

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΕΞ' ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ) - DMBA

«Η παρακίνηση των εργαζομένων και οι ανταμοιβές στις ελληνικές επιχειρήσεις»

ΚΩΤΣΙΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ

ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΕΞ' ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ) - DMBA

«Η παρακίνηση των εργαζομένων και οι ανταμοιβές στις ελληνικές επιχειρήσεις»

Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στο τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις

ΚΩΤΣΙΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © **Όνομα επίθετο φοιτητή, έτος κατάθεσης διατριβής**

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Ο Κώτσιος Δημήτριος γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο ««Η παρακίνηση των εργαζομένων και οι ανταμοιβές στις ελληνικές επιχειρήσεις», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο Δηλών
Κώτσιος Δημήτριος

Περιεχόμενα

Πνευματικά δικαιώματα 1
Κατάλογος Εικόνων 4
Κατάλογος Διαγραμμάτων 4
Ευχαριστίες 6
Περίληψη στα Ελληνικά 7
Abstract 9
Κεφάλαιο 1 – Εισαγωγή 11
1.1 Εισαγωγή 11
Κεφάλαιο 2 - Θεωρητική Θεμελίωση / Βιβλιογραφική Ανασκόπηση 13
2.1 Ορισμός της Παρακίνησης 13
2.2 Διαδικασία της Παρακίνησης 14
2.3 Είδη παρακίνησης 15
2.4 Σύνδεση της παρακίνησης με την εργασιακή ικανοποίηση 16
2.5 Μέθοδοι της παρακίνησης των εργαζομένων 18
2.6 Θεωρίες της παρακίνησης 19
2.7 Ορισμός ανταμοιβών και κατηγορίες 25
2.8 Παράγοντες καθορισμού των ανταμοιβών 28
2.9 Υπολογισμός ανταμοιβών 29
2.10 Είδη συστημάτων σταθερών αμοιβών 30
2.11 Ανταμοιβές στην Ελλάδα 32
2.12 Σύνδεση ανταμοιβών με παρακίνηση 34
2.13 Η σύνδεση των συστημάτων αξιολόγησης αποδοτικότητας εργαζομένων με τις ανταμοιβές 35
Κεφάλαιο 3 - Μεθοδολογία Έρευνας – Παρουσίαση Αποτελεσμάτων 40
3.1 Σκοπός έρευνας 40
3.2 Περιγραφή ερωτηματολογίου 41
3.3 Δειγματοληψία και επεξεργασία δεδομένων 41
3.4 Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας 42
3.5 Συμπεράσματα έρευνας 62
Κεφάλαιο 4 Συμπεράσματα της διπλωματικής εργασίας 65
4.1 Συμπεράσματα της διπλωματικής εργασίας 65
Βιβλιογραφία 67
Παραρτήματα 69
Ερωτηματολόγιο Διπλωματικής Εργασίας - Κώτσιος Δημήτριος 69
Στοιχεία Ερωτούμενου 69

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1 - Απλοποιημένη Διαδικασία της παρακίνησης....14
Εικόνα 2 - Η ιεράρχηση αναγκών του Maslow....21
Εικόνα 3 - Είδη αμοιβών εργαζομένων....27

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1 - Ηλικιακή κατανομή του δείγματος....42
Διάγραμμα 2 - Επίπεδο εκπαίδευσης....43
Διάγραμμα 3 - Κατανομή θέσης εργασίας....43
Διάγραμμα 4 - Έτη συνολικής προϋπηρεσίας....44
Διάγραμμα 5 - Έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση....44
Διάγραμμα 6 - Πλήθος εργαζομένων στην επιχείρηση....45
Διάγραμμα 7 - Ύπαρξη τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού....45
Διάγραμμα 8 - Ρόλος τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού....46
Διάγραμμα 9 - Λόγοι άσκησης της υπάρχουσας εργασίας....47
Διάγραμμα 10 - Συνάφεια αντικειμένου εργασίας και σπουδών....47
Διάγραμμα 11 - Ανταμοιβές εταιρείας (ανεξαρτήτως μισθού)....49
Διάγραμμα 12 - Ελκυστικότερη ανταμοιβή εταιρείας....50
Διάγραμμα 13 - Πραγματοποίηση παρακίνησης στην εταιρεία....51
Διάγραμμα 14 - Ελκυστικότερη ανταμοιβή που θα μπορούσε να παρέχει μια εταιρεία....52
Διάγραμμα 15 - Ανταπόκριση φόρτου εργασίας βάση μισθού....52
Διάγραμμα 16 - Ικανοποίηση ανταμοιβών εταιρείας....53
Διάγραμμα 17 - Ικανοποίηση αντικειμένου εργασίας....53
Διάγραμμα 18 - Ικανοποίηση ως προς τις συνθήκες εργασίας....54
Διάγραμμα 19 - Αναγνώριση έργου στο χώρο εργασίας....55
Διάγραμμα 20 - Επηρεασμός απόδοσης από τις ανταμοιβές....55
Διάγραμμα 21 - Ικανοποίηση από τρέχων σύστημα παρακίνησης....56
Διάγραμμα 22 - Ικανοποίηση από τρέχων σύστημα ανταμοιβών....56
Διάγραμμα 23 - Δυνατότητα εξέλιξης ανταμοιβών στην εταιρεία....57
Διάγραμμα 24 - Δίκαιη αναγνώριση και εκτίμηση εργαζομένων στην εταιρεία....58
Διάγραμμα 25 - Κυριότερη πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχείρησης στη δημιουργία ενός πακέτου ανταμοιβών....59
Διάγραμμα 26 - Ικανοποίηση προσωπικών αναγκών από την παρούσα εργασία....59
Διάγραμμα 27 - Στήριξη από τον οργανισμό στην επίτευξη προσωπικών και επαγγελματικών στόχων....60
Διάγραμμα 28 - Ικανοποίηση και ευθυμία κατά την άσκηση εργασίας....61
Διάγραμμα 29 - Σκέψη για αποχώρηση από την τωρινή εργασία....61
Διάγραμμα 30 - Πρόταση της εταιρείας ως ιδανικό χώρο εργασίας σε γνωστούς ή φίλους....62

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας: Κώτσιος Δημήτριος

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής: Η παρακίνηση των εργαζομένων και οι ανταμοιβές στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις ….…… [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος)……[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: ……[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: ……[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου Δρ. Τσερκέζο για τη συνεχή υποστήριξη και καθοδήγηση στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας και ταυτόχρονα να εκφράσω την αμέριστή εκτίμηση μου σε όλους τους διδάσκοντες του Μεταπτυχιακού εξ ’αποστάσεως στην Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Νεάπολις στην Πάφο. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, τόσο τους γονείς μου, όσο και την αδερφή μου, που με στήριξαν στην προσπάθεια αυτή.

Περίληψη στα Ελληνικά

Οι ελληνικές επιχειρήσεις βιώνουν εποχές με βαθύ ανταγωνισμό και σε αυτούς τους χαλεπούς καιρούς καλούνται να επιβιώσουν, αλλά και να είναι αποτελεσματικές όσο και κερδοφόρες. Η επιτυχία μιας επιχείρησης πηγάζει κατά βάση από το ανθρώπινο δυναμικό της και στηρίζεται σε αυτό, για να αναπτυχθεί περαιτέρω.

Η παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στο θέμα της παρακίνησης και ανταμοιβών των εργαζομένων στις ελληνικές επιχειρήσεις. Αναφέρεται προωθώντας τη σημασία αυτών των παραγόντων για την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξη των επιχειρήσεων στο ελληνικό περιβάλλον ως μία παράμετρος από τις σπουδαιότερες συνιστώσες που συντελεί στο πρόοδο μιας επιχείρησης.

Αρχικά, παρουσιάζεται η σπουδαιότητα της παρακίνησης των εργαζομένων στις ελληνικές επιχειρήσεις και αναπτύσσονται διάφορες θεωρίες της παρακίνησης που αναπτύχθηκαν κατά καιρούς από διάφορους επιστήμονες. Η παρακίνηση λοιπόν συγκροτεί μια βασική ψυχολογική διαδικασία που έχει ως επακόλουθο έχει τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου. Στην περίπτωση που ο εργαζόμενος θεωρήσει ότι η συμπεριφορά του είναι επιτυχημένη, τότε λαμβάνει την ανταμοιβή του με χαρά καθώς ικανοποιείται η ανάγκη του. Επομένως, η ανταμοιβή επαληθεύει στο άτομο ότι η συμπεριφορά του είναι η αρμόζουσα και ότι για να πετύχει τα ανάλογα αποτελέσματα είναι απαραίτητο να συνεχίσει να δρα με αυτό τον τρόπο και στο ακόλουθο μέλλον. Συνεπώς, τροφοδοτείται μέσα από αυτήν την διαδικασία.

Σχετικά με την παραγωγικότητα και την απόδοση εργαζομένων που αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για τον υπολογισμό των ανταμοιβών γίνεται αναφορά. Επίσης, η αξιολόγηση της απόδοσης είναι καίρια με σκοπό μια δίκαιη και αποτελεσματική πολιτική αμοιβών. Ακόμη, κρίσιμος παράγοντας για τον ορθό υπολογισμό των αμοιβών αποτελούν οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων. Ο υπολογισμός των ανταμοιβών συναρτάται σε αυτές τις εξειδικευμένες ικανότητες, ενισχύοντας τη μακροπρόθεσμη εξέλιξη του προσωπικού. Ο τρίτος καθοριστικός παράγοντας καθορισμούς των αμοιβών σχετίζεται με την αμοιβή με βάση τα χρόνια υπηρεσίας. Εν προκειμένω, η παρακίνηση επικεντρώνεται στη διάρκεια παραμονής του προσωπικού στην επιχείρηση, ανεξάρτητα από την ποσότητα ή την ποιότητα της εργασίας τους.

Ακόμη, αξίζει να σημειωθεί ότι η παρούσα διπλωματική εργασία βασίζεται στην επισκόπηση βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας αλλά και στην συλλογή δεδομένων που πραγματοποιήθηκε σε

μια έρευνα με την μέθοδο του ερωτηματολογίου, το οποίο διαμοιράστηκε ηλεκτρονικά σε 131 άτομα. Σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Η οικονομική πίεση θεωρείται ως κυριότερη πρόκληση των εργοδοτών. Περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες νιώθουν ότι η εταιρεία τους συνδράμει στους προσωπικούς τους στόχους. Σχεδόν οι μισοί από αυτούς έχουν σκεφτεί την αποχώρηση από την εταιρεία στην οποία εργάζονται. Παρόλα αυτά αρκετοί από αυτούς θα πρότειναν την εταιρεία ως ιδανικό χώρο εργασίας. Παρά τη θετική εμπειρία, υπάρχουν προκλήσεις που απαιτούν συνεχή διαχείριση για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.

Συνολικά, η διπλωματική εργασία εξετάζει τη σύνθετη δυναμική της παρακίνησης και των ανταμοιβών στις ελληνικές επιχειρήσεις, προτείνοντας βέλτιστες πρακτικές για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού και δίκαιου συστήματος αμοιβών. Στόχος της είναι να συντελέσει στην ανάπτυξη και στην ευημερία της εργατικής δύναμης και της επιχείρησης στο σύνολό της ως ένα προβληματισμός για σκέψη με απώτερο σκοπό της εξέλιξη μιας επιχείρησης.

Abstract

The Greek companies are experiencing times of deep competition and in these troubled times, they are called upon to survive, but also to be efficient and profitable. The success of a business stems from its human resources and relies on it to grow further.

This thesis focuses on the issue of employee motivation and rewards in Greek companies. It is mentioned promoting the importance of these factors for the smooth operation and development of businesses in the Greek environment as one of the most important components contributing to the progress of a business.

First, the importance of employee motivation in Greek companies is described and various theories of employee motivation that have been developed from time to time by various scientists are mentioned. Motivation therefore constitutes a basic psychological process that has as a consequence the influence of human behavior. If the employee considers that his behavior is successful, then he receives his reward with joy as his need is satisfied. Therefore, the reward verifies to the individual that his behavior is appropriate and that to achieve the corresponding results it is necessary to continue to act in this way in the following future. Therefore, it is getting feedback through this process.

The productivity and performance of employees which are critical factors for the calculation of rewards are also described. Also, performance evaluation is crucial for a fair and effective remuneration policy. Furthermore, the knowledge and skills of the employees are crucial factor for the correct calculation of wages. The calculation of rewards is based on these specialized skills, enhancing the long-term development of staff. The third determinant of pay determinations relates to pay based on years of service. In this case, the motivation is focused on the length of stay of the staff in the company, regardless of the quantity or quality of their work.

Also, it is very important that this thesis is based on the review of literature and articles as well as the collection of data carried out in a survey using the questionnaire method, which was distributed electronically to 131 people. According to the questionnaire, it appears that most employees are satisfied with their work. Financial pressure is seen as the main challenge for employers. More than half of respondents feel their company supports their personal goals. Almost half of them have considered leaving the company they work for. Nevertheless, several of

them would recommend the company as an ideal workplace. Despite the positive experience, some challenges require continuous management to improve the work environment.

Overall, the thesis examines the complex dynamics of motivation and rewards in Greek companies, proposing best practices for creating an efficient and fair remuneration system. It aims to contribute to the development and well-being of the workforce and the business as a whole as a reflection on thinking with the ultimate goal of the development of a business.

Κεφάλαιο 1 – Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή

Η παρακίνηση και οι ανταμοιβές των εργαζομένων είτε στην Ελλάδα είτε παγκοσμίως αποτελούν θεμέλιο στοιχείο για την επιτυχία μιας επιχείρησης στο ανταγωνιστικό περιβάλλον των ταχύτατων αλλαγών του σημερινού κόσμου. Οι απαιτήσεις και οι επιθυμίες των ανθρώπων αυξάνονται αδιάκοπα και με ραγδαίους ρυθμούς. Έτσι από την πλευρά τους οι επιχειρήσεις, οι οποίες επιθυμούν να αναπτυχθούν είναι απαραίτητο να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις αυτές των εργαζομένων με σκοπό να τους παρακινούν και να φέρουν έτσι το καλύτερο επιθυμητό αποτέλεσμα με την αύξηση της παραγωγής.

Επομένως, είναι αξιόλογο να κατανοήσει η κάθε εταιρεία τους παράγοντες που υποκινούν τους εργαζομένους της, με σκοπό να σχεδιάσει ένα κατάλληλο σύστημα ανταμοιβών. Κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες από τον εκάστοτε εργοδότη καθώς και διαφορετικές αντιλήψεις όσον αφορά το ποιες ανταμοιβές τους ικανοποιούν. Ένα σφάλμα στο πρόγραμμα ανταμοιβών είναι δυνατόν να συνεπάγεται με σοβαρές συνέπειες για την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα σπατάλη χρημάτων και χρόνου, αύξηση του κόστους και πτώση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνο για να επινοήσει μια επιχείρηση με βέλτιστες ανταμοιβές, οι οποίες όχι μόνο θα ικανοποιούν, αλλά και θα παρακινούν τους εργαζόμενους. Οι άνθρωποι δεν υποκινούνται αποκλειστικά και μόνο από έναν υψηλό μισθό, αλλά και από άλλες μη οικονομικές ανταμοιβές. Για παράδειγμα η δυνατότητα τηλεργασίας, η αναγνώριση της προσφοράς τους και η επαγγελματική ανέλιξη στην εταιρεία. Είναι πολύ σημαντικό επομένως, να συνδυάσει το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού τις οικονομικές και μη οικονομικές ανταμοιβές, με σκοπό την βέλτιστη αποδοτικότητα και την αφοσίωση των εργαζόμενων στην εταιρεία.

Κατόπιν έρευνας και μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, αφού εξακριβωθεί ο ορισμός και η διαδικασία και τα είδη της παρακίνησης, αναλύονται οι διάφορες θεωρίες παρακίνησης που διατυπώθηκαν. Ακόμη, στην παρούσα εργασία αναπτύχθηκαν διάφοροι μέθοδοι παρακίνησης των εργαζομένων με σκοπό την παραμονή τους και την αφοσίωση των

εργαζομένων στην εταιρεία. Στην συνέχεια, η εργασία δίνει βάση στις ανταμοιβές των εργαζομένων και πιο ειδικότερα στην κατάσταση των ανταμοιβών στην Ελλάδα και πως συνδέονται με την παρακίνηση των υπαλλήλων.

Σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι η εξέταση των ανταμοιβών, οι οποίες παρέχονται ήδη από τις ελληνικές επιχειρήσεις, καθώς και πως θα μπορούσε να εφαρμοσθεί η παρακίνηση με την εφαρμογή νέων ανταμοιβών, αλλά και η σημασία της παρακίνησης στην κερδοφορία και ανάπτυξη της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 2 - Θεωρητική Θεμελίωση / Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Ορισμός της Παρακίνησης

Η παρακίνηση των εργαζομένων απαρτίζει ένα από τα πιο αξιόλογα ζητήματα της Διοίκησης του Οργανισμού διότι είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο εργασίας.

Αν επικεντρωθούμε στις ρίζες του όρου παρακίνηση, θα αντιληφθούμε ότι ο όρος παρακίνηση ή υποκίνηση χρησιμοποιείται για να μεταφράσει τον αγγλοσαξονικό όρο motivation ο οποίος προέρχεται από την λατινική λέξη movere, η οποία σημαίνει κινώ. Ο όρος αυτός λογίζεται ταυτόσημος των λέξεων επιθυμία, θέληση, στόχος, κίνητρο. Στην πραγματική της διάσταση η υποκίνηση αποτελεί μια βασική ψυχολογική διαδικασία η οποία έχει ως επακόλουθο τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου (Μπουράντας, 2002).

Σύμφωνα με την διεθνή και την ελληνική βιβλιογραφία υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της παρακίνησης κατά τα έτη. Παρακάτω αναφέρονται αρκετοί από αυτούς χρονολογικά:

Ο (Baron, 1991) ορίζει την παρακίνηση ως «μια εσωτερική διαδικασία η οποία ορίζει στο άτομο τον τρόπο με τον οποίο θα συμπεριφέρεται, οδηγώντας το στη στοχοθεσία».

Σύμφωνα με τον (Χυτήρης, 2001) «σε ένα επαγγελματικό περιβάλλον, η παρακίνηση μπορεί να περιγραφεί ως οι σκόπιμες και συνεπείς προσπάθειες που καταβάλλονται από
τη διοίκηση για να επηρεάσει και να διατηρήσει την κλίση των εργαζομένων να επιδείξουν επιθυμητές συμπεριφορές».

Οι (Robbins, 2018) ορίζουν την παρακίνηση «ως τις διεργασίες οι οποίες ευθύνονται για την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την επίτευξη του στόχου». Η ένταση αποτυπώνει την προσπάθεια ενός άτομού, η κατεύθυνση αναφέρεται στην πορεία που διοχετεύεται αυτή η προσπάθεια του ατόμου και η επιμονή η οποία σχετίζεται με το χρονικό διάστημα διατήρησης της προσπάθειας του μέχρι να καταφέρει τους στόχους του.

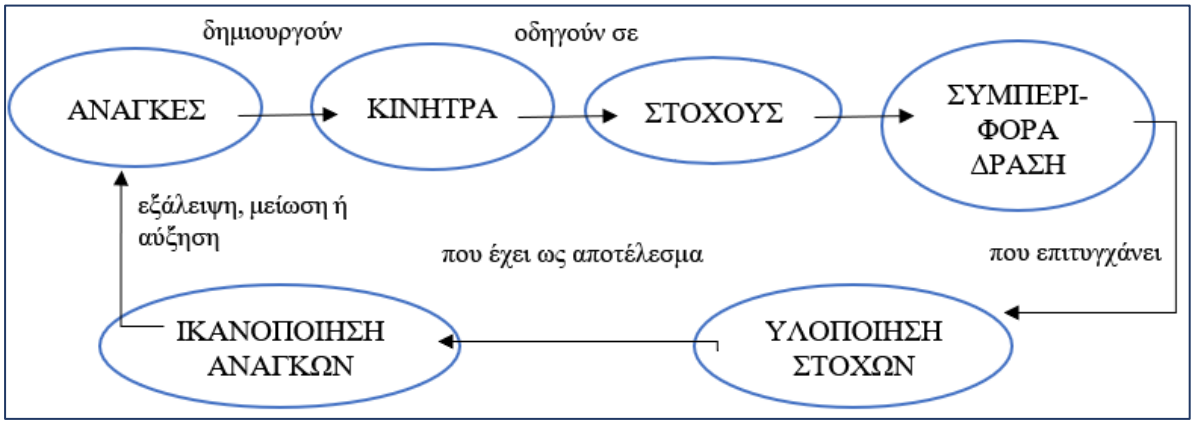
Ο (Κούτης, 2022) αναφέρει ότι «ο ορισμός της παρακίνησης εμπεριέχει αλληλοεξαρτώμενους όρους όπως είναι: κίνητρα, αξίες, ανθρώπινη συμπεριφορά, ανάγκες, σκοπούς, στόχους, επαγγελματική ικανοποίηση, δράση και προθυμία εργασίας, με την ένταση και την επίμονη να

κυριαρχούν προσπαθώ-ντας να επεξηγήσουν, από τη μια πλευρά, το επίπεδο προσπάθειας που καταβάλλει το άτομο, δηλαδή το κατά πόσο σκληρά προσπαθεί από την άλλη, το χρονικό διάστημα το οποίο λαμβάνει χώρα αυτή η προσπάθεια του».

Γίνεται αξιοσημείωτο το γεγονός ότι υπάρχουν δύο στόχοι, τους οποίους η διοίκηση είναι απαραίτητο να τους συγκεραστεί και να τους ταυτίσει. Ως πρώτος στόχος απαρτίζουνε οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων (όπως η αύξηση αποδοχών, αναγνώριση) και ο δεύτερος στόχος είναι οι στόχοι της επιχείρησης (όπως η αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη εργασία). Με την σωστή παρακίνηση, οι δύο στόχοι δύνανται να βρίσκουν μια κοινή πορεία καθώς με την παρακίνηση γεννιέται το συναίσθημα της προθυμίας και του ζήλου στον εργαζόμενο, ένα συναίσθημα το οποίο τον ωθεί σε πιο αποδοτική εργασία και ευεξία. Επομένως, αρμόζει οι προϊστάμενοι να καταλάβουν τις ανάγκες των εργαζομένων και να οδηγήσουν τη συμπεριφορά τους προς την μέγιστη παραγωγικότητα.

2.2 Διαδικασία της Παρακίνησης

Η διαδικασία της παρακίνησης είναι μια πολύπλοκη διαδικασία, όπως και η συμπεριφορά των εργαζόμενων. Οι ανάγκες των εργαζομένων πλάθουνε κίνητρα τα οποία με την σειρά τους προπορεύονται σε στόχους. Μέσω της συμπεριφοράς και της δράσης επιτυγχάνονται οι στόχοι με επακόλουθο την ικανοποίηση των προγενέστερων αναγκών. Η εξάλειψη, η μείωση ή η αύξηση της ικανοποίησης των αναγκών επινοεί νέες ανάγκες και με αυτόν τον τρόπο συνεχίζεται στο διηνεκές ο κύκλος της παρακίνησης. Οι ανάγκες των ανθρώπων εξαρτώνται από αρκετούς εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, εξελίσσονται και διαφοροποιούνται κατά περιόδους.



Εικόνα 1 - Απλοποιημένη Διαδικασία της παρακίνησης

Πηγή: (Μπουράντας, 2002)

Στην πραγματικότητα όμως η παρακίνηση συγκροτεί ένα πολύ πολυσύνθετο φαινόμενο. Οι σχέσεις μεταξύ αναγκών, κινήτρων, στόχων, συμπεριφοράς, υλοποίησης στόχων και ικανοποίησης είναι εξαιρετικά δυσεπίλυτο να προσδιορισθούν ποιοτικά και ποσοτικά και διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ των ανθρώπων και μεταξύ των συνθηκών μέσα στις οποίες αυτοί ζουν και αναπτύσσονται. Δεδομένης της ανθρώπινης ποικιλομορφίας και διαφορετικότητας γίνεται αντιληπτό ότι οποιοσδήποτε άνθρωπος φέρει τις δικές του εξατομικευμένες ανάγκες. Αντίστοιχα και για τα κίνητρα, τη συμπεριφορά και τους στόχους του. Συνεπώς, η δημιουργία κινήτρων από τη Διοίκηση είναι μία πολύπλευρη διαδικασία η οποία θέτει ως προαπαιτούμενο τη βαθύτερη γνώση και κατανόηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

2.3 Είδη παρακίνησης

Τα είδη της παρακίνησης σύμφωνα με τους (Deci, 2000) διακρίνονται στην εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση. Η εσωτερική παρακίνηση ορίζεται η ενέργεια, η οποία έχει στόχο την εσωτερική ικανοποίηση του ανθρώπου. Πραγματοποιείται δηλαδή λόγω της ικανοποίησης και ευχαρίστησης την οποία αισθάνεται το ίδιο το άτομο καθώς βρίσκει, μαθαίνει ή προσπαθεί να καταλάβει οτιδήποτε νέο και όχι για κάποιο καινούργιο προσωπικό όφελος. Απεναντίας, η εξωτερική παρακίνηση διαθέτει τέσσερις διαφορετικές εκφάνσεις που ποικίλλουν ανάλογα με τον βαθμό που η συμπεριφορά ενός ανθρώπου ρυθμίζεται από τον ίδιο:

• Αρχικά υπάρχει εξωτερική ρύθμιση πρόκειται για τη συμπεριφορά του ανθρώπου που καθορίζεται από εξωτερικές πηγές, όπως από τις αμοιβές ή από διάφορες υποχρεώσεις.

• Όσον αφορά την εσωτερική πίεση είναι η πίεση του ίδιου του ανθρώπου από τον εαυτό του για να εκπληρώσει κάτι και να το πραγματοποιήσει. Διαφορετικά θα νιώθει άσχημα με τον ίδιο του τον εαυτό.

• Ακολουθεί η αναγνωρίσιμη ρύθμιση, ο ίδιος ο άνθρωπος παρακινείται να συμμετέχει σε δραστηριότητες εξαιτίας αναγνωρισμένης και προφανής αξίας. Βέβαια, αυτό δεν συνεπάγεται πως ευχαριστιέται ιδιαίτερα με αυτή τη δραστηριότητα.

• Τέλος, υπάρχει η ολοκληρωμένη ρύθμιση. Αφορά κάποια συμπεριφορά που γίνεται μέρος ενός συνόλου συμπεριφορών, οι οποίες εκφράζουν το ίδιο άτομο.

Όλα τα παραπάνω καθορίζουν αν κάποιος λόγος θεωρείται εξωτερικός, εσωτερικός ή καθόλου αντιληπτός έχει να κάνει επομένως με το πώς οριοθετεί ο ίδιος ο άνθρωπος τη συμπεριφορά του. Οι παράγοντες που οδηγούν κάποιον σε μια ενέργεια αφορούν το συνεχές του αυτοκαθορισμού

της συμπεριφοράς, λαμβάνοντας υπόψιν κάποιους παράγοντες που είναι παραπάνω αυτοκαθοριζόμενοι, όπως οι εσωτερικοί, καθώς κάποιους άλλους λιγότερο, όπως οι εξωτερικοί (Deci, 2000).

