



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ – ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ:

**Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΩΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΣΕ ΕΝΑ ΣΥΝΕΧΩΣ ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΟ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΔΗΜΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΙΡΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:

**ΓΑΛΑΝΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ
ΕΠΙΚΟΥΡΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ**

ΠΡΕΒΕΖΑ ΜΑΙΟΣ 2019



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ – ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ:

**Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΩΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΣΕ ΕΝΑ ΣΥΝΕΧΩΣ ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΟ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΗΜΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΙΡΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:

**ΓΑΛΑΝΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ
ΕΠΙΚΟΥΡΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ**

ΠΡΕΒΕΖΑ ΜΑΙΟΣ 2019

**THE EMPLOYEE MOTIVATION AS A COMPARATIVE
ADVANTAGE IN THE CONTEST OF THE THE EVER
CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT.THE PRACTICE OF
GREEK ENTERPRISES**

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα, 20/5/1019

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπουσα καθηγήτρια

Αικατερίνη Γαλανού

Επίκουρη καθηγήτρια

2. Μέλος επιτροπής

Κωνσταντίνος Καραμάνης

Αναπληρωτής Καθηγητής

3. Μέλος επιτροπής

Νικόλαος Αρνής

Επίκουρος Καθηγητής

© Δημοπούλου Μαίρη, 2019.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις διατάξεις 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.

Δημοπούλου Μαίρη

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση του τρόπου, με τον οποίο η παρακίνηση των εργαζομένων, μπορεί να λειτουργήσει ως συγκριτικό πλεονέκτημα, στο πλαίσιο του συνεχώς μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Το θέμα αναπτύσσεται θεωρητικά, μέσα από την ανασκόπηση της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας, καθώς και πρακτικά, μέσα από την μελέτη περίπτωσης πέντε ελληνικών επιχειρήσεων οι οποίες είναι επιτυχημένες στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Για την καλύτερη παρουσίαση του θέματος, η εργασία δομήθηκε σε τέσσερα συνολικά κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται εισαγωγή στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις και στον ρόλο της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), στο πλαίσιο των προκλήσεων αυτών, καθώς επίσης και στην λειτουργία, τους στόχους και τις διαδικασίες της ΔΑΠ. Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύεται η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπου παρατίθεται ο ορισμός του και η σημασία του, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αξιοποιηθεί για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το τρίτο κεφάλαιο εστιάζει στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Στο κεφάλαιο αυτό δίνεται ο ορισμός και η διαδικασία της παρακίνησης, καταγράφονται οι παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων, οι βασικές θεωρίες της παρακίνησης, καθώς και ο ρόλος της ηγεσίας στην παρακίνηση. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται ο ρόλος των κινήτρων της εργασίας και η σχέση των κινήτρων με τις ανάγκες για την αποτελεσματική παρακίνηση. Στο κεφάλαιο αυτό δίνονται επίσης και κάποια παραδείγματα ελληνικών επιχειρήσεων που αποτελούν παράδειγμα και είναι πολύ πετυχημένες στον τομέα της παρακίνησης του προσωπικού. Τα σημαντικότερα αποτελέσματα της εργασίας συνοψίζονται στην τελευταία ενότητα των συμπερασμάτων.

Λέξεις κλειδιά: παρακίνηση, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, περιβάλλον.

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze how employee motivation act as a comparative advantage in the context of the ever-changing business environment. The subject is developing theoretically, through the review of Greek and foreign literature, as well as in practice, through the case study of five Greek enterprises that are successful in motivating their human potential. For the better present of the subject, the study was structured in four chapters. The first chapter introduces the challenges faced by modern enterprises and the role of Human Resource Management (HRM) in the context of these challenges, as well as the operation, goals and procedures of HRM. The second chapter analyzes the concept of competitive advantage, where its definition and significance is presented, as well as the way in which human resources can be utilized to achieve a competitive advantage. The third chapter focuses on motivation of human resources. This chapter gives the definition and the process of motivation, the motivation factors of the employees, the basic theories of motivation as well as the role of the leadership in motivation. The fourth chapter analyzes the role of work incentives and the relationship of motivation with the need for effective motivation. This chapter also provides some examples of Greek businesses that are an example and are very successful in motivating staff. The most important results of the study are summarized in the last section of the conclusions.

Key Words :employee motivation, comparative advantage.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ABSTRACT.....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ Η ΔΑΠ.....	15
1.1. Οι σύγχρονες προκλήσεις στο εργασιακό περιβάλλον	15
1.2. Οι απαιτήσεις και οι υποχρεώσεις των επιχειρήσεων προς τους εργαζομένους	20
1.3. Η θέση του εργαζόμενου στη σύγχρονη ελληνική επιχείρηση	22
1.4. Οι σύγχρονες προκλήσεις των επιχειρήσεων και η ανάγκη της ΔΑΠ	25
1.5. Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα και η φιλοσοφία τους για την ΔΑΠ	28
1.6. Λειτουργία της ΔΑΠ.....	30
1.7. Στόχοι της ΔΑΠ.....	32
1.8. Διαδικασίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	33
1.9. Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	41
2.1. Ο ορισμός του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	41
2.2. Η Σημασία του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	46
2.3. Η Σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης	48

2.4. Το ανθρώπινο δυναμικό ως συγκριτικό πλεονέκτημα στη σύγχρονη επιχείρηση	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	56
3.1. Ορισμός της Παρακίνησης	56
3.2. Παρακινητικές Δυνάμεις	58
3.3. Η Διαδικασία της Παρακίνησης	59
3.4. Η Σημασία της Παρακίνησης	60
3.5. Παράγοντες παρακίνησης και παραγωγικότητα	62
3.6. Θεωρίες Παρακίνησης	65
3.7. Εμπόδια Παρακίνησης	76
3.8. Ο ρόλος της Ηγεσίας στη Παρακίνηση	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΚΙΝΗΤΡΑ.....	86
4.1. Ορισμός των Κινήτρων Εργασίας.....	86
4.2. Η σχέση κινήτρων με ανάγκες για αποτελεσματική παρακίνηση	92
4.3. Ερευνητικό μέρος.....	94
4.3.1. ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ	96
4.3.2. Pfizer Hellas	99
4.3.3. Xerox Hellas.....	102
4.3.4. Melissa Κικιζάς ΑΒΕΕ Τροφίμων.....	103
4.3.5. Goodyear Dunlop Ελλάς.....	106
Συμπεράσματα	108
Βιβλιογραφία	111

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όλοι οι οργανισμοί θέλουν να είναι επιτυχημένοι, ιδιαίτερα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθος και τον τομέα στον οποίο αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους, προσπαθούν να διατηρήσουν τους καλύτερους εργαζόμενους, αναγνωρίζοντας τον σημαντικό τους ρόλο και την επιρροή τους στην οργανωτική αποτελεσματικότητα. Προκειμένου να ξεπεραστούν οι προκλήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργήσουν μια ισχυρή και θετική σχέση με τους υπαλλήλους τους και να τους κατευθύνουν προς την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους, οι οργανισμοί αναπτύσσουν στρατηγικές για να ανταγωνίζονται σε άκρως ανταγωνιστικές αγορές και να αυξάνουν τις επιδόσεις τους (Dobre, 2013). Στο πλαίσιο αυτό, σε σύγκριση με τους οικονομικούς πόρους, οι ανθρώπινοι πόροι έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις οργανώσεις (Noe και Hollenbeck, 2009).

Σε γενικές γραμμές, η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως τα κίνητρα, η ικανοποίηση από την εργασία, η κατάρτιση και ανάπτυξη κλπ. Ειδικότερα ωστόσο, η παρακίνηση των εργαζομένων, έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την απόδοση της οργάνωσης. Η προσπάθεια των εργαζομένων να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους, στον χώρο εργασίας τους μπορεί να καταστεί πρόκληση, αλλά είναι εφικτή, μέσω της παρακίνησης τους. Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι επίσης σημαντική, επειδή οι καλά παρακινημένοι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, είναι περισσότερο δεσμευμένοι στον οργανισμό και έχουν λιγότερες πιθανότητες να αποχωρήσουν. Επιπρόσθετα η διατήρηση των εργαζομένων στην επιχείρηση, μέσω της παρακίνησης τους, εξοικονομεί κόστος για την επιχείρηση, καθώς είναι γνωστό ότι το κόστος της πρόσληψης νέων εργαζομένων είναι μεγαλύτερο, από το κόστος διατήρησης των ήδη υπαρχόντων. Η παρακίνηση του προσωπικού, έχει επίσης θετικά αποτελέσματα και για το ίδιο το προσωπικό. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι το έργο τους αναγνωρίζεται και ότι είναι απαραίτητοι στην οργάνωση, αυτό ενισχύει την

ατομική τους ευημερία. Ως εκ τούτου η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική από όλες τις απόψεις (Σπυράκη και Σπυράκης, 2008).

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, έχει προσελκύσει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, κυρίως τα τελευταία χρόνια, στο πλαίσιο των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις από το εξωτερικό τους περιβάλλον. Αυτές περιλαμβάνουν κυρίως τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις, τις προκλήσεις που θέτει η παγκοσμιοποίηση, την οικονομική ύφεση στην παγκόσμια οικονομία της τελευταίας δεκαετίας και την ανάγκη αύξησης της παραγωγικότητας. Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει αρχίσει να αναγνωρίζεται σημαντικά τα τελευταία χρόνια, στο πλαίσιο των παραπάνω προκλήσεων (Παπαδάκης, 2016).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναλύσει τον τρόπο με τον οποίο η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να λειτουργήσει ως συγκριτικό πλεονέκτημα στο διαρκώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Το θέμα καλύπτεται σε θεωρητικό επίπεδο, μέσα από την ανασκόπηση της ελληνικής και της ξένης βιβλιογραφίας, καθώς και σε πρακτικό επίπεδο, μέσα από την παρουσίαση πέντε ελληνικών εταιρειών οι οποίες αποτελούν πρότυπο και είναι πολύ πετυχημένες στον τομέα της παρακίνησης του προσωπικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ Η ΔΑΠ

1.1. Οι σύγχρονες προκλήσεις στο εργασιακό περιβάλλον

Οι οργανώσεις σήμερα αντιμετωπίζουν προκλήσεις σε πολλά μέτωπα, στις προσπάθειές τους να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Αυτές περιλαμβάνουν την ανάγκη αύξησης της παραγωγικότητας, τις προοπτικές επέκτασης στις παγκόσμιες αγορές, τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις, την ανταπόκριση στις αλλαγές της αγοράς, τη συγκράτηση του κόστους, την ανάπτυξη ειδικευμένου και ευέλικτου εργατικού δυναμικού και τις σημαντικές οργανωτικές αλλαγές. Αυτές οι προκλήσεις προκύπτουν στο πλαίσιο των μεταβαλλόμενων αναγκών του εργατικού δυναμικού, της μεταβολής των στάσεων στην ευρύτερη κοινωνία, καθώς και των αυξημένων νομικών απαιτήσεων. Αυτές οι προκλήσεις καθιστούν τόσο πιο σημαντικό, όσο και πιο δύσκολο για τους οργανισμούς να είναι επιτυχείς. Σήμερα δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στα οργανωτικά αποτελέσματα και έτσι δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι περισσότεροι οργανισμοί αναζητούν τρόπους βελτίωσης της απόδοσής τους (Burke και Cooper, 2005).

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι αντιμετώπιες με μια σειρά από προκλήσεις, που προέρχονται, τόσο από το εσωτερικό, όσο και από το εξωτερικό τους περιβάλλον. Αρχικά, το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι τόσο διαφορετικό και απρόβλεπτο λόγω της τρέχουσας οικονομικής ύφεσης που αντιμετωπίζει η παγκόσμια αγορά. Στο πλαίσιο αυτό, η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών έχει μειωθεί, με αποτέλεσμα να έχει μειωθεί η ζήτηση για πολλά αγαθά, συνεισφέροντας σε μειώσεις των πωλήσεων για πολλές επιχειρήσεις, κυρίως μικρού και μεσαίου μεγέθους. Παράλληλα, η έλλειψη τραπεζικής χρηματοδότησης, έχει θέσει πολλούς κινδύνους για την διατήρηση της ρευστότητας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Πολύ συχνά, επίσης, τα στελέχη και οι ιδιοκτήτες των μικρών επιχειρήσεων αποτυγχάνουν να εστιάσουν αρκετά στην παραγωγή ταμειακών ροών. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί αυτό το πρόβλημα, οι επιχειρήσεις πρέπει, είτε να κεφαλαιοποιηθούν επαρκώς, είτε να διατηρούν επαρκή ταμειακά αποθέματα για να εκπληρώσουν όλες τις υποχρεώσεις

που απαιτούνται, για την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης. Η διαχείριση των ταμειακών διαθεσίμων καθίσταται ακόμη πιο σημαντική κατά τη διάρκεια των περιόδων ύφεσης, όταν τα μετρητά ρέουν πιο αργά στην επιχείρηση και οι πιστωτές είναι λιγότερο επιεικείς στην παράταση του χρόνου πληρωμής. Οι προκλήσεις των ταμειακών ροών επιδεινώνονται από το κλίμα δανεισμού, ιδίως για τις μικρές επιχειρήσεις (Βαρουφάκης, κ.α., 2011).

Η αβεβαιότητα που υπάρχει, τόσο λόγω των τρεχόντων οικονομικών συνθηκών, όσο και γενικότερα, οδηγεί σε μια βραχυπρόθεσμη εστίαση. Η αβεβαιότητα στην παγκόσμια οικονομία, η αβεβαιότητα στις πιστωτικές αγορές, η αβεβαιότητα ως προς τον τρόπο με τον οποίο οι νέοι κανονισμοί θα επηρεάσουν τις επιχειρήσεις, η αβεβαιότητα σχετικά με τις ενέργειες των ανταγωνιστών και η αβεβαιότητα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η νέα τεχνολογία θα επηρεάσει την επιχείρηση, είναι μόνο μερικοί από τους παράγοντες που αποτελούν πρόκληση για τις επιχειρήσεις. Λόγω της αβεβαιότητας, οι εταιρείες τείνουν να αποφεύγουν τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, υπέρ βραχυπρόθεσμων στόχων. Παρόλο που αυτό μπορεί να φαίνεται σωστό, μπορεί μελλοντικά να καταλήξει να μειώσει την αξία των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις πρέπει να μάθουν να εξισορροπούν την ανάγκη για μια πιο δραστήρια, βραχυπρόθεσμη εστίαση με την ανάγκη για εμπεριστατωμένες, μακροπρόθεσμες στρατηγικές (Παπαδάκης, 2016).

Η παγκοσμιοποίηση θέτει επίσης σημαντικές προκλήσεις για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Σε μια έρευνα από την Fortune500, 7 από τους 10 διαχειριστές των κορυφαίων επιχειρήσεων, από τους οποίους λήφθηκαν συνεντεύξεις, δήλωσαν τις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης ως το κύριο μέλημά τους. Η κατανόηση των ξένων πολιτισμών είναι απαραίτητη για όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, από την ικανότητα διείσδυσης σε νέες αγορές με υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες και την σχεδίαση νέων προϊόντων και υπηρεσιών για νέους πελάτες, έως την αναγνώριση αναδυόμενων ανταγωνιστών που δεν ήταν γνωστοί προηγουμένως. Αυτό που είναι σημαντικό, στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης, είναι ότι οι επιχειρήσεις καλούνται να κατανοήσουν καλύτερα τις διεθνείς αγορές και τους πολιτισμούς, μέσω της καλύτερης συλλογής πληροφοριών και της ανάλυσης τους. Παρόμοια, ο βαθμός κυβερνητικής παρέμβασης σε όλες σχεδόν τις μεγάλες οικονομίες του κόσμου οδηγεί

σε πολύ μεγαλύτερη αβεβαιότητα στην παγκόσμια αγορά, καθιστώντας την διαχείριση των διεθνών επιχειρήσεων, όλο και πιο δύσκολη (Κακοσούλη, κ.α., 2017).

Εκτός των προκλήσεων που θέτει η παγκοσμιοποίηση, η ευκολία έναρξης μιας νέας επιχείρησης δημιουργεί ένα πολύ ευρύτερο επίπεδο ανταγωνισμού. Αυτή η αύξηση του αριθμού των ανταγωνιστών και η πιο εστιασμένη ολοκλήρωση τους, καθιστά πιο δύσκολο για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις να διατηρούν τους πελάτες τους και συνεπώς το μερίδιο αγοράς τους. Το συντηρητικό κλίμα δαπανών προκαλεί επίσης συρρίκνωση της πελατειακής βάσης. Οι καταναλωτές εξακολουθούν να είναι αρκετά συντηρητικοί στην κατανάλωση τους και ως αποτέλεσμα, η οργανική ανάπτυξη από τους σημερινούς και τους νέους πελάτες, δεν αυξάνεται τόσο γρήγορα όσο οι επιχειρήσεις επιθυμούν. Οι ιδιοκτήτες και τα στελέχη επιχειρήσεων δαπανούν περισσότερο χρόνο για να βρουν τρόπους να διατηρήσουν τους υπάρχοντες πελάτες, ενώ παράλληλα θα πρέπει να υπολογίσουν πως θα προσεγγίσουν οικονομικά τους νέους πελάτες - χωρίς να ανταγωνίζονται αποκλειστικά την τιμή. Τα έξυπνα κινητά τηλέφωνα, τα κοινωνικά μέσα, τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και άλλα ηλεκτρονικά κανάλια επικοινωνίας καθιστούν εύκολο για τις επιχειρήσεις να μεταδώσουν τα μηνύματα τους στο ευρύ κοινό και ως εκ τούτου η εύρεση των κατάλληλων διαύλων μάρκετινγκ, θα είναι το κλειδί για την επιτυχία των επιχειρήσεων στο μέλλον (Κακοσούλη, κ.α., 2017).

Επιπρόσθετα, το συνεχώς μεταβαλλόμενο κανονιστικό περιβάλλον είναι ανησυχητικό για πολλές βιομηχανίες. Τα προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν, στο πλαίσιο αυτό είναι ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοήσουν το νόημα και τις επιπτώσεις της ρύθμισης και της κυβερνητικής πολιτικής στον κλάδο τους και να αναπτύξουν τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την αντιμετώπισή τους (Παπαδάκης, 2016).

Εκτός από όλα τα παραπάνω, ο ρυθμός της τεχνολογικής εξέλιξης είναι σήμερα εκθετικά αυξανόμενος. Ο ρυθμός αυτός, καθιστά τις επενδύσεις κεφαλαίου στην τεχνολογία, τόσο πλεονέκτημα όσο και ένα μειονέκτημα, επειδή ένας ανταγωνιστής μπορεί να περιμένει την τεχνολογία επόμενης γενιάς, η οποία μπορεί να είναι μόνο ένα χρόνο μακριά, και στη συνέχεια να την χρησιμοποιήσει για να επιτύχει ένα πλεονέκτημα. Το πρόβλημα που πρέπει να επιλυθεί εδώ, είναι να αναπτυχθεί μια

μακροπρόθεσμη τεχνολογική στρατηγική, ενώ θα παραμείνει αρκετά ευέλικτη η ήδη υπάρχουσα, ώστε η επιχείρηση να επωφεληθεί από τις απρόβλεπτες τεχνολογικές εξελίξεις. Παράλληλα η εξέλιξη του διαδικτύου, έχει καταστήσει ευρέως διαθέσιμες πολλές πληροφορίες. Υποστηρίζεται ότι σήμερα, η μόνη αληθινά σταθερή και αυξανόμενη αλλαγή, είναι η δημιουργία νέων πληροφοριών, οι οποίες δημιουργούνται κυρίως μέσω του διαδικτύου. Η ικανότητα των εταιρειών να καταναλώνουν και να κατανοούν τις πληροφορίες που είναι διαθέσιμες (και απαραίτητες) για να λαμβάνουν καλές αποφάσεις, γίνεται μια σχεδόν ανυπέρβλητη πρόκληση. Το πρόβλημα που πρέπει να επιλυθεί είναι να αντιμετωπιστεί αυτό το «βουνό πληροφοριών», τόσο με την τεχνολογία, όσο και με την ανθρώπινη τεχνογνωσία, και στη συνέχεια οι αδόμητες πληροφορίες να μετατραπούν σε πολύτιμες γνώσεις, ώστε να μπορέσουν να αξιοποιηθούν κατάλληλα από τις επιχειρήσεις (Κακοσούλη, κ.α., 2017).

Όλες οι παραπάνω προκλήσεις, απαιτούν από τις επιχειρήσεις να κάνουν συνεχείς αλλαγές στις επιχειρηματικές τους λειτουργίες, το οποίο συνιστά έτσι και αλλιώς, μια μοναδική πρόκληση. Ο χώρος εργασίας έχει αλλάξει, προσαρμοζόμενος συνεχώς σε όλη την ιστορία, αλλά η τεχνολογική έκρηξη του 21ου αιώνα, έχει επιταχύνει αυτήν την αλλαγή πάρα πολύ. Πολλές εταιρείες αγωνίζονται για να προσαρμοστούν στην αλλαγή, και ο κόσμος των επιχειρήσεων είναι πραγματικά ένας χώρος, μέσα στον οποίο θα επιβιώσουν οι πιο ικανοί. Για να παραμείνουν ανταγωνιστικά ενεργοί σε αυτό το ασταθές και πολύπλοκο επιχειρηματικό κλίμα, οι περισσότεροι οργανισμοί επέλεξαν να υιοθετήσουν εφικτές οργανωτικές αλλαγές, προκειμένου να προσθέσουν αξία στο επιχειρησιακό τους πλαίσιο. Ωστόσο, καθώς η αλλαγή είναι αναπόφευκτη, οι άνθρωποι, οι επιχειρήσεις, οι οργανώσεις, καθώς και τα μεγάλα έθνη συχνά δυσκολεύονται να αγκαλιάσουν την αλλαγή, γεγονός που εμποδίζει σημαντικά την οργανωτική επιτυχία. Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύξουν καλύτερες ικανότητες κατανόησης των συστημάτων μέσα στα οποία λειτουργούν, ώστε να μπορούν να σχεδιάζουν και να ανασχεδιάζουν, όποτε το κρίνουν απαραίτητο, τα επιχειρηματικά τους μοντέλα, τις διαδικασίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, κατά τρόπο που να ελαχιστοποιεί την περιττή πολυπλοκότητα και την αντίσταση στην αλλαγή (Βλάδος, 2017).

Εκτός από όλες τις παραπάνω προκλήσεις, οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι αντιμέτωπες με πολλά ζητήματα, που σχετίζονται με την διαχείριση του προσωπικού τους. Στην βιβλιογραφία τονίζεται ιδιαίτερα η έλλειψη εργαζομένων με δεξιότητες. Παρά τα υψηλά επίπεδα ανεργίας, πολλές εταιρείες αγωνίζονται να βρουν τα σωστά ταλέντα με τις κατάλληλες δεξιότητες για την επιχείρησή τους. Πολλές νέες θέσεις εργασίας στον τομέα της μεταποίησης απαιτούν ικανότητες χρήσης υψηλής τεχνολογίας, ενώ πολλές θέσεις εργασίας απαιτούν χρόνια εκπαίδευσης για τους εργαζομένους τους. Η τεχνολογική εξέλιξη, έχει συντελέσει, ώστε οι επιχειρήσεις να αγωνίζονται να βρουν ειδικευμένους εργαζόμενους με δεξιότητες πληροφορικής και δεξιοτεχνικές ικανότητες επίλυσης προβλημάτων. Μελλοντικά αναμένεται ότι η έλλειψη δεξιοτήτων θα αυξηθεί περισσότερο, λόγω των γρήγορων τεχνολογικών εξελίξεων. Υπάρχει λοιπόν μια συνεχής ανάγκη για όλους τους οργανισμούς, να εξασφαλίσουν ότι το εργατικό τους δυναμικό, είναι ενημερωμένο σχετικά με τις τελευταίες τάσεις, τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008).

Επίσης πολλές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να κρατήσουν τους εργαζόμενους με δεξιότητες. Σήμερα εκτιμάται ότι κατά μέσο όρο, ένας εργαζόμενος παραμένει σε μια επιχείρηση για 4,2 έτη. Κάθε φορά που ένας εργαζόμενος φεύγει από μια επιχείρηση, οι ιδέες, οι γνώσεις του και η τεχνογνωσία του φεύγουν μαζί, και πηγαίνουν στους ανταγωνιστές. Στο πλαίσιο αυτό, οι διαχειριστές των ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις, τονίζουν, ότι η προσέλκυση και η διατήρηση κορυφαίων ταλέντων είναι μια κορυφαία προτεραιότητα. Αν και η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της παροχής ενός υψηλότερου μισθού είναι σημαντική και βελτιώνει τα πράγματα, εντούτοις υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που οδηγούν στην διατήρηση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις, όπως η παροχή ευκαιριών κατάρτισης και ανάπτυξης, η ενθάρρυνση της ανάπτυξης των δεξιοτήτων τους και η παροχή ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος εργασίας (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008). Ωστόσο με το θέμα αυτό, θα ασχοληθούμε αναλυτικά σε επόμενο κεφάλαιο.

1.2. Οι απαιτήσεις και οι υποχρεώσεις των επιχειρήσεων προς τους εργαζομένους

Οι επιχειρήσεις, έχουν τόσο υποχρεώσεις απέναντι στους εργαζομένους τους, όσο και απαιτήσεις από αυτούς. Αρχικά σε ότι αφορά τις υποχρεώσεις, αυτές μπορεί να είναι τόσο νομικές-κανονιστικές, όσο και ηθικές- δηλαδή όχι ρητά δηλωμένες. Κάθε επιχείρηση που επιλέγει να μισθώσει εργαζόμενους, «κληρονομεί» και μια σειρά υποχρεώσεων και ευθυνών απέναντι τους, οι οποίες ανατίθενται από τις κυβερνήσεις και το κράτος. Αυτές οι ευθύνες κυμαίνονται ευρέως από την παροχή πληρωμή στους εργαζόμενους, έως την δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας (Βαρχαλαμά και Σταμάτη, 2012).

Οι επιχειρήσεις έχουν την υποχρέωση να καταβάλλουν πληρωμή στους εργαζομένους τους, σύμφωνα με τις εκάστοτε διατάξεις του ελάχιστου μισθού, καθώς και να πληρώνουν τους εργαζόμενους, για τις αντίστοιχες περιόδους εργασίας τους, συμπεριλαμβανομένων των υπερωριών, των αναρρωτικών αδειών και των μισθών των αδειών. Οι πληρωμές θα πρέπει να γίνονται εγκαίρως και χωρίς καθυστέρηση, έτσι ώστε οι εργαζόμενοί σας να μπορούν να εκπληρώσουν μεμονωμένες οικονομικές υποχρεώσεις. Επιπρόσθετα οι επιχειρήσεις έχουν την υποχρέωση να προσφέρουν ασφαλιστική κάλυψη στους εργαζομένους τους. Αυτή η κάλυψη προβλέπει ιατρική περίθαλψη και αντικατάσταση μισθών, σε περίπτωση τραυματισμών ή άλλων ιατρικών λόγων, για τους οποίους ένας εργαζόμενος θα χρειαστεί να μην εργαστεί για ένα χρονικό διάστημα (Βαρχαλαμά και Σταμάτη, 2012).

Εκτός από τα παραπάνω, οι νομοθετικές ρυθμίσεις σε όλες τις χώρες, απαιτούν πλέον, όλες οι επιχειρήσεις να τηρούν τα πρότυπα ασφαλείας στον εργασιακό χώρο. Οι σχετικές νομοθετικές ρυθμίσεις, απαιτούν από τους οργανισμούς, όχι μόνο να διατηρούν ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον για τους υπαλλήλους τους, αλλά και να κρατούν τους υπαλλήλους τους, ενήμερους για τις περιοχές της επιχείρησης που παρουσιάζουν υψηλό κίνδυνο τραυματισμού και να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους τους σε διαδικασίες ασφαλείας, για την ελαχιστοποίηση του κινδύνου τραυματισμού. Επιπρόσθετα, η συνεχής επιθεώρηση των εγκαταστάσεων και η ενίσχυση της γνώσης των εργαζομένων σχετικά με τα πρότυπα ασφαλείας, είναι απαραίτητα στοιχεία,

προκειμένου να διασφαλιστεί ότι ο χώρος εργασίας παραμένει όσο το δυνατόν πιο ασφαλής (INE –ΓΣΕΕ, 2015).

Από την πλευρά τους οι εργαζόμενοι, έχουν επίσης ευθύνες απέναντι στους εργοδότες τους, ακόμη και αν εργάζονται με μειωμένο ωράριο ή δεν έχουν γραπτή σύμβαση με τους εργοδότες τους. Οι κύριες ευθύνες των εργαζόμενων είναι να κάνουν την δουλειά για την οποία προσλήφθηκαν, να κάνουν τη δουλειά τους προσεκτικά και σοβαρά, να αποφύγουν να θέσουν τον εαυτό τους σε κίνδυνο και να ακολουθούν τις οδηγίες του εργοδότη τους. Όταν οι εργαζόμενοι δεν σέβονται τις ευθύνες τους, αυτό επιτρέπει στον εργοδότη να προβεί σε κάποιες ενέργειες, όπως η γραπτή ειδοποίηση ή η αναστολή από τα καθήκοντα τους, η υποβίβαση τους και η απόλυση τους (Βαρχαλαμά και Σταμάτη, 2012).

Ωστόσο η σχέση εργοδότη-υπαλλήλου δεν πρέπει να εξετάζεται απλώς και μόνο από οικονομική και κανονιστική άποψη. Πρόκειται για μια ανθρώπινη σχέση αμοιβαίας εξάρτησης που έχει μεγάλες επιπτώσεις στους εμπλεκόμενους. Η δουλειά ενός ατόμου, όπως η άσκηση επιχείρησης, επηρεάζουν διαρκώς τη ζωή των εργαζομένων και των οικογενειών τους. Ως εκ τούτου η σχέση αυτή συνοδεύεται από ηθικές ευθύνες. Οι εργοδότες έχουν ηθική υποχρέωση να φροντίζουν για την ευημερία των εργαζομένων τους (Αντωνίου, 2011). Αυτό δεν αναφέρεται μόνο στη δίκαιη αμοιβή και τις καλές συνθήκες εργασίας, αλλά και στην ηθική υποχρέωση του εργοδότη να λαμβάνει αποφάσεις και να εφαρμόζει πολιτικές κατά τρόπο που να αποδεικνύει πραγματική ανησυχία για την ευημερία των εργαζομένων, ακόμη και όταν υπάρχει σχετικό κόστος που επηρεάζει την κερδοφορία. Ενέργειες, όπως οι ομαδικές απολύσεις, το κλείσιμο των εγκαταστάσεων και άλλα δραματικά γεγονότα αυτού του είδους, έχουν σημαντικές ψυχολογικές και οικονομικές επιπτώσεις στο σύνολο του εργατικού δυναμικού και στη φήμη της εταιρείας. Έτσι, θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με εξαιρετική φροντίδα και ευαισθησία, όσον αφορά τον τρόπο και τον χρόνο υλοποίησής τους, καθώς και την παροχή βοήθειας στους εργαζόμενους που χάνουν τις δουλειές τους (Karnes, 2009; Αντωνίου, 2011).

Επιπρόσθετα οι εργαζόμενοι δικαιούνται να αντιμετωπίζονται δίκαια και με σεβασμό και είναι ηθικά υποχρεωτικό, κάθε εταιρεία να βλέπει ότι οι μεμονωμένοι

διαχειριστές δεν κάνουν κατάχρηση της εξουσίας τους ή ότι δεν κακομεταχειρίζονται τους υφισταμένους τους. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ελεύθεροι να γείρουν ηθικά ή άλλα ζητήματα χωρίς φόβο αντίποινας (Karnes, 2009).

Ηθικές υποχρεώσεις, υπάρχουν επίσης και από την πλευρά του εργαζόμενου. Οι εργαζόμενοι έχουν ηθικά καθήκοντα σε σχέση με την οργάνωση, τους συναδέλφους τους και τους πελάτες της επιχείρησης. Οι ηθικές υποχρεώσεις ενός υπαλλήλου περιλαμβάνουν πίστη, ειλικρίνεια, φροντίδα και σεβασμό. Η αναντιστοιχία στην οικονομική ισχύ μεταξύ του εργοδότη και του εργαζομένου, δεν το αλλάζει αυτό. Οι εργαζόμενοι έχουν ηθική υποχρέωση να είναι πιστοί στην επιχείρηση. Η πρόθεση αποχώρησης ενός εργαζόμενου θα πρέπει επίσης να δηλώνεται νωρίτερα ή εξ' αρχής κατά την πρόσληψη. Εάν ο εργαζόμενος γνωρίζει ότι η αποχώρηση του, θα θέσει σε κίνδυνο την οργάνωση, τους συναδέλφους ή τους πελάτες, θα πρέπει να καταστήσει σαφές στη συνέντευξη εργασίας ότι δεν είναι διαθέσιμος για μεγάλο χρονικό διάστημα. Εάν οι εργαζόμενοι δεν είναι σίγουροι για την πρόοδο τους σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, η αρχή του σεβασμού υποδεικνύει ότι τα θιγόμενα μέρη πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να συμμετάσχουν σε μια συζήτηση για να προτείνουν τη καλύτερη δυνατή λύση (Karnes, 2009).

Συνολικά, αν και οι πιέσεις που ασκούν τα οικονομικά συμφέροντα και από τις δύο πλευρές είναι πολύ ισχυρά, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι εργοδότες θα πρέπει να καθοδηγούν τις επιλογές τους, βάση αρχών δεοντολογίας, όπως η ειλικρίνεια, η πίστη και ο σεβασμός (Karnes, 2009).

1.3. Η θέση του εργαζόμενου στη σύγχρονη ελληνική επιχείρηση

Η θέση του εργαζόμενου στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις έχει επιδεινωθεί αρκετά τα τελευταία δέκα χρόνια, λόγω της οικονομικής ύφεσης που διανύει η χώρα από το 2008. Στην Ελλάδα, μετά από μακρά περίοδο στενής οικονομικής εποπτείας από τα θεσμικά όργανα και την εφαρμογή τρεχόντων προγραμμάτων οικονομικής προσαρμογής που ξεκίνησαν το 2011, το τρίτο πρόγραμμα οικονομικής προσαρμογής ολοκληρώθηκε στις 20 Αυγούστου 2018. Η Ελλάδα εισήλθε σε καθεστώς

ενισχυμένης εποπτείας μετά την υπογραφή των δημοσιονομικών κανόνων της ΕΕ. Ωστόσο, οι μεταρρυθμίσεις έπρεπε να συνεχιστούν με την τήρηση των δεσμεύσεων μετά το πρόγραμμα, σχετικά με τα δημόσια οικονομικά, την αγορά εργασίας, την κοινωνική πρόνοια και τις απαραίτητες μεταρρυθμίσεις για βιώσιμη ανάπτυξη (Georgiadiou, 2019).

Μετά από οκτώ χρόνια προγραμμάτων λιτότητας, η κατάσταση στην αγορά εργασίας άρχισε να βελτιώνεται το 2018. Η ανεργία μειώθηκε στο 19% το 2018, από 28% το 2013, σχεδόν 300.000 νέες θέσεις εργασίας δημιουργήθηκαν κατά την περίοδο 2015-2018 και ορισμένες νέες νομοθετικές εφαρμόστηκαν, για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην καταπολέμηση της αδήλωτης εργασίας με την τεχνική υποστήριξη της ΔΟΕ, καθώς και στην ενίσχυση της Επιθεώρησης Εργασίας και των επιθεωρήσεων της (Georgiadiou, 2019).

