



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Θετική οργανωσιακή συμπεριφορά και παροχή κινήτρων στο περιβάλλον των  
επιχειρήσεων

Ελευθερία Κασούρα

Επιβλέπων καθηγητής

Περικλής Τάγκας

Καθηγητής Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Πρέβεζα, Σεπτέμβριος, 2022

## Positive organizational behavior and motivation in the business environment

## **Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή**

Τόπος, Ημερομηνία

### **ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

1. Επιβλέπων καθηγητής

Περικλής Τάγκας,

Καθηγητής Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

2. Μέλος επιτροπής

Περικλής Χατζόπουλος

Ιδιότητα: Ειδικού Τεχνικού Εργαστηριακού Προσωπικού ( ΕΤΕΠ )

3. Μέλος επιτροπής

Κωνσταντίνα Τσιλιγιάννη

Ιδιότητα: Εργαστηριακού Διδακτικού Προσωπικού ( ΕΔΙΠ )

© Κασούρα Ελευθερία, 2022.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

## Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Επίθετο, Όνομα

Κασούρα Ελευθερία

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς τον καθηγητή κο Περικλή Τάγκα, του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, για την εμπιστοσύνη και την καθοδήγηση αναλαμβάνοντας την επίβλεψη της πτυχιακής εργασίας μου.

Επίσης, ένα τεράστιο ευχαριστώ στην οικογένεια μου για την υπομονή και την συμπαράσταση ώστε να ολοκληρωθεί αυτή η εργασία.

Κασούρα Ελευθερία

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια τα οποία θα παρουσιάσουμε εκτενώς παρακάτω.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται σύντομη εισαγωγή στην διπλωματική εργασία και παρουσιάζεται ο σκοπός καθώς και μια γενική περιγραφή των περιεχομένων. Στη συνέχεια του 1<sup>ου</sup> κεφαλαίου παρουσιάζονται οι σύγχρονες προκλήσεις των επιχειρήσεων και πώς μέσα από αυτές δημιουργείται η εταιρική κουλτούρα των επιχειρήσεων. Επίσης παρουσιάζεται η επιχειρησιακή ηθική των επιχειρήσεων και τα αποτελέσματα αυτής.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας παρουσιάζονται το Ανθρώπινο Δυναμικό και η Διοίκηση αυτού. Γίνεται αναφορά για τις εσωτερικές συγκρούσεις του ανθρώπινου δυναμικού και πώς η σωστή στρατηγική Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να συμβάλει στην εξομάλυνση των σχέσεων και στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Τέλος παρουσιάζονται οι σωστές πρακτικές Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων και πώς μπορούν να επιφέρουν θετικά – οικονομικά οφέλη στην επιχείρηση.

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας μας παρουσιάζονται τα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα των εργαζομένων τα οποία προωθεί η επιχείρηση μέσω του υφιστάμενου εργασιακού ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Τα κίνητρα αυτά δεν μπορεί να είναι άλλα πέραν των εσωτερικών, εξωτερικών κινήτρων, των μη χρηματικών κινήτρων και των χρηματικών που είναι πολύ σημαντικά και παίζουν καθοριστικό ρόλο στο προσωπικό. Τα χρηματικά κίνητρα μπορεί να είναι ατομικά ή ομαδικά και αλληλεπιδρούν με τα κίνητρα των επιδόσεων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση των τεχνικών παρακίνησης που οφείλει να ακολουθεί η επιχείρηση, τόσο από διοικητικής κατεύθυνσης όσο και από ατομικής κατεύθυνσης. Τέλος αλλά εξίσου σημαντικό είναι τα αντικίνητρα και πώς επιδρούν αρνητικά και κατασταλτικά στην ανάπτυξη και ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Στο πέμπτο έχουμε την μελέτη περίπτωσης στην οποία παρουσιάζεται η εταιρεία Elredison και μέσα από τα στοιχεία που προσκομίσαμε, παρουσιάζουμε την διαχείρισή της στον τομέα των ανθρώπινων πόρων, πώς ενισχύει τα κίνητρα του προσωπικού με σκοπό την απόδοση που ισοδυναμεί με αύξηση κερδών καθώς και την πολιτική που ακολουθεί για να έχει την ανάλογη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά.

**Λέξεις-κλειδιά:** Κίνητρα, Εργασιακό περιβάλλον, Εργαζόμενοι.

## **ABSTRACT**

This thesis consists of five chapters which we will present extensively below.

The first chapter gives a brief introduction to the dissertation and presents the purpose as well as a general description of the contents. Chapter 1 presents the contemporary challenges of businesses and how the corporate culture of businesses is created through them. The business ethics of businesses and its results are also presented.

The second chapter of this thesis presents Human Resources and its Management. Reference is made to the internal conflicts of human resources and how the right HR management strategy can contribute to the normalization of relationships and the proper functioning of the organization. Finally, the right human resources management practices are presented and how they can bring positive – financial benefits to the business.

The third chapter of this thesis presents the internal and external motivations of employees that the company promotes through the existing competitive work environment. These incentives cannot be other than internal, external, non-monetary incentives and monetary incentives which are very important and play a decisive role for staff. Monetary incentives can be individual or group and interact with performance incentives.

The fourth chapter presents the motivational techniques that the company must follow, both from an administrative direction and from an individual direction. Last but not least are the disincentives and how they negatively and repressively affect the growth and smooth operation of the business.

In the fifth we have the case study in which the company Elpedison is presented and through the data we provided, we present its management in the field of human resources, how it enhances the motivation of the staff for the purpose of performance that is equivalent to increasing profits as well as the policy it follows to have the corresponding positive organizational behavior.

**Keywords:** Motivation, Work environment, Employees.



## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	vi
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	vii
ABSTRACT .....	viii
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ .....	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	xii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ .....	xiii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ .....	xiv
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	2
1.1 Σύγχρονες προκλήσεις των επιχειρήσεων .....	2
1.2 Προκλήσεις των νέων οικονομιών.....	3
1.3 Οι παγκόσμιες προκλήσεις .....	4
1.4 Πρόκληση ικανοποίησης συνεχόμενων αναγκών των συμμετεχόντων .....	5
1.5 Πρόκληση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης .....	5
1.6 Η κουλτούρα του οργανισμού .....	7
1.7 Η εθνική κουλτούρα των οργανισμών.....	8
1.8 Εταιρική κουλτούρα .....	9
1.9 Το έργο της εταιρικής κουλτούρας.....	13
1.10 Σκοπός της εταιρικής κουλτούρας.....	14
1.11 Λειτουργία της κουλτούρας.....	15
2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ .....	18
2.1 Ορισμός ανθρώπινων πόρων .....	18
2.2 Λειτουργία και στόχοι Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	20
2.3 Η στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.....	22
2.4 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων .....	23
2.5 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων .....	24
2.6 Πρακτικές ενίσχυσης της συμμετοχής.....	26
2.7 Πρακτικές ενίσχυσης γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων .....	27
2.8 Πρακτικές ενίσχυσης της παρακίνησης.....	28
3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΚΙΝΗΤΡΑ .....	29
3.1 Αποσαφήνιση της έννοιας: κίνητρα.....	29

3.2	Τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο .....	29
3.3	Συστήματα κινήτρων .....	30
3.4	Διακρίσεις κινήτρων .....	31
3.4.1	Εσωτερικά κίνητρα.....	31
3.4.2	3.4.2 Εξωτερικά κίνητρα .....	31
3.4.3	Χρηματικά κίνητρα .....	32
3.5	Ατομικά κίνητρα επιδόσεων .....	32
3.6	Χρηματικά ομαδικά κίνητρα – συμμετοχές στα αποτελέσματα.....	33
3.7	Μη χρηματικά κίνητρα .....	35
4	ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ .....	47
4.1	Η παρακίνηση .....	47
4.2	Εργασιακός χώρος και παρακίνηση.....	48
4.3	Παρακίνηση εργαζομένων .....	49
4.4	Θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων.....	50
4.4.1	Η θεωρία των ανθρώπινων αναγκών A. Maslow .....	51
4.4.2	Η θεωρία της παρακίνησης (ERG) του C.D. Aldrfer .....	53
4.4.3	Η θεωρία παραγόντων υγιεινής παρακίνηση F. Herzberg .....	54
4.4.4	Η θεωρία του κινήτρου επίτευξης D. Mc. Clelland .....	57
4.4.5	Η θεωρία της προσδοκίας V. Vroom.....	59
4.4.6	Η θεωρία ισότητας J. Adamas .....	60
4.4.7	Υπόδειγμα της προσδοκίας W. Porter και E. Lawier .....	61
4.4.8	Θεωρία στόχου E. Locke .....	62
4.4.9	Θεωρία λειτουργικού εθισμού B. Skinner.....	64
5	ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Η ΘΕΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ Η ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΟΠΩΣ ΠΡΟΚΥΠΤΕΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ELPEDISON .....	68
5.1	Μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Elpedison.....	68
5.2	Μεθοδολογία της Μελέτης Περίπτωσης .....	68
5.2.1	Θέματα και στόχοι της έρευνας.....	69
5.2.2	Ερευνητικός σχεδιασμός .....	70
5.2.3	Συλλογή δεδομένων.....	70
5.2.4	Ανάλυση δεδομένων.....	71
5.3	Παρουσίαση της εταιρείας Elpedison.....	71
5.4	Η δομή του Ομίλου.....	73
5.4.1	5.4.1 Η Οργανωτική Δομή της εταιρείας .....	74

5.5	Το Ανθρώπινο Δυναμικό .....	76
5.6	Θετική Οργανωσιακή συμπεριφορά της Elpedison.....	78
5.7	Τεχνικές και Μέθοδοι παρακίνησης .....	90
5.8	Παροχές και κίνητρα.....	94
5.8.1	Ηθικές ανταμοιβές εργαζομένων.....	94
5.8.2	Σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης.....	95
5.8.3	Εκπαιδευτικά κίνητρα εργαζομένων .....	95
5.8.4	Επικοινωνία .....	97
5.8.5	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη .....	98
5.8.6	Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας.....	102
5.8.7	Οικονομικές Παροχές.....	103
5.8.8	Υγιεινή και Ασφάλεια στην εργασία.....	104
5.8.9	Διατήρηση του προσωπικού .....	106
5.8.10	Εργασιακές σχέσεις .....	107
5.9	Μετρώντας την εργασιακή ικανοποίηση .....	108
5.10	Βραβεία αναγνώρισης.....	109
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	111
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	115
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	120

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.2.1: Αρμοδιότητες της Διοίκησης Προσωπικού .....	21
Πίνακας 2.5.1: Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων .....	24
Πίνακας 4.4.1: Η Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών .....	52
Πίνακας 4.4.2: Οι παράγοντες παρακίνησης και υγιεινής.....	55
Πίνακας 4.4.3: Οι υποαμειβόμενες και οι υπεραμειβόμενες ανισότητες κατά τον J. Adams στον εργασιακό χώρο .....	60
Πίνακας 4.4.4: Θετική ενίσχυση συμπεριφορών.....	65

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1.8.1: Οι επτά διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας.....	13
Σχήμα 3.7.1: Οι κατευθύνσεις της επικοινωνίας στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.....	43
Σχήμα 4.4.1: Διαφορές στην θεωρία των «ανθρώπινων αναγκών» και στην θεωρία (ERG) παρακίνησης.....	54
Σχήμα 4.4.2: Η προσδοκία κατά τον V. Vroom.....	59
Σχήμα 4.4.3: Η διαδικασία της παρακίνησης του B. Skinner.....	65
Σχήμα 5.4.1: Η δομή του ομίλου.....	73
Σχήμα 5.4.2: Η οργανωτική Δομή της εταιρείας.....	74
Σχήμα 5.4.3: Διοικητικό μοντέλο της Elpedison power.....	75
Σχήμα 5.7.1: Οι Δείκτες παρακίνησης.....	92
Σχήμα 5.7.2: Οι Δείκτες παρακίνησης.....	93

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 2.1.1: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	19
Εικόνα 3.7.1: Οι συγκρούσεις σε έναν οργανισμό.....	46
Εικόνα 5.8.1: Το βραβείο Health and Safety Award 2015.....	106

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ανάπτυξη και λειτουργία των επιχειρήσεων βασίζεται στην σωστή και αποτελεσματική διοίκηση και οργάνωση των οργανισμών. Βασικό στοιχείο των επιχειρήσεων ανεξάρτητα από το είδος της επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Οι ανθρώπινοι πόροι είναι ο βασικός παράγοντας που πρέπει πάντα να λαμβάνεται υπόψη από την διοίκηση καθώς χωρίς την συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού δεν μπορεί να επιτευχθεί κανένας στόχος της επιχείρησης. Μόνο με την ουσιαστική προσπάθεια και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού η εταιρεία – οργανισμός μπορεί να παρουσιάσει δείκτες ανάπτυξης.

Η έννοια της διοίκησης περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες συντονισμού για να υπάρχει εναρμόνιση και ενοποίηση όλων των παραγωγικών πόρων, υλικών και ανθρώπινων πόρων, προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι που έχει θέσει κάθε οργανισμός (Κανελλόπουλος, 1990). Η εν λόγω αντίληψη – άποψη μας οδήγησε στην αναζήτηση και ανάπτυξη της έννοιας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθώς πλέον αντιμετωπίζεται ως μια **επιστήμη** που δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στον παράγοντα «άνθρωπο» και όχι τόσο στο κόστος που επωμίζεται η εταιρεία – οργανισμός από το προσωπικό της. Το εργατικό προσωπικό – ανθρώπινοι πόροι μπορεί να είναι μία επένδυση που προσφέρει μόνο κέρδη - θετική ανάπτυξη στην εταιρεία. Έχει διατυπωθεί μία πολύ σημαντική άποψη από πολλούς συγγραφείς πώς το εργατικό προσωπικό μπορεί να είναι «περιουσιακό στοιχείο» στο οποίο ο ιδιοκτήτης της εταιρείας / επιχείρησης οφείλει να επενδύσει και να προστατεύσει (Τερτζίδης & Τζωρτζάκης, 2004. Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998).

Στην εργασία μας θα αναζητήσουμε τα στοιχεία που ενισχύουν την εν λόγω άποψη και θα τα παρουσιάσουμε για να καταλήξουμε τελικά στο συμπέρασμα πώς μέσα από την θετική οργανωσιακή συμπεριφορά και την παροχή κινήτρων, η επιχείρηση μπορεί να παρουσιάσει ανάπτυξη και να εξασφαλίσει την βιωσιμότητα της σε ένα συνεχές ανταγωνιστικό και δύσκολο περιβάλλον.

# 1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

## 1.1 Σύγχρονες προκλήσεις των επιχειρήσεων

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις στρέφουν την προσοχή τους και επικεντρώνονται στον οργανωσιακό στόχο, στην σωστή διακυβέρνηση τους, στο μακροχρόνιο κέρδος, στην ανάληψη και αντιμετώπιση λογικών κινδύνων και στην έρευνα και αξιοποίηση νέων ευκαιριών και αγορών. Οι επιχειρήσεις του 21<sup>ου</sup> αιώνα λόγω των συνεχών οικονομικών και τεχνολογικών εξελίξεων δίνουν συνεχόμενες ευκαιρίες για δραστηριοποίηση και την προώθηση νέων προϊόντων. Οι επιχειρήσεις στρέφουν την προσοχή τους για να έχουν μία βιώσιμη ανάπτυξη στην ορθή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, στην συνεχή εξέλιξη και την ικανοποίηση των υπαλλήλων τους, καθώς στην κοινωνική πολιτική και θετική εικόνα της επιχείρησης.

Οι πόροι ακόμα και σήμερα είναι περιορισμένοι μολονότι υπάρχει αλματώδης ανάπτυξη σε τεχνολογικό επίπεδο και αναζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών. Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να ανταπεξέλθουν στις συνεχείς ανταγωνιστικές προκλήσεις οφείλουν να αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον, να αποκτήσουν, να προετοιμάσουν και να εξελίξουν την σχέση τους με το προσωπικό καθώς επίσης και να ορίσουν τις αμοιβές του προσωπικού. Τέλος πολύ σημαντικοί παράγοντες στην αντιμετώπιση των προκλήσεων είναι και ο σχεδιασμός και η εκτίμηση της προσφερόμενης εργασίας. Οι προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις είναι αναγκαίες για να δημιουργηθούν αξίες και ένα υγιές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι επιχειρησιακές προκλήσεις των σύγχρονων επιχειρήσεων ταξινομούνται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές είναι οι ακόλουθες:

- A) προκλήσεις της νέας οικονομίας
- B) παγκόσμιες προκλήσεις
- Γ) πρόκληση ικανοποίησης συνεχόμενων αναγκών των συμμετεχόντων
- Δ) πρόκληση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (Noe κ.ά., 2006).



Στη συνέχεια θα αναλύσουμε συνοπτικά τις τέσσερις επιχειρησιακές προκλήσεις των επιχειρήσεων και θα αναδείξουμε πώς επιδρούν στην βιωσιμότητα και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

## 1.2 Προκλήσεις των νέων οικονομιών

Όπως είναι γνωστό οι αλλαγές στην νέα οικονομία είναι ραγδαίες και επιβάλλουν την προσαρμογή των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της τελευταίας δεκαετίας είναι η ανάπτυξη του e-επιχειρείν. Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να ανταπεξέλθουν στα νέα αυτά δεδομένα οφείλουν να αναζητήσουν ανθρώπινο δυναμικό με δημιουργικές δεξιότητες καθώς επίσης και διανοητικές δεξιότητες καθώς οι εργασίες είναι απαιτητικές. Η πρόκληση των νέων οικονομιών πέρα από τις εργασιακές ευκαιρίες δημιουργεί και ένα αβέβαιο εργασιακό περιβάλλον καθώς το εργατικό δυναμικό είναι «αναλώσιμο» και εύκολα μπορεί να αντικατασταθεί. Την άποψη αυτή έρχεται να ενισχύσει ο ανταγωνισμός μεταξύ των όμοιων παραγωγικά εταιρειών που έχουν να προωθήσουν όμοια ανταγωνιστικά πακέτα παροχών – προϊόντα. Η ανταγωνιστική εταιρική συμπεριφορά μεταξύ των εταιρειών προϋποθέτει συγχωνεύσεις, ανάπτυξη ή συρρίκνωση των δραστηριοτήτων τους καθώς και εξαγορές, οι οποίες έχουν άμεση επίπτωση στο ανθρώπινο δυναμικό. Όλα τα παραπάνω δημιουργούν μια ανασφάλεια στους εργαζομένους και κυρίως κατά περιόδους οικονομικών κρίσεων και μειωμένης ανάπτυξης.

Η πρόκληση της νέας οικονομίας είναι να δημιουργήσει ένα σταθερό, αφοσιωμένο, εργατικό δυναμικό που θα μπορεί να είναι παραγωγικό και ταυτόχρονα αποδοτικό σε ένα συνεχές εξελισσόμενο περιβάλλον το οποίο θα προσφέρει σταθερές οικονομικές συνθήκες.

Οι οικονομικές σταθερές συνθήκες προσφέρουν και αυτές με την σειρά τους ευκαιρίες για μια οικονομική επιτυχία. Όταν μεταβληθούν οι οικονομικές συνθήκες της εταιρείας προς την αρνητική κατεύθυνση τότε ο υπάλληλος καθίσταται «αναλώσιμος». Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να ανταπεξέλθουν στις μεταβολές που υφίστανται (οικονομικές, ανταγωνισμού κ.ά.) εφαρμόζουν τακτικές όπως τα ευέλικτα ωράρια εργασίας, οι ευκαιρίες για κατάρτιση και επαγγελματική εξέλιξη και τέλος αλλά πολύ σημαντικό η χρήση κινήτρων για μεγαλύτερη απόδοση.

### 1.3 Οι παγκόσμιες προκλήσεις

Η παγκοσμιοποίηση έχει ως αποτέλεσμα τον ανταγωνισμό όμοιων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα ενδιαφέροντος και εξελίσσονται δυναμικά με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο ανταγωνισμός κατακόρυφα.

Λόγω του μεγάλου όγκου εταιρειών – επιχειρήσεων, οι εκάστοτε επιχειρήσεις πρέπει να υπερασπιστούν τις δικές τους εγχώριες αγορές τους και να διευρύνουν συνεχώς το πεδίο των δραστηριοτήτων τους με σκοπό να συμπεριληφθούν και αυτές στο «παιχνίδι» της παγκόσμιας αγοράς. Ο ανταγωνισμός αυτός όπως είναι λογικό προκαλεί συνεχή πίεση σε όλες τις βαθμίδες των εργαζόμενων με αποτέλεσμα οι ανθρώπινοι πόροι των εταιρειών αυτών να υφίστανται συνεχώς μια διαρκή πίεση για εξέλιξη.

Αναμένεται πως οι απαιτήσεις λόγω της παγκόσμιας πρόκλησης θα είναι διαρκείς και συνεχώς εξελισσόμενες με πολλά διαφορετικά θετικά και αρνητικά εξελικτικά δεδομένα εντός των εταιρειών.

Τα θετικά της συνεχούς ανάπτυξης και του ανταγωνισμού είναι η διάθεση των εργαζομένων για εξέλιξη σε συνεργασία όπως προείπαμε με τα κίνητρα που παρέχουν οι επιχειρήσεις.

Μελέτες έχουν δείξει πως τα αρνητικά αποτελέσματα της παγκόσμιας πρόκλησης στους εργαζόμενους είναι η ανασφάλεια για μια πιθανή απόλυση με αποτέλεσμα η πίεση να ενισχύσει την άσχημη ψυχολογική κατάστασή τους. Επίσης η ανταγωνιστικότητα μπορεί μεταξύ άλλων να αυξήσει το φόρτο εργασίας και τις απαιτήσεις με αποτέλεσμα το εργασιακό άγχος να επιφέρει μείωση στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Το υπερβολικό φορτίο εργασίας και οι συνεχείς ανάγκες για επιπλέον επιμόρφωση δεν είναι εύκολο για ένα μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού των εταιρειών καθώς η μετεξέλιξη στο εργασιακό περιβάλλον απαιτεί χρόνο εντός και εκτός του χώρου εργασίας.

Τέλος ο ανταγωνισμός μπορεί να επιφέρει συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων και αυτές οι συγκρούσεις να πηγάζουν από το εσωτερικό της επιχείρησης.

Οι συγκρούσεις αυτές κατατάσσονται σε τέσσερις τύπους αντιθέσεων/συγκρούσεων στο εσωτερικό των επιχειρήσεων. Αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. Οι συγκρούσεις ρόλων
2. Οι ρόλοι των εργαζομένων

3. Οι ενδο-ομαδικές συγκρούσεις
4. Η προσωπικότητα του κάθε ατόμου.

#### **1.4 Πρόκληση ικανοποίησης συνεχόμενων αναγκών των συμμετεχόντων**

Όπως θα διαπιστώσουμε και στην Μελέτη Περίπτωσης που θα ακολουθήσει παρακάτω το εργασιακό περιβάλλον των μεγάλων επιχειρήσεων κατά κύριο λόγο αποσκοπούν στην παράλληλη ικανοποίηση τόσο των επενδυτικών και οικονομικών αναγκών όσο και στην ικανοποίηση των πελατών, των υπαλλήλων, των τοπικών κοινωνιών και των λοιπών συμμετεχόντων (stakeholders).

Οι επιχειρήσεις που αποβλέπουν στην ανάπτυξη τους έχουν μεγαλόπνοους στόχους και για την υλοποίησή τους θα πρέπει να αξιολογούν και να αξιοποιούν κατάλληλα το εργατικό δυναμικό τους σύμφωνα με τις ικανότητές τους και την δυνατότητα μετεξέλιξης τους. Οι ορθολογικές απαιτήσεις των εταιρειών που αποβλέπουν στην ανάπτυξη είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την παροχή κινήτρων στους εργαζομένους και αυτό γίνεται μέσα από δεοντολογικές και υπεύθυνες δράσεις των επιχειρήσεων.

Οι σύγχρονες και καλά συνυφασμένες εταιρείες στις σύγχρονες απαιτήσεις εφαρμόζουν συνήθως πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που παρέχουν κίνητρα στους υπαλλήλους καθώς επίσης τους ανταμείβουν με απώτερο σκοπό να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους πελάτες.

#### **1.5 Πρόκληση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης**

Όπως είναι φυσικό η εξέλιξη των κοινωνικό-οικονομικών κοινωνιών έχει επιφέρει μεγάλες αλλαγές στην βιομηχανία και στην τεχνολογία. Τις τελευταίες δεκαετίες έκαναν την εμφάνισή τους το διαδίκτυο (internet), τα έξυπνα συστήματα, τα κινητά αφής, η

εικονική πραγματικότητα και οι υπολογιστές. Όλες αυτές οι τεχνολογικές ανακαλύψεις έχουν δώσει νέες δυνατότητες στις επιχειρήσεις να αυξήσουν την ποιότητα των παροχών τους και στην προσφορά νέων προϊόντων υψηλής ποιότητας και υπηρεσιών.

Η νέα τεχνολογία εφαρμόζεται συστηματικά από τις εταιρείες που έχουν κατανοήσει τα μεγάλα οφέλη της νέας τεχνολογίας και για τον λόγο αυτό εφαρμόζουν πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που είναι γνώστες των νέων τεχνολογιών και μπορούν να υποστηρίξουν την χρήση της. Ωστόσο δεν παύει να είναι βασικός παράγοντας και η επιμόρφωση των ήδη καταρτισμένων υπαλλήλων πάνω στα νέα δεδομένα – τεχνολογίες. Οι τρεις βασικοί σύνδεσμοι που μπορούν να επιφέρουν στα συστήματα εργασίας υψηλή ποιότητα και απόδοση είναι τα παρακάτω:

- A) οι ανθρώπινοι πόροι και οι δυνατότητες τους για εξέλιξη
- B) η νέα τεχνολογία και οι δυνατότητες αξιοποίησής της
- Γ) δημιουργία αποτελεσματικών δομών και πολιτικών εργασίας που βοηθούν σε μια ομαλή αλληλεπίδραση μεταξύ των νέων τεχνολογιών και των υπαλλήλων.

Από τους παραπάνω συνδέσμους καθορίζεται η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης.

Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης ενδεχομένως να πιέζουν σε μεγάλο βαθμό το προσωπικό. Οι νέες τεχνολογικές πρακτικές ενδέχεται να επηρεάζουν το εσωτερικό κλίμα των επιχειρήσεων καθώς οι τεχνολογικές αλλαγές μπορεί να συνεπάγονται μείωση των θέσεων εργασίας, πιθανή αντικατάσταση μέρους του έμψυχου προσωπικού με μηχανήματα.

Ωστόσο οι επιχειρήσεις εξελίσσονται συνεχώς χωρίς να έχουν άλλη επιλογή εφόσον επιθυμούν μια βιώσιμη ανάπτυξη και να έχουν ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον με σκοπό το κέρδος σε όλα τα επίπεδα της. Θα μπορούσε να αναφερθεί πως η διεθνής επιχείρηση έχει ως ρόλο να υπερβαίνει τα κρατικά και πολιτικά σχήματα και απαιτεί συνεχή εκπαίδευση από το εργατικό δυναμικό της καθώς επίσης και υψηλό ήθος, νοοτροπία και κουλτούρα που θα συμβαδίζει με την φιλοσοφική προδιαγραφή της εκάστοτε (Θανόπουλος, 2006, σσ.405).

## 1.6 Η κουλτούρα του οργανισμού

Η κουλτούρα των εταιρειών είναι το σύνολο των αξιών, των συμπερασμάτων, των στρατηγικών επικοινωνίας, των πεποιθήσεων καθώς και των ιεραρχικών δομών ενός οργανισμού. Η κουλτούρα αυτή ορίζεται σε επίπεδο προγράμματος από τους ιδρυτές των επιχειρήσεων ή εταιρειών και διαμορφώνεται από την συστηματική και καθημερινή επικοινωνία και αλληλεπίδραση των υπαλλήλων με τους πελάτες καθώς επίσης και με την διοίκηση της επιχείρησης και τους ιδιοκτήτες της. Βασικά στοιχεία για την σωστή λειτουργία των εταιρειών είναι και η σωστή επικοινωνία – συνεργασία – σεβασμός – αλληλοκατανόηση μεταξύ των υπαλλήλων.

Ο βασικός προγραμματικός ορισμός της κουλτούρας μιας επιχείρησης δίνεται από τα ανώτερα στελέχη και τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης. Πρέπει η διοίκηση να καταστήσει σαφές σε όλους τους εμπλεκόμενους ποιες είναι οι απαιτήσεις της επιχείρησης και ποια είναι τα νέα δεδομένα των αγορών καθώς επίσης και γιατί η επιχείρηση είναι διαφορετική από τις άλλες εταιρείες του κλάδου.

Λόγω του έντονου ανταγωνισμού η κουλτούρα του οργανισμού θα πρέπει να επιβεβαιώνεται καθημερινά μέσα από τις πρακτικές των εργαζομένων και της διοίκησης. Η επιχείρηση μέσω της διοίκησης οφείλει να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους σύμφωνα πάντα με τις αρχές και τις αξίες της επιχείρησης, καθώς επίσης θα πρέπει να εντοπίζει άμεσα τις οποιεσδήποτε «αρρυθμίες», ανά πάσα στιγμή να είναι σε θέση να εντοπίσει και να διορθώσει λάθη σε συμπεριφορικό επίπεδο και τέλος να επιβραβεύει και να ενσωματώνει τις νέες καινοτόμες ιδέες του προσωπικού οι οποίες συνάδουν με το πνεύμα του εκάστοτε οργανισμού. Οι εργαζόμενοι από την στιγμή που θα ενσωματωθούν σε έναν οργανισμό οφείλουν να εφαρμόζουν την πράξη την επιχειρηματική κουλτούρα, να εφαρμόζουν νέες καινοτόμες ιδέες καλλιεργώντας νέες αξίες που αντιπροσωπεύουν την κουλτούρα του οργανισμού.

Στην καθημερινή εφαρμογή της κουλτούρας το βάρος φεύγει από την εκάστοτε οργανισμό και την διοίκηση τους και μεταφέρεται στο συμπεριφορικό επίπεδο, στην γλώσσα και την επικοινωνία ανάμεσα στους εργαζομένους όλων των τμημάτων, την διοίκηση αυτών και τους τελικούς αποδέκτες που είναι οι πελάτες.

## 1.7 Η εθνική κουλτούρα των οργανισμών

Η κουλτούρα είναι αναπόσπαστο κομμάτι κάθε κοινωνίας. Η κουλτούρα αναφέρεται στις αξίες, στις συνήθειες, στις στάσεις και στις πεποιθήσεις ενός έθνους, ενός λαού ή μιας πολιτιστικής ομάδας. Έχει αποδειχθεί πως η κατανόηση της κουλτούρας αποτελεί βασική προϋπόθεση για την κατανόηση του συνόλου των φαινομένων της κοινωνικής ζωής.

Η συμπεριφορά των κοινωνιών επηρεάζεται από την κουλτούρα. Η εθνική κουλτούρα είναι το σύνολο των στοιχείων που χαρακτηρίζουν έναν πληθυσμό ανθρώπων μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Τέτοια στοιχεία είναι τα παρακάτω (Θανόπουλος, 2006, σσ. 73-80):

1. Η αίσθηση της τέχνης και της καλλιτεχνίας
2. Τα πιστεύω των ανθρώπων, η νοοτροπία τους και ο τρόπος ζωής τους
3. Τα θρησκευτικά πιστεύω
4. Η εκπαίδευση των ανθρώπων
5. Η γλώσσα
6. Η ‘‘υλική’’ κουλτούρα
7. Η κοινωνική οργάνωση του πληθυσμού, οι θεσμοί, οι νόμοι και οι πολιτικές δομές του.

Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν τέσσερις μορφές εθνικής κουλτούρας που παίρνουν την μορφή της εταιρικής ή οργανωσιακής κουλτούρας στο χώρο της επιχείρησης.

Ο Hofstede (1980) διέκρινε τέσσερα είδη εθνικής κουλτούρας (όπως παρουσιάζονται σύμφωνα με την Pheysey 1993).

- 1) Αβεβαιότητα και αποφυγή της: πρόκειται για το πρώτο είδος κουλτούρας στην οποία παρουσιάζεται με ακρίβεια τι είναι επιτρεπτό και τι όχι. Κυριότερα χαρακτηριστικά αυτής της κουλτούρας είναι η νομιμότητα, η τάξη και η σαφήνεια. Ένα κοινά αποδεκτό παράδειγμα τέτοιας κουλτούρας είναι η Γερμανία.
- 2) Απόσταση με βάση την ισχύ: κύρια χαρακτηριστικά του δεύτερου είδους κουλτούρας είναι ο σεβασμός στα ανώτερα στελέχη της κοινωνίας, τα οποία

λόγω της θέσης τους είναι αποδεκτό από το σύνολο να ασκούν εξουσία. Παραδείγματα τέτοιων χωρών είναι η Ινδονησία, η Νιγηρία και οι Φιλιππίνες.

- 3) Ατομισμός: το βασικό χαρακτηριστικό αυτής της κουλτούρας είναι ο ανταγωνισμός αλλά και η τάση για ανεξαρτησία. Παράδειγμα τέτοιας κουλτούρας είναι η Αγγλία.
- 4) Έμφαση στις «γυναικείες» αξίες: ως γυναικείες αξίες θεωρούνται η συντροφικότητα, η φιλία, η συνεργασία και η συναδελφικότητα. Παράδειγμα τέτοιας κουλτούρας είναι η Κένυα, η Ταιβάν και η Σιγκαπούρη. (Καντάς, 1995, σ. 75).

Η Οργανωσιακή κουλτούρα αλληλεπιδρά με την Εθνική κουλτούρα. Οι διακριτές και ξεκάθαρες διαφορές που έχουν μεταξύ τους τα κράτη επηρεάζουν άμεσα και τις αντίστοιχες οργανωσιακές κουλτούρες.

## 1.8 Εταιρική κουλτούρα

Η εταιρική κουλτούρα είναι ένα σύστημα κοινών αξιών παραδοχών, εννοιών, αρχών και σημασιών που αποτελούν ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς στο οποίο προσδιορίζεται η συμπεριφορά των ανθρώπων, των εργαζομένων μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό και πως αυτοί αλληλεπιδρούν με την Διεύθυνση του οργανισμού, με τους πελάτες (παλαιότερους και νέους) με τους συνεργάτες τους καθώς και με τρίτα πρόσωπα που έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με την επιχείρηση.

Ο βασικός σκοπός της Εταιρικής κουλτούρας είναι να συσπειρώσει τους εργαζόμενους και να καταστήσει σαφές ποιες είναι οι υποχρεώσεις και ποια πρέπει να είναι η σχέση τους με τα άλλα μέλη – συνάδελφοι καθώς είναι να βοηθήσει τον οργανισμό να προσαρμοστεί και να ενσωματωθεί στο εξωτερικό περιβάλλον.

Στο σημείο αυτό θα ήταν σκόπιμο να αναφέραμε την εσωτερική ενοποίηση (internal integration) και την εξωτερική ενοποίηση (external integration).

Στην εσωτερική ενοποίηση τα μέλη αναπτύσσουν συλλογική ταυτότητα και γνωρίζουν – μαθαίνουν πως να συνεργάζονται αρμονικά και αποτελεσματικά. Η κουλτούρα διέπει την καθημερινή εργασιακή σχέση των εργαζομένων και επίσης

καθορίζει με ποιόν τρόπο τα άτομα θα μπορούν να επικοινωνήσουν, να συνεργαστούν μέσα στην επιχείρηση / οργανισμό. Επίσης διέπει ποια είναι η σωστή και αποδεκτή συμπεριφορά και ποια ορίζεται ως μη αποδεκτή και τέλος πώς είναι μοιρασμένες οι αρμοδιότητες με βάση την ιεραρχία.

