



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ – ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ: ΜΕΛΕΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΑΜΟ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟΠΟΥΛΟΥ ΙΩΑΝΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΙΩΑΝΝΗΣ ΨΑΡΡΑΣ, ΜΕΛΟΣ: ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΜΑΡΙΝΑΚΗΣ,

ΜΕΛΟΣ (ΕΠΙΚΟΥΡΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΠΙΒΛΕΨΗ): ΙΩΑΝΝΗΣ ΧΑΛΑΣ ,

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΞΕΤΑΣΗΣ : 19/02/2024

## Περιεχόμενα

Περίληψη: .....	8
Abstract: .....	9
Εισαγωγή:.....	10
Κεφάλαιο 1ο: Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) , ανάλυση συστημάτων υψηλής απόδοσης εργασίας (HPWS) και σύνδεση του με το μοντέλο AMO .....	12
1.1 Ορισμός διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) και σύνδεση του με την αποδοτικότητα.....	12
1.2 Λειτουργίες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού .....	18
1.3 Εισαγωγή στην έννοια συστημάτων υψηλής απόδοσης εργασίας (HPWS)...	19
1.4 Πρακτικές των HPWS .....	22
1.5 Ανάπτυξη AMO σε συνέχεια του HPWS .....	25
Κεφάλαιο 2ο : Αποδοτικότητα στο χώρο εργασίας .....	28
2.1 Εισαγωγή στην έννοια απόδοση εργασίας και AMO .....	28
2.2 Παράμετρος A ( ability ) ανάλυση της ικανότητας.....	36
2.3 Μέτρηση Ικανότητας:.....	38
2.4 Προσδιορισμός Ικανότητας - είδη δεξιοτήτων .....	40
Κεφάλαιο 3ο : Ανάλυση της παραμέτρου M ( κίνητρο ) του μοντέλου AMO .....	47
3.1 Ορισμός κινήτρου.....	47
3.2 Οφέλη εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων .....	49
3.3 Θεωρητικές προσεγγίσεις .....	52
3.3 Προκλήσεις στη διαχείριση κινήτρου των εργαζομένων .....	60
Κεφάλαιο 4ο: Παράμετρος O ( opportunities) ανάλυση ευκαιριών .....	61
4.1 Σύνδεση της ευκαιρίας με την επαγγελματική ικανοποίηση.....	61
4.2 Ομαδοποίηση ευκαιριών ανάπτυξης.....	62
4. 3 Σύνδεση των ευκαιριών στην κινητοποίηση των εργαζομένων .....	64
4.4 Διαχείριση καριέρας μέσω των ευκαιριών.....	66
Κεφάλαιο 5ο: Αλληλεξάρτηση των τριών μεταβλητών.....	68
Κεφάλαιο 6ο: Σύνδεση παραγωγικότητας με απόδοση εργαζομένου .....	71

6.1 Συνθήκες εργασίας και απόδοση .....	73
6.2 Επαγγελματική ικανοποίηση .....	75
Κεφάλαιο 7 : Συμπεράσματα- Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα .....	76
7.1 Επίδραση του ΑΜΟ σε ατομικό και εργασιακό επίπεδο .....	76
7.2 Προτάσεις για την ενίσχυση του μοντέλου ΑΜΟ στα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού .....	77
7.3 Σημεία ελέγχου-ελλείψεις μοντέλου .....	80
7.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα .....	81
Επίλογος:.....	83
<b>Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία:</b> .....	84
<b>Ελληνική Βιβλιογραφία:</b> .....	93

## Πίνακας γραφημάτων:

### *Εικόνες:*

*Εικόνα 1<sup>η</sup>* : Στόχοι Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, (Surbhi, 2022)

*Εικόνα 2<sup>η</sup>* : Αναπαράσταση μοντέλου ΑΜΟ ( πηγή: kaosconsult.nt, latest access 2014)

*Εικόνα 3<sup>η</sup>*: Ιεράρχηση αναγκών κατά Maslow ( πηγή: website:Mavink.com, latest access 2023)

*Εικόνα 4<sup>η</sup>*: Συνδετική σχέση προτύπων Maslow & Herzberg, ( Μιχοπουλος,1997).

### *Πίνακες:*

*Πίνακας 1<sup>ος</sup>* : Ταξινόμηση δεξιοτήτων, πηγή: ( indeed.gr, latest access 2023).

*Πίνακας 2<sup>ος</sup>*: Σύνοψη δεξιοτήτων ( πηγή : website:www.iep.edu.gr/el/psifiako-apothetirio/skill-labs , latest access, 2023).

*Πίνακας 3<sup>ος</sup>*: Συνοπτική παρουσίαση αναγκών κατά Maslow, (Mpitsani, 2013).

*Πίνακας 4<sup>ος</sup>*: Πρακτικές στην ενίσχυση ευκαιριών, πηγή ( Juan A. Marin-Garcia et al., 2016).

### *Διαγράμματα:*

*Διάγραμμα 1<sup>ο</sup>* : Επίδραση HPWS στον εργαζόμενο, ( Hefferman & Dundon, 2016)

*Διάγραμμα 2<sup>ο</sup>*: Σχηματική απεικόνιση σχέσης HRM με AMO  
,(website:semanticsscholar.org, latest access 2002).

*Διάγραμμα 3<sup>ο</sup>*: Θεωρητική απεικόνιση δημιουργίας του AMO μοντέλου, (Gaye Ozcelic, 2015).

*Διάγραμμα 4<sup>ο</sup>* : Μοντέλο απόδοσης AMO ( Appelbaum, 2000).

*Διάγραμμα 5<sup>ο</sup>* : Διάγραμμα ροής των συνιστωσών AMO ( HRM MODEL) ,  
πηγή: (Kellner et al., 2021).

*Διάγραμμα 6<sup>ο</sup>* : Τύποι κινήτρων και βαθμός επιρροής στην  
αυτοαποφασιστικότητα, ( Deci & Ryan, 2005)

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω βαθύτατα τον κύριο Χάλα Ι. για την ουσιαστική και πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε για την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας και φυσικά την οικογένεια μου που με στηρίζει όλα αυτά τα χρόνια.*

Copyright © Τριανταφυλλοπούλου Ιωάννα, 2024

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.

### Περίληψη:

Το ΑΜΟ μοντέλο αποτελεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, καλύπτοντας τις διαστάσεις της Ικανότητας, του Κινήτρου και των Ευκαιριών. Στο πλαίσιο της Ικανότητας, εξετάζεται ο ορισμός της, η μέτρησή της και τα διάφορα είδη που περιλαμβάνει, ενώ για τα Κίνητρα εξετάζονται ο ορισμός, οι θεωρητικές προσεγγίσεις και οι προκλήσεις στη διαχείριση του κινήτρου. Συνδέοντας τα με τις Ευκαιρίες, εξετάζεται η συνεργασία τους με την επαγγελματική ικανοποίηση, τα διάφορα είδη ευκαιριών, και πώς αυτές επηρεάζουν τη συνολική απόδοση του εργαζομένου. Μέσα από αυτήν την ανάλυση, αποκαλύπτονται οι επιπτώσεις του ΑΜΟ μοντέλου στην ολοκληρωμένη απόδοση και ικανοποίηση του προσωπικού, παρέχοντας μια πλήρη εικόνα της διαχείρισης των παραγόντων που το απαρτίζουν.

*Λέξεις-κλειδιά: ΑΜΟ, κίνητρο, ικανότητα, ευκαιρίες, ανθρώπινο δυναμικό , απόδοση εργαζομένων, επαγγελματική ικανοποίηση , προκλήσεις στη διαχείριση κινήτρου.*



**Abstract:**

The AMO model constitutes a comprehensive approach to human resource management, covering the dimensions of Ability, Motivation, and Opportunities. Within the realm of Ability, the definition, measurement, and various types are explored, while for Motivation, the focus is on its definition, theoretical approaches, and challenges in its management. By connecting these with Opportunities, the analysis investigates their collaboration with professional satisfaction, different types of opportunities, and how these factors influence the overall performance of employees. Through this examination, the impacts of the AMO model on comprehensive employee performance and satisfaction are revealed, providing a complete picture of the management of the factors it encompasses.

***Key words:*** *AMO, ability, motivation, opportunities, employee performance, professional satisfaction, development opportunities, challenges in motivation management*

## Εισαγωγή:

Η ορθή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασικό πυλώνα για την επιτυχία και την ευημερία οποιασδήποτε οργάνωσης. Σε αυτό το πλαίσιο, η διεξοδική ανάλυση του AMO (Δυνατότητες, Κίνητρα, Ευκαιρίες) μοντέλου αναδεικνύει πτυχές που έχουν κρίσιμη επίδραση στην απόδοση και την εξέλιξη του ανθρώπινου κεφαλαίου. Στο πλαίσιο αυτής της εργασίας, εξετάζουμε διεξοδικά θέματα όπως τα συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας (HPWS), η αποδοτικότητα, οι ικανότητες μέτρησης, τα κίνητρα με εστίαση σε θεωρητικές προσεγγίσεις και προκλήσεις εφαρμογής, καθώς και οι ευκαιρίες ανάπτυξης μέσω της διαχείρισης της καριέρας.

Κατά τη διάρκεια της ανάλυσης, εξετάζουμε τις συνθήκες απόδοσης, ρίχνοντας φως σε στρατηγικές διαχείρισης που στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση και την καινοτομία. Ο στόχος είναι να αναδείξουμε τη σπουδαιότητα της ενσωμάτωσης του AMO μοντέλου στη στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, παρέχοντας πρακτικές κατευθυντήριες γραμμές για τη βελτίωση των εταιρικών επιδόσεων και την προαγωγή της ανάπτυξης του προσωπικού.

Με την ανάλυση και την εξέταση κάθε παραμέτρου ξεχωριστά του AMO μοντέλου, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, με τη δημιουργία ενός κλίματος εργασίας που προωθεί τις κατάλληλες συνθήκες, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επίτευξη της μέγιστης αποδοτικότητας.

Μέσω της υιοθέτησης και της ενσωμάτωσης των στοιχείων του ΑΜΟ μοντέλου, κάθε πτυχή του ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύεται ως ζωτικής σημασίας παράγοντας προς την κατεύθυνση της αρμονικής συνεργασίας.

Συνολικά, η ολοκληρωμένη προσέγγιση του ΑΜΟ μοντέλου δεν αφορά μόνο την αποδοτικότητα, αλλά διασφαλίζει επίσης τη διαρκή εξέλιξη και την προσωπική επιτυχία του ανθρώπινου δυναμικού. Με τη διασφάλιση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και την κατάλληλη υποστήριξη, επιτυγχάνεται μια οργανική και ανθεκτική κοινότητα εργασίας, προασπίζοντας παράλληλα την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη της οργάνωσης.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, έχουμε εστιάσει στα παραπάνω με τις ακόλουθες θεματικές ενότητες. Στην πρώτη ενότητα μελετάται η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, οι λειτουργίες της διοίκησης, η ανάλυση συστημάτων υψηλής απόδοσης εργασίας και φυσικά η σύνδεση των δύο με το μοντέλο ΑΜΟ. Οι ακόλουθες ενότητες επικεντρώνονται μεμονωμένα σε κάθε μεταβλητή (ικανότητα, κίνητρο, ευκαιρίες) και στον τρόπο με τον οποίο επιδρά στο μοντέλο. Ακόλουθα, ερευνάται η σύνδεση της παραγωγικότητας με τον εργαζόμενο και σε συνέχεια όλων των παραπάνω καταλήγουμε σε ορισμένα πορίσματα αλλά και σε προτάσεις για μελλοντική περαιτέρω έρευνα.

Κεφάλαιο 1ο: Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) , ανάλυση συστημάτων υψηλής απόδοσης εργασίας (HPWS) και σύνδεση του με το μοντέλο AMO

1.1 Ορισμός διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) και σύνδεση του με την αποδοτικότητα

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στην επιστήμη και την πρακτική που επικεντρώνεται στη σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου, καθώς και στις σχετικές ενέργειες, αποφάσεις και ζητήματα που προκύπτουν. Στην πράξη, αυτό περιλαμβάνει την απόκτηση, την ανάπτυξη, τη χρήση και την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό (Ferris et al., 1995). Η έρευνα σχετικά με τη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Huselid, 1995) εξετάζει τόσο μικρά θέματα (π.χ. διαχείριση για την αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων) όσο και μακροοικονομικά ζητήματα (π.χ. οργανωτική απόδοση) (Ferris et al., 2004).

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, (Human Resource Management, HRM) αναλαμβάνει τον συνολικό έλεγχο του πώς οι άνθρωποι απασχολούνται και διοικούνται σε επιχειρήσεις. Καλύπτει μια ευρεία γκάμα δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των στρατηγικών προσεγγίσεων για το ανθρώπινο δυναμικό, τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, τη διαχείριση της γνώσης, την εταιρική κοινωνική ευθύνη, την ανάπτυξη της οργάνωσης, των πόρων (σχεδιασμός εργατικού δυναμικού, πρόσληψη και επιλογή, διαχείριση ταλέντων), την μάθηση και την ανάπτυξη, τη διαχείριση απόδοσης και ανταμοιβής, καθώς και τις σχέσεις εργαζομένων και την ευημερία τους. Η

διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια στρατηγική, ολοκληρωμένη και συνεκτική προσέγγιση για την απασχόληση, την ανάπτυξη και την ευημερία των ατόμων που εργάζονται σε οργανισμούς, (Ferris et al., 2004).

Παγκόσμιες έρευνες επιβεβαιώνουν την θετική σχέση ανάμεσα στη χρήση σύγχρονων και ανεπτυγμένων συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) και την οργανωτική απόδοση μιας εταιρείας (Jankeková, 2021).

Μια εναλλακτική διατύπωση παρέχεται από τον Watson (2010) αναφέροντας ότι «Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) αναφέρεται στην αποτελεσματική διοίκηση των προσπαθειών, της γνώσης, των ικανοτήτων και της αφοσίωσης που συνεισφέρουν οι άνθρωποι σε μια συντονισμένη ανθρώπινη επιχείρηση». Στο πλαίσιο μιας συμφωνημένης σχέσης απασχόλησης ή άλλης προσωρινής συμβατικής ρύθμισης, η HRM εστιάζει στην αποτελεσματική εκτέλεση εργασιακών καθηκόντων, επιτρέποντας στην επιχείρηση να διασφαλίσει τη συνέχεια και την ανάπτυξή της στο μέλλον (Armstrong & Taylor, 2020).

Η εξέλιξη της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να περιληφθεί συνοπτικά μέσα από τα ακόλουθα βασικά στάδια ανάπτυξης (Blštáková & Palenčárová, 2021). Στο βασικό επίπεδο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM), το τμήμα προσωπικού παρέχει διοίκηση προσωπικού, λογιστική μισθοδοσίας και βασικό εργατικό δίκαιο. Στη δεύτερη βαθμίδα, υπάρχει εξειδίκευση στην επιλογή, εκπαίδευση, διαχείριση οργανωτικού

σχεδιασμού και αποζημίωση του ανθρώπινου δυναμικού. Η λειτουργία HR περιλαμβάνει κέντρα εξυπηρέτησης που παρέχουν υπηρεσίες σε υπαλλήλους και επιχειρηματικούς εταίρους, υποστηρίζοντας τους διευθυντές σε στρατηγικό επίπεδο. Στο τρίτο επίπεδο, το HRM παρέχει ολοκληρωμένη διαχείριση ταλέντων, περιλαμβάνοντας ρόλους όπως ο σχεδιασμός διαδοχής, η διαχείριση ταλέντων, η υποστήριξη ηγεσίας και η ανάπτυξη μιας εκπαιδευτικής κουλτούρας. Τα πιο προηγμένα τμήματα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) είναι πλήρως ενσωματωμένα με την επιχείρηση, ψηφιοποιημένα και έχουν τη δυνατότητα να προβλέπουν μελλοντικές εξελίξεις, προσφέροντας αξία μέσω της ανάλυσης μεγάλων δεδομένων. Συνεχώς επεκτείνουν τις γνώσεις τους και τον αντίκτυπό τους (Volini et al., 2020). Αντί να επικεντρώνονται σε αυτό που κάνουν, επικεντρώνονται σε αυτό που προσφέρουν (Ulrich, 2009).

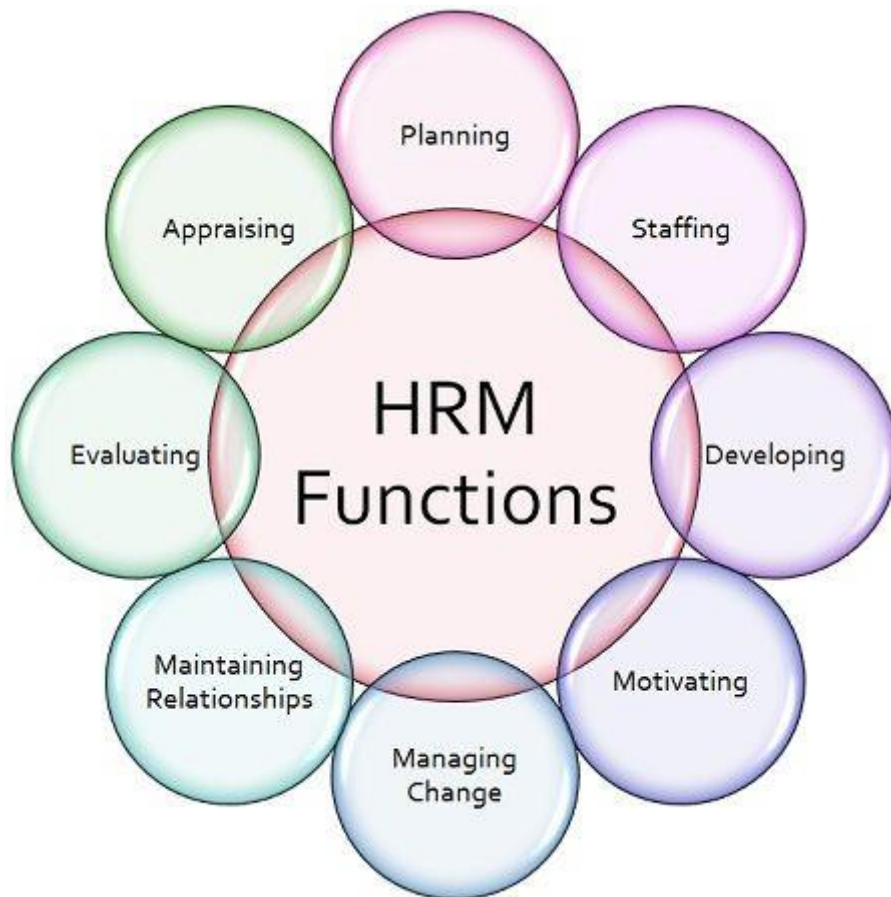
Οι στόχοι της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής: (Armstrong & Taylor, 2020)

- ✓ Διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου: Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα στον οργανισμό, συνδυάζοντας ευφυΐα, δεξιότητες και τεχνογνωσία. Οι εργαζόμενοι, με την ικανότητά τους να μαθαίνουν και καινοτομούν, εξασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη επιβίωση του οργανισμού. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων επιδιώκει να διασφαλίσει την απόκτηση και διατήρηση εξειδικευμένου και αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού μέσω αξιολόγησης, ικανοποίησης

αναγκών, ευκαιριών μάθησης και συνεχούς ανάπτυξης, καθώς και αυστηρών διαδικασιών πρόσληψης, ( Armstrong & Taylor, 2020).

- ✓ Διαχείριση γνώσης: Αφορά τη δημιουργία, απόκτηση, ανταλλαγή και χρήση γνώσης για τη βελτίωση της μάθησης και της απόδοσης σε οργανισμούς. Στο πλαίσιο της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, ενθαρρύνεται η ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων, ( Millward et al.,2000).
- ✓ Επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων: Μέσω της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αναπτύσσεται ένα κλίμα αρμονίας και σεβασμού, με αποτέλεσμα να γίνονται ολοένα και πιο παραγωγικοί.
- ✓ Οργανωσιακή αποτελεσματικότητα: Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων επηρεάζουν σημαντικά την Οργανωσιακή απόδοση και προσδιορίζουν τις βασικές ικανότητες που καθορίζουν τον τρόπο ανταγωνισμού των επιχειρήσεων. Οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού επιδιώκουν να υποστηρίξουν προγράμματα που ενισχύουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα μέσω πολιτικών για διαχείριση γνώσης, ταλέντων και συνεχούς βελτίωσης των σχέσεων με τους πελάτες.
- ✓ Ικανοποίηση διαφορετικών αναγκών: Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στοχεύει στην ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών που ισορροπούν και προσαρμόζονται στις ανάγκες των εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψη ατομικές διαφορές στην απασχόληση, προσωπικές ανάγκες, τρόπο εργασίας και φιλοδοξίες, ενώ παράλληλα προωθεί ίσες ευκαιρίες για όλους.