2.4 Σύνδεση της παρακίνησης με την εργασιακή ικανοποίηση

Υπήρξαν κατά καιρούς πολλοί ορισμοί της εργασιακής ικανοποίησης. Σύμφωνα με τον (Alderfer C. , 1972), η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως μία υποκειμενική εσωτερική κατάσταση, το συναίσθημα το οποίο έχει ένα άτομο λόγω συγκεκριμένων καταστάσεων στο χώρο εργασίας. Οι (Robbins, 2018) ορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση ως τα συναισθήματα τα οποία νιώθει ένα άτομο ως αποτέλεσμα της εργασίας και λειτουργεί ως κίνητρο. Όταν ο άνθρωπος είναι ικανοποιημένος με τη δουλεία τους, την αντιμετωπίζει θετικά, στην αντίθετη περίπτωση συμβαίνει το αντίθετο. Τελικά, η ικανοποίηση είναι μια αρκετά περίπλοκη έννοια, η οποία διαφέρει από άτομο σε άτομο. Η ικανοποίηση λοιπόν, είναι μια εσωτερική κατάσταση που πολλοί υποστηρίζουν ότι οδηγεί σε καλύτερη απόδοση.

Η ικανοποίηση συνδέεται με την επίτευξη ενός ισορροπημένου συνδυασμού μεταξύ προσωπικών επιδιώξεων και επαγγελματικών ανταμοιβών. Τα διοικητικά στελέχη διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο σχηματισμό ενός κλίματος, το οποίο ενισχύει την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση. Μια δίκαιη κατανομή αρμοδιοτήτων και η ευκαιρία για συμμετοχή στις αποφάσεις, αλλά και η αναγνώριση των επιδόσεων των εργαζομένων συντελούν στην αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση.

Στον εργασιακό περιβάλλον, οι κύριοι παράγοντες που καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι οι εξής:

- → Αμοιβή/Μισθός (σωστή κατανομή του μισθού)
- → Οι σχέσεις με τους συναδέλφους (κατάλληλη ατμόσφαιρα και ομαδικό πνεύμα)
- → Ευκαιρία για χρήση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων (παροχή δυνατότητας αξιοποίησης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον)
- → Διαχείριση του προσωπικού (η ικανοποίηση, η αξιοπιστία και η αφοσίωση οδηγούν στην μεγαλύτερη αποδοτικότητα του προσωπικού)
- → Στήριξη του προϊσταμένου (σωστή στήριξη, κατεύθυνση και διαχείριση από τον προϊστάμενο)

→ Εκπαιδευτικά προσόντα (συμφωνία απαιτήσεων εργασίας με το μορφωτικό επίπεδο του κάθε εργαζόμενου)

→ Συνθήκες περιβάλλοντος στην εργασία (καλές συνθήκες εργασίας και κατάλληλα γραφεία και εξοπλισμός)

→ Εργασιακά χαρακτηριστικά (αναγνώριση καθηκόντων, αυτονομία και ανατροφοδότηση)

→ Εργασιακή ασφάλεια (επιτυγχάνεται κυρίως με την αποτελεσματική επικοινωνία)

→ Εργασιακά καθήκοντα (αρμόζουσα γνώση και πληροφόρηση για την αποτελεσματική ολοκλήρωση απαιτητικών καθηκόντων)

→ Ευελιξία στην εξισορρόπηση της προσωπικής ζωής με τον εργασιακό βίο (κατανόηση σε θέματα φροντίδας της οικογένειας και της ενασχόλησης σε λοιπές δραστηριότητες)

Παράλληλα, θα πρέπει να λάβουμε υπόψιν ότι η Ελλάδα η οποία βρίσκεται σε περίοδο οικονομικής κρίσης, γεγονός που δεν είναι οικείο για τους ίδιους τους εργαζομένους, αλλά και για τα ίδια τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης. Οι ερευνητές ισχυρίζονται ότι η οικονομική κρίση είναι ένα φυσιολογικό φαινόμενο στην κοινωνία των ανθρώπων και συμβαίνει τακτικά, προξενώντας κοινωνικοοικονομικές μεταβολές. Αυτές οι μεταβολές επηρεάζουν την σκέψη των ανθρώπων, αλλά και την ζωή, την εργασίας και την συμπεριφορά τους. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι να υφίστανται πολλές επιπλοκές στην ποιότητα ζωής, εργασίας και προσωπικής ευημερίας. Τα διοικητικά στελέχη, λοιπόν, καλούνται σε τέτοιες δυσμενείς συνθήκες να ικανοποιήσουν και να παρακινήσουν τους εργαζομένους, οι οποίοι είναι κατάλληλοι για την εταιρεία τους, με σκοπό την μεγιστοποίηση της κερδοφορίας της επιχείρησης.

Συνοψίζοντας, η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση αλληλοεπιδρούν και ενισχύονται αμοιβαία στον εργασιακό χώρο. Κάθε φορά που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την αξία και τη σημασία τους, και όταν η εργασία τους παρέχει επίπεδα ικανοποίησης, τότε η παραγωγικότητα, η αφοσίωση και η ικανοποίησή τους αυξάνονται διαρκώς, δημιουργώντας ένα θετικό κύκλο που ωφελεί τόσο τους εργαζομένους όσο και την επιχείρηση.

2.5 Μέθοδοι της παρακίνησης των εργαζομένων

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί πυρήνα για την αφοσίωση των εργαζομένων με την επιχείρηση και ταυτόχρονα η αφοσίωση αυτών συνδέεται στενά με την κερδοφορία της επιχείρησης. Με στόχο λοιπόν να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι, εφαρμόζονται διάφορες πρακτικές επανασχεδιασμού των εργασιών όπως για παράδειγμα:

- εναλλαγή θέσεων εργασίας
- ευέλικτο ωράριο εργασίας
- δυνατότητα προαγωγής
- τηλεργασία
- οικονομικά κίνητρα βάση στόχων

Αξίζει λοιπόν, να αναφερθούν αυτές οι μέθοδοι αναλυτικότερα:

Η εναλλαγή θέσεων εργασίας είναι μια σημαντική μέθοδος παρακίνησης των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο, δίνεται η δυνατότητα οι εργαζόμενοι να εργαστούν σε διάφορα τμήματα της εταιρείας με στόχο να εκπαιδευτούν σε καινούργιες θέσεις με ποικίλες αρμοδιότητες και ταυτόχρονα εξαλείφεται η ρουτίνα και η πλήξη της καθημερινής τους εργασίας. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν και κάποια αρνητικά στην εναλλαγή θέσεων εργασίας, διότι αυξάνεται το κόστος εκπαίδευσης και οι προϊστάμενοι θα χρειαστεί να διαθέσουν χρόνο για την εκπαίδευση των εργαζομένων στην νέα θέση.

Σχετικά με το ευέλικτο ωράριο εργασίας, το οποίο εφαρμόζεται από ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων που υιοθετούν τα πρότυπα εργασιακού περιβάλλοντος του εξωτερικού. Οι επιχειρήσεις που το ακολουθούν επιτυγχάνουν την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, την μείωση των απουσιών από την εργασία, αλλά και το κόστος των υπερωριών. Πιο συγκεκριμένα δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να μπορούν να προγραμματίσουν το ωράριο εργασίας τους και ταυτόχρονα να μπορούν να εξυπηρετηθούν για διαφορές προσωπικές ή οικογενειακές υποχρεώσεις και γίνονται ταυτόχρονα πιο αυτόνομοι. Έτσι κατορθώνουν να πετύχουν την οικονομία και την ανεξαρτησία τους. Επομένως η μέθοδος αυτή συμβάλλει κατά ένα μεγάλο βαθμό στην ισορροπία εργασιακού και προσωπικού χρόνου.

Επίσης η δυνατότητα προαγωγής είναι επίσης εξίσου σημαντική διότι έτσι ο εργαζόμενος αυξάνει την παραγωγικότητα του και προσπαθεί κάθε μέρα να επιδιώξει το καλύτερο δυνατόν. Η

συνολική προσπάθεια που καταβάλλει είναι απαραίτητη και πρέπει να αναγνωρισθεί, έτσι ώστε να συνεχίζει να προσπαθεί με την βέλτιστη απόδοση.

Αξίζει να σημειωθεί πως η τηλεργασία εφαρμόζεται επίσης από αρκετές επιχειρήσεις, ειδικά μετά το ξέσπασμα της πανδημίας COVID-19. Πολλές εταιρείες αποφάσισαν να δοκιμάσουν πιλοτικά την τηλεργασία με την χρήση υπολογιστή από το σπίτι και οι περισσότερες από αυτές αντιλήφθηκαν ότι οι εργαζόμενοι ήταν πιο αποδοτικοί από ότι ήταν στο παρελθόν. Ταυτόχρονα, η τηλεργασία συμβάλλει στην ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής. Ακόμη, μειώνονται τα κόστη τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τις επιχειρήσει, καθώς μειώνονται οι μετακινήσεις, ακόμη και άλλα πιθανά έξοδα που θα χρειαζόταν να κάνει ο εργαζόμενος εκτός του σπιτιού του όπως να γευματίσει, πλέον δεν υφίστανται. Αξιοσημείωτο είναι ότι με την εφαρμογή της τηλεργασία από όλο και περισσότερες επιχειρήσεις μειώνεται η κίνηση, ο κυκλοφοριακός συμφορητισμός και η ατμοσφαιρική ρύπανση.

Στις μέρες μας οικονομικά κίνητρα βάση στόχων υιοθετούνται από πολλές εταιρείες στις μέρες μας. Συνήθως αυτά έχουν κάποιο χρονικό περιθώριο και έναν τελικό μετρήσιμο στόχο. Οι εργαζόμενοι όταν το επιτύχουν θα έχουν με την σειρά τους κάποιο οικονομικό όφελος, όπως για παράδειγμα ένα ποσοστό από το ετήσιο εισόδημα τους. Με τον τρόπο αυτό, αυξάνεται η παραγωγικότητα και ταυτόχρονα η κερδοφορία της επιχείρησης, επομένως το όφελος είναι αμφίδρομο.

2.6 Θεωρίες της παρακίνησης

Στην πάροδο του χρόνου υπήρξαν πολλές θεωρίες παρακίνησης από διάφορους επιστήμονες και μελετητές της παρακίνησης των εργαζομένων. Οι θεωρίες αυτές καταβάλλουν έναν πολύ σημαντικό ρόλο στο να αντιληφθεί ο εργοδότης Τα στοιχεία που παρακινεί τους εργαζομένους και με αυτόν τον τρόπο η εργασία τους να είναι αποτελεσματική αποδοτική. Οι θεωρίες της παρακίνησης χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, οι οποίες είναι οι εξής:

1. <u>Θεωρίες Περιεχομένου – Αναγκών</u>: Οι θεωρίες αυτές δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην φύση της παρακίνησης. Με άλλα λόγια, οι θεωρίες περιεχομένου αναγκών αναφέρονται στο περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων, τα οποία ενεργοποιούν τους ανθρώπους και τους οδηγούν σε μία συγκεκριμένη συμπεριφορά.
   Στις θεωρίες αυτές ανήκουν:

- ✓ Το μοντέλο ιεράρχησης αναγκών του Maslow

- ✓ Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg
- ✓ Το τροποποιημένο μοντέλο ιεράρχησης αναγκών του Alderfer
- ✓ Η θεωρία του κινήτρου επίτευξης του McCelland

Ας δούμε αναλυτικότερα τις θεωρίες αυτές:

- Το 1943 δημοσιεύθηκε η θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow. Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία οι άνθρωποι είναι όντα, τα οποία συνεχώς επιθυμούν περισσότερα και αναζητούν διαρκή εξέλιξη και πρόοδο. Ισχυρίζεται η θεωρία αυτή ότι οι ανθρώπινες ανάγκες ταξινομούνται σε μία σειρά επιπέδων βάσει τις σημασίας τους. Η ιεράρχηση των αναγκών απεικονίζεται σαν μία πυραμίδα που υπονοεί ότι όσο ανεβαίνουμε στην ιεραρχία, τόσο οι ανάγκες είναι περισσότερο απαιτητικές και δύσκολες.

  Σύμφωνα με τους (Robbins, 2018) στην πυραμίδα των Αναγκών του Maslow οι ανθρώπινες ανάγκες κατηγοριοποιούνται σε πέντε επίπεδα ιεραρχικά δομημένες όπως στην παρακάτω:

  1. Βιολογικές
  2. Ασφάλειας
  3. Κοινωνικές - Αίσθημα του ανήκειν
  4. Εκτίμησης
  5. Αυτό-Πραγμάτωσης (Robbins, 2018)

  Ειδικότερα, οι ανάγκες του ανθρώπου αρχίζουν από το επίπεδο της επιβίωσης, όπως για παράδειγμα την τροφή, το νερό, τον ύπνο. Έπειτα ακολουθούν οι ανάγκες για ασφάλεια, επειδή το άτομο έχει ανάγκη για το αίσθημα σιγουριάς όσον αφορά την υγεία και την ασφάλεια του ατόμου, αλλά και την απελευθέρωση από επίπονες και απειλητικές καταστάσεις αλλά και σωματικές επιθέσεις. Στην συνέχεια ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες στις οποίες εκεί ανήκουν οι ανάγκες αυτοσεβασμού αλλά και σεβασμό προς τους υπόλοιπους ανθρώπους, όπως στην οικογένεια και στην ψυχαγωγία με φίλους. Παρακάτω ακολουθούν οι ανάγκες εκτίμησης οι οποίες περιλαμβάνουν την εμπιστοσύνη, την ανεξαρτησία και την ελευθερία. Στο τέλος, της πυραμίδας αυτής βρίσκονται οι ανάγκες αυτό-πραγμάτωσης, όπως είναι η δημιουργικότητα, η ισότητα και η ηθική.

  Παρακάτω απεικονίζεται το μοντέλο ιεράρχησης αναγκών του Maslow:



Εικόνα 2 - Η ιεράρχηση αναγκών του Maslow

Πηγή: (Maslow, 1987)

- Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg βασιζόταν στο γεγονός ότι η ανυπαρξία συγκεκριμένων συνθηκών έχει προκαλέσει συναισθήματα ανησυχίας και δυσαρέσκειας. Βέβαια, η παρουσία τους δεν σχετίζεται απαραίτητα με την υποκίνηση των εργαζομένων. Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί ότι υπάρχουν κίνητρα ή παραγόντες υποκίνησης για τους εργαζόμενους. Σύμφωνα με τον Herzberg, υπάρχουν δύο διαφορετικοί τυποι παραγόντων (F. Herzberg, 1959) :
    i. ***Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης***. Οι παρακάτω παράγοντες δεν χρησιμεύουν ως καταλύτες για την τόνωση των εργαζομένων να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Ωστόσο, διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διασφάλιση της απουσίας δυσαρέσκειας, διατηρώντας έτσι την απόδοση σε ένα ικανοποιητικό όριο. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν την αμοιβή, την θέση, το εργασιακό περιβάλλον, την ασφάλεια της εργασίας και την επίβλεψη.
    ii. ***Οι παράγοντες παρακίνησης***. Η παρουσία αυτών των στοιχείων καλλιεργεί ένα ευνοϊκό περιβάλλον για τους εργαζομένους. Πυροδοτεί το πνεύμα τους και ωθεί να επιδιώξουν την αριστεία. Αναμφίβολα, οι παρακινητικοί παράγοντες, εξαρτώνται από την παρουσία των προαναφερθέντων πτυχών από την αρχική κατηγορία. Περιλαμβάνουν, δηλαδή την αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομενων, την επίτευξη των στόχων, το σύστημα προαγωγών και την φύση των καθηκόντων τους.

- Το τροποποιημένο μοντέλο ιεράρχησης αναγκών του Alderfer θυμίζει αρκετά την προαναφερθείσα θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow αλλά υπάρχουν φυσικά κάποιες διαφοροποιήσεις. Ο (Alderfer C. P., 1969) ταξινομεί τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις κατηγορίες:
    i. Υπαρξιακές ανάγκες (ανάγκες σε σχέση με την υπόσταση του ανθρώπου
    ii. Ανάγκες σχέσεων (ανάγκες που αναφέρονται στις διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις)
    iii. Ανάγκες ανάπτυξης (ανάγκες σχετικά με την εσωτερική επιθυμία του ανθρώπου για ανάπτυξη και εξέλιξη)

    Οι κύριες διαφορές της θεωρίας του Aldefer με την θεωρία του Maslow, είναι ότι ο Aldefer θεωρεί ότι είναι περιττό να ικανοποιηθεί πρώτα μια κατώτερη κατηγορία αναγκών, έτσι ώστε να παίξει κύριο ρόλο παρακίνησης μια ανώτερη κατηγορία. Ακόμη, ο Alderfer εκτιμά ότι, όταν υπάρξουν ευκαιρίες ικανοποίησης μιας κατηγορίας αναγκών, τότε η έντασή τους αυξάνεται. Ο Maslow από την άλλη ισχυρίζεται ότι η ένταση των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους.

- Η θεωρία του κινήτρου επίτευξης του McCelland διατυπώθηκε από τον ίδιο David McClelland και από τους συνεργάτες του και κατηγοριοποιούνται σε τρείς ανάγκες, οι οποίες βοηθούν στην ερμηνεία της παρακίνησης των εργαζομένων. Αναλυτικότερα:

    i. Η ανάγκη για επίτευξη αναφέρεται στην θέληση του εργαζομένου να έχει βέλτιστη απόδοση με κριτήριο το άριστο και να διαπρέπει ανταγωνιζόντας τους άλλους.
    ii. Η ανάγκη για εξουσία είναι η επιθυμία επιρροής στη λήψη αποφάσεων της εταιρείας και στις δράσεις των άλλων.
    iii. Η ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών είναι η επιθυμία για καλλιέργεια στενών και διαπροσωπικών σχέσεων.

2. <u>Θεωρίες διαδικασιών</u>: Οι θεωρίες αυτές βασίζονται στις διαδικασίες της παρακίνησης. Με άλλα λόγια, υπάγονται οι θεωρίες οι οποίες δίνουν βαρύτητα στις διαδικασίες που ωθούν τα άτομα να συμπεριφέρονται κατά συγκεκριμένο τρόπο.
   Στις θεωρίες διαδικασιών ανήκουν:

- Η Θεωρία των προσδοκιών του

- Η Θεωρία της ισότητας/οργανωσιακής δικαιοσύνης
- Η Θεωρία της στοχοθέτησης
- Η Θεωρία της αυτοδιάθεσης
- Η Θεωρία της γνωσιακής αξιολόγησης.
- Η Θεωρία της συμφωνίας με τον εαυτό.
- Η Θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας
- Η Θεωρία της ενίσχυσης

- Αρχικά, η θεωρία των προσδοκιών του (Vroom, 1964), σύμφωνα με την οποία, η αποτελεσματική παρακίνηση υπόκειται από τη δύναμη της προσδοκίας του ατόμου για ένα δεδομένο αποτέλεσμα αλλά και την ελκυστικότητα του. Ο Vroom ισχυρίζεται ότι ο εργαζόμενος παρακινείται κάθε φορά που εκτιμάει ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα έχει ως επακόλουθο, την αύξηση της απόδοσής του, η οποία με τη σειρά της θα φέρει ανταμοιβές που έχουν αξία για τον ίδιο. Με γνώμονα, λοιπόν, ότι οι ανταμοιβές των εργαζομένων εξαρτώνται και ελέγχονται σε αξιόλογο βαθμό από την επιχείρηση, αρμόζει η πολιτική της διοίκησης να προσαρμόζεται στις «επιθυμίες» τους, επιχειρώντας πάντα να πληροφορείται για την αξία που κάθε ανταμοιβή έχει για τον κάθε εργαζόμενο.

  Η θεωρία αυτή βασίζεται σε τρεις σημαντικές σχέσεις:
  • Σχέση προσπάθειας-απόδοσης (προσδοκία-expectancy): τον βαθμό με τον οποίο η αυξημένη προσπάθεια θα φέρει και σε αυξημένη απόδοση.
  • Σχέση απόδοσης-ανταμοιβής (συντελεστικότητα-instrumentality) : τον βαθμό που η αυξημένη απόδοση θα φέρει σε αυξημένες ανταμοιβές/απολαβές στους υπαλλήλους
  • Σχέση ανταμοιβών-ελκυστικότητας των ανταμοιβών (αξία-valence) τον βαθμό που οι αυξημένες ανταμοιβές είναι οι επιθυμητές από το κάθε άτομο ξεχωριστά.

- Η θεωρία της ισότητας/οργανωσιακής δικαιοσύνης αναπτύχθηκε από τον (Adams, 1963). Υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι επιζητούν να κρατήσουν την ισότητα ανάμεσα στις εισροές που παρέχουν σε μια δουλειά (δεξιότητες, γνώσεις, συμπεριφορά) επίσης καταγράφει τα αποτελέσματα που δέχονται από αυτήν (επιβράβευση, αναγνώριση, επίτευξη στόχων), ενάντια στις αντιληπτές εισροές και τα αποτελέσματα των άλλων (Adams, 1963).

- Η θεωρία της στοχοθέτησης σύμφωνα με τον Locke είναι βασικό θεμέλιο της εργασιακή παρακίνησης. Αποτελεί η πρόθεση για την προσπάθεια της επίτευξης κάθε στόχου. Οι

ρητά καθορισμένοι στόχοι, σε σύγκριση με τον γενικό στόχο «βάλε τα δυνατά σου», πολλαπλασιάζουν τον βαθμό των επιδόσεων και σε περίπτωση που δύσκολοι στόχοι γίνονται αποδεκτοί οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση σε σύγκριση με τους ευκολότερους στόχους. Επομένως, η εξειδίκευση του στόχου συνάγεται και λειτουργεί ως εγγενή κίνητρο. Το ίδιο ισχύει, όταν υφίσταται ανατροφοδότηση από ότι την απουσία της ανατροφοδότησης (Locke, 2006). Οι άνθρωποι κοπιάζουν να καταφέρουν τους στόχους τους για να ικανοποιήσουν τα συναισθήματα και τις επιθυμίες τους.

- Η Θεωρία της αυτοδιάθεσης των Deci και Ryan αναφέρεται στην αντίληψη ότι ο άνθρωπος θέλει να νιώθει ότι έχει τον έλεγχο των ενεργειών του. Η θεωρία αυτή βασίζεται κυρίως στην υπόθεση ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές ελαττώνουν το ενδογενές ενδιαφέρον για μια εργασία. Συμπερασματικά, οι εξωγενείς ανταμοιβές, όταν αυτές έχουν ελεγκτικό χαρακτήρα, είναι δυνατόν να μειώσουν τα εσωτερικά κίνητρα των ατόμων (Deci, 2000). Επιπλέον, σύμφωνα με την θεωρία της αυτοδιάθεσης, τρεις βασικές εσωτερικές ανάγκες είναι εκείνες οι οποίες συμβάλλουν στην ανάπτυξη και στην υποκίνηση του ατόμου: Πιο συγκεκριμένα γίνεται λόγος για την ανάγκη για αυτονομία, την ανάγκη για απόκτηση ικανοτήτων και την ανάγκη για ύπαρξη θετικών δεσμών (Deci, 2000). Επομένως, οι συμπεριφορές που παρακινούνται από αυτόνομα κίνητρα είναι πιθανότερο να οδηγήσουν σε αποτελεσματικές, μακροπρόθεσμες αλλαγές. Αντίθετα, οι συμπεριφορές που ελέγχονται από ανταμοιβές και τιμωρίες ή από αυτοεπιβαλλόμενες πιέσεις εκτιμάται να διαρκέσουν μόνο για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα που υπάρχουν εξωτερικά ερεθίσματα παραμείνουν στο προσκήνιο. Επίσης, οι ανταμοιβές και οι προθεσμίες ελαττώνουν την παρακίνηση εάν οι άνθρωποι τα θεωρούν αυτά ως υποχρεωτικά με σκοπό να εξασφαλίσουν τη θέση εργασίας τους στο μέλλον. Σε περίπτωση που τα άτομα επιζητούνε στόχους λόγω ενός εγγενούς ενδιαφέροντος, είναι πιθανότερο να επιτύχουν τις επιθυμίες τους και να είναι ευτυχείς, κάτω από αυτές τις συνθήκες.

- Η θεωρία της γνωσιακής αξιολόγησης ισχυρίζεται ότι το είδος της παρακίνησης του ατόμου, είτε εσωτερική είτε εξωτερική, επηρεάζεται και από κοινωνικούς παράγοντες. Ταυτόχρονα εισηγείται τρόπους με τους οποίους τα συστήματα ελέγχου και ανταμοιβών δεν αποτελούν δυσκολία για την αυτόνομη παρακίνηση των εργαζομένων. Η Θεωρία αυτή συναρτάται στην ίδια θεωρία με αυτή της αυτοδιάθεσης η οποία ερμηνεύει πως με σύνεση να γίνεται η χρήση των εξωγενών ανταμοιβών ως μέσο της παρακίνησης. Επιπλέον η επίτευξη των στόχων με γνώμονα τα κίνητρα που είναι ενδογενή αυξάνει παραπάνω την παρακίνηση σε σχέση με τις ανταμοιβές, οι οποίες είναι εξωγενείς. Η

Θεωρία της γνωσιακής αξιολόγησης υποδηλώνει ότι τα εξωγενή κίνητρα είναι πιθανόν αρκετές φορές να υπονομεύσουν την ενδογενή παρακίνηση.

- Η θεωρία της συμφωνίας με τον εαυτό η οποία μας εξηγεί σύμφωνα με τους (Robbins, 2018) *«σε ποιο βαθμό συνάδουν οι λόγοι που οι άνθρωποι επιδιώκουν στόχους με τα ενδιαφέροντα και τις βασικές αξίες».* Σύμφωνα με την βιβλιογραφία τα άτομα που επιζητούν στόχους εξαιτίας ενδογενούς ενδιαφέροντος είναι περισσότερο ευχαριστημένοι από την εργασία τους, νιώθουν ότι ταιριάζουν στον οργανισμό που υπάγονται και ενδεχομένως να έχουν καλύτερη απόδοση από τους υπόλοιπους εργαζομένους.

- Η θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας του (Bandura, 1977) αναφέρεται στην πίστη ενός ανθρώπου ότι είναι άξιο να εκπληρώσει με επιτυχία ένα έργο. Όσο υψηλότερη αυτό-αποτελεσματικότητα τόσο μεγαλύτερη πίστη στην ικανότητα του ατόμου, αλλά και θετική ανταπόκριση υπάρχει στην επαναπληροφόρηση. Οι τρόποι ενίσχυσης της αυτό-αποτελεσματικότητας είναι τέσσερις:

i. Πραξιακή γνώση: Αποκτάται με την εμπειρία
ii. Έμμεση μοντελοποίηση: Όταν παρατηρείται πως ένα άλλο άτομο να εκτελεί την εργασία.
iii. Πειθώ: Όταν κάποιος πείθει τους υπολοίπους ότι κατέχει τα αναγκαία εφόδια.
iv. Διέγερση: Η διέγερση προκαλεί μια κατάσταση ενεργοποίησης με σκοπό ο άνθρωπος να αισθανθεί το γεγονός ότι είναι δυνατόν να εκπληρώσει τον στόχο του και έτσι να αποδώσει καλύτερα και αποτελεσματικότερα (Robbins, 2018).

- Η θεωρία της ενίσχυσης των (Robbins, 2018) υποστηρίζει *«ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά αποτελεί συνάρτηση των συνεπειών».* Η θεωρία της ενίσχυσης δίνει έμφαση στα γεγονότα που συμβαίνουν σε ένα άτομο, όταν προχωρά σε κάποιες ενέργειες, παρά στην εσωτερική κατάσταση του ίδιου. Η θεωρία αυτή βασίζεται στις αρχές του συμπεριφορισμού που φανερώνει ότι «*η συμπεριφορά προκύπτει των ερεθισμάτων με τρόπο σχετικά ασύνειδο»* (Robbins, 2018).

