας, απαντώντας σε ερωτήσεις, οι οποίες, στο μεγαλύτερο μέρος τους, αφορούν σε αληθινά περιστατικά.

Η συνέντευξη μπορεί να είναι ατομική, δηλαδή ένας υποψήφιος να αλληλεπιδρά με ένα στέλεχος της επιχείρησης ή ομαδική, οπότε ο εκπρόσωπος της επιχείρησης εξοικονομεί χρόνο, απευθυνόμενος σε μία ομάδα υποψηφίων. Η



## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

συγκεκριμένη διεργασία σχετίζεται, κατά κύριο λόγο, με προκαταρκτικές συνεντεύξεις για την κάλυψη θέσεων εργασίας, οι οποίες συγκεντρώνουν μεγάλο αριθμό υποψηφίων, με στόχο τον περιορισμό και, τελικά, τον αποκλεισμό όσων δεν διαθέτουν τα βασικά προαπαιτούμενα για την κάλυψη της θέσης. Ακόμα, οι υποψήφιοι μπορεί να πραγματοποιήσουν τη διαδικασία της συνέντευξης με μία επιτροπή, προκειμένου να διασφαλιστεί η αντικειμενικότητα της διαδικασίας, αν και δεν αποκλείεται να λειτουργήσει ως πηγή άγχους, περιορίζοντας την απόδοση του υποψηφίου. Στις μέρες μας, βέβαια, πολλές συνεντεύξεις υλοποιούνται με τη χρήση του διαδικτύου, αξιοποιώντας κάποια πλατφόρμα, όπως το zoom ή το skype, ώστε να αποτρέπονται οι μετακινήσεις και να επιτυγχάνεται η εξοικονόμηση χρόνου (Smith & Rupp, 2018).

Η επαρκής προετοιμασία των στελεχών του οργανισμού, οι οποίοι εμπλέκονται με τη διαδικασία της συνέντευξης θεωρείται σημαντικό κριτήριο για την επιτυχία της. Μία σύγχρονη τάση στην επιλογή προσωπικού αποτελούν τα ψυχομετρικά τεστ, με τα οποία επιχειρείται η διερεύνηση των δεξιοτήτων, αλλά και των γνωρισμάτων της προσωπικότητας των υποψηφίων. Η κατηγορία αυτή εμπεριέχει τα τεστ γνώσεων, με τα οποία επιτυγχάνεται η αξιολόγηση των δεξιοτήτων των υποψηφίων σε τομείς, όπως η χρήση ενός μηχανήματος, τα τεστ ευφυΐας, τα τεστ ικανοτήτων, τα οποία αποσκοπούν στην αξιολόγηση μιας καθορισμένης δεξιότητας, όπως, ενδεικτικά, η παρατηρητικότητα, αλλά και τα τεστ προσωπικότητας, τα οποία δίδουν πληροφορίες, όσον αφορά στις συναισθηματικές μεταπτώσεις, αλλά και το αξιακό σύστημα των υποψηφίων.

Παράλληλα, τα κέντρα αξιολόγησης, τα οποία, είτε ανήκουν στον οργανισμό και παρέχουν προγράμματα αξιολόγησης, τα οποία έχουν προσαρμοστεί απόλυτα στις ανάγκες του είτε προκύπτουν από τη συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους, ενσωματώνοντας καινοτομίες, μεταξύ των οποίων δραστηριότητες σε εξωτερικούς χώρους, αλλά και χρήση τεχνολογικών εφαρμογών, όπως, για παράδειγμα, οι εφαρμογές επαυξημένης πραγματικότητας (Armstrong, 2003). Για την υλοποίηση των διαδικασιών αυτών υπάρχει ένα ευρύ φάσμα εργαλείων, όπως τα παιχνίδια ρόλων, οι προσομοιώσεις, η επίλυση επιχειρησιακών προβλημάτων, οι διανοητικές προκλήσεις και οι ομαδικές συζητήσεις, χωρίς την παρουσία ηγέτη. Παρά το γεγονός ότι η διαδικασία αυτή έχει μεγαλύτερο κόστος, αποτελεί, όλο και περισσότερο, επιλογή των

οργανισμών, ιδιαίτερα των μεγαλύτερων, καθώς παρέχει πρόσθετη αξία στην επιχείρηση (Thornton & Gibbons, 2009).

Τέλος, ιδιαίτερη βαρύτητα διαθέτουν οι συστάσεις, οι οποίες, είτε δίδονται με τη μορφή συστατικής επιστολής είτε προέρχονται από την επαφή ενός στελέχους του οργανισμού με τον προηγούμενο εργοδότη ή προϊστάμενο του υποψηφίου. Η διαδικασία αυτή δύναται να παρέχει πολύτιμα δεδομένα για ζητήματα, όπως τα αίτια της αποχώρησης από την εργασία, ο τρόπος διαχείρισης ποικίλων καταστάσεων, οι ικανότητες, αλλά και το γνωστικό επίπεδο το υποψήφιου.

Συνοπτικά, η διαδικασία επιλογής προσωπικού ξεκινά όταν ο οργανισμός εντοπίσει την ανάγκη πρόσληψης ενός καινούργιου εργαζόμενου, είτε λόγω της αποχώρησης ενός άλλου είτε λόγω του αυξημένου όγκου εργασίας (Κοτζαίβατζόγλου, 2003). Στη συνέχεια, είναι αναγκαίο να υλοποιηθεί μία ενδελεχής ανάλυση των προδιαγραφών της θέσης εργασίας και να προσδιοριστούν οι απαιτήσεις της. Η προσέλκυση των υποψηφίων μπορεί να πραγματοποιηθεί με πολλούς τρόπους, από τους οποίους συνηθέστερος θεωρείται οι αγγελίες εργασίας. Όταν συγκεντρωθούν τα βιογραφικά σημειώματα των υποψηφίων πραγματοποιούνται οι διάφορες φάσεις επιλογής, με σκοπό τον εντοπισμό του πλέον κατάλληλου, ο οποίος θα κατέχει, όχι μόνο τις αναγκαίες γνώσεις και δεξιότητες, αλλά και τα χαρακτηριστικά εκείνα της προσωπικότητας, τα οποία θα του επιτρέψουν να ανταπεξέλθει στις προδιαγραφές της θέσης εργασίας (Taylor & Collins, 2000).

## 2.2 Εκπαίδευση προσωπικού

Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πόρους μιας επιχείρησης και η αποτελεσματική διαχείρισή του δύναται να λειτουργήσει ως σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Baldauf & Caverns, 2001). Σε αυτό το πλαίσιο η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία από τις βασικότερες λειτουργίες, καθώς δίδει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους, βελτιώνοντας, ταυτόχρονα, την εργασιακή τους απόδοση και συντελώντας στην υλοποίηση των σκοπών του οργανισμού (Φαναριώτη, 2001). Σε

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

κάθε περίπτωση, η κατάρτιση θεωρείται ένα ιδιαίτερα κομβικό στοιχείο για κάθε άνθρωπο και σχετίζεται με την επαγγελματική του εξέλιξη, μέσα από την βελτίωση της παραγωγικότητας, αλλά και της ικανοποίησης, που αντλεί από την εργασία του (Brown, 1990).

Επομένως, η κατάρτιση του προσωπικού σχετίζεται με μία οργανωμένη και συστηματική διαδικασία μάθησης, η οποία αποβλέπει στη βελτίωση των δεξιοτήτων και των γνώσεών του, μέσω της διδασκαλίας καθορισμένων γνωστικών αντικειμένων (Μπουραντάς, 2003). Η μεταφορά εμπειριών, μάλιστα, επιτρέπει στο ανθρώπινο κεφάλαιο τον επαναπροσδιορισμό των στάσεών του, βελτιώνοντας την απόδοση, ανάλογα με τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας, ενώ, παράλληλα, συμβάλλει στην αύξηση του βαθμού αφοσίωσης και παρακίνησης (Gordon, 1993). Όσον αφορά, άλλωστε, τους νεοεισερχόμενους εργαζομένους, η κατάρτιση συμβάλλει στην ανάπτυξη της κριτικής σκέψης και της βαθύτερης κατανόησης των αξιών, αλλά και της κουλτούρας του οργανισμού, ενθαρρύνοντας τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα και την εστίαση στην ποιοτική εξυπηρέτηση, όχι μόνο των εξωτερικών, αλλά και των εσωτερικών πελατών (Baroukh & Kleiner, 2002).

Γενικά, η απόδοση μιας επιχείρησης αποτελεί συνάρτηση της δεξιότητάς της να μαθαίνει με ταχύτερους ρυθμούς, σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. Συνυπολογίζοντας, μάλιστα, την πεποίθηση ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης αποτελεί το στοιχείο εκείνο, που την διαφοροποιεί από τις υπόλοιπες, εξάγεται το συμπέρασμα ότι η κατάρτιση αποτελεί μία από τις πλέον κερδοφόρες μορφές επένδυσης για μία επιχείρηση (Evans & Lindsay, 1999). Επομένως, η αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου στο μέγιστο βαθμό μπορεί να συντελέσει στη διασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη γενικότερη εξέλιξη του οργανισμού, ενώ, εκτός από τα πλεονεκτήματα, που αφορούν στη βελτίωση της απόδοσης ενσκήπτουν σημαντικά οφέλη και για το προσωπικό.

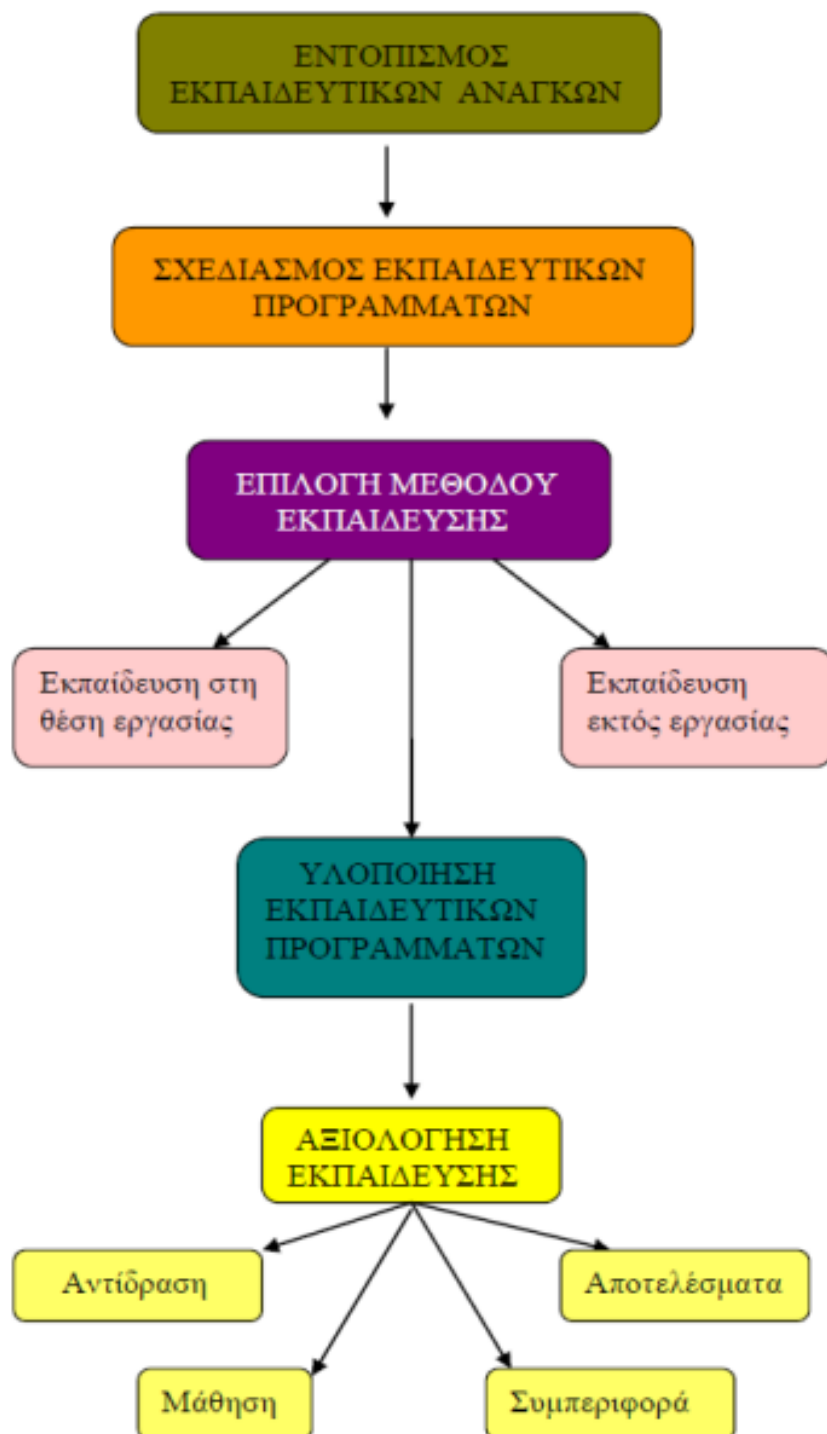
Όσο αφορά στο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη η παράμετρος ότι η κατάρτιση απευθύνεται σε ενήλικες και, για το σκοπό αυτό, είναι αναγκαίο να έχει ανοιχτό χαρακτήρα και να διασφαλίζει την ενεργή συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων, ενθαρρύνοντας τον διάλογο και την ελευθερία έκφρασης (Μιχαλόπουλος, 1998). Κάτω από αυτές τις συνθήκες, είναι απαραίτητο οι

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

εργαζόμενοι, σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, να αποτελούν αποδεκτές της συνεχούς κατάρτισης (Λυμπερόπουλος, 2001). Γενικότερα, η αξία της κατάρτισης για μία επιχείρηση αποτελεί συνιστώσα του αριθμού των συμμετεχόντων και του κόστους υλοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σε σύγκριση με τον συνολικό προϋπολογισμό της επιχείρησης. Οι πιο βασικές αιτίες για την πραγματοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε έναν οργανισμό είναι οι εξής:

- Τεχνολογικές εξελίξεις: στην περίπτωση αυτή η εκπαίδευση των εργαζομένων καθίσταται επιβεβλημένη, προκειμένου να ανταποκριθούν στην ενσωμάτωση καινούργιων διαδικασιών ή τη χρήση εφαρμογών τεχνολογίας για την εκτέλεση ενός έργου
- Μεταβολή των προσδοκιών ή των απαιτήσεων του καταναλωτικού κοινού: η εκπαίδευση έχει κομβικό ρόλο, καθώς σχετίζεται, είτε με την δημιουργία καινούργιων θέσεων εργασίας, λόγω της μεταβολής των δεδομένων είτε με την τροποποίηση των υπαρχουσών
- Εξαγορές και συγχωνεύσεις: στη συγκεκριμένη περίπτωση η εκπαίδευση αποβλέπει στην επανεξέταση της κουλτούρας της επιχείρησης, αλλά και την κάλυψη νέων θέσεων εργασίας, οι οποίες δύναται να προκύψουν λόγω της αλλαγής των αρμοδιοτήτων
- Οργανωσιακές αλλαγές: σε αυτή την περίπτωση η κατάρτιση συνδέεται με την αναπροσαρμογή των λειτουργιών της επιχείρησης, λόγω των οποίων προκύπτουν πρόσθετες αρμοδιότητες ή ακόμα και νέα καθήκοντα για τους εργαζόμενους.

Η επιτυχία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος έχει ως προϋπόθεση την διαρκή παροχή ανατροφοδότησης από το ανθρώπινο δυναμικό, τους διευθυντές, αλλά και θα υφιστάμενα αρχεία κατάρτισης, με βάση τα οποία μπορεί να σχεδιαστεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Μία πρόσθετη πηγή ανατροφοδότησης θεωρούνται οι υποδείξεις και τα σχόλια των πελατών, καθώς μπορούν να συντελέσουν στον εντοπισμό αδυναμιών, οι οποίες μπορούν να καλυφθούν, μέσω της διαδικασίας κατάρτισης. Στο σχήμα 2.1 αποτυπώνεται η οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης.



Σχήμα 2.1: Η οργάνωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας

Πηγή: Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα είναι ιδιαίτερα σημαντικό η κατάρτιση να μην λειτουργεί αποσπασματικά και, κυρίως, να μην διαθέτει βραχυχρόνιο χαρακτήρα, αλλά να αφορά σε μία συνεχιζόμενη διαδικασία, η οποία αποσκοπεί στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Άλλωστε, στην εποχή μας, οι ραγδαίες αλλαγές στον τεχνολογικό τομέα, αλλά και στις μεθόδους διοίκησης καθιστούν αναγκαία την ευελιξία, αλλά και την υιοθέτηση καινοτομιών, προκειμένου να ενισχυθεί η παραγωγικότητα, αλλά και η ανταγωνιστικότητα των οργανισμών. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, είναι απαραίτητο το ανθρώπινο κεφάλαιο ενός οργανισμού να διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες, εμπλουτίζοντάς τες μέσα από τη συνεχή κατάρτιση.

Με άλλα λόγια, η στρατηγική της κατάρτισης σχετίζεται με τον προγραμματισμό, το χρόνο, το είδος, την ποιότητα, αλλά και το κόστος, το οποίο απαιτείται, προκειμένου να υλοποιηθεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Έτσι, στην εκπαιδευτική διεργασία περιλαμβάνεται, αρχικά, ο εντοπισμός των αναγκών και, στη συνέχεια, ο καθορισμός των μαθησιακών αντικειμένων και της μεθοδολογίας, η οποία θα ακολουθηθεί, στα πλαίσια της διδασκαλίας, συνυπολογίζοντας τον χρόνο και τον τόπο και, τέλος, ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση και την παροχή ανατροφοδότησης, ώστε να σημειωθούν οι αδυναμίες και να πραγματοποιηθούν οι αναγκαίες βελτιωτικές ενέργειες (Camp, Blanchard & Huszycz, 1996). Μέσα, λοιπόν, από μία ορθά συντονισμένη εκπαιδευτική διεργασία, οι υφιστάμενοι, αλλά και οι νεοεισερχόμενοι εργαζόμενοι, κατακτούν τις απαραίτητες γνώσεις για την εκτέλεση των εργασιών τους, αλλά και ικανότητες, οι οποίες σχετίζονται με την διαδικασία λήψης αποφάσεων την ηγεσία ή την επικοινωνία (Καψάλης, 2003).

Χαρακτηριστικά, η κατάρτιση είναι επιβεβλημένη όταν παρουσιάζονται ελλείψεις σε ζητήματα, τα οποία σχετίζονται με την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, παρεμποδίζοντας την επιτέλεση των αρμοδιοτήτων του προσωπικού. Κάτω από το πρίσμα αυτό, η εκπαίδευση συμβάλει στον εκσυγχρονισμό των γνώσεων, την αναβάθμιση των προσόντων, ενώ, ταυτόχρονα, λειτουργεί ως στοιχείο διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές, σε αντίθεση με την μετεκπαίδευση, η οποία αφορά στην πρόσθετη εκπαίδευση ενός ατόμου, έπειτα από την ολοκλήρωση της γενικής εκπαίδευσης (Καψάλης & Παπασταμάτης, 2002). Όπως, μάλιστα, εξάγεται από ερευνητικά πορίσματα, η κατάρτιση στοχεύει στον περιορισμό των εργατικών

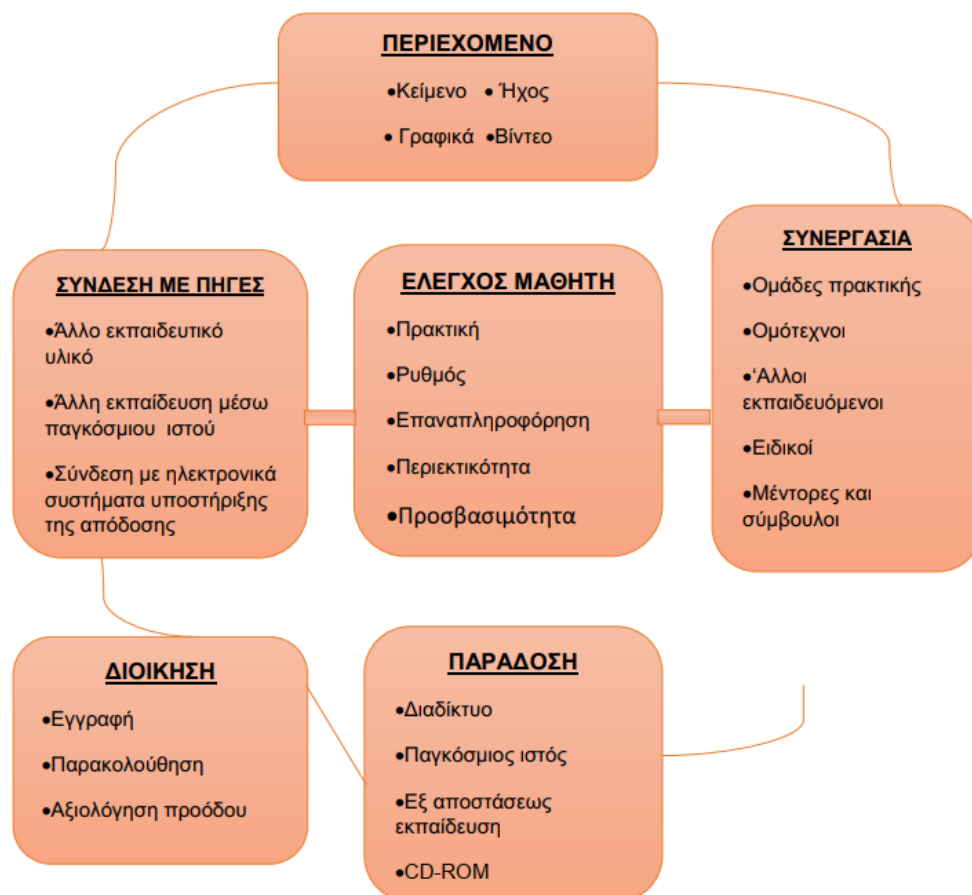
ατυχημάτων και μείωση της άσκοπης δαπάνης πρώτων υλών, ενώ παρέχει τα απαραίτητα εφόδια για την διαχείριση εκτάκτων καταστάσεων, όπως για παράδειγμα, η ξαφνική απουσία ενός εργαζόμενου (Χατζηπαντελή, 1998).