- ✓ Διαχείριση ανταμοιβής: Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων αποσκοπεί στο να ενισχύσει τα κίνητρα, τη δέσμευση για την εργασία και την οργανωσιακή δέσμευση, εφαρμόζοντας πολιτικές και διαδικασίες που διασφαλίζουν την εκτίμηση και ανταμοιβή των εργαζομένων για την προσπάθειά τους, τα επιτεύγματά τους, καθώς και τις γνώσεις και δεξιότητες που αποκτούν. Ο εργαζόμενος αποκτά με αυτό τον τρόπο κίνητρα, ( Millward et al., 2000).



Εικόνα 1<sup>η</sup> : Στόχοι Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, (Surbhi, 2022)



Υπάρχουν έρευνες που υποστηρίζουν ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχουν θετικά αποτελέσματα στην απόδοση των εργαζομένων. Ωστόσο, αυτές οι έρευνες έχουν χρησιμοποιήσει ενδιάμεσες μεταβλητές όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η δέσμευση και το κίνητρο για να εξηγήσουν τη σύνδεση μεταξύ της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και της απόδοσης, αναφέροντας στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις (El-Ghalayini, 2017).

Σύμφωνα με τους (Berry, et al., 2022), υπάρχουν τουλάχιστον τέσσερις σημαντικές επιπτώσεις αποτελεσματικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Παρέχοντας χώρο για την εμπλοκή των εργαζομένων σε ενσυνειδητότητα και άλλες ολιστικές πρακτικές, ενδεχομένως αυξάνεται η προσωπική ανθεκτικότητα και η αίσθηση ελέγχου αντιμετωπίζοντας τις καθημερινές προκλήσεις στον χώρο εργασίας. Αυτό αντανακλάται επίσης στις μειώσεις του άγχους και της συναισθηματικής εξάντλησης (Vella & McIver, 2019). Μια δεύτερη σημαντική επίδραση σχετίζεται με την εκπαίδευση. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελούν κρίσιμο τμήμα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Κάθε οργανισμός απαιτεί υψηλά εκπαιδευμένους υπαλλήλους για να εκτελεί τις δραστηριότητές του με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, ενώ η διαρκής εκπαίδευση συντελεί στη συνεχή εξέλιξη των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των ικανοτήτων. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Μια τρίτη επίπτωση της HRM σχετίζεται με την αναγνώριση των εργαζομένων. Η απλή αναγνώριση στο χώρο εργασίας (π.χ. πρόσωπο με πρόσωπο, ανταλλαγή ιστοριών επιτυχίας, αναγνώριση βοήθειας από άλλους) που αναγνωρίζει τη

συναισθηματική εργασία που δαπανάται για την υπηρεσία σε άλλους, είναι πιθανό να αυξήσει την εμπιστοσύνη, το ηθικό και το κίνητρο μεταξύ των εργαζομένων. Η βάση για την προώθηση του δημόσιου ανθρώπινου δυναμικού είναι η δημιουργία και η ενίσχυση πρακτικών που σέβονται, εμπιστεύονται και αναγνωρίζουν τη δέσμευση και την αφοσίωση των εργαζομένων. Μέσω αυτών των πρακτικών, παρέχεται το απαραίτητο υποστηρικτικό περιβάλλον για την αντιμετώπιση των ανθρώπινων αναγκών, της αναγνώρισης και της ενσυναίσθησης, (Berry et al., 2022).

## 1.2 Λειτουργίες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού

Σε κάθε περιβάλλον-τομέα εργασίας υπάρχουν διευθυντές και ηγέτες, οι οποίοι συμβάλλουν ενεργά στην παροχή υπηρεσιών στους εργαζόμενους και φυσικά στην ενθάρρυνση και υποστήριξη των δικαιωμάτων τους, (Γραβάνης, 2023). Μπορούν να ταξινομηθούν οι ακόλουθες κατηγορίες προκειμένου να ομαδοποιηθεί το τεράστιο εύρος των διαδικασιών και των λειτουργιών που χαρακτηρίζουν τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, (Guy & Ely, 2018):

- 1) Τυποποίηση λειτουργιών και την διασφάλιση της ισόνομης αντιμετώπισης των εργαζομένων
- 2) Ανθρωπιστικές διαδικασίες, μέσω των οποίων μεριμνούν τις ατομικές διαφορές και ιδιαιτερότητες.
- 3) Την εύρεση τρόπων αξιολόγησης, με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να γίνουν αντιληπτές από τους εργαζόμενους για να ενισχύσουν την απόδοσή τους.

Συνέπεια όλων των παραπάνω, είναι να διασφαλίζονται οι γνώσεις- (ικανότητες), τα κίνητρα και η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των εργαζομένων (ευκαιρίες), όπως θα δούμε παρακάτω πιο εκτεταμένα με βάση το μοντέλο AMO.

### 1.3 Εισαγωγή στην έννοια συστημάτων υψηλής απόδοσης εργασίας (HPWS)

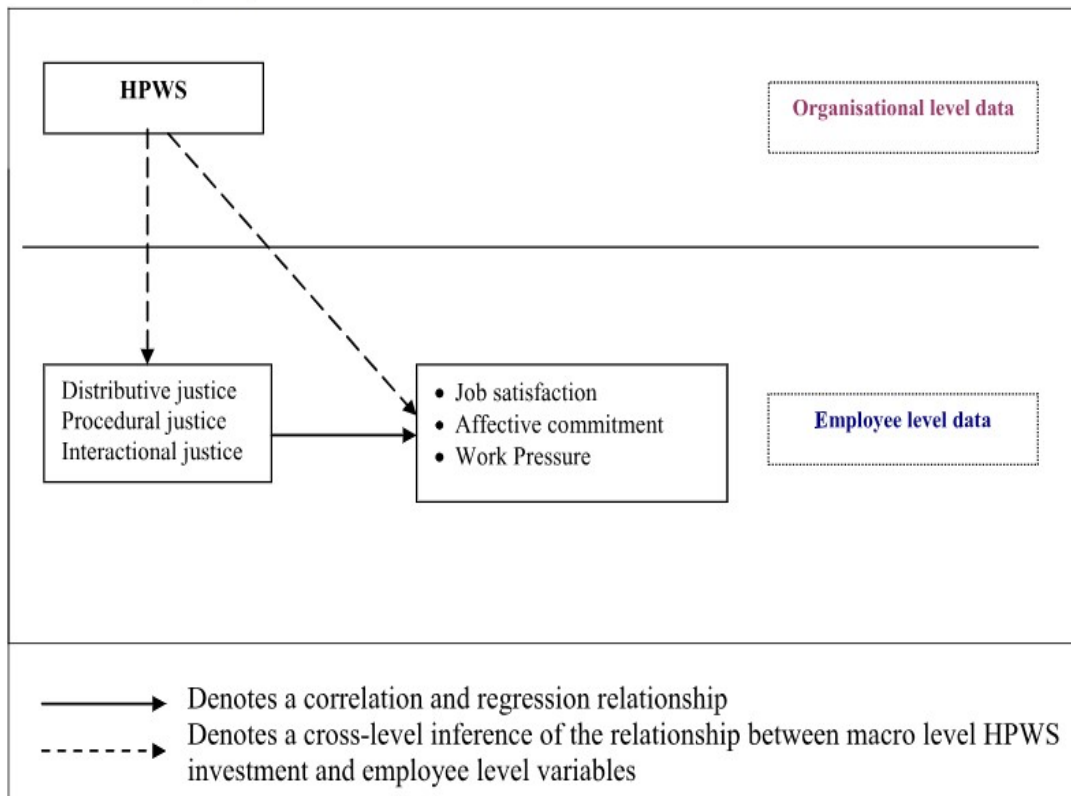
Με τον όρο συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας HPWS ( High Performance Work Systems) , προσδιορίζονται τα συστήματα οργάνωσης εκείνα τα οποία εφαρμόζουν μία διαφορετική ιεραρχική προσέγγιση από αυτή που είναι συνυφασμένη με τη μαζική παραγωγή και το επιστημονικό management. Στο επίκεντρο αυτής της προσέγγισης βρίσκεται μία δραστικά διαφοροποιημένη σχέση εργαζόμενου και εργοδότη. Η αρχική του εστίαση ήταν στον τομέα της μεταποίησης και της βιομηχανίας, ωστόσο στην πορεία τα HPWS κατάφεραν να γίνουν μέρος σε ένα ευρύτερο πλαίσιο που αφορούσε τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε όλο το φάσμα παραγωγής και υπηρεσιών, ( Boxall, 2012). Στην ουσία, τα HPWS αποτελούν ένα συγκεκριμένο συνδυασμό στην διαχείριση ανθρώπινων πόρων, εργασιακών δομών και διαδικασιών που στοχεύουν στην αύξηση της μέγιστης δυνατής γνώσης που μπορούν να λάβουν οι υπάλληλοι αλλά και γενικότερα στις δεξιότητες την αφοσίωση και την ευελιξία τους, ( Boxall, 2012). Όπως έχει αναφερθεί, “ Η κύρια ιδέα στα HPWS είναι η δημιουργία ενός οργανισμού βασισμένου στη συμμετοχή, στην αφοσίωση και την βελτίωση των υπαλλήλων και όχι στον έλεγχο τους» , (Tomer, 2001).

Οι βασικές αρχές του HPWS ταξινομούνται ως εξής, ( Snell & Bohlander, 2012):

- 1) Διαμοιρασμός πληροφοριών: Η συγκεκριμένη αρχή επιδρά στην αφοσίωση των εργαζομένων. Απομακρύνεται από την παραδοσιακή αντίληψη κεντρικού ελέγχου και επεκτείνεται στην δημιουργία κουλτούρας αμφίδρομου διαμοιρασμού των πληροφοριών μεταξύ υπαλλήλων και στελεχών. Με τον τρόπο αυτό παρέχεται έγκαιρη ενημέρωση στους εργαζόμενους για την στρατηγική της επιχείρησης, τα σχέδια και τις επιδόσεις τους, με αποτέλεσμα να τους δίνεται η δυνατότητα να συμμετέχουν ενεργά και να διατυπώνουν τυχόν προτάσεις για βελτίωση.
- 2) Ανάπτυξη γνώσης: Περιλαμβάνει την επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων από την αγορά εργασίας, όσο και την παροχή ευκαιριών στους εργαζόμενους για την ενίσχυση των ταλέντων τους. Απαιτεί άτομα που μπορούν να ανταπεξέλθουν στην γρήγορη επίλυση προβλημάτων.
- 3) Σύνδεση απόδοσης και αμοιβών: Ενισχύει την προσπάθεια των εργαζομένων για να πετύχουν τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση. Η επίτευξη των στόχων αυτών θα ωφελήσει και τις δύο πλευρές. Η ευθυγράμμιση των στόχων εργοδότη- εργαζόμενου δίνει κίνητρα στον εργαζόμενο για αποδοτικότερη εργασία και αυξάνει δυναμικά το αίσθημα δικαιοσύνης.
- 4) Η ισονομία: Στο εργασιακό περιβάλλον που περιορίζονται οι διαφοροποιήσεις που δημιουργούνται από τις διαφορές στην ιεραρχία και την εξουσία, αυξάνεται το αίσθημα ομαδικότητας και συνεργασίας

μεταξύ των εργαζομένων. Η ισονομία στοχεύει επίσης στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Η σχέση μεταξύ του οργανωτικού επιπέδου μίας επιχείρησης μέσω του HPWS και της επίδρασης του στον εργαζόμενο μπορεί να παρουσιαστεί παρακάτω σε σχηματική αναπαράσταση. Από την οργάνωση της εταιρίας ρυθμίζεται το μοντέλο HPWS, το οποίο με τη σειρά του μέσω ενός δίκαιου συστήματος λήψης αποφάσεων, μέσω του τρόπου αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και μέσω ενός αντίστοιχα δίκαιου συστήματος διανομής (αγαθών επιβραβεύσεων κερδών), μπορεί να ενισχυθεί η αφοσίωση, η εργασιακή ικανοποίηση του εργαζόμενου, ( Hefferman & Dundon, 2016).



Διάγραμμα 1<sup>ο</sup> : Επίδραση HPWS στον εργαζόμενο, ( Hefferman & Dundon, 2016)

#### 1.4 Πρακτικές των HPWS

Τα τελευταία χρόνια οι ερευνητές που ασχολούνται με τη Διοίκηση ανθρώπινων πόρων (HRM) έχουν καταφέρει να συλλέξουν και να συστηματοποιήσουν διάφορες πρακτικές υψηλής εργασιακής απόδοσης HPWS. Οι επτά κύριες πρακτικές που φαίνεται να εστιάζουν είναι οι εξής, (Pferrer, 1998):

- 1) Εξασφαλισμένη απόδοση, δηλαδή την ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει σταθερή απασχόληση στους εργαζόμενους (Zaharatos et al, 2005). Η εμπορική πολιτική της εταιρίας πρέπει να είναι με τέτοιο τρόπο διαμορφωμένη που να μην επιτρέπει την απόλυση εργαζομένων για

λόγους για παράδειγμα οικονομικής ύφεσης ή στρατηγικών λαθών της ανωτέρας διοίκησης για τα οποία δεν ευθύνονται. Η πολιτική αυτή προστατεύει τα άτομα, αλλά όχι σε τέτοιο βαθμό που να μην συνοπολογίζεται η απόδοση τους και η ατομική τους συμπεριφορά, (Zaharatos et al, 2005).

- 2) Προσοχή στην επιλογή του προσωπικού: Οι οργανισμοί που επιθυμούν να επενδύσουν σε βάθος χρόνου στους εργαζόμενους οφείλουν να διαθέτουν ένα αυστηρό σύστημα επιλογής, το οποίο βελτιώνουν με ανατροφοδότηση, (Katsoukas, 2018). Ο υποψήφιος θα πρέπει να εναρμονίζεται με το εργασιακό περιβάλλον. Πέρα από το γνωστικό επίπεδο στην εξίσωση πρέπει να υπολογίζονται και χαρακτηριστικά όπως η συμπεριφορά, οι αξίες και η συναισθηματική νοημοσύνη του υποψηφίου, καθώς το μεγαλύτερο μέρος των τεχνικών δεξιοτήτων του εργαζόμενου χτίζεται με την εμπειρία και την τριβή στο αντικείμενο.
- 3) Αποκέντρωση στην λήψη αποφάσεων: Αποτελεί κρίσιμης σημασίας η επίγνωση των στόχων της εταιρίας από τους εργαζόμενους. Τα συστήματα HPWS προωθούν την συμμετοχή όλων των μελών στην λήψη αποφάσεων. Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται η απόδοση, καθώς οι υπάλληλοι αισθάνονται υπεύθυνοι για την λειτουργία και την επιτυχία της εταιρίας, με αποτέλεσμα αυτή η αυξημένη αίσθηση ευθύνης να ενισχύει την ανάληψη πρωτοβουλιών από μέρους τους.
- 4) Υψηλές ανταμοιβές συνδεδεμένες με την υψηλή απόδοση του οργανισμού: Σε περιπτώσεις όπου επιτυγχάνονται οι στόχοι της

επιχείρησης, ο εργαζόμενος πρέπει αντίστοιχα να επιβραβεύεται για την συμβολή του σε αυτό. Οι τρόποι επιβράβευσης περιλαμβάνουν ένα μεγάλο φάσμα το οποίο εκτείνεται σε: (α) επιδότηση για απόκτηση νέων δεξιοτήτων-γνώσεων (β) συμμετοχή εργαζόμενων στα κέρδη της επιχείρησης ( bonus, μετοχές και άλλα).

- 5) Συνεχής κατάρτιση εργαζομένου: Το εργατικό δυναμικό πρέπει να διαχέεται από δυναμικό χαρακτήρα ώστε να διευκολύνεται η προσαρμογή του στις νέες συνθήκες-δεδομένα. Η διαδικασία μάθησης είναι αναπόσπαστο κομμάτι του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης και όχι ξεχωριστή διαδικασία. Η εκπαίδευση πρέπει να υλοποιείται μέσω δέσμευσης του εργαζομένου και όχι μέσω ελέγχου.
- 6) Μείωση των διαφοροποιήσεων ιεραρχίας μεταξύ των υπαλλήλων: Ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να έχει ελευθερία λόγου να διατυπώσει μία ιδέα χωρίς να περιθωριοποιείται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Στόχος του HPWS είναι η εξισορρόπηση όσο το δυνατόν περισσότερο σε θέματα που αφορούν την μισθολογική ανισότητα, την ενδυμασία, του τρόπου ομιλίας, διαφορετικού χρόνου διαλείμματος. Όταν οι υπάλληλοι ευθυγραμμίζονται σε ίδιες συνιστώσες και μεταχειρίζονται σαν ισότιμα μέλη ομάδας αποδίδουν βέλτιστα.
- 7) Ανταλλαγή πληροφοριών: Αυτή η αρχή επηρεάζει θετικά την αφοσίωση των εργαζομένων, απομακρυνόμενη από την παραδοσιακή ιδέα του κεντρικού ελέγχου. Αντίθετα, προωθεί τη δημιουργία μιας κουλτούρας που βασίζεται στον αμφίδρομο διαμοιρασμό πληροφοριών μεταξύ των



υπαλλήλων και των στελεχών. Με αυτόν τον τρόπο, παρέχεται έγκαιρη ενημέρωση στους εργαζόμενους σχετικά με τη στρατηγική της επιχείρησης, τα σχέδια και τις επιδόσεις τους. Αυτό επιτρέπει στους εργαζόμενους να συμμετέχουν ενεργά και να προτείνουν βελτιώσεις.

### 1.5 Ανάπτυξη AMO σε συνέχεια του HPWS

Το AMO μοντέλο δημιουργήθηκε καθώς υπήρχε η ανάγκη σύνδεσης του συστήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων με την απόδοση με την χρήση των πρακτικών του HPWS που αναφέρθηκαν παραπάνω, (Appelbaum et al., 2001). Περιορίζει σημαντικά τις πρακτικές σε τρεις κύριες που εστιάζουν στην ικανότητα, το κίνητρο και την απόδοση. Η απόδοση περιγράφεται καλύτερα μέσω της συνάρτησης:  $P = F(A, M, O)$ , όπου  $P$ =performance,  $F$ =function,  $A$ =ability,  $M$ =motivation,  $O$ =opportunities.