2.7 Ορισμός ανταμοιβών και κατηγορίες

Ο άνθρωπος είναι από τη φύση του προγραμματισμένος να παρακινείται και να δρα. Είτε για λόγους επιβίωσης, είτε για μια καλύτερη ποιότητα ζωής, παρακινούμαστε για να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες αυτές. Στο χώρο εργασίας, η παρακίνηση είναι πιο πολύπλοκη διαδικασία και

ό,τι παρακινεί ορισμένους, δεν παρακινεί αναγκαία άλλους. Οι ανταμοιβές επίσης, είναι μια πολύ αποτελεσματική και δοκιμασμένη τεχνική με σκοπό την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων, αλλά και την αύξηση της παραγωγικότητας τους.

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί των ανταμοιβών από πολλούς επιστήμονες. Ως ανταμοιβές σύμφωνα με τον Pitts λογίζονται «τα προνόμια και τα οφέλη που προκύπτουν από την εκτέλεση μιας εργασίας, ή από την παροχή μιας υπηρεσίας» (Pitts, 1995). «Η ανταμοιβή είναι μία ευρεία έννοια η οποία αντιπροσωπεύει οτιδήποτε κρίνει ο εργαζόμενος πως μπορεί να του παρέχει ο εργοδότης του, για τη συνεισφορά του σε μία εργασία» (Henderson, 2003). Σύμφωνα με τους (Varma, 1994) οι ανταμοιβές είναι «η αποζημίωση των εργαζομένων για τις υπηρεσίες, τις οποίες προσφέρουν στον οργανισμό τους». Οι ανταμοιβές γενικώς νοούνται ως θετικά ερεθίσματα ή γεγονότα και ορίζονται από τις επιπτώσεις τους στη συμπεριφορά των ανθρώπων (Cameron, 1994).

Βάση της διεθνής αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας προκύπτουν από τα παραπάνω οι εξής παρακάτω κατηγορίες ανταμοιβών:

- Οι εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές
- Οι οικονομικές και μη οικονομικές ανταμοιβές

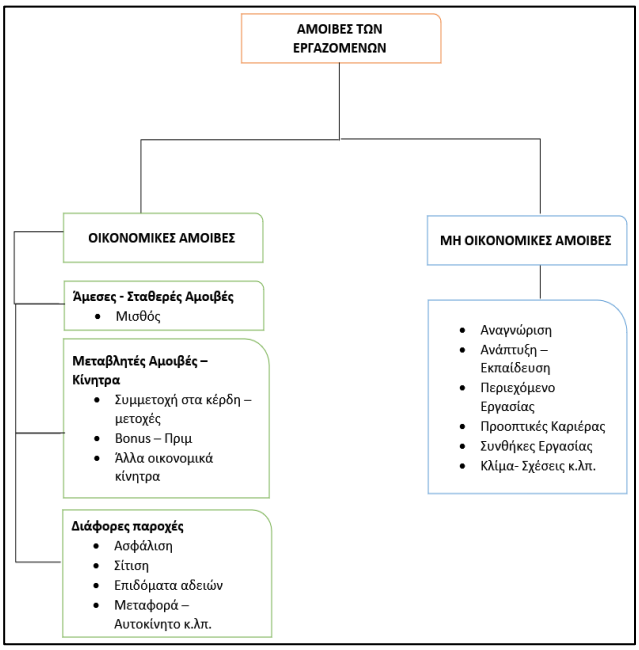
Οι εσωτερικές ανταμοιβές είναι άυλες και μη οικονομικές. Θεωρούνται ότι παράγονται εσωτερικά και ικανοποιούν ανώτερες ανάγκες του ατόμου. Οι εσωτερικές ανταμοιβές προξενούν ένα αίσθημά ευχαρίστησης και ικανοποίησης που συνοδεύει την πραγματοποίηση μιας εργασίας και ταυτίζονται με τις έννοιες της επάρκειας, της αυτοεκπλήρωσης και της επίτευξης των προσδοκιών.

Οι εξωτερικές ανταμοιβές παρέχονται στους εργαζομένους ως αναγνώριση για την απόδοσή τους ή για την επίτευξη μιας εργασίας. Αυτές είναι οικονομικές ή μη οικονομικές, ενώ αντιθέτως με τις εσωτερικές, δεν ικανοποιούν τις κοινωνικές ανάγκες του ατόμου. Οι εξωτερικές ανταμοιβές πηγάζουν από εξωτερικούς παράγοντες που συνδέονται με το εργασιακό περιβάλλον, όπως η εξασφάλιση της απασχόλησης, ο μισθός, άλλες πρόσθετες παροχές κ.ά.

Οι οικονομικές ανταμοιβές απαρτίζουνε τις σταθερές απολαβές τις οποίες λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για τις υπηρεσίες που παρέχει, τις μεταβλητές αμοιβές που συνδέονται με τις επιδόσεις του εργαζόμενου και τις άλλες οικονομικές αμοιβές που προσφέρονται στους εργαζομένους είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης, είτε λόγω νομοθεσίας. Οι οικονομικές ανταμοιβές

απαρτίζουν κατά κανόνα το ισχυρότερο μέσο υποκίνησης των εργαζομένων και επιδρούν θετικά στην απόδοσή τους, διότι βοηθούν στην εκπλήρωση των βασικών αναγκών τους, όπως η τροφή και η στέγη, επιπλέον σχετίζονται με την ικανοποίηση άλλων, ανώτερου επιπέδου αναγκών, όπως η ανάγκη για συμμετοχή σε ομάδες και η αναγνώριση από τρίτους (Long, 2010). Προκειμένου οι ανταμοιβές αυτές να αποτελεσματικές, πρέπει να υπάρχει σύνδεση μεταξύ της αμοιβής και της απόδοσης και επιπλέον αυτή η σύνδεση να είναι σαφής στον εργαζόμενο (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001). Επιπροσθέτως, συμβάλλουν θετικά και στον οργανισμό, ενισχύοντας για παράδειγμα την προσέλκυση και την παραμονή των καλύτερων υπαλλήλων στο δυναμικό της κάθε εταιρείας (Jewell, 2006).

Οι μη οικονομικές ανταμοιβές συνίστανται σε εργασιακούς παράγοντες που αφορούν στο περιεχόμενο της εργασίας και στο περιβάλλον της. Παραδείγματα των μη οικονομικών ανταμοιβών είναι η εξασφάλιση εργασίας, η εξέλιξη, ο τίτλος τη θέσης, οι συνθήκες εργασίας κ.α. Πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες θέλουν να αναπτυχθούν, προσφέρουν στους εργαζομένους τους διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία μπορούν να αναπτύξουν τις ικανότητες και δυνατότητες τους και να εξελιχθούν περαιτέρω.



Εικόνα 3 - Είδη αμοιβών εργαζομένων

Πηγή: (Νάνσυ, 2008)

2.8 Παράγοντες καθορισμού των ανταμοιβών

Ο καθορισμός των ανταμοιβών της εργασίας συναρτάται από δύο βασικούς παράγοντες. Αρχικά σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι εσωτερικοί παράγοντες οι οποίοι αφορούν την ίδια την επιχείρηση, αλλά και οι εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τις ανταμοιβές, μέσα από την αλληλεπίδραση της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006).

Οι εξωτερικοί παράγοντες είναι οι εξής:

- Η κυβερνητική πολιτική και οι νομοθετικές ρυθμίσεις. Αυτές είναι υποχρεωτικές για όλες τις εταιρείες και αναφέρονται σε εργασιακά ζητήματα, όπως οι ώρες εργασίες, οι υπερωρίες, οι αυξήσεις μισθών, ο βασικός μισθός και τα επιδόματα
- Οι γεωγραφικές διαφορές αφορούν το κόστος εργασίας, το οποίο λειτουργεί συνάρτηση με άλλους παράγοντες, όπως της προσφοράς και της ζήτησης. Σε μια περιοχή όταν η προσφορά εργασίας είναι μικρότερη από τη ζήτηση, τότε αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα ημερομίσθια να αυξηθούν. Αντίστοιχα, όταν η τοπική προσφορά εργασίας υπερβεί τη ζήτηση, τα ημερομίσθια θα μειωθούν. Για παράδειγμα, ένα εργοστάσιο δύναται να προσφέρει τον κατώτατο μισθό στους εργαζομένους της, όταν δεν υπάρχουν αντίστοιχοι εργοδότες στην περιοχή. Όταν όμως υπάρχουν αντίστοιχοι εργοδότες κοντά σε αυτήν την περιοχή τότε είναι απαραίτητο να πληρώσει υψηλότερα ημερομίσθια διότι πολλοί εργοδότες ανταγωνίζονται για την απασχόληση εργαζόμενων με παρόμοιες δεξιότητες.
- Το κόστος ζωής και ο πληθωρισμός, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τις επιχειρήσεις για τον καθορισμό των αποδοχών. Ο Δείκτης Τιμών Καταναλωτή καταρτίζεται από τη Στατιστική Υπηρεσία του Υπουργείου Εργασίας των Ηνωμένων Πολιτείων Αμερικής και παρέχει μηνιαίες αναφορές των τιμών που αγοράζουν οι καταναλωτές για ένα αντιπροσωπευτικό καλάθι προϊόντων και υπηρεσιών. Με την αύξηση του Δείκτη Τιμών του καταναλωτή, είναι απαραίτητο να αυξάνονται και οι μισθοί, με σκοπό οι εργαζόμενοι να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους αλλά και να διατηρήσουν το βιοτικό τους επίπεδο σε αξιοπρεπές επίπεδο.
- Ακόμη στους εξωτερικούς παράγοντες ανήκουν και οι συλλογικές διαπραγματεύσεις, όπως τα συνδικάτα που διαγωνίζονται για την αύξηση των αποδοχών των εργαζομένων, με βάση τα έτη προϋπηρεσίας και όχι με βάση την απόδοση των εργαζομένων.

Σχετικά με τους εσωτερικοί παράγοντες αξίζει να αναφερθούν οι εξής:

- Οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης και ο κύκλος ζωής της: Είναι πολύ σημαντικό, πόσο μια εταιρεία είναι αρκετά δυνατή στο οικονομικό τομέα, με σκοπό να δύναται να προσφέρει ανταγωνιστικές αποδοχές.
- Οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης, οι οποίοι είναι απευθείας συνδεδεμένοι με την αποδοτικότητα των εργαζομένων, η οποία συναρτάται και από τις αποδοχές τους
- Η Οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, η οποία απαρτίζεται από τις αξίες, τις προσδοκίες και τη γενικότερη φιλοσοφία της διοίκησης. Οι εκτιμήσεις της αντικατοπτρίζονται στο σύστημα ανταμοιβών της.
- Οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας, με βάση τις οποίες προσδιορίζεται η αξία και οι ανταμοιβές που αντιστοιχούν στην κάθε θέση εργασίας
- Η απόδοση των εργαζομένων: Βάση της απόδοσης κατά κανόνα δίνονται οι αυξήσεις σε εκείνους τους εργαζομένους, οι οποίοι αποδίδουν πιο αποτελεσματικά.
- Μπόνους λόγω επιβράβευσης προσόντων. Σύμφωνα με τα συγκεκριμένα μπόνους, οι επιχειρήσεις διαθέτουν όλο και περισσότερο μεγαλύτερο μέρος του προϋπολογισμού αποδοχών τους. Αφορά τα μπόνους βάση παραγωγικότητας, τα οποία είναι μια εφάπαξ ετήσια οικονομική ανταμοιβή σε συνάρτηση με την αποδοτικότητα που δεν προστίθενται στις βασικές αποδοχές.

2.9 Υπολογισμός ανταμοιβών

Ο υπολογισμός των ανταμοιβών σε έναν οργανισμό είναι δυνατόν να εξεταστεί λαμβάνοντας υπόψη διάφορους παράγοντες. Οι βασικότεροι περιλαμβάνουν την απόδοση και την παραγωγικότητα, τις γνώσεις και τις δεξιότητες αλλά και τα χρόνια εργασίας (Beel, 2007) (Wilson, 2003); (Gibson, 2003).Πιο αναλυτικά:

Αναλυτικότερα απόδοση και η παραγωγικότητα αποτελεί τον πιο σύνηθες τρόπο υπολογισμού των ανταμοιβών. Ο υπολογισμός τους σ' αυτή την προσέγγιση βασίζεται στην ποσότητα του παραγόμενου έργου, καθώς η ποιότητα δεν παίζει κυρίαρχο ρόλο. Άλλωστε με την καλή απόδοση του εργαζόμενου προκύπτει και η επιπλέον αμοιβή του. Η αξιολόγηση λοιπόν είναι πολύ σημαντική, διότι υφίσταται ο κίνδυνος οι εργαζόμενοι να αισθανθούν αδικημένοι και απογοητευμένοι από αυτήν τη διαδικασία.

Όσον αφορά την εκτίμηση των ανταμοιβών με κριτήριο τις γνώσεις και τις δεξιότητες, υποστηρίζεται η μακροπρόθεσμή εξέλιξη των εργαζομένων. Υπάρχει περίπτωση, φυσικά να

συνοδεύεται από αυξημένο κόστος. Η συγκεκριμένη κατηγορία υπολογισμού των ανταμοιβών αρμόζει σε επαγγέλματα, τα οποία βασίζονται στην ποιότητα. Οι εργαζόμενοι είναι απαραίτητο να φέρουν τα κατάλληλα προσόντα, έτσι ώστε να ανταπεξέλθουν σε απαιτητικές συνθήκες εργασίας και εργασιακές μεταβολές.

Συμπερασματικά οι αμοιβές σύμφωνα με τα χρόνια εργασίας υπολογίζονται με βάση τα έτη εργασίας που εργάζονται οι υπάλληλοι και όχι με βάση την ποσότητα ή την ποιότητα της εργασίας τους

2.10 Είδη συστημάτων σταθερών αμοιβών

Οι κύριοι τρόποι προσδιορισμού του μισθού για ένα σύστημα σταθερών αμοιβών είναι το σύστημα σταθερών μισθών που συναρτάται στα περαιτέρω:

- ✓ στα προσόντα του εργαζομένου
- ✓ στην αξία της θέσης του εργαζομένου
- ✓ στις δεξιότητες και τα προσόντα του εργαζομένου

Με βάση το σύστημα σταθερών μισθών που εξαρτάται από τα τυπικά προσόντα του εργαζομένου, οι αποδοχές αρχικά υπόκειται ανάλογα με το επίπεδο σπουδών εκπαίδευσης (Δημοτικό, Γυμνάσιο, Λύκειο, Τ.Ε.Ι., Α.Ε.Ι.), το οποίο φέρει ο εκάστοτε απασχολούμενος. Όσο μεγαλύτερη είναι η εκπαίδευση του εργαζομένου, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο μισθός του. Επιπλέον, οι απολαβές προσαυξάνονται με τα έτη προϋπηρεσίας του σε συνοχή με το αντικείμενο εργασίας. Ας σημειωθεί ότι υφίστανται ορισμένα πλεονεκτήματα του συγκεκριμένου συστήματος και ορισμένα μειονεκτήματα. Στα πλεονεκτήματα ανήκουν η αντικειμενικότητα και η ευκολία κατανόησης από τον εργαζόμενο. Παρόλα αυτά με βάση αυτό το σύστημα αμοιβών υφίσταται ένα αξιομνημόνευτο μειονέκτημα, αφού ο μισθός δεν συνδέεται με την απόδοση του εργαζομένου, με συνακόλουθο να μην υπάρχει στον εργαζόμενο κίνητρο με σκοπό να αυξήσει την αποδοτικότητά του, διότι ξέρει ότι δεν θα ανταμειφθεί αντίστοιχα για την προσπάθεια που καταβάλλει.

Το σύστημα σταθερών μισθών επίσης, βασίζεται στο είδος και την αξία της θέσης του εργαζομένου. Ο μισθός ενός εργαζομένου κατά την ένταξη του στην εταιρεία συνεπάγεται από την αξία της θέσης, στην οποία εργάζεται σε μια επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό. Για παράδειγμα ένας πωλητής σε ένα κατάστημα λιανικής θα έχει μικρότερο μισθό σε σχέση με την υπάλληλο λογιστηρίου. Επιπροσθέτως, είναι δυνατόν η νομική οντότητα να προσαυξήσει τον εισαγωγικό μισθό

ενός υπαλλήλου, όχι μόνο με κριτήριο την προϋπηρεσία, αλλά και να τον συνδέσει και με την απόδοση του εργαζομένου.

Το σύστημα σταθερών μισθών υπολογίζεται βάση των ικανοτήτων και των προσόντων του εργαζομένου. Ο εισαγωγικός μισθός ενός εργαζομένου συναρτάται κατά κύριο λόγο βάση των προσόντων, των γνώσεων και των ικανοτήτων που διακατέχει και είναι σε θέση να τις εφαρμόζει κατά την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων μιας εργασίας. Υπάρχει και σε αυτό το σύστημα σταθερών μισθών με κριτήριο τις ικανότητες και τα προσόντα του εργαζομένου η δυνατότητα της νομικής οντότητας να προσαυξήσει τον εισαγωγικό μισθό ενός εργαζομένου, που συνεπάγεται από τη βαθμίδα εκπαίδευσης και σχετικής εμπειρίας στο αντικείμενο, με μια επιπλέον ανταμοιβή λόγω των γνώσεων και ικανοτήτων των οποίων γνωρίζει και χρησιμοποιεί στο αντικείμενο της εργασίας του, με άμεση συνέπεια να είναι πιο αποδοτικός και αποτελεσματικός.

2.1 **Είδη μεταβλητών αμοιβών βάσει απόδοσης**

Πέρα από τα σταθερά συστήματα σταθερών αμοιβών υπάρχουν και είδη αμοιβών βάσει απόδοσης. Τα ατομικά κίνητρα, κατά κανόνα λειτουργούν επιτυχημένα και βελτιώνουν την απόδοση του εργαζομένου. Φυσικά η απόδοση αυτή είναι μετρήσιμη και προσδιορίζεται ποσοτικά. Οι κυριότερες κατηγορίες ατομικών μεταβλητών αμοιβών ή ατομικών κινήτρων είναι:

- Η αμοιβή με το κομμάτι
- Οι προμήθειες
- Τα bonus
- Η αμοιβή με βάση τις επαγγελματικές δεξιότητες
- Το επίδομα αξίας

Σύμφωνα με την αμοιβή με το κομμάτι, ο εργαζόμενος ανταμείβεται με ένα ποσοστό για κάθε τεμάχιο ή μονάδα προϊόντος το οποίο παράγει. Για τον προσδιορισμό του ποσοστού, κάθε επιχείρηση πιθανώς να υλοποιεί διαφορετικό τρόπο υπολογισμού. Η αμοιβή αυτή κατά κανόνα εφαρμόζεται σε βιομηχανίες ή μεγάλες παραγωγικές μονάδες.

Οι προμήθειες, που εφαρμόζονται συνήθως σε εργαζομένους σε μια επιχείρηση ως πωλητές προϊόντων ή υπηρεσιών. Ο εργαζόμενος αμείβεται συνολικά μονό με ένα ποσοστό από τις πωλήσεις τις οποίες επιτελεί ή με ένα μικρό σταθερό μισθό και ένα ποσοστό από τις πωλήσεις που επιτελεί. Το συγκεκριμένο σύστημα αμοιβών έχει άμεση σύνδεση με την αποτελεσματικότητα

ενός εργαζομένου, ωστόσο προκαλεί αβεβαιότητα στους εργαζομένους σχετικά με τις αποδοχές τους μηνιαίως και ταυτόχρονα δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον μεταξύ των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τα bonus, ο εργαζόμενος όταν κατορθώνει ένα στόχο που του έχει τεθεί από την επιχείρηση, ανταμείβεται με ένα εφάπαξ χρηματικό ποσό. Γεγονός που παρακινεί τον ίδιο σε αυξημένη απόδοση, με σκοπό να το επιτύχει και στη συνέχεια να το λάβει. Το σύστημα αυτό το ακολουθούν πολλές επιχειρήσεις στην αγορά εργασίας, ιδίως εκείνες που επικεντρώνονται στην παρακίνηση των υπαλλήλων για αύξηση της επίδοσης του.

Όσον αφορά την αμοιβή με βάση τις επαγγελματικές δεξιότητες, η επιχείρηση ανταμείβει τον εργαζόμενο με βάση τις επαγγελματικές δεξιότητες που ο ίδιος διαθέτει και παρέχει. Ο εργαζόμενος προσλαμβάνεται, εκπαιδεύεται και εισέρχεται από την επιχείρηση σε μια ομάδα εργασίας με ανταμοιβή έναν αρχικό μισθό. Η επιχείρηση διαρκώς αναθέτει διάφορες καθημερινές δραστηριότητες και μέσω αυτών αποκτά δεξιότητες και εξελίσσεται ιεραρχικά, με ανάλογες αυξήσεις στον αρχικό μισθό, ως ανταμοιβή. Ο συνδυασμός αυτός, των αυξήσεων στις αμοιβές με την απόκτηση δεξιοτήτων, πλάθει στον εργαζόμενο κίνητρο για μάθηση, αυτοβελτίωση και απόδοση.

Σύμφωνα με το επίδομα αξίας, η επιχείρηση προσαυξάνει κάθε χρόνο τις αποδοχές ενός εργαζομένου με ένα ποσοστό, το οποίο συνεπάγεται από την ατομική του απόδοση κατά το προηγούμενο έτος εργασίας τους ως ανταμοιβή. Κάποια από τα μειονεκτήματα του επιδόματος αξίας είναι ότι συναρτάται στην υποκειμενική γνώμη των άμεσων και πιθανό λάθος κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Είναι ακόμα πιθανόν να επινοήσει αίσθημα αδικίας και ακόμη ότι σε περίπτωση που κάποιος μισθωτός έχει μειωμένη αποδοτικότητα κατά το προηγούμενο χρονικό διάστημα τότε δεν μειώνεται ο μισθός αντίστοιχα.

2.11 Ανταμοιβές στην Ελλάδα

Οι ανταμοιβές σε ελληνικές επιχειρήσεις ενδέχεται να διαφέρουν ανάλογα με αρκετούς παράγοντες όπως με τον τύπο της επιχείρησης, τον κλάδο δραστηριότητας και τις πολιτικές ανταμοιβών που ακολουθούν. Οι ανταμοιβές μπορεί να περιλαμβάνουν τακτικό μισθό, μπόνους, προνόμια, και άλλα επιδόματα. Κατά κανόνα, οι επιχειρήσεις τηρούν τους νόμους και τους κανονισμούς που διέπουν τις ανταμοιβές και τα οφέλη των εργαζομένων.

Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τις ανταμοιβές τακτικά περιλαμβάνουν την εμπειρία του εργαζόμενου, τις δεξιότητές του, το επίπεδο ευθύνης, και την απόδοσή του στην εργασία. Επιπροσθέτως, είναι αρκετές επιχειρήσεις που προσφέρουν διάφορες άλλες παροχές όπως η ιδιωτική ασφάλιση υγείας, τα έξοδα μετακίνησης, και τα επιδόματα οικογενειακής πολιτικής. Ακόμη, υπάρχουν και εταιρείες που προσφέρουν επιπλέον ανταμοιβές όπως μερίσματα, μερίσματα μετοχών, προγράμματα μετοχικών επιλογών, και άλλα παρόμοια προνόμια.

Αναφερόμενοι στις ανταμοιβές η Ελλάδα είναι μια γερασμένη χώρα με χαμηλό ποσοστό γεννήσεων όπου πολλοί νέοι αφήνουν το πατρικό τους σπίτι πριν δημιουργήσουν την δική τους οικογένεια. Οι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθήσουν πρότυπα διεθνών επιχειρήσεων όσον αφορά την συμβολή του ανθρωπίνου δυναμικού για να μπορέσουν να είναι κερδοφόρες και να έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην ελληνική αγορά.

Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός που υπάρχει τις τελευταίες δεκαετίες και οι πιέσεις για μείωση του κόστους, έχουν εστιάσει το ενδιαφέρον τους στη σχέση μεταξύ των αμοιβών και της απόδοσης. Ο μισθός δεν συναρτάται πλέον με το επίπεδο ιεραρχίας στον οργανισμό.

Η μέθοδος η οποία προτιμάται σε όλες τις κατηγορίες εργαζομένων, είναι η αμοιβή με κριτήριο την ατομική απόδοση. Ο εργαζόμενος, ο οποίος γνωρίζει ότι θα ανταμειφθεί με κριτήριο την απόδοσή του, υποκινείται και ενθαρρύνεται να επιχειρήσει το βέλτιστο δυνατό. Επιπροσθέτως, για να είναι όλο αυτό αποτελεσματικό είναι απαραίτητο οι ατομικοί στόχοι των εργαζομένων να ταυτίζονται με τους στόχους του οργανισμού. Πέρα από την αμοιβή βάσει της ατομικής απόδοσης υπάρχει και η αμοιβή βάση της ομάδας, η οποία φέρει καλύτερα αποτελέσματα, όταν εφαρμόζεται από επιχειρήσεις όπου επικρατεί το πνεύμα ομαδικότητας και αλληλοϋποστήριξης μεταξύ των εργαζομένων. Οι δύο αυτές μορφές κινήτρων είναι πιθανόν να εφαρμόζονται συγχρόνως και το υιοθετούν αρκετές επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Παρόλα αυτά είναι μικρός ο αριθμός των ελληνικών επιχειρήσεων που παρέχουν ανταμοιβές στους εργαζομένους της σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Γενικότερα, οι ανταμοιβές στην Ελλάδα είναι χαμηλότερες σε σύγκριση με άλλες δυτικές ευρωπαϊκές χώρες, όπως την Γερμανία, την Αυστρία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Το γεγονός αυτό κατά κανόνα οφείλεται σε οικονομικούς περιορισμούς και διαφορές στις νομοθετικές ρυθμίσεις ανάμεσα στις χώρες. Είναι αξιοσημείωτο στη σύγκριση μεταξύ των χωρών όσον αφορά τις ανταμοιβές πρέπει να λαμβάνεται υπόψη διάφοροι κοινωνικοί παράγοντες όπως η γενική οικονομική κατάσταση, το επίπεδο

ζωής, την παραγωγικότητα. Ακόμη, οι ανταμοιβές μπορούν να επηρεαστούν και άλλους παράγοντες όπως οι διαφορές στο κόστος ζωής και η φορολογία. Κυρίως οι πολυεθνικές εταιρείες στην Ελλάδα δύνανται να παρέχουν ανταγωνιστικές ανταμοιβές με σκοπό να προσελκύσουν και να διατηρήσουν υψηλά επαγγελματικά προσόντα.

2.12 Σύνδεση ανταμοιβών με παρακίνηση

Η σύνδεση των ανταμοιβών με την παρακίνηση αναφέρεται στην πρακτική, ώστε να παρέχονται ανταμοιβές στους εργαζόμενους, ως αντάλλαγμα για να καταφέρνουν τους στόχους που έχουν θεσπιστεί από την επιχείρηση. Η επίτευξη καθορισμένων επιδόσεων, η αύξηση της παραγωγικότητας αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα στόχων των επιχειρήσεων.

Ο σκοπός της σύνδεσης των ανταμοιβών με την παρακίνηση είναι να υπάρξει μια κίνηση προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, ενδυναμώνοντας την εργατική κινητοποίηση και την αφοσίωση στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Σύμφωνα με την πρακτική αυτή, οι εργαζόμενοι εστιάζουν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα, τα οποία κατά κανόνα οδηγούν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη πρακτική δύναται να υιοθετηθεί από διάφορα τμήματα της επιχείρησης ανάλογα με τους στόχους, οι οποίοι έχουν ανατεθεί. Όταν οι εργαζόμενοι την ασκούν σωστά, είναι δυνατόν να επικρατήσει ένα περιβάλλον σύμφωνα με το οποίο εργαζόμενοι ανταμείβονται για την απόδοση υψηλών επιδόσεων και την επίτευξη εταιρικών στόχων και ταυτόχρονα να ενισχύεται η εν συναίσθηση των υπαλλήλων με τους στόχους της επιχείρησης.