Η εξωτερική ενοποίηση αναφέρεται ουσιαστικά στον τρόπο που η εταιρεία / οργανισμός μπορεί και επιτυγχάνει στόχους και παράλληλα συναλλάσσεται με τρίτους. Η εφαρμογή της κουλτούρας είναι αυτή που βοηθάει στην επίτευξη των καθημερινών ενεργειών των εργαζομένων με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Επίσης βοηθάει στην άμεση ανταπόκριση της εταιρείας στις ανάγκες του πελάτη ή στις κινήσεις κάποιας ανταγωνιστικής εταιρείας ίδιου αντικειμένου. Είναι πολύ σημαντικό να αναφερθεί πως η κουλτούρα του οργανισμού βοηθάει στην καθοδήγηση των εργαζομένων για να λαμβάνουν αποφάσεις όταν δεν τους έχουν δοθεί γραπτοί κανόνες ή οι πολιτικές της εταιρείας / οργανισμού. Ουσιαστικά είναι ένα σύνολο πεποιθήσεων που καθοδηγούν την αντίληψη και τον τρόπο σκέψης του οργανισμού και οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να ακολουθούν.

Η κουλτούρα δεν είναι έγγραφη αλλά το άγραφο συναισθηματικό κομμάτι του οργανισμού που αποσκοπεί στην σωστή καθοδήγηση από την Διεύθυνση για να μπορέσει να γίνει σωστή διαχείριση εργαζομένων και να αναπτυχθούν οι ηγετικές τους ικανότητες με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας, την σωστή αντιμετώπιση των πελατών, την αποφυγή προβλημάτων και διενέξεων εντός του χώρου εργασίας αλλά και την καλή εικόνα της εταιρείας η οποία θα βελτιώνεται συνεχώς. Όλα τα παραπάνω έχουν ως τελικό αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και την αύξηση των κερδών της επιχείρησης.

Ανάλογα με την εταιρική κουλτούρα που έχει η κάθε εταιρεία λαμβάνονται οι αποφάσεις και οι συμπεριφορές των ομάδων που εκπροσωπούν την επιχείρηση. Κάθε επιχείρηση είναι ένας ζωντανός οργανισμός και μέσα από την εταιρική της κουλτούρα καθορίζει τις αξίες και τις αρχές της, τα πιστεύω της, τις ανάγκες και τις πεποιθήσεις της, τους άτυπους κανόνες γενικής συμπεριφοράς των εργαζομένων προς τους πελάτες και την συνεργασία με τους συναδέλφους, το μάνατζμεντ και τις ανθρώπινες σχέσεις, τις σχέσεις και τον σεβασμό με τους προϊσταμένους και οτιδήποτε άλλο αφορά την επιχείρηση και το περιβάλλον της.



Σε πολλές εταιρείες η εταιρική κουλτούρα εκφράζεται και μέσα από την ενδυμασία των εργαζομένων και από την διάταξη του χώρου εργασίας και των γραφείων. Η εταιρική κουλτούρα αποτελεί ένα κοινό πλαίσιο για όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης, τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τις ομάδες ή τα άτομα χωρίς να υπάρχει περιθώριο μιας διαφορετικής ερμηνείας αλλά και κατανόησης, τα οποία θα είχαν ως συνέπεια να επηρεαστεί δυσμενώς η επιχείρηση. Επίσης δίνει στα μέλη του οργανισμού σαφή αίσθηση οργάνωσης και παράλληλα δημιουργεί δέσμευση για τις αξίες και τους στόχους της επιχείρησης / οργανισμού.

Η εταιρεία έχει ως βασικό συστατικό την Διεύθυνση και τον Ιδρυτή της οι οποίοι οφείλουν να έχουν ένα σαφές και ξεκάθαρο τρόπο λειτουργίας που αποσκοπεί στην ανάπτυξη των κερδών και στην σωστή εσωτερική λειτουργία μεταξύ των εργαζομένων. Για να υπάρχει σωστή διαχείριση – διοίκηση θα πρέπει να υπάρχει μια σαφής επιχειρησιακή στρατηγική και θα πρέπει να καθοριστούν διαδικασίες, γραπτοί κανόνες και οι πολιτικές της εταιρείας οι οποίες θα είναι στα νόμιμα πλαίσια. (Βασιλείου & Ηρειώτης, 2018).

Οι Williams, Dobson και Walters δίνουν μεγάλη βαρύτητα στον ιδρυτή και τον ρόλο του στην γενικότερη διαμόρφωση της κουλτούρας και αναφέρουν συγκεκριμένα «ο ιδρυτής διαθέτει όραμα και εξουσία για το μέλλον. Συγκεντρώνει τα άτομα που ενστερνίζονται τις αποφάσεις του και μαζί δημιουργούν την οργάνωση. Οι προκλήσεις, οι επιτυχίες και οι αποτυχίες της πρώτης περιόδου της λειτουργίας της οργάνωσης οδηγούν σε υψηλή δέσμευση των μελών – ιδρυτών της. Λόγω της προσήλωσης των μελών αυτών στην οργάνωση για αρκετό καιρό, παραμένουν ο πυρήνας της. Τα πιστεύω και οι αξίες της αντικατοπτρίζονται στα συστήματα και την δομή της οργάνωσης. Το μικρό ακόμα μέγεθος της νεοϊδρυθείσας οργάνωσης εξασφαλίζει την αλληλεπίδραση των μελών και τη συμμετοχή της στη λήψη αποφάσεων και καθιστά τους μάνατζερ πρότυπο συμπεριφοράς. Αν επιβιώσει η οργάνωση τότε η κουλτούρα της είναι πετυχημένη. Η επιτυχία αυτή ενδυναμώνει τις αρχικές αξίες και τα πιστεύω (Schein, 1989, pp18).

Σύμφωνα με τον Schein (1990) υπάρχουν δύο κύριοι άξονες που συντελούν στην εταιρική διαμόρφωση της κουλτούρας. Οι άξονες αυτοί είναι 1) η διαμόρφωση της κουλτούρας με κριτήριο τα κρίσιμα γεγονότα και 2) η ταύτιση με τους ηγέτες. Τους δύο αυτούς συντελεστές θα τους παρουσιάσουμε συνοπτικά παρακάτω:

- 1) Η διαμόρφωση των κοινωνικών κανόνων με κριτήριο τα κρίσιμα γεγονότα.

Σε κάθε οργάνωση κάποια στιγμή υπάρχουν κάποια κρίσιμα γεγονότα. (π.χ. μία σύγκρουση μεταξύ του προϊσταμένου και κάποιου υφισταμένου, ενδεχομένως μια απουσία αδικαιολόγητη ενός υπαλλήλου, μια έκτακτη κρίση κατά την διαδικασία παραγωγής κ.ά.). οι συμπεριφορές που θα ακολουθήσουν μπορεί να αποτελέσουν την αρχή για την δημιουργία κάποιου κοινωνικού κανόνα. Οι κοινωνικοί κανόνες που δημιουργούνται κάτω από αυτές τις συνθήκες είναι πολύ πιθανόν να μετατραπούν σε πεποιθήσεις και βασικές παραδοχές.

## 2) Ταύτιση με τους ηγέτες.

Ένας άλλος βασικός μηχανισμός για την δημιουργία κουλτούρας στην ουσία είναι τα πρότυπα που δίνουν οι ηγετικές μορφές. Με αυτά τα πρότυπα, τα μέλη της ομάδας θα ταυτιστούν και θα εσωτερικεύσουν τις παραδοχές και τις αξίες τους. Όταν έχουμε οργάνωση των ομάδων ή των οργανώσεων υπάρχουν κυρίαρχες μορφές ή «ιδρυτές» των οποίων οι αξίες, οι πεποιθήσεις και οι παραδοχές προωθούν με έναν ορατό, σαφή και σωστά διατυπωμένο τρόπο πως θα πρέπει να δομηθεί η ομάδα και πως θα λειτουργήσει καλύτερα. Πρακτικά όπως αυτές οι πεποιθήσεις δοκιμάζονται κάποιες από αυτές θα επιτύχουν και θα εφαρμόζονται κάποιες άλλες όχι. Τα μέλη της ομάδας μέσα από τις πρακτικές και την εμπειρία μαθαίνει ποιο τμήμα του συστήματος πεποιθήσεων του «ιδρυτή» είναι αποδεκτό και αποτελεσματικό για το σύνολο της ομάδας. Αυτή η κοινή μάθηση οδηγεί στην κοινή παραδοχή. (Schein, 1990).



Σχήμα 1.8.1: Οι επτά διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας

ΠΗΓΗ: Robbins, Coulter & Decenzo, 2017

## 1.9 Το έργο της εταιρικής κουλτούρας

Ένα από τα σπουδαιότερα στοιχεία μιας επιχείρησης αποτελεί η κουλτούρα και είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την επίδοση και την απόδοση της. Η εταιρική κουλτούρα επιδρά στην διάθεση, στις δράσεις καθώς και στην κατανόηση των εργαζομένων πως η κουλτούρα μπορεί να εξασφαλίσει «αφοσίωση» στον κοινό σκοπό της ευημερίας της επιχείρησης. Η κουλτούρα μπορεί να επιδράσει πάνω στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης μέσω της υλοποίησης πολιτικών και εφαρμογής προγραμμάτων και να συντελέσει στην αφοσίωση των εργαζομένων, στη δημιουργία μιας κατευθυντήριας φιλοσοφίας και να δώσει κίνητρα στους εργαζόμενους και να διευκολύνει την επικοινωνία και την ομαδοποίηση εντός των τμημάτων.

Η κουλτούρα μπορεί να επιτελέσει το ακόλουθο έργο:

A) Το προσωπικό αποκτά ταυτότητα εργασιακών υποχρεώσεων

- B) Ενισχύει την δέσμευση του προσωπικού να προσπαθήσουν για το καλύτερο δυνατόν
- Γ) Ενισχύει την σταθερότητα του οργανισμού ως κοινωνικό σύνολο
- Δ) Είναι ένα πλαίσιο αναφοράς για τους εργαζόμενους στο οποίο μπορούν να στηριχθούν και συμπεριφερθούν κατάλληλα όπως ορίζει η κουλτούρα του οργανισμού. (Hunger & Wheelen, 2009, σσ 93).

Σύμφωνα με τον David Hunger «Όσο πιο ισχυρή είναι η κουλτούρα και όσο αυτή στρέφεται προς την αγορά, τόσο λιγότερη είναι η ανάγκη για εγχειρίδια πολιτικής, οργανογράμματα ή λεπτομερείς διαδικασίες και κανονισμούς. Στις εταιρείες αυτές, είναι οι άνθρωποι, γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν στις περισσότερες περιπτώσεις, επειδή οι μετρημένες στα δάχτυλα κυρίαρχες αξίες είναι σαφέστατες». (Hunger & Wheelen, 2009, σσ 13).

Με βάση τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις έχει προκύψει πως οι οικογενειακές επιχειρήσεις ενός συγκεκριμένου μεγέθους έχουν πολύ καλύτερη απόδοση από άλλες παρόμοιου μεγέθους γιατί η οικογένεια είναι ένας θεσμός και ένας φορέας που δίνει συνοχή στα μέλη του, τα οποία παρουσιάζουν και εφαρμόζουν την ίδια κουλτούρα και εμπνέονται από τις ίδιες αξίες. (Kidwell, Hoy & Ibarreche, 2012).

## **1.10 Σκοπός της εταιρικής κουλτούρας**

Η εταιρική κουλτούρα διαμορφώνει τις συμπεριφορές των ανθρώπων μιας επιχείρησης η ενός οργανισμού.

Ο σκοπός της εταιρικής κουλτούρας είναι να επηρεάσει τους εργαζόμενους και να οδηγήσει τον οργανισμό σε βιώσιμη ανάπτυξη. Για να γίνει αυτό οι μεγάλες εταιρείες οργανώνουν συναντήσεις των στελεχών με το προσωπικό και παρουσιάζουν τις απόψεις και τους στόχους της επιχείρησης. Οι κουλτούρες ασκούν ισχυρή επιρροή στην συμπεριφορά των στελεχών σε όλους τους τομείς μιας επιχείρησης και μπορεί να επιδράσει στην ικανότητα της εταιρείας να αλλάξει την στρατηγική της. Η κουλτούρα όταν είναι ισχυρή αποσκοπεί στην προώθηση της επιβίωσης των εταιρειών αλλά και στην δημιουργία βασικών προϋποθέσεων για υγιή ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών ίδιου

αντικειμένου. Επίσης η κουλτούρα της εταιρείας δημιουργεί το ύφος της διοίκησης , επηρεάζει τον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων με τους πελάτες. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν καθιερώσει έναν κώδικα επικοινωνίας που ορίζει τόσο το ύφος όσο και τα όρια με τους πελάτες ενώ παράλληλα αφήνουν ελεύθερο τους υπαλλήλους να επικοινωνούν σύμφωνα με τον χαρακτήρα τους.

Οι διεθνείς επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη σημασία στον σεβασμό των αξιών των διαφορετικών κουλτούρων. Επίσης τα καθήκοντα που αναθέτουν στους υπαλλήλους τους οφείλουν να είναι συμβατά με τις αξίες τους όπως αυτά διαφαίνονται μέσα από την κουλτούρα τους.

Οι δομές και οι πολιτικές των εταιριών μπορούν να προσαρμόζονται ή και να αλλάζουν, ενώ η κουλτούρα αλλάζει δύσκολα. (Kirkman & Shapiro, 2001).

## **1.11 Λειτουργία της κουλτούρας**

Η σημασία της κουλτούρας μέσα σε έναν οργανισμό φαίνεται μέσα από την λειτουργία της κουλτούρας με τον ακόλουθο τρόπο: Διαφοροποιεί τους οργανισμούς που έχουν όμοιο αντικείμενο δραστηριότητας.

1. Προσδιορίζει τον οργανισμό μέσω της ταυτότητας της κουλτούρας.
2. Δημιουργεί αίσθημα δέσμευσης.
3. Παρέχει σταθερότητα στον οργανισμό.
4. Δημιουργεί στον οργανισμό συνοχή.
5. Διαμορφώνει την γενικότερη στάση και τις αποδεκτές συμπεριφορές των μελών των οργανισμών.

Οι λειτουργίες της κουλτούρας που παραπάνω δημιουργούν έναν ισχυρό οργανισμό και συνθήκες σεβασμού για τα μέλη του. Όταν η κουλτούρα προάγει την θετική συμπεριφορά των υπαλλήλων και το υγιές εργασιακό περιβάλλον μειώνεται ο κίνδυνος το προσωπικό να αποχωρεί από τον οργανισμό. Αυτό άλλωστε ορίζει και η ισχυρή εταιρική κουλτούρα.

Η ενδυνάμωση της κουλτούρας επιτυγχάνεται από την δομή του οργανισμού, την διαμόρφωση και προώθηση σταθερών συμπεριφορών και στάσεων και την προσπάθεια συνεργασίας όλων των μελών.

Η διαμόρφωση ισχυρής ή αδύναμης κουλτούρας εξαρτάται από τους παράγοντες που διαμορφώνουν την κουλτούρα μέσα τον οργανισμό. Το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον του οργανισμού, η εσωτερική δομή του και οι ενέργειες του διευθυντή – ηγέτη είναι αυτά τα στοιχεία που θα κατευθύνουν την οργανωσιακή κουλτούρα σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις. Μέσα από τις κατευθύνσεις αυτές ισχυροποιούνται αξίες και πρότυπα συμπεριφοράς. Επομένως μία ισχυρή κουλτούρα έχει «έναν πυρήνα αξιών που είναι κοινός τόσο ως προς την ένταση όσο και προς το εύρος σε έναν οργανισμό» (Κυθραϊώτης 2005, σσ. 16). Τα μέλη του οργανισμού όταν αποδεχτούν τον πυρήνα αξιών και δείξουν αφοσίωση τότε η κουλτούρα γίνεται πιο ισχυρή.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η κουλτούρα σχετίζεται με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και με την διαμόρφωση σταθερών σχέσεων και συμπεριφορών από τα μέλη του εκάστοτε οργανισμού, με τελικό αποτέλεσμα την εμπιστοσύνη και αλληλεξάρτηση κάτω από αποδεκτά πλαίσια.

Το σημαντικότερο στοιχείο που προκύπτει από τις λειτουργίες της κουλτούρας είναι η σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ των ατόμων που εργάζονται σε έναν οργανισμό και την κουλτούρα.

Τα επτά στοιχεία της κουλτούρας που λειτουργούν θετικά στην επιχείρηση σύμφωνα με τον Hoy και Miskel (2008, σ.123) είναι τα εξής:

1. Καινοτομία
2. Σταθερότητα
3. Προσοχή στις λεπτομέρειες
4. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
5. Προσανατολισμός στο ανθρώπινο δυναμικό
6. Προσανατολισμός στην ομάδα
7. Μαχητικότητα



## 2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

### 2.1 Ορισμός ανθρώπινων πόρων

Στα πλαίσια της λειτουργίας και ανάπτυξης των οργανισμών – επιχειρήσεων η αξιοποίηση των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων δεν θα ήταν εφικτή αν δεν υπήρχε η αντίστοιχη διοίκηση που προωθεί την αποτελεσματική οργάνωση εντός του οργανισμού.

Πρώτη φορά η έννοια της διοίκησης ή του management εφαρμόζεται στην αγγλική ορολογία στην οποία γίνεται αναφορά στις διαδικασίες συντονισμού για την ενοποίηση των ανθρώπινων και υλικών πόρων εντός της επιχείρησης. (Κανελλόπουλος, 2003).

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι σημαντικός παράγοντας καθώς χωρίς αυτό κανένας παραγωγικός συντελεστής δεν λειτουργεί χωρίς την προσπάθεια και την συμμετοχή του. Επομένως η σωστή επιλογή και εξασφάλιση των κατάλληλων ανθρώπινων πόρων είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον Jackson και Schuler οι ανθρώπινοι πόροι μπορούν 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 ή ανθρώπινοι πόροι σύμφωνα με τους όρους του μάνατζερ αναφέρεται σε εκείνα τα χαρακτηριστικά που φέρουν οι υπάλληλοι στο χώρο εργασίας τους. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι οι ικανότητες, η ευφυΐα του, η πείρα πάνω στο αντικείμενο της εργασίας, η ικανότητα και διάθεση για μάθηση καθώς επίσης και η αφοσίωση του εργαζόμενου στον οργανισμό.

Η συνεισφορά των ανθρώπινων πόρων είναι απρόβλεπτη για αυτό και αποτελεί το απαιτητικότερο στοιχείο που έχει να αντιμετωπίσει η διοίκηση (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).



Για την καλύτερη κατανόηση του όρου οφείλουμε να διευκρινίσουμε ότι εκτός από τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων χρησιμοποιούμε και τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει ότι και η Διοίκηση Ανθρώπινου Προσωπικού. Στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δίνεται περισσότερη σημασία στον άνθρωπο ως πόρο και συνδέεται με τις μακροχρόνιες και συνεχείς ανάγκες της εταιρίας.

Για την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων υπάρχουν αρκετοί ορισμοί οι οποίοι είναι οι ακόλουθοι:

1. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά και ασχολείται με την εφαρμογή και με την εποπτεία ορισμένων δραστηριοτήτων, οι οποίες έχουν άμεση σχέση με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα καθώς και με την διοίκηση του μέσα στην επιχείρηση.
2. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει την επιλογή, την ανάπτυξη και την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων για το εκάστοτε εργασιακό χώρο με απώτερο σκοπό την αύξηση της εργασιακής ικανότητας τους καθώς και την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).



Εικόνα 2.1.1: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΠΗΓΗ: [irisinfotechinc.com](http://irisinfotechinc.com)

## 2.2 Λειτουργία και στόχοι Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων είναι διοικητική λειτουργία και επιτελεί επιμέρους λειτουργίες. Βασικό στοιχείο είναι η διαμόρφωση της πολιτικής διαχείρισης του προσωπικού μέσα σε έναν οργανισμό. Στην διαμόρφωση της εν λόγω πολιτικής, υπεύθυνη είναι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων καθώς αυτός είναι αρμόδιος για την πρόληψη και την αντιμετώπιση προβλημάτων εντός της επιχείρησης/ οργανισμού. Επίσης η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει στα καθήκοντα του και τον καθορισμό των στόχων στα στελέχη που εποπτεύει να παρακολουθεί και να ελέγχει αν οι στόχοι της επιχείρησης έχουν επιτευχθεί.

Σύμφωνα με τους Schuler & Huber (1993), οι αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι οι ακόλουθες:

1. Να συνδέει την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων με την στρατηγική που εφαρμόζει η επιχείρηση και να προσδιορίζει τους τρόπους που θα επιφέρουν στο προσωπικό την επίτευξη των στρατηγικών στόχων που έχουν οριστεί από την επιχείρηση.
2. Να εφαρμόζει καινοτόμες μεθόδους σωστής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και αυτό θα μπορέσει να επιτευχθεί με την συνεχή παρακολούθηση των διεθνών εξελίξεων και της ανάπτυξης του ανταγωνισμού.
3. Οφείλει να ενημερώνει τα στελέχη και τους εργαζόμενους για τους όρους εργασίας και δημιουργώντας ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον.

Το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων έχει ως αρμοδιότητες την συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης για να μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με ζητήματα του προσωπικού εντός του εργασιακού χώρου, καθώς επίσης και η συγκέντρωση, η επιλογή, η σωστή αξιοποίηση του προσωπικού και τέλος η επιβολή πειθαρχικών ποινών. Το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων και κυρίως η Διοίκηση του εν λόγω τμήματος (ΔΑΠ), στοχεύει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας, στην βελτίωση της παραγωγικότητας και παράλληλα στην βελτίωση της ποιότητας και τέλος στην ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού.

Στην συνέχεια θα ακολουθήσει σύντομη περιγραφή των στόχων που προαναφέραμε.

1. Αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων με την σωστή επιλογή των εργαζομένων καθώς και την συνεχή εκπαίδευση τους μπορεί να δημιουργήσει ικανά στελέχη που θα μπορέσουν να διαχειριστούν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και να αντιμετωπίζουν τις οφειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.
2. Βελτίωση της παραγωγικότητας και ποιότητας. Για να μπορέσει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων να βελτιώσει την παραγωγικότητα της αλλά και την ποιότητά της θα πρέπει να έχει στο εσωτερικό της επιχείρησης, προσωπικό με δεξιότητες και ικανότητες, το οποίο θα μπορεί να συμμετάσχει σε εκπαιδεύσεις και σεμινάρια.
3. Ικανοποίηση και Ανάπτυξη του προσωπικού. Ο εν λόγω στόχος είναι πολύ σημαντικός για την Διεύθυνση Ανθρώπινου Προσωπικού καθώς οι εργασιακά ικανοποιημένοι υπάλληλοι αυξάνουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, αυξάνουν την ποιότητα των υπηρεσιών και ενισχύουν τον ανταγωνισμό. Δίνει έμφαση στην ικανοποίηση και διαμόρφωση της επιχειρηματικής κουλτούρας από τα ανώτερα στελέχη και να προβάλλει αξίες και να προωθεί την ενσωμάτωση των εργαζομένων.

Στην συνέχεια παραθέτουμε τον πίνακα αρμοδιοτήτων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Πίνακας 2.2.1: Αρμοδιότητες της Διοίκησης Προσωπικού

<b>Πρόσληψη και Απασχόληση</b>	Συνέντευξη, Δοκιμασίες, Προσλήψεις, Προσωρινή απασχόληση - Συντονισμός
<b>Κατάρτιση και Εξέλιξη</b>	Προσανατολισμός, Κατάρτιση για την απόκτηση διαχειριστικών δεξιοτήτων, Ενίσχυση της παραγωγικότητας
<b>Χρηματικές απολαβές (αμοιβή)</b>	Διαχείριση μισθολογίου και αποδοχών, Περιγραφή απασχόλησης, Χρηματικές απολαβές των στελεχών, Αμοιβές από κίνητρα, Αξιολόγηση εργασιών
<b>Επιπλέον παροχές</b>	Ασφάλιση, Άδειες, Προγράμματα

	συνταξιοδότησης, Πρόγραμμα αγοράς μετοχών και συμμετοχή στα κέρδη
<b>Σχέση υπαλλήλων και τοπικής κοινωνίας</b>	Εργασιακές – κοινωνικές σχέσεις, Συμμόρφωση στο εργατικό δίκαιο, Πειθαρχία
<b>Υπηρεσίες προς τους υπαλλήλους</b>	Πρόγραμμα αρωγής, Υπηρεσίες επανεγκατάστασης και επανατοποθέτησης
<b>Μητρώο Προσωπικού</b>	Μητρώο προσωπικού, Πληροφοριακό σύστημα
<b>Υγεία και Ασφάλεια εργαζομένων</b>	Έλεγχος χορήγησης φαρμάκων, Υγεία, Ευεξία, Επιθεώρηση, Ασφάλεια, Αποφυγή εργασιακών ατυχημάτων
<b>Στρατηγικός Σχεδιασμός</b>	Ανθρώπινοι πόροι σε Διεθνές επίπεδο, Πρόβλεψη και Σχεδιασμός, Συγχωνεύσεις και Εξαγορές

ΠΗΓΗ: SHRM – BNA Survey, 2001

### 2.3 Η στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων

Η Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (ΣΔΑΠ) είναι το σύνολο των πολιτικών και των μεθόδων της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού που οδηγούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως έχουν καθοριστεί στην επιχειρησιακή στρατηγική της και επίσης υλοποιούνται μέσα από το στρατηγικό μάνατζμεντ. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016, σσ 26-27).

Η Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων αποτελείται από δύο στάδια, την διαμόρφωση της στρατηγικής και την υλοποίηση της στρατηγικής. Διαμόρφωση της Στρατηγικής ονομάζεται η διαδικασία λήψης αποφάσεων που στοχεύουν στην στρατηγική κατεύθυνση της αποστολής και των στόχων της εταιρείας – οργανισμού. Επίσης

περιλαμβάνει τις εξωτερικές απειλές και τις εταιρικές αλλά και τα εσωτερικά αδύνατα σημεία της. Εφαρμογή της στρατηγικής ονομάζεται η διαδικασία της σχεδίασης των δομών αλλά και την κατανομή των πόρων που στοχεύουν στην εφαρμογή της στρατηγικής που έχει επιλέξει η εταιρεία ή ο οργανισμός.

Σύμφωνα με τους μελετητές τα κύρια πλεονεκτήματα της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι τα εξής:

1. Η ενθάρρυνση της προ-δραστικής έναντι της αντι-δραστικής συμπεριφοράς των εργαζομένων. Με την ενθάρρυνση η Στρατηγική Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΣΔΑΠ) εξασφαλίζει την σύνδεση της επιχείρησης με τα μελλοντικά σχέδια της και την επίτευξη των στόχων της.
2. Η ανοιχτή επικοινωνία και η κοινοποίηση των εταιρικών σχέσεων
3. Εξέταση των πρακτικών που ακολουθεί η εταιρεία και οι εργαζόμενοι καθώς επίσης και η καλλιέργεια της κριτικής σκέψης,
4. Εντοπισμός πιθανών χασμάτων στην υπάρχουσα κατάσταση και στο μελλοντικό όραμα και στόχους.
5. Η έμπρακτη συμμετοχή των στελεχών γραμμής. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2017).

## **2.4 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων**

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι βασικό κομμάτι της επιχείρησης/ του οργανισμού και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) εφαρμόζεται χιλιάδες χρόνια και άρχισε ως επιστήμη να οργανώνεται στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα (Χατζηπαντελή, 1999). Η παλαιότερη Διοίκηση Προσωπικού έχει εξελιχθεί και μετονομαστεί σε Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και επικεντρώνεται τόσο στην ανάπτυξη όσο και στην διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην ενίσχυση της ομαδικότητας στο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων, στην επιβράβευση και την αναγνώριση των προσπαθειών του προσωπικού, στην δημιουργία κινήτρων και ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος.

Τα παραπάνω στοιχεία επηρεάζουν την παραγωγικότητα και την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Επομένως η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι μέρος του Management για

μια επιτυχημένη και βιώσιμη επιχείρηση. Οι ανθρώπινοι πόροι πρέπει να διοικηθούν ορθολογικά, έτσι ώστε να υποβοηθά στην αφομοίωση του προσωπικού στην επιχείρηση αλλά και να διασφαλίζει την παραμονή τους σε αυτήν (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

## 2.5 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Οι σύγχρονες εταιρείες για να επιτύχουν τους στόχους που έχουν θέσει επιλέγουν την κατάλληλη πρακτική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει έξι (6) κατευθυντήριες που μπορεί να υιοθετήσει η επιχείρηση. Κάθε ένα τμήμα της ΔΑΠ δίνει έμφαση σε συγκεκριμένο λειτουργικό πεδίο. Παραθέτουμε τις έξι κατευθυντήριες πρακτικής της ΔΑΠ οι οποίες είναι οι εξής:

1. Η Ανάλυση και ο Σχεδιασμός της εργασίας
2. Η πρόληψη και η επιλογή
3. Η κατάρτιση και η συνεχή εξέλιξη
4. Η διαχείριση της απόδοσης
5. Η δομή των αμοιβών, τα κίνητρα καθώς και οι πρόσθετες παροχές
6. Οι εργασιακές σχέσεις και η εσωτερική επικοινωνία

Στην συνέχεια παραθέτουμε τον πίνακα 2.5.1 στον οποίο παρουσιάζονται οι κατευθυντήριες που μπορούν να ακολουθήσουν οι εταιρείες για την σωστή Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΠ).

Πίνακας 2.5.1: Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Ανάλυση και Σχεδιασμός της εργασίας		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Περιορισμένα καθήκοντα</li> </ul>	↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>Πολλά καθήκοντα</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απλά καθήκοντα</li> </ul>	↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>Σύνθετα καθήκοντα</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Περιορισμός δεξιοτήτων</li> </ul>	↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>Πολλές απαιτούμενες δεξιότητες</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ειδική περιγραφή εργασίας</li> </ul>	↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>Γενική περιγραφή εργασιών</li> </ul>

<b>Πρόληψη και Επιλογή</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εξωτερικές πηγές</li> <li>• Μερική κοινωνικοποίηση</li> <li>• Ειδικές δεξιότητες και αξιολόγησή τους</li> <li>• Περιορισμένη σταδιοδρομία</li> </ul>	<p>↔</p> <p>↔</p> <p>↔</p> <p>↔</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Εσωτερικές πηγές</li> <li>Εκμετάλλευση κοινωνικοποίηση</li> <li>Γενικές δεξιότητες και αξιολόγησή τους</li> <li>Εξελεγκτική σταδιοδρομία</li> </ul>
<b>Κατάρτιση και Εξέλιξη</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εστίαση σημερινών εργασιακών δεξιοτήτων</li> <li>• Ατομικός προσανατολισμός</li> <li>• Κατάρτιση μικρού αριθμού υπάλληλων</li> <li>• Μη σχεδιασμένη - αυθόρμητη</li> </ul>	<p>↔</p> <p>↔</p> <p>↔</p> <p>↔</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Εστίαση μελλοντικών εργασιακών δεξιοτήτων</li> <li>Ομαδικός προσανατολισμός</li> <li>Κατάρτιση μεγάλου αριθμού υπαλλήλων ή όλων</li> <li>Συστηματική και σχεδιασμένη</li> </ul>
<b>Διαχείριση Αποδόσεων</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κριτήρια συμπεριφορών</li> <li>• Αναπτυξιακός προσανατολισμός</li> <li>• Κριτήρια βραχυπρόθεσμα</li> <li>• Ατομικός προσανατολισμός</li> </ul>	<p>↔</p> <p>↔</p> <p>↔</p> <p>↔</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Κριτήρια αποτελέσματος</li> <li>Διοικητικός προσανατολισμός</li> <li>Κριτήρια μακροπρόθεσμα</li> <li>Ομαδικός προσανατολισμός</li> </ul>
<b>Δομή Αμοιβών – Κίνητρα –Πρόσθετες παροχές</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αμοιβή βάση μισθού και πρόσθετων παροχών</li> <li>• Βραχυπρόθεσμα κίνητρα</li> <li>• Εσωτερική ισότητα</li> <li>• Ατομικά κίνητρα</li> </ul>	<p>↔</p> <p>↔</p> <p>↔</p> <p>↔</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Αμοιβές βάση κινήτρων</li> <li>Μακροπρόθεσμα κίνητρα</li> <li>Εσωτερική ισότητα</li> <li>Ομαδικά κίνητρα</li> </ul>

Εργασιακές σχέσεις και εσωτερική επικοινωνία	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συλλογικές διαπραγματεύσεις</li> <li>• Λήψη αποφάσεων από την ηγεσία προς την βάση</li> <li>• Τυπική υποχρεωτική διαδικασία</li> <li>• Οι υπάλληλοι ως κόστος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ατομικές διαπραγματεύσεις</li> <li>Συμμετοχή στην διαδικασία λήψης αποφάσεων</li> <li>Καμιά υποχρεωτική διαδικασία</li> <li>Οι υπάλληλοι ως περιουσιακό στοιχείο</li> </ul>

ΠΗΓΗ: Schuler & Jackson, 1987. Shaw, 1992.

Από τον παραπάνω πίνακα 2.5.1 προκύπτει η άρρηκτη σύνδεση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με την παρακίνηση των υπαλλήλων. Οι παρεμβάσεις που λαμβάνουν χώρα κατά την διάρκεια του σχεδιασμού της εργασίας φαίνεται να παρουσιάζουν άμεση σχέση με την αύξηση των κινήτρων που δίνει η επιχείρηση.

Επίσης είναι πολύ σημαντικό οι εργασιακές σχέσεις που παρουσιάζουν αλληλεξάρτηση μεταξύ τους και συνδέονται με τα κίνητρα και τις πρόσθετες παροχές. Η επιτυχία, η επιβίωση και η ανάπτυξη μίας επιχείρησης εξαρτάται από την ομάδα και τον καθορισμό του χαρακτήρα και των κανόνων του οργανισμού. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από κοινό σύστημα αξιών, στάσεων καθώς και πεποιθήσεις και ένα κοινό σύνολο γνώσεων.

## 2.6 Πρακτικές ενίσχυσης της συμμετοχής

Η συμμετοχή είναι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις. Οι εταιρείες οι οποίες ακολουθούν πρακτικές ενίσχυσης της συμμετοχής των εργαζομένων δίνουν συχνά την ευκαιρία στους υπαλλήλους τους να λαμβάνουν



αποφάσεις και πρωτοβουλίες. Έχει αποδειχτεί ότι η ενίσχυση της συμμετοχής δημιουργεί αίσθημα ιδιοκτησίας της εργασίας από τους εργαζόμενους και έχουν μεγαλύτερη απόδοση. Οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να αναγνωρίσουν, να διορθώσουν προβλήματα στον εργασιακό τους τομέα, σε συνεργασία με τους μάνατζερ των τμημάτων. Επίσης τα παράπονα εντός του εργασιακού χώρου είναι αποτέλεσμα κακής πρακτικής και έλλειψης της συμμετοχής των εργαζομένων σε βασικά θέματα που ανήκουν στην εργασιακή τους αρμοδιότητα. Οι μη ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας μπορούν να έχουν ως αποτέλεσμα εργασιακές συγκρούσεις.

## **2.7 Πρακτικές ενίσχυσης γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων**

Η σωστή επιλογή των εργαζομένων αποτελεί το βασικό κρίσιμο σημείο για την οικοδόμηση ενός παραγωγικού εργατικού δυναμικού. Η σωστή επιλογή των μελλοντικών εργαζομένων γίνεται με βάση το σύνολο γνώσεων, των δεξιοτήτων και της εταιρικής κουλτούρας της επιχείρησης.