Ιστορική αναδρομή: Πριν καταλήξουμε στο μοντέλο AMO, θεωρούνταν ότι η απόδοση επηρεάζεται αποκλειστικά από την ικανότητα και το κίνητρο του εργαζομένου ( $P = F(A, M)$ ). Ο Vroom ανέπτυξε το 1984 την θεωρία των προσδοκιών που αποδίδει την αποδοτικότητα στους δύο προαναφερόμενους παράγοντες. Η εν λόγω θεωρία αποτέλεσε αφετηρία για να αναπτυχθεί μετέπειτα το AMO. Σύμφωνα με τον Vroom «Οι άνθρωποι τείνουν να αποδίδουν την επιτυχία στους ίδιους όταν πρόκειται για επίτευξη εταιρικών στόχων, αλλά σε περίπτωση αποτυχίας προστατεύουν την αυτοεικόνα τους αποδίδοντας ευθύνες στο περιβάλλον». Η θεωρία προσδοκιών του Vroom στηρίζεται σε τρεις πεποιθήσεις:

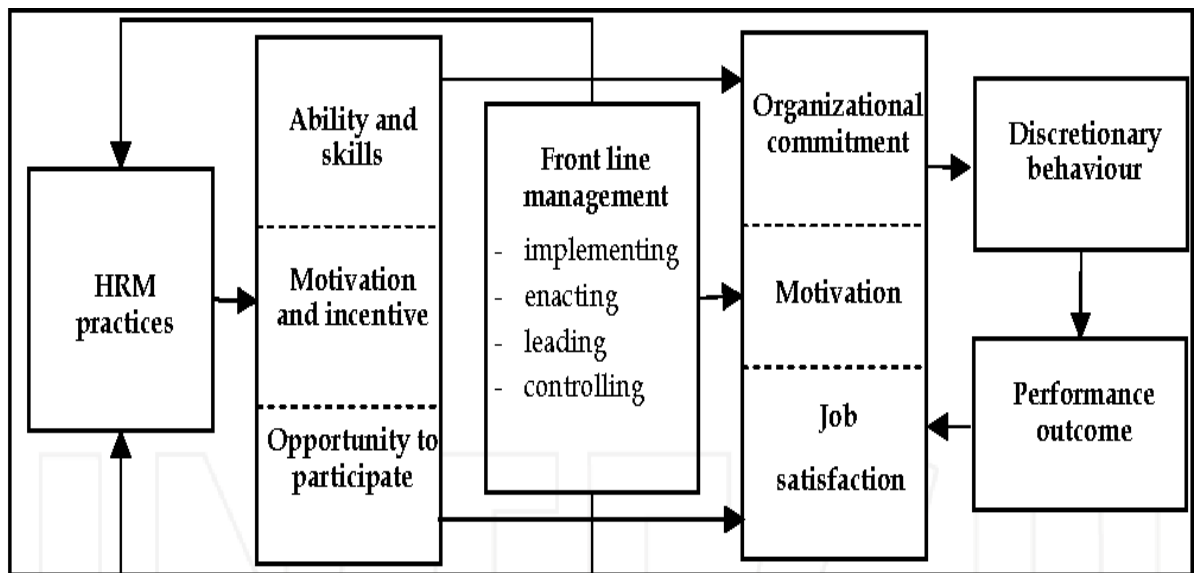
- 1) **Σθένος:** αντανακλά τη θέληση του εργαζομένου να ικανοποιήσει τους υλικούς του στόχους ( χρηματικές απολαβές, ελεύθερος χρόνος ) ή και άυλους ( επιβράβευση).
- 2) **Προσδοκίες:** Μέσω της κατάλληλης καθοδήγησης από το διοικητικό ανθρώπινο δυναμικό, ο εργαζόμενος μπορεί να αξιοποιήσει πλήρως τα ταλέντα του για την καλύτερη δυνατή υλοποίηση της εργασίας του.
- 3) **Οργανικότητα:** Ο βαθμός αξιοπιστίας-εμπιστοσύνης ότι οι κόποι του εργαζόμενου θα ανταμειφθούν.

Η διάσταση της ευκαιρίας προτάθηκε πρώτη φορά το 1970 από τους Cambell et al., 1970. Υποστηρίζουν ότι η ικανότητα (A) και το κίνητρο (M) δεν λαμβάνουν υπόψιν μεταβλητές του άμεσου ή έμμεσου περιβάλλοντος που δεν καθορίζονται από τον ίδιο τον εργαζόμενο. Ενδεικτικοί παράγοντες μπορεί να αποτελούν ( ενέργειες άλλων, αλλαγή νομοθεσίας, αλλαγή χώρου ή φύσης εργασίας) που αν συνδυαστούν μπορούν να αποτελέσουν την ευκαιρία εργασίας (O), (Kellner et al., 2019).

Μολονότι οι δύο συνιστώσες που αφορούν την ικανότητα (A) και την παρακίνηση (M) , εξετάστηκαν αρκετά νωρίς, η συνιστώσα των ευκαιριών (O) εισήχθη πρώτη φορά το 1982 από τους Campbell, Blumberg και Pringle. Στη θεωρία τους εισάγουν την έννοια της ικανότητας με τον όρο Capacity και την προθυμία Willingness όπου θα μπορούσε να στοιχηθεί με τα κίνητρα εργασίας. Το μοντέλο που διαμόρφωσαν ονομάζεται OCW (Opportunity-Capacity-Willingness)

και υποστηρίζει ότι προκειμένου να επιτευχθεί η απόδοση είναι αναγκαία η ύπαρξη και των τριών μεταβλητών, άρα ο τύπος που προτείνουν είναι:  $P = f(O * C * W)$ .

Οι μεταβλητές του AMO μοντέλου στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού δεν αναπαρίστανται απαραίτητα ως αθροίσματα, αλλά ως διασυνδεδεμένες και αλληλοεπιδρώσεις μεταξύ τους. Η συνολική απόδοση και ικανοποίηση των εργαζομένων συνδέονται στενά με το πώς οι μεταβλητές αυτές διαχειρίζονται και ενισχύονται μαζί. Καταλύτης στην εφαρμογή του AMO αποτελεί η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού όπως είδαμε παραπάνω, η σχέση μεταξύ τους καθώς και η τελική διαδρομή αυτών στο αποτέλεσμα, που αποτελεί την απόδοση του εργαζομένου, φαίνεται αναλυτικά στο ακόλουθο σχήμα.



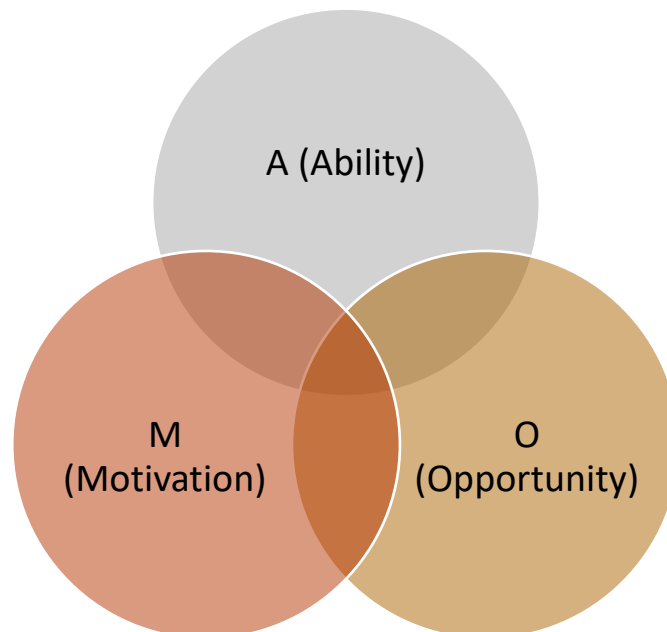
Διάγραμμα 2<sup>ο</sup> : Σχηματική απεικόνιση σχέσης HRM με AMO ,

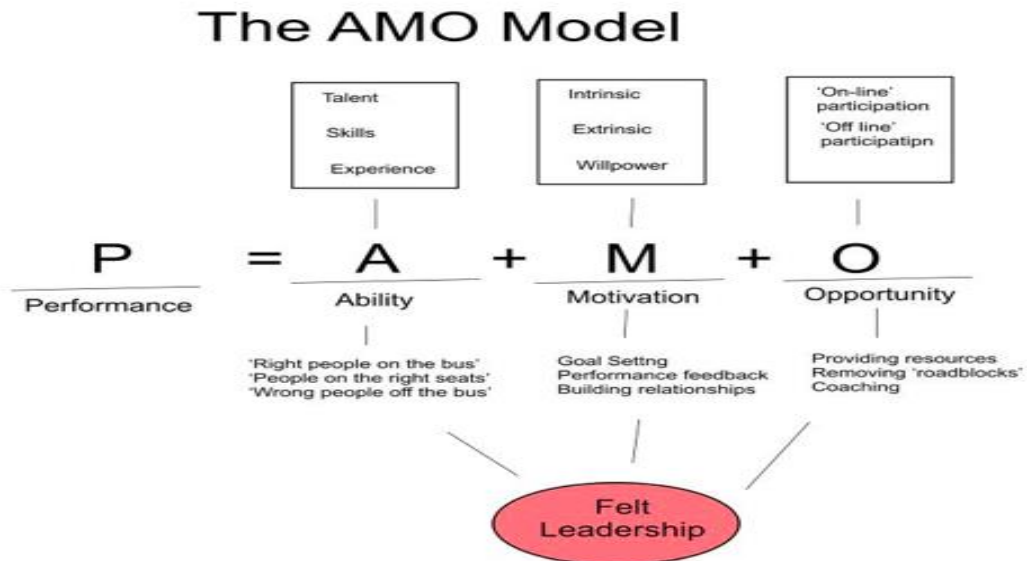
(website:semanticsscholar.org, latest access 2002).

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> : Αποδοτικότητα στο χώρο εργασίας

### 2.1 Εισαγωγή στην έννοια απόδοση εργασίας και ΑΜΟ

Το μοντέλο ΑΜΟ που θα αναλύσουμε διεξοδικά παρακάτω στην εργασία είναι συνυφασμένο θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από το σύστημα διαχείρισης της εργασίας τους, ( Thomas Van Waeyenberg & Adelién Decramer, 2018). ]. Στην ουσία, με το ΑΜΟ αναφερόμαστε συνολικά στην απόδοση εργασίας, η οποία απαρτίζεται από 3 βασικούς άξονες. Η απόδοση ( performance) αντανακλάται με τη σειρά της σε Α ( ability) - Μ ( motivation) - Ο (opportunities), (Fiona et al.,2019) . Η συγκεκριμένη εξίσωση παρουσιάζεται και στο παρακάτω σχήμα, δίνοντας αντίστοιχα πρακτικό παράδειγμα:

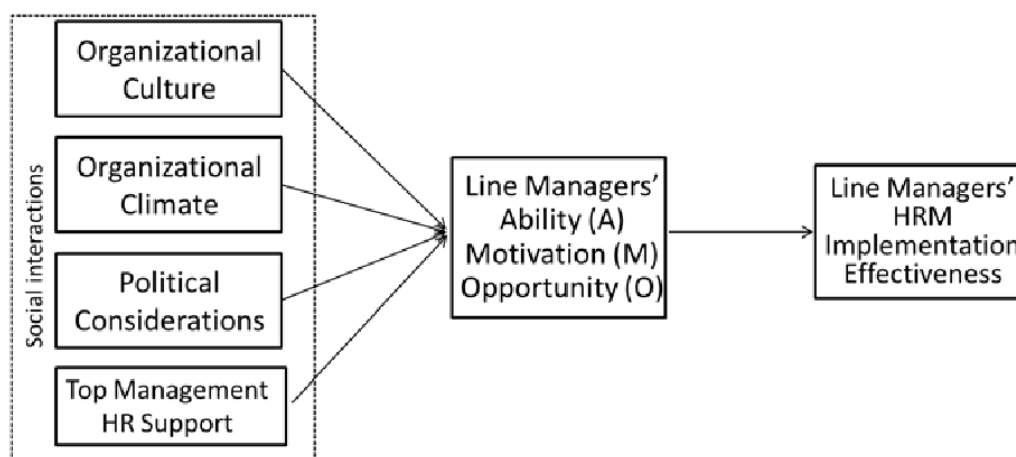




Εικόνα 2<sup>η</sup> : Αναπαράσταση μοντέλου AMO ( πηγή: kaosconsult.nt, latest access 2014)

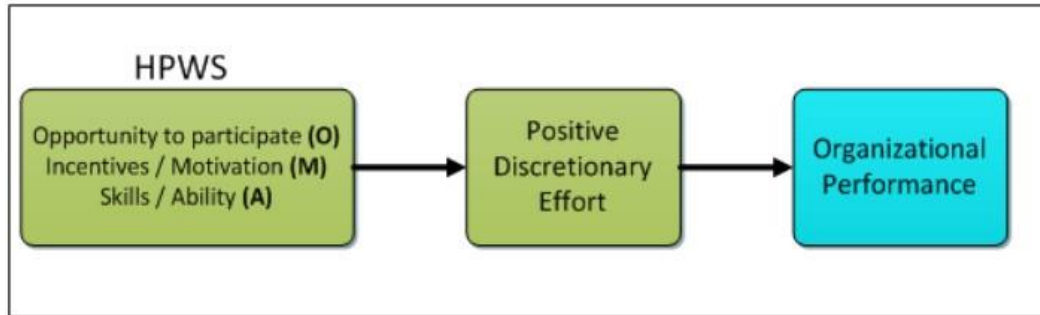
Η λογική που διέπει το μοντέλο AMO (HRM) είναι ότι: « Οι άνθρωποι αποδίδουν καλά όταν είναι σε θέση να το κάνουν (μπορούν να κάνουν τη δουλειά επειδή διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες), έχουν το κίνητρο να το κάνουν (θα κάνουν τη δουλειά επειδή έχουν επαρκή κίνητρα) και το εργασιακό τους περιβάλλον παρέχει την απαραίτητη υποστήριξη και οδούς έκφρασης (Kinnie et al., 2006).

Η κατάληξη σε ένα μοντέλο τέτοιου είδους προϋποθέτει οργανωτική κουλτούρα και κλίμα , έτσι ώστε μέσω των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων οι ανώτεροι διευθυντές να μπορούν να το εφαρμόσουν παρέχοντας τελικά την ζητούμενη αποδοτικότητα στην εταιρία, αυτό απεικονίζεται και στο παρακάτω σχήμα , (Gaye Ozcelic, 2015) .



Διάγραμμα 3<sup>ο</sup> : Θεωρητική απεικόνιση δημιουργίας του ΑΜΟ μοντέλου, (Gaye Ozcelic, 2015).

Το μοντέλο ΑΜΟ της απόδοσης υποδεικνύει ότι για να είναι αποτελεσματικές οι Υψηλές Επιδόσεις στον Εργασιακό Τομέα (HPWS), απαιτούνται τρία βασικά συστατικά για την αποτελεσματική χρήση του προαιρετικού κόπου των εργαζομένων: η δυνατότητα συμμετοχής, κατάλληλα κίνητρα και πολιτικές για την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Το προαιρετικό συμπεριφορικό αναφέρεται στην εθελοντική επιλογή του εργαζομένου σχετικά με το πώς θα εκτελέσει τα καθήκοντά του (Boxall & Purcell, 2003). Θετικές ενέργειες προαιρετικού χαρακτήρα συνδέονται με το "να πηγαίνει κανείς ένα βήμα παραπάνω". Αυτό σημαίνει να εργάζεται πέρα από τις βασικές απαιτήσεις, όπως η ανάληψη επιπλέον καθηκόντων (Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton & Swart, 2003), όπως αναφέρεται από τον Hutchinson (2013).



Διάγραμμα 4<sup>ο</sup> : Μοντέλο απόδοσης AMO ( Appelbaum, 2000).

### Αποδοτικότητα στο χώρο της εργασίας:

Η αποδοτικότητα στον χώρο εργασίας αποτελεί ένα θέμα κρίσιμης σημασίας τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τις επιχειρήσεις . Στο πρώτο κεφάλαιο αυτής της εργασίας, θα εξετάσουμε τη σημασία της αποδοτικότητας και τις επιπτώσεις της . Στόχος μας είναι να κατανοήσουμε τις διάφορες πτυχές που επηρεάζουν την αποδοτικότητα στον τομέα αυτό και να προετοιμάσουμε το έδαφος για την εξέταση λεπτομερέστερων θεμάτων στα επόμενα κεφάλαια. Συγκεκριμένα, θα εξετάσουμε τις παραμέτρους που επηρεάζουν την αποδοτικότητα, καθώς και τη σημασία της επαγγελματικής ανάπτυξης στην αποδοτικότητα των εργαζομένων. Η απόδοση των εργαζομένων αποτελεί στην ουσία την αποτελεσματικότητα του εργαζομένου ανάλογα με τα καθήκοντα που έχει αναλάβει, δηλαδή την ικανότητα να πετύχει τους εργασιακούς του στόχους. Η απόδοση στο σύνολο των εργαζομένων είναι καταλυτικός παράγοντας για την οικονομική ευμάρεια της επιχείρησης και ειδικά στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον όπου κυριαρχεί έντονος ανταγωνισμός, (Motowidlo, 2003). Πέρα από τις συνθήκες στον εργασιακό χώρο, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου διαδραματίζουν σημαντικό

ρόλο στην εργασιακή του απόδοση. Ατομικά χαρακτηριστικά που συμβάλλουν είναι αδιαμφησβήτητα η πειθαρχία, η επικοινωνία, η φιλική διάθεση, η υπομονή και η ανθεκτικότητα στην πίεση και άλλα. Συνολικά η εργασιακή απόδοση αποτελεί συνονθύλευμα της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς του ατόμου, της φύσης της εργασίας και φυσικά του περιβάλλοντος εργασίας.

Η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζει με αυξημένο συντελεστή την απόδοση τους, τους συναδέλφους και το γενικότερο κλίμα της εταιρίας. Πρέπει να γίνουν αντιληπτές οι ψυχολογικές διεργασίες που επηρεάζουν την συμπεριφορά των εργαζομένων. Οι εργασιακές συμπεριφορές μπορεί να είναι είτε αρνητικές είτε θετικές και φυσικά διαφοροποιούνται σε ατομικό επίπεδο. Ένα περιβάλλον εργασιακό που κυριαρχούν αρνητικές συμπεριφορές (έλλειψη ενθάρρυνσης στους εργαζομένους, έλλειψη συνεργασίας και ομαδικότητας, αγένεια) μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό της αποδοτικότητα όχι μόνο σε προσωπικό επίπεδο στα πλαίσια της εργασίας του, αλλά και ολόκληρη την εταιρία αφού όλες οι διεργασίες που οφείλει να ολοκληρώσει κλιμακώνονται αλυσιδωτά, (Motowidlo, 2003).

### **Πολυπαραγοντικό μοντέλο Campbell**

Σύμφωνα με τον Campbell (1973), η εργασιακή απόδοση καθορίζεται από τη συμπεριφορά του ατόμου, η οποία μετρείται ή αξιολογείται ως προς τη συνεισφορά της στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Είτε πρόκειται για θετική είτε για αρνητική συμβολή, η εργασιακή απόδοση αντιλαμβάνεται ως η συγκεκριμένη συμπεριφορά του ατόμου. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο ορισμός αυτός επικεντρώνεται στη συμπεριφορά ως αντικείμενο ανάλυσης,



ενώ η εστίαση του σχετίζεται αποκλειστικά με τη σχέση αυτής της συμπεριφοράς με τους οργανισμικούς στόχους (Campbell, 1990). Συγκεκριμένα προχώρησε στην ερμηνεία των ακόλουθων διαστάσεων συμπεριφοράς: (Campbell, 1990).