Η σύνδεση των ανταμοιβών με την παρακίνηση ενδέχεται να είναι εφικτή μέσω διαφόρων μεθόδων και στρατηγικών. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

* Συστήματα μπόνους: Η συγκεκριμένη στρατηγική συνήθως ενδυναμώνει τους εργαζόμενους να φέρουν υψηλότερα επίπεδα επίδοσης και απόδοσης, αφού με την εκπλήρωση αυτών, δύνανται να λάβουν οικονομική ανταμοιβή.

* Ειδικά επιδόματα: Μια επιχείρηση ενδέχεται να παρέχει ειδικά επιδόματα ή διάφορες αναγνωρίσεις σε εργαζόμενους, οι οποίοι διακρίνονται για την εργασία τους. Συνήθως μπορεί να είναι σε μορφή επιπρόσθετης αμοιβής, δώρων ή άλλων ευκαιριών ανάλογα με τις προτιμήσεις του εργαζόμενου.

* Προαγωγές: Οι ευκαιρίες για προαγωγές συχνά λειτουργούν ως παράγοντας παρακίνησης για τους εργαζομένους. Η προοπτική ανόδου στην καριέρα ενδυναμώνει τους υπαλλήλους να διατηρούν υψηλή απόδοση και να δουλεύουν σκληρά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

* Αναγνώριση: Η αναγνώριση της επίδοσης και των επιτευγμάτων των εργαζομένων ενδέχεται να ενδυναμώσει την εν συναίσθηση και την προσήλωσή τους. Αυτό βέβαια υλοποιείται μέσω ειδικών τελετουργιών αναγνώρισης ή διάφορων βραβείων για τα επιτεύγματα τους.

Η συνένωση αυτών των στρατηγικών μπορεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι βιώνουν μια παρότρυνση και επιδεικνύουν υψηλή απόδοση με αποτέλεσμα να συμβάλλουν θετικά στους στόχους της επιχείρησης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι ανταμοιβές οι οποίες είναι άυλες, δηλαδή μη χρηματικές και αφορούν κυρίως τις διαπροσωπικές σχέσεις και την επικοινωνία αναγνωρίζονται ως πολύ αξιόλογες από τους εργαζόμενους. Επιπροσθέτως, αξιόλογη είναι η διάσταση μεταξύ στο βαθμό που θεωρούν σημαντική την ανταμοιβή και στο βαθμό που νιώθουν ικανοποιημένοι από αυτή. Είναι χαρακτηριστικό ότι ο ‘ιδρυτής’ του σύγχρονου μάνατζμεντ Peter Drucker είπε ότι τα οικονομικά κίνητρα παρέχουν περισσότερο δικαιώματα στον εργαζόμενο παρά η ανταμοιβή. Η σημασία αυτής της δήλωσης στην παρακίνηση των εργαζομένων βρίσκεται στο γεγονός πως παρακινούνται για αυτό παραμένουν παρακινημένοι οι εργαζόμενοι σε ένα σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, αρμόζει να παρατηρήσουμε πέρα από την αμοιβή, άλλους παραμέτρους και να επικεντρωθούμε στην αναγνώριση της συμβολής τους στον οργανισμό (Podmoroff, 2015).

2.13 Η σύνδεση των συστημάτων αξιολόγησης αποδοτικότητας εργαζομένων με τις ανταμοιβές

Η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί βασικό εργαλείο για έναν οργανισμό, ο οποίος θέλει να παρέχει ανταμοιβές βάση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων της. Η αξιολόγηση είναι ένα μέτρο ελέγχου του βαθμό όπου ο εργαζόμενος συνεισφέρει στην πραγματοποίηση των σκοπών που έχουν οριστεί από την επιχείρηση. Αποτελεί μια δομημένη διαδικασία η οποία επιδιώκει στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει την συμβολή της στην αποτελεσματική εφαρμογή της εργασίας.

Ο ορισμός της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού έχει κατά καιρούς διαφορετικές ερμηνείες. Ένας ορισμός σύμφωνα με τον (Παπαλεξανδρή Α. Νανσυ, 2003), ως η διαδικασία «αξιολόγησης-εκτίμησης του εργαζομένου με στόχο να ορισθεί ο βαθμός στον οποίο αυτός εκπληρώνει τη δουλειά του αποδοτικά». Σύμφωνα με τον (Ζαβλάνος, 1998),η αξιολόγηση της απόδοσης ορίζεται ως «το σύνολο των αποτελεσμάτων, τα οποία παράγονται σε μια καθορισμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου». Όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων στο Δημόσιο τομέα, ο (Φαναριώτης, 1997) όρισε την αξιολόγηση της απόδοσης ως τη «διαδικασία με την οποία η Διοίκηση επιχειρεί να προσδιορίσει το πόσο αποδοτικός είναι ένας υπάλληλος στην εργασία του και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας».

Με βάση τα παραπάνω η αξιολόγηση είναι απαραίτητο να είναι δίκαιη, αμερόληπτη και πλήρως τεκμηριωμένη. Ακόμη, είναι απαραίτητο η αξιολόγηση να υποστηρίζει όλες τις πρακτικές που έχουν ως στόχο να υποκινήσουν, να εξελίξουν και να προάξουν το προσωπικό. Αρμόζει επίσης η αξιολόγηση να αποτελεί τον καθρέπτη των αρχών, της φιλοσοφίας και της γενικότερης κουλτούρας της επιχείρησης και του τρόπου που ασκείται μέσω της διοίκησης.

Ο στόχος της αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, όταν φυσικά εφαρμόζεται με τις κατάλληλες μεθόδους και από ειδικά καταρτισμένους αξιολογητές, είναι να:

• Δώσει βαρύτητα στα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται.
• Συμβάλει στην ανάπτυξη και στην απόδοση του ανθρωπίνου δυναμικού.
• Ενισχύσει στον εντοπισμό για ανάληψη νέων ευθυνών.
• Βοηθήσει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.
• Συμβάλει στη βελτίωση του ατόμου.
• Συντελέσει στην αυτογνωσία και την επίγνωση της πραγματικότητας.
• Συνεργήσει στην ανάπτυξη της εταιρείας.
• Συμβάλει στον εντοπισμό αδυναμιών της εταιρείας και του προσωπικού.
• Αποτελέσει κοινό μέτρο για τη συγκριτική επίδοση των εργαζομένων.
• Έχει μετρήσιμα κριτήρια με στόχο την διαπίστωση της καταλληλόλητας των εργαζομένων

Οι (Ξηροτύρη - Κουφίδου Σ., 2010) υποστηρίζουν ότι η καθιέρωση μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης απαρτίζει ένα δύσκολο έργο και συναρτάται σε τρεις βασικές διαδικασίες που είναι οι εξής:

 Η ανάλυση της απαιτούμενης θέσης εργασίας (ανάλυση εργασίας), η οποία καθορίζει τις ευθύνες και τις υποχρεώσεις. Σύμφωνα με αυτά τα κριτήρια, είναι απαραίτητο να καθοριστούν οι απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες. Η προαναφερθείσα ανάλυση ενδέχεται να αναφέρεται στον υπάλληλο ή στον εργοδότη.
 Τα αποτελέσματα καθώς και η συμπεριφορά ενδείκνυται να προσδιοριστούν και να μετρηθούν σε σχέση με τη συμβολή τους στην επιτυχία, στο μέτρο του δυνατού.
 Τέλος, αρμόζει να εφαρμόζονται μέθοδοι μέτρησης των επιτευγμάτων ή αλλιώς μέθοδοι αξιολόγησης. Ωστόσο, πριν από αυτήν την διαδικασία, θα πρέπει να αποφεύγονται ενδεχόμενα σφάλματα τα οποία θα ελαττώσουν την αξιοπιστία της αξιολόγησης.

Όσον αφορά τις πιο συνηθισμένες μέθοδους αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού έχουμε τις ακόλουθες σύμφωνα με τον (Meyer, 2011):

 Αυτοαξιολόγηση.
 Η αξιολόγηση από συναδέλφους (ανά βαθμολογία) που συχνά είναι προκατειλημμένη.
 Η αξιολόγηση με απαρίθμηση συγκεκριμένων γεγονότων εξαιρετικής ή απαράδεκτης συμπεριφοράς ή απόδοσης.
 Η μέθοδος της αφηγηματικής έκθεσης κατά την οποία ο αξιολογητής προετοιμάζει μια έκθεση με βάση την απόδοση των αξιολογούμενων, εξηγώντας τα αδύναμα και ισχυρά σημεία και εισηγείται προτάσεις για βελτίωση.
 Η μέθοδος της λίστας ελέγχου. Σε αυτήν ο εργαζόμενος ενημερώνεται από την αρχή της χρονιάς σχετικά με τα κριτήρια αξιολόγησης και τους στόχους επίτευξης σύμφωνα με τα οποία ο αξιολογητής καλείται να συμπληρώσει μια λίστα με την πρόοδο που έχει καταφέρει και να ερμηνεύσει πιθανές αποκλίσεις από το αναμενόμενο.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης είναι πάρα πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους, αλλά πέρα από αυτό αρκετές από αυτές δεν χρησιμοποιούνται σωστά από τους προϊσταμένους ή άλλες έχουν μειονεκτήματα. Αρμόζει οι προϊστάμενοι να εκπαιδεύονται βάση των μεθόδων που επιλέγει η επιχείρηση για πιο κατάλληλους στην εταιρία. Οι μέθοδοι χωρίζονται σε αντικειμενικές και υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές μέθοδοι ή αλλιώς ποσοτικές αφορούν αριθμητικά-ποσοτικά δεδομένα και οι υποκειμενικές (ποιοτικές) συναρτώνται στην ανθρώπινη κρίση και τον χαρακτήρα.

Σχετικά με τις αντικειμενικές μεθόδους, ο εργαζόμενος εκτιμάται βάση αριθμητικών δεδομένων, όπως για παράδειγμα ο αριθμός πωλήσεων ανά μήνα ή ο αριθμός απουσιών από τη δουλειά.

Είναι δυνατόν σε αυτές τις μεθόδους να πραγματοποιούνται σφάλματα (πχ η μειωμένη παραγωγή δεν οφείλεται αποκλειστικά σε μειωμένη απόδοση του προσωπικού) γι' αυτό ο αξιολογητής είναι απαραίτητο να είναι πολύ προσεχτικός. Σε αυτή τη κατηγορία έχουμε πέντε μεθόδους αξιολόγησης.

- **Η μέτρηση παραγωγής:** η αριθμητική μέτρηση της απόδοσης ενός εργαζομένου όσον αφορά τα έτοιμα προϊόντα, στον αριθμό ελαττωματικών προϊόντων, ή σε οποιοδήποτε άλλο δείκτη της παραγωγικής διαδικασίας.
- **Οι πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες:** ο όγκος των συνολικών πωλήσεων σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα
- **Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου:** πληροφορίες οι οποίες έχουν άμεση σχέση με την εργασία ενός εργαζομένου (π.χ. καθυστερήσεις, απουσίες, πιθανές ποινές κλπ.)
- **Μετρήσεις αποτελεσματικότητας:** δείγματα εργασίας κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες που αναπαριστούν την εργασιακή πραγματικότητα
- **Η μέτρηση της απόδοσης των στελεχών:** χρησιμοποιείται ως βοηθητικό στοιχείο η απόδοση της ομάδας της οποίας ηγείται το κάθε στέλεχος, χρησιμοποιώντας στοιχεία όπως το ύψος των πωλήσεων ή τα καθαρά κέρδη.

Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης στηρίζονται ιδίως στην ανθρώπινη κρίση και έχουν ποιοτικό χαρακτήρα. Σχετίζονται με τη χρήση ορισμένων κρίσεων που κάνουν συνήθως οι προϊστάμενοι για το υφιστάμενο προσωπικό τους. Ωστόσο, οι υποκειμενικές μέθοδοι δε δύνανται να διασφαλίσουν την απόλυτη ακρίβεια του αποτελέσματος της αξιολόγησης, καθώς μπορούν να επηρεαστούν από τις προκαταλήψεις και μεροληψίες των αξιολογητών.

Οι υποκειμενικές μέθοδοι χωρίζονται στις δύο παρακάτω κατηγορίες: τις συγκριτικές μεθόδους και την αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης.

Συγκριτικές μέθοδοι

- Κατάταξη: ιεραρχική κατάταξη όλων των αξιολογούμενων από τον καλύτερο μέχρι τον χειρότερο
- Κατάταξη σε ζευγάρια: δημιουργούνται ζεύγη όλων των αξιολογούμενων και ο αξιολογητής πρέπει να υποδείξει τον καλύτερο κάθε ζεύγους

- Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής: ο αξιολογητής ενδείκνυται να κατατάξει τους αξιολογούμενους σε ομάδες από τους καλύτερους έως τους χειρότερους ταξινομώντας ένα συγκεκριμένο ποσοστό σε κάθε κατηγορία.

Αξιολόγηση με βάση απόλυτα πρότυπα απόδοσης

- Γραφικές κλίμακες κατάταξης: Ο αξιολογητής πρέπει να χαρακτηρίσει την απόδοση του εργαζομένου γράφοντας μια τιμή της κλίμακας για κάθε τομέα που αξιολογείται.
- Σταθμισμένος κατάλογος: Σύμφωνα με αυτή την μέθοδο δίνεται στον αξιολογητή μια λίστα με πολλά χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των εργαζομένων που συνδέονται άμεσα με την εργασία τους και στην συνέχεια ο αξιολογητής πρέπει να σημειώσει με «ναι» ή «όχι» αυτά που χαρακτηρίζουν τους εργαζόμενους.
- Κρίσιμά περιστατικά: χρησιμοποιείται ένα ημερολόγιο για κάθε ένα εργαζόμενο μεμονωμένα. Έτσι, ο προϊστάμενος σημειώνει κάθε κίνηση του εργαζόμενου σε σχέση με την απόδοσή του. Στο τέλος κάνει μια τελική αξιολόγηση βάσει όλων των σημειώσεών του.
- Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία: η συγκεκριμένη μέθοδος εντοπίζει και προσδιορίζει συμπεριφορές που σχετίζονται με το αντικείμενο εργασίας και με κριτήριο αυτές αξιολογείται ο εργαζόμενος.
- Αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων: Στην μέθοδο αυτή λαμβάνει μέρος ένας ειδικός ψυχολόγος κατά την διαδικασία της αξιολόγησης. Ο ψυχολόγος αναλύει τις δυνατότητες των εργαζομένων για το μέλλον και δεν αναφέρεται για την απόδοσή τους στο παρελθόν.
- Κέντρα αξιολόγησης: Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται και στην επιλογή προσωπικού κατά την οποία αξιολογούνται οι εργαζόμενοι και προπαντός τα ανώτερα στελέχη.

Κεφάλαιο 3 - Μεθοδολογία Έρευνας – Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

3.1 Σκοπός έρευνας

Σκοπός της έρευνας αυτής είναι να αποσαφηνίσει το βαθμό που οι ανταμοιβές των εργαζομένων επιδρούν στην παρακίνηση των εργαζομένων. Για να πραγματοποιηθεί αυτό είναι χαρακτηριστικό ότι πρέπει να παρουσιαστούν αμοιβές τις οποίες παρέχει ήδη η εταιρεία στην οποία εργάζονται. Έπειτα αρμόζει να εξεταστεί ποια ανταμοιβή θεωρούν πιο ελκυστική είτε από αυτές που προσφέρει ήδη η εταιρεία τους είτε όχι. Η έρευνα βασίστηκε στην υπόθεση ότι οι ανταμοιβές (χρηματικές και μη χρηματικές) που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι στις ελληνικές επιχειρήσεις παρακινούν τους εργαζομένους και τους κάνουν πιο αποτελεσματικούς στην εργασία τους. Με την παρακίνηση μεγιστοποιείται η ποσότητα και η ποιότητα της προσφερόμενης εργασίας και εξασφαλίζεται η υποστήριξη των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο. Ακόμη, το ερωτηματολόγιο ερμηνεύει τους λόγους σύμφωνα με τους οποίους οι εργαζόμενοι ασκούν αυτήν την σημερινή δουλεία τους και αν η εργασία αυτή σχετίζεται με το αντικείμενο σπουδών τους, φυσικά, λαμβάνεται υπόψιν, αν νιώθουν ότι υπάρχουν δυνατότητα εξέλιξης των ανταμοιβών στην εταιρεία που εργάζονται όπως και η επιθυμητή γι' αυτούς πρόοδο.

Συγκεκριμένα, η έρευνα έχει ως στόχο να απαντήσει τα εξής:

- ◊ Την ανάλυση των στρατηγικών παρακίνησης που χρησιμοποιούν οι ελληνικές επιχειρήσεις.
- ◊ Τον προσδιορισμό του είδους των ανταμοιβών που παρέχονται.
- ◊ Την αξιολόγηση των απόψεων των εργαζομένων όσον αφορά την παρακίνηση και τις ανταμοιβές.
- ◊ Τη σημασία βελτίωσης των πρακτικών παρακίνησης και ανταμοιβής.
- ◊ Την ανάδειξη των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στον σχεδιασμό και την εκτέλεση των προγραμμάτων παρακίνησης και ανταμοιβής.

Η έρευνα αποσκοπεί να προσφέρει σημαντική κατανόηση σχετικά με τη σημερινή πρακτική στις ελληνικές επιχειρήσεις σε θέματα παρακίνησης και ανταμοιβής. Δυο αστάθμητοι παράγοντες που συντελούν στην εξέλιξη μιας εταιρείας.

3.2 Περιγραφή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, με άλλα λόγια δε μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα άτομα και οργανισμούς. Ο σκοπός της ανωνυμίας ήταν η απαντήσεις των συμμετεχόντων να καταβάλλονται από ειλικρίνεια, διότι ο φόβος ότι οι απαντήσεις θα γίνονταν γνωστές ίσως να επηρεάσει τόσο την εγκυρότητα όσο και την αξιοπιστία τους. Το σκεπτικό κατά τον σχηματισμός του ερωτηματολογίου ήταν να είναι όσο πιο σύντομο (ο χρόνος ο οποίος απαιτείται για την απάντηση του είναι περίπου πέντε λεπτά) και να γίνεται κατανοητό από όλους τους συμμετέχοντες.

3.3 Δειγματοληψία και επεξεργασία δεδομένων

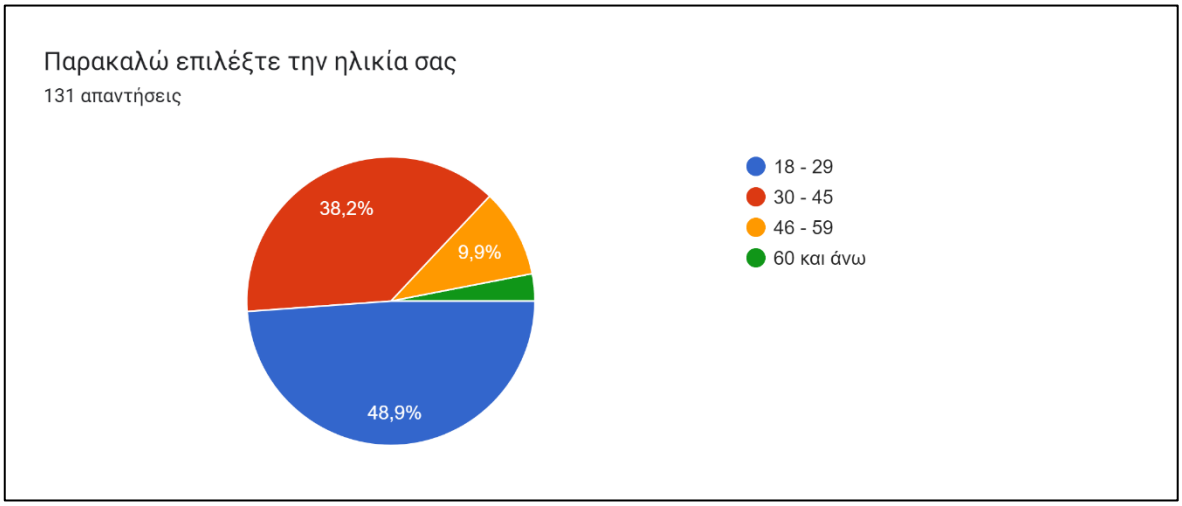
Η παρούσα έρευνα διεξήχθη ηλεκτρονικά με την μορφή ερωτηματολογίου μέσω της ιστοσελίδας Google Forms τον Νοέμβριο του 2023. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας απαντήθηκε συνολικά από 131 συμμετέχοντες, οι οποίοι αποτελούν και το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το δείγμα επιλέχθηκε τυχαία όσον αφορά στα διάφορα προσωπικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων όπως η ηλικία, το φύλο, τα έτη προϋπηρεσίας, το επίπεδο εκπαίδευσης και το καθεστώς της εργασίας που συμμετείχαν. Για την υλοποίηση των στατιστικών αναλύσεων αξιοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα Jamovi.

Κατά την ανάλυση του δείγματος παρατηρούμε πληθώρα απαντήσεων σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Οι απαντήσεις καλύπτουν όλο το φάσμα των πεδίων του ερωτηματολογίου. Η μοναδική ιδιότητα που ήταν προαπαιτούμενη να ισχύει έτσι ώστε να απαντήσει κάποιος το ερωτηματολόγιο, ήταν να εργάζεται σε ελληνική επιχείρηση. Η συμπλήρωσή του ερωτηματολογίου ήταν ανώνυμη και τα στοιχεία του δείγματος της έρευνας αναλύονται παρακάτω σε ποσοστά επί του συνολικού δείγματος. Επίσης η μορφή διαγραμάτων πίτας που σχεδιάστηκαν ήταν στον ηλεκτρονικό υπολογιστή με τη χρήση του λογισμικού Microsoft Excel. Τα στοιχεία αυτά ως δεδομένα, παρουσιάζονται με βάση τη σειρά που εμφανίζονται οι αντίστοιχες ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την πραγματοποίηση της συγκεκριμένης διατριβής.

3.4 Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας

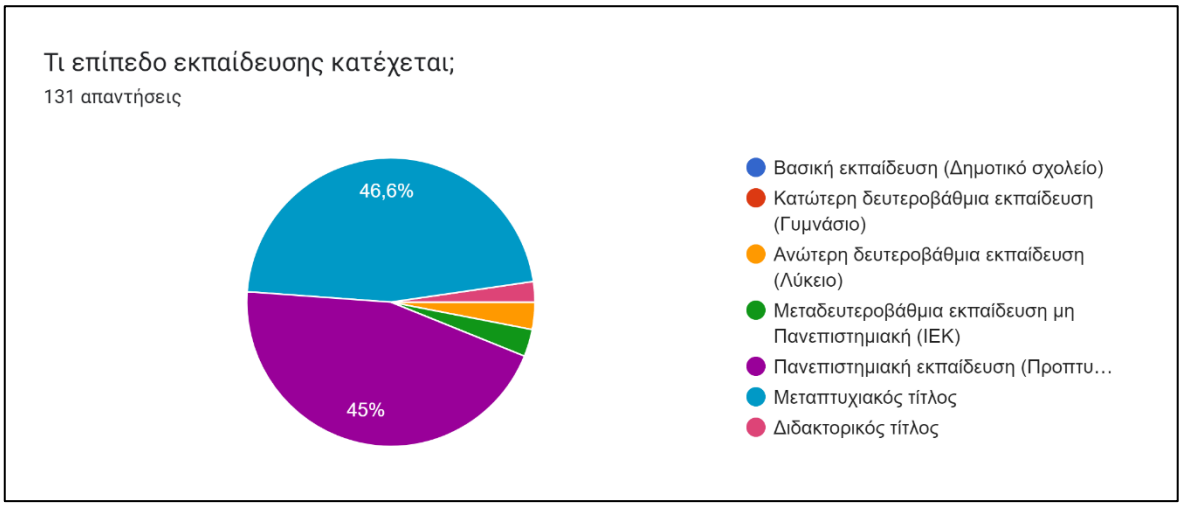
Τα ερωτήματα 1 έως 5 αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων, οι οποίοι απασχολούνται σε ελληνικές επιχειρήσεις και έλαβαν μέρος στην έρευνα.

Αναλυτικότερα στο 1ο ερώτημα οι συμμετέχοντες κατατάσσονται σε ηλικιακές ομάδες. Από τους 131 συμμετέχοντες, το ποσοστό 48,9% (64 άτομα) είναι εργαζόμενοι σε ηλικία από 18 -29 ετών, ποσοστό 38,2% (50 άτομα) είναι εργαζόμενοι σε ηλικίας από 30 – 45 ετών, ποσοστό 9,9% (13 άτομα). Τέλος ακολουθούν οι ενήλικοι 46 – 59 ετών και στη συνέχεια ακολουθεί το μικρότερο ποσοστό των 3,1% (4 άτομα) που είναι ηλικίας από 60 και άνω.



Διάγραμμα 1 - Ηλικιακή κατανομή του δείγματος

Έπειτα, ακολουθεί το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων. Παρατηρείται ότι το ποσοστό 46,6% (61 άτομα) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου και μόλις το 45% (59 άτομα) είναι κάτοχοι προπτυχιακού τίτλου. Στη συνέχεια ισόποσα είναι τα άτομα που ως επίπεδο εκπαίδευσης είναι όσοι έχουν τελειώσει την Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση, μη Πανεπιστημιακή ή αλλιώς ΙΕΚ με 3,1% (4 άτομα) και οι κάτοχοι με απολυτήριου Λυκείου. Το μικρότερο ποσοστό 2,3% (3 άτομα) είναι άτομα με διδακτορικό τίτλο.



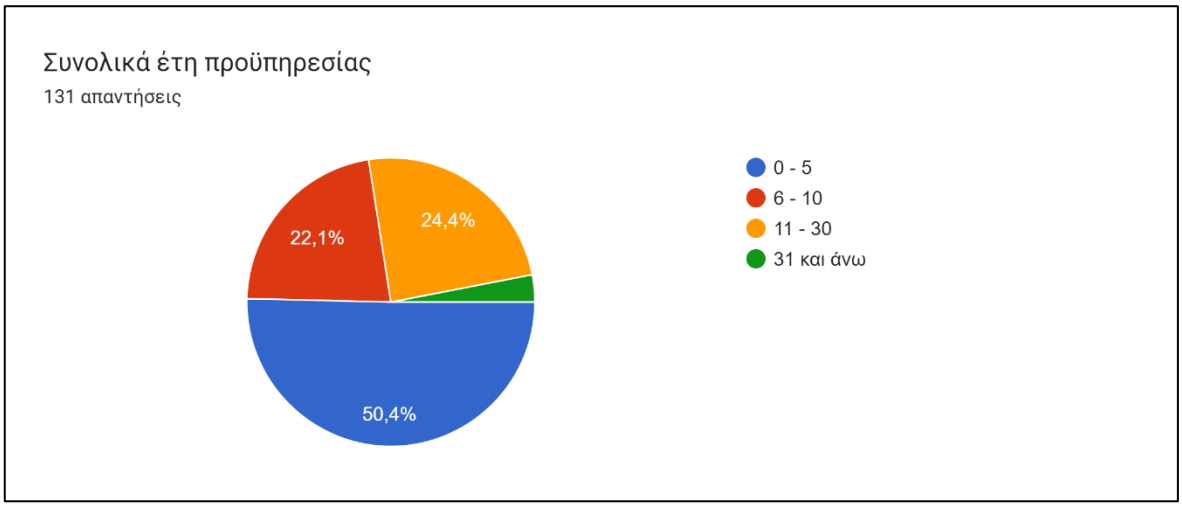
Διάγραμμα 2 - Επίπεδο εκπαίδευσης

Όσον αφορά την θέση εργασίας κυριαρχεί το ποσοστό των 81,7% (107 άτομα) το οποίο εργάζεται στην εκάστοτε εταιρεία ως υπάλληλος. Έπειτα ακολουθεί με αρκετά μικρότερο ποσοστό των 11,5% (15 άτομα) τα άτομα που εργάζονται ως προϊστάμενος τμήματος και με το πιο μικρό ποσοστό συγκριτικά με τα υπόλοιπα, το 6,9% (9 άτομα) είναι όσοι εργάζονται ως διευθυντές.



