



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ,
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ &
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Master in Business Administration (MBA)

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ Μ.Β.Α.

(Master in Business Administration - MBA)

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Συγγραφέας:

ΠΑΝΑΓΙΩΤΙΔΟΥ ΕΛΕΝΗ

ΑΜ: mba18069

Επιβλέπων:

ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

Αθήνα, Ιούνιος 2022



**UNIVERSITY OF WEST ATTICA
SCHOOL OF ADMINISTRATIVE,
ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES**

Department of Business Administration

Master in Business Administration (MBA)

Diploma Thesis

MOTIVATION AND PERCEPTABLE PERFORMANCE OF EMPLOYEES

Student name and surname:

PANAGIOTIDOU ELENI

Registration Number:

mba18069

Supervisor name and surname:

SAHINIDIS ALEXANDROS

Athens, Month Year



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ,
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ &
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Master in Business Administration (MBA)

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

A/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
	ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	
	ΙΩΑΝΝΗΣ ΜΠΟΥΡΗΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	
	ΦΑΙΔΩΝ ΚΟΜΙΣΟΠΟΥΛΟΣ	ΛΕΚΤΟΡΑΣ	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη **Παναγιωτίδου Ελένη** του **Γεωργίου**, με αριθμό μητρώου **mba18069** φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών **Διοίκησης Επιχειρήσεων MBA** του Τμήματος **Διοίκησης Επιχειρήσεων** της Σχολής **Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών** του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

**Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.*

Η Δηλούσα

Παναγιωτίδου Ελένη



*** Ονοματεπώνυμο /Ιδιότητα**

Ψηφιακή Υπογραφή Επιβλέποντα
(Υπογραφή)

**** Εάν κάποιος επιθυμεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για χρονικό διάστημα 6-12 μηνών (embargo), θα πρέπει να υπογράψει ψηφιακά ο/η επιβλέπων/ουσα καθηγητής/τρια, για να γνωστοποιεί ότι είναι ενημερωμένος/η και συναινεί. Οι λόγοι χρονικού αποκλεισμού πρόσβασης περιγράφονται αναλυτικά στις πολιτικές του Ι.Α. (σελ. 6):***

https://www.uniwa.gr/wp-content/uploads/2021/01/%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CC%81%CF%82_%CE%99%CE%B4%CF%81%CF%85%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%CC%81_%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%B8%CE%B5%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B9%CC%81%CE%BF%CF%85_final.pdf

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα	6
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	9
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	10
SUMMARY	11
ΔΙΑΡΘΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	12
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΘΡΩΠΟΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	15
1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	15
1.2. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....	15
1.3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	15
1.3.1. ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ	16
1.3.2. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	17
1.3.3. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	18
1.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	18
1.5. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: : ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	21
2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	21
2.2. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ: ΟΡΙΣΜΟΙ	21
2.3. ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ	21
2.4. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣ	22
2.5. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	22
2.5.1. Θεωρία του A. Maslow: Ιεράρχηση των Αναγκών	22
2.5.2. Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.....	24
2.5.3. Η θεωρία της κάλυψης επίκτητων αναγκών του McClelland	25
2.5.4. Η θεωρία των προσδοκιών (expectancy theory) του Vroom.....	26
2.5.5. Η θεωρία X & Y του McGregor.....	27
2.5.6. Η θεωρία της αλληλεπίδρασης του R.Likert	27
2.5.7. Η θεωρία καθορισμών στόχων του Locke.....	28
2.5.8. Η θεωρία ERG.....	28
2.5.9. Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams	29
2.6. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	30

3.1.	ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	30
3.2.	ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	30
3.3.	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ.....	32
3.4.	ΑΤΟΜΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	33
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	34
4.1.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	34
4.2.	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	34
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΤΙΛΗΠΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	37
5.1.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	37
5.2.	ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	38
5.3.	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	39
5.4.	ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ.....	40
5.5.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (PMSE).....	41
5.6.	ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΣΥΜΒΑΣΗ.....	41
5.7.	ΤΥΠΟΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ.....	42
5.8.	ΦΙΛΟΤΙΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ (Organizational Citizenship Behavior - OCB).....	43
	ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ:.....	44
	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΗΠΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ.....	44
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	45
1.1	Έρευνα: «Παράγοντες παρακίνησης εργαζομένων και κίνητρα απόδοσης ως εργαλεία αποτελεσματικής διαχείρισης. Μελέτη σε επαγγελματίες ψυχικής υγείας».....	45
1.2	Έρευνα «Η ικανοποίηση των αναγκών στον τραπεζικό κλάδο ως μέσο παρακίνησης για την επίτευξη αποτελεσματικής και αποδοτικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις».....	46
1.3	Έρευνα: «Η σχέση μεταξύ εργασιακής παρακίνησης, ικανοποίησης και απόδοσης των εργαζομένων».....	47
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΥΠΟΘΕΣΗ.....	48
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ.....	48
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	48
4.1	ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	48
4.2	ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ – ΜΕΓΕΘΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	49
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΛΛΟΓΗ-ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	49

5.1 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	49
5.2 ΕΛΕΓΧΟΣ ΟΡΘΟΤΗΤΑΣ – ΠΛΗΡΟΤΗΤΑΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	49
5.3 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	50
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	67
8.1. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	67
Βιβλιογραφία.....	76

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου που κ. Σαχινίδη Αλέξανδρο για την πολύτιμη βοήθεια που μου παρείχε στην διεκπεραίωση της διπλωματικής μου εργασίας και για τον χρόνο που αφιέρωσε για την ολοκλήρωσή της.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στους αξιότιμους καθηγητές του Μεταπτυχιακού προγράμματος MBA Διοίκησης Επιχειρήσεων, τέλος την οικογένειά μου που στάθηκαν και στέκονται δίπλα μου ώστε να εκπληρώσω τα όνειρα μου.

«Αφιερωμένη στην μητέρα μου που πάντα με παρακινούσε προς την αυτοβελτίωση, αφιερωμένο σε κάθε μανούλα που δίνει όλο της τον εαυτό για να βγουν στην κοινωνία μας σωστοί και άξιοι άνθρωποι»

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε μια εποχή που οι περισσότερες λειτουργίες στις επιχειρήσεις γίνονται με την χρήση μηχανημάτων κάπου χάνεται η ανθρώπινη εργασία. Ευτυχώς όμως οι περισσότεροι managers έχουν αντιληφθεί ότι το μεγαλύτερο και ακριβότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Εστιάζοντας πάντα στην παρακίνηση των εργαζομένων και στην ταυτόχρονη καλή λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης οι managers αναζητούν τρόπους παρακίνησης των υπαλλήλων έχοντας πάντα στόχο να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Ο λόγος συγγραφής της παρούσας εργασίας είναι η καταγραφή της θεωρίας που πλαισιώνει την παρακίνηση των εργαζομένων καθώς επίσης και η αντιληπτή απόδοση τους στον τομέα τους. Επίσης, με την εφαρμογή ερωτηματολογίου σκοπός είναι να παρουσιαστεί ο παλμός που σχετίζεται με την αντιληπτή ικανότητα των εργαζομένων καθώς επίσης των κινήτρων ή αντικινήτρων παρακίνησης του.

Λέξεις κλειδιά: Παρακίνηση, Αντιληπτή Ικανότητα εργαζομένων, Κίνητρο, Ικανοποίηση.

SUMMARY

Although an increasing number of services is nowadays provided by automated means, managers at the same time realize that the most valuable aspect of service providers is Human Resources. The appropriate management thereof significantly contributes to well-functioning of the company.

Managers (should) focus focusing on motivating the personnel in becoming better at what they do by continuously learning and investing in their personal and professional development. This is in line with the company's' interests and contributes to the achievement of the company's goals.

The main purpose of this particular thesis is to set forth the theory of employees' motivation and explain how it may be enacted.

In order to focus on the quality of the services provided, we used questionnaires to investigate the workforce's conception of which factors actually motivate or demotivate them in effectively and efficiently carrying out certain tasks and increasing productivity.

ΔΙΑΡΘΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία παρουσιάζονται δύο ενότητες. Στη πρώτη ενότητα, το γενικό μέρος, ο αναγνώστης έχει τη δυνατότητα να κατανοήσει έννοιες, ορισμούς και ορολογίες σχετικά με την παρακίνηση και την αντιληπτή ικανότητα των εργαζομένων. Στη δεύτερη ενότητα, το ειδικό ή πρακτικό, παρουσιάζονται τα ευρήματα και τα αποτελέσματα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίων με θέμα «παρακίνηση και αντιληπτή ικανότητα εργαζομένων».

Το πρώτο μέρος υποδιαιρείται σε πέντε κεφάλαια διαφορετικής σημασίας το καθένα. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στους ανθρώπινους πόρους και στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Δίνονται ορισμοί και έννοιες σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους, και τη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο προσεγγίζεται η έννοια και η θεωρία της παρακίνησης. Δίνονται επίσης, σχετικοί ορισμοί, αναλύεται η σημασία της παρακίνησης και αναφέρονται οι θεωρίες παρακίνησης που έχουν αναπτυχθεί μέσα στα χρόνια από διάφορους μελετητές.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφονται τα κίνητρα και οι τεχνικές παρακίνησης. Δίνοντας και πάλι ορισμό και εννοιολογική προσέγγιση για την παρακίνηση εργαζομένων. Στη συνέχεια του ίδιου κεφαλαίου παρουσιάζεται ο ρόλος της ηγεσίας στην παρακίνηση καθώς επίσης αναλύεται η ατομική παρακίνηση εργαζομένων και η παρακίνηση κατά ομάδες εργαζομένων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα συστήματα αξιολόγησης εργαζομένων.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η αντιληπτή ικανότητα εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα αναλύεται η αντίληψη εργαζομένων επί του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης, πως διαχειρίζονται οι επιδόσεις των εργαζομένων και δίνονται ορισμοί σχετικοί με την αντιληπτική ικανότητα των εργαζομένων.

Όσοι αφορά το δεύτερο μέρος της εργασίας, το ειδικό ή πρακτικό, υποδιαιρείται σε επτά κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια σειρά ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί σχετικές με την παρακίνηση και την αντιληπτή απόδοση εργαζομένων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά της ερευνητικής υπόθεσης, περιγράφεται δηλαδή ο σκοπός για τον οποίο πραγματοποιήθηκε η έρευνα. Το τρίτο κεφάλαιο είναι η περιγραφή μεταβλητών, αναφέρεται η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την λήψη των αποτελεσμάτων. Ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο δηλώνεται ο πληθυσμός της έρευνας. Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται η μέθοδος συλλογής των δεδομένων καθώς επίσης γίνεται ο έλεγχος της ορθότητας και της πληρότητας των δεδομένων.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας που υλοποιήθηκε κατά τη διάρκεια της διπλωματικής εργασίας. Με τη βοήθεια γραφημάτων απεικονίζονται τα αποτελέσματα και επεξηγούνται.

Στο έβδομο κεφάλαιο δίνονται τα συμπεράσματα που αντλήθηκαν από τη διεξαγωγή της έρευνας. Ταυτόχρονα, γνωρίζοντας την θεωρία και μελετώντας τα αποτελέσματα της έρευνας παραθέτονται προτάσεις σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων.

Τέλος, στο όγδοο κεφάλαιο επισυνάπτεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε επιχείρηση έχει στην διάθεση της υλικούς και άυλους πόρους τους οποίους χρησιμοποιεί βέλτιστα ώστε να επιτύχει αποτελεσματική διοίκηση και οργάνωση.

Κατά την άσκηση διοίκησης οι ανθρώπινοι πόροι είναι αυτοί που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη, ουσιαστικά σημαντικότερο παράγοντα αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό, γιατί χωρίς την ανθρώπινη συμμετοχή κανένας παραγωγικός συντελεστής δεν μπορεί να ενεργοποιηθεί. Έχοντας κατανοήσει πόσο σημαντικός είναι ο ανθρώπινος παράγοντας στην εξέλιξη των επιχειρήσεων αναπτύχθηκε σταδιακά η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, μιας επιστήμης που μελετά τον εργαζόμενο όχι ως έναν παράγοντα που επιφέρει κόστος, αλλά ως μια επιλογή που αποφέρει στον οργανισμό ανάπτυξη και κέρδη. Πολλοί οικονομολόγοι και μελετητές, οι οποίοι θα αναφερθούν παρακάτω, θεωρούν ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό «περιουσιακό στοιχείο» ή ακόμη και «κεφάλαιο» της επιχείρησης, στο οποίο κάθε οργανισμός οφείλει να επενδύσει.

1.2. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Είναι αναγνωρισμένο ότι η θεμελιώδης επένδυση μια επιχείρησης είναι η αυτή που αφορά στο Ανθρώπινο Δυναμικό της. Όσο καλό εξοπλισμό και αν διαθέτει, ακόμη και αν λειτουργεί με τις καλύτερες τεχνολογίες, εάν το ανθρώπινο δυναμικό της δεν είναι σωστά επιλεγμένο και τοποθετημένο στις κατάλληλες θέσεις εργασίας η επιτυχία δεν θα είναι δεδομένη. Η εικόνα μιας επιχείρησης πρωτίστως είναι οι άνθρωποι που την αντιπροσωπεύουν. Το Ανθρώπινο Δυναμικό αποτελεί Κεφάλαιο της επιχείρησης που μπορεί να αποφέρει πόρους σε αυτήν.

Κατά τους Jackson και Schuler, οι ανθρώπινοι πόροι θα μπορούσαν να οριστούν ως εξής: *«Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης, που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της».*

Ο όρος ανθρώπινο κεφάλαιο αφορά συγκεκριμένα στα χαρακτηριστικά των ανθρώπων-εργαζομένων μιας επιχείρησης. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η αφοσίωση, η ευφυΐα, οι δεξιότητες και οι ικανότητες των ατόμων, η πείρα τους και η ικανότητα τους για μάθηση. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης 2004)

1.3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης αποτελεί η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) η οποία με επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα και

ανάλογα με το αντικείμενο ή το μέγεθος της επιχείρησης συγκεντρώνει μια σειρά από απαραίτητες δραστηριότητες. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

Κατά τη προσπάθεια διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα δίνεται έμφαση από τις εκάστοτε επιχειρήσεις στη συνεχή ανάπτυξη, στην ανατροφοδότηση ή και στην αντικατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό (σύμφωνα με τον Porter) η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, βασική προϋπόθεση είναι η επιλογή και η δημιουργία ενός αφοσιωμένου προσωπικού. (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001)

Παρά το γεγονός ότι η «διοίκηση προσωπικού» ασκείται πάρα πολλά χρόνια, ως επιστήμη άρχισε να αντιμετωπίζεται στις αρχές του 20ου αιώνα. Έτσι, δημιουργείται η ανάγκη επιστημονικής προσέγγισης του τρόπου διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα με βασικό στόχο την αύξηση αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του. (Χατζηπαντελής, 1999)

Η κάποτε «Διοίκηση Προσωπικού» πλέον έχει μετονομαστεί σε Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), έχοντας ως κίνητρο την επίτευξη των στόχων και των σκοπών της επιχείρησης, επικεντρώνεται στην ενίσχυση και τη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας, στην δημιουργία κινήτρων απόδοσης, στην επιβράβευση των εργαζομένων και στη παρακίνηση τους. Ο σωστός συνδυασμός των παραπάνω επηρεάζει όχι μόνο τη παραγωγικότητα της επιχείρησης αλλά και η βιωσιμότητά της. Επομένως, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο και θεμελιώδες εργαλείο του συνολικού Management μιας επιχείρησης.

1.3.1. ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ

Ο Καθηγητής Χ. Κανελλόπουλος έδωσε ορισμό το 1991 για τη Διοίκηση Προσωπικού τον ακόλουθο: «η διοίκηση προσωπικού αναλαμβάνει τη διαδικασία μέσω της οποίας οι οργανώσεις στρατολογούν, επιλέγουν, αναπτύσσουν, αξιολογούν, τους ανθρώπινους πόρους». Εν ολίγοις, η διοίκηση προσωπικού αποτελεί μέρος ενός υποσυστήματος των επιχειρήσεων, με βοηθητικό ρόλο για τους υπόλοιπους τομείς της επιχείρησης. (Κανελλόπουλος, 1991).

Ο Μαντάς (1992) υποστήριξε ότι η διοίκηση προσωπικού ασχολείται με συγκεκριμένες διαδικασίες της επιχείρησης όπως η προσλήψεις, ο καθορισμός των μισθών, η ασφάλεια των εργαζομένων, τα θέματα υγείας των εργαζομένων. Στην ουσία θεωρεί τη διεύθυνση προσωπικού ως ένα τμήμα το οποίο αναλαμβάνει να αντιμετωπίσει τις καθημερινές υποχρεώσεις απέναντι στο προσωπικό και την επίλυση προβλημάτων του προσωπικού που μπορεί να προκύπτουν καθημερινά. (Μαντάς, 1992).

Οι Παπαβασιλείου & Τζεκίνης (1992) αναφέρουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι βασικότερος παράγοντας για μια επιτυχημένη επιχείρηση. Η διεύθυνση προσωπικού καλείται να αντιμετωπίσει τις καθημερινές απαιτήσεις του προσωπικού

προς την επιχείρηση ή τα ασφαλιστικά ταμεία, να διαχειριστεί τη μισθοδοσία των εργαζομένων αλλά και να παρέχει υπηρεσίες στο προσωπικό μέσω διάφορων προγραμμάτων. (Παπαβασιλείου & Τζεκίνης, 1992).

Οι Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003) διατυπώνουν τη θεωρία ότι: «Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι μια διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Σύμφωνα με τους Τερζίδη και Τζωρτζάκη η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να θεωρηθεί «ως η διαδικασία επίτευξης των στόχων της επιχείρησης μέσω της απόκτησης, διατήρησης, αποδέσμευσης, ανάπτυξης και κατάλληλης χρήσης των ανθρώπινων πόρων». Σύμφωνα με τους συγγραφείς, όλες οι επιχειρήσεις μικρές και μεγάλες οφείλουν να έχουν διεύθυνση προσωπικού μέσω της οποίας θα προωθούν την ανάπτυξη του προσωπικού. επίσης θα πρέπει να ενημερώνονται για τους παράγοντες του περιβάλλοντος που διαμορφώνουν πολιτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. (Τερζίδης κ.ά., 2004).

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) ακολουθεί μια σειρά ενεργειών όπου η επιχείρηση εστιάζει στην προσέλκυση και την αξιοποίηση των ικανότερων στελεχών με σκοπό να υλοποιηθούν οι στόχοι που θέτει, και ταυτόχρονα να επιλέξει αφοσιωμένους εργαζομένους. (Καλογήρου κ.ά., 2015)

Κατά τον Λαλούμη η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί ένα σύνολο ενεργειών κατά το οποίο η επιχείρηση επιλέγει με σκοπό να επηρεάσει τους εργαζομένους ώστε να είναι πιο αποδοτικοί και πιο αποτελεσματικοί. Η χρήση νέων τεχνολογιών που υποστηρίζουν τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης βοηθούν και στην επίτευξη τους. (Λαλούμης, 2015).

Μελετώντας τους παραπάνω ορισμούς γίνεται αντιληπτό ότι βασικά στηρίζονται σε κοινά χαρακτηριστικά τα οποία είναι: α) οι εργαζόμενοι, εστιάζοντας στα ταλέντα και τις δεξιότητές τους, β) η διοίκηση, η οποία ακολουθεί μια συγκεκριμένη στρατηγική θέτοντας στόχους, γ) οι πόροι, συμπεριλαμβάνοντας πρώτα τους ανθρώπους και έπειτα τα μηχανήματα και τις εγκαταστάσεις δ) οι στρατηγικές ενέργειες σχετικά με τους εργαζομένους που στόχο έχουν την ανάπτυξη της επιχείρησης, και τέλος ε) οι λειτουργικές ενέργειες με κύριο χαρακτηριστικό τους τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.

1.3.2. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μια διοικητική λειτουργία της επιχείρησης και όπως όλες οι διοικητικές λειτουργίες επιτελεί επιμέρους διαδικασίες. Ειδικότερα, διαμορφώνει την πολιτική της διαχείρισης του προσωπικού μιας

επιχείρησης. Ο Διευθυντής Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να έχει σφαιρική άποψη για όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Τις ανάγκες που έχει το κάθε τμήμα, τις απαιτήσεις και τα προσόντα των υπαλλήλων για κάθε τμήμα. Επίσης, θα πρέπει να γνωρίζει το φόρτο εργασίας του κάθε τμήματος ώστε να επιμερίζει ορθά τους εργαζομένους. Για την σωστή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων απαιτείται άριστη συνεργασία όλων των τμημάτων με το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.

Συνοπτικά, σύμφωνα με τους Schuler και Huber (1993), το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι αυτό που συνδέει την λειτουργία της ΔΑΠ με την επιχειρησιακή στρατηγική. Βάσει αυτής της στρατηγικής πραγματοποιούνται οι νέες προσλήψεις, μετατάξεις ή αναβαθμίσεις του προσωπικού. Και πάντα σύμφωνα με την στρατηγική της επιχείρησης καθορίζεται ο τρόπος με τον οποίο θα λειτουργεί το προσωπικό. Επίσης, το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων ενημερώνει τους εργαζομένους και τα στελέχη γραμμής για τη διαδικασία συνεργασίας τους καθώς και για τις προϋποθέσεις εργασίας δημιουργώντας το κατάλληλο περιβάλλον συνεργασίας μέσα στο οποίο θα επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί και ατομικοί στόχοι του προσωπικού. Τέλος, υιοθετεί καινοτόμες μεθόδους αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς επίσης και συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης του. Παρακολουθώντας, ταυτόχρονα, τις εξελίξεις και τον ανταγωνισμό διεθνώς δημιουργεί, στα πλαίσια των οικονομικών προϋπολογισμών της επιχείρησης συγκριτικό πλεονέκτημα.

1.3.3. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ακολουθώντας την στρατηγική της επιχείρησης η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θέτει ορισμένους στόχους. Αρχικά στοχεύει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας, με την ορθή επιλογή των εργαζομένων και με την ταυτόχρονη ανάπτυξη και εκπαίδευση του προσωπικού καταφέρνει να δημιουργεί στελέχη ικανά έτοιμα να αντιμετωπίσουν ιδιαίτερες και δύσκολες καταστάσεις. Με αυτό τον τρόπο αυξάνει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και αποκτά πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Ταυτόχρονα, επιδιώκει να βελτιωθεί ως προς τη ποιότητα της παραγωγικότητας και της καινοτομίας της επιχείρησης, αυτό επιτυγχάνεται με την υποβοήθηση ανάπτυξης δεξιοτήτων του προσωπικού στον τομέα της εξυπηρέτησης, αλλά και στην εκμάθηση νέων τεχνολογιών. Τέλος, δίνοντας έμφαση στην εργασιακή ικανοποίηση και ανέλιξη του προσωπικού το οποίο ενδιαφέρεται για το μέλλον της επιχείρησης.

1.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Κάθε επιχείρηση ακολουθεί συγκεκριμένες στρατηγικές που έχει ορίσει. Αυτό σημαίνει ότι και τα επιμέρους τμήματα αυτής της επιχείρησης ακολουθούν τις ίδιες στρατηγικές και έχουν το ίδιο όραμα.