- 1) Επάρκεια σε επίπεδο συγκεκριμένης εργασίας: Οι γνώσεις, η εμπειρία, οι ικανότητες που είναι κρίσιμες στην υλοποίηση συγκεκριμένης εργασίας.
- 2) Επάρκεια σε επίπεδο οποιασδήποτε εργασίας: Οι γενικές γνώσεις και το ευρύτερο θεωρητικό και τεχνικό υπόβαθρο που μπορεί να έχει ένα άτομο.
- 3) Ικανότητα έκφρασης σε γραπτό και προφορικό λόγο: Οι επικοινωνιακές δεξιότητες ενός ανθρώπου σε σχέση με το πως απευθύνεται στους συνομιλητές του.
- 4) Ομαδικότητα-Αλληλοϋποστήριξη: Οι συνθήκες εκείνες μέσω των οποίων ο εργαζόμενος ενισχύει την συνεργασία, βοηθά και στηρίζει τους συναδέλφους του.
- 5) Διατήρηση αυτοπειθαρχίας: Η συμπεριφορά προς τον εαυτό μας η οποία δεν πρέπει να παρουσιάζει μοτίβα τοξικότητας.
- 6) Εποπτεία: Η θετική ή αρνητική επίδραση των προϊσταμένων στα κατώτερα στελέχη.
- 7) Διαχείριση και διοίκηση: Αφορά τη διαχείριση των μη εποπτικών λειτουργιών την επιχείρησης ( παρακολούθηση λειτουργίας, οργάνωση στόχων

Η απόδοση μπορεί να διαχωριστεί σε δύο κύριες κατηγορίες:

**Την απόδοση καθηκόντων ( Task performance):** Την δυνατότητα να διεκπεραιώνει την ζητούμενη εργασία. (Kahya, 2007)

**Την απόδοση σε θέματα που δεν σχετίζονται άμεσα με το κύριο καθήκον του εργαζομένου ( contextual performance):** Όπως η βοήθεια σε έναν συνάδελφο, η συνεργασία με τον εκάστοτε επιβλέποντα, οι καινοτόμες ιδέες που δίνει ο εργαζόμενος για το καλό της επιχείρησης, η βοήθεια στην οργάνωση της επιχείρησης. (Kahya, 2007)

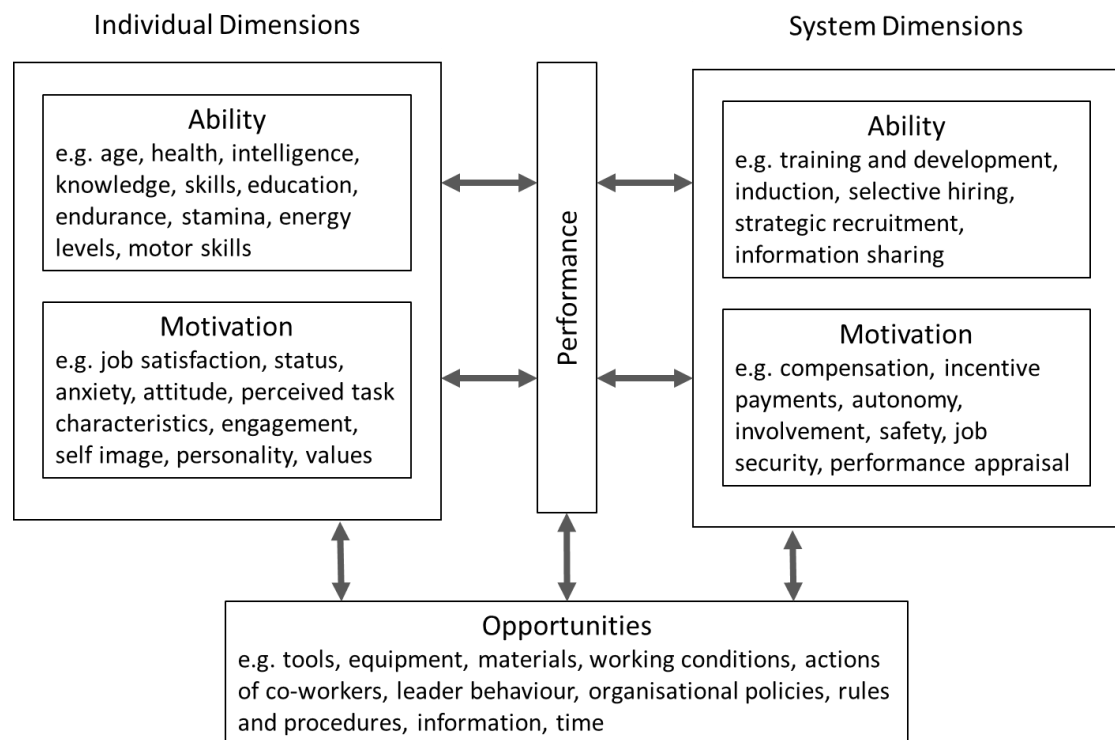
Στην παρούσα διπλωματική πρόκειται να αναλύσουμε διεξοδικά κάθε παράμετρο στην εξίσωση του AMO μοντέλου. Γενικά, σε πρώτη εικόνα μπορούμε να χωρίσουμε την απόδοση σε α) ατομικό επίπεδο και β) εταιρικό επίπεδο, (Kellner et al., 2021).

Στην πρώτη κατηγορία, μελετώντας την ικανότητα του ατόμου, ερευνητές έχουν καταλήξει ότι η ικανότητα καθορίζεται από παράγοντες όπως: ηλικία, οξυδέρκεια, δυνατότητες, εκπαίδευση, ενεργειακά επίπεδα κτλ. Από την άλλη μεριά τα κίνητρα του ατόμου επηρεάζονται άκριτα από: ικανοποίηση σε εργασιακό επίπεδο, άγχος, προσωπικότητα, αυτοκριτική του ατόμου, τα χαρακτηριστικά του έργου-εργασίας που διεκπεραιώνουν, (Kellner et al., 2021) .

Στην δεύτερη κατηγορία, μελετώντας τις ίδιες συνιστώσες αλλά από την σκοπιά της εταιρίας, αντίστοιχα στη βιβλιογραφία υπάρχουν συμπεράσματα ότι η ικανότητα μπορεί να αναπτυχθεί μέσω του συστήματος που λειτουργεί η

εταιρία μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης του προσωπικού, μέσω της επιλεκτικής διαλογής των εργαζομένων αλλά και μέσω του διαμοιρασμού πληροφοριών που μπορούν να βοηθήσουν το εσωτερικό κλίμα. Σε σχέση με τα κίνητρα, η εταιρία μπορεί να προσφέρει: αυτονομία, ασφάλεια, εργασιακή σταθερότητα, αξιολόγηση απόδοσης, ικανοποιητικούς μισθούς.

Όλα τα παραπάνω συνδράμουν μαζί με τις ευκαιρίες, που ενδεικτικά μπορεί να είναι: εργαλεία εκμάθησης, εργασιακές συνθήκες, διασυνδέσεις με τους συναδέλφους, εταιρική πολιτική, διαδικασίες και τρόπος λειτουργίας της εταιρίας, στην συνολική βελτιστοποίηση της απόδοσης που αποτελεί και το ζητούμενο. Η παραπάνω σχέση μπορεί να παρουσιαστεί και σχηματικά στο ακόλουθο διάγραμμα ροής:



Διάγραμμα 5<sup>ο</sup> : Διάγραμμα ροής των συνιστωσών AMO ( HRM MODEL) ,

πηγή: (Kellner et al., 2021)

Μελέτη απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού μέσω του AMO, Τριανταφυλλοπούλου Ιωάννα, Αθήνα 2023

## 2.2 Παράμετρος A ( ability ) ανάλυση της ικανότητας

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ουσιώδες στοιχείο για την επίτευξη των στόχων και την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό, η "ικανότητα" των εργαζομένων αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο που επηρεάζει την απόδοση, την ανάπτυξη και την επιτυχία της εταιρείας, σε οποιοδήποτε κλάδο και αν αυτή δραστηριοποιείται.

Η ικανότητα μπορεί να γίνει κατανοητή ως «οι φυσιολογικές και οι γνωστικές ικανότητες που επιτρέπουν σε ένα άτομο να εκτελέσει αποτελεσματικά μια εργασία» (Blumberg & Pringle, 1982) ή, γενικότερα, ως γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και ικανότητες των εργαζομένων (Kim et al., 2015, Marin-Garcia & Martinez Tomas, 2016).

Στον εργασιακό κλάδο υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ **Δεξιότητας (skill)** και **Ικανότητας (ability)**. Οι δεξιότητες είναι συμπεριφορές ή ικανότητες που οι άνθρωποι μπορούν να μάθουν. Οι δεξιότητες επιτρέπουν στους ανθρώπους να εκτελούν συγκεκριμένες ενέργειες και να επιτυγχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα εντός των προκαθορισμένων προσδοκιών χρόνου και ενέργειας. Οι εργαζόμενοι μπορούν να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους με τον χρόνο μέσω πρακτικής και συνέπειας, (indeed.gr). Στα βιογραφικά σημειώματα των εργαζομένων συνήθως διακρίνουμε:

(α) **τεχνικές δεξιότητες hard skills:** αναφέρονται σε τεχνικές γνώσεις που κάποιος μπορεί να αποκτήσει μέσω συγκεκριμένης εκπαίδευσης, ζωτικής εμπειρίας ή εκπαίδευσης. Διάφορες επαγγελματικές κατηγορίες απαιτούν συγκεκριμένες σκληρές δεξιότητες. Για παράδειγμα, οι ταμίες στον χώρο του φαγητού ή του λιανικού εμπορίου μπορεί να χρειαστεί να εκπαιδευτούν στη χρήση ενός συστήματος Πώλησης (POS). (indeed.gr, latest access 2023)

(β) **κοινωνικές δεξιότητες soft skills:** αντίθετα, οι κοινωνικές δεξιότητες εστιάζουν συχνά στις ανθρώπινες σχέσεις ή τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Συνεπώς, αυτές οι δεξιότητες μπορούν να εφαρμοστούν σε διάφορες βιομηχανίες και επαγγέλματα. Μολονότι μπορεί να εργαστεί κανείς για την ανάπτυξη και βελτίωση των κοινωνικών δεξιοτήτων, συνήθως αποκτώνται μέσα από εμπειρία και συνήθειες παρά μέσω επίσημης εκπαίδευσης. Είναι επίσης γεγονός ότι κάποιος άνθρωπος είναι πιο προδιατεθειμένος για συγκεκριμένη δεξιότητα από άλλους, (indeed.gr, latest access 2023). Συνοπτικά θα μπορούσαμε να κατηγοριοποιήσουμε μερικά από τα πιο συχνά παραδείγματα στον ακόλουθο πίνακα:

<b>Hard skills</b>	<b>Soft Skills</b>
Fluency in specific language	Leadership
Machine operation	Organization
Coding	Time management
Data mining	Conflict resolution
Software applications	Communication

User interface design	Public speaking
Storage system management	Empathy

Πίνακας 1<sup>ος</sup> : Ταξινόμηση δεξιοτήτων, πηγή: ( indeed.gr, latest access 2023).

### 2.3 Μέτρηση Ικανότητας:

Η μέτρηση της "ικανότητας" συνήθως γίνεται μέσω διάφορων δεικτών, οι οποίοι περιλαμβάνουν:

- ✓ Εκπαίδευση και Πιστοποιήσεις εργαζομένων ( John L. Meeker & Mark Meeker 2020) , ειδικότερα στον τομέα των Τηλεπικοινωνιών είναι απαραίτητα και προαπαιτούμενα στοιχεία η καλή γνώση και χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών , η καλή γνώση Αγγλικών ( η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο στα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται όσο και στην επικοινωνία με εξωτερικούς συνεργάτες ή ακόμα και πελάτες) , η κατοχή πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικού αντικειμένου αν πρόκειται για πιο εξειδικευμένη θέση .
- ✓ Πέρα από τα παραπάνω, η συνεχής κατάρτιση κρίνεται ζωτικής σημασίας για την διατήρηση και τη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων σε μια μεταβλητή εργασιακή πραγματικότητα. Αυτό επιτρέπει στους εργαζομένους να προσαρμόζονται στις νέες απαιτήσεις και να διατηρούν υψηλά επίπεδα απόδοσης καθώς και κατανόησης αντικειμένων αλλά και αναβάθμισης των δεξιοτήτων τους ( David Finegold & Mary Gatta, 2017).

Η μέτρηση της ικανότητας ενός εργαζομένου ή υποψήφιου προς εργασία γίνεται σε κάθε περίπτωση με μετρήσιμα κριτήρια. Πλέον, όσα προαναφέρονται παραπάνω είναι εύκολα συγκρίσιμα με στόχο να διευκολύνεται η αξιολόγηση μεταξύ των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, μπορούμε να αναφέρουμε τις εξής μεθόδους μέτρησης ικανότητας: (πηγή: ιστοσελίδα γραφείου διασύνδεσης, ΑΠΘ, 2023).

- ✓ Συνεντεύξεις και συζητήσεις: Οι συνομιλία μεταξύ των εργαζομένων μπορεί να συμβάλει στην κατανόηση των απόψεων και των ικανοτήτων τους , καθώς και στον τρόπο που μπορούν να βοηθήσουν συνολικά την εταιρία.
- ✓ Μέσα κοινωνική δικτύωσης ( Linked in ) : Μέσω της εν λόγω πλατφόρμας ο κάθε εργοδότης έχει άμεση πρόσβαση στην επαγγελματική εμπειρία , την εκπαίδευση , τα προσόντα και τα ψηφιακά εργαλεία που έχει καταρτήσει ο κάθε χρήστης της εφαρμογής , ενώ αντίστοιχα σε επίπεδο χρήστη επιτρέπεται από την εφαρμογή ο συνεχής εμπλουτισμός αυτών των προσόντων μέσω τόσο του φυσικού περιβάλλοντος εργασίας τους , όσο και ψηφιακών σεμιναρίων που παρέχονται από την ίδια την πλατφόρμα.
- ✓ Αυτοαξιολόγηση: Η αντίληψη των αδυναμιών μας στα σημεία που μπορούμε να γίνουμε πιο παραγωγικοί .
- ✓ Δοκιμασίες και αξιολογήσεις
- ✓ Αξιολόγηση επιδόσεων ( ιστοσελίδα γραφείου διασύνδεσης ΑΠΘ)

- ✓ Αξιολόγηση 360 μοιρών: Στην περίπτωση της αξιολόγησης 360 μοιρών, ο εργοδότης συγκεντρώνει πληροφορίες για την απόδοση ενός εργαζομένου από τους προϊσταμένους, τους υφισταμένους, τους συναδέλφους καθώς και από πελάτες, (Gary Dessler, , 2015).

Συνήθως γίνεται με συμπλήρωση ερωτηματολογίων στο διαδίκτυο. Στη συνέχεια, με τη χρήση ειδικού λογισμικού συγκεντρώνονται τα αποτελέσματα και συντάσσονται ειδικές εκθέσεις αναφοράς για κάθε υπάλληλο, οι οποίες κοινοποιούνται σε αυτόν και με την βοήθεια του μάνατζερ προσπαθούν να βελτιώσουν την απόδοση του εργαζομένου στο άμεσο μέλλον, ( Gary Dessler, , 2015).

#### 2.4 Προσδιορισμός Ικανότητας - είδη δεξιοτήτων

Δεξιότητες είναι οι ικανότητες των ατόμων να εφαρμόζουν τις γνώσεις, τις ικανότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά τους για την επιτυχή εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων. Με τον όρο προσωπικά χαρακτηριστικά εννοούμε τα ψυχικά, πνευματικά, γνωστικά, κοινωνικά, συναισθηματικά και ψυχοκινητικά χαρακτηριστικά, τα οποία είναι απαραίτητα για την εκτέλεση μιας εργασίας.

Οι Fogg (1999) και Dubois (1993) επεκτείνουν τον ορισμό των δεξιοτήτων περιλαμβάνοντας τόσο τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς περιορισμούς, το περιβάλλον, καθώς και τις σχέσεις που συνδέονται με τον επαγγελματικό χώρο. Συνεπώς, οι δεξιότητες αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένες προσωπικές ικανότητες που σχετίζονται αιτιολογικά με την αποτελεσματική επίδοση (Boyatzis, 1982) και ισχύουν σε πολλούς διαφορετικούς



περιβαλλοντικούς παράγοντες, διατηρώντας την ισχύ τους για ένα εκτεταμένο χρονικό διάστημα (Delamare Le Deist & Winterton, 2005).

Η έννοια των δεξιοτήτων απασχολησιμότητας αναφέρεται στην ικανότητα των αποφοίτων να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των αντίστοιχων εργασιών (Harvey, 2001; Van der Heijden, 2001). Επίσης, συνδέεται με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, καθώς και με τον τρόπο χρήσης και ανάπτυξης αυτών των γνώσεων και δεξιοτήτων. Επιπλέον, συνδέεται με τον τρόπο παρουσίασης των δεξιοτήτων αυτών στους πιθανούς εργοδότες, καθώς και στο ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο ενεργούν (Ινστιτούτο Οικονομικών Βοηθημάτων και Εκδόσεων, 2007).

Πολλές έρευνες και μελέτες διεθνών οργανισμών επισημαίνουν την αντίφαση μεταξύ των δεξιοτήτων που αποκτούν οι νέοι κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής τους και των δεξιοτήτων που απαιτούνται από τους εργοδότες. Αυτές οι δεξιότητες δεν είναι απλά περιεχόμενο που μπορεί να μετρηθεί εύκολα και να παρατηρηθεί. Αντιθέτως, σχετίζονται στενά με την προσωπικότητα του ατόμου και τη συνολική του συμπεριφορά. Οι εργοδότες αναζητούν εργαζομένους που μπορούν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις προκλήσεις που προκύπτουν στο περιβάλλον εργασίας (Λογαράς, 2017).

Πέρα από το γνωστικό μέρος των δεξιοτήτων ωστόσο είναι σημαντικό εξίσου να εξετάσουμε τα υπόλοιπα είδη δεξιοτήτων που μπορούν με την σειρά τους να οξύνουν τα προσόντα των εργαζομένων και κατ' επέκτασιν να τους επιτρέψουν την είσοδο τους σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον στην αγορά εργασίας. Για

τον λόγο αυτό δημιουργήθηκε συνοπτικά ο παρακάτω πίνακας που τονίζει ποια είναι αυτά τα είδη.

Είδος δεξιοτήτων	Προσφορά στην εργασία	Σύνδεση με τομέα Τηλεπικοινωνιών
<b>Κοινωνική Συναισθηση και ευθύνη</b>	Αλληλοσεβασμός , συνεργασία , κοινωνική ευαισθησία , υγιείς επαγγελματικές σχέσεις , σεβασμός στη διαφορετικότητα και αντιμετώπιση διακρίσεων	Δημιουργία υγιών επαγγελματικών σχέσεων και ομαλής συνεργασίας
<b>Δημιουργική σκέψη και πρωτοβουλία</b>	Ανάληψη ευθυνών, δημιουργική εργασία και σκέψη , οργανωτική ικανότητα , καινοτομία , νέες επαγγελματικές δεξιότητες	Γρήγορη προσαρμογή σε ένα περιβάλλον έντονα μεταβαλλόμενο όπως αυτό του τομέα Τηλεπικοινωνιών
<b>Ευ ζην και περιβαντολογική συνείδηση</b>	Υγιεινή ζωή , αυτομέριμνα , ψυχική υγεία , οικολογική συνείδηση , βιώσιμη ανάπτυξη	Καλύτερη συνολικά απόδοση στην εργασία

Πίνακας 2<sup>ος</sup>: Σύνοψη δεξιοτήτων (πηγή : website:www.iep.edu.gr/el/psifiako-apothesis/skill-labs , latest access, 2023).

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι, σε κάθε τομέα εργασιακής δραστηριότητας, υπάρχουν διάφορα είδη δεξιοτήτων που είναι σημαντικές για την εύρυθμη λειτουργία και την ομαλή ολοκλήρωση των καθηκόντων των εργαζομένων . Ανάλογα με τον ρόλο και τις ανάγκες της εταιρείας, ορισμένες από αυτές τις δεξιότητες μπορεί να είναι πιο σημαντικές από άλλες. Κάποια από τα είδη των δεξιοτήτων που εξετάζουν οι εργοδότες ειδικά στην περίπτωση πρόσληψης νέων μελών περιλαμβάνουν περιλαμβάνουν: (indeed.gr).

- 1) Τεχνικές δεξιότητες
- 2) Δεξιότητες συνεργασίας
- 3) Διεκπεραιωτικές δεξιότητες
- 4) Επικοινωνιακές δεξιότητες
- 5) Συναισθηματική Νοημοσύνη

Σε σχέση με τα παραπάνω αξίζει να τονιστεί η αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης που εξετάζεται εντονότερα από τους εργοδότες τα τελευταία χρόνια ειδικότερα στις θέσεις που αφορούν ηγεσία. Σύμφωνα με τους (Slaski & Cartwright, 2003), η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να ερμηνευθεί ως ένα σύνολο δεξιοτήτων και ικανοτήτων που συνδέονται με τη διαχείριση των συναισθημάτων, την αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων και την αποτελεσματική επικοινωνία με τους άλλους. Αυτές οι δεξιότητες είναι σημαντικές σε διάφορους τομείς της ζωής, όπως ο επαγγελματικός χώρος, οι σχέσεις, και η προσωπική ανάπτυξη. Σε σχέση με την έννοια της συναισθηματικής πληροφορίας, που περιγράφηκε παραπάνω, η συναισθηματική νοημοσύνη αναδεικνύεται ως εργαλείο για την ανάλυση, την κατανόηση και τη χρήση των συναισθημάτων με σκοπό την καθοδήγηση της σκέψης και της δράσης.

Έτσι, η συναισθηματική νοημοσύνη, όπως προσδιορίζεται από τους Salovey και Mayer, αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας που συνδέει την ικανότητα κατανόησης του εαυτού μας και των άλλων με την ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας και επίτευξης επαγγελματικής και προσωπικής επιτυχίας.

Συνοψίζοντας η θεωρία αποτελείται από τέσσερεις κλάδους: ( Morand, 2001)

**1. Αντίληψη, αξιολόγηση και έκφραση συναισθημάτων.**

Περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει όχι μόνο τα δικά του συναισθήματα, αλλά και τα συναισθήματα των άλλων. Επίσης, σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να αξιολογεί τα συναισθήματα του, αλλά και να τα εκφράζει με ακρίβεια.