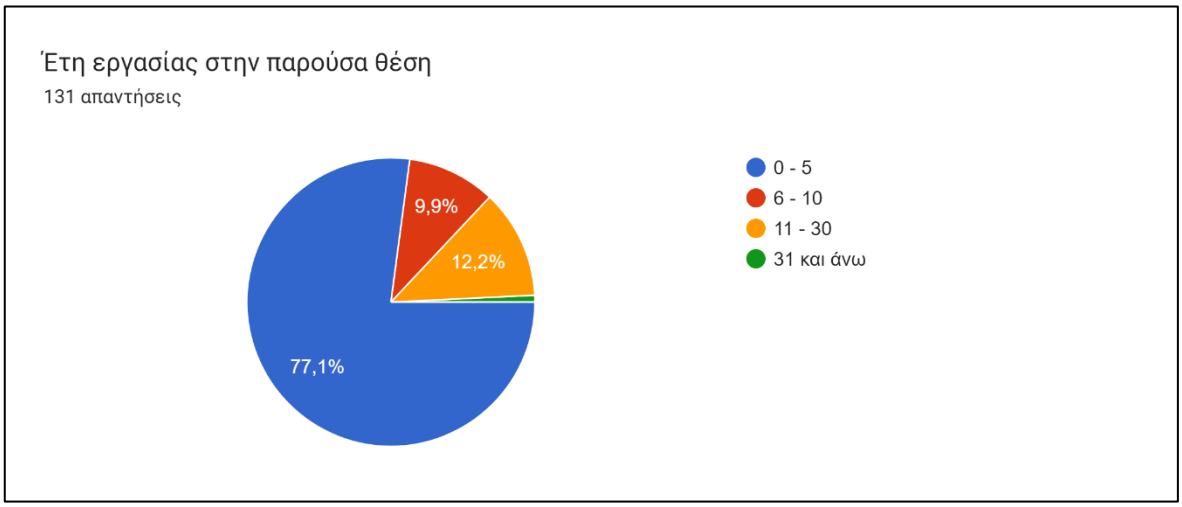
Διάγραμμα 3 - Κατανομή θέσης εργασίας

Σχετικά με το 4ο ερώτημα, οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας τους ανεξαρτήτως εταιρείας. Το μεγαλύτερο ποσοστό των 50,4% (66 άτομα) κατέχουν 0 – 5 έτη προϋπηρεσίας. Ακολουθεί το ποσοστό 24,4% (32 άτομα) το οποίο αντιπροσωπεύει εργαζόμενους με 11 – 30 έτη προϋπηρεσίας και με μικρή διαφορά το ποσοστό 22,1% (29 άτομα). Κατόπιν έπονται οι εργαζόμενοι με 6 - 10 χρόνια προϋπηρεσίας. Επίσης, το μικρότερο ποσοστό 3,1% (4 άτομα) είναι τα άτομα με 31 και άνω έτη προϋπηρεσίας, τα οποία συμμετείχαν στην έρευνα.



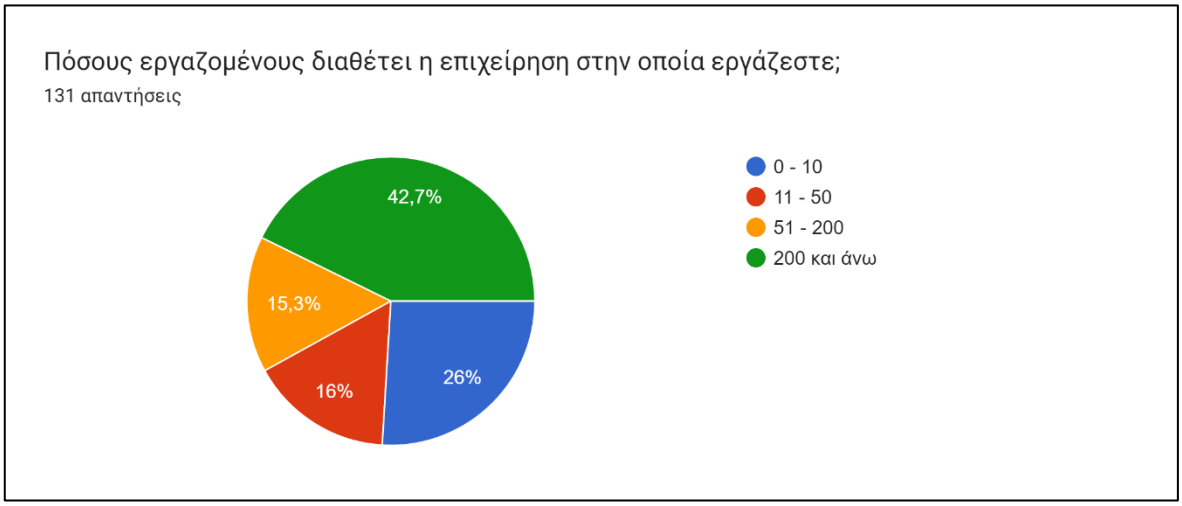
Διάγραμμα 4 - Έτη συνολικής προϋπηρεσίας

Στο 5ο ερώτημα, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας τους στην παρούσα θέση. Το επικρατέστερο ποσοστό των 77,1% (101 άτομα) εργάζονται στην παρούσα θέση τους, από 0 – 5 χρόνια. Ακολουθεί το ποσοστό 12,2% (16 άτομα) με 11 - 30 χρόνια εργασίας στην παρούσα θέση. Στην συνέχεια, το ποσοστό 9,9% (13 άτομα) αντιπροσωπεύει τα άτομα που εργάζονται 6 -10 χρόνια χωρίς να έχουν αλλάξει θέση εργασίας. Αξιοσημείωτο είναι το ποσοστό μόλις 0,8% (1 άτομο) υπάρχει ένα άτομο που εργάζεται από 31 χρόνια και άνω στην παρούσα θέση.



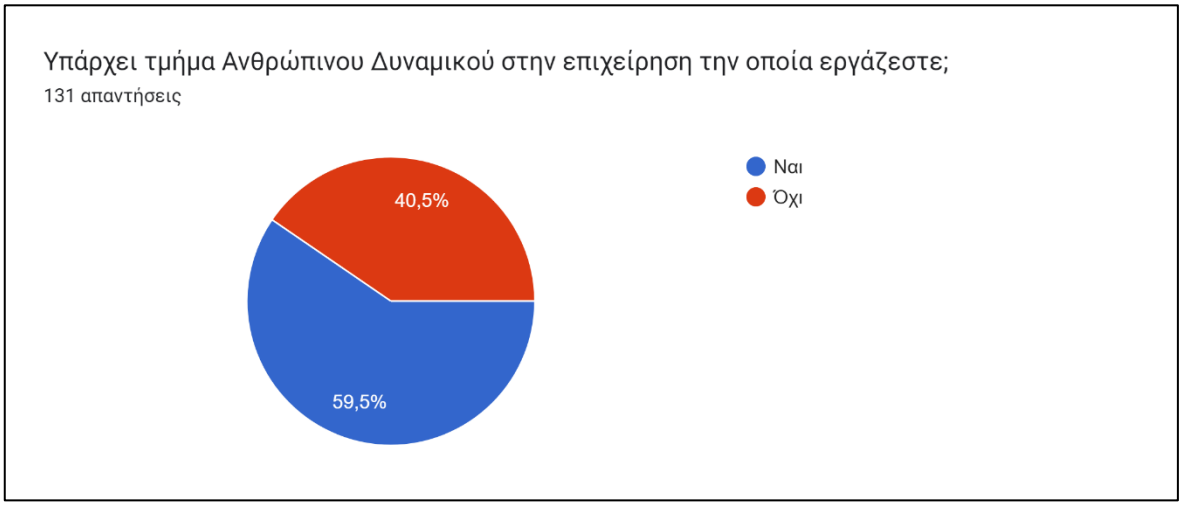
Διάγραμμα 5 - Έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση

Το 6ο ερώτημα αφορά το μέγεθος της επιχείρησης. Το μεγαλύτερο ποσοστό των 42,7% (56 άτομα) απάντησαν πως η επιχείρηση αποτελείται από 200 άτομα και άνω. Στην συνέχεια το ποσοστό 26% (34 άτομα) απάντησαν ότι εργάζονται σε μια επιχείρηση, η οποία διαθέτει 0 – 10 εργαζόμενους. Έπειτα, το ποσοστό 16% (21 άτομα) απάντησαν 11-50 εργαζομένους και μικρή διαφορά ακολουθεί το ποσοστό των 15,3% (20 άτομα) που κατέθεσαν ότι η επιχείρηση που απασχολούνται διαθέτει 51 – 200 εργαζόμενους.



Διάγραμμα 6 - Πλήθος εργαζομένων στην επιχείρηση

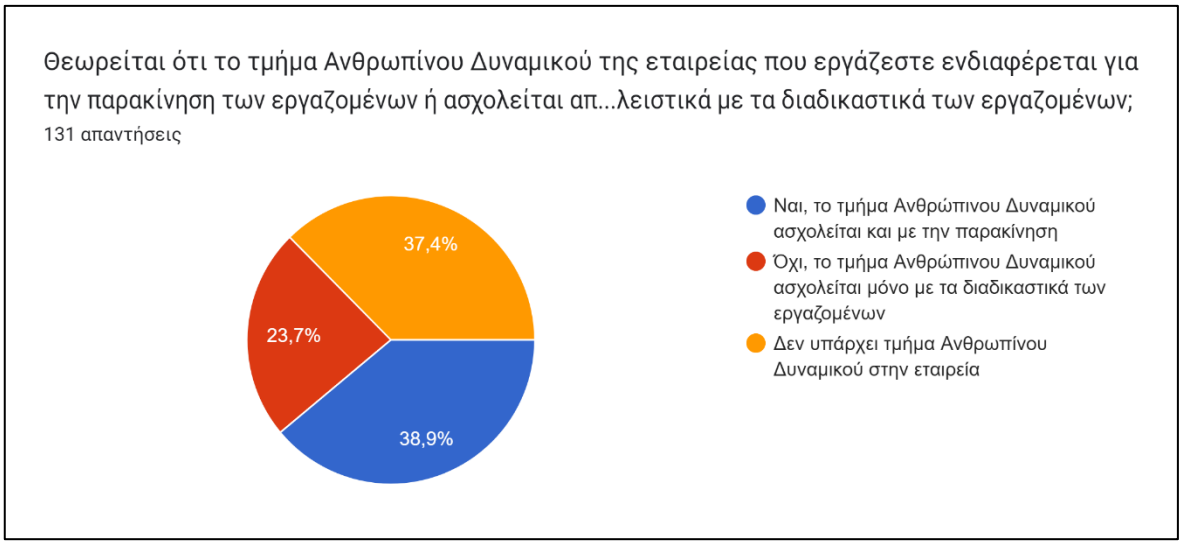
Στο επόμενο ερώτημα οι ερωτηθέντες απάντησαν σχετικά με την ύπαρξη του τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Το ποσοστό 59,5% απάντησα καταφατικά, ότι υφίσταται το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού στην επιχείρηση και το 40,5% απάντησε όχι. Το γεγονός δηλαδή ότι δεν υπάρχει τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού στην επιχείρηση.



Διάγραμμα 7 - Ύπαρξη τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού

Έπειτα, το επόμενο ερώτημα εστιάζει στο αν το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού δίνει βαρύτητα σε θέματα παρακίνησης των εργαζομένων ή ασχολείται αποκλειστικά με τα διαδικαστικά όπως ασφάλιση, αμοιβή, συνεντεύξεις κλπ. Όπως γίνεται σαφές και στο διάγραμμα το μεγαλύτερο ποσοστό 38,9% (51 άτομα) θεωρεί ότι τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού ασχολείται και με την παρακίνηση, ενώ με μικρή διαφορά με ποσοστό 37,4% (49 άτομα) απαντήθηκε ότι δεν υπάρχει τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού και με ποσοστό 23,7% (31 άτομα) υποστηρίχτηκε ότι το τμήμα

του ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται αποκλειστικά και μόνο με τα διαδικαστικά των εργαζομένων.



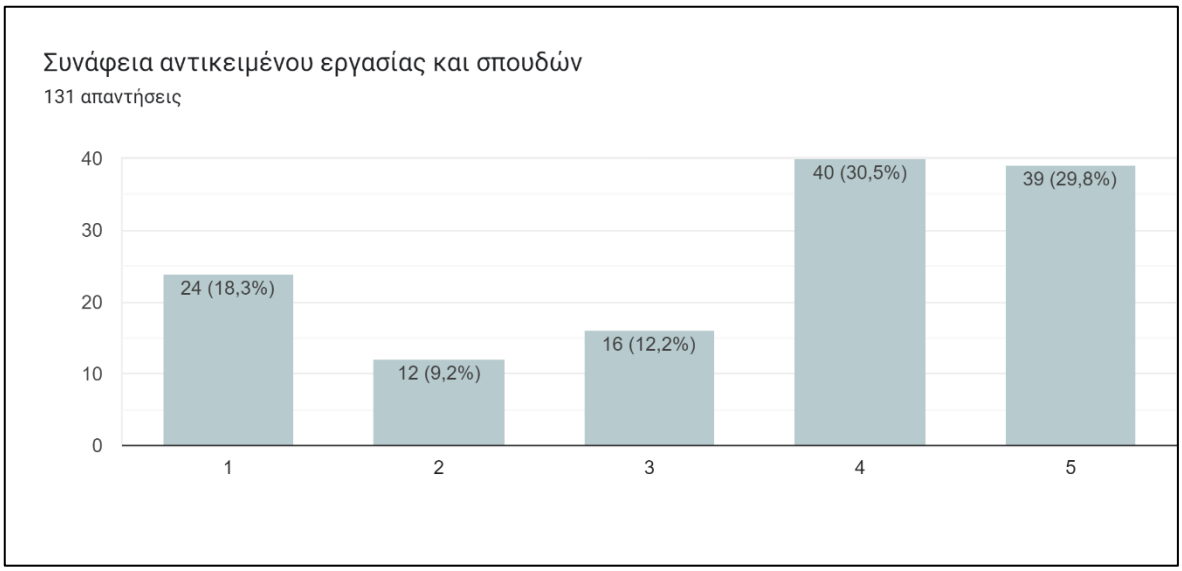
Διάγραμμα 8 - Ρόλος τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού

Στο 9ο ερώτημα, το οποία δίνονταν η δυνατότητα πολλαπλών επιλογών, οι ερωτηθέντες καλούνταν να απαντήσουν τους λόγους που επέλεξαν αυτήν την συγκεκριμένη δουλειά. Η επικρατέστερη απάντηση με ποσοστό 61,8% (81 άτομα) ήταν ότι η παρούσα εργασία επιτρέπει στους ίδιους να έχουν ένα συγκεκριμένο εισόδημα και να βιοποριστούν. Το αμέσως επόμενο ποσοστό 41,2% (54 άτομα) απάντησε ότι μέσω αυτής της δουλειάς έχουν μια καλύτερη ποιότητα ζωής, πέρα από το να επιβιώσουν. Με το ίδιο ποσοστό 37,4% (49 άτομα) απάντησαν ότι τους δίνεται η δυνατότητα έτσι να επιτυγχάνουν μερικούς σημαντικούς στόχους, αλλά και ότι εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους στο αντικείμενο που τους ενδιαφέρει. Ακολουθεί το ποσοστό 31,4% (41 άτομα) το οποίο απάντησε ότι ο λόγος που κάνει αυτήν την δουλεία είναι οι κοινωνικές παροχές που δίνονται μεσώ της δουλειάς, όπως ασφαλιστικά ταμεία, περίθαλψη κλπ. Στην συνέχεια ακολουθεί το ποσοστό 29% (38 άτομα) που απάντησαν ότι ο λόγος που επέλεξαν αυτή τη δουλειά είναι πως τους βοηθούν να ολοκληρώνονται σαν άτομα. Το μικρότερο ποσοστό των 14,5% (19 άτομα) απάντησαν ότι κάνουν αυτήν την εργασία γιατί την αντιμετωπίζουν ως πρόκληση και θέλουν να προσπαθούν δύσκολα πράγματα.



Διάγραμμα 9 - Λόγοι άσκησης της υπάρχουσας εργασίας

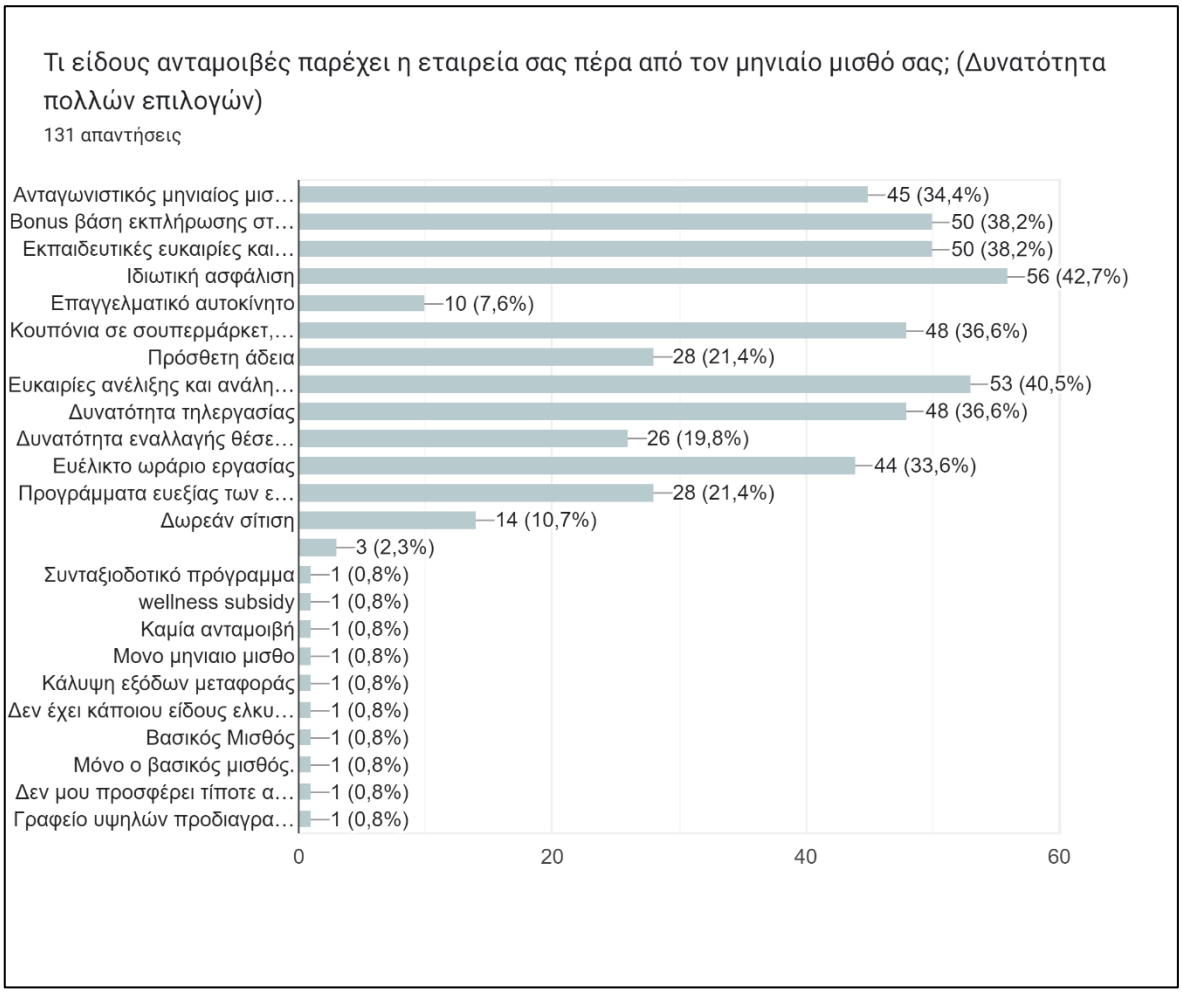
Από τα αποτελέσματα της επόμενης ερώτησης, που αφορά τη γραμμική κλίμακα, παρατηρείται ότι το ποσοστό 30,5% (40 άτομα) θεωρεί ότι το αντικείμενο εργασίας τους έχει πολύ συνάφεια με τις σπουδές τους που επέλεξαν, ενώ το 29,8% (39 άτομα) περιγράφει ότι η σχέση αυτή είναι ακόμη πιο έντονη. Συνολικά, το 60,3% των συμμετεχόντων έχουν υψηλό βαθμό σύνδεσης μεταξύ του αντικειμένου εργασίας και των σπουδών τους. Από την άλλη πλευρά, το 12,2% (16 άτομα) χαρακτηρίζει τη άμεση σχέση εργασίας και σποδών ως "Μέτρια", ενώ το 9,2% (12 άτομα) τονίζει ότι είναι "λίγο". Τέλος, το 18,3% (24 άτομα) δηλώνει ότι δεν υπάρχει καθόλου συνάφεια μεταξύ του αντικειμένου εργασίας και των σπουδών τους.



Διάγραμμα 10 - Συνάφεια αντικειμένου εργασίας και σπουδών

Στο επόμενο ερώτημα, οι ερωτηθέντες καλούνται να επιλέξουν το είδος των ανταμοιβών που τους παρέχει ήδη η εταιρεία, στην οποία εργάζονται. Το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων με

42,7 % (56 άτομα) επέλεξε την ιδιωτική ασφάλιση και με μικρή διαφορά το 40,5% (53 άτομα) επέλεξαν τις ευκαιρίες ανέλιξης και ανάληψης ευθυνών. Έπειτα, ακολουθούν με ίδιο ποσοστό 38,2% (50 άτομα) τα Bonus ως βάση εκπλήρωσης στόχων, όπως και οι εκπαιδευτικές ευκαιρίες και τα προγράμματα ανάπτυξης. Στην συνέχεια πάλι με ίδιο ποσοστό 36,6% (48 άτομα) ακολουθούν η δυνατότητα τηλεργασίας και τα κουπόνια σε σουπερμάρκετ και εστιατόρια. Με ποσοστό 34,4% (45 άτομα) ακολουθεί ο ανταγωνιστικός μηνιαίος μισθός και με μόλις 33,6% (44 άτομα) έπεται το ευέλικτο ωράριο εργασίας. Με ίδιο ποσοστό 21,4% (28 άτομα) υπάρχει πρόσθετη άδεια και τα προγράμματα ευεξίας των εργαζομένων. Έπειτα με ποσοστό 19,8% (26 άτομα) ακολουθεί η δυνατότητα εναλλαγής θέσεων και στην συνέχεια με ακόμη μικρότερο ποσοστό 10,7% (14 άτομα) η δωρεάν σίτιση. Επιπρόσθετα, στην συνέχεια με ποσοστό 7,6% (10 άτομα) λαμβάνει θέση το επαγγελματικό αυτοκίνητο που δόθηκε στους εργαζόμενους από την εταιρεία που εργάζονται. Όταν μπορούσαν να απαντήσουν μία άλλη είδους ανταμοιβή όπου με ίδιο ποσοστό 0,8% (1 άτομο) απάντησαν τα εξής: ως κίνητρο που αποτελεί για τους ίδιους το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, wellness subsidy, καμία ανταμοιβή, μόνο μηνιαίος μισθός, η κάλυψη εξόδων μεταφοράς που δεν έχει κάποιου είδους ελκυστικής ανταμοιβής, βασικός μισθός, ο βασικός μισθός, ο οποίος δεν προσφέρει τίποτα από όλα τα παραπάνω, γραφείο υψηλών προδιαγραφών.



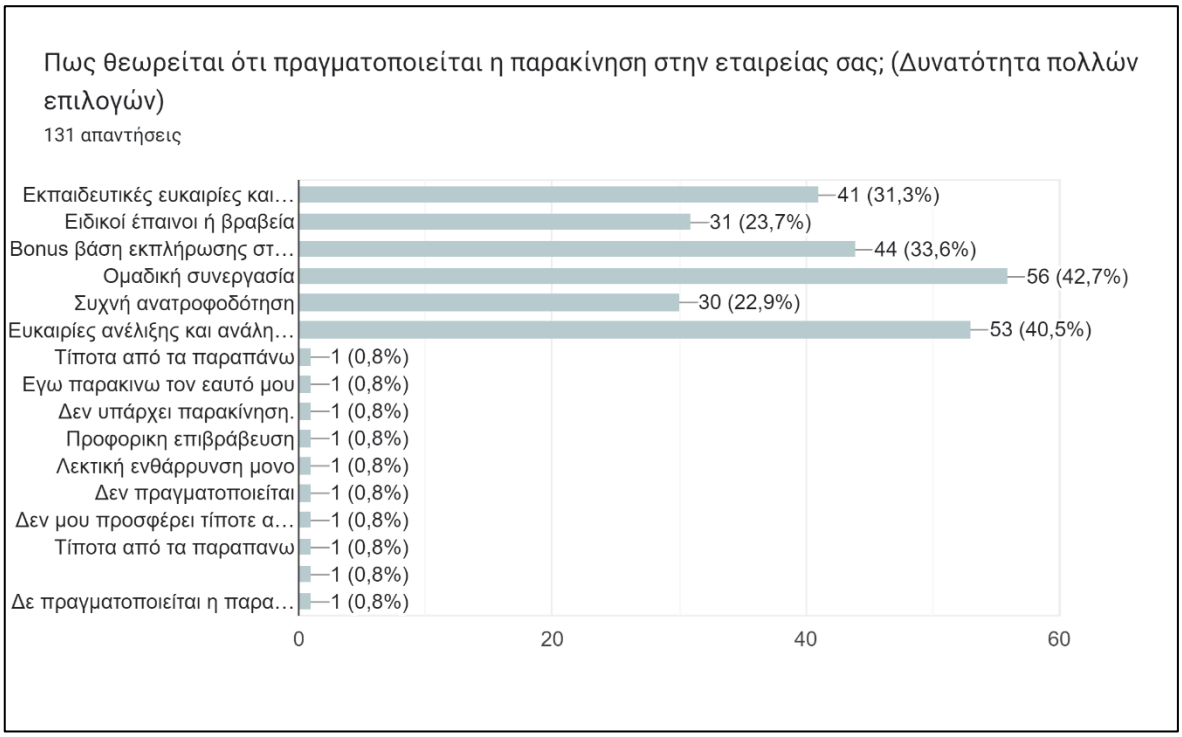
Διάγραμμα 11 - Ανταμοιβές εταιρείας (ανεξαρτήτως μισθού)

Μια πολύ σημαντική ερώτηση του ερωτηματολογίου ήταν το ποια ανταμοιβή παρέχει ήδη η εταιρεία που εργάζονται οι ερωτηθέντες, την οποία θεωρούν ελκυστικότερη. Το μεγαλύτερο ποσοστό 19,1% (25 άτομα) απάντησαν τις ευκαιρίες ανέλιξης και ανάληψης ευθυνών. Ακολουθεί με ποσοστό 17,6% (23 άτομα) η δυνατότητα της τηλεργασίας και στην συνέχεια έχουμε με ποσοστό 13,7% (18 άτομα) ως απάντηση το ανταγωνιστικό πακέτο αποδοχών. Με ποσοστό 10,7% (14 άτομα) ακολουθεί το ευέλικτο ωράριο εργασίας και με ποσοστό 6,9% (9 άτομα) τα Bonus βάση εκπλήρωσης στόχων. Με πολύ μικρή διαφορά, δηλαδή με ποσοστό 6,1% (8 άτομα) ακολουθεί η πρόσθετη άδεια και η ιδιωτική ασφάλιση. Επίσης, οι ερωτηθέντες επέλεξαν με ποσοστό 4,6% (6 άτομα) τα κουπόνια σε σουπερμάρκετ και εστιατόρια. Με διάφορα μόλις 1 άτομο, δηλαδή με ποσοστό 3,8% (5 άτομα) επιλέχθηκε η δωρεάν σίτιση, αλλά και ότι δεν υπάρχει καμία ανταμοιβή. Με το ίδιο ποσοστό 0,8% (1 άτομο) επιλέχθηκαν τα εξής: το επαγγελματικό αυτοκίνητο, η δυνατότητα εναλλαγής θέσεων εργασίας, το καλό περιβάλλον και ο βασικός μισθός.