Στη διεθνή αρθρογραφία και βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετοί ορισμοί σχετικά με την στρατηγική. Σύμφωνα με τον Alfred Chandler στρατηγική είναι «ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και η υιοθέτηση

μιας σειράς πράξεων και προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων». (Alfred Chandler, 1962)

Ο Andrews εκφράζει ότι «στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης». (Andrews K., 1971)

Ο Igor Ansoff διατυπώνει τον ακόλουθο ορισμό: «στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή του κοινού που απευθύνεται, που καθορίζουν την βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον». (Ansoff, 1985)

Τέλος, σύμφωνα με το Βασίλης Μ. Παπαδάκη «Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος δραστηριοτήτων (scope) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders)». (Παπαδάκης Β. , 2007)

Κατά συνέπεια λοιπόν η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ορίζεται ως «ένα σύνολο πολιτικών και μεθόδων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που οδηγούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ» (Pierce et. al., 2004)

Όπως προκύπτει από τους ορισμούς η στρατηγική διοίκηση διακρίνεται σε δύο βασικά και αλληλεξαρτώμενα στάδια, το στάδιο της διαμόρφωσης και το στάδιο της εφαρμογής. Διαμόρφωση της στρατηγικής είναι η διαδικασία κατά την οποία θέτονται οι στόχοι της επιχείρησης βάσει του οράματος που έχει ο δημιουργός της επιχείρησης και βάσει των στόχων που θέλει να επιτύχει μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα. Η εφαρμογή της στρατηγικής είναι η διαδικασία κατά την οποία κατανέμονται οι πόροι με άριστο τρόπο ώστε να υλοποιηθεί η ήδη αποφασισμένη στρατηγική της επιχείρησης.

Κατά την εφαρμογή Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συνδέονται τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης με τα τρέχοντα δεδομένα. Ταυτόχρονα, εξασφαλίζεται μια ανοιχτή επικοινωνία και κοινοποίηση των εταιρικών στόχων προς τους managers και ανατροφοδοτείται η εξέταση των πρακτικών που ακολουθούνται. Επίσης, κατά την εφαρμογή Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εντοπίζεται τυχόν χάσμα μεταξύ της τρέχουσας κατάστασης και του μελλοντικού οράματος. Τέλος, δίνεται η δυνατότητα και η ευκαιρία να συμμετέχουν όλα τα υπεύθυνα στελέχη, τα οποία με την εμπειρία που έχουν αποκτήσει στο αντικείμενο ευθύνης τους μπορούν να προτείνουν διορθώσεις ή και νέες ιδέες.

1.5. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων διαχειρίζεται το ακριβότερο κεφάλαιο μια επιχείρησης, το ανθρώπινο δυναμικό. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων γνωρίζει τις ανάγκες κάθε τμήματος, γνωρίζει τα προσόντα που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος για την σωστή λειτουργία του κάθε τμήματος. Εκτός από τις καθημερινές εργασίες που έχει να αντιμετωπίσει η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων όπως μισθοδοσία, ασφάλεια εργαζομένων κλπ, η κύρια εργασία της διοίκησης αυτής είναι να επανδρώσει τα τμήματα της επιχείρησης με τους κατάλληλους εργαζομένους ώστε να αποκτήσει πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Με επίκεντρο τον άνθρωπο και με αμφίδρομη συνεργασία (επιχείρησης και εργαζομένου) στοχεύει στην δημιουργία μιας επιχείρησης η οποία λειτουργεί εξυπηρετώντας συγκεκριμένο όραμα και στρατηγικούς στόχους έχοντας στη φαρέτρα της ικανό και καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό για το οποίο φροντίζει να ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι φιλοδοξίες του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένας σύνδεσμος ανάμεσα στους στόχους της επιχείρησης και τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων είναι η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο. Η παρακίνηση είναι εκείνο το γρανάζι το οποίο ενεργοποιεί την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και κατ' επέκταση όλης της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Με τις σωστές τεχνικές παρακίνησης και με την καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος μεταξύ των εργαζομένων, η διοίκηση μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική και να πετύχει στο μέγιστο βαθμό τους σκοπούς της.

2.2. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ: ΟΡΙΣΜΟΙ

Με την έννοια της παρακίνησης έχουν ασχοληθεί πολλοί συγγραφείς και ερευνητές. Δεν έχει επικρατήσει όμως ένας ορισμός αποδεκτός από όλους, αλλά πολλοί ορισμοί που ο ένας συμπληρώνει τον άλλον.

Σύμφωνα με τον Pinder (1984), «η παρακίνηση είναι ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις, οι οποίες μπορεί να προέρχονται από το ίδιο άτομο ή από το περιβάλλον του και καθορίζουν τη στάση του απέναντι στην εργασία».

Ενώ ο Higgins (1994) ορίζει ως παρακίνηση «μια εσωτερική ώθηση, για να ικανοποιήσει ο άνθρωπος μια ανικανοποίητη ανάγκη του. Όπως επίσης και μια ψυχολογική διαδικασία, που δίνει στην ανθρώπινη συμπεριφορά σημασία και κατεύθυνση». (Kreitner 1995)

Ετυμολογικά ο αγγλικός όρος παρακίνηση (motivation), προέρχεται από την ιταλική λέξη *movere*= κινώ. Ως παρακίνηση ορίζεται «η κινητήριος δύναμη που ωθεί τον άνθρωπο σε συγκεκριμένη συμπεριφορά με σκοπό την ικανοποίηση συγκεκριμένης ανάγκης». (Χυτήρης, 2001)

Σύμφωνα με τους Montana & Charnov (2002), «η παρακίνηση πηγάζει από την ένταση που δημιουργούν οι ανεκπλήρωτες ανάγκες του ατόμου, οι οποίες στη συνέχεια οδηγούν σε συγκεκριμένες συμπεριφορές που έχουν σκοπό τη μείωση της έντασης αυτής».

2.3. ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Βασικές παρακινήτικες δυνάμεις είναι όλες εκείνες οι ενέργειες οι οποίες ωθούν τον άνθρωπο να ενστερνιστεί ένα τρόπο συμπεριφοράς έχοντας ως αποτέλεσμα την κάλυψη ορισμένων προσωπικών αναγκών του. Βέβαια, οι ανάγκες διαφέρουν από άνθρωπο σε άνθρωπο, ακόμη και στον ίδιο τον άνθρωπο ανάλογα την ηλικία, τις πεποιθήσεις και την διαμόρφωση του χαρακτήρα του. Οι ανάγκες αυτές διακρίνονται σε βιολογικές ανάγκες, σε κοινωνικές ανάγκες και σε ψυχολογικές ανάγκες.

Ως **βιολογικές** ανάγκες ορίζονται όλες οι ανάγκες του ανθρώπου που σχετίζονται με την διατήρηση της ζωής του ίδιου και των μελών της οικογένειάς του. Σε αυτή τη κατηγορία ανήκουν οι ανάγκες για τροφή, νερό, στέγη, ύπνο και ασφάλεια. Επιδρούν άμεσα στον τρόπο συμπεριφοράς του ανθρώπου και συνήθως χρειάζονται χρήματα για να ικανοποιηθούν οι βιολογικές ανάγκες (Χυτήρης Π., 2001)

Ως **κοινωνικές** ανάγκες ορίζονται όσες ανάγκες σχετίζονται με την εγγενή ανάγκη του ανθρώπου για ένταξη στο σύνολο και για αποδοχή, για εκτίμηση, κατανόηση και αγάπη. Οι ανάγκες αυτές αναπτύσσονται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου σε όλους τους χώρους που συναναστρέφεται με άλλους ανθρώπους ακόμη και στην εργασία του.

Όσον αφορά τις **ψυχολογικές** ανάγκες αφορούν την ικανοποίηση του ανθρώπου για αποδοχή και συνεργασία καθώς επίσης και για την διαμόρφωση της προσωπικότητας και του κύρους του κάθε ατόμου.

Οι τρεις αυτές ανάγκες διαφέρουν από άνθρωπο σε άνθρωπο ακόμη και στον ίδιο άνθρωπο δεν είναι πάντα ίδιες. Οι βιολογικές ανάγκες είναι αυτές που εκπληρώνονται πρώτες και σε δεύτερη φάση οι άλλες δύο κατηγορίες αναγκών οι οποίες δεν είναι έμφυτες και αλλάζουν στην πορεία της ζωής του ανθρώπου. (Χυτήρης, 2001)

2.4. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Ένα από τα καίρια ζητήματα της διοίκησης προσωπικού είναι η παρακίνησή των εργαζομένων μιας και η ποιότητα και η παραγωγικότητα άμεσα εξαρτώμενη από την όρεξη και την θέληση του εργαζομένου. Επίσης, η ομαλή λειτουργία ενός τμήματος και κατ' επέκταση ολόκληρης της επιχείρησης διασφαλίζεται από την ομαδική εργασία του προσωπικού. Είναι σημαντικό να παρακινούνται οι εργαζόμενοι ώστε να αποδίδουν το ίδιο καλά στα καθήκοντα τους.

2.5. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Στην διεθνή βιβλιογραφία έχουν αναπτυχθεί και αναλυθεί αρκετές θεωρίες σχετικά με την παρακίνηση (motivation). Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφέρουμε και θα περιγράψουμε μερικές από αυτές τις θεωρίες.

2.5.1. Θεωρία του A. Maslow: Ιεράρχηση των Αναγκών

Μια από τις πιο διαδεδομένες και κοινώς αποδεκτές θεωρία παρακίνησης και παροχής κινήτρων είναι η θεωρία του Αβραάμ Μάσλοου η οποία ιεραρχεί τις ανάγκες του ανθρώπου. Κατά τον Μάσλοου, οι άνθρωποι παρακινούνται όταν πρόκειται να ικανοποιήσουν πέντε κατηγορίες αναγκών.

- I. **Φυσιολογικές ανάγκες**, τις ανάγκες δηλαδή για νερό, διατροφή, αέρα.
- II. **Ανάγκες ασφάλειας**, οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να νιώθουν ασφάλεια και σταθερότητα, καθώς επίσης έχουν την ανάγκη να είναι απελευθερωμένοι από το φόβο ή τις απειλές.

- III. **Κοινωνικές ανάγκες**, που περιλαμβάνουν τις ανάγκες κοινωνικοποίησης, να έχουν φίλους, να νιώθουν ότι είναι αποδεκτοί από μια ομάδα ατόμων και αν αλληλεπιδρούν με άλλους ανθρώπους.
- IV. **Ανάγκες εκτίμησης**, οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη για προσωπικά αισθήματα πληρότητας και αυτό-εκτίμησης, την ανάγκη να τους αναγνωρίζονται καταστάσεις και να αισθάνονται τον σεβασμό των άλλων.
- V. **Ανάγκες αυτό-πραγμάτωσης**, κάθε άνθρωπος έχει τους δικούς του προσωπικούς στόχους τους οποίους κατακτώντας τους δημιουργείται ένα αίσθημα ικανοποίησης.

Ο Μάσλοου στη θεωρία του στήριξε ότι οι παραπάνω ανάγκες εντάσσονται σε μια ιεραρχία δίνοντας προτεραιότητα από τα κάτω προς τα επάνω, σχηματίζοντας έτσι την λεγόμενη πυραμίδα του Μάσλοου, (εικόνα 1). Επίσης, ισχυρίζεται ότι πρέπει να ικανοποιηθούν όλες οι ανάγκες, ακόμη και σε μικρότερο βαθμό, ο κάθε άνθρωπος θα πρέπει να περάσει από όλα τα επίπεδα της πυραμίδας πριν φτάσει στο τελικό επίπεδο που είναι η κορυφή. Για παράδειγμα, θα πρέπει να έχουν ικανοποιηθεί αρχικά οι φυσιολογικές ανάγκες του ανθρώπου για να μπορέσει να περάσει στο επόμενο επίπεδο αναγκών (ανάγκες για ασφάλεια) και να αποτελέσει κίνητρο συμπεριφοράς. Έτσι, η δύναμη της κάθε ανάγκης ορίζεται όχι μόνο από την θέση της στη πυραμίδα, αλλά και από το κατά πόσο έχει ικανοποιηθεί αυτή. (Τζωρτζάκης Κ.-Τζωρτζάκη Α., 2002)

Επίσης, ο Μάσλοου ισχυρίζεται ότι ένα άτομο μπορεί να αλλάζει την εστίασή του σε διάφορα επίπεδα αναγκών. Παράδειγμα, εάν κάποιος βρίσκεται στο στάδιο ικανοποίησης αναγκών ασφάλειας και συμβεί κάτι και χάσει κάποιες από τις φυσιολογικές του ανάγκες, τότε θα εστιάσει και πάλι στην ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών αποκτώντας σημαντική θέση στο καθολικό σύστημα κινήτρων του.



Εικόνα 1: Ιεράρχηση των αναγκών κατά τον Α. Μάσλοου.

Στο ανώτερο επίπεδο της πυραμίδας είναι αυτό που ο Μάσλοου ονόμασε αυτοπραγμάτωση. Με αυτόν τον όρο θέλησε να περιγράψει την ανάγκη που νιώθουν οι άνθρωποι για εξέλιξη και ανάπτυξη ή, όπως το θέτει και ο ίδιος, η ανάγκη ικανοποίησης της επιθυμίας για αυτό-εκπλήρωση, πιο συγκεκριμένα να επιτύχει ο καθένας να φτάσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του και εν τέλει να γίνει αυτό για το οποίο είναι φτιαγμένος να γίνει. Μια θεωρία η οποία δεν αφορά μόνο την εργασία, αλλά ολόκληρη τη ζωή του ανθρώπου. (Τζωρτζάκης Κ.-Τζωρτζάκη Α., 2002)

2.5.2. Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Σύμφωνα με τον Herzberg F., ο οποίος ανέλυσε αρχικά την θεωρία του Maslow, συμπέρανε ότι ως παράγοντες παρακίνησης μπορούν να λειτουργήσουν μόνο οι ανάγκες που ανήκουν στα επίπεδα της αυτοεκτίμησης και της αυτό-ολοκλήρωσης. Ο Herzberg F. ανέπτυξε την θεωρία των δυο παραγόντων η οποία έχει βασιστεί στα αποτελέσματα έρευνας που έγινε στους χώρους εργασίας, στόχος της έρευνα αυτής ήταν να αναλυθούν οι παράγοντες που υποκινούν τους εργαζόμενους. Παρά του γεγονότος ότι ο προσανατολισμός της έρευνας του Herzberg F. είναι διαφορετικός από αυτόν του Maslow, στα αποτελέσματα δεν διαπιστώθηκαν μεγάλες διαφορές.

Κατά την διενέργεια της έρευνας του, παρατήρησε ότι όταν απουσίαζαν ορισμένες συνθήκες (συνθήκες σύμφωνα με τον Maslow) τότε υπήρχε δυσαρέσκεια, η παρουσία τους όμως δεν αποτελούσε κίνητρο παρακίνησης των εργαζομένων, ορισμένες συνθήκες θεωρούνται δεδομένες από τον εργαζόμενο. Ο Herzberg λοιπόν, διαχώρισε τις συνθήκες σε δυο παράγοντες. Οι **παράγοντες υγιεινής** (hygiene factors) ή **παράγοντες συντήρησης** (maintenance factors) οι οποίοι δεν αποτελούν

κάποιο κίνητρο για τους εργαζομένους, και οι παράγοντες οι οποίοι αποτελούν κίνητρο για τους εργαζομένους, τους οποίους ονόμασε **κίνητρα** (motivators) ή **παράγοντες παρακίνησης** (motivation factors). Σύμφωνα με τον Herzberg, οι παράγοντες παρακίνησης είναι: η κατάκτηση επιτευγμάτων, η αναγνώριση της προσπάθειας του εργαζομένου, οι δυνατότητες ανάπτυξης στο χώρο εργασίας, η προαγωγή και η πρόκληση της εργασίας. (Forsyth, P., 2006)

Με την ικανοποίηση των παραγόντων παρακίνησης δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να εξελιχθεί και να αναπτυχθεί στον τομέα του. Ο Herzberg υποστήριξε ότι είναι αναγκαίο να υπάρχουν κάθετες μεταβλητές στο αντικείμενο της εργασίας, που στόχο θα έχουν την ικανοποίηση και την παρακίνηση των εργαζομένων. Οι μεταβλητές αυτές μπορεί να είναι η αύξηση των αρμοδιοτήτων και υπευθυνότητας των εργαζομένων, η επιλογή τρόπου εργασίας, η μείωση εποπτείας και διοικητικών ελέγχων, η δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών. Επίσης, μπορεί να είναι η αξιολόγηση της εργασίας και η άμεση ενημέρωση για την εξέλιξη της εργασίας. Με αυτό τον τρόπο δίνεται η αίσθηση ικανοποίησης στον εργαζόμενο, καθώς επίσης και η δυνατότητα προσωπικής του ανάπτυξης.

2.5.3. Η θεωρία της κάλυψης επίκτητων αναγκών του McClelland

Ο McClelland διαχώρισε τις ανάγκες που δρουν ως κίνητρα και υποστήριξε ότι κάποιες ανάγκες μαθαίνονται και αποκτούνται λόγω αλληλεπίδρασης με το κοινωνικό περιβάλλον. Στην θεωρία του υπάρχουν τρία κίνητρα/ανάγκες τα οποία όλοι οι άνθρωποι κατέχουν και αναλόγως πιο κίνητρο υπερτερεί χαρακτηρίζεται και το άτομο ως προσωπικότητα.

Το πρώτο κίνητρο είναι **τα επιτεύγματα**, με την ολοκλήρωση άρα και την επίτευξη δύσκολων στόχων δημιουργείται το αίσθημα της ικανοποίησης. Πρόκειται για μια επίκτητη ανάγκη που διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο ανάλογα με τα βιώματά του, σίγουρα όμως η επίτευξη ενός δύσκολου στόχου ανεβάζει την αυτοπεποίθηση και την αυτοεκτίμηση του εργαζομένου. Αν βέβαια δοθεί και επιβράβευση για την επίτευξη του δύσκολου στόχου στον εργαζόμενο θα αποτελεί και επιπλέον κίνητρο για εκείνον.

Το δεύτερο κίνητρο σύμφωνα με την θεωρία του McClelland είναι **η ανάγκη για συναδελφικότητα**. Ουσιαστικά αφορά την ανάπτυξη φιλικών σχέσεων με τους ανθρώπους. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται ένα ευχάριστο περιβάλλον για τον εργαζόμενο. Επίσης, δημιουργείται το αίσθημα ότι ανήκει κάπου, κάπου που θα τον στηρίξουν, θα τον βοηθήσουν εάν παραστεί ανάγκη. Πρόκειται για μια επίκτητη ανάγκη που συνδέεται άμεσα με τη διαδικασία κοινωνικοποίησης του ανθρώπου, οι εργαζόμενοι για να καλύψουν αυτή τους την ανάγκη επιδιώκουν να συνεργάζονται με άλλους, αποζητούν την αποδοχή, το σεβασμό, την αναγνώριση και την αφοσίωση των συναδέλφων τους.

Τέλος, το τρίτο κίνητρο που αναφέρει ο McClelland στην θεωρία του είναι **η ανάγκη για εξουσία**. Η ανάγκη αυτή καλύπτει την επιθυμία ελέγχου και επηρεασμού

της όποιας συμπεριφοράς των άλλων. Υπάρχει βέβαια ο κίνδυνος να απορροφηθεί ο εργαζόμενος από την προσπάθεια του να καλύψει αυτή την ανάγκη και τελικά να χάσει το στόχο του στην εργασία. (Μπουραντάς, Δ., 2002)

Σε κάθε άνθρωπο υπερτερεί μια από τις παραπάνω ανάγκες, σε αυτό το σημείο ο μάνατζερ οφείλει να έχει την ικανότητα να ξεχωρίσει ποια ανάγκη θέλει να καλύψει ο υφιστάμενος του ώστε να τον τοποθετήσει σε ανάλογη θέση ή πόστο, έτσι θα επιτευχθεί η μέγιστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του εργαζομένου.

2.5.4. Η θεωρία των προσδοκιών (expectancy theory) του Vroom

Ο Victor Vroom ανέπτυξε την θεωρία των προσδοκιών (expectancy theory) το 1964. Σε αντίθεση με τον Maslow και τον Herzberg οι οποίοι προσπάθησαν να περιγράψουν τι ακριβώς παρακινεί τους εργαζομένους, ο Vroom προσπάθησε να περιγράψει όλη τη διαδικασία παρακίνησης τους. Με τη θεωρία των προσδοκιών ουσιαστικά ερμηνεύει την ανθρώπινη συμπεριφορά και διαπιστώνει ότι ο εργαζόμενος ενεργεί βασιζόμενος στην προσδοκία που έχει ότι οι ενέργειες του θα επιφέρουν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα ή στόχο, επιτυγχάνοντας αυτόν τον στόχο πρόκειται να ανταμειφθεί σύμφωνα με τις προσδοκίες του. Οι μεταβλητές που ενεργοποιούν τους εργαζομένους προς την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση είναι η προσδοκία ανταμοιβής, η προσδοκία απόδοσης και η ενεργοποίηση ή προτίμηση ανταμοιβής.

Με τη Δυναμικότητα/Προσδοκία ανταμοιβής υπολογίζεται η προτίμηση των εργαζομένων για μια συγκεκριμένη ανταμοιβή, αντίστοιχη της προσπάθειας τους. Η δυναμικότητα υποδιαιρείται σε τρεις κατηγορίες: 1) την θετική (+1), 2) την αρνητική (-1) και 3) την μηδενική (0). Στη θετική δυναμικότητα, οι εργαζόμενοι επιθυμούν να πετύχουν τους στόχους τους, ενώ στην αρνητική δυναμικότητα συμβαίνει το αντίθετο. Τέλος, στην ουδέτερη, οι εργαζόμενοι δεν δείχνουν κανένα ενδιαφέρον για την επιτυχία των στόχων. Άρα εδώ ουσιαστικά αναφέρεται η ένταση επιθυμίας του εργαζομένου για ανταμοιβές.

Η Προσδοκία της απόδοσης, η προσδοκία δηλαδή του εργαζομένου ότι όσο περισσότερο προσπαθεί για την ολοκλήρωση των στόχων του και όσο περισσότερο αυξάνει την απόδοση του τόσο πιο κοντά στην επιβράβευση και στην ανταμοιβή φτάνει. Υπολογίζει δηλαδή ο εργαζόμενος το πόσο σκληρά έχει εργαστεί για την επίτευξη του στόχου του και τι ανταμοιβή θα προτιμούσε.

Η ενεργοποίηση ή προτίμηση ανταμοιβής ορίζει την προσδοκία των εργαζομένων ότι θα ανταμειφθούν ανάλογα με την επιτυχημένη εκπλήρωση των στόχων τους. Ο εργαζόμενος έχει την προσδοκία ότι ο κόπος που κατέβαλε θα γίνει αντιληπτός από τον εργοδότη και ότι θα έχει την ανάλογη ανταμοιβή.

Για την καλύτερη κατανόηση της θεωρίας των προσδοκιών, θα πρέπει να αναφερθεί ότι για να υφίσταται μεγαλύτερη παρακίνηση πρέπει ο εργαζόμενος να πιστεύει ότι με τη συμπεριφορά του μπορεί να οδηγηθεί σε θετικά αποτελέσματα (δυναμικότητα ή προσδοκία ανταμοιβής). Ταυτόχρονα, πρέπει να πιστεύει ότι τα

αποτελέσματα αυτά του είναι χρήσιμα (ενεργοποίηση ή προτίμηση), ώστε να τον ικανοποιήσουν απόλυτα, και όλα αυτά να δημιουργούν την επιθυμία του να φτάσει στο επιθυμητό επίπεδο απόδοσης (προσδοκία απόδοσης ή επίδοση). (Ζαβλανός, Μ., 2002)

Με την θεωρία των προσδοκιών γίνεται αντιληπτό ότι όλη η διαδικασία της παρακίνησης χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα. Όσο ο εργαζόμενος έχει την προσδοκία ότι η προσπάθειά του θα αναγνωριστεί και θα έχει κάποιο όφελος από αυτήν τόσο θα εντείνεται η προσπάθειά του για την επίτευξη του στόχου. Αντιθέτως, εάν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι η απόδοσή του είναι ανεξάρτητη με την προσπάθειά του και τις αμοιβές του τότε μειώνεται η επιθυμία του εργαζομένου να πετύχει κάποιο στόχο.