Η επιλογή του προσωπικού είναι δύσκολη διαδικασία καθώς θα πρέπει να υπάρχει ταύτιση μεταξύ των εργαζομένων και της εταιρικής κουλτούρας. Η ελλιπή ταύτιση μεταξύ των εργαζομένων και της εταιρικής κουλτούρας οδηγεί σε παραιτήσεις, μειωμένο ενδιαφέρον για την εργασία και μειωμένη αποδοτικότητα.

Σήμερα υπάρχουν πολλές πρακτικές για να ενισχυθεί αυτή η ταύτιση. Ορισμένες πρακτικές είναι οι οργανωμένες συνεντεύξεις, τα τεστ δεξιοτήτων και γνώσεων και σε περιπτώσεις μεμονωμένων εργασιών μπορεί να χρειάζονται και επιπλέον ικανότητες όταν πιθανό μελλοντικό υπάλληλο. Η προσφορά εργατικού δυναμικού με πληθώρα γνώσεων δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να μπορούν να επιλέξουν τον κατάλληλο εργαζόμενο που συνάδει με την κουλτούρα και τις αξίες της εταιρείας και θα αποδώσει τα μέγιστα στην εργασία του.

Οι αμοιβές είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που επιδρά θετικά ή αρνητικά στην επιλογή εργασίας. Συνήθως οι «καλοί εργοδότες» έχουν απαιτήσει αυτήν την φήμη λόγω των καλών αμοιβών στους εργαζομένους. Η φήμη αυτή προσελκύει υψηλής

ποιότητας εργαζομένων οι οποίοι σύμφωνα με διεθνείς έρευνες δεν εγκαταλείπουν εύκολα την εργασία τους. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι η αύξηση των γνώσεων και η απαίτηση δεξιοτήτων οι οποίες συμβάλουν στην ανοδική πορεία της εταιρείας. Επίσης η απόκτηση δεξιοτήτων – γνώσεων συμβάλει και στην απόκτηση της καριέρας των εργαζόμενων εντός της επιχείρησης. Τέλος η καλά σχεδιασμένη και εφαρμοσμένη εκπαίδευση αποσκοπεί στην αύξηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων.

## **2.8 Πρακτικές ενίσχυσης της παρακίνησης**

Πολλές είναι αυτές οι επιχειρήσεις που προσφέρουν ένα χρηματικό ποσό (αμοιβή) ως κίνητρο, είτε αυτό είναι μόνους. Σήμερα είναι πολύ δημοφιλές και οι πολιτικές ενθάρρυνσης της εσωτερικής προώθησης γιατί έτσι οι εργαζόμενοι εδραιώνουν προσδοκίες και επιδιώκουν την εξέλιξη την αναγνώριση, την ηθική ικανοποίηση και όλα αυτά έχουν ως τελικό αποδέκτη την εταιρεία (οργανισμό που θα αποκομίσει το όφελος της καλής φήμης, της επίτευξης των στόχων της, την συνεχή ανάπτυξη της και την δημιουργία ανταγωνισμού μεταξύ των εταιριών. (Στην παρακίνηση που δίνουν οι επιχειρήσεις στους εργαζόμενους θα την αναλύσουμε εκτενώς στο κεφάλαιο 4).

### **3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΚΙΝΗΤΡΑ**

#### **3.1 Αποσαφήνιση της έννοιας: κίνητρα**

Κίνητρα είναι οι συνειδητές ή μη, δυναμικές ωθήσεις, που εμπνέουν το άτομο ή την κοινωνική ομάδα προκειμένου να κινητοποιηθεί σε μια συγκεκριμένη δράση. Στόχος είναι η δραστηριοποίηση της ενεργητικότητας του ατόμου και κάθε οργανισμού, για να μπορέσουν να εκτελεστούν ορισμένες ενέργειες και να παρεμποδιστούν άλλες. (Εγκυκλοπαίδεια, Υδρία, Cambridge, Ήλιος, σσ. 1930).

#### **3.2 Τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο**

Τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο αποτελούν ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων, που μπορεί να δημιουργηθούν τόσο εντός όσο και εκτός της ανθρώπινης ύπαρξης, μια ψυχολογική διαδικασία που έχει ως αποτέλεσμα την αμοιβαία αλληλεπίδραση του ατόμου με το περιβάλλον στο οποίο δρα και έχει επιπτώσεις στην προσπάθεια, στις επιλογές και στην εμμονή του προσώπου. (Ρεμούντη, 2008). Ο λόγος χρησιμότητας των κινήτρων στον εργασιακό χώρο είναι απλός: για την επιβίωση της επιχείρησης.

Στον οικονομικό κλάδο και συγκεκριμένα στην αναπτυξιακή νομοθεσία , τα κίνητρα είναι τα διάφορα οικονομικά μέτρα που θεσπίζονται και ορίζονται από την πολιτεία, έτσι ώστε η ιδιωτική πρωτοβουλία του κάθε ατόμου να αποδώσει ποσοτικά και ποιοτικά όσο το δυνατόν καλύτερα και περισσότερο. (Εγκυκλοπαίδεια, Υδρία, Cambridge, Ήλιος, σελ 1930).

### 3.3 Συστήματα κινήτρων

Οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερα αυτές που δραστηριοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα, για να παρακινήσουν τους εργαζομένους τους και να τους επιβραβεύσουν όταν επιτυγχάνουν συγκεκριμένους στόχους και αποτελέσματα, παρέχουν κίνητρα και βραβεία. Τα κίνητρα και βραβεία που παρέχει η κάθε επιχείρηση πρέπει να αποτελούν ένα υποσύστημα (στο σύστημα ανταμοιβών) που θα συνδέεται άμεσα η χρηματική ανταμοιβή με την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων και με των καθορισμένων πρότυπων απόδοσης σε ομαδικό, ατομικό και επιχειρησιακό επίπεδο.

Τα κίνητρα που παρέχονται είναι περισσότερο οικονομικά, δηλαδή οι εργαζόμενοι αποζημιώνονται οικονομικά για την επίτευξη των στόχων. Υπάρχουν όμως και μη οικονομικά όπως ηθική επιβράβευση για την άψογη συμπεριφορά, την καλή απόδοση, την βελτίωση, τις ιδέες (π.χ. πλακέτες / διπλώματα αναγνώρισης συμπεριφοράς ή συγκεκριμένης συμπεριφοράς, πληρωμένες διακοπές, άδειες κ.λπ.).

Τα βασικά πλεονεκτήματα που περιλαμβάνει ένα σύστημα κινήτρων (και βραβείων) είναι τα εξής:

- Ενθαρρύνει την επιχειρηματική συμπεριφορά και νοοτροπία εργαζομένων και στελεχών.
- Βοηθά στη διατήρηση αξιών και ικανών εργαζομένων οι οποίοι γνωρίζουν ότι ανταμείβονται για όσα επιτυγχάνουν πραγματικά.
- Καθορίζει μία σαφή και άμεση σύνδεση απόδοσης και ανταμοιβής.
- Βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα στο σύστημα και υποσύστημα ανταμοιβής.
- Δημιουργεί μια κουλτούρα στους εργαζομένους η οποία είναι προσανατολισμένη προς τα αποτελέσματα, τους στόχους και τη δράση.
- Προσελκύει ικανά άτομα που έχουν διάθεση να επιτύχουν και να διακριθούν.

Στην περίπτωση που δεν προσεχθούν κάποια βασικά σημεία από την εφαρμογή ενός συστήματος κινήτρων (και βραβείων), μπορεί να προκύψουν οι εξής αρνητικές συνέπειες:

- Σκόπιμος συμφεροντολογικός χειρισμός του συστήματος κινήτρων, από διοικητικά μέλη.
- Πιθανή μείωση συνεργασίας και δημιουργία συγκρουσιακών καταστάσεων.
- Άνιση ανταμοιβή στους εργαζομένους.

- Δημιουργία αρνητικού κλίματος και ελάχιστη παρακίνηση αν η απόδοση της επιχείρησης επηρεάζεται αρνητικά και έχει άμεση σχέση με εξωγενείς παράγοντες.

Προσήλωση ιδίως των στελεχών και των εργαζομένων σε βραχυχρόνιους στόχους και όχι σε μακροχρόνιους στόχους. (Χυτήρης, 2001, σσ 188-189).

### **3.4 Διακρίσεις κινήτρων**

Η διάκριση των κινήτρων, μπορεί να γίνει σε διάφορες κατηγορίες, ανάλογα με την θέση που μπορεί κάποιος να τα εξετάσει. Δύο μεγάλες και κύριες κατηγοριοποιήσεις είναι σε:

- εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα
- χρηματικά (οικονομικά) και μη- χρηματικά (μη οικονομικά) κίνητρα

#### **3.4.1 Εσωτερικά κίνητρα**

Τα εσωτερικά κίνητρα πηγάζουν από τον εσωτερικό κόσμο του κάθε ατόμου και επηρεάζουν ευνοϊκά στην ενεργοποίησή του. Αυτή η κατηγορία των κινήτρων περιλαμβάνει τις ψυχικές ανάγκες (αναγνώριση, κατανόηση, αγάπη, ασφάλεια, επιδοκιμασία κ.λπ.), τις διάφορες οργανικές ανάγκες (δίψα, πείνα, τάσεις, ένστικτα), τα συναισθήματα, τις φιλοδοξίες, τα ενδιαφέροντα, τους σκοπούς, τις συνήθειες κ.λπ. (Εγκυκλοπαίδεια, Υδρία, Cambridge, Ήλιος, σελ 1930).

#### **3.4.2 Εξωτερικά κίνητρα**

Τα εξωτερικά κίνητρα πηγάζουν από εξωτερικούς ερεθισμούς όπως τα βραβεία, οι αμοιβές, οι βαθμοί, οι έπαινοι, το κύρος, η κοινωνική ένταξη, η εξουσία κ.λπ., τα οποία

ικανοποιούν τις διάφορες εσωτερικές ανάγκες του ατόμου. (Εγκυκλοπαίδεια, Υδρία, Cambridge, Ήλιος, MacClelland, 1962, σελ 1930).

### **3.4.3 Χρηματικά κίνητρα**

Μία άλλη διάκριση των κινήτρων είναι ανάλογα με το αν ενέχουν την παροχή χρημάτων - χρηματικά (οικονομικά) κίνητρα ή όχι - μη χρηματικά (μη οικονομικά) κίνητρα. Με την σειρά τους, τα χρηματικά κίνητρα διακρίνονται στα ατομικά κίνητρα επιδόσεων και στα χρηματικά ομαδικά κίνητρα - συμμετοχές στο αποτέλεσμα (παραγωγικότητα, κέρδη κ.λπ.) (Μπουραντάς, 2002, σσ 483-484).

## **3.5 Ατομικά κίνητρα επιδόσεων**

Όσο η παραγωγικότητα του ατόμου αυξάνεται τόσο υψηλότερη είναι και η ανταμοιβή του, έτσι προκύπτει μία δίκαιη σύνδεση απόδοσης – ανταμοιβής η οποία συντελεί σε μεγάλο βαθμό στην παρακίνηση του εργαζομένου. Παρακάτω παρουσιάζονται τα πιο σημαντικά κίνητρα τα οποία εφαρμόζονται στην πράξη (Μπουραντάς, 2002, σσ 284-285):

- **Κίνητρα Παραγωγικότητας ή Επίτευξης Στόχων**

Σε αυτήν την κατηγορία των κινήτρων ανήκουν τα μπόνους – πριμ. Σκοπός αυτών των κινήτρων είναι η αμοιβή των εργαζομένων που παρουσιάζουν υψηλή παραγωγικότητα. Όταν ένας εργαζόμενος παράγει μεγαλύτερη μίας συγκεκριμένης ποσότητας μονάδας παραγωγής ή έργου από την προκαθορισμένη, λαμβάνει ένα επιπλέον χρηματικό ποσό. Έτσι με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι που καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες αμείβονται περισσότερο, λειτουργούν παρακινητικά κίνητρα παραγωγικότητας και αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση.

- **Κίνητρα Ποιότητας**

Η τεχνική των κινήτρων ποιότητας εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις όπου δίνουν μεγάλη έμφαση στην ποιότητα. Σκοπός της τεχνικής αυτής είναι ο κάθε εργαζόμενος να καταβάλλει προσπάθειες για περισσότερη ποσοτική και ποιοτική εργασία, προσοχή και αύξηση της διάθεσης.

- **Κίνητρα Παρουσίας**

Η τεχνική των κινήτρων παρουσίας έχει σαν σκοπό να αντιμετωπιστούν η ροή του προσωπικού των επιχειρήσεων και το πρόβλημα απουσιών των εργαζομένων. Έτσι όταν ο εργαζόμενος δεν πραγματοποιεί πολλές απουσίες σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, λαμβάνει ένα χρηματικό ποσό.

- **Κίνητρα Βελτιώσεων**

Πρόκειται για την παρακίνηση των εργαζομένων να ερευνούν και να σκέφτονται τρόπους βελτίωσης των διαδικασιών της ροής των εργασιών, της διαχείρισης χρόνου, της χρήσης και λειτουργίας των μηχανημάτων, των υλικών, των προϊόντων κ.λπ.

- **Κίνητρα Συμπεριφοράς**

Σκοπός της τεχνικής των κινήτρων συμπεριφοράς είναι να ανταμείψουν τους εργαζόμενους οι οποίοι με την συμπεριφορά τους συμβάλλουν σε ένα υγιή, κοινωνικό και ηθικό κλίμα στο χώρο της επιχείρησης, ενισχύουν τη συνεργασία, τις κοινωνικές σχέσεις, την αλληλεγγύη, στοιχεία απαραίτητα για την σωστή λειτουργία και αποτελεσματικότητά της. (Ρεμούνη, 2008).

### **3.6 Χρηματικά ομαδικά κίνητρα – συμμετοχές στα αποτελέσματα**

Όπως και στα ατομικά κίνητρα επιδόσεων έτσι και στα χρηματικά ομαδικά κίνητρα, οι αμοιβές συνδέονται με την απόδοση. Η βασική διαφορά τους είναι ότι η απόδοση είναι αποτέλεσμα συλλογικής προσπάθειας όλων των συμμετεχόντων και όχι αποτέλεσμα ατομικής προσπάθειας. Παρακάτω παρουσιάζονται τα πιο σημαντικά κίνητρα τα οποία εφαρμόζονται στην πράξη (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016, σσ 415-419):

- **Διανομή Κερδών**

Ένα σύστημα κινήτρων είναι η διανομή κερδών στο οποίο οι εργαζόμενοι της επιχείρησης μοιράζονται τα κέρδη. Ο στόχος που θέτει η κάθε επιχείρηση βασίζεται στην επίτευξη κέρδους. Όταν ο στόχος επιτευχθεί, ένα μέρος των επιπλέον κερδών μπαίνει στο κοινό ταμείο προκειμένου να διαμοιραστεί στους συμμετέχοντες. Αυτά τα σχέδια κάνουν τους εργαζόμενους να κατανοούν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στον κλάδο που δραστηριοποιείται και διευκολύνουν το κλίμα συνεργασίας. (Ρεμούντη, 2008).

Στα μειονεκτήματα αυτών των κινήτρων είναι η περίπτωση όταν δεν υπάρχουν κέρδη και η επιχείρηση δεν δεσμεύεται για αυτόν τον τύπο αμοιβών. Έτσι, σε ένα χρονικό διάστημα που δεν υπάρχουν κέρδη, ακόμη και οι καλοί εργαζόμενοι δεν αμείβονται όπως θα έπρεπε. Επίσης η διανομή των κερδών γίνεται σε όλους τους εργαζόμενους με αποτέλεσμα να μην προσμετρείται η ποσοτική και ποιοτική δουλειά των ατόμων και στο μερίδιο των κερδών που τους αναλογεί. (Ρεμούντη, 2008).

- **Σύστημα συμμετοχής στα οφέλη (gain sharing)**

Το σύστημα συμμετοχής στα οφέλη αποτελεί ένα είδος ομαδικού κινήτρου, στο οποίο πραγματοποιείται ομαδική προσπάθεια και ένα μέρος των κερδών της επιχείρησης μοιράζεται στους συμμετέχοντες. Η διαφορά τους από τα άλλα σχέδια διανομής κερδών είναι ότι εφαρμόζονται σε συγκεκριμένο επίπεδο και όχι σε όλη την επιχείρηση. Η ιδέα στηρίζεται στην εμπιστοσύνη και στη συνεργασία που χρειάζεται για να γίνουν πιο εύκολες οι ομαδικές προσπάθειες και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την σύνδεση αμοιβής – απόδοσης, την μείωση του κόστους, την αύξηση της παραγωγικότητας, την βελτίωση των εργασιακών σχέσεων.

Η εφαρμογή του συστήματος συμμετοχής στα οφέλη γίνεται σε μικρότερες επιχειρήσεις όπου η ατομική απόδοση των εργαζομένων που προκύπτει από τις προσπάθειες τους είναι περισσότερο εμφανείς. Επίσης η εφαρμογή του συγκεκριμένου συστήματος γίνεται και σε μονάδες που υπάρχει καλή συνεργασία και μία κουλτούρα που προτρέπει στη συμμετοχή των εργαζομένων. (Ρεμούντη, 2008).

- **Σχέδια διάθεσης μετοχών (ESOP - Employee Stock Ownership Programs)**



Στα σχέδια διάθεσης μετοχών, οι εργαζόμενοι κατέχουν μετοχές των επιχειρήσεων στις οποίες εργάζονται. Κατά αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στην διοίκηση της εταιρείας και συνδέονται με την δραστηριότητα και το μέλλον της. Σε διαστήματα οικονομικής ανάπτυξης, η γενικότερη απόδοση της εταιρείας και η διανομή μετοχών στους εργαζόμενους αυξάνει την παρακίνηση, την δέσμευση και την πίστη των εργαζομένων καθώς τα οφέλη είναι μεγάλα και σημαντικά. Ωστόσο, οι έρευνες δείχνουν ότι η αποτελεσματικότητα του μέτρου είναι ασαφής χωρίς θετικά και απτά αποτελέσματα. Πολύ πιθανόν, η θετική επίδραση στην επιχείρηση να είναι μακροπρόθεσμη, μάλλον όχι μεγάλου μεγέθους και η οποία θα μπορούσε να επηρεαστεί από μία ύφεση στην παγκόσμια ή την τοπική οικονομία ή αντίθετα από μία ανάκαμψη στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία. (Ρεμούντη, 2008).

Σύμφωνα με τον Κόρι Ρόζεν, επικεφαλής του Εθνικού Κέντρου Υπαλληλικής Συμμετοχής ‘‘το μόνο που κάνουν είναι να δημιουργούν μια κουλτούρα ανάμειξης του προσωπικού με πλειάδα ευκαιριών, ώστε οι εργαζόμενοι να συμμετάσχουν στις μεγάλες αποφάσεις της εταιρείας’’. (<http://www.news.kathimerini.gr/>).

### **3.7 Μη χρηματικά κίνητρα**

Τα μη χρηματικά κίνητρα δεν ενέχουν την παροχή χρημάτων σε αντίθεση με τα χρηματικά κίνητρα. Αφορούν τη θέση του ατόμου στο περιβάλλον της εργασίας και το πώς αυτή η θέση μπορεί να επηρεάσει το άτομο αν θα δεχθεί την παροχή μη χρηματικών κινήτρων στην εργασία του ή όχι. Τα σπουδαιότερα μη χρηματικά κίνητρα είναι τα εξής:

- **Ιδιοσυγκρασία**

*Ο όρος ιδιοσυγκρασία ή αλλιώς κράση ή ταπεραμέντο αναφέρεται σε ορισμένα χαρακτηριστικά φαινόμενα του συναισθηματικού κόσμου του ατόμου, όπως είναι η ευαισθησία του σε συναισθηματικούς ερεθισμούς, η συνηθισμένη δύναμη και ταχύτητα της αντίδρασης τους, το είδος της διάθεσής του κ.α. Τα φαινόμενα αυτά εξαρτώνται από την ιδιοσυγκρασία του ατόμου και κατά συνέπεια είναι κληρονομικά. Θα λέγαμε ότι ιδιοσυγκρασία είναι γενικός όρος που δηλώνει τη σύμφυτη ευαισθησία του ατόμου στις*

*συγκινησιακές καταστάσεις, όπως και τον τυπικό χαρακτήρα των συγκινησιακών του αντιδράσεων*'' (Εγκυκλοπαίδεια, Υδρία, Cambridge, Ήλιος, σελ 1655).

Στον χώρο της εργασίας, η ιδιοσυγκρασία του κάθε εργαζόμενου, καθορίζει την προδιάθεση του σχετικά με το αν έχει την διάθεση να ακολουθήσει μία πολιτική παροχής κινήτρων ή όχι.

Υπάρχουν πολλές αιτίες εξαιτίας των οποίων ο εργαζόμενος μπορεί προδιατεθεί θετικά ή αρνητικά απέναντι στη δουλειά του είτε να είναι δεκτικός να προσπαθήσει μέσω της πολιτικής παροχής μη χρηματικών κινήτρων να μεγιστοποιήσει την απόδοσή του και να υπάρξει ένα είδος αυτοεκπλήρωσης είτε να αναζητήσει κίνητρα που θα του επιτρέψουν να έχει μια απόσταση από αυτήν, ώστε να μην διακριθεί εντός αυτής αλλά και να μην απολυθεί. (Cheng & Robertson, 2006, pp. 156).

- **Δίκαιη Μεταχείριση**

Το αίσθημα της αδικίας όταν υπάρχει σε κάθε ανθρώπινη διαπροσωπική σχέση, όχι μόνο στην εργασιακή, δημιουργεί δυσαρέσκεια που εμποδίζει την παρακίνηση. Βασική προϋπόθεση για την παρακίνηση των υπαλλήλων είναι η αίσθηση της δίκαιης μεταχείρισης ή της δικαιοσύνης. Το άτομο είτε σε εργασιακή είτε σε προσωπική σχέση υπολογίζει αυτά που δίνει με αυτά που παίρνει. Στην περίπτωση που η προσφορά του είναι μεγαλύτερη και περισσότερη, αισθάνεται αδικία και έτσι είτε προσπαθεί να μεγαλώσει και να αυξήσει αυτά που παίρνει ή προσπαθεί να μικρύνει και να μειώσει αυτά που δίνει ή παύει τη συγκεκριμένη σχέση. Ο εργαζόμενος καταλαβαίνει την προσφορά του στην επιχείρηση καθώς και την προσφορά των άλλων εργαζομένων στην ίδια επιχείρηση ή και σε άλλες επιχειρήσεις. Στην περίπτωση που η δική του προσφορά είναι καλύτερη και μεγαλύτερη των άλλων εργαζομένων, αισθάνεται το αίσθημα της αδικίας. Άρα αυτό αποτελεί ένα κύριο αίτιο μη παρακίνησης του για εργασία.

Οι διαπολιτισμικές αξίες μεταξύ των εργαζομένων μπορεί να επηρεάζουν σημαντικά και να έχουν επιπτώσεις στον τρόπο που αντιλαμβάνονται και αντιδρούν στην αδικία καθώς και στον τρόπο που αντιλαμβάνονται στο κατά πόσο προσφέρουν στην εργασία τους. Έτσι η συγκεκριμένη διαδικασία της «στάθμισης» που αναφέρθηκε πιο πάνω διέπεται από μία υποκειμενικότητα ώστε η δίκαιη μεταχείριση και το αίσθημα της δικαιοσύνης να εξασφαλίζεται με σαφή κριτήρια, με διαφανείς κανόνες και

αποτελεσματικά συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. (Μπουραντάς, 2005, σσ 80. Bolino & Turnley, 2008, pp. 31,46).

- **Αυτοσεβασμός**

Ένα σημαντικό κίνητρο παρακίνησης των εργαζομένων που παίζει σημαντικό ρόλο στις συμπεριφορές του και στις στάσεις γύρω από την εργασία είναι ο αυτοσεβασμός του ατόμου που διαμορφώνεται από τις οργανωσιακές και εργασιακές εμπειρίες του. Ο αυτοσεβασμός δημιουργεί αύξηση του κινήτρου εργασίας άρα οδηγεί σε αυξημένη απόδοση, οργανωσιακή δέσμευση και εργασιακή ικανοποίηση.

Ο αυτοσεβασμός που διαμορφώνεται από την οργανωσιακή εμπειρία και την εργασία επηρεάζεται από τους παρακάτω παράγοντες:

- Τα μηνύματα, που στέλνονται από πρόσωπα τα οποία είναι σημαίνοντα στο εργασιακό περιβάλλον.
- Τα σιωπηρά σήματα, που στέλνονται από δομές οι οποίες είναι οργανωτικές και ο εργαζόμενος εκτίθεται σε αυτές.
- Τα συναισθήματα του εργαζομένου για την ικανότητά και την αποτελεσματικότητά του, που προκύπτουν από την προσωπική και άμεση εμπειρία του.

Στα μηχανιστικά (mechanistically) σχεδιασμένα κοινωνικά συστήματα οι άνθρωποι έχουν την τάση να μην αναπτύσσουν υψηλά επίπεδα αυτοσεβασμού. Τα μηχανιστικά (mechanistically) συστήματα αναπτύσσουν και επιτυγχάνουν ένα υψηλό επίπεδο ελέγχου – συστήματος μέσω της άκαμπτης ιεραρχίας, της τυποποίησης, του καταμερισμού της εργασίας, της συγκέντρωσης και της διαμόρφωσης. Αυτές οι δομές συστημάτων ευνοούν την ανάπτυξη δυσπιστίας στις ικανότητες και την προθυμία των ανθρώπων να αυτορυθμιστούν και να αυτοκατευθυνθούν. Ένα σύστημα το οποίο είναι ελεγχόμενο και δομημένο είναι πιθανό να θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις της επιχείρησης. Σε αντίθεση, τα οργανικά σχεδιασμένα συστήματα, οι μη στερεότυπες τεχνολογίες, τα σύνθετα σχέδια εργασίας λόγω ότι δεν είναι πολύ δομημένα, τείνουν να δουν τα άτομα ως σημαντικό οργανωτικό πόρο και για αυτό τους παρέχουν μεγαλύτερες ευκαιρίες να αυτορυθμιστούν και να εκφραστούν μέσα στους οργανωτικούς ρόλους. Προκειμένου οι άνθρωποι να επιτύχουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερα επίπεδα αυτοέλεγχου και έκφρασης, υπάρχει μια μεγάλη πιθανότητα οι

άνθρωποι να υπερεκτιμήσουν τους εαυτούς τους και να θεωρήσουν ότι μπορούν να δράσουν ανεξάρτητα με αποτέλεσμα να αναπτύξουν μία αίσθηση αυτο-αξίας.

Επίσης ο αυτοσεβασμός μπορεί να προκύψει από τα κοινωνικά μηνύματα που προέρχονται και λαμβάνονται από σημαντικά και αξιόλογα άτομα του εργασιακού χώρου. Όταν τα άτομα αυτά σκέφτονται και εκφράζουν ότι ο εργαζόμενος είναι ικανός και αποτελεσματικός κατά συνέπεια ο εργαζόμενος θα υιοθετήσει αυτήν την άποψη. Άρα στη συγκεκριμένη περίπτωση ο αυτοσεβασμός του εργαζόμενου προέρχεται από τα άτομα που αξιολογούν την εργασία του.

Τέλος, ο αυτοσεβασμός πηγάζει και από την εμπειρία η οποία είναι προσωπική και άμεση. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ικανά και αξία, έχοντας εφόδιο τις εμπειρίες τους (πχ ολοκλήρωση ενός προγράμματος με επιτυχία), έρχονται να κρατήσουν τις θετικές εικόνες τους. Άρα, η εμπειρία της επιτυχίας σε μία επιχείρηση θα ενισχύσει τον αυτοσεβασμό ενός εργαζόμενου, ενώ η εμπειρία της αποτυχίας θα επιδράσει αντίθετα. (Pierce & Gardner, 2004, pp. 593-594).

- **Αίσθημα επιτυχίας**

Με τον όρο επιτυχία εννοούμε πώς μπορεί κάποιος να φτάσει σε μία επίδοση σε σχέση με τα δικά του πρότυπα και στόχους ή αυτά των άλλων, η οποία να είναι υψηλή και δύσκολα επιτεύξιμη. Το αίσθημα της επιτυχίας για πολλά άτομα αποτελεί ένα ισχυρό κίνητρο που συχνά έχει την έννοια της αυτοπραγμάτωσης. Με την επιτυχία τους οι άνθρωποι αισθάνονται μεγάλη ικανοποίηση, γεγονός να τους ωθεί στην επιδίωξη καινούργιων ακόμη υψηλότερων επιτυχιών. Η δυνατότητα και η επίτευξη να παραμείνουν στις θέσεις τους ή ακόμη και να ξεπεράσουν τους άλλους αποτελεί καθοριστικό παράγοντα παρακίνησης.

Συνεπώς, ένα βασικό στοιχείο ενός οργανισμού είναι η πρόκληση της επιτυχίας η οποία επιδιώκει την ενεργοποίηση – κινητοποίηση των ατόμων. Παρακάτω παρουσιάζονται οι κύριες μέθοδοι και πρακτικές της πρόκλησης της επιτυχίας:

- ✓ **Η στοχοθεσία:** οι άνθρωποι έχουν την τάση να κάνουν αυτό που τους διασκεδάζει ή τους αρέσει. Οι προκλήσεις της εργασίας μεγαλώνουν την εργασιακή ικανοποίηση, δίνοντας ώθηση για παρακίνηση. Όταν οι στόχοι είναι προκλητικοί και δύσκολοι αλλά ταυτόχρονα είναι μετρήσιμοι, συγκεκριμένοι

και υλοποιήσιμοι παρακινούν – ενεργοποιούν αρκετούς εργαζόμενους, αν όχι όλους.

- ✓ **Το θετικό feedback:** οι εργαζόμενοι για να γνωρίζουν για τις επιδόσεις τους στις εργασίες τους πρέπει να παίρνουν μια συνεχή αναπληροφόρηση. Τα συστήματα benchmarking (σύγκριση με τις επιδόσεις των καλύτερων ανταγωνιστών), τα σωστά συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων, οι εσωτερικοί διαγωνισμοί, τα συστήματα στοχοθεσίας και μέτρησης των επιδόσεων (Key performance indicators – balanced scorecard), εξασφαλίζουν την αναπληροφόρηση και όταν οι επιδόσεις είναι θετικές και υψηλές, δημιουργούν ικανοποίηση και κίνητρο για επανάληψή τους, ενώ σε αντίθεση όταν δεν είναι καλές δημιουργούν προβληματισμό και ανησυχία για βελτίωση και μη επανάληψη.
- ✓ **Η επιβράβευση – αναγνώριση:** οι εργαζόμενοι θέλουν να τους εκτιμούν και να τους σέβονται. Επιζητούν μία ανταμοιβή ή ευχαρίστηση η οποία είναι συνέπεια μιας συμπεριφοράς και αποφεύγουν το αντίθετο. Όταν οι άλλοι αναγνωρίζουν τις επιδόσεις, ικανότητες, προσπάθειες, προσφοράς του εργαζομένου, ενισχύει το αίσθημα επιτυχίας και αποτελεί κίνητρο παρακίνησης.

- **Πρωτοβουλίες**

Στον χώρο εργασίας η ελευθερία πρωτοβουλιών αποτελεί σημαντικό παράγοντα δημιουργίας καθώς ο εργαζόμενος έχει το αίσθημα της ευθύνης για τα αποτελέσματα της εργασίας του. Αυτό συμβαίνει λόγω του δημιουργικού αισθήματος που νοιώθει ο εργαζόμενος κατά την διάρκεια της εργασίας του όταν βέβαια με δική του σκέψη και δράση επιτυγχάνει λύσεις σε σημαντικά προβλήματα.

Ως ελευθερία πρωτοβουλιών ορίζεται η δυνατότητα των εργαζομένων να χειρίζονται τα εργασιακά θέματα με επιτυχία χωρίς πειστικούς ελέγχους από την ιεραρχία. Στα πλαίσια της ελευθερίας πρωτοβουλιών υπάγεται και η συμμετοχή των εργαζομένων, η ελευθερία έκφρασης των ιδεών και προτάσεων τους. Επίσης πολλές φορές η συμμετοχή και η ανάληψη καθηκόντων εκλαμβάνονται από τους υπαλλήλους ως έκφραση εμπιστοσύνης, σεβασμού, εκτίμησης και αναγνώρισης της επιχείρησης στους εργαζομένους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα στους εργαζόμενους μια σχέση ευθύνης και

δέσμευσης στους στόχους της εταιρείας και παράλληλα αναπτύσσονται αισθήματα ικανοποίησης (Μπουραντάς, 2002, σσ 79).

Οι πρωτοβουλίες στον εργασιακό χώρο μπορεί να μην φέρουν πάντα θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση και στον ίδιο τον εργαζόμενο. Έχει παρατηρηθεί πως σε περιπτώσεις ανάληψης περισσότερων πρωτοβουλιών από όσες μπορεί να αναλάβει ουσιαστικά ο εργαζόμενος έχει κόστος στην εικόνα του εργαζόμενου μειώνεται το δηλαδή status του.

Τα κρυμμένα κόστη που μπορεί να επωμιστεί ο εργαζόμενος αποτελεί αρνητικό παράγοντα στην δημιουργία εσωτερικών κινήτρων παρακίνησης (Benedou & Tirole, 2003).

- **Ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων**

Ένα βασικό κίνητρο των εργαζομένων είναι η ανάπτυξη των ικανοτήτων, δεξιοτήτων και των γνώσεων τους μέσα στον εργασιακό χώρο. Η ανάπτυξη και η εξέλιξη των εργαζομένων οδηγεί τους εργαζόμενους στην αυτοεκτίμηση, στον αυτοσεβασμό, στην επαγγελματική εξέλιξη και στην επίτευξη των στόχων. Οι πολιτικές της εταιρείας και η ανάπτυξη και η εξέλιξη και η διαδικασία μάθησης μέσω σεμιναρίων, αποτελούν βασικά στοιχεία για την παρακίνηση των εργαζομένων (Μπουραντάς, 2002, σσ 70-80). Η γνώση είναι μετρήσιμη αξία και δεν θα πρέπει να εκλαμβάνεται από την διοίκηση της επιχείρησης ως επιπλέον κόστος αλλά ως μία επένδυση που θα αποδώσει μακροπρόθεσμα το αποτέλεσμα στη επιχείρηση. Οι μεγάλες επιχειρήσεις πιστεύουν ότι η γνώση αποτελεί βασικό στρατηγικό πλεονέκτημα και για τον λόγο αυτό επενδύουν στην ανάπτυξη των ανθρώπων τους ακόμα και σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Όπως αναφέρθηκε, το κόστος ανάπτυξης, γνώσης, εξέλιξη των εργαζομένων ισοδυναμεί με ανάπτυξη, εξέλιξη, γνώση της επιχείρησης.