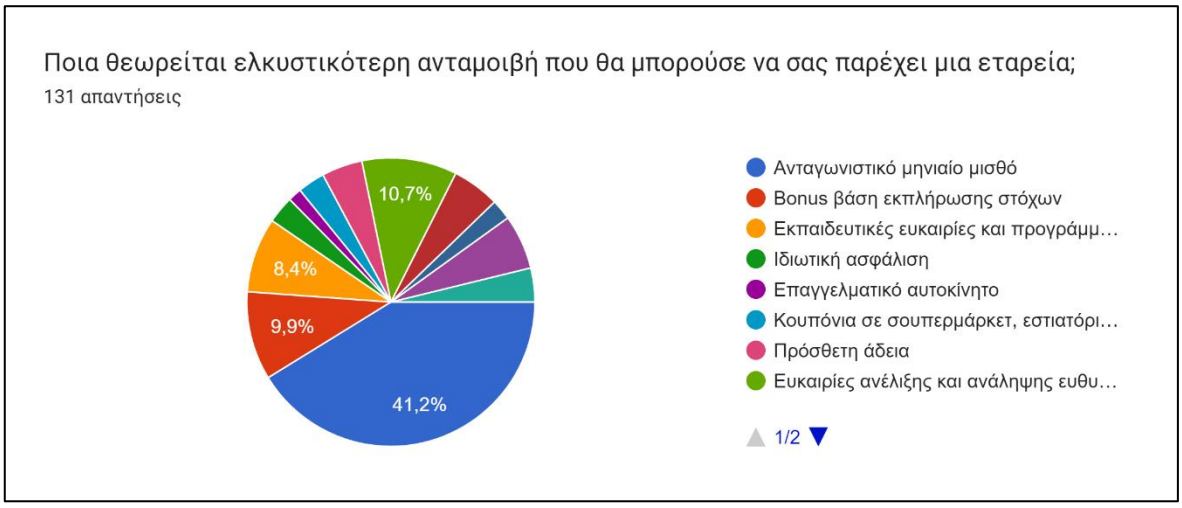
Διάγραμμα 12 - Ελκυστικότερη ανταμοιβή εταιρείας

Στην 13η ερώτηση, οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν πως θεωρούν ότι πραγματοποιείται η παρακίνηση στην εταιρεία που εργάζονται. Το μεγαλύτερο ποσοστό 42,7% (56 άτομα) απάντησε μέσω της ομαδικής συνεργασίας και με μόλις 3 άτομα διαφορά δηλαδή το 40,5% (53 άτομα) απάντησαν με ευκαιρίες ανέλιξης και ανάληψης ευθυνών. Έπειτα, ακολουθεί με 33,6% (44 άτομα) τα Bonus βάση εκπλήρωσης στόχων και στην συνέχεια ακολουθεί με ποσοστό 31,3% (41 άτομα) οι εκπαιδευτικές ευκαιρίες και τα προγράμματα ανάπτυξης που τους παρέχονται. Κατόπιν υπάρχουν οι ειδικοί έπαινοι ή βραβεία με 23,7% (31 άτομα) και με πολύ μικρή διαφορά και ποσοστό 22,9% (30 άτομα) ακολουθεί η συχνή ανατροφοδότηση. Ακόμη, με πολύ μικρό ποσοστό 0,8% (1 άτομο) ακολουθούν διάφορες απαντήσεις όπως δεν υπάρχει παρακίνηση, προφορική επιβράβευση, δεν μου προσφέρει τίποτα από τα παραπάνω.



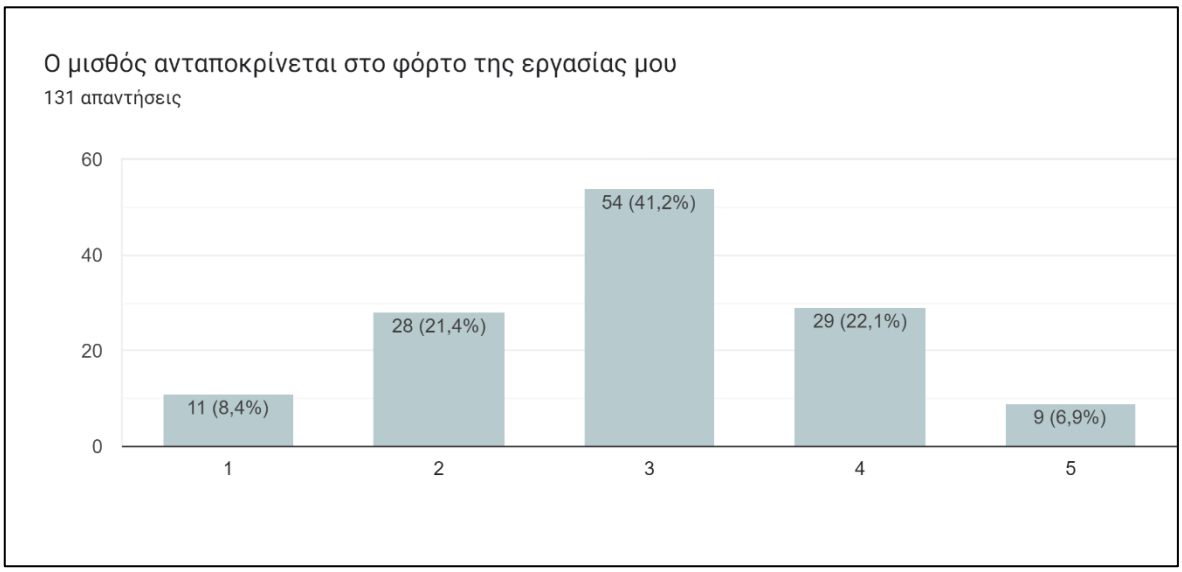
Διάγραμμα 13 - Πραγματοποίηση παρακίνησης στην εταιρεία

Στην επόμενη ερώτηση, βάση των αποτελεσμάτων, προκύπτει ότι η πλειονότητα των εργαζομένων, δηλαδή τα 54 άτομα, το ποσοστό των 41,2% θεωρεί ως την πιο ελκυστική ανταμοιβή τον ανταγωνιστικό μηνιαίο μισθό. Ακολουθεί με μικρότερο ποσοστό η προοπτική ευκαιριών ανέλιξης και ανάληψης ευθυνών, η οποία είναι σημαντική για το 10,7% (14 άτομα) των συμμετεχόντων. Σε χαμηλότερο βαθμό, αλλά παρόλα αυτά σημαντικά, οι εκπαιδευτικές ευκαιρίες και τα προγράμματα ανάπτυξης αναφέρθηκαν από το ποσοστό 8,4% (11 άτομα). Στη συνέχεια, 9,9% (13 άτομα) εκφράζει την προτίμησή του για τα μπόνους βάση εκπλήρωσης στόχων, ενώ η δυνατότητα τηλεργασίας έχει την υποστήριξη του 5,3% (7 άτομα). Τέλος, άλλες μορφές ανταμοιβής, όπως πρόσθετη άδεια, προγράμματα ευεξίας και κουπόνια σε σουπερμάρκετ, εστιατόρια κλπ., παρουσιάζουν χαμηλότερα ποσοστά (4,6% - 6 άτομα, 3,8% - 5 άτομα, και 3,1% - 4 άτομα αντίστοιχα), αλλά εξακολουθούν να αποτελούν κριτήρια ελκυστικότητας για ορισμένους εργαζομένους.



Διάγραμμα 14 - Ελκυστικότερη ανταμοιβή που θα μπορούσε να παρέχει μια εταιρεία

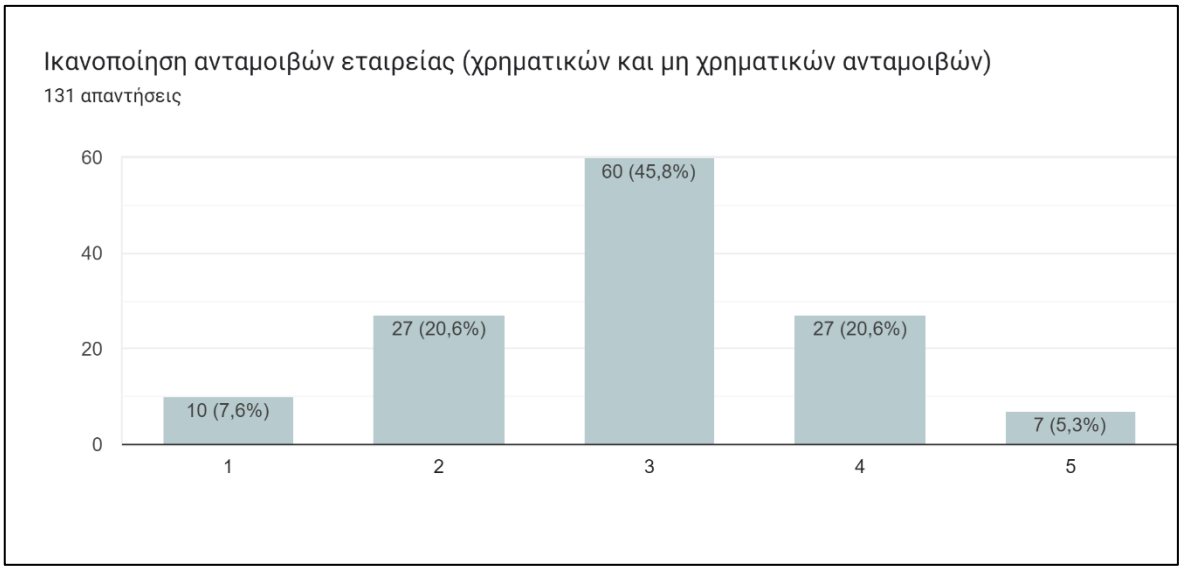
Η ερώτηση σχετικά με τον συνδυασμό του μισθού των εργαζομένων με τον όγκο εργασίας τους αναδεικνύει ενδιαφέρουσες πτυχές. Πιο συγκεκριμένα το 41,2% των ανταποκρινομένων (54 άτομα) δήλωσε ότι δεν έχει έντονη άποψη, βρισκόμενο ανάμεσα σε «συμφωνώ» και «διαφωνώ». Έπειτα, το 22,1% (29 άτομα) εξέφρασε συμφωνία, ενώ το 21,4% (28 άτομα) δήλωσε αντίθεση, διατηρώντας ισορροπία. Σε ποσοστό 8,4% (11 άτομα), επικρατεί απόλυτη διαφωνία, ενώ το ελάχιστο 6,9% (9 άτομα) εξέφρασε πλήρη συμφωνία.



Διάγραμμα 15 - Ανταπόκριση φόρτου εργασίας βάση μισθού

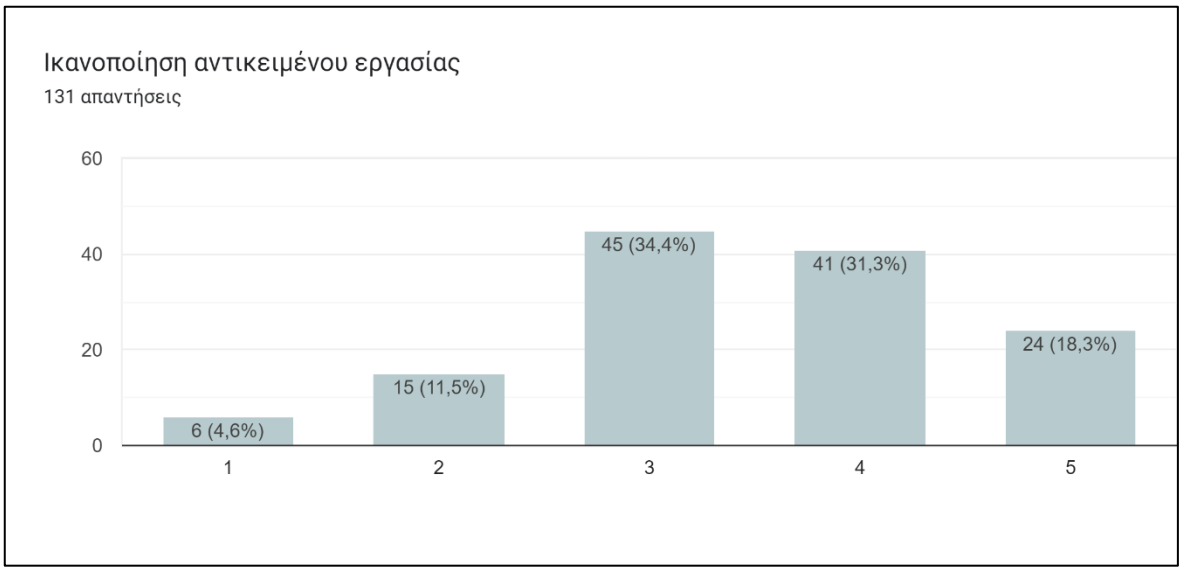
Όσον αφορά την ικανοποίησή τους από τις ανταμοιβές της εταιρείας, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να εκφράσουν την άποψή τους, είτε αυτή αφορούσε χρηματικά ζητήματα είτε όχι. Το 45,8% του συνόλου (60 άτομα) ανέφερε πως δεν έχει έντονη άποψη, ενώ τα ποσοστά συμφωνίας και αντίθεσης είναι παρόμοια, καθώς το 20,6% (27 άτομα) εξέφρασε συμφωνία και αντίθεση αντίστοιχα.

Σε μικρότερο ποσοστό, το 7,6% (10 άτομα) δήλωσε απόλυτη διαφωνία, ενώ το 5,3% (7 άτομα) δήλωσε πλήρη συμφωνία.



Διάγραμμα 16 - Ικανοποίηση ανταμοιβών εταιρείας

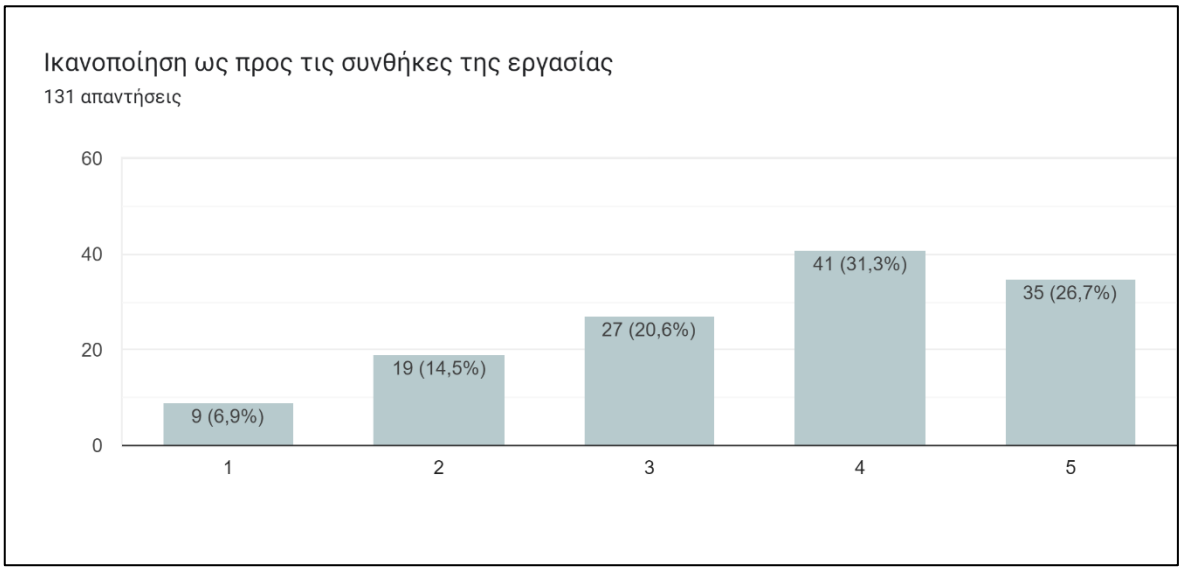
Σχετικά με την ικανοποίησή τους από το αντικείμενο της εργασίας τους, το 34,4% των ερωτηθέντων (45 άτομα) δήλωσε ότι δεν είχε έντονη άποψη. Εν τούτοις, το επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό, που ανήλθε στο 31,3% (41 άτομα), εξέφρασε συμφωνία, ενώ το 18,3% (24 άτομα) δήλωσε πλήρη συμφωνία. Από την άλλη πλευρά, το ποσοστό των μη ικανοποιημένων ανέρχεται στο 11,5% (15 άτομα), με το 5,6% (6 άτομα) να εκφράζει απολύτως μη ικανοποιημένο.



Διάγραμμα 17 - Ικανοποίηση αντικειμένου εργασίας

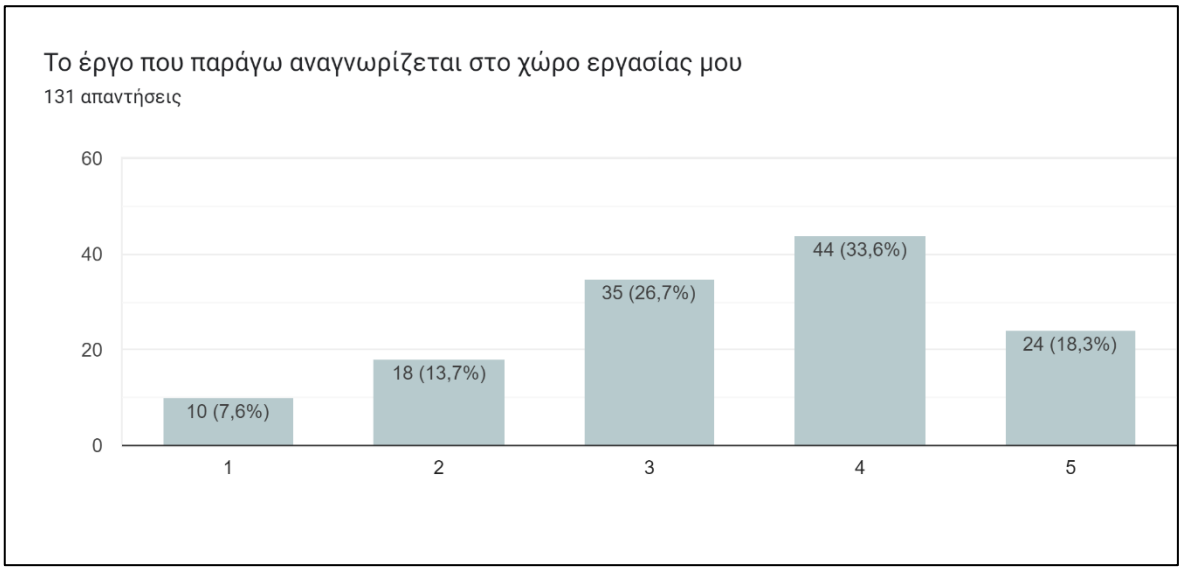
Σε ό,τι αφορά την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας, τα αποτελέσματα δείχνουν θετική τάση. Το υψηλότερο ποσοστό, δηλαδή το 31,3% των ανταποκρινομένων (41 άτομα), εξέφρασε

πως είναι ικανοποιημένο με τις συνθήκες εργασίας, ενώ το 26,7% (35 άτομα) ανέφερε ακόμη υψηλότερη ικανοποίηση. Με μια ενδιάμεση άποψη, το 20,6% (27 άτομα) κατέθεσε μέτρια ικανοποίηση, ενώ το 14,5% (19 άτομα) δεν είναι ικανοποιημένο και το 6,9% (9 άτομα) δηλώσε απόλυτη έλλειψη ικανοποίησης.



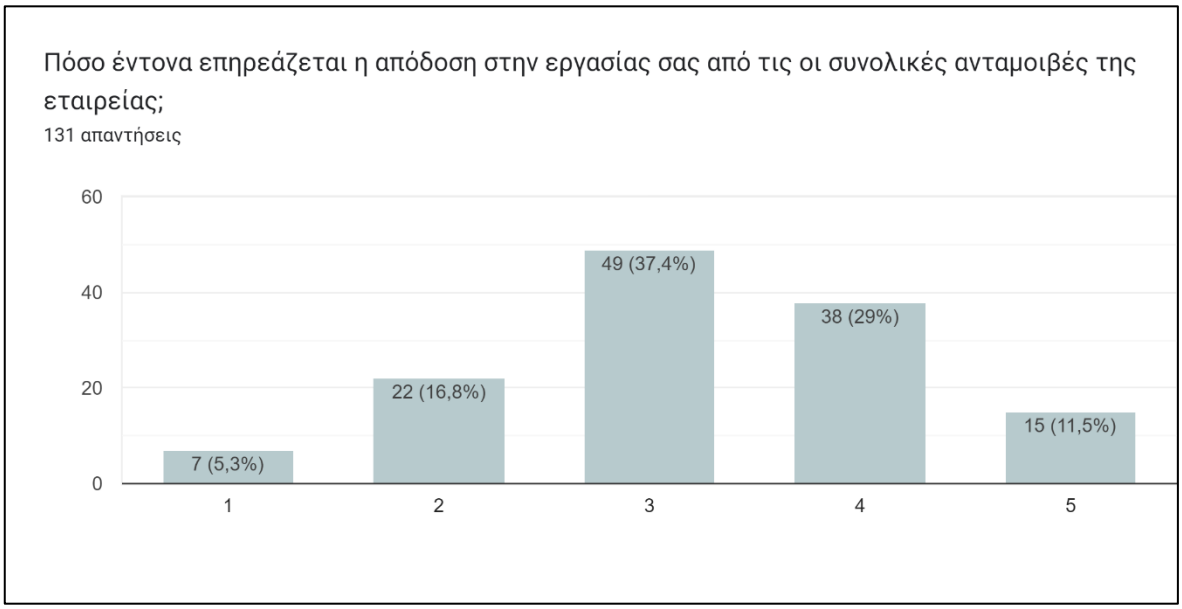
Διάγραμμα 18 - Ικανοποίηση ως προς τις συνθήκες εργασίας

Για την αναγνώριση του έργου που παράγεται από τους εργαζομένους στον χώρο εργασίας, παρατηρούνται θετικά αποτελέσματα. Το 33,6% των συμμετεχόντων (44 άτομα) συμφωνεί ότι υπάρχει αναγνώριση για το έργο τους. Σε μια μετριοπαθή άποψη, το 26,7% (35 άτομα) εξέφρασε ότι υπάρχει κάποια αναγνώριση, ενώ το 18,3% (24 άτομα) δηλώνει απόλυτα ικανοποιημένο με τον τρόπο που αναγνωρίζεται το έργο που παράγει. Από την άλλη πλευρά, το ποσοστό των διαφωνούντων ανέρχεται στο 13,7% (18 άτομα), ενώ το ποσοστό των απολύτως διαφωνούντων είναι το χαμηλότερο που αγγίζει το 7,6% (10 άτομα).



Διάγραμμα 19 - Αναγνώριση έργου στο χώρο εργασίας

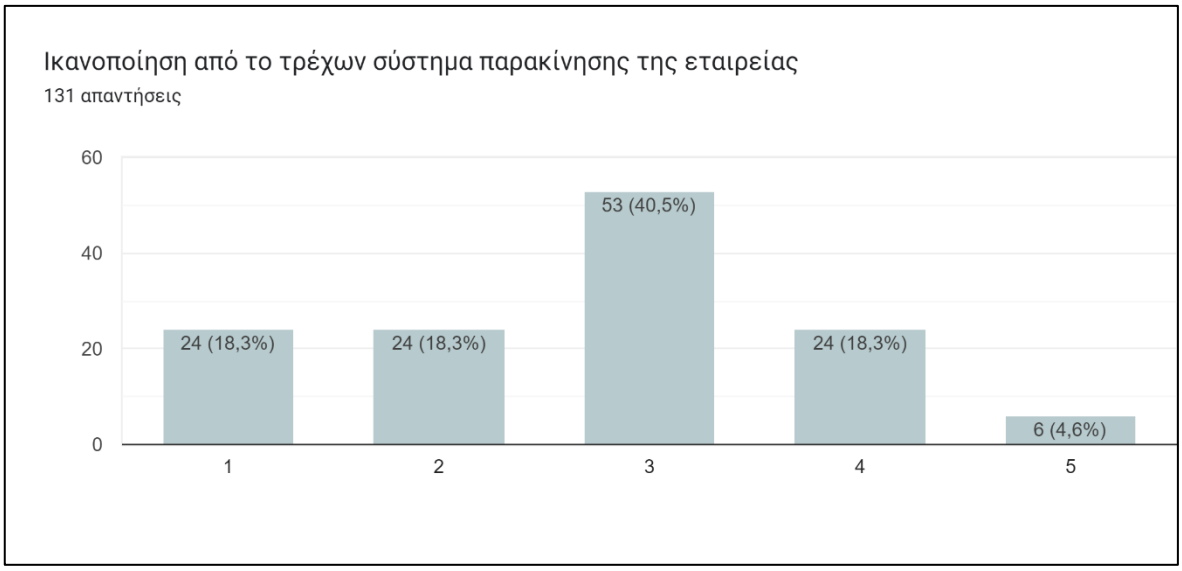
Όσον αφορά την επιρροή της απόδοσης στην εργασία από τις συνολικές ανταμοιβές, παρατηρείται ότι περίπου το ήμισυ των ερωτηθέντων, δηλαδή το 49% (49 άτομα), δεν έχει έντονη άποψη επί του θέματος. Το 29% (38 άτομα) συμφωνεί με την άποψη ότι οι συνολικές ανταμοιβές επηρεάζουν την απόδοση, ενώ το 16,8% (22 άτομα) διαφωνεί. Τα ποσοστά με έντονες απόψεις είναι μικρότερα, καθώς με το 11,5% (15 άτομα) που συμφωνεί απόλυτα και το 5,3% (7 άτομα) που διαφωνεί άκρως απόλυτα.