**2. Κατανόηση των συναισθημάτων από την πλευρά του ατόμου.**

**3. Ανάλυση συναισθημάτων.**

**4. Ρύθμιση συναισθημάτων** για την προαγωγή της συναισθηματικής ανάπτυξης.

Παράλληλα, διέκριναν τρεις γνωστικές διαδικασίες που σχετίζονται με τον συγκεκριμένο όρο:

**1. Ενσυναίσθηση:** Αναφέρεται στην ευαισθησία του ατόμου απέναντι στα συναισθηματικά σήματα των γύρων του.

**2. Αυτοεπίγνωση:** Αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει την εσωτερική του κατάσταση και κατά συνέπεια στην δυνατότητα του να ελέγχει μη λεκτικές συμπεριφορές, τόσο δικές του όσο και των άλλων.

**3. Αυτορύθμιση:** Αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση και να παράγει θετική ενέργεια στους σημαντικούς τομείς της ζωής του. Αυτή η ικανότητα επιτρέπει στο άτομο να προάγει τη δημιουργικότητα, τις κοινωνικές του σχέσεις και να διατηρεί τα κίνητρά του (Fox & Spector, 2000· Salovey & Mayer, 1997 στο Scott-Ladd & Chan, 2004· Pettijohn & Parker, 2004).

Αξιζει να εστιάσουμε και στη δημιουργία υγιών επαγγελματικών σχέσεων με βάση τη συναισθηματική νοημοσύνη. Σύμφωνα με τον Goleman, (2000) για να υπάρξει μία αρμονική σχέση μεταξύ των εργαζομένων στο χώρο εργασίας βασική προϋπόθεση είναι να εφαρμοστεί μία συγκεκριμένη νοοτροπία μεταξύ των συναδέλφων η οποία περιλαμβάνει:

1. Εκτίμηση και σεβασμό για την προσφορά εργασίας.
2. Προσεκτική ακρόαση των προβλημάτων που ενδεχομένως αντιμετωπίζουν στην εργασία, με σκοπό να βρεθούν αποδοτικές λύσεις.
3. Πρόθεση για συνεργασία.
4. Να είναι διαλλακτικοί και όχι απόλυτοι στις απόψεις τους.
5. Να μην παίρνουν τα γεγονότα και τις αλλαγές του εργασιακού τους περιβάλλοντος σε προσωπικό βαθμό, να εκδηλώνουν τα συναισθήματα τους και όποια δυσαρέσκεια μπορεί να τους βαραίνει.

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> : Ανάλυση της παραμέτρου M ( κίνητρο ) του μοντέλου AMO

Το τρίτο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής αποτελεί ένα βήμα προς την εμφάθυνση στον κόσμο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, επικεντρώνοντας την προσοχή στο κίνητρο. Το κίνητρο, ως δυναμική δύναμη που καθοδηγεί τη συμπεριφορά των εργαζομένων, αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για την απόδοση, τη διατήρηση των ταλέντων και τη γενική ευημερία της οργάνωσης.

Στο πλαίσιο αυτού του κεφαλαίου, θα εξετάσουμε προσεκτικά τις διάφορες πτυχές του κινήτρου στον χώρο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Από τις θεωρητικές προσεγγίσεις που υποστηρίζουν τη σημασία του κινήτρου έως τις πρακτικές εφαρμογές στο επιχειρησιακό περιβάλλον, αυτό το κεφάλαιο θα αναδείξει τον ρόλο που διαδραματίζει το κίνητρο στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

### 3.1 Ορισμός κινήτρου

Το κίνητρο είναι μια εσωτερική κινητήρια δύναμη που δεν επηρεάζεται εύκολα από εξωτερικούς παράγοντες. Ωστόσο, οι διευθυντές μπορούν να ικανοποιήσουν τους εργαζόμενους έτσι ώστε να αποκτήσουν κίνητρα, αλλά από όλες τις λειτουργίες που εκτελεί ένας διευθυντής η παρακίνηση των εργαζομένων είναι αναμφισβήτητα η πλέον περίπλοκη, δεδομένου ότι επηρεάζεται τόσο από χρηματοοικονομικά όσο και από μη χρηματοοικονομικά κίνητρα. (Grammatikopoulos et al., 2012)

Αυτό οφείλεται εν μέρει στο γεγονός ότι το θέμα που παρακινεί τις αλλαγές του εργαζόμενου αλλάζει διαρκώς. Η εκπλήρωση των αναγκών οδηγεί σε κάποιου είδους ανταμοιβή, η οποία μπορεί να είναι είτε εγγενής είτε εξωγενής. Στην πρώτη περίπτωση προέρχονται από το εσωτερικό του ατόμου, π.χ. λαμβάνοντας υπερηφάνεια, η εκπλήρωση των αναγκών οδηγεί σε κάποιου είδους ανταμοιβή, η οποία μπορεί να είναι είτε εγγενής είτε εξωγενής. Στην πρώτη περίπτωση προέρχονται από το εσωτερικό του ατόμου, π.χ. λαμβάνοντας υπερηφάνεια και νοιώθοντας καλά για μια εργασία που έγινε σωστά, ενώ στη δεύτερη περίπτωση αφορούν σε ανταμοιβές που δόθηκαν από ένα άλλο άτομο, (Grammatikopoulos et al., 2012) .

Οι όροι "επαγγελματική ικανοποίηση" και "κίνητρο" συχνά χρησιμοποιούνται αδιακρίτως, παρόλα αυτά υπάρχει μια διαχωριστική γραμμή. Η επαγγελματική ικανοποίηση αντιπροσωπεύει τη συναισθηματική αντίδραση ενός ατόμου στην προσωπική του εργασιακή κατάσταση. Από την άλλη πλευρά, το κίνητρο αποτελεί την κινητήρια δύναμη που παροτρύνει κάποιον να συνεχίσει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Με άλλα λόγια, ενώ η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια συναισθηματική αντίδραση, το κίνητρο αποτελεί την εσωτερική δύναμη που ωθεί κάποιον να επιδιώξει και να ικανοποιήσει τους επαγγελματικούς του στόχους.



Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι τα κίνητρα διακρίνονται σε εσωτερικά και εξωτερικά, (Kehr, 2004).

Η εσωτερική παρακίνηση στον τομέα της εργασίας αφορά τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο είναι ενθουσιασμένο και διακινούμενο από εσωτερικούς παράγοντες και αυτοκίνητα για την εκτέλεση των εργασιακών του καθηκόντων. Σε αντίθεση με την εξωτερική παρακίνηση που προέρχεται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως ανταμοιβές ή κυρώσεις, η εσωτερική παρακίνηση βασίζεται στην ευχαρίστηση, το ενδιαφέρον, την αυτοεκτίμηση και την επίτευξη προσωπικών στόχων, (Kehr, 2004). Από την άλλη μεριά, η εξωτερική παρακίνηση αφορά την κίνηση λόγω εξωγενών δυνάμεων, Συγκεκριμένα, η εξωτερική παρακίνηση εκδηλώνεται όταν οι εργαζόμενοι προσπαθούν να επιτύχουν στόχους ή να ολοκληρώσουν εργασίες προκειμένου να εκπληρώσουν τον επαγγελματικό τους ρόλο ή να αποκτήσουν ανταμοιβές και προαγωγές. Εξωτερικοί παράγοντες, όπως η εταιρική πολιτική ή η αναγκαιότητα επίτευξης επίσημων στόχων, καθοδηγούν τις προσπάθειες των εργαζομένων, (Kehr, 2004).

### 3.2 Οφέλη εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων

Η εσωτερική παρακίνηση προσφέρει αναμφίβολα περισσότερα μακροπρόθεσμα οφέλη στον εργασιακό χώρο. Εντούτοις, η απόκτησή της αποτελεί πρόκληση, ειδικά στις περιπτώσεις όπου το εργασιακό περιβάλλον δεν είναι ιδιαίτερα ευχάριστο, ( Gerhart & Fang, 2015). Είναι σημαντικό να εξετάσουμε τρόπους ενίσχυσης της εσωτερικής παρακίνησης και τα οφέλη που προκύπτουν.

**Προκλήσεις και απόκτηση εσωτερικής παρακίνησης σε δυσάρεστο εργασιακό περιβάλλον:** Σε περιβάλλοντα όπου η εργασία δεν είναι εξαιρετικά ευχάριστη, η εσωτερική παρακίνηση μπορεί να αποτελεί μια πρόκληση. Ωστόσο, μπορεί να ενισχυθεί με μέτρα όπως η θέσπιση στόχων που αντανακλούν τα προσωπικά σας ενδιαφέροντα, η εύρεση ενδιαφερουσών πτυχών στην εργασία, και η ανάδειξη της σημασίας της εργασίας, ( Locke & Latham, 1990).

**Οφέλη εσωτερικών κινήτρων ( intrinsic motivation) :** ( Gerhart & Fang, 2015)

- ✓ **Επιτυχία στο μακροχρόνιο επίπεδο:** Η απόλαυση της εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε υψηλή ικανοποίηση και στην προώθηση της παραγωγικότητας, επηρεάζοντας θετικά τη διάθεσή σας εντός και εκτός του χώρου εργασίας.
- ✓ **Αυξημένη ικανοποίηση:** Η εσωτερική κίνηση μπορεί να βελτιώσει την ικανοποίηση και να προαγάγει την παραγωγικότητα χωρίς εξωτερική ώθηση. Η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνει τις πιθανότητες να παραμείνει ο εργαζόμενος στη θέση του, να αναπτύξει την καριέρα του και να εκφράσει εμπιστοσύνη προς την εταιρεία σας.

**Καινοτομία και δημιουργικότητα:** Εσωτερικά κινούμενοι εργαζόμενοι είναι συχνά πιο δημιουργικοί και καινοτόμοι, βασιζόμενοι απλώς στον ενθουσιασμό της εργασίας τους. Αντιμετωπίζουν προκλήσεις με νέες λύσεις και βελτιώνουν διαρκώς τις εργασιακές διαδικασίες. Σε πολλές επιστημονικές έρευνες αναφέρεται η καθοριστική σημασία των ενδογενών κινήτρων στην συμβολή στην δημιουργικότητα ενώ

τονίζεται ότι τα εξωγενή κίνητρα από την άλλη μπορούν να την βλάψουν καταλυτικά. Σύμφωνα με τον Hunter, «οι εξωγενείς ανταμοιβές μειώνουν τα εγγενή κίνητρα» και "Οι μεγάλες εξωγενείς ανταμοιβές μπορούν πραγματικά να μειώσουν την απόδοση σε εργασίες που απαιτούν δημιουργικότητα και καινοτομία» , (Hunter,2012).

- ✓ **Ενισχυμένη ψυχολογική κατάσταση:** Η κοινή απόλαυση και συμμετοχή στον σκοπό της εργασίας μπορεί να δημιουργήσει θετικό, υποστηρικτικό και δραστήριο εργασιακό περιβάλλον.

**Οφέλη εξωτερικών κινήτρων (extrinsic motivation):** ( Gerhart & Fang, 2015)

- ✓ **Κίνητρο για μεγάλες ομάδες:** Τα εξωτερικά κίνητρα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ενθαρρύνουν μεγάλες ομάδες ανθρώπων. Για παράδειγμα, η πλειονότητα των ανθρώπων είναι διατεθειμένη να εργαστεί υπέρ μιας αμοιβής, ( Sheldon & Kasher, 1995).
- ✓ **Προώθηση σύντομης επιτυχίας που σχετίζεται με μακροπρόθεσμους στόχους:** Αυτός ο τύπος κινήτρου μπορεί να βοηθήσει ατομικά ή ομαδικά να θέσουν και να επιτύχουν σύντομους στόχους που οδηγούν στην επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων ή στην υποστήριξη της αποστολής της εταιρείας.
- ✓ **Αυξημένη αποτελεσματικότητα:** Τα εξωτερικά κίνητρα παρέχουν τη μέγιστη αποτελεσματικότητα όταν πρέπει να επιτευχθεί κάτι που δεν απολαμβάνει ο εργαζόμενος ιδιαίτερα ή που είναι ιδιαίτερα

προκλητικό. Μπορείς να ανταμειφθεί μετά την ολοκλήρωση μιας δύσκολης εργασίας, ή ο εργοδότης του μπορεί να πληρώσει ώρες υπερωρίας ή μπόνους αν εργαστεί περισσότερες ώρες, , ( Lepper et al., 2005). Συνοπτικά, όλα τα παραπάνω μπορούν να παρουσιαστούν και στο παρακάτω πίνακα, ( Deci and Ryan, 2005):

Behavior	Non-self-determined					Self-determined
Motivation						
Regulatory styles						
Perceived locus of causality	Impersonal	External	Somewhat external	Somewhat internal	Internal	Internal
Relevant regulatory processes	Nonintentional, nonvaluing, incompetence, lack of control	Compliance, external rewards and punishments	Self-control, ego-involvement, internal rewards and punishments	Personal importance, conscious valuing	Congruence, awareness, synthesis with self	Interest, enjoyment, inherent satisfaction

Διάγραμμα 6<sup>ο</sup> : Τύποι κινήτρων και βαθμός επιρροής στην αυτοαποφασιστικότητα, ( Deci & Ryan, 2005)

### 3.3 Θεωρητικές προσεγγίσεις

#### Θεωρία ιεράρχησης αναγκών Maslow

Η θεωρία του Maslow σχετικά με την Ιεράρχηση των Αναγκών του ανθρώπου δημοσιεύτηκε το 1943 στο έργο του Θεωρία των ανθρώπινων

κινήτρων (A Theory of Human Motivation). Πρόκειται για την κατάταξη σε μια πυραμίδα των αναγκών του ανθρώπου που περιλαμβάνει πέντε επίπεδα· η ιεραρχική κατάταξη των αναγκών είναι σημαντική, γιατί η η ικανοποίησή τους πρέπει να γίνεται με αυτή τη σειρά (Mpritsani, 2013). Ξεκινώντας από το χαμηλότερο επίπεδο μπορούμε να συνοψίσουμε τις ανάγκες στο παρακάτω πίνακα: ( Chintaloo & Mahadeo, 2013)

**α** Φυσιολογικές ανάγκες

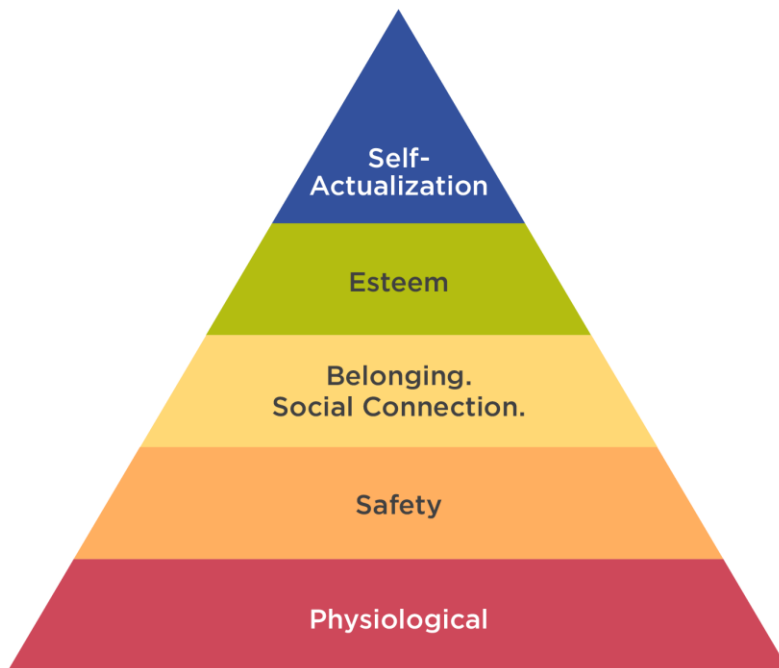
τις ανάγκες της επιβίωσης, αυτές τις οποίες πρέπει να ικανοποιήσουμε για να κρατηθούμε στη ζωή, δηλαδή τροφή, νερό, ύπνο, αναπαραγωγή

<b>β</b>	Ανάγκες ασφάλειας	Που είναι δημιουργήματα του αισθήματος της αυτοσυντήρησης, δηλαδή ασφάλεια του σώματος, υγεία, εργασία, οικογένεια, περιουσία
----------	-------------------	---

γ	Κοινωνικές ανάγκες	τις ανάγκες για αγάπη, τη σύνδεση με άλλους, την ένταξη σε ομάδα, τη φιλία
δ	Ανάγκες εκτίμησης και αναγνώρισης από τους άλλους	τις ανάγκες για εμπιστοσύνη, σεβασμό των άλλων, εκτίμησης από τους άλλους
ε	Ανάγκη αυτοπραγμάτωσης (αυτοανάπτυξης)	τις ανάγκες για δημιουργικότητα, ηθικότητα, έλλειψη προκαταλήψεων

Πίνακας 3<sup>ος</sup>: Συνοπτική παρουσίαση αναγκών κατά Maslow, (Mpritsani, 2013).

Σχηματικά, τις εν λόγω ανάγκες μπορούμε να τις δούμε και στην ακόλουθη εικόνα:



Εικόνα 3<sup>η</sup>: Ιεράρχηση αναγκών κατά Maslow ( πηγή: website:Mavink.com, latest access 2023)

Τα κατώτερα τέσσερα επίπεδα, επίσης γνωστά ως "έλλειψη αναγκών" ή "D-needs" σύμφωνα με τον ορισμό του Maslow, αποτελούν μια ιεραρχία αναγκών που καθορίζεται ανάλογα με τη σημασία που έχει κάθε ανάγκη στη συνείδηση του ανθρώπου και την αναγνώρισή της ως πιο βασική για την επιβίωσή του. Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, η μη ικανοποίηση μιας ανάγκης σε ένα επίπεδο εμποδίζει το άτομο από το να προχωρήσει στο αμέσως επόμενο επίπεδο.

## Θεωρία ανάπτυξης κατά Herzberg

Με βάση την θεωρία αναγκών του Maslow, ο Herzberg εξέλιξε το υπάρχον μοντέλο, διατυπώνοντας την θεωρία των δύο παραγόντων, (Μπατσίου, 2009).

Ο Herzberg Frederick διαχώρισε δύο κατηγορίες παραγόντων που συνδέονται με τα χαμηλότερα και τα υψηλότερα επίπεδα ανθρώπινων στόχων. Η πρώτη ομάδα αποτελεί τους « παράγοντες υγιεινής» ενώ η δεύτερη αποτελεί τους «παράγοντες υποκίνησης» .