Το 2018 σημειώθηκαν ορισμένες σημαντικές βελτιώσεις στον εργασιακό βίο των εργαζομένων, και συγκεκριμένα στην αποκατάσταση της υποχρεωτικής παράτασης των τομεακών συμφωνιών, καθώς και στην απόφαση της κυβέρνησης να αυξήσει τον κατώτατο μισθό κατά 11% από την 1η Φεβρουαρίου 2019 και να καταργήσει τον κατώτατο μισθό για τους νέους κάτω των 25 ετών. Παρά τις εξελίξεις αυτές, υπάρχουν ακόμα παράγοντες που συνεχίζουν να συντηρούν ένα ανασφαλές εργασιακό περιβάλλον για τους εργαζόμενους στην Ελλάδα. Πρόσθετες παράμετροι που είχαν σημαντικό αντίκτυπο στους μισθωτούς το 2018, περιλάμβαναν την κατάργηση κάποιων παροχών, την υψηλότερη φορολογική επιβάρυνση, τόσο μέσω των έμμεσων, όσο και των άμεσων φόρων, την μεγαλύτερη ευελιξία στην απασχόληση, την αύξηση της ηλικίας συνταξιοδότησης, την μείωση των συντάξεων, την μετανάστευση μεγάλου αριθμού υπηκόων, κυρίως των νέων, καθώς και το χαμηλό επίπεδο επενδύσεων στη χώρα (Georgiadiou, 2019).

Εκτός από τις έρευνες που αποτυπώνουν τις συνθήκες στην αγορά εργασίας στην Ελλάδα, άλλες έρευνες, μεταξύ Ελλήνων εργαζομένων, δείχνουν από πρώτο χέρι, πως οι ίδιοι εργαζόμενοι βλέπουν την θέση τους στις σύγχρονες επιχειρήσεις στην χώρα. Σύμφωνα με έρευνα του Ευρωβαρόμετρου, οι περισσότεροι εργαζόμενοι στην Ελλάδα βλέπουν τις συνθήκες εργασίας τους ως κακές, αισθάνονται ότι έχουν

επιδεινωθεί τα τελευταία πέντε χρόνια, είναι δυσαρεστημένοι με τον φόρτο εργασίας τους και είναι δυσαρεστημένοι με την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Συγκεκριμένα οκτώ στους δέκα εργαζόμενους (82%) στην Ελλάδα περιγράφουν τις συνθήκες εργασίας τους, ως «κακές», το οποίο είναι το υψηλότερο ποσοστό στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όπου ο μέσος όρος είναι 43%. Διαπιστώθηκε επίσης, ότι το 38% των Ελλήνων εργαζομένων είναι δυσαρεστημένοι από το ωράριο εργασίας τους, ενώ το 72% εξέφρασαν την ικανοποίησή τους για το πόσο ενδιαφέροντα είναι τα καθήκοντά τους στο χώρο εργασίας. Ακριβώς πάνω από το ήμισυ (51%) των Ελλήνων εργαζομένων δήλωσαν ότι ήταν δυσαρεστημένοι με τον φόρτο εργασίας τους και μόνο το 62% αισθάνθηκε ότι είχαν αυτονομία στο χώρο εργασίας. Η έκθεση διαπίστωσε επίσης, ότι η Ελλάδα ήταν το μόνο κράτος μέλος της ΕΕ-27, όπου η πλειονότητα των εργαζομένων (54%) δεν είναι ικανοποιημένοι από την ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής τους ζωής (Eurobarometer, 2014).

Επίσης στην Ελλάδα, τα νόμιμα δικαιώματα που παρέχονται σε μεμονωμένους εργαζομένους είναι πιο αδύναμα, σε σύγκριση με άλλες ηπειρωτικές χώρες της Δυτικής Ευρώπης, σε σύγκριση με τις Σκανδιναβικές χώρες και ακόμη και σε σύγκριση με άλλες μεσογειακές οικονομίες. Όσον αφορά τα συλλογικά δικαιώματα, η Ελλάδα βρίσκεται και πάλι στο κατώτερο άκρο της κλίμακας του αστικού δικαίου, αλλά όχι στον ίδιο βαθμό όπως στην περίπτωση των ατομικών δικαιωμάτων. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία δεδομένης της σύνθεσης της ελληνικής οικονομίας. Η σημασία των μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων θα καθιστούσε την επιβολή των μεμονωμένων εργατικών νόμων πιο δύσκολη σε μεγάλες περιοχές της οικονομίας. Αυτό υποδηλώνει ότι τα εργασιακά δικαιώματα που απολαμβάνουν οι Έλληνες εργαζόμενοι είναι συχνά πιο περιορισμένα (Psychogios και Wood, 2010).

1.4. Οι σύγχρονες προκλήσεις των επιχειρήσεων και η ανάγκη της ΔΑΠ

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ή η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) (Human Resources Management), είναι τομέας της Διοίκησης Επιχειρήσεων, στον οποίο έχουν αποδοθεί πολλοί ορισμοί. Οι Noe και Hollenbeck, (2009:29) ορίζουν τη ΔΑΠ ως *«τις πολιτικές, τις πρακτικές και τα συστήματα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τις στάσεις και την απόδοση των υπαλλήλων»*, ενώ ο Mondy (2014:3) την ορίζει πιο απλά ως *«την χρήση των ατόμων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων»*. Οι Byars και Rue, (2006: 10), την ορίζουν με έναν ευρύτερο τρόπο, ως *«ένα σύστημα δραστηριοτήτων και στρατηγικών που εστιάζουν στην επιτυχή διαχείριση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού για την επίτευξη οργανωτικών στόχων»*. Σύμφωνα με τον Armstrong (2009) η ΔΑΠ αποτελεί μια στρατηγική και συνεκτική προσέγγιση στη διαχείριση των πιο αξιόλογων περιουσιακών στοιχείων ενός οργανισμού, δηλαδή των ανθρώπων, οι οποίοι συμβάλλουν μεμονωμένα και συλλογικά στην επίτευξη των στόχων του.

Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς, η ΔΑΠ σε μια επιχείρηση έχει ως επίκεντρο τον εργαζόμενο και αποτελεί την διαδικασία διαχείρισης των εργαζομένων από την ανθρώπινη προσέγγιση. Αυτή είναι η προσέγγιση μέσω της οποίας η οργάνωση μπορεί να χρησιμοποιήσει το εργατικό δυναμικό, όχι μόνο προς το όφελος της, αλλά και προς το όφελος της ευημερίας του ανθρώπινου δυναμικού (Λαλούμης, 2015).

Η ΔΑΠ είναι μια φιλοσοφία της διοίκησης, που βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι ανθρώπινοι πόροι, δηλαδή οι εργαζόμενοι μέσα σε έναν οργανισμό, είναι εξαιρετικά σημαντικοί για τη επιχειρηματική επιτυχία, ιδιαίτερα στο σύγχρονο, γεμάτο προκλήσεις περιβάλλον. Ένας οργανισμός αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό του και αξιοποιώντας την τεχνογνωσία του για την επίτευξη σαφώς καθορισμένων στόχων. Οι στόχοι δεν μπορούν να επιτευχθούν χωρίς τους καλύτερους ανθρώπους, στις κατάλληλες θέσεις, που θα επιτυγχάνουν σταθερά τα πρότυπα απόδοσης, που απαιτούνται για την παράδοση των προϊόντων και των υπηρεσιών (Ιορδάνογλου, 2008).

Ταυτόχρονα, οι υπεύθυνοι διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να εκπροσωπούν και να υποστηρίζουν τους υπαλλήλους τους. Όταν η εταιρική κουλτούρα, τους ενθαρρύνει να το κάνουν, οι εργαζόμενοι σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα μπορούν να παράσχουν καινοτόμες και δημιουργικές ιδέες, δίνοντας στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Noe και Hollenbeck, 2009). Το πλεονέκτημα μπορεί να παρέχεται μόνο από ταλαντούχους υπαλλήλους και ως εκ τούτου, ο σημαντικότερος ρόλος και στόχος του διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι η προσέλκυση τέτοιων εργαζομένων, η ανάπτυξη των δυνατοτήτων τους και η διατήρησή τους, προκειμένου να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα και να διατηρηθούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Στο πλαίσιο αυτό, οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς, εστιάζουν στην ανάπτυξη, την εφαρμογή, την επικοινωνία, την ερμηνεία και την επιβολή των πολιτικών και διαδικασιών που βοηθούν να εξασφαλιστεί ότι οι σημαντικότεροι πόροι (εργαζόμενοι) του οργανισμού είναι εξουσιοδοτημένοι να βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Η ΔΑΠ είναι πολύ σημαντική για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον του 21^{ου} αιώνα. Οι ισχυρές αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία έχουν αναμορφώσει τις στρατηγικές της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Λόγω του δυναμικού περιβάλλοντος, αναμορφώνεται και η σχέση εργασίας-εργοδότη και οι επιχειρήσεις αλλάζουν τον τρόπο, με τον οποίο διαχειρίζονται και παρακινούν τους εργαζομένους τους. Πολλοί έχουν τονίσει ότι για την ενίσχυση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας, υπάρχει ανάγκη δημιουργικότητας και καινοτομίας με τη χρήση του εργατικού δυναμικού, παρέχοντας παράλληλα κατάρτιση για τη βελτίωση της ικανότητάς τους, την προσαρμοστικότητα και την ανταπόκρισή τους, καθώς και την επέκταση του τρόπου σκέψης τους. Δεδομένου επίσης, ότι η σύγχρονη οικονομία βασίζεται στην γνώση, υπάρχει ανάγκη διαφοροποίησης των στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001). Η οικονομία που βασίζεται στη βιομηχανία, μετατοπίζεται προς την οικονομία που βασίζεται στη γνώση, για την παροχή αξίας τόσο στους πελάτες όσο και στους εργαζομένους ταυτόχρονα. Στην οικονομία βασιζόμενη στη βιομηχανία, ο διευθυντής επικεντρώνεται μόνο στην αποτελεσματικότητα της

εργασίας, αλλά στην σύγχρονη οικονομία της γνώσης, ο επικεφαλής της διοίκησης επικεντρώνεται τόσο στην αποτελεσματικότητα όσο και στην αποδοτικότητα. Σε αυτή την εποχή, υπάρχει ζήτηση για εμπειρογνομosύνη, καινοτομία και επιχειρηματικές δεξιότητες (Aslam et al, 2013).

Στην περίοδο του 21^{ου} αιώνα, έχει επίσης δοθεί π προτεραιότητα στην ανάπτυξη των θετικών εργασιακών σχέσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται από οργανισμούς, οι οποίοι εφαρμόζουν αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτές οι πρακτικές περιλαμβάνουν την πρόσληψη, την επιλογή και την ενθάρρυνση των κατάλληλων υπαλλήλων για την υποστήριξη της πολυμορφίας του χώρου εργασίας και για τη διαχείριση της γνώσης και της καινοτομίας, ενώ ταυτόχρονα δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ανάπτυξη και εμπλοκή των εργαζομένων. Μέσω της προσεκτικής και στοχαστικής προσέγγισης που χρησιμοποιείται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, μπορεί να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η οργανωτική παραγωγικότητα να μπορεί να βελτιωθεί με συνέπεια. Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει πολύ προφανής λόγω του πολύπλοκου και αβέβαιου περιβάλλοντος. Ως εκ τούτου, οι οργανώσεις πρέπει να εστιάσουν περισσότερο στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων λόγω της παγκοσμιοποίησης, της τεχνολογικής προόδου και του ανταγωνισμού (Aslam et al, 2013).

Σήμερα οι επιχειρήσεις λειτουργούν και επεκτείνονται σε όλο τον κόσμο, αντιμετωπίζοντας διαφορετικούς πολιτισμούς, αξίες και συμπεριφορές ανθρώπων στο χώρο εργασίας. Η διαχείριση των ποικίλων σχέσεων, συμπεριφορών, πολιτισμών και αξιών έχει γίνει μια σοβαρή πρόκληση για τις επιχειρήσεις, οι οποίες πρέπει να λάβουν συνετές αποφάσεις για την επίλυση τέτοιων προβλημάτων. Στον ασταθή κόσμο των επιχειρήσεων, οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρωθούν στην ικανότητα των υπαλλήλων τους να αντιμετωπίσουν την πολυπλοκότητα, και αυτό μπορεί να επιτευχθεί, μόνο μέσα από την εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (Παπαδάκης, 2016).

1.5. Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα και η φιλοσοφία τους για την ΔΑΠ

Το σύγχρονο επιχειρηματικό κλίμα στην Ελλάδα, χαρακτηρίζεται από την πλειοψηφία μικροεπιχειρήσεων και την μικρή μειοψηφία μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων και πολυεθνικών εταιρειών. Ο ρόλος των επιχειρήσεων είναι επισφαλής. Η επιχείρηση διατηρείται υπό τον έλεγχο των ιδιοκτητών, σε μια μικρή οργανική μορφή που χαρακτηρίζεται από ισχυρό επιχειρηματικό πνεύμα, ευέλικτο και ευκαιριακό, που βρίσκεται σε αγορές με ασταθείς συνθήκες. Σύμφωνα με τις Prouska και Kapsali (2011), οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν σημαντικούς πόρους και ικανότητες που να τους επιτρέπουν να επιτύχουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο παγκόσμιο περιβάλλον (με εξαίρεση μερικές επιτυχημένες ελληνικές πολυεθνικές εταιρείες). Κατά συνέπεια, υπάρχουν σημαντικές διαφορές στον τρόπο ανταγωνισμού μεταξύ των τοπικών μικρών επιχειρήσεων και των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Οι μικρές τοπικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν περισσότερο την απειλή κινδύνου στις ανταγωνιστικές στρατηγικές της αγοράς, δεν χρησιμοποιούν πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και βασίζονται στις τοπικές τους συνδέσεις για να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από την άλλη πλευρά, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη δικτύωση, χρησιμοποιούν τις αρχές της επιστημονικής διαχείρισης και έχουν ξεχωριστές κατευθύνσεις στην αγορά για να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όσον αφορά τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της αλυσίδας αξίας, οι επιχειρήσεις τείνουν να επικεντρώνονται στο μάρκετινγκ / πωλήσεις. Η πιο κοινή στρατηγική για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασίζεται στην καθοδήγηση του κόστους και όχι στη διαφοροποίηση.

Σύμφωνα με μια πρόσφατη έρευνα από τον Genako (2018), η Ελλάδα φαίνεται να έχει τη χαμηλότερη βαθμολογία διαχείρισης γενικά, αλλά και σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ και της ΕΕ, σύμφωνα με διάφορους διεθνείς δείκτες για την κατάσταση της ελληνικής οικονομίας. Οι άκαμπτοι εργατικοί κανονισμοί περιορίζουν την ευελιξία των επιχειρήσεων, όσον αφορά τη διαχείριση ταλέντων και οι υψηλοί φραγμοί εισόδου σε πολλές αγορές προϊόντων οδηγούν σε χαμηλότερο αποτελεσματικό ανταγωνισμό, χωρίς να επιτρέπουν στις μη αποδοτικές

επιχειρήσεις να επιβιώσουν. Οι Έλληνες διαχειριστές, κατά μέσο όρο, φαίνεται να μην γνωρίζουν πόσο παρωχημένες είναι οι πρακτικές διαχείρισης τους και ταυτόχρονα είναι σίγουροι για την ποιότητα της διαχείρισης των επιχειρήσεων τους.

Παράλληλα, υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Από τη μία πλευρά, υπάρχει ένα σύνολο κακώς διαχειριζόμενων επιχειρήσεων που μειώνουν σημαντικά το μέσο σκορ. Από την άλλη πλευρά, οι ξένες πολυεθνικές στην Ελλάδα είναι ίσες με πολυεθνικές από κορυφαίες χώρες, όπως οι ΗΠΑ, η Σουηδία ή η Γερμανία. Είναι σχεδόν σαν να υπάρχουν δύο τύποι επιχειρήσεων μέσα στην Ελλάδα, σύμφωνα με τον Genako (2018): αυτές όπου το management είναι ξεπερασμένο, αναποτελεσματικό και στερείται ποιότητας και αυτές όπου το management είναι σύγχρονο, αποτελεσματικό και προσπαθεί να βελτιωθεί και να επιτύχει τα παγκόσμια πρότυπα. Η χαρτογράφηση αυτών των δύο τύπων επιχειρήσεων στην Ελλάδα αποτελεί ένα ουσιαστικό πρώτο βήμα προς την κατεύθυνση της κατανόησης των διαφορών παραγωγικότητας και του σχεδιασμού πολιτικών για βιώσιμη και μακροπρόθεσμη αύξηση της παραγωγικότητας.

Επίσης δεδομένου ότι στην Ελλάδα, το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων είναι οικογενειακές, ο διαχειριστής (ο οποίος είναι συνήθως ο ιδιοκτήτης) λαμβάνει τις περισσότερες αποφάσεις και είναι απρόθυμος να μεταβιβάσει την εξουσία, στους υφισταμένους του. Τα αποτελέσματα μιας έρευνας από την GLOBE δείχνουν ότι η ελληνική κοινωνία δεν ενθαρρύνει τα αποτελέσματα υψηλών επιδόσεων και ότι υπάρχει δυσπιστία προς όσους επιτυγχάνουν μεμονωμένους στόχους (Myloni et al, 2004). Σε μια άλλη έρευνα, ο Papalexandris (2002) είχε συγκρίνει τις πρακτικές ΔΑΠ σε αμιγώς ελληνικές επιχειρήσεις και σε θυγατρικές ξένων επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Διαπίστωσε σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο δειγμάτων και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η χρήση συστηματικών πρακτικών ΔΑΠ είναι χαμηλότερη στις ελληνικές επιχειρήσεις, σε σύγκριση με τις ξένες θυγατρικές εταιρείες, οι οποίες έχουν πιο περίπλοκες πρακτικές, εφαρμόζοντας συχνά κατευθυντήριες γραμμές από τις μητρικές εταιρείες τους.

Πιο πρόσφατες έρευνες, έχουν δείξει, ωστόσο, ότι τα οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν βελτιωθεί στον τομέα αυτό. Πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις εφαρμόζουν πρακτικές

διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, ευθυγραμμίζοντας τες, με τη στρατηγική που ακολουθούν. Παρά το γεγονός αυτό, δεν έχουν φτάσει ακόμα στο σημείο να συνδέουν τη διοίκηση του ανθρώπινου με τα πραγματικά αποτελέσματα που επιτυγχάνουν (Χατζόγλου, κ.α., 2012).

1.6. Λειτουργία της ΔΑΠ

Η ΔΑΠ ασχολείται με την ανάπτυξη τόσο των ατόμων, όσο και της οργάνωσης στην οποία λειτουργούν. Οι βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ, σχετίζονται με την ανάλυση των θέσεων εργασίας, την προσέλκυση και την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, την οργάνωση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού, την μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης του, την εφαρμογή συστημάτων ανταμοιβής για τους εργαζόμενους, την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων και τη διατήρηση του εργατικού δυναμικού (Λαλούμης, 2015).

Γενικά, οι λειτουργίες της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, διαχωρίζονται στις διαχειριστικές και στις λειτουργικές. Οι διαχειριστικές λειτουργίες περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού, την οργάνωση τους ανθρώπινου δυναμικού, την παροχή κατεύθυνσης και τον έλεγχο. Σε ότι αφορά τον σχεδιασμό, μια από τις βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ, είναι ο καθορισμός του αριθμού και του τύπου των υπαλλήλων, που απαιτούνται για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Ο σχεδιασμός βοηθά τη διοίκηση της επιχείρησης να συλλέγει, να αναλύει και να προσδιορίζει τις τρέχουσες και τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό. Στην συνέχεια, η οργάνωση συνίσταται στην κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στις διάφορες εργασίες ή θέσεις εργασίας, ανάλογα με τις δεξιότητες και ικανότητες του (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Η παροχή κατεύθυνσης περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την παρακίνηση των εργαζομένων στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα για την ενίσχυση της συμβολής τους, στο μέγιστο, στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Η αξιοποίηση των μέγιστων δυνατοτήτων ενός υπαλλήλου, μέσω συνεχούς παροχής κινήτρων είναι πολύ σημαντική στο πλαίσιο της ΔΑΠ στους οργανισμούς. Η παροχή κατεύθυνσης είναι η

λειτουργία της καθοδήγησης των εργαζομένων, ώστε να επιτελούν το έργο τους αποτελεσματικά και να συμβάλλουν βέλτιστα στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Οι θέσεις και τα καθήκοντα εργασίας που έχουν ανατεθεί στους υφισταμένους πρέπει να εξηγούνται και να διευκρινίζονται, ενώ η διοίκηση πρέπει να παρέχει οδηγίες για την απόδοση της εργασίας και να παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό. Στο πλαίσιο αυτό η λειτουργία της παροχής κατεύθυνσης συνεπάγεται τις ακόλουθες υπο-λειτουργίες: (α) επικοινωνία, (β) παροχή κινήτρων και (γ) ηγεσία (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Μετά τον προγραμματισμό, την οργάνωση και την παροχή κατεύθυνσης, η απόδοση ενός υπαλλήλου ελέγχεται, επαληθεύεται και συγκρίνεται με τους στόχους. Εάν διαπιστωθεί ότι η πραγματική απόδοση αποκλίνει από τον στόχο, λαμβάνονται μέτρα ελέγχου. Ο έλεγχος είναι στην ουσία, η λειτουργία της διασφάλισης της συμβατότητας των επιμέρους επιδόσεων των ανθρώπων της οργάνωσης, με τους προκαθορισμένους στόχους της. Στην λειτουργία αυτή εντοπίζονται και διερευνώνται αποκλίσεις από τους στόχους. Οι αποκλίσεις από τους στόχους παρέχουν ανατροφοδότηση στα διευθυντικά στελέχη και όλες οι άλλες διαδικασίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένου του προγραμματισμού, της στελέχωσης, της παροχής κατεύθυνσης και άλλων, επανεξετάζονται και τροποποιούνται συνεχώς, όπου χρειάζεται. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Σε λειτουργικό επίπεδο, οι λειτουργίες της ΔΑΠ περιλαμβάνουν τις προσλήψεις/μίσθωση του προσωπικού, την ανάλυση και το σχεδιασμό θέσεων εργασίας, την διαχείριση της απόδοσης, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, την διοίκηση μισθών, την ευημερία των εργαζομένων, καθώς και την διαχείριση των εργασιακών σχέσεων. Μέσω των διαδικασιών πρόσληψης, προσελκύονται οι πιθανοί υποψήφιοι για μια θέση εργασίας, που μπορούν να βοηθήσουν την οργάνωση να επιτύχει τους στόχους της, επιτρέποντας στις διοικήσεις να επιλέξουν τους κατάλληλους υποψηφίους, από μια δεδομένη ομάδα. Η ανάλυση και ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, έγκειται στην περιγραφή της φύσης της εργασίας στις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας του οργανισμού, όπως η απόκτηση προσόντων, η ικανότητα, η εργασιακή εμπειρία που απαιτείται, τα καθήκοντα, κλπ. Ο έλεγχος και η ανάλυση της απόδοσης των εργαζομένων, είναι μια άλλη σημαντική λειτουργία της διαχείρισης ανθρώπινων

πόρων. Η απόδοση των εργαζομένων αξιολογείται σε τακτικές χρονικές περιόδους μέσα στον οργανισμό. Τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων είναι χρήσιμα σε άλλες διαδικασίες, όπως ο καθορισμός των μισθών και οι προαγωγές. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι μια λειτουργία, η οποία επιτρέπει στους εργαζόμενους να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και γνώσεις για να επιτελέσουν αποτελεσματικά τη δουλειά τους. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη προετοιμάζει επίσης τους υπαλλήλους για την ανάληψη υψηλότερων ευθυνών. Σε ότι αφορά την διαχείριση των μισθών, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού καθορίζει επίσης τις πληρωμές για διαφορετικούς τύπους θέσεων εργασίας και περιλαμβάνει τις αποζημιώσεις, τα κίνητρα, τα μπόνους, τα οφέλη κλπ. που σχετίζονται με τη λειτουργία μιας εργασίας. Στο πλαίσιο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, οι οργανισμοί σχεδιάζουν επίσης προγράμματα για την ενίσχυση της ευημερίας των εργαζομένων τους. Αυτά αφορούν υπηρεσίες, παροχές και διευκολύνσεις που παρέχονται σε έναν εργαζόμενο για την ευημερία του, όπως για παράδειγμα τα προγράμματα εξισορρόπησης οικογενειακής – επαγγελματικής ζωής. Τέλος οι εργασιακές σχέσεις αφορούν το εργατικό δυναμικό που εργάζεται στο πλαίσιο των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Οι εργαζόμενοι σε έναν συγκεκριμένο τομέα σχηματίζουν μια ένωση / ομάδα για να εκφράζουν τις αποφάσεις τους ενεργά, στην ανώτερη διοίκηση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003; Χυτήρης και Άννινος, 2015).

1.7. Στόχοι της ΔΑΠ

Ο γενικός στόχος της ΔΑΠ είναι να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός είναι σε θέση να επιτύχει τους στόχους του μέσω των ανθρώπων του. Τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να αποτελέσουν πηγή οργανωτικών δυνατοτήτων που επιτρέπουν στους οργανισμούς να μάθουν και να επωφεληθούν από νέες ευκαιρίες. Δεδομένου ότι στο πλαίσιο της ΔΑΠ, οι εργαζόμενοι θεωρούνται πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία, οι πολιτικές για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να ενσωματώνονται στον στρατηγικό επιχειρηματικό σχεδιασμό. Επιμέρους στόχοι της ΔΑΠ είναι (Λαλούμης, 2015):

- να διασφαλιστεί η αποτελεσματική αξιοποίηση και η μέγιστη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού,
- να διασφαλιστεί ο σεβασμός προς το ανθρώπινο δυναμικό,
- να αναγνωριστούν και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού,
- να διασφαλιστεί ο συνδυασμός των επιμέρους στόχων με τους στόχους του οργανισμού,
- να επιτευχθεί και να διατηρηθεί υψηλό ηθικό επίπεδο μεταξύ των εργαζομένων,
- να παρασχεθούν στον οργανισμό καλά εκπαιδευμένοι και ευσυνείδητοι άνθρωποι,
- να αυξηθεί η ικανοποίηση από την εργασία και η αυτοεκτίμηση του ανθρώπινου δυναμικού,
- να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί η ποιότητα της επαγγελματικής ζωής,
- ενισχυθούν οι ικανότητες των εργαζομένων να εκτελούν την εργασία τους και
- να ενθαρρυνθεί η αίσθηση του ομαδικού πνεύματος, της ομαδικής εργασίας και της συνεργασίας μεταξύ των ομάδων (Λαλούμης, 2015).

1.8. Διαδικασίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Στην πράξη, η ΔΑΠ στους οργανισμούς συνίσταται σε ένα σύνολο δραστηριοτήτων, πρακτικών και πολιτικών, στόχος των οποίων είναι η επιτυχής διαχείριση των εργαζομένων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Οι πρακτικές της ΔΑΠ ορίζονται ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων για την διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούνται επαρκώς, για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008).

Οι πρακτικές της ΔΑΠ αναπτύσσονται σε πολλούς και διάφορους τομείς της διαχείρισης των εργαζομένων. Οι τομείς αυτοί περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό και την ανάλυση της εργασίας, τις μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, την παρακίνηση και τις (αντ) αμοιβές και την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων (Χυτήρης και Άννινος, 2015).

Ο προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων συνιστά τη διαδικασία κατά την οποία μελετώνται και καταγράφονται οι απαιτήσεις της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό. Ουσιαστικά έγκειται στην αξιολόγηση των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τον αριθμό και τον τύπο των απαιτούμενων εργαζομένων, για αυτό και γίνεται εκ των προτέρων, προτού προκύψει η ανάγκη για πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό βέβαια δεν αποκλείει το γεγονός ότι θα υπάρξουν περιπτώσεις, κατά τις οποίες θα προκύψουν έκτακτες ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, όπως για παράδειγμα η αύξηση της ζήτησης ή η αποχώρηση ενός εργαζόμενου από την επιχείρηση (Δημητριάδης και Θερίου, 2013).

Στη συνέχεια η ανάλυση των θέσεων εργασίας συνιστά μέρος του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού και περιλαμβάνει τη συλλογή και την ανάλυση κρίσιμων πληροφοριών σχετικά με μια θέση εργασίας. Η ανάλυση μιας θέσης εργασίας περιλαμβάνει τόσο την περιγραφή της εργασίας, δηλαδή τη φύση της καθώς και τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης εργασίας (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008).

Μετά την ανάλυση της θέσης εργασίας, η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, αναφέρεται στις πρακτικές με τις οποίες ο οργανισμός προσελκύει εργαζομένους, τους αξιολογεί με διάφορα μέσα και στην συνέχεια επιλέγει τους καταλληλότερους για τη θέση εργασίας. Για την προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τόσο εσωτερικές, όσο και εξωτερικές πηγές. Οι εσωτερικές πηγές είναι άμεσα διαθέσιμες στην επιχείρηση, καθώς αναφέρονται στις μεταφορές και τις προαγωγές ήδη υπάρχοντων υπαλλήλων ή στην επαναπρόσληψη πρώην υπαλλήλων. Η εσωτερική πρόσληψη μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας του εργαζόμενου καθώς το επίπεδο κινήτρων αυξάνεται.

Εξοικονομεί επίσης χρόνο, χρήματα και προσπάθεια. Από την άλλη οι εξωτερικές πηγές πρόσληψης, είναι εκτός του οργανισμού και μπορεί να περιλαμβάνουν διαφημίσεις και αγγελίες θέσεων εργασίας, ανακοινώσεις αναζήτησης ανθρώπινου δυναμικού σε εξωτερικούς χώρους, αναζήτηση σε οργανισμούς ανέργων, οργανισμούς απασχόλησης και σε εκπαιδευτικά ιδρύματα και συστάσεις από τρίτους (Λαλούμης, 2015).

Μετά την προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού, ο οργανισμός πρέπει να προβεί στη διαδικασία της επιλογής, δηλαδή να επιλέξει ποιοι υποψήφιοι είναι κατάλληλοι για μια θέση εργασίας, με βάση τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας, που προκύπτουν από την διαδικασία της ανάλυσης των θέσεων εργασίας. Ουσιαστικά η επιλογή χαρακτηρίζεται από την διαδικασία αντιστοίχισης των οργανωτικών απαιτήσεων με τις δεξιότητες και τα προσόντα των ανθρώπων. Διάφορα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των υποψηφίων είναι οι προκαταρκτικές συνεντεύξεις, η συμπλήρωση αιτήσεων, οι γραπτές δοκιμές, οι ιατρικές εξετάσεις και η αξιολόγηση των συστάσεων (Αναστασίου και Παπακωνσταντίνου, 2009).

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, στη συνέχεια αναφέρεται στην ευρύτερη διαδικασία κατά την οποία μια επιχείρηση βοηθά τους υπαλλήλους της να αναπτύξουν τις προσωπικές και οργανωτικές δεξιότητες, τις γνώσεις και τις ικανότητές τους. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού παρέχει ευκαιρίες όπως η κατάρτιση των εργαζομένων, η εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων, η διαχείριση και ανάπτυξη των επιδόσεων τους, η καθοδήγηση, ο προγραμματισμός διαδοχής, η αναγνώριση των βασικών υπαλλήλων και η παροχή βοήθειας για τη διδασκαλία και η οργάνωση (Ζαρίφης, 2014).

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, ως ζωτικό μέρος της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνει χώρα σε δύο διαφορετικά χρονικά πλαίσια στην επιχείρηση. Η εκπαίδευση γίνεται όταν προσλαμβάνεται ένας νέος εργαζόμενος, όπου οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τους νέους υπαλλήλους ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας τους. Η κατάρτιση από την άλλη συνίσταται στην εκπαίδευση που παρέχεται σε κάθε εργαζόμενο ανεξάρτητα από τη θέση του στην ιεραρχία και έγκειται στην ενίσχυση των γνώσεων

και δεξιότητων του σε ένα ή περισσότερα αντικείμενα. Τα διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης μπορεί να περιλαμβάνουν παροχή σεμιναρίων πάνω σε ένα συγκεκριμένο θέμα στο εσωτερικό της επιχείρησης ή η αποστολή των εργαζομένων σε εξωτερικούς χώρους (π.χ. εκπαιδευτικά ιδρύματα ή άλλους οργανισμούς) για την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιότητων (Ζαρίφης, 2014).

Η αξιολόγηση απόδοσης, είναι η διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι αξιολογούνται για την απόδοσή τους στον οργανισμό, και συνήθως λαμβάνει χώρα σε ετήσια ή εξαμηνιαία βάση. Τα αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης είναι πολύ χρήσιμα για τις επιχειρήσεις, αφού μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη του, την προαγωγή του ή την αύξηση των ανταμοιβών του. Με αυτόν τον τρόπο, οι οργανισμοί εξασφαλίζουν ότι όλοι οι αποδοτικοί και ικανοί εργαζόμενοι, ανταμείβονται και παρακινούνται, ώστε να επιτύχουν υψηλότερες επιδόσεις (Κουτρούκης, 2011).

Αναφορικά με τις αμοιβές, όλες οι επιχειρήσεις διαθέτουν ένα σύστημα ή μια πολιτική αμοιβών –οφελών, που θεσπίζεται συχνά από την ανώτατη διοίκηση και το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει τόσο οικονομικές όσο και μη οικονομικές ανταμοιβές. Οι οικονομικές ανταμοιβές συνιστούν τον βασικό μισθό, τα μπόνους απόδοσης (π.χ. μπόνους πωλήσεων) και τις λοιπές οικονομικές αμοιβές του προσωπικού, ενώ οι μη οικονομικές ανταμοιβές μπορεί να περιλαμβάνουν την ασφάλιση της εργασίας, τις άδειες ή ακόμα και την παροχή της δυνατότητας στους εργαζομένους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους (Λαλούμης, 2015).

Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική για την βελτίωση της απόδοσης και την ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, καθώς θεωρείται ότι οι παρακινημένοι εργαζόμενοι, θα αποδώσουν στο βέλτιστο βαθμό. Στο πλαίσιο αυτό οι οργανισμοί επικεντρώνονται στην παροχή κινήτρων στο προσωπικό τους, τα οποία μπορεί να είναι τόσο οικονομικά (π.χ. αύξηση μισθού, μπόνους, κλπ.), όσο και μη οικονομικά (π.χ. προαγωγές, δωρεάν παροχές, γεύματα, κλπ.) (Πατρώνας και Παυλάκης, 2011).

Τέλος η εξασφάλιση της υγείας στο χώρο εργασίας αποτελεί θεμελιώδες δικαίωμα κάθε εργαζόμενου. Η υγεία στον χώρο εργασίας αναφέρεται τόσο σε θέματα υγιεινής

και ασφάλειας της σωματικής ακεραιότητας των εργαζομένων, όσο και σε θέματα ευημερίας των εργαζομένων. Μέσω της εφαρμογής των πρακτικών διατήρησης υγιεινής και ασφάλειας, οι οργανισμοί εξασφαλίζουν την υγιεινή του χώρου εργασίας, καθώς και την ασφάλεια των εργαζομένων στο χώρο εργασίας, προκειμένου να ελαχιστοποιούν τον κίνδυνο οι εργαζόμενοι να εκτίθενται και να επηρεάζονται από ατυχήματα στο χώρο εργασίας, έκθεση σε επικίνδυνες ουσίες, τραυματισμούς, κλπ. Στο πλαίσιο αυτό πολλοί οργανισμοί δημιουργούν κανονισμούς και εγχειρίδια ασφάλειας για τους εργαζομένους, ενώ φροντίζουν να τους παρέχουν κάθε μέσο (π.χ. προστατευτικό εξοπλισμό, κατάλληλα ρούχα και υποδήματα, μάσκες, κλπ.) που απαιτείται προκειμένου να επιτελέσουν με ασφάλεια την εργασία τους. Η ψυχική υγεία είναι εξίσου σημαντική με την σωματική υγεία και έτσι οι επιχειρήσεις μπορούν είτε τυπικά, είτε άτυπα να εφαρμόζουν πολιτικές για τη μείωση του εργασιακού στρες και την ενίσχυση της ψυχολογικής ευεξίας και ευημερίας των εργαζομένων τους, όπως για παράδειγμα προγράμματα βελτίωσης ισορροπίας προσωπικής και επαγγελματικής ζωής σε μητέρες, κλπ (Πανταζοπούλου, 2003).