Διάγραμμα 20 - Επηρεασμός απόδοσης από τις ανταμοιβές

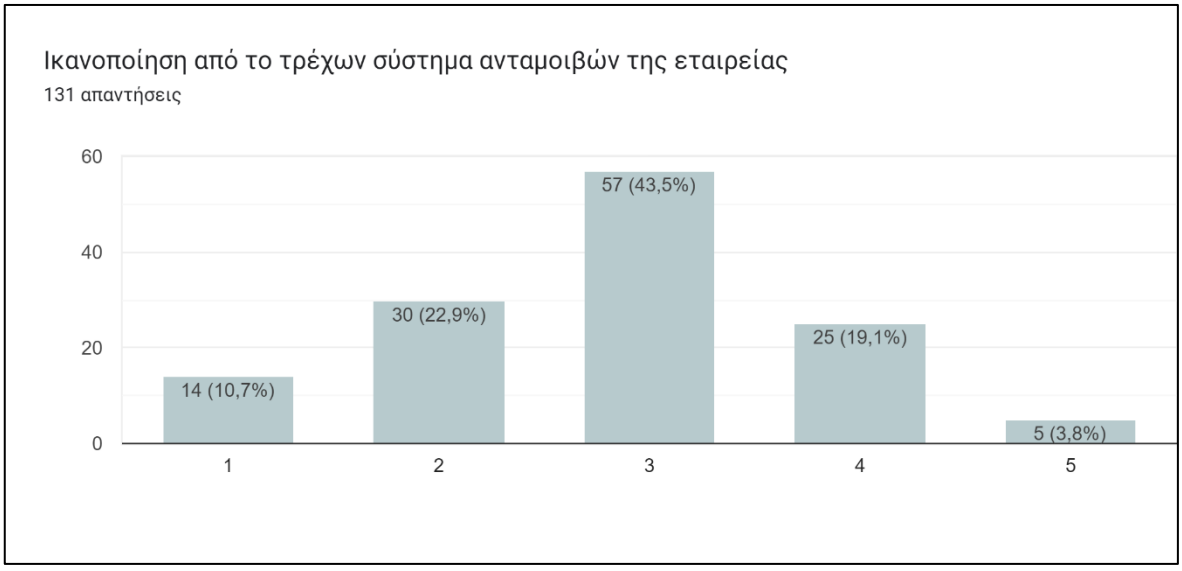
Σχετικά με την ικανοποίηση από το σύστημα παρακίνησης της εταιρείας στην οποία εργάζονται οι ερωτηθέντες του ερωτηματολογίου, διατύπωσαν ότι επικρατεί διαφοροποίηση των απόψεων, με ακριβώς ίδιο ποσοστό, δηλαδή το 18,3% (24 άτομα), στις κατηγορίες: «διαφωνώ απολύτως»,

«διαφωνώ», και «συμφωνώ». Αντίστοιχα κυριαρχεί η μέση απάντηση, με ποσοστό 40,5% (53 άτομα), ενώ το 4,6% (6 άτομα) δηλώνει απόλυτα ικανοποιημένο με το σύστημα παρακίνησης.



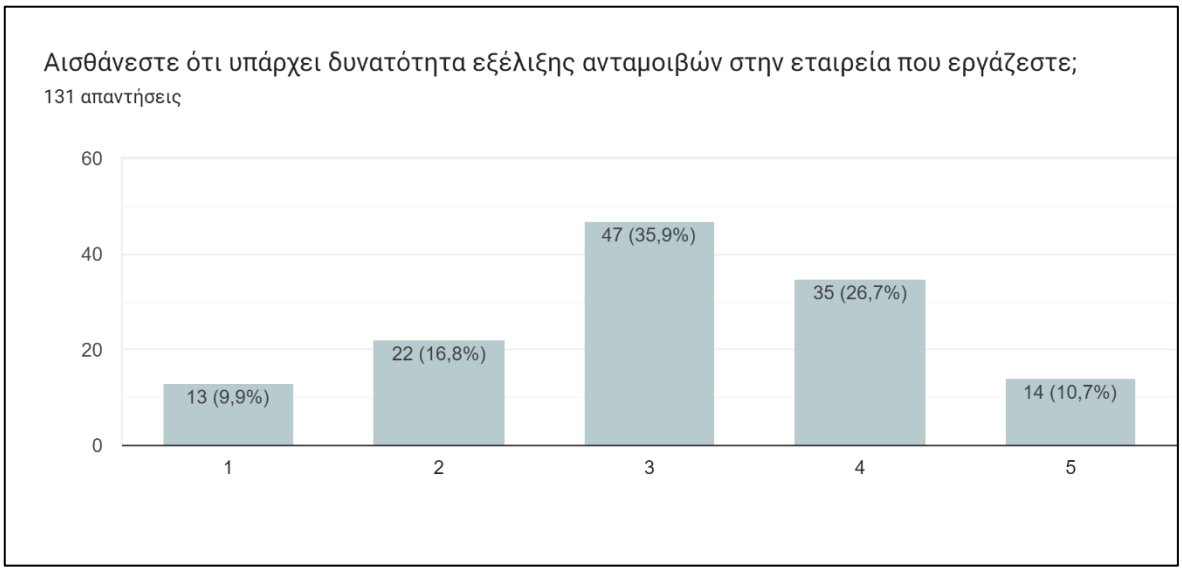
Διάγραμμα 21 - Ικανοποίηση από τρέχων σύστημα παρακίνησης

Σχετικά με το τρέχον σύστημα ανταμοιβών της εταιρείας, παρατηρείται πρωτίστως η μέση απάντηση, καθώς το ποσοστό 43,5% (57 άτομα) εκφράζει μέτρια ικανοποίηση. Ενδιαφέρον παρουσιάζεται στο γεγονός ότι το 22,9% (30 άτομα) των ερωτηθέντων δηλώνει ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο, ενώ το ποσοστό του 10,7% (14 άτομα) εκφράζει χαμηλή ικανοποίηση. Αντίθετα, οι ικανοποιημένοι και απόλυτα ευχαριστημένοι είναι λιγότεροι, με ποσοστά 19,1% (25 άτομα) και 3,8% (5 άτομα) αντίστοιχα.



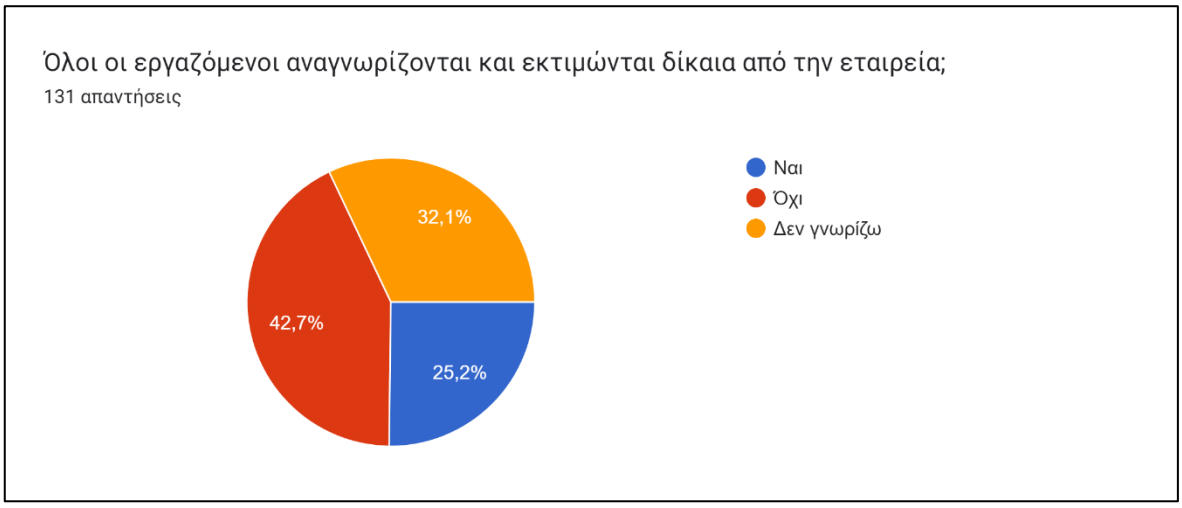
Διάγραμμα 22 - Ικανοποίηση από τρέχων σύστημα ανταμοιβών

Σχετικά με το αίσθημα εξέλιξης στις ανταμοιβές από την εταιρεία, κυριαρχεί η επικρατούσα άποψη ότι υπάρχουν δυνατότητες, καθώς το 35,9% (47 άτομα) εξέφρασε μέτρια ικανοποίηση, ενώ το 26,7% (35 άτομα) συμφωνεί πως υπάρχει δυνατότητα εξέλιξης στις ανταμοιβές. Το ποσοστό 16,8% (22 άτομα) απάντησαν ότι αισθάνονται ότι δεν υπάρχει η δυνατότητα αυτή. Οι απαντήσεις σε απόλυτη βαθμολογία ήταν λιγότερες, καθώς το 10,7% (14 άτομα) συμφωνεί με έντονα καταφατικό τρόπο και το 9,9% (13 άτομα) διαφωνεί απόλυτα.



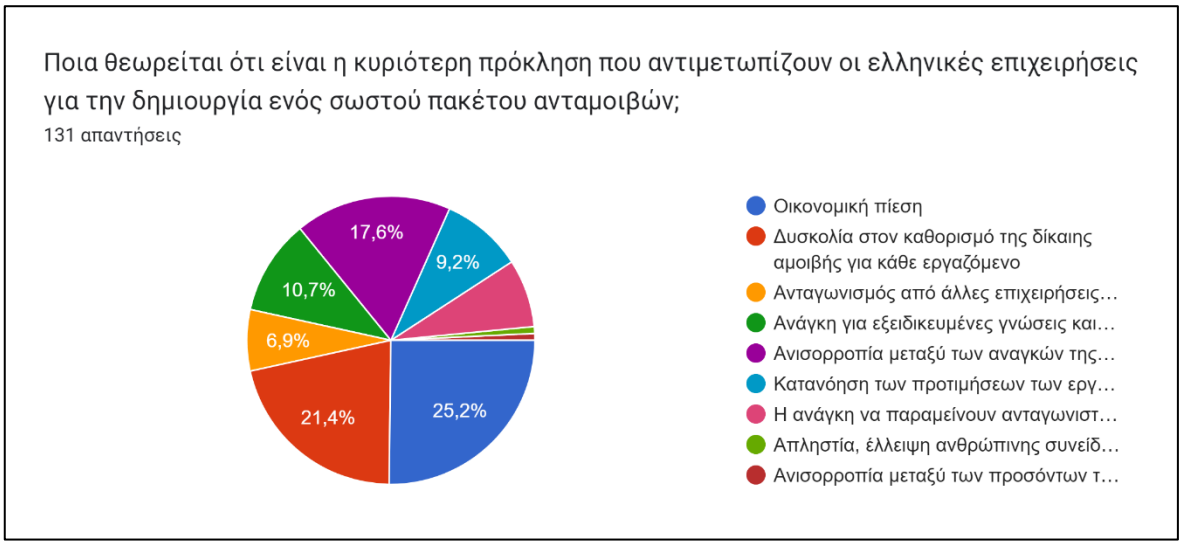
Διάγραμμα 23 - Δυνατότητα εξέλιξης ανταμοιβών στην εταιρεία

Στην επόμενη ερώτηση που οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν, εάν πιστεύουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζονται δίκαια από την εταιρεία, παρατηρείται ότι το υψηλότερο ποσοστό, και συγκεκριμένα το 42,7% (56 άτομα), απάντησε με «όχι», ενώ το επόμενο υψηλότερο ποσοστό, το 32,1% (42 άτομα), απάντησε «δεν γνωρίζω». Το μικρότερο ποσοστό, δηλαδή το 25,2% (33 άτομα), δήλωσε πως πιστεύει ότι όλοι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζονται και εκτιμώνται δίκαια από την εταιρεία.



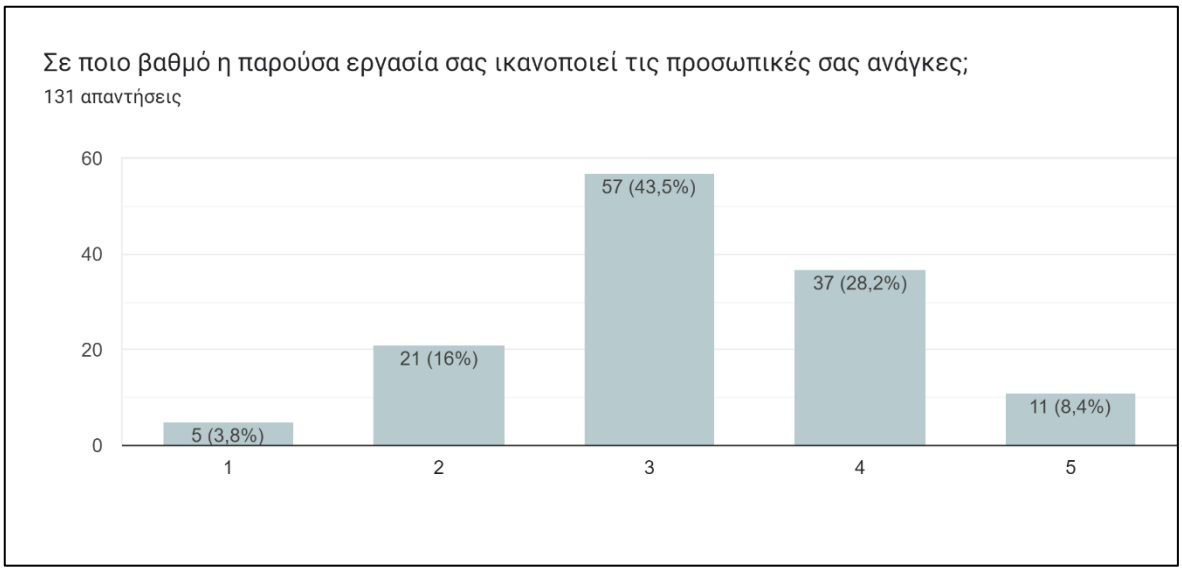
Διάγραμμα 24 - Δίκαιη αναγνώριση και εκτίμηση εργαζομένων στην εταιρεία

Στην αμέσως επόμενη ερώτηση πού εξετάζεται η κυριότερη πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις, παρατηρείται ποικιλία απόψεων μεταξύ των ερωτηθέντων. Το ποσοστό 25,2% (33 άτομα) υπογραμμίζει την οικονομική πίεση ως την κυριότερη πρόκληση. Αμέσως μετά, το 21,4% (28 άτομα) επιλέγει την «δυσκολία στον καθορισμό δίκαιης αμοιβής για κάθε εργαζόμενο» ως το κύριο ζήτημα. Με ποσοστό 17,6% (23 άτομα), «η ανισορροπία μεταξύ των αναγκών της εταιρείας και των προσδοκιών των εργαζομένων» αναδεικνύεται ως σημαντική πρόκληση. Το 10,7% (14 άτομα) αναφέρει την «ανάγκη για εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία στη δημιουργία ανταγωνιστικών πακέτων ανταμοιβών». Οι επιλογές «κατανόηση των προτιμήσεων των εργαζομένων και διατήρηση ισορροπίας μεταξύ χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών ανταμοιβών» και «διατήρηση ανταγωνιστικών τιμών προϊόντων και υπηρεσιών» έπονται με ποσοστά 9,2% (12 άτομα) και 7,6% (10 άτομα) αντίστοιχα. Τέλος, τα ποσοστά 0,8% (1 άτομο) αναφέρουν την «απληστία και έλλειψη ανθρώπινης συνείδησης» και την «έλλειψη ισορροπίας μεταξύ προσόντων των εργαζομένων και των απολαβών τους» ως προκλήσεις, με μικρή συμμετοχή. Συνολικά, η ποικιλία των απαντήσεων αντικατοπτρίζει την πολυπλοκότητα και την ποικιλομορφία των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.



Διάγραμμα 25 - Κυριότερη πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχείρησης στη δημιουργία ενός πακέτου ανταμοιβών

Στην 26η ερώτηση που ζητήθηκε η ερμηνεία του βαθμού ικανοποίησης των προσωπικών αναγκών από την παρούσα εργασία, εντοπίζεται ότι το υψηλότερο ποσοστό, και συγκεκριμένα το 43,5% (57 άτομα), το οποίο διατύπωσε μια μέση θέση. Στη συνέχεια, το επόμενο υψηλότερο ποσοστό, το 28,2% (37 άτομα), συμφωνεί ότι οι προσωπικές του ανάγκες ικανοποιούνται. Αν προστεθεί στο ποσοστό αυτό και η απάντηση «πολύ» με ποσοστό 8,4% (11 άτομα), γίνεται αντιληπτό ότι το συνολικό ποσοστό αυξάνεται σημαντικά. Αντίθετα, το ποσοστό των απαντήσεων «λίγο» είναι 16% (21 άτομα), ενώ το ποσοστό των απαντήσεων «καθόλου» είναι 3,8% (5 άτομα).



Διάγραμμα 26 - Ικανοποίηση προσωπικών αναγκών από την παρούσα εργασία

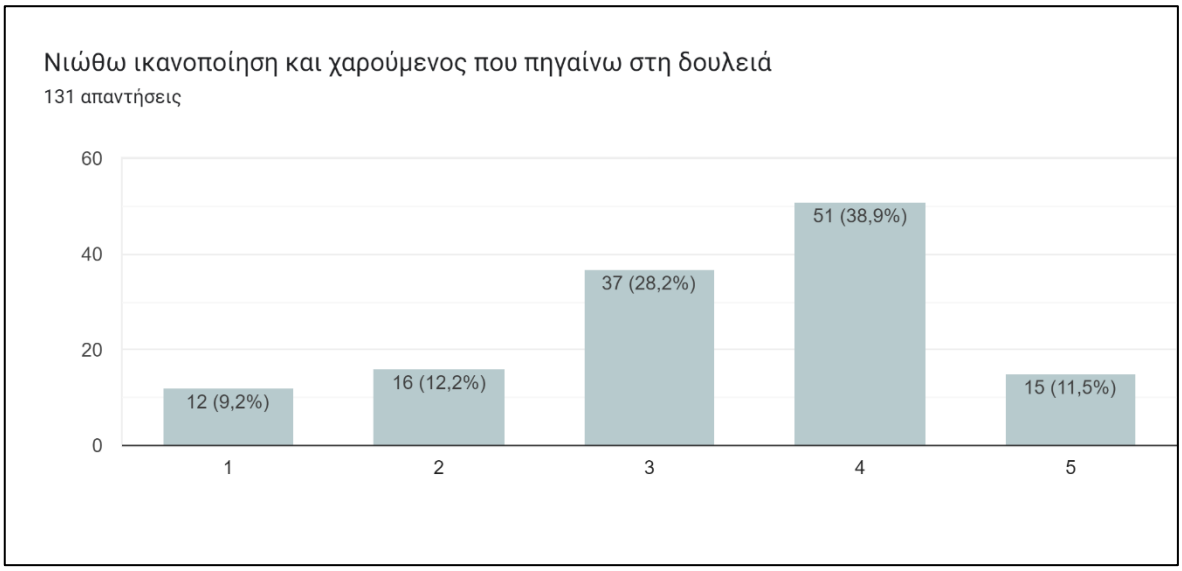
Στο ζήτημα του εάν ο οργανισμός τους συμβάλλει στην επίτευξη των προσωπικών και επαγγελματικών τους στόχων, η πλειονότητα των ερωτηθέντων, και ιδιαίτερα το 35,1% (45 άτομα), εξέφρασε μια μέση απάντηση. Ακολουθεί το ποσοστό 30,5% (40 άτομα) που συμφωνεί αρκετά

με αυτό τον ισχυρισμό. Από την άλλη πλευρά, το 15,3% (20 άτομα) δήλωσε τη διαφωνία του, ενώ το 9,9% (13 άτομα) εξέφρασε απόλυτη διαφωνία. Τέλος, το 9,2% (12 άτομα) ανάφερε ότι συμφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι ο οργανισμός τους συνδράμει αποτελεσματικά στην επίτευξη των προσωπικών και επαγγελματικών τους στόχων.



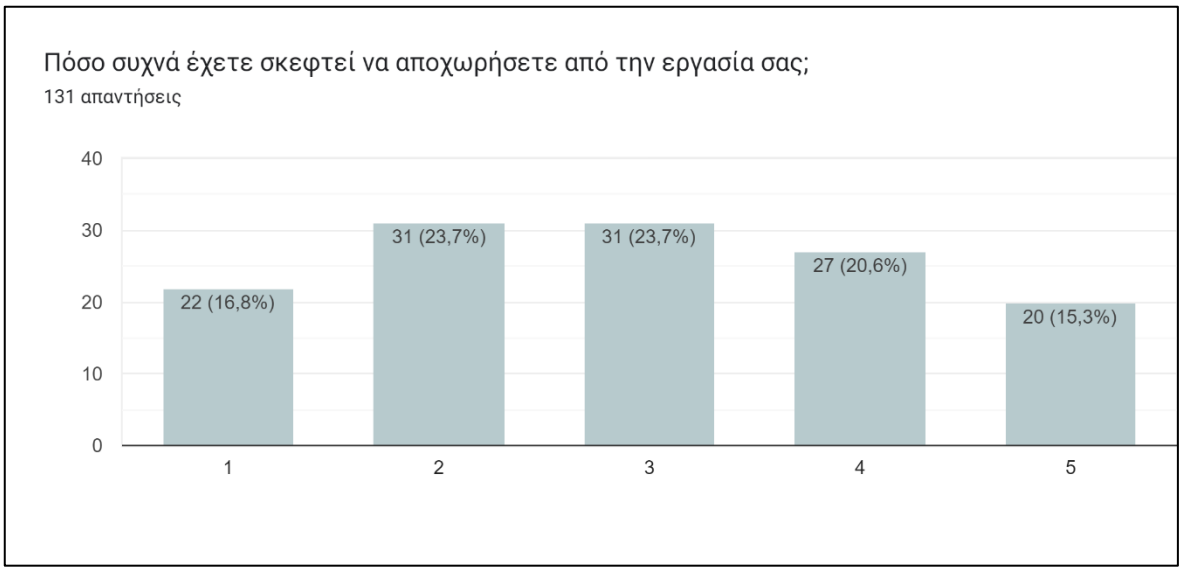
Διάγραμμα 27 - Στήριξη από τον οργανισμό στην επίτευξη προσωπικών και επαγγελματικών στόχων

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι, στην επόμενη ερώτηση, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό 38,9% (51 άτομα) των ερωτηθέντων ανέφερε ότι νιώθει έντονη ικανοποίηση κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Στη συνέχεια, το 28,2% (37 άτομα) είχε μια ουδέτερη αίσθηση ως προς αυτό το θέμα. Με μια μικρή διαφορά, μόνο ένα άτομο, το 12,2% (16 άτομα), διαφώνησε ή δεν ένιωσε ικανοποίηση και χαρά στην εργασία τους. Αντίστοιχα, το 11,5% (15 άτομα) διατύπωσε έντονη ικανοποίηση. Επιπλέον, το ελάχιστο ποσοστό του 9,2% (12 άτομα) δήλωσε απόλυτη διαφωνία με αυτήν την κατάσταση.



Διάγραμμα 28 - Ικανοποίηση και ευθυμία κατά την άσκηση εργασίας

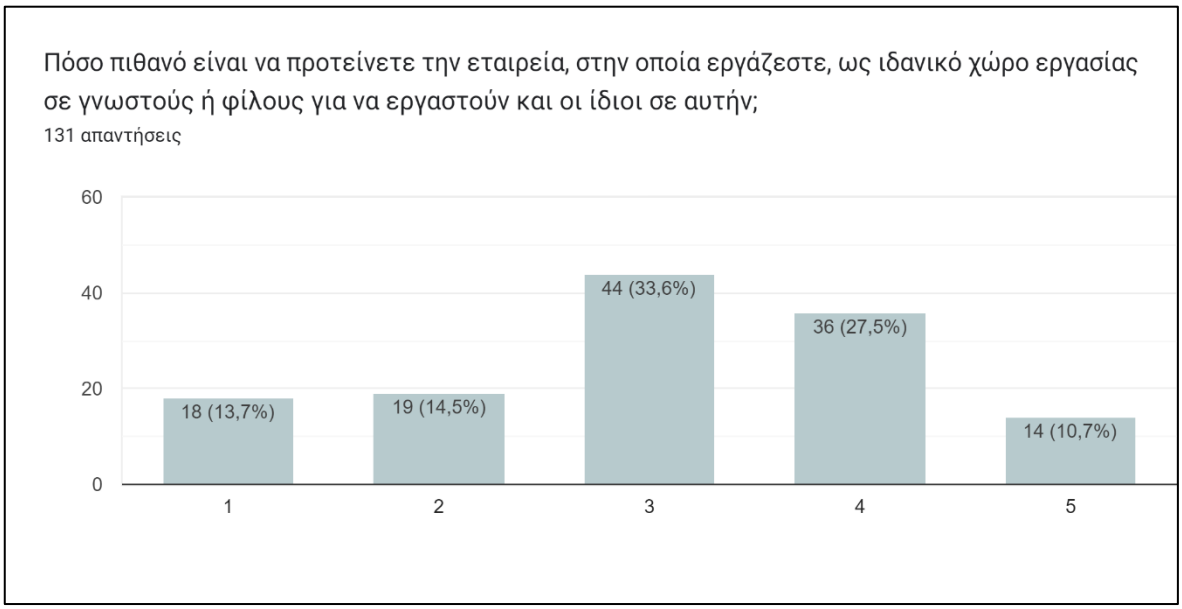
Στη συγκεκριμένη ερώτηση σχετικά με το εάν έχουν σκεφτεί να αποχωρήσουν από την εργασία τους, παρατηρήθηκαν ότι οι απόψεις των ερωτηθέντων να είναι διχασμένες. Ειδικότερα, το 23,7% (31 άτομα) ανέφερε ότι η σκέψη τους κινείται στη μέση τιμή της κλίμακας, ενώ άλλο 23,7% (31 άτομα) δήλωσε ότι σχεδόν ποτέ δεν έχει σκεφτεί την απόφαση αυτή. Σε υψηλό ποσοστό 20,6% (27 άτομα) είναι εκείνοι που συχνά έχουν αναλογιστεί την αποχώρηση από την εργασία τους. Ακολουθεί το 16,8% (22 άτομα) που δήλωσε ότι δεν έχει σκεφτεί καθόλου το ενδεχόμενο της αποχώρησης. Τέλος, το 15,3% (20 άτομα) κατέθεσε ότι έχει σκεφτεί έντονα να αποχωρήσει από την εργασία του.



Διάγραμμα 29 - Σκέψη για αποχώρηση από την τωρινή εργασία

Στην τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου, οι ερωτηθέντες εκφράζουν την άποψή τους σχετικά με το εάν θα πρότειναν την εταιρεία τους ως έναν ιδανικό χώρο εργασίας σε γνωστούς και

φίλους. Κυριαρχεί η μέση απάντηση, καθώς το 33,6% (44 άτομα) τη θεωρεί πιθανή, ενώ το αμέσως επόμενο ποσοστό είναι το 27,5% (36 άτομα), υποδηλώνοντας πολύ πιθανή πρόταση. Σε μικρή απόκλιση από αυτά, το 14,5% (19 άτομα) θεωρεί ότι δεν είναι τόσο πιθανό να προτείνει την εργασία του, ενώ το 13,7% (18 άτομα) δηλώνει ότι δεν είναι καθόλου πιθανό. Τέλος, το ποσοστό 10,7% (14 άτομα) αναφέρει ότι θα ήταν πάρα πολύ πιθανό να προτείνει τον χώρο εργασίας σε γνωστούς και φίλους.