Οι παράγοντες υγιεινής αντιστοιχούν σε: ( Chintalloo & Mahadeo, 2013)

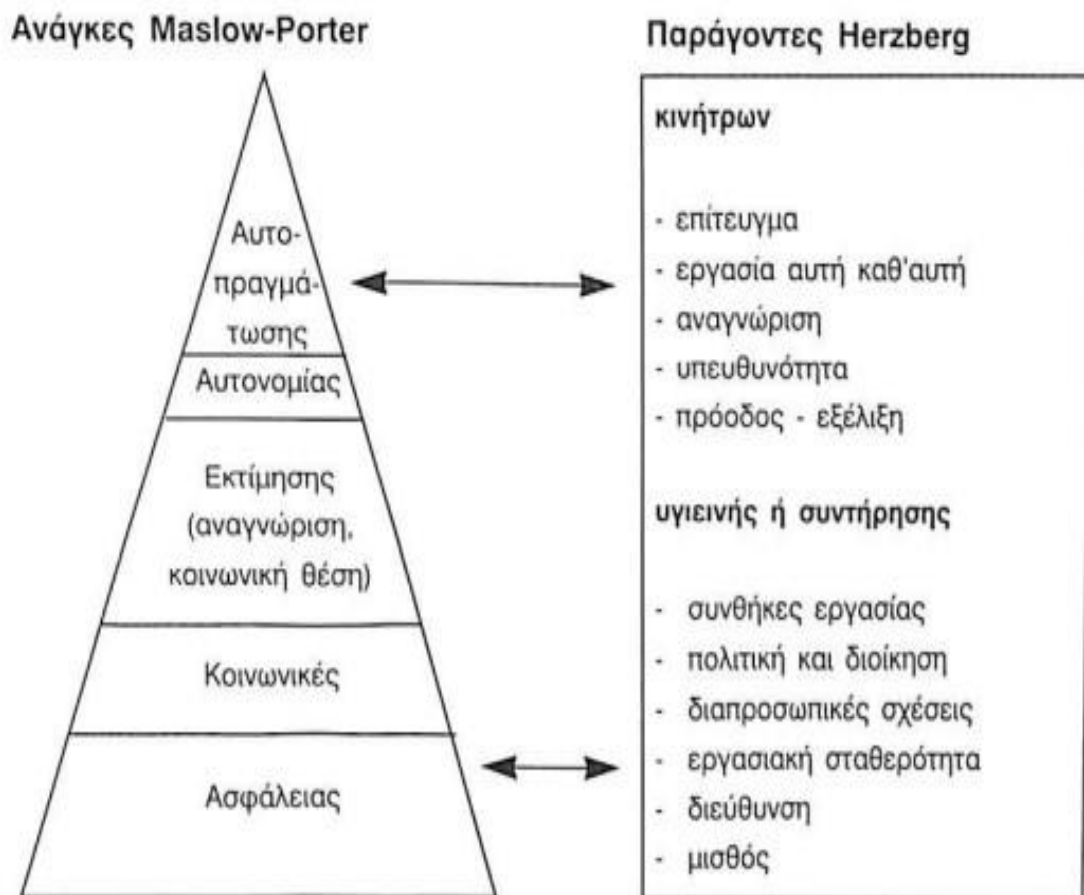
- ✓ Πολιτική επιχείρησης
- ✓ Διαπροσωπικές σχέσεις
- ✓ Συνθήκες εργασίας
- ✓ Κοινωνική θέση- αξίωμα
- ✓ Ασφάλεια απασχόλησης
- ✓ Μισθός

Ενώ οι παράγοντες υποκίνησης με τη σειρά τους περιλαμβάνουν:

- ✓ Επιτεύγματα
- ✓ Αναγνώριση
- ✓ Η φύση της δουλειάς
- ✓ Υπευθυνότητα
- ✓ Αίσθημα προσωπικής ανάπτυξης



Σε μια συγκριτική θεώρηση τα δύο αυτό πρότυπα -του Maslow και του Herzberg- βρίσκονται σε στενή εννοιολογική σχέση. Το πρότυπο του Maslow μας δίνει τη δυνατότητα να προσδιορίσουμε τις ανάγκες των εργαζομένων, ενώ το πρότυπο του Herzberg μας δίνει τη δυνατότητα να εντοπίσουμε τους παράγοντες εκείνους που οδηγούν στην ικανοποίηση των αναγκών αυτών. Η συνδυαστική τους σχέση μπορεί να αποτυπωθεί και στην παρακάτω εικόνα:



Εικόνα 4η: Συνδυαστική σχέση προτύπων Maslow & Herzberg, (Μιχοπουλος,1997).

## Θεωρία αυτοπροσδιορισμού

Η Θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού (Self-Determination Theory, συντομογραφία: SDT) αναπτύχθηκε από τους ψυχολόγους E.L. Deci και R.M. Ryan. Αποτελεί μια εκτενή ψυχολογική προσέγγιση της ανθρώπινης παρακίνησης, όπου το άτομο, ως αυτόνομο ον, εκφράζει την τάση να καθοδηγείται από εγγενή κίνητρα ανάπτυξης και εξέλιξης. Μέσω των εσωτερικών τους κινήτρων, πραγματοποιούν επιλογές που αντικατοπτρίζουν την αλληλεπίδρασή τους με το περιβάλλον, (Ryan and Deci, 2004) . Το SDT είναι μια «μεταθεωρία», η οποία εστιάζει στη μελέτη της ανθρώπινης παρακίνησης μέσα από την συμπεριφορά (Ryan & Deci, 2004) των ερεθισμάτων που δέχεται απ' το περιβάλλον, ενσωματώνονται στο «εγώ». Παρόμοια, το SDT είναι «μια θεωρία της ανθρώπινης παρακίνησης, η οποία μας παρέχει γνώσεις απαραίτητες για το πεδίο της οργανωσιακής ψυχολογίας» (Gagné & Deci, 2014).

Υπάρχουν σύμφωνα με τη θεωρία αυτή δύο είδη κινήτρων:

- 1) Τα εσωτερικά κίνητρα, τα οποία εκφράζουν την εσωτερική και έμφυτη ανάγκη των ατόμων, η οποία κατευθύνει το άτομο προς συμπεριφορές που του προσφέρουν ευχαρίστηση ,αποτελούν προϊόν δικής του βούλησης , έτσι ώστε το άτομο να ωθείται στη δια βίου μάθηση χωρίς κανένα εξωτερικό εξαναγκασμό, (Ryan et.al., 2009).
- 2) Η εξωτερική παρακίνηση δεν αποβλέπει στην υιοθέτηση συμπεριφορών για την ατομική ευημερία , αλλά για την απόκτηση κέρδους, αναγνώρισης ή και αμοιβής. (Deci & Ryan, 1985 ·Ryan 2000, 2004). Ο

τύπος αιτιότητας, επομένως είναι εξωτερικός, καθώς το άτομο δεν έχει την δυνατότητα αυτόνομης δράσης. Σύμφωνα μάλιστα με τη θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης, στα εξωτερικά κίνητρα παρατηρείται το φαινόμενο του «υπονομευτικού αποτελέσματος», καθώς η αμοιβή δεν έχει ουσιαστική επίδραση για το άτομο (Sheldon & Kasser, 1998), ενώ τα εσωτερικά του κίνητρα μειώνονται. Σύμφωνα με τους Deci και Ryan, τρία βασικά στοιχεία της θεωρίας αυτοκαθορισμού περιλαμβάνουν:

- 1) Οι άνθρωποι είναι εγγενώς ενεργοί και κυριαρχούν τις εσωτερικές τους δυνάμεις, όπως υποκινήσεις και συναισθήματα.
- 2) Οι άνθρωποι είναι εγγενώς ενεργοί και κυριαρχούν τις εσωτερικές τους δυνάμεις, όπως υποκινήσεις και συναισθήματα. Υπάρχει μια εγγενής τάση των ανθρώπων προς την ανάπτυξη και την ολοκληρωμένη λειτουργία.
- 3) Η βέλτιστη ανάπτυξη και οι ενέργειες δεν συμβαίνουν αυτόματα, αλλά απαιτούν καλλιέργεια από το κοινωνικό περιβάλλον.

Εάν συμβεί αυτό, υπάρχουν θετικές συνέπειες όπως ευημερία και ανάπτυξη, αλλά αν όχι, υπάρχουν αρνητικές συνέπειες. Έτσι, η θεωρία αυτοκαθορισμού δίνει έμφαση στη φυσική ανάπτυξη του ανθρώπου προς τα θετικά κίνητρα. Ωστόσο, αυτό αποδυναμώνεται εάν δεν ικανοποιηθούν οι βασικές ανάγκες τους. (Decy & Ryan, 1985).

### 3.3 Προκλήσεις στη διαχείριση κινήτρου των εργαζομένων

Η διαχείριση του κινήτρου των εργαζομένων αποτελεί ένα θέμα που απασχολεί την πλειονότητα των επιχειρήσεων στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν ολοένα και περισσότερο στη δημιουργία θετικού κλίματος με σκοπό την ομαλότερη λειτουργία της και φυσικά την ενίσχυση της ευημερίας της.

Η ποικιλομορφία μεταξύ των εργαζομένων, αποτελεί μία από τις κυριότερες δυσκολίες. Κάθε άτομο διέπεται από διαφορετικές αξίες, φιλοδοξίες και ανάγκες με αποτέλεσμα να γίνεται αντίξοη η εναρμόνιση των προσδοκιών τους με τους στόχους της εταιρίας.

Το ανταγωνιστικό ακόμα περιβάλλον δυσχεραίνει ακόμα περισσότερο τον προαναφερόμενο στόχο. Σε ένα πλαίσιο συνεχούς ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων η δημιουργία αλλά και η διατήρηση ταλέντων αποτελεί μία πρόκληση.

Επιπλέον, η αντιμετώπιση της εφησυχασμένης απόδοσης, όπου ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να χάσουν το ενδιαφέρον τους ή να μην είναι πλήρως ικανοποιημένοι, απαιτεί δημιουργικές προσεγγίσεις.

## Κεφάλαιο 4ο: Παράμετρος Ο ( opportunities) ανάλυση ευκαιριών

Στον χώρο του ανθρώπινου δυναμικού, η έννοια των «ευκαιριών» αναδύεται ως ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας, ο οποίος όχι μόνο διαμορφώνει αλλά και επηρεάζει την επίδοση και την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων στο εργασιακό περιβάλλον. Ο τρίτος πυλώνας του ΑΜΟ εστιάζει στις ευκαιρίες ( opportunities) οι οποίες μπορεί να είναι είτε εσωτερικές (ενδοεταιρικές) είτε εξωτερικές ( εξωτερικοί συνεργάτες) μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι μπορούν να ανελιχθούν επαγγελματικά.

Οι ευκαιρίες δεν αποτελούν μόνο τον χώρο όπου νέες ικανότητες αναπτύσσονται, αλλά και το όχημα μέσω του οποίου η εταιρεία συνδέεται με το εξωτερικό περιβάλλον. Σε αυτό το πλαίσιο, η ανάλυση των ευκαιριών αποτελεί κρίσιμο βήμα για την κατανόηση του πώς η εταιρεία μπορεί να αξιοποιήσει τις εξωτερικές δυνατότητες προς όφελος της ανθρώπινης και οργανωτικής ανάπτυξης. Ας εξερευνήσουμε λοιπόν, πώς οι ευκαιρίες διαμορφώνουν το πρόσωπο και την πορεία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μέσα από το πρίσμα του ΑΜΟ.

### 4.1 Σύνδεση της ευκαιρίας με την επαγγελματική ικανοποίηση

Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν τους δίνονται περισσότερες επαγγελματικές ευκαιρίες, (Ροδοσθένους, 2017).

Οι ευκαιρίες αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν την συμμετοχή τους σε διάφορους διαγωνισμούς που μπορεί να διεξάγονται στην εταιρία που βρίσκονται, σε εργασίες που απαιτούν περισσότερα προσόντα και αποτελούν

πολλές φορές επαγγελματική πρόκληση , και ευκαιρίες για αυξημένη υπευθυνότητα , ( Ροδοσθένους, 2017) .

Γενικά με τον όρο ευκαιρία στην ουσία εννοούμε ένα σύνολο περιστάσεων που καθιστά δυνατή την πραγματοποίηση συγκεκριμένων στόχων που επικεντρώνονται στην επαγγελματική και την προσωπική ανάπτυξη του ατόμου.

Η ευκαιρία των εργαζομένων να συμμετάσχουν έχει διάφορες διαστάσεις, όπως η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η ανταλλαγή γνώσεων, η οριζόντια επικοινωνία και ο εμπλουτισμός της εργασίας , (Schimansky, 2014).

Οι οργανώσεις που επιθυμούν να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή θα πρέπει να παρέχουν τα μέσα για τη βελτίωση αυτών των διαστάσεων, με μείωση της απόστασης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.

#### 4.2 Ομαδοποίηση ευκαιριών ανάπτυξης

Μία εικόνα σχετικά με το διαχωρισμό των ευκαιριών ανάπτυξης μπορούμε να λάβουμε από σχετική έρευνα του Juan A. Marin-Garcia et al., 2016, ο οποίος συγκεντρωτικά βρήκε 4 κατηγορίες.

- 1) Ευκαιρίες στην ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων: Οι πρακτικές μέσω των οποίων επιτυγχάνεται μπορεί να περιλαμβάνουν την ένταξη των εργαζομένων σε ομάδες επίλυσης προβλημάτων , σε ομαδικούς εταιρικούς διαγωνισμούς και συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

- 2) Ευκαιρίες και πρακτικές στην ανταλλαγή γνώσεων: Ο στόχος των πρακτικών ανταλλαγής γνώσεων είναι η παροχή επαρκών πληροφοριών σχετικά με σημαντικά ζητήματα εντός του οργανισμού (επιδόσεις, οικονομικές, λειτουργικές ή στρατηγικές πληροφορίες). Οι πρακτικές αποσκοπούν επίσης στη διασφάλιση της επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.
- 3) Ευκαιρίες για αλλαγή θέσεων εργασίας: Το ανθρώπινο δυναμικό κάθε εταιρίας μέσω της αξιολόγησης των βιογραφικών των εργαζομένων αλλά και τις ανάγκες που παρουσιάζονται στην εκάστοτε εταιρία μπορεί να αξιοποιήσει τις πληροφορίες για να δημιουργήσει τις κατάλληλες περιγραφές θέσεων εργασίας ώστε να εκδηλώσουν το ενδιαφέρον τους οι εργαζόμενοι για εσωτερικές μετακινήσεις μέσα στην εταιρία. Αν πρόκειται και για κάποια πολυεθνική εταιρία, οι ευκαιρίες δεν περιορίζονται μόνο σε ενδοεταιρικό επίπεδο αλλά διεθνοποιούνται.
- 4) Ευκαιρίες για αυτονομία: Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να νιώθουν ότι τους δίνεται η ευκαιρία να αναλάβουν πρωτοβουλίες, να λάβουν κρίσιμες αποφάσεις.

Οι παραπάνω κατηγορίες μπορούν να οπτικοποιηθούν και στο παρακάτω σχήμα:

<b>AMO Dimension</b>	<b>HR practices</b>
<b>Opportunity (O) (employee involvement)</b>	Quality Circles
	Self-directed Work Teams
	Problem-Solving Teams
	Team Working
	Involvement in the Decision making Process
<b>Opportunity (O) (Knowledge - Sharing)</b>	Information Sharing and Communication
	Suggestions Systems, Complaint Systems or Surveys in Place
<b>Opportunity (O) (Job Design)</b>	Job Description
	Support from HR Professionals
	Job Rotation
	Level of Internationalization
	Favorable Work Conditions
<b>Opportunity (O) (Autonomy-enhancing)</b>	Autonomy
	Irregular and Regular Flexibility

Πίνακας 4<sup>ος</sup>: Πρακτικές στην ενίσχυση ευκαιριών, πηγή ( Juan A. Marin-Garcia et al., 2016) .

#### 4. 3 Σύνδεση των ευκαιριών στην κινητοποίηση των εργαζομένων

Οι επαγγελματικές ευκαιρίες συμβάλλουν σημαντικά στην κινητοποίηση των ατόμων, προσφέροντας τους κίνητρα και ευκαιρίες για ανάπτυξη. Αυτή η κινητοποίηση επηρεάζει θετικά την απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση.

Αναλύοντας το θέμα αυτό, εστιάζουμε σε διάφορες πτυχές:



- 1) Ευκαιρίες Επαγγελματικής Ανάπτυξης: Πώς η παροχή ευκαιριών για εκπαίδευση, κατάρτιση και ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων κινητοποιεί τους εργαζομένους να επιδιώξουν συνεχή βελτίωση.
- 2) Συμβολή στην Καριέρα και Επαγγελματικούς Στόχους: Πώς οι ευκαιρίες για εξέλιξη και προαγωγή κινητοποιούν τους εργαζομένους να επιδιώξουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής επίτευξης.
- 3) Καινοτομία και Δημιουργικότητα: Πώς οι επαγγελματικές ευκαιρίες για συμμετοχή σε καινοτόμα έργα και προκλήσεις ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα.
- 4) Επαγγελματικός Προσανατολισμός και Συναίσθηση Σημασίας: Πώς η σύγκλιση των επαγγελματικών ευκαιριών με τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα των εργαζομένων τους κινητοποιεί προς την επίτευξη των στόχων τους.
- 5) Αναγνώριση και Ανταμοιβή: Πώς η αναγνώριση των επιτευγμάτων και η δίκαιη ανταμοιβή συμβάλλουν στην αύξηση της κινητοποίησης και της αφοσίωσης.

Οι εργαζόμενοι βιώνουν υψηλότερη ικανοποίηση όταν τους παρέχονται προκλητικές ευκαιρίες στον εργασιακό τους χώρο. Αυτές οι ευκαιρίες περιλαμβάνουν τη συμμετοχή σε ενδιαφέροντα έργα, δουλειές με αρκετό βαθμό πρόκλησης και ευκαιρίες για αυξημένη υπευθυνότητα. Εδώ δεν περιορίζονται απλώς σε ευκαιρίες προαγωγής, δεδομένου ότι οι ιεραρχίες στις επιχειρήσεις έχουν γίνει πιο οριζόντιες και οι προαγωγές μπορεί να είναι σπάνιες. Αντίθετα, οι άνθρωποι αντλούν προκλήσεις μέσα από

διάφορες δραστηριότητες, όπως έργα, συμμετοχή σε ομάδες ηγεσίας και άλλες σχετικές πρωτοβουλίες, (Γούβα Γεωργία, 2012).

#### 4.4 Διαχείριση καριέρας μέσω των ευκαιριών

Η διαχείριση καριέρας αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία του talent management. Αναφέρεται στην παροχή ευκαιριών προώθησης και ανάπτυξης της καριέρας των εργαζομένων και την εξασφάλιση της απαιτούμενης ροής ταλέντου. Τα κύρια μέρη της είναι η πρόνοια για εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές ευκαιρίες, ο προγραμματισμός καριέρας και η διαχείριση προγραμματισμού διαδοχής. Ο σκοπός του οργανισμού είναι η επίτευξη των στόχων των πολιτικών διαχείρισης ταλέντου για εξασφάλιση συνεχούς ροής και δημιουργία δεξαμενής ταλέντου. Οι σκοποί των εργαζομένων είναι δύο. Πρώτον, η εξασφάλιση της απαιτούμενης καθοδήγησης και υποστήριξης για την προώθηση της καριέρας και την εκπλήρωση των προσδοκιών τους. Δεύτερον, η παροχή μιας ακολουθίας μαθησιακών δραστηριοτήτων και εμπειριών ως εφόδια για τα ανώτερα επίπεδα υπευθυνότητας, (Τζιάρας, 2011)

Η πρώτη φάση της διαδικασίας επικεντρώνεται στην ανάπτυξη κατάλληλων πολιτικών, προκειμένου να διαμορφωθεί η στρατηγική για τη διαχείριση του ταλέντου στον οργανισμό. Ένα βασικό ερώτημα είναι εάν ο οργανισμός θα επιλέξει να αναπτύξει εσωτερικά ταλέντα ή θα προτιμήσει την αγορά τους εξωτερικά. Σε αυτό το πλαίσιο, η πολιτική εύρεσης και προσέλκυσης εξωτερικών "high performers" που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της τρέχουσας θέσης, με δίκαιες αποθέσεις αμοιβής,

αναδεικνύεται ως μια πιθανή στρατηγική. Οι επιτυχημένοι υποψήφιοι μπορούν, στη συνέχεια, να προαχθούν, προσφέροντας στον οργανισμό την επιθυμητή απόδοση. Επιπλέον, είναι σημαντικό να αναπτυχθούν πολιτικές για τους διευθυντές που έχουν φτάσει στο υψηλότερο σημείο της καριέρας τους και αντιμετωπίζουν περιορισμούς στην προαγωγή. Οι εναλλακτικές λύσεις μπορεί να περιλαμβάνουν την αύξηση των εργασιακών προκλήσεων στο τρέχον επίπεδο, χωρίς να συνοδεύονται από προαγωγή. Εναλλακτικά, ο οργανισμός μπορεί να προτείνει την εξερεύνηση νέων ευκαιριών καριέρας εκτός του οργανισμού, παρέχοντας υποστήριξη και συμβουλές από εξωτερικούς συνεργάτες. Οι έλεγχοι ταλέντου αποτελούν ουσιώδη εργαλεία για την αναθεώρηση του διαθέσιμου αποθέματος ταλέντου. Βασιζόμενοι σε προβλέψεις προσφοράς και ζήτησης, καθώς και αξιολογήσεις απόδοσης και δυνατοτήτων, οι έλεγχοι αυτοί βοηθούν στη βελτίωση του προγραμματισμού καριέρας και διαδοχής στον οργανισμό, (Τζιάρας, 2011).