Η επιτυχής έκβαση ενός προγράμματος κατάρτισης αποτελεί συνάρτηση της επιθυμίας για μάθηση, από την πλευρά των καταρτιζομένων, οι οποίοι είναι σκόπιμο να έχουν ενημερωθεί εξ αρχής για τους σκοπούς και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (βαλκάνος 2007). Ιδιαίτερη βαρύτητα, ακόμα, διαθέτει ο ρόλος των εκπαιδευτών, οι οποίοι, πέρα από τις αναγκαίες γνώσεις, θα πρέπει να διαθέτουν επικοινωνιακές δεξιότητες, αλλά και να γνωρίζουν τις σύγχρονες εκπαιδευτικές τεχνικές, οι οποίες αφορούν στην κατάρτιση ενηλίκων. Ωστόσο, συχνά, όταν οι οργανισμοί επιδιώκουν τον περιορισμό των εξόδων, η περιστολή των δαπανών για προγράμματα κατάρτισης θεωρείται μία συνηθισμένη πρακτική, παρότι έχει αποδειχθεί ότι διαθέτει αρνητικές επιπτώσεις για τον οργανισμό, κυρίως αναφορικά με την προσέγγιση νέων αγορών (Peel, 1994).

Επιπλέον, η διαδικασία κατάρτισης δύναται να υλοποιηθεί εσωτερικά, οπότε, στην περίπτωση αυτή, οι εκπαιδευτές αποτελούν στελέχη του οργανισμού ή εξωτερικά μέσα από την σύμπραξη με εξειδικευμένα εκπαιδευτικά κέντρα. Στην εποχή μας, ακόμα, έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, η οποία δεν καθιστά απαραίτητη τη φυσική παρουσία του εκπαιδευόμενου, με συνέπεια την κατάργηση των φραγμών της συμβατικής εκπαίδευσης και την αξιοποίηση των τεχνολογικών εφαρμογών (Τερζίδης & Τζωρτζάκης 2004). Η εξ αποστάσεως κατάρτιση μπορεί να πραγματοποιηθεί με ποικίλα μέσα, όπως, για παράδειγμα, οι τηλεδιασκέψεις, στα πλαίσια των οποίων οι συμμετέχοντες αλληλεπιδρούν οπτικοακουστικά, αλλά και η ασύγχρονη εκπαίδευση, στην οποία οι καταρτιζόμενοι αποκτούν πρόσβαση στα διδακτικά αντικείμενα, τα οποία μπορούν να μελετήσουν ανάλογα με τους ατομικούς τους ρυθμούς μάθησης.

Παράλληλα, υφίσταται η επιλογή της σύγχρονης τηλεκπαίδευσης, η οποία υλοποιείται σε πραγματικό χρόνο, παρά το γεγονός ότι ο εκπαιδευτής και οι καταρτιζόμενοι βρίσκονται σε διαφορετικούς χώρους. Στο σχήμα 2.2 παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης.

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς



Σχήμα 2.2: Τα βασικά χαρακτηριστικά της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης

Πηγή: Τερζίδης & Τζωρτζάκης 2004

Η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, λοιπόν, αποτελεί ένα περίπλοκο φαινόμενο, το οποίο προϋποθέτει την εμπλοκή ποικίλων επιστημονικών κλάδων, όπως η ψυχολογία, η παιδαγωγική και η κοινωνιολογία και ταυτίζεται με την άσκηση, την επανάληψη και τον εθισμό. Κυρία προαπαιτούμενα της μαθησιακής διεργασίας θεωρούνται ο προσανατολισμός τη στοχοθεσία, ο σωστός προγραμματισμός, καθώς και η αντικειμενική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (Ζαβλανός, 2003). Άλλωστε, η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού αφορά σε μία ενεργητική διαδικασία, η οποία βασίζεται στην αμφίδρομη επικοινωνία ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον εκπαιδευτή και η απόδοσή της εξαρτάται, τόσο από την κινητοποίηση, όσο και από την παροχή διαρκούς ανατροφοδότησης (Καραλής, 2005). Επομένως, η κατάρτιση στοχεύει στην



## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

κάλυψη του χάσματος ανάμεσα στην πραγματική και την επιθυμητή απόδοση, η οποία αποτελεί το βασικότερο αίτιο για την χαμηλή απόδοση των εργαζομένων (Ξένος, 2003).

Στις εκπαιδευτικές τεχνικές κατατάσσονται η καθοδήγηση, τα παιχνίδια ρόλων, η ελεγχόμενη μαθητεία, η εναλλαγή θέσεων εργασίας, καθώς και η εκπαίδευση κατά την επιτέλεση του έργου (Graig, 1999). Ωστόσο, στο παρελθόν, η εκπαίδευση σχετιζόνταν, κατά κύριο λόγο, με την κατάκτηση τεχνικών δεξιοτήτων, ενώ, στις μέρες μας, έχει αναγνωριστεί ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης είναι σημαντικό να διαθέτει διοικητικές ικανότητες, με σκοπό να ανταποκρίνεται στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, πέρα από τους εκπαιδευτικούς στόχους, είναι απαραίτητο να λαμβάνεται υπόψη και ο βαθμός κινητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών, προκειμένου να διαμορφωθούν ευνοϊκές μαθησιακές συνθήκες, αφού κάθε εκπαιδευτική δραστηριότητα απαιτεί εξειδικευμένη προσέγγιση, με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητάς της (Παλαιοκρασσας, 1990).

Επομένως, κάθε νέος εργαζόμενος δεν διαθέτει τις αναγκαίες γνώσεις με στόχο την ορθή επιτέλεση των αρμοδιοτήτων του, αλλά και την κάλυψη όλου του εύρους των καθηκόντων του. Για το λόγο αυτό, καθίσταται επιβεβλημένη η κατάρτισή του μέσα από ειδικά σχεδιασμένη μεθοδολογία και διεργασίες, οι οποίες βασίζονται στα αδύναμα σημεία του, αλλά και τις τεχνικές για την εκμάθηση νέων αρμοδιοτήτων. Σε κάθε περίπτωση, η κατάρτιση σε έναν οργανισμό δεν πρέπει να περιορίζεται στους νέους εργαζομένους, αλλά να επεκτείνεται και στους υφιστάμενους, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις προαγωγών, μεταθέσεων ή αλλαγής αρμοδιοτήτων ενός εργαζόμενου.

Εξάλλου, η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη επιτρέπει την προαγωγή και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία είναι αναγκαία, προκειμένου ο οργανισμός να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά και την αποτελεσματικότητά του. Το γεγονός αυτό επιτρέπει τη βελτίωση της απόδοσης, αλλά και γενικότερα των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, γεγονός το οποίο έχει σημαντικά οφέλη, τόσο σε ατομικό, όσο και σε εταιρικό επίπεδο, καθώς συντελεί στην συνολική πρόοδο του οργανισμού. Με άλλα λόγια, στη σύγχρονη εποχή, το ανθρώπινο δυναμικό μετατρέπεται σε επιχειρηματικό σύνεταίρο και, σε συνδυασμό με τις παραδοσιακές

λειτουργίες, οι οποίες αφορούν στη διοίκηση των εργαζομένων διαφαίνονται οι σύγχρονες τάσεις στον τομέα αυτό (Λεφοπούλου, 2002).

Συμπερασματικά, λοιπόν, η εκπαίδευση αποτελεί σημαντική επένδυση για μία επιχείρηση και όχι ένα πρόσθετο κόστος. Αυτό, ωστόσο, προϋποθέτει τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης και, για το λόγο αυτό, διαθέτει εργοκεντρικό χαρακτήρα και δομείται με τρόπο ώστε ο εργαζόμενος να κατακτήσει το αναγκαίο γνωσιακό επίπεδο, αλλά και τις τεχνικές ικανότητες, οι οποίες θα επιτρέψουν να υιοθετήσει συγκεκριμένες συμπεριφορές, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητά της εργασίας του. Μάλιστα, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι η εκπαίδευση συμβάλει στην μακροπρόθεσμη εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, αναφορικά με την προαγωγή σε θέσεις εργασίας, με πρόσθετες αρμοδιότητες και καθήκοντα.

### 2.3 Αξιολόγηση της απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινων πόρων, καθώς περιλαμβάνει τα αποτελέσματα, τα οποία συνδέονται με την επιτέλεση μιας εργασίας ή δραστηριότητας, με καθορισμένες αρμοδιότητες και σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Όπως προκύπτει από ερευνητικές μελέτες, η απόδοση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις συμπεριφορές του ανθρώπινου δυναμικού, γεγονός το οποίο αιτιολογεί την διαφοροποίησή της από τα αποτελέσματα, τα οποία μεταβάλλονται, εξαιτίας διαφόρων παραγόντων (Campbell, 1990). Σε γενικές γραμμές, η αξιολόγηση συνδέεται με μία δομημένη διαδικασία, η οποία αποβλέπει στην αποτίμηση της συμβολής του ανθρώπινου δυναμικού στην αποτελεσματική υλοποίηση των διεργασιών, σε σχέση με τους σκοπούς του οργανισμού, την ικανοποίηση των εσωτερικών αλλά και των εξωτερικών πελατών, καθώς και τα οικονομικά αποτελέσματα (Bernandin, Kane, Ross, Spina & Johnson, 1995).

Γενικά, οι παραδοσιακές μορφές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού συσχετίζουν την αξιολόγηση προσωπικού με μορφές ελέγχου και, κάτω από αυτές τις

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

συνθήκες, βασίζονται στον προσδιορισμό εργασιακών προτύπων, με βάση τα οποία εντοπίζονται αδυναμίες, αλλά και ισχυρά σημεία (Osborne & Gaebler, 1992). Όπως, λοιπόν, προκύπτει από την τυπολογία αυτή, ο διευθυντής κατέχει το ρόλο του αξιολογητή, ενώ ο εργαζόμενος βρίσκεται στη θέση του αξιολογούμενου και η μέθοδος εδράζεται στην παρατήρηση και την σύγκριση της απόδοσης, ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού. Σε αντίθεση με την προαναφερθείσα προσέγγιση, η σύγχρονη διοικητική επιστήμη συνδέει την αξιολόγηση της απόδοσης με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, εστιάζοντας στις επιδόσεις και αποσκοπώντας στην προαγωγή του, μέσα από την βελτίωση του γνωστικού επιπέδου, την κινητοποίηση την στοχοθεσία, αλλά και την διαρκή ανατροφοδότηση. Με τον τρόπο αυτό, το ανθρώπινο δυναμικό βρίσκεται στο επίκεντρο, καθώς η ενεργή εμπλοκή του αποτελεί προαπαιτούμενο σε κάθε στάδιο της υλοποίησης της διαδικασίας.

Σε αυτό το πλαίσιο, η κατάρτιση, η εξέλιξη, η εσωτερική επικοινωνία και η κουλτούρα της επιχείρησης, σε συνδυασμό με την διοίκηση απόδοσης, αποτελούν βασικές έννοιες, καθώς επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού και αποτυπώνονται μέσα από την διεργασία της αξιολόγησης (Παπαστεφανάκη, 2008). Κάτω από αυτό το πρίσμα, ο διευθυντής απομακρύνεται από τον ελεγκτικό του ρόλο και λειτουργεί ως σύμβουλος και μέντορας, εστιάζοντας στην υλοποίηση των σκοπών, μέσα από την παροχή καθοδήγησης και την προαγωγή των συνεργατών του. Ταυτόχρονα, επιχειρεί την καλλιέργεια του αισθήματος της δικαιοσύνης, προάγει την αξιοκρατία και κινητοποιεί το ανθρώπινο κεφάλαιο, με σκοπό να εστιάσει στην διαρκή βελτίωση.

Επομένως, η αξιολόγηση ασκεί καταλυτική επίδραση, όχι μόνο στον οργανισμό, ο οποίος αποκτά ένα επιπλέον εργαλείο για τη λήψη αποφάσεων, όσο αφορά στην κατάρτιση των εργαζομένων, αλλά και για το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο λαμβάνει συνεχή ανατροφοδότηση, όσο αφορά στην απόδοση του. Ωστόσο, είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι η αποδοχή ενός συστήματος αξιολόγησης σχετίζεται με τη συμπεριφορά, τόσο τον αξιολογούμενο, όσο και των αξιολογητών και προϋποθέτει την δημιουργία ενός απόλυτα διαφανούς, αντικειμενικού και αξιοκρατικού πλαισίου.

Με άλλα λόγια, είναι αναγκαίο οι αξιολογητές να διαθέτουν τις αναγκαίες γνώσεις, μέσα από την παροχή στοχευμένης κατάρτισης, όσο αφορά την μεθοδολογία αξιολόγησης, η οποία έχει επιλεγεί από την επιχείρηση. Παράλληλα, είναι σημαντική η διαμόρφωση ενός συστήματος, το οποίο θα βρίσκεται σε ταύτιση με τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας, αποφεύγοντας παρερμηνείες και ασάφειες. Σε κάθε περίπτωση, άλλωστε, επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ύπαρξη στοχοθεσίας, αλλά και την παροχή ευκαιριών ανάπτυξης.

Η απόκλιση ανάμεσα στην επιθυμητή και την πραγματική απόδοση θεωρείται αντικείμενο συζήτησης του ανθρώπινου δυναμικού με τη διοίκηση, προκειμένου να καταδειχθούν σημεία προς βελτίωση (Wurther & Davis, 1996). Στόχος, εξάλλου, της αξιολόγησης της απόδοσης είναι η καταγραφή της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό να ενθαρρυνθεί και να ενδυναμωθεί, δίνοντας έμφαση σε εναλλακτικές μεθοδολογίες ανάπτυξης. Με τον τρόπο αυτό, η διαδικασία της αξιολόγησης συμβάλλει στην καταγραφή της πορείας του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και τον εντοπισμό των αναγκών του, ώστε να πραγματοποιηθεί συσχέτιση με το σύστημα αμοιβών και επιπλέον παροχών.

Τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης διαφοροποιούνται ανάλογα με τον οργανισμό, καθώς θα πρέπει να βρίσκονται σε ταύτιση με τους στόχους του, αλλά και τον καθορισμό των αποδεκτών επιπέδων απόδοσης, συνυπολογίζοντας εξωτερικές συνιστώσες της. Σε κάθε περίπτωση, όμως, είναι σημαντικό η αξιολόγηση να μην περιορίζεται στον υπολογισμό της ποσότητας του έργου, που παράγεται, αλλά να λαμβάνονται υπόψη, και άλλες συνιστώσες, μεταξύ των οποίων η ποιότητα ο χρόνος υλοποίησης μιας εργασίας, η σωστή διαχείριση των πόρων, αλλά και η αρτιότητα του τελικού παραγόμενου αποτελέσματος (Mathis & Jackson, 1985). Αναφορικά με τη διαδικασία αξιολόγησης, συχνά, περιλαμβάνεται η δημιουργία εκθέσεων, καθώς και η συμπλήρωση εντύπων, σύμφωνα με τα οποία θα πραγματοποιηθεί η συλλογή των αποτελεσμάτων. Τα δεδομένα περιλαμβάνουν πληροφόρηση σχετικά με το γνωστικό επίπεδο και τις δεξιότητες του αξιολογούμενου, ενώ ιδιαίτερη βαρύτητα διαθέτει η πρόταση τρόπων βελτίωσης, αλλά και εμπλουτισμού των γνώσεων, γεγονός το οποίο,

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

αφενός, συντελεί στην παροχή κινήτρων για τον εργαζόμενο και, αφετέρου, επιτρέπει την βελτίωση της απόδοσής του (Amygdalos, Bara & Moisiadis, 2014).

Συνεπώς, η αξιολόγηση θεωρείται μία διεργασία, σύμφωνα με την οποία επιδιώκεται η αποτίμηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, σε σύγκριση με τους στόχους, οι οποίοι έχουν τεθεί, για κάθε εργασιακό αντικείμενο. Έτσι διαθέτει έναν διττό ρόλο, αφού, αφενός, συμβάλλει στην ικανοποίηση των στόχων του οργανισμού και, αφετέρου, υποστηρίζει την ανάπτυξη του προσωπικού (Πολυχρονίου, 2008). Παρά το γεγονός ότι σε πολλές περιπτώσεις η αξιολόγηση συνδέεται με το σύστημα αμοιβών, κύριο σκοπό αποτελεί η ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού, αναφορικά με τυχόν αδύναμα σημεία, αλλά και η δημιουργία ενός εκπαιδευτικού σχεδιασμού, με στόχο την περαιτέρω εξέλιξή τους (Dessler, 2015). Παράλληλα, η ταύτισή του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης με την κουλτούρα του οργανισμού αποτελεί βασική παράμετρο, καθώς είναι αναγκαίο επίσης να ευθυγραμμίζεται με τα υπόλοιπα συστήματα διοίκησης, που αφορούν στους ανθρώπινους πόρους, όπως η εκπαίδευση και το σύστημα παροχών (Redman Snape Mc Elwee, 1993).

Συνεπώς, μία ολοκληρωμένη μεθοδολογία αξιολόγησης της απόδοσης είναι αναγκαίο να στηρίζεται, τόσο σε αντικειμενικά μετρήσιμα στοιχεία, μεταξύ των οποίων οι μονάδες παραγόμενου έργου και ο τζίρος των πωλήσεων, όσο και σε υποκειμενικά στοιχεία, τα οποία εστιάζουν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως, ενδεικτικά, η συγκέντρωση πληροφόρησης από πελάτες και συνεργάτες (Παπαλεξανδρή, 2008). Τα συγκριτικά στοιχεία της αξιολόγησης της απόδοσης μπορούν να συμπεριλαμβάνουν την αντιπαραβολή με προηγούμενες χρονικές περιόδους ή με το έργο, που παράγεται από άλλους εργαζόμενους, οι οποίοι κατέχουν ανάλογη θέση, αλλά και με τα πρότυπα κάθε θέσεις εργασίας. Επομένως, η έννοια της αξιολόγησης προσδιορίζει την "συστηματική καταγραφή των ατομικών και ομαδικών δυνατών σημείων και αδυναμιών που σχετίζονται με την εργασία" (Cascio, 1991:73).

Γενικότερα, η αξιολόγηση στηρίζεται στην αμφίδρομη επικοινωνία του ανθρώπινου δυναμικού με τη διοίκηση, αναφορικά με την σχέση, που προκύπτει μεταξύ της προσπάθειας και του παραγόμενου έργου (Decenzo & Robbins, 2002). Εξίσου σημαντικό θεωρείται το ανθρώπινο δυναμικό να έχει λάβει γνώση των

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

προτύπων απόδοσης, που έχουν καθοριστεί, σύμφωνα με τα οποία θα διενεργηθεί η αξιολόγηση της απόδοσης, αλλά και των στόχων, που έχουν προκύψει από την ανάλυση της θέσης εργασίας (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2007). Η διεργασία που αφορά στην αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να χαρακτηριστεί αποδοτική, όταν συνδέεται με βελτιωτικές ενέργειες, προκειμένου το ανθρώπινο δυναμικό να προσεγγίσει τα αποδεκτά επίπεδα απόδοσης.