Διάγραμμα 30 - Πρόταση της εταιρείας ως ιδανικό χώρο εργασίας σε γνωστούς ή φίλους

3.5 Συμπεράσματα έρευνας

Γίνεται αντιληπτό από τα παραπάνω ότι σχεδόν το μισό ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από άτομα ηλικίας 18 – 29 ετών (ποσοστό 48,9%), όπου οι περισσότεροι κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (ποσοστό 46,6%) και ένας πολύ μεγάλος αριθμός εργάζονται ως υπάλληλοι (ποσοστό 81,7%). Όσον αφορά την προϋπηρεσία, οι περισσότεροι έχουν συνολική πείρα εργασίας 0 – 5 χρόνια (ποσοστό 50,4%) και επίσης η πλειονότητα έχει εργαστεί στην παρούσα θέση για 0 – 5 χρόνια (ποσοστό 77,1%). Το μέγεθος της επιχείρησης στην οποία εργάζονται αποτελεί μια επιχείρηση στην οποία εργάζονται παραπάνω από 200 εργαζόμενοι (ποσοστό 42,7%) και στις πιο πολλές απαντήσεις υπάρχει το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού (ποσοστό 59,5%). Μικρότερο είναι το ποσοστό το οποίο πιστεύει ότι ασχολείται το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού με θέματα παρακίνησης (ποσοστό 38,9%). Τα βασικότερο κίνητρο για εργασία είναι η εξασφάλιση εισοδήματος (ποσοστό 61,8%) και η βελτίωση της ποιότητας ζωής (ποσοστό 41,2%). Πάνω από το 60% των εργαζομένων θεωρεί ότι υπάρχει υψηλό βαθμό συνάφειας μεταξύ του αντικειμένου

εργασίας και των σπουδών τους. Η προτιμότερη ανταμοιβή των εργαζομένων είναι ο ανταγωνιστικός μηνιαίος μισθός (ποσοστό 41,2%). Η ομαδική συνεργασία και οι ευκαιρίες ανέλιξης αποτελούν τους κύριους παράγοντες παρακίνησης στην εταιρεία, σύμφωνα με το 42,7% και 40,5% των εργαζομένων αντίστοιχα. Οι ευκαιρίες ανέλιξης και ανάληψης ευθυνών είναι κρίσιμες, όχι μόνο ως παράγοντας παρακίνησης, αλλά και ως η πιο ελκυστική ανταμοιβή για το 19,1% των εργαζομένων στην επιχείρηση στην οποία ήδη εργάζονται. Ορισμένοι εργαζόμενοι εκφράζουν προτίμηση για ευέλικτο ωράριο και άλλες προνομιακές παροχές, όπως επιπλέον άδεια και προγράμματα ευεξίας. Η αντιφατική άποψη σχετικά με τον συνδυασμό μισθού και εργασίας μπορεί να αποτελεί ένδειξη πιθανών προκλήσεων ή περαιτέρω περιστατικών που αξίζει να εξετασθεί περαιτέρω. Περίπου το 45,8% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι δεν έχει έντονη άποψη για τις ανταμοιβές της εταιρείας. Σχεδόν το 34,4% δηλώνει ότι δεν έχει γνώμη για την ικανοποίηση στο αντικείμενο της εργασίας του. Σημαντικό ποσοστό (57,3%) εκφράζει ικανοποίηση ή ακόμη και υψηλή ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας. Το 33,6% θεωρεί ότι υπάρχει αναγνώριση για το έργο του, ενώ περίπου το 26,7% ισχυρίζεται ότι υπάρχει ελλιπής αναγνώριση. Περίπου το 49% δηλώνει πως δεν έχει έντονη άποψη για τον επηρεασμό της απόδοσης από τις συνολικές ανταμοιβές. Υπάρχει διαφοροποίηση απόψεων για το σύστημα παρακίνησης, με το 40,5% να εκφράζει μέτρια ικανοποίηση. Περίπου το 46,4% των εργαζομένων δεν έχει έντονη θέση για την ικανοποίηση ανταμοιβών της εταιρείας. Οι απόψεις ποικίλουν όσον αφορά τις κυριότερες προκλήσεις για τις επιχειρήσεις όπου η οικονομική πίεση είχε το μεγαλύτερο ποσοστό 25,2%, η δυσκολία στον καθορισμό δίκαιης αμοιβής ακολουθήσε με ποσοστό 21,4% και η ανισορροπία μεταξύ αναγκών εταιρείας και εργαζομένων με ποσοστό 17,6%. Παρατηρείται υψηλή ικανοποίηση από την εργασία και ότι εργαζόμενος είναι χαρούμενος που ασκεί την δουλεία αυτή με ποσοστό 38,9% και με μικρό ποσοστό απόλυτης διαφωνίας (9,2%). Σημαντικό ποσοστό έχει μια μέση άποψη (35,1%) όσον αφορά την συνεισφορά του οργανισμού στους προσωπικούς/επαγγελματικούς στόχους. Το γεγονός ότι το 23,7% των εργαζομένων έχει σκεφτεί την αποχώρηση, ενώ το 31,1% αναφέρει έντονη ικανοποίηση από την εργασία τους, μπορεί να υποδηλώνει κάποιες αντιφάσεις ή προβληματισμούς. Οι λόγοι για τη σκέψη αυτής μπορεί να είναι πολλαπλοί, από προσωπικές ανησυχίες έως αναζήτηση νέων ευκαιριών. Η εταιρεία θα πρέπει να διερευνήσει περαιτέρω τις αιτίες αυτών των σκέψεων, προσφέροντας ενδεχομένως βελτιώσεις ή υποστήριξη όπου απαιτείται. Η πλειονότητα των εργαζομένων (61,1%) θεωρεί πιθανό ή πολύ πιθανό να προτείνει την εταιρεία ως ιδανικό χώρο εργασίας.

Με βάση τα παραπάνω, υπάρχει το συμπέρασμα, η πλειονότητα των εργαζομένων φαίνεται ότι είναι ικανοποιημένη από την εργασία τους, καθώς το 71,7% απαντά ότι νιώθει έντονη ικανοποίηση ή κανονική ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι προσδιορίζουν την οικονομική πίεση ως την

κυριότερη πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις, αναφέροντας επίσης τη δυσκολία στον καθορισμό της δίκαιης αμοιβής και την ανισορροπία μεταξύ αναγκών εταιρείας και προσδοκιών εργαζομένων. Περίπου, το 65,6% των εργαζομένων θεωρεί ότι η εταιρεία τους συνδράμει αποτελεσματικά στην επίτευξη των προσωπικών και επαγγελματικών τους στόχων. Ένα σημαντικό ποσοστό, περίπου 47,4%, έχει σκεφτεί ή σκέφτεται τη δυνατότητα αποχώρησης από την εργασία τους. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε ποικίλους λόγους, και η εταιρεία θα πρέπει να διερευνήσει το λόγο που συμβαίνει αυτό και ποιες είναι οι ανάγκες των εργαζομένων. Το 60,6% θεωρεί πιθανό ή πολύ πιθανό να προτείνει την εταιρεία ως ιδανικό χώρο εργασίας, υποδηλώνοντας υψηλό επίπεδο ικανοποίησης και θετικής εμπειρίας στην εργασία. Συνολικά, παρατηρούνται θετικά στοιχεία, αλλά και προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπίσει η εταιρεία για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η διαρκής επικοινωνία και η προσεκτική διαχείριση των προκλήσεων θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε ενίσχυση του εργασιακού κλίματος και της αποδοτικότητας.

Κεφάλαιο 4 Συμπεράσματα της διπλωματικής εργασίας

4.1 Συμπεράσματα της διπλωματικής εργασίας

Μέσα από την εκπόνηση της παρούσας εργασίας γίνεται αντιληπτό ότι οι ανταμοιβές της εταιρείας επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τους εργαζομένους και επιδρούν στην παρακίνησή τους. Είναι φανερό ότι οι ανταγωνιστικές αποδοχές σε μια επιχείρηση δεν παύει να είναι η πιο ελκυστική ανταμοιβή. Παρόλα αυτά, οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν πρέπει να επικεντρώνονται αποκλειστικά σε αυτό. Σε εποχές που ο ανταγωνισμός είναι πολύ έντονος, θα πρέπει να είναι έτοιμες να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα, για να προσελκύσουν τους κατάλληλους εργαζόμενους με σκοπό να είναι κερδοφόρες. Συνεπώς δύναται μέσω της παρούσας διπλωματικής να αντληθούν αρκετά σημαντικές πληροφορίες όσον αφορά την παρακίνηση αλλά και το είδος των ανταμοιβών που επιθυμούν να λαμβάνουν οι εργαζόμενοι των ελληνικών επιχειρήσεων.

Η σωστή παρακίνηση των εργαζόμενων είναι συστατικό για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Παρατηρώντας και από τα αποτελέσματα της έρευνας, οι εργαζόμενοι δεν είναι αρκετά ικανοποιημένοι με τα συστήματα ανταμοιβών και παρακίνησης των εργαζομένων. Κατά τα τελευταία χρόνια αρκετές επιχειρήσεις δίνουν βάση στις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων διοργανώνοντας διάφορες εκδηλώσεις ή ομαδικές δραστηριότητες. Σκοπός τους είναι να γνωριστούν καλύτερα οι εργαζόμενοι και να υπάρχει καλύτερη αλλά και αποδοτικότερη επικοινωνία μεταξύ τους. Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις είναι απαραίτητο να συνεχίσουν τις ενέργειες αυτές, ώστε να ικανοποιήσουν τους εργαζομένους της και να επενδύσουν στις διαπροσωπικές σχέσεις του ανθρωπίνου δυναμικού τους με σκοπό να δημιουργηθεί καλύτερη σχέση μεταξύ των εργαζομένων και να επικρατεί ένα συνεργατικό και αρμονικό κλίμα μεταξύ τους.

Ταυτόχρονα η απόδοση των εργαζομένων συναρτάται αρκετές φορές με βάση το είδος, αλλά και το ύψος των ανταμοιβών τους. Με αυτό το δεδομένο αυτό αρμόζει να δίνονται οι κατάλληλες ευκαιρίες στους εργαζομένους, έτσι ώστε να παρακινούνται και να αποδίδουν με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο και να φέρουν στην επιχείρηση τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Οι εργαζόμενοι του ανθρωπίνου δυναμικού αρμόζει να σχεδιάσουν ένα σύστημα ανταμοιβών που θα παρακινεί και θα εμπνέει τον εργαζόμενο να αποδίδει στο μέγιστο δυνατό. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα στους ίδιους τους εργαζόμενους να συμμετέχουν και αυτοί στην στρατηγική ανταμοιβών και να δίνουν προτάσεις στα διοικητικά στελέχη για τον καθορισμό του συστήματος ανταμοιβών. Η θέση των επιχειρήσεων στο κομμάτι της παρακίνησης και ανταμοιβών στην Ελλάδα είναι υπό ανάπτυξη και αρμόζει τα διοικητικά στελέχη να ενημερωθούν για

την εξέλιξη των επιχειρήσεων πέρα από την ελληνική επικράτεια. Στόχος τους είναι να εκσυγχρονιστούν και να αναπροσαρμοστούν στα νέα δεδομένα και να προσελκύσουν τους κατάλληλους εργαζόμενους για την εξέλιξη της εταιρείας, έχοντας συνεχώς ανοδική πορεία.

Η δύναμη της παρακίνησης και των ανταμοιβών στις ελληνικές επιχειρήσεις είναι αρκετά αισθητή. Συγχρόνως, η δημιουργία ενός αποτελεσματικού και δίκαιου συστήματος αμοιβών είναι αρκετά σημαντική και αρμόζει να γίνει σε συνάρτηση με διάφορους παράγοντες, όλα τα προαναφερθέντα συντελούν στην ανάπτυξη και στην ευημερία της εργατικής δύναμης και της επιχείρησης στο σύνολό της.

Βιβλιογραφία

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, σσ. 422-436. doi:https://doi.org/10.1037/h0040968

Alderfer, C. (1972). *Existence relatedness and growth.* New York: Free Press.

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, σσ. 142 - 175. doi:doi:10.1016/0030-5073(69)90004-x

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, σσ. 191 - 215.

Baron, R. (1991). *Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research* (vol 15, No 1 εκδ.). -: -.

Beel, J. (2007). *Project Team Rewards Rewarding and Motivating your Project Team.* USA: Scotts Valley.

Cameron, J. a. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta analysis. Στο *Review of Education Research 64* (σσ. 363 - 423).

Creswell, J. W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτική και ποιοτικής έρευνας.* Αθήνα: Ίων.

Deci, E. L. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, σσ. 227 - 268.

F. Herzberg, B. M.-C. (1959). *The motivation to work.* New York: John Wiley & Sons.

Gibson, B. G. (2003). *Virtual Teams that Work.* San Francisco: Jossey-Bass.

Henderson, R. I. (2003). *Compensation Management in a Knowledge-based World* (Ninth edition εκδ.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Jewell, D. &. (2006). An example of economic gainsharing in the restaurant industry. *National Productivity Review*, σσ. 134-143.

Locke, E. A. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in Psychological Science*, σσ. 265-268.

Long, R. J. (2010). Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *International Journal of Human Resource Management*, σσ. 1145-1172.

M. Patrick, C. H. (2011). *Μάνατζμεντ.* Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Maslow, A. H. (1987). *Motivation and Personality.* New York: Pearson Education.

Meyer, M. R. (2011). Governing people risks for improved performance. SA Journal of Human Resource. *Human resources risk management*, σ. 366.

Pitts, C. (1995). *Motivating Your Organization* (1st edition εκδ.). Hill International.

Podmoroff, D. (2015). *365 Ways to Motivate and Reward Your Employess Every Day - With Little or No Money.* Ocala: Atlantic Publishing Group.

Robbins, S. J. (2018). *Οργανωσιακή συμπεριφορά, Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις.* Αθήνα: Κριτική.

Varma, a. A. (1994). *Personal Management: A Human Resource Systems Approach.* New Delhi: forward book dept educational publications.

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation.* USA: Wiley.

Wilson, T. (2003). *Innovative Reward Systems for the Changing Workplace.* New York: McGraw-Hill.

Ζαβλάνος. (1998). *Μάνατζμεντ.* Αθήνα: Έλλη.

Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow. (χ.χ.). Ανάκτηση από https://www.accountancygreece.gr/%ce%bc%ce%af%ce%b1-%ce%ac%ce%bb%ce%bb%ce%b7-%cf%80%cf%81%ce%bf%cf%83%ce%ad%ce%b3%ce%b3%ce%b9%cf%83%ce%b7-%cf%84%ce%b7%cf%82-%ce%b8%ce%b5%cf%89%cf%81%ce%af%ce%b1%cf%82-%cf%84%cf%89%ce%bd-%ce%b1%ce%bd/

Κούτης, Χ. (2022). Ο Έλεγχος της θεωρίας ιεράρχησης αναγκών του Maslow και της θεωρίας χ και ψ του McGregor στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών από τον Διευθυντή του Σχολείου. *Εκπαιδευτικός κύκλος*, σ. https://journal.educircle.gr/images/teuxos/2022/teuxos3/teyxos_10_3_2.pdf.

Μουζά-Λαζαρίδη, Α. Μ. (2006). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.* Κριτική.

Μπουράντας, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ θεωρητικό υπόβαθρο σύγχρονες πρακτικές.* Αθήνα: Μπένου.

Νάνσυ, Π. Δ. (2008). *Διοικήση Ανθρωπίνου Δυναμικού: Πολιτικές & πρακτικές στη σύγχρονη εποχή.* Πάτρα: Μπένου.

Νόβα-Καλτσούνη, Χ. (2006). *Μεθοδοογία εμπειρικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες.* Αθήνα: Gutenberg.

Ξηροτύρη - Κουφίδου Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων.* Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.

Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον.* Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.

Παπαλεξανδρή Α. Νανσυ, Μ. Κ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* . Αθήνα: Μπένου.

Φαναριώτης, Π. (1997). *Διοίκηση Προσωπικού-Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρωπίνου δυναμικού.* Αθήνα: Α. Σταμούλης.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων* (159 εκδ.). Αθήνα: Interbooks.

Παραρτήματα

Ερωτηματολόγιο Διπλωματικής Εργασίας - Κώτσιος Δημήτριος

Αγαπητοί κύριες και κύριοι,

στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας «Η παρακίνηση των εργαζομένων και οι ανταμοιβές στις ελληνικές επιχειρήσεις» έχω αναλάβει την διεκπεραίωση της παρακάτω έρευνας.

Θα ήθελα να σας προσκαλέσω να αφιερώσετε 5 λεπτά για την συμπλήρωση ενός σύντομου ερωτηματολογίου. Ο σκοπός της μελέτης είναι η κατανόηση των πρακτικών της παρακίνησης και των ανταμοιβών στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Παρακαλώ να επιλέξετε τον παρακάτω σύνδεσμο για να ξεκινήσετε το ερωτηματολόγιο:
https://forms.gle/6erWszs4r38KBZHo6
Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο σας και τη συμμετοχή σας σε αυτήν τη μελέτη. Τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς και θα παραμείνουν απόλυτα εμπιστευτικά.

Αν έχετε οποιεσδήποτε ερωτήσεις ή διευκρινήσεις, παρακαλώ μην διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου στη διεύθυνση: dimitrioskotsios@hotmail.com

Με εκτίμηση,

Κώτσιος Δημήτριος
Μεταπτυχιακός φοιτητής MBA
Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου

Στοιχεία Ερωτούμενου

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο πραγματοποιείται στα πλαίσια της Διπλωματικής "Η παρακίνηση των εργαζομένων και οι ανταμοιβές στις ελληνικές επιχειρήσεις" του προγράμματος σπουδών DMBA Neapolis University of Pafos.

Παρακαλώ επιλέξτε την ηλικία σας

- 18 - 29
- 30 - 45
- 46 - 59
- 60 και άνω

Τι επίπεδο εκπαίδευσης κατέχεται;

- Βασική εκπαίδευση (Δημοτικό σχολείο)
- Κατώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Γυμνάσιο)
- Ανώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο)
- Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση μη Πανεπιστημιακή (ΙΕΚ)
- Πανεπιστημιακή εκπαίδευση (Προπτυχιακό)
- Μεταπτυχιακός τίτλος
- Διδακτορικός τίτλος

Ποια είναι η θέση εργασίας στην εταιρεία που εργάζεστε;

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος τμήματος
- Διευθυντής

Συνολικά έτη προϋπηρεσίας

- 0 - 5
- 6 - 10
- 11 - 30
- 31 και άνω

Έτη εργασίας στην παρούσα θέση

- 0 - 5
- 6 - 10
- 11 - 30
- 31 και άνω

Πόσους εργαζομένους διαθέτει η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;

- 0 - 10
- 11 - 50
- 51 - 200
- 200 και άνω

Υπάρχει τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρηση την οποία εργάζεστε;

- Ναι
- Όχι

Θεωρείται ότι το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού της εταιρείας που εργάζεστε ενδιαφέρεται για την παρακίνηση των εργαζομένων ή ασχολείται αποκλειστικά με τα διαδικαστικά των εργαζομένων;

- Ναι, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται και με την παρακίνηση
- Όχι, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται μόνο με τα διαδικαστικά των εργαζομένων
- Δεν υπάρχει τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού στην εταιρεία

Ποιοι είναι οι λόγοι που κάνετε αυτήν την δουλειά; (Δυνατότητα πολλών επιλογών)

- Μου επιτρέπει να έχω ένα εισόδημα και να βιοποριστώ
- Κοινωνικές παροχές που παρέχει η δουλειά (όπως περίθαλψη, ασφαλιστικά ταμεία κλπ.)
- Για την πρόκληση να προσπαθώ σε δύσκολα πράγματα
- Γιατί εμπλουτίζω τις γνώσεις μου στο αντικείμενο που με ενδιαφέρει
- Γιατί είναι η δουλειά που διάλεξα και προτιμώ, αφού με βοηθάει να ολοκληρώνομαι ως άτομο

- Μου δίνεται η δυνατότητα μέσω της εργασίας αυτής, να επιτυγχάνω μερικούς σημαντικούς στόχους
- Γιατί μέσω της δουλειάς αυτής μπορώ όχι μόνο να επιβιώνω, αλλά να έχω μια καλύτερη ποιότητα ζωής
- Άλλο…

Συνάφεια αντικειμένου εργασίας και σπουδών

- 1 (Καθόλου)
- 2 (Λίγο)
- 3 (Αρκετά)
- 4 (Πολύ)
- 5 (Πάρα πολύ)

Τι είδους ανταμοιβές παρέχει η εταιρεία σας πέρα από τον μηνιαίο μισθό σας; (Δυνατότητα πολλών επιλογών)

- Ανταγωνιστικός μηνιαίος μισθός
- Bonus βάση εκπλήρωσης στόχων
- Εκπαιδευτικές ευκαιρίες και προγράμματα ανάπτυξης
- Ιδιωτική ασφάλιση
- Επαγγελματικό αυτοκίνητο
- Κουπόνια σε σουπερμάρκετ, εστιατόρια κλπ.
- Πρόσθετη άδεια
- Ευκαιρίες ανέλιξης και ανάληψης ευθυνών
- Δυνατότητα τηλεργασίας
- Δυνατότητα εναλλαγής θέσεων εργασίας
- Ευέλικτο ωράριο εργασίας
- Προγράμματα ευεξίας των εργαζομένων
- Δωρεάν σίτιση
- Άλλο…

Ποια θεωρείται ότι είναι η ελκυστικότερη ανταμοιβή που ήδη παρέχει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;

- Ανταγωνιστικό πακέτο αποδοχών
- Bonus βάση εκπλήρωσης στόχων
- Εκπαιδευτικές ευκαιρίες και προγράμματα ανάπτυξης
- Ιδιωτική ασφάλιση
- Επαγγελματικό αυτοκίνητο
- Κουπόνια σε σουπερμάρκετ, εστιατόρια κλπ.
- Πρόσθετη άδεια
- Ευκαιρίες ανέλιξης και ανάληψης ευθυνών
- Δυνατότητα τηλεργασίας
- Δυνατότητα εναλλαγής θέσεων εργασίας
- Ευέλικτο ωράριο εργασίας
- Προγράμματα ευεξίας των εργαζομένων
- Δωρεάν σίτιση
- Άλλο…

Πως θεωρείται ότι πραγματοποιείται η παρακίνηση στην εταιρείας σας; (Δυνατότητα πολλών επιλογών)

- Εκπαιδευτικές ευκαιρίες και προγράμματα ανάπτυξης
- Ειδικοί έπαινοι ή βραβεία
- Bonus βάση εκπλήρωσης στόχων
- Ομαδική συνεργασία
- Συχνή ανατροφοδότηση
- Ευκαιρίες ανέλιξης και ανάληψης ευθυνών
- Άλλο…

Ποια θεωρείται ελκυστικότερη ανταμοιβή που θα μπορούσε να σας παρέχει μια εταρεία;

- Ανταγωνιστικό μηνιαίο μισθό
- Bonus βάση εκπλήρωσης στόχων
- Εκπαιδευτικές ευκαιρίες και προγράμματα ανάπτυξης
- Ιδιωτική ασφάλιση
- Επαγγελματικό αυτοκίνητο

- Κουπόνια σε σουπερμάρκετ, εστιατόρια κλπ.
- Πρόσθετη άδεια
- Ευκαιρίες ανέλιξης και ανάληψης ευθυνών
- Δυνατότητα τηλεργασίας
- Δυνατότητα εναλλαγής θέσεων εργασίας
- Ευέλικτο ωράριο εργασίας
- Προγράμματα ευεξίας των εργαζομένων

Ο μισθός ανταποκρίνεται στο φόρτο της εργασίας μου

- 1 (Καθόλου)
- 2 (Λίγο)
- 3 (Αρκετά)
- 4 (Πολύ)
- 5 (Πάρα πολύ)

Ικανοποίηση ανταμοιβών εταιρείας (χρηματικών και μη χρηματικών ανταμοιβών)

- 1 (Καθόλου)
- 2 (Λίγο)
- 3 (Αρκετά)
- 4 (Πολύ)
- 5 (Πάρα πολύ)

Ικανοποίηση αντικειμένου εργασίας

- 1 (Καθόλου)
- 2 (Λίγο)
- 3 (Αρκετά)
- 4 (Πολύ)
- 5 (Πάρα πολύ)

Ικανοποίηση ως προς τις συνθήκες της εργασίας

- 1 (Καθόλου)
- 2 (Λίγο)
- 3 (Αρκετά)
- 4 (Πολύ)
- 5 (Πάρα πολύ)

Το έργο που παράγω αναγνωρίζεται στο χώρο εργασίας μου

- 1 (Καθόλου)
- 2 (Λίγο)
- 3 (Αρκετά)
- 4 (Πολύ)
- 5 (Πάρα πολύ)

Πόσο έντονα επηρεάζεται η απόδοση στην εργασίας σας από τις οι συνολικές ανταμοιβές της εταιρείας;

- 1 (Καθόλου)
- 2 (Λίγο)
- 3 (Αρκετά)
- 4 (Πολύ)
- 5 (Πάρα πολύ)

Ικανοποίηση από το τρέχων σύστημα παρακίνησης της εταιρείας

- 1 (Καθόλου)
- 2 (Λίγο)
- 3 (Αρκετά)
- 4 (Πολύ)
- 5 (Πάρα πολύ)

Ικανοποίηση από το τρέχων σύστημα ανταμοιβών της εταιρείας

- 1 (Καθόλου)

- 2 (Λίγο)
- 3 (Αρκετά)
- 4 (Πολύ)
- 5 (Πάρα πολύ)

Αισθάνεστε ότι υπάρχει δυνατότητα εξέλιξης ανταμοιβών στην εταιρεία που εργάζεστε;

- 1 (Καθόλου)
- 2 (Λίγο)
- 3 (Αρκετά)
- 4 (Πολύ)
- 5 (Πάρα πολύ)

Όλοι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζονται και εκτιμώνται δίκαια από την εταιρεία;

- Ναι
- Όχι
- Δεν γνωρίζω

Ποια θεωρείται ότι είναι η κυριότερη πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις για την δημιουργία ενός σωστού πακέτου ανταμοιβών;

- Οικονομική πίεση
- Δυσκολία στον καθορισμό της δίκαιης αμοιβής για κάθε εργαζόμενο
- Ανταγωνισμός από άλλες επιχειρήσεις στην αγορά εργασίας
- Ανάγκη για εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία στη δημιουργία ανταγωνιστικών πακέτων ανταμοιβών
- Ανισορροπία μεταξύ των αναγκών της εταιρείας και των προσδοκιών των εργαζομένων
- Κατανόηση των προτιμήσεων των εργαζομένων και διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ των χρηματικών και μη χρηματικών ανταμοιβών
- Η ανάγκη να παραμείνουν ανταγωνιστικές οι τιμές των προϊόντων ή των υπηρεσιών
- Άλλο…

Σε ποιο βαθμό η παρούσα εργασία σας ικανοποιεί τις προσωπικές σας ανάγκες;

- 1 (Καθόλου)
- 2 (Λίγο)
- 3 (Αρκετά)
- 4 (Πολύ)
- 5 (Πάρα πολύ)

Πιστεύετε ότι ο οργανισμός σας βοηθά αρκετά να πετύχετε τους προσωπικούς και επαγγελματικούς σας στόχους;

- 1 (Καθόλου)
- 2 (Λίγο)
- 3 (Αρκετά)
- 4 (Πολύ)
- 5 (Πάρα πολύ)

Νιώθω ικανοποίηση και χαρούμενος που πηγαίνω στη δουλειά

- 1 (Διαφωνώ έντονα)
- 2 (Διαφωνώ)
- 3 (Έχω ουδέτερη άποψη)
- 4 (Συμφωνώ)
- 5 (Συμφωνώ απόλυτα)

Πόσο συχνά έχετε σκεφτεί να αποχωρήσετε από την εργασία σας;

- 1 (Καθόλου)
- 2 (Λίγο)
- 3 (Αρκετά)
- 4 (Πολύ)
- 5 (Πάρα πολύ)

Πόσο πιθανό είναι να προτείνετε την εταιρεία, στην οποία εργάζεστε, ως ιδανικό χώρο εργασίας σε γνωστούς ή φίλους για να εργαστούν και οι ίδιοι σε αυτήν;

- 1 (Καθόλου)

- 2 (Λίγο)
- 3 (Αρκετά)
- 4 (Πολύ)
- 5 (Πάρα πολύ)