- **Το ενδιαφέρον περιεχόμενο της εργασίας**

Έχει αποδειχθεί ότι ο εργαζόμενος παρακινείται για να αποδώσει περισσότερο στον εργασιακό χώρο όταν υπάρχει περισσότερο ενδιαφέρον στην εκάστοτε εργασία του. Για να είναι μία εργασία ενδιαφέρουσα ή μη αυτό εξαρτάται από την ιδιοσυγκρασία του ατόμου, από την προσωπικότητά του, τις λειτουργίες του εγκεφάλου του αλλά και από

την κλίση του κλπ. Έχει αποδειχθεί πως η ίδια επαναλαμβανόμενη εργασία των ατόμων και το ίδιο μονότονο μοτίβο της εργασίας οδηγεί στην εργασιακή ρουτίνα των εργαζομένων και κάνει την εργασία μη ενδιαφέρουσα και ανιαρή. Η εργασιακή ρουτίνα μπορεί να έχει επιπτώσεις στην υγεία των εργαζομένων όπως είναι η εμφάνιση της κατάθλιψης, καρδιακά επεισόδια, ψυχολογική άρνηση, για την προσέλευση και διανομή στην εργασία. Για να αυξηθεί η παρακίνηση των εργαζομένων θα πρέπει να υπάρξει μείωση της επαναλαμβανόμενης εργασίας σε ένα μόνο τμήμα και επίσης εμπλουτισμός της εργασίας ή και αλλαγή της θέσης εργασίας σε τακτικά ή μη χρονικά διαστήματα. Με την αλλαγή των καθηκόντων οι εργαζόμενοι δεν αποφεύγουν μόνο την εργασιακή ρουτίνα, αλλά παράλληλα αποκτούν εμπειρίες σε διαφορετικά τμήματα και σε διαφορετικές λειτουργίες με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αποκτούν σφαιρική εικόνα και καλύτερη αντίληψη για ολόκληρη την επιχείρηση.

Το όφελος από την εσωτερική μετακίνηση του εργαζόμενου είναι ότι από ανάληψη νέων και διαφορετικών καθηκόντων και έργων διαπιστώνει τα αδύνατα και τα δυνατά του σημεία, γεγονός που θα τον καθοδηγήσει στον ορθότερο σχεδιασμό της καριέρας του. (Ortega, 2001, pp 1361-1362).

Ένας άλλος παράγοντας που βοηθάει τον εργαζόμενο να βρίσκει ενδιαφέρον το περιεχόμενο της εργασίας του, είναι η δυνατότητα να δίνει άμεσα τα αποτελέσματα και τις συνέπειες που έχει η δουλειά του πάνω σε άλλα άτομα. Η δομή της εργασίας και των στόχων θα πρέπει να είναι με τέτοιο τρόπο δομημένη έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να έρχονται σε επαφή με τους δικαιούχους της εργασίας τους, γεγονός που θα ενισχύσει την αντίληψη των στόχων τους. Ο όρος «επαφή με τους δικαιούχους» παρουσιάζει τον βαθμό που είναι δομημένες οι εργασίες και οι στόχοι και σε ποιον βαθμό παρέχονται οι ευκαιρίες για επαφή και παράλληλα η αλληλεπίδραση με τους ανθρώπους που επηρεάζονται και είναι οι τελικοί αποδέκτες της εργασίας τους. Σε πολλές επιχειρήσεις οι υπάλληλοι δεν έχουν τη ευκαιρία για προσωπική επαφή με τους δικαιούχους την εργασία τους. Οι εργασίες που έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχουν ευκαιρίες στους εργαζόμενους για επαφή με τους δικαιούχους έχουν ως αποτέλεσμα να ασκείται θετική επίδραση στους δικαιούχους και να διατηρούν οι εργαζόμενοι τα κίνητρα παρακίνησης. Η ενίσχυση των κινήτρων μπορεί να γίνει με την συνδρομή του μάντζερ μέσω της δόμησης σχέσεων αλληλεπίδρασης με τους δικαιούχους σε οργανωτικές και επαγγελματικές τοποθετήσεις. Με αυτόν τον τρόπο ο εργαζόμενος μπορεί να αντιληφθεί ο αντίκτυπο των εργασιών του και να νιώθει δέσμευση για τους

πελάτες και τέλος ενισχύοντας και διατηρώντας τα κίνητρα για εργασία (Campell- Grant et al., 2007).

- **Εργασιακό περιβάλλον**

Το εργασιακό περιβάλλον παίζει πολύ σπουδαίο ρόλο στην εξέλιξη, στην συμπεριφορά, στην διατήρηση της ψυχικής υγείας. Παραθέτει θετικά του εργαζόμενου να εργαστεί και να αποδώσει. Όταν υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες στον χώρο εργασίας παρατηρούμε ανάπτυξη του “εγώ” και παράλληλα ανάπτυξη του «εμείς».

Τα συναισθήματα που έχουν οι εργαζόμενοι μπορεί να μοιάζουν ασήμαντα για την επιχείρηση αλλά είναι βασικό στοιχείο για την δημιουργία ενός ευχάριστου και δημιουργικού περιβάλλοντος. Τα συναισθήματα στην εργασία μπορεί να είναι διάσπαρτα, έντονα ή και δυναμικά. Όταν ένα συναισθηματικό επεισόδιο λαμβάνει χώρα εντός του εργασιακού χώρου τότε παρατηρείται η αλλαγή στην διάθεση των εργαζομένων για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η παρατεταμένη νευρική κατάσταση των εργαζομένων μπορεί να δυναμιτίσει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και να μειώσει την απόδοσή τους.

Αντίθετα όταν οι εργαζόμενοι είναι ευχάριστα στον χώρο εργασίας τους τότε παρατηρούμε την απόδοσή τους να αυξάνεται. Τα θετικά συναισθήματα ενεργοποιούν την νοητική αποτελεσματικότητα και την καλύτερη κατανόηση πληροφοριών και λήψη αποφάσεων. Επίσης η θετική διάθεση συνεργασίας μπορεί να προκαθορίσει την επιτυχία της ομάδας. Οι συναισθηματικές συγκρούσεις αποδυναμώνουν την προσοχή και την ενέργεια από το κοινό στόχο και έργο και η απόδοση της ομάδας μειώνεται.

- **Προβλήματα στην διαδικασία της επικοινωνίας**

Σε όλα τα εργασιακά περιβάλλοντα η επικοινωνία είναι το νούμερο ένα αίτιο συγκρούσεων αφού τα πάντα εντός της επιχείρησης βασίζονται και εξαρτώνται από την επικοινωνία στον χώρο εργασίας. Πριν προχωρήσουμε σε περαιτέρω ανάλυση του εν λόγω αιτίου οφείλουμε να ορίσουμε την επικοινωνία ως έννοια. «Επικοινωνία είναι η αποστολή ενός μηνύματος από μια πηγή σε έναν παραλήπτη» (Stuart, Sarow & Stuart, 2008, σελ 35).

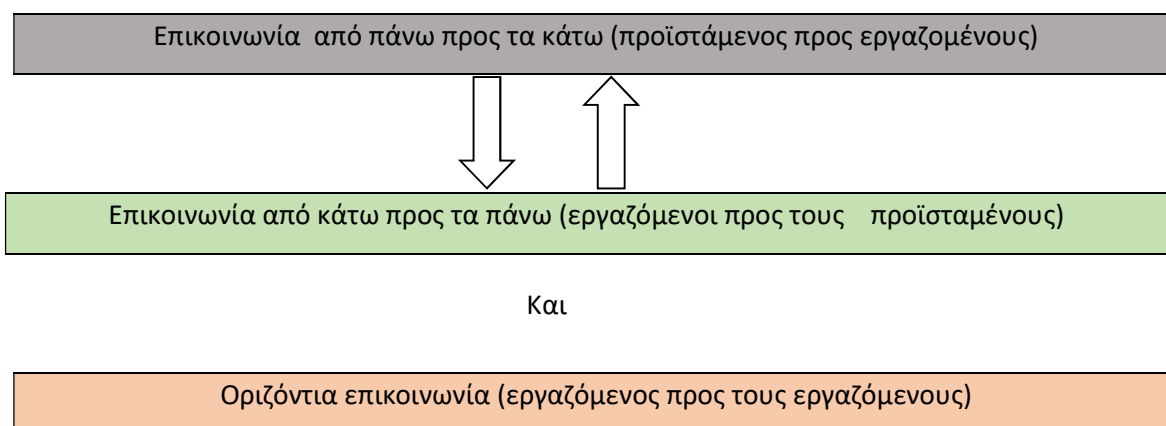
«Στην εργασιακή επικοινωνία, σημαντικό ρόλο παίζουν τα τυπικά δίκτυα των μικρών ομάδων που μπορούν να δημιουργηθούν στο εσωτερικό περιβάλλον της



επιχείρησης, οι ανεπίσημες πηγές πληροφοριών, οι ηλεκτρονικές επικοινωνίες και η διαχείριση των πληροφοριών (Stuart, Sarow & Stuart, 2008, σελ 333-341).

Η επικοινωνία χωρίζεται εντός μιας επιχείρησης σε «καλή επικοινωνία» και «κακή επικοινωνία». Η κακή επικοινωνία εντός της επιχείρησης προκαλεί δυσλειτουργίες, παρεξηγήσεις, αρνητικά συναισθήματα, μειωμένη απόδοση, σοβαρές συγκρούσεις και διαμάχες και γενικά πολλά αρνητικά συναισθήματα για την επιχείρηση, τους συναδέλφους καθώς επίσης και κακή φήμη της επιχείρησης.

Με την ορθή και καλή επικοινωνία μπορούμε να επιτύχουμε μια ομαλή λειτουργία της επιχείρησης καθώς αλληλοσυνεργάζονται αρμονικά οι εργαζόμενοι αλληλοκατανοούνται και αλληλοσυνεργάζονται αρμονικά. Ένα τέτοιο μοντέλο επιχείρησης αποκομίζει καλή φήμη και εμπιστοσύνη από τους πελάτες της.



Σχήμα 3.7.1: Οι κατευθύνσεις της επικοινωνίας στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης

ΠΗΓΗ: (Stuart, Sarow & Stuart, 2008)

- **Διαμάχη μεταξύ των εργαζομένων**

Από την στιγμή που υπάρχει ο ανθρώπινος παράγοντας είναι λογικό να υπάρχουν και συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Έχει αποδειχτεί πως όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να δημιουργηθούν περισσότερα και

μεγαλύτερα προβλήματα. Η επιχείρηση οφείλει να επιλύσει όλα τα προβλήματα που θα προκύψουν ανεξαρτήτως διευθύνσεως. Η σωστή διαχείριση του προσωπικού και η επίλυση των προβλημάτων έχουν ως τελικό σκοπό την σύσφιξη των εργασιακών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Οι διαφωνίες, τα προβλήματα και τέλος οι διαμάχες μπορούν να λάβουν χώρα μεταξύ όλων των βαθμίδων δηλαδή τα διευθυντικά στελέχη όπως διευθυντές και προέδρους καθώς και τους λοιπούς εργαζόμενους.

Αν υπάρξει η σωστή και έγκαιρη αναγνώριση των προβλημάτων εντός της επιχείρησης καθώς και η αντιμετώπιση τους τότε μπορεί να μετεξελιχτεί μία απλή διαφωνία σε σοβαρό κίνδυνο και απειλή για την εταιρεία. Αυτό συμβαίνει γιατί ο ανθρώπινος παράγοντας είναι βασικό συστατικό μιας επιχείρησης και αποτελεί τμήμα της καθώς την αντιπροσωπεύει και παρουσιάζει μια θετική ή αρνητική εικόνα της. Κάποιες φορές ο ανθρώπινος παράγοντας μπορεί να ην λειτουργεί ως σύνολο αλλά ως μονάδα αποκεκομμένη από το υπόλοιπο εργασιακό περιβάλλον.

Η απομόνωση των εργαζομένων μπορεί να οφείλεται όπως έχουμε προαναφέρει σε ενδεχόμενη απειλή για τον ίδιο ή κάποιον άλλο συνάδελφο από ανώτερο τμήμα – διοίκηση ή από μία πιθανή αντικατάσταση. Επίσης μπορεί να οφείλεται σε πιθανές αντιθέσεις που λαμβάνουν χώρα στο εργασιακό περιβάλλον με αυτόν τον χαρακτήρα του. Ακόμα μπορεί να οφείλεται στην έλλειψη ικανοποίησης από τον ρόλο τους μέσα στην επιχείρηση ή το γνωσιακό του υπόβαθρο – κοινωνικό περιβάλλον.

Η επίλυση της εκάστοτε διαφοράς θα πρέπει να στηρίζεται στην λογική και την καλή θέληση και των δύο ή παραπάνω εμπλεκόμενων. Από όλα τα παραπάνω που προαναφέραμε καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως το προσωπικό θα πρέπει εξ' αρχής να επιλέγεται με βάση τα χαρακτηριστικά του (μορφωτικό επίπεδο, συμπεριφορά, σε ενδεχόμενη αντιπαράθεση στο χώρο εργασίας, πρότερη εργασιακή εμπειρία – διάθεση συνεργασίας και καλής θέλησης κ.ά.) καθώς κάθε θέση έχει ιδιαίτερες απαιτήσεις.

Η ρήξη μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων μπορεί να έρθουν με την παρακράτηση των εργαζομένων παραπάνω του νόμιμου ωραρίου τους, δηλαδή για ώρες που δεν έχουν συμφωνηθεί στην αρχική συμφωνία ή σύμβαση των εργαζομένων. Η υπερεργασία δημιουργεί ρήξη μεταξύ των δύο πλευρών (εργοδοτών – εργαζομένων) και έχει ως αποτέλεσμα την μη ομαλή λειτουργία των σχέσεων και καθηκόντων των υπαλλήλων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Οι εργαζόμενοι πολλές φορές συγκρούονται μεταξύ τους ή και με τους ανώτερους τους καθώς δεν είναι ικανοποιημένοι με τις αποδοχές τους και νιώθουν προβληματισμένοι, αγχωμένοι, αδικημένοι με αποτέλεσμα να μην αποδίδουν στην εργασία τους. Επίσης οι υπερωρίες, τα ελαστικά ωράρια εργασίες, η ημιαπασχόληση τους βάζουν στην διαδικασία συνεχούς αναζήτησης νέας εργασίας με αποτέλεσμα να μην αποδίδουν ή και να αδιαφορούν για την τωρινή τους εργασία.

Για να αποφευχθούν οι εργασιακές συγκρούσεις θα πρέπει οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού ή οι μάνατζερ να μπορούν να αντιληφθούν την συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων έτσι ώστε να γνωρίζουν πότε ο εργαζόμενος είναι σε θέση και επιθυμεί να εργαστεί για μεγαλύτερο διάστημα αποδίδοντας τους τις νόμιμες χρηματικές απολαβές.

Οι εν λόγω χειρισμοί θα εξασφαλίσουν ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, αποφυγή εργασιακών συγκρούσεων και καλή επαγγελματική εικόνα της επιχείρησης.

Με την κατανόηση των ψυχομετρικών ενδείξεων, ο διευθυντής του προσωπικού της εταιρείας μπορεί να ωθήσει θετικά τον εργαζόμενο να αυξήσει την αποδοτικότητα του αλλά και την αποτελεσματικότητά του. Στην αύξηση αυτή θα βοηθήσει και η μελέτη των ψυχογραφικών στοιχείων της προσωπικότητας του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά. Επίσης πρέπει να γίνει σαφές εξ' αρχής ότι δεν επιτρέπονται επιθετικές συμπεριφορές εντός της εταιρείας. Όλα τα παραπάνω είναι μέσα στις αρμοδιότητες του Διευθυντή του προσωπικού που είναι υπεύθυνος για την επίλυση των εργασιακών διαφορών εντός του εκάστοτε χώρου εργασίας. Από όλα τα παραπάνω προκύπτει πως ο σημαντικότερος παράγοντας για την ομαλή και βιώσιμη λειτουργία μίας επιχείρησης νούμερο ένα παράγοντας είναι ο άνθρωπος – εργαζόμενος.

Το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να γίνει ασταθές και να υπάρξει σύγχυση των ρόλων ή και σύγκρουση των εργασιακών στόχων με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην έχουν κατανοήσει ποιος είναι ο ακριβής ρόλος τους στην επιχείρηση καθώς δεν έχει ξεκαθαρίσει. Στις επιχειρήσεις ή στους οργανισμούς υπάρχουν και συγκρουόμενες προσδοκίες τόσο από τους υπαλλήλους όσο και από τους υπευθύνους, γεγονός που δημιουργεί ένα κλίμα αναστάτωσης και δυσαρέσκειας εντός του οργανισμού. Υπάρχουν τέσσερις τύποι αντιθέσεων – διαμαχών ή συγκρούσεων που πηγάζουν από το εσωτερικό της επιχείρησης. Αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Οι συγκρούσεις ρόλων

- Οι ρόλοι των εργαζομένων
- Οι ενδο-ομαδικές συγκρούσεις
- Η προσωπικότητα του κάθε ατόμου



Εικόνα 3.7.1: Οι συγκρούσεις σε έναν οργανισμό

ΠΗΓΗ: [career-intelligence.com](http://career-intelligence.com)

## 4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

### 4.1 Η παρακίνηση

Ως παρακίνηση ορίζεται το σύνολο των ενεργειών από την μεριά της διοίκησης και έχει ως σκοπό να δημιουργήσει αλλά και να διατηρήσει την διάθεση των εργαζομένων και να συμπεριφερθεί με έναν ορισμένο τρόπο. Η παρακίνηση είναι υποχρέωση να πραγματοποιείται από τα διοικητικά στελέχη.

Σύμφωνα με τους Robbins & Judge (2011) παρακίνηση είναι όλες εκείνες οι διαδικασίες και διεργασίες που εξηγούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την απόκτηση του στόχου.

- ❖ Ως ένταση ορίζεται το επίπεδο των προσπαθειών, δηλαδή σε τι βαθμό προσπαθεί ο εργαζόμενος.
- ❖ Ως κατεύθυνση ορίζεται η κατεύθυνση που διοχετεύει ο εργαζόμενος στην προσπάθειά του δηλαδή στους στόχους της εταιρείας.
- ❖ Ως επιμονή ορίζεται το χρονικό διάστημα επιμονής και προσπάθειας που καταβάλει ο εργαζόμενος (Robbins & Judge, 2011).

Από την βιβλιογραφία προκύπτει πως έχουν γίνει σημαντικές επιστημονικές προσπάθειες και μελέτες για τον ορισμό, την κατανόηση και την δημιουργία των διαφόρων θεωρητικών υποδειγμάτων.

Τα θεωρητικά υποδείγματα κατηγοριοποιούνται ως εξής:

1. Σε αυτά που προσπαθούν να παρουσιάσουν τι είναι αυτό που κάνει τον άνθρωπο να θέλει να εργαστεί λιγότερο η περισσότερο και
2. Σε αυτά που προσδιορίζουν τις μεταβλητές που οδηγούν τον εργαζόμενο να θέλει να αποδώσει παραπάνω.

## 4.2 Εργασιακός χώρος και παρακίνηση

Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να είναι βιώσιμες και να μπορέσουν να αναπτυχθούν, λαμβάνουν όλα εκείνα τα μέτρα που θα του επιφέρει συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους. Τα κύρια στοιχεία της διαδικασίας αυτής είναι το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τις βαθμίδες μιας επιχείρησης αλλά και ο βαθμός αποτελεσματικότητας τους.

Από την βιβλιογραφία προκύπτουν οι ακόλουθες απόψεις για το ανθρώπινο δυναμικό. «Η κατοχή ικανοτήτων και ανθρώπινης ευφυΐας αποτελεί το στρατηγικό περιουσιακό επιχειρηματικό στοιχείο έναντι του φυσικού κεφαλαίου» (Θανόπουλος, 2006, σσ. 100).

Μία άλλη άποψη των συγγραφέων είναι ότι «η συμμετοχή των κινήτρων, έχει σημασία μεγαλύτερη και από την ικανότητα στην εργασία, αφού εργαζόμενοι με μεγαλύτερη ικανότητα σε γνώση και δεξιότητες δεν αποδίδουν σύμφωνα με αυτές. Αλλά το αντίθετο, η πράξη έχει δείξει περιπτώσεις εργαζομένων μέτριας ικανότητας να έχουν απόδοση πολύ ικανοποιητική γιατί παρακινητικοί παράγοντες επιδρούν κατά την εκτέλεση της εργασίας τους» (Κοίτης, 1994,σελ. 62).

Από τα παραπάνω παρατήρηση αντιλαμβανόμαστε την ανάγκη της επιχείρησης για σωστή αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού της και αυτό θα επιτευχθεί μέσα από την παρακίνηση του.

Σήμερα σε ένα ανταγωνιστικό εταιρικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κυρίως επιπρόσθετη αμοιβή, μπόνους, οικονομικές αποζημιώσεις ακόμα και η παραγωγή. Αυτά αποτελούν μέρος της παρακίνησης των επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από δύο παράγοντες. Ο πρώτος παράγοντας περιλαμβάνει το γνωστικό επίπεδο και τις ικανότητες των εργαζομένων και ο δεύτερος παράγοντας είναι η διάθεση και η θέληση του εργαζόμενου να αποδώσει στην εργασία του. Πρόκειται δηλαδή για το «μπορώ – έχω την ικανότητα» και το «θέλω».

Ο ρόλος της διοίκησης είναι να παρακινεί τους συνεργάτες να αποκτήσουν την διάθεση και την θέληση να αποδώσουν στα καθήκοντά τους. Έχει παρατηρηθεί πως σε πολλές εργασίες, οι εργαζόμενοι παρέχουν το ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο απόδοσης. Αυτό οφείλεται στην εξαρτημένη εργασία που παράλληλα είναι «μονότονη» και δεν επιτρέπει την λήψη πρωτοβουλιών και δημιουργικής απασχόλησης.

Επομένως οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους και αριθμού απασχολούμενων ατόμων θα πρέπει να παρέχει οικονομικό αμοιβές – πριμ αλλά και ένα ευχάριστο δημιουργικό περιβάλλον εργασία (Μπουραντάς, 2005, σελ. 67).

Οι υπάλληλοι θα πρέπει να αναπτύσσουν τα ιδιαίτερα προτερήματα τους για να μπορέσουν να έχουν την δυνατότητα για προαγωγή και εξέλιξη. Μέσα από την παρακίνηση οι εργαζόμενοι προσαρμόζουν την στάση τους και την συμπεριφορά τους με τέτοιον τρόπο έτσι ώστε να επιτευχθεί ο στόχος της επιχείρησης και παράλληλα να παρουσιάσουν θετική στάση και δείγματα εξελικτικής πορείας μέσα από την εργασία τους. Η κατανόηση των κλίσεων και των δυνατοτήτων των εργαζομένων πρέπει να γίνει από τους μάνατζερ της επιχείρησης και θα αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για την ορθή τοποθέτηση των εργαζομένων σε βασικές θέσεις και θα δημιουργηθεί μία σχέση δέσμευσης – αφοσίωσης (commilment) μεταξύ εργαζομένων και του οργανισμού / επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι επιδιώκουν μια εργασία που μπορεί να τους προσφέρει αξιοπρέπεια, σεβασμό, εκτίμηση, εμπιστοσύνη και οικονομικές αποδοχές. Όταν οι οργανισμοί / εταιρείες λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τις ανάγκες των εργαζομένων τότε η εταιρεία αποκτά θετική εικόνα, παρατηρείται ανάπτυξη και ομαδοποιείται η εσωτερική λειτουργία των διαδικασιών της.

### **4.3 Παρακίνηση εργαζομένων**

Όσον αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων υπάρχουν δύο απόψεις. Η πρώτη άποψη είναι πως ο ίδιος ο εργαζόμενος μπορεί να παρακινήσει τον εαυτό του για να αποδώσει καλύτερα στα καθήκοντα του (εσωτερική παρακίνηση) και η δεύτερη άποψη είναι πως η παρακίνηση έρχεται από εξωτερική πηγή που στην προκειμένη περίπτωση είναι ο οργανισμός στον οποίο απασχολείται ο υπάλληλος (εξωτερική παρακίνηση).

Από τις εργασίες των Lepper, Greene & Nisbett (1973) και Deci (1971) ξεκίνησε η διερεύνηση για να διαπιστωθεί αν υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ της εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης. Στις εργασίες αυτές αναφέρονται οι πιθανές αρνητικές επιδράσεις της εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης και δημιουργήθηκαν για πρώτη φορά η άποψη για το φαινόμενο «εκτόπισης» (crowd-out effect). Ο Schwartz (1982) εξέφρασε την άποψη πως τα εξωτερικά κίνητρα λειτουργούν ως περιορισμός στην

εσωτερική παρακίνηση λόγω του ότι καταβάλλεται προσπάθεια μέχρι το σημείο εκείνο που συνδέεται με την ενεργοποίηση του κινήτρου και την υλοποίηση του στόχου. Ο Amabile (1996) αναφέρει ότι τα εξωτερικά κίνητρα σχετίζονται αρνητικά με την εσωτερική παρακίνηση όπως είναι δηλαδή η ανάγκη για δημιουργικότητα και για την ανάληψη πρωτοβουλιών. Περαιτέρω ο Kohn (1993) υποστήριξε πως η ταύτιση μιας συμπεριφοράς και ενός συγκεκριμένου οφέλους είναι δύσκολο να διατηρηθεί όταν η παροχή του οφέλους εκλείψει. Από τα ευρήματα 122 δημοσιευμένων εργασιών προκύπτει πως το σύνολο των ερευνητών μεταξύ αυτών οι Deci, Koesther & Ryan (1999) κατέληξαν σε αντίστοιχα συμπεράσματα.

Τα εσωτερικά κίνητρα υπό προϋποθέσεις, εμφανίζονται να επιδρούν θετικά στην παρακίνηση. Επομένως οι εσωτερικοί παράγοντες παρακίνησης και οι εξωτερικοί τείνουν να συνυπάρχουν ακόμα και όταν βρίσκονται σε διαφορετικές αναλογίες στα περισσότερα εργασιακά περιβάλλοντα.

Έχουμε καταλήξει στο συμπέρασμα πως μια ισορροπημένη προσέγγιση μεταξύ τεχνικών και μεθόδων προσέγγισης έχει της εργασιακής απόδοσης (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014).

#### **4.4 Θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων**

Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται ενδιαφέρον για την σχέση μεταξύ της οικονομίας της αγοράς εργασίας και της ψυχολογικής κατάστασης του εργαζόμενου. Στην δεκαετία του 1960 μπήκαν οι βάσεις για να υπάρξει σύνδεση με επιστημονικό τρόπο των υλικών και των ψυχολογικών αναγκών των εργαζομένων αλλά και των ατόμων γενικότερα.

Τα θεωρητικά υποδείγματα που αναπτύχθηκαν διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία βρίσκονται αυτά που αφορούν την φύση της παρακίνησης και στην δεύτερη αυτά που αφορούν την διαδικασία αυτή.

Οι θεωρίες που στοχεύουν στην φύση της παρακίνησης εξετάζουν τις ανάγκες των ανθρώπων, πως τις ιεραρχούν και με ποιον τρόπο οι άνθρωποι επιδιώκουν την ικανοποίησή τους. Επίσης εξετάζονται ποια είναι τα στοιχεία που παρακινούν το άτομο.



Κύριοι μελετητές της κατηγορίας αυτής είναι οι A. Maslow, C. Alderfer, F. Herzberg, D. Mc. Clelland.

Οι θεωρίες που σχετίζονται με την διαδικασία παρακίνησης μελετούν τις μεταβλητές που επηρεάζουν την ανθρώπινη παρακίνηση αλλά και την παρακίνηση για την εργασία. Κύριοι μελετητές της κατηγορίας αυτής είναι οι V. Vroom, J. Adams, L. Porter – E. Lawler, E. Locke και B. Skinner.

Οι παρακάτω θεωρίες έχουν την δική τους ιδιοτυπία και έχει ανάγκη από τις δικές της λύσεις. Στην συνέχεια παραθέτουμε τις κυριότερες θεωρίες για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε πως αυτές επηρέασαν την παρακίνηση στον χώρο εργασίας.

#### **4.4.1 Η θεωρία των ανθρώπινων αναγκών A. Maslow**

Η θεωρία των ανθρώπινων αναγκών του A. Maslow έχει επηρεάσει τους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού και τους μάνατζερ για τον τρόπο που θα πρέπει να παρακινήσουν τους εργαζόμενους. Ο A. Maslow διατύπωσε την άποψη πως οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί είναι βασικός παράγοντας παρακίνησης. Οι ανάγκες αυτές ιεραρχήθηκαν σε πέντε κατηγορίες (Maslow A.H, 1943).

Οι κατηγορίες αυτές είναι οι εξής:

1. Οι βιολογικές ανάγκες
2. Οι ανάγκες ασφαλείας
3. Οι κοινωνικές ανάγκες
4. Οι ανάγκες εκτίμησης ή και αναγνώρισης
5. Οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση

Ακολουθεί συνοπτική ανάλυση των πέντε αυτών κατηγοριών:

1. Οι βιολογικές ανάγκες είναι αυτές που έχει ο κάθε άνθρωπος στην καθημερινότητα του και είναι βασικές για την επιβίωσή του. Οι ανάγκες αυτές είναι η σίτιση, η στέγαση, ο ύπνος.
2. Οι ανάγκες ασφάλειας είναι οι ανάγκες των ανθρώπων για εργασία, για την ύπαρξη ενός σπιτιού, για την παροχή περίθαλψης αλλά και γενικότερα είναι

εκείνες οι ανάγκες που σχετίζονται με την ύπαρξη ενός σταθερού περιβάλλοντος που περιέχει ασφάλεια.

3. Οι κοινωνικές ανάγκες έχουν σχέση με την επαφή, την αποδοχή, τις κοινωνικές συναναστροφές και την φιλία.
4. Οι ανάγκες για εκτίμηση και αναγνώριση και η αυτοεκτίμηση του ατόμου, η δύναμη, το κύρος, η εκτίμηση των συνανθρώπων, η προσοχή των τρίτων. Οι ανάγκες αυτές είναι υψηλότερου επιπέδου όλων των ανθρώπων.
5. Οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση είναι ψυχολογικής φύσης.

Ο Α. Maslow υποστήριζε πως όταν ικανοποιήσει ο άνθρωπος μια από τις κατηγορίες των αναγκών πα περάσει μετά στην επόμενη κατηγορία και θα προσπαθήσει να ικανοποιήσει και τις νέες ανάγκες με εξαίρεση τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Συνεπώς ο υψηλός βαθμός ικανοποίησης οδηγεί στην συνεχή ανάγκη για περισσότερη ικανοποίηση.

Με βάση τα παραπάνω ιεράρχηση των αναγκών μπορούμε να επισημάνουμε πως οι βιολογικές ανάγκες καλύπτονται σχετικά στην σύγχρονη εποχή μας, ενώ οι ανάγκες ασφαλείας θεωρούνται ακόμα και σήμερα παράγοντας παρακίνησης (εξασφάλιση εργασίας, χρηματική ανταμοιβή κ.ά.).

Στις επιχειρήσεις εφαρμόζονται ως μέθοδοι παρακίνησης οι ανάγκες του Α. Maslow καθώς οι εργαζόμενοι προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανώτερες ανάγκες τους που δεν ικανοποιούνται με τις χρηματικές απολαβές. Η επιχείρηση οφείλει να έχει διαφορετική συμπεριφορά για τον εκάστοτε υπάλληλο και αυτό γιατί κάθε εργαζόμενος έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και ανάγκες.

Έχει παρατηρηθεί ότι η χρηματική παρακίνηση παρουσιάζει φθίνουσα τάση καθώς τα ανώτατα στελέχη αποζητούν πέρα από τα χρήματα επιπλέον προνόμια όπως είναι το κέρδος και η αναγνώριση. Αντίθετα οι χαμηλές βαθμίδες εργαζομένων που δεν μπορούν να έχουν μία καλύτερη θέση εργασίας αρκούνται στα πριμ και στην αύξηση οικονομικών τους απολαβών (Maslow A.H, 1943).

Πίνακας 4.4.1: Η Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών

<b>Κοινωνικό Επίπεδο</b>	<b>Οργανωσιακό Επίπεδο</b>
<b>Ανάπτυξη</b>	Εκπαίδευση (σεμινάρια)

	Ανάπτυξη Ανάλυση ευθυνών – νέων καθηκόντων
<b>Κύρος - Αναγνώριση</b>	Παράγοντες αναγνώρισης έργου
<b>Στοργή - Αίσθημα "ανήκειν"</b>	Ομαδική εργασία Εταιρικές δραστηριότητες
<b>Αίσθημα ασφάλειας</b>	Συνταξιοδοτικά προγράμματα
<b>Φυσικές ανάγκες των ανθρώπων</b>	Μισθός – αμοιβές Εργασιακές συνθήκες Συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας

#### 4.4.2 Η θεωρία της παρακίνησης (ERG) του C.D. Alderfer

Η θεωρία παρακίνησης (ERG) του Alderfer μοιάζει πολύ με αυτήν του Maslow αλλά έχει μια σημαντική διαφορά. Ο Alderfer μειώνει τα επίπεδα αναγκών από πέντε σε τρία. Τα τρία επίπεδα αναγκών των εργαζομένων είναι ανάγκες ύπαρξης, ανάγκες κοινωνικών σχέσεων, ανάγκες ανάπτυξης. Στην συνέχεια παραθέτουμε αυτές τις τρεις ανάγκες (Χυτήρης Λεωνίδα, 2001):

1. Οι ανάγκες ύπαρξης περιλαμβάνουν βιολογικές ανάγκες και ανάγκες ασφάλειας.
2. Οι ανάγκες κοινωνικών σχέσεων αναφέρονται στις κοινωνικές ανάγκες και στις ανάγκες του «ανήκειν».
3. Οι ανάγκες ανάπτυξης είναι οι ανάγκες εκείνες που συντελούν στην πνευματική και ψυχολογική ύπαρξη των ατόμων. Επίσης περιλαμβάνουν τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης.

Ο Alderfer υποστήριζε ότι δεν είναι αναγκαίο το άτομο να ικανοποιήσει ένα επίπεδο αναγκών για να περάσει στο επόμενο αλλά μπορεί να ικανοποιεί δύο ή και

παραπάνω. Στα άτομα που δεν κατάφεραν την ικανοποίηση ενός επιπέδου τότε είναι πιθανό να στραφούν στο κατώτερο επίπεδο (Χυτήρης Λεωνίδα, 2001).



Σχήμα 4.4.1: Διαφορές στην θεωρία των «ανθρώπινων αναγκών» και στην θεωρία (ERG) παρακίνησης

ΠΗΓΗ: [www.socialpolicy.gr](http://www.socialpolicy.gr), 2013

#### **4.4.3 Η θεωρία παραγόντων υγιεινής παρακίνησης F. Herzberg**

Σύμφωνα με την θεωρία παραγόντων υγιεινής παρακίνησης οι παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων έχουν να κάνουν με το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας. Όταν ικανοποιηθούν αυτοί οι παράγοντες τότε οι εργαζόμενοι παρακινούνται για να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Όταν οι παράγοντες αυτοί απουσιάζουν τότε οι εργαζόμενοι έχουν αίσθημα δυσαρέσκειας. Οι παράγοντες αυτοί ευρέως γνωστοί σαν «παράγοντες παρακίνησης».

Οι έξι αυτοί παράγοντες είναι η επίτευξη, η αναγνώριση, η φύση της εργασίας, η ευθύνη, η πρόοδος και η ανάπτυξη – εξέλιξη.

Επίσης υπάρχουν και οι παράγοντες που δημιουργούν δυσαρέσκεια και έχουν άμεση σχέση με τον εργασιακό χώρο. Η απουσία αυτών των παραγόντων οδηγούν σε δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες αυτοί είναι γνωστοί ως «παράγοντες υγιεινής» και είναι οι παρακάτω (Κουφίδου Σ., 1998):

- Η πολιτική και διοίκηση της επιχείρησης
- Ο προϊστάμενος
- Οι σχέσεις με προϊστάμενο και σχέσεις με τους συναδέλφους
- Οι συνθήκες εργασίας
- Ο μισθός και οι οικονομικές αμοιβές
- Η προσωπική ζωή
- Οι σχέσεις με υφιστάμενους
- Η κοινωνική θέση και το γόητρο
- Η ασφάλεια

<b>Παράγοντες Παρακίνησης</b>	<b>Παράγοντες υγιεινής</b>
Επίτευξη	Πολιτική και Διοίκηση επιχειρήσεων
Αναγνώριση	Προϊσταμένους – Σχέσεις με τον προϊστάμενο
Φύση εργασίας	Συνθήκες εργασίας
Ευθύνη	Μισθός και Ασφάλεια
Πρόοδος	Σχέσεις με συναδέλφους και υφιστάμενους
Ανάπτυξη και εξέλιξη	Κοινωνική θέση (γόητρο)

Πίνακας 4.4.2: Οι παράγοντες παρακίνησης και υγιεινής

Η θεωρία του F. Herzberg αναφέρεται στις ανάγκες του κατωτέρου επιπέδου στις οποίες το άτομο επιδιώκει να ικανοποιήσει βασικές βιολογικές ανάγκες, κοινωνικές ανάγκες και ανάγκες ασφάλειας. Αντίθετα οι παράγοντες παρακίνησης στοχεύουν στην ικανοποίηση ανώτερων αναγκών και στην ψυχολογική ανάπτυξη.

Ο F. Herzberg τονίζει πως πρέπει να υπάρχει «εμπλουτισμός της εργασίας ή των καθηκόντων των εργαζομένων (Job enrichment)» έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ικανοποιημένοι και να παρακινούνται περισσότερο με σκοπό την βελτίωση της απόδοσής τους. Επίσης η συμμετοχή των εργαζομένων στον προγραμματισμό, στην οργάνωση καθώς και στον έλεγχο της δουλειάς του (κάθετος εμπλουτισμός) δημιουργούν αίσθημα υπευθυνότητας. Επίσης η άποψη της ποικιλίας των καθηκόντων ή εργασιών (οριζόντιος εμπλουτισμός) βοηθάει τον εργαζόμενο να αποφύγει την επαγγελματική ρουτίνα και την ανιαρή εργασία. Η αποφυγή της ρουτίνας μπορεί να γίνει με ανάληψη νέων καθηκόντων ή με την αλλαγή θέσεων εργασίας ή ακόμα και με την συμμετοχή στην παραγωγική διαδικασία (Κουφίδου Σ., 1998).

Σύμφωνα με τον F. Herzberg ο οριζόντιος εμπλουτισμός από μόνος του δεν μπορεί να καταφέρει τίποτα αλλά αντίθετα να συνενώσει εργασίες ανιαρές χωρίς κανένα ενδιαφέρον. Όταν συνδυαστεί ο κάθετος εμπλουτισμός στην εργασία τότε θα υπάρξει υποκίνηση και αύξηση της παραγωγικότητας. Ο F. Herzberg πιστεύει πως ο κάθετος εμπλουτισμός είναι σημαντικότερος από τον οριζόντιο εμπλουτισμό.

Για να μπορέσει να εφαρμοστεί η παραπάνω θεωρία από την επιχείρηση ο F. Herzberg προτείνει επτά κατευθυντήριες γραμμές οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

1. Διατήρηση της ευθύνης του μάνατζερ και παράλληλα κατάργηση ορισμένων ελέγχων επί των εργαζομένων.
2. Ενίσχυση της προσωπικής ευθύνης των εργαζομένων επί της εργασίας τους
3. Ανάθεση ολοκληρωμένου κύκλου εργασίας στον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Αποφυγή κατακερματισμού και μεμονωμένων καθηκόντων.
4. Αύξηση του κύρους των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αυτονομία των εργαζομένων.
5. Σύνταξη εργασιακών εκθέσεων και κοινοποίηση τους στους εργαζομένους και στους επόπτες.
6. Δημιουργία νέων και δυσκολότερων στόχων στην εργασία.

7. Ανάθεση συγκεκριμένων κι εξειδικευμένων καθηκόντων στους εργαζόμενους με σκοπό την απόκτηση εργασιακών εμπειριών.

Για την θεωρία του F. Herzberg οι μελετητές υποστηρίζουν πως δεν ισχύει στην περίπτωση των εργασιών καθώς δεν ικανοποιούνται οι βασικές τους ανάγκες και πως δεν λαμβάνει υπόψη τα χαρακτηριστικά συγκεκριμένων ομάδων. Η θεωρία αυτή μπορούμε να πούμε πως βοήθησε τα στελέχη να κατανοήσουν πως οι παράγοντες διατήρησης θα βοηθήσουν στην υποκίνηση των εργαζομένων (Κουφίδου Σ., 1998).

#### **4.4.4 Η θεωρία του κινήτρου επίτευξης D. Mc. Clelland**

Σύμφωνα με την D. Mc. Clelland για τα κίνητρα επίτευξης η αλλιώς θεωρία των επίκτητων αναγκών. Στην θεωρία αυτή καθορίζονται το επίπεδο της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο που είναι επίκτητες (Daft R.L., 2009).

Με τον όρο επίκτητη ανάγκη ορίζουμε την ανάγκη που δημιουργείται στα έμβρυα όντα στην διάρκεια της ζωής τους. Η ανάγκη αυτή δεν είναι έμφυτη και δεν κληρονομείται. Οι ανάγκες αυτές είναι η ανάγκη για επιτεύγματα, η ανάγκη για σχέσεις και η ανάγκη για δύναμη. Ακολουθεί μια σύντομη περιγραφή των αναγκών:

1. Η ανάγκη για επιτεύγματα. Είναι η ανάγκη του ανθρώπου να επιτύχει σε κάτι δύσκολο, δηλαδή να πραγματοποιήσει μια μεγάλη επιτυχία σε δύσκολα έργα και να ξεπεράσει τους συναδέλφους του.
2. Η ανάγκη για σχέσεις. Είναι η ανάγκη των ανθρώπων να δημιουργήσουν προσωπικές σχέσεις, να αποφύγουν τυχόν συγκρούσεις και να αποκτήσει φιλικές σχέσεις.
3. Η ανάγκη για δύναμη. Είναι η επιθυμία των ανθρώπων να επηρεάζει ή και να ελέγχει τους άλλους καθώς επίσης να είναι πάνω από αυτούς και σε υπεύθυνη θέση.

Ο D. Mc. Clelland μετά από μελέτες χρόνων διαπίστωσε τα παρακάτω:

1. Τα άτομα που έχουν ανάγκη από σχέσεις είναι καλοί ως συντονιστές τόσο στα τμήματα και τις διευθύνσεις όσο στις ομάδες και στα άτομα.

2. Τα άτομα που αποζητούν την δύναμη και την επιρροή πολλές φορές συνδέονται με επιτυχίες και θετικά αποτελέσματα στα ανώτερα και ανώτατα επίπεδα διοίκησης.
3. Τα άτομα που έχουν ανάγκη για επίτευξη είναι πολύ καλοί στα κατώτερα διοικητικά επίπεδα. Αυτό πηγάζει από την ανάγκη για την επίτευξη η οποία μπορεί να προέλθει από την ίδια την φύση της εργασίας.

Έχει αποδειχτεί πως αυτά τα άτομα πετυχαίνουν αυτό που επιδιώκουν και παράλληλα υλοποιούν τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση. Επίσης λύνουν προβλήματα και έχουν τα αποτελέσματα που αποζητούν. Η ανάγκη για επίτευξη μπορεί να καλλιεργηθεί σε άτομα που αρχικά δεν ένιωθαν την ανάγκη αυτή. Οι τρόποι ανάπτυξης μιας τέτοιας παρακίνησης είναι οι παρακάτω (Daft R.L., 2009).

1. Οι στόχοι και τα αποτελέσματα να είναι σαφή.
2. Οι στόχοι και τα αποτελέσματα πρέπει να έχουν έναν μέτριο βαθμό κίνδυνο. Το ρίσκο δεν πρέπει να φοβίζει και να περιορίζει τα άτομα να προσπαθήσουν για την υλοποίηση των στόχων τους.
3. Οι στόχοι να μπορούν να τροποποιηθούν αν χρειαστεί.
4. Τα άτομα πρέπει να λαμβάνουν πληροφόρηση από τους ανώτερους για την απόδοσή τους καθώς επίσης και αμοιβή για τις υπηρεσίες τους. Με την ανατροφοδότηση των εργαζομένων το άτομο μπορεί να εκτιμήσει τα θετικά αποτελέσματα της προσπάθειάς τους.
5. Πρέπει να δημιουργηθεί μια ενθαρρυντική ατμόσφαιρα προς τα άτομα που έχουν μια επιτυχία για να μπορέσουν μέσα από την ενθάρρυνση να γίνουν πιο υπεύθυνα.
6. Οι ανταμοιβές πρέπει να είναι ικανοποιητικές για να ενισχύσουν την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων για την επιτυχία τους, ενώ θα πρέπει να υπάρξει μια μικρή επίπληξη για εκείνους που δεν κατάφεραν να επιτύχουν.
7. Για την θεωρία του D. Mc. Clelland καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η παρακίνηση για επίτευξη μπορεί να δημιουργηθεί και να αναπτυχθεί καθώς επίσης οι εργαζόμενοι μαθαίνουν γρηγορότερα και καλύτερα όταν παρακινούνται από την διοίκηση και δέχονται συμβουλές, προτάσεις και καθοδήγηση για την βελτίωση της απόδοσης τους.



#### 4.4.5 Η θεωρία της προσδοκίας V. Vroom

Η θεωρία που ανέπτυξε ο V. Vroom είναι πως οι άνθρωποι περιμένουν πως οι πράξεις τους οδηγούν σε επιθυμητά αποτελέσματα τα οποία μπορούν να πραγματοποιηθούν με έντονη προσπάθεια ή με την αποφυγή συγκεκριμένων καταστάσεων και πράξεων (Luthans, 1992).

Στην συνέχεια θα παρουσιάσουμε τις τρεις βασικές έννοιες της θεωρίας του V. Vroom, οι οποίες είναι η Προσδοκία (expectancy), η προτίμηση (valence – val) και η Μεσολάβηση (instrumentality). Ακολουθεί η ανάλυση των βασικών εννοιών:

- **Προσδοκία (expectancy):** με τον όρο προσδοκία ορίζουμε μια πεποίθηση για μια συγκεκριμένη πράξη που θα επιφέρει συγκεκριμένα αποτελέσματα λόγω ότι η συγκεκριμένη συμπεριφορά (απόδοση) θα επιφέρει αποτελέσματα και είναι πολύ πιθανό το επιθυμητό αποτέλεσμα θα επαναληφθεί.



Σχήμα 4.4.2: Η προσδοκία κατά τον V. Vroom.

- **Προτίμηση:** με τον όρο προτίμηση δηλώνουμε τον συναισθηματικό προσανατολισμό προς αξιόλογα αποτελέσματα ή γεγονότα και στόχους. Η προτίμηση αντιστοιχεί στο βαθμό επιθυμίας για ένα αποτέλεσμα. Η υποκίνηση του ατόμου εξαρτάται από τον βαθμό προσδοκίας και την αξία του στόχου. Με βάση την θεωρία του V. Vroom, οι εργαζόμενοι υποκινούνται σε μεγαλύτερο βαθμό όταν η προσδοκία είναι έντονη και έχει την αναμενόμενη αξία.

Όταν ο στόχος είναι αδιάφορος για τον εργαζόμενο τότε δεν υπάρχει κίνητρο ενώ όταν ο στόχος είναι αξιόλογος τότε ο εργαζόμενος υποκινείται για την επίτευξή του.

➤ **Μεσολάβηση:** με τον όρο μεσολάβηση εννοείται η αντίληψη της επίτευξης ενδιάμεσων στόχων και μέσα από αυτούς να επιτευχθεί και ένας μεγαλύτερος στόχος. Ο V. Vroom πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι παίρνουν αποφάσεις και κάνουν υπολογισμούς μεταξύ επιλογών. Επίσης πιστεύει πως επιλέγουν τις ενέργειες και τους στόχους που οδηγούν στα πιο ανταποδοτικά αποτελέσματα. Η παρακίνηση του εργαζόμενου εξαρτάται από αυτά που πιστεύει ότι θα προσφέρει στην εταιρεία αλλά και από αυτά που θεωρεί ότι θα του προσφέρει η εταιρεία.

Η εν λόγω θεωρία βοηθάει την Διοίκηση των επιχειρήσεων και τα στελέχη τους να κατανοήσουν τον τρόπο που μπορεί να γίνει η παρακίνηση των εργαζομένων. Η θεωρία του V. Vroom επικεντρώνεται στην επικοινωνιακή – εξωστρεφή αντίληψη και ανάλυση των συμπεριφορών των εργαζομένων παρά σε μια ονομαστική εσωτερική έρευνα (Luthans, 1992).

#### 4.4.6 Η θεωρία ισότητας J. Adamas

Η θεωρία της ισότητας ή αλλιώς της δίκαιης μεταχείρισης τονίζει ότι το άτομο στην οργάνωση επιθυμεί να λαμβάνει ίση μεταχείριση σε σύγκριση με τα άλλα μέλη της επιχείρησης. Ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την δικαιοσύνη – ισότητα στον χώρο εργασίας και μπορεί να συμμετέχει, να λαμβάνει ενεργό ρόλο σε θέματα που αφορούν την εργασία του. Όταν ο εργαζόμενος αντιληφθεί ότι η προσφορά του δεν αναγνωρίζεται και δεν αμείβεται, τότε ο εργαζόμενος μπορεί να μειώσει τις εισροές του και την προσπάθεια του, να αυξήσει τις ανταμοιβές του και να αλλάξει το πρότυπο σύγκρισης του.

Αν οι ανταμοιβές των εργαζομένων είναι πολύ μεγαλύτερες σε σύγκριση με αυτά που πρόσφεραν, τότε έχουμε μια κατάσταση υπεραμειβόμενης ανισότητας και ο εργαζόμενος αποβάλλει την ένταση αυξάνοντας τις εισροές (δηλαδή μεγαλύτερη προσπάθεια) και μειώνει τις ανταμοιβές του αλλά και αλλάζοντας το πρότυπο σύγκρισης του (Χυτήρης Λ, 2001).

Πίνακας 4.4.3: Οι υποαμειβόμενες και οι υπεραμειβόμενες ανισότητες κατά τον J. Adams στον εργασιακό χώρο

Υποαμειβόμενες ανισότητες	Υπεραμειβόμενες ανισότητες
Μείωση εισροών	Αύξηση εισροών
Αύξηση αμοιβών	Μείωση αμοιβών
Αλλαγή προτύπου σύγκρισης	Αλλαγή προτύπου σύγκρισης

Τα συμπεράσματα που αποκομίσαμε από την θεωρία της ισότητας του J. Adams είναι πως οι επιχειρήσεις οφείλουν να αμείβουν τους εργαζόμενους σε μια δίκαιη βάση. Όταν ο εργαζόμενος νιώθει πως δεν αμείβεται αρκετά τότε θα δυσαρεστηθεί και θα μειώσει την προσπάθεια του. Παίζει σημαντικό ρόλο πως είναι οι αμοιβές εντός της εταιρείας. Δηλαδή οι υπάλληλοι βλέπουν τις αμοιβές τους σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους και όχι σε απόλυτη βάση. Επομένως υπάρχει μια κοινωνική και διαπροσωπική σύγκριση (Χυτήρης Λ, 2001).

#### 4.4.7 Υπόδειγμα της προσδοκίας W. Porter και E. Lawler

Η θεωρία του V. Vroom επεξεργάστηκε από τους W. Porter και E. Lawler. Το υπόδειγμα της προσδοκίας βασίζεται σε τέσσερις κύριες μεταβλητές. Οι μεταβλητές αυτές είναι η προσπάθεια, η απόδοση, η ανταμοιβή και η ικανοποίηση (Κουφίδου Σ., 2001).

Στην συνέχεια παρουσιάζουμε αναλυτικότερα αυτές τις τέσσερις κύριες μεταβλητές:

1. Η προσπάθεια που κάνει ο εργαζόμενος είναι ουσιαστικά η εξωτερική της παρακίνησης. Η προσπάθεια εξαρτάται από την σχέση μεταξύ της προσπάθειας, της απόδοσης και των ανταμοιβών του εργαζόμενου.
2. Η απόδοση του εργαζόμενου εξαρτάται από τη παρακίνηση των εργοδοτών αλλά και από την προσπάθεια, τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά των εργαζόμενων
3. Η ανταμοιβή είναι το τελικό αποτέλεσμα των εργαζομένων. Οι ανταμοιβές μπορεί να είναι εσωτερικές και εξωτερικές. Οι εσωτερικές αμοιβές συνδέονται με την καλή απόδοση και δίνονται άμεσα κατά την εκτέλεση του έργου ενώ οι

εξωτερικές αμοιβές δίνονται αργότερα μετά από τα αποτελέσματα των εργασιών και έχουν σκοπό την αναγνώριση της καλής απόδοσης.

Η σπουδαιότητα του υποδείγματος των προσδοκιών συνιστάται την σύνδεση μεταξύ παρακίνησης, απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης.

Τα ακόλουθα συμπεράσματα είναι χρήσιμα για τους μάνατζερ και μέσα από αυτά θα μπορέσει να υπάρξει ομαλή λειτουργία των εταιρειών και επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Αυτό συμβαίνει όταν ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος, αποδίδει καλύτερα και προσπαθεί περισσότερο.

#### **Συμπεράσματα:**

1. Πρέπει να αναπτύσσεται πολιτική αμοιβών από την επιχείρηση για να μπορούν οι εργαζόμενοι να αυξήσουν την προσδοκία για την σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης, ανταμοιβών.
2. Οι ανταμοιβές είναι πρόπον να είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες και τις δυνατότητες του εργαζόμενου για να έχει το αίσθημα του δικαίου.
3. Οι ρόλοι και τα καθήκοντα των εργαζομένων πρέπει να είναι σαφή, καθορισμένα και αντικειμενικά. Αν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τον ρόλο του εδώ εμπλέκεται στις αρμοδιότητες άλλων συναδέλφων και υπάρχει μία σωστή ροή εργασιών.
4. Βασική επιδίωξη της διοίκησης πρέπει να είναι η συνεχής βελτίωση των εργασιακών ικανοτήτων των εργαζομένων.
5. Πρέπει να υπάρχει οργανωτικό πλαίσιο από την διοίκηση και καθοδηγεί – υποστηρίζει τον εργαζόμενο με απώτερο σκοπό την υψηλότερη δυνατή απόδοση του (Κουφίδου Σ., 2001).

#### **4.4.8 Θεωρία στόχου E. Locke**

Η θεωρία των στόχων παρουσιάζει την προσπάθεια των εργαζομένων να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους που έχουν τεθεί. Ο στόχος είναι αυτός που προκαλεί την παρακίνηση των εργαζομένων και όχι τόσο η ανταμοιβή (Aldag, et al., 1991).

Ο E.Locke, στην θεωρία των στόχων διατύπωσε πως τα ερεθίσματα και τα κίνητρα μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση των ατόμων αλλά και τους στόχους. Δηλαδή οι εργαζόμενοι εντείνουν την εργασιακή προσπάθεια τους και θέτουν υψηλότερους στόχους.

Αυτά τα ερεθίσματα και τα κίνητρα που παρακινούν τους εργαζόμενους είναι τα ακόλουθα:

- 1. Τα χρήματα** μπορούν να υποκινήσουν τους εργαζόμενους να πραγματοποιήσουν εργασίες που κάτω από άλλες συνθήκες δεν θα εκτελεστούν.
- 2. Η πληροφόρηση και η ανατροφοδότηση** των εργαζομένων για την πρόοδο τους (feedback) είναι πολύ σημαντικό κίνητρο για να ενταθούν οι προσπάθειες για επίτευξη νέων στόχων. Για να λειτουργήσει θετικά η πληροφόρηση – ανατροφοδότηση θα πρέπει να δίνεται στον εργαζόμενο από ανώτερο στέλεχος με κύρος και βαρύτητα στον λόγο του. Σε διαφορετική περίπτωση δεν θα επηρεάσει καθόλου την υποκίνηση.
- 3. Το χρονοδιάγραμμα επίτευξης** είναι σημαντικό καθώς βάζει χρονικούς περιορισμούς στον εργαζόμενο για να προσπαθήσει περισσότερο για την γρήγορη επίτευξη των στόχων.
- 4. Η συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων** έχει υποκινητική επιρροή.
- 5. Ο ανταγωνισμός** μεταξύ των εργαζομένων ο οποίος αναφέρεται στην απόδοση ενός συναδέλφου ή και μίας ομάδας και αποτελεί πρότυπο αναφοράς, τόσο στην επιτυχία αλλά και στην αποτυχία.
- 6. Η επιδοκιμασία και η αποδοκιμασία.** Θετικό αντίκτυπο παρουσιάζει η επιδοκιμασία στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων ενώ αντίθετα η αποδοκιμασία ή μια επίπληξη του εργαζόμενου μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα ή και θετικά, αν ο εργαζόμενος εκλάβει την αποδοκιμασία ως ανατροφοδότηση (feedback) και να προσπαθήσει παραπάνω.

Σύμφωνα με τον E. Locke ο ορισμός των στόχων αποτελεί σημαντικό στοιχείο παρακίνησης – υποκίνησης αλλά πιστεύει πως υπάρχουν σημαντικότερα στοιχεία που οδηγούν και αυτά στην υποκίνηση και είναι οι ανάγκες, οι αξίες, οι γνώσεις των εργαζομένων. Επομένως οι στόχοι κινητοποιούν, καθοδηγούν και υποστηρίζουν την εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων και λειτουργούν σαν στοιχείο υποκίνησης για την υλοποίηση των εργασιακών στρατηγικών στόχων της εταιρείας (Aldag, et al., 1991).

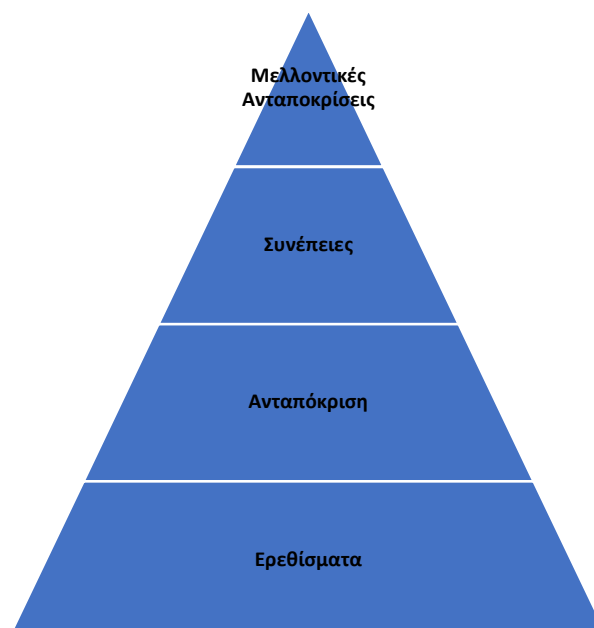
Απαραίτητες προϋποθέσεις για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων είναι οι εξής:

1. Οι στόχοι να είναι συγκεκριμένοι, ξεκάθαροι και να δημιουργούν τη αίσθηση της πρόκλησης για τους εργαζόμενους.
2. Οι εργαζόμενοι να είναι ικανοί για την επίτευξη των στόχων.
3. Να γίνεται συχνά ανατροφοδότηση των εργαζομένων από την διοίκηση - μάνατζερ για την απόδοση τους.
4. Οι αμοιβές – παροχές να καθορίζονται και να γνωστοποιούνται ρητά στους εργαζόμενους.
5. Η Διοίκηση της εταιρείας να παρέχει πόρους, χρόνο και υποστήριξη στους εργαζόμενους για την επίτευξη των εταιρικών στόχων.
6. Τέλος οι στόχοι να είναι αποδεκτοί από όλο το προσωπικό.

Οι προϋποθέσεις αυτές έχουν υποστηριχθεί και εφαρμοστεί από πολλούς μάνατζερ μεγάλων επιχειρήσεων καθώς και από τις διοικήσεις τους (Aldag, et al., 1991).

#### 4.4.9 Θεωρία λειτουργικού εθισμού B. Skinner

Η θεωρία του λειτουργικού εθισμού του B. Skinner βασίζεται σε δύο κυρίαρχα στοιχεία των ιδεών της ενίσχυσης και του καθορισμού του περιβάλλοντος. Η διαδικασία της παρακίνησης κατά τον B. Skinner είναι η ακόλουθη



### Σχήμα 4.4.3: Η διαδικασία της παρακίνησης του B. Skinner

Στην θεωρία αυτή η ενίσχυση δεν είναι θετικό αρνητικό συναίσθημα για μια ειδική συμπεράσμα (π.χ. η έγκυρη προσέλευση στην εργασία). Η λειτουργική συμπεριφορά προκαλείται από περιβάλλοντα συμβάντα. Συνοπτικά η παρακίνηση των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή μεθόδων ενίσχυσης. Η επιθυμητή συμπεριφορά ανταμειφθεί (θετική ενίσχυση) τότε αυξάνονται οι πιθανότητες για την επανάληψη της συμπεριφοράς. Όσο γρηγορότερα δοθεί η ενίσχυση τόσο αυξάνεται η πιθανότητα επηρεασμού της εργασιακής συμπεριφοράς. Η ενίσχυση μπορεί να είναι συνεχής η ασυνεχής (Shrestha P., 2019).

Στην συνέχεια ακολουθεί πίνακας παραδειγμάτων θετικών ενισχυτικών συμπερασμάτων:

Πίνακας 4.4.4: Θετική ενίσχυση συμπεριφορών

<b>Ενίσχυση</b>	<b>Παραδείγματα ενίσχυσης</b>
<b>Εργασιακός έλεγχος</b>	Εύκαμπτο ωράριο Επιλογή υπερωριών Προγραμματισμός χρόνου εκτέλεσης εργασιών
<b>Εργασιακό περιεχόμενο</b>	Ευθύνη Ομαδική συμμετοχή Αντιπροσώπευση του τμήματος σε συναντήσεις και συσκέψεις Συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων Εκμάθηση νέων δεξιοτήτων

<b>Περιβάλλον εργασίας</b>	Κλιματισμός Χώροι αναψυχής Περιορισμός θορύβου Επίβλεψη Σύνθετες ομάδες εργασίας
<b>Κοινωνική ενίσχυση</b>	Αναγνώριση της απόδοσης Έπαινος και βραβεία
<b>Ενίσχυση – τόνωση του “εγώ”</b>	Όνομα στην πόρτα του γραφείου Εφημερίδες Παροχή αυτοκινήτου Γραμματέας – ιδιαίτερος
<b>“Εσωτερικές” ενισχύσεις του έργου</b>	Ικανοποίηση μετά από επίτευξη των εργασιών Αίσθημα επίτευξης Δυνατότητα αναγνώρισης εργασιακών αποτελεσμάτων Αξιοποίηση των εργασιακών ικανοτήτων

ΠΗΓΗ: Χυτήρης Λ., 2006

Από τον παραπάνω πίνακα γίνεται φανερή η άρρηκτη σχέση μεταξύ των κινήτρων και της παρακίνησης των εργαζομένων. Οι ανάγκες των εργαζομένων παράγουν κίνητρα και τα κίνητρα οδηγούν στην προσπάθεια επίτευξης μέσω δράσεων των καθορισμένων εταιρικών στόχων.

Τέλος έχει καταστεί σαφές ότι όλες οι θεωρίες παρακίνησης που μελετήσαμε παραπάνω, στηρίζονται σε μια σειρά υποθέσεων όπως είναι της ύπαρξης, της δημιουργία, την ιεράρχηση και τις σχέσεις των κινήτρων καθώς επίσης και τους τρόπους αλλά και τις



διαδικασίες ικανοποίησης τους. Οι σχέσεις των παραπάνω στοιχείων δεν μπορούν να προσδιοριστούν ποιοτικά η ποσοτικά και διαφοροποιούνται ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες (Shrestha P., 2019).

## **5 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Η ΘΕΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ Η ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΟΠΩΣ ΠΡΟΚΥΠΤΕΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ELPEDISON**

### **5.1 Μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Elpedison**

Η παρούσα μελέτη περίπτωσης ταξινομείται στη κατηγορία των ποιοτικών ερευνών. Εν συντομία μπορούμε να περιγράψουμε πως η ποιοτική έρευνα είναι μια διερεύνηση που θεμελιώνεται στην υπόθεση πως ομάδες ατόμων μπορούν και κατασκευάζουν μια κοινωνική πραγματικότητα με την μορφή ερμηνειών και σημασιών καθώς επίσης και ότι αυτές οι κατασκευές μπορούν να είναι μεταβατικές ή και περιπτωσιακές.

Ο κύριος στόχος της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς και η παροχή κινήτρων στο περιβάλλον των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα στην εταιρεία.

### **5.2 Μεθοδολογία της Μελέτης Περίπτωσης**

Πρωτίστως ξεκινάμε με την χάραξη ερευνητικού θέματος καθώς επίσης και τον σχεδιασμό του ερευνητικού στόχου. Σε δεύτερο πλάνο ακολουθεί ο ερευνητικός σχεδιασμός, η συλλογή των δεδομένων, η ανάλυση των δεδομένων, τα συμπεράσματα στα οποία θα καταλήξουμε και τέλος η συγγραφή της έκθεσης της Μελέτης περίπτωσης.

### 5.2.1 Θέματα και στόχοι της έρευνας

Στόχος στην παρούσα εργασία είναι η εμπειρική έρευνα σχετικά με την θετική οργανωσιακή συμπεριφορά καθώς και τα κίνητρα που παρέχονται από την επιχείρηση στους εργαζομένους, με σκοπό την βελτίωση των αποδόσεων και την επίτευξη των επαγγελματικών στόχων.

Αντικείμενο μελέτης αποτελεί η εταιρεία Elpedison, που δραστηριοποιείται ως ανεξάρτητος παραγωγός και προμηθευτής ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα, η οποία διαθέτει ιδιόκτητες μονάδες ηλεκτροπαραγωγής. Συγκεκριμένα η έρευνα επικεντρώνεται στην άντληση στοιχείων αναφορικά με τις πολιτικές, την θετική οργανωσιακή συμπεριφορά της εταιρείας, τις τεχνικές παρακίνησης του προσωπικού, καθώς επίσης και τα είδη των κινήτρων που προωθεί η επιχείρηση. Τέλος παραθέτουμε τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την εν λόγω εμπειρική έρευνα.

Για να ξεκινήσει η συλλογή των δεδομένων και στην συνέχεια η συγγραφή της παρούσας έρευνας πραγματοποιήσαμε την χάραξη του ερευνητικού θέματος καθώς και τους ερευνητικούς μας στόχους. Στην συνέχεια παρουσιάζουμε εν συντομία την χάραξη του ερευνητικού μας θέματος και των ερευνητικών στόχων:

1. Προσδιορισμός των ανθρώπινων επαφών. Στην συγκεκριμένη έρευνα ήρθαμε σε επικοινωνία με τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, ο οποίος μας παρείχε πληροφορίες για την επιχείρηση.
2. Επιλογή μεθόδων επικοινωνίας με την εταιρεία. Στην συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία και ακολούθησε επίσκεψη σε υποκατάστημα της εταιρείας κατά την οποία πραγματοποιήθηκε συνέντευξη με τον HR Manager και συζητήσεις με εργαζομένους του ομίλου.
3. Την εγκυρότητα των στοιχείων καθώς επίσης και την αξιοπιστία της μελέτης περίπτωσης την εξασφαλίζει πλήρως η παραχώρηση των στοιχείων από έγκριτο διοικητικό στέλεχος και παράλληλα εκπρόσωπο της εταιρείας όπως είναι ο κος Human Resource Manager (HR Manager).

## 5.2.2 Ερευνητικός σχεδιασμός

Η μεθοδολογία της παρούσας έρευνας περιλαμβάνει την συλλογή πρωτογενών δεδομένων, την ανάλυση τους και τέλος την εξαγωγή συμπερασμάτων. Στην παρούσα έρευνα η μεθοδολογία που ακολουθείται είναι αυτή της μελέτης περίπτωσης (case study). Για να πραγματοποιηθεί μια μελέτη περίπτωσης όπως η εν λόγω μελέτη χρειάστηκε να γίνει συστηματική συλλογή δεδομένων από αξιοποιήσιμες πηγές, ακολούθησε η προσεκτική ανάλυση των πληροφοριών που συλλέξαμε και τέλος πραγματοποιήθηκε η σύνταξη της έκθεσης με τα αντίστοιχα εξαγόμενα συμπεράσματα.

## 5.2.3 Συλλογή δεδομένων

Στην εν λόγω εργασία η συλλογή των δεδομένων στο εμπειρικό μέρος έχει γίνει από τρεις διαφορετικές πηγές. Πρωτίστως αναζητήθηκαν και συλλέχθηκαν στοιχεία για την επιχείρηση Elpedison από πηγές του διαδικτύου και κυρίως από την επίσημη ιστοσελίδα της επιχείρησης (<https://elpedison.gr>) καθώς και αντίστοιχη αρθρογραφία σχετικά με την εν λόγω επιχείρηση. Τέλος η άντληση του πρωτογενούς υλικού πραγματοποιήθηκε από την συλλογή των δεδομένων που μας παρείχε ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας.

Στην συνέχεια συντάξαμε ερωτηματολόγιο ανοιχτού τύπου με ερωτήσεις διαμορφώθηκαν βάση του εταιρικού προφίλ της επιχείρησης, την λειτουργία της, την σχέση με τους ανταγωνιστές, την στρατηγική της και τον ρόλο της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων. Επίσης αντλήθηκαν πληροφορίες από το ερωτηματολόγιο για τις τεχνικές παρακίνησης την οργανωσιακή συμπεριφορά της εταιρείας, τα κίνητρα και τα αντικίνητρα καθώς και στις προοπτικές και τους στόχους επίτευξης.

Η άντληση ουσιαστικών και τεκμηριωμένων στοιχείων οφείλεται στην επικοινωνία μας με τον Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων μέσα της οποίας μπορέσαμε και συντάξαμε το προαναφερθέν ερωτηματολόγιο. Κατά την διάρκεια της συνάντησης κρατήθηκαν γραπτές σημειώσεις από τον ερευνητή για να μπορέσουμε να συμπληρώσουμε με ορθότητα το ερωτηματολόγιο. Επίσης πρέπει να προσθέσουμε ότι πηγή πληροφοριών ήταν και τα ενημερωτικά έντυπα που μας παραχωρηθήκαν από την εταιρεία.

#### 5.2.4 Ανάλυση δεδομένων

Η μελέτη περίπτωσης βασίζεται και συντάχθηκε από τα δεδομένα που συλλέχθηκαν και ακολούθησε η ανάλυση αυτών. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιείται συνήθως με την τριπλή προσέγγιση τόσο της ερμηνευτικής ανάλυσης, όσο και της δομικής ανάλυσης και της συλλογικής ανάλυσης των δεδομένων. Στην εν λόγω μελέτη περίπτωσης εφαρμόσαμε κυρίως την δομική ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων. Η δομική ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων είναι η διαδικασία εξέτασης των αποκτηθέντων δεδομένων μια Μελέτης Περίπτωσης και αποσκοπεί στο να εντοπίσει σύμφυτα ίχνη μέσα σε κείμενα, σε προφορική και γραπτή επικοινωνία ή και άλλα γεγονότα. Στην Μελέτη Περίπτωσης ο ερευνητής αναζητά για σύμφυτα ίχνη μέσα στα δεδομένα.

### 5.3 Παρουσίαση της εταιρείας Elpedison

Η εταιρεία Elpedison Παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας είναι Μονοπρόσωπη Ανώνυμη Εταιρεία και δραστηριοποιείται στην παραγωγή και προμήθεια ηλεκτρικής ενέργειας και στην προμήθεια Φυσικού Αερίου. Η προμήθεια φυσικού αερίου από την Elpedison αδειοδοτήθηκε με την υπ' αριθμών απόφαση 1095/2017 της Ρυθμιστικής Αρχής Ενέργειας (P.A.E.).

Την εμπειρία, την τεχνογνωσία, την τεχνολογία η Elpedison της απέκτησε από τις μητρικές εταιρείες Ελληνικά Πετρέλαια και Edison, και έχει δεσμευτεί να εφαρμόσει φιλικές προς το περιβάλλον διαδικασίες παραγωγής ενέργειας και φυσικού αερίου. Αυτό μπορεί να γίνει εφικτό από τις δυο ιδιόκτητες μονάδες ηλεκτροπαραγωγής συνδυασμένου κύκλου με φυσικό αέριο για καύσιμο. Οι μονάδες αυτές εξασφαλίζουν την αποτελεσματική χρήση των ορυκτών καυσίμων και έχουν ως απόδοση 50%.

Η Elpedison απευθύνεται σε επιχειρήσεις και σε ιδιώτες με οικιακό τιμολόγιο και επιδιώκει να παρέχει υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών και ενεργειακά προϊόντα σε ανταγωνίστηκες τιμές.

**Το όραμα** της εταιρείας είναι να αναδειχτεί σε «ηγέτη» στην παροχή καινοτόμων και κορυφαίων ενεργειακών λύσεων.

**Η αποστολή** της εταιρείας είναι να παράγει και να προμηθεύει ηλεκτρική ενέργεια προσφέροντας παράλληλα ενεργειακή ασφάλεια και να συνεχίζει να συνεισφέρει στην ενεργειακή επάρκεια και σε μια βιώσιμη ανάπτυξη.

**Οι αξίες** της εταιρείας είναι η διασφάλιση της ενεργειακής ασφάλειας, η αφοσίωση και η προσήλωση στους πελάτες, η ακεραιότητα και η συνεχή αριστεία. Μια σύντομη περιγραφή των αξιών της εταιρείας είναι η ακόλουθη:

- **Ενεργειακή ασφάλεια** : Ο καταναλωτής αποτελεί προτεραιότητα για την εταιρεία και για τον λόγο αυτό η εταιρεία προωθεί το αίσθημα της ασφάλειας στους καταναλωτές ακόμα και σε αυτούς που έχουν ληξιπρόθεσμες οφειλές.
- **Αφοσίωση** : Η εταιρεία και το προσωπικό δεσμεύεται για μια συνεπή και αφοσιωμένη σχέση μεταξύ της εταιρείας και των πελατών, καθώς επίσης και στην επίτευξη των εταιρικών στόχων.
- **Προσήλωση στον πελάτη** : Υπάρχει κατανόηση καθώς η εταιρεία νοιάζεται πραγματικά για τις ανάγκες των πελατών της .
- **Ακεραιότητα** : Η εταιρεία χαρακτηρίζεται από το αίσθημα δικαίου, ακολουθεί ηθικούς κανόνες και λειτουργεί με διαφάνεια.
- **Αριστεία** : Επιδιώκει συνεχώς να βελτιώνει τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας και την επίτευξη των στόχων της.

Η κουλτούρα της εταιρείας αποτελείται από πελατοκεντρική καινοτομία και συνεργατική κουλτούρα που προωθεί τον διάλογο και την ατομική αυτονομία, το λελογισμένο ρίσκο καθώς και την πρωτοβουλία και την ανάπτυξη και την συνεχή βελτίωση με σκοπό να αξιοποιηθούν όλες οι επιχειρηματικές ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν, και μέσω αυτών των ευκαιριών ο οργανισμός θα αναπτυχθεί και παράλληλα θα εξασφαλίσει την πετυχημένη εφαρμογή της μακροπρόθεσμης στρατηγικής της εταιρείας.

Σκοπός της εταιρείας Elpedison είναι η δίκαια και παράλληλα οικονομικότερη παροχή ρεύματος, καθώς και οι πολλαπλές διακανονίστηκες ευκαιρίες.

Η Elpedison έχει καταστήματα και συνεργάτες σε όλη την Ελλάδα για να παρέχει ανώτερη ποιότητα υπηρεσιών. Ενδεικτικά οι συνεργάτες της εταιρείας βρίσκονται Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Ιόνιοι Νήσοι, Δυτική Ελλάδα, Θεσσαλία, Στερεά Ελλάδα, Ήπειρο, Ανατολική Μακεδονία, Θράκη, Πελοπόννησο, Κρήτη, Νήσοι

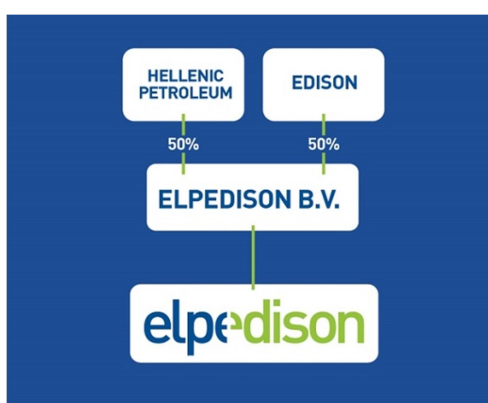
Αιγαίου, Δυτική και Κεντρική Μακεδονία. Επίσης διαθέτει συνεργαζόμενα δίκτυα λιανικής σε ολόκληρη την Ελλάδα.

#### 5.4 Η δομή του Ομίλου

Οι κύριοι μέτοχοι της εταιρείας Elpedison B.V. είναι τα Ελληνικά Πετρέλαια με ποσοστό 50% και η εταιρεία EDISON με αντίστοιχο ποσοστό 50%. Η εταιρεία Elpedison B.V έχει δημιουργήσει την σημερινή Elpedison.

Η μητρική εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια μετεξελίχθηκε από πετρελαϊκή σε ενεργειακή δύναμη. Ο όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια πρωταγωνιστεί στις ενεργειακές εξελίξεις στην εγχώρια αγορά αλλά και στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης.

Η εταιρεία Edison SpA ιδρύθηκε το 1884 και είναι η παλαιότερη εταιρεία ενέργειας στην Ευρώπη. Δραστηριοποιείται στον τομέα της έρευνας, της παραγωγής και εμπορίας ηλεκτρικού ρεύματος, στην εμπορία φυσικού αερίου και αργού πετρελαίου. Η εταιρεία Edison κατέχει μονάδες ηλεκτροπαραγωγής οι οποίες είναι αποδοτικές και φιλικές προς το περιβάλλον και η λειτουργία τους βασίζεται στις αρχές της αέριου ανάπτυξης.



Σχήμα 5.4.1: Η δομή του ομίλου

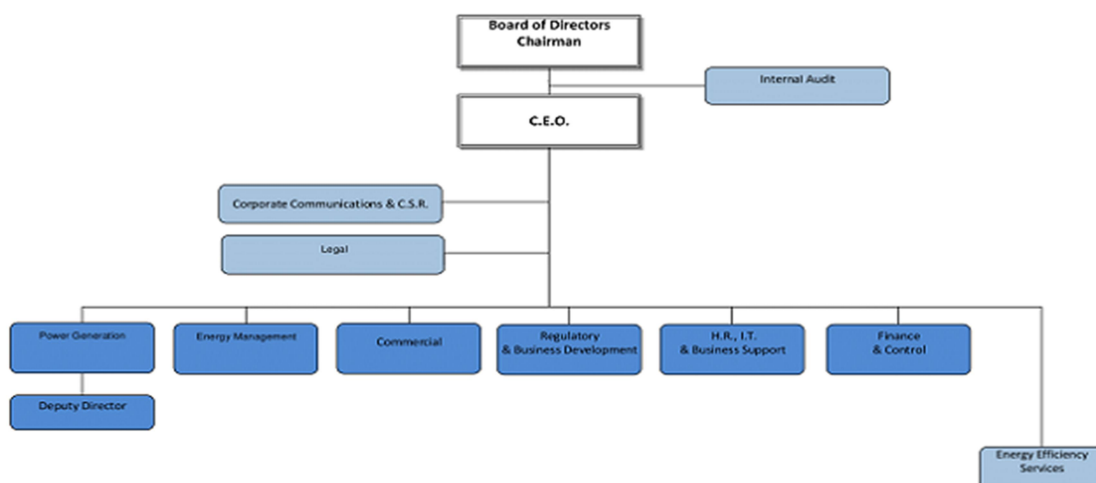
ΠΗΓΗ: [www.elpedison.gr](http://www.elpedison.gr)

### 5.4.1 Η Οργανωτική Δομή της εταιρείας

Όπως όλες οι εταιρείες έτσι και η Elpedison διέπεται από γραπτούς κανόνες, διαδικασίες και όπως είναι φυσικό έχει αναρτήσει το οργανόγραμμα της σύμφωνα με τα διάφορα τμήματα που λειτουργούν στο εσωτερικό της.

Η Elpedison όπως προαναφέραμε δραστηριοποιείται στον τομέα της ενέργειας και επιδιώκει σημαντικές συνεργασίες στον εν λόγω τομέα. Οι συνεργασίες αυτές αφορούν τόσο την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας όσο και την εμπορία και προμήθεια ηλεκτρικής ενέργειας και φυσικού αερίου προς τον τελικό καταναλωτή.

Η Elpedison χαρακτηρίζεται από άρτια οργανωτική δομή, διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό της και πραγματοποιεί καταμερισμό των εργασιών της με σκοπό την επίτευξη των στόχων της.



Σχήμα 5.4.2: Η οργανωτική Δομή της εταιρείας

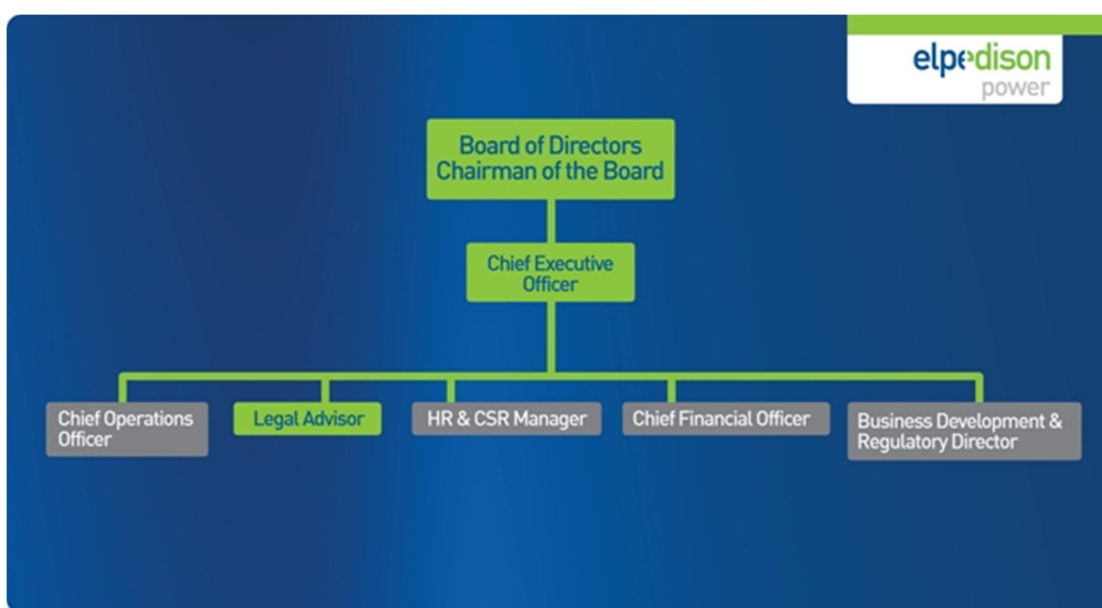
ΠΗΓΗ: [www.elpedison.gr](http://www.elpedison.gr)

Το παραπάνω οργανόγραμμα ορίζει τόσο την σειρά όσο και την κατεύθυνση προς του τελικούς στόχους της εταιρείας και παράλληλα εξυπηρετεί τους σκοπούς, τις ενέργειες αλλά και το όραμα της εταιρείας. Το παρόν οργανόγραμμα είναι αποτύπωση της ιδανικής δομής της Elpedison και παρουσιάζονται όλες οι ομοειδής ομάδες



λειτουργιών και οι υποομάδες, οι οποίες αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται με σκοπό την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Επίσης στο, οργανόγραμμα της Elpedison παρουσιάζεται σχηματικά η απεικόνιση της οργανικής διάθρωσης της εν λόγω επιχείρησης καθώς και οι σχέσεις εξουσίας.

Το Διοικητικό μοντέλο της Elpedison Power είναι αποτελεσματικό και καλά δομημένο με απώτερο σκοπό την ομαλή λειτουργία του οργανισμού και την δυνατότητα σημαντικών επιχειρησιακών συνεργασιών μεταξύ των δυο υφιστάμενων μονάδων ηλεκτροπαραγωγής της εταιρείας.



Σχήμα 5.4.3: Διοικητικό μοντέλο της Elpedison power

ΠΗΓΗ: [www.elpedison.gr](http://www.elpedison.gr)

Το Διοικητικό Συμβούλιο της Elpedison αποτελείται από τον πρόεδρο της εταιρείας, τον αντιπρόεδρο, τον Διευθύνων σύμβουλό καθώς και πέντε (5) μέλη του συμβουλίου.

## 5.5 Το Ανθρώπινο Δυναμικό

Το Ανθρώπινο Δυναμικό αποτελεί σημαντικό στοιχείο και συμβάλει δραστικά στην ανάπτυξη και την πρόοδο της εταιρείας Elpedison. Η Elpedison εφαρμόζει μια αποτελεσματική διαχείριση των Ανθρώπινων πόρων και λαμβάνει σοβαρά υπόψη της, τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις εμπειρίες του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης εστιάζει στη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού γιατί μέσα από την εργασιακή εξέλιξη μπορούν να καλυφθούν οι συνεχόμενα εξελισσόμενες επιχειρησιακές ανάγκες. Έχει αποδειχθεί πως η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων από την εταιρεία έχει αναδεχθεί σε συγκριτικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Το εργασιακό περιβάλλον της εταιρείας είναι φιλικό και προωθείται η ομαδικότητα, η ανταλλαγή γνώσεων και ιδεών καθώς επίσης και η συνεργασία. Αδιαπραγμάτευτες αξίες για την εταιρεία είναι η αξιοκρατία, η αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ της Διοίκησης και του προσωπικού καθώς επίσης και η εμπιστοσύνη που αναπτύσσονται μεταξύ των συναδέλφων, και των ανωτάτων στελεχών.

Η εταιρεία στηρίζεται στο υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό της για την ομαλή λειτουργία της αλλά και παράλληλα ενδιαφέρεται και για την προσέλκυση νέου έμπειρου και καταρτισμένου προσωπικού. Η επιλογή αξιόπιστων συνεργατών και η δημιουργία αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αμοιβαίων σχέσεων αποτελεί βασικό στοιχείο για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Η επιλογή του νέου προσωπικού γίνεται μέσα από μία σειρά διαδικασιών, οι οποίες είναι πολυσύνθετες και πιθανώς δαπανηρές, αλλά θα αποφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα στην εταιρεία.

Η Elpedison αξιολογεί την καταλληλότητα του κάθε υποψηφίου για την εκάστοτε θέση εργασίας και δίνει μεγάλη βαρύτητα στην σωστή επιλογή των εργαζομένων καθώς έτσι μειώνονται οι σοβαρές συνέπειες των λανθασμένων επιλογών. Οι εκάστοτε συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος καθώς επίσης και ο υψηλός ανταγωνισμός, οδηγούν την εταιρεία να εφαρμόζει συστηματική και ενδεχομένως μακροχρόνια εκπαίδευση στο προσωπικό της. Μέσω της εκπαίδευσης του προσωπικού εξασφαλίζεται η επιβίωση της εταιρείας και η συνεχής ανάπτυξη της. Επίσης η μακροχρόνια επιτυχία της εταιρείας οφείλεται στην συστηματική αξιολόγηση των

εργαζομένων σχετικά με τις ικανότητες τους και την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Η Elpedison εκτιμά τον βαθμό απόδοσης του προσωπικού της και επιδιώκει την συνεχή βελτίωση των εργασιών που επιτελούνται καθώς επίσης ορίζει τις κατευθυντήριες γραμμές.

Η διαδικασία που ακολουθεί η εταιρεία για την ανεύρεση και πρόσληψη του προσωπικού είναι η ακόλουθη:

1. Προσκόμιση Βιογραφικού – Αξιολόγηση τους.
2. Συνέντευξη – Λεπτομέρειες για την θέση εργασίας
3. Πρόσληψη εργαζομένου
4. Διαδικασία ένταξης
5. Εκπαίδευση προσωπικού
6. Αξιολόγηση και Μετεκπαίδευση όπου κρίνεται αναγκαίο.

Αναλυτικότερα η διαδικασία εύρεσης προσωπικού χαρακτηρίζεται από διάφορα αλληλένδετα στάδια. Αρχικά γίνεται η προσκόμιση του βιογραφικού σημειώματος από τον ενδιαφερόμενο ή κατάθεση του στο site της εταιρείας [www.epledison.gr](http://www.epledison.gr) και στην συνέχεια ορίζεται ημερομηνία συνέντευξης. Με την πρόσληψη του ο εργαζόμενος συμμετέχει στην διαδικασία ένταξης ακολουθώντας τα καθορισμένα στάδια. Τα στάδια αυτά είναι η επιστημονική εκπαίδευση, η εταιρική παρουσίαση και η εταιρική κουλτούρα, καθώς επίσης και η γνωριμία του εργαζόμενου με την εταιρεία. Στην συνέχεια ακολουθεί η εκπαίδευση για την συγκεκριμένη θέση εργασίας για την οποία έχει προσληφθεί ο εργαζόμενος. Του δίνεται η περιγραφή της εργασίας (job description) στην οποία παρουσιάζονται τα κύρια καθήκοντα και οι υποχρεώσεις που έχει η κάθε θέση εργασίας και επίσης, δεν περιορίζουν το εύρος των αρμοδιοτήτων και τις υποχρεώσεις που εμπεριέχονται σε αυτή.

Από την εταιρεία elpedison με τις παραπάνω διαδικασίες γίνεται αμέσως αντιληπτός ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας της εταιρείας. Επίσης η συμβολή και ο πολύ σημαντικός ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλει στην θετική οργανωτική συμπεριφορά της εταιρείας, και στην στρατηγική διαχείριση των ανθρώπων-εργαζομένων, στην δημιουργική ανάπτυξη και στην επίτευξη των εταιρικών στόχων, στην θετική εργασιακή κουλτούρα. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού δίνει έμφαση στην λειτουργική ανάπτυξη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων καθώς επίσης στοχεύει και στον εκσυγχρονισμό των υποστηρικτικών συστημάτων και λειτουργιών αυτών.

## 5.6 Θετική Οργανωσιακή συμπεριφορά της Elpedison

Η Θετική Οργανωσιακή συμπεριφορά της εταιρείας και η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού από την Διεύθυνση Ανθρωπίνων πόρων εξασφαλίζει την καλή λειτουργία της εταιρείας και μέσω της οργανωσιακής συμπεριφοράς της η διοίκηση μπορεί να προβλέψει, να κατανοήσει αλλά και να χειρισθεί καταλλήλως την συμπεριφορά όλων των ατόμων που την αποτελούν.

Οι οργανωσιακοί θεσμοί που διέπουν την εταιρεία είναι ο σχεδιασμός του έργου και γίνεται μέσα από την περιγραφή εργασιών (job description) και τον καθορισμό των ικανοτήτων του ατόμου/εργαζόμενου καθώς και από τις δεξιότητες των εργαζομένων (job qualification). Ένας άλλος θεσμός που επηρεάζει την εργασιακή συμπεριφορά στην εταιρεία είναι η ορθή σύνθεση των ομάδων εργασίας, το οργανόγραμμα, οι τυπικές ή και οι άτυπες ομάδες και τέλος η συνοχή της ομάδας. Επίσης εξίσου σημαντικός οργανωσιακός θεσμός είναι και οι πολιτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων που εφαρμόζονται εντός της εταιρείας και αυτές είναι η στελέχωση και η επιλογή του προσωπικού, η εκπαίδευση, η επιμόρφωση και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων. Η εταιρεία Elpedison αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων, ανταμείβει το προσωπικό και παρέχει κίνητρα για μεγαλύτερη και καλύτερη απόδοση. Επίσης η εταιρεία λαμβάνει σοβαρά υπόψη της την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων καθώς και επιδιώκει τις ομαλές και λειτουργικές εργασιακές σχέσεις.

Η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά της εταιρείας γίνεται αντιληπτή και από το ερωτηματολόγιο, το οποίο συμπληρώθηκε από τον μελετητή μετά από την επικοινωνία μας με το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και το οποίο παρατίθεται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας.

Σε αυτό το ερωτηματολόγιο ως εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται η θετική συναισθηματική διάθεση προς την εργασία που στηρίζεται στην αξιολόγηση των εκάστοτε συνθηκών εργασίας από την μεριά του εργαζόμενου. Η ικανοποίηση διαμορφώνεται από την σύγκριση των ωφελειών που απολαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του έναντι αυτών που πιστεύει ότι θα έπρεπε να απολαμβάνει και συνδέεται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων της εταιρείας.

Η εταιρεία επιδιώκει να πετύχει εργασιακή ικανοποίηση για τους εργαζομένους, εργασιακή προσήλωση και πίστη στον οργανισμό. Επίσης επιδιώκει να γίνει αντιληπτή η οργανωσιακή υποστήριξη και η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον οργανισμό και τέλος, επιδιώκει την οργανωσιακή δέσμευση και ταύτιση με τον οργανισμό.

Μέσα από την θετική οργανωσιακή συμπεριφορά της εταιρείας τα επιδιωκόμενα Θετικά αποτελέσματα που αποκομίζει ο εργαζόμενος είναι η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, η βελτίωση της απόδοσης και η μείωση του χρόνου εκμάθησης της εργασίας, η εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας και της απασχολησιμότητας, η μείωση των σφαλμάτων, της σπατάλης χρόνου και υλικών, την ενίσχυση του ηθικού, την αύξηση της παραγωγής, βελτιώνεται η εργασιακή ικανοποίηση, η ανάπτυξη προοπτικών καριέρας, αποκτά αξία στην αγορά εργασίας, αποκτά θετική στάση και αποκτά αφοσίωση στην εταιρεία.

Στην συνέχεια παραθέτουμε 8 ερωτηματολόγια τα οποία συμπληρώθηκαν από υπαλλήλους δύο διαφορετικών καταστημάτων που εδραιώνουν σε διαφορετικούς νομούς και προΐστανται από διαφορετικά άτομα. Η επιλογή των καταστημάτων αυτών έγινε με κριτήριο τα αποτελέσματα της μελέτης των δειγμάτων να είναι αντικειμενικά και αυτό είναι εφικτό καθώς δεν αποτελούνται από κοινούς εργαζομένους και δεν υπάρχουν κοινοί προϊστάμενοι. τα ερωτηματολόγια αυτά εστιάζουν στην ποιότητα της εργασίας και όχι σε ενδεχομένως προσωπικές εμπάθειες.

Για να μπορέσει το ερωτηματολόγιο να είναι αξιοκρατικό και οι απαντήσεις των εργαζομένων να είναι αληθείς, δεν θα αναγράψουμε τα προσωπικά στοιχεία (ονοματεπώνυμο) των εργαζομένων. Η ανωνυμία βοηθάει στο να δοθούν απαντήσεις χωρίς την παρουσία του φόβου ή της ανασφάλειας. για τον λόγο αυτό στο εξής οι εργαζόμενοι θα αποκαλούνται Υπάλληλος 1, Υπάλληλος 2, Υπάλληλος 3, Υπάλληλος 4, Υπάλληλος 5 κ.λπ. Ένας επιπλέον λόγος για την μη αναγραφή των στοιχείων των υπαλλήλων είναι η διασφάλιση των προσωπικών δεδομένων όπως τα ορίζει η νομοθεσία.

Παραθέτουμε τα ερωτηματολόγια και στην συνέχεια θα ακολουθήσει η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων.

Εταιρεία : Elpedison

Όνοματεπώνυμο : ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ 1

Διάστημα εργασίας : 1 έτος

Θέση εργασίας : Υπάλληλος Γραφείου

Εκπαίδευση εργαζομένου : Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση

**ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ (JOB SATISFACTION)**

Ικανοποίηση από εξωτερικές ανταμοιβές	N/A	ΘΕΤΙΚΟ	ΑΡΝΗΤΙΚΟ
Ευκαιρίες εξέλιξης		√	
Σωστή διοίκηση		√	
Δομημένα τμήματα		√	
Αξιοκρατία		√	
Αναγνώριση προσπάθειας	√		
Προοπτική εξέλιξης	√		
Εκπαίδευση εργαζομένου		√	
Επιμόρφωση εργαζομένου		√	
Σεμινάρια – μετεκπαίδευση		√	
Ικανοποίηση από εσωτερικές ανταμοιβές	N/A	ΘΕΤΙΚΟ	ΑΡΝΗΤΙΚΟ
Ευκαιρίες για χρήση ικανοτήτων		√	

Εργασιακό κύρος		√	
Επαγγελματική αναγνώριση		√	
Ανεξαρτησία	√		
Ηθική ανταμοιβή		√	
Οικονομικές αμοιβές		√	

Εταιρεία : Elpedison

Όνοματεπώνυμο : ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ 2

Διάστημα εργασίας : 1 έτος

Θέση εργασίας : Πωλητής

Εκπαίδευση εργαζομένου : Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση

**ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ (JOB SATISFACTION)**

Ικανοποίηση από εξωτερικές ανταμοιβές	N/A	ΘΕΤΙΚΟ	ΑΡΝΗΤΙΚΟ
Ευκαιρίες εξέλιξης	√		
Σωστή διοίκηση		√	
Δομημένα τμήματα		√	
Αξιοκρατία		√	
Αναγνώριση προσπάθειας	√		
Προοπτική εξέλιξης	√		
Εκπαίδευση εργαζομένου		√	

Επιμόρφωση εργαζομένου		√	
Σεμινάρια – μετεκπαίδευση		√	
Ικανοποίηση από εσωτερικές ανταμοιβές	N/A	ΘΕΤΙΚΟ	ΑΡΝΗΤΙΚΟ
Ευκαιρίες για χρήση ικανοτήτων	√		
Εργασιακό κύρος		√	
Επαγγελματική αναγνώριση	√		
Ανεξαρτησία	√		
Ηθική ανταμοιβή		√	
Οικονομικές αμοιβές		√	

Εταιρεία : Elpedison			
Όνοματεπώνυμο : ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ 3			
Διάστημα εργασίας : 5 μήνες			
Θέση εργασίας : Πωλητής			
Εκπαίδευση εργαζομένου : Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση			
<b>ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ (JOB SATISFACTION)</b>			
Ικανοποίηση από εξωτερικές ανταμοιβές	N/A	ΘΕΤΙΚΟ	ΑΡΝΗΤΙΚΟ
Ευκαιρίες εξέλιξης	√		
Σωστή διοίκηση		√	



Δομημένα τμήματα		√	
Αξιοκρατία	√		
Αναγνώριση προσπάθειας	√		
Προοπτική εξέλιξης			√
Εκπαίδευση εργαζομένου		√	
Επιμόρφωση εργαζομένου		√	
Σεμινάρια – μετεκπαίδευση		√	
Ικανοποίηση από εσωτερικές ανταμοιβές	N/A	ΘΕΤΙΚΟ	ΑΡΝΗΤΙΚΟ
Ευκαιρίες για χρήση ικανοτήτων	√		
Εργασιακό κύρος		√	
Επαγγελματική αναγνώριση	√		
Ανεξαρτησία	√		
Ηθική ανταμοιβή	√		
Οικονομικές αμοιβές			√

Εταιρεία : Elpedison

Όνοματεπώνυμο : ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ 4

Διάστημα εργασίας : 2,5 έτη

Θέση εργασίας : Ταμίας

Εκπαίδευση εργαζομένου : Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ (JOB SATISFACTION)					
Ικανοποίηση από εξωτερικές ανταμοιβές		N/A	ΘΕΤΙΚΟ	ΑΡΝΗΤΙΚΟ	
Ευκαιρίες εξέλιξης		√			
Σωστή διοίκηση			√		
Δομημένα τμήματα			√		
Αξιοκρατία			√		
Αναγνώριση προσπάθειας			√		
Προοπτική εξέλιξης			√		
Εκπαίδευση εργαζομένου			√		
Επιμόρφωση εργαζομένου			√		
Σεμινάρια – μετεκπαίδευση			√		
Ικανοποίηση από εσωτερικές ανταμοιβές		N/A	ΘΕΤΙΚΟ	ΑΡΝΗΤΙΚΟ	
Ευκαιρίες για χρήση ικανοτήτων			√		
Εργασιακό κύρος			√		
Επαγγελματική αναγνώριση			√		
Ανεξαρτησία					√
Ηθική ανταμοιβή			√		
Οικονομικές αμοιβές			√		

Εταιρεία : Elpedison

Όνοματεπώνυμο : ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ 5

Διάστημα εργασίας : 4 έτη

Θέση εργασίας : Ταμίας

Εκπαίδευση εργαζομένου : Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση

**ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ (JOB SATISFACTION)**

Κατηγορία	Περιγραφή	Βαθμολογία	ΘΕΤΙΚΟ	ΑΡΝΗΤΙΚΟ
Κατηγορία 1	Κατανομή εργασιών	N/A		
Κατηγορία 1	Ευκαιρίες εξέλιξης		√	
Κατηγορία 1	Σωστή διοίκηση		√	
Κατηγορία 1	Δομημένα τμήματα		√	
Κατηγορία 1	Αξιοκρατία		√	
Κατηγορία 1	Αναγνώριση προσπάθειας		√	
Κατηγορία 1	Προοπτική εξέλιξης		√	
Κατηγορία 1	Εκπαίδευση εργαζομένου		√	
Κατηγορία 1	Επιμόρφωση εργαζομένου		√	
Κατηγορία 1	Σεμινάρια – μετεκπαίδευση		√	
Κατηγορία 2	Κατανομή εργασιών	N/A		
Κατηγορία 2	Ευκαιρίες για χρήση ικανοτήτων		√	
Κατηγορία 2	Εργασιακό κύρος		√	

Επαγγελματική αναγνώριση		√	
Ανεξαρτησία	√		
Ηθική ανταμοιβή		√	
Οικονομικές αμοιβές		√	

Εταιρεία : Elpedison

Όνοματεπώνυμο : ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ 6

Διάστημα εργασίας : 3 έτη

Θέση εργασίας : Ταμίας

Εκπαίδευση εργαζομένου : Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση

**ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ (JOB SATISFACTION)**

Ικανοποίηση από εξωτερικές ανταμοιβές	N/A	ΘΕΤΙΚΟ	ΑΡΝΗΤΙΚΟ
Ευκαιρίες εξέλιξης		√	
Σωστή διοίκηση		√	
Δομημένα τμήματα		√	
Αξιοκρατία		√	
Αναγνώριση προσπάθειας		√	
Προοπτική εξέλιξης		√	
Εκπαίδευση εργαζομένου		√	
Επιμόρφωση εργαζομένου		√	

Σεμινάρια – μετεκπαίδευση		√	
Ικανοποίηση από εσωτερικές ανταμοιβές	N/A	ΘΕΤΙΚΟ	ΑΡΝΗΤΙΚΟ
Ευκαιρίες για χρήση ικανοτήτων		√	
Εργασιακό κύρος		√	
Επαγγελματική αναγνώριση		√	
Ανεξαρτησία			√
Ηθική ανταμοιβή		√	
Οικονομικές αμοιβές	√		

Εταιρεία : Elpedison

Όνοματεπώνυμο : ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ 7

Διάστημα εργασίας : 8 μήνες

Θέση εργασίας : Πωλητής

Εκπαίδευση εργαζομένου : Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

**ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ (JOB SATISFACTION)**

Ικανοποίηση από εξωτερικές ανταμοιβές	N/A	ΘΕΤΙΚΟ	ΑΡΝΗΤΙΚΟ
Ευκαιρίες εξέλιξης	√		
Σωστή διοίκηση		√	
Δομημένα τμήματα		√	

Αξιοκρατία		√	
Αναγνώριση προσπάθειας	√		
Προοπτική εξέλιξης			√
Εκπαίδευση εργαζομένου		√	
Επιμόρφωση εργαζομένου		√	
Σεμινάρια – μετεκπαίδευση		√	
Ικανοποίηση από εσωτερικές ανταμοιβές	N/A	ΘΕΤΙΚΟ	ΑΡΝΗΤΙΚΟ
Ευκαιρίες για χρήση ικανοτήτων	√		
Εργασιακό κύρος	√		
Επαγγελματική αναγνώριση	√		
Ανεξαρτησία	√		
Ηθική ανταμοιβή	√		
Οικονομικές αμοιβές	√		

Εταιρεία : Elpedison

Όνοματεπώνυμο : ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ 8

Διάστημα εργασίας : 4,5 έτη

Θέση εργασίας : Υπάλληλος Γραφείου

Εκπαίδευση εργαζομένου : Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ (JOB SATISFACTION)

Ικανοποίηση από εξωτερικές ανταμοιβές	N/A	ΘΕΤΙΚΟ	ΑΡΝΗΤΙΚΟ
Ευκαιρίες εξέλιξης		√	
Σωστή διοίκηση		√	
Δομημένα τμήματα	√		
Αξιοκρατία		√	
Αναγνώριση προσπάθειας		√	
Προοπτική εξέλιξης		√	
Εκπαίδευση εργαζομένου		√	
Επιμόρφωση εργαζομένου		√	
Σεμινάρια – μετεκπαίδευση		√	
Ικανοποίηση από εσωτερικές ανταμοιβές	N/A	ΘΕΤΙΚΟ	ΑΡΝΗΤΙΚΟ
Ευκαιρίες για χρήση ικανοτήτων		√	
Εργασιακό κύρος		√	
Επαγγελματική αναγνώριση		√	
Ανεξαρτησία		√	
Ηθική ανταμοιβή		√	
Οικονομικές αμοιβές		√	

Από τα παραπάνω ερωτηματολόγια παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων σε γενικές γραμμές είναι ευχαριστημένοι και βλέπουν θετικά την πορεία τους εντός της εταιρείας καθώς πιστεύουν πώς υπάρχουν προοπτικές – ευκαιρίες για

εξέλιξη και επαγγελματική αναγνώριση. Είναι επίσης ευχαριστημένοι τις οικονομικές ανταμοιβές τους και θεωρούν πως υπάρχει αξιοκρατία και επαγγελματικό κύρος.

Από το δείγμα των 8 υπαλλήλων παρατηρούμε ότι οι μακροχρόνιοι εργαζόμενοι (από 2 – 5 έτη) είναι ευχαριστημένοι βλέπουν ευκαιρίες εξέλιξης. Έχουν συμπληρώσει πως είναι ικανοποιημένοι από τα σεμινάρια και την επιμόρφωση που παρέχει η εταιρία ότι η διοίκηση είναι δίκαιη και διαχειρίζεται τις κρίσεις όπως οφείλει. Επίσης πιστεύουν πως υπάρχει αξιοκρατία και λαμβάνουν ηθική ανταμοιβή από την προσπάθειά τους.

Στο ερωτηματολόγιο κάποιος υπάλληλος δήλωσε πως δεν υπάρχει ανεξαρτησία καθώς πρέπει να ακολουθούν κανόνες συμπεριφοράς. Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος προφορικά πως οι κανόνες καλής συμπεριφοράς, πρέπει να υφίστανται και εντός, απαραίτητο, για την καλή λειτουργία της εταιρίας.

Παρατηρήθηκε από τα ερωτηματολόγια πως οι υπάλληλοι που εργάζονται από 5 μήνες – 1 έτος δεν γνωρίζουν ακόμα αν μπορούν να έχουν προοπτικές εξέλιξης ή αν μπορούν να αναγνωριστούν οι προσπάθειες τους. Αυτό οφείλεται κατά πάσα πιθανότητα στο γεγονός ότι οι θέσεις στο συγκεκριμένο κατάσταση είναι περιορισμένες. Τέλος παρατηρείται ότι αρνητικό δεν βλέπουν οι περισσότεροι, ποσοστό 90% περίπου πλην μικρών εξαιρέσεων.

Στατιστικά θα μπορούσαμε να πούμε πως οι 7 στους 8 εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι.

## **5.7 Τεχνικές και Μέθοδοι παρακίνησης**

Η ύπαρξη κινήτρων μέσα στην εταιρεία παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία της και στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Είναι αποδεδειγμένο πως οι εργαζόμενοι παράγουν έργο και αποδίδουν καλύτερα όταν αποκτούν εργασιακά κίνητρα. Τα βασικά κίνητρα για τους εργαζομένους αλλά και γενικότερα για την ανθρώπινη συμπεριφορά είναι το κίνητρο της απόκτησης, το κίνητρο του δεσμού, το κίνητρο της κατάκτησης και τέλος αυτό της υπεράσπισης. Ο εργαζόμενος για να μπορέσει να ικανοποιήσει κάποια ανάγκη-κίνητρα τότε προσαρμόζει και παράλληλα προσανατολίζει την συμπεριφορά του σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις για να επιτύχει την κάλυψη των αναγκών του.



Συγκεκριμένα ο εργαζόμενος στοχεύει και επιδιώκει την απόκτηση καλύτερων αμοιβών, είτε αυτές είναι χρηματικές είτε είναι μη χρηματικές αλλά ηθικές. Μέσω αυτής της επιδίωξης ο εργαζόμενος στοχεύει στην κατάκτηση του αισθήματος της απόκτησης, ενώ παράλληλα αναπτύσσει ομαλές και φιλικές σχέσεις με τους συνεργάτες του και συνεργάζεται με αρμονία και κατανόηση, γεγονός που στοχεύει στην εκπλήρωση της ανάγκης του δεσμού. Ο εργαζόμενος επιδιώκει την συμμετοχή του στην διαδικασία Λήψης αποφάσεων και στην κατάκτηση προκλήσεων προκειμένου να εκπληρώσει την ανάγκη για κατάκτηση. Τέλος ο εργαζόμενος επιθυμεί και επιδιώκει την απονομή της δικαιοσύνης εντός του χώρου εργασίας καθώς επίσης και την διαφάνεια με απώτερο σκοπό την ηθική ικανοποίηση και την ικανοποίηση της ανάγκης για υπεράσπιση.

Στην σύγχρονη βιβλιογραφία αναφέρεται πως ο εργασιακός χώρος συνδέεται άρρηκτα με την ικανοποίηση, την αφοσίωση, την δέσμευση καθώς επίσης και με την πρόθεση της αποχώρησης (Nohria et al., 2008).

Στην συνέχεια παραθέτουμε συνοπτικά της έννοιες ικανοποίηση στην εργασία, αφοσίωση, δέσμευση και πρόθεση για αποχώρηση.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων (job satisfaction) συνδέεται με την αίσθηση που έχουν οι εργαζόμενοι πως η εταιρεία στην οποία απασχολούνται ανταποκρίνεται στην κάλυψη των αναγκών και των προσδοκιών τους. Το κίνητρο που συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση είναι αυτό της απόκτησης (acquire). Μέσω αυτού του κινήτρου ενεργοποιείται η αίσθηση για ένα ικανοποιητικό σύστημα ανταμοιβών (reward system) που προκύπτει από την δίκαιη αξιολόγηση του εργαζόμενου. Από τα παραπάνω προκύπτει η σύνδεση της ανταμοιβής με την αποδοτική εργασία και με την δυνατότητα εργασιακής ανάπτυξης.

Η αφοσίωση των εργαζομένων (job commitment) συνδέεται με τον βαθμό εμπιστοσύνης που δείχνουν οι εργαζόμενοι στην εταιρεία. Η αφοσίωση συνδέεται επίσης με το κίνητρο του δεσμού (bond) που ενεργοποιείται με την εργασιακή κουλτούρα (culture) της εταιρείας μέσω από την οποία ενθαρρύνεται και προωθείται η ομαδική εργασία, η συνεργασία, η ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων και η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων.

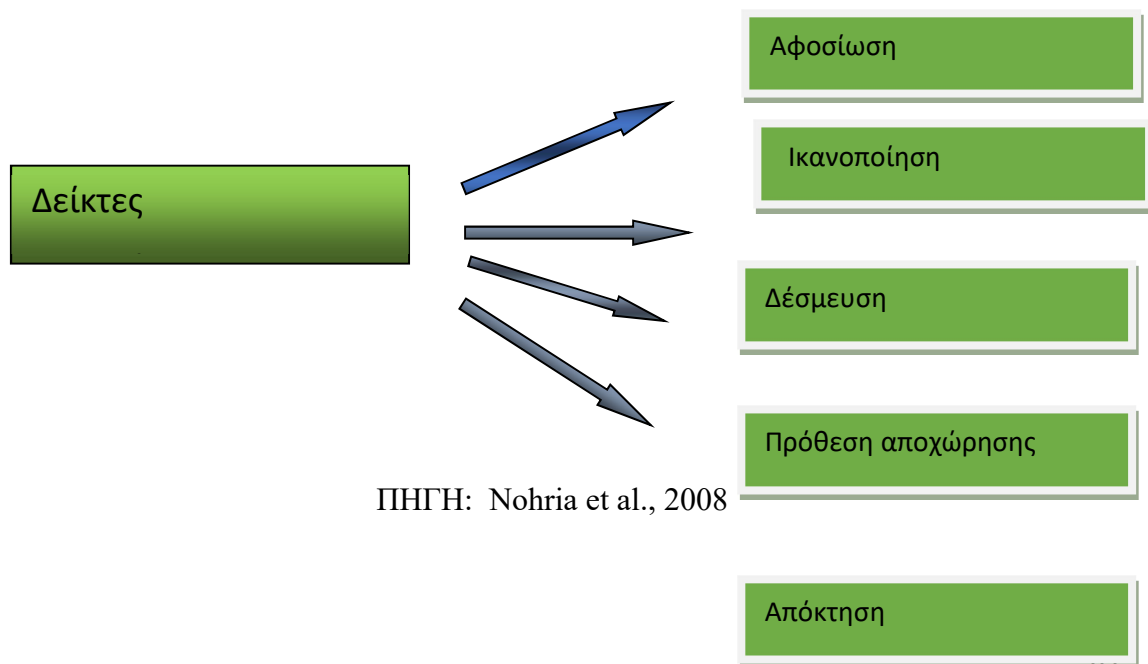
Η δέσμευση (engagement) των εργαζομένων συνδέεται με την προσπάθεια που καταβάλουν καθώς επίσης και με τις εργασιακές πρωτοβουλίες που θα πάρουν οι

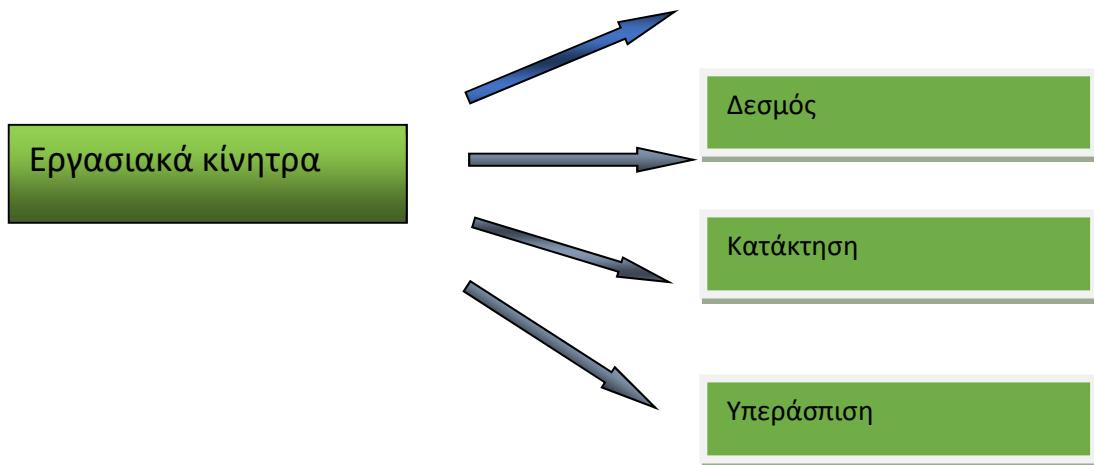
εργαζόμενοι. Η επαγγελματική δέσμευση συσχετίζεται με το κίνητρο της κατάκτησης (comprehend) και λαμβάνει χώρα μέσα από τον εργασιακό σχεδιασμό (job design). Οι εργαζόμενοι αποκτούν το αίσθημα της δέσμευσης όταν η εργασία τους είναι κατανοητή, παρέχει προκλήσεις και είναι ευδιάκριτοι οι ρόλοι μεταξύ των εργαζομένων καθώς επίσης και όταν είναι ευδιάκριτα τα εργασιακά καθήκοντα τους. Τέλος το αίσθημα της δέσμευσης στην εταιρεία μπορεί να προκύψει από την ανάθεση νέων εργασιακών ρόλων και τον εμπλουτισμό των εργασιακών καθηκόντων τους (job enrichment). Επίσης η εναλλαγή των θέσεων εργασίας (job rotation) κρατάει τους εργαζόμενους σε εγρήγορση και ενισχύει το κίνητρο της κατάκτησης και του εργασιακού σχεδιασμού.

Η πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία (intention to quit) συνδέεται με το κίνητρο της υπεράσπισης (defend) του εργαζομένου. Το συγκεκριμένο κίνητρο ενεργοποιείται από τις δίκαιες δομές εταιρικής λειτουργίας και από την διαφάνεια και την αξιοκρατία που διέπει την εταιρεία. Σε περίπτωση που το κίνητρο της υπεράσπισης δεν ικανοποιηθεί τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται την ανάγκη για αποχώρηση από την εργασία του και αντιδρά σε οποιαδήποτε εργασιακή αλλαγή.

Η εταιρεία Elpedison εφαρμόζει μέσω της διοίκησης τα κίνητρα της απόκτησης, της δέσμευσης, της κατάκτησης και της υπεράσπισης για τους εργαζομένους της καθώς επίσης προωθεί δελεαστικά συστήματα ανταμοιβών, σωστή εταιρική κουλτούρα και καλό σχεδιασμό εργασιών με δίκαιη κατανομή πόρων και διαφανειών.

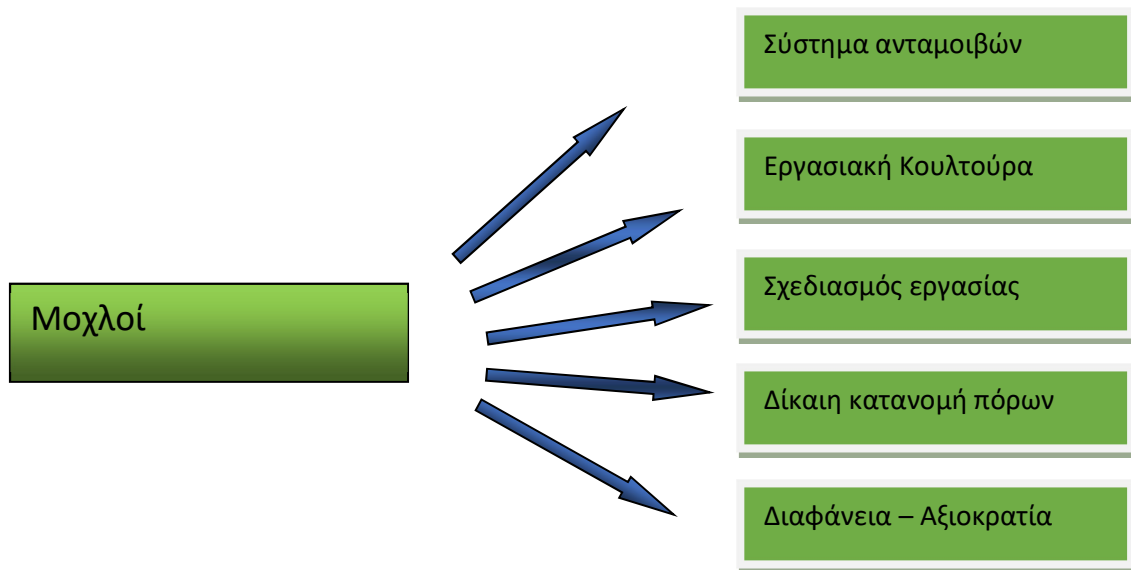
Σχήμα 5.7.1: Οι Δείκτες παρακίνησης





Σχήμα 5.6 Τα εργασιακά κίνητρα

ΠΗΓΗ: Nohria et al., 2008



Σχήμα 5.7.2: Οι Δείκτες παρακίνησης

ΠΗΓΗ: Nohria et al., 2008

## 5.8 Παροχές και κίνητρα

Η εταιρεία EIpredison δίνει έμφαση στην ανταμοιβή του προσωπικού, προσφέροντας παροχές και κίνητρα με σκοπό την κινητοποίηση των εργαζομένων της. Παρόλο που οι παροχές δεν αποτελούν τακτική απολαβή, προσφέρονται εθελουσίως από την εταιρεία. Επίσης για την εταιρεία το προσωπικό είναι μοναδικό.

### 5.8.1 Ηθικές ανταμοιβές εργαζομένων

Η εταιρεία πέρα από τις εξωτερικές παροχές που προωθεί δίνει μεγάλη αξία και στα εσωτερικά κίνητρα που αποκτούν χρόνο, προσπάθεια, ενδιαφέρον για κάθε υπάλληλο ξεχωριστά. Δίνει μεγάλη βαρύτητα στην καλή συμπεριφορά-ευγενική συμπεριφορά των υπαλλήλων και των ανωτέρων στελεχών. Τα ανώτερα στελέχη ενθαρρύνουν το προσωπικό με εκφράσεις όπως « καλή προσπάθεια», «μπράβο σου για την επίτευξη των στόχων» κ.ά. Επίσης τα απλά καθημερινά πράγματα όπως είναι η «Καλημέρα», το « Ευχαριστώ» και το «παρακαλώ» κάνουν τους εργαζόμενους να αισθάνονται ευχάριστα στον χώρο εργασίας. Επίσης η κατανόηση, η επιβράβευση και η αναγνώριση ενισχύουν το αίσθημα των εργαζομένων για να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια καθώς επίσης αφιερώνουν περισσότερο εργασιακό χρόνο και πολλές φορές πέραν του καθορισμένου εργασιακού ωραρίου. Η δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων από την Διοίκηση της εταιρείας συντελεί στην βελτίωση της διάθεσης των εργαζομένων και παράλληλα βελτιώνει την στάση τους για την εργασία. Επιπροσθέτως συντελεί στην ενδυνάμωση του ηθικού, τους προσδίδει κύρος και γόητρο και εξασφαλίζει τον σεβασμό και την παραδοχή.

Ο έπαινος, η επιβράβευση και η ενθάρρυνση των εργαζομένων δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας και αίσθημα υπερηφάνειας. Όταν ο εργαζόμενος έχει κίνητρα και επιδιώκει την επίτευξη των στόχων τότε απαιτείται λιγότερη επίβλεψη από τον προϊστάμενο του τμήματος. Όσοι εργαζόμενοι διακατέχονται από θετικά εργασιακά κίνητρα χαρακτηρίζονται από ήπιες συμπεριφορές, είναι συγκεντρωμένοι στην εργασία τους, κάνουν λιγότερα λάθη, αποφεύγουν τις συγκρούσεις με τους συναδέλφους,

απουσιάζουν σπάνια από την εργασία τους και δείχνουν μεγάλη αφοσίωση στην εταιρεία.

### **5.8.2 Σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης**

Το ήδη υπάρχον προσωπικό έχει την υποστήριξη της εταιρείας και για τον λόγο αυτό το σύστημα προαγωγών υποστηρίζεται εσωτερικά. Μέσα από την ανάδειξη νέων στελεχών το προσωπικό κινητοποιείται και παράλληλα αισθάνεται ηθική ικανοποίηση για την αναγνώριση της προσπάθειας που έχει καταβάλλει για την επίτευξη των στόχων.

Η εταιρεία αξιολογεί το προσωπικό μέσα από την αξιολόγηση που πραγματοποιεί ο προϊστάμενος του τμήματος με το σύστημα top down. Επίσης εφαρμόζεται και μια συστηματοποιημένη διαδικασία με δείκτες μέτρησης όπως είναι οι Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (KPI's = Key Performance Indicator). Οι Δείκτες αυτοί βοηθούν στην μέτρηση στόχων πωλήσεων, στην παρακίνηση των εργαζομένων με σκοπό την εξέλιξη τους, στον εντοπισμό σημείων που χρήζουν βελτίωσης καθώς επίσης και στην ανάδειξη ικανών στελεχών αλλά και εργαζομένων.

### **5.8.3 Εκπαιδευτικά κίνητρα εργαζομένων**

Η απόδοση και η παραγωγή των εργαζομένων μπορεί να βελτιωθεί με μη-οικονομικούς παράγοντες όπως είναι η αύξηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων.

Η Elpedison παρακινεί το προσωπικό της για συνεχή επιμόρφωση, καθώς το εργασιακό περιβάλλον τα τελευταία χρόνια χαρακτηρίζεται από ραγδαία αλλαγή και αυξανόμενη πολυπλοκότητα λόγω των τεχνολογικών, των δημογραφικών, των οικονομικών και κοινωνικών εξελίξεων. Η εταιρεία έχει αντιληφθεί την μεταβαλλόμενη φύση της εργασίας και για το λόγο αυτό απαιτεί από τους εργαζομένους την συνεχή ανάπτυξη τους. Η ανάπτυξη αυτή μπορεί να γίνει εφικτά μέσα από την μάθηση και την συνεχή βελτίωση τους για να υπάρχει στην εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού είναι βασική μέθοδος ενίσχυσης της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας του προσωπικού. Η εκπαίδευση που

παρέχει στους εργαζομένους η εταιρεία Elpedison είναι μια προγραμματισμένη διαδικασία που εφαρμόζεται μετά από αξιολόγηση του τμήματος εργαζομένων και στοχεύει στην απόκτηση και βελτίωση γνώσεων, στην αλλαγή της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων καθώς και στην ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων.

Η εταιρεία ως μέσα χρησιμοποιεί την διδασκαλία, η οποία πραγματοποιείται μέσα από παρουσιάσεις (power point) και μέσα από την προγραμματισμένη εμπειρία με σκοπό την επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης σε μια σειρά δραστηριοτήτων ή σε μια μεμονωμένη δραστηριότητα (project) που εκτελείται στα επιχειρηματικά πλαίσια. Επίσης η εταιρεία χρησιμοποιεί εκπαιδευτικά προγράμματα όπως είναι:

- A) Η εναλλαγή των εργαζομένων στις θέσεις εργασίας (job rotation) με σκοπό την απόκτηση εμπειριών σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα της εταιρείας. Με την εναλλαγή των θέσεων εργασίας ο εργαζόμενος αποκτά καλύτερη αντίληψη για ολόκληρη την επιχείρηση.
- B) Η προσωπική καθοδήγηση (coaching) από τον άμεσο προϊστάμενο του εργαζομένου. Στην προσωπική καθοδήγηση ο προϊστάμενος παρέχει οδηγίες θεωρητικού ή και πρακτικού χαρακτήρα, επισημαίνει τυχόν αστοχίες στην συμπεριφορά του και τον ενημερώνει για την πρόοδο του.
- Γ) Η καθοδήγηση των εργαζομένων (mentoring) αποτελείται από οικειοθελή διδασκαλία, καθοδήγηση, ενθάρρυνση και υποστήριξη ενός εργαζομένου από ανώτερο στέλεχος.
- Δ) Σεμινάρια, διδασκαλία, προγράμματα που αποσκοπούν στην ενίσχυση των ικανοτήτων (skills), στις στάσεις (attitudes), στην αύξηση των γνώσεων (knowledge) και τέλος στην βελτίωση των επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies).
- Ε) Η μελέτη περίπτωσης (case study) βοηθάει τους εργαζόμενους να σκεφθούν και να κατανοήσουν τις επιλογές, το πλήθος των παραγόντων που θα παίξουν καθοριστικό ρόλο στην λήψη αποφάσεων και στην επίλυση του προβλήματος.
- Στ) Το πρόγραμμα «Power Buddy». Πρόκειται για ένα πρόγραμμα που στοχεύει στην ομαλή ενσωμάτωση του εργαζομένου στην κουλτούρα του οργανισμού και στην προσαρμογή του στις νέες αρμοδιότητες εργασίας. Σκοπός του

προγράμματος «Power Buddy» είναι να κατευθύνει και παράλληλα να υποστηρίζει τον νεοπροσληφθέντα από την πρώτη ημέρα εργασίας μέχρι και το τέλος της ολοκλήρωσης της ένταξης που μπορεί να είναι διάστημα ενός ή δυο μηνών.

Μέσα από το πρόγραμμα «Power Buddy» τα οφέλη είναι διπλά τόσο για τον νεοπροσλαμβανόμενο όσο και για το άτομο που είναι ο «Power Buddy» και αυτό γιατί ο «Power Buddy» αποκτά κύρος και λαμβάνει μέσα από την επικοινωνία προσωπική ολοκλήρωση με την εμπιστοσύνη που του δείχνει η εταιρεία για την μεταλαμπάδευση των γνώσεων και των εμπειριών του. Ο νέος εργαζόμενος καταφέρνει να έχει ομαλή ένταξη στο εταιρικό περιβάλλον μειώνοντας τον χρόνο ένταξης του και στην συνέχεια ακολουθεί η εκπαίδευση από τον εκάστοτε υπεύθυνο για την συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Η εταιρεία επίσης προωθεί εκπαιδεύσεις μέσω επαγγελματικών σεμιναρίων με θεματικές ενότητες που σχετίζονται με τις τεχνικές πωλήσεων και την τμηματοποίηση της αγοράς (bazz matrix), την διαχείριση χρόνου, τον χειρισμό αντιρρήσεων, τις τεχνικές παρουσίασης των προϊόντων, την θέσπιση προτεραιοτήτων, την τακτική πωλήσεων, τις δημόσιες σχέσεις καθώς επίσης και τα σεμινάρια ένταξης των εργαζομένων σε μια καινούρια ομάδα εργασίας. Τέλος η εταιρεία εξελίσσει συνεχώς τα συστήματα αξιολόγησης της έτσι ώστε να διαπιστώσει τυχόν εκπαιδευτικά κενά που θα έχουν ως επίπτωση μειωμένη αντίληψη των καθηκόντων και των στόχων της εταιρείας από τον εργαζόμενο.

#### **5.8.4 Επικοινωνία**

Η επικοινωνία είναι εξίσου πολύ σημαντικός παράγοντας στην κινητοποίηση και εκδηλώνεται με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους και αφορά πτυχές της καθημερινότητας των εργαζομένων στον επαγγελματικό χώρο.

Η επικοινωνία των εργαζομένων με τον προϊστάμενο είναι εφικτή με διαπροσωπική συζήτηση, με συναντήσεις των ομάδων και των τμημάτων ή μέσω του

ενδοδικτύου (intranet) που διαθέτει η εταιρεία και αυτό γίνεται με ενημερωτικά δελτία ή με αξιολογήσεις.

Στα meeting που πραγματοποιούνται με τις ομάδες- τμήματα καθορίζεται το σχέδιο δράσης (action plan) από τα οποία προκύπτει ουσιαστική ανατροφοδότηση (feedback) και παράλληλα μοιράζονται οι ρόλοι και καθορίζονται οι στόχοι. Η σαφήνεια των εργασιακών ρόλων επιτρέπει στους εργαζόμενους να επικεντρωθούν στην επίτευξη των στόχων που έχει θέση η εταιρεία.

Η εταιρεία τηρεί «open door» πολιτική, δηλαδή ο εργαζόμενος μπορεί όταν προκύπτει κάποια εργασιακή δυσκολία να έρθει σε επαφή με τον προϊστάμενο και να συνομιλήσει μαζί του χωρίς να τον διακατέχει φόβος ή άγχος. Ο προϊστάμενος κάθε τμήματος αφιερώνει χρόνο για να μάθει και να ακούει τις προσδοκίες του προσωπικού και αυτό γίνεται είτε μέσω επώνυμου e-mail προωθώντας προτάσεις ή ζητώντας προσωπική συνάντηση. Στην παρούσα εταιρεία ο εργαζόμενος ενθαρρύνεται να εκφράζει τους νέους στόχους ανάπτυξης του και ο προϊστάμενος μπορεί να θέσει άμεσες ερωτήσεις στον εργαζόμενο δημιουργώντας έτσι ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα παρακίνησης.

Μέσω του αμοιβαίου σεβασμού, της ομαλής επίλυσης πιθανών διαφορών, της καλής συμπεριφοράς, της συνεργασίας αναπτύσσονται καλές εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

Η εταιρεία στην προσπάθεια της να συσφίξει τις σχέσεις των εργαζομένων διοργανώνει εκδηλώσεις όπως είναι η κοπή της Χριστουγεννιάτικης πίτας και μέσα από αυτές τις εκδηλώσεις δημιουργείται φιλικό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων και ο οργανισμός παρουσιάζει θετική εικόνα στο προσωπικό.

### **5.8.5 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

Η Elpedison είναι μια κορυφαία εταιρεία ενέργειας, τόσο στην παραγωγή και προμήθεια ηλεκτρικού ρεύματος όσο και στην προμήθεια φυσικού αερίου. Στόχος της εταιρείας είναι να είναι μια από τις σημαντικότερες δυνάμεις στον ενεργειακό κλάδο



και παράλληλα να προσφέρει υπηρεσίες και προϊόντα υψηλής ποιότητας σε ανταγωνιστική τιμή.

Η Elpedison ενισχύει την παραγωγική δύναμη της Ελλάδος με δυο ιδιόκτητες μονάδες ηλεκτροπαραγωγής. Οι μονάδες αυτές βρίσκονται στην Θίσβη Βοιωτίας και στην Θεσσαλονίκη και είναι συνολικής εγκατεστημένης ισχύος 820MW.

Η εταιρεία διασφαλίζει την συνεχή ροή καθαρής ενέργειας, βάση μιας παραγωγικής διαδικασίας ιδιαίτερα φιλική προς το περιβάλλον καθώς χρησιμοποιείται ως καύσιμο αποκλειστικά το φυσικό αέριο.

Η Elpedison φροντίζει για την κάλυψη των ενεργειακών αναγκών δεκάδων χιλιάδων οικιακών πελατών και επιχειρήσεων, από όλους τους κλάδους της αγοράς παρέχοντας σταθερά και με συνέπεια εδώ και χρόνια τις πιο ανταγωνιστικές χρεώσεις, εξυπηρέτηση υψηλής ποιότητας και υπηρεσίες που δίνουν αξία στον καταναλωτή.

Η Elpedison μέσα από το πρόγραμμα «Ενεργοποιώ» στοχεύει σε ένα καλύτερο μέλλον για την ελληνική κοινωνία και για το φυσικό περιβάλλον. Στόχος του προγράμματος είναι να «αγκαλιάσει» η εταιρεία όλες εκείνες τις ενέργειες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) επιβεβαιώνοντας την πάγια δέσμευση της να βρίσκεται με συνέπεια δίπλα στην ελληνική κοινωνία.

Η δομή του προγράμματος «Ενεργοποιώ» στηρίζεται στην στρατηγική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της εταιρείας. Η εταιρεία έχει ως βασικό της μέλημα την πραγματοποίηση στοχευόμενων ενεργειών που απαντούν στις ανάγκες των τοπικών κοινωνιών καθώς επίσης και τις ανάγκες των ευπαθών ομάδων με έμφαση στα παιδιά και τους νέους, καθώς επίσης στοχεύει και στη βιώσιμη ανάπτυξη και την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση.

Το πρόγραμμα είναι μια πρωτοβουλία στο πλαίσιο της συνεχούς συνεισφοράς της εταιρείας στην επίτευξη των στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών για το 2030. Η εταιρεία Elpedison πρόσφατα βραβεύτηκε για τις πρακτικές της σε σχέση με την Βιώσιμη Ανάπτυξη και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη με το βραβείο CRI Silver και έπαινο στην κατηγορία Περιβάλλον, κινητοποιήθηκε άμεσα την περίοδο εξάπλωσης της πανδημίας με σκοπό την κάλυψη βασικών αναγκών νοσοκομείων στην Θεσσαλονίκη και την Αθήνα κάνοντας δωρεά αναλώσιμου υλικού και τεχνολογικού εξοπλισμού.

Η εταιρεία στηρίζει τις τοπικές κοινωνίες στις οποίες δραστηριοποιείται και κυρίως τις ευπαθείς ομάδες. Η Elpedison δώρισε 100 tablet τελευταίας τεχνολογίας σε Δημοτικά Σχολεία της Κεντρικής Μακεδονίας, στηρίζοντας με αυτόν τον τρόπο την προσπάθεια του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων για την ενίσχυση της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης. Επίσης η εταιρεία υποστηρίζει ευπαθείς κοινωνικές ομάδες και συνεργάζεται με φορείς, ιδρύματα και μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ), Αθλητικούς και Πολιτιστικούς οργανισμούς καθώς επίσης επιδιώκει την εκπαίδευση μικρών και μεγάλων σχετικά με την αξία της εξοικονόμησης ενέργειας και της βιώσιμης ανάπτυξης.

Χαρακτηριστικές είναι οι δράσεις της εταιρείας στις τοπικές κοινωνίες τις οποίες παραθέτουμε :

1. Δωρεά διατακτικών τροφίμων σε Δήμους της Κεντρικής Μακεδονίας για την κάλυψη βασικών αναγκών ανθρώπων που αντιμετωπίζουν οικονομική αδυναμία κατά την διάρκεια των Χριστουγέννων.
2. Δωρεά διατακτικών τροφίμων σε Δήμους της Κεντρικής Μακεδονίας με σκοπό να καλυφθούν βασικές ανάγκες των ευπαθών κοινωνικών ομάδων κατά την διάρκεια της εξάπλωσης της πανδημίας Covid-19.
3. Δωρεά 100 tablet τελευταίας τεχνολογίας σε Δημοτικά Σχολεία της Κεντρικής Μακεδονίας σε συνεργασία με το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων για να μπορέσουν οι μαθητές να ανταπεξέλθουν στην διαδικασία της τηλεεκπαίδευσης.

Οι δράσεις της εταιρείας για την υποστήριξη των ευπαθών κοινωνικών ομάδων περιγράφονται παρακάτω :

1. Η Elpedison προσφέρει δώρα σε παιδιά που νοσηλεύονται κατά την διάρκεια των Χριστουγέννων στα νοσοκομεία Παιδών σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη.
2. Η Elpedison ήταν χορηγός της δράσης «Χάρισε Χιλιόμετρα στην ΣΥΖΩΗ» που διοργάνωσε η «ΣΥΖΩΗ-Σύλλογος Γονέων, Κηδεμόνων και Φίλων Ατόμων με Διαταραχές Όρασης και Πρόσθετες Αναπηρίες» , μια μη κερδοσκοπική οργάνωση. Στόχος της εν λόγω δράσης ήταν η συλλογή 6.000 χιλιομέτρων από τους δρομείς και η Elpedison πρόσφερε 6.000€ στην ΣΥΖΩΗ ως αντάλλαγμα. Η δράση ξεκίνησε 01 Δεκεμβρίου 2021 και διήρκεσε 13 ημέρες. Τα χρήματα

αναμένεται να διατεθούν για την χρηματοδότηση ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τα παιδιά.

3. Η Elpedison σε συνεργασία με «Το Χαμόγελο του Παιδιού» και μέσα από το πρόγραμμα Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη «Ενεργοποιώ», κάλυψε τα έξοδα ειδικών θεραπειών που απαιτούν για επτά παιδιά που ζουν στο σπίτι του οργανισμού στην Κέρκυρα.
4. Η εταιρεία χρηματοδότησε την ψηφιακή προβολή της θεατρικής παράστασης «Σκρούτζ, Μια Χριστουγεννιάτικη ιστορία» στα νοσοκομεία Παίδων Αγγλαΐα Κυριακού(Αθήνα) και Παπαγεωργίου (Θεσσαλονίκη).
5. Το 2020 διανεμήθηκαν 24.000 βιβλία σε Νοσοκομεία όλης της χώρας κατά την διάρκεια των ημερών του Πάσχα. Η εταιρεία Elpedison ανέλαβε την μεταφορά τους στις Μητροπόλεις ανά την Ελλάδα και της εφημερίδας «Κιβωτός της Ορθοδοξίας». Τα βιβλία αυτά διαμοιράστηκαν τόσο σε ασθενείς όσο και στο υγειονομικό προσωπικό των νοσοκομείων.
6. Η εταιρεία Elpedison ανταποκρίθηκε άμεσα στις ανάγκες για παροχή υποστήριξης σε νοσοκομεία της Αττικής και της Θεσσαλονίκης που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή αντιμετώπισης του Covid-19, προσφέροντας τεχνολογικό εξοπλισμό και αναλώσιμα νοσοκομειακά υλικά.
7. Κατά την διάρκεια της καραντίνας η Elpedison ξεκίνησε να παρέχει έκπτωση 5% στην τιμή ρεύματος των νοικοκυριών που είναι πελάτες της εταιρείας για διάστημα 1 μηνός.
8. Η εταιρεία σε συνεργασία με το θέατρο του Νέου Κόσμου που ανεβάζει την παράσταση «Πινόκιο» δημιούργησαν ειδικά διαμορφωμένες παιδικές παραστάσεις που πραγματοποιήθηκαν τον Δεκέμβριο του 2020 στο Νοσοκομείο Παίδων Αγίας Σοφίας, στο Γενικό Νοσοκομείο Παίδων Αγγλαΐας Κυριακού, στο νοσοκομείο Παίδων Πεντέλης, στο Γενικό Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης (ΑΧΕΠΑ) και στο Ιπποκράτειο Νοσοκομείο Παπαγεωργίου.
9. Η εταιρεία Elpedison το 2019 δώρισε το συνολικό ποσό των 2.700€ στο «Make a Wish». Η εταιρεία αγόρασε 400 «Αστέρια Ευχής» και παράλληλα οι εργαζόμενοι της εταιρείας αγόρασαν και αυτοί «Αστέρια Ευχής» με αποτέλεσμα τον διπλασιασμό του ποσού που συγκεντρώθηκε. Όλα τα παραπάνω στοιχεία για την Εταιρική Κοινωνική Πολιτική της εταιρείας αναρτηθήκαν από την επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας [www.elpedisoncsr.gr](http://www.elpedisoncsr.gr)

μετά από την συζήτηση που είχαμε με το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

10. Η Elpedison «ενεργοποιεί» την αναδάσωση των πυρόπληκτων περιοχών από τις φωτιές του 2021.
11. Η Elpedison ήταν χορηγός του 3<sup>ου</sup> Climate Change Conference στις 23/10/2019.
12. Η Elpedison είναι ο βασικός χορηγός του Πανελληνίου εκπαιδευτικού Διαγωνισμού Ανακύκλωσης Σχολείων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και Αθλητικών Ακαδημιών «Ανακύκλωσε και συνάντησε τον Γιάννη Αντετοκούνμπο».

#### **5.8.6 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας**

Σύμφωνα με την Πολιτική Ποιότητας-ISO9001: 2015 η εταιρεία ανέπτυξε και υλοποιεί ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, σύμφωνα πάντα με το πρότυπο EN ISO 9001:2015.

Η πολιτική Ελέγχου Ποιότητας της εταιρείας διέπεται από τις ακόλουθες αρχές:

- A) Η εταιρεία συμμορφώνεται με όλες τις σχετικές Ελληνικές και Ευρωπαϊκές νομικές κανονιστικές και συμβατικές απαιτήσεις. Επίσης ακολουθεί όλα τα πρότυπα, τις βελτιώσεις, τις οδηγίες, τις υποχρεώσεις και τις πρακτικές.
- B) Μετρά και αξιολογεί την απόδοση των εμπορικών δραστηριοτήτων με βάση τους δείκτες και τους στόχους της.
- Γ) Ενδεδειγμένη και συνεχή κατάρτιση του προσωπικού της καθώς και των τρίτων μερών, αναφορικά με ζητήματα ποιότητας.
- Δ) Βελτιώνει συνεχώς το σύστημα διαχείρισης ποιότητας με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης των εμπορικών δραστηριοτήτων.
- E) Παρέχει όλους τους πόρους που απαιτούνται για την αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.
- ΣΤ) Στοχεύει στην μακροπρόθεσμη και υγιή εταιρική ανάπτυξη

Η εταιρεία Elpedison δεσμεύεται εγγράφως για την έγκαιρη ενημέρωση των εργαζομένων, των πελατών καθώς και του κοινού αλλά και κάθε άλλου ενδιαφερόμενου μέρους σχετικά με την πολιτική της εταιρεία, προκειμένου να ενημερώσει τους ενδιαφερόμενους σχετικά με ζητήματα διαχείρισης ποιότητας. Επίσης παρέχει τακτική και κατάλληλη κατάρτιση στο προσωπικό της και παράλληλα εφαρμόζει όλες τις απαραίτητες διαδικασίες αλλά και τις οδηγίες λειτουργίας που συναποτελούν το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας. Τέλος η εταιρεία αναθεωρεί και επικαιροποιεί την πολιτική της και την συναφή τεκμηρίωση, έτσι ώστε να είναι επίκαιρη αλλά και κατάλληλη για τις ανάγκες και τις δραστηριότητες της εταιρείας (ELPEDISON, 2021 σσ. 1-2).

#### **5.8.7 Οικονομικές Παροχές**

Η εταιρεία εστιάζει σε κίνητρα που αναπτύσσουν το αίσθημα εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ των εμπλεκόμενων (εργαζόμενοι και διοίκηση). Η Elpedison παρέχει ρεαλιστικούς στόχους, υγιές εργασιακό περιβάλλον, δυνατότητα επικοινωνίας και ελεύθερη έκφραση, κατάρτιση του προσωπικού και ενίσχυση των γνώσεων και τέλος δίκαιη οικονομική ανταμοιβή των εργαζομένων.

Μετά την υλοποίηση συγκεκριμένων projects και στα πλαίσια της ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων η εταιρεία πραγματοποιεί ετήσια ανασκόπηση μισθού. Ο καθορισμός του μισθού πέρα από το χρηματικό ποσό – μισθό που ορίζει ο νόμος γίνεται και με την ετήσια αξιολόγηση του εργαζόμενου λαμβάνοντας υπόψη της η εταιρεία την απόδοση του εργαζόμενου, την γενικότερη συμπεριφορά του, την συνέπεια, την αφοσίωση που επιδεικνύει στην εταιρεία καθώς επίσης και στο μορφωτικό του και γνωστικό του επίπεδο. Η εταιρεία προσφέρει ανταγωνιστικά πακέτα αποδοχών και όσοι εργάζονται στην Διοίκηση Πωλήσεων λαμβάνουν bonus για τις επιτυχημένες πωλήσεις.

### 5.8.8 Υγιεινή και Ασφάλεια στην εργασία

Οι χώροι εργασίας της εταιρείας Elpedison αποτελούνται από σύγχρονες, άνετες εγκαταστάσεις που τηρούν όλες τις προδιαγραφές υγιεινής και ασφάλειας παρέχοντας έτσι ένα ευχάριστο, άνετο και λειτουργικό περιβάλλον εργασίας. Διαθέτει μεγάλα και ευρύχωρα γραφεία με τον σωστό φωτισμό, τον σωστό εξαερισμό και την σωστή θερμοκρασία εξοπλισμένα με όλα τα τεχνολογικά μέσα που διευκολύνουν την καθημερινότητα των εργαζομένων στα γραφεία.

Στην εταιρεία εφαρμόζεται το Σύστημα Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας που ορίζει ο Κώδικας Νόμων για την Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία (ΚΝΥΑΕ) που κυρώθηκε με το άρθρο πρώτο του ν.3850/2010 (ΦΕΚΑ'84). Η εταιρεία έχει υιοθετήσει συστήματα διαχείρισης διεθνών προτύπων και προωθεί βελτιωτική πολιτική με θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή ασφάλεια σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης.

Η εταιρεία πιστεύει πως η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων της, ανεξαρτήτως τμήματος και θέσης είναι μεγίστης σημασίας. Για τον λόγο αυτό η Elpedison έχει διαμορφώσει ειδική Πολιτική Υγείας και Ασφάλειας (Υ&Α) όπου παρουσιάζονται οι στόχοι της εταιρείας σχετικά με τα εν λόγω θέματα. Η εταιρεία έχει δεσμευτεί για την επίτευξη υψηλών επιπέδων στον τομέα της Υγείας και Ασφάλειας, καθώς επίσης και για την βελτίωση των αντίστοιχων δεικτών απόδοσης. Σκοπός της εταιρείας είναι η πρόληψη των περιστατικών (εργατικών ατυχημάτων, κακές συνθήκες εργασίας) που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε τραυματισμό εργαζομένου εντός της εταιρείας και του εργασιακού ωραρίου ή ακόμα και ασθένεια, ή ζημιές στην υποδομή της εταιρείας, στον εξοπλισμό και την περιουσία της εταιρείας καθώς επίσης και σε ατυχήματα μεγάλης κλίμακας.

Στα πλαίσια του ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης η εταιρεία έχει εφαρμόσει συγκεκριμένη Πολιτική Διαχείρισης της Υγιεινής και Ασφάλειας στο χώρο εργασίας, σύμφωνα με την πιστοποίηση που έχει λάβει, βάσει του ISO 45001: 2008. Το σύστημα Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην εργασία το συνεπικουρούν ο ιατρός εργασίας καθώς και ο τεχνικός ασφαλείας που είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο και την σωστή τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας.

Η εταιρεία Elpedison έχει ως κύριο μέλημα της την διασφάλιση των νομοθετικών διατάξεων που αφορούν την υγεία και την ασφάλεια, την ανάπτυξη ενός

κατάλληλου και παράλληλα αποτελεσματικού Συστήματος Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας, την αποτελεσματική και επαρκή εκπαίδευση του προσωπικού με σκοπό την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σε θέματα σχετικά με τη Υγεία και Ασφάλεια. Επίσης η εταιρεία προωθεί την συμμετοχή όλων των εργαζομένων ανεξαρτήτως ιεράρχησης στην εφαρμογή της πολιτικής της Υγείας και Ασφάλειας και διαμορφώνει συγκεκριμένες απαιτήσεις και προδιαγραφές Υγείας και Ασφάλειας για κάθε εργαζόμενο που απασχολείται στη εταιρεία και στις εγκαταστάσεις της εταιρείας. Κάθε τομέας έχει διαφορετικούς κινδύνους και χρήζει ιδιαίτερης προσοχής για να αποφευχθούν τυχόν ατυχήματα. Ο βαθμός κινδύνου είναι διαφορετικός για κάθε εργαζόμενο.

Η εταιρεία θέτει ρεαλιστικούς, σαφείς και μετρήσιμους προγραμματισμένους στόχους Υγείας και Ασφάλειας, και εφαρμόζει περιοδική επανεξέταση στο Συστήματος Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας καθώς επίσης και της υφιστάμενης Πολιτικής Υγείας και Ασφάλειας, με σκοπό την διασφάλιση και συνεχή βελτίωση των εταιρικών δραστηριοτήτων και επιδιώκει την ελαχιστοποίηση των περιπτώσεων μη συμμόρφωσης με τους κανόνες Υγείας και Ασφάλειας. Για τον λόγο αυτό η εταιρεία διαμόρφωσε ένα πρακτικό εγχειρίδιο Υγιεινής και Ασφάλειας γραμμένο σε δυο γλώσσες (Αγγλικά – Ελληνικά) το οποίο διανέμεται σε όλο το μόνιμο προσωπικό καθώς επίσης διανέμεται και σε εξωτερικούς συνεργάτες αλλά και επισκέπτες που εισέρχονται στις μονάδες. Στόχος του πρακτικού εγχειριδίου είναι η ολοκληρωμένη ενημέρωση όλων των ενδιαφερομένων για τις πρακτικές Υγείας και Ασφάλειας που ισχύουν στη εταιρεία.

Η εταιρεία Elpedison σε συνεργασία με τον ιατρό εργασίας πραγματοποιεί ειδικά σεμινάρια «Πρώτων Βοηθειών» σε τακτικά διαστήματα για να εκπαιδεύσει όλους τους εργαζομένους στην γνώση παροχής πρώτων βοηθειών. Μέσω της εκπαίδευσης αυτής γίνεται σαφές πως η εταιρεία χαρακτηρίζεται από αίσθημα υπευθυνότητας και αλληλεγγύης προς τον συνάδελφο αλλά και τον συνάνθρωπο.

Η Elpedison στις 29/09/2015 ήταν νικήτης του βραβείου «Health & Safety Awards 2015» στην κατηγορία «Ενέργεια» κατακτώντας την 1<sup>η</sup> θέση. Το βραβείο αυτό της απονεμήθηκε και για το διάστημα πέντε ετών και άνω η εταιρεία δήλωσε μηδέν ατυχήματα για το προσωπικό της και των υπεργολάβων. Η αποφυγή των ατυχημάτων οφείλεται στην ανάπτυξη και υιοθέτηση από τη εταιρεία ενός δικού της ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης. Η εν λόγω διάκριση αποτελεί αναγνώριση των προσπαθειών της

εταιρείας και του προσωπικού στην κατεύθυνση της Υγείας και Ασφάλειας. Με αυτό τον τρόπο ενθαρρύνει την εταιρεία να στοχεύσει ακόμα ψηλότερα στο μέλλον.



Εικόνα 5.8.1: Το βραβείο Health and Safety Award 2015

ΠΗΓΗ: [www.Elpedison.gr](http://www.Elpedison.gr)

### **5.8.9 Διατήρηση του προσωπικού**

Η εταιρεία πιστεύει πως με την σωστή αντιμετώπιση του προσωπικού και τις καλές αμοιβές συμβάλει στην προσπάθεια της να έχει ικανοποιημένους τους εργαζόμενους της και έτσι ενισχύεται η πρόθεση τους να παραμείνουν στην εταιρεία. Η εταιρεία εφαρμόζει το τυπικό οκτάωρο εργασίας, εφαρμόζει την διαδικασία της τηλεργασίας όταν απαιτείται και στα τμήματα που μπορούν να εργαστούν με αυτή την μέθοδο. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν δικαίωμα στην ετήσια κανονική άδεια με βάση τις προβλέψεις της κείμενης νομοθεσίας. Η ετήσια κανονική άδεια αυξάνεται ανάλογα με τον χρόνο απασχόλησης στην εταιρεία και την προϋπηρεσία που έχει ο κάθε εργαζόμενος. Επίσης παρέχονται Ειδική Άδεια για εκπαίδευση, άδεια ασθενείας και άδεια εγκυμοσύνης. Η εταιρεία τις επίσημες αργίες δεν απασχολεί το προσωπικό της, καθώς τηρεί όλα όσα ορίζει η εργατική νομοθεσία.

Η εταιρεία πραγματοποιεί έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει καταλάβει πως το προσωπικό επιθυμεί την συνεργασία του με την εν λόγω εταιρεία. Έχει παρατηρηθεί πως οι εργαζόμενοι παραμένουν στην θέση τους για χρονικό διάστημα άνω των πέντε ετών.

Λόγω των ραγδαίων εξελίξεων και αλλαγών στον κλάδο της ενέργειας απαιτείται νέο προσαρμοσμένο δυναμικό προσωπικό και για τον λόγο αυτό παρατηρείται στην Εμπορική Διεύθυνση σημαντική κινητικότητα. Η εταιρεία καινοτομεί και ανασυντάσσει τις ομάδες εργασίας ανάλογα με το εκάστοτε project που



τρέχει την συγκεκριμένη περίοδο. Οι εργαζόμενοι αποκτούν ενδιαφέρον, ισχυρό κίνητρο και ιδέες που αποδίδουν.

Η εταιρεία δίνει την δυνατότητα στους εργαζομένους να εκφράσουν εγγράφως ή και προφορικά αν υπάρχει κάτι που τους δυσαρεστεί ή τους δυσχεραίνει στην εργασία, επίσης μπορούν να εκφράσουν νέες ιδέες ή και απόψεις για την βελτίωση της εργασίας.

#### **5.8.10 Εργασιακές σχέσεις**

Η Elpedison εφαρμόζει πολιτικές οι οποίες επιτρέπουν την πρόσληψη προσωπικού χωρίς να γίνονται διακρίσεις, παρέχει ίσες ευκαιρίες στο προσωπικό, μέσω του καθορισμού της οικονομικής αμοιβής και των επιδόσεων καθώς επίσης προωθεί την κατάρτιση και εξέλιξη του προσωπικού. Η εταιρεία εφαρμόζει την νομοθεσία και σέβεται τους εργαζομένους ανεξαρτήτως φύλλου και οικογενειακής κατάστασης και τηρεί ισότιμη αναλογία ανδρών-γυναικών. Η Elpedison σέβεται τα προσωπικά δεδομένα των εργαζομένων καθώς επίσης και όλα τα εργασιακά τους δικαιώματα. Η εταιρεία δίνει μεγάλη βαρύτητα στην υγεία των εργαζομένων, σέβεται την ανθρώπινη αξιοπρέπεια, την εμπιστευτικότητα και στηρίζει τους εργαζομένους όταν υπάρχει ανάγκη.

Η εταιρεία έχει καταφέρει να εξομαλύνει τις όποιες διαφορές στις σχέσεις μεταξύ των παλιών και νέων εργαζομένων. Οι διαφορές αυτές μπορεί να προέρχονται από την διαφορά των αμοιβών καθώς ο κάθε εργαζόμενος έχει προσληφθεί με το εκάστοτε νομοθετικό πλαίσιο και τους εργασιακούς νόμους όσον αφορά τις αμοιβές αυτών.

Η εταιρεία υπολογίζει και λαμβάνει υπόψη της την γνώμη των εργαζομένων και για το λόγο αυτό παρουσιάζει κάθε φορά όποιο νέο προϊόν έχει στο προσωπικό της. Η εταιρεία παρέχει εξατομικευμένες υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες ανταποκρίνονται στις διαφορετικές ανάγκες των εργαζομένων. Για τον λόγο αυτό παρέχει στο προσωπικό της πρόγραμμα υγείας και ευεξίας καθώς και παροχή μετακίνησης.

Όλα τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα την δημιουργία και διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού αλλά και των εργαζομένων με την διοίκηση καθώς επίσης και όλων των τμημάτων μεταξύ τους.

## **5.9 Μετρώντας την εργασιακή ικανοποίηση**

Η Elpedison μετά από έρευνα που πραγματοποίησε για να καταγράψει την ικανοποίηση και την δέσμευση του προσωπικού. Η εταιρεία γνωστοποίησε στο προσωπικό της τη έρευνα και συμπλήρωσαν ανώνυμα οι εργαζόμενοι τις πληροφορίες οι οποίες τους ζητήθηκαν. Σκοπός αυτής της ενέργειας ήταν η εταιρεία να χαρτογραφήσει το προσωπικό και να αποτυπώσει την γνώμη τους. Η έρευνα έδωσε την ευκαιρία στο προσωπικό να εκφράσει την γνώμη του χωρίς να αισθάνεται φόβο καθώς οι απαντήσεις εκφράζουν πραγματικά τις απόψεις του για κάθε επαγγελματική πτυχή της εργασίας του.

Ενθαρρυντικό είναι το γεγονός πως το σύνολο των εργαζομένων νοιώθει υπερήφανο και ικανοποιημένο από τον εργοδότη τους και τις παροχές τους. Η εταιρεία από αυτήν την διαδικασία-έρευνα αποκόμισε την βεβαιότητα πως συμβάλλει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην κάλυψη των απαιτήσεων και των αναγκών του προσωπικού. Επίσης αποτελεί μια μορφή ανατροφοδότησης (feedback) καθώς η έρευνα θα επαναληφθεί και έτσι η εταιρεία μπορεί να συγκρίνει τυχόν διαφορές και πως θα μπορούσε να βελτιωθεί και να παρακινήσει το προσωπικό της.

Η εικόνα του προσωπικού και κατά πόσο αυτό είναι ικανοποιημένο στο χώρο εργασίας του γίνεται εμφανή από το βραβείο «Εμπειρία του εργαζόμενου» που απονεμήθηκε στην εταιρεία Elpedison με την επιμέλεια της FORTUNE GREECE στις 20 Απριλίου 2020. Στην τελετή βράβευσης People Excellence Award 2020 powered by KPMG το βραβείο παρέλαβε ο κύριος Ραπτάκης Σπύρος –HR, IT & Business Support Director της Elpedison.

## 5.10 Βραβεία αναγνώρισης

Το υψηλό επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών της εταιρείας Elpedison αποδεικνύεται από την απόκτηση πιστοποιήσεων, επαίνων και βραβείων. Όπως προαναφέραμε η εταιρεία έχει δεσμευτεί για συνεχή αναβάθμιση των δραστηριοτήτων της και οι εργαζόμενοι της αισθάνονται ισάξιοι και ικανοποιημένοι από τις παροχές και την αντιμετώπιση τους από την εταιρεία. Μέσω από τα βραβεία και τους επαίνους οι εργαζόμενοι αισθάνονται αξία και νοιώθουν πως η δουλειά τους είναι ουσιαστική και αποδίδει καρπούς. Οι αναγνωρίσεις αυτές είναι αποτέλεσμα τόσο προσωπικής όσο και ομαδικής προσπάθειας και παρέχουν ισχυρό κίνητρο για να συνεχίσουν δυναμικά και με αφοσίωση την εργασία τους. Στην συνέχεια παραθέτουμε μερικές από τις βραβεύσεις και τους επαίνους της εταιρείας Elpedison:

- Βραβείο Superbrands Greece's Choice 2021
- Βραβείο Corporate Superbrands Greece 2021-2022
- Βραβείο «Εμπειρία του εργαζόμενου». Τελετή βράβευσης People Excellence Award 2020 powered by KPMG με την επιμέλεια FORTUNE Greece 2020.
- Το Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης απένειμε στην Elpedison το βραβείο CRI Silver στο πλαίσιο του CR Index 2019-2020, αναγνωρίζοντας τις πρακτικές της σε σχέση με την Βιώσιμη Ανάπτυξη την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την συνεισφορά της στην Κοινωνία και το Περιβάλλον.
- Έπαινος στην κατηγορία ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ από το Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης 30-06-2020.
- Βραβείο Corporate Superbrands Greece 2020-2021
- Βράβευση του Νομικού Τμήματος της Elpedison στο LEGAL 500GC Powerlist Greece and Cyprus Team 2019
- Βραβείο Corporate Superbrands Greece 2019-2020
- Βράβευση του κύριου Μάριου Ανδρικόπουλο, Legal Director της Elpedison στο LEGAL 500GC Powerlist Greece and Cyprus Team 2018 για νομικούς με μεγαλύτερη επιρροή στον χώρο των επιχειρήσεων. Η τελετή απονομής διεξήχθη στις 16-5-2019
- Βράβευση της εταιρείας Elpedison στην κατηγορία « Ενέργεια» με το βραβείο «Health and Safety Awards 2015».



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς και η παροχή κινήτρων στο προσωπικό σε μια επιχείρηση του ενεργειακού κλάδου. Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο διεξαγωγής ποιοτικής έρευνας μελετήθηκε η εταιρεία Elpedison που δραστηριοποιείται στην παραγωγή, στην προμήθεια ηλεκτρικής ενέργειας και στην προμήθεια φυσικού αερίου. Η εν λόγω μελέτη ασχολείται με την παροχή κινήτρων που παρέχει η εταιρεία στο προσωπικό της, στοχεύοντας στην ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών τους καθώς επίσης και στην μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και στην επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Από την μελέτη αυτή πρόεκυψε ότι οι ανθρώπινοι πόροι είναι σημαντικό κεφάλαιο για την εταιρεία καθώς μέσω της σωστής αξιοποίησης, αξιολόγησης και χρήσης των εργαζομένων εξασφαλίζει την επιτυχία της. Για τον προαναφερθέν λόγω η εταιρεία Elpedison δίνει μεγάλη σημασία στην στελέχωση αυτής και των εκάστοτε τμημάτων με ικανά άτομα και παράλληλα προωθεί την εκπαίδευση των εργαζομένων και την αύξηση των γνώσεων.

Για να υπάρξει επιτυχία και εκπλήρωση των στόχων, η εταιρεία Elpedison κάνει τους εργαζόμενους της να αισθάνονται ότι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρείας και αυτό πραγματοποιείτε με την άμεση εμπλοκή τους, είτε σε εσωτερικές διαδικασίες αυτής, είτε με την συμμετοχή των εργαζομένων σε κάποια ομάδα εργασίας για την υλοποίηση ενός project. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην διαμόρφωση του οράματος και των αξιών που έχουν οριστεί από την εταιρεία γεγονός που δεσμεύει και διασφαλίζει την πλήρη υποστήριξη του εργαζόμενου απέναντι στην εταιρεία και στους στόχους της.

Η εταιρεία Elpedison έχει θετική οργανωσιακή συμπεριφορά και παρέχει ηθικά, κοινωνικά και οικονομικά κίνητρα στο προσωπικό της. Οι ηθικές και εσωτερικές ανταμοιβές αποδεικνύουν το ουσιαστικό ενδιαφέρον που έχει η εταιρεία για το ανθρώπινο δυναμικό της καθώς αυτό παράγει έργο και είναι πρεσβευτής της εταιρείας στους πελάτες. Η εταιρεία παρέχει ίσες ευκαιρίες, έχει καλά μοιρασμένες τις υποχρεώσεις και τις αρμοδιότητες στους υπαλλήλους, παρέχει ασφάλεια, επιμόρφωση, δίκαιη μεταχείριση, ακούγονται οι απόψεις και οι ιδέες τους και επιβραβεύονται όταν

αυτό είναι εφικτό. Επίσης η εταιρεία παρέχει ανταγωνιστικούς μισθούς, διευκολύνσεις και αφουγκράζεται τα προβλήματα και τις ανάγκες κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά.

Η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους και η χρήση HR metrics και το είδη οργανωμένο Human Resource Management System- Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, καθώς επίσης η επικοινωνία των εργαζομένων και των τμημάτων μεταξύ τους με την χρήση πληροφοριακών συστημάτων που επιτρέπουν την καλύτερη και ομαλότερη λειτουργία της εταιρείας και την ομαλή συνεργασία μεταξύ του προσωπικού. Η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά της εταιρείας γίνεται φανερή από τον σχεδιασμό του έργου, την περιγραφή των εργασιών, από την τοποθέτηση των εργαζομένων σύμφωνα με τις δεξιότητες τους (job qualification) καθώς και η πολιτική που έχει η εταιρεία για βασικές και σημαντικές λειτουργικές διαδικασίες εντός της εταιρείας. Αξιοσημείωτο είναι η έμφαση που δίνει η εταιρεία στην Υγεία και Ασφάλεια των εργαζομένων.

Συμπληρωματικά, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι η εταιρεία Elpedison αντανακλά την γενικότερη εικόνα των σωστά δεδομένων επιχειρήσεων του ενεργειακού κλάδου στον τομέα της παροχής κινήτρων των εργαζομένων. Η παροχή κινήτρων αποτελεί σημαντικό καθήκον και μέλημα για τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης τέτοιου μεγέθους.

Στην εταιρεία Elpedison δίνεται βάση στο εργατικό δυναμικό καθώς υποστηρίζεται η άποψη ότι οι άνθρωποι αποτελούν το κυρίαρχο συστατικό της εταιρείας καθώς επίσης και ότι οι σωστοί εργαζόμενοι με τις νέες φρέσκες ιδέες, τις γνώσεις και τις προσπάθειες τους μπορούν να δημιουργήσουν στην εταιρεία δυνατότητες νέων καινοτομιών.

Τα κίνητρα αποτελούν το καθοριστικό στοιχείο της παρακίνησης. Τα κίνητρα ουσιαστικά είναι μια εσωτερική διεργασία που σχετίζεται με τις αξίες, τις προσδοκίες και τις ανάγκες των ατόμων. Τα κίνητρα ουσιαστικά ενεργοποιούν το εργατικό δυναμικό να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για να επιτύχουν υψηλές αποδόσεις. Η Διοίκηση της εταιρείας εφαρμόζει πέρα από τα χρηματικά κίνητρα και μη χρηματικά για να μπορέσει να προσελκύσει και να διατηρήσει το ταλέντο των εργαζομένων. Τα μη χρηματικά κίνητρα της εταιρείας προς τους εργαζομένους είναι η προσφορά ευέλικτων εργασιακών ρυθμίσεων, η παροχή εκτενών προγραμμάτων εκπαίδευσης, η απτή αναγνώριση του προσωπικού που έχει συνεχώς υψηλή επαγγελματική απόδοση, η

παροχή μιας ημέρας άδειας εκτός της ετησίας ως ανταμοιβή για κάποια επαγγελματική επίτευξη, η δημιουργία ειδικών θεματικών ημερών για την ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων, οι παροχές ανάλογα με τα προσωπικά ενδιαφέροντα, η προσφορά ωρών εκτός του τυπικού οκταώρου εργασιακού ωραρίου όπου το προσωπικό μπορεί να εργαστεί πάνω σε επιμέρους projects τα οποία έχει παρουσιάσει ενδιαφέρον αλλά δεν ανήκουν στο εργασιακό τους αντικείμενο.

Επίσης μη χρηματικό κίνητρο είναι η δημιουργία μηνιαίων ή και τριμηνιαίων βραβείων μέσω των οποίων θα προβάλλουν τις προσπάθειες του προσωπικού με την υψηλότερη απόδοση στον τομέα εργασίας τους.

Τέλος η Elpedison που έχει έντονη Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μπορεί να παρέχει ευκαιρίες συμμετοχής των εργαζομένων σε εθελοντικά προγράμματα. Η εταιρεία λόγω του ότι διατηρεί υποκαταστήματα σε διάφορες περιοχές έχει την δυνατότητα να μεταθέτει για μικρά χρονικά διαστήματα τους εργαζομένους, αν το επιθυμούν και οι ίδιοι, με σκοπό το προσωπικό να επωφεληθεί από την αλλαγή περιβάλλοντος, αναλαμβάνοντας έναν νέο διαφορετικό ρόλο.

Οι επιπλέον παροχές έχουν δημιουργηθεί για να δείξουν στους εργαζόμενους ότι οι κόποι τους αναγνωρίζονται από την εταιρεία.

Η Elpedison ως εταιρεία καθώς και τα διοικητικά στελέχη της, εμπνέουν το προσωπικό να αποδίδει τα μέγιστα και να ενδιαφέρεται για την εργασία του αλλά και την επιβίωση της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι της εταιρείας λειτουργούν με κίνητρα και είναι αποδοτικοί, ενθουσιώδεις και αφοσιωμένοι στην εταιρεία επιδιώκοντας συνεχώς την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η εταιρεία.

Ολοκληρώνοντας αξίζει να τονίσουμε ότι οι εργαζόμενοι ενεργοποιούνται όταν ενδιαφέρονται για την εργασία τους και όταν νοιώθουν πως είναι σημαντικοί και παραγωγικοί. Στο εργασιακό περιβάλλον οι καλές επαγγελματικές σχέσεις είναι αναγκαίες καθώς επίσης πρέπει να κυριαρχεί κλίμα ομαδικής συνεργασίας και καλής επικοινωνίας. Επίσης οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται όταν υπάρχει ελευθερία έκφρασης και πρωτοβουλιών για νέες καινοτομίες, αξιοκρατία και σωστή διοίκηση του προσωπικού. Τέλος οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται στην προοπτική της προσωπικής ανάπτυξης μέσω της κατάρτισης και της εκπαίδευσης, καθώς και στην προοπτική της επαγγελματικής τους εξέλιξης μέσα από το σύστημα αξιολόγησης και αμοιβών που δεν θα είναι μεροληπτικό.





## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

Βασιλείου, Δ. & Ηρειώτης, Ν. (2018). *Χρηματοοικονομική διοίκηση*. 2<sup>η</sup> Έκδ. Αθήνα: εκδόσεις Rosili.

Hunger, D.L., & Wheelen, L.T. (2009). *Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ*. Μετφ. Σοκοδήμος. Αθήνα: εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Θανόπουλος, Γ. (2006). *Διεθνής επιχείρηση: περιβάλλον, δομή και προκλήσεις*. Αθήνα, εκδόσεις Interbooks.

Κανελλόπουλος, Κ.Χ. (2003). *Μάνατζμεντ – αποτελεσματική διοίκηση*. 3<sup>η</sup> έκδ. Αθήνα.

Καντάς, Α. (1995). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Τόμος Γ. αθήνα, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Κουφίδου Σ. (1998). *Οργανωτική Θεωρία Πανεπιστημιακές Παραδόσεις*, Θεσσαλονίκη: Εκδ. University Studio Press.

Κουφίδου Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στον εργασιακό χώρο*, Αθήνα: εκδόσεις Ανικούλα Σάκκουλα.

Κυθραιώτης, Α. (2005). Η κουλτούρα των οργανισμών και η περίπτωση των σχολείων. *Κυπριακός Όμιλος Εκπαιδευτικής Διοίκησης*, 17, 14-18.

Μπουραντάς, Κ.Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: εκδόσεις Μπένου.

Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: εκδόσεις Ανικούλα.

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2017). *Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού*. Αθήνα, εκδόσεις Μπένου.

Ρεμούνη, Δ.Χ. (2008). *Παρακίνηση και κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον: μη χρηματικά κίνητρα*. Διπλωματική. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Robbins, P.S., Coulter, M., & Decenzo, A. (2017). *Διοίκηση επιχειρήσεων. Αρχές και εφαρμογές*. Μετφ. Νικολάου. Αθήνα: εκδόσεις Κριτική.

Robbins, S.P., & Judge, T.A. (Roll), *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Μτφ. Σαχινίδης, Α. Αθήνα: εκδόσεις Κριτική.

Stuart, E.B., Sarow, M., & Stuart, L., (2008). *Αποτελεσματική επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις*. Μτφ. Αντώνηλου, Ε. Αθήνα: εκδόσεις Κριτική.

Τερζίδης, Π.Κ., & Τζωρτζάκης, Μ.Κ. (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: εκδόσεις Rosili.

Χατζηπαντελή, Σ.Π. (1999). *Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού*. Αθήνα: εκδόσεις Μεταίχμιο.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Αθήνα: εκδόσεις Interbooks.

Wheelen, T.L. & Hange, D. & (2009). *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Μτφ. Σοκοδήμος, Α. Αθήνα, εκδόσεις Κλειδάριθμος.

#### Ξενόγλωσση

Aldag R.J., Stearns T. M. Portefield J. D. (1991), *Management*, USA Thomson South.

Benedou, R., & Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic Motivation. *The Review of Economic Studies*, 70(3), 489-520.

Bolino, M.C., & Turnley, W.H. (2007). Old faces, new places: equity theory in cross-cultural contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 29-50. doi.org/10.1002/job.454

Campbell-Grant, E.H., Lowe, W.H., & Fagan, W.F. (2007). Living in the branches: population dynamics and ecological processes in dendritic networks. *Ecology Letters* 10(2), 165-175. doi.org/10.1111/j.1461-0248.2006.01007.x

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. https://doi.org/10.1037/a0035661

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105–115. https://doi.org/10.1037/h0030644.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>.

Daft R.L. Management, USA. Thomson South – Western de Gruyter.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice*. 8<sup>th</sup> Ed. New York: McGraw-Hill.

Kidwell, R.E., Hoy, F., & Ibarreche, S. (2012). “Ethnic” family business or just family business? Human resource practices in the ethnic family firm. *Journal of Family Business Strategy*, 3(1),12-17. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.01.004>.

Kirkman, B., Bryan, J.M., Shapiro, D.L., & Fischer, W. (2001). The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance. *The Academy of Management Journal*, 1(3), 1-35. doi:10.5465/3069370

Kohn, A. (1993). *Punished by rewards: The trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise, and other bribes*. Houghton, Mifflin and Company.

Leper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(1), 129–137. <https://doi.org/10.1037/h0035519>.

Luthans F. (1992). *Organizational behavior*, New York: Mc Graw – Hill Book Co. *Management in Public Service: Paradoxes, Process and Problems*, Sage Publications.

Maslow, A.H (1943). “A theory at human motivation” *Psychological Review* 50 370 – 396.

Noe, R. A, Hollenbeck, J. R., Gerhard, B., & Wright, P. M. (2006). *Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage*. 5<sup>th</sup> Ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L.-E. (2008). Employee Motivation: A powerful new model. *Harvard Business Review* 86(7-8):78-84.

Ortega, J. (2001). Job Rotation as a Learning Mechanism. *Management Science*, 47(10), 1361-1370. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.47.10.1361.10257>.

Pierce, J.L., & Gardner, D.G. (2004). Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature. *Journal of Management* 30(5), 91-622. Doi: 10.1016/j.jm.2003.10.001

Pheyse, D.C. (1993). *Organizational cultures*. 1<sup>st</sup> Ed. London: Routledge.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109.

Schuler, R.S. & Huber, V.L. (1993). *Personnel and human resource management*. West.

Schuler, R.S., & Jackson, S.E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3):207-219. Doi: 10.5465/AME.1987.4275740

Schnein, E.H. (1989). *Organizational culture and leadership*. 3<sup>th</sup> Ed. San Francisco: Jasssey-Bass.

Schwartz, G. E. (1982). Testing the biopsychosocial model: The ultimate challenge facing behavioral medicine? *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 50(6), 1040–1053. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.50.6.1040>

Shaw, G.K. (1992). Policy Implications of Endogenous Growth Theory. *Economic Journal*, 102(412), 611-21.

Shrestha, P. (2019, June 16) Skinner’s theory on Operant Conditioning Psyche study. <https://www.Phychestudy.com/behavior/learning-memory/operant-conditioning/skinner>. (Προσπελάστηκε στις 20 Ιουνίου 2022).

#### Διαδίκτυο

[www.acountancygreece.gr](http://www.acountancygreece.gr) KPMG 18 πρακτικές στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού

[www.elpedison.gr](http://www.elpedison.gr)



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### Ερωτηματολόγιο- Διαστάσεις ικανοποίησης από την εργασία (job satisfaction)

Εταιρεία : Elpedison				
Όνοματεπώνυμο :				
Διάστημα εργασίας :				
Θέση εργασίας :				
Εκπαίδευση εργαζομένου :				
<b>ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ (JOB SATISFACTION)</b>				
Ικανοποίηση από εξωτερικές ανταμοιβές	N/A	ΘΕΤΙΚΟ	ΑΡΝΗΤΙΚΟ	
Ευκαιρίες εξέλιξης				
Σωστή διοίκηση				
Δομημένα τμήματα				
Αξιοκρατία				
Αναγνώριση προσπάθειας				
Προοπτική εξέλιξης				
Εκπαίδευση εργαζομένου				
Επιμόρφωση εργαζομένου				
Σεμινάρια – μετεκπαίδευση				

Ικανοποίηση από εσωτερικές ανταμοιβές	N/A	ΘΕΤΙΚΟ	ΑΡΝΗΤΙΚΟ
Ευκαιρίες για χρήση ικανοτήτων			
Εργασιακό κύρος			
Επαγγελματική αναγνώριση			
Ανεξαρτησία			
Ηθική ανταμοιβή			
Οικονομικές αμοιβές			