Οι πρακτικές και οι ευρύτερες πολιτικές για τους ανθρώπινους πόρους συνήθως αποτελούν μέρος της συνολικής πολιτικής ενός οργανισμού, η οποία αποτελείται από ένα σύνολο στοιχείων. Ο βαθμός στον οποίο οι πολιτικές για το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελούν υπο-πολιτική ή ουσιαστικό στοιχείο της συνολικής πολιτικής μπορεί να αποτελέσει βασικό δείκτη για τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός εκτιμά τα ανθρώπινα περιουσιακά του στοιχεία και το ανθρώπινο δυναμικό ή το προσωπικό του. Σχεδόν κάθε απόφαση διαχείρισης επηρεάζει, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, τους ανθρώπους που εργάζονται στον οργανισμό. Πολλές επιχειρήσεις σήμερα διαθέτουν τουλάχιστον δύο συστήματα πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, το ένα για τη διοίκηση και τα ανώτερα στελέχη και το άλλο για τους υπόλοιπους εργαζομένους (Riley, 2014).

1.9. Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Στον επιχειρηματικό τομέα, ο πρόδρομος της ΔΑΠ θεωρείται η Διαχείριση του Προσωπικού (Personnel Management). Η διαχείριση του προσωπικού, η οποία αναπτύχθηκε ως λειτουργία σε πολλές επιχειρήσεις κατά τη δεκαετία του 1980, θεωρήθηκε συχνά ως μια παθητική διοικητική λειτουργία που περιλάμβανε τη μισθοδοσία, τα οφέλη, τη διαχείριση αρχείων του προσωπικού κλπ. Σε μια τέτοια παραδοσιακή (μη εξυπηρετούμενη) προσέγγιση διαχείρισης, οι εργαζόμενοι θεωρούνταν περισσότερο κόστος, παρά πόροι που δημιουργούσαν έσοδα. Ωστόσο, η στρατηγική άποψη της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (και όχι η προαναφερθείσα διοικητική άποψη) έδινε μεγάλη σημασία στους ανθρώπους ως μέσο για να αποκτήσουν οι οργανισμοί, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών με υψηλή συχνότητα αλληλεπίδρασης μεταξύ εργαζομένων και πελατών (Λαλούμης, 2015).

Ως εκ τούτου το ενδιαφέρον για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε στρατηγικό επίπεδο, εντάθηκε την περίοδο εκείνη, καθώς οι ερευνητές είχαν αρχίσει να υποστηρίζουν ότι, συλλογικά, οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης μπορούν επίσης να παρέχουν μια μοναδική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο οι ανταγωνιστές θα ήταν δύσκολο να μιμηθούν. Ως εκ τούτου η Διαχείριση Προσωπικού, αντικαταστάθηκε από την ευρύτερη προσέγγιση της ΔΑΠ, αφορώντας κατά κύριο λόγο την ενσωμάτωση της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού στον στρατηγικό σχεδιασμό και τις λειτουργίες μιας επιχείρησης, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου συχνά υπάρχουν αλληλεπιδράσεις μεταξύ πελατών και εργαζομένων (Ahmad et al, 2010).

Ο καλύτερος τρόπος για την κατανόηση της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, είναι η κατανόηση των διαφορών της, σε σύγκριση με την ΔΑΠ. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνεται στην προσέλκυση και πρόσληψη των καλύτερων εργαζομένων και στην παροχή της αποζημίωσή τους, των οφελών τους, της κατάρτισης και της ανάπτυξης που χρειάζονται για να είναι επιτυχείς, μέσα σε έναν οργανισμό. Ωστόσο, η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, προχωράει ένα βήμα παραπέρα, ευθυγραμμίζοντάς όλες τις πρακτικές και τις διαδικασίες της ΔΑΠ,

με τους οργανωτικούς στόχους της επιχείρησης. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζουν την στρατηγική διαχείριση, διασφαλίζουν επίσης ότι όλοι οι στόχοι τους ευθυγραμμίζονται με την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τους στόχους της οργάνωσης στην οποία ανήκουν (Dessler, 2015).

Ως εκ τούτου η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι η πρακτική της προσέλκυσης, ανάπτυξης, επιβράβευσης και διατήρησης των εργαζομένων προς όφελος, τόσο των εργαζομένων, όσο και του οργανισμού ως συνόλου. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού που ασκούν τη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων δεν λειτουργούν ανεξάρτητα μέσα στην οργάνωση, αλλά αλληλεπιδρούν με άλλα τμήματα ενός οργανισμού, προκειμένου να κατανοήσουν τους στόχους τους και στη συνέχεια να δημιουργήσουν στρατηγικές που να ευθυγραμμίζονται με αυτούς τους στόχους, καθώς και με εκείνους της οργάνωσης. Ως αποτέλεσμα, οι στόχοι ενός τμήματος ανθρώπινων πόρων αντικατοπτρίζουν και υποστηρίζουν τους στόχους του υπόλοιπου οργανισμού. Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων, θεωρείται εταίρος στην οργανωτική επιτυχία, σε αντίθεση με την ανάγκη για νόμιμη συμμόρφωση ή αποζημίωση. Όταν ένα τμήμα ανθρώπινων πόρων αναπτύσσει στρατηγικά τα σχέδιά του για την πρόσληψη, την κατάρτιση και την αποζημίωση, με βάση τους στόχους του οργανισμού, εξασφαλίζει μεγαλύτερη πιθανότητα οργανωτικής επιτυχίας (Dessler, 2015).

Συνοψίζοντας, η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων επικεντρώνεται στην οργανωτική απόδοση, παρά στην ατομική απόδοση και υπογραμμίζει το ρόλο των συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ως λύσεων σε επιχειρησιακά προβλήματα και όχι ως μεμονωμένες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, η στρατηγική σημαίνει κάτι περισσότερο από ένα σύστημα εστίασης ή ακόμα και τις οικονομικές επιδόσεις. Η στρατηγική αφορά την οικοδόμηση ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο με τη σειρά του δημιουργεί οικονομικές επιδόσεις άνω του μέσου όρου. Αν και το στρατηγικό ανθρώπινο κεφάλαιο αντικατοπτρίζεται στα "ανθρώπινα" πλεονεκτήματα της οργάνωσης, δημιουργείται και διαχειρίζεται μέσω του οργανωτικού συστήματος, το οποίο αντικατοπτρίζεται στην αρχιτεκτονική του ανθρώπινου δυναμικού. Η έννοια της αρχιτεκτονικής του ανθρώπινου δυναμικού ως συστήματος δημιουργίας αξίας θέτει

το ζήτημα του κατάλληλου τόπου δημιουργίας στρατηγικής αξίας. Μέσα σε αυτό το αρχιτεκτονικό πλαίσιο, το ανθρώπινο δυναμικό είναι το σημαντικότερο στρατηγικό πλεονέκτημα, επειδή αποτελεί πηγή δημιουργίας αξίας (Becker και Huselid, 2006).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

2.1. Ο ορισμός του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται όταν ένας οργανισμός αναπτύσσει ή αποκτά ένα σύνολο χαρακτηριστικών (ή εκτελεί δράσεις) που του επιτρέπουν να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές του. Η ανάπτυξη θεωριών που συμβάλλουν στην εξήγηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει προσελκύσει την προσοχή της διοίκησης τις τελευταίες δεκαετίες. Η αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι αναμφισβήτητο το κεντρικό θέμα στην στρατηγική διαχείριση των επιχειρήσεων (Wang, 2014). Οι Pearce και Robinson (1988, σ. 6) ορίζουν τη στρατηγική διαχείριση ως *«το σύνολο των αποφάσεων και ενεργειών που καταλήγουν στη διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικών που αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού»*. Η στρατηγική διαχείριση αφορά τον καθορισμό της οργανωτικής απόδοσης, τις μεταβλητές στρατηγικής επιλογής και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η στρατηγική επιλογή καθορίζει την αγορά στην οποία θα συμμετάσχει και πού θα τοποθετηθεί ο οργανισμός στις αγορές αυτές (Παπαδάκης, 2016).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αποτελεί στην ουσία ένα πλεονέκτημα που έχει μια επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί προσφέροντας στους πελάτες καλύτερη και μεγαλύτερη αξία. Η πρόταση αξίας είναι σημαντική για την κατανόηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εάν η πρόταση αξίας είναι αποτελεσματική, δηλαδή εάν η πρόταση αξίας προσφέρει στους πελάτες καλύτερη και μεγαλύτερη αξία, μπορεί να παράγει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, για τα προϊόντα/υπηρεσίες ενός συγκεκριμένου οργανισμού. Η πρόταση αξίας μπορεί να ενισχύει τις προσδοκίες και τις επιλογές των πελατών. Ως εκ τούτου, μια επιχείρηση λέγεται ότι έχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν εφαρμόζει μια στρατηγική δημιουργίας αξίας που δεν εφαρμόζεται ταυτόχρονα, από κανέναν τωρινό ή δυνητικό παίκτη στην αγορά (Παπαδάκης, 2016).

Προκειμένου ένας οργανισμός να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης χειραγωγεί τους διάφορους πόρους στους

οποίους έχει άμεσο έλεγχο και οι πόροι αυτοί έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα αποτελέσματα ανώτερης απόδοσης και η υπεροχή των πόρων παραγωγής αντικατοπτρίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα . Η αποκόμιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δίνει την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να παραμείνουν μπροστά, στον σύγχρονο ανταγωνισμό (Κοντογέωργος και Σεργάκη, 2015).

Η θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που αναπτύχθηκε από τον Porter (1985) υποδηλώνει οι επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθήσουν πολιτικές, οι οποίες δημιουργούν προϊόντα υψηλής ποιότητας, τα οποία θα πωλούνται σε υψηλές τιμές στην αγορά. Ο Porter δίνει έμφαση στην αύξηση της παραγωγικότητας, στο επίκεντρο των στρατηγικών των επιχειρήσεων για την αποκόμιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή η θεωρία βασίζεται στην αντίληψη ότι η φθηνή εργασία είναι πανταχού παρούσα και ότι οι φυσικοί πόροι δεν είναι απαραίτητοι για μια καλή οικονομία (Κοντογέωργος και Σεργάκη, 2015).

Πιο αναλυτικά, ο Porter (1985) όρισε τους τρεις τρόπους-στρατηγικές με τους οποίους ένας οργανισμός μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έναντι των ανταγωνιστών του: το πλεονέκτημα κόστους, το πλεονέκτημα διαφοροποίησης και το πλεονέκτημα εστίασης. Το πλεονέκτημα κόστους είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να παράγει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που θα έχει χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές. Αν η επιχείρηση είναι σε θέση να παράγει το ίδιο ποιοτικό προϊόν αλλά να το πουλήσει σε χαμηλότερη τιμή, αυτό της δίνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έναντι άλλων επιχειρήσεων. Το χαμηλότερο κόστος θα έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερα κέρδη, καθώς οι επιχειρήσεις θα εξακολουθούν να αποκομίζουν εύλογο κέρδος για κάθε αγαθό ή υπηρεσία που πωλείται. Εάν οι επιχειρήσεις δεν αποκομίζουν αρκετά κέρδη, ο Porter (1985) συνιστά την εξεύρεση βάσης χαμηλότερου κόστους, όπως το εργατικό δυναμικό, τα υλικά και οι εγκαταστάσεις. Αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν ένα χαμηλότερο κόστος παραγωγής σε σύγκριση με εκείνο των άλλων ανταγωνιστών. Η εταιρεία μπορεί να προσθέσει αξία στον πελάτη μέσω της μεταφοράς του κόστους οφέλους σε αυτούς (Κοντογέωργος και Σεργάκη, 2015).

Το πλεονέκτημα διαφοροποίησης είναι όταν μια επιχείρηση παρέχει καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Ο Porter (1985) συστήνει τα αγαθά ή οι υπηρεσίες να γίνουν ελκυστικά, για να ξεχωρίζουν από τα όμοια ανταγωνιστικά. Η επιχείρηση θα χρειαστεί να κάνει έρευνα και να αναπτύξει σχεδιαστική σκέψη για τη δημιουργία καινοτόμων ιδεών. Αυτές οι βελτιώσεις στα προϊόντα ή την υπηρεσία θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν την παροχή υψηλής ποιότητας στους πελάτες. Εάν οι πελάτες βλέπουν ή αντιλαμβάνονται ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, είναι διαφορετικά από άλλα προϊόντα, οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερα χρήματα για να λάβουν αυτά τα οφέλη (Κοντογέωργος και Σεργάκη, 2015).

Τέλος, η στρατηγική εστίασης συνίσταται στην στόχευση μικρότερων αγορών στόχου, αντί οι επιχειρήσεις να προσπαθούν σε όλο το εύρος της αγοράς. Αυτή η στρατηγική χρησιμοποιείται συχνά από τις μικρότερες επιχειρήσεις, αφού ενδέχεται να μην έχουν τους κατάλληλους πόρους ή την ικανότητα να στοχεύσουν σε μεγάλες αγορές. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο συνήθως επικεντρώνονται στις ανάγκες του πελάτη και στον τρόπο, με τον οποίο τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες τους θα μπορούσαν να βελτιώσουν την καθημερινότητά τους. Σε αυτή τη στρατηγική, ορισμένες επιχειρήσεις μπορούν ακόμη και να επιτρέψουν στους καταναλωτές να δώσουν τις εισροές τους για το προϊόν ή την υπηρεσία τους. Αυτή η στρατηγική, ονομάζεται επίσης στρατηγική κατακερματισμού της αγοράς, η οποία μπορεί να είναι γεωγραφική, δημογραφική, συμπεριφορική και φυσική. Με τη μείωση της αγοράς σε μικρότερα τμήματα, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις ανάγκες του καταναλωτή. Ο Porter (1985) πιστεύει ότι από τη στιγμή που οι επιχειρήσεις έχουν αποφασίσει σε ποιες ομάδες καταναλωτών θα στοχεύσουν, είναι απαραίτητο να αποφασίσουν αν θα ακολουθήσουν την προσέγγιση της καθοδήγησης ως προς το κόστος ή την προσέγγιση διαφοροποίησης. Η στρατηγική εστίασης δεν θα κάνει πιο επιτυχημένη την επιχείρηση (Κοντογέωργος και Σεργάκη, 2015).

Όταν οι επιχειρήσεις εντοπίσουν την «τέλεια ισορροπία» μεταξύ τιμής και ποιότητας, έχουν αναπτύξει ένα επιτυχημένο προϊόν ή υπηρεσία. Ένα προϊόν ή μια υπηρεσία πρέπει να προσφέρει αξία μέσω της τιμής του ή μέσω της ποιότητας του, προκειμένου

να διασφαλιστεί ότι η επιχείρηση θα είναι επιτυχημένη στην αγορά. Η επιτυχία έρχεται σε επιχειρήσεις που μπορούν να παραδώσουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία με διαφορετικό τρόπο, με νόημα και με βάση τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών τους. Η απόφαση για την κατάλληλη τιμή και ποιότητα εξαρτάται από την εικόνα της επιχείρησης και από το τι ελπίζει να επιτύχει σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Παπαδάκης, 2016).

Εκτός των παραπάνω, μέχρι σήμερα, έχουν αναπτυχθεί και άλλες θεωρίες αναφορικά με την αποκόμιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις επιχειρήσεις. Μια βασική θεωρία, είναι αυτή που βασίζεται που βασίζεται στους πόρους. Ο Barney (1997) αναφέρει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεωρείται βιώσιμο, όταν οι πόροι που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία, δεν είναι εξομοιώσιμοι, (δηλαδή, δεν μπορούν να αναπαραχθούν εύκολα από τους ανταγωνιστές), δεν είναι υποκατάστατοι (δηλαδή όταν άλλοι πόροι δεν μπορούν να εκτελέσουν την ίδια λειτουργία) και μη μεταβιβάσιμοι (Παπαδάκης, 2016).

Επίσης, σύμφωνα με τη «θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων», τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης (οι πόροι και οι ικανότητές της) μπορούν να συνθέσουν μια σταθερή βάση για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι πόροι μιας επιχείρησης δεν είναι ικανοί από μόνοι τους να της εξασφαλίσουν την επιτυχία (μέσω ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος). Θα πρέπει οι πόροι να συνδυάζονται για τη δημιουργία ικανοτήτων. Παρόλο που η επιχείρηση αναπτύσσει βασικές ικανότητες, προκειμένου να λειτουργεί ικανοποιητικά, εντούτοις αυτές δεν είναι από μόνες τους αρκετές για τη διαμόρφωση στρατηγικής. Οι μοναδικές ικανότητες είναι εκείνες που θα δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση (Κοντογέωργος και Σεργάκη, 2015).

Η θεωρία που βασίζεται στους πόρους, υποστηρίζει σε γενικές γραμμές ότι η κατοχή στρατηγικών πόρων παρέχει σε έναν οργανισμό μια χρυσή ευκαιρία να αναπτύξει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των αντιπάλων του. Αυτά τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με τη σειρά τους μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει ισχυρά κέρδη. Ένας στρατηγικός πόρος είναι ένα πλεονέκτημα που είναι πολύτιμο,

σπάνιο, δύσκολο να μιμηθεί και μη υποκατάστατο. Ένας πόρος είναι πολύτιμος στο βαθμό που βοηθά μια επιχείρηση να δημιουργήσει στρατηγικές που αξιοποιούν τις ευκαιρίες και αποτρέπουν τις απειλές. Στο πλαίσιο αυτό, οι ανταγωνιστές δυσκολεύονται να αντιγράψουν πόρους που είναι δύσκολο να μιμηθούν. Ορισμένες δυσκολίες απομίμησης πόρων προστατεύονται με διάφορα νομικά μέσα, όπως εμπορικά σήματα, διπλώματα ευρεσιτεχνίας και πνευματικά δικαιώματα. Άλλοι πόροι είναι δύσκολο να αντιγραφούν επειδή εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου και αντανakλούν μοναδικές πτυχές της επιχείρησης. Ένας πόρος είναι μη υποκατάστατος όταν οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να βρουν εναλλακτικούς τρόπους για να αποκτήσουν τα οφέλη που αυτός προσφέρει (Παπαδάκης, 2018).

Οι άυλοι πόροι μιας επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σημαντικοί, στην θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στους πόρους. Οι άπτοι πόροι, όπως μηχανήματα και τεχνολογίες, είναι πόροι που μπορούν εύκολα να γίνουν αντιληπτοί, και να ποσοτικοποιηθούν. Τα φυσικά περιουσιακά στοιχεία όπως τα ακίνητα, τα εργοστάσια και ο εξοπλισμός, καθώς και τα μετρητά, θεωρούνται άπτα μέσα. Αντίθετα, οι άυλοι πόροι είναι αρκετά δύσκολο να ιδωθούν, να αγγιχθούν ή να ποσοτικοποιηθούν. Οι άυλοι πόροι περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων, τη φήμη μιας επιχείρησης και την κουλτούρα μιας επιχείρησης. Συγκρίνοντας τους δύο τύπους πόρων, οι άυλοι πόροι είναι πιο πιθανό να πληρούν τα κριτήρια των στρατηγικών πόρων, να είναι δηλαδή πολύτιμοι, σπάνιοι και δύσκολο να μιμηθούν και να υποκατασταθούν, σε σύγκριση με τους άπτους πόρους. Επομένως, οι οργανισμοί που επιθυμούν να αποκτήσουν μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην προσπάθεια να καλλιεργήσουν και να αναπτύξουν τους άυλους πόρους τους (Παπαδάκης, 2018) .

Μια ακόμα θεωρία που εξηγεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι αυτή των δυναμικών ικανοτήτων. Στην οργανωτική θεωρία, η δυναμική ικανότητα είναι η ικανότητα μιας οργάνωσης να προσαρμόζει σκόπιμα τη βάση των πόρων της, είναι δηλαδή η ικανότητα μιας επιχείρησης να ενσωματώνει, να κατασκευάζει και να αναδιαμορφώνει τις εσωτερικές και εξωτερικές ικανότητες της, για την αντιμετώπιση των ταχέως μεταβαλλόμενων περιβαλλόντων. Εν ολίγοις, η ικανότητα μιας επιχείρησης να αντιδράσει κατάλληλα και έγκαιρα στις αλλαγές του εξωτερικού

περιβάλλοντος, απαιτεί συνδυασμό πολλαπλών ικανοτήτων. Η βασική υπόθεση εδώ, είναι ότι οι επιχειρήσεις, οι οποίες είναι σε θέση να αντιληφθούν και στη συνέχεια να εκμεταλλευτούν νέες ευκαιρίες και να επαναπροσδιορίσουν τους πόρους και τις ικανότητές τους σύμφωνα με αναγνωρισμένες ευκαιρίες και περιβαλλοντικές αλλαγές, μπορούν να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δεδομένου ότι η μέση περίοδος κατά την οποία οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μειώνεται με την πάροδο του χρόνου, το ζήτημα του διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει καταστεί κρίσιμο ζήτημα (Breznik και Lahovnik, 2016).

2.2. Η Σημασία του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εστιάζει στην ικανότητα μιας επιχείρησης να δημιουργεί μεγάλες αποδόσεις κεφαλαίου και να συνδέει την επιχειρηματική της στρατηγική, με τις βασικές αγορές χρηματοδότησης και τις κεφαλαιαγορές για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Η δημιουργία ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ο σημαντικότερος στόχος οποιουδήποτε οργανισμού και μπορεί να είναι το πιο σημαντικό ενιαίο χαρακτηριστικό γνώρισμα στο οποίο κάθε επιχείρηση πρέπει να τοποθετεί το μεγαλύτερο ενδιαφέρον της (Cegliński, 2016).

Η ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σημαίνει ότι το εμπορικό σήμα της επιχείρησης αναγνωρίζεται στην αγορά ως το καλύτερο. Το πλεονέκτημα αυτού είναι η ισχύς που προσθέτει η επωνυμία στην προσπάθεια μάρκετινγκ. Οι καταναλωτές θα ενδιαφέρονται να ακούσουν για τα νέα προϊόντα της επιχείρησης, επειδή αναγνωρίζουν την εταιρεία ως ηγέτη της βιομηχανίας. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο καταναλωτής δεν γνωρίζει γιατί η επιχείρηση είναι ηγέτης, αλλά γνωρίζει τη φήμη της. Αυτό προσθέτει αποτελεσματικότητα στις προσπάθειες μάρκετινγκ. Καθώς η φήμη της εταιρείας μεγαλώνει, είναι επίσης πιθανό, άλλες εταιρείες να εκφράσουν το ενδιαφέρον τους για τη δημιουργία πολύτιμων εταιρικών σχέσεων που μπορούν να βελτιώσουν τη θέση και των δύο εταιρειών στην αγορά. Αυτή η προσέλκυση εταιρικών σχέσεων, δίνει στην εταιρεία την δυνατότητα να

μπορεί να επιλέξει μεταξύ πολλών προμηθευτών, αυτούς που μπορούν να την βοηθήσουν να βελτιώσει τη θέση της στην αγορά. Επιπρόσθετα, όταν η επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μπορεί να υπαγορεύσει τη δική της τιμολόγηση στην αγορά. Όταν η επιχείρηση έχει φήμη, τότε μπορεί να θέσει υψηλότερες τιμές, από ό, τι οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις ανταγωνισμός, επειδή η φήμη της, ως ηγέτης της βιομηχανίας δημιουργεί την αίσθηση στους καταναλωτές, ότι το προϊόν/υπηρεσία που προσφέρει έχει αξία (Cegliński, 2016).

Συνολικά, όλα τα παραπάνω οφέλη συμβάλλουν στην βελτίωση ανώτερης απόδοσης στις επιχειρήσεις. Η απόδοση της επιχείρησης ορίζεται ως το αποτέλεσμα του συνδυασμού των στρατηγικών και των δυνατοτήτων και της ανάπτυξής τους για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η ανάπτυξη και η εφαρμογή της στρατηγικής και της ικανότητας των επιχειρήσεων και η μέτρηση των αποτελεσμάτων τους, εξαρτάται από τη βιομηχανία στην οποία δραστηριοποιούνται. Η στρατηγική είναι ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που οι διευθυντές κάνουν και παίρνουν για να επιτύχουν ανώτερη απόδοση σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους. Οι στρατηγικές σε επίπεδο επιχειρήσεων είναι σημαντικές για την ερμηνεία των διακυμάνσεων της κερδοφορίας και των μακροπρόθεσμων επιδόσεων (Παπαδάκης, 2018).

Συνήθως, οι επιχειρήσεις εκτιμούν τις οργανωτικές επιδόσεις χρησιμοποιώντας οικονομικά και μη οικονομικά αποτελέσματα που σχετίζονται με ορισμένες πτυχές της ποιότητας και των λειτουργιών που χρησιμοποιούν. Η κερδοφορία για παράδειγμα, η οποία θεωρείται ως ένας δείκτης απόδοσης, μπορεί να θεωρηθεί ότι οδηγείται εν μέρει από τις συνθήκες που επικρατούν στη βιομηχανία και εν μέρει από τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης. Επομένως, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί έναν σημαντικό καθοριστικό παράγοντα τη απόδοσης. Ένα υψηλότερο περιθώριο κέρδους αντανάκλα τη θέση της προσφοράς των επιχειρήσεων, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέτρο του πλεονεκτήματος διαφοροποίησης. Ομοίως, ο κύκλος εργασιών των στοιχείων ενεργητικού αντικατοπτρίζει την αποδοτικότητα της επιχείρησης, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέτρο του πλεονεκτήματος κόστους. Έτσι, με την ανάλυση του αντίκτυπου του περιθωρίου κέρδους και του κύκλου εργασιών των περιουσιακών στοιχείων στο ROE, μπορεί

κανείς να αξιολογήσει τον αντίκτυπο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην απόδοση της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2016).

Η στρατηγική ηγεσία για το κόστος είναι ένα ολοκληρωμένο σύνολο ενεργειών που λαμβάνονται για την παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών με μοναδικά χαρακτηριστικά που πωλούνται στους πελάτες με το χαμηλότερο κόστος σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές ή με μειωμένο κόστος για την επίτευξη ανώτερης κερδοφορίας. Οι Dess και Davis (1984) θεωρούν ότι η συνολική ομάδα χαμηλού κόστους έχει την υψηλότερη μέση απόδοση στα περιουσιακά στοιχεία. Η στρατηγική καθοδήγησης ως προς το κόστος παρέχει ένα στατιστικά σημαντικό πλεονέκτημα απόδοσης. Από την άλλη μια στρατηγική διαφοροποίησης είναι ένα ολοκληρωμένο σύνολο ενεργειών που λαμβάνονται για την παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών (με αποδεκτό κόστος), τα οποία οι πελάτες αντιλαμβάνονται ότι είναι σημαντικά για αυτούς. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν μεταξύ των δύο παραπάνω στρατηγικών, για να εδραιώσουν και να υπερασπιστούν την επιθυμητή στρατηγική τους θέση έναντι των ανταγωνιστών. Στο παρελθόν, μερικές μελέτες διαπίστωσαν ότι οι επιχειρήσεις προτιμούν την ηγετική θέση ως ανταγωνιστική στρατηγική για τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Ορισμένες μελέτες διαπιστώνουν επίσης, ότι οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τη διαφοροποίηση ως ανταγωνιστική στρατηγική ξεπερνούν τους ανταγωνιστές τους. Οι μελετητές συζήτησαν διάφορους λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις πρέπει να επιλέξουν μια κατάλληλη ανταγωνιστική στρατηγική για να βελτιώσουν την απόδοσή τους (Παπαδάκης, 2016). Ο Porter (1985) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις που επιλέγουν και εφαρμόζουν γενικές στρατηγικές επιτυγχάνουν σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.3. Η Σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης

Το ανθρώπινο δυναμικό, σύμφωνα με την θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στους πόρους, η οποία περιγράφηκε παραπάνω, είναι βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ωστόσο αυτό φαίνεται να έχει αρχίσει να αναγνωρίζεται μόνο τις τελευταίες δεκαετίες (Thompson et al, 2016). Οι πρώτες

θεωρίες του management, όπως αυτές των Fayol και Weber δεν έδωσαν ιδιαίτερη σημασία στην αξία του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις, όπου οι άνθρωποι θεωρήθηκαν ως απλά οικονομικά ορθολογικά όντα, τα οποία παρακινούνται μόνο από οικονομικές ανταμοιβές. Οι θεωρίες αυτές δεν έδωσαν μεγάλη προσοχή στα προβλήματα των εργαζομένων και αποτελούσαν μηχανικές προσεγγίσεις, καθώς δεν εστίαζαν σε ορισμένες από τις σημαντικές πτυχές της διαχείρισης, όπως η παρακίνηση, η επικοινωνία και η καθοδήγηση (Noe και Hollenbeck, 2009).

Μεταγενέστερες θεωρίες της διοίκησης, άρχισαν να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό στους οργανισμούς, όπως αυτές του Elton Mayo και του Herzberg. Σε πρακτικό επίπεδο η αναγνώριση του ανθρώπινου δυναμικού, ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, άρχισε στην δεκαετία του 90, όπου το επιχειρηματικό περιβάλλον, άρχισε να μεταβάλλεται ριζικά. Οι νέες απαιτήσεις που αντιμετώπισαν οι οργανώσεις ως αποτέλεσμα του εντεινόμενου ανταγωνισμού, της παγκοσμιοποίησης και της τεχνολογικής προόδου, έθεσαν ως βασική προτεραιότητα τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, την ταχύτητα και την ευελιξία, καθώς και την αποτελεσματικότητα. Αναγνωρίστηκε πως τα κρίσιμα στοιχεία του ενεργητικού δεν εμφανίζονται στον ισολογισμό, αλλά ανήκουν στους ανθρώπους και τα συστήματα διαχείρισης. Εκείνη ήταν και η περίοδος που αναθεωρήθηκε ο ρόλος της σταθερής στρατηγικής, των ανθρώπινων πόρων και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση των επιχειρήσεων. Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων αντί να αντιμετωπίζεται ως κόστος, άρχισε να αντιμετωπίζεται ως μια επένδυση και ένας στρατηγικός μοχλός για την οργάνωση στη δημιουργία αξίας στις επιχειρήσεις (Wright και McMahan, 1992).

Το ανθρώπινο δυναμικό, πρακτικά είναι το σύνολο των ανθρώπων που αποτελούν το εργατικό δυναμικό ενός οργανισμού. Το ανθρώπινο κεφάλαιο περιλαμβάνει γνώσεις, προσόντα, συλλογικές ικανότητες, δεξιότητες, εμπειρίες, δημιουργικότητα, ικανότητα καινοτομίας, κίνητρα και την επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων στην επιχείρηση. Το ανθρώπινο δυναμικό αντιπροσωπεύει τα ατομικά περιουσιακά στοιχεία της γνώσης των εργαζομένων μιας εταιρείας και επικεντρώνεται στην οικονομική αξία αυτού που μπορούν να παράγουν οι εργαζόμενοι, ενώ επίσης αντιπροσωπεύει την ατομική και συλλογική ικανότητα των εργαζομένων. Δεδομένης

της σημαντικότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου στις επιχειρήσεις, η διατήρηση της γνώσης των εργαζομένων, είναι ένα σημαντικό ζήτημα στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Μερικά από τα θετικά αποτελέσματα της ύπαρξης υψηλότερου ανθρώπινου κεφαλαίου στις επιχειρήσεις είναι η ενίσχυση των οργανωτικών επιδόσεων, η σημαντική θετική επίδραση στις οικονομικές επιδόσεις και η ενίσχυση της δημιουργικότητας και καινοτομίας (Bailoa, 2017).

Η γνώση θεωρείται ότι αποδίδει στρατηγικό πλεονέκτημα στους οργανισμούς. Στο πλαίσιο αυτό η έννοια της γνώσης ως στρατηγικού πλεονεκτήματος, υποστηρίζει την ιδέα ότι η διατήρηση της ανταγωνιστικής επιτυχία, προϋποθέτει ότι οι επιχειρήσεις καταγράφουν τη γνώση που «κατοικεί» στα άτομα και την αξιοποιούν σε ολόκληρο το εύρος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Δεδομένου ότι η γνώση είναι δύναμη, οι οργανισμοί επιχειρούν όλο και περισσότερο να συσσωρεύουν, να κρατούν και να διατηρούν τη γνώση, ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ιδιαίτερα την γνώση που προέρχεται από τους εργαζομένους. Αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται με την πλήρη αξιοποίηση των πληροφοριών και των δεδομένων σε συνδυασμό με την αξιοποίηση των δεξιοτήτων και ιδεών των ανθρώπων καθώς και της δέσμευσης και των κινήτρων τους. Στο εταιρικό πλαίσιο, η γνώση είναι το προϊόν της οργάνωσης και η συστηματική συλλογιστική που εφαρμόζεται στα δεδομένα και τις πληροφορίες. Είναι το αποτέλεσμα της μάθησης που παρέχει το μοναδικό βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού (Ρωσσίδης και Ασπρίδης, 2015).

Επιπρόσθετα, η δημιουργία καινοτομίας μέσα στους οργανισμούς μπορεί να απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες, οι οποίες είναι ενσωματωμένες στα άτομα και το ανθρώπινο κεφάλαιο της επιχείρησης. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποκτά ρητή γνώση, λόγω της μεταξύ του αλληλεπίδρασης ή μπορεί να έχει ήδη υπάρχουσα γνώση, λόγω των δεξιοτήτων και εμπειριών του. Αυτά τα άτομα παραμένουν και αναπτύσσονται μέσα στα όρια της επιχείρησής τους, μέσω αλληλεπιδράσεων και μαθησιακών εμπειριών με την εκτέλεση εργασιών και κοινωνικοποίησης με διαφορετικούς ανθρώπους και πόρους. Αυτές οι γνώσεις, δεξιότητες και οι ικανότητες, καθώς και η εμπειρογνωμοσύνη, είναι οι βασικές συνιστώσες του ανθρώπινου κεφαλαίου που συνιστούν την κυρίαρχη πηγή νέων

ιδεών, γνώσεων και είναι ζωτικής σημασίας για τα αποτελέσματα καινοτομίας στις επιχειρήσεις και ως γνωστό η καινοτομία μπορεί να προσδώσει τους οργανισμούς σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Mahoney και Kor, 2015).

Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, σχετίζεται επίσης με την απόδοση της επιχείρησης. Πολλές οργανώσεις όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα απόδοσης, όπως τα χαμηλά κέρδη, το υψηλό κόστος, η κακή εξυπηρέτηση των πελατών και οι χαμηλές τιμές των μετοχών, ανταποκρίνονται με τακτικές που επηρεάζουν αρνητικά το ανθρώπινο δυναμικό, όπως απολύσεις προσωπικού, μεγαλύτερη απασχόληση προσωπικού με μερική απασχόληση, περιορισμούς στις προσλήψεις και τις προαγωγές, περικοπές στην κατάρτιση και την ανάπτυξη των εργαζομένων, κ.α.. Αυτό μπορεί να επιδεινώσει ακόμα περισσότερο την απόδοση της επιχείρησης, καθώς οι εργαζόμενοι αποκρίνονται, με τη σειρά τους, μειώνοντας τη συμμετοχή τους στην εργασία, παρουσιάζοντας χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία, μειώνοντας την προσπάθειά τους, και αυξάνοντας την πιθανότητα αποχώρησης τους από την επιχείρηση. Αυτές οι ατομικές συμπεριφορές έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση των προβλημάτων απόδοσης, συνεχίζοντας την καθοδική πορεία απόδοσης της επιχείρησης. Ορισμένα από τα παραπάνω μέτρα, μπορεί σε κάποιο βαθμό να αποφέρουν βραχυπρόθεσμα κέρδη για τις επιχειρήσεις, ωστόσο δεν συντελούν στην μακροπρόθεσμη επιτυχία του οργανισμού (Noe και Hollenbeck, 2009).

Αντίθετα, έχει υποστηριχθεί ότι η εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, επηρεάζει τις δεξιότητες των εργαζομένων μέσω της απόκτησης και της ανάπτυξης ανθρώπινου κεφαλαίου. Οι αποτελεσματικές πρακτικές πρόσληψης και επιλογής μπορούν να προσφέρουν στην επιχείρηση εργαζόμενους υψηλής εξειδίκευσης, ενώ οι η παροχή ευκαιριών κατάρτισης συμβάλλουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου. Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν επίσης να αυξήσουν τα επίπεδα των κινήτρων μέσω της χρήσης εκτιμήσεων επιδόσεων, της παροχής κινήτρων αποδοτικότητας και της θέσπισης εσωτερικών συστημάτων προωθήσεων και προαγωγών με βάση την αξία. Συνοπτικά, οι συνεισφορές των εργαζομένων μπορούν να έχουν αντίκτυπο στην απόδοση της επιχείρησης και οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να

επηρεάσουν την συνεισφορά των εργαζομένων μέσω της επίδρασης τους στην κινητικότητα, την ικανότητα και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (Noe και Hollenbeck, 2009).