2.5.5. Η θεωρία X & Y του McGregor

Ο κοινωνικός ψυχολόγος Douglas McGregor (1960) εξέφρασε τη διπολική θεωρία X και Y. Σύμφωνα με τη θεωρία X, οι άνθρωποι από τη φύση τους έχουν την τάση να μην θέλουν να εργαστούν, και ο μόνος τρόπος για να παρακινηθούν ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητά τους είναι να υπάρχει κάποιου είδους «τιμωρία». Οι εργαζόμενοι αυτής της κατηγορίας αισθάνονται ασφάλεια μόνο όταν αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών. Αντίθετα, σύμφωνα με τη θεωρία Y, οι εργαζόμενοι είναι απολύτως αυτόνομοι και δημιουργικοί.

Θεωρία X	Θεωρία Y
Δεν υπάρχει ενδιαφέρον από τον εργαζόμενο για το αντικείμενο απασχόλησής του.	Οι δυνατότητες του εργαζόμενου και η αξιοποίηση τους είναι ανάλογες της ικανοποίησης ή της δυσαρέσκειας που του προκαλεί η εργασία.
Για μια αποτελεσματική διοίκηση χρειάζονται απειλές και χρήση μεθόδων εξαναγκασμού.	Η ανάπτυξη αισθήματος ευθύνης και φιλοδοξίας βοηθά στην απόδοση των εργαζομένων
Οι εργαζόμενοι αποφεύγουν τις ευθύνες και δεν επιλύουν τυχόν προβλήματα που εμφανίζονται στην εργασία τους.	Με την χρήση συστημάτων παρακίνησης αντί συστημάτων εξαναγκασμού εφαρμόζεται η αποτελεσματικότερη διοίκηση.

Πηγή: Ψευτούδη Α., 2012

2.5.6. Η θεωρία της αλληλεπίδρασης του R.Likert

Ο Rensis Likert, Αμερικανός κοινωνικός ψυχολόγος, ενίσχυσε την θεωρία X & Y του McGregor, με την θεωρία της αλληλεπίδρασης. Η βάση στη σκέψη του Likert είναι η ύπαρξη της ομάδας, στο σύστημα της αλληλεπίδρασης κάθε ομάδα ανήκει σε έναν αρχηγό και μέσω αυτού συνδέεται με τις άλλες ομάδες. Ο αρχηγός ανήκει σε δυο ομάδες, η πρώτη είναι αυτή που συμπεριλαμβάνει όλους τους επικεφαλής των ομάδων και η δεύτερη είναι η ομάδα με τους υφισταμένους του. Με αυτό τον τρόπο αλληλεπιδρούν οι επικεφαλής μεταξύ τους αλλά και με τους υφισταμένους τους και ταυτόχρονα επιτυγχάνεται αλληλεπίδραση μεταξύ των υφισταμένων. Με αυτόν τον

τρόπο, δημιουργείται ένα σύστημα επικοινωνίας με το οποίο διασφαλίζεται μεγαλύτερη συμμετοχή στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Η άποψη αυτή του Likert συμπληρώνεται με την αρχή των υποστηρικτικών σχέσεων (Supporting Relationships). Δηλαδή, με την παρουσία του κάθε αρχηγού ενώνονται οι δυνάμεις όλων των ομάδων οι οποίοι έχουν έναν κοινό στόχο να κατακτήσουν. Βασική προϋπόθεση της αρχής αυτής είναι ότι ο αρχηγός λαμβάνει υπόψη του τις γνώσεις και τις επιθυμίες των υφισταμένων και βάζει τον εαυτό του στο ρόλο του υφισταμένου.

2.5.7. Η θεωρία καθορισμών στόχων του Locke

Η βάση της θεωρίας καθορισμών στόχων του Locke στηρίζεται στην άποψη ότι κάθε ενέργεια του εργαζομένου πρέπει να έχει κάποιο στόχο και κάποιο σκοπό. Η δυσκολία και η σαφήνεια του στόχου σχετίζονται μεταξύ τους και ταυτόχρονα εμπλέκονται με την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, ο καθορισμός στόχων με σαφήνεια καθώς και οι δύσκολοι στόχοι επιφέρουν αποτελεσματικότητα των εργαζομένων σε αντίθεση με τους ακαθόριστους και πιο βατούς στόχους.

Ο Locke στον ορισμό του αναφέρει πέντε βασικές αρχές για τον προσδιορισμό των στόχων που παρακινούν τους εργαζομένους. Αρχικά, βασικό χαρακτηριστικό των στόχων είναι η **σαφήνεια**, να είναι δηλαδή ξεκάθαροι, συγκεκριμένοι και εφικτοί. Επίσης, πρέπει να αποτελούν **πρόκληση** για τον εργαζόμενο, ώστε η επίτευξη του στόχου να προκαλεί αίσθημα ικανοποίησης στον εργαζόμενο. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να καθορίζονται χρονικά ώστε ο εργαζόμενος να **δεσμεύεται** για την ολοκλήρωση του στόχου. Ενώ ταυτόχρονα, θα πρέπει να γίνεται **ανατροφοδότηση** και έλεγχος της εξέλιξης του στόχου, με αυτό τον τρόπο προκύπτουν διορθώσεις και προλαμβάνονται τυχόν λάθη. Και τέλος, η **πολυπλοκότητα** του στόχου δίνοντας έτσι στον εργαζόμενο το αίσθημα ικανοποίησης ότι έχει καταφέρει κάτι δύσκολο να το φέρει εις πέρας.

Βέβαια, οι εργαζόμενοι οφείλουν να είναι άριστα εκπαιδευμένοι και να διαθέτουν τις κατάλληλες βάσεις ώστε να ολοκληρώνουν τον στόχο τους και να επιδρά στην απόδοσή τους η στοχοθέτηση. Ταυτόχρονα, χρειάζεται συνδυασμός των ικανοτήτων και της αυτό-αντίληψης του εργαζομένου για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του στόχου καθώς επίσης και η δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας με τον ανώτερο για διευκρινήσεις ή διορθώσεις. (Αργυράτου, Ε., 2005)

2.5.8. Η θεωρία ERG

Ο Alderfer ανέπτυξε την θεωρία ERG, η οποία αποτελεί προέκταση της θεωρίας του Maslow. Σε αντίθεση με τον Maslow ο Alderfer με τη θεωρία ERG πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται από τρεις ανάγκες τους και όχι από πέντε. Οι τρεις αυτές ανάγκες σύμφωνα με την θεωρία ERG είναι η ύπαρξη, η σχέση και η ανάπτυξη.

Η ονομασία της θεωρίας ERG προέρχεται από τα αρχικά των αντίστοιχων αγγλικών όρων που περιγράφουν αυτές τις τρεις ανάγκες (**E**xistence – **R**elatedness – **G**rowth). Συγκεκριμένα, οι **υπαρξιακές** ανάγκες (existence needs), ανήκουν στη

χαμηλότερη βαθμίδα των αναγκών της πυραμίδας του Maslow και αφορούν τις φυσιολογικές ανάγκες και την αίσθηση ασφάλειας του εργαζομένου. Σε δεύτερο επίπεδο είναι οι ανάγκες **σχέσεων** (relatedness needs), στις οποίες αντιστοιχούν οι κοινωνικές ανάγκες το ατόμου σύμφωνα με τον Maslow, και αφορούν εκείνες τις ανάγκες που συνδέονται με την κοινωνικότητα του εργαζομένου. Τέλος, οι ανάγκες **ανάπτυξης** (growth needs) λαμβάνουν θέση στις δυο υψηλότερες βαθμίδες της πυραμίδας του Maslow, δηλαδή για αναγνώριση και ολοκλήρωση του ατόμου. (Ψευτούδη, Α., 2012)

2.5.9. Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams

Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams, αναφέρεται στη παρακίνηση των εργαζομένων η οποία έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίησή τους και κατά συνέπεια την αύξηση της απόδοσής τους. Το κύριο νόημα της συγκεκριμένης θεωρίας είναι ότι ο εργαζόμενος που συμμετέχει σε μια ομάδα αποζητά ίση μεταχείριση με τους υπόλοιπους συναδέλφους του.

Σύμφωνα με τον Adams ο εργαζόμενος δεν ανταμείβεται μόνο μισθολογικά αλλά ικανοποιείται ψυχικά και συναισθηματικά. Συνεπώς, προκύπτει η αναλογία ικανοποίησης του εργαζομένου με την αύξηση της ποιότητας και της ποσότητας της απόδοσής του.

2.6. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Με τη εφαρμογή των θεωριών παρακίνησης επιτυγχάνεται η μέγιστη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων άρα και η επιχείρηση επιτυγχάνει τους στόχους της. Οι μορφές κινήτρων επικεντρώνονται στο προσδιορισμό των τρόπων με τους οποίους οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού μπορούν να υποκινηθούν θετικά, σύμφωνα τις ανάγκες των εργαζομένων και τα δυνατά σημεία του καθενός πάνω στην εργασία.

Η βάση της παρακίνησης των εργαζομένων είναι η αναγνώριση των αναγκών του κάθε εργαζόμενου και η επιλογή των κατάλληλων τεχνικών παρακίνησης του. Αναγνωρίζοντας τον εργαζόμενο ως προσωπικότητα και γνωρίζοντας το προφίλ ή και τον κύκλο του κάθε εργαζόμενου μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι ανάλογες τεχνικές παρακίνησης, δεν είναι όλοι οι άνθρωποι ίδιοι και δεν παρακινούνται με τα ίδια πράγματα. Άρα, ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μοναδική οντότητα και προσωπικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ως κίνητρο μπορεί να οριστεί «η εσωτερική δύναμη που οδηγεί το άτομο ή γενικότερα ένα ζώντα οργανισμό σε κάποια μορφή δράσης». (Καντάς, 1996)

Τα κίνητρα κατηγοριοποιούνται σε τρεις ομάδες **τα πρωτογενή ή στοιχειώδη κίνητρα** τα οποία αφορούν τις βασικές ανάγκες του ανθρώπου (π.χ. πείνα, δίψα, ύπνος κ.α.) και δεν είναι επίκτητα. Τα **γενικά κίνητρα** με τα οποία γίνεται σύνδεση με τις βασικές ανάγκες του ανθρώπου και αυτά είναι η δημιουργικότητα, η γνώση, η ικανότητα κ.α.. Και τέλος, τα **δευτερογενή κίνητρα** τα οποία αφορούν τις ανάγκες κοινωνικοποίησης του ατόμου και εξαρτώνται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος που ζει. Τα τελευταία κίνητρα επεξηγούν σε σημαντικό βαθμό την παρακίνηση, αλλά και την γενικότερη συμπεριφορά του ατόμου.

Το κίνητρο εργασίας ορίζεται η συστηματική προσπάθεια αύξησης του ενδιαφέροντος του εργαζομένου για το αντικείμενο του, έχοντας ως στόχο την μεγιστοποίηση της απόδοσης του. Δηλαδή, η συναισθηματική οδήγηση του εργαζομένου στο να παρακινηθεί και να πράξει μια συγκεκριμένη ενέργεια με βάσει τα ερεθίσματα, τα οποία λαμβάνει από το περιβάλλον του. (Χατζηπαντελή, 1999)

3.2. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.2.1. Κίνητρα και Αποτελεσματική Παρακίνηση

Η δημιουργία στρατηγικής κινήτρων συνήθως είναι γρίφος για τους managers. Στο πρώτο στάδιο προσδιορίζονται οι ανάγκες που πρέπει να καλυφτούν και στο δεύτερο στάδιο διαμορφώνονται εκείνα τα κίνητρα που θα φέρουν τις επιθυμητές αλλαγές στη συμπεριφορά και τη νοοτροπία των εργαζομένων. Με αυτή τη διαδικασία επιτυγχάνεται η ικανοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Σκοπός είναι να προκύψει η στρατηγική κινήτρων που θα ακολουθήσει ο κάθε manager, αναγνωρίζοντας την κινητήριο δύναμη του κάθε εργαζομένου. Για να θεωρηθεί μια στρατηγική κινήτρων επιτυχημένη θα πρέπει να επικεντρώνεται στις προσωπικές ανάγκες των στελεχών της και να προσφέρει αξιολογη ποικιλία κινήτρων. Επίσης, εστιάζοντας στις εξατομικευμένες ανάγκες του ατόμου διαμορφώνεται ένας κατάλληλος συνδυασμός κινήτρων. Ταυτόχρονα, οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης θα πρέπει να συσχετίζονται με τα κίνητρα του εργαζομένου. Και τέλος, τα κίνητρα θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να προσαρμόζονται ανάλογα με τις συνθήκες του περιβάλλοντος που επικρατούν.

3.2.2. Δυσκολίες στην εφαρμογή Παρακίνησης

Στις περισσότερες επιχειρήσεις, οι αλλαγές που επιλέγει η Διοίκηση με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, αντιμετωπίζονται με δυσπιστία και κυνισμό. Αυτό συμβαίνει διότι τις περισσότερες φορές οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι επερχόμενες αλλαγές θα

ωφελήσουν αποκλειστικά και μόνο την επιχείρηση ή τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και όχι τους ίδιους. Επίσης, η έλλειψη διαφάνειας στη λήψη αποφάσεων, η έλλειψη αξιοκρατίας στην στελέχωση βασικών θέσεων της επιχείρησης και τέλος η αίσθηση των εργαζομένων ότι δεν επωφελούνται με δίκαιο τρόπο από τις αλλαγές αυτές, αυξάνουν τη δημιουργία κλίματος κυνισμού και απαξίωσης. Όταν καλλιεργούνται ελπίδες και δίνονται υποσχέσεις οι οποίες αθετούνται τελικά ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι τον εκμεταλλεύονται προς όφελος της επιχείρησης. Αυτό καθιστά τον εργαζόμενο δύσπιστο ως προς τα κίνητρα και τις προθέσεις των άλλων.

Η διοίκηση προσπαθεί να αντιμετωπίσει και να καταρρίψει τον κυνισμό των εργαζομένων σε δυο φάσεις:

1. Επικοινωνία με τους εργαζομένους σε μια ειλικρινή βάση

Στη φάση αυτή στόχος είναι να δημιουργηθεί επικοινωνία και σημεία επαφής μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων ώστε να καταγραφούν οι προσδοκίες που έχει η κάθε πλευρά από την άλλη υπό το πρίσμα αμοιβαίας κατανόησης. Η κατάλληλη οργάνωση και προετοιμασία θα βοηθήσει να καμφθούν οι ενδοιασμοί και οι επιφυλάξεις που τυχόν θα δημιουργηθούν από τη μεριά των εργαζομένων.

Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος αρχικά η διοίκηση θα πρέπει να περιγράψει συγκεκριμένα τις διάφορες θέσεις εργασίας κάνοντας ξεκάθαρο ποιες είναι οι ευθύνες, οι αρμοδιότητες, οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των εργαζομένων. Με ένα κοινό δίαυλο επικοινωνίας, με διαφάνεια στις ενέργειες και με συνέπεια στην τήρηση των διαδικασιών επιτυγχάνεται ο στόχος που αναφέρθηκε παραπάνω. Για ακόμη μεγαλύτερη επιτυχία της προσπάθειας αυτής η διοίκηση σταδιακά θα πρέπει να αυξάνει τις αρμοδιότητες για τις οποίες είναι υπεύθυνος ο εργαζόμενος δίνοντάς του την ευθύνη λήψης αποφάσεων οι οποίες επηρεάζουν την απόδοσή του.

Σημαντικό σε όλο το εγχείρημα αυτό είναι η δημιουργία και η ανάπτυξη ενός πνεύματος εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένου και διοίκησης. Επίσης, ο καθορισμός των αξιών τις οποίες επιδιώκει η διοίκηση και βοηθώντας τον εργαζόμενο να τις υιοθετήσει. Αυτό προϋποθέτει τη δημιουργία ενός πνεύματος κατανόησης των αναγκών των εργαζομένων και ενεργή συμμετοχή στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζονται.

2. Αντιμετώπιση των παραπόνων των εργαζομένων με θετικότητα

Συνήθως, οι αλλαγές και οι καινοτομίες τις οποίες προτείνει η διοίκηση οι εργαζόμενοι τις αντιμετωπίζουν με δυσπιστία και κυνισμό, αυτό ενισχύεται ακόμη περισσότερο όταν συμβαίνουν οι παρακάτω συνθήκες.

Όταν δεν εφαρμόζεται ένα δίκαιο σύστημα αμοιβών, όταν δηλαδή ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι προσφέρει και αποδίδει πολύ περισσότερο από κάποιον συνάδελφό του και παρόλα αυτά αμείβονται με τον ίδιο τρόπο. Έχοντας αυτή τη πεποίθηση ο εργαζόμενος αρνείται να συμμετέχει σε οτιδήποτε καινούριο και πολλές φορές μπορεί να το απαξιώνει κιόλας. Δεν βρίσκει ο εργαζόμενος νόημα στο να βοηθήσει την επιχείρηση ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα, όταν γνωρίζει εκ των πρότερων ότι δεν θα επωφεληθεί αυτή του την ενέργεια.

Επίσης, όταν υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς τη διοίκηση ενισχύεται ακόμη περισσότερο η δυσαρέσκεια των εργαζομένων. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν την πεποίθηση ότι η διοίκηση συνήθως λαμβάνει αποφάσεις με τέτοιο τρόπο κατά τον οποίο δεν εξασφαλίζονται τα συμφέροντά τους, ενώ αυξάνονται τα κέρδη προς την επιχείρηση. Αυτό το πρόβλημα θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί με ειλικρινή επικοινωνία και σαφώς με την τήρηση των υποσχέσεων προς τον εργαζόμενο.

Ταυτόχρονα, όταν η επιχείρηση δεν δίνει σημασία σε τίποτε άλλο πέρα από το κέρδος, οι εργαζόμενοι το αντιλαμβάνονται και δεν έχουν τη διάθεση και την όρεξη να συμμετέχουν στις αλλαγές και στις αποφάσεις. Σε αυτή τη περίπτωση η διοίκηση οφείλει να δείξει ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο της εάν για παράδειγμα τηρούνται οι σωστές συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας, εάν οι εργαζόμενοι κάνουν το διάλλειμα που δικαιούνται, εάν οι συνθήκες εργασίας είναι κατάλληλες, εάν οι εργαζόμενοι είναι σωστά εκπαιδευμένοι κλπ. Όταν η διοίκηση παρουσιάσει πραγματικό ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο και για τις συνθήκες εργασίας του και όταν προβεί σε κινήσεις οι οποίες θα ωφελήσουν το προσωπικό τότε θα αρχίσει να αναπτύσσεται εμπιστοσύνη μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένου.

3.3.Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Σύμφωνα με τις σύγχρονες πεποιθήσεις για τη διοίκηση δίνεται έμφαση στον παράγοντα άνθρωπο για μια επιτυχημένη διοίκηση, ταυτόχρονα η επιτυχημένη διοίκηση δέχεται ότι όταν επιτυγχάνονται οι εργασιακοί στόχοι επιτυγχάνονται παράλληλα και οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων.

Το ενδιαφέρον της διοίκησης εστιάζει από την μια πλευρά στο όραμα και στις αξίες της εργασίας και από την άλλη πλευρά βρίσκει καινούργιους τρόπους παρακίνησης και ενεργοποίησης του προσωπικού ώστε να επιτευχθούν οι εργασιακοί αλλά και οι προσωπικοί στόχοι. Έχοντας ως αρχή ότι οι σχέσεις της ηγεσίας με τον εργαζόμενο διέπονται από πνεύμα συνεργασίας, εκφράζεται η αναζήτηση της δημιουργικής εργασίας με αξίες και όραμα. το θεμέλιο αυτής της συνεργασίας είναι η δημιουργία ομάδων εργασίας οι οποίες στηρίζονται στη δέσμευση και στην ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων. Με την ικανοποίηση των αναγκών του εργαζομένου καθώς και των προσωπικών του στόχων στην εργασία, παρακινείται ο εργαζόμενος στο να γίνει πιο αποδοτικός.

Το ενδιαφέρον της διοίκησης να ανακαλύψει τρόπους παρακίνησης του προσωπικού καθιστά την ηγεσία αποτελεσματική. Ο manager που είναι υποστηρικτικός και ενθαρρυντικός με την ομάδα του, που επικοινωνεί με το προσωπικό και αφουγκράζεται τις επιθυμίες ή τα προβλήματα του εργαζομένου, που δημιουργεί κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας μεταξύ των εργαζομένων, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ηγέτης στον τομέα του.

Βέβαια, οι ικανότητες του ηγέτη δεν είναι αρκετές από μόνες τους, προϋποθέτει την ύπαρξη ώριμων εργαζομένων ικανών να εργαστούν ομαδικά, να έχουν τα προσόντα να σχεδιάζουν και να πετυχαίνουν υψηλούς στόχους και να χαρακτηρίζονται από την επιθυμία και την ικανότητα να αναλαμβάνουν ευθύνες.

Η ωριμότητα ενός ανθρώπου έχει δυο φάσματα, την εργασιακή ωριμότητα και την συναισθηματική ωριμότητα. Με την εργασιακή ωριμότητα εκφράζεται ο βαθμός ικανότητας του εργαζομένου να είναι αποτελεσματικός στην εργασία του. Αντίθετα, η συναισθηματική ωριμότητα δηλώνει ότι ο εργαζόμενος επιθυμεί να ολοκληρώσει σωστά και με υπευθυνότητα την εργασία που του έχει ανατεθεί ακολουθώντας τις οδηγίες που του έχουν δοθεί.

Ο manager μιας ομάδας θα πρέπει να κρίνει και να αξιολογεί τα προσόντα και τις δυνατότητες των εργαζομένων και να διακρίνει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες των μελών της ομάδας του ώστε να κατανέμει αναλόγως τις αρμοδιότητες και τις εργασίες. Ταυτόχρονα, ο ηγέτης οφείλει να είναι συναισθηματικά ουδέτερος ώστε να μη δημιουργεί αδικίες προς τους εργαζομένους. Τέλος, ο ηγέτης θεωρεί όλα τα μέλη της ομάδας ισότιμα, τους αντιμετωπίζει ως συνεργάτες και όχι ως υφισταμένους, ακούει και αφουγκράζεται τον παλμό της ομάδας. Βασικό για τον ηγέτη είναι να γνωρίζει το αντικείμενο της εργασίας καλύτερα από τον καθένα, να ενθαρρύνεται και να καλλιεργείται η λήψη πρωτοβουλιών. Τέλος ο ηγέτης είναι αυτός ο οποίος δίνει λύση στα προβλήματα που προκύπτουν και σε καμία περίπτωση δεν δημιουργεί προβλήματα.

3.4. ΑΤΟΜΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, οι managers είναι αυτοί που αναλαμβάνουν την ευθύνη για την παρακίνηση των εργαζομένων χρησιμοποιώντας τεχνικές που ενεργοποιούν τα άτομα που βρίσκονται στην ευθύνη τους και δίνοντας τα απαραίτητα κίνητρα τα οποία θα αυξήσουν την αποδοτικότητα τους. Σε δεύτερο επίπεδο οι managers πρέπει να γνωρίζουν με πιο τρόπο ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά ενεργοποιείται και παρακινείται.