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Αλληλεξάρτηση των τριών μεταβλητών

Σύμφωνα με τα ισχύοντα δεδομένα, πολλές έρευνες τονίζουν ότι υπάρχει άμεση αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτησης μεταξύ των τριών μεταβλητών, ωστόσο η απόδοση εξακολουθεί να είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα μεμονωμένα των μεταβλητών, (Garcia & Tomas, 2016). Το ευρύτερο πολιτισμικό περιβάλλον, επιδρά σημαντικά και παρεμβάλλει τις αξίες του στην ενδοεταιρική κουλτούρα με συνέπεια να διαμορφώνονται πρακτικές που ποικίλουν σημαντικά ανά περίπτωση στην ενίσχυση της κάθε μεταβλητής, (Demortier et al., 2014). Η απόδοση δεν είναι μόνο τα αποτέλεσμα ενός στατικού μοντέλου AMO αλλά το αποτέλεσμα περισσότερων παραμέτρων που περιλαμβάνουν και τα ατομικά χαρακτηριστικά. Έχει αποδειχθεί ερευνητικά ότι υπάρχει διαφορά στην πρόβλεψη της απόδοσης μέσω στατικών πρακτικών του AMO, καθώς σημαντικό μέρος του μοντέλου βρίσκεται εκτός των αρμοδιοτήτων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, (Kellner et al., 2019). Η θεωρία του AMO σε γενικά πλαίσια κρίνεται επιτυχής, ωστόσο η προσθήκη δυναμικότητας σε αυτό μπορεί να το βελτιστοποιήσει ακόμα περισσότερο. Είναι σημαντικό να διαχωριστούν οι μεταβλητές ικανότητας (A) και κινήτρου (M) σε ατομικές και συστημικές, με σκοπό την άντληση πιο έγκυρων αποτελεσμάτων, (Kellner et al., 2019). Απεναντίας, για τις ευκαιρίες δεν δίνεται στην βιβλιογραφία κάποια αντίστοιχη διάκριση σε ατομικές και συστημικές.

Οι ερευνητές έχουν επιχειρήσει να εξετάσουν το μοντέλο από τρεις διαφορετικές σκοπιές: αθροιστικά, πολλαπλασιαστικά και συνδυαστικά σε σχέση με την αλληλεπίδραση των μεταβλητών. Μέχρι στιγμής δεν έχουν καταφέρει να εξετάσουν ποια από αυτές τις μαθηματικές σχέσεις εξηγεί καλύτερα την σχέση μεταξύ ικανότητας, παρακίνησης και ευκαιριών, (Garcia & Tomas, 2016) . Από την μία μεριά λοιπόν πολλοί συγγραφείς θεωρούν ότι η σχέση μεταξύ τους είναι πολλαπλασιαστική. Πιο επεξηγηματικά, ικανότητες, κίνητρα και ευκαιρίες πρέπει να είναι όλα παρόντα σε κάποιο βαθμό ενώ η έλλειψη κάποιου από αυτά υπονοεί ότι η απόδοση καθίσταται αδύνατη, (Ozcelic & Uyargil, 2015). Τα χαμηλά επίπεδα δηλαδή σε μία διάσταση επηρεάζουν αναπόφευκτα τις άλλες δύο, ( Kim et al., 2015). Στην ακραία περίπτωση λοιπόν που ένας παράγοντας απουσιάζει η απόδοση γίνεται μηδενική. Αυτό το μοντέλο είναι γνωστό ως διαδραστικό ή συμπληρωματικό και αντανακλάται από την συνάρτηση  $p = f(A * M * O)$ , ( Kim et al., 2015). Τόσο στις έρευνες που διεξήγαγε ο (Kim et al.,2015) όσο και οι (Obeitat et al.,2010) , συμπεραίνουν ότι το μοντέλο τριών παραγόντων λειτουργεί σε σχέση με την μελέτη ενός ή δύο παραγόντων.

Από την άλλη μεριά σε μελέτη του (Bello-Pintado, 2015) , οι οποίοι κατέληξαν ότι ο σημαντικότερος παράγοντας σε σχέση με το μοντέλο αποτελούσε το κίνητρο. Τα ευρήματα της έρευνας του έδειξαν αμφίδρομες αλληλεπιδράσεις οι οποίες επηρεάζοντουσαν από τις πρακτικές κινήτρων όπου χρησιμοποιούνταν. Δηλαδή η απόδοση μπορεί να είναι αποτέλεσμα δύο συναρτήσεων:  $p=f(A * M)$  και  $p=f(M * O)$ .

Μία ακόμα έρευνα υποστηρίζει ότι η καλύτερη προσέγγιση της σχέσης των τριών μεταβλητών είναι η αθροιστική συνάρτηση, Δηλαδή  $p=f(A+M+O)$ , (Boxall & Prucell, 2003). Με τον τρόπο αυτό, σε αντίθεση με το διαδραστικό μοντέλο, η απουσία ή ο χαμηλός βαθμός σε μία παράμετρο μπορεί να αντισταθμιστεί από τις άλλες δύο. Σε κάθε περίπτωση, κάθε διάσταση του μοντέλου AMO έχει διαφορετικό στόχο, ( Kroon et al., 2013).

Μία ακόμα διαφορετική προσέγγιση υποστηρίζει ότι η ικανότητα είναι ο κυριότερος παράγοντας που καθορίζει την απόδοση, ενώ οι υπόλοιποι δύο λειτουργούν επικουρικά. Τα κίνητρα και οι ευκαιρίες εξακολουθούν να είναι σημαντικά αλλά από μόνα τους αν δεν υπάρχει και ικανότητα δεν μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση, (Bos-Nehles et al., 2013). Πιστεύουν λοιπόν ότι η σχέση που περιγράφει καλύτερα το μοντέλο είναι:  $p = f A(1+M+O)$ , ή ακόμα καλύτερα  $p=f A(1+O)$ , καθώς τα κίνητρα πολλές φορές μπορούν να επηρεάσουν και αρνητικά την απόδοση.

## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: Σύνδεση παραγωγικότητας με απόδοση εργαζομένου

Η παραγωγικότητα ορίζεται ως η σχέση μεταξύ των εκροών που παράγονται από ένα σύστημα παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών και των απαραίτητων εισροών για τη δημιουργία αυτών των εκροών. Σε ευρύτερο πλαίσιο, σχετίζεται με τον αποτελεσματικό τρόπο χρήσης πόρων, όπως εργασία, κεφάλαιο, γη, υλικά, ενέργεια και πληροφορίες, κατά την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Η παραγωγικότητα της εργασίας αντικατοπτρίζει το αποτέλεσμα της προσπάθειας του ανθρώπινου δυναμικού για την παραγωγή της απαιτούμενης ποσότητας προϊόντος (μετρούμενο με αριθμό ατόμων ή ώρες εργασίας) . Η παραγωγικότητα της εργασίας αντικατοπτρίζει την συνολική επίδραση πολλών παραγόντων στο τελικό αποτέλεσμα, όπως του φυσικού κεφαλαίου (κτίρια, μηχανήματα), της τεχνολογίας, του ανθρώπινου κεφαλαίου (εκπαίδευση και κατάρτιση), της οργάνωσης της εργασίας, και άλλα, (Γούβα Γεωργία, 2012).

Στον εργασιακό χώρο, η παραγωγικότητα του ατόμου και της ομάδας αποτελεί ένα κρίσιμο θέμα. Αναφερόμαστε στην επίδοση του ατόμου ή της ομάδας σε ένα συγκεκριμένο έργο, δηλαδή σε ένα σύνολο κανόνων που πρέπει να τηρηθούν για την επίτευξη ενός στόχου. Σε πολλές έρευνες έχει αποδειχτεί ότι τα άτομα αποδίδουν καλύτερα όταν εργάζονται σε ομάδες και όχι μεμονωμένα. Επιπλέον, πέρα από το πλήθος των ατόμων στην παραγωγικότητα αξίζει να προσμετρήσουμε και το είδος του έργου. Σύμφωνα με το μοντέλο που πρότεινε ο Steiner, υπάρχει η πραγματική παραγωγικότητα και η δυνητική, με τη δεύτερη να εξαρτάται άμεσα από τους πόρους της ομάδας

και τις προκλήσεις του έργου. Οι πόροι μπορεί να περιλαμβάνουν γνώσεις , ικανότητες και όργανα που έχουν στη διάθεσή τους τα μέλη της ομάδας, (Γούβα Γεωργία, 2012).

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα μπορούν να διακριθούν ως εξής: σε μακροοικονομικό επίπεδο, που σχετίζονται με τη δομή της οικονομίας , την οικονομική σταθερότητα, την απασχόληση , την ανεργία, τις υποδομές , και σε μικροοικονομικό επίπεδο, που σχετίζονται με τις γνώσεις του προσωπικού, οργάνωση εταιρίας, τεχνολογικά μέσα που χρησιμοποιούνται και ανταγωνισμός κλάδου.

Η σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και παραγωγικότητας είναι σημαντική, καθώς υπάρχει υπόθεση ότι η αύξηση της παραγωγικότητας συνδέεται με την ικανοποίηση των εργαζομένων. Πολλές μελέτες υποστηρίζουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση συνεισφέρει στην ευημερία της επιχείρησης, ενώ το κόστος της διατηρείται σε λογικά επίπεδα, καθιστώντας την επιθυμητή από τις επιχειρήσεις. Ειδικότερα, η παραγωγικότητα και η δημιουργικότητα ενισχύονται όταν οι άνθρωποι επιδιώκουν και πετυχαίνουν αυτοδεσμευμένους στόχους. Αυτό το πλαίσιο εναρμονίζεται με το μοντέλο AMO (Ability, Motivation, Opportunity), όπου η ικανότητα, η παρακίνηση και η ευκαιρία συνδυάζονται για να βελτιώσουν την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων ( website: Specisoft, 2012).



## 6.1 Συνθήκες εργασίας και απόδοση

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις συνθήκες εργασίας σε έναν οργανισμό αποτελούν κρίσιμο παράγοντα για την επίτευξη της μέγιστης απόδοσης από τους εργαζομένους. Οι συντελεστές που συμβάλλουν στη δημιουργία καλών συνθηκών εργασίας περιλαμβάνουν: (Heelan, 2013).

- 1) Το φυσικό περιβάλλον: Πιο συγκεκριμένα, συνθήκες όπως η υψηλή θερμοκρασία, ο κακός φωτισμός και ο θόρυβος επηρεάζουν αρνητικά την ασφάλεια, την υγεία και την απόδοση των εργαζομένων. Αν και αυτές οι συνθήκες δημιουργούν προβλήματα στις αισθήσεις, συχνά δεν λαμβάνονται υπόψη από τους αρμόδιους. Η αντιμετώπισή τους είναι κρίσιμη για τη βελτίωση της εργασιακής περιβαλλοντικής ποιότητας και της επίτευξης υψηλής παραγωγικότητας.
- 2) Το υλικό περιβάλλον: Το φυσικό περιβάλλον, που περιλαμβάνει τα κτηριακά εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό της επιχείρησης, επηρεάζει σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων. Η ποιότητα αυτών των στοιχείων παίζει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που προάγει την άνεση και την ασφάλεια των εργαζομένων, συμβάλλοντας έτσι στην αύξηση της εργασιακής απόδοσης.
- 3) Ο χωροταξικός σχεδιασμός του χώρου: Ο χωροταξικός σχεδιασμός στον επιχειρησιακό χώρο είναι κρίσιμος για τη σωστή οργάνωση και την ασφαλή ροή των υλικών. Η διαρρύθμιση του χώρου πρέπει να προλαμβάνει τους κινδύνους ατυχημάτων, εξασφαλίζοντας ελεύθερους διαδρόμους μεταφοράς υλικών. Σημαντικό είναι επίσης ο σχεδιασμός

εγκαταστάσεων που λειτουργούν αποτελεσματικά κάτω από ειδικές συνθήκες, προσφέροντας ασφαλείς χώρους αποθήκευσης και πρόσβαση σε μηχανικό εξοπλισμό.

- 4) Το κλίμα που επικρατεί στην εργασία: Αναλυτικότερα, η επικοινωνία, οι θετικές σχέσεις, η συνεργασία, και η εμπιστοσύνη μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης είναι ουσιαστικές για αποφυγή συγκρούσεων και για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον ενθαρρύνει τις ελκρινείς σχέσεις και επιτρέπει στους εργαζομένους να συμμετέχουν στις αποφάσεις που τους αφορούν, προάγοντας την ικανοποίηση και το αίσθημα εκτίμησης. Επιπλέον, η δημιουργία υπευθυνότητας για την ποιότητα της εργασίας διατηρεί τους εργαζομένους ενεργούς και αυξάνει την αποδοτικότητά τους.
- 5) Η εκπαίδευση των εργαζομένων, παραδειγματικά προσμετρώντας στον συγκεκριμένο παράγοντα εμπειρία, υπόβαθρο, ηλικία εργαζομένου κτλ. (Heelan, 2013).

## 6.2 Επαγγελματική ικανοποίηση

Βασικό μέλημα για να καταλήξει μία επιχείρηση στην παραγωγικότητα και κα επέκτασιν στα κέρδη, οφείλει να αποτελεί η επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζομένου. Με την έννοια εργασιακή ικανοποίηση εννοούμε την γενικότερη πεποίθηση που μεταλαμπαδεύει μία εταιρία στους εργαζόμενους της, κατά την οποία οι ίδιοι νιώθουν σημαντικοί και ικανοί να επηρεάσουν με τις ιδέες τους και τις προτάσεις τους. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύουν στους ανθρώπους για να επενδύσουν και αυτοί με τη σειρά τους σε στην επιχείρηση.

Στη σύγχρονη αγορά, όπου η ανταγωνιστικότητα κυριαρχεί, οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στη μείωση του λειτουργικού κόστους για να επιβιώσουν. Αυτή η προσέγγιση συχνά περιλαμβάνει τη μείωση του προσωπικού με απολύσεις, περικοπές στα προνόμια των εργαζομένων και ελαχιστοποίηση των ωρών εργασίας. Ωστόσο, σπάνια συζητείται το πιθανό αντίκτυπο αυτών των μέτρων στην ικανοποίηση και παραγωγικότητα των εργαζομένων (Παρούτης, 2005). Οι πιο σημαντικοί παράγοντες που σχετίζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι: 1) Ευκαιρίες 2) Άγχος 3) Πρότυπα εργασίας 4) δίκαιες αμοιβές 5) επαρκής εξουσία, (Παρούτης, 2005).

## Κεφάλαιο 7 : Συμπεράσματα- Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

### 7.1 Επίδραση του ΑΜΟ σε ατομικό και εργασιακό επίπεδο

Συνοψίζοντας, το ΑΜΟ μοντέλο, αποδεικνύεται απαραίτητα εργαλείο για την βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού και την καλύτερη δυνατή οργανωτική απόδοση. Οι προσπάθειες για την απόκτηση, κινητοποίηση και βελτιστοποίηση των ανθρώπινων πόρων είναι άρρηκτα συνδεδεμένες και οφείλουν να αντιμετωπίζονται ως μία ενιαία διαδικασία. Η εφαρμογή του μοντέλου ΑΜΟ, συμβάλλει άμεσα στην προσωπική καλλιέργεια του ατόμου. Πιο συγκεκριμένα, στον εργαζόμενο ενισχύεται η αντίληψη απόκτησης γνώσεων, με συνέπεια να γίνεται πιο ικανός και χρήσιμος για την εταιρία. Παράλληλα, σε ένα εργασιακό κλίμα όπου δίνονται επαρκή κίνητρα για την βέλτιστη διεκπεραίωση των καθηκόντων των εργαζομένων, δημιουργείται ευχάριστη διάθεση, αίσθημα ικανοποίησης, ενθάρρυνσης και επιβράβευσης, με αποτέλεσμα να αυξάνεται σημαντικά όχι μόνο η αυτοπεποίθηση του ατόμου, αλλά και γενικότερα η ψυχολογία του. Όλα αυτά επιδρούν με θετικό πρόσημο στην προσωπικότητα και στην συμπεριφορά του ατόμου, άρα συνολικά ασκεί μεγάλη επιρροή στην προσωπική καλλιέργεια του ατόμου.

Με την κατάλληλη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, την ίση παροχή ευκαιριών για ανέλιξη, την ύπαρξη ορθών και κατανοητών συστημάτων αξιολόγησης στους εργαζόμενους, το άτομο μπορεί να πετύχει πέρα από την προσωπική καλλιέργεια και την επαγγελματική του κατάκτηση και απόκτηση περισσότερων εμπειριών, ώστε να είναι απόλυτα προετοιμασμένο για το μέλλον και για οποιαδήποτε πρόκληση κληθεί να αντιμετωπίσει. Αξίζει να σημειωθεί και πάλι, ότι η επιτυχημένη εφαρμογή του ΑΜΟ εξαρτάται άμεσα

από την συμμετοχή και την συνεργασία του ανθρώπινου δυναμικού. Οι διαδικασίες που τηρούνται, οφείλουν να ενσωματώνουν τις απόψεις, τις ανάγκες των εργαζομένων και γενικότερα να είναι εξατομικευμένες σε αυτούς, με σκοπό να προάγεται πάντα η συνεργασία και η ευημερία. Συνολικά λοιπόν η εφαρμογή ενός AMO μοντέλου προσφέρει τόσο στο άτομο, όσο και στην εργασία. Ενδεικτικά, τα κυριότερα οφέλη για κάθε κατηγορία ταξινομούνται στην ακόλουθο πίνακα:

### Οφέλη στο άτομο

### Οφέλη στην εργασία

Ανάπτυξη ικανοτήτων-κατάρτιση	Ενισχυμένη απόδοση
Κίνητρα-επίτευξη στόχων-αύξηση αυτοπεποίθησης	Ενεργή συμμετοχή εργαζομένων-συνεργασία
Αξιοποίηση ευκαιριών- σύστημα που προάγει την αξιοκρατία	Ευκαιρίες για καινοτομία- προώθηση δημιουργικότητας
Αναγνώριση και επιβράβευση	Καλύτερη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

## 7.2 Προτάσεις για την ενίσχυση του μοντέλου AMO στα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Στην προηγούμενη παράγραφο, τονίζεται η σημασία στα οφέλη που παρουσιάζεται από την τήρηση του AMO μοντέλου στο άτομο αυτό καθαυτό αλλά και στον εργασιακό του βίο. Είναι επακόλουθο λοιπόν να προχωρήσουμε σε προτάσεις οι οποίες με τη σειρά τους θα μπορούσαν να ενισχύσουν ακόμα

περισσότερο την εφαρμογή του. Μπορούμε να διαχωρίσουμε τους τρόπους ενίσχυσης εξετάζοντας κάθε παράμετρο ξεχωριστά:

**Ενίσχυση Ικανότητας (Ability):** Με σκόπο την ενίσχυση της ικανότητας, κρίνεται απαραίτητη η προσφορά συστηματικών προγραμμάτων κατάρτισης από το εργασιακό περιβάλλον σε τακτά χρονικά διαστήματα. Η κατάρτιση μπορεί να εκτείνεται σε τεχνικές γνώσεις ( πχ. επεξηγήσεις σχετικά με ένα νέο λογισμικό που πρόκειται να χρειαστούν οι εργαζόμενοι για την διεκπεραίωση ενός έργου, ή μια νέα διαδικασία που τους επηρεάζει (αξιολόγηση, αλλαγές στην εμπορική πολιτική της εταιρίας και άλλα) ) . Πέρα από το επίπεδο των τεχνικών γνώσεων, για να αποφεύγονται τυχόν συγκρούσεις των εργαζομένων και φυσικά να διασφαλίζεται στο έπακρο ένα άριστο εργασιακό κλίμα, πρέπει να επικεντρωθούμε και στην κατάρτιση συναισθηματικών δεξιοτήτων όπου στα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα έχουν αρχίσει ολοένα και περισσότερο να εξετάζονται με προτεραιότητα. Η ευγένεια, η ενσυναίσθηση, η ομαλή διαχείριση στρεσογόνων καταστάσεων είναι απαιτούμενα συστατικά και δεξιότητες που ο εργαζόμενος καλλιεργεί σε όλη του τη ζωή. Άρα η διοργάνωση σεμιναρίων, ημερίδων, ή ολιγόωρων συνεδριάσεων με εξειδικευμένους επιστήμονες μπορούν να αυξήσουν την ικανότητα των εργαζομένων σε πολλά επίπεδα. Θα ήταν θεμιτό, οι δράσεις αυτές να γίνονται σε τακτική βάση τουλάχιστον σε μηνιαία, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να αποφορτίζονται αφενός από το βάρος της εργασίας και αφετέρου να επιλύονται τυχόν απορίες που παρουσιάζονται στον χώρο εργασίας τους και στις διαδικασίες που τηρούν.