Υπάρχουν πολλοί τρόποι και πρακτικές, μέσω των οποίων η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, συντελεί στην αποκόμιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις. Ο Kleiman (2000) αναφέρει ότι αυτές οι πρακτικές είναι:

- [1] Ασφάλεια της απασχόλησης. Μια εγγύηση για την απασχόληση, στην οποία αναφέρεται ρητά από την διοίκηση, ότι κανένας υπάλληλος δεν θα απολυθεί λόγω έλλειψης εργασίας, δίνει ένα μήνυμα στους εργαζόμενους, της μακροπρόθεσμης δέσμευσης του οργανισμού για το εργατικό δυναμικό. Αυτή η πρακτική ενισχύει την αφοσίωση, τη δέσμευση και την προθυμία των εργαζομένων να δαπανήσουν επιπλέον προσπάθειες προς όφελος του οργανισμού.
- [2] Επιλεκτικότητα στις προσλήψεις. Οι επιχειρήσεις πρέπει να επιλέγουν προσεκτικά τους υπαλλήλους του. Κατά μέσο όρο, ένας εξαιρετικά εξειδικευμένος υπάλληλος, μπορεί να είναι δύο φορές περισσότερο παραγωγικός από έναν μη εξειδικευμένο εργαζόμενο. Επιπλέον, με την επιλεκτική εφαρμογή στις πρακτικές προσλήψεων, ο οργανισμός στέλνει το μήνυμα στους αιτούντες, ότι εντάσσονται σε μια επιχείρηση που έχει υψηλές προσδοκίες, όσον αφορά την απόδοση των εργαζομένων.
- [3] Υψηλοί μισθοί. Οι μισθοί που είναι υψηλότεροι από τους απαιτούμενους από την αγορά (δηλαδή, υψηλότεροι από τους μισθούς των ανταγωνιστών), τείνουν να προσελκύουν υποψήφιους με καλύτερα προσόντα, μειώνουν την πιθανότητα της αποχώρησης των εργαζομένων από την επιχείρηση και στείλουν ένα μήνυμα ότι η επιχείρηση εκτιμά τους υπαλλήλους της.
- [4] Συμφέροντα ιδιοκτησίας στους εργαζομένους. Παρέχοντας συμφέροντα ιδιοκτησίας στους εργαζομένους, όπως μετοχές εταιρικών αποθεμάτων και προγράμματα διαμοιρασμού κερδών, τα συμφέροντα των εργαζομένων

ευθυγραμμίζονται με τα συμφέροντα των άλλων μετόχων και της διοίκησης. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν μια πιο μακροπρόθεσμη άποψη για τον οργανισμό, τη στρατηγική του και τις επενδυτικές πολιτικές του.

- [5] Κοινή χρήση πληροφοριών. Οι οργανισμοί πρέπει να παρέχουν στους εργαζόμενους πληροφορίες σχετικά με τις λειτουργίες και την παραγωγικότητα. Η ανταλλαγή πληροφοριών αποτελεί μια ενημερωμένη βάση για τους υπαλλήλους, ώστε να εκτιμούν τον τρόπο με τον οποίο αυτές σχετίζονται τα δικά τους συμφέροντα και τα συμφέροντα της εταιρείας και, συνεπώς, τους παρέχει τις πληροφορίες που χρειάζονται για να κάνουν ό, τι απαιτείται για την επιτυχία του οργανισμού.
- [6] Συμμετοχή και ενδυνάμωση. Οι οργανισμοί πρέπει να ενθαρρύνουν την αποκέντρωση στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και να αναπτύσσουν συστήματα, όχι αυστηρά ιεραρχικά, ώστε ακόμα και οι υπάλληλοι στα χαμηλότερα επίπεδα, να μπορούν να κάνουν πράγματα για να βελτιώσουν την απόδοση. Η έρευνα έχει δείξει ότι η συμμετοχή αυξάνει τόσο την ικανοποίηση των εργαζομένων όσο και την παραγωγικότητα.
- [7] Ομάδες και ανασχεδιασμός εργασίας. Αναφέρεται στην χρήση διεπιστημονικών ομάδων που συντονίζουν και παρακολουθούν τη δουλειά τους. Οι ομάδες ασκούν έντονη επιρροή στα άτομα, θεσπίζοντας κανόνες σχετικά με την κατάλληλη ποσότητα και ποιότητα εργασίας. Τα θετικά αποτελέσματα από τις επιδράσεις της ομάδας είναι πιο πιθανό όταν υπάρχουν ανταμοιβές για τις ομαδικές προσπάθειες, όταν οι ομάδες έχουν κάποια αυτονομία και έλεγχο στο περιβάλλον εργασίας και όταν οι ομάδες λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τον οργανισμό.
- [8] Κατάρτιση και ανάπτυξη δεξιοτήτων. Η κατάρτιση όχι μόνο εξασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές μπορούν να εκτελούν την εργασία τους με τον καλύτερο τρόπο, αλλά αποδεικνύει επίσης τη δέσμευση της εταιρείας για τους υπαλλήλους της. Επιπρόσθετα η κατοχή πολλών θέσεων εργασίας από τους ανθρώπους μπορεί να κάνει τη δουλειά πιο ενδιαφέρουσα και να

προσφέρει στη διοίκηση μεγαλύτερη ευελιξία στον προγραμματισμό της εργασίας. Για παράδειγμα, μπορεί να αντικαταστήσει έναν απασχολημένο εργαζόμενο με κάποιον που έχει εκπαιδευτεί για την εκτέλεση των καθηκόντων του.

[9] Προώθηση από μέσα. Αυτό σημαίνει την πλήρωση των κενών θέσεων εργασίας, με την προώθηση εργαζομένων από θέσεις εργασίας σε χαμηλότερο οργανωτικό επίπεδο. Η προώθηση ενισχύει την κατάρτιση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων, προσφέρει στους εργαζόμενους ένα κίνητρο για εργασία και μπορεί να προσφέρει μια αίσθηση δικαιοσύνης στον χώρο εργασίας.

[10] Μακροπρόθεσμη προοπτική. Ο οργανισμός πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω του εργατικού δυναμικού απαιτεί χρόνο για να επιτευχθεί και, ως εκ τούτου, απαιτείται μια μακροπρόθεσμη προοπτική. Σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, η απόλυση των ανθρώπων είναι πιθανώς πιο επαγγελματική από ό, τι η προσπάθεια διατήρησης της ασφάλειας της απασχόλησης και η περικοπή της κατάρτισης είναι ένας γρήγορος τρόπος να διατηρηθούν τα βραχυπρόθεσμα επαγγελματικά προσόντα. Ωστόσο, μόλις επιτευχθεί, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προκύπτει από τη χρήση αυτών των πρακτικών στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (δηλαδή της ασφάλειας και της κατάρτισης στην απασχόληση) είναι πιθανό να είναι ουσιαστικά περισσότερο σταθερό (Kleiman, 2000).

2.4. Το ανθρώπινο δυναμικό ως συγκριτικό πλεονέκτημα στη σύγχρονη επιχείρηση

Το συγκριτικό πλεονέκτημα, το οποίο είναι μια διαφορετική έννοια από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι ένας οικονομικός όρος που αναφέρεται στην ικανότητα μιας επιχείρησης να παράγει αγαθά και υπηρεσίες σε χαμηλότερο κόστος ευκαιρίας από εκείνο των ανταγωνιστών της. Ένα συγκριτικό πλεονέκτημα παρέχει σε μια επιχείρηση τη δυνατότητα να πωλεί αγαθά και υπηρεσίες σε χαμηλότερη τιμή

από τους ανταγωνιστές της και να επιτυγχάνει ισχυρότερα περιθώρια πωλήσεων. Ο νόμος του συγκριτικού πλεονεκτήματος αποδίδεται ευρέως στον αγγλικό πολιτικό οικονομολόγο David Ricardo (Τσούνης, 2015).

Το κλειδί για την κατανόηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος είναι η κατανόηση του κόστους ευκαιρίας. Με απλά λόγια, ένα κόστος ευκαιρίας ορίζεται ως το πιθανό όφελος που κάποιος χάνει, όταν κάνει μια επιλογή, έναντι μιας άλλης. Στην περίπτωση του συγκριτικού πλεονεκτήματος, το κόστος ευκαιρίας (δηλαδή το δυνητικό όφελος που έχει καταπέσει) για μια εταιρεία είναι χαμηλότερο από αυτό μιας άλλης. Η εταιρεία με το χαμηλότερο κόστος ευκαιρίας και επομένως με το μικρότερο πιθανό όφελος που χάθηκε, κατέχει αυτό το πλεονέκτημα (Τσούνης, 2015).

Το συγκριτικό πλεονέκτημα που βασίζεται σε φθινό εργατικό δυναμικό ή πρώτες ύλες έχει μειωθεί σε σχέση με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βασίζεται στην ικανότητα προσθήκης αξίας σε έναν συγκεκριμένο πόρο ή άλλο πλεονέκτημα. Ένα τέτοιο συγκριτικό πλεονέκτημα εξαρτάται από τους ανθρώπους και την ικανότητά τους να καινοτομούν. Ένας εργαζόμενος με δεξιότητες είναι πιο ευέλικτος και παραγωγικός όταν αναπτύσσει ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων, είναι ικανός να μάθει την επόμενη υψηλότερη δεξιότητα, να αναπτύξει αναλυτικές δεξιότητες και είναι επίσης σε θέση να εργαστεί σε μια ομάδα. Σήμερα δίνεται μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη πολλαπλών δεξιοτήτων, των γνωστικών δεξιοτήτων, των διαπροσωπικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων, των θετικών στάσεων εργασίας και της ποιότητας συνείδησης. Η κατάρτιση δεν γίνεται πλέον μόνο πάνω στις τρέχουσες ικανότητες, αλλά και για την προετοιμασία για το επόμενο στάδιο δεξιοτήτων. Έτσι, τα συστήματα αμοιβών που προωθούν τις τρέχουσες και τις μελλοντικές ανάγκες σε δεξιότητες, αυξάνονται σημαντικά μεταξύ των εργοδοτών. Επίσης οι άνθρωποι μαθαίνουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματά τους μέσω μισθών. Αυτό οδηγεί τους ανθρώπους σε εκείνες τις θέσεις εργασίας που είναι συγκριτικά καλύτερες. Όσο μεγαλύτερη είναι η ποικιλομορφία των δεξιοτήτων των εργαζομένων και των δεξιοτήτων τους, τόσο μεγαλύτερη είναι η ευκαιρία για τους οργανισμούς να έχουν ένα μεγαλύτερο συγκριτικό πλεονέκτημα από άλλους (Ray, 2007).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1. Ορισμός της Παρακίνησης

Η παρακίνηση είναι μια έννοια, στην οποία μέχρι σήμερα, έχουν αποδοθεί πολλοί ορισμοί. Ενδεχομένως ο πιο απλός, είναι αφορά τους λόγους που καθοδηγούν την συμπεριφορά των ανθρώπων. Η παρακίνηση είναι το χαρακτηριστικό που κινεί ή όχι, τους ανθρώπους να κάνουν κάτι. Οι Bartol και Martin (1998) συνδέουν την παρακίνηση, με τη δύναμη που διεγείρει τη συμπεριφορά, παρέχει καθοδήγηση στη συμπεριφορά και στηρίζει την τάση επικράτησης. Με άλλα λόγια, τα άτομα πρέπει να είναι επαρκώς ενεργητικά, πρέπει να δίνουν σαφή έμφαση σε αυτό που πρέπει να επιτευχθεί και πρέπει να είναι πρόθυμα να δεσμεύσουν την ενέργεια τους για μεγάλο χρονικό διάστημα για να επιτύχουν τους στόχους τους (Δημητριάδης, κ.α., 2010).

Εκτός από την δύναμη που διεγείρει και καθοδηγεί την συμπεριφορά των ανθρώπων, ο Vroom (1964) υπογράμμισε επίσης τις «εθελοντικές ενέργειες», ορίζοντας την παρακίνηση ως μια διαδικασία που διέπει τις επιλογές των ατόμων, μεταξύ εναλλακτικών μορφών εθελοντικής δραστηριότητας. Ομοίως, οι Kreitner και Kinicki (2004) θεώρησαν ότι η παρακίνηση ενσωματώνει τις ψυχολογικές διαδικασίες που δημιουργούν την διέγερση, την κατεύθυνση και την επιμονή των εθελοντικών ενεργειών που είναι προσανατολισμένες στο στόχο.

Αρκετά διαφορετικά από τους άλλους ορισμούς, οι Locke και Latham (2004) αναγνώρισαν ότι η παρακίνηση επηρεάζει την απόκτηση δεξιοτήτων από τους ανθρώπους και το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιούν τις ικανότητές τους. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η έννοια της παρακίνησης αναφέρεται σε εσωτερικούς παράγοντες που ωθούν τη δράση και σε εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν να λειτουργήσουν ως κίνητρα για δράση. Οι τρεις πτυχές της δράσης που μπορεί να επηρεάσει η παρακίνηση είναι η κατεύθυνση (επιλογή), η ένταση (προσπάθεια) και η διάρκεια (επιμονή). Η παρακίνηση μπορεί να επηρεάσει τόσο την απόκτηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των ανθρώπων, όσο και τον βαθμό στον οποίο αξιοποιούν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους (Locke και Latham, 2004).

Με βάση όλους τους παραπάνω ορισμούς, μπορούμε να καταλήξουμε στο γενικό συμπέρασμα ότι η παρακίνηση είναι μια ψυχολογική δύναμη, η οποία καθορίζει τα εξής (Armstrong, 2006):

- [1] την κατεύθυνση της συμπεριφοράς ενός ατόμου: Αυτό αναφέρεται στις πολλές πιθανές συμπεριφορές στις οποίες θα μπορούσε να εμπλακεί ένας εργαζόμενος.
- [2] το επίπεδο προσπάθειας ενός ατόμου: Η προσπάθεια αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο εργάζονται οι άνθρωποι, με βάση τον κόπο που καταβάλλουν. Μερικοί υπάλληλοι ασκούν υψηλό επίπεδο προσπάθειας για την παροχή ανώτερης εξυπηρέτησης στους πελάτες.
- [3] Το ανθρώπινο επίπεδο επιμονής ενάντια στα εμπόδια. Η επιμονή αναφέρεται στο αν, όταν αντιμετωπίζουν εμπόδια, οι άνθρωποι συνεχίζουν να προσπαθούν ή εγκαταλείπουν.

Στην σύγχρονη εποχή του έντονου ανταγωνισμού του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, οι οργανώσεις έχουν αρχίσει να δίνουν όλο και μεγαλύτερη έμφαση στην παρακίνηση των εργαζομένων τους. Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι μια βασική στρατηγική στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και μια από τις σημαντικές λειτουργίες του διαχειριστή ανθρώπινου δυναμικού είναι η διασφάλιση της εργασιακής δέσμευσης στον εργασιακό χώρο, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της παρακίνησης των εργαζομένων. Τα κίνητρα είναι ζωτικής σημασίας για την καλή απόδοση και την βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων ενώ παράλληλα έχει δειχθεί ότι οι υποκινούμενοι εργαζόμενοι απουσιάζουν λιγότερο συχνά από την εργασία τους, είναι πιο παραγωγικοί και είναι λιγότερο πιθανό να μεταφέρουν κακή συμπεριφορά σε πελάτες και συνεργάτες. Τείνουν επίσης να παραμένουν στην εργασία τους περισσότερο καιρό, μειώνοντας την πιθανότητα της αποχώρησης και ως εκ τούτου απαλείφουν το κόστος της πρόσληψης και κατάρτισης νέων εργαζομένων (Ρωσσίδης, κ.α., 2015).

3.2. Παρακινητικές Δυνάμεις

Οι παρακινητικές δυνάμεις, οι οποίες αναφέρονται επίσης και ως παράγοντες παρακίνησης, μπορεί να είναι τόσο εσωτερικοί (εγγενείς), όσο και εξωτερικοί (εξωγενείς). Η παρακίνηση στον χώρο εργασίας, μπορεί να πραγματοποιηθεί με δύο τρόπους. Πρώτον, οι άνθρωποι μπορούν να παρακινήσουν τον εαυτό τους αναζητώντας, βρίσκοντας και πραγματοποιώντας εργασία (ή δουλεύοντας) που ικανοποιεί τις ανάγκες τους ή που τουλάχιστον τους οδηγεί να αναμένουν ότι οι στόχοι τους θα επιτευχθούν. Αυτό είναι η εσωτερική παρακίνηση. Δεύτερον, οι άνθρωποι μπορούν να παρακινηθούν από τη διοίκηση μέσω μεθόδων όπως η αμοιβή, η προώθηση, ο έπαινος, κλπ. Αυτό συνιστά την εξωτερική παρακίνηση (Κανελλόπουλος, 2012).

Ως εκ τούτου υπάρχουν δύο τύποι παρακίνησης, όπως αρχικά ορίστηκαν από τους Herzberg et al, (1957):

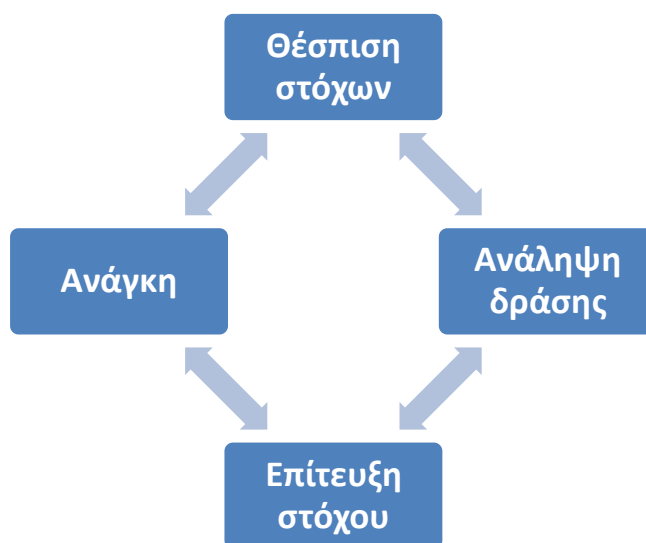
[1] η εσωτερική ή εγγενής παρακίνηση, η οποία αναφέρεται σε αυτό-παραγόμενους παράγοντες που επηρεάζουν τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται με έναν συγκεκριμένο τρόπο ή να κινούνται προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν την ευθύνη (αίσθημα ότι η εργασία είναι σημαντική, αίσθημα ελέγχου των ιδίων πόρων), την αυτονομία (ελευθερία δράσης), την δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων και ικανοτήτων, την ενδιαφέρουσα εργασία και τις ευκαιρίες για πρόοδο και ανάπτυξη,

[2] η εξωτερική παρακίνηση, όπου οι άνθρωποι καθοδηγούνται από παράγοντες όπως η αυξημένη αμοιβή, η προαγωγή, οι τιμωρίες, όπως πειθαρχική ενέργεια, παρακράτηση αμοιβής, κλπ. Τα εξωγενή κίνητρα μπορούν να έχουν άμεση και ισχυρή επίδραση, ενώ τα εγγενή κίνητρα είναι πιθανό να έχουν μια βαθύτερη και μακροπρόθεσμη επίδραση επειδή είναι εγγενή στα άτομα και δεν επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή από τον οργανισμό.

3.3. Η Διαδικασία της Παρακίνησης

Οι τρεις βασικές συνιστώσες της παρακίνησης, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένων είναι η κατεύθυνση, η προσπάθεια και η επιμονή. Σκοπός της παρακίνησης, είναι η κίνηση προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση για την επίτευξη ενός αποτελέσματος. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται όταν αναμένουν ότι μια πορεία δράσης μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη ενός στόχου και μιας αξιοσημείωτης ανταμοιβής - εκείνης που ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Οι καλά παρακινούμενοι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που έχουν σαφώς καθορισμένους στόχους και αναλαμβάνουν δράση, αναμένοντας ότι θα επιτύχουν αυτούς τους στόχους. Ωστόσο κάθε εργαζόμενος μπορεί να πρέπει να παρακινηθεί σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό. Ο οργανισμός στο σύνολό του, είναι αυτός που θα πρέπει να παράσχει το πλαίσιο εντός του οποίου θα μπορούν να επιτευχθούν υψηλά επίπεδα κινήτρων. Οι διαχειριστές επίσης, εξακολουθούν να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη χρήση των κινήτρων δεξιοτήτων τους για να κάνουν τους ανθρώπους να βάζουν τα δυνατά τους και να αξιοποιούν τις διαδικασίες παροχής κινήτρων που παρέχει ο οργανισμός. Προκείμενου να γίνει αυτό είναι απαραίτητο να κατανοηθεί η διαδικασία της παρακίνησης (Armstrong, 2006).

Ένα μοντέλο που σχετίζεται με την διαδικασία της παρακίνησης, και το οποίο έχει προταθεί από τον Armstrong (2006) παρουσιάζεται στην Εικόνα 3.1.



Εικόνα 3.1. Διαδικασία παρακίνησης

Πηγή: Armstornrg, 2006

Σύμφωνα με την Εικόνα 3.1., η παρακίνηση ξεκινά από τη συνειδητή ή ασυνείδητη αναγνώριση των ανικανοποίητων αναγκών των ανθρώπων. Αυτές οι ανάγκες δημιουργούν επιθυμίες, οι οποίες είναι επιθυμίες να επιτύχουν ή να αποκτήσουν κάτι. Στη συνέχεια καθορίζονται οι στόχοι οι οποίοι πιστεύεται ότι θα ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες και επιθυμίες και επιλέγεται μια πορεία συμπεριφοράς που αναμένεται ότι θα επιτύχει το στόχο. Εάν επιτευχθεί ο στόχος, η ανάγκη θα ικανοποιηθεί και η συμπεριφορά είναι πιθανό να επαναληφθεί την επόμενη φορά που θα προκύψει παρόμοια ανάγκη. Εάν ο στόχος δεν επιτευχθεί, η ίδια ενέργεια είναι λιγότερο πιθανό να επαναληφθεί. Αυτή η διαδικασία επανάληψης επιτυχούς συμπεριφοράς ή ενεργειών ονομάζεται ενίσχυση ή νόμος της επίδρασης (Hull, 1951).

3.4. Η Σημασία της Παρακίνησης

Όλοι οι οργανισμοί θέλουν να είναι επιτυχημένοι, ιδιαίτερα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθος και την αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται, προσπαθούν να διατηρήσουν τους καλύτερους εργαζόμενους, αναγνωρίζοντας τον σημαντικό τους ρόλο και την επιρροή τους στην οργανωτική αποτελεσματικότητα. Προκειμένου να ξεπεραστούν αυτές οι προκλήσεις, οι εταιρείες πρέπει να δημιουργήσουν ισχυρή και θετική σχέση με τους υπαλλήλους τους και να τους κατευθύνουν προς την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους, οι οργανισμοί αναπτύσσουν στρατηγικές για να ανταγωνίζονται σε άκρως ανταγωνιστικές αγορές και να αυξάνουν τις επιδόσεις τους. Σε σύγκριση με τους οικονομικούς πόρους, οι ανθρώπινοι πόροι έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις οργανώσεις. Σε γενικές γραμμές, η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως τα κίνητρα, η ικανοποίηση από την εργασία, η κατάρτιση και ανάπτυξη κλπ. Ειδικότερα η παρακίνηση των εργαζομένων, έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό απόδοση της οργάνωσης. Η προσπάθεια των εργαζομένων να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους στην εργασία τους, υπό αγχωτικές συνθήκες είναι μια δύσκολη πρόκληση, αλλά αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την παρακίνηση τους (Dobre, 2013).

Στο πλαίσιο αυτό, η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού στον χώρο εργασίας, μέσω της παροχής κινήτρων, ενισχύει την απόδοση των οργανισμών. Η ενδυνάμωση είναι μια προσέγγιση στην ηγεσία που εξουσιοδοτεί τους υφισταμένους, ως βασικό συστατικό της διοικητικής και οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι έχουν την εξουσία και την ελευθερία λήψης αποφάσεων, γεγονός που τους ενθαρρύνει να ανακαλύψουν και να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους. Έχοντας περισσότερο έλεγχο των δικών τους εργασιών, οι άνθρωποι παρακινούνται και ενδυναμώνονται, το οποίο με την σειρά του ενθαρρύνει την ανάπτυξη και την βελτίωση της παραγωγικότητας. Ως εκ τούτου, η διαδικασία ενδυνάμωσης επικεντρώνεται στην επίλυση των προβλημάτων των οργανώσεων από τους ανθρώπους (Κριεμάδης, κ.α., 2015).

Επιπλέον, η συμβολή των εργαζομένων και η συμμετοχή τους στο σχεδιασμό του οργανισμού είναι ουσιώδης παράγοντας για την ευημερία του οργανισμού, καθώς τα άτομα πρέπει να καταβάλλουν προσπάθειες, στους τομείς για τους οποίους είναι υπεύθυνοι. Είναι σημαντικό για μια οργάνωση να αναγνωρίζει την ποιότητα και τα αποτελέσματα της εργασίας των εργαζομένων, καθώς την επόμενη φορά, το εργατικό δυναμικό θα είναι ακόμα πιο αποτελεσματικό. Η συμμετοχή και η ενδυνάμωση των εργαζομένων αφορούν τη συμβολή των εργαζομένων στη διοίκηση και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις πολιτικές, τους στόχους και τις στρατηγικές του οργανισμού. Μελέτες έχουν δείξει ότι η αντίληψη των εργαζομένων για τους στόχους και τους κανόνες της οργάνωσης, σχετίζεται θετικά με το κίνητρο των εργαζομένων. Λαμβάνοντας υπόψη ότι μπορούν να επιτευχθούν υψηλά επίπεδα κινήτρων μέσω της ενδυνάμωσης, η διαδικασία αυτή οδηγεί επίσης σε οργανωτική ανάπτυξη (Κριεμάδης, κ.α., 2015).

Η ικανοποίηση των πελατών μπορεί επίσης να επιτευχθεί μέσω της ενδυνάμωσης, καθώς οι εργαζόμενοι μπορούν να λάβουν γρήγορες αποφάσεις για την επίλυση των προβλημάτων χωρίς να χρειάζεται να ρωτήσουν τον διαχειριστή, για το πώς θα ενεργήσουν. Επιπλέον, η αυξημένη αυτονομία αυξάνει την παραγωγικότητα και ενισχύει τις ικανότητες και τα κίνητρά τους να δεχτούν νέες προκλήσεις και να τις λύσουν. Ο συνδυασμός της σωστής αμοιβής και της ενδυνάμωσης είναι επιτακτικός, εφόσον οι επιχειρήσεις θέλουν να αποκτήσουν την αφοσίωση και την εμπιστοσύνη

των εργαζομένων τους. Εάν οι εργαζόμενοι είναι πιστοί στον οργανισμό και έχουν υψηλό κίνητρο, μπορούν να επιτευχθούν ανώτερα επίπεδα αποτελεσματικότητας και ανάπτυξης (Σπυράκη και Σπυράκη, 2008).

Στο πλαίσιο των παραπάνω θετικών αποτελεσμάτων, η συμμετοχή των εργαζομένων και η ενδυνάμωση είναι δύο πτυχές που δεν πρέπει να αγνοούνται από τις επιχειρήσεις. Οι ικανοποιημένοι και παρακινήμενοι εργαζόμενοι θα συμβάλλουν στην ενίσχυση της οργανωτικής παραγωγικότητας, γεγονός που οδηγεί σε καλύτερα κέρδη για την οργάνωση (Σπυράκη και Σπυράκη, 2008).

3.5. Παράγοντες παρακίνησης και παραγωγικότητα

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, οι παράγοντες παρακίνησης, μπορεί να είναι τόσο εσωτερικοί, όσο και εξωτερικοί. Κάθε παράγοντας έχει και ένα διαφορετικό δυναμικό να επηρεάσει την παρακίνηση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι κάποιοι παράγοντες είναι περισσότερο παρακινητικοί από κάποιους άλλους και πολλοί ερευνητές έχουν μελετήσει ποια είναι τα καλύτερα κίνητρα, δηλαδή τα κίνητρα που μπορούν να ενισχύσουν περισσότερο την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Dobre, 2013).

Για παράδειγμα, έχει δειχθεί ότι τα μακροπρόθεσμα κίνητρα είναι λιγότερο αποτελεσματικά από τις βραχυπρόθεσμες επιδόσεις που βασίζονται σε κίνητρα. Αυτό είναι το αποτέλεσμα του συναφούς κινδύνου και της αβεβαιότητας για το μέλλον που συνοδεύεται από μακροπρόθεσμα κίνητρα (Robescu και Iancu, 2016).

Πολλές έρευνες έχουν επίσης μελετήσει αν τα οικονομικά κίνητρα μπορούν να είναι πιο ισχυρά από τα μη οικονομικά κίνητρα ή το αντίθετο. Είναι γεγονός, πως οι εργαζόμενοι θέλουν να κερδίζουν ένα λογικό επίπεδο χρημάτων, καθώς τα χρήματα αντιπροσωπεύουν το πιο σημαντικό κίνητρο. Τα οικονομικά οφέλη έχουν την ικανότητα να διατηρούν και να παρακινούν τα άτομα προς υψηλότερες επιδόσεις, καθώς το άτομο μπορεί να χρησιμοποιήσει τα χρήματα για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Μεγαλύτερες ανάγκες, όπως η αυτοεκτίμηση, μπορούν επίσης να

ικανοποιηθούν από τα χρήματα. Τα χρήματα επιτρέπουν στους ανθρώπους να αγοράζουν πράγματα που δείχνουν την κατάστασή τους και δημιουργούν ένα ορατό σημάδι εκτίμησης. Με άλλα λόγια, τα χρήματα είναι σύμβολο πολλών άυλων στόχων που τα καθιστά ένα ισχυρό κίνητρο. Ως εκ τούτου, η αμοιβή έχει σημαντικό αντίκτυπο στην εδραίωση της δέσμευσης των εργαζομένων και αποτελεί ένα βασικό κίνητρο για τους εργαζομένους. Ωστόσο, μελέτες έχουν δείξει ότι η αμοιβή δεν αυξάνει την παραγωγικότητα μακροπρόθεσμα και ότι τα χρήματα δεν βελτιώνουν σημαντικά τις επιδόσεις. Επιπλέον, η εστίαση μόνο σε αυτή την πτυχή ενδέχεται να επιδεινώσει τη στάση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό, καθώς οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να επιδιώκουν μόνο οικονομικά οφέλη (Whitley, 2002).

Στο πλαίσιο αυτό, έχει υποστηριχθεί ότι άλλοι μη οικονομικοί παράγοντες επηρεάζουν θετικά τα κίνητρα, όπως οι ανταμοιβές, η κοινωνική αναγνώριση και η ανατροφοδότηση απόδοσης. Οι ανταμοιβές, ενισχύουν την ικανοποίηση από την εργασία, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει θετικά τις επιδόσεις των εργαζομένων. Επιπλέον, οι ανταμοιβές αποτελούν ένα από τα πιο αποτελεσματικά εργαλεία της διαχείρισης, στην προσπάθεια της να επηρεάσει τη συμπεριφορά των ατόμων ή των ομάδων, για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Η συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών χρησιμοποιεί αμοιβές, προώθηση, μπόνους και άλλα είδη ανταμοιβών για να παρακινήσει τους εργαζομένους και να αυξήσει τις επιδόσεις τους. Έτσι προκειμένου τα χρήματα να μπορέσουν να χρησιμοποιηθούν περισσότερο αποτελεσματικά ως κίνητρο, είναι αναγκαίο τα συστήματα μισθοδοσίας να συνδέονται με τα αντίστοιχα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Ως εκ τούτου οι εργαζόμενοι που αποδίδουν καλύτερα στην εργασία, θα μπορούν να προωθούνται σε ανώτερες θέσεις ή να λαμβάνουν μεγαλύτερο μισθό ή μπόνους. Αυτό θα έχει οφέλη, τόσο για τους ίδιους τους εργαζόμενους, όσο και για τους οργανισμούς (Dobre, 2013).

Οι εργαζόμενοι μπορούν επίσης να παρακινηθούν από την ηγεσία, εφόσον αυτή ασκείται με τον σωστό τρόπο. Προκειμένου να επιτύχει αυτούς τους στόχους, ο ηγέτης πρέπει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων και να τους κάνει να τον ακολουθήσουν. Ωστόσο, προκειμένου οι εργαζόμενοι να τον εμπιστευθούν και να ολοκληρώσουν σωστά τα καθήκοντά τους, πρέπει να παρακινηθούν. Οι ηγέτες και οι

εργαζόμενοι αλληλοβοηθούνται για να επιτύχουν υψηλά επίπεδα ηθικής και κίνητρα. Η εμπιστοσύνη αντιπροσωπεύει την αντίληψη ενός ατόμου για τους άλλους και την προθυμία του να ενεργεί με βάση τον λόγο των άλλων ή να συμμορφώνεται με μια απόφαση. Ως εκ τούτου, η εμπιστοσύνη είναι ένας σημαντικός παράγοντας για μια οργάνωση που θέλει να είναι επιτυχής, καθώς έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει τα κίνητρα των εργαζομένων και να προωθήσει τη διαπροσωπική επικοινωνία. Ανεξαρτήτως του βαθμού τεχνικού αυτοματισμού, η επίτευξη υψηλών επιπέδων παραγωγικότητας επηρεάζεται από το επίπεδο των κινήτρων και της αποτελεσματικότητας του προσωπικού. Ως εκ τούτου, η ανάπτυξη και η εφαρμογή προγραμμάτων κατάρτισης των εργαζομένων είναι μια απαραίτητη στρατηγική για την παρακίνηση των εργαζομένων. Επιπλέον, η ανοικτή και καλή επικοινωνία μεταξύ των διευθυντών και του εργατικού δυναμικού μπορεί λειτουργήσει παρακινητικά, καθώς ο βαθμός ασάφειας μειώνεται (Dobre, 2013).

Σύμφωνα με τους Robescu και Iancu, (2016), υπάρχουν τρία βασικά μη οικονομικά κίνητρα που μπορούν να συνεισφέρουν περισσότερο στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, σε σύγκριση με άλλα οικονομικά κίνητρα. Το πρώτο μη οικονομικό κίνητρο που παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι ο σχεδιασμός του χώρου εργασίας. Τα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας αυξάνουν την πιθανότητα, οι εργαζόμενοι να βρουν τη δουλειά ως σημαντική, να βιώσουν την ευθύνη για τα αποτελέσματα και να έχουν γνώση αξιόπιστα για τα αποτελέσματα της δουλειάς τους. Αυτό που είναι σημαντικό εδώ, είναι ότι πρώτον, ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνουν ουσιαστική ανατροφοδότηση για να αξιολογήσουν την απόδοσή τους, δεύτερον ότι τα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας πρέπει να ταιριάζουν με τις δεξιότητες των υπαλλήλων που τις αναλαμβάνουν και τρίτον, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν τον έλεγχο για τον καθορισμό των στόχων τους. Ο καλός σχεδιασμός των θέσεων εργασίας είναι σημαντικός για τους εργαζόμενους, γιατί βελτιώνει το ηθικό τους, επηρεάζει θετικά την παραγωγικότητα τους, και τελικά οδηγεί σε βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης (Robescu και Iancu, 2016).

Το δεύτερο μη οικονομικό κίνητρο είναι η ηγεσία. Ο συνδυασμός επιτυχημένων μορφών ηγεσίας με τα στυλ ομάδας, οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα. Ο λόγος

για αυτό μπορεί να είναι ότι η συμπεριφορά των ηγετών επηρεάζει την ευημερία των εργαζομένων. Η χαμηλή προσαρμογή μεταξύ των κινήτρων των εργαζομένων και της υποστήριξης του ηγέτη θα μπορούσε να οδηγήσει σε μείωση της ευημερίας των εργαζομένων. Επιπλέον, ο λανθασμένος τρόπος εποπτείας μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητη συμπεριφορά των εργαζομένων, όπως η απουσία από την εργασία. Η συμπεριφορά των διαχειριστών δεν είναι ο μόνος σημαντικός παράγοντας. Επίσης, ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούν με τους υπαλλήλους φαίνεται ότι παίζει σημαντικό ρόλο. Η επικοινωνία μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων αποτελεί ισχυρό παράγοντα πρόβλεψης της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία. Επίσης, η γλώσσα που χρησιμοποιείται από τους ηγέτες μπορεί να επηρεάσει την παρακίνηση των εργαζομένων (Robescu και Iancu, 2016).