Με την παρακίνηση του εργαζόμενου ο manager δεν προσπαθεί να επέμβει στην ατομική βούληση του εργαζομένου, αντιθέτως προσπαθεί να κατανοήσει τις ανάγκες του και τον τρόπο κατά τον οποίο δρα και σκέφτεται. Ο manager οφείλει να αφουγκράζεται τον εργαζόμενο, να γνωρίζει τι τον προβληματίζει στο αντικείμενο της εργασίας του ή ακόμη και κάποιες φορές εάν υπάρχει κάτι εκτός εργασίας που τον δυσκολεύει και ίσως του αποσπά την προσοχή από την εργασία. Πάντα με εχεμύθεια και με προσωπική συζήτηση ο manager ακούει τον εργαζόμενο και τον στηρίζει.

Είναι σημαντικό ο εργαζόμενος να νιώθει ότι απασχολείται σε μια επιχείρηση που νοιάζεται για εκείνον πρώτα ως άνθρωπο και έπειτα ως εργαζόμενο. Μόλις ο manager κατανοήσει τις επιθυμίες του εργαζομένου θα σχεδιάσει μια στρατηγική που θα οδηγήσει στην πραγματοποίηση των επιθυμιών του, δημιουργώντας έτσι κίνητρα παρακίνησης.

Η επιτυχία στην ατομική παρακίνηση είναι η δημιουργία μιας σχέσης εμπιστοσύνης, κατανόησης και αλληλοσεβασμού μεταξύ του εργαζομένου και του manager. Απαιτείται χρόνος και υπομονή από τη μεριά του manager και σαφώς καθοδήγηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

4.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί βασική διαδικασία για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού και συμμετέχει με ουσιαστικό τρόπο στη δυναμική ανάπτυξής του συνολικά. Η αξιολόγηση της απόδοσης έχει οριστεί από τους ερευνητές ως «ένα επίσημο σύστημα διαχείρισης που παρέχει την αξιολόγηση της ποιότητας της απόδοσης ενός ατόμου σε έναν οργανισμό» (Grote 2002), αλλά και «η διαδικασία αξιολόγησης της καλής εκτέλεσης των εργασιών των εργαζομένων σε σύγκριση με ένα σύνολο προτύπων και στη συνέχεια η κοινοποίηση αυτών των πληροφοριών σε αυτούς τους υπαλλήλους» (Mathis and Jackson, 2000).

4.2.ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Σταδιακά η ανάγκη για ακριβή και αξιόπιστη αξιολόγηση των εργαζομένων τους, οδήγησε τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη διαφόρων συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης. Τα συμπεράσματα της συγκεκριμένης διαδικασίας αξιοποιούνται από διοικητικής άποψης (για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τους υπαλλήλους όπως προαγωγές και αυξήσεις αμοιβών) και από αναπτυξιακής άποψης (για τη αύξηση της απόδοσης ή του δυναμικού για υψηλή απόδοση, μέσω του προσδιορισμού τομέων βελτίωσης και ανάπτυξης).

Με βάση τα παραπάνω η αξιολόγηση συνεισφέρει στην ανάπτυξη παραγωγικότερων εργαζομένων. Ωστόσο, οι μάνατζερ συχνά αντιμετωπίζουν αρνητικά ή εκτελούν πλημμελώς τη εν λόγω διαδικασία. Η συγκεκριμένη στάση οφείλεται α) στην ελλιπή συνειδητοποίηση ότι η αξιολόγηση εντάσσεται σε ένα συνολικό σχέδιο για την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπων, β) την άποψη ότι αποτελεί ένα απλό εργαλείο για διοικητικές αποφάσεις με μικρή ή καθόλου σύνδεση με τις αιτίες της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε οργανισμούς και γ) την αντίληψη ότι δεν αποτελεί εποικοδομητικό εργαλείο για αλλαγή συμπεριφοράς.

Ένα αξιόπιστο σύστημα αξιολόγησης είναι αναγκαίο να έχει τρία βασικά στοιχεία: α) σχεδιασμό, β) διαχείριση και γ) αξιολόγηση της απόδοσης.

Ο σχεδιασμός αφορά στον καθορισμό στόχων, τον προσδιορισμό του επιθυμητού βαθμού απόδοσης και τη δέσμευση των εργαζομένων για απόδοση. Επίσης, ο σχεδιασμός επικεντρώνεται στα ατομικά αποτελέσματα (τι και με πιο τρόπο θα επιτύχει ένα άτομο). Ο ρόλος του επικεφαλής είναι να κατευθύνει και να υποστηρίξει τους υφιστάμενους του στην ανάπτυξη στρατηγικών και να εξασφαλίσει τους απαιτούμενους πόρους.

Είναι αναγκαίο τα σχέδια δράσης, οι προϋπολογισμοί και τα χρονοδιαγράμματα να καθορίζονται γραπτώς, και να συνεκτιμάται η επίδραση της επίτευξης στόχων στους συνολικούς στόχους της επιχείρησης. Στην ιδανική περίπτωση, αυτή η διαδικασία λαμβάνει χώρα στην αρχή της περιόδου αξιολόγησης, όταν ο επικεφαλής και οι υφιστάμενοι του συναντιούνται για να συμφωνήσουν στόχους, πρότυπα και αναπτυξιακά σχέδια.

Η διαχείριση της απόδοσης, αφορά στην καθημερινή διαδικασία εργασίας προς υλοποίηση των στόχων που έχουν καθορισθεί κατά το σχεδιασμό. Ο επικεφαλής και ο υπάλληλος αξιολογούν την απόδοση σε περιοδική βάση και δίνονται οι αναγκαίες κατευθύνσεις για διορθωτικές ενέργειες εφόσον απαιτείται ανατροφοδότηση (feedback).

Η εν λόγω διαδικασία απαιτεί ανεπτυγμένες διαπροσωπικές δεξιότητες, την ύπαρξη εμπιστοσύνης, αντικειμενικότητας και διάθεσης συνεργασίας στη σχέση μεταξύ επικεφαλής και υπαλλήλου, την αντίληψη ότι και οι δύο είναι υπεύθυνοι για την επίτευξη του στόχου. Σημαντικό πλεονέκτημα της διαχείρισης απόδοσης αποτελεί η αναγνώριση και αντιμετώπιση των προβλημάτων κατά την εμφάνισή τους και η έγκαιρη ανάληψη διορθωτικών ενεργειών.

Η αξιολόγηση απόδοσης, σε αντίθεση με τα πιο παραδοσιακά συστήματα, αφορά στην ανασκόπηση της απόδοσης του προηγούμενου έτους, όπως αυτή συμφωνήθηκε μεταξύ του επικεφαλής και του υπαλλήλου.

Εφόσον έχουν προηγηθεί τα στάδια του σχεδιασμού και της διαχείρισης και η διαδικασία της ανατροφοδότησης (feedback) είναι συνεχής, η αξιολόγηση της απόδοσης αποτυπώνεται σε μια αντικειμενική, ιστορική αναφορά, χρήσιμη ως βάση για τον προγραμματισμό του επομένου έτους, την ανάπτυξη σχεδίων για το μέλλον και την αύξηση των κινήτρων και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς και πώς πρέπει να ενεργήσουν για να επιτύχουν τα καλύτερα αποτελέσματα. Η επιχείρηση γνωρίζει τι προσδοκά από τους υπαλλήλους και ποιους πόρους θα πρέπει να τους παρέχει.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων πρέπει να παρακολουθείται διαρκώς. Τα τελευταία χρόνια η συγκεκριμένη λειτουργία έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία, επειδή οι διοικήσεις των οργανισμών (δημόσιων ή ιδιωτικών), βρίσκονται υπό συνεχή πίεση για τη βελτίωση της απόδοσης τους.

Ένα σύστημα αξιολόγησης υφίσταται για να ευθυγραμμίσει την απόδοση των υπαλλήλων με τις επιδιώξεις της εταιρείας και για να διασφαλίσει ότι η προσπάθεια όχι μόνο διατηρείται και βελτιώνεται, αλλά επιφέρει επίσης τα απαιτούμενα αποτελέσματα σε κάθε επίπεδο για την υλοποίηση της στρατηγικής και των στόχων της επιχείρησης, διασφαλίζοντας έτσι και αύξηση της αξίας της για τους μετόχους. Ως εκ τούτου, ο βαθμός της απόδοσης των εργαζομένων, είναι καταλυτικός, διότι επιδρά σημαντικά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων αλλά και στα οικονομικά αποτελέσματα οποιασδήποτε επιχείρησης (Armstrong 2006) .

Αντίστοιχα έχει παρατηρηθεί ότι επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν υψηλή απόδοση, συμβάλλουν σημαντικά στην ανάπτυξη των υπαλλήλων τους, οδηγώντας σε αυξημένα κίνητρα και παραγωγικότητα.

Όπως έχουν αποκαλύψει κατά καιρούς μελέτες η διαχείριση της απόδοσης διευκολύνει τις επιχειρήσεις να διαπιστώσουν κενά στη λειτουργία τους και να προχωρήσουν σε διορθωτικές κινήσεις προς αποκατάσταση των αδυναμιών.

Η εφαρμογή ενός καλοσχεδιασμένου συστήματος αξιολόγησης έχει πολλά πλεονεκτήματα. Από την πλευρά των εργαζομένων, ενισχύει την παρακίνηση και την αυτοεκτίμηση, συνεισφέρει στην αύξηση της απόδοσης, περιγράφει τα

καθήκοντα, παρέχει ευκαιρίες ανάπτυξης και προσδιορίζει τις προσδοκίες της διοίκησης της επιχείρησης (Cooper, 2008).

Από τη πλευρά των επικεφαλής, παρέχει ενημέρωση σχετικά με τους υπαλλήλους, δίνει τη δυνατότητα ανάληψης δικαιότερων και καταλληλότερων ενεργειών για το προσωπικό, επιτρέπει την επικοινωνία στους εργαζομένους των επιχειρηματικών στόχων με μεγαλύτερη σαφήνεια, διακρίνει τους αποδοτικούς υπαλλήλους και διευκολύνει την προώθηση της οργανωτικής αλλαγής (Cooper, 2008).

Ωστόσο υπάρχουν και παράγοντες που μπορούν να αποτελέσουν μειονέκτημα στην εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης (Ammons, 2001). Ένα σύστημα αξιολόγησης κακής σχεδίασης και εφαρμογής μπορεί να έχει εξαιρετικά δυσμενείς συνέπειες για τους εμπλεκόμενους Cooper (2008). Συνεπώς, προκύπτει επιτακτικά η ανάγκη όλοι οι εμπλεκόμενοι να ενεργούν έτσι ώστε να εξασφαλίζουν την αποτελεσματική και επιτυχημένη εφαρμογή του συστήματος προς όφελος της επιχείρησης και εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Pace (2011) οι κυριότερες προκλήσεις σχετικά με την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης συνδέονται με την κακή συμμετοχή των στελεχών, ενώ οι επιχειρήσεις θα έχουν βελτιωμένα αποτελέσματα όταν τα ανώτερα σε ιεραρχία εποπτικά στελέχη έχουν στη διάθεσή τους την κατάλληλη πληροφόρηση για την υποστήριξη των υφισταμένων τους κατά την εφαρμογή του συστήματος.

Μελέτες καταδεικνύουν ότι ένα σύστημα αξιολόγησης παρουσιάζει αδυναμίες κυρίως λόγω ελλιπούς σχεδίασης, εκπαίδευσης και επικοινωνίας προς υποστήριξη της εφαρμογής του (Watkins & Leigh, 2012). Ωστόσο, η εφαρμογή ενός νέου συστήματος αξιολόγησης, το οποίο καθιστά την επίδοση των εργαζομένων στην επιχείρηση πολύ πιο διαφανή, ενδεχομένως να προκαλέσει την αρνητική στάση τους, επειδή αισθάνονται ότι απειλούνται από το νέο σύστημα. de Waal & Counet (2009). Σύμφωνα με τους Rees & Porter (2002), πιθανώς να αποδειχθεί επικίνδυνη ενέργεια η αντιγραφή συστημάτων που χρησιμοποιούνται σε άλλες επιχειρήσεις αλλά και η εφαρμογή ενός συστήματος απλώς επειδή έτσι συνηθίζεται (Rees & Porter, 2002).

Ως εκ τούτου, οι Watkins & Leigh (2012) συνιστούν ιδιαίτερη προσοχή στην επικοινωνία στους εργαζομένους του οφέλους του επιλεγμένου συστήματος αξιολόγησης κατά την εφαρμογή του προκειμένου να καμφθεί η τυχόν αντίσταση στην επερχόμενη αλλαγή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΤΙΛΗΠΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

5.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οποιοδήποτε σύστημα αξιολόγησης δε μπορεί να θεωρηθεί αποτελεσματικό χωρίς την να συνεκτιμηθεί η ανταπόκριση των εργαζομένων. Έχει επομένως ιδιαίτερη σημασία η επ' αυτού αντίληψη των εργαζομένων.

Οι θεωρητικοί της αντίληψης διατυπώνοντας τον ορισμό της υποστηρίζουν ότι η αντίληψη ενός ατόμου επηρεάζεται από ερεθίσματα εξωτερικά (περιβάλλον, καταστάσεις, περιβάλλοντα στοιχεία) και εσωτερικά (γνώση, υπόθεση και προσδοκίες).

Αναλυτικότερα αντίληψη είναι η διαδικασία :

- «με την οποία τα άτομα οργανώνουν και ερμηνεύουν τις αισθητήριες εντυπώσεις τους για να δώσουν νόημα στο περιβάλλον τους». Robbins (1996)
- «μέσω της οποίας οι άνθρωποι επιλέγουν, οργανώνουν και ερμηνεύουν πληροφορίες προκειμένου να σχηματίσουν μια ουσιαστική εικόνα του κόσμου». Kotler (1997)
- «για την κατανόηση του περιβάλλοντος που περιλαμβάνει την οργάνωση και την ερμηνεία ως ερεθίσματα σε μια ψυχολογική εμπειρία». Gibson (1996)

Περαιτέρω η θεωρία αντίληψης του Gibson (1950, 1966, 1979: αναφέρεται στο Eysenck και Keane (2008)) αναλύει τον τρόπο ερμηνείας εκ μέρους ενός ατόμου όταν οι πληροφορίες παρέχονται από το εξωτερικό περιβάλλον (bottom up process), ενώ η θεωρία αντίληψης του Gregory, 1972, 1980 (αναφέρεται στο Eysenck και Keane (2008)) αναλύει τον τρόπο ερμηνείας εκ μέρους ενός ατόμου με βάση εσωτερικά ερεθίσματα που δημιουργούν γνώση, εμπειρία και προσδοκίες (top down process).

Η αντίληψη υποστηρίζει τα άτομα στην επιλογή, διαχείριση, απορρόφηση και ερμηνεία ερεθισμάτων που λαμβάνονται μέσω των αισθήσεων και εκτιμήσεων. Επειδή κάθε άτομο δίνει το δικό του νόημα στο ερέθισμα, μπορεί να διαφοροποιείται από τα άλλα άτομα βλέποντας το ίδιο πράγμα με διαφορετικούς τρόπους. Η αντίληψή του είναι δυνατό να αφορά σε μια μοναδική ερμηνεία και, ενδεχομένως, πολύ διαφορετική από την πραγματικότητα. Κατά συνέπεια μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η αντίληψη καθορίζει την κατεύθυνση και διαμορφώνει τη συμπεριφορά ενός ατόμου.

Όταν τα άτομα βρίσκονται στο χώρο εργασίας, αντιλαμβάνονται και ερμηνεύουν στο εργασιακό περιβάλλον, το οποίο καλλιεργεί μεθόδους, τρόπους, ρουτίνες αξίες, πεποιθήσεις και πρακτικές προς επίτευξη των στόχων. Η ερμηνεία των εργαζομένων επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την προσωπική στάση, τα κίνητρα, το ενδιαφέρον, την προηγούμενη εμπειρία και τις προσδοκίες.

5.2.ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Ο αντίκτυπος των πρακτικών αξιολόγησης στις υποχρεώσεις και την απόδοση των υπαλλήλων εξαρτάται από την αντίληψη αυτών των πρακτικών από τους υπαλλήλους (Guest, 1999). Οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τις πρακτικές αξιολόγησης ενδέχεται να διαφέρουν ακόμη και όταν αντικειμενικά αυτό που προσφέρεται σε διαφορετικά άτομα δε διαφοροποιείται ουσιαστικά (Nyembezi 2009). Αυτές οι ατομικές διαφορές στις αντιλήψεις καθώς και οι αντιδράσεις οφείλονται στις αντιλήψεις ή/και τις εμπειρίες των ατόμων.

Ο τρόπος με τον οποίο η διαδικασία αξιολόγησης γίνεται αντιληπτή από τους υπαλλήλους και ιδιαίτερα εάν ενυπάρχουν ενδείξεις προκατάληψης κατά την υλοποίησή της, είναι δυνατόν να υποβαθμίσει την αποτελεσματικότητα της κρίσιμης αυτής διαδικασίας, η οποία σχετίζεται άμεσα με τη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων (Krell 2011).

Τα αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης αποδόσεων πρέπει να θεωρούνται δίκαια. Στην αντίληψη της δικαιοσύνης συμβάλλει και η πεποίθηση των εργαζομένων ότι οι απόψεις τους λαμβάνονται υπόψη και συμμετέχουν στη διαδικασία υλοποίησης του συστήματος (Latham & Mann, 2006).

Οι υπάλληλοι συχνά πιστεύουν ότι η διαδικασία αξιολόγησης εφαρμόζεται από τη διοίκηση με σκοπό να τους ελέγξει και στη συνέχεια να τους πειθαρχήσει και ως εκ τούτου δεν τη θεωρούν δίκαια (διαδικαστική δικαιοσύνη), με αρνητικές συνέπειες για τις επιχειρήσεις (Latham & Mann, 2006). Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία διαχείρισης αποδόσεων σχετίζεται με υψηλότερη αντιληπτή δικαιοσύνη, ικανοποίηση και κίνητρο για καλύτερη απόδοση (Keeping & Levy 1998)

Ο αντίκτυπος της διαχείρισης απόδοσης εξαρτάται από την αντίληψη του υπαλλήλου, καθιστώντας αναγκαία για τη διοίκηση των επιχειρήσεων την αναγνώριση του κρίσιμου ρόλου των αντιλήψεων των εργαζομένων και να τις ενσωματώσει στην ανάλυση και ανάπτυξη των συστημάτων διαχείρισης αποδόσεων. Guest (1999)

Σύμφωνα με τους Brand & Pretorius (2003), φαίνεται να υπάρχει μια ισχυρή σύνδεση των αντιλήψεων των εργαζομένων με:

- το βαθμό επικοινωνίας και τη ροή πληροφόρησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Με αυτή τη διαδικασία και μέσω καθιέρωσης τακτικών συναντήσεων προσωπικού, επικοινωνούνται οι στόχοι και το όραμα της επιχείρησης, επεξηγούνται πολιτικές, αλλά και διευκρινίζονται οι αντιλήψεις των υπαλλήλων όσον αφορά στη εμπλοκή τους στην ανάπτυξη και εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης. Κατ' αυτόν τον τρόπο επιδιώκεται η αλλαγή συναισθημάτων, πεποιθήσεων, αξιών και στάσεων.

- το βαθμό εκπαίδευσης των εργαζομένων ώστε να τους δίνεται η δυνατότητα αποτελεσματικής περιγραφής θέσεων εργασίας και προτύπων απόδοσης σε σχέση με τη διαδικασία αξιολόγησης
- το επίπεδο εκπαίδευσης των επικεφαλής ώστε:
 - να παρέχουν συνεχή πληροφόρηση και feedback σχετικά με: τους τομείς επιδόσεων που χρειάζονται βελτίωση, τη δέσμευση της διοίκησης στην επιτυχή εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης,
 - να χρησιμοποιούν εποικοδομητικά το σύστημα διαχείρισης απόδοσης
 - να ασκούν τις δεξιότητές τους και την αντιληπτή τους ικανότητα να αντιμετωπίζουν προβλήματα απόδοσης
 - να αντιλαμβάνονται το βαθμό με τον οποίο οι εργαζόμενοι εφαρμόζουν τις δεξιότητές τους στο χώρο εργασίας.

5.3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

«Η διαχείριση επιδόσεων είναι μια συνεχής διαδικασία αναγνώρισης, μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης των ατόμων και ευθυγράμμισης της απόδοσης με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού» (Mone & London, 2018, σελ. 12). Η αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης απόδοσης (PMSE) επηρεάζεται από τις ευνοϊκές αντιλήψεις των υπαλλήλων που επηρεάζονται από το σύστημα. Η παραγωγικότητα των εργαζομένων θα είναι υψηλή όταν αντιλαμβάνονται τις πρακτικές αξιολόγησης της απόδοσης ως δίκαιες, συνεπείς και συναινετικές.

Σε αντίθετη περίπτωση, η εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τη διοίκηση θα είναι χαμηλή με αποτέλεσμα χαλαρή δέσμευσή τους προς τον οργανισμό και χαμηλής ποιότητας συνεργασία (Phago & Munzhedzi, 2014). Τα δύο πιο αξιόπιστα στοιχεία του PMSE συστήματος διαχείρισης απόδοσης είναι η ακρίβεια της αξιολόγησης και η δικαιοσύνη (Dickinson, 1993). Η σύνδεση μεταξύ PMS και θετικών εργασιακών αποτελεσμάτων έχει αποδειχθεί σε πολλές μελέτες.

Ο όρος φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά μπορεί να ερμηνευθεί ως: η «επίδοση που υποστηρίζει το κοινωνικό και ψυχολογικό περιβάλλον, στο οποίο εκτελείται η εργασία» (Organ 1997). Η σχέση των εργαζομένων με τους προϊσταμένους τους ονομάζεται «σχέσεις κοινωνικής ανταλλαγής». Σε αυτήν τη σχέση, τόσο ο εργοδότης όσο και ο εργαζόμενος προβλέπουν ότι οι δεσμεύσεις και οι προσπάθειές τους θα είναι αμοιβαίες (Shore, Tetrick, Lynch, & Barksdale, 2006).

Όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται δίκαια από την ανώτερη διοίκηση τους δίνεται το μήνυμα ότι είναι πολύτιμοι. Σε αυτήν τη συγκεκριμένη κατάσταση οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται με πιο αλτρουιστικό τρόπο επιδεικνύοντας φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά (Greenberg, 1987) μέσω της ανταπόδοσης προς τις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται. (Blakely, Andrews, & Moorman, 2005).

Οι εκ μέρους της επιχείρησης θετικές και υποστηρικτικές ενέργειες προς τους εργαζομένους λειτουργούν θετικά για τη δημιουργία υψηλής ποιότητας κοινωνικών σχέσεων ανταλλαγής που δεσμεύουν τους εργαζομένους να ανταποκριθούν με αποτελεσματικό τρόπο (Settoon, Bennett, & Liden, 1996). Αυτή η σχέση ανταλλαγής μπορεί να χαρακτηριστεί ως σχέση εργοδότη-εργαζομένου ή ψυχολογική σύμβαση.

Ο όρος ψυχολογική σύμβαση (PC) ερμηνεύεται ως μια αντίληψη προσδοκιών και ίσων υποχρεώσεων μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου και αποτελείται από ατομικές αντιλήψεις σχετικά με τις ανταλλαγές μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου (Rousseau, 1989).

Οι αντιλήψεις περί διαφάνειας και οργανωτικής δικαιοσύνης είναι βασικά στοιχεία της ψυχολογικής σύμβασης. Η ψυχολογική σύμβαση περιλαμβάνει άγραφες πεποιθήσεις, όπως διαφάνεια κινήτρων και αμοιβών, ευκαιρίες σταδιοδρομίας, κ.λπ., σε ανταπόδοση της θετικής εργασιακής συμπεριφοράς και στάσης (Rousseau, 1995).

Αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης PMS είναι δυνατή μόνο όταν οι εργοδότες προσπαθούν να ανταποκριθούν στις αντιλήψεις και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο οι εκτιμήσεις απόδοσης θα μπορούσαν να διενεργούνται αποτελεσματικότερα λαμβάνοντας υπόψη τις αντιλήψεις στις οποίες βασίζονται οι ψυχολογικές συμβάσεις (Davila & Elvira, 2007).

Οι πρακτικές διαχείρισης της απόδοσης PMS διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην εξέλιξη των ψυχολογικών συμβάσεων μέσω της επικοινωνίας μελλοντικών υποσχέσεων στο εργατικό δυναμικό. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι τα πακέτα αμοιβών διαμορφώνονται σύμφωνα με τις πεποιθήσεις τους, παρακινούνται να ενεργούν πέρα των περιγεγραμμένων καθηκόντων τους και να επιδεικνύουν θετικές εργασιακές συμπεριφορές όπως φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά OCB (Hiltrop, 1995).

Η εκπλήρωση των υποσχέσεων από τους εργοδότες παρακινεί τους εργαζομένους να συνεισφέρουν επιπλέον επιδόσεις ρόλου για την ευημερία του αφεντικού τους (Organ, 1990).

5.4. ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ

Το σύστημα διαχείρισης επιδόσεων (PMS) είναι ένα είδος ολοκληρωμένης και συνεκτικής σειράς διαχείρισης απόδοσης (Zhang, 2012) και περιλαμβάνει ποικίλα είδη αναπτυξιακών ενεργειών με εστίαση στις εκτιμήσεις (DeNisi, 2000).

Οι όροι σύστημα διαχείρισης επιδόσεων PMS και σύστημα αξιολόγησης απόδοσης (PAS) χρησιμοποιούνται συχνά σε αντικατάσταση ο ένας του άλλου (Furnham, 2004; Gosselin, Werner, & Hallé, 1997), ωστόσο το σύστημα διαχείρισης επιδόσεων PMS είναι μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που εμπεριέχει την αξιολόγηση απόδοσης και χρησιμοποιείται για τον έλεγχο της απόδοσης της επιχείρησης μέσω της απόδοσης των υπαλλήλων.

Διακριτοί όροι χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση της απόδοσης PM όπως: «προϋπολογισμός βάσει απόδοσης, πληρωμή για απόδοση, σχεδιασμός, προγραμματισμός και προϋπολογισμός» (Heinrich, 2002, σελ. 38).

Η διαχείριση απόδοσης PM ενσωματώνει ενεργητική εκτέλεση, βοηθώντας τους ανθρώπους, αναπτύσσοντας τις ικανότητές τους, οικοδομώντας μια κουλτούρα δίκαιης απόδοσης, ανακαλύπτοντας ποιος πρέπει να προαχθεί, παραλείποντας άτομα που δεν προσφέρουν κάποια θετική προσθήκη με την απόδοσή τους και υποστηρίζοντας την έναρξη υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου δράσης (Lawler 2003).

5.5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (PMSE)

Η αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης απόδοσης PMS (PMSE) είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται εκτενώς από τους επαγγελματίες.

Η αντιληπτή αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης απόδοσης PMS ορίζεται ως η αντίληψη των εργαζομένων επί της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης απόδοσης PMS τους στην πραγματοποίηση εύλογων οργανωτικών και εργασιακών αποτελεσμάτων.

Οι Vlăsceanu, Grünberg και Pârlea (2005) επεξεργάστηκαν την «αποτελεσματικότητα» ως εργαλείο για την υλοποίηση ενός συστήματος επιτυγχάνοντας σαφείς στόχους.

Υπάρχει ανάγκη για ένα σύστημα διαχείρισης απόδοσης PMS που υποστηρίζει τη συνεργασία όλων προς την αναζήτηση του οφέλους των επιχειρηματικών στόχων με τον κατάλληλο τρόπο (Engler, 2014).

Η αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης απόδοσης PMSE είναι κρίσιμη για την επιτυχία των επιχειρήσεων (Sharma, Sharma, & Agarwal, 2016)

Οι Lawler III, Benson και McDermott (2012) όρισαν ως αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης απόδοσης τη δυνατότητά του να επηρεάζει τις επιδόσεις των εργαζομένων και να διαφοροποιεί τις υψηλές από τις χαμηλές επιδόσεις.

Από διάφορες ερευνητικές μελέτες έχει γίνει φανερό ότι ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης απόδοσης PMSE μπορεί να οδηγήσει μακροπρόθεσμα σε συμπεριφορά ανταπόδοσης όπως: πίστη εργαζομένων, συμμετοχή, σταθερότητα (Gruman & Saks, 2011; Gupta & Kumar, 2012; Selden & Sowa, 2011)

Ο Adams (1963) διατύπωσε τη θεωρία Equity σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι προσφέρουν στην επιχείρηση χρόνο, προσπάθεια, εμπειρία, δεξιότητες, αφοσίωση, εμπιστοσύνη (inputs) και αναμένουν να λάβουν σε ανταμοιβή σταθερή εργασία, χρηματική ανταμοιβή, αναγνώριση, αίσθημα επιτυχίας (outputs).

5.6. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΣΥΜΒΑΣΗ

Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι μια άτυπη συμφωνία που αναφέρεται στις κοινές πεποιθήσεις, διακρίσεις και ανεπίσημα καθήκοντα γύρω από μια σχέση μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης (Sims, 1994).

Ένα ψυχολογικό συμβόλαιο (PC) είναι μια δομή πειθούς που περιλαμβάνει τις ενέργειες που οι εργαζόμενοι δέχονται ότι αναμένονται από αυτούς και τις προσδοκίες τους για το αντάλλαγμα από τους επικεφαλής τους.

Οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να αντιμετωπίζονται από τους εργοδότες τους δίκαια , να τους ανατίθενται τα καθήκοντα που αναδεικνύουν τις ικανότητές τους, να απολαμβάνουν δίκαιης αμοιβής ανάλογης με τη συνεισφορά τους, να έχουν τη δυνατότητα να επιδείξουν επάρκεια, να έχουν ευκαιρίες για περαιτέρω βελτιώσεις και να γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς (Herriot, Manning, & Kidd, 1997).

Η θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη της κατανόησης της ψυχολογικής σύμβασης.

Σύμφωνα με τον Gouldner (1960), αυτή η θεωρία βασίζεται στην αμοιβαιότητα που δεσμεύει τους ανθρώπους να ανταποκρίνονται με θετικό τρόπο σε μια υποστηρικτική μεταχείριση εκ μέρους άλλων, στην οποία ένας από τους εργαζομένους διενεργεί την ανάλυση κόστους και οφέλους (Blau, 1964).

Οι μελετητές κοινωνικής ανταλλαγής θεωρούν τη σχέση εργασίας ως ανταλλαγή αφοσίωσης και προσπάθειας σε αντάλλαγμα επιχειρηματικών προτροπών (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Σύμφωνα με τους Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch και Rhoades (2001), υπό το πρίσμα του κανόνα της αμοιβαιότητας οι εργαζόμενοι καλούνται να ανταποδώσουν ευνοϊκή μεταχείριση που δίνεται από έναν εργοδότη ενεργώντας με τρόπους που μπορούν να ωφελήσουν την επιχείρηση.

5.7. ΤΥΠΟΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ

Οι Rousseau, Schalk και Schalk (2000) διακρίνουν τις ψυχολογικές συμβάσεις σε δύο κατηγορίες: συναλλαγών και σχέσεων.

Οι συμβάσεις συναλλαγών είναι όπως τα επίσημα νομικά συμβόλαια, τα οποία διέπονται από κανονισμούς και περιλαμβάνουν εκτεταμένη περιγραφή της συμβατικής συμφωνίας (Montes & Irving, 2008).

Αντίθετα, οι συμβάσεις σχέσεων εξαρτώνται από την ικανοποίηση της κοινωνικής σχέσης των δύο πλευρών, για παράδειγμα, την επιχειρηματική υποστήριξη και την αφοσίωση. Σε τέτοιου είδους συμβάσεις, υπάρχει λιγότερη προσοχή στην τυπικότητα και περισσότερο στην επίτευξη κοινής κατανόησης σχετικά με τη σημασία της σχέσης και τα πλεονεκτήματα που πρέπει να αντληθούν. (Macneil & Gudel, 2001).

Οι εργαζόμενοι βάσει συμβάσεων σχέσεων γενικά θα είναι πιο πρόθυμοι να εργαστούν επιπλέον χρόνο είτε αμείβονται είτε όχι, για να βοηθήσουν τους συναδέλφους τους στην εργασία και να υποστηρίξουν τις επιχειρηματικές αλλαγές που ο επικεφαλής τους θεωρεί απαραίτητες (Cavanaugh & Noe, 1999).

5.8. ΦΙΛΟΤΙΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ (Organizational Citizenship Behavior - OCB)

Ο Organ (1988) περιέγραψε αρχικά τη Φιλότιμη Εργασιακή Συμπεριφορά (OCB) ως: "την ατομική συμπεριφορά η οποία είναι διακριτική, δεν αναγνωρίζεται άμεσα ή ρητά από το επίσημο σύστημα ανταμοιβής της επιχείρησης και στο σύνολό της προωθεί την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.

Με τον όρο διακριτική εννοείται ότι η συγκεκριμένη συμπεριφορά δεν είναι μια επιβεβλημένη απαίτηση του ρόλου ή της περιγραφής της εργασίας (υπό την έννοια των σαφώς καθορισμένων όρων της σύμβασης εργασίας του ατόμου με την επιχείρηση), αλλά αποτελεί περισσότερο θέμα προσωπικής επιλογής, έτσι ώστε η παράλειψή της να μην είναι γενικά κατανοητή ως τιμωρητέα. "

Η ΦΕΣ περιλαμβάνει ενέργειες και πρακτικές που δεν απαιτούνται ρητά από τον οργανισμό. Είναι συμπεριφορά που εκδηλώνεται κατά την κρίση ενός υπαλλήλου χωρίς επιθυμία για ανταμοιβές και παροχές.

Η ΦΕΣ εμπεδώνει επίσης τις σχέσεις μεταξύ αφενός μεν των εργαζομένων ατομικά και ως ομάδων, αφετέρου δε των διευθυντών τους, καθώς αφορά συχνά πράξεις που δείχνουν ευαισθησία στις ανάγκες των συναδέλφων εργαζομένων και εξοικείωση με τις σχέσεις που υπάρχουν στο εργασιακό περιβάλλον (Agustiniingsih, Thoyib, Djumilah, & Noermijati, 2016) . Ο εργαζόμενος επιδεικνύει ΦΕΣ πέρα από τις τυπικές ανάγκες απασχόλησης που ορίζονται για την εκτέλεση της εργασίας , χωρίς να έχει κάποια προσδοκία να κερδίσει αποζημίωση από τον οργανισμό. Παρά το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι σίγουροι ότι θα επωφεληθούν άμεσα από τη διακριτική ευχέρεια, είναι σαφές ότι ο οργανισμός έχει κέρδος.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ:

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΗΠΤΙΚΗ
ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη ² Γενικό Νοσοκομείο Αθηνών «Ευαγγελισμός», Αθήνα ³ Ψυχιατρικό Νοσοκομείο Κέρκυρας, Κέρκυρα			
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ Σε πρώτη θέση ήταν τα «επιτεύγματα» και ακολουθούν οι «ανταμοιβές», η «συναδελφικότητα» και οι «εργασιακές ιδιότητες»	ΠΗΓΗ ΕΡΕΥΝΑΣ Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής 2013, 30(1):46-58 Archives of Hellenic Medicine 2013, 30(1):46-58		

1.2 Έρευνα «Η ικανοποίηση των αναγκών στον τραπεζικό κλάδο ως μέσο παρακίνησης για την επίτευξη αποτελεσματικής και αποδοτικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις»

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας ήταν να διερευνηθεί η ικανοποίηση των αναγκών στο τραπεζικό κλάδο ως μέσο παρακίνησης για την επίτευξη αποτελεσματικής και αποδοτικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Το δείγμα της έρευνας αποτελούταν από 100 τραπεζικούς υπαλλήλους οι οποίοι εργάζονται σε τέσσερις διαφορετικές τράπεζες.

Στα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας παρουσιάζεται ότι οι τραπεζικοί υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι από τις διάφορες παροχές της επιχείρησης προς τους εργαζομένους (π.χ. ασφαλιστική κάλυψη, παροχή γευμάτων). Επίσης, αρκετοί από τους ερωτηθέντες απάντησαν ότι παρακινούνται από την επαγγελματική εξέλιξη. Και τέλος σίγουρα μεγάλο μέρος του πληθυσμού απάντησε ότι οι οικονομικές απολαβές είναι σημαντικό μέτρο παρακίνησης τους.

ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	ΠΕΔΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
Κουφός Ανάργυρος Επιβλέπον καθηγητές: Στεργιούλας Απόστολος Τραυλός Αντώνιος Δημητρόπουλος Παναγιώτης (2012)	Χρήση ερωτηματολογίου που μοιράστηκε στους εργαζόμενους.	Τραπεζικοί υπάλληλοι	100 τραπεζικοί υπάλληλοι οι οποίοι εργάζονται σε 4 διαφορετικές τράπεζες.
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	ΠΗΓΗ ΕΡΕΥΝΑΣ https://amitos.library.uop.gr/xmlui/handle/123456789/906		
Οικονομικά κίνητρα, κίνητρα επιπλέον παροχών προς τον εργαζόμενο και επαγγελματική εξέλιξη			

αποτελούν τα κύρια ευρήματα για την παρακίνηση των εργαζομένων στο τραπεζικό κλάδο.	
---	--

1.3 Έρευνα: «Η σχέση μεταξύ εργασιακής παρακίνησης, ικανοποίησης και απόδοσης των εργαζομένων»

Το 2020 στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας η κα Κερβερίδου Σωτηρία, με επιβλέπουσα την αναπληρώτρια καθηγήτρια κα Κάτου Αναστασία, διεξήγαγε έρευνα με θέμα «η σχέση μεταξύ εργασιακής παρακίνησης, ικανοποίησης και απόδοσης των εργαζομένων». Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να εξεταστεί κατά πόσο η ικανοποίηση των εργαζομένων διαμεσολαβεί στη σχέση μεταξύ εργασιακής παρακίνησης και απόδοσης των εργαζομένων.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίων τα οποία απευθυνόντουσαν σε υπαλλήλους μεγάλης πολυεθνικής καπνοβιομηχανίας. Από τους 42 ερωτηθέντες λήφθηκαν 36 απαντημένα ερωτηματολόγια (μικρό δείγμα για στατιστική έρευνα). Το ερωτηματολόγιο χωριζόταν σε 4 μέρη και στο σύνολο του είχε 33 ερωτήσεις. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει δημογραφικά στοιχεία (πάντα τηρώντας την ανωνυμία των ερωτώμενων), το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά την εργασιακή παρακίνηση, το τρίτο μέρος αφορά την εργασιακή ικανοποίηση και τέλος το τέταρτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις που σχετίζονται με την ατομική απόδοση του εργαζομένου.

Από την συγκεκριμένη έρευνα επιβεβαιώθηκε η υπόθεση ότι η εργασιακή παρακίνηση επιδρά σημαντικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων, όσο δηλαδή αυξάνονται τα κίνητρα τόσο αυξάνεται η ικανοποίηση των εργαζομένων. Και στη συνέχεια επιβεβαιώθηκε η υπόθεση ότι η ικανοποίηση επηρεάζει θετικά την απόδοση των εργαζομένων.

ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	ΠΕΔΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
Κερβερίδου Σωτηρία Επιβλέπον καθηγήτρια: Κάτου Αναστασία (2020)	Χρήση ερωτηματολογίου που μοιράστηκε στους εργαζόμενους.	Υπάλληλοι μεγάλης πολυεθνικής καπνοβιομηχ ανίας	36 υπάλληλοι
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	ΠΗΓΗ ΕΡΕΥΝΑΣ		
Η εργασιακή παρακίνηση επιδρά σημαντικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων & η	https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/24394/4/Kevreki douSotiriaMsc2020.pdf		

ικανοποίηση επηρεάζει θετικά την απόδοση των εργαζομένων.	
---	--

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΥΠΟΘΕΣΗ

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι ο προσδιορισμός των σημαντικών παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων καθώς και η παρουσίαση της αντιληπτής απόδοσης των εργαζομένων. Επίσης, στόχος είναι να παρουσιαστεί η παρούσα κατάσταση των εργαζομένων και η αντιληπτή τους απόδοση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε κατά την διεξαγωγή της έρευνας είναι η επισκοπική έρευνα. Για την ανάκτηση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου. Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο κλασικής μορφής, αποτελούμενο από δυο ενότητες και 25 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Τα ερωτηματολόγια ήταν προσωπικά και ανώνυμα και δόθηκαν μέσω προγράμματος της google.

Στην πρώτη ενότητα καταγράφηκαν τα δημογραφικά στοιχεία του ερωτώμενου, αποτελούμενο από έξι (6) ερωτήσεις, οι οποίες αποσκοπούσαν στη καταγραφή του φύλου, της ηλικίας, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα χρόνια προϋπηρεσίας, η θέση εργασίας και ο μηνιαίος μισθός του εργαζομένου.

Στη δεύτερη ενότητα οι ερωτήσεις επικεντρώθηκαν σε πληροφορίες σχετικά με την εργασία του ερωτώμενου και πως αντιλαμβάνεται το περιβάλλον της εργασίας του. Με απαντήσεις κλειστού τύπου ή κλίμακας από το καθόλου έως το παρά πολύ ο ερωτώμενος επιλέγει την απάντηση που τον ικανοποιεί περισσότερο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Η εργασία βασίζεται στο είδος της έρευνας που ονομάζεται επισκοπική μέθοδος έρευνας, είναι δηλαδή ένας συστηματικός τρόπος συλλογής δεδομένων – πληροφοριών. Τα δεδομένα στις επισκοπήσεις συλλέγονται με ερωτηματολόγια που αποτελούνται από λίγες απλές ερωτήσεις ανοιχτού και κλειστού τύπου. Σκοπός αυτής της μεθόδου είναι η συλλογή πληροφοριών οι οποίες μπορούν να αναλυθούν και να επεξηγηθούν. (Α. Γουλα, 2000)

Τα ερωτηματολόγια της έρευνας απευθύνονται σε εργαζόμενους όλων των κλάδων. Λόγω της πανδημίας Covid-19 και λόγω των περιοριστικών μέτρων, τα

ερωτηματολόγια ανέβηκαν σε εφαρμογή της Google και απαντήθηκαν ηλεκτρονικά. Το δείγμα ήταν εντελώς τυχαίο.

Συνολικά απαντήθηκαν 152 ερωτηματολόγια σε διάστημα ενός μήνα.

4.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ – ΜΕΓΕΘΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Η μέθοδος δειγματοληψίας που ακολουθήθηκε είναι η Συμπτωματική Δειγματοληψία (accidental, sampling) που υπάγεται στο είδος του μη-πιθανού δείγματος. Σε αυτό το είδος δειγματοληψίας, εξετάζονται οι περιπτώσεις που είναι κοντά στον ερευνητή και συνεχίζει μέχρι να ολοκληρώσει το μέγεθος του δείγματος που θέλει να ερευνήσει (Α. Γούλα, 2000)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΛΛΟΓΗ-ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

5.1 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η όλη προσπάθεια στηρίχθηκε σε διαδικασίες που καθορίζονται από την μέθοδο της δημοσκοπήσης. Αρχικά, μέσα από τον γενικό προβληματισμό, διατυπώθηκε το κεντρικό πρόβλημα και στη συνέχεια, αφού μορφοποιήθηκαν συγκεκριμένοι ερευνητικοί άξονες, άρχισαν να δημιουργούνται οι ερωτήσεις. Μετά από περίοδο αναζητήσεων, οριστικοποιήθηκε το τελικό κείμενο του ερωτηματολογίου, το οποίο ανέβηκε σε εφαρμογή της Google και τελικά συμπληρώθηκε από 152 εργαζομένους διαφόρων ειδικοτήτων.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 25 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Κατά τη δημιουργία του ερωτηματολογίου ακολουθήθηκαν μέθοδοι ώστε με τις απαντήσεις αυτών να μπορέσει να αξιολογηθούν τόσο οι λόγοι παρακίνησης των εργαζομένων όσο και η αντιληπτή τους απόδοση.

5.2 ΕΛΕΓΧΟΣ ΟΡΘΟΤΗΤΑΣ – ΠΛΗΡΟΤΗΤΑΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Λόγω περιορισμένου χρόνου και για την γρηγορότερη έκβαση των αποτελεσμάτων δεν δόθηκαν τα ερωτηματολόγια για δεύτερη επιβεβαίωση με αποτέλεσμα να μην προληφθούν ορισμένα λάθη στη συμπλήρωση τους. Επίσης, κατά τη διάρκεια της στατιστικής επεξεργασίας δεν αναλύθηκαν εκτενέστερα πολλά από τα δεδομένα. Τα αποτελέσματα που συλλέχθηκαν ήταν πλήρη.

5.3 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Αρχικά για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας κωδικοποιήθηκαν οι απαντήσεις στα ερωτήματα του ερωτηματολογίου (π.χ. στην ερώτηση «ΦΥΛΟ» οι απαντήσεις «ΑΝΔΡΑΣ» πήραν τον κωδικό 1 και οι απαντήσεις «ΓΥΝΑΙΚΑ» πήραν τον κωδικό 2, και με παρόμοιο τρόπο κωδικοποιήθηκαν όλες οι ερωτήσεις και απαντήσεις). Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε η εισαγωγή των αποτελεσμάτων σε στατιστικό πρόγραμμα προκειμένου να ολοκληρωθεί η επεξεργασία στους.

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε σε ολόκληρο το δείγμα της έρευνας, σε περιγραφικό επίπεδο περιλαμβάνει: πίνακες κατανομής συχνοτήτων των απαντήσεων των ερωτώμενων σε κάθε μια από τις ερωτήσεις που τους τέθηκαν.

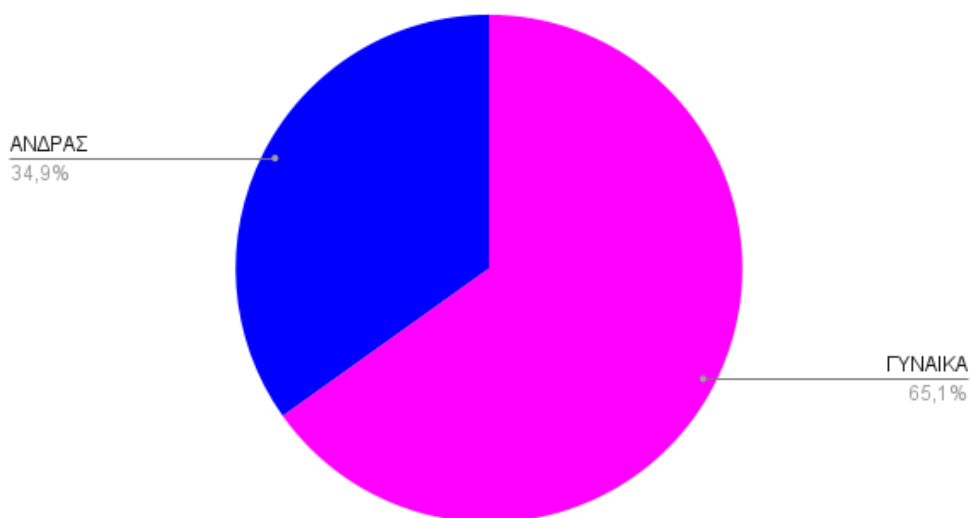
Επιπλέον, για την περιγραφή ονομαστικών και διατεταγμένων μεταβλητών (δηλαδή την κατασκευή ενός πίνακα συχνότητας, ενός ραβδογράμματος ή ενός κυκλικού διαγράμματος), χρησιμοποιήθηκε η διαδικασία Frequencies. Με τη διαδικασία αυτή, οι κατηγορίες της κάθε μεταβλητής διατάσσονται με αύξουσα και φθίνουσα σειρά. Η διαδικασία Frequencies δεν αποκλείει τις ποσοτικές μεταβλητές όταν πρόκειται για περιορισμένο αριθμό τιμών.