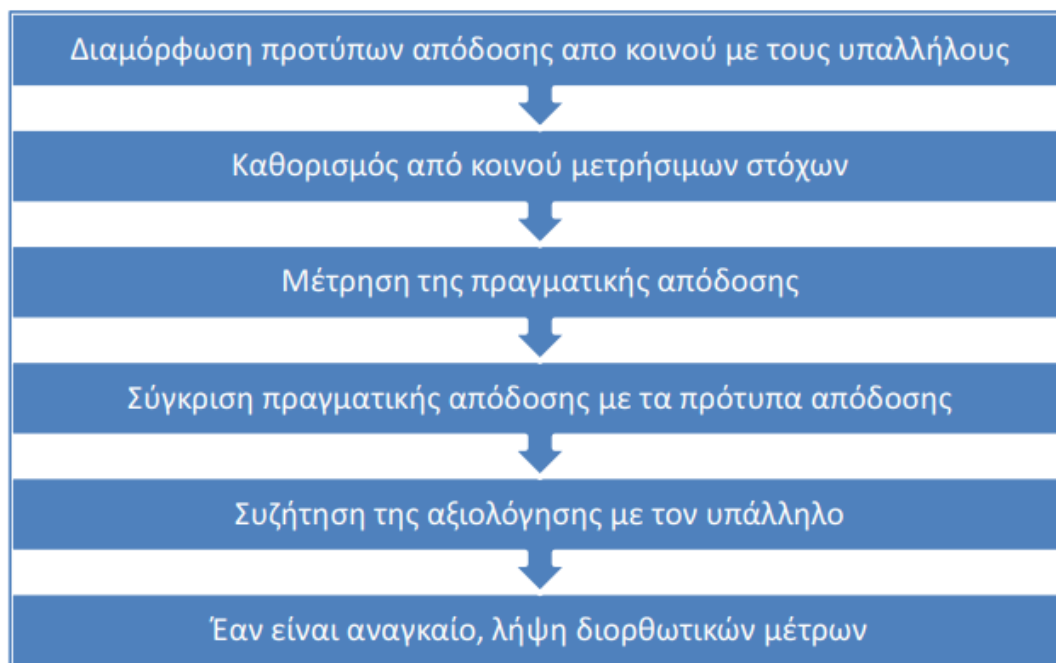
Γενικότερα, η αξιολόγηση δύναται να είναι άτυπη, οπότε πραγματοποιείται, σχεδόν, καθημερινά στο χώρο εργασίας ή τυπική όταν αφορά σε μία επίσημη διεργασία, με σκοπό να επηρεάσει τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, η αξιολόγηση της απόδοσης συντελεί στην κινητοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου, το οποίο καλείται να διασφαλίσει υψηλά επίπεδα απόδοσης, αλλά και να αναδειξει τα ταλέντα, τα οποία πιθανά να παρέμεναν σε αδράνεια, εάν δεν υφίστατο η συγκεκριμένη διεργασία (Jackson & Schuler, 2003). Μέσω του καθορισμού των ατομικών στόχων κάθε μέλος του προσωπικού, επιδιώκεται η υλοποίηση των σκοπών της επιχείρησης, ενώ, παράλληλα, καθιερώνεται ένα κλίμα αξιοκρατίας και δίκαιης μεταχείρισης.

Σύμφωνα, λοιπόν, με την ανάλυση της θέσης εργασίας και τον προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων, αλλά και των απαιτούμενων ικανοτήτων για την επιτυχημένη εκτέλεσή της, προσδιορίζεται η περιγραφή της θέσης, ενώ στην αξιολόγηση λαμβάνονται υπόψη παράμετροι, όπως η συμπεριφορά του εργαζόμενου, η ομαδικότητα, η ταύτιση με την οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς και η πελατοκεντρική προσέγγιση. Επιπροσθέτως, η αξιολόγηση μπορεί να λειτουργήσει ως μέσο επιβράβευσης για το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και να συμβάλλει στη βελτίωση της επικοινωνίας εντός του οργανισμού (Drucker, 1954). Κάτω από αυτό το πρίσμα, ο ρόλος της αξιολόγησης είναι στρατηγικός, αφού συντελεί στην βελτίωση της απόδοσης και, κατ' επέκταση, της ποιότητας, της παραγωγικότητας και, τελικά, της βιωσιμότητας της επιχείρησης, ενώ, ιδιαίτερα για τον δημόσιο τομέα, κομβική σημασία έχουν οι έννοιες της λογοδοσίας και της αξιοπιστίας (Van der Walldt, 2004).

Επομένως, η αξιολόγηση αφορά στον καθορισμό της στοχοθεσίας, την υλοποίηση των μετρήσεων και την παροχή ανατροφοδότησης, ενώ, προκειμένου να λειτουργήσει ως συγκριτικό πλεονέκτημα για έναν οργανισμό, θα πρέπει να

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

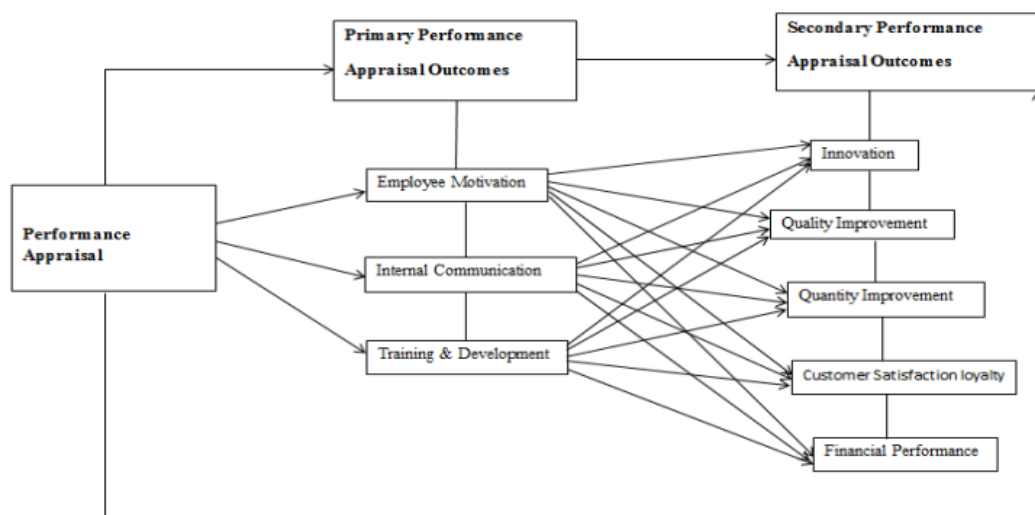
διακρίνεται για την ευελιξία, την αξιοπιστία και την εγκυρότητά της, συσχετίζοντας όλο το φάσμα των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Waxin & Bateman, 2009). Στο σχήμα 2.3 παρουσιάζεται το διάγραμμα ροής της διαδικασίας αξιολόγησης.



**Σχήμα 2.3:** Ροές της διαδικασίας αξιολόγησης

Πηγή: Decenzo & Robbins, 2002:272

Επιπλέον, μέσα από την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, επιτυγχάνεται ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών και η δημιουργία ενός ατομικού πλάνου ανάπτυξης, μέσω του οποίου το ανθρώπινο δυναμικό έχει τη δυνατότητα να θέσει υψηλότερους στόχους, εντατικοποιώντας την προσπάθειά του (Locke, Shaw, Saari, Latham & Marsden, 1981). Η αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ του αξιολογητή και του αξιολογούμενου δίνει επίσης τη δυνατότητα να γίνουν κατανοητές οι προσδοκίες της επιχείρησης, αλλά και να βελτιωθεί η σχέση και η μεταξύ τους επικοινωνία. Η ανάλυση των θετικών συνεπειών της διεργασίας αξιολόγησης της απόδοσης για μία επιχείρηση συνέβαλε στη δημιουργία του εννοιολογικού πλαισίου, το οποίο αποκαλείται "μοντέλο των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης" και αποτυπώνεται στο σχήμα 2.4.



Σχήμα 2.4: Το "Μοντέλο των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης"

Πηγή: Brefo-Manuh, Anlesinya, Odoi, & Owusu, 2016:12

Η καταλληλότητα ενός εργαζομένου σχετίζεται με σωματικά γνωρίσματα, αλλά και νοητικά χαρακτηριστικά, μεταξύ των οποίων η ταχύτητα μάθησης, οι αναλυτικές και συνθετικές ικανότητες, οι εμπειρίες και η φαντασία. Ταυτόχρονα, εντοπίζονται ψυχοδυναμικά χαρακτηριστικά, όπως, ενδεικτικά, η επιμονή, η υπευθυνότητα, η θέληση, η ωριμότητα, η συναισθηματική νοημοσύνη και το αξιακό σύστημα, καθώς και κοινωνικά γνωρίσματα, τα οποία αφορούν στην οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο μόρφωσης ή ακόμα και τα ενδιαφέροντά του αξιολογούμενου. Συνεπώς, η αξιολόγηση της απόδοσης δεν περιορίζεται στην άσκηση κριτικής, αλλά λειτουργεί ως μέσο διερεύνησης των ειδικών και γενικών επαγγελματικών δεξιοτήτων κάθε μέλος του προσωπικού, προκειμένου, μέσα από διορθωτικές ενέργειες να επιτευχθεί η βελτιστοποίηση της απόδοσης του (Σεϊτανίδης, 1997).

Βασικός φραγμός στη διεργασία αξιολόγησης θεωρείται η απουσία σαφώς προσδιορισμένων στόχων ή η ενσωμάτωση στόχων, οι οποίοι δεν διαθέτουν την απαιτούμενη συνοχή, καθώς και η διαμόρφωση αντικρουόμενων ή μη ρεαλιστικών προσδοκιών, που λειτουργούν υπονομευτικά για την ίδια τη διαδικασία και προκαλούν δυσπιστία στους συμμετέχοντες (Rowland & Hall, 2014). Άλλωστε, είτε πρόκειται για διαχειριστικούς στόχους, οι οποίοι αφορούν στη λήψη αποφάσεων, αναφορικά με την



εξέλιξη και τις παροχές του ανθρώπινου δυναμικού, είτε σε αναπτυξιακούς, δηλαδή στόχους, οι οποίοι σχετίζονται με βελτιωτικές ενέργειες, είναι σημαντικό να βρίσκονται σε απόλυτη σύμπτωση με την κουλτούρα και τις πολιτικές της επιχείρησης (Rusu, Avasilcai & Hutu, 2016). Ωστόσο, στις περιπτώσεις που η κουλτούρα του οργανισμού βασίζεται στη συναισθηματική αλληλεπίδραση, η αξιολόγηση της απόδοσης δεν έχει την απαιτούμενη αντικειμενικότητα, αφού εντοπίζεται το φαινόμενο της αλληλοκάλυψης ευθυνών, ενώ, παράλληλα, η αποσπασματική εφαρμογή της διαδικασίας την μετατρέπει σε μία διαδικασία ρουτίνας.

Επομένως, η αξιολόγηση δεν μπορεί να θεωρηθεί πανάκεια για κάθε οργανωσιακό πρόβλημα. Η αντικειμενική κρίση των αξιολογητών και ο σαφής προσδιορισμός των στόχων αποτρέπει την εκδήλωση προσωπικής εύνοιας ή εμπάθειας και, για το λόγο αυτό, κρίνεται επιβεβλημένο η επιείκεια να μην ξεπερνά την αμεροληψία και η αξιολόγηση να βασίζεται σε μετρήσιμα στοιχεία. Συνεπώς, η αξιολόγηση της απόδοσης θεωρείται μία από τις πλέον σημαντικές συνιστώσες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, τόσο για τον ιδιωτικό, όσο και για τον δημόσιο τομέα, αφού επιτρέπει στη διοίκηση να αντιληφθεί τα επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων και να αξιοποιήσει τη συγκεκριμένη πληροφορία, με σκοπό να διασφαλίσει την διαρκή βελτίωση, ανάλογα με τα πρότυπα της συγκεκριμένης θέσης εργασίας.

Για αυτό το λόγο, άλλωστε, είναι ιδιαίτερα ουσιαστική η συσχέτιση της αξιολόγησης με τη στοχοθεσία την περιγραφή της θέσης εργασίας, αλλά και το ατομικό πλάνο ανάπτυξης κάθε εργαζόμενου (Jafari, Barouni & Amiri, 2009). Βασικό προαπαιτούμενο για την επιτυχημένη ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης θεωρείται, τόσο ο σαφής καθορισμός των στόχων της επιχείρησης, όσο και η ενδυνάμωση της επικοινωνίας και ο προσδιορισμός των αρμοδιοτήτων και υποχρεώσεων, που αφορούν στη θέση εργασίας, σε συνδυασμό με την καταγραφή των κριτηρίων αξιολόγησης, την εφαρμογή του κατάλληλου πλάνου αμοιβών και, τέλος, την παροχή ανατροφοδότησης, την κατάρτιση και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού (Fletcher, 1992). Έτσι, η αξιολόγηση της απόδοσης μετατρέπεται σε μία σημαντική, αλλά πολύπλοκη διαδικασία, η οποία σχετίζεται με την εναρμόνιση της ατομικής επίδοσης με τους στόχους του οργανισμού (Banner & Grader, 1985).

Συνοπτικά, η αξιολόγηση είναι σημαντικό να βασίζεται στην κατανόηση των σημείων, που υστερεί υπερτερεί ένας εργαζόμενος. Σκοπός της είναι να βελτιωθεί, η απόδοση και να διορθωθούν τυχόν αδυναμίες, αλλά και να επιβραβευθούν καλές πρακτικές και εξαιρετικές επιδόσεις. Η αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να μην αποκλίνει από την κουλτούρα του οργανισμού και να λειτουργεί ως βοήθημα για την οργάνωση των συστημάτων αμοιβών, αλλά και τον προγραμματισμό του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Ωστόσο, ακόμα και σε μεγάλους οργανισμούς, η αξιολόγηση της απόδοσης παρουσιάζει αρκετά προβλήματα, καθώς, σε πολλές περιπτώσεις, οι προϊστάμενοι εκφράζουν έντονη δυσπιστία για την χρησιμότητα της τυπικής μορφής αξιολόγησης, καθώς υποστηρίζουν ότι γνωρίζουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των υφισταμένων τους, με αποτέλεσμα να θεωρούν ότι η περαιτέρω επένδυση χρόνου σε μία τέτοια διαδικασία αποτελεί σπατάλη και δεν προσφέρει κάτι ουσιαστικό. Ως απάντηση στις αντιλήψεις αυτές μπορεί να λειτουργήσει ένα εύχρηστο, κοινά αποδεκτό και πλήρως κατανοητό σύστημα αξιολόγησης, το οποίο μπορεί να συμβάλλει στην εξαγωγή πορισμάτων και τον εντοπισμό περιοχών προς βελτίωση, παρέχοντας χρήσιμη πληροφόρηση στα στελέχη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

Συνεπώς, εάν θεωρηθεί ότι οι δραστηριότητες αυτές αποτελούν υποσύστημα, γενικότερα, της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εξάγεται το συμπέρασμα ότι κάθε αλλαγή επηρεάζει το σύνολο του συστήματος. Ωστόσο, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι εξωτερικοί παράγοντες, ενώ βασική επιδίωξη αποτελεί η επίτευξη των στόχων, που έχουν τεθεί, όχι μόνο όσον αφορά στην ποσοτική τους διάσταση, αλλά και την ποιοτική. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, λοιπόν, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού προχωρά στις αναγκαίες διορθωτικές ενέργειες, που απαιτούνται, με στόχο την κινητοποίηση και την βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων.

## Κεφάλαιο 3: Κινητοποίηση εργαζομένων και αποδοτικότητα

### 3.1 Ικανοποίηση των εργαζομένων, κίνητρα και αποδοτικότητα

Η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει διερευνηθεί εκτενέστατα από επιστήμονες του τομέα της οργανωσιακής ψυχολογίας, καθώς συσχετίζεται άμεσα με την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ σύγχρονοι τομείς, όπως η κοινωνιολογία της εργασίας και η διοικητική των επιχειρήσεων έχουν μελετήσει το ζήτημα αυτό και το συσχετισμό του με την παραγωγικότητα του προσωπικού (Koustelios, Theodorakis & Goulimaris, 2004). Επιπλέον, η ικανοποίηση, η οποία προκύπτει από την φύση της εργασίας αποτελεί ουσιαστική συνιστώσα και επηρεάζει καταλυτικά την ψυχοκοινωνική, αλλά και την οικογενειακή κατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού (Γρέβιας, 1993). Κάτω από αυτές τις συνθήκες, ήδη, από τις αρχές του προηγούμενου αιώνα, οι επιχειρήσεις τέθηκαν στο επίκεντρο πολλών ερευνητικών μελετών, αφού το προσωπικό δαπανά όλο και περισσότερο χρόνο σε επαγγελματικές δραστηριότητες (Δημητρόπουλος, 1998).

Σε αυτό το πλαίσιο, δημιουργήθηκαν σύγχρονες έννοιες, όπως η αυτοπαρακίνηση, αλλά και η επαγγελματική εξουθένωση, οι οποίες διερευνήθηκαν από πολλούς ακαδημαϊκούς (Κουστέλιος & Κουστέλιου, 2001). Ενιαία συνιστώσα των ερευνητικών αυτών μελετών θεωρείται η διαπίστωση ότι ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελείται από ένα σύνολο επιμέρους συνιστωσών, οι οποίες συμβάλλουν στη διαμόρφωση της έννοιας αυτής (Cherniss, 1993). Έτσι, πολλοί ακαδημαϊκοί συσχετίζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων με την κινητοποίηση και την ευρύτερη στάση και συμπεριφορά απέναντι στην εργασία (Μακρή-Μπότσαρη & Ματσαγγούρας, 2003).

Σε κάθε περίπτωση, η ορθή εργασιακή σχέση, εκτός από την αποτελεσματική επικοινωνία, έχει ως προϋπόθεση την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού από τον εργοδότη, ιδιαίτερα όταν αυτός διαθέτει αυξημένη αποτελεσματικότητα. Αυτό, άλλωστε, αποτελεί το περίγραμμα εντός του οποίου καθορίζεται η εργασιακή σχέση, λαμβάνοντας υπόψη ότι η αποδοτική επικοινωνία και η διασφάλιση ενός καλού εργασιακού κλίματος αφορά, τόσο στην διασφάλιση της πειθαρχίας, όσο και στην έγκαιρη διαχείριση πιθανών παραπόνων, από την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού.

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

Οι συγκεκριμένες ενέργειες αλληλεπιδρούν, με συνέπεια η επιτυχημένη ή ανεπιτυχής επιτέλεση μιας λειτουργίας να καθορίσει την αποτελεσματικότητα της άλλης. Σύμφωνα με τη διαπίστωση αυτή, ενδεικτικά, εάν η ενέργεια, η οποία σχετίζεται με την εκπαίδευση του προσωπικού είναι διαρκής, ενδεχομένως, να εντοπίζονται προβλήματα στην διαδικασία της επιλογής.

Γενικότερα, η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης αφορά στην θετική συναισθηματική κατάσταση, η οποία προέρχεται από τη νοηματοδότηση, που αποδίδει ένας εργαζόμενος στο αντικείμενο της εργασίας του (Cranny, Smith & Stone, 1992). Αντίστοιχα, η περιορισμένη ικανοποίηση από την εργασία οδηγεί σε αρνητικές συναισθηματικές καταστάσεις, οι οποίες οφείλονται, κατά κύριο λόγο, στην έλλειψη αναγνώρισης, που λαμβάνει κάποιο μέλος του προσωπικού (Locke, 1969). Συνεπώς, η ικανοποίηση από την εργασία συσχετίζεται με τον λόγο, που εξάγεται ανάμεσα σε αυτό, το οποίο επιθυμεί το ανθρώπινο δυναμικό, ασκώντας το επάγγελμά του και αυτό που αποκομίζει την αίσθηση ότι λαμβάνει (Locke, 1976).

Η έννοια της ικανοποίησης του προσωπικού διερευνήθηκε συστηματικά από τα τέλη της δεκαετίας του 1960, όταν πραγματοποιήθηκαν οι πρώτες έρευνες ανάμεσα στους εργαζόμενους σε βιομηχανίες. Η σχέση της ικανοποίησης από την εργασία με τη συναισθηματική κατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού συνέβαλε στην επέκταση του εννοιολογικού πλαισίου, το οποίο δύναται να αφορά, είτε σε θετικά συναισθήματα είτε σε αρνητικές επιδράσεις και συναισθηματικές καταστάσεις, μεταξύ των οποίων η δυσαρέσκεια ή η οργή (Snipes, Oswald, LaTour & Armenakis, 2005). Με άλλα λόγια, η ικανοποίηση, την οποία εισπράττει ένας εργαζόμενος από την επιτέλεση της εργασίας του, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με θετικά ή αρνητικά συναισθήματα, που εκπορεύονται από αυτήν (Baron, 1986).