Τέλος το τρίτο σημαντικό μη οικονομικό κίνητρο είναι η αναγνώριση. Όλοι οι εργαζόμενοι θέλουν να αισθάνονται ότι η προσπάθειά τους εκτιμάται. Η αναγνώριση αποτελεί στην ουσία ένα είδος ανταμοιβής για την απόδοση των εργαζομένων, η οποία ορίζεται ως επιβεβαίωση, έγκριση και εκτίμηση (Robescu και Iancu, 2016).

3.6. Θεωρίες Παρακίνησης

Σε σχέση με το εργασιακό περιβάλλον, οι θεωρίες των κινήτρων ή της υποκίνησης, έχουν χρησιμοποιηθεί για να καθορίσουν τις ιδιαίτερες ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν ή τις αξίες που πρέπει να πληρούνται, ώστε ένα άτομο να είναι ικανοποιημένο από την εργασία του. Σε γενικές γραμμές, οι θεωρίες αυτές προσπαθούν να εξηγήσουν τους ειδικούς παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους στον χώρο εργασίας. Η γνώση των παραγόντων αυτών είναι κρίσιμη για κάθε οργανισμό, επειδή η υποκίνηση των εργαζόμενων είναι πολύ σημαντική στο σύγχρονο ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον εργασίας, αλλά και επειδή η παροχή κινήτρων, μπορεί να κάνει τους εργαζόμενους περισσότερο παραγωγικούς. Η υποκίνηση των εργαζομένων, θεωρείται ότι είναι ένα πολύπλοκο έργο, λόγω του γεγονότος ότι οι παράγοντες που ωθούν τους εργαζόμενους αλλάζουν συνεχώς. Για παράδειγμα όταν η αμοιβή ενός εργαζόμενου έχει αυξηθεί σε ένα ικανοποιητικό

επίπεδο για τον ίδιο, τότε η αμοιβή παύει να είναι ένας παράγοντας υποκίνησης (Aamodt, 2012).

Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού δεν ήταν πάντα αναγνωρισμένος, σε ότι αφορά την συμβολή του στην απόδοση των επιχειρήσεων και στην θεώρηση του, ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ως εκ τούτου οι πρώιμες θεωρίες του management, όπως χαρακτηριστικά αυτή του F. Taylor (1911), θεώρησαν ότι ο σχεδιασμός αναλαμβάνεται από τη διοίκηση και ότι ο ρόλος του εργαζόμενου περιορίζεται στην απλή επανάληψη τυποποιημένων και απλουστευμένων ροών εργασίας σύμφωνα με τους στόχους παραγωγικότητας. Υποθέτοντας ότι η δίκαιη πληρωμή θα παρακινήσει τους υπαλλήλους να αποδίδουν άριστα, ο Taylor αγνόησε το υποκειμενικό κίνητρο του ατόμου και την ανάγκη του να αντλήσει προσωπική ικανοποίηση από το έργο του. Ως εκ τούτου η θεωρία του υποδήλωνε ότι οι ανταμοιβές ή οι τιμωρίες χρησιμεύουν ως μέσο για να εξασφαλιστεί ότι οι άνθρωποι συμπεριφέρονται ή ενεργούν με επιθυμητό τρόπο. Η θεωρία εμφανίστηκε στο δεύτερο μισό του δέκατου ένατου αιώνα με έμφαση στην ανάγκη εξορθολογισμού της εργασίας και των οικονομικών αποτελεσμάτων (Χατζηπαντελή, 1999).

Στην συνέχεια ο Elton Mayo (1973) έκανε μια σημαντική συμβολή στη θεωρία του management, ανοίγοντας τον δρόμο για την ανάπτυξη των σύγχρονων μεθόδων διαχείρισης, μέσω της ανάπτυξης της Θεωρίας των Κοινωνικών Σχέσεων. Στο πλαίσιο αυτό, ο Mayo έχει ονομαστεί πατέρας του κινήματος των ανθρώπινων σχέσεων. Οι ιδέες του ήταν ένα ορόσημο και ένα σημείο καμπής στην προσέγγιση των ανθρώπινων σχέσεων στην διοίκηση. Αναγνώρισε τη σημασία των ανθρώπων στη διαχείριση, αναφέροντας ότι τα ανθρώπινα όντα είναι πολύπλοκα και έχουν επιρροή στην οργανωτική απόδοση. Οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες των ανθρώπων δεν μπορούν να αγνοηθούν, αν η διοίκηση θέλει να ενισχύσει την παραγωγικότητα. Στο πλαίσιο αυτό οι εργαζόμενοι θα δουλέψουν περισσότερο αν τους δοθούν περισσότερα μη οικονομικά κίνητρα και όχι μόνο οικονομικά, όπως είχε προτείνει ο Taylor. Ο Mayo υποστήριξε ότι οι τεχνικές οικονομικών κινήτρων δεν ήταν μόνο ανεπαρκείς αλλά και μη ρεαλιστικές, τονίζοντας επιπλέον τον ρόλο των μη οικονομικών ανταμοιβών, όπως η ανθρώπινη και σεβαστή μεταχείριση, η αίσθηση

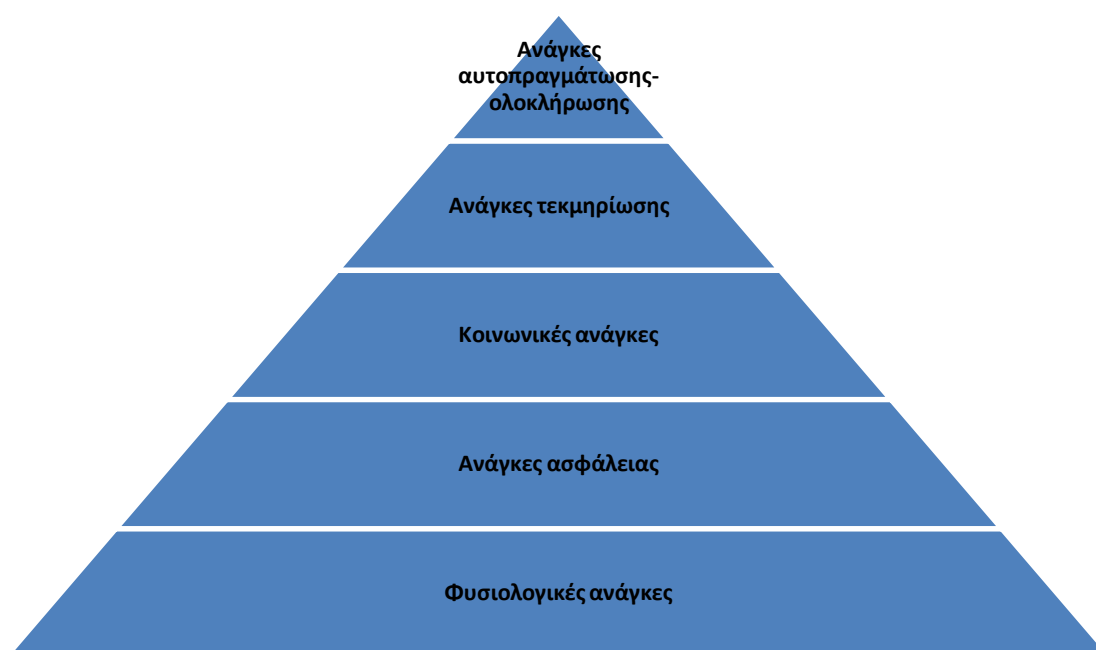
της συμμετοχής και του ανήκειν, η αναγνώριση, το ηθικό, η ανθρώπινη υπερηφάνεια και η κοινωνική αλληλεπίδραση (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007).

Ο Mayo και η θεωρία του τυπικά παρουσιάζεται ως αντίθετη του Taylor, αναδεικνύοντας το κοινωνικό πρόσωπο του management στις οργανώσεις, όπου οι εργαζόμενοι δεν αποτελούν απλώς ένα μέσο για την επίτευξη οικονομικού κέρδους και της αύξησης της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων. Αντίθετα υποστήριξε ότι οι κοινωνικές σχέσεις μέσα στον οργανισμό, έχουν μεγάλη σημασία για την παραγωγικότητα των εργαζομένων και ότι οι κοινωνικές ανάγκες τους θα πρέπει να είναι στο προσκήνιο, προκειμένου να ενισχυθεί η ικανότητά τους για συνεργασία στη δουλειά. Οι εργαζόμενοι απέκτησαν ταυτότητα, σταθερότητα και ικανοποίηση, καθιστώντας τους πιο πρόθυμους να συνεργαστούν και να συνεισφέρουν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Τα πειράματα του Mayo, γνωστά και ως μελέτες Hawthorne, κατέληξαν σε ορισμένα συμπεράσματα σχετικά με την πραγματική πηγή των κινήτρων των εργαζομένων, θέτοντας τις βάσεις για μελλοντικές προσεγγίσεις στην ομαδική ανάπτυξη και τη δυναμική των ομάδων. Μέσω των μελετών αυτών ο Mayo στην ουσία αναγνώρισε ότι η παρακίνηση των εργαζομένων, δεν θα έπρεπε να βασίζεται μόνο σε οικονομικά κίνητρα, αλλά και σε μη οικονομικά κίνητρα. Οι μελέτες Hawthorne ήτα η απαρχή για την αναγνώριση του σημαντικού ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007).

Μια ακόμα βασική θεωρία παρακίνησης, είναι η θεωρία των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow. Η βάση αυτής της θεωρίας είναι η πεποίθηση ότι το περιεχόμενο των κινήτρων αποτελείται από ανάγκες. Μια μη ικανοποιημένη ανάγκη δημιουργεί ένταση και παράλληλα μια κατάσταση ανισορροπίας. Για να αποκατασταθεί η ισορροπία, εντοπίζεται ένας στόχος που θα ικανοποιήσει την ανάγκη και επιλέγεται μια πορεία συμπεριφοράς που θα οδηγήσει στην επίτευξη του στόχου. Επομένως, όλη η συμπεριφορά παρακινείται από τις μη ικανοποιημένες ανάγκες. Ωστόσο δεν είναι όλες οι ανάγκες, εξίσου σημαντικές για ένα άτομο ανά πάσα στιγμή. Η πολυπλοκότητα αυξάνεται περαιτέρω επειδή δεν υπάρχει μια απλή σχέση μεταξύ των αναγκών και των στόχων. Η ίδια ανάγκη μπορεί να ικανοποιηθεί από διαφορετικούς στόχους και όσο ισχυρότερη είναι η ανάγκη και όσο μεγαλύτερη είναι η διάρκειά της, τόσο ευρύτερο είναι και το φάσμα των πιθανών στόχων. Ταυτόχρονα, ένας στόχος

μπορεί να ικανοποιήσει μια σειρά αναγκών - ένα νέο αυτοκίνητο παρέχει τη μεταφορά καθώς και μια ευκαιρία να εντυπωσιάσει τους γείτονες. Η θεωρία των αναγκών αναπτύχθηκε αρχικά από τον Maslow (1954), ο οποίος εισήγαγε την ιεραρχία των ανθρωπίνων αναγκών (Πλατσίδου και Γωνίδα, 2005).

Η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών του ψυχολόγου Abraham Maslow πρότεινε ότι οι άνθρωποι παρακινούνται από πέντε βασικά είδη αναγκών, τα οποία ταξινομούνται σε μια ιεραρχία, όπως φαίνεται στην Εικόνα 3.2.



Εικόνα 3.2. Ιεραρχία ανθρωπίνων αναγκών του Maslow

Πηγή:

Σύμφωνα με την Εικόνα 3.2. φαίνεται ότι οι άνθρωποι έχουν πέντε βασικά είδη αναγκών, τα οποία είναι οι φυσιολογικές ανάγκες, οι ανάγκες ασφάλειας, οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες τεκμηρίωσης και οι ανάγκες αυτόπραγμάτωσης – ολοκλήρωσης. Η ιεράρχηση των αναγκών σε επίπεδα υποδηλώνει, ότι οι ανάγκες των ανωτέρω επιπέδων εκπληρώνονται, αφού πρώτα έχουν εκπληρωθεί (συνολικά ή τουλάχιστον εν μέρει) οι ανάγκες των κατώτερων επιπέδων. Ως εκ τούτου, όταν οι

άνθρωποι εκπληρώσουν τις φυσιολογικές τους ανάγκες, θα αναζητήσουν να εκπληρώσουν τις ανάγκες ασφάλειας, κ.ο.κ. (Πλατσίδου και Γωνίδα, 2005).

Πιο αναλυτικά, οι φυσιολογικές ανάγκες θεωρούνται ότι είναι οι ανάγκες του χαμηλότερου επιπέδου. Αυτές οι ανάγκες περιλαμβάνουν τις ανάγκες όπως τα τρόφιμα, το νερό και η στέγη. Οι ανάγκες ασφάλειας περιλαμβάνουν την επιθυμία για ασφάλεια, σταθερότητα, εξάρτηση, προστασία, απαλλαγή από το φόβο και το άγχος και ανάγκη για δομή, τάξη και νόμο. Στο χώρο εργασίας οι ανάγκες αυτές μεταφράζονται σε μια ανάγκη τουλάχιστον για έναν ελάχιστο βαθμό ασφάλεια στην απασχόληση. Στην συνέχεια, οι κοινωνικές ανάγκες περιλαμβάνουν την ανάγκη για ανιδιοτέλεια και αγάπη και την ανάγκη του «ανήκειν». Στο χώρο εργασίας, αυτή η ανάγκη μπορεί να ικανοποιηθεί από την ικανότητα αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους. Αφού ικανοποιηθούν οι κοινωνικές ανάγκες, το εγώ και η εκτίμηση γίνονται οι κινητήριες ανάγκες. Οι ανάγκες τεκμηρίωσης περιλαμβάνουν την επιθυμία των ανθρώπων για αυτοσεβασμό, αυτοεκτίμηση και την ανάγκη για την εκτίμηση των άλλων. Όταν γίνεται εστίαση εξωτερικά, αυτές οι ανάγκες περιλαμβάνουν επίσης την επιθυμία για φήμη, κύρος, φήμη, δόξα, κυριαρχία, αναγνώριση, προσοχή και σημασία από τους άλλους. Τέλος η ανάγκη, η οποία βρίσκεται στο υψηλότερο επίπεδο της ιεραρχίας είναι αυτή της αυτοπραγμάτωσης, δηλαδή η ανάγκη για την επίτευξη του πλήρους δυναμικού του ανθρώπου (Κανελλόπουλος, 2012).

Ο πυρήνας αυτής της θεωρίας έγκειται στο γεγονός ότι όταν εκπληρώνεται μία ανάγκη, η δύναμή της μειώνεται και η ισχύς του επόμενου επιπέδου αυξάνεται. Ο Maslow σημείωσε επίσης ότι ένα επίπεδο αναγκών δεν χρειάζεται να εκπληρωθεί πλήρως πριν ένα άτομο μετακινηθεί στο επόμενο επίπεδο. Το άτομο μπορεί να ικανοποιήσει εν μέρει τις ανάγκες σε ένα επίπεδο, και στην συνέχεια να αναζητήσει ικανοποίηση στα επόμενα επίπεδα (Πλατσίδου και Γωνίδα, 2005).

Μια άλλη σημαντική θεωρία παρακίνησης, η οποία αναπτύχθηκε αποκλειστικά στο πλαίσιο της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς, είναι η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1968). Οι δύο παράγοντες αναφέρονται στους παράγοντες που προκαλούν ικανοποίηση από την εργασία (παράγοντες

παρακίνησης) και σε αυτούς που προκαλούν δυσαρέσκεια (παράγοντες υγιεινής). Σύμφωνα με την θεωρία του Herzberg (1968), και τα δύο είδη παραγόντων μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, αλλά εργάζονται για διάφορους λόγους. Οι παράγοντες υγιεινής τείνουν να προκαλούν μόνο βραχυπρόθεσμη ικανοποίηση στους εργαζόμενους, ενώ τα κίνητρα πιθανότατα προκαλούν μακροπρόθεσμη ικανοποίηση από την εργασία (Κανελλόπουλος, 2012).

Πιο αναλυτικά οι παράγοντες παρακίνησης είναι αυτοί οι παράγοντες που προκαλούν αισθήματα ικανοποίησης στην εργασία. Αυτοί οι παράγοντες κινητοποιούνται με τη μεταβολή της φύσης του έργου. Προκαλούν ένα άτομο να αναπτύξει τα ταλέντα του και να εκπληρώσει τις δυνατότητές του. Για παράδειγμα, η προσθήκη της ευθύνης στην εργασία και η παροχή ευκαιριών μάθησης σε ένα άτομο που εργάζεται σε υψηλότερο επίπεδο μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των επιδόσεων σε κάθε εργασία που αναμένεται να κάνει κάποιος. Εκτός από τις ευθύνες και τις ευκαιρίες μάθησης, η αναγνώριση, η επίτευξη, η πρόοδος και η ανάπτυξη αποτελούν παράγοντες παρακίνησης (Stello, 2011).

Δεδομένου ότι τα κίνητρα είναι εκείνα που προκαλούν επί του παρόντος ικανοποίηση, οι παράγοντες υγιεινής είναι αυτοί που δεν προκαλούν ικανοποίηση, αλλά αν λείπουν, προκαλούν δυσαρέσκεια από την εργασία. Για παράδειγμα, ο μισθός που παίρνει ένας εργαζόμενος πρέπει να ισοδυναμεί με τον μισθό που παίρνουν οι υπόλοιποι εργαζόμενοι στον ίδιο κλάδο ή με το ίδιο επίπεδο δεξιοτήτων. Επίσης, οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ότι η δουλειά τους είναι εξασφαλισμένη όσο είναι δυνατόν, στην παρούσα οικονομική κατάσταση. Οι συνθήκες εργασίας πρέπει να είναι ασφαλείς, ενώ πρέπει να παρέχεται ασφάλιση υγείας, φροντίδα υγείας, κλπ. Οι πολιτικές και οι διοικητικές πρακτικές, όπως οι ώρες εργασίας, ο κώδικας ένδυσης, τα χρονοδιαγράμματα διακοπών κ.α. επηρεάζουν τους εργαζόμενους και πρέπει να λειτουργούν αποτελεσματικά. Αυτοί οι παράγοντες σχετίζονται με το περιεχόμενο του έργου και, αν έχουν την κατάλληλη μορφή, τείνουν να εξαλείφουν τη δυσαρέσκεια εργασίας. Το κύριο εύρημα του Herzberg είναι ότι το αντίθετο της ικανοποίησης δεν είναι η δυσαρέσκεια, αλλά καμία ικανοποίηση (Stello, 2011). Οι παράγοντες παρακίνησης και υγιεινής, με βάση την θεωρία του Herzberg συνοψίζονται στην Εικόνα 3.3.

Παράγοντες παρακίνησης	Παράγοντες Υγιεινής
<ul style="list-style-type: none"> • Μισθός και λοιπές παροχές • Πολιτική εταιρείας και διαχείριση • Καλές διαπροσωπικές σχέσεις • Ποιότητα επίβλεψης • Ασφάλεια εργασίας • Εργασιακές συνθήκες • Ισορροπία επαγγελματικής - προσωπικής ζωής 	<ul style="list-style-type: none"> • Αίσθημα προσωπικής επίτευξης • Αναγνώριση εργασίας από ανωτέρους • Ευκαιρίες ανάπτυξης και προώθησης • Υπευθυνότητα • Σημασία - νόημα εργασίας

Εικόνα 3.3. Παράγοντες παρακίνησης και υγιεινής, με βάση την θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Πηγή: Κανελλόπουλος, 2012

Αν και οι παραπάνω είναι οι πιο γνωστές και δημοφιλείς θεωρίες παρακίνησης, υπάρχουν επίσης και άλλες, οι οποίες περιλαμβάνουν την θεωρία X και Y του McGregor, (1957), την θεωρία ERG του Alderfer, (1969), την θεωρία των αναγκών του McClelland (1988), την θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964), την θεωρία της κοινωνικής δικαιοσύνης του Adams (1963) και την θεωρία των στόχων από τους Latham και Locke (1979).

Ο Douglas McGregor (1957) περιέγραψε δύο θεωρίες για το πώς βλέπουν οι διαχειριστές και πώς συνεπώς αντιμετωπίζουν τους υπαλλήλους τους. Κάθε θεωρία είναι μια διαχειριστική υπόθεση για τους εργαζόμενους. Ουσιαστικά η θεωρία X και η θεωρία Y περιγράφουν δύο αντιτιθέμενες απόψεις των ανθρώπων στην εργασία που θα επηρεάσουν το στυλ διαχείρισης. Η θεωρία X λέγεται συχνά ότι περιγράφει την παραδοσιακή άποψη της κατεύθυνσης και του ελέγχου από την διοίκηση, ενώ η θεωρία Y συνεπάγεται ένα πιο αυτοκατευθυνόμενο εργατικό δυναμικό που

ενδιαφέρεται για τους στόχους της οργάνωσής του και ενσωματώνει ορισμένους από τους στόχους του, στους στόχους της επιχείρησης. Πιο αναλυτικά, η θεωρία X, θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να καθοδηγούνται και να ελέγχονται, υποθέτοντας ότι ο μέσος άνθρωπος αντιπαθεί την εργασία και θα την αποφύγει, εκτός αν εποπτεύεται άμεσα. Οι εργαζόμενοι πρέπει να εξαναγκάζονται, να ελέγχονται και να κατευθύνονται ώστε να διασφαλίζεται η επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Η απειλή της τιμωρίας πρέπει να υπάρχει μέσα σε έναν οργανισμό. Στην πραγματικότητα, οι άνθρωποι προτιμούν να διαχειρίζονται με αυτόν τον τρόπο, ώστε να αποφεύγουν την ευθύνη. Η θεωρία X υποθέτει ότι οι άνθρωποι είναι σχετικά φιλόδοξοι και η πρωταρχική τους κινητήρια δύναμη είναι η επιθυμία για ασφάλεια (Gürbüz et al, 2014). Από την άλλη η θεωρία Y θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοί, αυτο-ελεγχόμενοι και αυτό-κατευθυνόμενοι. Δέχονται και αναλαμβάνουν ευθύνες και είναι δεκτικοί στην αλλαγή και την αυτο-βελτίωση. Υπό τις κατάλληλες συνθήκες, θα εργάζονται προς την κατεύθυνση των οργανωτικών στόχων και αυτή η δέσμευση θα είναι από μόνη της ανταμοιβή για κάτι τέτοιο. Η θεωρία Y υποδηλώνει ότι στην εργασία πρέπει να υπάρχει υποκίνηση και ότι οι διαχειριστές είναι επίσης πιο πιθανό να αναπτύξουν θετικές διαπροσωπικές σχέσεις με τους εργαζόμενους. Η θεωρία Y υποθέτει ότι ο μέσος άνθρωπος, υπό τις κατάλληλες συνθήκες, όχι μόνο θα δεχτεί την ευθύνη, αλλά θα αναζητήσει και περισσότερα (Gürbüz et al, 2014).

Στην συνέχεια η θεωρία ERG του Clayton P. Alderfer (1969), βασίζεται στην θεωρία των αναγκών του Maslow. Ο Alderfer (1969) συμπύκνωσε τις πέντε κατηγορίες αναγκών του Maslow σε τρεις, οι οποίες είναι οι ανάγκες ύπαρξης, οι σχετικές ανάγκες και οι ανάγκες ανάπτυξης. Οι ανάγκες ύπαρξης αναφέρονται σε όλες τις υλικές και φυσιολογικές επιθυμίες (π.χ. τρόφιμα, νερό, αέρα, ρούχα, ασφάλεια, αγάπη και στοργή). Οι σχετικές ανάγκες περιλαμβάνουν την κοινωνική και εξωτερική εκτίμηση, τις σχέσεις με τους άλλους, όπως η οικογένεια, οι φίλοι, οι συνεργάτες και οι εργοδότες. Περιλαμβάνουν επίσης την ανάγκη του ατόμου να νιώθει ασφάλεια ως μέρος μιας ομάδας ή οικογένειας. Τέλος οι ανάγκες ανάπτυξης περιλαμβάνουν την εσωτερική αυτοεκτίμηση, την επιθυμία του ατόμου να είναι πιο δημιουργικό και παραγωγικό και να ολοκληρώνει σημαντικά πράγματα. Αν και η προτεραιότητα αυτών των αναγκών διαφέρει από άτομο σε άτομο, η θεωρία ERG του Alderfer δίνει

προτεραιότητα στις συγκεκριμένες κατηγορίες αναγκών. Οι ανάγκες ύπαρξης είναι οι πιο συγκεκριμένες και πιο εύκολο να επαληθευτούν. Οι σχετικές ανάγκες είναι λιγότερο συγκεκριμένες από τις ανάγκες ύπαρξης, οι οποίες εξαρτώνται από μια σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων. Τέλος, οι ανάγκες ανάπτυξης είναι οι λιγότερο συγκεκριμένες, καθώς οι συγκεκριμένοι στόχοι τους εξαρτώνται από τη μοναδικότητα κάθε ατόμου (Kreya, 2016).

Η θεωρία των αναγκών του McClelland (1988), είναι επίσης μια θεωρία που βασίζεται στις ανθρώπινες ανάγκες, όπως υποδηλώνει και το όνομα της. Πρόκειται για μια θεωρία παρακίνησης, που εξηγεί πώς οι ανάγκες για επίτευξη, εξουσία και αλληλεξάρτηση επηρεάζουν τις ενέργειες των ανθρώπων στο διαχειριστικό πλαίσιο. Ο τύπος του κινήτρου, από το οποίο κατευθύνεται κάθε άτομο, προέρχεται από τις εμπειρίες της ζωής του και επηρεάζεται από τον πολιτισμό του. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, η πρώτη ανάγκη των ανθρώπων, είναι η ανάγκη για επίτευξη. Οι άνθρωποι προτιμούν να εργάζονται σε καθήκοντα μέτριας δυσκολίας, προτιμούν μια εργασία στην οποία τα αποτελέσματα βασίζονται στην προσπάθειά τους και προτιμούν να λαμβάνουν ανατροφοδότηση για το έργο τους. Τα άτομα εδώ, έχουν την τάση να αποφεύγουν, τόσο τις καταστάσεις υψηλού κινδύνου, όσο και τις καταστάσεις χαμηλού κινδύνου. Οι καταστάσεις χαμηλού κινδύνου θεωρούνται υπερβολικά εύκολες και οι καταστάσεις υψηλού κινδύνου θεωρούνται ότι βασίζονται περισσότερο στην τύχη, παρά στα επιτεύγματα που επιτελούνται μεμονωμένα. Οι βασικές κινητήριες δυνάμεις των εργαζομένων εδώ, θεωρείται ότι είναι η ολοκλήρωση στο χώρο εργασίας και οι δυνατότητες προώθησης. Η ανάγκη για αλληλεξάρτηση, στην συνέχεια, υποδηλώνει την ανάγκη των ανθρώπων για τις κοινωνικές σχέσεις. Εδώ, οι άνθρωποι προτιμούν να περνούν το χρόνο τους δημιουργώντας και διατηρώντας κοινωνικές σχέσεις, απολαμβάνουν να είναι μέρος ομάδων και έχουν την επιθυμία να αισθάνονται ότι τους αγαπούν και είναι αποδεκτοί. Αυτό ευνοεί τη συνεργασία στον ανταγωνισμό. Τα άτομα που έχουν ανάγκη για αλληλεξάρτηση και διασύνδεση λειτουργούν καλά σε τομείς, όπως οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, η εξυπηρέτηση πελατών, κλπ. Τέλος οι άνθρωποι που έχουν ανάγκη για εξουσία, δίνουν μεγάλη αξία στην πειθαρχία. Το μειονέκτημα αυτού του τύπου κινήτρων είναι ότι στο εσωτερικό μιας ομάδας, κάποιοι θα κερδίσουν και

κάποιοι θα χάσουν. Ωστόσο, αυτό μπορεί να εφαρμοστεί θετικά για να βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων της ομάδας και να βοηθήσει τα μέλη της ομάδας, να αισθάνονται υπεύθυνα για το έργο τους. Η έρευνα του McClelland έδειξε ότι το 86% του πληθυσμού υπάγεται σε ένα, δύο ή και στα τρία, από τα παραπάνω είδη κινήτρων, ενώ μια μεταγενέστερη έρευνα του έδειξε ότι οι ανώτεροι διοικητικοί υπάλληλοι είχαν μεγάλη ανάγκη για εξουσία και χαμηλή ανάγκη για αλληλεξάρτηση. Οι άνθρωποι με μεγάλη ανάγκη για επίτευγμα, θα αποδώσουν καλύτερα, όταν τους ανατεθούν εργασίες, στις οποίες μπορούν να πετύχουν με τις δικές τους προσπάθειες. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι τα άτομα με μεγάλη ανάγκη για αλληλεξάρτηση, μπορεί να μην έχουν καλές επιδόσεις σε ανώτερες διοικητικές θέσεις, όμως είναι γενικά πιο ευτυχισμένα και μπορούν να έχουν μεγάλη επιτυχία σε μη ηγετικές θέσεις, όπως οι θέσεις εξυπηρέτησης πελατών (Πλατσίδου και Γωνίδα, 2005; Μάρκοβιτς και Μοναστηρίδου, 2011).

Η θεωρία των προσδοκιών αναπτύχθηκε αρχικά από τον Vroom (1964) στο μοντέλο προσδοκία – συντελεστικότητα – ανταμοιβές. Η συντελεστικότητα είναι η πεποίθηση ότι εάν ο άνθρωπος κάνει κάτι, θα οδηγηθεί στην συνέχεια να κάνει κάτι άλλο, ενώ η προσδοκία είναι η πιθανότητα ότι η δράση ή η προσπάθεια θα οδηγήσουν σε ένα αποτέλεσμα. Αυτή η έννοια της προσδοκίας καθορίστηκε λεπτομερέστερα από τον Vroom (1964) ως εξής: Όταν ένα άτομο επιλέγει μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, οι οποίες συνεπάγονται αβέβαια αποτελέσματα, η συμπεριφορά του επηρεάζεται όχι μόνο από τις προτιμήσεις του, μεταξύ αυτών των αποτελεσμάτων, αλλά και από τον βαθμό στον οποίο πιστεύει ότι αυτά τα αποτελέσματα είναι δυνατό να επιτευχθούν. Η προσδοκία ορίζεται ως μια στιγμιαία πεποίθηση σχετικά με την πιθανότητα μια συγκεκριμένη πράξη να ακολουθείται από ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Αν και οι προσδοκίες σχετικά με τα αποτελέσματα, μπορεί να βασίζονται σε εμπειρίες του παρελθόντος, τα άτομα, έρχονται κάθε μέρα αντιμέτωπα με νέες καταστάσεις στον χώρο εργασίας τους, όπως αλλαγές στην εργασία, στο σύστημα πληρωμών ή στις συνθήκες εργασίας που επιβάλλονται από τη διοίκηση – και έτσι η εμπειρία του παρελθόντος δεν αποτελεί επαρκή οδηγό. Υπό αυτές τις συνθήκες, τα κίνητρα μπορεί να μειωθούν (Πλατσίδου και Γωνίδα, 2005; Μάρκοβιτς και Μοναστηρίδου, 2011).

Η θεωρία της κοινωνικής δικαιοσύνης ή ισότητας του Adams (1963), αφορά τις αντιλήψεις που έχουν οι άνθρωποι σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης τους, σε σχέση με τους άλλους. Η ισότητα περιλαμβάνει συναισθήματα και αντιλήψεις και είναι πάντα μια συγκριτική διαδικασία. Η θεωρία της κοινωνικής δικαιοσύνης δηλώνει στην πραγματικότητα ότι οι άνθρωποι παρακινούνται περισσότερο, όταν αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται ισότιμα και αποθαρρύνονται όταν αντιμετωπίζονται χωρίς ισότητα. Η θεωρία εξηγεί μόνο μία πτυχή της διαδικασίας παρακίνησης και της ικανοποίησης από την εργασία, αν και μπορεί να είναι σημαντική από την άποψη της ηθικής. Επίσης σύμφωνα με τον ίδιο, υπάρχουν δύο μορφές ισότητας. Η πρώτη μορφή είναι η διανεμητική ισότητα, η οποία αναφέρεται στην δικαιοσύνη με την οποία οι άνθρωποι αισθάνονται ότι ανταμείβονται σύμφωνα με τη συνεισφορά τους και σε σχέση με τους άλλους. Η δεύτερη μορφή είναι η διαδικαστική ισότητα, η οποία αφορά τις αντιλήψεις που έχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με τη δικαιοσύνη με την οποία λειτουργούν οι διαδικασίες στους τομείς όπως η εκτίμηση των επιδόσεων, η προώθηση και η πειθαρχία (Adams, 1965). Ως εκ τούτου οι βασικοί παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων, με βάση την θεωρία αυτή, είναι η εκτίμηση της δουλειάς του εργαζόμενου, η αντιμετώπιση του εργαζόμενου χωρίς προκατάληψη, η εφαρμογή των κριτηρίων απόδοσης και προώθησης, με συνέπεια στους εργαζομένους, η παροχή έγκαιρης ενημέρωσης προς τους εργαζόμενους σχετικά με το αποτέλεσμα των αποφάσεων και η παροχή προς τους εργαζόμενους, επαρκών εξηγήσεων για τις ληφθείσες αποφάσεις (Πλατσίδου και Γωνίδα, 2005; Robbins και Judge, 2011).

Η θεωρία των στόχων, η οποία διατυπώθηκε από τους Latham και Locke (1979), υποδηλώνει ότι τα κίνητρα και οι επιδόσεις των εργαζομένων είναι υψηλότερα, όταν καθορίζονται συγκεκριμένοι στόχοι, όταν οι στόχοι είναι δύσκολοι αλλά αποδεκτοί και όταν υπάρχει ανατροφοδότηση σχετικά με τις επιδόσεις. Η συμμετοχή στον καθορισμό στόχων είναι σημαντική ως μέσο για να επιτευχθεί συμφωνία για τον καθορισμό υψηλότερων στόχων. Η ανατροφοδότηση είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση του κινήτρου, ιδιαίτερα προς την κατεύθυνση της επίτευξης ακόμα και των υψηλότερων στόχων. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται από τους παραπάνω παράγοντες, επειδή οι στόχοι ενημερώνουν τα άτομα για να επιτύχουν συγκεκριμένα

επίπεδα απόδοσης, προκειμένου να κατευθύνουν και να αξιολογήσουν τις ενέργειές τους. Παράλληλα, η ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή τους, επιτρέπει στο εργαζόμενο να παρακολουθήσει τον βαθμό επίτευξής του, σε σχέση με τον στόχο, έτσι ώστε, εάν είναι απαραίτητο, να γίνουν προσαρμογές στην προσπάθεια, την κατεύθυνση ή ενδεχομένως στις στρατηγικές των εργασιών (Armstrong, 2006).

Συνολικά πρέπει να σημειωθεί, ότι καμία από τις θεωρίες δεν αντιμετωπίζει ολιστικά τους παράγοντες παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στην εργασία. Κάθε θεωρία συνεισφέρει στον τομέα της παρακίνησης των εργαζομένων, περιγράφοντας στην ουσία και μια ομάδα παραγόντων παρακίνησης.