Τέλος, δημιουργήθηκαν οι πίνακες συνάφειας που χρησιμοποιήθηκαν για ονομαστικές ή για διατεταγμένες μεταβλητές και τους πίνακες 2x2 οι οποίοι αποτελούνται από τις συχνότητες δίτιμων μεταβλητών. Οι πίνακες συνάφειας εστιάζουν στην παρουσίαση των συχνοτήτων που αντιστοιχούν στους συνδυασμούς κατηγοριών των υπό μελέτη μεταβλητών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

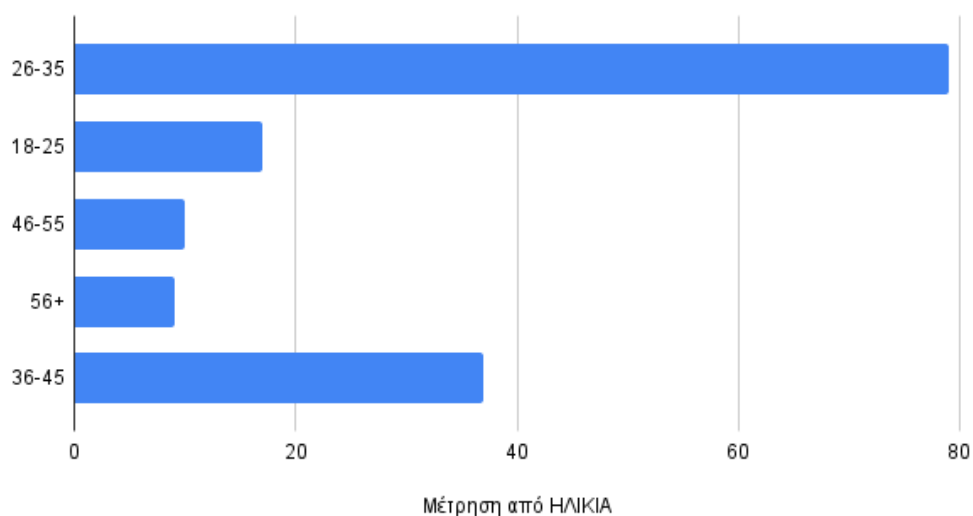
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΦΥΛΟ



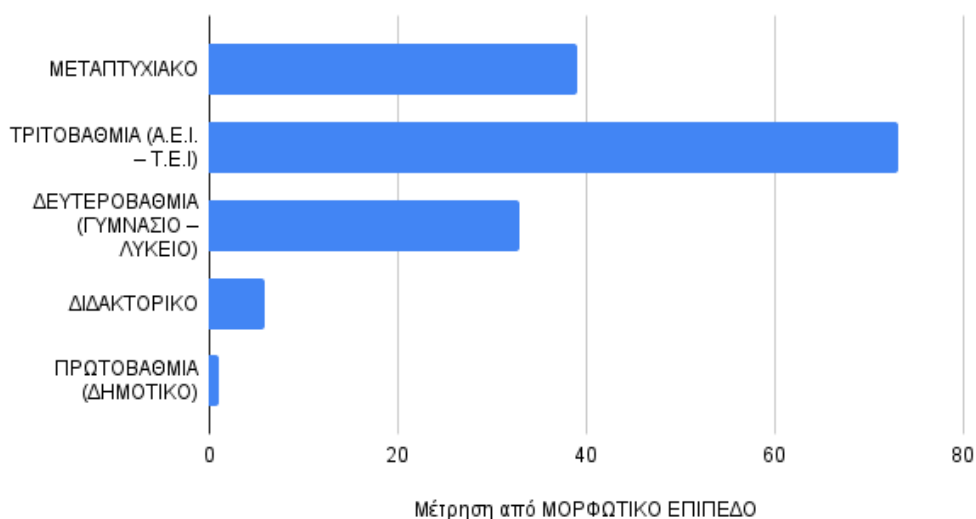
Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από το 34,9% των ανδρών και από το 65,1% των γυναικών.

ΗΛΙΚΙΑ



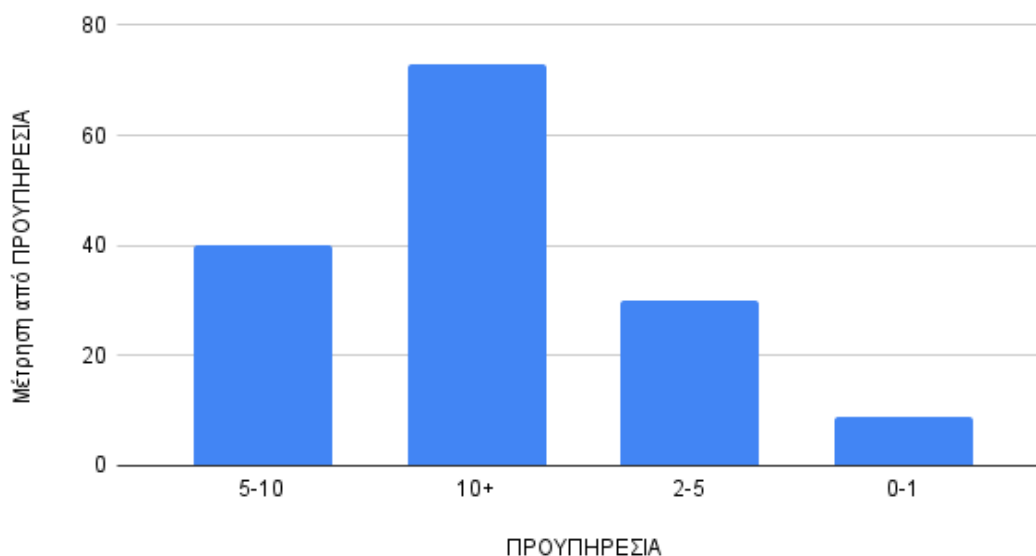
Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι μεταξύ 26-35 χρονών με ποσοστό 52%, ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα των 36-45 χρονών με ποσοστό 24,3%. Το 11,2% του πληθυσμού ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 18-25 χρονών και με μικρότερα ποσοστά είναι όσοι είναι 46+ χρονών.

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ



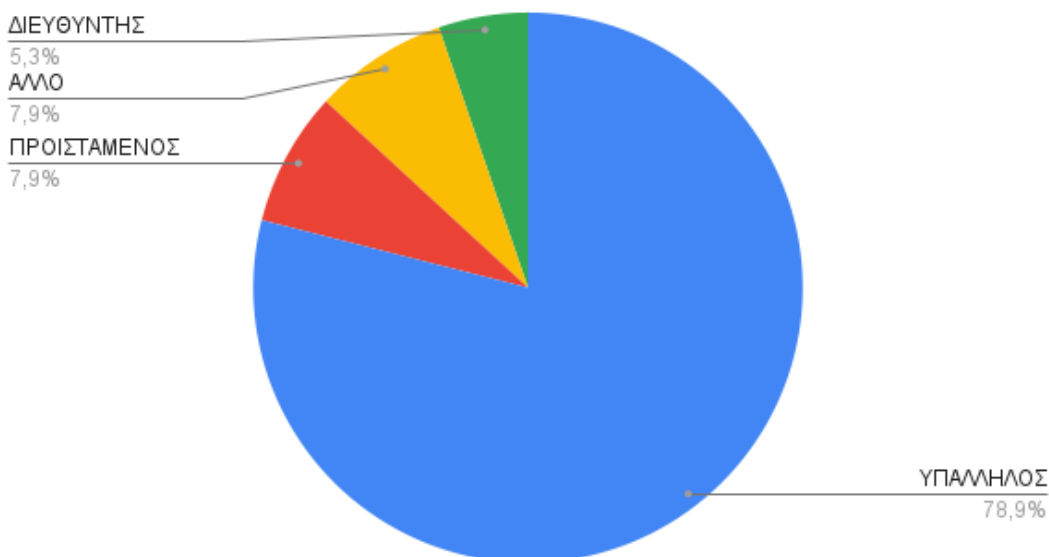
Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων το μεγαλύτερο ποσοστό έχει τελειώσει τριτοβάθμια εκπαίδευση (Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι.) πιο συγκεκριμένα το 48%. Το 25,7% των ερωτηθέντων έχουν ολοκληρώσει και μεταπτυχιακές σπουδές. Το 21,7% έχει ολοκληρώσει μόνο δευτεροβάθμια εκπαίδευση και σε μικρότερα ποσοστά έχουν και διδακτορικό. Τέλος, πρωτοβάθμια εκπαίδευση έχει τελειώσει μόλις ένας από τους ερωτηθέντες.

Μέτρηση από ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ



Στην ερώτηση πόσα χρόνιας προϋπηρεσίας έχετε, το 48% απάντησε ότι εργάζεται για πάνω από 10 χρόνια. Ακολουθούν 5-10 χρόνια με ποσοστό 26,3% και με μικρότερο ποσοστό απάντησαν όσοι εργάζονται 2-5 χρόνια (19,7%).

Μέτρηση από ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



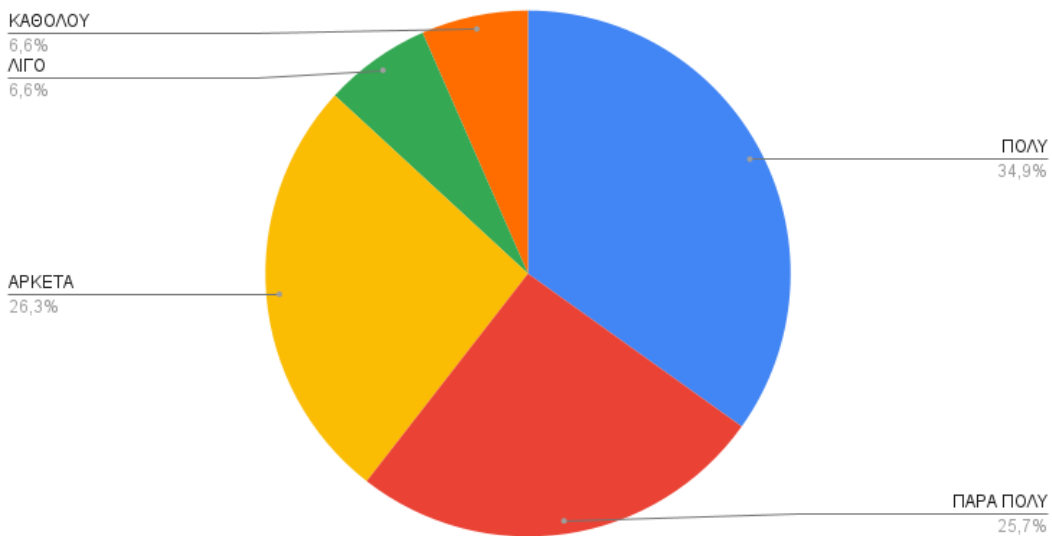
Το 78,9% των ερωτηθέντων εργάζονται ως υπάλληλοι. Οι θέσεις προϊσταμένου, διευθυντή ή κάτι άλλο από αυτές τις επιλογές κατέχουν μικρότερο ποσοστό. Συγκεκριμένα προϊστάμενοι είναι το 7,9%, διευθυντές 5,3% και άλλες θέσεις τα 7,9%.

ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ
152 απαντήσεις



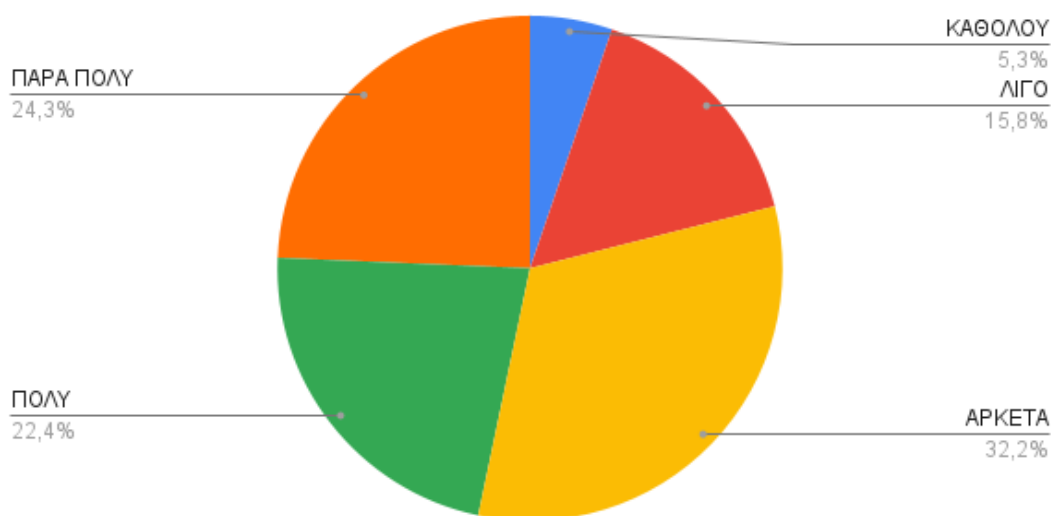
Στην ερώτηση ποιος είναι ο μηνιαίος σας μισθός το 52,6% απάντησε ότι παίρνει από 500-1000€. Το 27% απάντησε ότι παίρνει 1000-1500€ και το 11,8% παίρνει από 0-500€. Τέλος ένα μικρότερο ποσοστό παίρνει από 1500 και πάνω.

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΒΑΣΙΖΕΤΑΙ ΣΤΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ, ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΑ



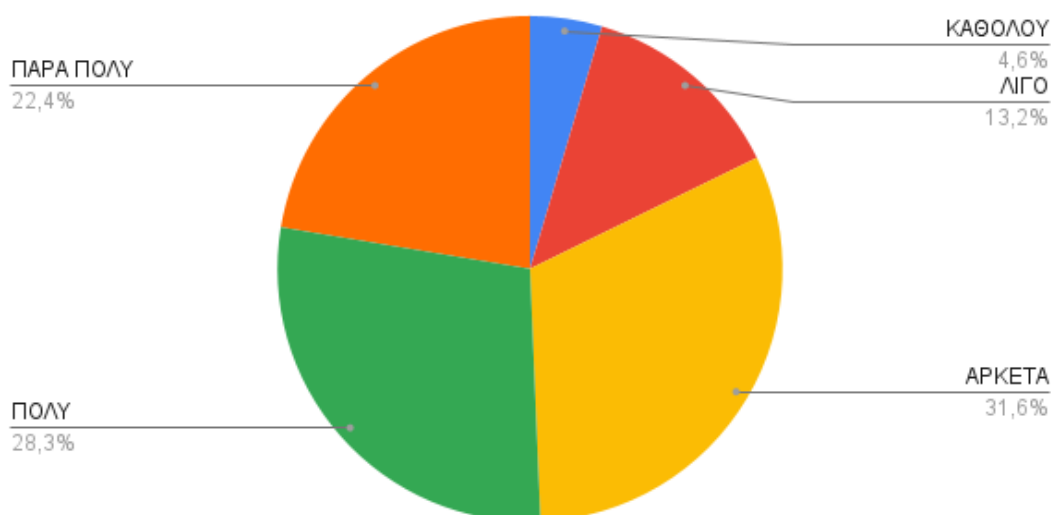
Στην ερώτηση κατά πόσο η διαδικασία υπηρεσιακής εξέλιξης βασίζεται στα προσόντα, τις ικανότητες και τις εμπειρίες το μεγαλύτερο ποσοστό (34,9%) απάντησε ότι βασίζεται «πολύ». Το ποσοστό που απάντησε «αρκετά» σε αυτή την ερώτηση είναι 26,3% και με μικρή διαφορά ακολουθούν όσοι απάντησαν «πάρα πολύ» με ποσοστό 25,7%. Τέλος, οι απαντήσεις «λίγο» και «καθόλου» έχουν πάρει ακριβώς το ίδιο ποσοστό (6,6%).

Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΟΥ, ΜΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΤΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ



Στην ερώτηση εάν η εργασία μου μου προσφέρει τη δυνατότητα για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη το 32,2% απάντησε «αρκετά», το 24,3% απάντησε «πάρα πολύ», το 22,4% απάντησε «πολύ» στην ίδια ερώτηση. Το 15,8% απάντησε «λίγο» και το 5,3% απάντησε «καθόλου».

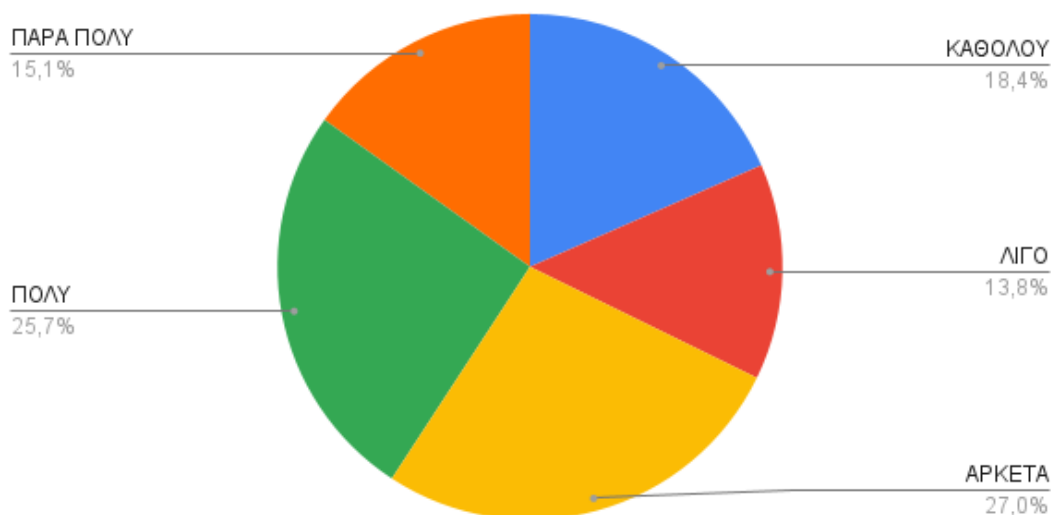
Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ



Στην ερώτηση κατά πόσο η εργασία μου προσφέρει δυνατότητες ανάπτυξης και νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων το 31,6% απάντησε «αρκετά», με μικρή διαφορά ακολουθούν όσοι έχουν απαντήσει «πολύ» με ποσοστό 28,3%. Στην ίδια ερώτηση το

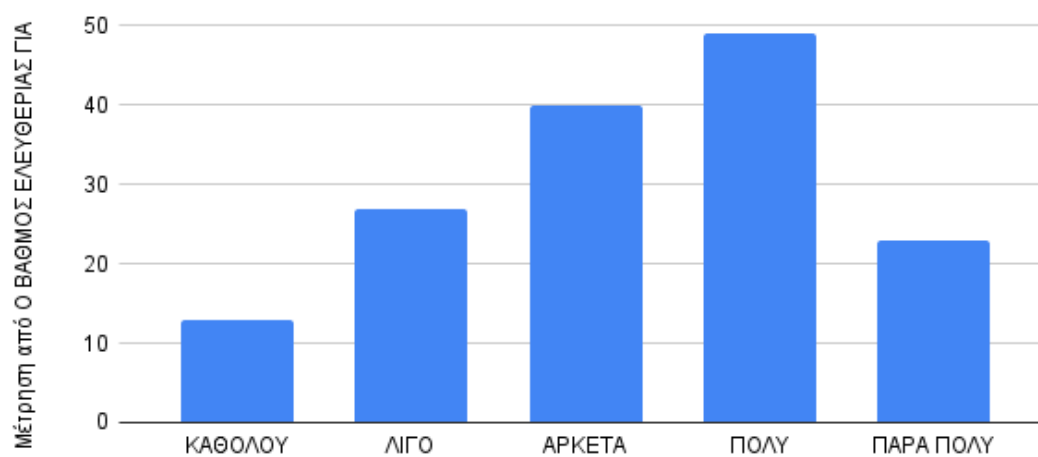
22,4% απάντησε «πάρα πολύ». Με μικρότερο ποσοστό 13,2% απάντησαν «λίγο» και το 4,6% απάντησαν «καθόλου»

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΕΙ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΜΟΥ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ



Στην ερώτηση εάν η επιχείρηση που εργάζομαι υποστηρίζει την λήψη αποφάσεων τα αποτελέσματα είναι κάπως μοιρασμένα. Πιο συγκεκριμένα, το 27% απάντησε «αρκετά», το 25,7% απάντησε «πολύ», το 18,4% δήλωσε ότι η επιχείρηση δεν υποστηρίζει καθόλου την λήψη αποφάσεων, το 15,1% απάντησε «καθόλου» και το 13,8% απάντησε «λίγο».

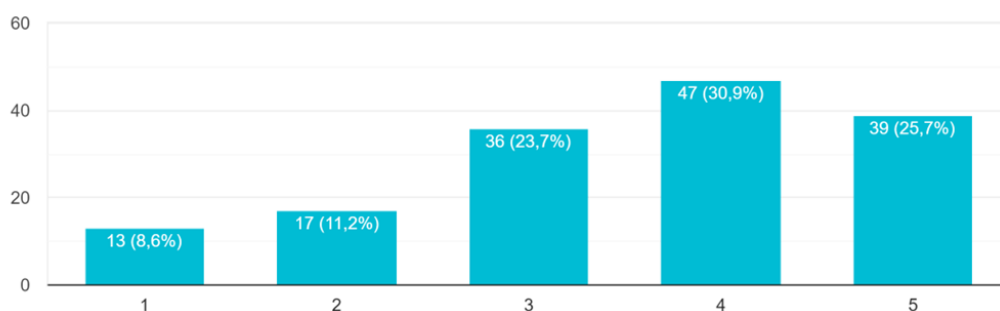
Ο ΒΑΘΜΟΣ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ ΓΙΑ ΑΝΑΛΗΨΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΟΥ, ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟΣ



Ο ΒΑΘΜΟΣ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ ΓΙΑ ΑΝΑΛΗΨΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΟΥ,

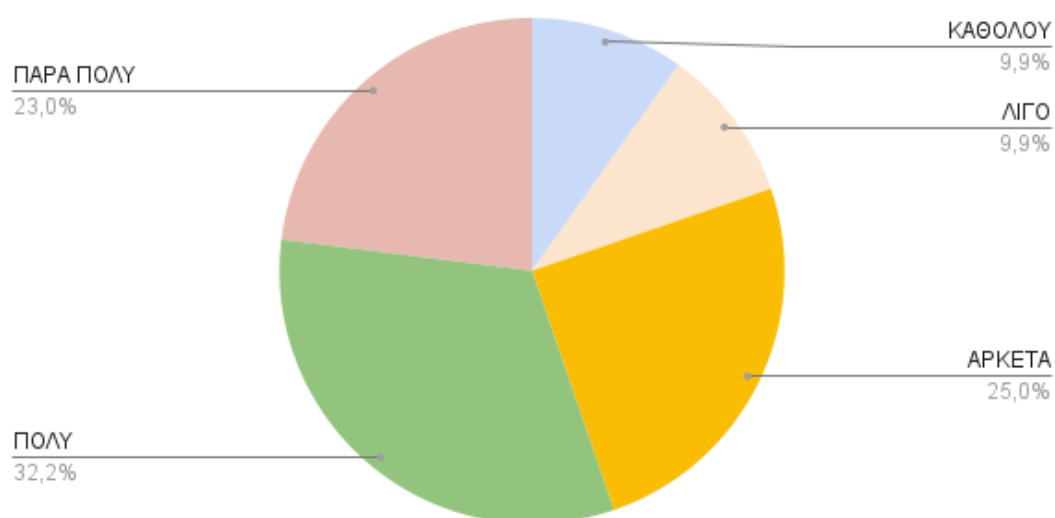
Στην ερώτηση κατά πόσο ο βαθμός ελευθερίας για ανάληψη πρωτοβουλιών στα πλαίσια της εργασίας μου είναι ικανοποιητικός, το 32,2% απάντησε ότι είναι «πολύ» ικανοποιητικός, το 26,3% απάντησε ότι είναι «αρκετά» ικανοποιητικός, το 17,8% θεωρεί ότι είναι «λίγο» ικανοποιητικός, το 15,1% απάντησε ότι είναι «πάρα πολύ» ικανοποιητικός και το 8,6% απάντησε «καθόλου» στη συγκεκριμένη ερώτηση.

ΑΙΣΘΑΝΟΜΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ, ΟΣΟ ΚΑΝΩ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΠΟΥ ΜΟΥ ΕΧΕΙ ΑΝΑΤΕΘΕΙ
152 απαντήσεις



Στην ερώτηση εάν αισθάνομαι εργασιακή ασφάλεια όσο κάνω τη δουλειά που μου έχει ανατεθεί, το 30,9% απάντησε «πολύ», το 25,7% απάντησε «πάρα πολύ», το 23,7% απάντησε «αρκετά» ενώ μικρότερα ποσοστά πήραν οι απαντήσεις «λίγο» και «καθόλου» 11,2% και 8,6% αντίστοιχα.

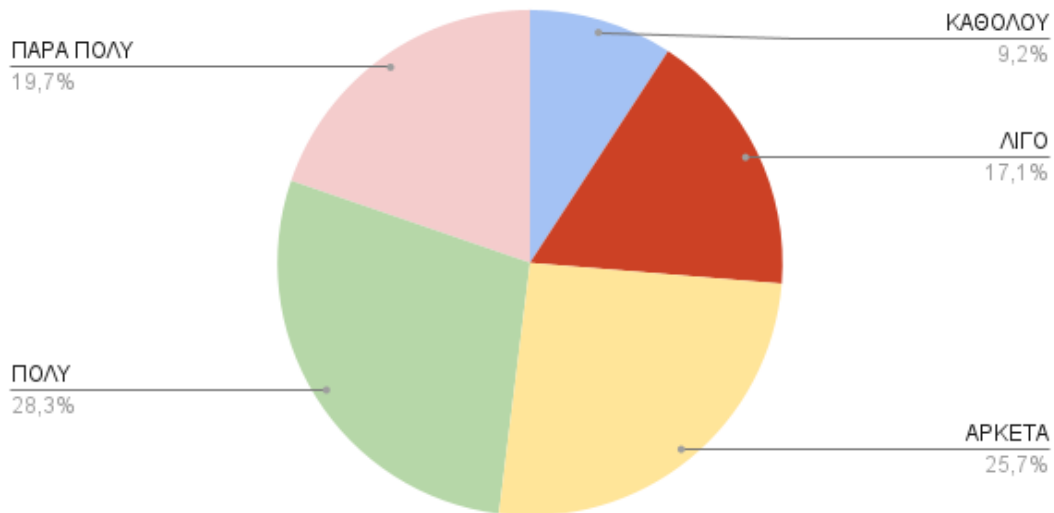
ΕΙΜΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΜΟΥ



Στην ερώτηση κατά πόσο είμαι ικανοποιημένος από τη συμπεριφορά των προϊσταμένων μου τα αποτελέσματα ήταν μοιρασμένα μεταξύ των απαντήσεων

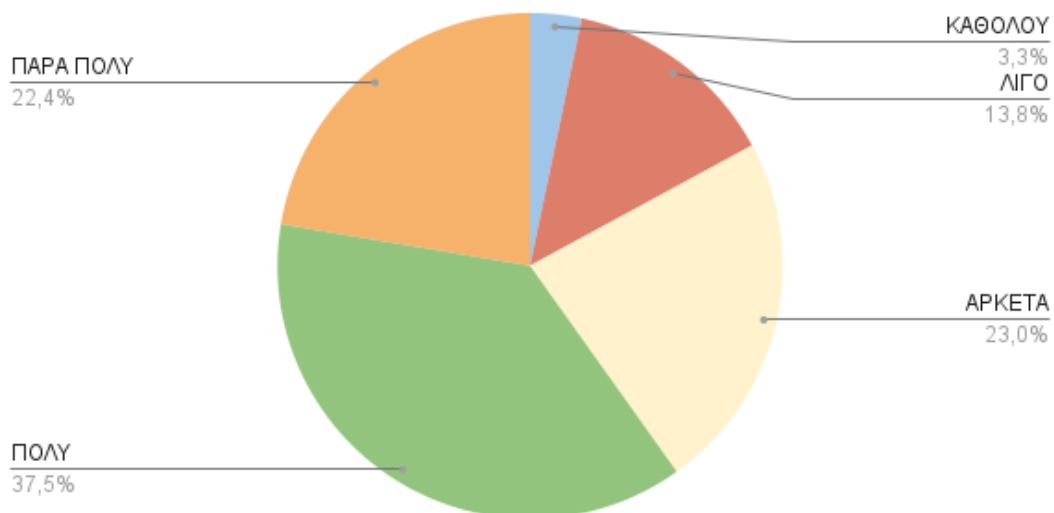
«αρκετά» και «πάρα πολύ». Συγκεκριμένα το 32,2% απάντησε «πολύ», το 25% απάντησε «αρκετά» και το 23% απάντησε «πάρα πολύ». Τέλος, οι απαντήσεις «λίγο» και «καθόλου» πήραν ακριβώς το ίδιο ποσοστό 9,9%.

ΕΙΜΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΟΥ



Στην ερώτηση εάν είμαι ικανοποιημένος από τις συνθήκες εργασίας μου το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων απάντησε «πολύ» και «αρκετά» 28,3% και 25,7% αντίστοιχα. Το 19,7% απάντησε «πάρα πολύ», το 17,1% απάντησε «λίγο» και τέλος το 9,2% απάντησε «καθόλου».

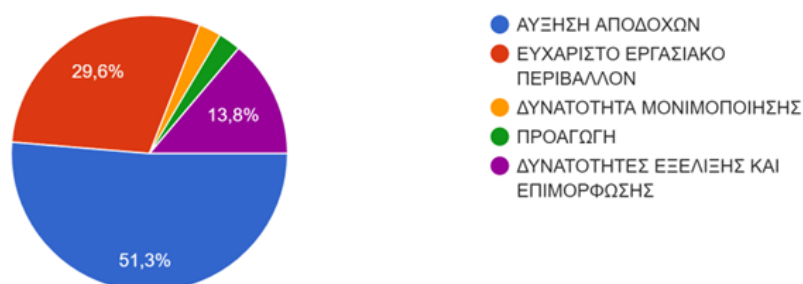
ΥΠΑΡΧΕΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΝΕΥΜΑ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΜΟΥ



Στην ερώτηση εάν υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία και πνεύμα ομαδικότητας με τους συναδέλφους μου το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων απάντησε «πολύ» με ποσοστό 37,5%. Το 23% απάντησε «αρκετά» και το 22,4% απάντησε «πάρα πολύ» σε αυτή την ερώτηση. Τέλος, το 13,8% απάντησε «λίγο» και μόλις το 3,3% απάντησε «καθόλου».

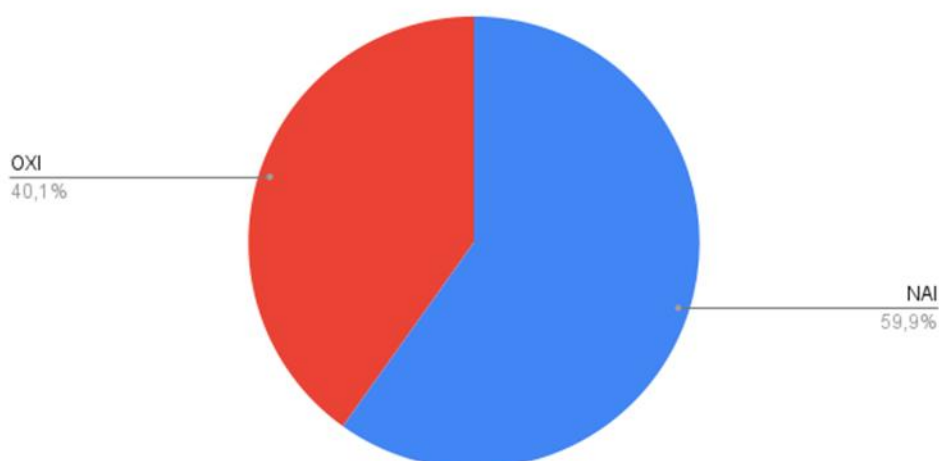
ΠΟΙΟ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΘΑ ΕΠΗΡΕΑΖΕ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΗΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

152 απαντήσεις



Στην ερώτηση τι θα επηρέαζε την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας του εργαζομένου το 51,3% απάντησε «η αύξηση των αποδοχών», το 29,6% απάντησε «το ευχάριστο περιβάλλον εργασίας» και το 13,8% απάντησε ότι οι δυνατότητες εξέλιξης και επιμόρφωσης θα επηρέαζαν την αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του εργαζομένου. μικρότερα ποσοστά πήραν οι απαντήσεις «δυνατότητα μονιμοποίησης» και «προαγωγή».

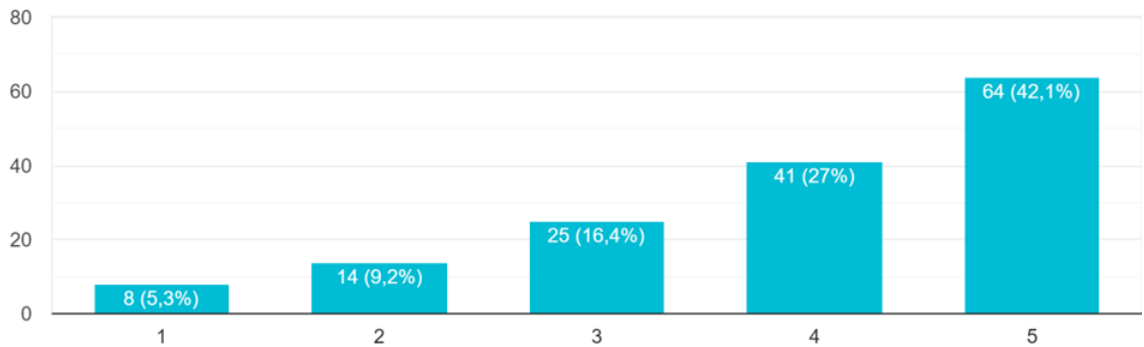
ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ



Το 59,9% των ερωτηθέντων εργάζονται σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν σύστημα αξιολόγησης εργαζομένων αντίθετα με το 40,1% που εργάζονται σε επιχείρηση που δεν εφαρμόζει σύστημα αξιολόγησης εργαζομένων.

ΕΙΝΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ

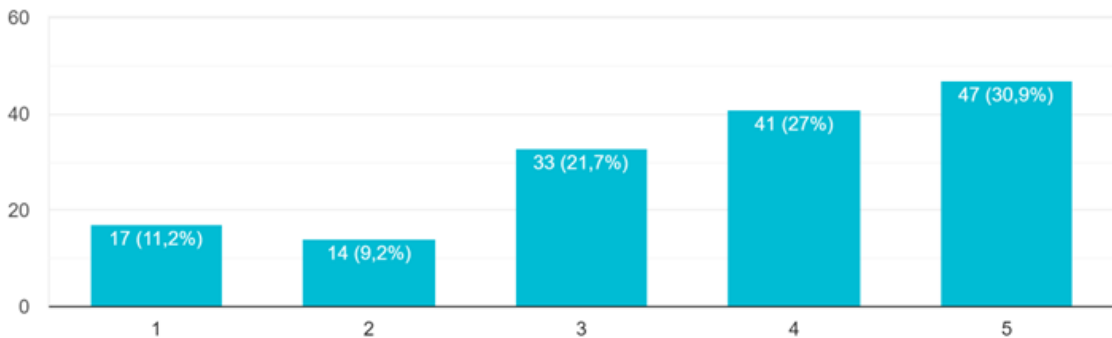
152 απαντήσεις



Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων 42,1% θεωρεί ότι είναι «πάρα πολύ» χρήσιμο ένα σύστημα αξιολόγησης εργαζομένων, το 27% θεωρεί ότι είναι «πολύ» χρήσιμο το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων. Στην ίδια ερώτηση το 16,4% απάντησε «αρκετά» και με μικρότερα ποσοστά απάντησαν «λίγο» και «καθόλου» 9,2% και 5,3% αντίστοιχα.

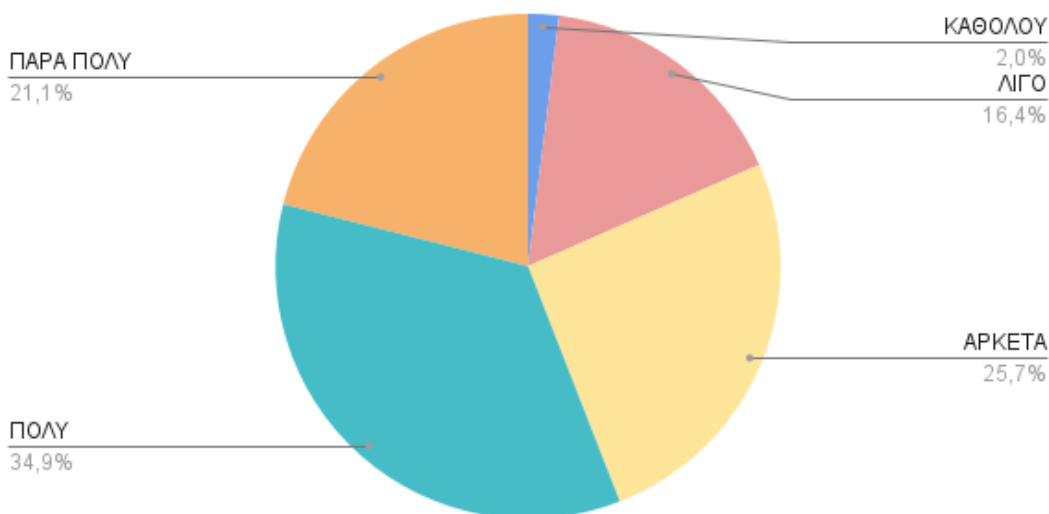
ΓΝΩΡΙΖΩ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ

152 απαντήσεις



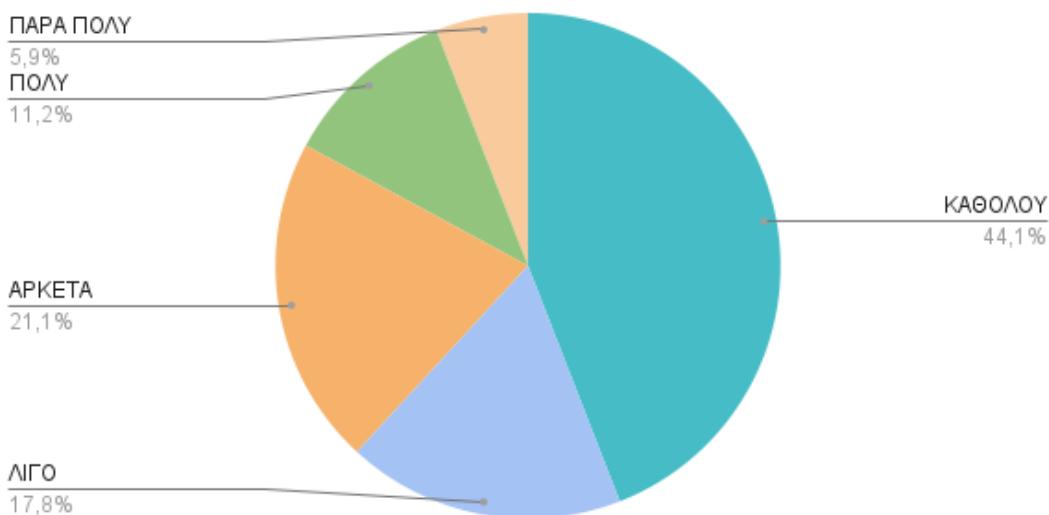
Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων γνωρίζουν τα κριτήρια αξιολόγησης στην επιχείρηση που εργάζονται. Συγκεκριμένα το 30,9% απάντησε ότι γνωρίζει «πάρα πολύ» τα κριτήρια αξιολόγησης, το 27% απάντησε «πολύ» και το 21% απάντησε «αρκετά» στην ίδια ερώτηση. Στην ίδια ερώτηση το 9,2% απάντησε «λίγο» και το 11,2% απάντησε ότι δεν γνωρίζει καθόλου τα κριτήρια αξιολόγησης στην επιχείρηση που εργάζονται.

ΕΙΝΑΙ ΚΑΤΑΝΟΕΙΤΟΙ ΚΑΙ ΑΠΟΔΕΚΤΟΙ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΠΟΥ ΑΝΑΤΙΘΕΝΤΑΙ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΟΥ



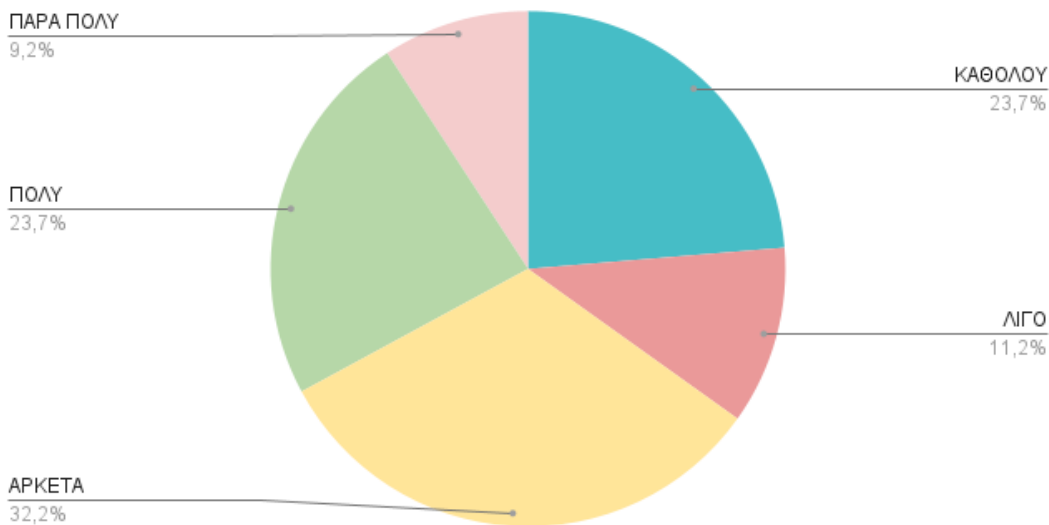
Το 34,9% των ερωτηθέντων κατανοούν «πολύ» και αποδέχονται τους στόχους που ανατίθενται στο προσωπικό της επιχείρησης που εργάζονται. Το 25,7% απάντησαν ότι κατανοούν και αποδέχονται «αρκετά», το 21,1% απάντησε «πάρα πολύ», το 16,4% απάντησε λίγο και μόλις το 2% απάντησε «καθόλου».

ΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΙΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ



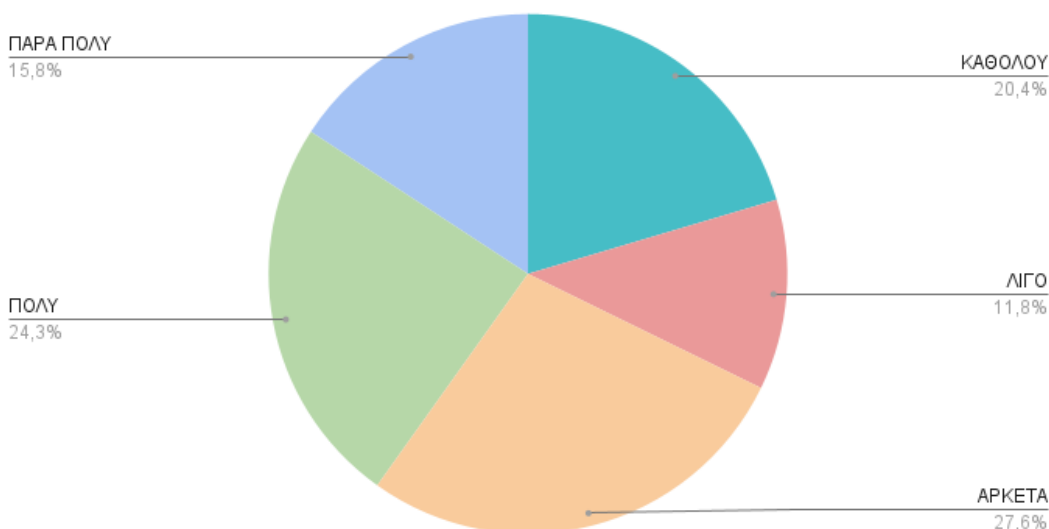
Στην ερώτηση εάν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης επηρεάζουν τις αμοιβές των εργαζομένων ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (το 44,1%) απάντησε «καθόλου». Το 17,8% απάντησε «λίγο», το 21,1% απάντησε «αρκετά», το 11,2% απάντησε «πολύ» και το 5,9% απάντησε «πάρα πολύ».

ΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗΝ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



Στην ερώτηση εάν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης επηρεάζει την αναγνώριση του εργαζομένου στο εργασιακό περιβάλλον το μεγαλύτερο ποσοστό (32,2%) απάντησε «αρκετά», το 11,2% απάντησε «λίγο» και το 9,2% απάντησε «πάρα πολύ». Ενδιαφέρον παρουσιάζεται στις απαντήσεις «πολύ» και «καθόλου» που έχουν πάρει ακριβώς το ίδιο ποσοστό (23,7%), δυο άκρως αντίθετες απαντήσεις που ίσως θα πρέπει να δημιουργήσει προβληματισμό.

ΕΝΗΜΕΡΩΝΕΤΑΙ Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ ΚΡΙΣΕΩΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ

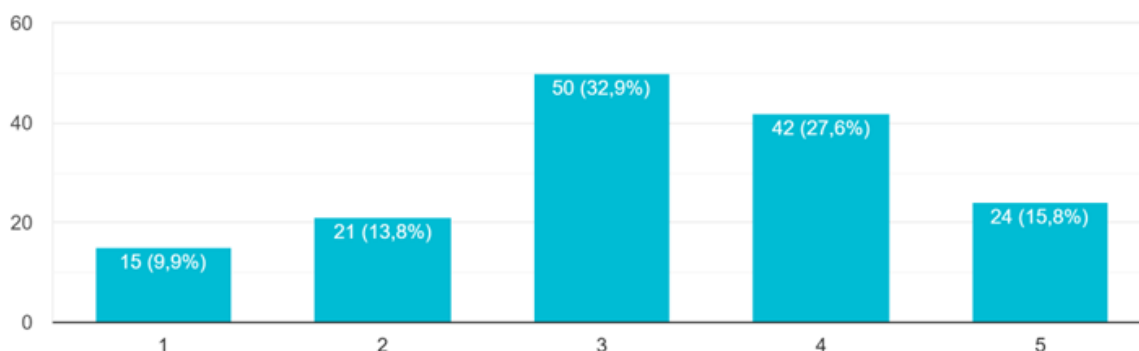


Στην ερώτηση εάν ο εργαζόμενος ενημερώνεται κατά τη διάρκεια της περιόδου κρίσεως για την εξέλιξη της απόδοσης του, οι απαντήσεις και τα ποσοστά είναι μοιρασμένα. Πιο συγκεκριμένα το 27,6% απάντησε «αρκετά», το 24,3%

απάντησε «πολύ», το 20,4% απάντησε «καθόλου», το 15,8% απάντησε «πάρα πολύ» και τέλος το 11,8% απάντησε «λίγο».