Εξάλλου, η διαπίστωση ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί μία αυτονόητη αντίδραση συνέβαλε στη διαμόρφωση μιας νέας οπτικής, η οποία οδήγησε σε ένα απόλυτα ασαφές εννοιολογικό πλαίσιο (Perie, Baker & Whitener, 1997). Επομένως, η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται με "μία κατάσταση του νου, που καθορίζεται από τον βαθμό στον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του, που σχετίζονται με την εργασία, να πληρούνται (Evans, 1997:833). Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η εργασιακή ικανοποίηση αφορά σε μία περίπλοκη έννοια, η οποία

ταυτίζεται με μία ολιστική προσέγγιση, που σχετίζεται με τα συναισθήματα του προσωπικού για κάποιες πλευρές της επαγγελματικής του πορείας (Kohler, 1988).

Οι έννοιες της εσωτερικής, εξωτερικής και συνακόλουθης ικανοποίησης και οι διαστάσεις τους είχαν μελετηθεί από τα μέσα του προηγούμενου αιώνα, αποδεικνύοντας ότι πρόκειται για ένα πολύπλοκο φαινόμενο, το οποίο δεν δύναται να καθοριστεί από ένα ενιαίο μοντέλο, καθώς περιλαμβάνει πλήθος υποκειμενικών πτυχών (Ginsberg, Ginsberg, Axerlad & Herma, 1951). Γενικότερα, η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζεται από την σχέση των κινήτρων, το εργασιακό περιβάλλον και τις συνθήκες, που επικρατούν, καθώς και τις προσωπικές προτεραιότητες και ανάγκες του εργαζόμενου (Platsidou & Diamantopoulou, 2009). Παρότι, εξάλλου, η εργασιακή ικανοποίηση αφορά σε ένα σύνολο από εξωτερικούς παράγοντες, αποτελεί μία εσωτερική αντίδραση του εργαζόμενου, η οποία προσδιορίζεται από ψυχολογικούς, φυσιολογικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες (Aziri, 2011).

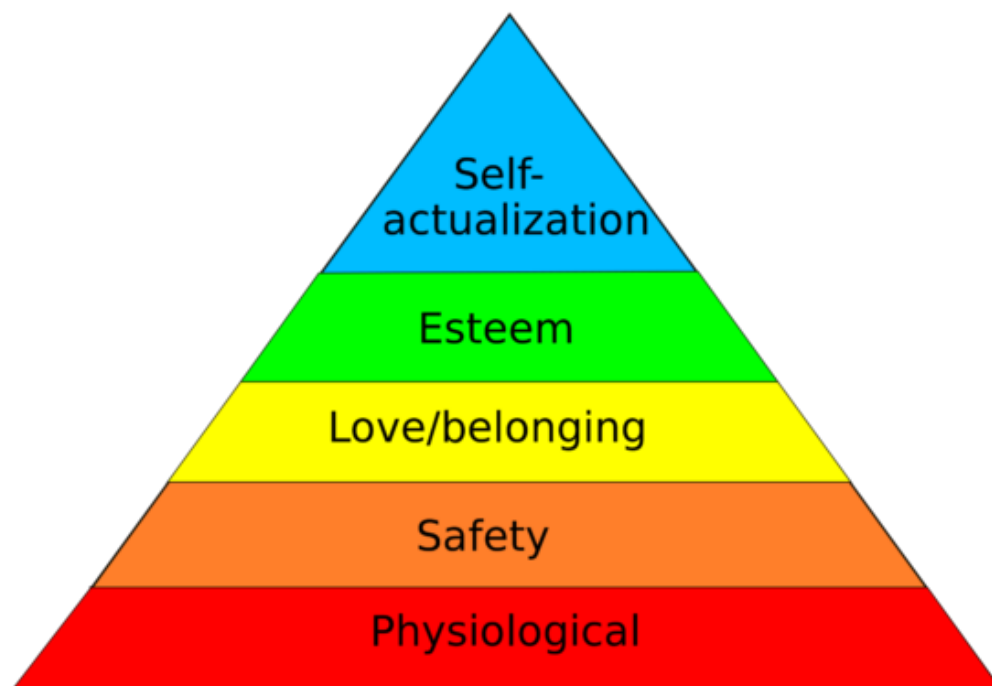
Η ελκυστικότητα της εργασίας, λοιπόν, προσδιορίζεται από δείκτες, όπως, για παράδειγμα, οι απουσίες από την εργασία και η κινητικότητα του προσωπικού (Hatton et al., 1999). Η στάση κάθε μέλους του προσωπικού ποικίλει, αναφορικά με τις συνιστώσες της εργασίας, μεταξύ των οποίων η αλληλεπίδραση με άλλους εργαζόμενους ή ακόμα και με τη διοίκηση, η φύση της εργασίας και οι οικονομικές αποδοχές (DeNobile, 2003). Επιπροσθέτως, η ικανοποίηση που αντλεί ένα άτομο από την εργασία του βρίσκεται σε άμεση συσχέτιση με την καταξίωση (Haldane, 1981).

Για το λόγο αυτό, είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι εργαζόμενοι να διαχειρίζονται την εργασία τους ως μία πρόκληση, στα πλαίσια της οποίας μπορούν να κερδίσουν την αναγνώριση και, κυρίως, τον σεβασμό, τόσο των συνεργατών, όσο και της διοίκησης και του των προϊσταμένων τους (Vignali, 1997). Με τον τρόπο αυτό, συντελείται η δημιουργία της αίσθησης ολοκλήρωσης, το οποίο προκύπτει από την πραγματοποίηση των ατομικών στόχων κάθε μέλους του προσωπικού (Kaliski, 2007). Επομένως, η ικανοποίηση από την εργασία θεωρείται μία μεταβλητή, η οποία επηρεάζεται από τις θεωρίες κινήτρων, που συνδέονται με την αύξηση της απόδοσης (Koustelios, 2001).

### 3.2 Θεωρίες κινήτρων

Οι έρευνες, οι οποίες σχετίζονται με τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης, δύνανται να είναι ποσοτικές, δηλαδή εστιασμένες στην εκτίμηση της ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας ή ποιοτικές, οπότε επικεντρώνονται στις αιτίες που την προκαλούν (Agho, Mueller & Price, 1993). Οι συνιστώσες, οι οποίες εξετάζονται, αφορούν, ως επί το πλείστον, τη φύση της εργασίας, τα ατομικά γνωρίσματα του ατόμου, καθώς και τις προδιαγραφές του εργασιακού χώρου (Querstain, McAfee & Glasimar, 1992). Οι θεωρίες, που αναπτύχθηκαν, σχετίζονται, τόσο με την ερμηνεία του περιεχομένου και του είδους των κινήτρων, όσο και με το περιβάλλον, το οποίο μπορεί να ενθαρρύνει ή να αποθαρρύνει έναν εργαζόμενο, επηρεάζοντας την απόδοση του (Παπάνης & Ρόντος, 2005).

Η θεωρία των αναγκών του Maslow αποτελεί την θεωρία κινήτρων, η οποία λειτούργησε ως θεμέλιο για την διαμόρφωση αρκετών σύγχρονων θεωρήσεων, που αφορούν στη διερεύνηση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Όπως προκύπτει από τη θεωρία αυτή, η ιεράρχηση των αναγκών κάθε ατόμου είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το αξιακό του σύστημα, τις αντιλήψεις, τους σκοπούς, τις αρχές, αλλά και την ευρύτερη στάση ζωής, την οποία εφαρμόζει, ενώ καθοριστικό ρόλο διαδραματίζουν οι ανάγκες γνώσης, κατανόησης και αισθητικής, οι οποίες διαμορφώνουν τις ποικίλες προτιμήσεις του (Maslow 1970). Στην εικόνα 3.1 αποτυπώνεται ιεράρχηση των αναγκών, όπως αυτή αποδίδεται από την πυραμίδα του maslow.



**Σχήμα 3.1: Ιεράρχηση των αναγκών σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow**

Πηγή: [www.businessmentor.gr](http://www.businessmentor.gr)

Σύμφωνα με το σχήμα αυτό, στην βάση της πυραμίδας βρίσκονται τοποθετημένες οι φυσιολογικές οι βιολογικές ανάγκες, οι οποίες καλύπτουν το πιο μεγάλο τμήμα των αναγκών και συνδέονται με την επιβίωση του ατόμου. Η κάλυψη των αναγκών αυτών συνεπάγεται την μετάβαση στο επόμενο στάδιο, το οποίο περιλαμβάνει τις ανάγκες ασφαλείας, που ευθύνονται για τη δημιουργία της αίσθησης σταθερότητας και προστασίας. Το τρίτο επίπεδο της πυραμίδας περιλαμβάνει τις κοινωνικές ανάγκες, οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα στο άτομο να αισθάνεται ότι ανήκει σε μία κοινωνική ομάδα και αποτελεί τμήμα της, είτε πρόκειται για μία ομάδα, η οποία ενώνεται από το πρίσμα ενός ενιαίου σκοπού είτε για μία απλή παρέα φίλων, στα πλαίσια της οποίας δημιουργούνται αισθήματα στοργής αγάπης και συντροφικότητας. Η κάλυψη της ανάγκης αυτής επιτρέπει την μετάβαση στο επόμενο επίπεδο της πυραμίδας, το οποίο περιλαμβάνει τις ανάγκες αναγνώρισης, που συμβάλλουν στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και του κύρους του ατόμου. Το ανώτερο επίπεδο της πυραμίδας, δηλαδή το πέμπτο επίπεδο, περιλαμβάνει τις ανάγκες

αυτοπραγμάτωσης, οι οποίες επιτρέπουν την δημιουργία της αίσθησης πληρότητας, καθώς το άτομο μάχεται για την ικανοποίηση υψηλών στόχων.

Γενικότερα, τα αίτια, τα οποία συνδέονται με την ικανοποίηση ή την δυσαρέσκεια από την εργασία, περιλαμβάνουν, τόσο εξωγενείς, όσο και ενδογενείς παραμέτρους, οι οποίες αποκαλούνται "πηγες ικανοποίησης" και συσχετίζονται, αφενός, με το περιεχόμενο και, αφετέρου, με το γενικό πλέγμα, μέσα στο οποίο συντελείται η παραγωγή της εργασίας (Evans, 1999). Σε αυτό το πλαίσιο, η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τα κίνητρα, τις στάσεις και τις αξίες του ατόμου (Κάντας, 1993).

Ιδιαίτερη έμφαση, επίσης, δίδεται στην θεωρία "υγιεινής - παρακίνησης", η οποία διαμορφώθηκε από τον Herzberg και συσχετίζει την ικανοποίηση, που αντλεί ένα άτομο από την εργασία του με την κινητοποίηση. Όπως προκύπτει από την θεώρηση αυτή, υπάρχουν δύο είδη αιτιών, τα οποία συναρτώνται με την ικανοποίηση από την εργασία και αφορούν στα κίνητρα και τους παράγοντες υγιεινής (Herzberg, 1968). Συγκεκριμένα, οι κατηγορίες κινήτρων συνδέονται με το περιβάλλον εργασίας, δηλαδή τις συνθήκες, τις οικονομικές αποδοχές, την ασφάλεια, την αλληλεπίδραση μεταξύ προϊσταμένων και συναδέλφων, καθώς και το όραμα, τη στρατηγική και την αποστολή του οργανισμού, ενώ η δεύτερη κατηγορία σχετίζεται με την προληπτική ιατρική. Σύμφωνα με την παραπάνω θεώρηση, η ελαχιστοποίηση των εξωτερικών παραμέτρων δεν ταυτίζεται, σε κάθε περίπτωση, με την ικανοποίηση ενός ατόμου την εργασία του, καθώς αυτό πραγματοποιείται μέσα από καθορισμένες ενδογενείς παραμέτρους, οι οποίες αφορούν στην επιτευξιμότητα των στόχων, την αναγνώριση, που λαμβάνει, το είδος της εργασίας, την υπευθυνότητα, αλλά και τις δυνατότητες ανέλιξης (Ματσαγούρας & Μακρή Μπότσαρη 2003). Ουσιαστική παράμετρο, μάλιστα, αποτελεί το αξιακό σύστημα του ατόμου, το οποίο σχετίζεται με τον βαθμό εκπλήρωσης.

Αντίστοιχα, η δεύτερη κατηγορία, η οποία αφορά στους παράγοντες παρακίνησης, έχει ως στόχο την ικανοποίηση του εργαζόμενου, δίνοντας κίνητρα για υψηλές επιδόσεις. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει την αναγνώριση, που δέχεται ένας υπάλληλος από τους προϊσταμένους του, το ενδιαφέρον, το οποίο διαθέτει για το αντικείμενο της εργασίας του, τις ευκαιρίες εξέλιξης και τα επιτεύγματα. Συνεπώς, από



## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

τη μία πλευρά, οι παράγοντες υγιεινής συνδέονται με το εργασιακό περιβάλλον, ενώ, από την άλλη πλευρά, οι παράγοντες παρακίνησης αντιπροσωπεύουν το είδος της εργασίας (Everald & Morris, 1999). Στην εικόνα 3.2 παρουσιάζεται, σχηματικά, η θεωρία "υγιεινής - παρακίνησης", του Herzberg.



Σχήμα 3.2: Η θεωρία "υγιεινής - παρακίνησης", του Herzberg

Πηγή: Bosman, 2011

Κάτω από το πρίσμα αυτό, η έλλειψη των παραγόντων υγιεινής θεωρείται αίτιο, εξαιτίας του οποίου το προσωπικό δύναται να νιώθει επαγγελματική εξουθένωση και σημαντικό βαθμό άγχους, ενώ η κινητοποίηση σχετίζεται με χαρακτηριστικά, τα οποία αφορούν εγγενώς την έννοια της ικανοποίησης (Devos, Bouckenoooghe, Engels, Hotton, & Aelterman, 2006). Επομένως, "οι παράγοντες υγιεινής έχουν τη δυνατότητα να προκαλέσουν μεγάλη δυσαρέσκεια, ενώ, αντίστοιχα, η απουσία τους δεν προκαλεί υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης" (Tietjen & Mayers, 1998:227). Η συγκεκριμένη θεωρία αποτέλεσε αντικείμενο σοβαρής κριτικής, καθώς αρκετοί επιστήμονες επέδειξαν έντονη αμφισβήτηση για την αντίληψη του Herzberg ότι τα κίνητρα αποτελούν τον μοναδικό λόγο της ικανοποίησης των εργαζομένων, ενώ, αντίθετα, οι παράγοντες υγιεινής συνδέονται, αποκλειστικά, με την δυσαρέσκεια,

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

καθώς υπογραμμίστηκε ότι πολλοί από τους παράγοντες υγιεινής μπορούν να αποτελέσουν σημαντικά κίνητρα για το ανθρώπινο δυναμικό (Schultz, 1982).

Η πρώτη θεωρία, η οποία αφορά στην ικανοποίηση από την εργασία και είναι επικεντρωμένη στις προσδοκίες του προσωπικού, που προσδιορίζουν τα κίνητρα των στάσεων του αποδίδεται στο Victor Vroom. Πιο αναλυτικά, ο Vroom διερεύνησε τους παράγοντες της ελαστικότητας, της προσδοκίας και της συντελεστικότητας (Vroom, 1964). Σε αυτό το πλαίσιο, το 1964, διατυπώθηκε η θεωρία της προσδοκίας του Victor Vroom, η οποία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων προκύπτει από τη σχέση μεταξύ της αντίληψης του εργαζόμενου, αναφορικά με αυτό που αισθάνεται ότι λαμβάνει από την εργασία του και το βαθμό στον οποίο πλησιάζει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ταυτόχρονα, η θεωρία πλαισιώνεται από τρεις νομικές σχέσεις:

- Σχέση προσπάθειας - επίδοσης: η σχέση αυτή αφορά στην αντίληψη του εργαζόμενου ότι, καταβάλλοντας συγκεκριμένη προσπάθεια, μπορεί να οδηγηθεί σε καθορισμένο βαθμό απόδοσης
- Σχέση επίδοσης - αμοιβής: η συγκεκριμένη σχέση συνδέεται με την αντίληψη του εργαζόμενου ότι συγκεκριμένες αποδόσεις αποτελούν μοχλό για τον προσδιορισμό των οικονομικών αμοιβών
- Ελαστικότητα της αμοιβής: η συνιστώσα αυτή σχετίζεται με τη σπουδαιότητα, που αποδίδεται από τον εργαζόμενο στο αποτέλεσμα της εργασίας, σε σχέση με τους προσωπικούς στόχους τις προσδοκίες, αλλά και τις ανάγκες του.

Η συγκεκριμένη θεωρία κινήτρων, λοιπόν, επισημαίνει ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων και, κατά συνέπεια, η αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά και της αποδοτικότητάς τους, συναρτάται από τις υποκειμενικές αντιλήψεις του ατόμου, σε σχέση με τα επιθυμητά αποτελέσματα, η επίτευξη των οποίων επιδρά με θετικό ή αρνητικό τρόπο στον εργαζόμενο. Για το λόγο αυτό, εξάγεται το συμπέρασμα ότι ένα μέλος του προσωπικού μιας επιχείρησης μπορεί να κινητοποιηθεί λόγω τις προτιμήσεις

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

του σε κάποιο αποτέλεσμα και της προσδοκίας ότι οι καθορισμένες συμπεριφορές θα επιφέρουν το επιδιωκόμενο αυτό αποτέλεσμα.

Μερικά έτη αργότερα, το 1976, ο Edwin Locke διατύπωσε τη θεωρία της επιρροής, η οποία, μέχρι σήμερα, θεωρείται εξαιρετικά δημοφιλής. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεώρηση, η ικανοποίηση των εργαζομένων σχετίζεται με την επιδίωξη του εργαζόμενου, αναφορικά με την εργασία του και αυτό που πραγματικά λαμβάνει. Επομένως, η ικανοποίηση ενός εργαζόμενου είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το βαθμό στον οποίο εκπληρώνονται οι προσδοκίες του, οι οποίες μεταβάλλονται σύμφωνα με την προσωπική του προτεραιοποίηση.

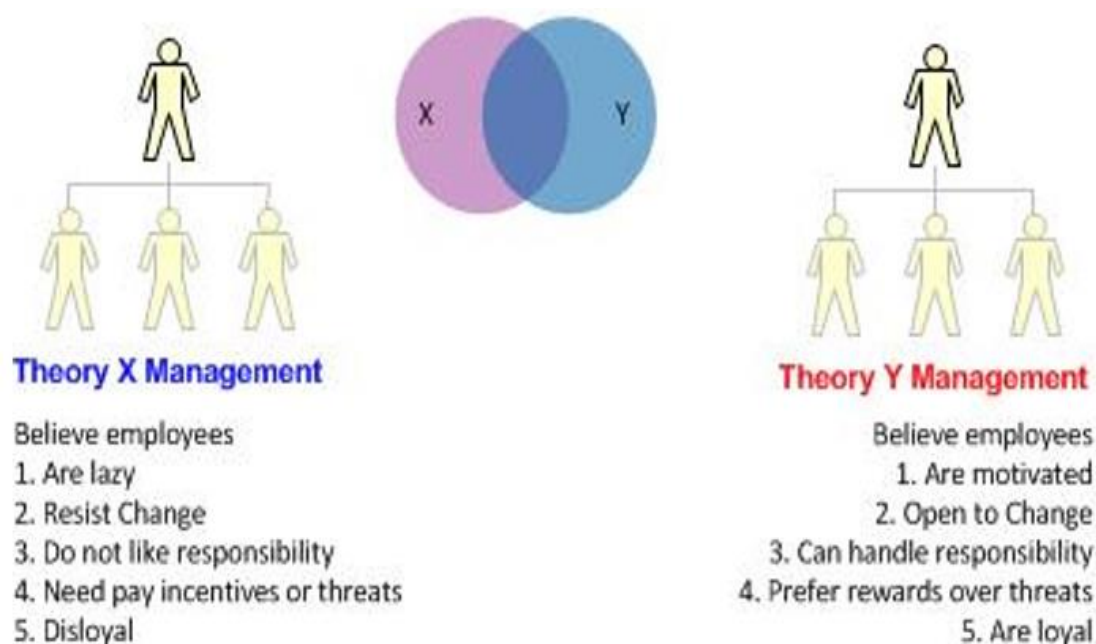
Η έννοια τις κινητοποιήσεις έχει διερευνηθεί από μεγάλο αριθμό ακαδημαϊκών, οι οποίοι έχουν καταλήξει σε ποικίλες θεωρίες, συσχετίζοντας την έννοια αυτή με την ικανοποίηση από την εργασία και εστιάζοντας, κατά κύριο λόγο, στο αίσθημα δικαιοσύνης και ισότητας. Η συσχέτιση μεταξύ της επένδυσής της, την οποία θεωρεί ότι πραγματοποιεί ένας εργαζόμενος για την επιχείρηση, που απασχολείται και τα αποτελέσματα, που προκύπτουν, είτε ως απόλυτος αριθμός είτε σε σύγκριση με άλλους εργαζομένους ή ομάδες, μπορεί να προκαλέσει την αίσθηση της αδικίας όταν υπάρχει απόκλιση, η οποία συντελεί στην δυσαρέσκεια του ατόμου. Η δυσαρέσκεια αυτή επιφέρει την επιδίωξη της αποκατάστασης αυτού του γεγονότος με διάφορους τρόπους, όπως, για παράδειγμα, ο περιορισμός της ποσότητας ή της ποιότητας της εργασίας, που παρέχεται, αλλά και η επιδίωξη της αύξησης των αποτελεσμάτων μέσα από την μείωση του χρόνου εργασίας ή την αύξηση των οικονομικών αποδοχών. Στις περιπτώσεις, βέβαια, κατά τις οποίες ένα μέλος του προσωπικού αισθάνεται ότι λαμβάνει την αναγνώριση την οποία θεωρεί ότι δικαιούται, εξαιτίας της προσφοράς του, αποκτά την αίσθηση της δικαιοσύνης, επιδιώκοντας την περαιτέρω βελτίωση της απόδοσης του, διατηρώντας, μάλιστα, την αντίληψη ότι θα τύχει της εκτίμησης των ανωτέρων του (Luthans, 2005).

Συνεπώς, ένας εργαζόμενος μπορεί να καλύψει τις υπαρξιακές του ανάγκες μέσα από τις οικονομικές αποδοχές και πρόσθετες παροχές, αλλά και την ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον (Saif-du-Din, Nawaz, Jan & Imran, 2012). Παράλληλα, διατυπώθηκε η πεποίθηση ότι την αποκλειστική ευθύνη της απόφασης για την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκειά τους από τις εργασιακές συνθήκες την έχουν οι ίδιοι οι

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

εργαζόμενοι, ανάλογα με τη σύγκριση της πεποίθησης αυτής με άλλους εργαζόμενους, οι οποίοι απασχολούνται σε αντίστοιχα περιβάλλοντα (Salancik & Pfeffer, 1997).

Επιπλέον, μία από τις δημοφιλέστερες θεωρίες κινήτρων αποτελεί η "θεωρία κινήτρων X και Y", η οποία διατυπώθηκε από τον Douglas McGregor. Στην εικόνα 3.3 αποτυπώνεται η θεωρία κινήτρων X και Y.



**Σχήμα 3.3: Η θεωρία κινήτρων X και Y**

Πηγή: <https://www.learnmanagement2.com/douglasmcgregortheoryYX.htm>

Όπως προκύπτει από τη θεωρία αυτή, οι εργαζόμενοι της κατηγορίας X επιθυμούν να αποφεύγουν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, αλλά και πρόσθετες ευθύνες, αφού θεωρούνται άτομα φυγόπονα, τα οποία ενδιαφέρονται, αποκλειστικά, για την ασφάλεια στο εργασιακό τους περιβάλλον, εν αντιθέσει με τους εργαζόμενους, οι οποίοι ανήκουν στην κατηγορία Y και θεωρούν ότι η εργασία αποτελεί κάτι φυσιολογικό (Vaske & Grantham, 1990). Το γεγονός αυτό, βέβαια, επουδενί δεν σημαίνει ότι όλα τα μέλη ενός οργανισμού μπορούν να ενταχθούν σε μία συγκεκριμένη

κατηγορία. Εξάλλου, η ικανοποίηση, που λαμβάνει ένας εργαζόμενος από την εργασία του, συσχετίζεται άμεσα με την δέσμευση, που διαθέτει για τον οργανισμό, αλλά και την απόδοση της ίδιας της εταιρείας (Mathieu, 1991). Αυτή η δέσμευση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εμπλοκή και την ταύτιση του εργαζόμενου με την επιχείρηση (Ostroff, 1992).

Συμπερασματικά, λοιπόν, τα κίνητρα, οι στάσεις και το αξιακό σύστημα των μελών ενός οργανισμού επιδρά καταλυτικά στο βαθμό ικανοποίησης τους από την εργασία. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, δημιουργείται ένας συνεκτικός δεσμός μεταξύ των θεωριών κινήτρων και της εφαρμογής τους στο εργασιακό περιβάλλον, αποτελώντας μία παράμετρο, η οποία έχει διερευνηθεί διεξοδικά από πολλούς μελετητές. Επιπρόσθετα, οι θεωρίες κινήτρων αποτελούν ένα ουσιαστικό εργαλείο για την ανάλυση της απόδοσης των εργαζομένων και της μελέτης των παραμέτρων, οι οποίες δύνανται να συντελέσουν στην αύξησή τους, είτε μέσα από την ερμηνεία του περιεχομένου και του είδους τους είτε εστιάζοντας στις συμπεριφορές, οι οποίες λειτουργούν ενθαρρυντικά ή αποτρεπτικά στη βελτίωσή της.

### 3.3 Η έννοια της παραγωγικότητας των εργαζομένων και η σχέση με την κινητοποίηση

Η παραγωγικότητα ενός εργαζόμενου συνδέεται άρρηκτα με την ποσότητα του προϊόντος, η οποία παράγεται και τους συντελεστές παραγωγής, που χρησιμοποιήθηκαν σε συγκεκριμένο διάστημα χρόνου. Με άλλα λόγια, η έννοια της παραγωγικότητας ταυτίζεται με τον λόγο των φυσικών εκροών προς τις εισροές, σε δεδομένη χρονική περίοδο. Σε πολλές περιπτώσεις, μάλιστα, η έννοια αυτή συγχέεται με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα.

Σε κάθε περίπτωση, όμως, ο διαχωρισμός των συγκεκριμένων εννοιών είναι απόλυτα σαφής, αφού, από τη μία πλευρά, η αποτελεσματικότητα σχετίζεται με την αξιοποίηση των μέσων για την υλοποίηση ενός στόχου, συμπεριλαμβανομένων των γνώσεων, των δεξιοτήτων, αλλά και των οργανωτικών ικανοτήτων του εξοπλισμού και της διοικητικής υποστήριξης και, από την άλλη πλευρά, η αποδοτικότητα αναφέρεται

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

στους στόχους μιας επιχείρησης για ζητήματα, που αφορούν, ενδεικτικά, στην προώθηση του δικτύου πωλήσεων, την ενσωμάτωση ενός καινούργιου προϊόντος, τη βελτίωση της κερδοφορίας ή την ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς. Βιβλιογραφικά, μάλιστα, εντοπίζονται αρκετές αναφορές, οι οποίες επιχειρούν τη σύνδεση της παραγωγικότητας με την βελτίωση των αποτελεσμάτων και την ελαχιστοποίηση του κόστους. Η συγκεκριμένη σχέση, ωστόσο, διαθέτει εγγενείς αδυναμίες, καθώς το κόστος αφορά στον χρόνο απόσβεσης, ο οποίος διαφοροποιείται σύμφωνα με τα χρονικά περιθώρια, τα οποία καθορίζει κάθε επιχείρηση.

Αντίστοιχα, ανεπιτυχής μπορεί να θεωρηθεί η μονομερής συσχέτιση της παραγωγικότητας με την πρόοδο της τεχνολογίας και τον εκσυγχρονισμό της, αφού μπορεί να θεωρηθεί ως μόνο μία από τις συνιστώσες, οι οποίες συμβάλλουν στη βελτίωσή της. Η ενσωμάτωση, άλλωστε, των νέων τεχνολογιών δεν συνδέεται, απαραίτητα, με τη βελτιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας, ούτε δύναται να λειτουργήσει ως εχέγγυο για την αποτελεσματική χρήση της. Σε αυτό το πλαίσιο, λοιπόν, η βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας επιτυγχάνεται όταν, αξιοποιώντας τις ίδιες παραγωγικές εισροές, όπως ενδεικτικά, η εργασία, δύναται να προκύψει μεγαλύτερος αριθμός αγαθών ή, αντιστρόφως, όταν επιτυγχάνεται παραγωγή ίδιας ποσότητας αγαθών, χρησιμοποιώντας λιγότερες παραγωγικές εισροές.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η παραγωγικότητα σχετίζεται άρρηκτα με το κόστος παραγωγής για κάθε μονάδα αγαθού και επηρεάζει, κατά συνέπεια, το περιθώριο κερδοφορίας. Ταυτόχρονα, η παραγωγικότητα συνδέεται με τη βελτίωση του σχεδιασμού των διεργασιών, που συντελούνται σε έναν οργανισμό, με επακόλουθο να διευκολύνεται η επιτέλεση της εργασίας και, ως απόρροια του γεγονότος αυτού, να επιτυγχάνεται η βελτίωση της ποιότητας διαβίωσης των εργαζομένων. Σε κάθε περίπτωση, όμως, η έννοια της παραγωγικότητας δεν εξαντλείται στον εργασιακό τομέα, αλλά εκτείνεται σε κάθε παραγωγική εισροή, όπως, για παράδειγμα, οι φυσικοί πόροι, το κεφάλαιο ή η τεχνολογία.

Επομένως, πρόκειται για μία ιδιαίτερα περίπλοκη έννοια και, για το λόγο αυτό, παρουσιάζονται σοβαρές αδυναμίες, όσο αφορά, τόσο στην μέτρηση, όσο και στην σύγκριση των εξαγόμενων πορισμάτων. Γενικότερα, η μέτρηση της παραγωγικότητας, σε επίπεδο ενός τμήματος ή μιας ολόκληρης παραγωγικής δραστηριότητας μιας

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

επιχείρησης ή ακόμα και ενός ολόκληρου κλάδου, επιτυγχάνεται μέσα από τον καθορισμό των δεικτών παραγωγικότητας, άλλα και την εφαρμογή στατιστικών και οικονομικών μεθοδολογιών. Ο καθορισμός των ποιοτικών γνωρισμάτων, συνδυαζόμενος με την ποσοτική αποτύπωση, τόσο των εκροών, όσο και των εισροών, σε συνάρτηση με την κατανόηση της σχέσης, η οποία ενσκήπτει από την αλληλεπίδρασή τους, θεωρούνται σημαντικές δυσκολίες, όσον αφορά στον αντικειμενικό και αξιόπιστο υπολογισμό της παραγωγικότητας (Παπαηλίας, 2002).

Με τον τρόπο αυτό, λοιπόν, η έννοια της παραγωγικότητας αφορά στη σχέση μεταξύ των αποτελεσμάτων μιας επιχείρησης, του οικονομικού κλάδου ή ακόμα και ολόκληρης της οικονομίας και των πόρων, οι οποίοι αξιοποιήθηκαν κατά την διαδικασία της παραγωγής, μεταξύ των οποίων η εργασία, που παράχθηκε, αλλά και η αξιοποίηση των τεχνολογικών εφαρμογών και του διαθέσιμου υλικότεχνικού εξοπλισμού. Συνεπώς, η έννοια της παραγωγικότητας προσδιορίζει το βαθμό αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της αξιοποίησης των πόρων, με στόχο την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος (Mullins, 2014). Σε κάθε περίπτωση, βέβαια, η βελτίωση της παραγωγικότητας δεν ταυτίζεται με την εντατικοποίηση της εργασίας, που παράγεται, αφού σκοπός θεωρείται η αποδοτικότερη χρήση των παραγωγικών συντελεστών.

Η παραγωγικότητα, λοιπόν, αφορά στη σχέση μεταξύ του αποτελέσματος και των μέσων και, στην πράξη, συσχετίζεται με το αποτέλεσμα, το οποίο προκύπτει αν διαιρεθεί η ποσότητα του έργου, που παράγεται, δηλαδή οι εκροές, με τους συντελεστές παραγωγής, οι οποίοι αποτυπώνονται στις εισροές (Joyce, 1999). Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με την παραγωγικότητα στον εργασιακό χώρο, καθοριστικό ρόλο έχει ο ανθρώπινος παράγοντας σε μία επιχείρηση, καθώς είναι αυτός που προσδιορίζει την ποσότητα των προϊόντων που παράγονται. Για τον σκοπό αυτό, διερευνάται η παραγωγικότητα σε ατομικό επίπεδο και, πιο αναλυτικά, η επίδοση κάθε μέλους του οργανισμού, αναφορικά με την παραγωγή μιας συγκεκριμένης ποσότητας εργασίας, σε ένα σαφώς καθορισμένο χρονικό διάστημα και κάτω από δεδομένες συνθήκες.

Οι παράγοντες, που μπορούν να επηρεάσουν την παραγωγικότητα ενός ατόμου, διακρίνονται στους μικροοικονομικούς, οι οποίοι περιλαμβάνουν τον ανταγωνισμό του

κλάδου, την χρήση καινοτομιών τις υλικοτεχνικές υποδομές, το οργανωτικό πλαίσιο, αλλά και το εύρος των γνώσεων και ικανοτήτων, που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό (Brayfield & Crockett, 1955). Ωστόσο, εκτός από τους μικρό οικονομικούς παράγοντες, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζουν οι μακροοικονομικές συνισταμένες, οι οποίες επηρεάζουν την παραγωγικότητα του ατόμου, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται τα ποσοστά ανεργίας, το περιβάλλον εργασίας, αλλά και οι γενικότερες οικονομικές συνθήκες, οι οποίες κυριαρχούν στη χώρα (Wright, 2001). Το τμήμα ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης, λοιπόν, προβαίνει στη συγκέντρωση των δεδομένων, με στόχο να καταγραφεί η συνεισφορά κάθε μέλους του οργανισμού, ενώ φέρει την ευθύνη για την μέτρηση, τον έλεγχο, αλλά και την αξιολόγηση των δεικτών παραγωγικότητας, παρέχοντας, σύμφωνα με τα αποτελέσματα, ανατροφοδότηση στη διοίκηση, όσο αφορά στο ποιοτικά, αλλά και τα ποσοτικά χαρακτηριστικά της εργασίας, που παράγεται, καθώς και την προσφορά των εργαζομένων στην συνολική απόδοση του οργανισμού.

Γενικά, είναι απαραίτητο να ληφθεί υπόψη ότι η έννοια της παραγωγικότητας δεν σχετίζεται μόνο με τις ενέργειες των μελών του προσωπικού, καθώς επηρεάζεται και από μία σειρά παραμέτρων, οι οποίες επιδρούν στο παραγόμενο έργο. Η αύξηση της παραγωγικότητας, επομένως, συσχετίζεται με την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και, κατ' επέκταση, μπορεί να συμβάλει σε υψηλότερες παροχές και άνοδο του βιοτικού επιπέδου του προσωπικού. Συχνά, μάλιστα, διατυπώνεται η πεποίθηση ότι η αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να οδηγήσει στην μείωση των παρεχόμενων θέσεων εργασίας, βραχυπρόθεσμα, ωστόσο οι ανησυχίες αυτές, σε μακροπρόθεσμο επίπεδο είναι αβάσιμες, καθώς εντοπίζονται ουσιαστικά οφέλη, τα οποία συνδέονται με την αυξημένη ζήτηση και την κερδοφορία.

Η διαπίστωση αυτή μπορεί να συμβάλλει σε ένα σύνολο θετικών επιπτώσεων, συμπεριλαμβανομένης της βελτίωσης των εισοδημάτων των μελών του προσωπικού, αλλά και των μετοχών του οργανισμού, τη μείωση των τιμών και τα αυξημένα κρατικά έξοδα, ως απόρροια της φορολογίας των εταιρειών. Η αύξηση της ζήτησης για τα προϊόντα, που παράγονται, δύναται να συντελέσει στη δημιουργία κατάλληλου κλίματος για την προσέλκυση νέων επενδυτών και, κατά συνέπεια, μεγαλύτερου αριθμού θέσεων εργασίας, οδηγώντας την ευρύτερη οικονομική ανάπτυξη. Με άλλα



λόγια, η βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας επιτρέπει την μείωση του κόστους και την συνακόλουθη άνοδο της ποιότητας, μέσα από την αποδοτικότερη χρήση του χρόνου των ικανοτήτων, άλλα και των εφαρμογών της τεχνολογίας και των υλικοτεχνικών υποδομών.

Με τον τρόπο αυτό, η αύξηση της παραγωγικότητας επιτυγχάνεται όταν τα προϊόντα, που παράγονται, θεωρούνται περισσότερα από τους παραγωγικές συντελεστές, οι οποίοι αξιοποιούνται. Έτσι, το φυσικό κεφάλαιο, αλλά και οι πόροι, οι οποίοι σχετίζονται με την καινοτομία, την έρευνα και την τεχνολογία, σε συνδυασμό με τις συνέργειες, τις συνθήκες εργασίας, την υλοποίηση οικονομικών κλίμακας, αλλά και την μελέτη του ανταγωνισμού, θεωρούνται σημαντικές συνιστώσες για τον προσδιορισμό της παραγωγικότητας. Ταυτόχρονα, η εκπαίδευση του προσωπικού και, ως απόρροια, οι γνώσεις και ικανότητες, που αποκτά, συνδυαζόμενες με τις στρατηγικές, οι οποίες υλοποιούνται στο περιβάλλον εργασίας και την αποτελεσματική οργάνωση, σύμφωνα με τον ορθό προγραμματισμό των εργασιών επιδρούν καταλυτικά στο βαθμό παραγωγικότητας μιας επιχείρησης (Brouwer, Koopmanschap & Rutten, 1999).

Επιδιώκοντας, λοιπόν, την εξέταση των μεθόδων βελτιστοποίησης της παραγωγικότητας, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ο βαθμός επίτευξης των στόχων, οι οποίοι, αρχικά, είχαν καθοριστεί από τον οργανισμό και να πραγματοποιηθεί η αποτίμηση του συνολικού έργου, συνυπολογίζοντας αυτό που πραγματικά ήταν δυνατό να υλοποιηθεί, εστιάζοντας, επίσης, στην αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων (Κάντας 1998). Η πιο συχνή μορφή μέτρησης της εργασιακής παραγωγικότητας συνδέεται με την μέτρηση των ατόμων και των εργατοωρών, συγκρινόμενα με το παραγωγικό αποτέλεσμα, με στόχο την ποσοτικοποίηση των δεικτών, ώστε να επιτευχθεί η καταγραφή της μεταβολής τους, διαχρονικά. Η μεθοδολογία αυτή, ωστόσο, βασίζεται σε έναν μόνο συντελεστή παραγωγής, γεγονός το οποίο μπορεί να επιφέρει την εξαγωγή μεροληπτικών αποτελεσμάτων, καθώς η αύξηση ή ο περιορισμός της παραγωγικότητας λειτουργεί ως συνιστώσα μιας σειράς παραγόντων και όχι, αποκλειστικά, ενός πεδίου αναφοράς.

Ο υπολογισμός της παραγωγικότητας σχετίζεται με τη μέτρηση των εισροών και των εκροών, ώστε να επιτευχθεί συσχέτιση και να συνυπολογιστούν οι επιμέρους

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

δείκτες, μεταξύ των οποίων η παραγωγικότητα της εργασίας και του κεφαλαίου, αλλά και ο δείκτης της ολικής παραγωγικότητας, ο οποίος εστιάζει στη σχέση των αποτελεσμάτων με το σύνολο των πόρων που αξιοποιούνται. Επομένως, η παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί συνάρτηση ποικίλων συνιστωσών, συμπεριλαμβανομένης της κινητοποίησης, της εμπλοκής του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά και του συσχετισμού των προσωπικών επιδιώξεων με τους σκοπούς της επιχείρησης. Γενικά, λοιπόν, η αύξηση της παραγωγικότητας δύναται να πραγματοποιηθεί με ποικίλους τρόπους μεταξύ των οποίων:

- Εισαγωγή και χρήση των κατάλληλων τεχνολογικών εφαρμογών, ιδιαίτερα αναφορικά με σύγχρονους τομείς αυτοματισμών
- Βελτιστοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού, μέσα από την στοχευμένη και μεθοδική υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης
- Ανάπτυξη της δημιουργικότητας του προσωπικού και υλοποίηση καινοτόμων δράσεων
- Εφαρμογή σύγχρονων διοικητικών στρατηγικών
- Προαγωγή της καινοτομίας, αλλά και της έρευνας εντός της επιχείρησης
- Βελτιστοποίηση των σχέσεων εργασίας και υλοποίηση μεθοδολογιών διασφάλισης των συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας, για όλα τα μέλη του προσωπικού
- Διαμόρφωση ενός υγιούς πλαισίου συνεργασίας με εξωτερικούς συνεργάτες, συμπεριλαμβανομένων πιθανών υπεργολάβων, αλλά και προμηθευτών
- Δημιουργία ενός θετικού πνεύματος και καλλιέργεια του υγιούς ανταγωνισμού με άλλες επιχειρήσεις, οι οποίες ανήκουν στον ίδιο κλάδο
- Εφαρμογή προτύπων, τα οποία σχετίζονται με την ποιότητα, την οργάνωση των διεργασιών και το γενικότερο εργασιακό περιβάλλον
- Ανάπτυξη των διοικητικών συστημάτων, που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως, για παράδειγμα, των διεργασιών, οι

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

οποίες σχετίζονται με την επιλογή, την ανάπτυξη και την αξιολόγηση των εργαζομένων και, κυρίως, τον βαθμό κινητοποίησης τους.

Αντιστοίχως, τα άτομα, τα οποία εργάζονται σε έναν οργανισμό, δύνανται να εφαρμόσουν στρατηγικές, με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους, στις οποίες περιλαμβάνονται οι ακόλουθες:

- Χρήση των ευκαιριών, με στόχο να αποκτηθούν περαιτέρω γνώσεις και δεξιότητες, εντός και εκτός του περιβάλλοντος εργασίας
- Υιοθέτηση των προτύπων, τα οποία εφαρμόζονται από την επιχείρηση, με στόχο τη βελτίωση της καθημερινότητας, αναφορικά με την επιτέλεση των εργασιών
- Ανάπτυξη μεθόδων για τον ορθό χρονοπρογραμματισμό των εργασιών, οι οποίες είναι σημαντικό να πραγματοποιηθούν και διασφάλιση της τήρησης των χρονοδιαγραμμάτων
- Χρήση όλων των διαθέσιμων εφαρμογών της τεχνολογίας, αλλά και των υλικοτεχνικών μέσων, που προσφέρονται από τον οργανισμό
- Διαμόρφωση ενός θετικού κλίματος, όσον αφορά την αλληλεπίδραση, αφενός, με τους συνεργάτες και, αφετέρου, με τους ανωτέρους
- Απρόσκοπτη τήρηση των κανονισμών, οι οποίοι άπτονται ζητημάτων υγιεινής και ασφάλειας και εφαρμογή του συνόλου των κανονισμών, που καθορίζονται από τις σχετικές οδηγίες
- Χρήση των μεθόδων βελτιστοποίησης της ποιότητας της παραγόμενης εργασίας, αλλά και της αύξησης της ποσότητας
- Συνεχής και εποικοδομητική επικοινωνία με τους προϊσταμένους, με σκοπό την κατάθεση προτάσεων, αναφορικά με την βελτιστοποίηση του τρόπου εργασίας.

Συνοπτικά, λοιπόν, μία επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα, υπό την προϋπόθεση ότι θα εντοπίσει τις πιθανές αδυναμίες και θα πραγματοποιεί

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

διαρκείς συγκρίσεις με άλλους οργανισμούς, οι οποίοι διαθέτουν δραστηριότητα στον ίδιο κλάδο. Η συστηματική, αλλά και διαχρονική παρακολούθηση των δεικτών παραγωγικότητας, ολόκληρης της επιχείρησης, αλλά και των επιμέρους λειτουργικών μονάδων, θεωρείται βασικό προαπαιτούμενο, με στόχο τον εντοπισμό περιοχών, που χρήζουν βελτίωσης και την αναζήτηση κατάλληλων μεθόδων, ώστε να επιτευχθεί η βελτίωση αυτή. Παράλληλα, η συνεχής κατάρτιση του ανθρώπινου κεφαλαίου θεωρείται ουσιαστική παράμετρος και προσδιορίζει, κατά μεγάλο ποσοστό, την αύξηση της παραγωγικότητας, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που συνδέεται με την παροχή των κατάλληλων κινήτρων. Σύμφωνα, λοιπόν, με τα παραπάνω δεδομένα, η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, μέσω της συνεχούς κατάρτισης, με στόχο την απόκτηση των αναγκαίων εφοδίων για τη διαχείριση των σύγχρονων προκλήσεων, σε συνδυασμό με την παροχή κινήτρων, που αποσκοπούν στην παρακίνηση για την κατάκτηση υψηλών στόχων, μπορεί να αποτελέσει ουσιαστική λύση για τις επιχειρήσεις, τόσο του ιδιωτικού, όσο και του δημόσιου τομέα (Χατζηπαντελή, 1998).

## Κεφάλαιο 4: Η έννοια των κινήτρων και οι πρακτικές υποκίνησης των εργαζομένων

### 4.1 Η έννοια των κινήτρων

Τα κίνητρα αφορούν σε μία ψυχολογική διεργασία, η οποία ευθύνεται για την διέγερση, κατεύθυνση και διατήρηση μίας στάσης απέναντι σε έναν συγκεκριμένο στόχο (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1999). Όσο αφορά στο περιβάλλον εργασίας, οι στόχοι συνδέονται με τους σκοπούς του οργανισμού, στον οποίο απασχολείται το προσωπικό, γεγονός το οποίο καθιστά αναγκαία την εφαρμογή μεθοδολογιών για την κινητοποίηση των εργαζομένων. Σε κάθε περίπτωση, μέσω των κινήτρων, το ανθρώπινο δυναμικό επιτυγχάνει την ταύτιση των σκοπών του οργανισμού με τους ατομικούς του στόχους, καταβάλλοντας στοχευμένες προσπάθειες για την υλοποίησή τους.

Τα κίνητρα, λοιπόν, θεωρούνται η βάση για την υποκίνηση ενός εργαζόμενου, αφού αποτελούν τους πυλώνες για την διαμόρφωση μιας εσωτερικής κατάστασης, η οποία προωθεί την δραστηριοποίηση του ατόμου, με σκοπό να επιτύχει έναν στόχο. Γενικά, τα κίνητρα δεν αντικατοπτρίζουν την ώθηση, που δίδεται στο άτομο, προκειμένου να προβεί σε μία πράξη, αλλά συσχετίζονται με τη διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών, ώστε το άτομο, με την βούλησή του να προβεί σε μία πράξη. Κάτω από το πρίσμα αυτό, τα κίνητρα αποτελούν τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στους δομικούς πυλώνες της παρακίνησης, δηλαδή τις ανάγκες και τους στόχους (Barelson & Steiner, 1964).

Συνεπώς, τα κίνητρα είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τις ανάγκες, οι οποίες, όταν είναι ανικανοποίητες, δημιουργούν στο άτομο την έντονη εσωτερική επιθυμία να προβεί στην ικανοποίησή τους, καθώς αντικατοπτρίζουν μία βιολογική ή ψυχολογική έλλειψη ή ακόμα και ανισορροπία. Στην αρχή, λοιπόν, το άτομο αποκτά κάποιες ανάγκες, οι οποίες το ωθούν στην διαμόρφωση των κινήτρων για την υλοποίησή τους. Ακολούθως, τα συγκεκριμένα κίνητρα επιτρέπουν στο άτομο να θέσει στόχους και να δραστηριοποιηθεί, προκειμένου να τους επιτύχει, με διάφορα μέσα και η υλοποίησή τους να σημάνει την ολοκλήρωση της διεργασίας για την κάλυψη της συγκεκριμένης ανάγκης (Deci & Ryan, 2000).

Ως κίνητρο, επομένως, ορίζεται οτιδήποτε δύναται να ωθήσει ή να οδηγήσει σε δραστηριότητα ένα άτομο. Ειδικά στο χώρο της εργασίας, τα κίνητρα αντικατοπτρίζουν μία σειρά από ενεργητικές δυνάμεις, οι οποίες διαμορφώνονται στα πλαίσια μιας ψυχολογικής διαδικασίας, που αποτελεί απόρροια της αμοιβαίας αλληλεπίδρασης του ατόμου με το περιβάλλον και επηρεάζει τις επιλογές και την καταβαλλόμενη προσπάθεια (Γραμματικόπουλος, Κουπίδης, Μόραλης, Σαδραζάμης, Αθηναίου & Γκιουζέπας, 2013). Τα κίνητρα διαφοροποιούνται ανάλογα με τα γνωρίσματά τους και μπορούν να διακριθούν στις παρακάτω κατηγορίες (Luthans, 1992):

- Πρωτογενή κίνητρα: η κατηγορία αυτή των κινήτρων συσχετίζεται άμεσα με την βιολογική υπόστασή του ατόμου και εδράζονται εκ γενετής στο υποσυνείδητό του, εκφράζοντας την επιθυμία για κάλυψη των βασικών αναγκών, που αφορούν στην επιβίωσή του. Στην κατηγορία αυτή των κινήτρων ανήκουν ο ύπνος, η πείνα, η δίψα, η αναπαραγωγή και η αποτροπή του πόνου. Με άλλα λόγια, τα πρωτογενή κίνητρα αποβλέπουν στη μείωση της έντασης, η οποία προκαλείται από τις βασικές ανάγκες.
- Γενικά κίνητρα: τα κίνητρα αυτά είναι έμφυτα, δηλαδή σχετίζονται με την φύση του ατόμου, χωρίς, ωστόσο, να παρουσιάζουν σύνδεση με τις βιολογικές ανάγκες ούτε να αποτελούν επακόλουθο μάθησης. Στα γενικά κίνητρα κατατάσσεται το κίνητρο της περιέργειας, το οποίο προέρχεται από την ανάγκη του ανθρώπου να μαθαίνει, το κίνητρο στις δραστηριότητας, το οποίο συνδέεται με την δημιουργία, το κίνητρο της ικανότητας, που απορρέει από την ανάγκη του ατόμου να ασκεί έλεγχο στο περιβάλλον του, καθώς και το κίνητρο της αγάπης, το οποίο διαφοροποιείται ως προς τα υπόλοιπα, καθώς είναι έμφυτο, ωστόσο, σε μεγάλο βαθμό, μπορεί να θεωρηθεί επίκτητο.
- Δευτερογενή κίνητρα: τα συγκεκριμένα κίνητρα είναι επίκτητα και ενσκήπτουν κατά την πορεία του βίου του ατόμου, μέσα από την επαφή του με το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον. Η ομάδα αυτή των κινήτρων περιλαμβάνει το κίνητρο της εξουσίας, της ασφάλειας, της δύναμης, του κύρους, της επιτυχίας, αλλά και της κοινωνικής

ενσωμάτωσης. Αυτή η κατηγορία κινήτρων, λοιπόν, αποτελεί επακόλουθο της διαδικασίας μάθησης και η κατανόησή τους διαθέτει ιδιαίτερη βαρύτητα, αναφορικά με την διερεύνηση των στάσεων των ατόμων, στα πλαίσια της εργασίας τους.

Παράλληλα, τα κίνητρα δύνανται να διαχωριστούν σε εσωτερικά και εξωτερικά (Kehr, 2004). Πιο αναλυτικά, τα εσωτερικά κίνητρα συνδέονται με τις υποσυνείδητες ανάγκες του ατόμου και είναι ταυτισμένα με την ανθρώπινη ύπαρξη, οδηγώντας σε αυθόρμητες συμπεριφορές, οι οποίες δεν εμπίπτουν στους κοινωνικούς κανόνες συμπεριφοράς. Πρόκειται, δηλαδή, για έμφυτες ενορμήσεις, οι οποίες ευθύνονται για το αίσθημα ολοκλήρωσης και ικανοποίησης από κάτι το οποίο το άτομο θεωρεί ότι αξίζει να καταβάλει προσπάθεια για να το κατακτήσει (Καψάλης, 1996).

Τα εσωτερικά κίνητρα, λοιπόν, μπορούν να σχετίζονται με τις αγαπημένες δραστηριότητες, τα ταλέντα, αλλά και τις υποσυνείδητες ανάγκες κάθε ατόμου. Στον αντίποδα, τα εξωτερικά κίνητρα διαμορφώνονται από τις εξωτερικές συνθήκες και τις επιρροές του περιβάλλοντος, όπως, για παράδειγμα, οι οικονομικές απολαβές, οι δυνατότητες εξέλιξης, η κοινωνική θέση, η απόκτηση εξουσίας, το κύρος και τα προνόμια, τα οποία μπορεί να διαθέτει ένα άτομο στο εργασιακό περιβάλλον. Γενικότερα, τα εξωτερικά κίνητρα θεωρούνται επίκτητα και προσφέρονται από τρίτους, όπως, ενδεικτικά, ο προϊστάμενος ενός εργαζόμενου.

Συνεπώς, τα εσωτερικά κίνητρα συμβάλλουν στην άσκηση πίεσης στο άτομο, σε αντίθεση με τα εξωτερικά, τα οποία το ωθούν να δραστηριοποιηθεί. Η διάκριση αυτή οφείλεται για το γεγονός ότι, συχνά, αυτές οι δύο κατηγορίες κινήτρων συγκρούονται, όπως, άλλωστε, παρατηρείται, σε αρκετές περιπτώσεις, στον εργασιακό χώρο, καθώς το άτομο, αφενός, καλείται να συμμορφωθεί, σύμφωνα με τους κανονισμούς της επιχείρησης και να εργάζεται για το συμφέρον της και, αφετέρου, ενδιαφέρεται για την επίτευξη των ατομικών του στόχων. Σε κάθε περίπτωση, βέβαια, τα κίνητρα ταυτίζονται με μία εσωτερική δύναμη, η οποία, ωστόσο, δύναται να επηρεαστεί και από εξωτερικές παραμέτρους. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, οι μάνατζερς, εστιάζοντας στην ικανοποίηση των εργαζομένων, δύνανται να παρέχουν

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

αναγκαία κίνητρα, των οποίων η επιλογή είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη και ενδέχεται να αφορά, τόσο σε οικονομικές, όσο και σε μη οικονομικές παροχές.

Επιπροσθέτως, τα κίνητρα δύνανται να διακριθούν σε χρηματικά, τα οποία περιλαμβάνουν τις σταθερές αποδοχές των μελών του προσωπικού, αλλά και τις μεταβλητές απολαβές, όπως η συμμετοχή στα κέρδη, τα μπόνους παραγωγικότητας και οι ανταμοιβές, οι οποίες λειτουργούν ως επιβράβευση για την υψηλή απόδοση ενός εργαζόμενου, καθώς και τα μη χρηματικά, τα οποία συνδέονται με το εργασιακό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, τα χρηματικά κίνητρα προέρχονται από την πρωτοβουλία κάθε οργανισμού ή μπορεί να κατοχυρώνονται νομικά. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, τα χρηματικά κίνητρα είναι ιδιαίτερα σημαντικά, καθώς συντελούν αποτελεσματικά στην παρακίνηση του προσωπικού, αφού συμβάλλουν στην κάλυψη των βασικών αναγκών του, μεταξύ των οποίων η διασφάλιση στέγης και τροφής.

Πέρα, όμως, από τις βιολογικές ανάγκες, τα χρηματικά κίνητρα επιτρέπουν την ικανοποίηση ανώτερων αναγκών, συμπεριλαμβανομένου του κύρους, της αναγνώρισης και της αυτοπεποίθησης του ανθρώπινου δυναμικού και αποτελούν αναγνώριση και επιβράβευση της προσφοράς του. Από την πλευρά τους, μάλιστα, οι οργανισμοί, οι οποίοι παρέχουν σημαντικά κίνητρα στους εργαζόμενους, διαθέτουν αυξημένο κύρος και καλή εικόνα στην αγορά εργασίας, αποτελώντας πόλο έλξης για την προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού με υψηλά προσόντα. Το ανθρώπινο κεφάλαιο, λοιπόν, επωφελείται από τα ικανοποιητικά χρηματικά κίνητρα, ωστόσο, αυτά δεν αποτελούν μοναδικό μέσο για την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και την βελτίωση των δεξιοτήτων τους.

Για το λόγο αυτό, είναι αναγκαίο οι εργαζόμενοι να ταυτίζονται με την κουλτούρα της επιχείρησης, αλλά και τους στόχους της, προκειμένου να επιδιώκουν την αυτοβελτίωσή τους, ώστε να επιτευχθεί η ικανοποίηση των στόχων αυτών. Έτσι, τα μη χρηματικά κίνητρα, όπως το αίσθημα ασφάλειας, η δημόσια αναγνώριση, η ενεργή εμπλοκή στη λήψη αποφάσεων, η εξισορρόπηση ανάμεσα στην επαγγελματική και προσωπική ζωή, το ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας και το αίσθημα εμπιστοσύνης, που αποκομίζει από τους εργαζόμενους αποτελούν σημαντικές ανταμοιβές, οι οποίες δύνανται να κινητοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού. Τα κίνητρα, συνεπώς, τα οποία προσφέρει ένας οργανισμός στο



προσωπικό, σχετίζονται με τους στόχους, αλλά και την κουλτούρα της και μπορεί να είναι ατομικά ή και ομαδικά.

Παρά το γεγονός, ωστόσο, ότι τα ατομικά κίνητρα είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά, είναι δύσκολο να προσμετρηθεί η ατομική συνεισφορά κάθε μέλος του προσωπικού, γεγονός το οποίο δύναται να οδηγήσει σε έλλειψη αξιοκρατίας. Αντίστοιχα, τα ομαδικά κίνητρα έχουν θετικές επιπτώσεις, αναφορικά με τη λειτουργία ενός οργανισμού, καθώς συμβάλλουν στην ενίσχυση του κλίματος συνεργασίας και των περιορισμών φαινομένου αθέμιτου ανταγωνισμού, ο οποίος μπορεί να προκληθεί στα πλαίσια της ατομικής επιβράβευσης. Χαρακτηριστικά παραδείγματα ατομικών αμοιβών αποτελούν τα ακόλουθα (Agwu, 2013):

- Αμοιβή με το κομμάτι ή με την ώρα: η μεθοδολογία αυτή απαντάται συνήθως σε χειρωνακτικές εργασίες, όταν το προσωπικό λαμβάνει κάποια αμοιβή ανάλογα με τις μονάδες προϊόντος, που παράγει ή την επιπλέον ώρα εργασίας. Πρόκειται για μία απλή μέθοδο υπολογισμού της αμοιβής, η οποία είναι απόλυτα αντικειμενική.
- Αμοιβή κατά τον πρότυπο χρόνο: στην περίπτωση αυτή ο προϊστάμενος υπολογίζει τον πρότυπο χρόνο για την επιτέλεση μιας εργασίας και ο εργαζόμενος λαμβάνει μεγαλύτερη αμοιβή όταν προσεγγίζει τον απαιτούμενο χρόνο.
- Προμήθεια: πρόκειται για χρηματικές αποδοχές, τις οποίες λαμβάνει ένας μεσάζοντας, ο οποίος συμμετείχε στην υλοποίηση μιας εργασίας. Πρόκειται για έναν συνήθη τρόπο κινητοποίησης στους τομείς των πωλήσεων, αλλά και σε ασφαλιστικά γραφεία ή χρηματιστηριακές εταιρείες και, παρά το γεγονός ότι βασίζεται στην αναλογία της απόδοσης του προσωπικού με την παρεχόμενη αμοιβή, δεν συμβάλλει στην ενίσχυση της ομαδικότητας και επιτρέπει την ανάπτυξη το ανταγωνισμού.
- Bonus παραγωγικότητας: πρόκειται για μία μορφή ατομικού χρηματικού κινήτρου, με στόχο την επιβράβευση της απόδοσης ενός μέλους του προσωπικού, το οποίο συμμετείχε στην υλοποίηση ενός στόχου. Πρόκειται για μία από τις συνηθέστερες μορφές παρακίνησης,

η οποία δημιουργεί στον εργαζόμενο το αίσθημα ότι ο οργανισμός κατανοεί η συμβολή του αναγνωρίζοντάς τη, με έμπρακτο τρόπο, με συνέπεια να ενισχύεται το αίσθημα επιβράβευσης.

Όσον αφορά στα ομαδικά κίνητρα, συνήθως, εντοπίζονται, με βάση τη βιβλιογραφία, οι ακόλουθες μορφές:

- Διανομή κερδών: στην κατηγορία αυτή ένα τμήμα της ετήσιας κερδοφορίας του οργανισμού διαμοιράζεται στα μέλη του προσωπικού. Στην περίπτωση αυτή, μάλιστα, είναι ιδιαίτερα θετικό το γεγονός ότι η κερδοφορία της επιχείρησης λειτουργεί ως κίνητρο για το προσωπικό ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου, συμβάλλοντας σε μεγαλύτερο βαθμό στη βελτίωση της κερδοφορίας του οργανισμού. Ενώ, όμως, κατά τις περιόδους κερδοφορίας, οι αμοιβές του προσωπικού παρουσιάζουν σημαντική αύξηση, σε περιόδους ζημιάς, το ανθρώπινο δυναμικό οδηγείται σε απώλεια των εισοδημάτων. Επιπλέον, δεν λαμβάνεται υπόψη το γεγονός ότι οι άνθρωποι πόροι δεν αποτελούν αποκλειστικό παράγοντα κερδοφορίας της επιχείρησης, με συνέπεια, ακόμα και αν κάποιοι εργαζόμενοι καταβάλλουν υπέρμετρη προσπάθεια, να μην ανταμείβονται ανάλογα.
- Συμμετοχή στα κέρδη και χορήγηση μετοχών: στην συγκεκριμένη περίπτωση χρηματικού ομαδικού κινήτρου, οι εργαζόμενοι, ως αναγνώριση της συνεισφοράς τους, λαμβάνουν ένα πακέτο μετοχών, γεγονός το οποίο δημιουργεί στα μέλη του προσωπικού την αίσθηση ότι, εκτός από την έμπρακτη συμμετοχή τους στα κέρδη του οργανισμού, αποτελούν τμήμα της ιδιοκτησίας του. Με τον τρόπο αυτό τα άτομα, κινητοποιούνται, με στόχο την περαιτέρω αύξηση της αποδοτικότητας τους, λόγω της ταύτισης των ατομικών στόχων με τους στόχους του οργανισμού και την ενίσχυση του αισθήματος του ανήκειν.

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

Πέρα από τις χρηματικές αμοιβές, πολλοί οργανισμοί παρέχουν πρόσθετες παροχές, οι οποίες σχετίζονται με τις ανάγκες του προσωπικού, όπως, για παράδειγμα, η ανάγκη της ψυχαγωγίας, με στόχο την ενίσχυση της αφοσίωσής τους. Ενδεικτικά παραδείγματα πρόσθετων παροχών αποτελούν τα εξής (χατζηπαντελής 1999):

- Χορήγηση δανείου με ευνοϊκούς όρους αποπληρωμής και χαμηλά επιτόκια
- Μεγάλες εκπτώσεις για την προμήθεια αγαθών, που παρέχονται από τον οργανισμό
- Προγράμματα πρόσθετης ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης ή συνταξιοδότησης των εργαζομένων
- Προσφορά εταιρικού αυτοκινήτου στα μέλη του προσωπικού, με στόχο να διευκολύνονται οι μετακινήσεις του ή και κάλυψη των εξόδων κίνησης
- Δημιουργία χώρου εστίασης στην επιχείρηση, εντός του οποίου οι εργαζόμενοι δύνανται να έχουν δωρεάν γεύματα ή γεύματα με σημαντικές εκπτώσεις
- Συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης, με στόχο την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους ή και χορήγηση εκπαιδευτικών αδειών
- Διοργάνωση εκδηλώσεων με κοινωνικό χαρακτήρα, όπως, για παράδειγμα, δραστηριότητες team building, ταξίδια ή συμμετοχή σε ψυχαγωγικές δραστηριότητες
- Δημιουργία ομάδων εργαζομένων με συμμετοχή σε αθλητικές ή ψυχαγωγικές δραστηριότητες
- Πρόσθετες παροχές σε μέλη του προσωπικού, που είναι γονείς, μεταξύ των οποίων η δημιουργία παιδικού σταθμού στο χώρο εργασίας, η επιδότηση των διδάκτρων ή η διοργάνωση εορταστικών εκδηλώσεων για τα παιδιά.

Κατά τα τελευταία έτη, λοιπόν, το περιβάλλον εργασίας έχει δεχτεί ουσιαστικές μεταβολές, γεγονός το οποίο έχει επηρεάσει τα συστήματα κινήτρων, προκειμένου να

διασφαλιστεί η προσαρμογή τους στα νέα δεδομένα. Ενώ, μάλιστα, κατά το παρελθόν, οι στρατηγικές επιβράβευσης και κινητοποίησης του προσωπικού βασίζονταν σε σταθερές διεργασίες και αντιμετωπίζονταν ως ένα πρόσθετο κόστος και όχι ως επένδυση για τον οργανισμό, πλέον υιοθετείται ένα σύστημα ολικών ανταμοιβών, το οποίο αποτελεί συνδυασμό χρηματικών και μη χρηματικών κινήτρων. Με άλλα λόγια, σε αντίθεση με το παρελθόν, όπου η αμοιβή σχετιζόταν με το ιεραρχικό επίπεδο και τα έτη προϋπηρεσίας σε έναν οργανισμό, στην εποχή μας, πέρα από ότι χρηματικά κίνητρα, υιοθετούνται πρόσθετες αμοιβές, όπως τα εταιρικά ταξίδια, ο εμπλουτισμός του περιεχομένου εργασίας, προκειμένου να αποκτήσει μεγαλύτερο ενδιαφέρον, ο διαμοιρασμός των ευθυνών και η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Στα παραπάνω είναι σημαντικό να συνυπολογιστεί η δημιουργία ενός φιλικού εργασιακού κλίματος, το οποίο προάγει την ομαδικότητα, την ασφάλεια και την υποστήριξη στον εργαζόμενο.

Συμπερασματικά, οι οργανισμοί καλούνται να διερευνήσουν τι μπορεί να θεωρηθεί κίνητρο για έναν εργαζόμενο και να αναπροσαρμόσουν τις μεθόδους κινητοποίησης, με βάση τα ανθρωποκεντρικά χαρακτηριστικά κάθε εργαζόμενου, μεγιστοποιώντας τη δέσμευσή του και αποτρέποντας την απώλεια ικανών στελεχών. Οι επιχειρήσεις, λοιπόν, θα πρέπει να κατανοήσουν ότι, στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον, η αλματώδης πρόοδος της τεχνολογίας και η αύξηση του ανταγωνισμού επιβάλλει την κινητοποίηση των εργαζομένων, προκειμένου να επιτευχθεί η αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητάς τους. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό να επιδιώκουν την υιοθέτηση σύγχρονων τρόπων διακράτησης, εστιάζοντας στις ανταμοιβές και τα κίνητρα, που παρέχονται (Thompson, 2002).

#### 4.2 Στρατηγικές Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού Σε Εταιρία που Δραστηριοποιείται Στον Κλάδο Του Λιανικού Εμπορίου

Σε αυτό σημείο θα παρουσιαστεί μια εταιρία που δραστηριοποιείται στον τομέα της παραγωγής και της διακίνησης προϊόντων προσωπικής περιποίησης, προϊόντων οικιακής φροντίδας και επαγγελματικής χρήσης, καθώς και προϊόντων υγείας και φροντίδας. Η συγκεκριμένη εταιρία από την ίδρυση της έχει εξελιχθεί σε μια

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

πολυεθνική, λανσάροντας προϊόντα μεγάλων και παγκοσμίως γνωστών brands. Έχει διεθνή παρουσία και επεκτείνεται σε δώδεκα χώρες της Ευρώπης μέσω των θυγατρικών εταιρειών της σε Πολωνία, Ρουμανία, Βουλγαρία, Σερβία, Τσεχία, Ουγγαρία, Β. Μακεδονία, Βοσνία-Ερζεγοβίνη, Πορτογαλία, Σλοβακία, Ουκρανία και Ρωσία. Η εταιρεία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο δίκτυο διανομής της και έχει ως βασικό σκοπό να αποτελεί τον προμηθευτή πρώτης επιλογής πρώτης προτίμησης για τους καταναλωτές. Επιμέρους στόχοι της εταιρείας είναι η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες, η ποιότητα και η δημιουργικότητα των νέων προτάσεων και ένα άριστο marketing, merchandising και παρουσίαση των σημείων πώλησης.

Η εταιρεία διαθέτει συνολικά εννέα τμήματα στα οποία απασχολεί το ανθρώπινο δυναμικό της. Πιο συγκεκριμένα τα τμήματα είναι, το τμήμα πωλήσεων, το τμήμα marketing, το τμήμα εφοδιαστικής αλυσίδας, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, το τμήμα εξαγωγές, το οικονομικό τμήμα, το τμήμα εταιρικών σχέσεων και επικοινωνίας, το τμήμα πληροφορικής και το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού

Παρακάτω θα παρουσιαστεί μια περίπτωση σχετικά με μια προτεινόμενη πολιτική παρακίνησης των υπαλλήλων και των «managers» στο τμήμα των πωλήσεων. Το τμήμα πωλήσεων σε κάθε εταιρεία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες προόδου και ανάπτυξης. Γι' αυτό το λόγο το ανθρώπινο δυναμικό που το στελεχώνει θα πρέπει να αισθάνεται ενεργό μέλος και να νοηματοδοτείται μέσα από το περιβάλλον της εργασίας του. Άλλωστε, όσο πιο ικανοποιημένος νιώθει κάθε υφιστάμενος, τόσο πιο αποδοτικός είναι στον τομέα της εργασίας του. Φυσικά, πέρα από τον υφιστάμενο σπουδαίο ρόλο διαδραματίζουν και οι managers, οι οποίοι λειτουργούν ως μέντορες για τους υφισταμένους. Συνεπώς, τόσο οι managers, όσο και οι υφιστάμενοι τους θα πρέπει να ανταμείβονται από την εταιρεία, με απώτερο σκοπό να αυτοβελτιώνονται οι ίδιοι, αλλά και να συνδράμουν στην εξέλιξη και την πρόοδο των τμημάτων στα οποία εργάζονται και κατ' επέκταση να συνεισφέρουν στην αποδοτικότητα και διαφήμιση της εταιρείας.

Οι managers του τμήματος πωλήσεων θα μπορούσαν να επωφεληθούν από μια σειρά παροχών, οι οποίες θα λειτουργούσαν ως κίνητρα συνεχούς κινητοποίησης για την εξέλιξη του τμήματος. Πρέπει να καταστεί σαφές πως οι managers διαδραματίζουν

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

σημαντικό ρόλο για την πρόοδο του τμήματος, καθώς είναι αυτοί που στηρίζουν τους υφιστάμενους. Η εταιρεία εν δυνάμει θα μπορούσε να ενισχύει τους managers σε δύο επίπεδα, σε οικονομικό και σε εκπαιδευτικό. Σε οικονομικό επίπεδο στις περιπτώσεις που οι managers των τμημάτων κατακτούσαν σταθερά τους στόχους που είχαν θέσει η εταιρεία θα μπορούσε να προβεί στις εξής παροχές:

- Θετικό πρόσημο στην αξιολόγηση και μετέπειτα προαγωγή και άρα μισθολογική εξέλιξη
- Εταιρικό και ιδιωτικό πρόγραμμα υγείας και ασφάλισης διάρκειας ενός έτους
- Bonus Έκπτωση 60% στα προϊόντα της εταιρείας
- Μετάθεση του manager στο αντίστοιχο τμήμα μιας άλλης χώρας, όπου έχει γραφεία η εταιρεία, προκειμένου να έρθει σε επαφή με άλλες αγορές (εξασφάλιση διαμονής και μισθού από την εταιρεία)

Σε εκπαιδευτικό επίπεδο η εταιρεία θα μπορούσε να ανταμείψει τους managers με τις εξής παροχές:

- Υποτροφίες MBA σε διακεκριμένα ιδρύματα της ημεδαπής ή της αλλοδαπής σε συναφή με το τμήμα πωλήσεων προγράμματα σπουδών
- Δωρεάν συμμετοχή σε εξειδικευμένα σεμινάρια σχετικά με το mentoring στο ανθρώπινο δυναμικό

Όσον αφορά τους υφιστάμενους του τμήματος πωλήσεων οι παροχές ανταμοιβής της εταιρείας στις περιπτώσεις που πετύχαιναν τους στόχους θα μπορούσαν να κυμανθούν σε τρία επίπεδα σε οικονομικό, σε κοινωνικό και σε ψυχοεκπαιδευτικό.

Σε οικονομικό επίπεδο στις περιπτώσεις που οι υφιστάμενοι των τμημάτων κατακτούσαν σταθερά τους στόχους που είχαν θέσει με τους managers, η εταιρεία θα μπορούσε να προβεί στις εξής παροχές:

- Bonus Έκπτωση 40% στα προϊόντα της εταιρείας

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

- Χορήγηση άτοκων δανείων αναλόγως την επιτυχία των στόχων (έως 7000 ευρώ)
- Συγκεντρωτικά bonus μισθού (Χριστούγεννα και Πάσχα)

Σε εκπαιδευτικό επίπεδο η εταιρεία θα μπορούσε να ανταμείψει τους υφισταμένους με τις εξής παροχές:

- Κάλυψη σπουδών σε ποσοστό 60%
- Δωρεάν παρακολούθηση σεμιναρίων σχετικών με τις πωλήσεις και την επικοινωνία

Σε κοινωνικό επίπεδο η εταιρεία θα μπορούσε να ανταμείψει τους υφισταμένους με τις εξής παροχές:

- Δωρεάν εταιρικά γεύματα
- Τράπεζα αίματος για την κάλυψη αναγκών των εργαζομένων και των συγγενών τους
- Δωρεάν εισιτήρια ψυχαγωγίας (θέατρο/κινηματογράφος)
- Δωροεπιταγές για super market
- Για τους υφιστάμενους γονείς: Χρήση Voucher για φοίτηση των παιδιών τους σε παιδικούς σταθμούς κοντά στην περιοχή της εταιρείας

## Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η ανάδειξη των παραγόντων παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Ειδικότερα στην παρούσα εργασία παρουσιάστηκαν διάφορες διαδικασίες σχετικές με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως είναι η επιλογή, η εκπαίδευση και αξιολόγηση των υπαλλήλων μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού. Φυσικά εκτενής αναφορά έγινε και σχετικά με τα κίνητρα και τις στρατηγικές παρακίνησης των εργαζομένων, μέσω των οποίων επιδιώκεται τόσο η ανάπτυξη της εταιρείας, όσο και η συνεχής εξέλιξη των υπαλλήλων της.

Αναντίρρητα, μέσα από την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού επιδιώκεται η ανεύρεση και η προσέγγιση νέων ανθρώπων, οι οποίοι ξεχωρίζουν για το ταλέντο τους, αλλά ταυτόχρονα επιδιώκεται και η διατήρηση και διαχείριση του διανοητικού, κοινωνικού και συναισθηματικού κεφαλαίου. Μία υγιής επιχείρηση οφείλει τόσο να υπερασπίζεται το σκοπό και τους στόχους της, όσο και να διασφαλίζει ένα ισορροπημένο και θετικό κλίμα μεταξύ των υφιστάμενων της, οι οποίοι θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να ισορροπούν μεταξύ της προσωπικής και επαγγελματικής του ζωής. Για αυτό το λόγο οι άνθρωποι που επιλέγουν το προσωπικό της εκάστοτε εταιρείας ή του εκάστοτε οργανισμού θα πρέπει να είναι σε θέση να επιλέγουν τους κατάλληλους ανθρώπους, οι οποίοι σε συνδυασμό με τις γνώσεις, δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους θα μπορούν να αναπτυχθούν και να προσφέρουν το μέγιστο στην υπηρεσία τους.

Επιπλέον, οι εταιρείες θα πρέπει να μεριμνούν και για το κομμάτι της εκπαίδευσης των υπαλλήλων τους, και να αναγνωρίζουν την ανάγκη επενδύσεις κάποιου κεφαλαίου στην συνεχή κατάρτιση και εκπαίδευση των υφισταμένων τους. Αυτή η εκπαιδευτική πολιτική φαίνεται πως επιφέρει άμεσα ενδυνάμωση μεταξύ των υπαλλήλων και βελτίωση στην ταχύτητα και στην ποιότητα των παρεχόμενων εργασιών, καθώς επίσης αναπτύσσει και ηγετικές δεξιότητες για το μελλοντικό ανθρώπινο κεφάλαιο. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα πρέπει να απευθύνονται τόσο στους υπαλλήλους της επιχείρησης όσο και στα στελέχη του οργανισμού. Όλα τα μέλη της εταιρείας από τη βάση μέχρι την κορυφή θα πρέπει συνεχώς να εξελίσσονται και να επιμορφώνονται σε θέματα που άπτονται της εργασίας τους.

Φυσικά απόρροια της επιλογής του προσωπικού αλλά και της συνεχούς κατάρτισης του πρέπει να είναι και η αξιολόγηση του με βάση τους στόχους που είχαν τεθεί από τους ανωτέρους και από την εταιρεία ευρύτερα. Σκοπός της αξιολόγησης



## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

είναι η διερεύνηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας ενός υπαλλήλου σε σχέση με τους οικείους του που έχουν το ίδιο πεδίο εργασίας. Τα αποτελέσματα αξιολόγησης βοηθούν τα διοικητικά στελέχη να αποφασίσουν τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού μετά το πέρας αξιολόγησης και παράλληλα βοηθούν τους υπαλλήλους να αντιμετωπίσουν τις τυχόν αδυναμίες που μπορεί να έχουν, αλλά και να τους εμπυχώσουν και ενδυναμώσουν για τα επιτεύγματα που έχουν πετύχει.

Πρέπει να καταστεί σαφές πως η ικανοποίηση που αντλεί ένας εργαζόμενος από τον τομέα του επαγγέλματος του αποτελεί ισχυρό κίνητρο για περαιτέρω αφοσίωση και ανάπτυξη του τομέα του. Η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται από τις δεξιότητες που κατέχει ένας εργαζόμενος, από τη σπουδαιότητα που αισθάνεται πως έχει η εργασία του και από το βαθμό της ταύτισης του με το περιεχόμενό της, καθώς και με την αυτονομία και την ανατροφοδότηση που λαμβάνει από τις αξιολογήσεις.

Επιπρόσθετα, οι εταιρείες θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους όλους εκείνους τους παράγοντες που ενισχύουν και διατηρούν την παρακίνηση των εργαζομένων για πιο ποιοτική εργασία και επιμονή και υπομονή για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει οι προϊστάμενοι να εμπνέουν στους υφιστάμενους τους το αίσθημα του ανήκειν, να επιδιώκουν την ενθάρρυνση για πρωτοβουλίες για δημιουργικές ιδέες, να προβαίνουν στην αναγνώριση και στην επιβράβευση της προσπάθειας και όχι μόνο του τελικού αποτελέσματος και να δημιουργούν ένα οικείο και συναδελφικό κλίμα αμοιβαίας επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης.