**Ενίσχυση κινήτρου (Motivation):** Τα κίνητρα αυξάνονται όταν οι εργαζόμενοι έχουν καθορισμένους στόχους. Οι στόχοι σε κάθε περίπτωση οφείλουν να είναι εφικτοί και προσαρμοσμένοι στην απόδοση και στην συνολική εικόνα του κάθε εργαζόμενου. Στην ανάθεση στόχων πρέπει να εξετάζεται ο χρόνος εμπειρίας του κάθε εργαζόμενου, τα καθήκοντα, η επίδοση και με βάση αυτά να εξατομικεύονται και οι στόχοι. Σε ένα νέο εργαζόμενο για παράδειγμα, ο οποίος είναι σε στάδιο προσαρμογής και ακόμα δεν έχει την απαιτούμενη εμπειρία για την ταχεία άσκηση των καθηκόντων του, δεν θα ήταν ορθό να του οριστεί η ίδια στοχοθεσία με το πιο έμπειρο προσωπικό. Παράλληλα, ένας ακόμα τρόπος για να αυξηθεί το κίνητρο των εργαζομένων είναι ο προγραμματισμός σε εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση, συναντήσεων με ανώτερα ηγετικά στελέχη που παρακολουθούν την πρόοδο τους ώστε να αξιολογούνται. Η αξιολόγηση δεν πρέπει σαν διαδικασία να προκαλεί φόβο στους εργαζόμενους, αλλά χρειάζεται να τους παρακινεί ώστε να ασκούν καλύτερα τα καθήκοντα τους. Για να υλοποιηθεί αυτό, ιδιαίτερα σημαντική είναι η ύπαρξη ενός συστήματος επιβράβευσης. Τα ανώτερα ηγετικά στελέχη πρέπει να αναγνωρίζουν την προσφορά του εργαζόμενου και να τον επιβραβεύουν είτε υλικά ( χρηματικές απολαβές, εταιρικά προνόμια πχ , εταιρικό αυτοκίνητο, κινητό και άλλα) ή στις περιπτώσεις που αυτό δεν είναι πραγματοποιήσιμο λόγω έλλειψης πόρων της εταιρίας, να επιβραβεύεται λεκτικά. Με την συχνή επιβράβευση ο υπάλληλος νιώθει ότι συμβάλει στην εταιρία και ότι είναι σημαντικός.

**Ενίσχυση ευκαιριών ( Opportunities):** Συστηματικές προσπάθειες για προώθηση στην εταιρεία προσφέρουν στους εργαζομένους την ευκαιρία να αναπτύξουν την επαγγελματική τους πορεία, ενισχύοντας παράλληλα το βιογραφικό τους. Επιπλέον, η συμμετοχή σε επαγγελματικά ταξίδια και σεμινάρια προσφέρει πολύτιμες ευκαιρίες εκπαίδευσης και δικτύωσης. Ενδεικτικά, η συνεργασία με εξωτερικούς φορείς, όπως εταιρείες ή φορείς εκπαίδευσης, επιτρέπει την ανταλλαγή γνώσεων και ιδεών, ενισχύοντας την επαγγελματική ανάπτυξη. Η συνεχής επαγγελματική εκπαίδευση, μέσω σεμιναρίων και συνεδρίων, παρέχει πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και πρακτικές, ενισχύοντας την εξειδίκευση. Τα παραπάνω στοιχεία, όταν προστίθενται στο βιογραφικό, δημιουργούν ένα εντυπωσιακό προφίλ που μπορεί να οδηγήσει σε νέες και αξιόπιστες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.

### 7.3 Σημεία ελέγχου-ελλείψεις μοντέλου

Μολονότι στο σύνολό του το ΑΜΟ όπως εξετάστηκε παραπάνω παρουσιάζει πολλές θετικές πτυχές υπάρχουν συγκεκριμένα σημεία στα οποία παρουσιάζονται ελλείψεις. Συγκεκριμένα, το ΑΜΟ επικεντρώνεται όπως είδαμε κυρίως σε πτυχές της εργασίας και δεν συνυπολογίζει στην εξίσωση πτυχές εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος που μπορεί να επηρεάζουν τον κάθε άνθρωπο ( πχ. προσωπικοί λόγοι, οικογενειακή κατάσταση, βιοτικό επίπεδο ). Επιπλέον, πρέπει να εξεταστεί και να αποδεχθεί επιστημονικά η απόδοση του σε διαφορετικά περιβάλλοντα εργασίας και σε διαφορετικά μήκη κύματος εταιριών, γιατί όπως είναι επακόλουθο μπορεί να εφαρμοστεί πιο



εύκολα σε μία μεγάλη εταιρία η οποία διαθέτει τους απαραίτητους πόρους. Ακόμα, η ομοιογένεια στην κατανομή των πόρων πολλές φορές μπορεί να οδηγήσει σε μην οπτικές κατανομές τους, χωρίς να λαμβάνεται υπόψιν η πραγματική ανάγκη του κάθε τομέα ή του κάθε εργαζόμενου. Τονίζεται εκ νέου, η ύπαρξη ενός συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που θα διαχειρίζεται τον εργαζόμενο σε ατομικό επίπεδο και όχι σαν κομμάτι ενός ευρύτερου συνόλου. Ένα ακόμα σημείο που πρέπει να προσέξουμε είναι η μεταβλητότητα στο χρόνο. Όπως είδαμε σε προηγούμενη ενότητα το ΑΜΟ δημιουργήθηκε σταδιακά, με τελευταίο βήμα να αποτελεί η προσθήκη του άξονα των ευκαιριών. Με την ίδια λογική, στο μέλλον δεν είναι απίθανη η μετατροπή του με την προσθήκη κάποιας ακόμα παραμέτρου.

#### 7.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Για μια πιο σφαιρική προσέγγιση του ΑΜΟ υπάρχουν πολλές κατευθύνσεις για περαιτέρω έρευνα ενδεικτικά μερικές από αυτές είναι:

- ✓ Σύνδεση του ΑΜΟ με επίπεδα ηγεσίας: Μια έρευνα που εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία επηρεάζει την ικανότητα, την κινητροδότηση και τις ευκαιρίες θα εστίαζε στον τρόπο με τον οποίο διάφορα επίπεδα ηγεσίας, όπως η γενική διεύθυνση, η μεσαία διοίκηση και οι προϊστάμενοι, συμβάλλουν στην αποτελεσματική υλοποίηση του μοντέλου ΑΜΟ.
- ✓ Συνδυασμός με άλλα μοντέλα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ Εφαρμογή σε συγκεκριμένους κλάδους και περιβάλλοντα

- ✓ Ατομικά και ομαδικά επίπεδα: Εστιάζοντας στον τρόπο που το μοντέλο ΑΜΟ επηρεάζει την απόδοση, αναλύουμε όχι μόνο το ατομικό αλλά και το ομαδικό επίπεδο. Εξετάζουμε τον τρόπο με τον οποίο οι διαφορές μεταξύ των μελών της ομάδας επηρεάζουν την υλοποίηση του μοντέλου. Αναδεικνύουμε τον ρόλο της ικανότητας, των κινήτρων και των ευκαιριών στην απόδοση σε επίπεδο ομάδας, εξετάζοντας πώς αυτά τα στοιχεία επηρεάζουν τη συνεργασία, τη συνοχή και τη συνολική απόδοση της ομάδας.

### Επίλογος:

Στο σύνολο αυτής της έρευνας, αναδείξαμε τη σημασία του μοντέλου HR AMO στη βελτίωση της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού. Το συγκεκριμένο μοντέλο, που επικεντρώνεται στην Ικανότητα, τα Κίνητρα και τις Ευκαιρίες, αποτελεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Το μοντέλο διακρίνεται για την ικανότητά του να προσφέρει συνολικές λύσεις, επικεντρώνοντας στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, τη διατήρηση υψηλού επιπέδου κινήτρου και τη δημιουργία ευκαιριών για την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη του ατόμου.

Μέσα από αυτό το πλαίσιο, το άτομο ενδυναμώνεται να αποκτήσει περισσότερες γνώσεις, να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες για εξέλιξη και να αναπτύξει τις δεξιότητές του. Παράλληλα, η επιχείρηση ωφελείται από ένα ισχυρό και καταρτισμένο εργατικό δυναμικό, που συνεισφέρει στην επίτευξη στρατηγικών στόχων και την αντιμετώπιση προκλήσεων με αποτελεσματικότητα.

Συνολικά, το μοντέλο HR AMO αναδεικνύεται ως ένα αναπόσπαστο μέρος της επιτυχίας μιας οργάνωσης, προάγοντας την ενίσχυση των ατόμων και την εξέλιξη της επιχείρησης προς νέα ύψη.

**Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία:**

- A Adams-Prassl , T Boneva , M Golin , C Rauh , M Angelici , P Profeta. (2020). Inequality in the impact of the coronavirus shock: Evidence from real time surveys *Smart-Working: Work Flexibility without Constraints* ,volume 189
- Alagaraja, M. (2012), HRD and HRM Perspectives on Organizational Performance: A Review of Literature. *Human Resource Development Review*, 12(2), 117-143.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, C. E., Gatenby, M. (2013). The Relationship Between Line Manager Behavior, Perceived HRM Practices, and Individual Performance: Examining the Mediating Role of Engagement, *Human Resource Management*, 52.
- Almutawa, Z., Muenjohn, N., & Zhang, J. (2016). The effect of human resource management system on employees' commitment: The mediating role of the AMO model. *The Journal of Developing Areas*, 50(6), 17-29.
- Andrew R. Timming, Johanna Macneil (2023). Bridging human resource management theory and practice: Implications for industry-engaged academic research, *Human Resource Management Journal*, (592-605).
- Anna Bos-Nehles, Keith Townsend, Kenneth Cafferkey, Jordi Trullen, (2023).Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions.

- Anne-Lise Pauline Demortier ,Nathalie Delobbe and Assâad El Akremi, (2017). Opening the Black Box of HR Practices - Performance Relationship: Testing a Three Pathways AMO Model .
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A . L., & Bailey, T. A. ,(2000). Manufacturing advantage: Why highperformance work systems pay off: Cornell University Press .
- Armstrong, M., & Brown, D. ,(2019). Strategic Human Resource Management: back to the future. Institute for Employment Studies reports, 1-36.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers.
- Bal, P.M., & De Lange, A.H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126-154.
- Barry Gerhart and Meiyu Fang (2015), Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-Held Beliefs, Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-Held Beliefs
- Bayo-Moriones, A., & Galdon-Sanchez, J. E. (2010). Multinational companies and high-performance work practices in the Spanish

manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1248-1271.

- Begoña Urien, (2023). Teleworkability, Preferences for Telework, and Well-Being: A Systematic Review , *Sustainability* , volume 15 , issue 13 , p. 10631
- Berry, S., Trochmann, M. B., & Millesen, J. L. (2022). Putting the humanity back into public human resources management: A narrative inquiry analysis of public service in the time of COVID-19. *Review of Public Personnel Administration*.
- Block, J., & Pickl, S. ,(2013). A human resource model for performance optimization to gain competitive advantage, *Operations Research Proceedings*, 43-48.
- Blštáková, J., & Palenčárová, J. (2021). Human Resource Management in Healthcare. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 115, p. 03003). EDP Sciences.
- Blumberg, M. & Pringle, C.D. (1982). The missing opportunity in organizational research: some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7, pp. 560-569
- Boxall Peter (2012). High performance work systems: What , why , how and for whom? *Asian pacific Journal of Human resources*
- Butler, P., Felstead, A., Ashton, D., Fuller, A., Lee, T., Unwin, L. and Walters, S., (2004). *High Performance Management: A Literature*

Review, Learning as Work Research Paper No 1, Centre for Labour Market Studies, University of Leicester, Leicester.

- Chang, P.C. and Chen, S.J., (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, pp. 883-901.
- Choi, M., & Yoon, H.J. (2015). Training investment and organizational outcomes: A moderated mediation model of employee outcomes and strategic orientation of the HR function. *The International Journal of Human Resource Management*, (June 2015), 1-20.
- Collings, D.G. and Mellahi, K., (2009). Strategic talent management: a review and research agenda", *Human Resource Management Review*, Vol. 19, pp. 304-313.
- Deci EL, Ryan RM. 2013. The ombudsman: Do CEOs' aspirations for wealth harm stockholders? *Interfaces* 43(6):593-95
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2004). *Handbook of Self-determination Research*. University Rochester Press.
- Deci, E.L., & Vansteenkiste, M. (2003). Self-determination theory and basic need satisfaction: understanding human development in positive psychology. KUL. Research center for motivation and time perspective, Leuven.

- Edwin A. Locke and Gary P. Latham (1990) Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel , Volume 1, Issue 4
- El-Ghalayini, Y. (2017). Human resource management practices and organizational performance in public sector organization. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(3), 65.
- EMBO Reports, (2019). An increasing usage of flexible work arrangements can improve productivity and creativity,
- F Edgar, JA Zhang, NM Blake, (2021). The HPWS and AMO: A dynamic study of system-and individual-level effects, *International Journal of Manpower*.
- Fatimah Mohamed Mahdy, Asia Yagoub Alhadi ,( 2021). The effect of high-performance work systems according to AMO model on HRM performance outcomes: An analytical study on the banking sector , *Management Science Letters* 11, 1755–1764 .
- Ferris, G. R., Hall, A. T., Royle, M. T., & Martocchio, J. J. (2004). Theoretical development in the field of human resources management: Issues and challenges for the future. *Organizational Analysis*
- G Ozcelik, C Uyargil - *Journal of Business Economics and Finance*, (2015).A conceptual framework for line managers' HRM implementation effectiveness: integrating social context and AMO theories.



- Gaye Özçelik & Cavide Uyargil (2019). Performance Management Systems: Task-Contextual Dilemma Owing to the Involvement of the Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior.
- Grant, A.M.; Christianson, M.K.; Price, R.H., (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Acad. Manag. Perspect.* , 21, 51–63.
- Iddekinge, C.H., Aguinis, H., Mackey, J.D. and DeOrtentiis, P.S., (2018) . A meta-analysis of the interactive, additive, and relative effects of cognitive ability and motivation on performance, *Journal of Management*, Vol. 44, pp. 249-279.
- JA Marin-Garcia, JM Tomas, (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review , *Intangible capital*.
- John L. Meeker & Mark Meeker, (2017) *Skills Assessment and Development*.
- Juan A. Marin-Garcia 1 , Juan Martinez Tomas (2016) , Deconstructing AMO framework: A systematic review , *IC*, 2016 - 12(4): 1040-1087 - Online ISSN: 1697-9818 - Print ISSN: 2014-3214.
- Kahya E. (2007). The effects of job characteristics and working conditions on job performance, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, 515-523
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., et al., (2006). Human resource management and organizational performance, in Edman, T., and

Wilkinson, A., (Eds) Contemporary Human resource management: Texts and cases, 2<sup>nd</sup> ed., Prentice hall, London pp 26-64.

- Lepper MR, Corpus JH, Iyengar SS. 2005. Intrinsic and extrinsic motivational orientations in the classroom: age differences and academic correlates. *J. Educ. Psychol.* 97(2):184-96,
- Lisa Heelan (2013). Continuing Education Module Fetal Monitoring: Creating a Culture of Safety With Informed Choice, *The Journal of Perinatal Education | Summer 2013, Volume 22, Number 3*
- Macky, K. and Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: a study of New Zealand worker experiences, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 46, pp. 38-55.
- Malik, P. and Lenka, U. (2019). Exploring the impact of perceived AMO framework on constructive and destructive deviance, *International Journal of Manpower*, Vol. 40, pp. 994-1011.
- Margaret Heffernan & Tony Dundon. (2016). Cross-level effects of high-performance worksystems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice, *Human Resource Management Journal*, Vol 26, no 2, 2016, pages 211-231
- Nasir, R., Mohammadi, M.S., WanShahrazad, W.S., Fatimah, O., Khairudin, R. and Halim, F. (2011). Relationship between organizational citizenship behavior and task performance, *The Social Sciences*, Vol. 6, pp. 307-312.

- Nielsen, T.M., Hrivnak, G.A. and Shaw, M., (2009). "Organizational citizenship behavior and performance: a meta-analysis of group-level research", *Small Group Research*, Vol. 40, pp. 555-577.
- Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H., (1994). *Psychometric Theory* (McGraw-Hill Series in Psychology), Vol. 3, McGraw-Hill, New York, NY.
- Pfeffer J. 1998. Six dangerous myths about pay. *Harv. Bus. Rev.* May 1998, pp. 109-19
- Sheldon KM, Kasser T. 1995. Coherence and congruence: two aspects of personality integration. *J. Personal. Soc. Psychol.* 68:531-43
- Siemsen, E., Roth, A.V. and Balasubramanian, S. (2008). "How motivation, opportunity and ability drive knowledge sharing: the constraining-factor model", *Journal of Operations Management*, Vol. 26, pp. 426-445.
- SM Obeidat, R Mitchell, M Bray, (2016). The link between high performance work practices and organizational performance: Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model , *Employee Relations*.
- Sun, L.Y., Aryee, S. and Law, K.S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 50, pp. 558-577. Takeuchi, R., Lepak, D.P.

- Takeuchi, R., Lepak, D.P., Wang, H. and Takeuchi, K., (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, pp. 1069-1083.
- Thomas Van Waeyenberg , Adelién Decramer, (2018). Line managers' AMO to manage employees' performance: the route to effective and satisfying performance management, Pages 3093-3114 .
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. and García-Lillo, F. (2018), "High performance work system and performance: opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility", *Journal of Business Research*, Vol. 88, pp. 397-406.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business Press.
- Volini, E., Schwartz, J., Denny, B., & Mallon, D. (2020). *The social Enterprise at work: paradox as path forward-2020*. Deloitte Global Human Capital trends
- Wang, H. and Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, pp. 1069-1083.
- Hutchinson, S. (2013). *Performance management*. Chartered Institute of Personnel and Development.

- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B., & Swart, J. (2003). Understanding the people and performance link: Unlocking the black box. London: CIPD
- Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, pp. 185–211
- Cartwright, S. and Whatmore, L. (2005). Stress and individual differences: implications for stress management. In Antoniou, A.S. and Cooper, C.L. (eds), *A Research Companion to Organizational Health Psychology*. Cheltenham: Edward

#### **Ελληνική Βιβλιογραφία:**

- Αναστάσιος Μιχόπουλος (1997), Συγκριτική θεώρηση της εφαρμογής των θεωριών υποκινητικής συμπεριφοράς του Maslow και του Herzberg , Τόμος ΣΤ . τεύχος 22.
- Γούβα Γεωργία (2012). Πως το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει την απόδοση και συμπεριφορά των εργαζομένων στις επιχειρήσεις, Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο.
- Ιστοσελίδα : Specisoft , (2012) Παραγωγικότητα, διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς
- Μιχόπουλος Αναστάσιος, (1997). Συγκριτική θεώρηση της εφαρμογής των θεωριών της υποκινητικής συμπεριφοράς του Maslow και του Herzberg, Το βήμα των κοινωνικών επιστημών, τόμος ΣΤ', τεύχος 22.
- Νικολάου Πηγή ,(2022). «Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εργασιακή Ικανοποίηση και Αποδοτικότητα στον Εργασιακό Χώρο». Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

- Παρούτης Σ. (2005). Ικανοποίηση από την εργασία: Αναγκαιότητα ή πολυτέλεια, Πρακτικά συνεδρίου διοικητικών επιστημών.
- Παρούτης Σ. (2006). Οργανωσιακό κλίμα, ικανοποίηση από την εργασία και οικονομική απόδοση επιχειρήσεων διαχρονική και συγκριτική μελέτη στάσεων και απόψεων εργαζομένων σε μεγάλους ελληνικούς τραπεζικούς οργανισμούς, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Πατίτσα Χριστίνα, Σωτηροπούλου Κυριακή , Γιαννακούλη Βενετία , Τσάκνης Παναγιώτης , Σαχλιδής Αλέξανδρος (2023). Η σχέση μεταξύ προσωπικότητας, ευημερίας και ευγνωμοσύνης στην τηλεργασία, Επισκόπηση εταιρικής και επιχειρηματικής στρατηγικής, τόμος 4, τεύχος 4, σελ. 98
- Ροδοσθένους Σάββας ( 2017). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Κίνητρα, αξιολόγηση και εργασιακή ικανοποίηση, Σχολή Οικονομικών Σπουδών και Διοίκησης, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

«Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν

τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του

Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου».