



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Ηλεκτρονική Μάθηση»
Ακαδημαϊκό έτος 2023-2024**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
Της Μαρίας Ελένης Τράγκα (Α.Μ.: ΜΗΜ 2377)**

**ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ: ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

**ENHANCING MOTIVATION IN THE WORKPLACE:
APPROACHES TO BOOST EMPLOYEE AND SELF PRODUCTIVITY**

**Επιβλέπουσα
ΠΑΡΑΣΚΕΥΑ ΦΩΤΕΙΝΗ
Καθηγήτρια**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2024

**Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την απόκτηση
του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Σπουδών στην Διδακτική της Τεχνολογίας και τα
Ψηφιακά Συστήματα Μήνας Έτος**

ΙΟΥΝΙΟΣ 2024

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Αυτή η Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία υποβάλλεται ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην «Ηλεκτρονική Μάθηση» του Τμήματος Ψηφιακών Συστημάτων του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το Διαδίκτυο.

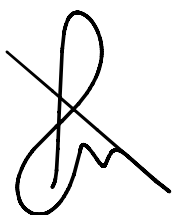
Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου. Σε κάθε περίπτωση, αναληθούς ή ανακριβούς δηλώσεως, υπόκειμαι στις συνέπειες που προβλέπονται τις διατάξεις που προβλέπει η Ελληνική και Κοινοτική Νομοθεσία περί πνευματικής ιδιοκτησίας.

Η ΔΗΛΟΥΣΑ

Όνοματεπώνυμο: Μαρία Ελένη Τράγκα

Αριθμός Μητρώου: 2377

Υπογραφή:



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στη διερεύνηση και εφαρμογή στρατηγικών ενίσχυσης κινήτρων στον εργασιακό χώρο, βασιζόμενη στη Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού (Self-Determination Theory - SDT). Στόχος είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων μέσω της κατανόησης και της εφαρμογής στρατηγικών κινητοποίησης που εστιάζουν στις τρεις βασικές σύμφωνα με τη θεωρία ανθρώπινες ανάγκες για: Αυτονομία, Επιδεξιότητα, Συσχέτιση.

Η μελέτη εστιάζει στην ανάγκη ενίσχυσης της κινητοποίησης των εργαζομένων σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον. Πολλές επιχειρήσεις στις μέρες μας αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη διατήρηση υψηλού επιπέδου παραγωγικότητας, λόγω έλλειψης κινήτρων, γεγονός που οδηγεί σε χαμηλότερη απόδοση και κατ' επέκταση σε αυξημένη εναλλαγή προσωπικού.

Για την επίτευξη του παραπάνω στόχου, αξιοποιήθηκε το περιβάλλον της πλατφόρμας Wix, και σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε ένα ηλεκτρονικό μάθημα eCourse (<https://tragamarilena.wixsite.com/sailing-to-the-isl-4>) με σκοπό να εκπαιδεύσει εργαζόμενους σε εταιρείες, και πιο συγκεκριμένα υπεύθυνους Ανθρώπινων Πόρων (HR), στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και των κινήτρων στον εργασιακό χώρο, εφαρμόζοντας τις αρχές της Θεωρίας Αυτοπροσδιορισμού.

Η μεθοδολογία της μελέτης περιλαμβάνει την ποσοτική ανάλυση δεδομένων για την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας του eCourse. Η αξιολόγηση της απόδοσης πραγματοποιήθηκε μέσω ενός τελικού ερωτηματολογίου που συμπληρώθηκε από τους συμμετέχοντες, με σκοπό την ανάλυση επίδρασης του εκπαιδευτικού προγράμματος στην ενίσχυση των κινήτρων και κατ'επέκταση της παραγωγικότητας στον εργασιακό χώρο.

Λέξεις κλειδιά: Παραγωγικότητα, Εργασιακή παρακίνηση, Ενίσχυση Κινήτρων, Ανθρώπινο Δυναμικό (HR), Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού (Self-Determination Theory - SDT), Αυτονομία, Επιδεξιότητα, Συσχέτιση.

ABSTRACT

This thesis focuses on the exploration and implementation of motivational strategies in the workplace based on the Self-Determination Theory (SDT). The aim is to increase productivity and improve employee performance by understanding and implementing motivational strategies that focus on the three basic human needs according to the theory: Autonomy, Competence, Relatedness.

The study focuses on the need to enhance employee motivation in an ever-changing and demanding work environment. Many companies nowadays face difficulties in maintaining a high level of productivity due to lack of motivation, which leads to lower performance and consequently increased staff turnover.

In order to achieve the above objective, the online environment of the Wix platform was utilized, and an eCourse was designed and implemented to train employees in companies, and more specifically Human Resource (HR) professionals, in enhancing productivity and motivation in the workplace by applying the principles of Self-Determination Theory.

The methodology of the study includes quantitative data analysis to assess the effectiveness of the eCourse. Performance evaluation was conducted through a final questionnaire completed by the participants to analyze the impact of the training program on enhancing motivation and thus productivity in the workplace.

Keywords: Productivity, Workplace motivation, Motivation enhancement, Human Resources (HR), Self-Determination Theory (SDT), Autonomy, Competence, Correlation.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής εργασίας τελειώνει ένα μοναδικό ταξίδι γνώσεων που διεύρυνε σημαντικά τους ορίζοντές μου και συνέβαλε καθοριστικά στην εξέλιξη των επαγγελματικών μου δεξιοτήτων. Στο τέλος, λοιπόν, αυτού του ταξιδιού θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους με στήριξαν καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της πορείας, ο καθένας με τον δικό του μοναδικό τρόπο.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κα. Φωτεινή Παρασκευά, για την πολύτιμη καθοδήγηση, και τον χρόνο που αφιέρωσε προσφέροντάς μου σημαντικές συμβουλές και οδηγίες. Η στήριξή της υπήρξε ανεκτίμητη για την επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω θερμά όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος «Ηλεκτρονικής Μάθησης» του τμήματος Ψηφιακών Συστημάτων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, και ιδιαίτερα τον κ. Δημήτριο Σάμψων, τον κ. Συμεών Ρετάλη και τον κ. Παναγιώτη Καμπύλη, για όλες τις γνώσεις και τις δεξιότητες που μου μεταλαμπάδευσαν. Αυτές οι γνώσεις αποτελούν πολύτιμα εφόδια για τη μελλοντική μου επαγγελματική μου πορεία.

Οφείλω επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους συμμετέχοντες που αφιέρωσαν τον πολύτιμο χρόνο τους και συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της έρευνάς μου με τη συμπλήρωση του τελικού ερωτηματολογίου. Θα ήθελα να απευθύνω ένα ξεχωριστό ευχαριστώ στις συμφοιτήτριές μου Ιωάννα, Αναστασία, Πελαγία και Κυριακή, για την στήριξή τους σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος. Η παρουσία τους έκανε αυτό το ταξίδι μάθησης πραγματικά αξέχαστο.

Τέλος, ένα τεράστιο ευχαριστώ στους γονείς μου, για την αδιάκοπη υποστήριξή τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Χάρη στη στήριξή τους, μπόρεσα να απολαύσω αυτήν την μοναδική εμπειρία ζωής. Αυτή η διπλωματική εργασία είναι αφιερωμένη σε αυτούς, με βαθιά ευγνωμοσύνη για όσα έχουν προσφέρει στη ζωή μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ABSTRACT.....	4
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	5
Κατάλογος Πινάκων.....	8
Κατάλογος Σχημάτων.....	8
Κατάλογος Εικόνων.....	8
Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
1.1 Θεωρητική Θεμελίωση της Διπλωματικής Εργασίας και Παρουσίαση της Προβληματικής... ..	10
1.2 Στόχος της Διπλωματικής Εργασίας.....	12
1.3 Καινοτομία της Διπλωματικής Εργασίας.....	12
1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα.....	13
1.5 Γενική Επισκόπηση της Μεθοδολογίας.....	14
1.6 Οργάνωση της Διπλωματικής εργασίας.....	14
Κεφάλαιο 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	16
2. Εισαγωγή.....	16
2.1 Ορισμός Κινήτρου.....	16
2.1.1 Εγγενή - Εσωτερικά Κίνητρα.....	17
2.1.2 Εξωγενή - Εξωτερικά Κίνητρα.....	17
2.2 Παρακίνηση.....	18
2.2.1 Η θεωρία «Ιεράρχησης Ανθρώπινων Αναγκών» του A.Maslow.....	18
2.2.2 Η θεωρία «Δύο Παραγόντων Παρακίνησης - Υγιεινής» του F.Herzberg.....	20
2.2.3 Παρακίνηση στον εργασιακό χώρο.....	22
2.2.4 Δείκτες Παρακίνησης στον Εργασιακό Χώρο.....	23
2.3 Η θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού (Self-Determination Theory - SDT).....	25
2.3.1 Αυτονομία (Autonomy).....	26
2.3.2 Ικανότητα (Competence).....	27
2.3.3 Σχετικότητα (Relatedness).....	27
2.3.4 Οι 6 μικρό-θεωρίες της θεωρίας του Αυτοπροσδιορισμού (SDT).....	28
2.4 Η Θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού (SDT) στην Ηλεκτρονική Μάθηση (eLearning).....	30
2.4.1 Συνεργατική στρατηγική TPS (Think-Pair-Share).....	30
2.4.2 Συνεργατική στρατηγική Ιδεοθύελα (Brainstorming).....	31
2.5 Η Θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού (SDT) στο Εργασιακό Περιβάλλον.....	32
2.6 Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction).....	32
2.6.1 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction).....	34
2.6.2 Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction) και Παραγωγικότητα (Productivity).....	35

2.7 Ανθρώπινο Δυναμικό (HR).....	36
2.7.1 Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (HR)	38
2.7.2 Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	39
2.7.3 Βασικές Δεξιότητες (Skills) Ανθρώπινου Δυναμικού	40
Κεφάλαιο 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	43
3.1 Ο στόχος της ερευνητικής προσέγγισης	43
3.2 Οι εννοιολογικοί και λειτουργικοί ορισμοί	43
3.3 Τα ερευνητικά ερωτήματα (RQ)	45
3.4 Η περιγραφή της διαδικασίας της έρευνας.....	46
3.5 Το δείγμα μελέτης.....	49
3.6 Το εκπαιδευτικό υλικό για τη διεξαγωγή της έρευνας.....	50
3.6.1 Πρώτη Φάση: «Καλωσόρισμα στο Πλοίο»	50
3.6.2 Δεύτερη Φάση: «Νησί της Επικοινωνίας».	53
3.6.3 Τρίτη Φάση: «Νησί της Οργάνωσης».....	54
3.6.4 Τέταρτη Φάση: «Νησί της Κοινωνικής και Συναισθηματικής Νοημοσύνης».	56
3.6.5 Πέμπτη Φάση: «Νησί της Πρόσληψης και Διαχείρισης Ταλέντων».....	58
3.6.6 Έκτη Φάση: «Νησί της Διαχείρισης Χρόνου».	60
3.6.7 Έβδομη Φάση: «Νησί της Διαχείρισης Κινδύνων».	62
3.6.8 Όγδοη Φάση «Νησί Στόχος – Νησί της Παραγωγικότητας».....	64
3.7 Τα ερευνητικά περιβάλλοντα.....	66
3.8 Τα ψηφιακά μέσα της έρευνας.....	66
3.9 Τα ερευνητικά μέσα	70
Κεφάλαιο 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ & ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	72
4.1 Εισαγωγή.....	72
4.2 Έλεγχος Ερευνητικών Ερωτημάτων (RQ).....	73
4.3 Περιγραφική Ανάλυση Αποτελεσμάτων	76
4.4 Επαγωγική Ανάλυση Αποτελεσμάτων	86
4.5 Επισκόπηση Ευρημάτων.....	87
4.6 Συζήτηση-Πιθανές αιτίες – περιορισμοί.....	87
Κεφάλαιο 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ & ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	89
5.1 Επισκόπηση Αποτελεσμάτων.....	89
5.2 Συζήτηση-Συμπεράσματα περαιτέρω μελέτη και έρευνα	90
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	91
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	95
Παράρτημα Α : Ερωτηματολόγια.....	95
Παράρτημα Β: Snapshots from the virtual environment	103

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Συσχέτιση Δεικτών-Κινήτρων-Μοχλών Παρακίνησης.....	24
Πίνακας 2: Σχέση Θεωρίας Αυτοπροσδιορισμού (SDT) και Στόχων Εκπαιδευτικού Σεναρίου ...	48
Πίνακας 3: Εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την παραγωγή υλικού και την υλοποίηση των δραστηριοτήτων	70

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1: Παράγοντες Υγιεινής (Herzberg).....	21
Σχήμα 2: Παράγοντες Παρακίνησης (Herzberg)	21
Σχήμα 3: Σχηματική Αναπαράσταση της Θεωρίας του Αυτοπροσδιορισμού, (Ryan & Deci, 2000)	26
Σχήμα 4: Συνιστώσες της Θεωρίας του Αυτοπροσδιορισμού και Παρακίνηση (Ryan & Deci, 2000)	28
Σχήμα 5: Βασικές Δεξιότητες (Skills) Ανθρώπινου Δυναμικού.....	41
Σχήμα 6: Σχεδιάγραμμα ροής του εκπαιδευτικού σεναρίου.....	50
Σχήμα 7: Ροή Πρώτης Φάσης	51
Σχήμα 8: Ροή Δεύτερης Φάσης	53
Σχήμα 9: Ροή Τρίτης Φάσης	55
Σχήμα 10: Ροή Τέταρτης Φάσης.....	57
Σχήμα 11: Ροή Πέμπτης Φάσης.....	59
Σχήμα 12: Ροή Έκτης Φάσης.....	61
Σχήμα 13: Ροή Έβδομης Φάσης.....	63
Σχήμα 14: Ροή Όγδοης Φάσης.....	65

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1: Η Πυραμίδα των Ανθρώπινων Αναγκών του Maslow (1954).....	20
Εικόνα 2: Οι 17 Στόχοι της Βιώσιμης Ανάπτυξης.....	47
Εικόνα 3: Στιγμιότυπο Πρώτης Φάσης	52
Εικόνα 4: Στιγμιότυπο Δραστηριότητας Δεύτερης Φάσης.....	54
Εικόνα 5: Στιγμιότυπο Δραστηριότητας Τρίτης Φάσης	56
Εικόνα 6: Στιγμιότυπο Δραστηριότητας Τέταρτης Φάσης.....	58
Εικόνα 7: Στιγμιότυπο Δραστηριότητας Πέμπτης Φάσης	60
Εικόνα 8: Στιγμιότυπο Δραστηριότητας Έκτης Φάσης	62
Εικόνα 9: Στιγμιότυπο Δραστηριότητας Έβδομης Φάσης	64
Εικόνα 10: Στιγμιότυπο Όγδοης Φάσης.....	65
Εικόνα 11: Οργάνωση του eCourse, Μέρος Α.....	77
Εικόνα 12: Οργάνωση του eCourse, Μέρος Β	78
Εικόνα 13: Αξιολόγηση Ανάπτυξης Δεξιοτήτων (Skills) μέσω του eCourse, Μέρος Α.....	79
Εικόνα 14: Αξιολόγηση Ανάπτυξης Δεξιοτήτων (Skills) μέσω του eCourse, Μέρος Β.....	80
Εικόνα 15: Αξιολόγηση Βασικών Αναγκών SDT στο eCourse	81
Εικόνα 16: Πολυμέσα και Διαδραστικότητα, Μέρος Α.....	82
Εικόνα 17: Πολυμέσα και Διαδραστικότητα, Μέρος Β	83
Εικόνα 18: Σχεδιασμός της Ιστοσελίδας, Μέρος Α.....	84
Εικόνα 19: Σχεδιασμός της Ιστοσελίδας, Μέρος Β	85
Εικόνα 20: Αρχική του eCourse	103
Εικόνα 21: Γνωριμία με τον Καπετάνιο	104
Εικόνα 22: 1η Φάση - Οι στόχοι του eCourse και η SDT.....	105
Εικόνα 23: Είσοδος στο Ερωτηματολόγιο.....	106

Εικόνα 24: Παρουσίαση Χάρτη	107
Εικόνα 25: Χάρτης Νησιών	108
Εικόνα 26: Λίγα λόγια για τα Νησιά	109
Εικόνα 27: 2η Φάση - Νησί της Επικοινωνίας.....	110
Εικόνα 28: Δραστηριότητα 2ης Φάσης	111
Εικόνα 29: Αξιολόγηση 2ης Φάσης	111
Εικόνα 30: Μπάρα Προόδου 2ης Φάσης	111
Εικόνα 31: 3η Φάση - Νησί της Οργάνωσης	112
Εικόνα 32: Δραστηριότητα 3ης Φάσης.....	113
Εικόνα 33: Ετεροαξιολόγηση 3ης Φάσης	113
Εικόνα 34: Μπάρα Προόδου 3ης Φάσης	113
Εικόνα 35: 4η Φάση: Νησί της Κοινωνικής και Συναισθηματικής Νοημοσύνης	114
Εικόνα 36: Δραστηριότητα 4 ^{ης} Φάσης	115
Εικόνα 37: Ετεροαξιολόγηση 4ης Φάσης.....	115
Εικόνα 38: Μπάρα Προόδου 4ης Φάσης.....	115
Εικόνα 39: 5η Φάση - Νησί της Πρόσληψης και Διαχείρισης Ταλέντων	116
Εικόνα 40: Δραστηριότητα και Ετεροαξιολόγηση 5ης Φάσης	117
Εικόνα 41: Μπάρα Προόδου 5ης Φάσης.....	117
Εικόνα 42: 6η Φάση - Νησί της Διαχείρισης Χρόνου	118
Εικόνα 43: Δραστηριότητα και Ετεροαξιολόγηση 6ης Φάσης	120
Εικόνα 44: Μπάρα Προόδου 6ης Φάσης.....	120
Εικόνα 45: 7η Φάση - Νησί της Διαχείρισης Κινδύνων	121
Εικόνα 46: Δραστηριότητα 7ης Φάσης	122
Εικόνα 47: Ετεροαξιολόγηση 7ης Φάσης	122
Εικόνα 48: Ενδεικτικό Video	123
Εικόνα 49: Μπάρα Προόδου 7ης Φάσης.....	123
Εικόνα 50: 8η Φάση - Νησί της Παραγωγικότητας	124
Εικόνα 51: Μπάρα Προόδου 8ης Φάσης	125

Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Θεωρητική Θεμελίωση της Διπλωματικής Εργασίας και Παρουσίαση της Προβληματικής

Τα κίνητρα στη ζωή μας είναι εξαιρετικά σημαντικά, χωρίς κίνητρα, η εξέλιξη και η επιτυχία σε οποιονδήποτε τομέα θα ήταν αδύνατες, καθώς αποτελούν την κινητήρια δύναμη που μας ωθεί να αναλάβουμε δράση, να επιδιώξουμε στόχους και να αντιμετωπίσουμε προκλήσεις. Χωρίς κίνητρα, η ανθρώπινη συμπεριφορά και οι προσπάθειες θα παρέμεναν στάσιμες, χωρίς σκοπό και κατεύθυνση. Τι είναι όμως τα κίνητρα;

Ως κίνητρα ορίζουμε το χαρακτηριστικό που μας κινεί να κάνουμε ή να μην κάνουμε κάτι (Gredler, M.E., Broussard, S.C. και Garrison, M.E.B. 2004). Τα κίνητρα χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες: τα εσωτερικά κίνητρα (intrinsic motivation), τα οποία αναφέρονται στο να κάνεις κάτι επειδή είναι εγγενώς ενδιαφέρον ή ευχάριστο, και τα εξωτερικά κίνητρα (extrinsic motivation), τα οποία αναφέρονται στο να κάνεις κάτι επειδή οδηγεί σε ένα διακριτό αποτέλεσμα/ανταμοιβή (Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000).

Η προβληματική της παρούσας μελέτης εστιάζει στην ανάγκη ενίσχυσης της κινητοποίησης των εργαζομένων σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον. Σήμερα, πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μεγάλη δυσκολία στην διατήρηση υψηλού επιπέδου παραγωγικότητας των εργαζομένων τους. Αυτό οφείλεται στην έλλειψη κινήτρων, όπου οδηγεί σε χαμηλότερη απόδοση και κατ' επέκταση σε αυξημένη εναλλαγή προσωπικού.

Μέσα από την μελέτη και κατανόηση της Θεωρίας Αυτοπροσδιορισμού (Self-Determination Theory - SDT) επιδιώκεται η επίλυση των προαναφερθέντων ζητημάτων. Πρόκειται για μια μακρο-θεωρία της ανθρώπινης παρακίνησης που έχει εφαρμοστεί με επιτυχία σε διάφορους τομείς, όπως η γονική μέριμνα, η εκπαίδευση, η υγειονομική περίθαλψη, ο αθλητισμός, η ψυχοθεραπεία, καθώς και στους τομείς της εργασιακής παρακίνησης και της διοίκησης (Deci & Ryan 1985a, Ryan & Deci 2017).

Η SDT (Deci & Ryan, 2000) υποστηρίζει ότι τα άτομα έχουν τρεις έμφυτες ψυχολογικές ανάγκες, αυτονομία - η ανάγκη να αισθάνεται κανείς την αίσθηση της επιλογής (DeCharms, 1968), ικανότητα – η ανάγκη να πιστεύει κανείς ότι έχει την ικανότητα να κάνει την εργασία που απαιτείται (White, 1959, Bandura, 1997) και συσχέτιση - η ανάγκη να βιώνει ουσιαστικές, ικανοποιητικές και υποστηρικτικές σχέσεις (Baumeister & Leary, 2017).

Η συγκεκριμένη θεωρία, ορίζει συγκεκριμένα ότι τόσο η απόδοση όσο και η ευημερία των εργαζομένων επηρεάζονται από το είδος των κινήτρων που έχουν για τις εργασιακές τους δραστηριότητες. Σύμφωνα με την SDT, τα κίνητρα των εργαζομένων δεν είναι απλώς αποτέλεσμα εξωτερικών ανταμοιβών αλλά και εσωτερικών παραγόντων όπως η αυτονομία, η επιδεξιότητα και η συσχέτιση, που αναφέρθηκαν και προηγουμένως. Μέσα από έρευνες έχει αποδειχθεί ότι οι εργαζόμενοι που αισθάνονται αυτά τα τρία βασικά στοιχεία είναι πιο παραγωγικοί και ικανοποιημένοι (Gagné & Deci, 2005).

Το εργασιακό κλίμα που προάγει την ικανοποίηση των τριών αυτών βασικών ψυχολογικών αναγκών ενισχύει τα εσωτερικά κίνητρα των εργαζομένων και προωθεί την πλήρη εσωτερίκευση των εξωγενών κινήτρων. Αυτό με τη σειρά του αποφέρει σημαντικά εργασιακά αποτελέσματα, όπως επιμονή, αποτελεσματική απόδοση, επαγγελματική ικανοποίηση, θετική εργασιακή στάση, οργανωτική συμπεριφορά, ψυχολογική προσαρμογή και ευημερία (Gagné & Deci, 2005).

Παρά το γεγονός ότι η έρευνα έχει αναδείξει τη σημασία της εσωτερικής κινητοποίησης, πολλές επιχειρήσεις, ακόμα και σήμερα, παραβλέπουν τη σημασία της, και εξακολουθούν να χρησιμοποιούν παραδοσιακές μεθόδους διαχείρισης, επικεντρωμένες σε εξωτερικές ανταμοιβές, όπως οικονομικές ανταμοιβές και συστήματα επιβράβευσης με βάση την απόδοση (Pay for Performance). Τέτοιου είδους πρακτικές οδηγούν σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και αποτυγχάνουν να καλλιεργήσουν την εσωτερική κινητοποίηση που απαιτείται για την επίτευξη μακροπρόθεσμης αφοσίωσης και υψηλής ποιότητας απόδοσης.

Το eCourse που θα υλοποιηθεί έχει σχεδιαστεί για να καλύψει αυτή την ανάγκη, και να προσφέρει στις εταιρίες, και στους εργαζόμενους της, τα απαραίτητα μέσα και τις

στρατηγικές για να καταστεί η ενίσχυση της εσωτερικής τους κινητοποίησης εφικτή. Στόχος είναι η ενίσχυση της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης των εργαζομένων, και κατ' επέκταση, η δημιουργία ενός αποδοτικού και θετικού περιβάλλοντος εργασίας.

1.2 Στόχος της Διπλωματικής Εργασίας

Ο στόχος της διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει και να εφαρμόσει στρατηγικές για την ενίσχυση των κινήτρων στον εργασιακό χώρο, με βάση τη θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού (Self-Determination Theory). Σκοπός είναι η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων αλλά και η βελτίωση της απόδοσής τους σε προσωπικό επίπεδο. Το παραπάνω, επιδιώκεται να γίνει μέσω της κατανόησης και της ενίσχυσης των βασικών ανθρώπινων αναγκών για Αυτονομία (Autonomy), Επιδεξιότητα (Competence) και Συσχέτιση (Relatedness). Η μελέτη θα αναλύσει πώς οι διαφορετικοί τύποι κινητοποίησης, αυτόνομη και ελεγχόμενη κινητοποίηση, επιδρούν θετικά στην απόδοση των εργαζομένων. Στο πλαίσιο αυτό, θα σχεδιαστεί ένα ηλεκτρονικό μάθημα (eCourse) στο περιβάλλον του Wix, το οποίο θα εκπαιδεύει εργαζόμενους, και συγκεκριμένα, υπεύθυνους ανθρώπινων πόρων (HR) στις στρατηγικές αυτές.

1.3 Καινοτομία της Διπλωματικής Εργασίας

Η καινοτομία της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι ο συνδυασμός της εφαρμογής της Θεωρίας Αυτοπροσδιορισμού (Self-Determination Theory) με την ανάπτυξη ενός ηλεκτρονικού μαθήματος (eCourse) ειδικά σχεδιασμένου για την ενίσχυση των κινήτρων στον εργασιακό χώρο. Το καινοτόμο στοιχείο έγκειται στην πρακτική εφαρμογή των θεωρητικών αρχών της SDT μέσω ενός διαδραστικού και προσβάσιμου ψηφιακού περιβάλλοντος μάθησης. Η υλοποίηση του eCourse θα προσφέρει στους εργαζόμενους πρόσβαση σε χρήσιμα εργαλεία και στρατηγικές για την ενίσχυση της αίσθησης της αυτονομίας, της επιδεξιότητας και της συσχέτισης, ενσωματώνοντας φυσικά τις πιο σύγχρονες επιστημονικές γνώσεις σχετικά με την κινητοποίηση.

Αξιοποιώντας την εκπαιδευτική τεχνολογία, το eCourse παρέχει μια ελκυστική και εξατομικευμένη μαθησιακή εμπειρία, διευκολύνοντας την αποτελεσματική μεταφορά γνώσεων και δεξιοτήτων. Μέσω της συγκεκριμένης προσέγγισης, γεφυρώνεται το χάσμα

μεταξύ θεωρίας και πράξης, και παρέχεται ένας καινοτόμος τρόπος για την επίτευξη υψηλής απόδοσης και ευημερίας στον χώρο εργασίας. Επιπλέον, προάγεται μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και αυτοκατευθυνόμενης μάθησης. Παράλληλα, η ενσωμάτωση διαφορετικών τύπων κινήτρων, εσωτερικών - εξωτερικών, και η σύνδεση με άλλες θεωρίες οργανωτικής συμπεριφοράς, προσδίδουν αυξημένη αξία και βάθος στην έρευνα, και την καθιστούν πολύτιμη για την ανάλυση και την αύξηση της εργασιακής παρακίνησης σε πολυάριθμα και διαφοροποιημένα περιβάλλοντα.

1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα Ερευνητικά Ερωτήματα που προκύπτουν από το στόχο είναι τα εξής:

1^ο Ερευνητικό Ερώτημα (RQ1): Υπάρχει επίδραση στην παραγωγικότητα και στα κίνητρα των εργαζομένων, και συγκεκριμένα των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR), μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse που βασίζεται στις αρχές της Θεωρίας Αυτοπροσδιορισμού (SDT);

RQ1.1: Υπάρχει επίδραση στην Αυτονομία (Autonomy) των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse;

RQ1.2: Υπάρχει επίδραση στην Επιδεξιότητα (Competence) των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse;

RQ1.3: Υπάρχει επίδραση στην Συσχέτιση (Relatedness) των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse;

2^ο Ερευνητικό Ερώτημα (RQ2): Πώς επηρεάζει η συμμετοχή στο eCourse την ενίσχυση βασικών δεξιοτήτων των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR);

RQ2.1: Πώς βελτιώνονται οι δεξιότητες επικοινωνίας (Communication Skills) των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse;

RQ2.2: Πώς βελτιώνονται οι οργανωτικές δεξιότητες (Organizational Skills) των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse;

RQ2.3: Πώς βελτιώνονται οι δεξιότητες πρόσληψης και διαχείρισης ταλέντων (Recruitment and Talent Management Skills) των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse;

3^ο Ερευνητικό Ερώτημα (RQ3): Πώς επηρεάζει η συμμετοχή στο eCourse την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR);

RQ3.1: Πώς βελτιώνονται οι δεξιότητες διαχείρισης χρόνου (Time Management Skills) των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse;

RQ3.2: Πώς βελτιώνονται οι δεξιότητες διαχείρισης κινδύνων (Risk Management Skills) των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse;

RQ3.3: Πώς βελτιώνονται οι δεξιότητες κοινωνικής και συναισθηματικής νοημοσύνης (Social and Emotional Intelligence Skills) των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse;

1.5 Γενική Επισκόπηση της Μεθοδολογίας

Η συγκεκριμένη μελέτη προτείνει τον σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την αξιολόγηση ενός ηλεκτρονικού μαθήματος eCourse για την ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, και συγκεκριμένα των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR), με βάση την SDT. Η μεθοδολογία της μελέτης θα ακολουθήσει ποσοτική ανάλυση των δεδομένων για τη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας του eCourse σχετικά με την ενίσχυση των κινήτρων στο χώρο εργασίας. Όσον αφορά τον σχεδιασμό του eCourse, θα αναπτυχθεί στο ηλεκτρονικό περιβάλλον Wix, μια πλατφόρμα κατάλληλη για τον σχεδιασμό ιστοσελίδων, η οποία παρέχει στους εκπαιδευόμενους διαδραστικά και προσβάσιμα εκπαιδευτικά εργαλεία. Η αξιολόγησή του θα γίνει μέσω ενός τελικού ερωτηματολογίου αξιολόγησης-αποτελεσματικότητας του σεναρίου, το οποίο θα συμπληρωθεί από τους εκπαιδευόμενους.