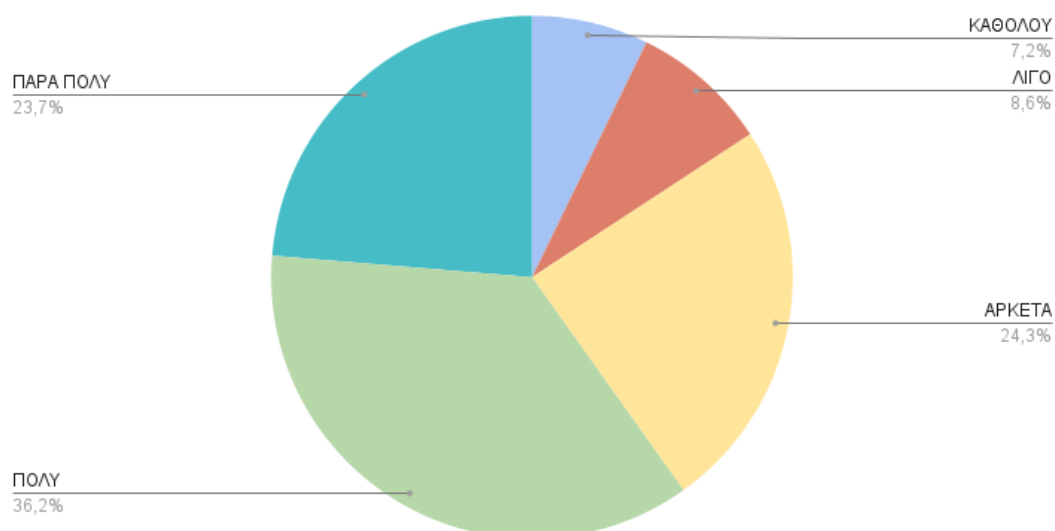
ΔΙΝΟΝΤΑΙ ΕΠΑΡΚΕΙΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ ΩΣΤΕ ΝΑ ΕΠΙΤΕΥΧΘΕΙ Ο ΣΤΟΧΟΣ

152 απαντήσεις



Στην ερώτηση εάν δίνονται επαρκείς κατευθύνσεις και οδηγίες για τη διόρθωση αποκλίσεων από τον προϊστάμενο ώστε να επιτευχθεί ο στόχος το 32,9% απάντησε «αρκετά», το 27,6% απάντησε «πολύ», το 15,8% απάντησε «πάρα πολύ», το 13,8% απάντησε «λίγο» και το 9,9% απάντησε «καθόλου».

Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΒΕΛΤΙΩΝΕΙ ΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ



Τέλος, στην ερώτηση εάν ένα σύστημα αξιολόγησης βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων το μεγαλύτερο ποσοστό με 36,2% απάντησε «πολύ», ενώ το

μικρότερο ποσοστό 7,2% απάντησε « καθόλου». Ενδιάμεσα ποσοστά πήραν οι απαντήσεις «αρκετά» με 24,3%, «πάρα πολύ» με 23,7% και «λίγο» με μόλις 8,6%.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία με θέμα «Παρακίνηση και αντιληπτή απόδοση εργαζομένων», μετά την επεξεργασία των αποτελεσμάτων μελέτης, ο αναγνώστης έχει τη δυνατότητα να καταλήξει στα δικά του συμπεράσματα. Όπως προκύπτει από την ανάλυση των αποτελεσμάτων και σε συνδυασμό με τη θεωρία, ο αναγνώστης αποκτά μια πλήρη εικόνα σχετικά με το θέμα.

Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας διαπιστώθηκε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 26-35 χρονών με ποσοστό 52% και μόλις το 24,3% ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 36-45 χρονών. Με αυτό το αποτέλεσμα ο αναγνώστης μπορεί να αντιληφθεί ότι οι περισσότερες απαντήσεις δόθηκαν από εργαζομένους που βρίσκονται σε παραγωγική ηλικία. Ταυτόχρονα, βλέποντας τα αποτελέσματα από το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων και σε συνδυασμό με την ηλικιακή ομάδα που έχει απαντήσει κατά πλειοψηφία, ο αναγνώστης μπορεί να συμπεράνει ότι οι περισσότερες απαντήσεις δόθηκαν από μορφωμένο πληθυσμό, με γνώσεις και εμπειρία στο επάγγελμα του. Πιο συγκεκριμένα το 48% των ερωτηθέντων έχει ολοκληρώσει τριτοβάθμια εκπαίδευση (Α.Ε.Ι-Τ.Ε.Ι) και το 25,7% έχει ολοκληρώσει μεταπτυχιακές σπουδές στο αντικείμενό του. Σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα στο ερώτημα για την προϋπηρεσία, το 48% έχει προϋπηρεσία πάνω από 10 έτη, επιβεβαιώνοντας και πάλι την εμπειρία των ερωτηθέντων στο αντικείμενο που εργάζονται.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η διαδικασία υπηρεσιακής εξέλιξης βασίζεται στα προσόντα, τις ικανότητες και την εμπειρία με το 59,9% να απαντά «πολύ» και «πάρα πολύ» στη συγκεκριμένη ερώτηση. Αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα ύπαρξης εμπειρίας και κατάρτισης στο αντικείμενο και ότι οι managers στηρίζονται σε αυτά τα προσόντα για να εξελιχθεί κάποιος στην ιεραρχία της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά μόλις το 46,7% απάντησε «πολύ» και «πάρα πολύ» στο ερώτημα εάν η εργασία μου προσφέρει τη δυνατότητα για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη, το αποτέλεσμα αυτό δείχνει την ανάγκη του εργαζομένου να εξελιχθεί στο τομέα του.

Στο ερώτημα σχετικά με τη δυνατότητα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων απαντούν «αρκετά» σε αυτό το ερώτημα (31,6%) και το 50,7% απαντά «πολύ» και «πάρα πολύ». Λαμβάνοντας υπόψιν το ποσοστό των ερωτηθέντων που απάντησαν «αρκετά», οι managers θα πρέπει να επαναπροσδιορίσουν την κατάρτιση του προσωπικού με την ένταξη σεμιναρίων και επιμορφωτικών προγραμμάτων στις επιχειρήσεις, δίνοντας έτσι την ευκαιρία στους υπαλλήλους να εξελιχθούν.

Αρκετά μοιρασμένα ήταν τα αποτελέσματα στο ερώτημα εάν η επιχείρηση υποστηρίζει τη συμμετοχή του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων, το 40,8% απάντησαν «πολύ» και «πάρα πολύ». Επίσης, στην ερώτηση εάν ο βαθμός ελευθερίας

για ανάληψη πρωτοβουλιών στα πλαίσια της εργασίας μου είναι ικανοποιητικός που το 47,3% απαντά «πολύ» και «πάρα πολύ». Αυτά τα ποσοστά δεν θεωρούνται υψηλά λαμβάνοντας υπόψιν το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, παρουσιάζεται μια σχετική έλλειψη εμπιστοσύνης των επιχειρήσεων προς τους εργαζομένους της.

Σημαντικό είναι ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων αισθάνονται εργασιακή ασφάλεια όσο ασχολούνται με το αντικείμενο που τους έχει ανατεθεί. Εργασιακή ασφάλεια σημαίνει ότι ο εργοδότης τηρεί τους κανόνες σχετικά με την ασφάλεια του προσωπικού.

Το 55,2% απάντησε «πολύ» και «πάρα πολύ» στην ερώτηση εάν είναι ικανοποιημένο από τη συμπεριφορά των προϊσταμένων. Ενώ το 48% απάντησε «πολύ» και «πάρα πολύ» στην ερώτηση εάν είναι ικανοποιημένο από τις συνθήκες εργασίας. Τέλος, το 59,9% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία και πνεύμα ομαδικότητας με τους συναδέλφους, ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό το οποίο δείχνει την ύπαρξη συναδελφικότητας και σεβασμού.

Στο βασικό ερώτημα τι θα επηρέαζε την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας του εργαζομένου, το 51,3% απάντησε η αύξηση των αποδοχών. Ενώ το 29,6% απάντησε το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον. Ένα μικρότερο ποσοστό (13,8%) απάντησε οι δυνατότητες εξέλιξης και επιμόρφωσης. Αυτά τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων που γνωρίζουν ότι μπορούν να είναι πιο αποδοτικοί και πιο παραγωγικοί αλλά λόγω των χαμηλών αποδοχών δεν προσφέρουν το 100% των δυνατοτήτων τους. Επίσης, υπάρχει ένα ποσοστό εργαζομένων που θα μπορούσαν να προσφέρουν περισσότερα στην παραγωγικότητά τους και στην αποδοτικότητά τους αλλά λόγω των εργασιακών συνθηκών και συγκεκριμένα λόγω του μη ευχάριστου περιβάλλοντος δεν αποδίδουν όσο πραγματικά μπορούν.

Πλέον οι περισσότερες επιχειρήσεις εφαρμόζουν σύστημα αξιολόγησης εργαζομένων με το 59,9% των ερωτηθέντων να απαντούν θετικά σε αυτή την ερώτηση. Το 42,1% των εργαζομένων πιστεύουν ότι είναι χρήσιμο να εφαρμόζεται σύστημα αξιολόγησης στις επιχειρήσεις, αλλά μόλις το 30,9% γνωρίζει πολύ καλά τα κριτήρια αξιολόγησης της επιχείρησης που εργάζονται. Το 56% των ερωτηθέντων απαντά «πολύ» και «πάρα πολύ» στην ερώτηση εάν είναι κατανοητοί και αποδεκτοί οι στόχοι που ανατίθενται στο προσωπικό.

Αξίζει να σημειωθεί το ποσοστό των ερωτηθέντων που απάντησε «καθόλου» στο ερώτημα εάν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης επηρεάζει τις αμοιβές των εργαζομένων, το οποίο ανέρχεται στο 44,1%. Πολύ υψηλό ποσοστό το οποίο δείχνει ότι οι αξιολογήσεις του προσωπικού μπορεί να υπάρχουν στις επιχειρήσεις αλλά δεν χρησιμοποιούνται ως εργαλεία ανάδειξης των καλών επαγγελματιών. Ίσως θα έπρεπε να προβληματιστούν οι managers προς αυτή την κατεύθυνση και να αρχίσουν να λαμβάνουν περισσότερο υπόψιν τους τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων. Στο ερώτημα κατά πόσο επηρεάζει το αποτέλεσμα των αξιολογήσεων στην αναγνώριση

του εργαζομένου στο εργασιακό περιβάλλον οι απαντήσεις «καθόλου» και «πολύ» παίρνουν το ίδιο ακριβώς ποσοστό 23,7%. Τέλος, η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων και αυτό φαίνεται από τα ποσοστά που απάντησαν «πολύ» και «πάρα πολύ» στο ερώτημα. Συγκεκριμένα, το 36,2% απάντησε «πολύ» και το 23,7% απάντησε «πάρα πολύ», στο σύνολο είναι το 59,9% του πληθυσμού.

Σύμφωνα με την θεωρητική προσέγγιση του θέματος και σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας, οι εργαζόμενοι αποδίδουν περισσότερο όταν γνωρίζουν ότι πρόκειται να αξιολογηθούν ακόμη και αν αυτό δεν έχει κάποια ανταμοιβή προς τον εργαζόμενο. Σίγουρα όμως η οικονομική επιβράβευση θα αποτελούσε κινητήρια δύναμη προς όφελος της επιχείρησης. Επίσης, οι managers θα μπορούσαν να διαμορφώσουν τις συνθήκες εργασίας ώστε να δημιουργηθεί ένα πιο ευχάριστο περιβάλλον για τον εργαζόμενο και κατά συνέπεια να αυξηθεί η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα του εργαζομένου. Καθώς επίσης, ο ρόλος του manager είναι να αναγνωρίζει τα προσόντα και τις δεξιότητες των υφισταμένων ώστε να τους τοποθετεί σε θέσεις εργασίας που θα αναδεικνύονται και θα προσφέρουν ουσιαστικά στην επιχείρηση. Σαφώς και η επιβράβευση του καλύτερου είτε οικονομικά, είτε ηθικά, είτε ιεραρχικά θα παρακινούσε περισσότερο και τους υπόλοιπους εργαζομένους να θέσουν ως στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητάς τους για να επωφεληθούν εξίσου είτε οικονομικά, είτε ηθικά είτε να ανέλθουν στην ιεραρχία.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιλέγουν συνειδητοποιημένους υπαλλήλους με τα απαραίτητα προσόντα σύμφωνα με την θέση εργασίας και ταυτόχρονα να αναγνωρίζει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε υπαλλήλου ώστε να δημιουργεί κίνητρα προς τους εργαζομένους να γίνονται πιο αποδοτικοί. Η εφαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης χωρίς επιβράβευση είναι ανώφελη. Οι εργαζόμενοι από την μεριά τους θα πρέπει να γνωρίζουν τι ζητούν από την εργασία τους και να το διεκδικούν αποκτώντας τα απαραίτητα προσόντα ώστε να είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του εργοδότη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

8.1.ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αποτελεί μέρος της Διπλωματικής εργασίας "Παρακίνηση και αντιληπτή απόδοση εργαζομένων" στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος "Διοίκησης Επιχειρήσεων" της σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι η διερεύνηση σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων καθώς επίσης και της αντιληπτής απόδοσής τους.

Όνοματεπώνυμο: Παναγιωτίδου Ελένη Α.Μ.: mba 18069

* Απαιτείται

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. ΦΥΛΟ *

ΑΝΔΡΑΣ

ΓΥΝΑΙΚΑ

Άλλο: _____

2. ΗΛΙΚΙΑ *

18-25

26-35

36-45

46-55

56+

3. ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ *

- ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ (ΔΗΜΟΤΙΚΟ)
- ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ (ΓΥΜΝΑΣΙΟ – ΛΥΚΕΙΟ)
- ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ (Α.Ε.Ι. – Τ.Ε.Ι)
- ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
- ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ

4. ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ *

- 0-1
- 2-5
- 5-10
- 10+

5. ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ *

- ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ
- ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ
- ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
- Άλλο: _____

6. ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ *

- 0-500
- 500-1000
- 1000-1500
- 1500+

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ
ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ
ΑΠΟΔΟΣΗ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Στις ερωτήσεις που ακολουθούν βαθμολογήστε με κλίμακα από 1 έως 5. Στο 1 αντιστοιχεί το ελάχιστο (καθόλου) και στο 5 το μέγιστο (πάρα πολύ)

7. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΒΑΣΙΖΕΤΑΙ ΣΤΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ, ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΑ *

	1	2	3	4	5	
ΚΑΘΟΛΟΥ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

8. Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΟΥ, ΜΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΤΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ *

	1	2	3	4	5	
ΚΑΘΟΛΟΥ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

9. Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ *

	1	2	3	4	5	
ΚΑΘΟΛΟΥ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

10. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΕΙ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΜΟΥ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ *

	1	2	3	4	5	
ΚΑΘΟΛΟΥ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

11. Ο ΒΑΘΜΟΣ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ ΓΙΑ ΑΝΑΛΗΨΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΟΥ, ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟΣ *

	1	2	3	4	5	
ΚΑΘΟΛΟΥ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

12. ΑΙΣΘΑΝΟΜΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ, ΟΣΟ ΚΑΝΩ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΠΟΥ ΜΟΥ ΕΧΕΙ ΑΝΑΤΕΘΕΙ *

	1	2	3	4	5	
ΚΑΘΟΛΟΥ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

13. ΕΙΜΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΜΟΥ *

	1	2	3	4	5	
ΚΑΘΟΛΟΥ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

14. ΕΙΜΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΟΥ *

1 2 3 4 5

ΚΑΘΟΛΟΥ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

15. ΥΠΑΡΧΕΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΝΕΥΜΑ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΜΟΥ *

1 2 3 4 5

ΚΑΘΟΛΟΥ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

16. ΠΟΙΟ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΘΑ ΕΠΗΡΕΑΖΕ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΗΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ *

- ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΔΟΧΩΝ
- ΕΥΧΑΡΙΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
- ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΜΟΝΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ
- ΠΡΟΑΓΩΓΗ
- ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

17. ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ *

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

18. ΕΙΝΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ *

	1	2	3	4	5	
ΚΑΘΟΛΟΥ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

19. ΓΝΩΡΙΖΩ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ *

	1	2	3	4	5	
ΚΑΘΟΛΟΥ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

20. ΕΙΝΑΙ ΚΑΤΑΝΟΕΙΤΟΙ ΚΑΙ ΑΠΟΔΕΚΤΟΙ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΠΟΥ ΑΝΑΤΙΘΕΝΤΑΙ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ *

	1	2	3	4	5	
ΚΑΘΟΛΟΥ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

21. ΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΙΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ *

	1	2	3	4	5	
ΚΑΘΟΛΟΥ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

22. ΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗΝ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ *

	1	2	3	4	5	
ΚΑΘΟΛΟΥ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

23. ΕΝΗΜΕΡΩΝΕΤΑΙ Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ ΚΡΙΣΕΩΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ *

	1	2	3	4	5	
ΚΑΘΟΛΟΥ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

24. ΔΙΝΟΝΤΑΙ ΕΠΑΡΚΕΙΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΑΠΟΚΛΕΙΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ ΩΣΤΕ ΝΑ ΕΠΙΤΕΥΧΘΕΙ Ο ΣΤΟΧΟΣ *

	1	2	3	4	5	
ΚΑΘΟΛΟΥ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

25. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΒΕΛΤΙΩΝΕΙ ΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ *

	1	2	3	4	5	
ΚΑΘΟΛΟΥ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

Ευχαριστώ για τον χρόνο σας!!!



Βιβλιογραφία

- A. Chandler** Strategy and Structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise [Επιθεώρηση]. - [s.l.] : MA: MIT Press, 1962.
- Andrews K.** The Concept of Corporate Strategy [Βιβλίο]. - IL: Irwin : Homewood, 1971.
- Ansoff I.** Corporate Strategy [Βιβλίο]. - [s.l.] : London Penguin, 1985.
- Chandler A.** Strategy and Structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise [Επιθεώρηση]. - [s.l.] : MA: MIT Press, 1962.
- Forsyth P.** Πώς να εμπνέετε τους συνεργάτες σας [Βιβλίο]. - Αθήνα : Ελευθερουδάκης, 2006.
- Heifetz R.** Leadership without easy answers [Βιβλίο]. - [s.l.] : Harvard University Press, 1994.
- Hersey P., Blanchard, K. and Johnson, D** Management of Organizational Behavior [Βιβλίο]. - 1998.
- Kotter J.P.** Leading Change [Βιβλίο]. - [s.l.] : Harvard Business School Press, 1996.
- Kreitner R.** Organizational Behaviour [Βιβλίο]. - McGraw-Hill Education : [s.n.], 1995.
- Montana P. and Charnov, B.** Management: Management Classical Theory Organizations structures - Management Staff And Dynamic Working Groups [Βιβλίο]. - Athens : [s.n.], 2002.
- Pierce L.J. and Gardner, G. D.** Self-Esteem within the Work and Organizational/A review of the Organizational Based Self-Esteem Literature [Επιθεώρηση]. - 2004.
- Pinder C.** Work Motivation: Theory, Issues And Applications [Βιβλίο]. - Scott : Foresman Publications, 1984.
- Schuler R. & Huber, V.** Personnel and Human Resource Management [Βιβλίο]. - Minneapolis : West Publishing, 1993.
- Αργυράτου Ε.** Εγχειρίδιο Οργανωτικής Συμπεριφοράς [Έκθεση]. - Αθήνα : Β. Γκιούρδας Εκδοτική, 2005.
- Ασπασία Γούλα** Μεθοδολογία Έρευνας [Βιβλίο]. - Αθήνα : Παπαζήση, 2000.
- Γουλα Ασπ.** Διοίκηση και Διαχείριση Νοσοκομείου. Η Ελληνική εμπειρία και πρακτική. [Βιβλίο]. - Αθήνα : Παπαζήση, 2007. - Δευτερη Έκδοση.
- Ζαβλανός Μ.** Οργανωτική συμπεριφορά [Βιβλίο]. - Αθήνα : Σταμούλη, 2002.

- Ζηλίδης Χ.** Αρχές και Εφαρμογές Πολιτικής Υγείας. Η Μεταρρύθμιση 2000-4 [Βιβλίο]. - Αθήνα : Mediforce, 2005.
- Καιτελίδου Δ.** Πολιτική και Οικονομία της Υγείας [Βιβλίο]. - Αθήνα : Εκδόσεις Παπαζήση, 2007.
- Καλογήρου Γ., Τσακανίκας, Αγγ., Σιώκας, Ε., Παναγιωτόπουλος, Π., Πρωτογέρου, Αιμ., Μαυρωτάς, Γ.** Οργάνωση και Διοίκηση επιχειρήσεων για μηχανικούς. [Βιβλίο]. - Αθήνα : ΣΕΑΒ, 2015.
- Κανελλόπουλος Χ.** Διοίκηση Προσωπικού. Τα ανθρωπινα προβλήματα του μανάτζμεντ. [Βιβλίο]. - Αθήνα : Αυτοέκδοση, 1991.
- Καντάς Α.** Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα - Επαγγελματική Ικανοποίηση - Ηγεσία [Βιβλίο]. - Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα, 1996.
- Λαλούμης Δ.** Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων [Βιβλίο]. - Αθήνα : ΣΕΑΒ, 2015.
- Μαντάς Ν.** Διοίκηση Προσωπικού [Βιβλίο]. - Αθήνα : Σύγχρονη Εκδοτική, 1992.
- Μπουραντάς Δ.** Μανατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές. [Βιβλίο]. - Αθήνα : Μπένου, 2002.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ.** Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. [Βιβλίο]. - Θεσσαλονικη : Ανικούλα, 2001.
- Παπαβασιλείου Μ., & Τζεκίνης, Χρ.** Πρακτικά Θέματα στη Διοίκηση Προσωπικού, 2η Έκδοση [Βιβλίο]. - Αθήνα : Γαλαίος, 1992.
- Παπαδάκης Μ., Βασίλης** Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία [Βιβλίο]. - Αθήνα : Ε. Μπένου, 2007. - Τόμ. Α': θεωρία.
- Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς, Δ.** Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων [Βιβλίο]. - Αθήνα : Μπένου, 2003.
- Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης, Κ.** Διοίκηση Ανθρωπινων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικου) [Βιβλίο]. - Αθήνα : Rosili, 2004.
- Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη, Α.** Οργάνωση και Διοίκηση. Μάνατζμεντ, Νέες ιδέες & τεχνικές στον 21ο αιώνα [Βιβλίο]. - Αθήνα : Rosili, 2002. - 2η έκδοση.
- Φαναριωτης Π.** Διοίκηση Προσωπικού [Βιβλίο]. - Αθήνα : Σταμούλη, 1999.
- Χατζηπαντελή Π.** Διοικηση Ανθρώπινου Δυναμικού [Βιβλίο]. - Αθήνα : Μεταίχμιο, 1999.
- Χατζηπαντελης Π.** Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικου [Βιβλίο]. - Αθήνα : Μεταίχμιο, 1999.

Χυτήρης Α. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων [Βιβλίο]. - Αθήνα : Interbooks, 2001.

Ψευτούδη Α. Παρακίνηση του Ιατρικού και Νοσηλευτικού προσωπικού των μονάδων υγείας. Προτάσεις βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Περίπτωση:Νοσοκομείου "Αλεξάνδρα" [Εκθεση]. - Πειραιάς : Διπλωματική Εργασία , 2012.