3.7. Εμπόδια Παρακίνησης

Αν και η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να έχει αρκετά θετικά αποτελέσματα για τους οργανισμούς, εντούτοις είναι μια διαδικασία με πολλές προκλήσεις και υπάρχουν παράγοντες οι οποίοι μπορεί να λειτουργήσουν ανασταλτικά στην παρακίνηση των εργαζομένων. Ένας σημαντικός παράγοντας αυτού του είδους είναι η ποικιλομορφία των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που αποτελούν μέρος μιας επιχείρησης, έχουν μεταξύ τους διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες. Οι διαφορετικοί εργαζόμενοι, έχουν επίσης διαφορετικές πεποιθήσεις, στάσεις, αξίες, υπόβαθρο και σκέψεις. Οι διαχειριστές δεν είναι πολλές φορές δυνατό, να γνωρίζουν την ποικιλομορφία του εργατικού τους δυναμικού και, ως εκ τούτου, δεν μπορούν να γνωρίζουν ποιοι παράγοντες παρακίνησης, μπορεί να είναι καταλληλότεροι για τον κάθε εργαζόμενο. Επίσης, για τους διαχειριστές αποτελεί πρόκληση να κατανοήσουν ότι οι διαφορετικοί άνθρωποι έχουν διαφορετικά κίνητρα. Προκειμένου οι εργαζόμενοι να παρακινηθούν αποτελεσματικά, οι διαχειριστές θα πρέπει πρώτα να κατανοήσουν τις ανάγκες τους και η κατανόηση των αναγκών των μεμονωμένων ανθρώπων, είναι πολλές φορές μια πρόκληση (Ganta et al, 2014).

Άλλοι παράγοντες που σχετίζονται με την ηγεσία, μπορούν επίσης να δημιουργήσουν προκλήσεις στην παρακίνηση των εργαζομένων. Ο μη σαφής καθορισμός των στρατηγικών στόχων και του οράματος της οργάνωσης, η έλλειψη ιεραρχίας και η

γενική έλλειψη κατεύθυνσης αποθαρρύνουν τους εργαζομένους, επειδή οι στόχοι τους είναι ασαφείς και συνεπώς είναι δύσκολο να εργαστούν προς την κατεύθυνση αυτή. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η εταιρεία «δεν πηγαίνει προς κάποια συγκεκριμένη κατεύθυνση» ή οι σχέσεις ηγεσίας –εργαζομένων είναι κακές ή η διαχείριση είναι κακή, οι συνθήκες αυτές είναι πολύ πιθανό ότι θα δημιουργήσουν αίσθημα ανασφάλειας, το οποίο θα εκδηλωθεί ως ανεπαρκές κίνητρο. Ένας διαχειριστής, ο οποίος αποτυγχάνει να διαχειριστεί αποτελεσματικά τους υπαλλήλους του, δηλαδή με σεβασμό και εμπιστοσύνη ή δεν διασφαλίζει ότι οι ανάγκες ενός εργαζομένου ικανοποιούνται, αυτό θα μειώσει τα επίπεδα ικανοποίησης του εργαζομένου από την εργασία και έτσι αναμένεται να είναι λιγότερο παραγωγικός. Επιπλέον, η έλλειψη εκτίμησης θα επηρεάσει επίσης το επίπεδο παραγωγικότητας ενός εργαζομένου. Όταν ένας υπάλληλος δεν αισθάνεται ευπρόσδεκτος, θα αισθάνεται επίσης ότι το έργο του δεν αναγνωρίζεται, με αποτέλεσμα να ασκεί λιγότερη προσπάθεια. Η αναγνώριση είναι μια θεμελιώδης ανθρώπινη ανάγκη που ενισχύει τις θετικές ενέργειες και οδηγεί στην επανάληψή τους, ενώ η έλλειψη αναγνώρισης θα έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων (Naile και Selesho. 2014).

Επίσης, ανεξαρτήτως ηγεσίας, το περιβάλλον εργασίας μπορεί να αναστείλει επίσης, την παρακίνηση των εργαζομένων. Όταν ο χώρος εργασίας σας στερείται εκτίμησης, αρμόδιας διοίκησης ή παροχής των απαραίτητων πόρων, η ποιότητα της εμπειρίας των εργαζομένων επιδεινώνεται. Για παράδειγμα, εάν οι υπάλληλοι δεν διαθέτουν τα κατάλληλα εργαλεία και πόρους για να εκτελέσουν τη δουλειά τους, το αναπόφευκτο αποτέλεσμα θα είναι η κακή απόδοση στην εργασία. Επίσης εργασίες που έχουν επαναλαμβανόμενα καθήκοντα ή εργαζόμενοι που τοποθετούνται σε θέσεις εργασίας, οι οποίες δεν είναι σχεδιασμένες, με βάση τις ικανότητες και δεξιότητες τους, θα αποθαρρύνουν τους εργαζομένους να επιτελέσουν το έργο τους. Άλλοι παράγοντες, όπως η μη εκμετάλλευση του συνόλου των ικανοτήτων των εργαζομένων, η έλλειψη ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης και προώθησης, μπορούν επίσης να μειώσουν το κίνητρο για εργασία (Vanthournout et al, 2014).

3.8. Ο ρόλος της Ηγεσίας στη Παρακίνηση

Κάθε οργάνωση, όπως και κάθε ομάδα, απαιτεί έναν ηγέτη που θα την καθοδηγεί. Η ηγεσία επιτρέπει στους διαχειριστές να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων στον οργανισμό. Έτσι, οι παρακινημένοι εργαζόμενοι είναι ένα από τα σημαντικότερα αποτελέσματα της άσκησης αποτελεσματικής ηγεσίας. Σύμφωνα με τους Abbas και Asgar (2010), οι επιτυχημένοι διευθυντές είναι επίσης επιτυχημένοι ηγέτες επειδή επηρεάζουν τους υπαλλήλους, προκειμένου όλοι μαζί να οδεύσουν προς την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Η επίτευξη των οργανωτικών στόχων, ωστόσο, δεν αρκεί για να παραμείνουν παρακινημένοι οι εργαζόμενοι. Η παροχή υποστήριξης προς τους εργαζομένους από την ηγεσία, προκειμένου να επιτύχουν τους δικούς τους προσωπικούς τους στόχους, είναι ένας σημαντικός παράγοντας παρακίνησης (Naile και Selesho, 2014).

Αρχικά, η ηγεσία είναι μια περίπλοκη έννοια, επειδή μελετάται με διαφορετικούς τρόπους που συνεπάγονται διαφορετικούς ορισμούς. Ωστόσο, στον πυρήνα των περισσότερων από των ορισμών της ηγεσίας, βρίσκονται δύο βασικές λειτουργίες, οι οποίες είναι η «παροχή κατεύθυνσης» και η «άσκηση επιρροής». Ο ηγέτης επηρεάζει την ερμηνεία των γεγονότων για τους ακόλουθους του, την επιλογή των στόχων για την ομάδα ή τον οργανισμό, την οργάνωση των εργασιακών δραστηριοτήτων για την επίτευξη των στόχων, την παρακίνηση των ακόλουθων για την επίτευξη των στόχων, τη διατήρηση των συνεργατικών σχέσεων και την ομαδική εργασία και τη συγκέντρωση υποστήριξης και συνεργασίας από ανθρώπους εκτός της ομάδας ή της οργάνωσης. Οι ηγέτες είναι τα άτομα που ωθούν τους ανθρώπους να ενεργούν σύμφωνα με ορισμένους σκοπούς που αντιπροσωπεύουν τις αξίες και τα κίνητρα, τις επιθυμίες και τις ανάγκες, καθώς και τις προσδοκίες, τόσο του ίδιου του σχολικού ηγέτη όσο και της ομάδας. Η ηγεσία ασκείται από την αρχική προσπάθεια για την πρόσληψη ενός νέου υπαλλήλου, προχωρεί καθ' όλη τη διάρκεια απασχόλησης και ασκείται κάθε μέρα έως ότου ο εργαζόμενος αποχωρήσει από την οργάνωση (Faeth 2010).

Η ηγεσία είναι ένα από τα πιο ενδιαφέροντα θέματα στον τομέα της οργανωτικής συμπεριφοράς και ανάλογα με το στυλ της ηγεσίας, καθορίζεται και το είδος της επιρροής που ασκείται στα άτομα του περιβάλλοντος του ηγέτη, αλλά και το επίπεδο της κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Η ηγεσία χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια που κατευθύνει τις οργανωτικές δραστηριότητες, προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον των επιχειρήσεων, οι διευθυντές πρέπει να ενσωματώσουν ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων και μορφών ηγεσίας προκειμένου να κατευθύνουν την οργάνωση προς τους κοινούς στόχους και προς ένα καλά κατευθυνόμενο όραμα. Υπάρχουν τρεις τύποι δεξιοτήτων της διαχειριστικής ηγεσίας, οι οποίοι είναι: 1) οι τεχνικές δεξιότητες, 2) οι διαπροσωπικές δεξιότητες και 3) οι δεξιότητες λήψης αποφάσεων. Οι τεχνικές δεξιότητες ασχολούνται ιδανικά με την ικανότητα χρήσης μεθόδων και τεχνικών για την εκτέλεση ενός έργου. Οι διαπροσωπικές δεξιότητες, από την άλλη πλευρά, επικεντρώνονται αποκλειστικά στην ικανότητα κατανόησης, επικοινωνίας και εργασίας με άτομα και ομάδες μέσω της ανάπτυξης αποτελεσματικών σχέσεων. Τέλος, οι δεξιότητες λήψης αποφάσεων περιλαμβάνουν την ικανότητα κατανόησης των καταστάσεων και επιλογής εναλλακτικών λύσεων για την επίλυση προβλημάτων και την αξιοποίηση των ευκαιριών (Faeth 2010).

Από τους ορισμούς της ηγεσίας που αναφέρθηκαν παραπάνω, γίνεται φανερό ότι η σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της παρακίνησης είναι άμεση. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την παροχή κινήτρων προς τους εργαζομένους και συχνά ορίζεται από την άποψη της ικανότητας των ηγετών να παρακινήσουν, όσους ακολουθούν τους συλλογικούς στόχους της οργάνωσης ή μια συλλογική αποστολή ή όραμα. Η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής που είναι απαραίτητη για την επίτευξη των κοινωνικών και οργανωτικών στόχων. Οι ηγέτες επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ακολούθων τους μέσω της επικοινωνίας, της ομαδικής δυναμικής, της κατάρτισης, των ανταμοιβών και της πειθαρχίας (Naile και Selesho, 2014).

Η βασική διάσταση στην σχέση μεταξύ ηγεσίας και παρακίνησης, είναι ότι η ποιότητα της ηγεσίας επηρεάζει την παρακίνηση των εργαζομένων. Η ποιότητα της σχέσης μεταξύ του διαχειριστή και του εργαζόμενου, είναι το πιο ισχυρό στοιχείο του

κίνητρου των εργαζομένων. Δημιουργεί μια επαγγελματική, θετική και σεβαστή στάση και οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν μια παρόμοια προσέγγιση με τους διαχειριστές τους στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Στο πλαίσιο αυτό, είναι σαφές ότι τα στυλ διοίκησης και ηγεσίας που υιοθετούνται από μια επιχείρηση και τη διοίκησή της, θα επηρεάσουν καθοριστικά το επίπεδο των κινήτρων, το ηθικό και την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων (Armstrong, 2009).

Υπάρχουν διάφορα στυλ ηγεσίας και κανένα στυλ δεν είναι κατ'ανάγκη καλύτερο από άλλα σε κάθε περίπτωση. Οι ηγέτες μπορούν να είναι (Armstrong, 2009)

- [1] Χαρισματικοί / μη χαρισματικοί. Οι χαρισματικοί ηγέτες βασίζονται στην προσωπικότητά τους και στις αξίες που τους εμπνέουν. Πρόκειται για οραματιστές ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στην επίτευξη, εκτιμούν το ρίσκο που θα πάρουν και αρκετά επικοινωνιακοί. Από την άλλη, οι μη χαρισματικοί ηγέτες βασίζονται κυρίως στην τεχνογνωσία τους (η αρχή πηγαίνει στο πρόσωπο που ξέρει), την αυτοπεποίθησή τους και την αναλυτική τους προσέγγιση για την αντιμετώπιση των προβλημάτων.
- [2] Αυταρχικοί / δημοκρατικοί. Οι αυταρχικοί ηγέτες επιβάλλουν τις αποφάσεις τους, χρησιμοποιώντας τη θέση τους για να αναγκάσουν τους εργαζομένους να δράσουν με τον τρόπο που επιθυμούν. Από την άλλη οι δημοκρατικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.
- [3] Ενεργοποιητές / ελεγκτές. Οι ενεργοποιητές εμπνέουν τους ανθρώπους με το όραμά τους για το μέλλον και τους εξουσιοδοτούν να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας. Οι ελεγκτές διοικούν τους ανθρώπους για να εξασφαλίσουν τη συμμόρφωσή τους
- [4] Συναλλακτικοί / μετασχηματιστικοί. Οι συναλλακτικοί ηγέτες διαπραγματεύονται χρήματα, θέσεις εργασίας και ασφάλεια για συμμόρφωση. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρακινούν τους ανθρώπους να επιδιώξουν στόχους υψηλότερου επιπέδου.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, δεν υπάρχει ένα ιδανικό στυλ ηγεσίας. Η κατάσταση στην οποία λειτουργούν οι ηγέτες και οι ομάδες τους, θα επηρεάσει τις προσεγγίσεις που υιοθετούν οι ηγέτες. Οι παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό στον οποίο ένα στυλ ηγεσίας είναι κατάλληλο, είναι ο τύπος της οργάνωσης, η φύση του έργου, τα χαρακτηριστικά της ομάδας και, κυρίως, η προσωπικότητα του ηγέτη. Μια προσέγγιση προσανατολισμένη στην επίτευξη μπορεί να είναι κατάλληλη όταν οι προσδοκίες των αποτελεσμάτων που πρέπει να παράγει η ομάδα είναι υψηλές και τα μέλη της ομάδας μπορούν να ενθαρρυνθούν. Μια προσέγγιση προσανατολισμένη στις εργασίες (αυταρχικός ηγέτης, ελεγκτής), μπορεί να απαιτείται σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης ή κρίσης. Ωστόσο οι καλοί και αποτελεσματικοί ηγέτες είναι ικανοί να κάμπτουν το στυλ τους για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της κατάστασης. Οι δημοκρατικοί ή συμμετοχικοί ηγέτες ενδέχεται να χρειαστεί να αλλάξουν στυλ όταν αντιμετωπίσουν μια κατάσταση κρίσης, αλλά καθιστούν σαφές γιατί το κάνουν. Οι κακοί ηγέτες αλλάζουν αυθαίρετα το στυλ τους, έτσι ώστε τα μέλη της ομάδας τους να μπερδεύονται και να μην ξέρουν τι να περιμένουν στη συνέχεια (Armstorng, 2009).

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες μπορούν επίσης να αλλάξουν το στυλ τους όταν ασχολούνται με μεμονωμένα μέλη της ομάδας ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους. Μερικοί εργαζόμενοι για παράδειγμα ανταποκρίνονται καλύτερα εάν εμπλέκονται στη λήψη αποφάσεων με το αφεντικό τους. Υπάρχει όμως ένα όριο στον βαθμό ευελιξίας που πρέπει να χρησιμοποιηθεί, καθώς μπορεί να είναι άνισο να διαφοροποιείται το στυλ ηγεσίας μεταξύ των διαφορετικών εργαζομένων. Επιπρόσθετα οι αποτελεσματικοί ηγέτες φαίνεται να είναι αυτοί που διαμοιράζουν τη δύναμη της λήψης αποφάσεων με τους εργαζόμενους τους, διευκολύνουν ανοιχτά περιβάλλοντα εργασίας που ενθαρρύνουν την καινοτομία και που ωθούν τους εργαζόμενους να φτάσουν στο μέγιστο δυναμικό τους. Οι επιχειρήσεις με αποτελεσματικούς διευθυντές και διαχειριστές τροφοδοτούν θετικά περιβάλλοντα εργασίας, στα οποία οι εργαζόμενοι εκφράζουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και ικανοποίησης. Η θετική αυτή επίδραση διαχέεται στον πελάτη, ενισχύοντας τα θετικά αποτελέσματα (Αναστασίου και Παπακωνσταντίνου, 2013).

Ωστόσο αυτό που είναι σημαντικό για την παρούσα εργασία, είναι ότι το μετασχηματιστικό, υποστηρικτικό και χαρισματικό στυλ ηγεσίας ενισχύει την παρακίνηση των εργαζομένων. Η μετασχηματιστική ηγεσία επικεντρώνεται στην ανάπτυξη της ικανότητας καινοτομίας του οργανισμού και όχι ειδικά στον άμεσο συντονισμό, τον έλεγχο και την εποπτεία των εργαζομένων, με σκοπό να οικοδομήσει την ικανότητα τους, να επιλέγουν τους στόχους τους και να υποστηρίξει την ανάπτυξη αλλαγών στις επιχειρηματικές διαδικασίες. Ένας διαχειριστής που ακολουθεί το πρότυπο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού, μέσα από τη συνεργασία με τους εργαζόμενους. Στο πλαίσιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ο ηγετικός ρόλος δεν αναλαμβάνεται μόνο από τον διαχειριστή, αλλά διαμοιράζεται μεταξύ όλων των εργαζομένων, οι οποίοι μπορούν να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων και να θέσουν τους δικούς τους επιμέρους στόχους (Αναστασίου και Παπακωνσταντίνου, 2013).

Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι πολύ σημαντική στον τομέα της ηγεσίας και πολλές μελέτες δείχνουν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και άλλων εξαρτημένων μεταβλητών όπως η ικανοποίηση, η δέσμευση, τα κίνητρα και οι επιδόσεις των εργαζομένων (Αναστασίου και Παπακωνσταντίνου, 2013; Παπαθωμόπουλος, 2018). Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας τονίζει συγκεκριμένα, ότι οι βασικές διαστάσεις της είναι η ιδανική επιρροή, η ατομική εξέταση, η διανοητική διέγερση και η εμπνευσμένη κινητοποίηση. Στο πλαίσιο της διάστασης της ιδανικής επιρροής, οι ηγέτες παρέχουν όραμα, αποστολή και πίστη, ενώ επίσης εμπνέουν στους υπαγόμενους, τους στόχους της οργάνωσης. Αυτό καθιστά τον ηγέτη, πρότυπο για τους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται περήφανοι και αξιοπρεπείς που συνοδεύουν έναν τέτοιο τύπο ηγέτη, και με αυτόν τον τρόπο οι υφιστάμενοι ακολουθούν τις αποφάσεις του και εμπνέονται από την αποφασιστικότητά του. Με αυτόν τον τρόπο οι ηγέτες επηρεάζουν θετικά το κίνητρο των εργαζομένων (Hater και Bass, 1988).

Η ατομική εξέταση, η δεύτερη διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, είναι ένα ποιοτικό χαρακτηριστικό του ηγέτη, το οποίο την καθοδήγηση και την κατάρτιση των υφισταμένων και τους διεγείρει για να αποκτήσουν εμπειρίες. Ο ηγέτης δίνει προσοχή σε ατομικό επίπεδο. Οι ηγέτες ενεργούν ως «προπονητές» για όλη την ομάδα,

εκπαιδεύοντας της για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων και των στόχων της εταιρείας. Η επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων ενθαρρύνει αυτούς που είναι καρποφόροι στο περιβάλλον εργασίας. Αυτή η διάσταση της ηγεσίας ενισχύει την ικανότητα του ηγέτη να δώσει περισσότερη προσοχή στους εργαζόμενους, να μεταδώσει τη δουλειά του έργου σε αυτούς και να αισθανθεί ότι μπορούν να αποκτήσουν περισσότερη εμπειρία κάνοντας αυτήν την ενέργεια. Οι ηγέτες δίνουν στους εργαζόμενους διακριτικές εξουσίες για την εκπλήρωση των εργασιακών τους αναγκών, με τρόπο που οι εργαζόμενοι θα θέλουν από μόνοι τους να αφιερώσουν χρόνο στην εργασία και να δοκιμάσουν τις ικανότητές τους στο εργασιακό περιβάλλον. Έτσι, οι εργαζόμενοι αναγκάζονται να επιτύχουν υψηλό επίπεδο κινήτρων (Hater και Bass, 1988).

Αναφορικά με την πνευματική διέγερση, ο μετασχηματιστικός ηγέτης παρακινεί τους εργαζόμενους με νέο τρόπο, τους κάνει δημιουργικούς και τους κάνει εταίρους στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης κατευθύνει πάντα τους εργαζόμενους, να βρουν λύσεις στα προβλήματα με λογικό τρόπο παρά με την παραδοσιακή οργάνωση. Αυτή η κατάσταση κάνει τους υφιστάμενους δημιουργικούς, κριτικούς και λογικούς. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν αρκετό δυναμικό για να επιτύχουν τους στόχους τους. Η πνευματική διέγερση αυξάνει την ικανότητα σκέψης με μοναδικό τρόπο και δίνει νέες ιδέες για την επίλυση προβλημάτων και ενισχύει τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων (Hater και Bass, 1988).

Τέλος ο μετασχηματιστικός ηγέτης δίνει κίνητρο στους εργαζόμενους, αποδεχόμενος τις προκλήσεις και ενεργεί ως πρότυπο για αυτούς, εμπνέοντας την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους τους να επιτύχουν βέλτιστα αποτελέσματα. Ο ηγέτης λέει στους εργαζόμενους για τις μελλοντικές υποθέσεις και γνωρίζει επίσης τους μελλοντικούς στόχους και το όραμα της οργάνωσης, που απαιτεί πραγματική δέσμευση στους στόχους. Όταν οι ηγέτες ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους τους, να εκφράσουν κάποιες νέες ιδέες τότε μπορούν ελεύθερα να επεξεργαστούν το εσωτερικό τους συναίσθημα και τις μοναδικές ιδέες τους επειδή αισθάνονται ότι οι ιδέες τους, θα υποστηριχθούν από ηγέτες (Hater και Bass, 1988).

Η επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων πηγάζει από την ανάπτυξη και την ενδυνάμωση, γεγονός που θεωρείται ότι αυξάνει την ικανότητα και τα κίνητρα του υποκειμένου. Ως εκ τούτου, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διατυπώνουν ένα όραμα που εξουσιοδοτεί τους εργαζόμενους και τους αναθέτει την δυνατότητα να συνεισφέρουν στην οργάνωση. Υπογραμμίζουν τον κοινωνικό αντίκτυπο του οράματος και προσπαθούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να ξεπεράσουν τα δικά τους συμφέροντα για χάρη της οργάνωσης (Bushra et al., 2011).

Το καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας είναι επίσης παρακινητικό για τους εργαζόμενους. Οι διαχειριστές που ακολουθούν το μοντέλο της καθοδηγητικής ηγεσίας δεν είναι υπερβολικά προσηλωμένοι στην αυστηρή εφαρμογή των διοικητικών τους καθηκόντων. Ατ' αυτού αναλαμβάνουν ρόλους που περιλαμβάνουν τον καθορισμό σαφών στόχων, τη διαχείριση των εργασιών, την αξιολόγηση του προσωπικού, την παρακολούθηση των διαδικασιών και την ανάθεση των πόρων στις διαδικασίες. Οι καθοδηγητικοί ηγέτες δίνουν μεγάλη σημασία στην προώθηση της επαγγελματικής εξέλιξης και στην παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους (Bushra et al., 2011).

Ταυτόχρονα η χαρισματική ηγεσία ενισχύει την παρακίνηση των εργαζομένων. Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι παθιασμένοι οραματιστές που εμπνέουν τους άλλους με ανιδιοτέλεια. Τα τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη είναι ότι αγκαλιάζουν τις ευκαιρίες της ζωής, πιστεύουν στις δυνατότητες των εργαζομένων, παρέχουν κίνητρα και μοιράζονται τα ταλέντα τους. Οι επόπτες και οι διευθυντές που παρουσιάζουν χαρισματικά χαρακτηριστικά ηγεσίας βλέπουν την κάθε μέρα, ως μια ακόμα ευκαιρία να κάνουν τη διαφορά στην εργασία και στη ζωή των άλλων. Μέσω της ανάπτυξης στενών προσωπικών και επαγγελματικών σχέσεων με τους εργαζόμενους τους, οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στους υφισταμένους τους. Οι χαρισματικοί ηγέτες αναγνωρίζουν τις δεξιότητες και τα ταλέντα των υπαλλήλων τους και τα χρησιμοποιούν για την οικοδόμηση ατόμων και ομάδων υψηλών επιδόσεων. Επιπρόσθετα η παροχή ελπίδας στους εργαζόμενους αποτελεί βασική προϋπόθεση για την κατάρτιση και την ανάπτυξη των εργαζομένων (Choi, 2006). Οι εργαζόμενοι που έχουν ευκαιρίες να μάθουν νέες δεξιότητες και να αναπτύξουν τις ικανότητές τους έχουν συνήθως καλύτερες επιδόσεις στην εργασία,

επειδή αντιλαμβάνονται ρεαλιστικά τις δυνατότητες και τις προκλήσεις που τους παρέχει η εργασία τους. Οι χαρισματικοί ηγέτες δεν αποθαρρύνουν τους υπαλλήλους τους να πιστεύουν ότι μπορούν να επιτύχουν επαγγελματικούς στόχους. Ακόμη και αν η εργασία ενός υπαλλήλου είναι ρουτίνα και συνεπάγεται μια επαναλαμβανόμενη εργασία, ο χαρισματικός ηγέτης θα ενθαρρύνει τον εργαζόμενο να αναζητήσει τρόπους για να βελτιώσει τη εργασία του. Οι βελτιώσεις μπορεί να σημαίνουν μια νέα διαδικασία ή τη χρήση της τεχνολογίας για τη βελτιστοποίηση των τρεχουσών διαδικασιών (Choi, 2006).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΚΙΝΗΤΡΑ

4.1. Ορισμός των Κινήτρων Εργασίας

Το κίνητρο έχει οριστεί ως «η ψυχολογική διαδικασία που δίνει στην συμπεριφορά, σκοπό και κατεύθυνση» ή ως «μια προδιάθεση του ατόμου να συμπεριφέρεται με έναν συγκεκριμένο τρόπο για την επίτευξη συγκεκριμένων, ανικανοποίητων αναγκών», αλλά και ως «η βούληση για επίτευξη» (Lindner, 1998: 26). Λειτουργικά, το κίνητρο ορίζεται ως η εσωτερική δύναμη που οδηγεί τα άτομα να ολοκληρώσουν προσωπικούς και οργανωτικούς στόχους, ενώ το αποτέλεσμα είναι η πλήρωση των στόχων και η ικανοποίηση (Lindner, 1998).

Στον τομέα της ψυχολογίας, είναι γενικά αποδεκτό, ότι η συμπεριφορά των ανθρώπων παρακινείται και ότι οι άνθρωποι έχουν λόγους να κάνουν τα πράγματα που κάνουν ή για να συμπεριφέρονται με έναν συγκεκριμένο τρόπο. Η παρακίνηση αποτελείται από τα τρία αλληλεξαρτώμενα στοιχεία των αναγκών, των κινήτρων και των στόχων. Οι ανάγκες είναι ελλείψεις, οι οποίες δημιουργούνται όταν υπάρχει φυσιολογική ή ψυχολογική ανισορροπία. Τα κίνητρα καθορίζονται για να ρυθμίσουν ή να ανακουφίσουν τις ανάγκες. Επιπλέον τα κίνητρα είναι προσανατολισμένα στην δράση και παρέχουν μια ενεργητική ώθηση στην επίτευξη του στόχου. Η επίτευξη του στόχου, είναι και αυτή που τελικά ανακουφίζει την ανάγκη, δηλαδή την καλύπτει (Bernstein et al, 2013).

Ο όρος κίνητρο χρησιμοποιείται για μια δύναμη ώθησης που εισάγεται ως μέσο επίτευξης ενός στόχου. Ένα κίνητρο ενισχύει τη δραστηριότητα προς την κατεύθυνση του στόχου. Ένα άτομο μπορεί να έχει τα δικά του κίνητρα, όπως το να κάνει κάτι που έχει νόημα για την ζωή του. Ωστόσο, στον τομέα των επιχειρήσεων, το κίνητρο χρησιμοποιείται συχνά ως μέσο ώθησης ενός εργαζομένου, προς την επίτευξη του στόχου της οργάνωσης. Όταν το κίνητρο έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση του εργαζομένου και η επίτευξη του στόχου οδηγεί σε ίση ικανοποίηση για τον εργοδότη και τον εργαζόμενο, η οργάνωση λειτουργεί επιτυχώς (Noe et al, 2017).

Μία από τις αναπόφευκτες ευθύνες της διοίκησης είναι η δημιουργία κινήτρων για τους εργαζομένους. Αν και η αμοιβή υπό κάποια μορφή είναι ένα σημαντικό κίνητρο, υπάρχουν και άλλες μορφές που λειτουργούν στο βιομηχανικό περιβάλλον. Τα κίνητρα μπορούν να είναι είτε επίσημα, είτε ανεπίσημα, είτε θετικά, είτε αρνητικά (Noe et al, 2017):

- [1] Τα τυπικά θετικά κίνητρα περιλαμβάνουν τα χρήματα, τα μπόνους, τις προωθήσεις, τα βραβεία, τους επαίνους, τα ειδικά προνόμια (συμμετοχή σε συλλόγους, , ειδικές θέσεις στάθμευσης κ.λπ.).
- [2] Τα τυπικά αρνητικά κίνητρα περιλαμβάνουν τις πειθαρχικές ενέργειες, τις απολύσεις, την παρακράτηση ή ανάκληση προνομίων, και άλλα σχετικά.
- [3] Τα άτυπα θετικά κίνητρα περιλαμβάνουν την ενθάρρυνση, τις φιλικές στάσεις από τους άλλους, την αποδοχή από την ομάδα, την ελάχιστη εποπτεία και τον σεβασμό από τη διοίκηση και τους συναδέλφους.
- [4] Τα άτυπα αρνητικά κίνητρα περιλαμβάνουν την αποδοκιμασία και την απόρριψη από τους άλλους, την κριτική, την ανάθεση επαχθών εργασιών, την έλλειψη συνεργασίας, κλπ.

Οι Condly et al (2003), ταξινομήσαν επίσης τα κίνητρα με διαφορετικό τρόπο. Σύμφωνα με τους ερευνητές, αν και υπάρχει δυνητικά ένας πολύ μεγάλος αριθμός κινήτρων που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν, μια χρήσιμη διάκριση είναι αυτή, μεταξύ των υλικών και μη υλικών κινήτρων. Τα υλικά (ή απτά) κίνητρα θα μπορούσαν να αναλυθούν περαιτέρω σε οικονομικά και μη οικονομικά. Έτσι, αναφέρουν τρεις τύπους κινήτρων, τα οποία είναι: (1) τα οικονομικά κίνητρα (μισθός), (2) τα μη οικονομικά απτά κίνητρα (ανταμοιβές όπως κουπόνια εστιατορίων για γεύματα ή ταξίδια διακοπών) και (3) τα μη οικονομικά άυλα κίνητρα (αναγνώριση ως "υπάλληλος της εβδομάδας", θετικές αξιολογήσεις απόδοσης και δημόσιος έπαινος από τη διοίκηση).

Σύμφωνα με τους Stolovich et al (2002), η παροχή απτών κινήτρων καταστρέφει το προσωπικό ενδιαφέρον για εργασία. Επίσης τα απτά κίνητρα αναγκάζουν τους ανθρώπους να επικεντρωθούν σε καθήκοντα όπου λαμβάνουν τέτοιου είδους κίνητρα, αγνοώντας έτσι άλλα εξίσου σημαντικά καθήκοντα. Αντίθετα, οι Eisenberger & Cameron (1996), υποστήριξαν ότι τα κατάλληλα σχεδιασμένα συστήματα κινήτρων είναι επιτυχημένα και παρέχουν αποδείξεις, ότι όταν δεν λειτουργούν οι μισθοί ή άλλα κίνητρα, τα προγράμματα κινήτρων μπορούν να αυξήσουν δραματικά τις επιδόσεις χωρίς να θυσιάσουν το προσωπικό, εγγενές ενδιαφέρον για εργασία. Παρ' όλα αυτά, πιο πρόσφατες έρευνες έχουν δείξει ότι τα σωστά επιλεγμένα και τα απτά κίνητρα (χρήματα και βραβεία) μπορούν να αυξήσουν δραματικά την απόδοση της εργασίας. Όταν τα απτά κίνητρα επιλέγονται, εφαρμόζονται και παρακολουθούνται προσεκτικά και αυξάνουν την απόδοση εργασίας κατά μέσο όρο, κατά 22% (Stolovich et al, 2002).

Γενικά, υπάρχουν τέσσερις γενικοί τύποι συγκεκριμένων κινήτρων ή προγραμμάτων κινήτρων που χρησιμοποιούνται ευρέως σήμερα στις επιχειρήσεις. Αυτά περιλαμβάνουν τα ακόλουθα (Stolovich et al, 2002):

- [1] Προγράμματα κινήτρων με βάση την ποσόστωση: παρέχονται κίνητρα για την επίτευξη ή την υπέρβαση ενός στόχου απόδοσης
- [2] Προγράμματα κινήτρων με βάση ποσοστό, για την αύξηση των επιδόσεων
- [3] Προγράμματα Τουρνουά - όπου τα άτομα ή / και οι ομάδες ανταγωνίζονται μεταξύ τους, για κίνητρα
- [4] Σταθερά κίνητρα - αποζημίωση βάσει μισθών.

Ο τύπος της ανταμοιβής που χρησιμοποιείται σε προγράμματα κινήτρων εμπλέκεται πάντοτε σε ένα σύνολο μεταβλητών που επηρεάζουν τα αποτελέσματα απόδοσης με διαδραστικό τρόπο. Το μήκος του προγράμματος, η πραγματική και η αντιληπτή αξία της ανταμοιβής, η πολυπλοκότητα της επιθυμητής αλλαγής απόδοσης και η αποτελεσματικότητα της υλοποίησης του προγράμματος, είναι μεταξύ των μεταβλητών, που αλληλεπιδρούν με τον τύπο της ανάθεσης, καθιστώντας δύσκολη την απομόνωση της επίδρασης αυτής της ενιαίας μεταβλητής (Stolovich et al, 2002).

Σχετικά με τα οικονομικά κίνητρα, τα χρήματα, για παράδειγμα, με τη μορφή αμοιβής ή κάποιου άλλου είδους οικονομικό όφελος, είναι η πιο προφανής οικονομική ανταμοιβή, καθώς ο βασικός λόγος που οι άνθρωποι εργάζονται, είναι οι οικονομικές απολαβές. Τα χρήματα, αλλά και άλλες απολαβές, όπως τα μπόνους, είναι μια πολύ απτή μορφή αναγνώρισης, από την άποψη ότι οι άνθρωποι αισθάνονται ότι το έργο τους αναγνωρίζεται. Πολύ συχνά, για παράδειγμα, προσφέρονται ελκυστικά πακέτα αμοιβών από επιχειρήσεις, για να προσελκύσουν τα καλύτερα ταλέντα σε μια θέση, να εξασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι τους εκτελούν την εργασία τους, με τη μέγιστη αποτελεσματικότητα και για να διατηρήσουν ταλαντούχους υπαλλήλους μέσα στον οργανισμό. Παράλληλα, οι αμοιβές βάσει προμηθειών επεκτείνονται για να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να ανταποκριθούν στους οργανωτικούς στόχους. Σήμερα, οι οργανώσεις παρέχουν νομισματικά κίνητρα με δύο τρόπους: άμεση χρηματική αποζημίωση και έμμεση χρηματική αποζημίωση. Δύο από τις πιο συχνά αναγνωρισμένες άμεσες νομισματικές αποζημιώσεις είναι οι αποδοχές και οι προμήθειες. Η έμμεση χρηματική αποζημίωση αναφέρεται στις παροχές, οι οποίες μπορούν να περιλαμβάνουν τις παροχές παιδικής μέριμνας, την ασφάλιση και την άδεια μετ'αποδοχών (Γραμματικόπουλος, κ.α., 2013).

Ωστόσο δεν παρακινούνται όλοι οι άνθρωποι, στον ίδιο βαθμό από τα οικονομικά κίνητρα (άμεση χρηματική αποζημίωση), και εκτός αυτού όταν οι άνθρωποι λαμβάνουν τα χρήματα που επιθυμούν ή προσδοκούν, η σημασία των χρημάτων ως κινήτρου μειώνεται (Γραμματικόπουλος, κ.α., 2013). Αυτό φυσικά ισχύει για όλους τους παράγοντες παρακίνησης. Παρόλα αυτά, τα χρήματα παρέχουν τα μέσα για την επίτευξη πολλών διαφορετικών σκοπών. Είναι μια ισχυρή δύναμη, επειδή συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με την ικανοποίηση πολλών αναγκών. Είναι σαφές ότι οι οικονομικοί πόροι ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες για επιβίωση και ασφάλεια, ενώ μπορούν επίσης να ικανοποιήσουν την ανάγκη για αυτοεκτίμηση. Σε πολλές περιπτώσεις, ο μισθός είναι ο κυρίαρχος παράγοντας για την επιλογή του εργοδότη (Armstrong, 2006).

Υπάρχουν επίσης και απτά μη-οικονομικά κίνητρα. Στον σημερινό χώρο εργασίας, η χρήση απτών μη χρηματικών κινήτρων για την παρακίνηση των εργαζομένων και την ενίσχυση της απόδοσης αυξάνεται συνεχώς. Τα πιο συχνά από αυτά είναι δώρα και

πλάκες / τρόπαια, κάμερες και ρολόγια. Τα απτά μη χρηματικά κίνητρα είναι εξίσου σημαντικά με τα χρηματικά κίνητρα. Όταν σχεδιάζονται και υλοποιούνται προσεκτικά, αυτά τα κίνητρα που συνδέονται με την απόδοση μπορούν να αποτελέσουν ένα πολύ αποτελεσματικό εργαλείο για την παρακίνηση και την αύξηση της παραγωγικότητας. Δεδομένου ότι τα απτά μη οικονομικά κίνητρα είναι συχνά λιγότερο δαπανηρά και πιο προσωπικά, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επιβραβεύονται με συνέπεια οι εργαζόμενοι για την εξαιρετική τους απόδοση (Lai, 2009).

Ωστόσο οι μη οικονομικές άυλες ανταμοιβές, καθώς και τα άυλα μη οικονομικά κίνητρα από την εργασία, έχουν αρχίσει να θεωρούν πιο σημαντικά από τα οικονομικά. Οι μη οικονομικές ανταμοιβές είναι ένας τρόπος για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του ίδιου του εργαζόμενου και η αυτοεκτίμηση και συχνά περιλαμβάνουν την αναγνώριση της απόδοσης και την αναγνώριση των επιτευγμάτων και οποιεσδήποτε παροχές συνδέονται με τα ανωτέρω (π.χ. αναγνώριση ως εργαζόμενος του μήνα, κουπόνια, υλικά αγαθά, ευκαιρίες εργασίας στο σπίτι, κ.α.). Οι μη οικονομικές ανταμοιβές ενισχύουν το ηθικό των εργαζομένων, δημιουργούν ένα θετικό περιβάλλον εργασίας και ενθαρρύνουν ακόμα περισσότερο υψηλές αποδόσεις στην εργασία. Οι μη οικονομικές ανταμοιβές συμβάλλουν στην εκπλήρωση των οργανωτικών στόχων με σχετικά χαμηλό κόστος. Επιπλέον, ορισμένα μη οικονομικά κίνητρα μπορούν να εκτελεστούν σχεδόν αμέσως, σε αντίθεση με τα οικονομικά, τα οποία μπορεί να χρειαστούν εβδομάδες ή μήνες για να τεθούν σε ισχύ (Silverman, 2004).

Οι κοινωνικές σχέσεις στην εργασία, έχουν επίσης αναγνωριστεί ως σημαντικός παράγοντας παρακίνησης. Καθώς οι εργαζόμενοι ξοδεύουν περίπου το ένα τρίτο της ημέρας τους στην εργασία, οι σχέσεις και οι αλληλεπιδράσεις τους με τους συναδέλφους τους μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τη διάθεσή τους και τις προοπτικές τους. Οι αρνητικές εμπειρίες ή συμπεριφορές θα οδηγήσουν τελικά στην απομόνωση και τη μοναξιά, καθιστώντας πιο δύσκολη την επίτευξη ικανοποίησης από την εργασία, η οποία με τη σειρά της θα μειώσει τα κίνητρα για εργασία. Οι κοινωνικές ανάγκες του εργαζόμενου που συνδέονται με την επιθυμία του, να γίνει αποδεκτός και να ανήκει σε μια κοινότητα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την

οικοδόμηση ισχυρών ομάδων εργασίας, οι οποίες θα επιτύχουν υψηλότερα αποτελέσματα (Bandiera et al, 2014).

Στο ίδιο πλαίσιο, η σχέση του εργαζόμενου με την ηγεσία, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση του. Η βάση για αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των δύο πλευρών, είναι η εμπιστοσύνη. Οι σχέσεις που βασίζονται στην εμπιστοσύνη, θα βοηθήσουν τους υπαλλήλους να μιλήσουν με ειλικρίνεια και ανοιχτά για τις ανάγκες, τις σκέψεις και τα συναισθήματά τους, τα οποία θα δώσουν στους διαχειριστές γραμμής, σαφή καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο υποστήριξης και παρακίνησης των εργαζομένων τους (Piccolo και Colquitt, 2006).

Παρόμοια η κουλτούρα που δημιουργεί η ηγεσία μπορεί να συνεισφέρει στην παρακίνηση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι συνειδητοποιούν την κουλτούρα της επιχείρησής τους και μαθαίνουν και ευθυγραμμίζουν τους επαγγελματικούς τους στόχους με τους στόχους της οργάνωσης, μπορεί να είναι περισσότερο αποδοτικοί. Οποιαδήποτε έλλειψη πεποίθησης ή κατανόησης των στόχων του οργανισμού, μπορεί να συνεισφέρει σε χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία, σε ανάπτυξη αρνητικών στάσεων προς την εργασία και σε χαμηλότερα επίπεδα δέσμευσης. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι που ευθυγραμμίζονται με την κουλτούρα είναι γενικά πιο ευτυχισμένοι στους ρόλους τους και επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης αναφέρεται στο περιβάλλον εργασίας, την αποστολή της επιχείρησης, την αξία, την ηθική, τις προσδοκίες και τους στόχους της (Roos και Van Eeden, 2008).

Παρόμοια οι διαδικασίες που ακολουθεί η εταιρεία επηρεάζουν την παρακίνηση. Ενώ οι διαδικασίες από μόνες τους δεν αποτελούν κίνητρο, συνδέονται στενά με τους τομείς που επηρεάζουν την επιθυμία, τον ενθουσιασμό και την προθυμία των εργαζομένων. Ο φόρτος εργασίας, ο καταμερισμός ευθυνών, η πρόσβαση στους πόρους και η λογοδοσία εξαρτώνται από τη δομή και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών, τις οποίες εφαρμόζει η επιχείρηση (Roos και Van Eeden, 2008).

Η παροχή δυνατοτήτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι ακόμα ένας σημαντικός κινητήριος παράγοντας. Η έλλειψη επαγγελματικής και / ή προσωπικής ανάπτυξης στο εσωτερικό του οργανισμού, είναι μία από τις κύριες αιτίες της δυσαρέσκειας από

την εργασία, ενώ από την άλλη η παροχή ευκαιριών ανάπτυξης, μπορεί να προωθήσει υψηλότερες επιδόσεις και να βελτιώσει την αφοσίωση των εργαζομένων (Ramlall, 2004).

Η αναγνώριση του έργου των εργαζομένων ορίζεται ως ένα κανάλι, το οποίο οι εργοδότες χρησιμοποιούν για να εκφράσουν την ευγνωμοσύνη τους στους υπαλλήλους για την καλή δουλειά τους, τις προσπάθειές τους, τις συνεισφορές τους ή τις εξαιρετικές επιδόσεις τους. Η παρακίνηση των εργαζομένων μέσω της αναγνώρισης συνεπάγεται ελάχιστο κόστος για την οργάνωση και ορισμένες φορές προσφέρεται μαζί με τα απτά κίνητρα. Οι εργαζόμενοι των οποίων οι προσπάθειες αναγνωρίζονται αισθάνονται καλά για τον εαυτό τους. Ο έπαινος και η αναγνώριση ενισχύουν το ηθικό των εργαζομένων, καθώς επιτρέπουν στους εργαζόμενους να σκέφτονται καλύτερα για τον εαυτό τους και ενισχύουν την ικανότητά τους να συμβάλλουν στους στόχους της οργάνωσης (Lai, 2009).

Η σημασία των κινήτρων στους οργανισμούς δεν μπορεί να υπερκεραστεί. Είναι μια καλά τεκμηριωμένη αρχή, ότι η συμπεριφορά που «επιβραβεύεται» θα τείνει να επαναλαμβάνεται και ότι η συμπεριφορά που δεν επιβραβεύεται ή ακόμα χειρότερα τιμωρείται, θα τείνει να εξαλειφθεί. Έτσι, το σύστημα ανταμοιβών - επίσημο ή άτυπο - θα πρέπει να ρυθμιστεί έτσι ώστε η καλή απόδοση της εργασίας να αναγνωρίζεται και να ανταμείβεται με κάποιο τρόπο (Noe et al, 2017).

4.2. Η σχέση κινήτρων με ανάγκες για αποτελεσματική παρακίνηση

Η ανάγκη έχει οριστεί ως η απαίτηση για κάτι, επειδή είναι ουσιαστικό ή πολύ σημαντικό και όχι απλώς επιθυμητό. Σύμφωνα με την διαδικασία της παρακίνησης, η οποία περιγράφηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι ανάγκες που έχουν τα άτομα, δεν οδηγούν πάντοτε σε δράση. Η ανάγκη πρέπει να ενεργοποιηθεί και το κίνητρο έχει αυτόν τον ρόλο της ενεργοποίησης. Ως εκ τούτου το κίνητρο είναι ένας εξωτερικός παρακινητικός παράγοντας που ενεργοποιεί την επιθυμία και το κίνητρο αναφέρεται σε μια ενεργοποιημένη ανάγκη ή μια ενεργοποιημένη επιθυμία. Ως εκ τούτου, κάθε

κίνητρο αναφέρεται σε ένα άτομο και τις ανάγκες του, τις οποίες προσπαθεί να ικανοποιήσει ή να εκπληρώσει (Gollwitzer, et al, 2011).

Όπως προτάθηκε παραπάνω, οι ανάγκες και τα κίνητρα σχετίζονται με την σκοπιμότητα ενός στόχου. Αν κάποιος υποθέσει ότι οι άνθρωποι θέτουν από μόνοι τους στόχους, τους οποίους θεωρούν ελκυστικούς, θα πρέπει να επιλέξουν αυτούς τους στόχους για τους ίδιους, οι οποίοι στοχεύουν σε αποτελέσματα που ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Επιπλέον, όταν τα αποτελέσματα αυτά έχουν χαρακτηριστικά που υποδηλώνουν ισχυρή αξία κινήτρου, αυτό θα πρέπει να αυξήσει περαιτέρω την αντιληπτή επιθυμία του επιδιωκόμενου αποτελέσματος και, κατά συνέπεια, να ενισχύσει περαιτέρω την ετοιμότητα ενός ατόμου να δεσμευθεί για τον εν λόγω στόχο.

Ως ευρύτερες εσωτερικές καταστάσεις, οι ανάγκες διακρίνονται συχνά, τοποθετούμενες σε διάφορες κατηγορίες. Από τη μια πλευρά, η έρευνα διαπιστώνει ότι για τους ανθρώπους, οι ψυχολογικές ανάγκες, όπως και τα κίνητρα επίτευξης, έχουν συνέπειες παρόμοιες με εκείνες των φυσιολογικών αναγκών (όπως η πείνα) (McClelland et al, 1949). Τα αναπτυξιακά μοντέλα των αναγκών έχουν υποστηρίξει ότι είναι σημαντικό να διαφοροποιηθούν οι διάφορες μορφές αναγκών προκειμένου να κατανοηθεί ποια είναι η ανάγκη ενός ατόμου, που εξυπηρετεί σε μια δεδομένη στιγμή. Για παράδειγμα, ο Maslow (1943) οργάνωσε τις ανάγκες σε μια ιεραρχική πυραμίδα, όπως περιγράφηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Πιο πρόσφατες προσεγγίσεις, θέλουν τις ανάγκες να διαιρούνται σε φυσιολογικές (δίψα, πείνα, φύλο), ψυχολογικές (αυτονομία, ικανότητα) ή κοινωνικές (επίτευγμα, οικειότητα, εξουσία). Στο πλαίσιο αυτό, οι ψυχολογικές ανάγκες είναι αυτές που είναι καθολικές, εγγενείς και μέρος της ανθρώπινης φύσης, ενώ οι κοινωνικές ανάγκες διαμορφώνονται από μεμονωμένες εμπειρίες και ποικίλλουν σημαντικά μεταξύ των ανθρώπων (Reeve, 2014).

Εκτός από την θεωρία του Maslow, ο McClelland (1985) είχε υποστηρίξει ότι τα τρία κεντρικά κίνητρα, τα οποία καθοδηγούν τη συμπεριφορά είναι το επίτευγμα, η εξουσία και η υπαγωγή. Κάθε ένα από αυτά συνδέεται με μία τυπική επιθυμητή κατάσταση στόχου, το οποίο που θεωρείται ότι οδηγεί σε μια τυπική θετική επίδραση.

Η ατομική προτίμηση για τον έναν ή τον άλλο στόχο, ως η διάθεση κινήτρου ενός ατόμου και θεωρείται σταθερή με την πάροδο του χρόνου (Gollwitzer, et al, 2011).

Σύμφωνα με μια άλλη θεωρία, αυτή του αυτό-καθορισμού, οι ανάγκες για ικανότητα, σχέσεις και αυτονομία είναι απαραίτητες για την εποικοδομητική ανθρώπινη ανάπτυξη (Ryan και Deci, 2000). Οι άνθρωποι μπορούν να προωθήσουν την ευημερία τους ακολουθώντας και επιτυγχάνοντας στόχους που ικανοποιούν τις ανάγκες για ικανότητα, σχέσεις και αυτονομία. Η επιδίωξη άλλων στόχων (π.χ. υλικοί στόχοι) δεν συμβάλλει στην ικανοποίηση και μπορεί να μειώσει ακόμη και την ευημερία (Ryan και Deci, 2000).

4.3. Ερευνητικό μέρος

Στην ενότητα αυτή, γίνεται ανάλυση πέντε Ελληνικών εταιρειών, οι οποίες αποτελούν παράδειγμα και είναι πολύ πετυχημένες στον τομέα της παρακίνησης του προσωπικού. Οι εταιρείες αυτές επιλέχθηκαν από την λίστα των εταιρειών της έρευνας Best Workplaces 2017, η οποία διεξάγεται στην Ελλάδα από την Great Place to Work® Hellas, για σχεδόν 15 χρόνια. Η Great Place to Work® Hellas είναι μια διεθνής εταιρεία έρευνας, παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών και εκπαίδευσης που βοηθά τους οργανισμούς να κατανοήσουν, να καθορίσουν, να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον, μέσα από την καλλιέργεια μιας κουλτούρας που βασίζεται στην εμπιστοσύνη (Great Place to Work® Hellas, 2019).

Σύμφωνα με την έκθεση Best Workplaces 2017, 25 εταιρείες στην Ελλάδα, αναδείχθηκαν ως έχουσες το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην χώρα. Οι εταιρείες διαχωρίζονται με βάση τον αριθμό των εργαζομένων τους και απεικονίζονται στον Πίνακα 4.1.

Εταιρείες με 250+ εργαζόμενους	Εταιρείες με 50-250 εργαζομένους	Εταιρείες με 20-49 εργαζομένους
Pfizer Hellas	AbbVie Φαρμακευτική	S.C. Johnson Hellas
Epsilon Net	Beiersdorf Hellas	PCS
DHL Express (Ελλάς)	3M Hellas	SAS Institute
MSD Greece	Xerox Hellas	Sleed
Διαμαντής Μασούτης Α.Ε.	MARS Greece	Goodyear Dunlop Ελλάς
Teleperformance Greece	Japan Tobacco International	
Παπαστράτος	British American Tobacco Hellas	
ICTS Hellas Security Solutions	Εμμ. Κουβίδης ABEE	
Πλαίσιο Computers	Aenorasis	
Online Sales	Μέλισσα Κίκιζας ABEE Τροφίμων	

Πίνακας 4.1. Οι 25 εταιρείες της Ελλάδας με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον με βάση την έκθεση Best Workplaces 2017

Πηγή: Best Workplaces 2017

Οι εταιρείες οι οποίες επιλέχθηκαν για ανάλυση, είναι 2 εταιρείες από την κατηγορία των 250+ εργαζομένων (ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ και Pfizer Hellas). 2 εταιρείες από την κατηγορία 50-250 εργαζομένων (Xerox Hellas και Μέλισσα Κίκιζας ABEE Τροφίμων) και 1 εταιρεία από την κατηγορία 20-49 εργαζομένων (Goodyear Dunlop Ελλάς).

4.3.1. ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ

Η εταιρεία ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ είναι η μεγαλύτερη εταιρεία προϊόντων καπνού στην Ελλάδα και θυγατρική της Philip Morris International Inc (PMI), η οποία λειτουργεί στην Ελλάδα από το 1931. Τα βασικά εμπορικά σήματα που εμπορεύεται είναι τα Marlboro, ΑΣΣΟΣ, Philip Morris, L&M, IQOS, και HEETS. Καθ' όλη την διάρκεια της 85ετούς λειτουργίας της, η εταιρεία έχει υπάρξει ενεργός υποστηρικτής της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας. Ο τζίρος της εταιρείας το 2015, ανήλθε σε 1.343.900 €. Το 2016, το περιοδικό Fortune την ονόμασε ως «Most Admired Company in Greece» (πιο θαυμαστή εταιρεία στην Ελλάδα), ενώ στον κατάλογο των εταιρειών της έρευνας Best Workplaces 2017, υπάρχει ήδη από το 2012, μέχρι και σήμερα. Επίσης είχε αναδειχθεί ως κορυφαίος εργοδότης (Top Employer), από το ινστιτούτο Top Employers Institute για τα έτη 2015 και 2016 (Παπαστράτος ΑΒΕΣ, 2017).

Σύμφωνα με την τελευταία έρευνα από την Best Workplaces 2017 η εταιρεία παρέχει στους εργαζομένους της, εξαιρετικές συνθήκες εργασίας, καλλιεργεί και αναπτύσσει το ταλέντο των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, κατέχοντας ηγετική θέση στο περιβάλλον των Ανθρωπίνων Πόρων, και καταβάλλοντας συνεχείς προσπάθειες για τη βελτιστοποίηση των εργασιακών πρακτικών και την ανάπτυξη των εργαζομένων της. Δημιουργεί ένα περιβάλλον με προκλήσεις και ανταμοιβή, όπου οι άνθρωποι μπορούν να περιοριστούν και να αναπτύξουν τις ικανότητές τους σε ομάδες, επιχειρηματικούς τομείς και γεωγραφικές περιοχές (Παπαστράτος ΑΒΕΣ, 2017).

Η εταιρεία προσφέρει μια πληθώρα παροχών στους εργαζομένους της, οι οποίες συντελούν στην διατήρηση των εργαζομένων στην επιχείρηση (Best Workplace, 2017; Παπαστράτος ΑΒΕΣ, 2018):

[1] . Το 2017 στην εταιρεία απασχολήθηκαν 897 εργαζόμενοι, εκ των οποίων 680 είναι με μόνιμη απασχόληση και 217 με προσωρινή απασχόληση. Ο αριθμός του ανθρώπινου δυναμικού αυξήθηκε σε σχέση με το 2016, κατά 24,6%. Οι

γυναίκες καταλαμβάνουν περίπου το 31% των διευθυντικών θέσεων στην εταιρεία. Το ποσοστό αποχώρησης των εργαζομένων 1.5%.

- [2] Ο μισθός του ανθρώπινου δυναμικού παραμένει υψηλότερος από τον ελάχιστο βασικό μισθό. Παρά τις οικονομικές δυσκολίες των τελευταίων ετών, η εταιρεία δεν προέβη σε περικοπές και διατήρησε ανταγωνιστικούς μισθούς, πάνω από τον μέσο όρο της αγοράς. Ειδικότερα για τους νεοεισερχόμενους στην αγορά εργασίας χωρίς εμπειρία, ο μισθός είναι σχεδόν διπλάσιος από τον ελάχιστο βασικό μισθό. Η εταιρεία δαπανά ετησίως 30 εκ. € σε μισθούς και αμοιβές, 2,4 εκ. € σε άλλες παροχές προς του εργαζομένους.
- [3] Η εταιρεία προσφέρει επίσης ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης στο ανθρώπινο δυναμικό της. Το 2017 προσέφερε συνολικά 13.822 ώρες εκπαίδευσης προς τους εργαζομένους, οι οποίες υλοποιήθηκαν σε 115 εκπαιδευτικές συνεδρίες. Αυτό αναλογεί περίπου σε 29 ώρες εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο, ανά έτος. Η επιχείρηση διοργανώνει επίσης σεμινάρια υγείας και ευεξίας για όλους τους εργαζομένους και εκπαιδευτικό πρόγραμμα για την οδική ασφάλεια με στόχο την υπεύθυνη και ασφαλή οδήγηση. Η προώθηση σε ανώτερες θέσεις, γίνεται από μέσα, δηλαδή μέσα από την εκπαίδευση των εργαζομένων, ώστε να αναλάβουν θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης. 50 και πλέον στελέχη που ξεκίνησαν την καριέρα τους στην Παπαστράτος, σήμερα κατέχουν θέσεις αυξημένης ευθύνης στην Philip Morris International σε πολλές χώρες.
- [4] Η εταιρεία προσφέρει επίσης ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας. απαλλαγμένο από ατυχήματα (Mission Zero because we care), μέσα από την παροχή εκπαίδευσης σε θέματα ασφάλειας στο προσωπικό, μέσα από την λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας Περιβάλλοντος, μέσα από την ανάπτυξη ενεργούς ηγεσίας ασφάλειας για την βελτίωση της κουλτούρα ασφάλειας του οργανισμού, μέσα από δράσεις πρόληψης που παρακολουθούνται με αντίστοιχους δείκτες (leading indicators) και μέσα από την εφαρμογή προγραμμάτων ενημέρωσης και κινητοποίησης.

[5] Μερικές από τις επιπρόσθετες παροχές που προσφέρει η εταιρεία προς τους εργαζομένους της είναι: (i) άμεσες και έμμεσες οικονομικές πρόσθετες παροχές, όπως ιδιωτική ιατροφαρμακευτική ασφάλεια για όλους και τις οικογένειές τους, ετήσιο check-up, έξτρα συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, επίδομα για παιδικό σταθμό έως €1.100 τον χρόνο, επίδομα για καλοκαιρινές κατασκηνώσεις, 60 ευρώ μηνιαίως για χρήση του εστιατορίου, επίδομα γέννησης παιδιού, 9 μέρες άδειας γάμου, εκπτώσεις σε αγορές με περισσότερες από 60 συνεργασίες με καταστήματα και υπηρεσίες για προνομιακές τιμές και (ii) μη οικονομικές παροχές, όπως δωρεάν φρούτα καθημερινά στην εταιρεία, δωμάτιο θηλασμού για μητέρες, ανταλλαγή καλοκαιρινών σπιτιών σε όλο τον κόσμο, φιλοξενία των παιδιών σε οικογένειες εργαζομένων σε άλλη χώρα για εκμάθηση και εξάσκηση ξένης γλώσσας, δυνατότητα εργασίας από το σπίτι, αποχώρηση από την εταιρεία 2 ώρες νωρίτερα στα γενέθλια, laptop στα παιδιά των εργαζομένων που πετυχαίνουν στο πανεπιστήμιο.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η κουλτούρα παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού της ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ εμπνέεται και διατηρείται, με βάση τις πολιτικές της μητρικής της εταιρείας, PMI, η οποία είναι επίσης ηγέτης στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η μητρική εταιρεία υποστηρίζει επίσης την ισότιμη αμοιβή και την ισότιμη μεταχείριση στην εργασία, των δύο φύλων και γι' αυτό έχει λάβει την πιστοποίηση Global EQUAL-SALARY, από το ανεξάρτητο Ίδρυμα EQUAL-SALARY. Παρέχει επίσης ευκαιρίες προσωρινής μετακίνησης των εργαζομένων σε θυγατρικές σε άλλες χώρες. Εκτιμάται ότι πραγματοποιούνται περίπου 1.000 διασυνοριακές κινήσεις το χρόνο, παρέχοντας πολλαπλές ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη στους εργαζομένους. Οι θυγατρικές της εταιρείας έχουν επίσης αναγνωριστεί ως κορυφαίοι εργοδότες σε 50 χώρες σε όλη την Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή, την Αφρική, τη Βόρεια Αμερική, τη Λατινική Αμερική και την Ασία (PMI, 2019).

4.3.2. Pfizer Hellas

Η Pfizer Hellas, φαρμακευτική εταιρεία, έχει ενταχθεί στις 25 εταιρείες της Ελλάδας με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον από το 2014 μέχρι και σήμερα. Αν και κατείχε την 2^η θέση στις εκθέσεις μέχρι το 2016, το 2017 αναδείχθηκε στην 1^η θέση, στην κατηγορία των 250+ εργαζομένων. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην Ελλάδα, για σχεδόν 56 χρόνια. Η συνεισφορά της, στην ελληνική οικονομία ανήλθε σε 260 εκ. €, μέσα από φόρους, ασφαλιστικές εισφορές, μισθούς και άλλες υποχρεώσεις. Το 2015, ο τζίρος της εταιρείας ανήλθε σε 229.661.173€ (Best Workplace, 2017; Pfizer, 2017).

Η Pfizer είναι ιδιαίτερα επιτυχημένη στον τομέα της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, επειδή έχει κατανοήσει την σημασία της παροχής κινήτρων στο ανθρώπινο δυναμικό. Η εταιρεία ακολουθεί ως επί το πλείστον ένα εγγενές σύστημα επιβράβευσης, καθώς και ορισμένα εξωγενή τεχνικά κίνητρα για την παρακίνηση των εργαζομένων της. Οι ερευνητές και οι επιστήμονες που εργάζονται για την Pfizer ανταμείβονται με αύξηση μισθού, προώθηση ή αναγνώριση για την εξαιρετική συμπεριφορά τους ή για νέες ανακαλύψεις. Το 2016, η εταιρεία απασχόλησε 294 εργαζομένους και το ποσοστό αποχώρησης από την εταιρεία είναι 1,3%. Οι γυναίκες καταλαμβάνουν το 38,1% των διευθυντικών θέσεων. Οι σημαντικότερες ανταμοιβές και παροχές προς τους εργαζομένους της είναι (Best Workplace, 2017; Pfizer, 2017):

[1] Οικονομικές παροχές προς τους εργαζομένους. Ο ελάχιστος μισθός είναι μεγαλύτερος από αυτόν που καθορίζεται στις συλλογικές συμβάσεις. Η εταιρεία εφαρμόζει επίσης αντικειμενικό σύστημα αμοιβών, στο οποίο ο μισθός βασίζεται στην απόδοση, ενώ παρέχονται bonus για ομαδική αποδοτικότητα. Η εταιρεία διατηρεί επίσης πρόγραμμα αγοράς μετοχών για τους εργαζομένους της.

[2] Ευκαιρίες εκπαίδευσης και κατάρτισης. Η εταιρεία δίνει μεγάλη σημασία στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και για το σκοπό αυτό, λειτουργεί ένα ξεχωριστό τμήμα εκπαίδευσης. Κατά τη διάρκεια του 2016, πραγματοποιήθηκαν 84 εκπαιδευτικά σεμινάρια για τους σχεδόν

300 εργαζόμενους της, το οποίο αντιστοιχεί περίπου σε 98 ώρες εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο. Τα προγράμματα εφαρμόστηκαν συνολικά για 142 ημέρες και σε αυτά συμμετείχαν 1071 εργαζόμενοι. Η εταιρεία υλοποιεί επίσης πρωτοποριακά προγράμματα εκπαίδευσης, εκπαιδευτικά σεμινάρια και συνεδρίες coaching/mentoring. Η κάλυψη των ανωτέρω θέσεων γίνεται με προώθηση από μέσα, με εσωτερικές μετακινήσεις, προαγωγές και assignments εντός και εκτός Ελλάδος. Η εταιρεία παρέχει επίσης χρηματοδότηση ατομικής εκπαίδευσης και επιδόματα σπουδών, επιπρόσθετη άδεια για μεταπτυχιακές σπουδές. Οι εκπαιδευτές έχουν την δυνατότητα να χρησιμοποιούν διαφορετικά κανάλια εκπαίδευσης προκειμένου να βελτιστοποιήσουν τη μάθηση, τα οποία περιλαμβάνουν: E-learning (συνήθως πριν την εκπαίδευση στην αίθουσα), Face-to-face (ftf) (συνήθως πρακτική), One-to-One, εικονικές τάξεις (Virtual classroom training), και παιχνίδια ρόλων (Role plays). Οι ώρες εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι εντός του κανονικού τους ωραρίου εργασίας.

[3] Για κάθε εργαζόμενο αναπτύσσεται ένα ατομικό πλάνο ανάπτυξης με μεταπτυχιακά και εξειδικευμένα προγράμματα ανάλογα με τις ανάγκες τους. Η διαχείριση της καριέρας από τον ίδιο τον εργαζόμενο είναι μία διαδικασία 4 βημάτων που περιλαμβάνει την ανάπτυξη βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων δεξιοτήτων για την επίτευξη των στόχων στον τρέχοντα ρόλο του προκειμένου να επιτευχθούν οι μακροπρόθεσμες επαγγελματικές φιλοδοξίες του.

[4] Προγράμματα για την ενίσχυση της ευημερίας των εργαζομένων, όπως πρακτικές για την βελτίωση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής και προγράμματα υγείας. Ειδικότερα, προσφέρεται ιδιωτικό συνταξιοδοτικό πρόγραμμα καθώς επίσης, και ιδιωτική ιατροφαρμακευτική ασφάλιση για το σύνολο του προσωπικού και για τα προστατευόμενα μέλη τους. Οι νέες μητέρες λαμβάνουν επίσης 10ήμερη άδεια και τους παρέχεται ένα ευέλικτο ωράριο εργασίας, ενώ παρέχεται επίσης η δυνατότητα εργασίας από το σπίτι. Στο ίδιο πλαίσιο η εταιρεία προωθεί την συμμετοχή των εργαζομένων της σε προγράμματα άθλησης και άσκησης. Συγκεκριμένα

υλοποιεί το πρόγραμμα «Citius Altius Fortius», το οποίο εστιάζει στον υγιεινό τρόπο ζωής με συμμετοχή σε αθλητικές διοργανώσεις, όπως ο Μαραθώνιος της Αθήνας, ο νυχτερινός Μαραθώνιος Θεσσαλονίκης, το Ladies Run, ποδηλατικές διαδρομές στο κτήμα Συγγρού και πεζοπορίες στον Υμηττό, συνεδρίες yoga, τουρνουά ποδοσφαίρου, beach volley, μαθήματα αναρρίχησης, τοξοβολίας και snowboard.

[5] Άλλες παροχές – ανταμοιβές προς τους εργαζόμενους είναι η κάλυψη εξόδων (συνόλου ή μέρους) για παιδικούς σταθμούς, κουπόνια για φαγητό, έκτακτη οικονομική υποστήριξη /βοήθεια για προσωπικά ζητήματα, επιπλέον ημέρες άδειας για ασθένεια ανά έτος χωρίς προσκόμιση δικαιολογητικών, επιπρόσθετες ημέρες έμμισθων αδειών / διακοπών ανά έτος, βραβεία / αναγνώριση (π.χ. Εργαζόμενος του μήνα), εταιρικές εκπτώσεις- εκπτώτικές κάρτες- εταιρικά προϊόντα σε μειωμένες τιμές για τους εργαζομένους, πλήρη κάλυψη του μισθού σε συνδυασμό με την επιδότηση του ΙΚΑ για ασθένειες που η διάρκεια τους υπερβαίνει τον ένα μήνα, ασφάλεια ζωής, αναπηρίας και ατυχήματος, ομαδική ασφάλιση υγείας, check-up και διάφορες διαγνωστικές εξετάσεις και δυνατότητες πρόωρης συνταξιοδότησης.

[6] Συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων. Η εταιρεία έχει δηλώσει ότι προκειμένου να βελτιώσει την υγεία των ανθρώπων σε όλο τον κόσμο, συνεργάζεται με τους υπαλλήλους της καθώς και με εξωτερικές ομάδες, συμπεριλαμβανομένων των παρόχων υγειονομικής περίθαλψης, των σχολείων, των κυβερνήσεων και των μη κυβερνητικών οργανώσεων.

[7] Η ενδυνάμωση της εταιρικής κουλτούρας στην Pfizer βασίζεται στον ανοιχτό διάλογο και την επικοινωνία ανάμεσα σε όλα τα επίπεδα και αποτελεί βασική προτεραιότητα. Στην εταιρεία υπάρχουν επίσημοι μηχανισμοί επικοινωνίας με την διοίκηση, όπως: 1) το Pfizer Voice, μέσω του οποίου οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να εκφράσουν την άποψή τους για το εργασιακό περιβάλλον της εταιρείας, 2) το Vision Day, το οποίο αποτελεί ολόήμερες συναντήσεις με τη συμμετοχή όλων των συναδέλφων της Pfizer Hellas, για την επικοινωνία του οράματος της επιχείρησης προς τους εργαζόμενους, 3) το

Open Door Policy, η οποία αναφέρεται ως πολιτική «της ανοιχτής πόρτας» για όλα τα ανώτατα και μεσαία στελέχη της εταιρείας, παρέχοντας τη δυνατότητα σε όλους τους υπαλλήλους, να προσεγγίσουν τις ανώτερες και ανώτατες βαθμίδες της εταιρείας και πολλά άλλα.

4.3.3. Xerox Hellas

Η θυγατρική της Αμερικανικής Xerox στην Ελλάδα, η Xerox Hellas, είναι μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στην πώληση ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών, κυρίως, εκτυπωτών και αναλώσιμων και λογισμικών από το 1972. Η εταιρεία απασχολεί 99 εργαζόμενους, και το ποσοστό αποχώρησης καταγράφεται σε 0,9%. Το 25% των γυναικών της εταιρείας καλύπτουν διευθυντικές θέσεις. Ο τζίρος της εταιρείας για το 2015 ανήλθε σε 29,5 εκ. €. (Best Workplace, 2017).

Η εταιρεία θεωρεί τους εργαζομένους της, ως ένα μέσο, μέσω του οποίου μπορεί να αποκομίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και έχει δεσμευτεί στην εκπαίδευση και ουσιαστική ανάπτυξη των ανθρώπων της. Η εταιρεία προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης στους υπαλλήλους της. Ανεξαρτήτως ειδικότητας, όλοι οι υπάλληλοι της εταιρείας εκπαιδεύονται στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών καθώς στην εκμάθηση αγγλικών. Η εταιρεία προωθεί επίσης, προγράμματα mentoring και coaching για τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη. Οι στόχοι που θέτονται για την ανάπτυξη και την εξέλιξη του κάθε εργαζομένου είναι καθορισμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι και μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι παροχές αυτού του είδους δεν περικόπηκαν ή καταργήθηκαν τα προηγούμενα χρόνια, λόγω της οικονομικής κρίσης (Best Workplace, 2017). Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι η εταιρεία έχει θέσει στόχο για αύξηση του αριθμού των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις σε 36%, το οποίο ισχύει για όλες τις θυγατρικές της μητέρας εταιρείας στις χώρες της Ευρώπης, καθώς επίσης και στόχο για την κάλυψη του 7% των θέσεων, για εργαζόμενους με αναπηρίες (Xerox, 2018).

Παράλληλα η εταιρεία υποστηρίζει την ύπαρξη ισορροπίας ανάμεσα στην επαγγελματική και την προσωπική ζωή και διάφορες παροχές στο πλαίσιο αυτό περιλαμβάνουν 2 ημέρες επιπλέον άδεια για νέους πατέρες και 2 εβδομάδες επιπλέον για τις νέες μητέρες. Επιπρόσθετες οικονομικές παροχές στο ίδιο πλαίσιο είναι το δώρο γέννησης παιδιού, δωροεπιταγή σε όλους για τα Χριστούγεννα, καθώς και €300 δωροεπιταγή στα παιδιά εργαζομένων που μπαίνουν σε ΑΕΙ-ΤΕΙ. Η εταιρεία διαθέτει επίσης ιδιωτικό φαρμακευτικό και συνταξιοδοτικό πρόγραμμα για όλους (Best Workplace, 2017).

Οι εργαζόμενοι επιβραβεύονται επίσης, με βάση την απόδοσή τους, λαμβάνοντας παροχές όπως αύξηση μισθού και μπόνους, δώρο ένα Σαββατοκύριακο με τον/τη σύντροφό τους ή ταξίδι στο εξωτερικό για τους αρίστους από το τμήμα Πωλήσεων ή τις τεχνικές υπηρεσίες και κάλυψη εξόδων για συμμετοχή σε αθλητικές εκδηλώσεις. Ενδεικτικό του τρόπου που η εταιρεία αντιμετωπίζει τους εργαζομένους της, ήταν ότι έδωσε τη δυνατότητα σε έναν νέο εργαζόμενο που το επιθυμούσε, να τρέξει στον Μαραθώνιο του Βερολίνου, μεσολαβώντας για τη συμμετοχή του στη Γερμανική Χεροχ και καλύπτοντας όλα τα έξοδά του (Best Workplace, 2017).

4.3.4. Melissa Κικιζάς ΑΒΕΕ Τροφίμων

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1947 και είναι μια από σημαντικότερες εταιρίες τροφίμων στην Ελλάδα, η οποία δραστηριοποιείται στην παραγωγή ζυμαρικών και σιμιγδαλιού. Οι βασικές μάρκες ζυμαρικών της εταιρίας είναι: Μέλισσα, Στέλλα, Primo Gusto, Deveta, Αβέζ και Βλάχα. Ο τζίρος της εταιρείας για το 2015 ήταν 62,2 εκ. €. Στην εταιρεία απασχολούνται 218 εργαζόμενοι και για το τελευταίο έτος, το ποσοστό αποχώρησης από την εταιρεία ήταν 0%! Οι γυναίκες καλύπτουν το 19,35% των διευθυντικών θέσεων (Best Workplace, 2017).

Καθ' όλη την διάρκεια της οικονομικής ύφεσης, ο αριθμός των εργαζομένων της επιχείρησης παρέμεινε σταθερός και η εταιρεία δεν προέβη σε απολύσεις ή περικοπές μισθών. Δεδομένου επίσης, ότι η οικονομική κατάσταση της χώρας έχει βελτιωθεί σε

κάποιο βαθμό τα τελευταία χρόνια, η εταιρεία έδωσε αυξήσεις στους μισθούς των εργαζομένων της τα έτη 2015-2016-2017, ενώ το 2016, όλοι οι εργαζόμενοι πήραν ένα επιπλέον bonus, περίπου το μισό του μισθού τους (Best Workplace, 2017).

Η εταιρεία προσφέρει μια σειρά από οικονομικές και μη οικονομικές παροχές προς τους εργαζομένους της. Οι οικονομικές παροχές περιλαμβάνουν: 12 υποτροφίες που δίνονται μετά από διαδικασία κλήρωσης σε παιδιά εργαζομένων και οι οποίες καλύπτουν μέρος των διδάκτρων για μάθηση ξένων γλωσσών, βραβεία αξίας €300 στα παιδιά των εργαζομένων που εισάγονται σε ΑΕΙ ή λαμβάνουν διακρίσεις σε αθλήματα, χρηματική ενίσχυση σε μορφή δώρου στον γάμο και στην γέννηση παιδιού. Συχνά δίνονται bonus για ομαδική αποδοτικότητα και τα έτη κατά τα οποία υπάρχει επαρκής κερδοφορία, γίνεται κατά την κρίση της διοίκησης, διανομή κερδών υπό μορφή έκτακτου bonus. Ο ελάχιστος μισθός στην εταιρεία είναι κατά 70% μεγαλύτερος από αυτόν που καθορίζεται στις συλλογικές συμβάσεις (Best Workplace, 2017; Μέλισσα, 2017; 2019).

Οι μη οικονομικές παροχές περιλαμβάνουν κάθε Χριστούγεννα και Πάσχα συσκευασίες πουγκιών για προϊόντα που έχουν λανσαριστεί πρόσφατα στην αγορά και κάθε δύο μήνες προσφέρονται σε όλους δωρεάν ζυμαρικά της επιλογής τους, ιδιωτική ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, δράσεις εθελοντισμού και αμεσότητα πρόσβασης σε όλα τα στελέχη της διοίκησης, δωρεάν προσκλήσεις για θεατρικές παραστάσεις, πρεμιέρες στο σινεμά ή παιδικές εκδηλώσεις. Η επιχείρηση προσφέρει επίσης, στήριξη σε εργαζομένους που αντιμετωπίζουν οικογενειακά, οικονομικά ή προβλήματα υγείας των εργαζομένων της, δίδοντας έκτακτες οικονομικές ενισχύσεις και άδειες άνευ αποδοχών για μεγάλα διαστήματα. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι επιτυγχάνουν τους στόχους τους, οι οποίοι θέτονται σε κάθε τμήμα, ανά επίπεδο εταιρείας, βραβεύονται σε ειδική εκδήλωση, όπου τους απονέμονται αναμνηστικές πλακέτες. Η εταιρεία βραβεύει περίπου 15 άτομα/έτος, σε ολόκληρη την Ελλάδα. Ακόμα, οι εργαζόμενοι που ενδέχεται να εργαστούν υπερωριακά εξ αιτίας αστάθμητων παραγόντων λαμβάνουν τιμητικές άδειες, πέρα από τις νόμιμες οικονομικές απολαβές που λαμβάνουν έτσι και αλλιώς (Best Workplace, 2017; Μέλισσα, 2017; 2019).

Η εταιρεία υποστηρίζει επίσης, την χρήση ενός δίκαιου και ανταποδοτικού συστήματος επιβράβευσης για τους εργαζομένους της, το οποίο βασίζεται στην απόδοση τους για την κάλυψη των στόχων της εταιρείας. Το σύστημα αποδοχών της εταιρείας συνδέεται άμεσα με το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, και κάθε εργαζόμενος επιβραβεύεται για τις καλές του επιδόσεις με προσαυξήσεις στον μισθό του. Συγκεκριμένα κάθε τέλος του έτους οι εργαζόμενοι αξιολογούνται από τους από τον άμεσο και έμμεσο προϊστάμενο τους. Σε πίνακες που αποστέλλονται σε κάθε προϊστάμενο ξεχωριστά για τους υφισταμένους του και σε κάθε διευθυντή για όλους τους υπαλλήλους του τμήματος του, οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται για τις γνώσεις τους, την ικανότητα τους, την εργατικότητα τους, την αποτελεσματικότητα τους, την προθυμία τους, το πνεύμα συνεργασίας που τους διέπει, την εν γένει συμπεριφορά τους και την πίστη τους στην εταιρεία. Όλες οι συγκεντρωτικές αξιολογήσεις παραδίδονται στη Διοίκηση της Εταιρείας και συνυπολογίζονται στις ετήσιες χρηματικές αυξήσεις των υπαλλήλων (Best Workplace, 2017; Μέλισσα, 2017; 2019).

Στην εταιρεία, προσφέρονται ευκαιρίες κατάρτισης και εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς καλλιεργείται μια κουλτούρα συνεχούς επιμόρφωσης. Στο πλαίσιο αυτό, σε ετήσια βάση ορίζεται ένα πλάνο εκπαίδευσης για κάθε εργαζόμενο. Το 2016 παρασχέθηκαν περίπου 36 ώρες εκπαίδευσης σε κάθε εργαζόμενο, ενώ οι ετήσιες ώρες εκπαίδευσης που λήφθηκαν συνολικά από τους εργαζόμενους για το ίδιο έτος ήταν 1.120 ώρες. Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι η κάλυψη των διευθυντικών θέσεων στην επιχείρηση, γίνεται από μέσα, μέσω εσωτερικών αναβαθμίσεων υπαλλήλων με τις καλύτερες επιδόσεις (Best Workplace, 2017; Μέλισσα, 2017; 2019).

Σε μια έρευνα που έγινε σε περίπου 150 εργαζόμενους της εταιρείας στα καταστήματα της Λάρισας και της Αθήνας, το 88% δήλωσαν ότι μπορούν εύκολα να προσεγγίσουν και να μιλήσουν στα μέλη της διοίκησης, το 94% δήλωσε ότι είναι περήφανο που εργάζεται στην εταιρεία αυτή, το 92% δήλωσε ότι η εταιρεία δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους ατομικά και όχι μόνο ως υπαλλήλους και το 95% ανέφερε ότι είναι ικανοποιημένο με τον τρόπο και το έργο που συνεισφέρει η εταιρεία στο κοινωνικό καλό. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής δείχνουν, ότι οι εργαζόμενοι της εταιρείας, έχουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από

την εργασία τους, το οποίο φαίνεται ότι είναι αποτέλεσμα της πολιτικής της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων (Best Workplace, 2017; Μέλισσα, 2017; 2019).

4.3.5. Goodyear Dunlop Ελλάς

Η εταιρεία ανήκει στην κατηγορία των 20-49 εργαζομένων, ως η 5^η καλύτερη εταιρεία για το εργασιακό περιβάλλον που προσφέρει. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην Ελλάδα, εδώ και 50 χρόνια, στην παραγωγή και εμπορία ελαστικών αυτοκινήτων. Ο τζίρος της εταιρείας για το 2015 ανήλθε σε 34 εκ. € (Best Workplace, 2017).

Επί του παρόντος η εταιρεία απασχολεί 36 εργαζομένους με το ποσοστό των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις να είναι 14,2%. Όλοι οι εργαζόμενοι είναι πλήρους απασχόλησης. Το ποσοστό αποχώρησης από την εταιρεία το 2016, ήταν 0% (Best Workplace, 2017).

Η εταιρεία προσφέρει πολλαπλές παροχές προς τους εργαζομένους τους, όπως ομαδική ασφάλιση υγείας, που καλύπτει πλήρως όλους τους εργαζόμενους και τις οικογένειες τους, μια φορά ανά έτος έλεγχο check up, καθώς και διαγνωστικές εξετάσεις. Παρέχει ακόμα προνομιακές τιμές για επισκέψεις σε συνεργαζόμενο οδοντίατρο. Τα παιδιά των εργαζομένων τα οποία περνούν σε κάποια σχολή του πανεπιστημίου λαμβάνουν ως επιβράβευση 500€ και εφόσον τελειώσουν τη σχολή τους με βαθμό μεγαλύτερο του 8 η εταιρεία τους επιβραβεύει με ένα laptop. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν επίσης δωρεάν συνδρομή σε γυμναστήριο, κουπόνια / διατακτικές σίτισης τα Χριστούγεννα και το Πάσχα, δώρο γάμου και επίδομα παιδικού σταθμού 100€ τον μήνα για κάθε παιδί. Οι νέοι πατέρες λαμβάνουν 2 παραπάνω ημέρες άδεια πατρότητας. Για κάθε 5 έτη υπηρεσίας στην εταιρεία παρέχονται 2 έξτρα ημέρες άδεια (Best Workplace, 2017).

Οι κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων στην εταιρεία υποστηρίζονται ενεργά, μέσα από την τακτική διοργάνωση γιορτών και Family Events, όπως διήμερες εκδρομές π.χ. στην Αράχωβα, στο Ναύπλιο, Beach Party σε παραλίες της ευρύτερης

Αττικής κ.ά. Παράλληλα, με στόχο την περαιτέρω καλλιέργεια και την ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων, ανά τακτά χρονικά διαστήματα και με ευθύνη του επικεφαλής τμήματος οργανώνονται διάφορα γεύματα. Η επένδυση στους ανθρώπους αποτελεί και θα συνεχίσει να αποτελεί τον πρωταρχικό άξονα της στρατηγικής της εταιρείας, η οποία σε συνδυασμό με την ενίσχυση τόσο του δικτύου, όσο και των μαρκών, θα συμβάλουν στη βιώσιμη ανάπτυξή της μέσα στα επόμενα χρόνια (Best Workplace, 2017).

Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία ανέλυσε πως η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να λειτουργήσει ως συγκριτικό πλεονέκτημα στο διαρκώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Η ανάλυση που έγινε σε θεωρητικό επίπεδο έδειξε ότι η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλλει στην ενίσχυση της απόδοσης και της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων, καθώς το υψηλά παρακινημένο προσωπικό είναι λιγότερο πιθανό να αποχωρήσει από την εργασία του και είναι περισσότερο πιθανό να είναι ικανοποιημένο από την εργασία και πιστό και δεσμευμένο στην εταιρεία. Η δέσμευση, η ικανοποίηση και η πίστη με την σειρά τους συνεισφέρουν στην βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού, το οποίο είναι ωφέλιμο για την εταιρεία. Στο πλαίσιο αυτό, είναι αδιαμφισβήτητο το γεγονός ότι οι εταιρείες πρέπει να επενδύουν στους ανθρώπους τους, επειδή αυτοί έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις οργανώσεις.

Παρ' όλα αυτά η σημασία που δίνεται στους ανθρώπινους πόρους και στο έργο που προσφέρουν, μπορεί να μειωθεί σε καθορισμένες περιόδους με προκλήσεις, όπως για παράδειγμα οι υφέσεις της οικονομίας ή η ενίσχυση της παγκοσμιοποίησης η οποία εντείνει τον ανταγωνισμό από μεγάλες εταιρείες. Πολλά μέτρα που λαμβάνονται σε τέτοιες περιόδους από τις επιχειρήσεις, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις παραπάνω προκλήσεις του περιβάλλοντος τους, όπως οι περικοπές στους μισθούς ή οι απολύσεις, έχει δείχθει ότι έχουν μόνο ένα βραχυπρόθεσμο όφελος και ότι μακροπρόθεσμα η εταιρεία χάνει, σε ότι αφορά την παραγωγικότητα της.

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί έτσι να αποτελέσει το κλειδί για την αντιμετώπιση των παραπάνω προκλήσεων και την αύξηση της παραγωγικότητας μακροπρόθεσμα. Οι μελέτες περίπτωσης που εξετάστηκαν στην παρούσα εργασία, δηλαδή οι ελληνικές επιχειρήσεις που διαθέτουν άριστα περιβάλλοντα εργασίας για τους υπαλλήλους τους, έδειξαν ότι οι εταιρείες αυτές είναι επιτυχημένες στον χώρο τους επειδή έχουν δημιουργήσει ένα περιβάλλον εργασίας, στο οποίο η παροχή κινήτρων προς τους εργαζομένους είναι υψηλή.

Οι εταιρείες αυτές δεν προέβησαν σε απολύσεις ή περικοπές μισθών κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα και οι μισθοί των εργαζομένων διατηρήθηκαν στα ίδια επίπεδα ή έλαβαν αυξήσεις τα τελευταία χρόνια. Οι εταιρείες αυτές καταγράφουν επίσης πολύ χαμηλά ποσοστά αποχώρησης του εργατικού τους δυναμικού, το οποίο σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι είναι σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι από την εργασία τους και δεσμευμένοι απέναντι στις επιχειρήσεις τους. Αυτό φαίνεται ότι είναι το αποτέλεσμα πολλών παραγόντων του εργασιακού τους περιβάλλοντος, οι οποίοι λειτουργούν παρακινητικά.

Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν σε μεγάλη συχνότητα, για τις εταιρείες που μελετήθηκαν, την παροχή ευκαιριών κατάρτισης και εκπαίδευσης προς τους εργαζομένους, την δυνατότητα ανάπτυξης και προώθησης σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις, την σύνδεση του συστήματος μισθοδοσίας και την απόδοση των εργαζομένων και την παροχή ενός μεγάλου συνόλου οικονομικών και μη οικονομικών ανταμοιβών. Οι ανταμοιβές αυτές δίνονται τόσο σε εργαζομένους με καλές αποδόσεις, ενώ υπάρχουν επίσης ανταμοιβές και παροχές για όλους τους εργαζομένους. Οι ανταμοιβές για εργαζόμενους με υψηλές αποδόσεις περιλαμβάνουν μόνους, αυξήσεις μισθών, προώθηση σε ανώτερες θέσεις, τιμητικές πλακέτες και άλλες βραβεύσεις, κ.α.

Οι ανταμοιβές για εργαζόμενους περιλαμβάνουν ιδιωτική ιατροφαρμακευτική ασφάλεια, επιδόματα για παιδικούς σταθμούς και καλοκαιρινές κατασκηνώσεις, δώρα γάμου – γέννησης παιδιών και ανταμοιβές για παιδιά που περνούν σε πανεπιστήμια, έξτρα ημέρες άδειας για νέες μητέρες και νέους πατέρες, κουπόνια για αγορές καταναλωτικών αγαθών και γεύματα, έκτακτη οικονομική υποστήριξη /βοήθεια για προσωπικά ζητήματα, εταιρικά προϊόντα σε μειωμένες τιμές άλλες παροχές σε είδος όπως δωρεάν σίτιση, δυνατότητα εργασίας από το σπίτι, παροχή δωρεάν προϊόντων της εταιρείας, κ.α. Εκτός των παροχών αυτών, οι εταιρείες που αναλύθηκαν, φαίνεται ότι προωθούν τα περιβάλλοντα εργασίας που είναι ανοικτά στον διάλογο με την ηγεσία και που ενισχύουν την ομαδική εργασία και την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων στην εργασία.

Η ανάλυση των εταιρειών αυτών έδειξε συνολικά ότι οι εταιρείες αυτές παρέχουν πολλαπλά κίνητρα στους εργαζομένους τους, το οποίο έχει σήμερα συντελέσει στην μείωση των ποσοστών αποχώρησης των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις και στην δημιουργία και διατήρηση ενός υψηλά παρακινήμένου προσωπικού, το οποίο ωφελεί τις εταιρείες. Οι επιχειρήσεις αυτές και τα συστήματα παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού τους, μπορούν να αποτελέσουν παράδειγμα για πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, οι οποίες είναι αντιμέτωπες με υψηλά ποσοστά αποχώρησης των εργαζομένων τους, με υψηλά επίπεδα απουσιών από την εργασία και με χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης και δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Οι επιχειρήσεις σε ολόκληρη την Ελλάδα θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους ότι πλέον το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην σύγχρονη εποχή της οικονομικής ύφεσης στην χώρα, και να το αξιοποιήσουν κατάλληλα, μέσω της παροχής κινήτρων, ώστε να επωφεληθούν σε όρους απόδοσης και παραγωγικότητας.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Αναστασίου Σ., Παπακωνσταντίνου Γ. (2009). Σύγχρονες διαστάσεις στη διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. ΕΣΔΟ

Αναστασίου, Σ. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (2013). Αρχές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα

Αναστασόπουλος, Γ., (2006) F. W. Taylor - Ο Πρώτος Manager, Εκδόσεις: Check Point, Αθήνα

Αντωνίου, Α., (2011) ΣΤΡΕΣ, Προσωπική Ανάπτυξη και Ευημερία, Εκδόσεις: Παπαζήση, Αθήνα

Βάλβης, Μ., (2005) Διοίκηση προσωπικού - Αλλαγές και προγράμματα δράσης της επιχείρησης, Εκδόσεις: Προπομπός, Αθήνα

Βαξεβανίδου, Μ., Ρεκλείτης, Π., (2008) Management ανθρώπινων πόρων - Θεωρία και πράξη, Εκδόσεις: Προπομπός, Αθήνα

Βαρχαλαμά Ε., Σταμάτη Α., (2012). Ατομικές και συλλογικές εργασιακές σχέσεις. Βασικά στοιχεία και έννοιες. Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ, Αθήνα

Βαρουφάκης Γ., Πατώκος Τ., Τσερκεζής Λ., Κουτσοπέτρος Χ. (2011). Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα και την Ευρώπη το 2011. ΙΝΕ-ΓΣΕΕ και Παρατηρητήριο Οικονομικών και Κοινωνικών Εξελίξεων

Βλάδος Χ. (2017). Παγκόσμια κρίση, καινοτομία και διαχείριση αλλαγής. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Γραμματικόπουλος, Η. Α., Κουπίδης, Σ. Α., Μόραλης, Δ., Σαδραζάμης, Α., Αθηναίου, Δ., & Γκιουζέπας, Ι. (2013). Παράγοντες παρακίνησης εργαζομένων και κίνητρα απόδοσης ως εργαλεία αποτελεσματικής διαχείρισης. Μελέτη σε επαγγελματίες ψυχικής υγείας. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής. 30 (1). 46-58

Dessler G., (2015). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις . Εκδόσεις Πολιτεία, Αθήνα

Δημητριάδης Ε., Χατζόγλου Π., Θερίου Ν., Μαδυτινός Δ. (2010). Η Παρακίνηση στον Εργασιακό Χώρο ως Συγκριτικό Πλεονέκτημα. Εμπειρική έρευνα σε βιομηχανικές μονάδες της Βορείου Ελλάδας

Δημητριάδης Ε., Θερίου Ν. (2013). Σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού ή των ανθρώπινων πόρων. Τρέχουσες πρακτικές – μελλοντικές προοπτικές. ΤΕΙ Καβάλας

Ζαρίφης Γ. (2014). Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση: ζητήματα οργάνωσης και σχεδιασμού εκπαιδευτικών προγραμμάτων με στόχο την ανάπτυξη και βελτίωση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Διδακτικές Σημειώσεις. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Ιορδάνογλου, Δ., (2008) Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα

Κακοσούλη Γ., Κοντάκη Ε., Τέμπο Ε. (2017). Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία: «Πώς μπορεί μία επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης και της τεχνολογικής καινοτομίας. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

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

Κοντογεώργος, Α., Σεργάκη, Π., (2015). Αρχές διοίκησης αγροτικών συνεταιρισμών. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Αθήνα

Κουτρούκης Θ. (2011). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων

Κριεμάδης, Θ., Γκικόκας, Α. Ε., & Τερζούδης, Χ. (2015). Οι επιπτώσεις της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων και οργανισμών.

- Λαλούμης Δ. (2015). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων. Σύνδεσμος Ελληνικών Βιβλιοθηκών, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα Κάλλιπος, Αθήνα
- Μάρκοβιτς, Γ., & Μοναστηρίδου, Σ. (2015). Παρακίνηση του νοσηλευτικού προσωπικού και πλαίσιο ρεαλιστικών κινήτρων σε ένα δημόσιο νοσοκομείο. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*. 10 (4). 502-514
- Micklethwaitj., Wooldridge A., (2000). *Οι μάγοι του μάνατζμεντ*, Εκδ. Leaderbooks, Αθήνα
- Mondy M. (2014). *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*. 14^η έκδοση. Εκδόσεις Τζιόλα & Υιοί ΑΕ, Αθήνα
- Μπόγα-Καρτέρη, Κ. (2003) *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*, University Studio Press, Θεσσαλονίκη.
- Noe R., Hollenbeck J., (2009). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσ/νίκη.
- Πανταζοπούλου Φ. (2003). *Εργασιακό Περιβάλλον και Ψυχικές Επιπτώσεις (Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία)*. Προσέγγιση από το χώρο της ιατρικής της εργασίας. ΕΛΙΝΥΑΕ
- Παπαδάκης Β. (2016). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Τόμος Α. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Παπαθωμόπουλος, Ν. (2016). *Μετασχηματιστική ηγεσία: Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις, ερευνητικά δεδομένα και κριτικός αναστοχασμός*. Στο Α. Πέτρου, & Π. Αγγελίδης (Επίμ.), *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία: Επιστημολογική Βάση, Ερευνητικές Προσεγγίσεις και Πρακτικές* (σελ. 37-73). Αθήνα: ΔΙΑΔΡΑΣΗ.
- Παπαδάκης Β. (2018). *Στρατηγική σκέψη και πρακτική στον κόσμο των επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Ψυχογίος, Αθήνα

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Patrick J. Montana και Bruce H. Charnov (2002). Μάνατζμεντ, Τρίτη Αμερικάνικη Έκδοση, Εκδοτικός Οίκος :Κλειδάριθμος, Αθήνα

Πατρόνας Δ., Παυλάκης Μ. (2011). Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκπαιδευτικό Υλικό. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Αθήνα

Πλατσίδου Μ., Γωνίδα Ε., (2005). Θεωρίες Κινήτρων στον εργασιακό χώρο. Στο Καψάλης, Α. (2005). Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Robbins S.P., Judge T.A. (2011). Οργανωσιακή συμπεριφορά:Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις). Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Ρωσσίδης Ι., Ασπρίδης Γ., (2015). Η Διαχείριση της γνώσης-Μια θεωρητική προσέγγιση. 10th MIBES Conference, Λάρισα, σ. 396-406

Ρωσσίδης Ι., Ασπρίδης Γ., Κατσιμάρδος Π., Μπουάς Κ. (2015). Οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης και η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητάς της.

Σπυράκη Χ., Σπυράκης Γ. (2008). Η Ενδυνάμωση του Ανθρώπινου Δυναμικού ως Παράγοντας Βελτίωσης της Οργανωσιακής Απόδοσης. Επιθεώρηση εργασιακών σχέσεων. σ. 65-76

Thompson A., Peteraf M., Gamble J., Strickland L. (2016). Σχεδιασμός και υλοποίηση στρατηγικής επιχειρήσεων. Η αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θεωρία και μελέτες περιπτώσεων. Εκδόσεις UTOPIA, Αθήνα

Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη Α.-Μ. (2007) Οργάνωση και Διοίκηση. Το Μάνατζμεντ της Νέας Εποχής, Rosili, Αθήνα

Τσουνής Ν. (2015). Θεωρία Διεθνούς Εμπορίου. Σύνδεσμος Ελληνικών Βιβλιοθηκών, Αθήνα

Φαναριώτη, Π. (2001) Διοίκηση Προσωπικού - Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

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

Χατζόγλου Π., Τσόπτσια Μ., Διαμαντίδης Α. (2012). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και απόδοση της επιχείρησης. PRIME, Vol 5

Χυτήρης, Λ., Άννινος, Λ. (2015). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων και υπηρεσίες. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Χυτήρης, Λ., Άννινος, Λ. Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Αθήνα

Ξένη

Aamodt, M. (2012). Industrial/organizational psychology: An applied approach. Nelson Education.

Abbas, W., & Asghar, I. (2010). The role of leadership in organizational change. A Master's Thesis in Industrial Engineering and Management submitted to the Faculty of Engineering and Sustainable Development, University of Gavle.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (ed.), Advances in experimental social psychology, vol. 2. New York: Academic Press

Ahmad, R., Solnet, D., & Scott, N. (2010). Human resource practices system differentiation: A hotel industry study. Journal of Hospitality and Tourism Management, 17(1), 72-82.

Ahmad, F., Abbas, T., Latif, S., & Rasheed, A. (2014). Impact of transformational leadership on employee motivation in telecommunication sector. Journal of management policies and practices, 2(2), 11-25.

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. Organizational behavior and human performance, 4(2), 142-175.

Armstrong, M. (2006). A handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers.

Armstrong, M. (2009). Armstrong's Handbook Of human resource Management practice 11th edition.

Aslam, H. D., Aslam, M., Ali, N., & Habib, B. (2013). Importance of Human Resource Management in 21 st Century: A Theoretical Perspective. *organization*, 3(3).

Bailoa, S. I. R. (2017). Intellectual capital: The strategic resource of organizations. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, (4 (36)), 57-75.

Bandiera, O., Barankay, I., & Rasul, I. (2010). Social incentives in the workplace. *The review of economic studies*, 77(2), 417-458.

Barney, J. B. (1997). Gaining and sustaining competitive advantage.

Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1998). *Management: International Edition*.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of management*, 32(6), 898-925.

Bernstein, D. A., Pooley, J. A., Cohen, L., Goldthorpe, B., Provost, S., Cranney, J. & Roy, E. J. (2013). *Psychology: an international discipline in context: Australian and New Zealand Edition*.

Breznik, L., & Lahovnik, M. (2016). Dynamic capabilities and competitive advantage: Findings from case studies. *Management: journal of contemporary management issues*, 21(Special issue), 167-185.

Burke, R. J., & Cooper, C. L. (Eds.). (2005). *Reinventing human resource management: challenges and new directions*. Psychology Press.

Bushra, F., Ahmad, U., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International journal of Business and Social science*, 2(18).

Byars, A., & Rue, E. (2006). Human resource management: contemporary issues, challenges and opportunities. New Jersey: IAP.

Cegliński, P. (2016). The concept of competitive advantages. Logic, sources and durability. *Journal of Positive Management*, 7(3), 57-70.

Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 24-43.

Condly, S. J., Clark, R. E., & Stolovitch, H. D. (2003). The effects of incentives on workplace performance: A meta-analytic review of research studies 1. *Performance Improvement Quarterly*, 16(3), 46-63.

Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.

Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of applied socio-economic research*, 5(1).

Eisenberger, R., & Cameron, J. (1996). Detrimental effects of reward: Reality or myth?. *American psychologist*, 51(11), 1153.

Faeth, M. A. (2010). Power, authority and influence: A comparative study of the behavioral influence tactics used by lay and ordained leaders in the Episcopal Church (Doctoral dissertation, Virginia Tech).

Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221-230.

Genakos, C. (2018). The Tale of the Two Greeces: Some Management Practices Lessons.

Georgiadou, (2019). Living and Working in Greece. Eurofound

Gollwitzer, P. M., Kappes, H. B., & Oettingen, G. (2011). Needs and incentives as sources of goals. *Goal-directed behavior*, 115-149.

Gürbüz, S., Şahin, F., & Köksal, O. (2014). Revisiting of Theory X and Y: A multilevel analysis of the effects of leaders' managerial assumptions on followers' attitudes. *Management Decision*, 52(10), 1888-1906

Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied psychology*, 73(4), 695.

Herzberg, F., Mausnes, B., Peterson, R. O., & Capwell, D. F. (1957). Job attitudes; review of research and opinion.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate people? *Harvard Business Review*.

Hull, C. L. (1951). *Essentials of behavior*.

Karnes, R. E. (2009). A change in business ethics: The impact on employer–employee relations. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 189-197.

Kleiman, L. S. (2000). *Human resource management and competitive advantage*.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Comportamento organizzativo*. Apogeo editore.

Kreye, M. E. (2016). Employee motivation in product-service system providers. *Production Planning & Control*, 27(15), 1249-1259.

Lai, C. (2009). *Motivating employees through incentive programs*.

Latham, G. P., & Locke, E. A. (1979). Goal setting—A motivational technique that works. *Organizational dynamics*, 8(2), 68-80.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of management review*, 29(3), 388-403.

- Mahoney, J. T., & Kor, Y. Y. (2015). Advancing the human capital perspective on value creation by joining capabilities and governance approaches. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 296-308.
- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of Personality*.
- Mayo E. (1973), *Human Problems of an industrial civilization: Hawthorne and the Western Electric Company, First Phase - The test room*, New York, Pp. 161
- McClelland, D. C., Clark, R. A., Roby, T. B., & Atkinson, J. W. (1949). The projective expression of needs. IV. The effect of the need for achievement on thematic apperception. *Journal of Experimental Psychology*, 39(2), 242
- McClelland, D. C. (1988). *Human Motivation*. Cambridge University Press
- McGregor, D. M. (1957). Characteristics of an organization. *Management Review*, 80.
- Myloni, B., Harzing, A. W., & Mirza, H. (2004). Human resource management in Greece: have the colours of culture faded away?. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(1), 59-76.
- Naile, I., & Selesho, J. M. (2014). The role of leadership in employee motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(3), 175.
- Papalexandris, N., Chalikias, J. and Panayotopoulou, L. (2002), *Societal culture and Human Resource Management: Exploring the mutual interaction in Greece*, Paper presented at the 2nd International Conference iHuman Resource Management in Europe: Trends and Challenges, Athens, Greece, 17-19 October 2002.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (1988). *Strategic management: Strategy formulation and implementation* (Vol. 1). McGraw-Hill/Irwin.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327-340.

Porter, M. (1985). The value chain and competitive advantage, Chapter 2 in competitive advantage: creating and sustaining superior performance.

Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, NY.

Prouska, R., & Kapsali, M. (2011). The Business System and Management Practices in Greece. In *Business and Management Practices in Greece* (pp. 259-271). Palgrave Macmillan, London.

Psychogios, A. G., & Wood, G. (2010). Human resource management in Greece in comparative perspective: alternative institutionalist perspectives and empirical realities. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(14), 2614-2630.

Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52-63.

Ray, R. (2007). *Corporate planning and strategic human resources management*. Maharashtra: Nirali Prakashan, 7-84.

Reeve, J. (2014). *Understanding motivation and emotion*. John Wiley & Sons.

Robescu, O., & Iancu, A. G. (2016). The effects of motivation on employees performance in organizations. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(2), 49-56.

Roos, W., & Van Eeden, R. (2008). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 54-63.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.

Silverman, M. (2004). *Non-Financial Recognition. The Most Effective of Rewards*. Brighton: Institute for Employment Studies.

Stello, C. M. (2011). Herzberg's two-factor theory of job satisfaction: An integrative literature review. In Unpublished paper presented at The 2011 Student Research Conference: Exploring Opportunities in Research, Policy, and Practice, University of Minnesota Department of Organizational Leadership, Policy and Development, Minneapolis, MN.

Stolovich, H. D., Clark, R. E., & Condy, S. J. (2002). Incentives Motivation and Workplace Performance. *Research and*.

Taylor F. (1911), The Principles of Scientific Management, In Scientific Management, Pp. 45

Vanthournout, G., Noyens, D., Gijbels, D., & Van den Bossche, P. (2014). The relationship between workplace climate, motivation and learning approaches for knowledge workers. *Vocations and learning*, 7(2), 191-214.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation (Vol. 54). New York: Wiley.

Wang, H. L. (2014). Theories for competitive advantage. University of Wollongong

Whitley, R. (2002) Competing Capitalisms: institutions and economies. Elgar: Cheltenham,

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.

Διαδίκτυο

Best Workplace, (2017). Διαθέσιμο από https://s3.amazonaws.com/bestworkplacesdb/publications/GR_2017_Best_Workplace_s.pdf

Eurobarometer, (2014). Flash Eurobarometer 398 Working conditions. Διαθέσιμο από http://www.enetenglish.gr/resources/article-files/fl_398_pres_en.pdf

Great Place to Work® Hellas (2019). Η αποστολή μας. Διαθέσιμο από <https://www.greatplacetowork.gr/about-us/our-mission/>

INE –ΓΣΕΕ, (2015). Εργασιακά Θέματα Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων (Μέρος Α'). Διαθέσιμο από <https://www.stye.gr/dat/CC62E7CF/file.pdf>

Μέλισσα, (2017). Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας. Διαθέσιμο από <http://www.melissa.gr/wp-content/uploads/2017/09/eke.PDF>

Μέλισσα, (2019). Εργασιακό περιβάλλον. Διαθέσιμο από <http://www.melissa.gr/company/career/>

Παπαστράτος ΑΒΕΣ, (2018). Έκθεση του κοινωνικο-οικονομικού αποτυπώματος στην Ελλάδα /2017. Για το αύριο, σήμερα. Διαθέσιμο από <http://www.papastratosmazi.gr/papastratosmazi-oct2018files/deltia/18-deltio.pdf>

Παπαστράτος ΑΒΕΣ, (2017). Δελτίο Τύπου: Top Employer Institute: «Κορυφαίος εργοδότης» στην Ελλάδα η Παπαστράτος «Κορυφαίος εργοδότης» στην Ευρώπη και τον κόσμο η Philip Morris International. Διαθέσιμο από https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/greece-files/press-releases/15-02-2017_top_employer_institute_%CE%BA%CE%BF%CF%81%CF%85%CF%86%CE%B1%CE%AF%CE%BF%CF%82_%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%BF%CE%B4%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%82_%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD_%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1_%CE%B7_%CF%80%CE%B1%CF%80%CE%B1%CF%83%CF%84%CF%81%CE%AC%CF%84%CE%BF%CF%82.pdf?sfvrsn=e7029fb5_6

Pfizer, (2017). Έκθεση εταιρικής υπευθυνότητας 2015-2016. Διαθέσιμο από <https://selfservehosteu.pfizer.com/pfrrdownload/file/fid/20001>

PMI (2019). Careers. Διαθέσιμο από <https://www.pmi.com/careers/overview>

Xerox (2018). 2018 Corporate Social Responsibility Goals and Progress Summary. Διαθέσιμο από <https://www.xerox.com/downloads/usa/en/x/2018-corporate-social-responsibility-progress-summary.pdf>