1.6 Οργάνωση της Διπλωματικής εργασίας

Στο πρώτο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας γίνεται η εισαγωγή στο θέμα, η παρουσίαση της προβληματικής όπως προέκυψε από τη βιβλιογραφική έρευνα, διατυπώνεται ο σκοπός της έρευνας, και γίνεται καταγραφή της καινοτομίας που ενέχει. Τα ερευνητικά ερωτήματα διατυπώνονται και γίνεται μια σύντομη περιγραφή της μεθοδολογίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η βιβλιογραφική επισκόπηση και η θεωρητική θεμελίωση της μελέτης. Γίνεται ανάλυση βασικών εννοιών, όπως τα κίνητρα, εσωτερικά και εξωτερικά, η παρακίνηση και οι βασικότερες θεωρίες της, η ανάλυση της SDT και των βασικών της αναγκών Αυτονομία-Ικανότητα-Σχετικότητα, καθώς και οι έξι μικρο-θεωρίες της. Τέλος, αναλύεται ο όρος Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction), οι παράγοντες που την επηρεάζουν, και η σχέση της με την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας. Γίνεται αναλυτική περιγραφή των εννοιολογικών και λειτουργικών ορισμών, διατύπωση των στόχων της έρευνας, των εννοιολογικών και λειτουργικών ορισμών, και των ερευνητικών ερωτημάτων (PQ). Παρουσιάζεται η ροή της έρευνας, το δείγμα μελέτης, το εκπαιδευτικό υλικό που αναπτύχθηκε για τη διεξαγωγή της, το ερευνητικό περιβάλλον, τα ψηφιακά μέσα της έρευνας, και τα ερευνητικά μέσα που χρησιμοποιήθηκαν για την συλλογή των δεδομένων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται τα ευρήματα και ερμηνεύονται τα αποτελέσματα.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρέχεται μια επισκόπηση των αποτελεσμάτων και της επίδρασης του ηλεκτρονικού μαθήματος eCourse στην ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Παρουσιάζονται τα συμπεράσματα αλλά και προτάσεις για περαιτέρω μελέτη.

Τέλος, παρατίθενται η ξενόγλωσση και ελληνική βιβλιογραφία, καθώς και τα παραρτήματα.

Κεφάλαιο 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2. Εισαγωγή

Στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, επιχειρείται μια εκτενής βιβλιογραφική επισκόπηση που αποσκοπεί στην κατανόηση των βασικών εννοιών και θεωριών που έχουν να κάνουν με τα κίνητρα, την παραγωγικότητα, και την εργασιακή ικανοποίηση. Όλα τα παραπάνω αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και την ευημερία τους στο χώρο εργασίας.

Το κεφάλαιο αρχίζει με την ανάλυση του όρου «κίνητρο», συνεχίζει τον διαχωρισμό των εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων, και ύστερα εστιάζει στην παρακίνηση, τους δείκτες που την επηρεάζουν, καθώς και την σημασία και την επίδρασή της στον εργασιακό χώρο. Ακολουθεί η ανάλυση της θεωρίας του Αυτοπροσδιορισμού (Self-Determination Theory – SDT), η οποία αποτελεί τη θεωρητική βάση για την κατανόηση της παρακίνησης μέσω των εννοιών της Αυτονομίας, της Ικανότητας, και της Σχετικότητας, καθώς και των μικρό-θεωριών της. Το κεφάλαιο κλείνει με τη σύνδεση της παρακίνησης με την Παραγωγικότητα (Productivity) και την Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction). Αναλύονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την Εργασιακή Ικανοποίηση και η σχέση της με την Παραγωγικότητα, προσφέροντας με αυτόν τον τρόπο μια συνολική εικόνα της επίδρασης που έχουν τα κίνητρα στον επαγγελματικό τομέα. Στόχος μέσω αυτής της ανασκόπησης είναι η κατανόηση των παραγόντων που διαμορφώνουν την αποδοτικότητα και κατ'επέκταση την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

2.1 Ορισμός Κινήτρου

Το κίνητρο αποτελεί τον παράγοντα που κινητοποιεί τις πράξεις και τις ανάγκες του ανθρώπου. Είναι αυτό που καθοδηγεί τη συμπεριφορά και προκαλεί συγκεκριμένες αντιδράσεις. Σύμφωνα με τον Latham (2012), το κίνητρο μπορεί να οριστεί ως «η διαδικασία που ερμηνεύει την ένταση, την κατεύθυνση, και την προσπάθεια ενός ατόμου, για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου». Ένας άλλος σύντομος αλλά εξίσου ουσιαστικός ορισμός τονίζει ότι το κίνητρο αφορά τις αιτίες πίσω από μια συγκεκριμένη συμπεριφορά (Quay et al., 2010, p. 712). Οι δύο βασικές κατηγορίες των

κινήτρων είναι τα εγγενή (εσωτερικά) κίνητρα και τα εξωγενή (εξωτερικά) κίνητρα. Παρακάτω θα εξεταστούν αυτές κατηγορίες για την καλύτερη κατανόησή τους.

2.1.1 Εγγενή - Εσωτερικά Κίνητρα

Το φαινόμενο της ενδογενούς παρακίνησης αναγνωρίστηκε πρώτη φορά μέσα από μια σειρά πειραματικών μελετών συμπεριφοράς ζώων. Διαπιστώθηκε ότι πολλοί οργανισμοί εκδηλώνουν εξερευνητικές, παιγνιώδεις και περίεργες συμπεριφορές ακόμη και ελλείψει ενίσχυσης ή ανταμοιβής (White, 1959). Αυτές οι αυθόρμητες συμπεριφορές, αν και προσφέρουν οφέλη, δεν γίνονται για κάποιον εργαλειακό σκοπό, αλλά για τις θετικές εμπειρίες που συνδέονται με την άσκηση ή και την επέκταση των ικανοτήτων κάποιου. Όσον αφορά το ανθρώπινο είδος, κάθε άνθρωπος από τη γέννησή του και μετά είναι ανήσυχος, δραστήριος, και έτοιμος να μάθει και να εξερευνήσει τον κόσμο, χωρίς να χρειάζεται εξωτερικά κίνητρα για να το κάνει. (Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000).

Οι εγγενώς κινητοποιημένες δραστηριότητες, επιδιώκονται λόγω της απόλαυσης που προσφέρουν από μόνες τους. Όταν κάποιος έχει εγγενή κίνητρα, βιώνει τη συμπεριφορά του ως αυθεντικά ευχάριστη, γεγονός που συμβάλλει στην ευημερία και στη βέλτιστη λειτουργία του (Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000). Τα εσωτερικά κίνητρα υπάρχουν μέσα στο άτομο, αλλά έχει μεγάλη σημασία η σχέση μεταξύ ατόμου και δραστηριότητας. Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα διαθέτουν εσωτερικά κίνητρα για ορισμένες δραστηριότητες, ενώ για κάποιες άλλες όχι, και φυσικά, δεν είναι όλα τα άτομα ενδογενώς παρακινημένα για οποιοδήποτε συγκεκριμένο έργο.

2.1.2 Εξωγενή - Εξωτερικά Κίνητρα

Η εξωγενής παρακίνηση αναφέρεται στην εκτέλεση μιας δραστηριότητας με σκοπό την επίτευξη ενός εξωτερικού αποτελέσματος, όπως η λήψη μιας ανταμοιβής ή η αποφυγή μιας κύρωσης, χωρίς να επικεντρώνεται στην προσωπική ευημερία του ατόμου. Σε αυτή την περίπτωση, ο τύπος αιτιότητας είναι εξωτερικός, καθώς το άτομο δεν δρα αυτόνομα. Τα εξωτερικά κίνητρα μπορεί να οδηγήσουν σε ένα «υπονομευτικό αποτέλεσμα», καθώς οι εξωτερικές αμοιβές δεν έχουν ουσιαστική επίδραση στο άτομο (Sheldon & Kasser, 1998).

Σε μια αυστηρή προσέγγιση, οι Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000), αναφέρουν ότι οι περισσότερες δραστηριότητες που κάνουν οι άνθρωποι, ιδιαίτερα μετά την πρώιμη ηλικία είναι εξωγενώς παρακινήμενες. Αυτό συμβαίνει γιατί η ελευθερία να παρακινείται κανείς ενδογενώς περιορίζεται από τις κοινωνικές απαιτήσεις, τους ρόλους και τις ευθύνες που έχει να αναλάβει για μη εγγενώς ενδιαφέρουσες δραστηριότητες.

2.2 Παρακίνηση

Η παρακίνηση των ατόμων αποτελεί αντικείμενο επιστημονικής έρευνας εδώ και πολλά χρόνια. Όπως αναφέρει η Μπίτση, ο όρος παρακίνηση προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere» που σημαίνει κινώ κάποιον ή κάτι (Μπίτση 2011:13). Η παρακίνηση ορίζεται ως η δύναμη που παρακινεί το άτομο να υιοθετήσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, με στόχο την κάλυψη μιας ανάγκης. Η παρακίνηση μπορεί επίσης να ερμηνευτεί ως το σύνολο των δυνάμεων που αναγκάζει τους ανθρώπους να στραφούν σε μια συμπεριφορά αντί για κάποια εναλλακτική συμπεριφορά (Griffin et al, 2020).

2.2.1 Η θεωρία «Ιεράρχησης Ανθρώπινων Αναγκών» του A.Maslow

Η πρώτη και δημοφιλέστερη θεωρία που ασχολήθηκε με τα κίνητρα/την παρακίνηση, ήταν αυτή του Abraham Maslow τις δεκαετίες του 1940-1950. Ο Maslow υποστήριζε τα άτομα διαθέτουν μια αναπτυσσόμενη εσωτερική ορμή που έχει σπουδαίες δυνατότητες. Η «πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών» που εισήγαγε ο Maslow (1954), χρησιμοποιείται ευρέως ως σύστημα ταξινόμησης κινήτρων. Αποτέλεσε ακρογωνιαίο λίθο τόσο στην ψυχολογία όσο και στα πεδία της διοίκησης, με στόχο να αποκαλύψει τις κινητήριες δυνάμεις και τις ανάγκες πίσω από την ανθρώπινη συμπεριφορά, προτείνοντας μια κλιμακωτή εξέλιξη των αναγκών.

Χώρισε τις ανάγκες του ανθρώπου σε πέντε κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι φυσιολογικές/βιολογικές ανάγκες. Πρόκειται για ανάγκες που είναι απαραίτητες για την επιβίωση του ανθρώπου, δηλαδή νερό, φαγητό, αέρας, ύπνος. Όσο οι φυσιολογικές ανάγκες παραμένουν ανικανοποίητες, ο άνθρωπος δεν αντιλαμβάνεται τις ανάγκες

υψηλότερου επιπέδου, καθώς η μη ικανοποίηση αυτών καθιστά την επιβίωσή του προβληματική.

Στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι ανάγκες ασφάλειας. Ανάγκες που είναι σημαντικές για την επιβίωση, δηλαδή, προστασία από κινδύνους/απειλές, για παράδειγμα προστασία από σωματική ή/και συναισθηματική βλάβη, κοινωνική ασφάλιση κ.α. Όταν οι βασικές φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας ικανοποιηθούν, η ανθρώπινη ανάπτυξη συνεχίζεται στα επόμενα, ανώτερα επίπεδα αναγκών.

Στην τρίτη κατηγορία ανήκουν οι κοινωνικές ανάγκες. Σε αυτές τις ανάγκες συγκαταλέγονται η ανάγκη για αγάπη, στοργή, φιλία, συντροφικότητα, αποδοχή. Οι άνθρωποι, είναι κοινωνικά όντα, έχουν την ανάγκη να προσφέρουν αλλά και να λαμβάνουν-απολαμβάνουν παραδοχή και εκτίμηση. Ο Maslow υποστηρίζει ότι οι πλειοψηφία των ανθρώπων παραμένει σε αυτό το επίπεδο.

Η τέταρτη κατηγορία περιλαμβάνει ανάγκες αναγνώρισης. Συγκεκριμένα, ανάγκες του ανθρώπου για επάρκεια, αναγνώριση, προσοχή, εκτίμηση, τόσο από τον εαυτό του όσο και από το κοινωνικό του περιβάλλον.

Ακόμα και με την εκπλήρωση όλων των προηγούμενων αναγκών, το άτομο μπορεί να παραμείνει μη ικανοποιημένο ως και δυσαρεστημένο. Μόνο με την ικανοποίηση του πέμπτου επιπέδου, το άτομο πετυχαίνει την ανάπτυξη όλων των δυνατοτήτων. Η πέμπτη και ανώτερη από όλες κατηγορία, λοιπόν, αφορά τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, ανάγκες δηλαδή για ανέλιξη, επίτευξη επιθυμητών στόχων, εκπλήρωση ιδανικών, ολοκλήρωση.

Η θεωρία τονίζει ότι μόνο όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου μπορεί κανείς να επιδιώξει ανάγκες υψηλότερου επιπέδου. Επομένως, κάθε άτομο, προσπαθεί να εκπληρώσει τις ανάγκες του επόμενου επιπέδου, έχοντας ικανοποιήσει επαρκώς τις ανάγκες του προηγούμενου. Σαφώς, ο χρόνος που απαιτείται για να μεταβεί κάποιος από τη μία κατηγορία στην άλλη, διαφέρει από άτομο σε άτομο, καθώς επίσης είναι πιθανό να μη τις βιώσει όλες. Αυτό εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως την ηλικία, την προσωπικότητα, το μορφωτικό επίπεδο, αλλά και το περιβάλλον του καθένα.



Εικόνα 1: Η Πυραμίδα των Ανθρώπινων Αναγκών του Maslow (1954)

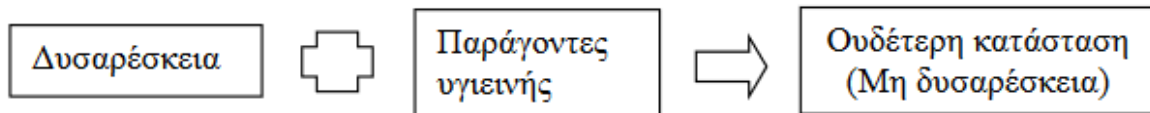
Πηγή: freelancer.com.jm

Σύμφωνα με την παραπάνω ταξινόμηση, η Χατζηπαντελή (1999) επισημαίνει ότι οι άνθρωποι καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες τους. Αυτές οι ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες, ανάλογα με τις προτεραιότητες του κάθε ατόμου. Όταν ικανοποιείται μια ανάγκη τη θέση της παίρνει μια άλλη, χωρίς καμία να εξαφανίζεται εντελώς. Έτσι, οι ανάγκες των ανθρώπων δεν ικανοποιούνται ποτέ πλήρως, και η προσπάθεια για την εκπλήρωσή τους συνεχίζεται για όλη τους τη ζωή.

2.2.2 Η Θεωρία «Δύο Παραγόντων Παρακίνησης - Υγιεινής» του F.Herzberg

Η θεωρία Δύο Παραγόντων Παρακίνησης-Υγιεινής του Frederick Herzberg πρόκειται για μια εξέλιξη της θεωρίας του Maslow. Βασίζεται σε ευρήματα από μια έρευνα που επικεντρώθηκε στις στάσεις απέναντι στην εργασία (Χυτήρης, 2001). Η έρευνα αυτή είχε ως σκοπό να εντοπίσει τις δυνάμεις που συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, η οποία συνδέεται με την ικανοποίηση των αναγκών τους.

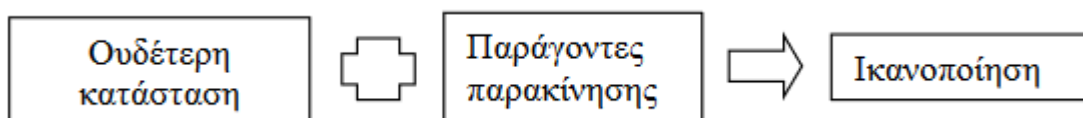
Ο Herzberg κατέληξε στην δημιουργία δυο ομάδων παραγόντων, τους παράγοντες υγιεινής και τους παράγοντες παρακίνησης. Όσον αφορά τους παράγοντες υγιεινής, αν αυτοί δεν υφίστανται σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο στο εργασιακό περιβάλλον, τότε οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι. Βέβαια, οι ίδιοι παράγοντες δεν παρακινούν άμεσα τους εργαζομένους, απλά αποτρέπουν τη δημιουργία συναισθημάτων δυσαρέσκειας. Παρατίθεται η παρακάτω σχηματική αναπαράσταση για καλύτερη κατανόηση.



Σχήμα 1: Παράγοντες Υγιεινής (Herzberg)

Πηγή: Ξηροτύρη – Κουφίδου 1997

Οι παράγοντες παρακίνησης είναι αυτοί που ενισχύουν και «παραγουν» την παρακίνηση. Όμως, η αποτελεσματικότητά τους δεν μπορεί να ενεργοποιηθεί εάν δεν υπάρχουν πρώτα οι παράγοντες υγιεινής, που είναι απαραίτητοι για την αποφυγή της δυσαρέσκειας των εργαζομένων. Ο Χυτήρης (1996) αναφέρει ότι η λειτουργία των παραγόντων παρακίνησης, στοχεύει στην κάλυψη αναγκών ανώτερου επιπέδου συγκριτικά με τη θεωρία του Maslow. Απαραίτητη προϋπόθεση όμως για την αποτελεσματικότητα αυτής της κατηγορίας παραγόντων είναι το ίδιο το περιεχόμενο της εργασίας, το οποίο καθορίζει βασικές πτυχές της ψυχολογικής κατάστασης του ατόμου. Ακολουθεί σχηματική αναπαράσταση και για αυτήν την κατηγορία.



Σχήμα 2: Παράγοντες Παρακίνησης (Herzberg)

Πηγή: Ξηροτύρη – Κουφίδου 1997

Ο Maslow, επομένως, ασχολήθηκε με τον εντοπισμό των ανθρώπινων αναγκών, ενώ ο Herzberg εστίασε στους παράγοντες που ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες στο πλαίσιο της

επιχείρησης. Αναμφίβολα, τα άτομα εργάζονται για να ικανοποιούν τις ανάγκες τους, επομένως οφείλουμε να δεχτούμε αυτή τη διαπίστωση ώστε να μπορέσουμε να παρακινήσουμε τους εργαζομένους. Το μοντέλο του Maslow και του Herzberg παρέχει στους διευθυντές ένα πλαίσιο για τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των αναγκών των εργαζομένων, προσφέροντας αποτελεσματικές στρατηγικές παρακίνησης. Η εργασιακή παρακίνηση, λοιπόν, είναι μία έννοια χρήσιμη να αναλυθεί.

2.2.3 Παρακίνηση στον εργασιακό χώρο

Ως παρακίνηση στον εργασιακό χώρο, ορίζεται το σύνολο των ενεργών δυνάμεων που προέρχονται από τα ίδια τα άτομα αλλά και από το περιβάλλον τους, με σκοπό να προκαλέσουν συμπεριφορές και στάσεις σχετικές με την εργασία, καθορίζοντας τη μορφή, τον προσανατολισμό, την ένταση και τη χρονική τους διάρκεια (Pinder, 2008). Ο καθηγητής Χυτήρης Λεωνίδα, (2017) την περιγράφει ως το σύνολο των ενεργειών που προέρχονται από τη Διοίκηση με στόχο να ενισχύσει τη διάθεσή του εργαζόμενου να συμπεριφέρεται με συγκεκριμένο τρόπο. Ενώ μπορεί να οριστεί και ως η μέσω της οποίας μια συμπεριφορά ενεργοποιείται και διατηρείται για την επίτευξη οργανωτικών στόχων (DuBrin, 2019). Αναμφίβολα, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να εργάζονται πιο σκληρά σε δραστηριότητες που θεωρούν ευχάριστες, και να καταβάλουν ακριβώς την ίδια προσπάθεια που θα κατέβαλαν για ένα χόμπι τους (Dubrin, 2019, p 139).

Υπάρχουν τέσσερα κίνητρα που κινητοποιούν την ανθρώπινη συμπεριφορά, το κίνητρο της απόκτησης (acquire), το κίνητρο του δεσμού (bond), το κίνητρο της κατάκτησης (comprehend), και το κίνητρο της υπεράσπισης (defend) (Nohria et al., 2008).

Το κίνητρο της απόκτησης, συνδέεται με την επιθυμία των ανθρώπων να αποκτούν τα πιο αξιολογικά αγαθά και να ενισχύουν την αίσθηση της ευημερίας τους. Όταν λέμε αγαθά, δεν εννοούμε μόνο τα υλικά αγαθά, αλλά και εμπειρίες, ταξίδια, ψυχαγωγία, όπως και γεγονότα βελτίωσης κοινωνικής θέσης, προαγωγή κ.α. Με την εκπλήρωση αυτής της επιθυμίας, οι άνθρωποι νιώθουν ευχαρίστηση, ενώ όταν δεν εκπληρώνεται, κυριαρχεί το αίσθημα της δυσαρέσκειας.

Το κίνητρο του δεσμού, έχει να κάνει με την ανάγκη των ατόμων να νιώθουν ότι ανήκουν κάπου: οικογένεια, ομάδα, οργανισμούς, το αίσθημα δηλαδή του ανήκειν. Η επιθυμία για σύνδεση, όταν ικανοποιείται, σχετίζεται με θετικά συναισθήματα όπως αγάπη και φροντίδα και, όταν όχι, με αρνητικά συναισθήματα όπως μοναξιά και απομόνωση. Στον εργασιακό χώρο η επιθυμία για σύνδεση ευθύνεται για την αύξηση της παρακίνησης, όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν περήφανοι που ανήκουν στον οργανισμό, και για την απώλεια ηθικού όταν το ίδρυμα τους προδίδει.

Το κίνητρο της κατανόησης, αφορά την ανάγκη των ανθρώπων να αντιλαμβάνονται το περιβάλλον γύρω τους. Αναμφίβολα, απογοητευόμαστε όταν τα πράγματα γύρω μας, μας φαίνονται ανούσια, και νιώθουμε ζωντάνια από την πρόκληση της επίλυσης προβλημάτων. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται μέσω από δουλειές που τους προκαλούν, τους επιτρέπουν να αποκτήσουν νέες γνώσεις και δυνατότητες και να εξελιχθούν, ενώ αποθαρρύνονται από δουλειές μονότονες και χωρίς προοπτική. Αυτό εξηγεί το γιατί πολλοί ικανοί εργαζόμενοι αποχωρούν από τις εταιρίες που δουλεύουν, για να βρουν νέες προκλήσεις αλλού.

Τέλος, το κίνητρο της υπεράσπισης, έχει να κάνει με την ανάγκη των ανθρώπων να εκφράζονται ελεύθερα και να υπερασπίζονται τον εαυτό τους. Η ικανοποίηση της υπεράσπισης οδηγεί σε αισθήματα ασφάλειας και εμπιστοσύνης, ενώ η μη ικανοποίηση σε φόβο και δυσαρέσκεια. Η τάση για υπεράσπιση δείχνει αρκετά πράγματα για την αντίσταση των ανθρώπων στην αλλαγή...Καθένα από τα τέσσερα παραπάνω κίνητρα που περιγράψαμε είναι ανεξάρτητα, και δεν μπορούν να διαταχθούν ιεραρχικά ή να αντικαταστήσουν το ένα το άλλο.

2.2.4 Δείκτες Παρακίνησης στον Εργασιακό Χώρο

Η παρακίνηση στον χώρο εργασίας συνδέεται πλήρως με τέσσερις δείκτες. Τον δείκτη της ικανοποίησης (job satisfaction), της αφοσίωσης (loyalty), της δέσμευσης (commitment), αλλά και της πρόθεσης της αποχώρησης (intention to quit).

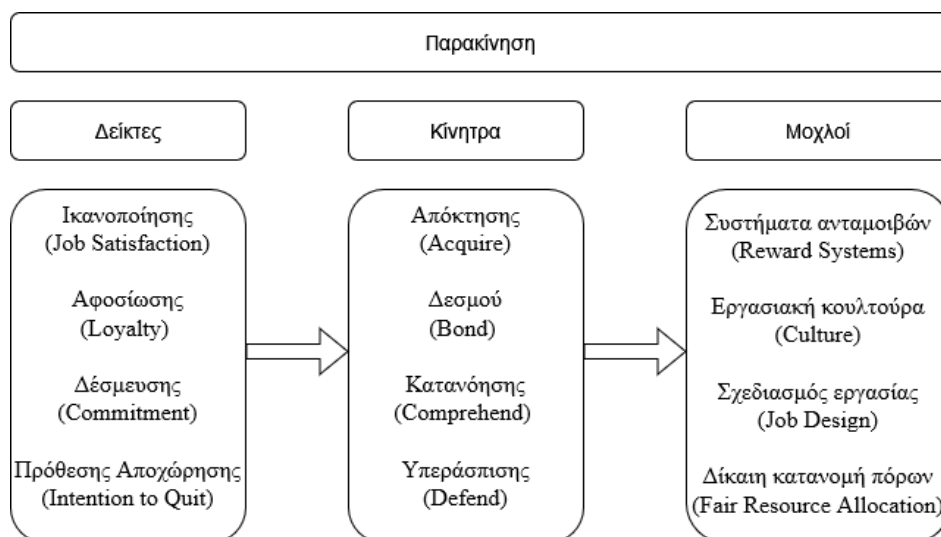
Ο δείκτης της ικανοποίησης (job satisfaction), έχει να κάνει με το πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν οι εργαζόμενοι από την επιχείρηση, και το κατά πόσο αυτή ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις-προσδοκίες τους. Συνδέεται με το κίνητρο απόκτησης (acquire), και η ενεργοποίησή του γίνεται μέσα από συστήματα ανταμοιβών (reward systems), που συνδέουν την ανταμοιβή με την απόδοση.

Ο δείκτης της αφοσίωσης (loyalty), αναφέρεται στο επίπεδο εμπιστοσύνης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι ως προς την επιχείρηση, συνδέεται με το κίνητρο του δεσμού (bond). ενεργοποιείται μέσω της εργασιακής κουλτούρας (culture) που ενθαρρύνει τη συνεργασία.

Ο δείκτης της δέσμευσης (commitment), αφορά τη δέσμευση που νιώθουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην επιχείρηση, όταν ο ρόλος και τα καθήκοντά τους είναι σαφή και ενδιαφέροντα. Συνδέεται με το κίνητρο κατανόησης (comprehend), και ενεργοποιείται μέσω του σχεδιασμού της εργασίας (job design).

Ο δείκτης της πρόθεσης της αποχώρησης (intention to quit) συνδέεται με το κίνητρο της υπεράσπισης (defend), και αφορά τη δίκαιη κατανομή των πόρων (fair resource allocation). Η μη εκπλήρωση αυτού, ενισχύει την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από την εργασία.

Πίνακας 1: Συσχέτιση Δεικτών-Κινήτρων-Μοχλών Παρακίνησης



2.3 Η θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού (Self-Determination Theory - SDT)

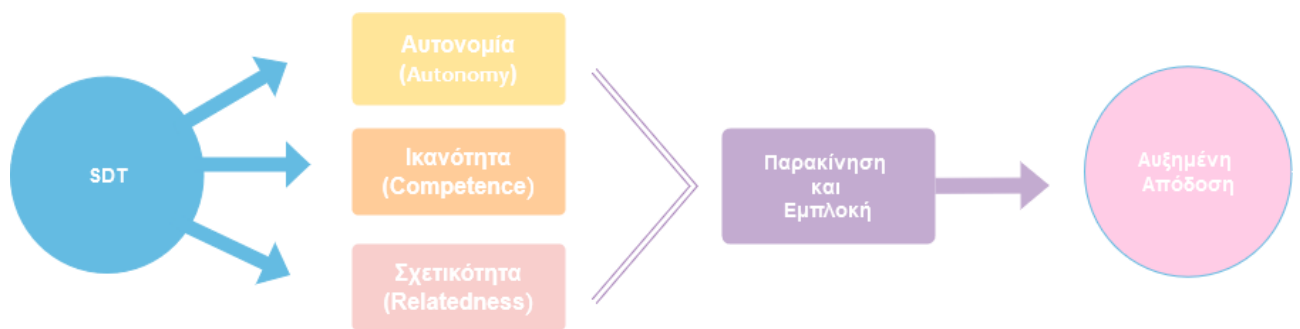
Η θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού (Self-Determination Theory - SDT), είναι μία από τις πιο ευρέως διαδεδομένες θεωρίες για τα ανθρώπινα κίνητρα (Boggiano 1998- Deci και Ryan 2000- Rose 2011). Εισήχθη από τους Deci και Ryan τη δεκαετία του 1970. Όπως προαναφέρθηκε, στόχος της ήταν να μελετήσει την εσωτερική παρακίνηση των ανθρώπων και τα πρότυπα συμπεριφοράς τους. Τι παρακινεί δηλαδή τα άτομα προς συγκεκριμένες συμπεριφορές και πώς αξιολογούν και επιλέγουν αυτές τις συμπεριφορές (E.L. Deci, J,1971). Οι ερευνητές ανακάλυψαν ότι όταν πραγματοποιούνται ενέργειες από γνήσιο ενδιαφέρον ή για χάρη της απόλαυσης (εσωτερικές παρακινήσεις), και όχι λόγω εξωτερικών ανταμοιβών, επίσης επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Αυτή η ανακάλυψη ήταν πολύ σημαντική καθώς μέχρι τότε οι παραδοσιακές θεωρίες παρακίνησης θεωρούσαν τις εξωτερικές ανταμοιβές και τιμωρίες ως κύριους παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά.

Ωστόσο, η έρευνα του Deci διαπίστωσε ότι όταν τα άτομα καταπιάνονται με δραστηριότητες για εξωτερικές ανταμοιβές, τότε το εσωτερικό τους ενδιαφέρον, καθώς και η παρακίνησή τους, μπορεί να μειωθούν. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να επηρεαστούν αρνητικά η ευτυχία, η δημιουργικότητα αλλά και η αποδοτικότητα των ατόμων.

Σήμερα, η SDT έχει εφαρμοστεί σε πολλούς τομείς, με έρευνες σε κάθε τομέα να δείχνουν ότι όταν ικανοποιούνται οι εσωτερικές ανάγκες των ατόμων, η απόδοσή τους βελτιώνεται σημαντικά. Η SDT μπορεί να ενισχύσει την ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους, την αφοσίωσή τους, κάθε και την συνολική απόδοση του εκάστοτε οργανισμού. Η οικονομική παγκοσμιοποίηση και οι τεχνολογικές εξελίξεις, σε συνδυασμό με την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων, δημιουργεί την ανάγκη μεγαλύτερης αυτονομίας και ευελιξίας για την προσαρμογή των εργαζομένων σε νέους τρόπους δράσης σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον. Επομένως, η κατανόηση και η σημασία της εσωτερικής παρακίνησης των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας.

Η SDT υποστηρίζει ότι όλοι οι άνθρωποι έχουμε τρεις θεμελιώδεις ψυχολογικές ανάγκες: την Αυτονομία, την Ικανότητα, και τη Συσχέτιση (R.M Ryan, E.L Deci 2000), έννοιες οι

οποίες θα αναλυθούν διεξοδικά παρακάτω. Η σημασία αυτών των θεμελιωδών αναγκών, που θεωρούνται κρίσιμες σε όλους τους τομείς της ζωής (Deci και Ryan 2000), έχει τεκμηριωθεί εμπειρικά σε εκατοντάδες πρωτογενείς μελέτες. Πληθώρα δεδομένων έχει δείξει ότι η ικανοποίηση των τριών αυτών αναγκών είναι κρίσιμη για τα πάντα, από την υγειονομική περίθαλψη (Williams et al. 2000) μέχρι την ψυχική υγεία (Sheldon et al. 2008), τις διαπροσωπικές σχέσεις (LaGuardia και Patrick 2008), τις δημόσιες υπηρεσίες (Park και Rainey 2008), ακόμα και τη βοήθεια προς άλλους (Grant 2008).



Σχήμα 3: Σχηματική Αναπαράσταση της Θεωρίας του Αυτοπροσδιορισμού, (Ryan & Deci, 2000)

2.3.1 Αυτονομία (Autonomy)

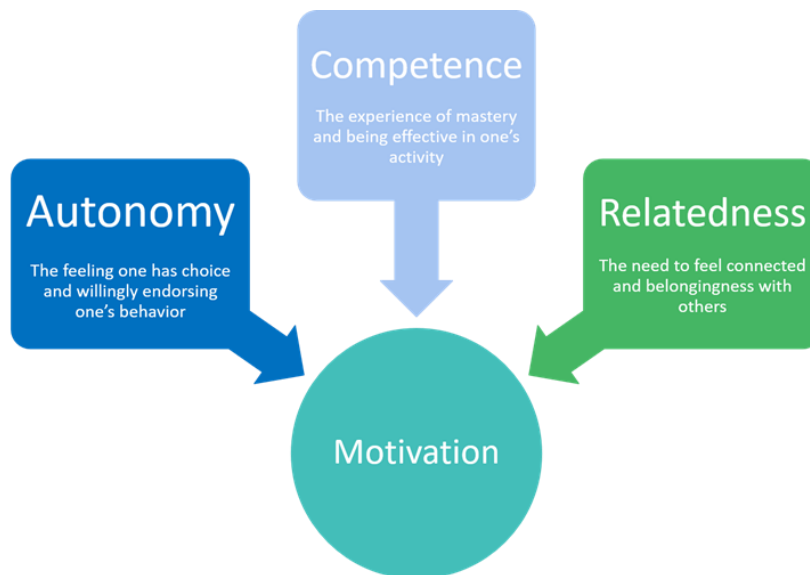
Η Αυτονομία αναφέρεται στην ανάγκη του ανθρώπου να ελέγχει τις πράξεις του. Να αισθάνεται ότι έχει τη δυνατότητα να παίρνει αποφάσεις για τη ζωή του, και να βιώνει την αίσθηση της βούλησης και της ψυχολογικής ελευθερίας στις πράξεις του (deCharms, 1968). Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται στην ψυχολογική ανάγκη να βιώνει κανείς τον αυτοκαθορισμό, και στο να υποστηρίζει την αιτία μιας συμπεριφοράς ως δική του (Deci και Ryan 1987). Δεν πρέπει να συγχέεται με την ανεξαρτησία και τον ατομικισμό. Εάν το άτομο εξαναγκαστεί να εκτελέσει ή να συμμετάσχει σε μια εργασία, εάν ματαιωθεί δηλαδή η αυτονομία του, τότε χάνει την εγγενή επιθυμία να την κάνει εκούσια στη συνέχεια. Οι συμπεριφορές γίνονται αντιληπτές ως αυτόνομες όταν ξεκινούν και διατηρούνται ελεύθερα, όταν προσφέρουν μια υποκειμενική αίσθηση ελευθερίας και απουσίας επιβαλλόμενων περιορισμών. Αντίθετα, οι συμπεριφορές δεν θεωρούνται αυτόνομες όταν η έναρξη και η ρύθμισή τους είναι εξαναγκαστική.

2.3.2 Ικανότητα (Competence)

Η ανάγκη αυτή σχετίζεται με την αντίληψη του ατόμου για τις ικανότητές του, ειδικά αν πιστεύει ότι είναι ικανό να ολοκληρώσει καθήκοντα και που έχουν σημασία τόσο για το ίδιο όσο και για το περιβάλλον του. Τα άτομα τείνουν να επηρεάζουν τη διαδικασία και το αποτέλεσμα όσων επιδιώκουν, προκειμένου να νιώσουν ικανά. Πρόκειται δηλαδή για την ανάγκη να αισθάνεται κανείς αποτελεσματικός στην πραγματοποίηση και την επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων (White, 1959). Όταν τα άτομα αισθάνονται ότι διαθέτουν τις απαιτούμενες ικανότητες για την ολοκλήρωση ενός έργου, η αίσθηση της επάρκειάς τους ικανοποιείται. Θα μπορούσαμε να πούμε, λοιπόν, ότι αναφέρεται ότι αφορά την ανθρώπινη επιθυμία να επιδεικνύουν τις ικανότητές του.

2.3.3 Σχετικότητα (Relatedness)

Η Σχετικότητα αφορά την ανάγκη να αισθάνεται κανείς συνδεδεμένος με άλλους ανθρώπους και να γίνεται πραγματικά αποδεκτός μέσα στις διαπροσωπικές σχέσεις (Baumeister & Leary, 1995). Είναι η ανάγκη του ατόμου να δημιουργεί και να διατηρεί θετικές σχέσεις με άλλους. Είναι εξαιρετικά σημαντικό για το άτομο να φροντίζει εκείνους που θεωρεί σημαντικούς, ενώ ταυτόχρονα χρειάζεται να νιώθει ότι και αυτοί τον νοιάζονται. Αυτή η αίσθηση του ανήκειν συναντάται σε οικογενειακούς δεσμούς, ρομαντικές σχέσεις ή σε άλλες διαπροσωπικές σχέσεις, προωθώντας τη συμμετοχή και την ικανοποίηση. Οι άνθρωποι συχνά ενσωματώνουν και υιοθετούν τις αξίες των ατόμων με τα οποία νιώθουν συνδεδεμένοι ή επιθυμούν να συνδεθούν, ενώ παράλληλα δημιουργούν δεσμούς με τα περιβάλλοντα όπου αισθάνονται ότι ανήκουν. Επιπλέον, έχει διαπιστωθεί ότι διατηρούν τα κίνητρά τους, αν απολαμβάνουν την κοινότητα.



Σχήμα 4: Συνιστώσες της Θεωρίας του Αυτοπροσδιορισμού και Παρακίνηση (Ryan & Deci, 2000)

Πηγή: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Self-Determination-Theory-Visual_1.png

2.3.4 Οι 6 μικρό-θεωρίες της Θεωρίας του Αυτοπροσδιορισμού (SDT)

Η θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού περιλαμβάνει έξι μικρότερες θεωρίες, οι οποίες αναπτύχθηκαν για να εξηγήσουν ένα σύνολο συναισθηματικών φαινομένων που πηγάζουν από εργαστηριακές έρευνες (Deci & Ryan, 1985, 2000)

1. Η «Θεωρία Γνωστικής Αξιολόγησης»

Η θεωρία αυτή εξετάζει το πως οι εξωτερικές ανταμοιβές και οι πιέσεις επηρεάζουν τα εσωτερικά κίνητρα των ατόμων. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι όταν οι εξωτερικές ανταμοιβές και οι πιέσεις μειώνουν την αίσθηση της αυτονομίας του ατόμου, τότε τα εσωτερικά κίνητρα μειώνονται, ενώ όταν οι εξωτερικοί παράγοντες ενισχύουν την αυτονομία, αυτά ενισχύονται.

2. Η θεωρία Αιτιώδη Προσανατολισμού

Η συγκεκριμένη θεωρία εξετάζει τους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους τα άτομα προσανατολίζονται προς το περιβάλλον τους και τις δράσεις τους. Περιλαμβάνει τρεις κύριους προσανατολισμούς συμπεριφοράς: αυτόνομο, τον ελεγχόμενο, και τον απρόσωπο προσανατολισμό. Όσον αφορά τον αυτόνομο προσανατολισμό, έχουμε να

κάνουμε με την υψηλή εσωτερική παρακίνηση και την ανάληψη πρωτοβουλιών των ατόμων. Αντίθετα, ο ελεγχόμενος προσανατολισμός επικεντρώνεται κυρίως σε εξωτερικές ανταμοιβές και κέρδη, ενώ ο απρόσωπος προσανατολισμός συνδέεται με το αίσθημα της ανεπάρκειας.

3. Η «Θεωρία Οργανικής Ενσωμάτωσης»

Αυτή η θεωρία ασχολείται με το θέμα των εξωτερικών κινήτρων. Εξετάζει πώς τα εξωτερικά κίνητρα μπορούν να γίνουν ή να μην γίνουν μέρος της ταυτότητας του ατόμου. Εστιάζει, δηλαδή, στα κοινωνικά πλαίσια που είτε προάγουν είτε εμποδίζουν την εσωτερική ευθυγράμμιση, δηλαδή τους παράγοντες που οδηγούν τα άτομα είτε να αντιστέκονται, είτε να υιοθετούν μερικώς, είτε να αφομοιώνουν πλήρως αξίες, στόχους, ακόμα και πεποιθήσεις.

4. Η «Θεωρία Βασικών Ψυχολογικών Αναγκών»

Τονίζει ότι η ανάπτυξη των ατόμων εξαρτάται από την ικανοποίηση τριών βασικών ψυχολογικών αναγκών, της Αυτονομίας, της Ικανότητας, και της Σχετικότητας. Όταν ικανοποιούνται αυτές οι ανάγκες, τότε το άτομο βιώνει αυξημένα επίπεδα ευημερίας, ενώ αν κάποια δεν ικανοποιηθεί υπάρχει κόστος για το άτομο, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε δυσφορία, επιθετικότητα καθώς και μείωση παρακίνησης.

5. Η Θεωρία των Κινήτρων των Σχέσεων

Αυτή η θεωρία εστιάζει στη σημασία των κοινωνικών σχέσεων για την ευημερία των ατόμων. Κρίνει την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων (οικογενειακών, φιλικών, ερωτικών) απαραίτητη, καθώς όπως προαναφέρθηκε, η ανάγκη για συσχέτιση αποτελεί μία από τις τρεις βασικές ψυχολογικές ανάγκες. Οι σχέσεις που ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες (Αυτονομία-Ικανότητα-Συσχέτιση) προάγουν τη θετική παρακίνηση και συμβάλουν στην αίσθηση της πληρότητας του ατόμου.

6. Η «Θεωρία του Περιεχομένου των Στόχων»

Η συγκεκριμένη θεωρία εξετάζει τα διαφορετικά είδη που επιδιώκουν τα άτομα και το πως αυτά επηρεάζουν την ευημερία τους. Οι εσωτερικοί-εγγενείς στόχοι αφορούν την προσωπική ανάπτυξη των ατόμων, ενώ οι εξωτερικοί-εξωγενείς στόχοι αφορούν ανταμοιβές, επιτυχία, φήμη κ.α. Σαφώς, οι εσωτερικοί στόχοι συνδέονται με μεγαλύτερη

ευημερία του ατόμου σε αντίθεση με τους εξωτερικούς, όπου σχετίζονται με χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησής του.

2.4 Η Θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού (SDT) στην Ηλεκτρονική Μάθηση (eLearning)

Μελέτες δείχνουν ότι η SDT προσφέρει ένα ιδανικό πλαίσιο αναφοράς για την ενίσχυση των κινήτρων σε περιβάλλοντα eLearning. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η SDT εστιάζει σε τρεις κύριους παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα: την Αυτονομία, την Ικανότητα, και την Σχετικότητα. Αυτές οι τρεις ανάγκες-διαστάσεις σχετίζονται με χαρακτηριστικά της ηλεκτρονικής μάθησης όπως η ευελιξία της μάθησης (Moore, 1993), η ηλεκτρονική επικοινωνία και η κοινωνική αλληλεπίδραση (Gunawardena, 1995), καθώς και οι προκλήσεις στην απόκτηση τεχνικών δεξιοτήτων (Howland & Moore, 2002).

Πειραματικές μελέτες έχουν δείξει ότι η Θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού μπορεί να προβλέψει διάφορα μαθησιακά αποτελέσματα, όπως την επιμονή και την απόδοση από το μάθημα (Deci & Ryan, 1985). Τέλος, διαθέτει τη δυναμική να αντιμετωπίσει προκλήσεις στη διαδικασία της μάθησης, για παράδειγμα, την έλλειψη θετικής ανταπόκρισης των εκπαιδευομένων σε ηλεκτρονικά μαθήματα (eCourses).

2.4.1 Συνεργατική στρατηγική TPS (Think-Pair-Share)

Η Think-Pair-Share είναι μια εκπαιδευτική μέθοδος που σχεδιάστηκε για να βοηθήσει τους μαθητές-σπουδαστές να σκεφτούν πάνω σε ένα συγκεκριμένο θέμα, δίνοντάς τους την ευκαιρία να διαμορφώσουν ιδέες, και στη συνέχεια να τις διαμοιραστούν. Αυτή η στρατηγική αναπτύχθηκε το 1981 από τον Frank Lyman, για να ενθαρρύνει την συμμετοχή, την κριτική σκέψη και τη συνεργασία των μαθητών στην τάξη.

Η ονομασία της προέρχεται από τα τρία στάδια δράσης των εκπαιδευομένων, με έμφαση στις ενέργειες που πραγματοποιούν σε κάθε στάδιο (Marzano & Pickering, 2005). Η στρατηγική εφαρμόζεται λοιπόν σε τρεις φάσεις:

1^η Φάση: Ατομικός Αναστοχασμός (Think): Ο/η εκπαιδευτικός προκαλεί τη σκέψη των μαθητών με μια ερώτηση, έναν προβληματισμό ή μια παρατήρηση. Οι μαθητές

αφιερώνουν λίγα λεπτά για να σκεφτούν πάνω στην ερώτηση. Αυτή η φάση είναι κρίσιμη καθώς επιτρέπει στους μαθητές να σκεφτούν χωρίς εξωτερικές πιέσεις. Ενθαρρύνεται έτσι η αυτόνομη σκέψη και η εσωτερική αναστοχαστικότητα (Lyman, 1987).

2^η φάση: Συζήτηση σε ζεύγη (Pair): Οι μαθητές χωρίζονται σε ζευγάρια και συζητούν τις απαντήσεις που σκέφτηκε ο καθένας. Συγκρίνουν τις σημειώσεις τους, γραπτές-νοητικές, και επιλέγουν τις απαντήσεις που θεωρούν πιο κατάλληλες. Αυτή η διαδικασία προάγει την κριτική σκέψη και την ικανότητα αξιολόγησης (Marzano & Pickering, 2005).

3^η Φάση: Διαμοιρασμός ιδεών (Share): Ύστερα από τη συζήτηση σε ζεύγη, ο/η εκπαιδευτικός ζητά από κάθε ζευγάρι να μοιραστεί τις σκέψεις-ιδέες του με το υπόλοιπο της τάξης (Robertson, 2006). Ένας/μία μαθητής/τρια επιλέγεται ώστε να παρουσιάσει την απάντηση στους υπόλοιπους. Το στάδιο αυτό ενισχύει την αυτοπεποίθηση και την ικανότητα των εκπαιδευομένων να εκφράζονται προφορικά (Permadi, Marhaeni, et al., 2013).

2.4.2 Συνεργατική στρατηγική Ιδεοθύελα (Brainstorming)

Η στρατηγική «ιδεοθύελα» ή αλλιώς «Καταιγισμός ιδεών» (Brainstorming) είναι μια στρατηγική για την παραγωγή ιδεών, την αποσαφήνιση μιας έννοιας ή ενός θέματος, την επίλυση ενός προβλήματος, (Wilson, 2013). Παρουσιάστηκε πρώτη φορά το 1938 από τον Alex Osborn, ο οποίος ήταν διευθυντής σε μια αμερικάνικη διαφημιστική εταιρία, ως αντίδραση στις αναποτελεσματικές παραδοσιακές επιχειρηματικές πρακτικές.

Αυτή η μέθοδος είναι ιδιαίτερα δημοφιλής τόσο στον εκπαιδευτικό όσο και στον επιχειρηματικό τομέα, καθώς η ομαδική συνεργασία και οι ανταλλαγές απόψεων μεταξύ των συμμετεχόντων, προάγουν την καινοτομία και την ανάπτυξη. Οι συζητήσεις που προκύπτουν συμβάλλουν καθοριστικά στην πρόοδο της εκπαίδευσης και των επιχειρήσεων, δίνοντας στους συμμετέχοντες την ευκαιρία να συγκεντρώσουν τις ιδέες τους και να καταλήξουν σε δημιουργικές και καινοτόμες λύσεις. Εκτός από τον παραδοσιακό προφορικό καταιγισμό ιδεών, υπάρχει και η ηλεκτρονική του μορφή, όπου πραγματοποιείται μέσω τεχνολογικών εργαλείων.

2.5 Η Θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού (SDT) στο Εργασιακό Περιβάλλον

Η εφαρμογή της θεωρίας του αυτοπροσδιορισμού (SDT) στον εργασιακό χώρο έχει σημαντικές επιπτώσεις, ιδιαίτερα όσον αφορά την ενίσχυση της παρακίνησης των εργαζομένων και της οργανωτικής αποτελεσματικότητας (R.M Ryan, E.L Deci., 2000), (M. Gagne, E.L. Deci. J Organ Behav, 2005).

Όσον αφορά την Αυτονομία, αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι εμφανίζουν αισθητές βελτιώσεις στην ικανοποίηση από την εργασία και στην αποδοτικότητα της παραγωγής όταν τους παρέχονται υψηλά επίπεδα Αυτονομίας. Έρευνα των Deci, Connell, & Ryan διαπίστωσε ότι όταν οι εργαζόμενοι είχαν μεγαλύτερη Αυτονομία, ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης στις αναφορές τους για την εργασία τους.

Η Ικανότητα δίνει στους εργαζόμενους την αυτοπεποίθηση ότι έχουν τις ικανότητες, τους πόρους και την εκπαίδευση για να ολοκληρώσουν τα καθήκοντά τους. Όταν πληρούνται αυτές οι προϋποθέσεις, είναι πολύ πιθανό η παραγωγικότητά τους να αυξηθεί σημαντικά. Η έρευνα των Ryan & Deci τόνισε ότι όταν οι ερευνητές παρείχαν πρόσθετη εκπαίδευση και υποστήριξη σε μια ομάδα δοκιμών, η εργασιακή τους απόδοση ξεπέρασε εκείνη της ομάδας ελέγχου.

Η Σχετικότητα διαδραματίζει επίσης καθοριστικό ρόλο στον εργασιακό χώρο, επηρεάζοντας για την παρακίνηση των εργαζομένων, και τη συνολική τους ευημερία. Έρευνες έχουν δείξει ότι η αίσθηση σύνδεσης με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση. Η έρευνα των Ryan & Deci ανέδειξε τη σημασία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος για την ενίσχυση της εσωτερίκευσης και της ενσωμάτωσης κανόνων συμπεριφοράς. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν το αίσθημα της σύνδεσης, υιοθετούν τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού, πράγμα που οδηγεί σε βελτιωμένη απόδοση.

2.6 Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction)

Η επαγγελματική δραστηριότητα αποτελεί ένα θεμελιώδες κομμάτι της καθημερινής ζωής του ανθρώπου, το οποίο επηρεάζει σημαντικά την υγεία του. Στις μέρες μας, η εργασία καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού μας χρόνου. Παρόλα'

αυτά, δεν αποτελεί μόνο μέσο βιοπορισμού, αλλά και πηγή ικανοποίησης, αυτοεκτίμησης αλλά και άλλων συναισθημάτων.

Η Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction), αναφέρεται στη γενική στάση ενός ατόμου απέναντι στην εργασία του. Δεν υπάρχει ένας καθολικός ορισμός, καθώς διαφορετικοί ερευνητές έχουν διάφορες προσεγγίσεις για την εργασιακή ικανοποίηση. Μερικοί από τους πιο γνωστούς ορισμούς θα αναλυθούν παρακάτω.

Ένας από τους πιο συχνά αναφερόμενους ορισμούς για την εργασιακή ικανοποίηση είναι αυτός που δόθηκε από τον Spector, σύμφωνα με τον οποίο η εργασιακή ικανοποίηση έχει να κάνει με τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αισθάνονται για την εργασία τους και τις διαφορετικές πτυχές της. Έχει να κάνει δηλαδή με τον βαθμό με τον οποίο οι άνθρωποι συμπαθούν ή αντιπαθούν τη δουλειά τους. Γι' αυτό, η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια από την εργασία μπορούν να εμφανιστούν σε οποιαδήποτε δεδομένη εργασιακή κατάσταση. Ενώ, Ο Vroom εστιάζει στο ρόλο του εργαζομένου στον εργασιακό του χώρο. Έτσι, ορίζει την ικανοποίηση αυτή ως τους συναισθηματικούς προσανατολισμούς των ατόμων προς τους ρόλους που κατέχουν επί του παρόντος (Vroom, 1964).

Η Ικανοποίηση από την Εργασία (Job Satisfaction), θεωρείται ως ένας από τους κυριότερους παράγοντες όσον αφορά την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών οργανισμών. Άτομα με υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης έχουν θετική στάση όσον αφορά τη δουλειά τους. Οι εργαζόμενοι που αντλούν ευχάριστα συναισθήματα από τη δουλειά τους τείνουν να είναι υγιείς, ισορροπημένοι, και λιγότερο επιρρεπείς στην επαγγελματική εξουθένωση, ακόμα και αν οι συνθήκες εργασίας τους είναι ιδιαίτερα απαιτητικές. Αντίθετα, ένα άτομο που έχει χαμηλό βαθμό εργασιακής ικανοποίησης έχει αρνητική στάση απέναντι σε αυτή. Αυτοί οι εργαζόμενοι συνήθως έχουν μικρότερη εργασιακή δέσμευση και είναι πιο πιθανό να εμφανίσουν απόσυρση (Spector P.E., 2012).

Ουσιαστικά, η ικανοποίηση από την εργασία αντανακλά την ευνοϊκή ή δυσμενή στάση με την οποία οι εργαζόμενοι βλέπουν την εργασία τους. Όταν οι άνθρωποι μιλούν για τη στάση των εργαζομένων (employee attitudes), συνήθως αναφέρονται στην ικανοποίηση από την εργασία (job satisfaction).

2.6.1 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction)

Σύμφωνα με τον Mishra, P. K. (2013), η ικανοποίηση από την εργασία απορρέει από πληθώρα αλληλένδετων παραγόντων. Κάθε παράγοντας έχει τη δική του σημασία και δεν μπορεί να αγνοηθεί. Όλοι αυτοί οι παράγοντες υπόκεινται σε αλλαγές με την πάροδο του χρόνου, καθιστώντας τη μελέτη τους σημαντική, γι' αυτό, αναλύονται διεξοδικά παρακάτω:

1. Προσωπικοί Παράγοντες

- i. **Φύλο:** Έρευνες δείχνουν ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο ικανοποιημένες από τη δουλειά τους σε σύγκριση με τους άνδρες. Έχει διαπιστωθεί ότι οι γυναίκες δίνουν προτεραιότητα στο φιλικό εργασιακό περιβάλλον, στους συνεργάσιμους συναδέλφους, και στην κοινωνική θέση, ακόμα και αν η απολαβές είναι χαμηλότερες.
- ii. **Ηλικία:** Μελέτες σχετικά με τη σύνδεση ηλικίας και εργασιακής ικανοποίησης έχουν δείξει διαφορετικά αποτελέσματα σε διαφορετικές ομάδες. Ορισμένες θεωρούν ότι η ηλικία έχει μικρή σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση, αλλά ότι η σχέση αυτή έχει σημασία σε ορισμένες εργασιακές καταστάσεις. Σε κάποιες ομάδες η ικανοποίηση είναι υψηλότερη με την αύξηση της ηλικίας σε άλλες ομάδες είναι χαμηλότερη.
- iii. **Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο:** Οι εργαζόμενοι με υψηλότερο εκπαιδευτικό υπόβαθρο τείνουν να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι, ενώ οι εργαζόμενοι με χαμηλότερο μορφωτικό υπόβαθρο είναι περισσότερο ικανοποιημένοι.
- iv. **Διάρκεια Εργασίας:** Σύμφωνα με μελέτες, η εργασιακή ικανοποίηση είναι πιο υψηλή τις πρώτες μέρες της εργασίας. Σταδιακά μειώνεται με την πάροδο του χρόνου.

2. Παράγοντες Σχετικοί με την Εργασία

- i. **Είδος Εργασίας:** Οι μελέτες έχουν δείξει ότι οι δημιουργικές εργασίες παρέχουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τις εργασίες ρουτίνας.
- ii. **Απαιτούμενες Δεξιότητες:** Όταν απαιτούνται υψηλού επιπέδου δεξιότητες, αυτές γίνονται η κύρια πηγή ικανοποίησης για τους εργαζομένους.

- iii. **Επαγγελματική Κατάσταση:** Εργαζόμενοι σε θέσεις με χαμηλή κοινωνική θέση και κύρος είναι πιο πιθανό να είναι δυσαρεστημένοι. Αντίθετα, εργαζόμενοι σε θέσεις υψηλής κοινωνικής θέσης και κύρους είναι περισσότερο ικανοποιημένοι.

3. Παράγοντες που Ελέγχονται από τη Διοίκηση

- i. **Μισθός:** Ο μισθός είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την εργασιακή ικανοποίηση. Οι υψηλές αποδοχές μπορούν να αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση, αν και δεν εξασφαλίζουν πλήρως την ικανοποίηση όλων των εργαζομένων.
- ii. **Συνθήκες Εργασίας:** Οι εργασιακές συνθήκες συμβάλλουν σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση, όσο καλύτερες είναι οι συνθήκες, τόσο λιγότερη η κόπωση και τόσο μεγαλύτερη η ικανοποίηση.
- iii. **Ασφάλεια Εργασίας:** Η σταθερότητα της εργασίας αποτελεί προτεραιότητα για πολλούς εργαζομένους. Η υψηλότερη εργασιακή ασφάλεια τις περισσότερες φορές συνεπάγεται και μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση.
- iv. **Ευκαιρίες για Προαγωγή:** Με την πάροδο των χρόνων, έχει διαπιστωθεί ότι οι ευκαιρίες για ανέλιξη γίνονται σημαντικότερες από τις απολαβές, και ότι οι εργασιακή ικανοποίηση είναι μεγαλύτερη, κατά πολύ, όταν υπάρχουν ευκαιρίες και δυνατότητες ανέλιξης.

Η κατανόηση και η διαχείριση της εργασιακής ικανοποίησης είναι κρίσιμη για την επιτυχία των οργανισμών, καθώς επηρεάζει την απόδοση, τη δέσμευση, και τη γενικότερη ευημερία τόσο των εργαζομένων όσο και του οργανισμού συνολικά (Holland, Pyman, Cooper & Teicher, 2011). Ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος συμβάλλει και συμμετέχει δυναμικά στην επιτυχία κάθε οργανισμού (Sypniewska, B. 2014).

2.6.2 Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction) και Παραγωγικότητα (Productivity)

Οι ερευνητές άρχισαν να παρατηρούν τον αντίκτυπο των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών των εργαζομένων στην παραγωγικότητα. Διεξήχθησαν ακόμα και πειράματα στη Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων του Χάρβαρντ. Πιο συγκεκριμένα, τα πειράματα Hawthorne, έδειξαν σύνδεση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και των

κοινωνικών τους σχέσεων, καθώς και της ικανοποίησής τους από την εργασία τους (F.J. Roethlisberger, W.J. Dickson.,2003).

Μετά τις μελέτες Hawthorne, οι διευθυντές οργανισμών πίστευαν ότι οι ευτυχισμένοι εργαζόμενοι είναι και παραγωγικοί εργαζόμενοι. Όμως, επειδή δεν ήταν εύκολο να προσδιοριστεί αν η ικανοποίηση προκαλούσε την παραγωγικότητα ή το αντίστροφο, ορισμένοι ερευνητές του μάνατζμεντ θεώρησαν ότι η πεποίθηση αυτή ήταν γενικά λανθασμένη (T. A. Judge, C. J. Thoresen, J. E. Bono, and G. K. Patton, 2001).

Επιπλέον, πρόσφατα ερευνητικά στοιχεία δείχνουν ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι δεν θα είναι απαραίτητα οι πιο αποδοτικοί παραγωγοί, και ότι η ικανοποίηση μπορεί να μην οδηγεί απαραίτητα σε βελτίωση της ατομικής απόδοσης, αλλά σίγουρα οδηγεί σε βελτιώσεις σε επίπεδο τμήματος και οργανισμού. Οργανισμοί με περισσότερους ικανοποιημένους εργαζόμενους τείνουν να είναι πιο αποτελεσματικοί από τους οργανισμούς με λιγότερους ικανοποιημένους εργαζόμενους. (J. K. Harter, F. L. Schmidt, and T. L. Hayes, 2002), (A. M. Ryan, M. J. Schmit, and R. Johnson, 1996).

Σύμφωνα με τον Stephen P. Robbins, ο ισχυρισμός ότι «οι ευτυχισμένοι εργαζόμενοι είναι και παραγωγικοί εργαζόμενοι» δεν ισχύει. Μάλιστα, υποστηρίζει, ότι όταν οι εργαζόμενοι είναι παραγωγικοί είναι και ευτυχισμένοι, υπονοώντας πως η παραγωγικότητα είναι αυτή που φέρνει την «ευτυχία» στους εργαζομένους και όχι το αντίθετο. Πιο συγκεκριμένα, όταν ένας οργανισμός αναγνωρίζει και επιβραβεύει την παραγωγικότητα, η υψηλή απόδοση του εργαζομένου οδηγεί σε αναγνώριση από το εργασιακό περιβάλλον του, γεγονός που μπορεί να μεταφραστεί σε υψηλότερες απολαβές αλλά και ευκαιρίες για εξέλιξη. Αυτές οι ανταμοιβές, αναμφίβολα, ενισχύουν σημαντικά το επίπεδο ικανοποίησης του εργαζομένου. Τέλος, εξακολουθεί να υπάρχει σημαντική συζήτηση για το αν η ικανοποίηση οδηγεί σε απόδοση ή αν η απόδοση οδηγεί σε ικανοποίηση (Luthans, 1998).

2.7 Ανθρώπινο Δυναμικό (HR)

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) αποτελεί ζωτικό παράγοντα επιτυχίας κάθε είδους οργανισμού (Slack et al.,2013) Πρόκειται για έναν από τους πιο σημαντικούς

πυλώνες στη διατήρηση της εταιρικής συνοχής και κουλτούρας, καθώς είναι ο συνδεδετικός κρίκος μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης.

Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) είναι υπεύθυνο για την αξιολόγηση, την επιλογή, την πρόσληψη των εργαζομένων, αλλά και για την λήψη αποφάσεων αποζημίωσης και παροχής παροχών. Είναι επίσης υπεύθυνο για την παρακίνηση των υπαλλήλων, και τη διατήρηση των κατάλληλων σχέσεων με τους εργαζομένους και τις συνδικαλιστικές τους οργανώσεις με βάση τους εργασιακούς νόμους που ισχύουν σε κάθε χώρα (Χυτήρης Λ. 2017).

Ουσιαστικά, τα τμήματα HR, είναι υπεύθυνα για τη διαχείριση της συνολικής εμπειρίας των εργαζομένων μιας εταιρείας. Από τη στιγμή δηλαδή που το άτομο υποβάλλει αίτηση για μια θέση στην εταιρεία, έως ότου ξεκινά να εργάζεται σε αυτήν, μέχρι και τη στιγμή που αποχωρεί από την εταιρεία, υπεύθυνο γι' αυτό είναι το τμήμα του HR.

Τα τμήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) προσθέτουν αξία σε μια εταιρεία ή έναν οργανισμό, μέσω της δημιουργίας ενός θετικού και υποστηρικτικού εργασιακού κλίματος. Επιδιώκουν να φέρουν σε επαφή όλους όσους απαρτίζουν μια επιχείρηση, επιτρέποντας στον καθένα από αυτούς να συμβάλει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην επιτυχία της τόσο ατομικά όσο και ως μέλη μίας ομάδας. Ένα καλά σχεδιασμένο HR τμήμα, δεν βρίσκει μόνο τα κατάλληλα άτομα για τη δουλειά, αλλά εφαρμόζει και μέτρα για να τα κρατήσει ευχαριστημένα και παραγωγικά. Επομένως, θα μπορούσαμε να πούμε πως η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια εταιρεία. Η διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων είναι τόσο σημαντική για τους οργανισμούς, που συχνά αναφέρεται ως η καρδιά και η ψυχή της επιχείρησης (Dessler G., (2015)).

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων πραγματοποιείται από εξειδικευμένους επαγγελματίες HR, υπεύθυνους για την εκτέλεση όλων των δραστηριοτήτων που αφορούν το HR. Συνήθως, το προσωπικό του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα ξεχωριστό τμήμα μέσα σε κάθε οργανισμό (Luecke R., 2009), φυσικά με διαφορές ως προς το μέγεθος από εταιρεία σε εταιρεία. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων τρέφει απεριόριστο σεβασμό προς

τους εργαζομένους, καθώς τους θεωρεί θεμέλιο της επιτυχίας ενός οργανισμού (Τερζίδης, 2004).

2.7.1 Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (HR)

Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων χωρίζονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες:

1. **Οργανωτικοί στόχοι:** Ενέργειες που συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού. Τέτοιες ενέργειες είναι, η εκπαίδευση προσωπικού, η πρόσληψη κατάλληλου αριθμού υπαλλήλων σε συγκεκριμένες θέσεις κ.α.
2. **Λειτουργικοί στόχοι:** Οδηγίες που εφαρμόζονται έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η σωστή λειτουργία του τμήματος του Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτό συνεπάγεται στη βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων του HR.
3. **Κοινωνικοί στόχοι:** Δράσεις που αποσκοπούν στην κάλυψη ηθικών και κοινωνικών αναγκών της εταιρίας και των εργαζομένων της. Αυτές οι δράσεις μπορεί να σχετίζονται με τη διασφάλιση ίσων ευκαιριών, ίσης αμοιβής για ίση εργασία κ.α.
4. **Προσωπικοί στόχοι:** Στόχοι που αφορούν στην υποστήριξη ατομικών επιδιώξεων των εργαζομένων. Για παράδειγμα, ευκαιρίες για εκπαίδευση, εξέλιξη καριέρας κ.α.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Dessler G., (2015), οι στόχοι του HR μέσα σε μια επιχείρηση είναι:

- Να αξιοποιεί αποτελεσματικά τις ικανότητες- δεξιότητες κάθε εργαζομένου.
- Να διασφαλίζει ότι όλοι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την απαραίτητη εκπαίδευση.
- Να δημιουργεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον με υψηλή ικανοποίηση, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να προσφέρουν καθημερινά τον καλύτερό τους εαυτό.

- Να επικοινωνεί αποτελεσματικά τις πολιτικές, και τους κανόνες της επιχείρησης.
- Να διατηρεί ηθικές και κοινωνικά υπεύθυνες συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο.
- Να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις αλλαγές που μπορεί να προκληθούν και που μπορεί να επηρεάσουν τους εργαζομένους.

2.7.2 Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ταχεία εξέλιξη της τεχνολογίας, οι επιστημονικές εξελίξεις και οι κοινωνικές αλλαγές, έχουν αναδείξει την εκπαίδευση των εργαζομένων σε μια από τις πιο κρίσιμες διαδικασίες μέσα σε έναν οργανισμό. Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να αντιλαμβάνεται τις εξωτερικές αλλαγές, και να προσαρμόζεται σε αυτές με γρηγορότερο και αποτελεσματικότερο τρόπο από τους ανταγωνιστές του (Μπουραντάς, 2003).

Ένας οργανισμός, για να εξασφαλίσει την επιβίωσή του πρέπει να διαθέτει εργαζόμενους ενημερωμένους και καταλλήλως καταρτισμένους. Συνεπώς, η εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού στις μέρες μας, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα, καθώς μέσω αυτής αυξάνεται η απόδοση τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και κατ' επέκταση και του οργανισμού.

Ως Εκπαίδευση Προσωπικού ορίζουμε μια μεθοδευμένη διαδικασία, με απώτερο σκοπό την απόκτηση γνώσεων, για να επιτευχθούν μέσω αυτών οι στρατηγικοί στόχοι ενός οργανισμού (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Αναμφίβολα, μέσω της εκπαίδευσης, το προσωπικό αποκτά γνώσεις και δεξιότητες, που το βοηθούν να ολοκληρώσει επιτυχώς τα καθήκοντα που έχει αναλάβει (Τερζίδης, 2004). Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνεται η ενίσχυση της επίδοσης των εργαζομένων, και αυξάνονται τα επίπεδα παραγωγικότητάς τους.

Η εκπαιδευτική διαδικασία, μπορεί να οδηγήσει σε βελτιώσεις σε πολλούς κρίσιμους τομείς για έναν εργαζόμενο και κατ' επέκταση έναν οργανισμό, με τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα να είναι:

- **Ικανότητες (Skills)** που πρέπει να έχει κάποιος για να ολοκληρώσει μια συγκεκριμένη εργασία.
- **Γνώσεις (Knowledge)** τα προσόντα που έχει ο εργαζόμενος, οι πληροφορίες και τα δεδομένα που σχετίζονται με τη θέση εργασίας.
- **Στάσεις (Attitudes)** που αφορούν τη βελτίωση της στάσης και της συμπεριφοράς ενός εργαζομένου στον εργασιακό χώρο.
- **Επαγγελματικές Δεξιότητες (Competencies)** οι γνώσεις και προσωπικά χαρακτηριστικά που επιδεικνύει ο εργαζόμενος, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται πιο αποτελεσματικά στις ευθύνες και τις υποχρεώσεις του.

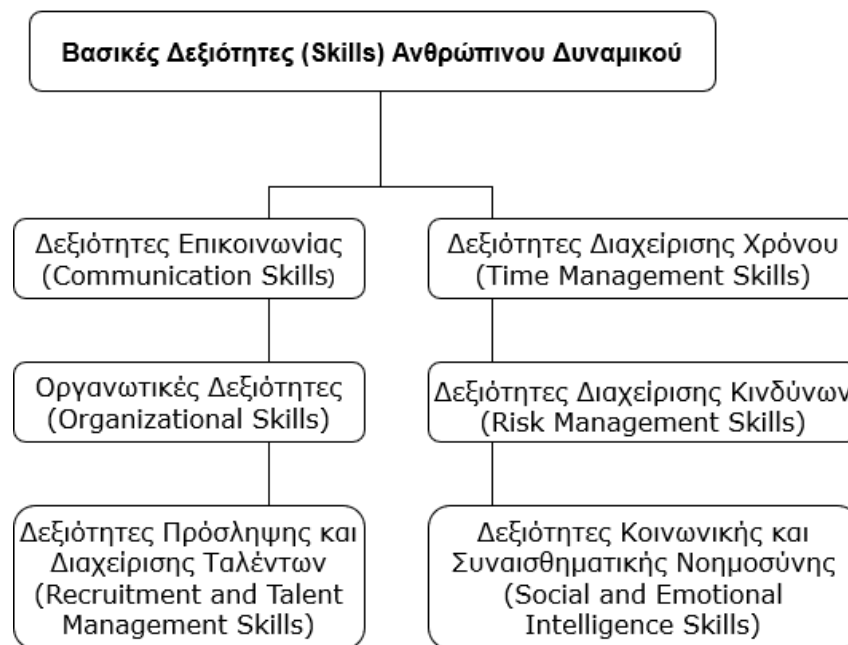
Όσον αφορά τα πλεονεκτήματα τα οποία προκύπτουν για μια επιχείρηση μέσα από την εκπαίδευση των εργαζομένων της, σύμφωνα με τους Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2002), αυτά είναι τα παρακάτω: Αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, ενίσχυση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων, αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ανάληψη ευθύνη, μειωμένη επίβλεψη εργαζομένων μείωση ατυχημάτων. Όταν υπάρχει διαφορά μεταξύ της αναμενόμενης απόδοσης του προσωπικού και των επιπέδων παραγωγικότητάς τους, η απόδοση του οργανισμού επηρεάζεται αρνητικά. Το χάσμα αυτό μπορεί να αμβλυνθεί μέσω της διαδικασίας εκπαίδευσης του προσωπικού (Craig, 1976).

2.7.3 Βασικές Δεξιότητες (Skills) Ανθρώπινου Δυναμικού

Η επιτυχία ενός επαγγελματία στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά του να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις διάφορες πτυχές αλλά και προκλήσεις που συνοδεύουν το ρόλο του.

Ανάμεσα σε ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων, ζωτικής σημασίας για κάθε επαγγελματία στον τομέα αυτό, επιλέχθηκαν οι παρακάτω έξι ως οι πιο σημαντικές για την ουσιαστική

συμβολή στην ανάπτυξη αρχικά του επαγγελματία και κατ' επέκταση του οργανισμού. Αυτές οι δεξιότητες, αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο μιας στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού που στοχεύει στην εξέλιξη, στην αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας, και φυσικά, στην επιτυχία του οργανισμού.



Σχήμα 5: Βασικές Δεξιότητες (Skills) Ανθρώπινου Δυναμικού

Δεξιότητες Επικοινωνίας - Communication Skills (Ansari, A. 2021): Για έναν επαγγελματία του Ανθρώπινου Δυναμικού, η ικανότητα για αποτελεσματική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας. Η σαφής μετάδοση πληροφοριών, η ενεργητική ακρόαση, και η κατανόηση αναγκών, έχουν κρίσιμο ρόλο στην δημιουργία ενός θετικού περιβάλλοντος εργασίας. Μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας, ευθυγραμμίζονται οι στόχοι του οργανισμού με τις ανάγκες των εργαζομένων, και επιλύονται εύκολα πιθανές συγκρούσεις.

Οργανωτικές Δεξιότητες - Organizational Skills (Cimatti, B. 2016): Η οργάνωση παίζει καταλυτικό ρόλο στην αποτελεσματική ή μη διαχείριση του τμήματος του Ανθρώπινου Δυναμικού. Ένας επαγγελματίας με καλές οργανωτικές δεξιότητες μπορεί και διαχειρίζεται με αποτελεσματικό τρόπο καθημερινές λειτουργίες, κατανέμει και προγραμματίζει τους πόρους και εφαρμόζει αποδοτικές διαδικασίες, κάτι που συμβάλλει στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού.

Δεξιότητες Πρόσληψης και Διαχείρισης Ταλέντων - Recruitment and Talent Management (Skills Khatri, P., Gupta, S., Gulati, K., & Chauhan, S.2010): Αυτές οι δεξιότητες είναι καθοριστικές για την ανάπτυξη ενός ικανού εργατικού δυναμικού. Η ικανότητα της προσέλκυσης και στη συνέχεια της επιλογής κατάλληλων υποψηφίων, καθώς και η υποστήριξη των ταλέντων του οργανισμού, οδηγεί στην ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Δεξιότητες Διαχείρισης Χρόνου - Time Management Skills (Chowdhury, T. A., & Miah, M. K. 2016): Μπορούμε να χαρακτηρίσουμε θεμελιώδη την δεξιότητα αποτελεσματικής διαχείρισης χρόνου για την επιτυχία στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η σωστή οργάνωση προτεραιοτήτων, η ορθή ανάθεση εργασιών και η τήρηση των προθεσμιών οδηγεί στην αποτελεσματική διαχείριση υποχρεώσεων. Αναμφισβήτητα, η σωστή διαχείριση χρόνου μειώνει τα επίπεδα του άγχους και συμβάλλει στην επίτευξη στόχων.

Δεξιότητες Διαχείρισης Κινδύνων - Risk Management Skills (Filemon, T., Lubbe, S., & Mynhardt, H. 2024): Ο εντοπισμός πιθανών κινδύνων, η ανάλυσή τους, και ο σχεδιασμός στρατηγικών για την αντιμετώπισή τους, συμβάλλει στην ασφάλεια και τη σταθερότητα του οργανισμού. Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων δεν έχει να κάνει μόνο με την αντιμετώπιση προβλημάτων, αλλά και με την ετοιμότητα και την προετοιμασία για απρόβλεπτες καταστάσεις.

Δεξιότητες Κοινωνικής και Συναισθηματικής Νοημοσύνης - Social and Emotional Intelligence Skills (Poon Teng Fatt, J. 2002): Η δεξιότητα αυτή είναι απαραίτητη για την οικοδόμηση θετικών αλλά και παραγωγικών σχέσεων στον χώρο εργασίας. Η κατανόηση, ο σεβασμός, και η διαχείριση των συναισθημάτων τόσο του ίδιου του επαγγελματία, όσο και των συναδέλφων του, δημιουργούν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης. Μέσω αυτού, ενισχύεται η συνεργασία, η συνοχή, και φυσικά η ανάπτυξη αρχικά της ομάδας, και έπειτα του οργανισμού.

Οι παραπάνω δεξιότητες είναι αλληλένδετες. Η καλλιέργεια και η ανάπτυξή τους, αναμφίβολα, ενισχύει την αποτελεσματικότητα ενός επαγγελματία του Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς μπορεί να ανταποκρίνεται με επάρκεια στις προκλήσεις και να διαμορφώνει ένα περιβάλλον που προάγει την ευημερία του οργανισμού.

Κεφάλαιο 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Ο στόχος της ερευνητικής προσέγγισης

Η εργασία στοχεύει στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση ενός ηλεκτρονικού μαθήματος eCourse, στο διαδραστικό περιβάλλον του Wix. Το eCourse «Σαλπάροντας προς το νησί της Παραγωγικότητας» έχει ως στόχο να εκπαιδεύσει ενήλικες, εργαζόμενους σε εταιρίες, και πιο συγκεκριμένα υπεύθυνους σε θέσεις ανθρώπινου δυναμικού (HR) να βελτιώσουν μια σειρά από δεξιότητες απαραίτητες για την θέση τους, και κατ' επέκταση την παραγωγικότητα και τα κίνητρά τους μέσω της κατανόησης και της εφαρμογής στρατηγικών κινητοποίησης βασισμένων στη Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού (SDT). Η πραγματοποίηση του eCourse θα γίνει με σύγχρονη εξ αποστάσεως εκπαίδευση, και ο κεντρικός ήρωας του μαθήματος, ο Καπετάνιος Άλεξ θα είναι δίπλα στους εκπαιδευομένους, θα τους καθοδηγεί και θα τους συμβουλεύει έτσι ώστε να το ολοκληρώσουν με επιτυχία.

3.2 Οι εννοιολογικοί και λειτουργικοί ορισμοί

Έννοιες	Εννοιολογικοί ορισμοί	Λειτουργικοί ορισμοί
Η θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού (Self-Determination Theory - SDT)	Είναι μια εμπειρικά τεκμηριωμένη θεωρία των ανθρώπινων κινήτρων και της προσωπικότητας σε κοινωνικά πλαίσια, η οποία διαφοροποιεί τα κίνητρα ως προς την αυτονομία και τον έλεγχο (Deci, E. L., & Ryan, R. M. 2012).	Στην παρούσα εργασία οι εκπαιδευόμενοι, μέσω του eCourse, εκπαιδεύονται με στόχο τη βελτίωση μιας σειράς δεξιοτήτων, οι οποίες συμβάλλουν στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και των κινήτρων τους μέσω της κατανόησης και της εφαρμογής στρατηγικών κινητοποίησης βασισμένων στη Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού (SDT).

Αυτονομία (Autonomy)	Η ανάγκη του ανθρώπου να έχει τον έλεγχο των πράξεών του. Να αισθάνεται ότι έχει τη δυνατότητα να παίρνει αποφάσεις για τη ζωή του (deCharms, 1968).	Μέσω του eCourse διερευνάται η ενίσχυση της Αυτονομίας των εκπαιδευομένων, καθώς συμμετέχουν σε δραστηριότητες που εστιάζουν στην ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων, στη διαχείριση χρόνου, καθώς και στην εκτίμηση και αντιμετώπιση κινδύνων.
Ικανότητα (Competence)	Πρόκειται για την ανάγκη να αισθάνεται κανείς αποτελεσματικός στην πραγματοποίηση και την επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων (White, 1959).	Μέσω του eCourse διερευνάται η ενίσχυση της Ικανότητας των εκπαιδευομένων, καθώς συμμετέχουν σε δραστηριότητες που εστιάζουν στην καλλιέργεια οργανωτικών δεξιοτήτων, δεξιοτήτων αξιολόγησης υποψηφίων, και αποτελεσματικής διαχείρισης χρόνου και κινδύνων.
Σχετικότητα (Relatedness)	Αφορά την ανάγκη να αισθάνεται κανείς συνδεδεμένος με άλλους ανθρώπους και να γίνεται πραγματικά αποδεκτός μέσα στις διαπροσωπικές σχέσεις (Baumeister & Leary, 1995).	Μέσω του eCourse διερευνάται η ενίσχυση της Σχετικότητας των εκπαιδευομένων, καθώς συμμετέχουν σε δραστηριότητες που εστιάζουν στην ενίσχυση δεξιοτήτων επικοινωνίας και αξιολόγησης, καθώς και στην ανάπτυξη της κοινωνικής και συναισθηματικής νοημοσύνης.
Εκπαιδευτική Τεχνολογία	Είναι η μελέτη και η ηθική πρακτική που αφορά την υποστήριξη της μάθησης και της βελτίωσης των επιδόσεων μέσω της δημιουργίας, τη χρήσης και τη διαχείρισης κατάλληλων τεχνολογικών διαδικασιών και πόρων (Januszewski, A.	Στο ecourse θα εξεταστεί αν η χρήση τεχνολογικών πόρων-εργαλείων και εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης μπορούν να υποστηρίξουν αποτελεσματικά την εκπαιδευτική διαδικασία.

3.3 Τα ερευνητικά ερωτήματα (RQ)

Η συγκεκριμένη έρευνα εξετάζει την αποτελεσματικότητα του ηλεκτρονικού μαθήματος eCourse στη βελτίωση των δεξιοτήτων υπεύθυνων ανθρώπινου δυναμικού (HR) μέσα από την εφαρμογή των αρχών της Θεωρίας Αυτοπροσδιορισμού (SDT). Τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα (RQ) διατυπώθηκαν για να διερευνήσουν συγκεκριμένες πτυχές της εκπαίδευσης και της επίδρασής της στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και των κινήτρων των εργαζομένων.

1ο Ερευνητικό Ερώτημα (RQ1): Υπάρχει επίδραση στην παραγωγικότητα και στα κίνητρα των εργαζομένων, και συγκεκριμένα των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR), μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse που βασίζεται στις αρχές της Θεωρίας Αυτοπροσδιορισμού (SDT);

RQ1.1: Υπάρχει επίδραση στην Αυτονομία (Autonomy) των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse;

RQ1.2: Υπάρχει επίδραση στην Επιδεξιότητα (Competence) των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse;

RQ1.3: Υπάρχει επίδραση στην Συσχέτιση (Relatedness) των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse;

2ο Ερευνητικό Ερώτημα (RQ2): Πώς επηρεάζει η συμμετοχή στο eCourse την ενίσχυση βασικών δεξιοτήτων των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR);

RQ2.1: Πώς βελτιώνονται οι δεξιότητες επικοινωνίας (Communication Skills) των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse;

RQ2.2: Πώς βελτιώνονται οι οργανωτικές δεξιότητες (Organizational Skills) των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse;

RQ2.3: Πώς βελτιώνονται οι δεξιότητες πρόσληψης και διαχείρισης ταλέντων (Recruitment and Talent Management Skills) των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse;

3ο Ερευνητικό Ερώτημα (RQ3): Πώς επηρεάζει η συμμετοχή στο eCourse την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR);

RQ3.1: Πώς βελτιώνονται οι δεξιότητες διαχείρισης χρόνου (Time Management Skills) των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse;

RQ3.2: Πώς βελτιώνονται οι δεξιότητες διαχείρισης κινδύνων (Risk Management Skills) των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse;

RQ3.3: Πώς βελτιώνονται οι δεξιότητες κοινωνικής και συναισθηματικής νοημοσύνης (Social and Emotional Intelligence Skills) των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse;

3.4 Η περιγραφή της διαδικασίας της έρευνας

Για την συγκεκριμένη ερευνητική μελέτη, σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε το ηλεκτρονικό μάθημα eCourse «Σαλπάροντας προς το νησί της Παραγωγικότητας». Το eCourse δομήθηκε γύρω από ένα συναρπαστικό σενάριο που περιλαμβάνει τη συγκέντρωση και εκπαίδευση ενός ικανού πληρώματος για ένα επικίνδυνο ταξίδι προς το μυστηριώδες νησί της Παραγωγικότητας.

Ο στόχος του eCourse είναι να εκπαιδεύσει, εργαζόμενους σε εταιρίες, και πιο συγκεκριμένα, υπεύθυνους ανθρώπινων πόρων (HR), στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και των κινήτρων στον εργασιακό χώρο, μέσω της κατανόησης και της εφαρμογής στρατηγικών κινητοποίησης βασισμένων στις αρχές της Θεωρίας Αυτοπροσδιορισμού (SDT). Η Θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού (SDT) υποστηρίζει ότι τα άτομα έχουν τρεις έμφυτες ψυχολογικές ανάγκες (Deci & Ryan, 2000), την ανάγκη για Αυτονομία (Autonomy), την ανάγκη για Επιδεξιότητα (Competence) και την ανάγκη για Συσχέτιση (Relatedness). Σκοπός είναι η εφαρμογή αυτής της θεωρίας στον εργασιακό χώρο, με απώτερο στόχο την αύξηση της αυτόνομης κινητοποίησης και την ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι το πρόβλημα που επιλύει το συγκεκριμένο σχέδιο δράσης σχετίζεται άμεσα με τους στόχους της UNESCO για την βιώσιμη ανάπτυξη.

Πιο συγκεκριμένα, σχετίζεται με τον στόχο 4: Ποιοτική Εκπαίδευση, καθώς παρέχει εκπαίδευση υψηλής ποιότητας σε υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού (HR), ενισχύει τις δεξιότητές τους και προάγει την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Σχετίζεται επίσης με τον στόχο 5: Ισότητα των Φύλων, καθώς μέσα από το eCourse προωθείται η ισότητα και η ενδυνάμωση στον εργασιακό χώρο, μέσω της κοινωνικής και συναισθηματικής νοημοσύνης, και των τεχνικών πρόσληψης και διαχείρισης ταλέντων, και διασφαλίζεται η δίκαιη αντιμετώπιση όλων των εργαζομένων. Επιπλέον, σχετίζεται με τον στόχο 8: Αξιοπρεπής Εργασία και Οικονομική Ανάπτυξη, αφού εστιάζει στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και των κινήτρων στην εργασία, προσφέροντας στρατηγικές για τη δημιουργία ενός πιο αποδοτικού και υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος, και τέλος σχετίζεται με τον στόχο 9: Βιομηχανία, Καινοτομία και Υποδομές, καθώς προάγει την ανάπτυξη και την εφαρμογή βιώσιμων και καινοτόμων πρακτικών στην εκπαίδευση και την επαγγελματική ανάπτυξη.



Εικόνα 2: Οι 17 Στόχοι της Βιώσιμης Ανάπτυξης

Πηγή εικόνας: <https://sdgs.uoc.gr/el/un-2030-agenda-for-sustainable-development/>

Όσον αφορά το σενάριο, ο καπετάνιος Άλεξ, ένας έμπειρος ναυτικός, βρήκε έναν χάρτη για το μυστηριώδες νησί της Παραγωγικότητας. Για να φτάσει σε αυτό το αχαρτογράφητο νησί, πρέπει να συγκεντρώσει ένα πλήρωμα από επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού (HR), και να τους εξοπλίσει με δεξιότητες που είναι απαραίτητες για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και να φτάσουν στο νησί, ενισχύοντας έτσι την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα στο ρόλο τους. Στόχος είναι να τους εκπαιδεύσει

σε κάποιες συγκεκριμένες βασικές δεξιότητες για να εξασφαλίσει ένα επιτυχημένο ταξίδι. Το πλήρωμα πρέπει να κατακτήσει 1) αποτελεσματικές δεξιότητες επικοινωνίας, 2) οργανωτικές δεξιότητες, 3) κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη, 4) τεχνικές πρόσληψης και διαχείρισης ταλέντων, 5) δεξιότητες αποτελεσματικής διαχείρισης του χρόνου, και 6) στρατηγικές διαχείρισης κινδύνων.

Στη διαδρομή για το νησί της παραγωγικότητας, υπάρχουν 6 διαφορετικά νησιά, το οποία συναντούν οι εκπαιδευόμενοι. Κάθε νησί αντιπροσωπεύει μια από τις βασικές δεξιότητες. Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να ολοκληρώσουν τη δραστηριότητα σε κάθε νησί για να προχωρήσουν στο επόμενο. Όταν οι συμμετέχοντες ολοκληρώσουν όλες τις δραστηριότητες στα έξι νησιά, θα φτάσουν στο τελικό νησί-στόχο, στο Νησί της Παραγωγικότητας. Το eCourse είναι διαδραστικό και ενισχύει τη δέσμευση των συμμετεχόντων, καθώς επίσης τους δίνει τη δυνατότητα να βιώσουν μια περιπέτεια ενώ αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους.

Πίνακας 2: Σχέση Θεωρίας Αυτοπροσδιορισμού (SDT) και Στόχων Εκπαιδευτικού Σεναρίου

Ικανότητα (Skill)	Αυτονομία (Autonomy)	Επιδεξιότητα (Competence)	Συσχέτιση (Relatedness)
Επικοινωνία		X	X
Οργάνωση		X	
Κοινωνική και Συναισθηματική Νοημοσύνη			X
Πρόσληψη και Διαχείριση Ταλέντων		X	X
Διαχείριση Χρόνου	X	X	
Διαχείριση Κινδύνων	X	X	

Οι εκπαιδευτικοί στόχοι του eCourse με βάση την ταξινόμια του Bloom είναι οι εκπαιδευόμενοι να μπορούν να:

1. Εφαρμόζουν τεχνικές επικοινωνίας για να βελτιώσουν την αλληλεπίδραση και την κατανόηση μεταξύ των μελών του πληρώματος. [Εφαρμογή]

2. Χρησιμοποιούν οργανωτικές τεχνικές για να διευθετούν και να ιεραρχούν τις εργασίες τους, εξασφαλίζοντας τη μέγιστη αποδοτικότητα. [Εφαρμογή]
3. Χρησιμοποιούν την κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη για να επιλύουν συγκρούσεις και να ενισχύουν την ομαδική συνεργασία και κατανόηση. [Εφαρμογή]
4. Αξιολογούν υποψηφίους χρησιμοποιώντας καθορισμένα κριτήρια, βελτιώνοντας έτσι την επιλογή των καλύτερων ταλέντων για την ομάδα. [Αξιολόγηση]
5. Δημιουργούν και να εφαρμόζουν σχέδια διαχείρισης χρόνου για να επιτυγχάνουν συγκεκριμένες εργασίες μέσα στα καθορισμένα χρονοδιαγράμματα. [Δημιουργία]
6. Πραγματοποιούν αξιολόγηση κινδύνου και να αναπτύσσουν στρατηγικές για τον μετριασμό αυτών, εξασφαλίζοντας την ομαλή πρόοδο του ταξιδιού. [Αξιολόγηση + Εφαρμογή]

Η διαδικασία της έρευνας δομείται γύρω από το σενάριο που προαναφέρθηκε και περιλαμβάνει οκτώ φάσεις, καθεμία από τις οποίες περιλαμβάνει συγκεκριμένους στόχους και δραστηριότητες για την εκπαίδευση των συμμετεχόντων.

3.5 Το δείγμα μελέτης

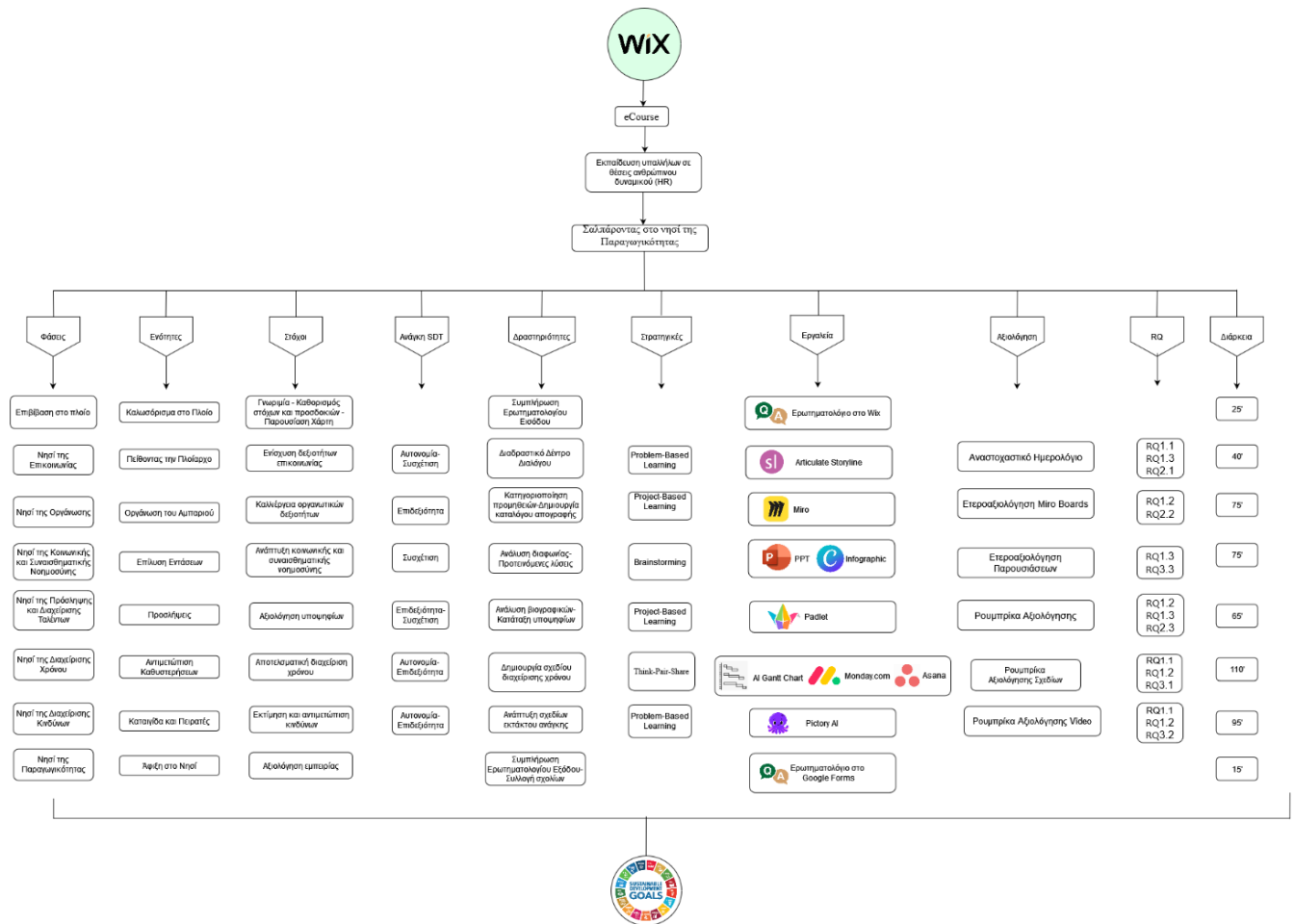
Αποτελείται από 22 φοιτητές/τριες του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Ηλεκτρονική Μάθηση» του Πανεπιστημίου Πειραιά, εκ των οποίων, δώδεκα (15) είναι γυναίκες και οκτώ (7) είναι άνδρες, ηλικίας μεταξύ 23 και 50 ετών. Η πλειοψηφία ανέφερε ότι διαθέτει μέτριες έως υψηλές δεξιότητες χρήσης υπολογιστών. Όλοι οι συμμετέχοντες έχουν εμπειρία σε ηλεκτρονικές πλατφόρμες μάθησης. Η επιλογή τους έγινε σε συνεργασία με τους υπεύθυνους εκπαίδευσης του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, οι οποίοι επιβεβαίωσαν την καταλληλότητά τους για τη συμμετοχή στην έρευνα, αλλά και την υλοποίηση του ηλεκτρονικού μαθήματος eCourse «Σαλπάροντας προς το νησί της Παραγωγικότητας».

Τα διαφορετικά επίπεδα εμπειρίας και γνώσεων των συμμετεχόντων παρέχουν μια πλούσια βάση δεδομένων για την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας αλλά και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του eCourse. Παρόλα' αυτά, το δείγμα, 20 συμμετέχοντες, δεν είναι αρκετά μεγάλο για να επιτρέψει γενικεύσεις. Μελλοντικές μελέτες προτείνεται να διευρύνουν το δείγμα τους σε υπεύθυνους ανθρώπινου

δυναμικού (HR). Επαγγελματίες από διαφορετικούς τομείς και εταιρίες, για πιο αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα.

3.6 Το εκπαιδευτικό υλικό για τη διεξαγωγή της έρευνας

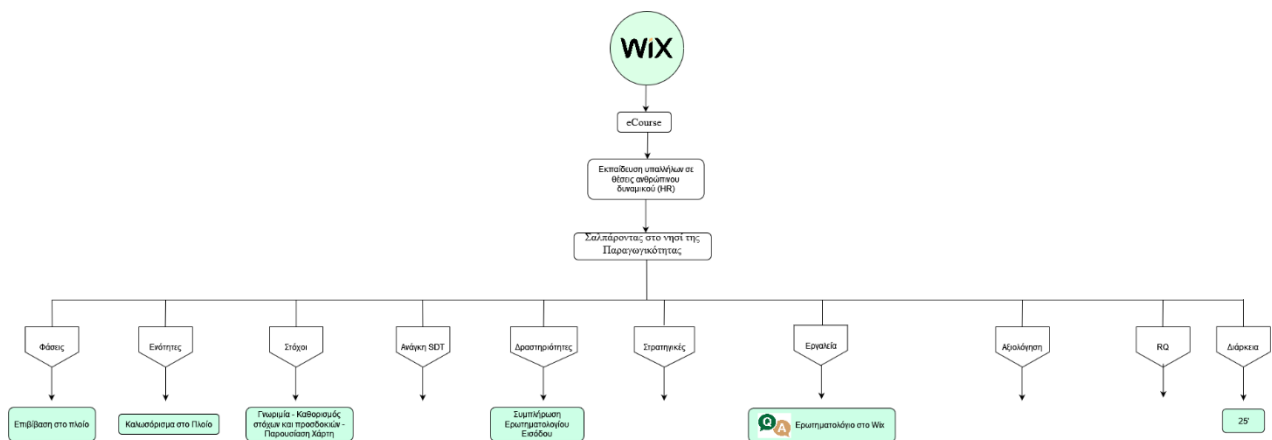
Ακολουθεί το σχεδιάγραμμα ροής του εκπαιδευτικού σεναρίου:



Σχήμα 6: Σχεδιάγραμμα ροής του εκπαιδευτικού σεναρίου

3.6.1 Πρώτη Φάση: «Καλωσόρισμα στο Πλοίο». Είναι ουσιαστικά το Προπαρασκευαστικό στάδιο, το οποίο έχει ως στόχο την προετοιμασία των συμμετεχόντων για την εκπαιδευτική περιπέτεια που θα ακολουθήσει. Οι εκπαιδευόμενοι ενημερώνονται για το χρονικό διάστημα και τους στόχους του eCourse στο οποίο θα συμμετάσχουν. Γνωρίζουν τον καπετάνιο Άλεξ, έναν έμπειρο και χαρισματικό ηγέτη, ο οποίος θα τους συμβουλεύει κατά τη διάρκεια όλων των φάσεων του ταξιδιού. Με την πλούσια ναυτική του εμπειρία και τις εξαιρετικές του ηγετικές ικανότητες, προσφέρει στήριξη και καθοδήγηση, εμπνέοντας έτσι τους συμμετέχοντες να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις δυνατότητές τους.

Συμπληρώνουν ένα ερωτηματολόγιο εισόδου, το οποίο έχει τη μορφή ενός ναυτικού ημερολογίου, και βοηθά στο να έχουμε μια σαφή εικόνα των ατομικών αναγκών και δυνατοτήτων για κάθε έναν από αυτούς και να κατανοήσουμε τις πρότερες γνώσεις, εμπειρίες αλλά και προσδοκίες τους σχετικά με το eCourse. Τέλος, τους παρουσιάζεται ο χάρτης για το μυστηριώδες Νησί της Παραγωγικότητας, και είναι έτοιμοι να ξεκινήσουν το ταξίδι τους.



Σχήμα 7: Ροή Πρώτης Φάσης

Στόχοι του eCourse

Στόχος μας είναι να σας παρέχουμε όλα τα απαραίτητα εργαλεία και γνώσεις για να διαπρέψετε στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR). Κατά τη διάρκεια του eCourse, θα αποκτήσετε δεξιότητες που θα σας επιτρέψουν να:

- Εξελίξετε τις δεξιότητές σας στην αποτελεσματική επικοινωνία.
- Ενισχύστε τις οργανωτικές σας ικανότητες και τη διαχείριση έργων.
- Κατανοήσετε και εφαρμόσετε τις αρχές της κοινωνικής και συναισθηματικής νοημοσύνης για καλύτερη διαχείριση σχέσεων στον εργασιακό χώρο.
- Διευρύνετε τις γνώσεις σας στην πρόσληψη και τη διαχείριση ταλέντων, εξασφαλίζοντας την καλύτερη δυνατή στελέχωση.
- Αναπτύξετε αποτελεσματικές στρατηγικές για τη διαχείριση του χρόνου σας, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα.
- Αντιμετωπίσετε προκλήσεις και κινδύνους, αναπτύσσοντας αποτελεσματικά σχέδια έκτακτης ανάγκης για την προστασία της ομάδας και του οργανισμού σας.

Με την ολοκλήρωση του eCourse, θα είστε πλήρως εξοπλισμένοι για να αντιμετωπίσετε τις προκλήσεις του επαγγελματικού σας περιβάλλοντος και να προωθήσετε την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα στον τομέα σας.

Οι δραστηριότητες του eCourse είναι προσεκτικά σχεδιασμένες έτσι ώστε να καλύπτουν τις βασικές ανάγκες της Θεωρίας Αυτοπροσδιορισμού (Self-Determination Theory - SDT). Κάθε δραστηριότητα στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών σας για Αυτονομία, Επιδεξιότητα και Συσχέτιση. Με αυτόν τον τρόπο, θα έχετε την ευκαιρία να αναπτύξετε και να ενισχύσετε τις δεξιότητές σας σε ένα περιβάλλον που υποστηρίζει και ενθαρρύνει την προσωπική και επαγγελματική σας ανάπτυξη

Τι είναι η Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού SDT ;

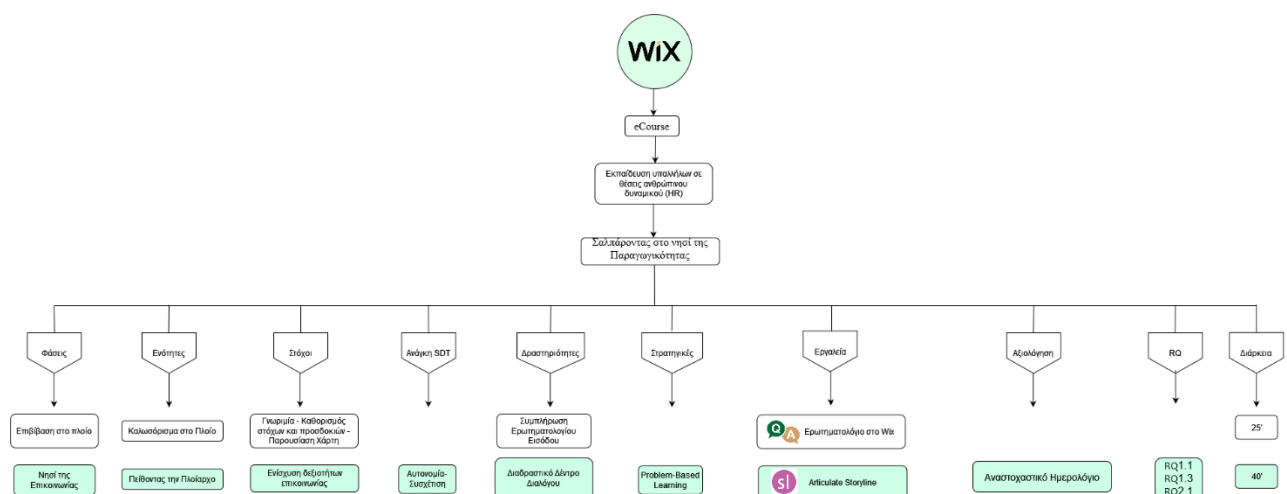


Συνέχεια

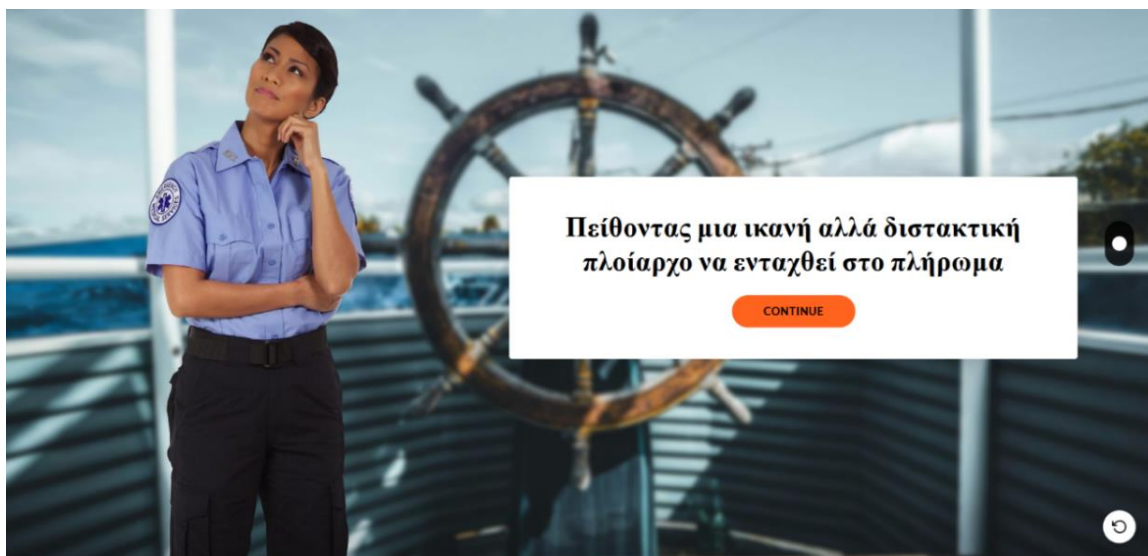
Εικόνα 3: Στιγμιότυπο Πρώτης Φάσης

3.6.2 Δεύτερη Φάση: «Νησί της Επικοινωνίας».

Δραστηριότητα: «Πείθοντας μια ικανή αλλά διστακτική πλοίαρχο να ενταχθεί στο πλήρωμα». Ο καπετάνιος Α, μετά από αναζήτηση που έκανε, εντόπισε την Μ, μια εξαιρετικά ικανή πλοίαρχο, γνωστή για τις δεξιότητες και την τεχνογνωσία της στον χώρο. Λόγω προηγούμενων προσωπικών εμπειριών, η Μ είναι αρκετά επιφυλακτική στο να συμμετάσχει σε νέα άγνωστα εγχειρήματα. Οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται και κατανοούν τους δισταγμούς της Μ, αλλά αναγνωρίζουν και τη σημασία του ρόλου της στο ταξίδι. Συμμετέχουν σε ένα Διαδραστικό Δέντρο Διαλόγου (Interactive Dialogue Trees), ενσωματωμένο από το περιβάλλον του Articulate Storyline, όπου επιλέγουν μεταξύ πολλαπλών επιλογών τις απαντήσεις τους. Κάθε μία επιλογή οδηγεί σε διαφορετικά αποτελέσματα, φανερώνοντας έτσι τον αντίκτυπο της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Απώτερος στόχος είναι οι συμμετέχοντες να πείσουν την πλοίαρχο να γίνει μέλος του πληρώματος. Θα πρέπει όμως να εφαρμόσουν κάποιες βασικές αρχές θεωριών επικοινωνίας, όπως η σαφήνεια, η συναισθηματική σταθερότητα, η ενεργητική ακρόαση κ.α., αλλά και τεχνικές/στρατηγικές, όπως αυτοπεποίθηση, ανατροφοδότηση, προσαρμοστικότητα, σεβασμός, τεχνικές πειθούς, για να αντιμετωπίσουν τις ανησυχίες της Μ, να τονίσουν τη σημασία της αποστολής, και να πετύχουν το στόχο τους. Μετά το τέλος της δραστηριότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα απαντήσουν σε μερικές αναστοχαστικές ερωτήσεις σχετικά με το ποιες τεχνικές/στρατηγικές λειτούργησαν καλύτερα και γιατί, ποια ήταν τα συναισθήματά τους κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης, και τι θα έκαναν διαφορετικά.



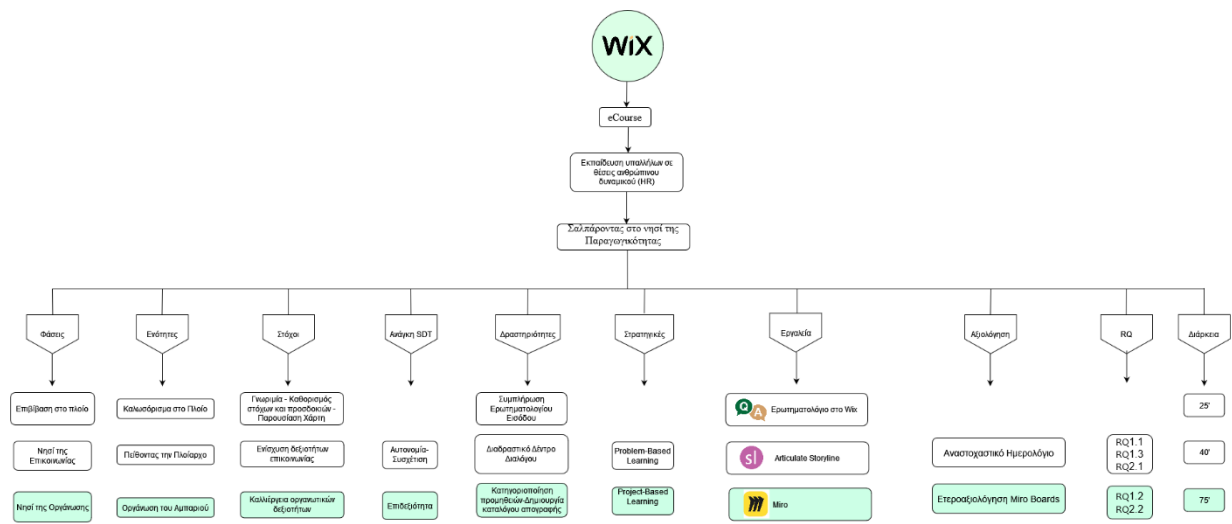
Σχήμα 8: Ροή Δεύτερης Φάσης



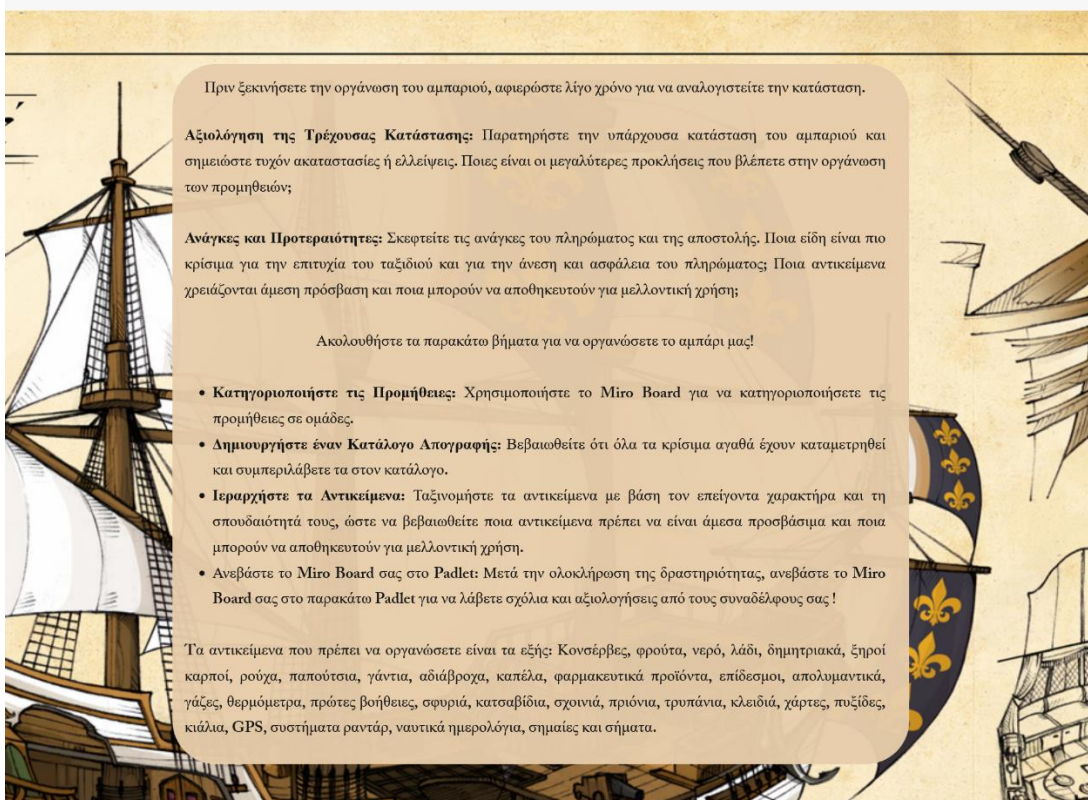
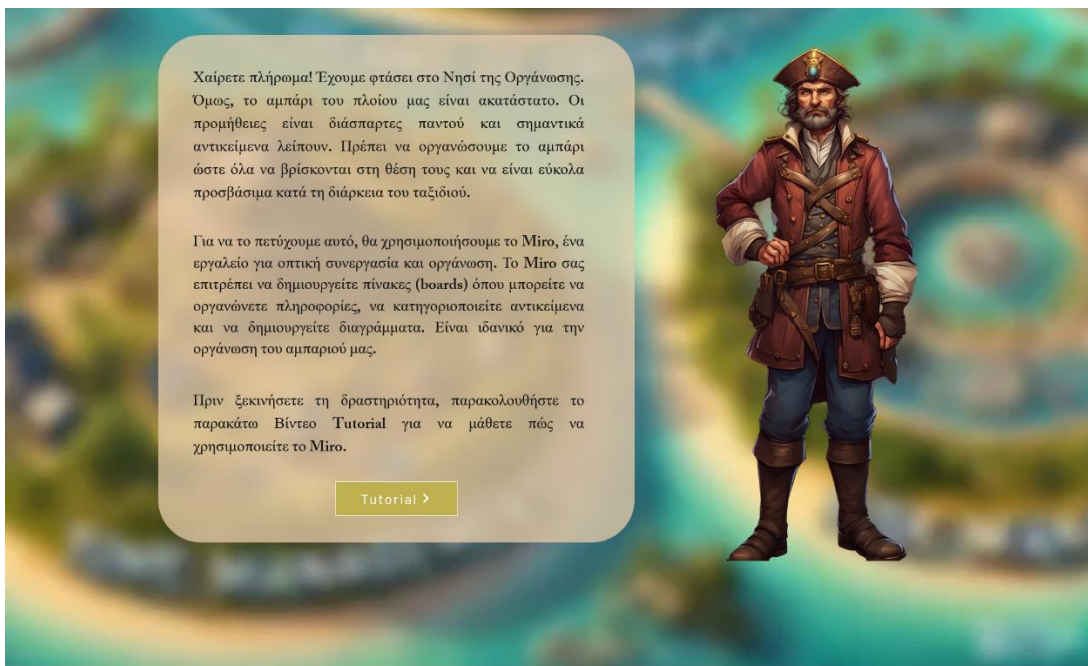
Εικόνα 4: Στιγμιότυπο Δραστηριότητας Δεύτερης Φάσης

3.6.3 Τρίτη Φάση: «Νησί της Οργάνωσης».

Δραστηριότητα: «Επιχείρηση: Οργάνωση του αμπαριού». Η αναχώρηση του πλοίου πλησιάζει, αλλά το αμπάρι του πλοίου είναι ακατάστατο. Οι προμήθειες είναι διάσπαρτες παντού και σημαντικά αντικείμενα λείπουν. Ο καπετάνιος Άλεξ αναθέτει στους εκπαιδευόμενους να οργανώσουν το αμπάρι, και να διασφαλίσουν ότι όλα βρίσκονται στη θέση τους και είναι εύκολα προσβάσιμα κατά τη διάρκεια του ταξιδιού. Οι εκπαιδευόμενοι, λοιπόν, θα αξιοποιήσουν ένα Template του περιβάλλοντος Miro, ένα Miro Board δηλαδή, για να κατηγοριοποιήσουν όλες τις προμήθειες σε ομάδες, όπως τρόφιμα, εργαλεία, ιατρικές προμήθειες κ.α., και να δημιουργήσουν έναν κατάλογο απογραφής για να διασφαλίσουν ότι όλα τα κρίσιμα αγαθά έχουν καταμετρηθεί. Επιπλέον, θα τα ταξινομήσουν με βάση τον επείγοντα χαρακτήρα και τη σπουδαιότητά τους, για να βεβαιωθούν ποια αντικείμενα πρέπει να είναι άμεσα προσβάσιμα και ποια μπορούν να αποθηκευτούν για μελλοντική χρήση. Μέσω αυτής της δραστηριότητας θα αντιληφθούν τη σημασία της αποτελεσματικής οργάνωσης και της ιεράρχησης των προτεραιοτήτων. Τέλος, οι εκπαιδευόμενοι θα ανεβάσουν τα Miro Boards τους στο Padlet του eCourse για να ετεροαξιολογηθούν.



Σχήμα 9: Ροή Τρίτης Φάσης

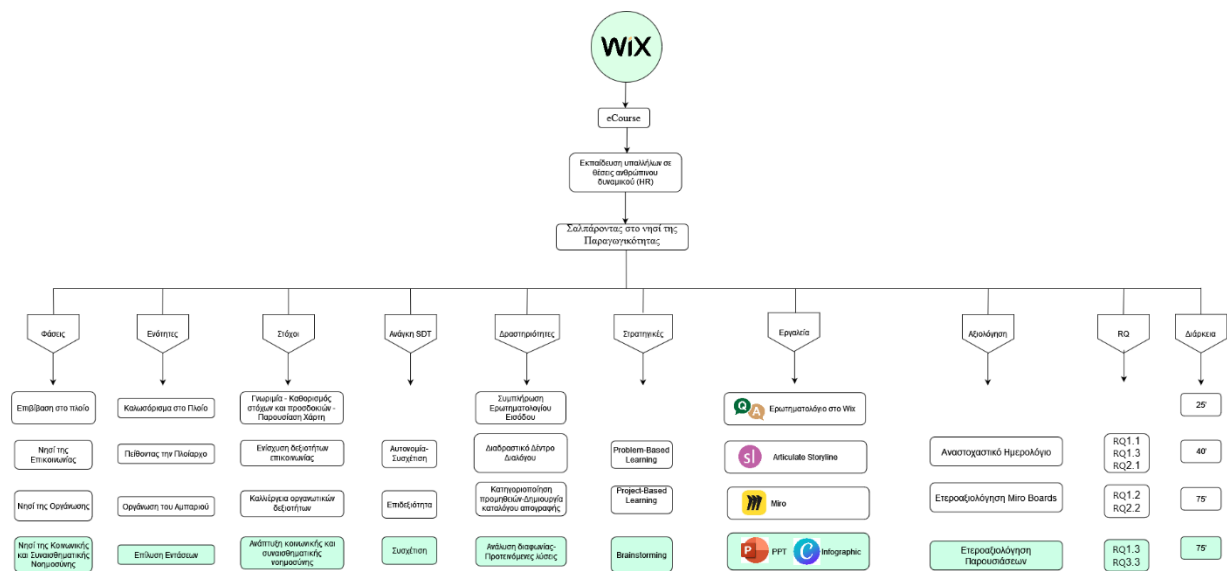


Εικόνα 5: Στιγμιότυπο Δραστηριότητας Τρίτης Φάσης

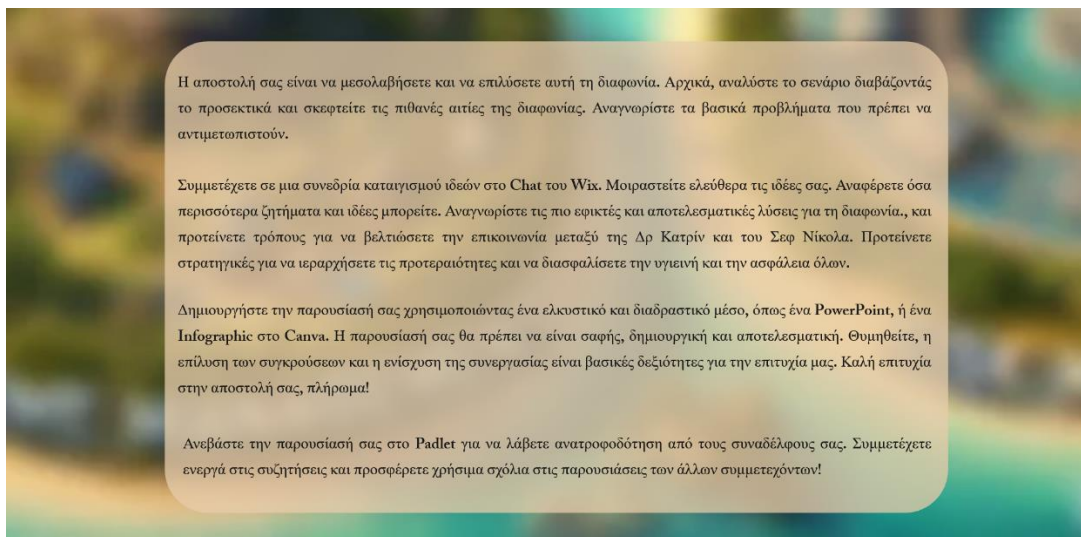
3.6.4 Τέταρτη Φάση: «Νησί της Κοινωνικής και Συναισθηματικής Νοημοσύνης».

Δραστηριότητα: «Επίλυση εντάσεων μεταξύ των μελών του πληρώματος». Τα μέλη του πληρώματος προέρχονται από διαφορετικά περιβάλλοντα, έχουν διαφορετικές απόψεις και ο καθένας την προσωπικότητά του. Όπως είναι λογικό, κατά τη διάρκεια του

ταξιδιού, δημιουργούνται εντάσεις μεταξύ των μελών. Οι εντάσεις αυτές διαταράσσουν το αρμονικό κλίμα του πληρώματος και δημιουργούν προβλήματα, και επηρεάζουν την απόδοση και το ηθικό του πληρώματος. Πιο συγκεκριμένα, έχει ξεσπάσει μια διαφωνία μεταξύ της γιατρού του πλοίου, της Δρ Κατρίν, και του σεφ Νικόλα, σχετικά με την κατανομή των ιατρικών προμηθειών για σκοπούς υγιεινής στην κουζίνα. Ο καπετάνιος ζητά από τους εκπαιδευομένους να μεσολαβήσουν για την επίλυση του προβλήματος, καθώς αντιλαμβάνεται ότι η ένταση αυτή μπορεί να κλιμακωθεί σημαντικά εάν δεν αντιμετωπιστεί άμεσα. Αφού, λοιπόν παρουσιαστεί με λεπτομέρεια στους εκπαιδευομένους τα σενάρια, αυτοί οφείλουν να εντοπίσουν τις βασικές αιτίες της διαφωνίας, όπως η κακή επικοινωνία, οι διαφορετικές προτεραιότητες και η έλλειψη κατανόησης των καθηκόντων του άλλου, και να προτείνουν λύση/λύσεις για την επίλυση της και την προώθηση ενός θετικού κλίματος στο πλοίο. Χρησιμοποιώντας ένα ελκυστικό και διαδραστικό μέσο που οι ίδιοι θα επιλέξουν, πχ. Ppt, infographic, θα παρουσιάσουν προτεινόμενες λύσεις για τη διαμεσολάβηση στη διαφωνία μεταξύ της γιατρού και του σεφ. Τέλος, οι εκπαιδευόμενοι θα ανεβάσουν τις παρουσιάσεις τους στο Padlet του eCourse για να ετεροαξιολογηθούν.



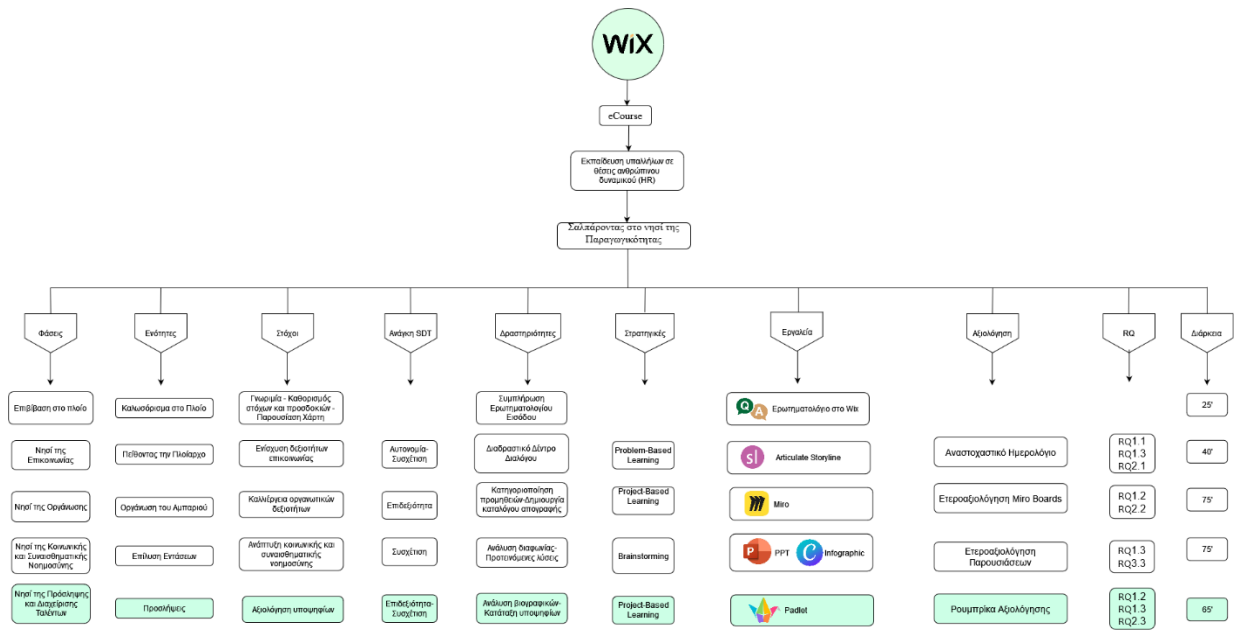
Σχήμα 10: Ροή Τέταρτης Φάσης



Εικόνα 6: Στιγμιότυπο Δραστηριότητας Τέταρτης Φάσης

3.6.5 Πέμπτη Φάση: «Νησί της Πρόσληψης και Διαχείρισης Ταλέντων».

Δραστηριότητα: «Προσλήψεις σε θέσεις-κλειδιά στο πλοίο». Το ταξίδι ξεκινά και πρέπει να στελεχωθούν κρίσιμοι ρόλοι, όπως ο κυβερνήτης και ο του πλοίου. Ο καπετάνιος Άλεξ παρέχει στους εκπαιδευόμενους τα βιογραφικά διαφόρων υποψηφίων για κάθε ρόλο. Οι εκπαιδευόμενοι θα διαβάσουν και θα αναλύσουν τα βιογραφικά σημειώματα και στη συνέχεια θα κατατάξουν τους υποψηφίους με βάση κάποια προκαθορισμένα κριτήρια. Ο υποψήφιος με την υψηλότερη κατάταξη θα επιλεγεί για το ρόλο. Μέσω αυτής της διαδικασίας οι εκπαιδευόμενοι θα εξασκηθούν στην αξιολόγηση των προσόντων και στη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων πρόσληψης. Ακολουθεί μια ρουμπρίκα αξιολόγησης η οποία θα επιτρέπει την αξιολόγηση κάθε συμμετέχοντα σε κλίμακα (π.χ. από 1 έως 5).

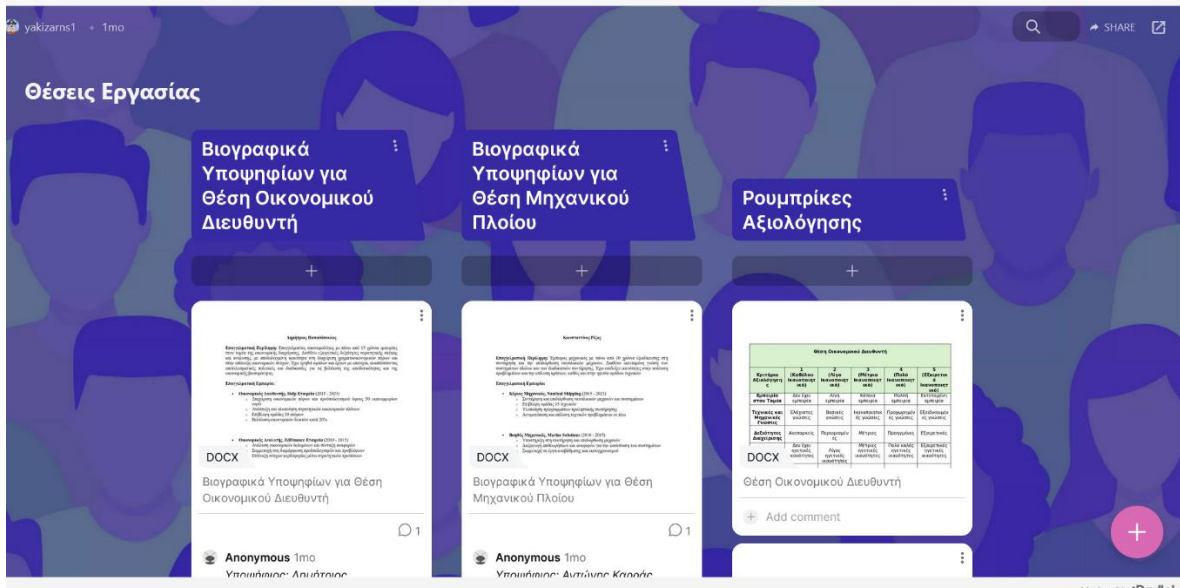


Σχήμα 11: Ροή Πέμπτης Φάσης

Οδηγίες

- 1. Δημιουργία Ομάδων:** Χωριστείτε σε ομάδες των 2-3 ατόμων. Κάθε ομάδα θα αναλάβει την ευθύνη για μία θέση.
- 2. Ανάλυση Βιογραφικών Σημειωμάτων:** Διαβάστε προσεκτικά τα βιογραφικά σημειώματα των υποψηφίων. Σκεφτείτε ποια προσόντα και εμπειρίες είναι πιο σημαντικά για κάθε ρόλο. Προσέξτε τις λεπτομέρειες που θα κάνουν τη διαφορά.
- 3. Κατάταξη Υποψηφίων:** Συμφωνήστε ως ομάδα και χρησιμοποιήστε την προκαθορισμένη ρουμπρίκα αξιολόγησης για να κατατάξετε τους υποψηφίους από 1 έως 5, όπου 1 είναι η χαμηλότερη βαθμολογία και 5 η υψηλότερη. Κριτήρια όπως η εμπειρία και οι δεξιότητες πρέπει να ληφθούν υπόψη.
- 4. Επιλογή Καλύτερων Υποψηφίων και Τεκμηρίωση:** Ο υποψήφιος με την υψηλότερη κατάταξη θα επιλεγεί για τον ρόλο. Γράψτε στα σχόλια του αντίστοιχου πεδίου την βαθμολογία για κάθε υποψήφιο σύμφωνα με την ρουμπρίκα αξιολόγησης. Αναφέρετε τα κριτήρια που χρησιμοποιήσατε για την αξιολόγηση και δικαιολογήστε την βαθμολογία σας με παραδείγματα από τα βιογραφικά.

Βεβαιωθείτε ότι η επιλογή σας βασίζεται σε τεκμηριωμένες αποφάσεις και όχι σε προκαταλήψεις.

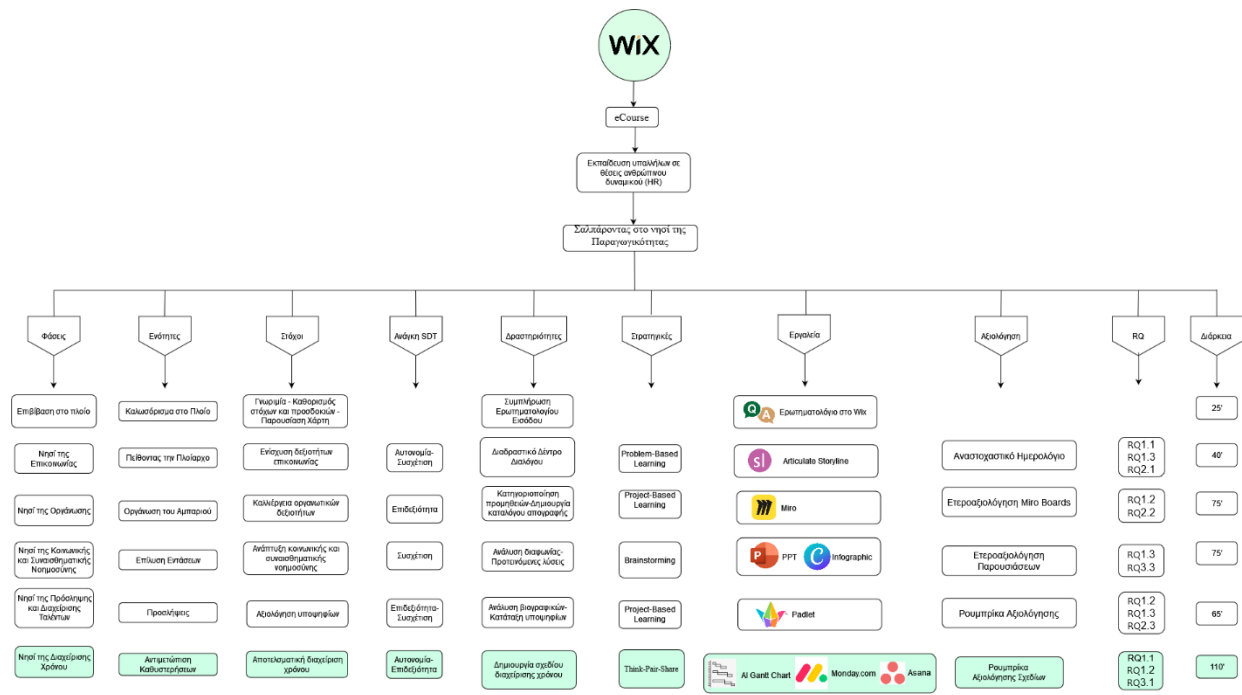


Εικόνα 7: Στιγμιότυπο Δραστηριότητας Πέμπτης Φάσης

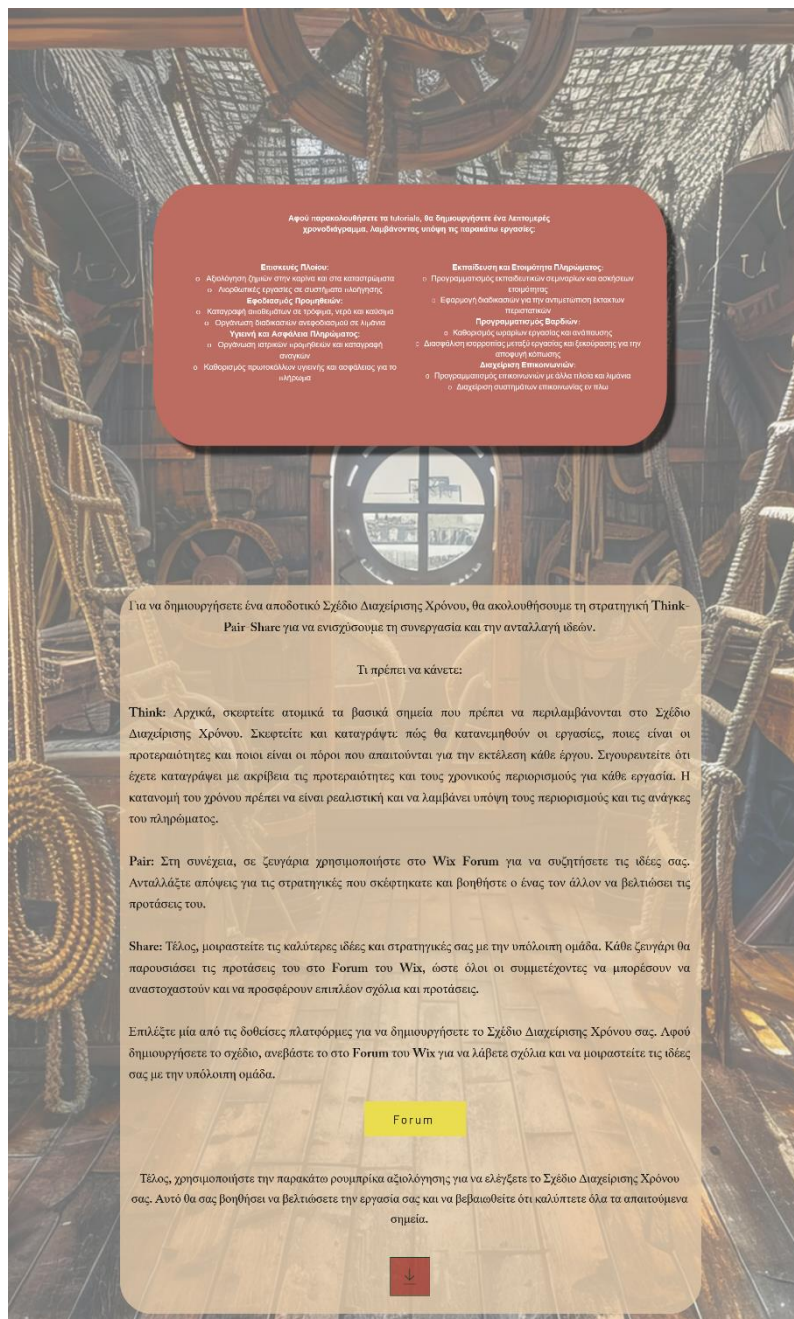
3.6.6 Έκτη Φάση: «Νησί της Διαχείρισης Χρόνου».

Δραστηριότητα: «Αντιμετώπιση αναπάντεχων καθυστερήσεων». Το πλήρωμα αντιμετωπίζει κάποιες αναπάντεχες καθυστερήσεις λόγω κακών καιρικών συνθηκών. Ο καπετάνιος ζητά από τους εκπαιδευμένους να δημιουργήσουν ένα σχέδιο διαχείρισης χρόνου, για να διασφαλίσουν ότι θα φτάσουν στον προορισμό τους εντός χρονοδιαγράμματος. Θα δημιουργήσουν, λοιπόν, ένα λεπτομερές σχέδιο διαχείρισης χρόνου χρησιμοποιώντας εργαλεία διαχείρισης έργων (project management tools), όπως

AI Gantt Chart, Asana, Monday.com. Θα κατανείμουν αποτελεσματικά τον χρόνο, και θα καταστρώσουν σχέδια έκτακτης ανάγκης για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων μελλοντικών καθυστερήσεων. Οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να εντοπίσουν όλα τα βασικά έργα που πρέπει να πραγματοποιηθούν, όπως επισκευές ζημιών που πρέπει να γίνουν λόγω καιρικών συνθηκών, ανεφοδιασμοί, περίοδοι ανάπαυσης του πληρώματος κ.α., για να επανέλθει η αποστολή στην προγραμματισμένη της πορεία. Ακολουθεί μια ρουμπρίκα αξιολόγησης σχεδίων για την αξιολόγηση της δραστηριότητας.



Σχήμα 12: Ροή Έκτης Φάσης

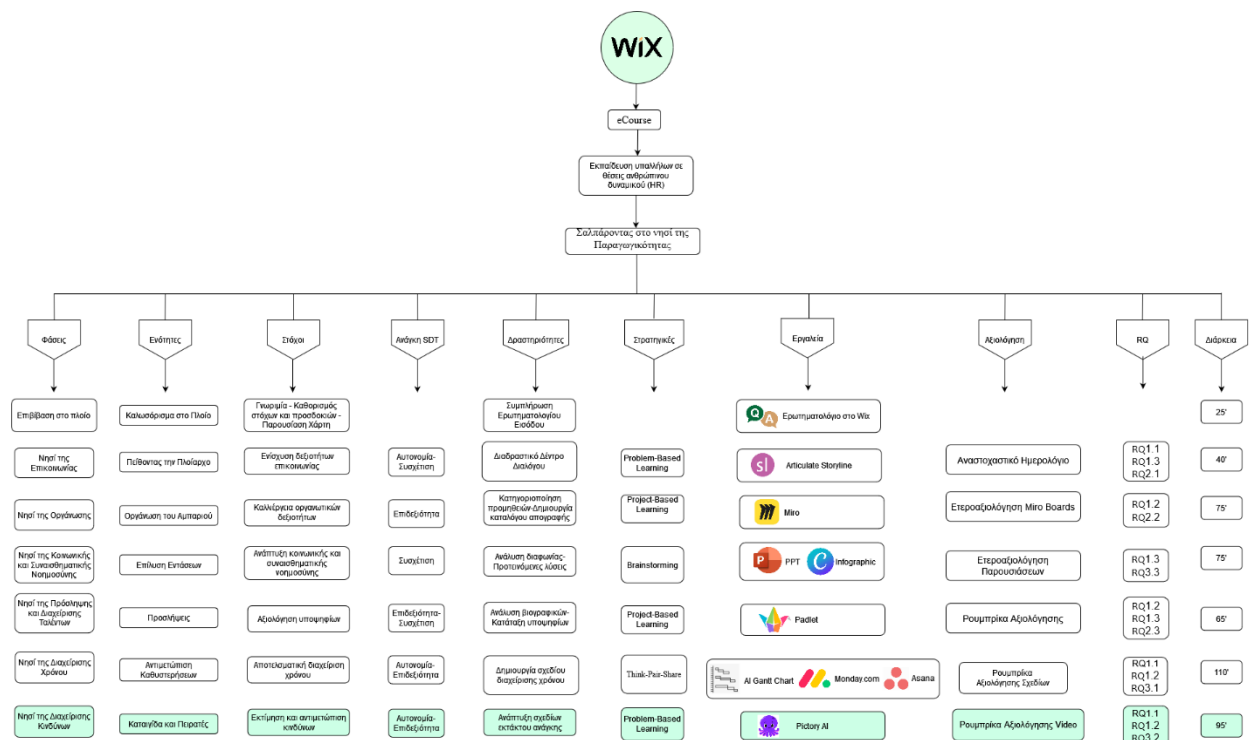


Εικόνα 8: Στιγμιότυπο Δραστηριότητας Έκτης Φάσης

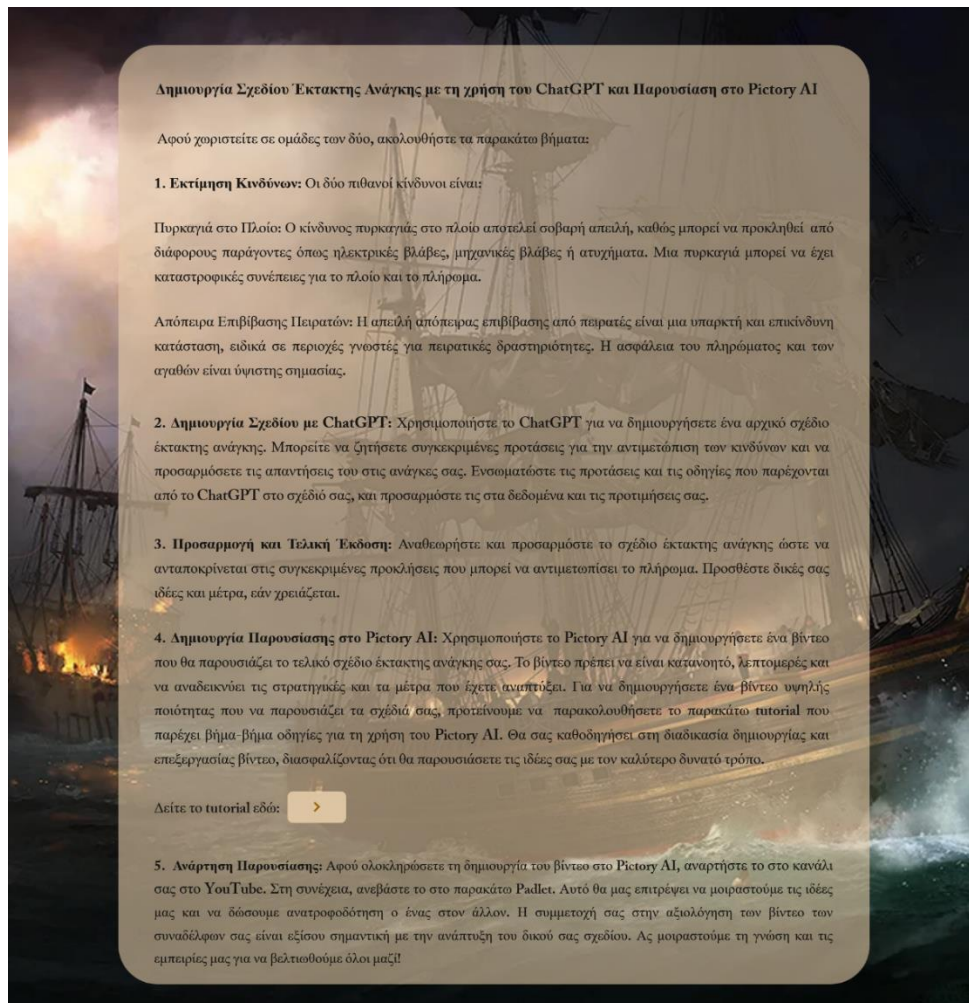
3.6.7 Έβδομη Φάση: «Νησί της Διαχείρισης Κινδύνων».

Δραστηριότητα: «Καταιγίδα και πειρατές» Το πλοίο πλησιάζει σε ύπουλα νερά και το πλήρωμα οφείλει να προετοιμαστεί για ενδεχόμενες καταιγίδες και πειρατικές απειλές. Δίνεται στους εκπαιδευομένους ένα σχέδιο εκτίμησης κινδύνων, το οποίο περιλαμβάνει δύο πιθανούς κινδύνους: πυρκαγιά στο πλοίο και απόπειρα επιβίβασης πειρατών. Ο καπετάνιος τους ζητά να αναπτύξουν και για τους δύο αυτούς τους κινδύνους ένα λεπτομερές σχέδιο έκτακτης ανάγκης που θα περιλαμβάνει στρατηγικές αντιμετώπισης,

έτσι ώστε να διασφαλιστεί η ασφάλεια του πληρώματος και η επιτυχία της αποστολής. Για παράδειγμα, για τον κίνδυνο της πυρκαγιάς, σχεδιασμός διαδρομών διαφυγής, σημείων συγκέντρωσης, για τον κίνδυνο της πειρατείας: καθιέρωση πρωτοκόλλων επικοινωνίας με κοντινά πλοία και ναυτικές δυνάμεις, κατασκευή ασφαλούς χώρου όπου τα μέλη του πληρώματος μπορούν να αποσυρθούν, διαπραγμάτευση με πειρατές, εάν αυτό είναι απαραίτητο. Η παρουσίαση των σχεδίων θα γίνει με την δημιουργία ενός βίντεο στο Pictory AI. Ακολουθεί ένα ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης με ερωτήσεις κλειστού τύπου για την αυτοαξιολόγηση των συμμετεχόντων.



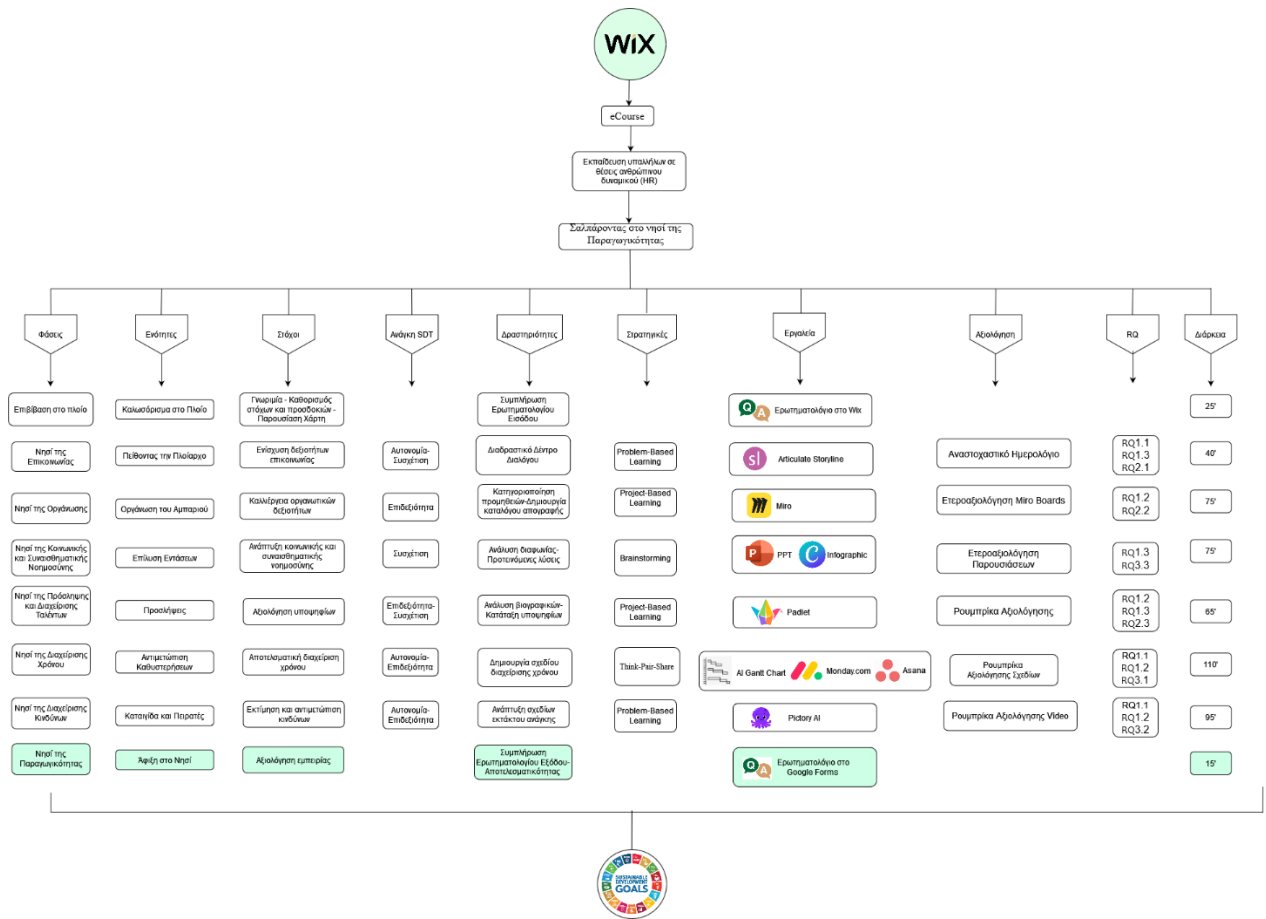
Σχήμα 13: Ροή Έβδομης Φάσης



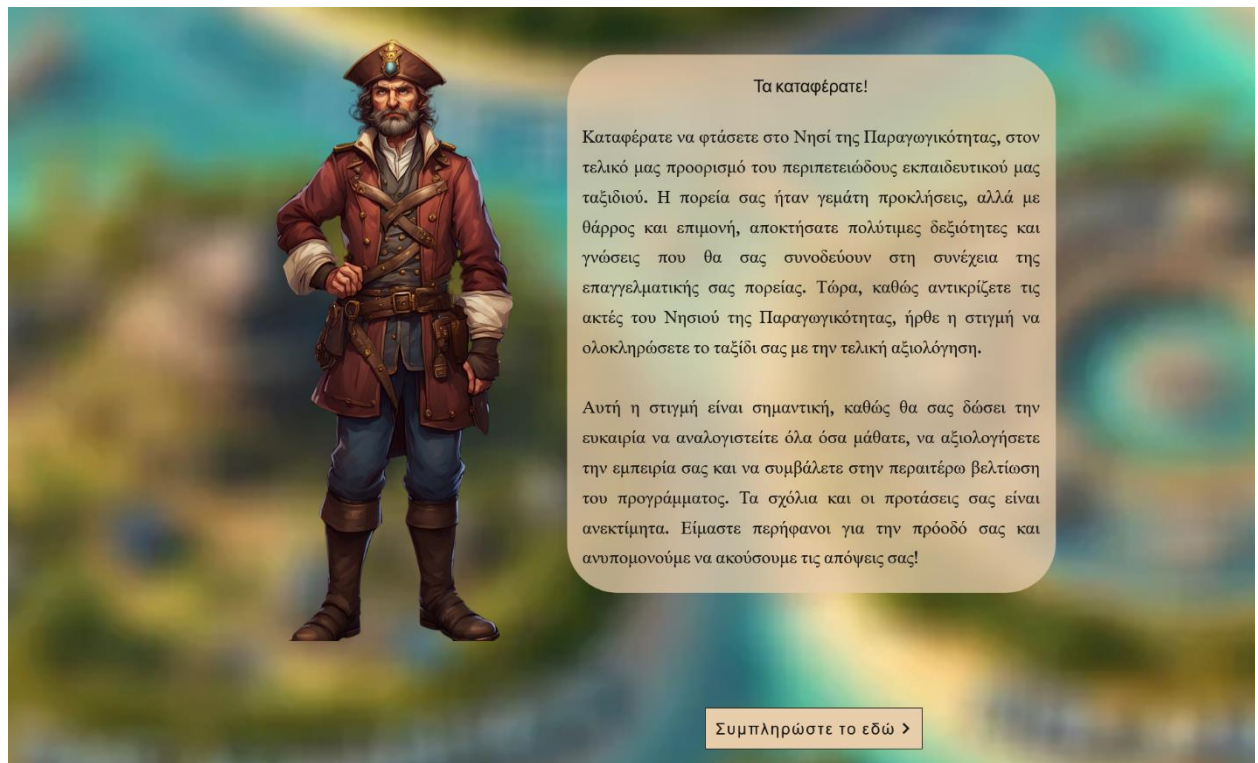
Εικόνα 9: Στιγμιότυπο Δραστηριότητας Έβδομης Φάσης

3.6.8 Όγδοη Φάση «Νησί Στόχος – Νησί της Παραγωγικότητας».

Τα μέλη του πληρώματος βλέπουν σιγά σιγά στον ορίζοντα το νησί της Παραγωγικότητας. Έχει μείνει μόνο η τελική αξιολόγηση που πρέπει να κάνουν για να κατέβουν από το πλοίο και να πατήσουν στεριά. Συμπληρώνουν, λοιπόν, ένα ερωτηματολόγιο εξόδου για την αξιολόγηση της εμπειρίας τους, καθώς και της αποτελεσματικότητας του eCourse. Τέλος, συγκεντρώνουν σχόλια και προτάσεις για τη βελτίωση του προγράμματος μέσω φόρουμ. Ο καπετάνιος ευχαριστεί τους συμμετέχοντες και τους αποχαιρετά.



Σχήμα 14: Ροή Όγδοης Φάσης



Εικόνα 10: Στιγμιότυπο Όγδοης Φάσης

3.7 Τα ερευνητικά περιβάλλοντα

Το εκπαιδευτικό σενάριο αναπτύχθηκε στην πλατφόρμα WIX, ένα WEB 2.0 εργαλείο, κατάλληλο για τον σχεδιασμό ιστοσελίδων. Η συγκεκριμένη πλατφόρμα επιλέχθηκε λόγω των δυνατοτήτων αλλά και της ευελιξίας της, αφού προσφέρει δυνατότητες δημιουργίας, επεξεργασίας αλλά και διαχείρισης περιεχομένου, χωρίς να απαιτεί προγραμματιστικές δεξιότητες. Επιπλέον, η ευκολία ως προς τη χρήση του, η προσαρμοστικότητα και οι δυνατότητες εξατομίκευσης που προσφέρει καθιστούν την πλατφόρμα κατάλληλη για την ανάπτυξη εκπαιδευτικών εμπειριών.

Το eCourse «Σαλπάροντας για το νησί της Παραγωγικότητας» σχεδιάστηκε ως ένα Virtual Learning Environment όπου οι εκπαιδευόμενοι έχουν εύκολη πρόσβαση σε διαδραστικό και πολυμεσικό υλικό, φόρμες αξιολόγησης κ.α. Συμμετέχουν σε δραστηριότητες, αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους, ετεροαξιολογούνται και παρακολουθούν την πρόοδό τους. Το εκπαιδευτικό περιβάλλον που δημιουργήθηκε επιτρέπει μια πλούσια, ελκυστική και διαδραστική εμπειρία μάθησης.

3.8 Τα ψηφιακά μέσα της έρευνας

Το εκπαιδευτικό σενάριο έχει αξιοποιήσει μια γκάμα ψηφιακών εργαλείων με στόχο την ενίσχυση της εκπαιδευτικής εμπειρίας, αλλά και την ενθάρρυνση και διευκόλυνση της μάθησης. Τα ψηφιακά μέσα που χρησιμοποιήθηκαν είναι τα παρακάτω:

Picture AI: Πρόκειται για ένα εργαλείο δημιουργίας βίντεο που κάνει χρήση της τεχνητής νοημοσύνης για την επεξεργασία βίντεο. Έχει τη δυνατότητα να μετατρέπει κείμενο σε βίντεο (script to video) σε ελάχιστο χρόνο. Συνθέτει κείμενο, εικόνα και ήχο και δημιουργεί προσαρμοσμένο/προσωποποιημένο περιεχόμενο. Τέλος, υπάρχει δυνατότητα αυτόματου υποτιτλισμού του βίντεο. Όλα τα παραπάνω είναι υλοποιήσιμα χωρίς γνώσεις επεξεργασίας βίντεο. Στο πλαίσιο του eCourse, χρησιμοποιείται για την παραγωγή και παρουσίαση σχεδίων έκτακτης ανάγκης.

Articulate Storyline: Είναι ένα εργαλείο δημιουργίας διαδραστικών μαθημάτων eLearning. Το Storyline επιτρέπει τη χρήση κειμένου, εικόνων, βίντεο, ήχων, αλλά και κινούμενων

σχεδίων για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση διαδραστικών και ελκυστικών εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων. Στο eCourse αξιοποιήθηκε ένα από τα βασικά εργαλεία του Storyline, το διαδραστικό δέντρο διαλόγου (interactive dialogue tree), το οποίο επιτρέπει τον σχεδιασμό σεναρίων όπου οι χρήστες κάνουν επιλογές που επηρεάζουν την εξέλιξη της δραστηριότητας.

Miro: Πρόκειται για μια πλατφόρμα συνεργασίας που επιτρέπει τη δημιουργία και διαχείριση πινάκων (boards). Είναι ιδανικό για οπτική σκέψη και γενικότερα για την οπτικοποίηση υλικού. Οι χρήστες μπορούν εύκολα και γρήγορα να φτιάξουν τον κατάλληλο για αυτούς πίνακα, με σχέδια, διαγράμματα, σημειώσεις, σχήματα κ.α. Στο πλαίσιο του eCourse, αξιοποιείται για την κατηγοριοποίηση και οργάνωση προμηθειών του πλοίου, βοηθώντας τους εκπαιδευόμενους να αναπτύξουν τις οργανωτικές τους δεξιότητες.

Padlet: Επιτρέπει στους χρήστες να δημιουργούν και να μοιράζονται οπτικούς πίνακες. Υπάρχει η δυνατότητα ανάρτησης εικόνων, βίντεο, ήχων, παρουσιάσεων και γενικότερα αρχείων. Είναι εξαιρετικά χρήσιμο για τη συλλογή ιδεών, την παρουσίαση και ανταλλαγή πληροφοριών, αλλά και την παροχή ανατροφοδότησης. Όσον αφορά το eCourse, χρησιμοποιείται για την παρουσίαση και την ετεροαξιολόγηση της δουλειάς των χρηστών.

Google Forms: Είναι ένα εργαλείο δημιουργίας ερωτηματολογίων, κουίζ και κατ' επέκταση συλλογής δεδομένων. Επιτρέπει την εύκολη δημιουργία ερωτήσεων και επιλογών απαντήσεων. Στο eCourse, τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση γνώσεων και δεξιοτήτων, καθώς και για τη συλλογή ανατροφοδότησης όσον αφορά την εμπειρία τους.

Asana: Πρόκειται για ένα εργαλείο διαχείρισης έργων και ομάδων. Χρησιμοποιείται για τη δημιουργία έργων, ανάθεση εργασιών, καθορισμό προθεσμιών και παρακολούθησης της προόδου. Στο eCourse, χρησιμοποιήθηκε από τους συμμετέχοντες για την δημιουργία σχεδίων διαχείρισης χρόνου.

Monday.com: Είναι και αυτό ένα εργαλείο διαχείρισης έργων και ομάδων. Επιτρέπει την οπτική οργάνωση και παρακολούθηση εργασιών, και παρέχει χρονοδιαγράμματα,

πίνακες kanban, γραφήματα Gantt, όπου βοηθούν στην οργάνωση και παρακολούθηση της προόδου. Στο πλαίσιο του eCourse, το Monday.com χρησιμοποιήθηκε για τη δημιουργία σχεδίων διαχείρισης χρόνου.

AI Gantt Chart: Πρόκειται για ένα εργαλείο που αξιοποιεί την τεχνητή νοημοσύνη για τη δημιουργία και διαχείριση γραφημάτων Gantt. Τα γραφήματα αυτά δείχνουν τη χρονική σειρά των εργασιών, τον προγραμματισμό των εργασιών και τις εξαρτήσεις μεταξύ αυτών. Η χρήση AI δίνει τη δυνατότητα αυτόματης ενημέρωσης χρονοδιαγραμμάτων με βάση νέα δεδομένα και αλλαγές. Τέλος, ανιχνεύει πιθανές καθυστερήσεις και προτείνει βελτιώσεις στον προγραμματισμό. Στο eCourse, αξιοποιήθηκε για τη δημιουργία σχεδίων διαχείρισης χρόνου.

Canva(AI): Είναι ένα online εργαλείο σχεδιασμού, που επιτρέπει τη δημιουργία γραφικών, infographics, παρουσιάσεων κ.α. Προσφέρει ποικιλία προτύπων και στοιχείων που μπορούν να αξιοποιηθούν πολύ εύκολα από αρχάριους χρήστες χωρίς προηγούμενη εμπειρία. Στο πλαίσιο του eCourse χρησιμοποιήθηκε για τη δημιουργία ενός infographic για την προβολή προτεινόμενων λύσεων.












PowerPoint: Πρόκειται για ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται ευρέως για τη δημιουργία διαφανειών και παρουσιάσεων. Προσφέρει δυνατότητες εισαγωγής κειμένου, εικόνων, γραφικών αλλά και πολυμέσων για την οπτική ενίσχυση του περιεχομένου. Στο πλαίσιο του eCourse, χρησιμοποιήθηκε για τη δημιουργία παρουσιάσεων.

ChatGPT: Το δημοφιλές μοντέλο τεχνητής νοημοσύνης που αναπτύχθηκε από το OpenAI, χρησιμοποιείται για τη δημιουργία κειμένου. Το ChatGPT έχει τη δυνατότητα να παρέχει πληροφορίες, να συνομιλεί με τους χρήστες, και να συνθέτει κείμενα. Στο eCourse, αξιοποιήθηκε για τη δημιουργία ενός σχεδίου έκτακτης ανάγκης. Οι εκπαιδευόμενοι ζήτησαν από το Chat εξατομικευμένες προτάσεις για την αντιμετώπιση κινδύνων, προσαρμοσμένες φυσικά στις ανάγκες τους.

DALL·E: Είναι ένα εργαλείο τεχνητής νοημοσύνης που δημιουργεί εικόνες από περιγραφές κειμένου. Έχει δηλαδή τη δυνατότητα να χρησιμοποιεί προηγμένους αλγόριθμους για να

μετατρέπει λεκτικές περιγραφές σε πρωτότυπες εικόνες και γραφικά. Χρησιμοποιήθηκε στο πλαίσιο του eCourse για τη δημιουργία σχεδόν όλων των γραφικών.

Πίνακας 3: Εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την παραγωγή υλικού και την υλοποίηση των δραστηριοτήτων

Εργαλεία Επικοινωνίας Δημιουργίας Περιεχομένου και Συνεργασίας	Εργαλεία Τεχνητής Νοημοσύνης
Padlet 	Pictory AI 
Miro 	Canva AI 
Asana 	ChatGPT 
Monday 	DALL·E 
Articulate Storyline 	AI Gantt Chart 
PowerPoint 	

3.9 Τα ερευνητικά μέσα

Για τη διεξαγωγή της έρευνας και την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού σεναρίου "Σαλπάροντας για το Νησί της Παραγωγικότητας", χρησιμοποιήθηκαν τα παρακάτω ερευνητικά μέσα (βλέπε Παράρτημα Α):

Ερωτηματολόγια:

- **Ερωτηματολόγιο Εισόδου:** Χρησιμοποιήθηκε στην αρχή του eCourse για τη συλλογή πρότερων γνώσεων, εμπειριών, και προσδοκιών των συμμετεχόντων.
- **Ερωτηματολόγιο Εξόδου:** Χρησιμοποιήθηκε στο τέλος του eCourse για να αξιολογήσει την εμπειρία των συμμετεχόντων, την ανάπτυξη των δεξιοτήτων, αλλά και την ικανοποίησή τους από το πρόγραμμα.
- **Ερωτηματολόγιο Αυτοαξιολόγησης - Αναστοχασμού:** Χρησιμοποιήθηκαν μετά από κάποιες συγκεκριμένες φάσεις-δραστηριότητες για την αυτοαξιολόγηση των δεξιοτήτων των συμμετεχόντων και τον αναλογισμό της προόδου τους.

Ρουμπρίκες Αξιολόγησης:

- **Ρουμπρίκες για τις Δραστηριότητες:** Χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση των εργασιών και των παρουσιάσεων των συμμετεχόντων σε διάφορες φάσεις του eCourse. Περιλάμβαναν σαφή κριτήρια και κλίμακες αξιολόγησης για την εξασφάλιση της αντικειμενικότητας και της συνέπειας.
- **Ρουμπρίκες Αυτοαξιολόγησης:** Χρησιμοποιήθηκαν για να μπορέσουν οι εκπαιδευόμενοι να εντοπίσουν τα δυνατά τους σημεία, αλλά και τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση.

Κεφάλαιο 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ & ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύονται τα ευρήματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του ηλεκτρονικού μαθήματος eCourse "Σαλπάροντας προς το Νησί της Παραγωγικότητας". Όπως έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω, το συγκεκριμένο eCourse σχεδιάστηκε για την ενίσχυση των δεξιοτήτων (skills) των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR). Οι δεξιότητες (skills) που επιλέχθηκαν ανήκουν σε μία ή και περισσότερες αρχές της SDT, την Αυτονομία, την Ικανότητα και την Συσχέτιση. Στόχος, λοιπόν, της συγκεκριμένης ανάλυσης είναι να εξετάσει την επίδρασή του ηλεκτρονικού μαθήματος στις δεξιότητες και κατ' επέκταση στην παραγωγικότητα των εκπαιδευομένων.

Για την επίτευξη αυτού του στόχου δημιουργήθηκε ένα Ερωτηματολόγιο Αποτελεσματικότητας στην πλατφόρμα του Google Forms. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε 27 ερωτήσεις, χωρισμένες σε πέντε κατηγορίες:

1. **Οργάνωση του eCourse:** Αξιολόγηση δομής και οργανωτικής αποτελεσματικότητας του eCourse.
2. **Αξιολόγηση Ανάπτυξης Δεξιοτήτων (Skills):** Αξιολόγηση επίδρασης του eCourse στην ανάπτυξη δεξιοτήτων των συμμετεχόντων.
3. **Αξιολόγηση Βασικών Αναγκών SDT:** Αξιολόγηση ικανοποίησης των βασικών αναγκών της SDT.
4. **Πολυμέσα και Διαδραστικότητα:** Αξιολόγηση της χρήσης πολυμέσων και της διαδραστικότητας του eCourse.
5. **Σχεδιασμός της Ιστοσελίδας:** Αξιολόγηση του σχεδιασμού και της χρηστικότητας του eCourse.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε 22 φοιτητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Ηλεκτρονική Μάθηση» του Πανεπιστημίου Πειραιά. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων θα παρουσιαστεί παρακάτω αναλυτικά, με σκοπό να αναδειχθούν οι επιδράσεις του eCourse στις παραπάνω περιοχές.

4.2 Έλεγχος Ερευνητικών Ερωτημάτων (RQ)

Τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα (RQ) διατυπώθηκαν για να διερευνήσουν συγκεκριμένες πτυχές της εκπαίδευσης και της επίδρασής της στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και των κινήτρων των εργαζομένων.

1^ο Ερευνητικό Ερώτημα (RQ1): Υπάρχει επίδραση στην παραγωγικότητα και στα κίνητρα των εργαζομένων, και συγκεκριμένα των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR), μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse που βασίζεται στις αρχές της Θεωρίας Αυτοπροσδιορισμού (SDT);

RQ1.1: Υπάρχει επίδραση στην Αυτονομία (Autonomy) των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse;

RQ1.2: Υπάρχει επίδραση στην Επιδεξιότητα (Competence) των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse;

RQ1.3: Υπάρχει επίδραση στην Συσχέτιση (Relatedness) των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse;

Όσον αφορά το 1^ο Ερευνητικό Ερώτημα (RQ1), το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε ερωτήσεις που αξιολόγησαν την Αυτονομία, την Ικανότητα, και την Συσχέτιση των συμμετεχόντων μετά την ολοκλήρωση του eCourse. Τα αποτελέσματα έδειξαν θετική επίδραση του eCourse στα παραπάνω, και κατ'επέκταση και στην παραγωγικότητα και τα κίνητρα των συμμετεχόντων, επιβεβαιώνοντας ότι η εφαρμογή των αρχών της Θεωρίας Αυτοπροσδιορισμού (SDT), μπορεί να ενισχύσει σημαντικά αυτές τις παραμέτρους.

Πιο συγκεκριμένα, σχετικά με το RQ1.1, από τους 22 συμμετέχοντες, οι 15 (68.2%) ανέφεραν ότι η συμμετοχή τους στο eCourse ενίσχυσε την ανάγκη τους για Αυτονομία (Autonomy) «Πάρα πολύ», οι 5 (22,7%) «Πολύ», και 2 (9,1%) «Αρκετά». Επομένως, τα δεδομένα δείχνουν ότι η συμμετοχή στο eCourse έχει ισχυρή επίδραση Αυτονομία των συμμετεχόντων, υποστηρίζοντας έτσι την υπόθεση του RQ1.1.

Σχετικά με το RQ1.2, από τους 22 συμμετέχοντες, οι 16 (72,7%) ανέφεραν ότι η συμμετοχή τους στο eCourse ενίσχυσε την αίσθηση της Επιδεξιότητας (Competence) τους «Πάρα πολύ», οι 5 (22,7%) «Πολύ», και 1 (4,5%) «Αρκετά». Επομένως, η συμμετοχή στο eCourse φαίνεται να βελτιώνει την Επιδεξιότητα, όπως αναμενόταν από το RQ1.2.

Όσον αφορά το RQ1.3, από τους 22 συμμετέχοντες, οι 17 (77,3%) ανέφεραν ότι η συμμετοχή τους στο eCourse ενίσχυσε την ανάγκη τους για Συσχέτιση (Relatedness) «Πάρα πολύ», οι 5 (22,7%) «Πολύ». Τα αποτελέσματα επομένως δείχνουν ότι το eCourse ενισχύει κατά πολύ τη Συσχέτιση μεταξύ των συμμετεχόντων.

2^ο Ερευνητικό Ερώτημα (RQ2): Πώς επηρεάζει η συμμετοχή στο eCourse την ενίσχυση βασικών δεξιοτήτων των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR);

RQ2.1: Πώς βελτιώνονται οι δεξιότητες επικοινωνίας (Communication Skills) των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse;

RQ2.2: Πώς βελτιώνονται οι οργανωτικές δεξιότητες (Organizational Skills) των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse;

RQ2.3: Πώς βελτιώνονται οι δεξιότητες πρόσληψης και διαχείρισης ταλέντων (Recruitment and Talent Management Skills) των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse;

Όσον αφορά το 2^ο Ερευνητικό Ερώτημα (RQ2), το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε ερωτήσεις που αξιολόγησαν τις Δεξιότητες Επικοινωνίας, τις Οργανωτικές Δεξιότητες, και τις Δεξιότητες Πρόσληψης και Διαχείρισης Ταλέντων. Οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο υποδεικνύουν ότι το eCourse ήταν αποτελεσματικό στην ενίσχυση αυτής της σειράς βασικών δεξιοτήτων για τους συμμετέχοντες, επιβεβαιώνοντας τα ερευνητικά ερωτήματα του RQ2.

Πιο συγκεκριμένα, σχετικά με το RQ2.1, από τους 22 συμμετέχοντες, οι 16 (72,7%) ανέφεραν βελτίωση στις Επικοινωνιακές τους Δεξιότητες (Communication Skills) δηλώνοντας ότι αυτές βελτιώθηκαν «Πάρα πολύ», ενώ οι υπόλοιποι 6 (27,3%) δήλωσαν ότι βελτιώθηκαν «Πολύ». Αυτές οι βελτιώσεις περιλαμβάνουν σαφήνεια στην επικοινωνία, την ακρόαση, αλλά και την παρουσίαση ιδεών με αποτελεσματικό τρόπο.

Επομένως, το eCourse είχε θετική επίδραση στις Δεξιότητες Επικοινωνίας, υποστηρίζοντας έτσι την υπόθεση του RQ2.1.

Σχετικά με το RQ2.2, από τους 22 συμμετέχοντες, οι 17 (77,3%) δήλωσαν «Πάρα πολύ» βελτίωση στις Οργανωτικές του Δεξιότητες (Organizational Skills) μετά τη συμμετοχή τους στο eCourse, ενώ 5 (22,7%) δήλωσαν βελτίωση «Πολύ». Τέτοιου είδους δεξιότητες περιλαμβάνουν την ικανότητα διαχείρισης έργων, τον προγραμματισμό και την ιεράρχηση καθηκόντων.

Στο RQ2.3, από τους 22 συμμετέχοντες, οι 18 (81,8%) δήλωσαν «Πάρα πολύ» βελτίωση όσον αφορά τις Δεξιότητες Πρόσληψης και Διαχείρισης Ταλέντων (Recruitment and Talent Management Skills) μετά τη συμμετοχή τους στο eCourse, ενώ 4 (18,2%) δήλωσαν ότι βελτιώθηκαν «Πολύ». Η βελτίωση αυτή αναφέρεται στην ικανότητα των συμμετεχόντων να εντοπίζουν κατάλληλα ταλέντα μέσω προσεκτικής ανάλυσης βιογραφικών, να αξιολογούν αποτελεσματικά τους υποψηφίους, και να αναπτύσσουν στρατηγικές διατήρησης προσωπικού.

3^ο Ερευνητικό Ερώτημα (RQ3): Πώς επηρεάζει η συμμετοχή στο eCourse την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR);

RQ3.1: Πώς βελτιώνονται οι δεξιότητες Διαχείρισης Χρόνου (Time Management Skills) των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse;

RQ3.2: Πώς βελτιώνονται οι δεξιότητες Διαχείρισης Κινδύνων (Risk Management Skills), των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse;

RQ3.3: Πώς βελτιώνονται οι δεξιότητες Κοινωνικής και Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Social and Emotional Intelligence Skills) των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μέσω της συμμετοχής τους στο eCourse;

Όσον αφορά το 3^ο Ερευνητικό Ερώτημα (RQ3), το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε ερωτήσεις που αξιολόγησαν δεξιότητες Διαχείρισης Χρόνου, τις Δεξιότητες της Διαχείρισης Κινδύνων, και τις Δεξιότητες Κοινωνικής και Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο υποδεικνύουν ότι το eCourse αποτελεσματικό στην

ενίσχυση κρίσιμων δεξιοτήτων διαχείρισης, επιβεβαιώνοντας το ερευνητικό ερώτημα RQ3.

Πιο συγκεκριμένα, σχετικά με το RQ3.1 που αφορά τις δεξιότητες Διαχείρισης Χρόνου (Time Management Skills), από τους 22 συμμετέχοντες, οι 17 (77,3%) απάντησαν ότι βελτιώθηκαν «Πάρα πολύ», 4 (18,2%) απάντησαν «Πολύ», και 1 (4,5%) απάντησε «Αρκετά». Τέτοιου είδους δεξιότητες αφορούν την ικανότητα ορθής οργάνωσης χρόνου, τον καθορισμό προτεραιοτήτων, την αποτελεσματική ολοκλήρωση καθημερινών καθηκόντων, αλλά και μακροπρόθεσμων έργων.

Σχετικά με το RQ3.2, που αφορά τις δεξιότητες Διαχείρισης Κινδύνων (Risk Management Skills), από τους 22 συμμετέχοντες, 15 (68,2%) δήλωσαν ότι βελτιώθηκαν «Πάρα πολύ», και 7 (31,8%) δήλωσαν «Πολύ». Αυτές οι βελτιώσεις είναι κρίσιμες για την πρόληψη και αντιμετώπιση προβλημάτων και περιλαμβάνουν τον εντοπισμό πιθανών κινδύνων, την αξιολόγηση των επιπτώσεών τους και την ανάπτυξη στρατηγικών για την αντιμετώπισή τους.

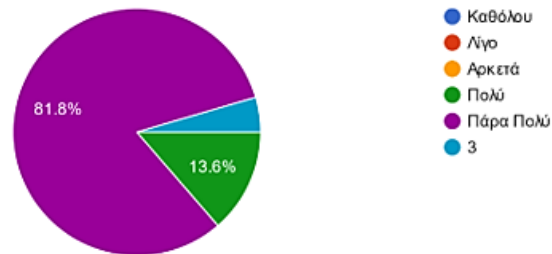
Όσον αφορά το RQ3.3, που αφορά τις δεξιότητες Κοινωνικής και Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Social and Emotional Intelligence Skills), από τους 22 συμμετέχοντες, 17 (77,3%) ανέφεραν ότι η συμμετοχή τους στο eCourse βελτίωσε «Πάρα Πολύ» τις δεξιότητές τους σε αυτόν τον τομέα, 4 (18,2%) δήλωσαν «Πολύ», και 1 (4,5%) «Αρκετά». Οι δεξιότητες αυτές περιλαμβάνουν την ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης συναισθημάτων τόσο των ίδιων των συμμετεχόντων, όσο και των άλλων.

4.3 Περιγραφική Ανάλυση Αποτελεσμάτων

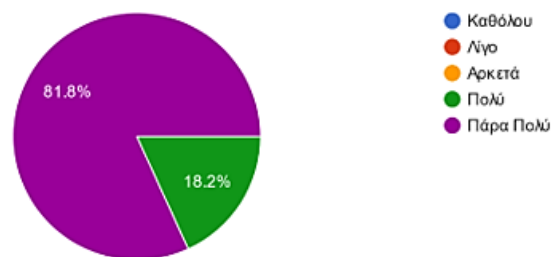
Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικότερα τα αποτελέσματα του Ερωτηματολογίου Αποτελεσματικότητας. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε 27 ερωτήσεις, με επιλογές απάντησης σε πεντάβαθμη κλίμακα: Καθόλου - Λίγο - Αρκετά - Πολύ - Πάρα πολύ. Για την καλύτερη κατανόηση των αποτελεσμάτων, παρουσιάζονται παρακάτω διαγράμματα πίτας που απεικονίζουν τα ποσοστά απαντήσεων σε κάθε μία ερώτηση ξεχωριστά. Αυτά τα γραφήματα επιτρέπουν την οπτική αναπαράσταση της κατανομής των απαντήσεων, και προσφέρουν μια ξεκάθαρη εικόνα για τις απόψεις και τις εμπειρίες των συμμετεχόντων σχετικά με την αποτελεσματικότητα του eCourse.

1. Οργάνωση του eCourse

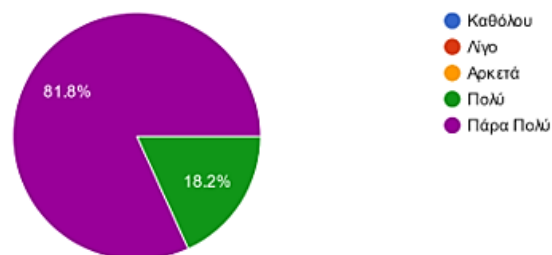
Πόσο ικανοποιημένοι είστε συνολικά από την εμπειρία σας στο eCourse;
22 responses



Πόσο χρήσιμες βρήκατε τις συνδέσεις/links που παρέχονται στην ιστοσελίδα;
22 responses

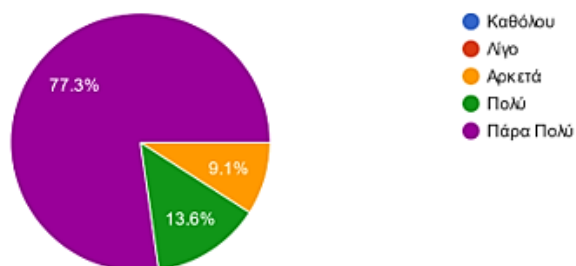


Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την οργάνωση του περιεχομένου στην ιστοσελίδα;
22 responses

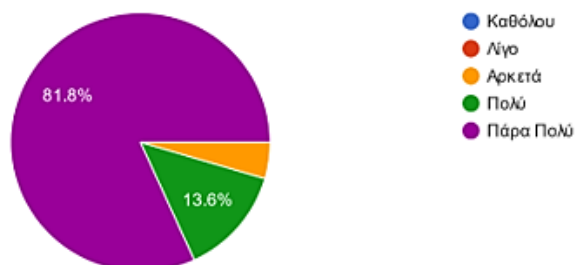


Εικόνα 11: Οργάνωση του eCourse, Μέρος Α

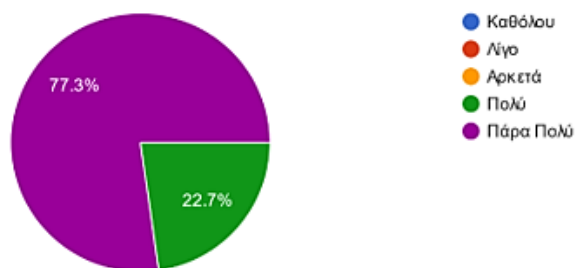
Νομίζετε ότι οι δραστηριότητες σας βοήθησαν να επιτύχετε τους επιδιωκόμενους στόχους του eCourse;
22 responses



Σας βοήθησαν οι δραστηριότητες να αποκτήσετε νέες δεξιότητες;
22 responses



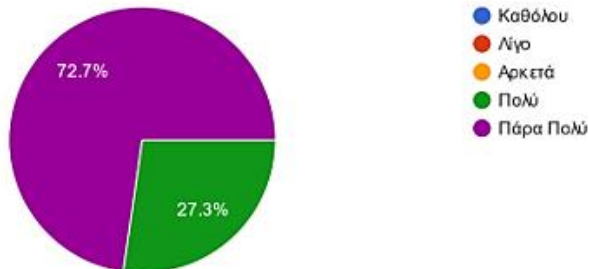
Γνωρίζετε τι έπρεπε να κάνετε σε κάθε δραστηριότητα;
22 responses



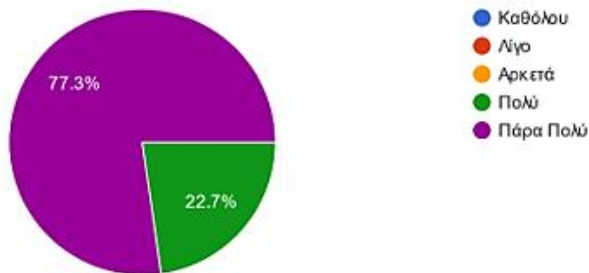
Εικόνα 12: Οργάνωση του eCourse, Μέρος Β

2. Αξιολόγηση Ανάπτυξης Δεξιοτήτων (Skills) μέσω του eCourse

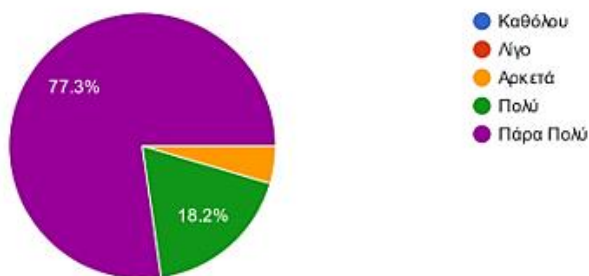
Πόσο βελτιώθηκαν οι επικοινωνιακές σας δεξιότητες μετά τη συμμετοχή σας στο eCourse;
22 responses



Πόσο βελτιώθηκαν οι οργανωτικές σας δεξιότητες μετά τη συμμετοχή σας στο eCourse;
22 responses



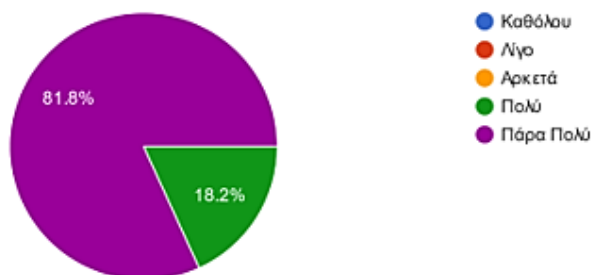
Πόσο βελτιώθηκε η κοινωνική και συναισθηματική σας νοημοσύνη μετά τη συμμετοχή σας στο eCourse;
22 responses