Είναι σημαντικό να καταστεί σαφές ότι μία επιχείρηση αποτελεί αντανάκλαση μιας κοινωνικής οντότητας, κάτι το οποίο σημαίνει πως οι άνθρωποι που δουλεύουν σε αυτήν την επιχείρηση αποτελούν το κύριο μέρος της. Οι εταιρείες δεν πρέπει να στοχεύουν μόνο στο χρηματικό κεφάλαιο, αλλά πρέπει κυρίως να επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο αποτελεί το κύριο «όχημα» για την περαιτέρω οικονομική ανάπτυξη της εταιρείας. Όλες οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν σχετικά με την παρακίνηση εργαζομένων προσπαθούν να απαντήσουν στο ερώτημα «τι κάνει έναν υπάλληλο να θέλει να εργάζονται περισσότερο ή λιγότερο;». Η απάντηση σε αυτό το ερωτήματος βρίσκεται στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, η οποία αποτελείται από κομμάτια όπως είναι η φιλοδοξία, οι προσωπικές ανάγκες και το ευρύτερο κοινωνικό και εκπαιδευτικό περιβάλλον του ατόμου. Οι άνθρωποι που είναι

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

υπεύθυνοι για την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να γνωρίζουν πως δεν αρκούν μόνο οι οικονομικές επιβραβεύσεις, αλλά και η εσωτερική παρακίνηση των εργαζομένων, η οποία προκύπτει κυρίως από εσωτερικά κίνητρα. Οι άνθρωποι κινητοποιούνται εργασιακά πιο γρήγορα όταν νιώθουν πως η εργασία τους έχει νόημα για τους ίδιους, όταν αποτελούν ενεργά μέλη στην επίτευξη των στόχων, όταν εργάζονται σε ένα θετικό κλίμα, όπου επικρατεί η ομαδική συνεργασία, η επικοινωνία αλλά ταυτόχρονα και η ελευθερία έκφρασης και πρωτοβουλιών. Μία επιτυχημένη επιχείρηση είναι αυτή που συνειδητοποιεί πως το μυστικό μιας επιτυχημένης εργασιακής ομάδας είναι η έμπνευση των υπαλλήλων και η εργασιακή τους δέσμευση για την εξέλιξη και την πρόοδο της εταιρείας.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνόγλωσση

- Βαλκάνος, Ε. (2009). *Η Συμβολή της Βιωματικής Μάθησης στην Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση και Κατάρτιση*. Στο: [http://edu4adults.blogspot.com/2010/09/blogpost\\_16.html#ixzz1sKgDrXmE](http://edu4adults.blogspot.com/2010/09/blogpost_16.html#ixzz1sKgDrXmE)
- Γεωργόπουλος, Γ. (2001). *Δημόσιες Σχέσεις Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Το Οικονομικό.
- Γραμματικόπουλος, Η. Α., Κουπίδης, Σ. Α., Μόραλης, Δ., Σαδραζάμης, Α., Αθηναίου, Δ., and Γκιουζέπας, Ι. (2013). 'Παράγοντες παρακίνησης εργαζομένων και κίνητρα απόδοσης ως εργαλεία αποτελεσματικής διαχείρισης. Μελέτη σε επαγγελματίες ψυχικής υγείας', *ARCHIVES OF HELLENIC MEDICINE: ISSN 11(05), 3992*.
- Γρέβιας, Δ. (1993). Κοινωνικές αξίες, εργασία και επαγγελματικός προσανατολισμός. *Πρακτικά του Διεθνούς Συνεδρίου της ΕΛ. Ε. ΣΥ. Π.*
- Δήμου, Ν. (199). *Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα: ΕΛΛΗΝ
- Δημητρόπουλος Ε. (1998) *Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμα τους. Συμβολή στην ανάπτυξη μιας επαγγελματικής ψυχολογίας του Έλληνα εκπαιδευτικού*. Αθήνα, Γρηγόρη.
- Διονύσιος, Ξ. (2003). *Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, για εφαρμογή σε επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς*. Αθήνα: Παπαζήση
- Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*. Εκδόσεις Σταμούλη ΑΕ.
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις— Νέες τάσεις και πρακτικές*. Εκδόσεις Κριτική.
- Κανελλόπουλος, Χ. (2002). *Διοίκηση προσωπικού-ανθρώπινου δυναμικού*. Θεωρία και Πράξη, Αθήνα.
- Κάντας, Α. (1998). 'Problems associated with the validity of psychological measures. *Psychology*', *the Journal of the Hellenic Psychological Society*, 5(2), 139-143.
- Κάντας, Α., and Ψυχολογία, Ο. Β. (1993). *Μέρος 2ο: Επιλογή-Αξιολόγηση Προσωπικού*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

## Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

- Καραλής, Θ. (2005). 'Η εκπαίδευση των εκπαιδευτών στην Ελλάδα: Ιστορικές αναφορές, παρούσα κατάσταση και προοπτικές', *Εκπαίδευση Ενηλίκων*, 5, 9-14.
- Καψάλης, Α. (2003). *Παιδαγωγική Ψυχολογία*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη.
- Καψάλης, Α., and Παπασταμάτης, Α. (2002). *Εκπαίδευση ενηλίκων α'. Γενικά εισαγωγικά*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Κοτσαϊβάζογλου, Ι. (2003). *Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς: οδηγός αναζήτησης και εξεύρεσης εργασίας*. Αθήνα: Γκιούρδας.
- Κουστέλιος, Α., and Κουστέλιου, Ι. (2001). 'Job satisfaction and burnout in education. *Psychology*', *the Journal of the Hellenic Psychological Society*, 8(1), 30-39.
- Κωσταρίδου Ευκλείδη, Α., (Επιμ.). (1999). *Θέματα γηροψυχολογίας και γεροντολογίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Λεφοπούλου, Α. (2002). *Οι σύγχρονες τάσεις και προοπτικές του HR Management στην Ελλάδα*. NETWEEK, 59.
- Λυμπερόπουλος Κ. (2001). 'Οι Διαστάσεις και ο Ρόλος της Ποιότητας στο Μάρκετινγκ Υπηρεσιών', *Διοικητική Ενημέρωση*, 19, 72-79
- Μακρή-Μπότσαρη, Ε. and Ματσαγγούρας, Η. (2003) 'Δομή της επαγγελματικής αυτοαντίληψης και της επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικών Α/θμιας Εκπαίδευσης'. Πρακτικά 3ου Πανελληνίου Συνεδρίου της Παιδ/κής Εταιρείας Ελλάδος.
- Μαντάς, Ν. (1992). *Διοίκηση προσωπικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.
- Μάντζαρης, Γ. (2003). *Σύγχρονη Οργάνωση and Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Β. Γκιούρδας Εκδοτική.
- Μιχόπουλος, Α. (1998). *Εκπαιδευτική Διοίκηση» τόμος Ι. Αυτοέκδοση, Αθήνα*.
- Μουζα-Λαζαρίδη, Α. (2006). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Κριτική
- Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ. and Ρεκλείτης, Π. (1999). *Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Μπουραντάς, Δ. and Παπαλεξανδρή Ν. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης για την Βελτίωση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

- Νικολάου Ι. (2004). *Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού και Χρήση τους στην Ελλάδα*. HR Trends.
- Ντάνος, Α., and Σαμαντά, Ε. (2015). *Εισαγωγή στη Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Σύγχρονη εκδοτική
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Αθήνα: ΑΝΙΚΟΥΛΑ
- Παπαηλίας, Θ. (2002). *Εκπαιδευτικό Σύστημα και αγορά εργασίας*. Αθήνα: Σταμούλης
- Παπαλεξανδρή, Ν. (2008). *Τραπεζική Διοίκηση, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Τόμος Β΄. Τόμος Β΄, Πάτρα*.
- Παπαλεξανδρή, Ν., and Μπουραντάς, Δ. (2002). *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 259-316.
- Παπαλεξανδρή, Ν., Χαλικιάς, Γ. and Παναγιωτοπούλου., Λ. (2001). *Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση*. Εκδόσεις Μπένου.
- Παπάνης, Ε. and Ρόντος, Κ. (2005) *Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Θεωρία και εμπειρική έρευνα*. Αθήνα, Σιδέρης.
- Παπαστεφανάκη, Σ., 2006. *Σημειώσεις Μαθήματος Διαχείριση ανθρώπινων πόρων*, Ηράκλειο: Εκδόσεις Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης – Τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων.
- Σεϊτανίδης, Π. (1987). *Αξιολόγηση προσωπικού*. Εκδόσεις Γαλαίος, 2η έκδοση.
- Σκουλάς, Ν., and Οικονομάκη, Κ. (1998). *Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων*. Εκδόσεις Κάπα.
- Τερζίδης, Κ., and Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Εκδόσεις Rosili.
- Τσουνής, Α., and Σαράφης, Π. (2016). 'Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση', *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, 8(2), 36-47.
- Φαναριώτης, Π. (2001). *Αρχές οργανώσεως και διοικήσεως επιχειρήσεων*, εκδόσεις Σταμούλης. Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- Φλώρου, Χρήστος. (1993). *Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων*. Αθήνα Σύγχρονη Εκδοτική

Χατζηπαντελή Θ. (1998). Στατιστική στην Εκπαίδευση, Πανεπιστημιακές σημειώσεις από το πρόγραμμα «Ακαδημαϊκής and Επαγγελματικής Αναβάθμισης».

Θεσσαλονίκη, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

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

Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

## Ξενόγλωσση

Agho, A. O., Mueller, C. W., and Price, J. L. (1993). 'Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model', *Human relations*, 46(8), 1007-1027.

Agwu, M. O. (2013). 'Impact of fair reward system on employees job performance in Nigerian agip oil company limited port-harcourt', *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 47-64.

Amygdalos, C., Bara, N., and Moisiadis, G. (2014). 'Performance appraisal in Greek public sector', *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 501-506.

Armenakis, Achilles A and Arthur G. Bedeian (1999). 'Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s', *Journal of Management* 25(3), 293 – 315.

Armstrong, M. (2003). *Job evaluation: A guide to achieving equal pay*. Kogan Page Publishers.

Aziri, B. (2011). 'Job satisfaction: a literature review', *Management Research and Practice*, 3(4).

Bacon, N., Ackers, P., Storey, J. and Coates, D. (1996). 'It's a small world: managing human resources in small businesses', *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1).

Baldauf, A. and Cravens, D.W. (2001). 'Improving the Effectiveness of Field Sales Organizations: A European Perspective', *Industrial Marketing Management*, 28, 63-72.

Banner, D.K. and Graber, J.M. (1985). 'Critical Issues in Performance Appraisal', *Journal of Management Development*, 4,(1), 26 -35.

Baron, R. A., and Bronfen, M. I. (1994). 'A whiff of reality: Empirical evidence concerning the effects of pleasant fragrances on work-related behavior', *Journal of Applied Social Psychology*, 24(13), 1179-1203.

Baroukh, N., and Kleiner, B. H. (2002). *Recruitment and training of public servants*. Management Research News.

- Berelson, B., and Steiner, G. A. (1964). *Human behavior: An inventory of scientific findings*. Harcourt, Brace and World.
- Bernardin, H. J., Kane, J. S., Ross, S., Spina, J. D., and Johnson, D. L. (1995). 'Performance appraisal design, development, and implementation', *Handbook of human resource management*, 462, 493.
- Brayfield, A. H., and Crockett, W. H. (1955). 'Employee attitudes and employee performance', *Psychological bulletin*, 52(5), 396.
- Brefo-Manuh, A. B., Anlesinya, A., Odoi, A. A. S., and Owusu, D. R. (2016). 'Evaluating organisational uses of performance appraisal system: A conceptual analysis and framework for the future', *International Journal of Business and Management Review*, 4(7), 8-20.
- Brouwer, W. B. F., Koopmanschap, M. A., and Rutten, F. F. (1999). 'Productivity losses without absence: measurement validation and empirical evidence', *Health policy*, 48 (1), 13-27.
- Brown, D. (1990). Trait and factor theory. In D. Brown and L. Brooks (Eds), *Career Choice and Development: Applying Contemporary Theories to Practice*, 2nd ed., pp. 13-36. San Francisco: Jossey-Bass.
- Camp, R.R., Blanchard, P.N. and Huszycz, G.E. (1986). *Toward a More Organisationally Effective Strategy and Practice*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Palo Alto: Consulting Psychologists Press
- Cascio, W. F., and Aguinis, H. (2018). *Applied psychology in talent management*. SAGE Publications.
- Cherniss, C. (1993). Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, and T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 135–149). Taylor and Francis.
- CRANNY, C. J., SMITH, P., and STONE, E. (1993). *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance*. Reviewed by Robert Fitzpatrick
- DeCenzo, Robbins, 2002 – DeCenzo, D.A., Robbins, S.P. (2002). *Human resource management*. John Wiley and Sons

- Deci, E. L., and Ryan, R. M. (2000). 'The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior', *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Dessler, G. (2015). *Fundamentals of Human Resource Management, eBook*. Pearson Higher Ed.
- Devos, G., Engels, N., Aelterman, A., Bouckennooghe, D., and Hotton, G. (2006). *Directeur in een basisschool*. Wolters-Plantyn.
- Drucker, P. 1954. *The Practice of Management*. New York, NY: HarperBusiness.
- Economou, M., Peppou, L. E., Souliotis, K., and Stylianidis, S. (2016). The impact of the economic crisis in Greece: Epidemiological perspective and community implications. In *Social and Community Psychiatry* (pp. 469-483). Springer, Cham.
- EVANS, J.R. and LINDSAY, W.M. (1999). *The Management and Control of Quality* (St Paul, West Publishing)
- Evans, L. (1997). 'Understanding teacher morale and job satisfaction. *Teaching and teacher education*', 13(8), 831-845.
- Evans, L. (2000). 'The effects of educational change on morale, job satisfaction and motivation', *Journal of educational Change*, 1(2), 173-192.
- Everald, K. B., and Morris, G. (1999). *Effective education administration*. Hellenic Open University: Patras.
- Fletcher, C., and Williams, R. (1992). 'The route to performance management', *Personnel Management*, 24(10), 42-7.
- Galanaki, E. (2002). 'The decision to recruit online: a descriptive study', *Career Development International*, 7(4), 243-251.
- Ginsberg, E., Ginsburg, S. W., Axelrad, S., and Herma, J. L. (1951). *Occupational choice: an approach to a general theory*. Columbia University Press.
- Glebov, O. K., Rodriguez, L. M., Nakahara, K., Jenkins, J., Cliatt, J., Humbyrd, C. J., ... and Kirsch, I. R. (2003). 'Distinguishing right from left colon by the pattern of gene expression', *Cancer Epidemiology and Prevention Biomarkers*, 12(8), 755-762.
- Gordan, E. (1993), *The Agony of Forgetfulness*. Journal of Nutrition Health Review (IWHR).Haldane, Bernard. *Career Satisfaction and Success*. New York, Ny: Amacom
- Hatton, C., Emerson, E., Rivers, M., Mason, H., Mason, L., Swarbrick, R., ... and Alborz, A. (1999). 'Factors associated with staff stress and work satisfaction in services for people with intellectual disability', *Journal of Intellectual Disability Research*, 43(4), 253-267.



- Heneveld, W. and Craig, H. (1996). *Schools count: World Bank project designs and the quality of primary education in Sub-Saharan Africa*. Washington, DC: The World Bank
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees* (Vol. 65). Boston, MA: Harvard Business Review.
- Honkapohja, S. (2014). 'The euro area crisis: a view from the North', *Journal of Macroeconomics*, 39, 260-271.
- Jackson, S. E., Luo, Y., and Schuler, R. S. (2003). *Managing human resources in cross-border alliances*. Routledge.
- Jafari, M., Bourouni, A. and Amiri, R.H. (2009). *A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method*. *European Journal of Social Sciences*, Vol. 7, No. 3, p.p. 92-100.
- James, M. H. (1996). *International monetary cooperation since Bretton Woods*. International Monetary Fund.
- Jones, J., and Powers, E. (2004). 'Change Management-The three elements of transformation', *Strategy+ Business*, (37), 101-104.
- Joyce, P. (1999). *Strategic management for the public services*. McGraw-Hill Education (UK).
- Kaliski, B.S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*, Second edition, Thompson Gale, Detroit, p. 446
- Kapsalis, C. (1996). 'The role of employees in training decisions in Canada', *Canadian Business Economics*, 71-80.
- Kehr, H. M. (2004). 'Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition', *Academy of management review*, 29(3), 479-499.
- Koustelios, A. D. (2001). 'Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers', *International journal of educational management*.
- Koustelios, A., Theodorakis, N., and Goulimaris, D. (2004). 'Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece', *International Journal of Educational Management*.
- Locke, E. A. (1969). 'What is job satisfaction?', *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Locke, E. A., Shaw, K.N., Saari, L. M. and Latham, G. P. (1981). 'Goal Setting and Task Performance', *Psychological Bulletin* (American Psychological Association) 90(1): 125– 152.

- Locke, E.A. (1976). “*The nature and causes of job satisfaction*”, in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial*.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. 6th edition, New York: McGraw-Hill, Inc
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behaviour*. McGraw-Hills International Edition
- Marchington, M., and Kynighou, A. (2012). ‘The dynamics of employee involvement and participation during turbulent times’, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3336-3354.
- Maslow, A. H. (1970). ‘New introduction: Religions, values, and peak-experiences’, *Journal of Transpersonal Psychology*, 2(2), 83-90.
- Mathieu, J. E. (1991). ‘A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction’, *Journal of applied psychology*, 76(5), 607.
- Mathieu, J. E., and Kohler, S. S. (1990). ‘A test of the interactive effects of organizational commitment and job involvement on various types of absence’, *Journal of Vocational Behavior*, 36(1), 33-44.
- Mathis, R. L. and J. H. Jackson (1985), *Personnel/Human Resource Management*, West Publishing, New York, NY.
- Matsaganis, M., and Leventi, C. (2014). ‘The distributional impact of austerity and the recession in Southern Europe’, *South European Society and Politics*, 19(3), 393-412.
- Morrison, K. (1998). *Management theories for educational change*. Sage.
- Mullins, R., and Syam, N. (2014). ‘Manager–salesperson congruence in customer orientation and job outcomes: The bright and dark sides of leadership in aligning values’, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 34(3), 188-205.
- Naveen, S., and Raju, D. N. M. (2014). ‘A study on recruitment and selection process with reference to three industries, cement industry, electronics industry, sugar industry in Krishna Dt Ap, India’, *Journal of Business and Management*, 15(5), 60-67.
- Nijssen, M., and Paauwe, J. (2012). ‘HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?’, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315-3335.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., and Wright, P. M. (2007). *Fundamentals of human resource management*. McGraw-Hill/Irwin Boston, MA
- Osborne, David, and Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. New York: Penguin.

- Ostroff, C. (1992). 'The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis', *Journal of applied psychology*, 77(6), 963.
- Peel, M. (1994). *Επιτυχημένη εκπαίδευση προσωπικού σε μια εβδομάδα*. μτφ: Β. Τσιουσάνης. Εκδ: ANUBIS
- Perie, M; Baker, D. P. and Whiterner, S. (1997). *Job satisfaction among America's teachers: effects of workplace conditions, background characteristics, and teacher compensation*. U.S. Department of education.
- Pfeffer, J. (1997). 'Pitfalls on the road to measurement: The dangerous liaison of human resources with the ideas of accounting and finance. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration', *The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 36(3), 357-365.
- Platsidou, M., and Diamantopoulou, G. (2009). 'Job satisfaction of Greek university professors: Is it affected by demographic factors, academic rank and problems of higher education. In *Educating the Adult Educators', Quality Provision and Assessment in Europe, Conference Proceedings* (pp. 535-545).
- Polychroniou P. (2008). 'Human Resources Management Theory and Practice: The impact on modern organizations', *Advances in Management*, 1(4), 16-19.
- Quarstein, V. A., McAfee, B. B. and Glasimar, M. (1992). 'The situational occurrences theory of job satisfaction', *Human Relations*, 45(8), 859-873.
- [Redman, T.](#), [Snape, E.](#) and [McElwee, G.](#) (1993), 'Appraising Employee Performance: A Vital Organizational Activity?', *Education + Training*, 35(2).
- Rowland, C., and Hall, R. (2014). 'Management learning, performance and reward: theory and practice revisited', *Journal of Management Development*, 1-7.
- Rusu, G., Avasilcăi, S., and Huțu, C. A. (2016). 'Organizational context factors influencing employee performance appraisal', A research framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221, 57-65.
- Saif, S. K., Nawaz, A., Jan, F. A., and Khan, M. I. (2012). 'Synthesizing the theories of job satisfaction across the cultural/attitudinal dimensions', *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3(9), 1382-1396.
- Schultz, D. P. (1982). *Psychology and industry today*. New York: Macmillan
- Sherman, A., Bohlander, G. and Snell, S. (1998). *Managing Human Resources*. 11th ed, Cincinnati OH: South-Western College Publishing.

- Smith, A. D., and Rupp, W. T. (2003). *An examination of emerging strategy and sales performance: motivation, chaotic change and organizational structure*. Marketing Intelligence and Planning.
- Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M., and Armenakis, A. A. (2005). 'The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis', *Journal of business research*, 58(10), 1330-1339.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources: an analytical review*. Blackwell.
- Stredwick, J. (2000). Aligning rewards to organisational goals—a multinational's experience. *European Business Review*.
- Taylor, M. S., and Collins, C. J. (2000). *Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice*.
- Thompson, L. F., Meriac, J. P., and Cope, J. G. (2002). 'Motivating online performance: The influences of goal setting and Internet self-efficacy', *Social Science Computer Review*, 20(2), 149-160.
- Thornton III, G. C., and Gibbons, A. M. (2009). 'Validity of assessment centers for personnel selection', *Human Resource Management Review*, 19(3), 169-187.
- Tietjen, M. A., and Myers, R. M. (1998). 'Motivation and job satisfaction', *Management decision*, 226-231.
- Todd, A. (1999). 'Managing radical change', *Long range planning*, 32(2), 237-244.
- Ulrich, D. (1997). 'Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration*', *The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 36(3), 303-320.
- Van der Waldt, G. (2004). *Managing performance in the public sector: concepts, considerations and challenges*. Juta and Company Ltd.
- Vaske, J. J., and Grantham, C. E. (1990). *Socializing the human-computer environment* (Vol. 9). Intellect Books.
- [Vignali, C.](#) (1997), 'Motivation factors that force a sales training programme and the experience within the brewing industry', *Industrial and Commercial Training*, 29(1), 10-15.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

- Ward, V. G., and Riddle, D. I. (2002). *Ensuring effective employment services. NATCON Papers Les actes du CONAT.*
- Waxin, M. F., and Bateman, R. (2009). 'Public sector human resource management reform across countries: from performance appraisal to performance steering?', *European journal of international management*, 3(4), 495-511.
- Wayne F. Cascio. (1991). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations.* Thomson South-Western.
- Werther, W and Davis, K (1996). *Human resources and personnel management.* New York: McGraw-Hill, Inc
- Wright, P. M., Dunford, B. B., and Snell, S. A. (2001). 'Human resources and the resource based view of the firm', *Journal of management*, 27(6), 701-721.