Εικόνα 13: Αξιολόγηση Ανάπτυξης Δεξιοτήτων (Skills) μέσω του eCourse, Μέρος Α

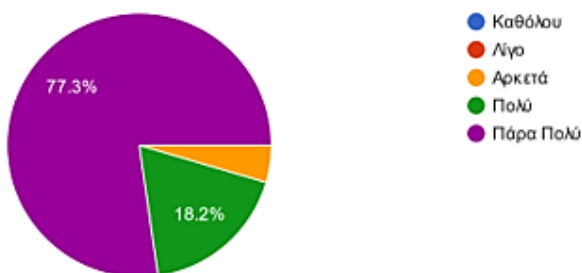
Πόσο βελτιώθηκαν οι δεξιότητές σας στην πρόσληψη και διαχείριση ταλέντων μετά τη συμμετοχή σας στο eCourse;

22 responses



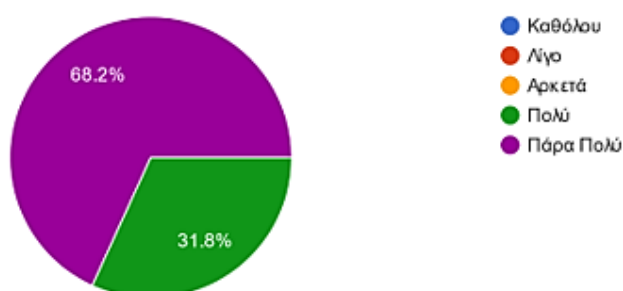
Πόσο βελτιώθηκαν οι δεξιότητές σας στη διαχείριση χρόνου μετά τη συμμετοχή σας στο eCourse;

22 responses



Πόσο βελτιώθηκαν οι δεξιότητές σας στη διαχείριση κινδύνων μετά τη συμμετοχή σας στο eCourse;

22 responses

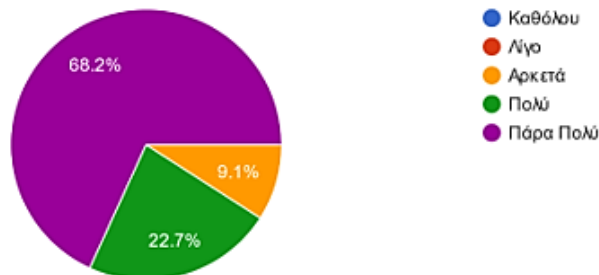


Εικόνα 14: Αξιολόγηση Ανάπτυξης Δεξιοτήτων (Skills) μέσω του eCourse, Μέρος Β

3. Αξιολόγηση Βασικών Αναγκών SDT στο eCourse

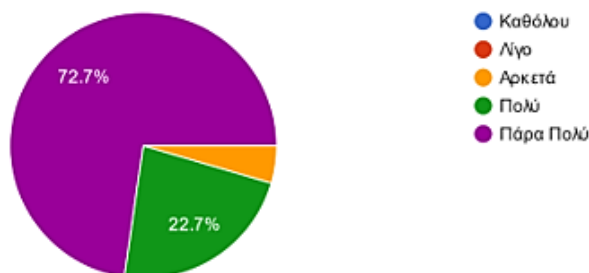
Πόσο ενίσχυσε το eCourse την ανάγκη σας για Αυτονομία (δηλαδή την αίσθηση ότι έχετε έλεγχο πάνω στις δικές σας επιλογές και αποφάσεις);

22 responses



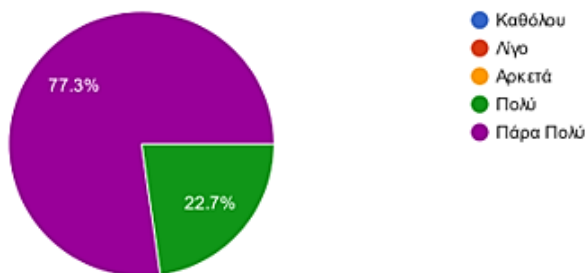
Πόσο ενίσχυσε το eCourse την αίσθηση της Ικανότητάς σας (δηλαδή την αίσθηση ότι έχετε τις απαραίτητες ικανότητες και γνώσεις για να πετύχετε);

22 responses



Πόσο ενίσχυσε το eCourse την ανάγκη σας για Συσχέτιση (δηλαδή την αίσθηση σύνδεσης και συνεργασίας με άλλους);

22 responses

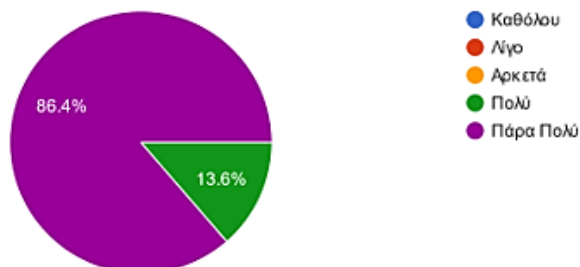


Εικόνα 15: Αξιολόγηση Βασικών Αναγκών SDT στο eCourse

4. Πολυμέσα και Διαδραστικότητα

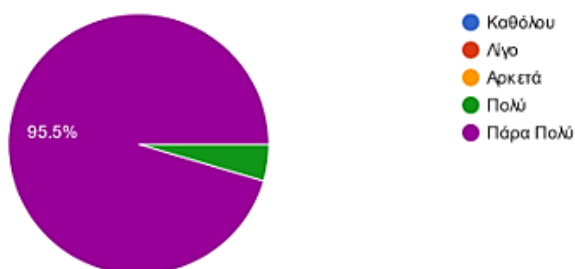
Πόσο χρήσιμα βρήκατε τα πολυμέσα και τα διαδραστικά εργαλεία που περιλαμβάνονταν στο eCourse για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων σας;

22 responses



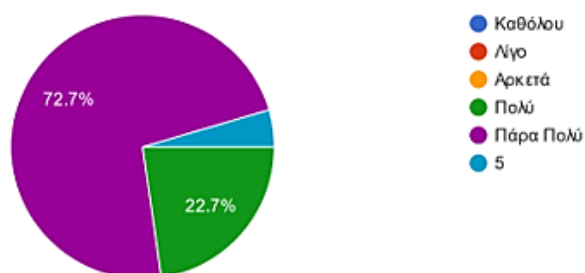
Αυτά τα πολυμέσα έκαναν τη μάθηση πιο διασκεδαστική και ενδιαφέρουσα;

22 responses



Πόσο φιλικό ήταν το τεχνικό περιβάλλον του eCourse προς το χρήστη;

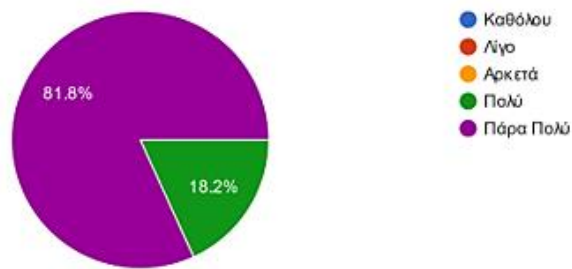
22 responses



Εικόνα 16: Πολυμέσα και Διαδραστικότητα, Μέρος Α

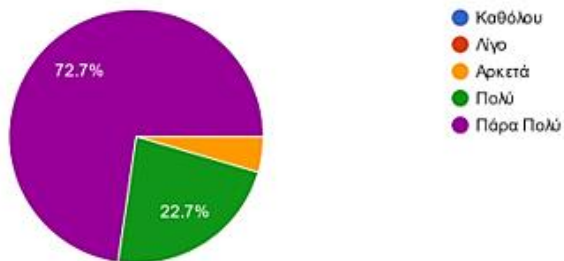
Η πλοήγηση στο μάθημα και στις σελίδες ήταν εύκολη;

22 responses



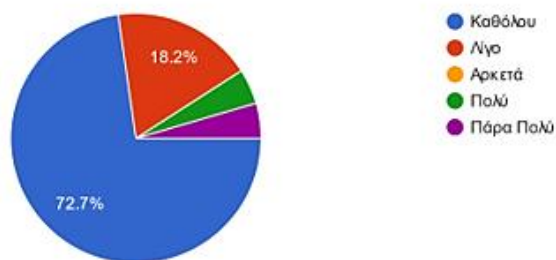
Τα εργαλεία της πλατφόρμας διευκόλυναν τη συμμετοχή σου στο μάθημα;

22 responses



Αντιμετωπίσατε δυσκολίες με τα εργαλεία ή την πλατφόρμα κατά τη διάρκεια του μαθήματος;

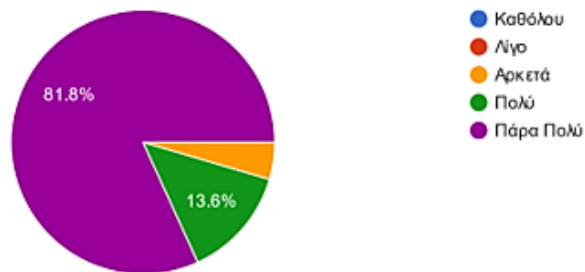
22 responses



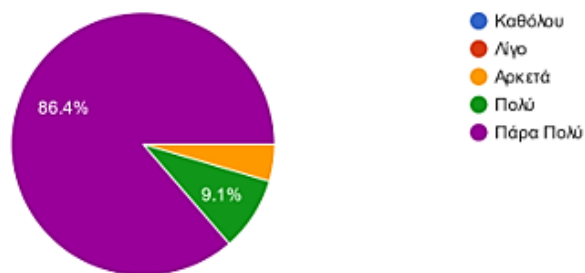
Εικόνα 17: Πολυμέσα και Διαδραστικότητα, Μέρος Β

5. Σχεδιασμός της Ιστοσελίδας

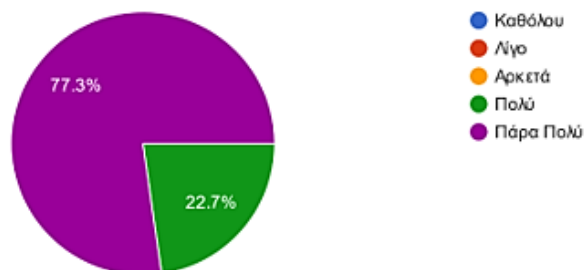
Σας άρεσε η συνολική αισθητική του σχεδιασμού της ιστοσελίδας;
22 responses



Πόσο σύγχρονα και ελκυστικά βρίσκετε τα γραφικά και τις εικόνες που χρησιμοποιούνται στην ιστοσελίδα;
22 responses

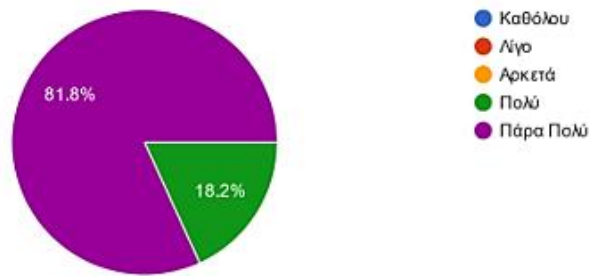


Πόσο ικανοποιημένοι είστε με την ομαδική συνεργασία και τη δυναμική που αναπτύχθηκε μεταξύ των συμμετεχόντων στο eCourse;
22 responses

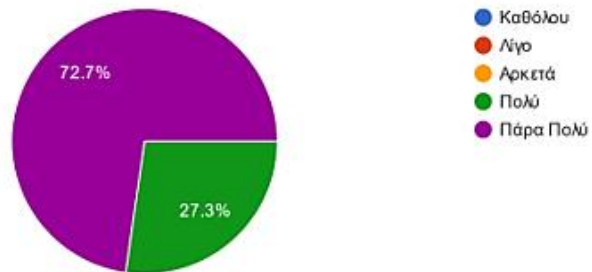


Εικόνα 18: Σχεδιασμός της Ιστοσελίδας, Μέρος Α

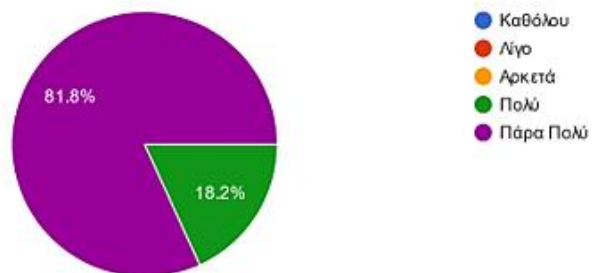
Πόσο συμβατό ήταν το σχέδιο δράσης με την προτεινόμενη ομάδα στόχο;
22 responses



Πόσο πιθανό είναι να επανέλθετε στην ιστοσελίδα μας στο μέλλον;
22 responses



Πόσο πιθανό είναι να προτείνετε το eCourse σε άλλους επαγγελματίες HR;
22 responses



Εικόνα 19: Σχεδιασμός της Ιστοσελίδας, Μέρος Β

4.4 Επαγωγική Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Στην μελέτη, η ανάλυση των αποτελεσμάτων υποδηλώνει ότι τα ευρήματα της μελέτης είναι ενθαρρυντικά. Όσον αφορά την:

- **Επίδραση στην Παραγωγικότητα και στα Κίνητρα (RQ1):** τα ευρήματα έδειξαν ότι το ηλεκτρονικό μάθημα eCourse είχε θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και στα κίνητρα των φοιτητών που το υλοποίησαν. Αν και τα ευρήματα είναι ενθαρρυντικά, το να γενικευτούν σε ευρύτερους πληθυσμούς, θα πρέπει να γίνει πολύ προσεκτικά. Αυτό γιατί οι φοιτητές λόγω της ακαδημαϊκής τους κατάστασης, πιθανόν να έχουν διαφορετικά κίνητρα και ανάγκες από τους επαγγελματίες.
- **Ενίσχυση Βασικών Δεξιοτήτων (RQ2):** οι βελτιώσεις που παρατηρήθηκαν στις δεξιότητες επικοινωνίας, στις οργανωτικές δεξιότητες και στις δεξιότητες πρόσληψης και διαχείρισης ταλέντων των συμμετεχόντων δείχνουν ότι το ηλεκτρονικό μάθημα eCourse ήταν αποτελεσματικό στην ενίσχυση αυτών ικανοτήτων. Ωστόσο, η γενίκευση αυτών των αποτελεσμάτων σε επαγγελματίες HR, θα χρειαστεί περαιτέρω έρευνα σε πραγματικά εργασιακά περιβάλλοντα.
- **Εφαρμογή Στρατηγικών Διαχείρισης (RQ3):** τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το ηλεκτρονικό μάθημα eCourse βελτίωσε αρκετά τις δεξιότητες διαχείρισης χρόνου και κινδύνων, και τις δεξιότητες κοινωνικής και συναισθηματικής νοημοσύνης των συμμετεχόντων. Όμως, και σε αυτήν την περίπτωση, η γενίκευση αυτού του συμπεράσματος απαιτεί προσεκτική εξέταση, καθώς θα πρέπει να εξεταστούν οι προκλήσεις και οι ανάγκες που συναντούν οι επαγγελματίες.

Συμπεραίνοντας, η γενίκευσή των αποτελεσμάτων σε ευρύτερο πληθυσμό, απαιτεί περαιτέρω διερεύνηση. Αναμφίβολα, θα πρέπει μελλοντικά να υλοποιηθούν έρευνες που να περιλαμβάνουν μεγαλύτερα δείγματα τα οποία θα εκπροσωπούν διαφορετικές επαγγελματικές ομάδες, και θα εξετάζουν την επίδραση του ηλεκτρονικού μαθήματος eCourse σε πραγματικά αλλά και διαφορετικά επαγγελματικά περιβάλλοντα εργασίας. Έτσι, θα επιβεβαιωθεί η αποτελεσματικότητα αλλά και η εφαρμογή των παραπάνω ευρημάτων.

4.5 Επισκόπηση Ευρημάτων

Στην παρούσα μελέτη αναπτύχθηκε και αξιολογήθηκε το εκπαιδευτικό ηλεκτρονικό μάθημα eCourse «Σαλπάροντας προς το νησί της Παραγωγικότητας». Ο στόχος του eCourse ήταν να εκπαιδεύσει, εργαζόμενους σε εταιρίες, και πιο συγκεκριμένα, Υπεύθυνους Ανθρώπινων Πόρων (HR), στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και των κινήτρων στον εργασιακό χώρο, μέσω της κατανόησης και της εφαρμογής στρατηγικών κινητοποίησης βασισμένων στις αρχές της Θεωρίας Αυτοπροσδιορισμού (SDT). Τα ευρήματα της έρευνας αποδεικνύουν την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος, καθώς αυτό προσέφερε τις επιθυμητές δεξιότητες (skills) στους εκπαιδευομένους, χρησιμοποιώντας φυσικά, τα κατάλληλα τεχνολογικά εργαλεία.

Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της έρευνας, έδειξαν ότι οι το 81,8% των συμμετεχόντων έμειναν «Πάρα Πολύ» ικανοποιημένοι από την συνολική εμπειρία τους στο eCourse, και το 77,3% δήλωσε ότι οι δραστηριότητές του τους βοήθησαν να επιτύχουν τους επιδιωκόμενους στόχους τους. Επιπλέον, το 86,4% βρήκε χρήσιμα τα πολυμέσα και τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν στο eCourse για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, και το 95,5% δήλωσε ότι αυτά έκαναν τη μάθηση πιο διασκεδαστική και ενδιαφέρουσα. Τέλος, το 72,7% έμεινε πλήρως ικανοποιημένο από το τεχνικό περιβάλλον του eCourse.

4.6 Συζήτηση-Πιθανές αιτίες – περιορισμοί

Η θετική επίδραση που είχε το eCourse τόσο στην παραγωγικότητα όσο και στα κίνητρα των εκπαιδευομένων, μπορεί να αποδοθεί στην εφαρμογή των 3 Αρχών της Θεωρίας του Αυτοπροσδιορισμού (SDT). Οι συμμετέχοντες φαίνεται ότι βίωσαν αυξημένη Αυτονομία, Επιδεξιότητα, και Συσχέτιση, γεγονός που συμφωνεί με προηγούμενες μελέτες που έχουν γίνει και έχουν δείξει ότι η ικανοποίηση των βασικών αυτών ψυχολογικών αναγκών ενισχύει τα κίνητρα και κατ'επέκταση την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Παρά τα θετικά ευρήματα, η έρευνα έχει κάποιους περιορισμούς που πρέπει να ληφθούν υπόψη και να σχολιαστούν. Σε πρώτο επίπεδο, το δείγμα ήταν περιορισμένο σε αριθμό και αποτελούνταν αποκλειστικά από μεταπτυχιακούς φοιτητές του προγράμματος «Ηλεκτρονικής Μάθησης», και όχι από Υπεύθυνους Ανθρώπινου Δυναμικού (HR). Αυτό σημαίνει ότι τα αποτελέσματα ενδέχεται να μην αντικατοπτρίζουν πλήρως την επίδραση

του eCourse σε επαγγελματίες HR, καθώς η μελέτη δεν υλοποιήθηκε, αλλά παρέμεινε σε θεωρητικό επίπεδο. Επιπλέον, η διάρκεια του ηλεκτρονικού μαθήματος eCourse ήταν μικρή, επομένως δεν είναι δυνατό να αξιολογηθούν επαρκώς οι μακροπρόθεσμες επιπτώσεις του και η διατήρηση των βελτιώσεων που παρατηρήθηκαν μετά από αυτό. Γεγονός που τα καθιστά τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα των βελτιώσεων αβέβαια.

Κεφάλαιο 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ & ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

5.1 Επισκόπηση Αποτελεσμάτων

Σε αυτό το κεφάλαιο θα συνοψίσουμε τα ευρήματα που προκύπτουν από τις πέντε κατηγορίες του ερωτηματολογίου αποτελεσματικότητας του eCourse, αναδεικνύοντας τα κυριότερα συμπεράσματα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

- 1. Οργάνωση του eCourse:** Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δείχνουν ότι η οργάνωση του μαθήματος ήταν ιδιαίτερα επιτυχημένη, με την πλειοψηφία να δηλώνει ότι υπήρχε σαφήνεια στη δομή και ότι η ροή των ενοτήτων ήταν ομαλή και ευχάριστη.
- 2. Αξιολόγηση Ανάπτυξης Δεξιοτήτων (Skills):** Το eCourse αναδείχθηκε αποτελεσματικό ως προς την ενίσχυση των δεξιοτήτων (skills) των εκπαιδευομένων. Οι δραστηριότητες κρίθηκαν χρήσιμες και η πλειοψηφία δήλωσε σημαντική βελτίωση στις βασικές δεξιότητες Επικοινωνίας, Οργάνωσης, και Διαχείρισης Ταλέντων.
- 3. Αξιολόγηση Βασικών Αναγκών SDT:** Η ικανοποίηση των βασικών αναγκών της θεωρίας Αυτοπροσδιορισμού – SDT, που ήταν άλλωστε και ένας από τους βασικότερους στόχους το eCourse, εκπληρώθηκε επιτυχώς. Αφού, σύμφωνα με τις απαντήσεις των εκπαιδευομένων, οι τρεις ανάγκες για Αυτονομία-Επιδεξιότητα-Συσχέτιση, βίωσαν σημαντική βελτίωση.
- 4. Πολυμέσα και Διαδραστικότητα:** Η χρήση πολυμέσων και η διαδραστικότητα του μαθήματος, κρίθηκαν θετικά από τους συμμετέχοντες, με την πλειοψηφία να δηλώνει ότι τα στοιχεία αυτά, έκαναν τη διαδικασία της μάθησης πιο ενδιαφέρουσα και διασκεδαστική.
- 5. Σχεδιασμός της Ιστοσελίδας:** Ο σχεδιασμός του eCourse, έλαβε επίσης θετικά σχόλια, όσον αφορά τη χρηστικότητα και τη λειτουργικότητά του. Δεδομένων των ευρημάτων, οι εκπαιδευόμενοι εκτίμησαν την ευκολία πλοήγησης της πλατφόρμας.

5.2 Συζήτηση-Συμπεράσματα περαιτέρω μελέτη και έρευνα

Τα ευρήματα της έρευνας υποστηρίζουν την άποψη ότι οι εκπαιδευτικές τεχνολογίες μπορούν να διαδραματίσουν καίριο ρόλο στην επαγγελματική ανάπτυξη και βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Η ενσωμάτωση ψηφιακών εργαλείων και προγραμμάτων φαίνεται να επιτρέπει μια πιο ευέλικτη και προσαρμοσμένη στις ανάγκες εκπαίδευση, η οποία μπορεί να ενισχύσει την παραγωγικότητα των εκπαιδευομένων. Όμως, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί που πρέπει να ληφθούν υπόψη, καθώς θα μπορούσαν να επηρεάσουν την εγκυρότητα των συμπερασμάτων και τη γενίκευση των αποτελεσμάτων.

Για την αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτών των περιορισμών, και ως πρόταση για μελλοντική έρευνα, προτείνεται περαιτέρω έρευνα με μεγαλύτερα και διαφοροποιημένα δείγματα, τα οποία να αποτελούνται αποκλειστικά από Υπεύθυνους Ανθρώπινου Δυναμικού (HR). Επιπρόσθετα, η χρήση ποιοτικών μεθόδων συλλογής δεδομένων (πχ. συνεντεύξεις), θα μπορούσε να προσφέρει βαθύτερη κατανόηση των εμπειριών των εκπαιδευομένων, και να αυξήσει την εγκυρότητα των ευρημάτων της έρευνας. Τέλος, προτείνεται η επέκταση του χρονικού διαστήματος του εκπαιδευτικού προγράμματος eCourse. Η παρούσα έρευνα εξέτασε τη βραχυπρόθεσμη αποτελεσματικότητά του eCourse, όμως για να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα και η αποτελεσματικότητά του μακροπρόθεσμα, προτείνεται η επέκτασή του.

Συνοψίζοντας, ενώ τα αποτελέσματα της έρευνας παρέχουν μια θετική εικόνα για τη χρήση των εκπαιδευτικών τεχνολογιών, η ανάγκη για περαιτέρω διερεύνηση παραμένει αναγκαία. Με την υλοποίηση των παραπάνω, η έρευνα μπορεί να συνεισφέρει ουσιαστικά στην ανάπτυξη αποδοτικών στρατηγικών επαγγελματικής κατάρτισης, αξιοποιώντας στο έπακρο τις δυνατότητες καινοτόμων τεχνολογιών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Ansari, A. (2021). The role of interpersonal communication skills in human resource and management. *International Journal of Science and Research*, 10(11), 916-922.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management research & practice*, 3(4).
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (2017). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Interpersonal development*, 57-89.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Nassreelrgawi, A. S. (2016). Performance, incentives, and needs for autonomy, competence, and relatedness: A meta-analysis. *Motivation and emotion*, 40, 781-813.
- Chowdhury, T. A., & Miah, M. K. (2016). Employability skills for entry-level human resources management positions: Perceptions of students and employers. *Australian Journal of Career Development*, 25(2), 55-68.
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for quality research*, 10(1), 97.
- Davis, K. (1981). Human behavior at work: Organizational behavior.
- Deci E. L., & Ryan, R. M. (1985), Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627.
- Dessler, G., Cole, N. D., & Chhinzer, N. (2015). *Management of human resources: The essentials*. London: Pearson.
- E.L. Deci, J.P. Connell, R.M. Ryan. *J Appl Psychol*, 74(4), 580, (1989) effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627-668.
- Filemon, T., Lubbe, S., & Mynhardt, H. (2024). The Assessment of Risk Management in Human Resources Practices in the Public Sector. *SocioEconomic Challenges*, 8(2), 342-359.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Guo, M. (2023). Motivation at work: An analysis from the self-determination theory perspective. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 180, p. 03017). EDP Sciences.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Holland, P., Pyman, A., Cooper, B. K., & Teicher, J. (2011). Employee voice and job satisfaction in Australia: The centrality of direct voice. *Human Resource Management*, 50(1), 95-111.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York, p. 47
- Januszewski, A. (2008). *Educational technology: A definition with commentary*. Routledge.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- Kaddoura, M. (2013). Think pair share: A teaching learning strategy to enhance students' critical thinking. *Educational Research Quarterly*, 36(4), 3-24.
- Kamau, F. (2015). ENHANCING JOB MOTIVATION TO IMPROVE EMPLOYEE PERFORMANCE. Case Study Company X.
- Khatri, P., Gupta, S., Gulati, K., & Chauhan, S. (2010). Talent management in HR. *Journal of management and strategy*, 1(1), 39.
- Latham, G. P. (2012). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Sage.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*, 8 Edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston, p. 147
- Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J., & Carpentier, J. (2018). Self-determination theory can help you generate performance and well-being in the workplace: A review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 227-240.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review google schola*, 2, 21-28.
- Maslow, A. H. (1954). The instinctual nature of basic needs. *Journal of personality*.
- Mishra, P. K. (2013). Job satisfaction. *IOSR journal of humanities and social science*, 14(5), 45-54.
- Němečková, I. (2017). The role of benefits in employee motivation and retention in the financial sector of the Czech Republic. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 30(1), 694-704.
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. (2008). Employee motivation: A powerful new model. *Harvard business review*, 86(7/8), 78.
- Octarina, H., Rizal, S., & Zasrianita, F. (2021). The use of brainstorming strategy to improve students' speaking ability. *Jadila: Journal of Development and Innovation in Language and Literature Education*, 2(2), 212-223.
- Patil, D. Y. *Embracing Change & Transformation-Breakthrough Innovation and Creativity*.

Poon Teng Fatt, J. (2002). Emotional intelligence: For human resource managers. *Management Research News*, 25(11), 57-74.

Rasmini, R., Heryati, Y., & Amalia, A. (2023). Optimizing Employee Performance at TVRI West Sulawesi: The Impact of Effective Communication and Work Abilities. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(2).

Rm, R. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25, 54-67.

Rokeach M., *The Nature Of Human Values*, The Free Press, N.Y, (1973), σελ 5, όπως παραπέμπει στο έργο του ο Robbins P. Stephen, *Organizational Behavior*, Pearson Education LTD , 10η έκδοση, σελ. 63-65

Ryan, A. M., Schmit, M. J., & Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. *Personnel psychology*, 49(4), 853-882.

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

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Sheldon, K. M., & Kasser, T. (1998). Pursuing personal goals: Skills enable progress, but not all progress is beneficial. *Personality and social psychology bulletin*, 24(12), 1319-1331.

Souders, B. (2020). The science of improving motivation at work. *Positive Psychology*.

Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc

Sypniewska, B. (2014). Evaluation of factors influencing job satisfaction. *Contemporary economics*, 8(1), 57-72.

Vignoles, V. L., Schwartz, S. J., & Luyckx, K. (2011). Handbook of identity theory and research. *Handbook of Identity Theory Res*, 1, 1-27.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*, John Wiley and Sons, New York, p.99

White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological review*, 66(5), 297.

Ελληνική Βιβλιογραφία

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

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου. σε οργανισμούς και επιχειρήσεις”, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks

Χατζηπαντελή, Σ.Π. (1999) “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, Αθήνα, Μεταίχμιο

Χυτήρης, Λ. (2001). Οργανωσιακή συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks.

Εργαλεία

Articulate Storyline. (n.d.) <https://www.articulate.com>

Asana. (n.d.) <https://www.asana.com>

Canva AI. (n.d.) <https://www.canva.com>

Google Forms (n.d.) <https://www.google.com/forms>

Miro. (n.d.) <https://www.miro.com>

Monday. (n.d.) <https://www.monday.com>

OpenAI. (n.d) <https://chat.openai.com>

OpenAI. DALL·E (n.d) <https://openai.com/dall-e>

Padlet. (n.d.) <https://www.padlet.com>

Pictory AI. (n.d.) <https://www.pictory.ai>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παράρτημα Α : Ερωτηματολόγια

Α1: Ερωτηματολόγιο Εισόδου

Ερωτηματολόγιο Εισόδου

tragamarilena@gmail.com [Switch account](#)

Not shared

Ποιο είναι το ονοματεπώνυμό σας;

Your answer

Ποια είναι η ηλικία σας;

Choose

Ποια είναι η τρέχουσα επαγγελματική σας ιδιότητα;

Your answer

Πόσα χρόνια εμπειρίας έχετε στον τομέα των Ανθρώπινων Πόρων (HR);

Choose

Πόσο εξοικειωμένοι είστε με τις δεξιότητες επικοινωνίας;

1 2 3 4 5

Καθόλου Πολύ

Πόσο εξοικειωμένοι είστε με τις οργανωτικές δεξιότητες;

1 2 3 4 5

Καθόλου Πολύ

Πόσο εξοικειωμένοι είστε με την κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη;

1 2 3 4 5

Καθόλου Πολύ

Πόσο εξοικειωμένοι είστε με τις τεχνικές πρόληψης και διαχείρισης ταλέντων;

1 2 3 4 5

Καθόλου Πολύ

Πόσο εξοικειωμένοι είστε με τις δεξιότητες διαχείρισης χρόνου;

1 2 3 4 5

Καθόλου Πολύ

Πόσο εξοικειωμένοι είστε με τις στρατηγικές διαχείρισης κινδύνων;

1 2 3 4 5

Καθόλου Πολύ

Πόσο άνετα αισθάνεστε με τη χρήση της τεχνολογίας για εκπαιδευτικούς σκοπούς;

1 2 3 4 5

Καθόλου άνετα Πολύ άνετα

Έχετε συμμετάσχει σε προηγούμενα εκπαιδευτικά προγράμματα σχετικά με τις παραπάνω δεξιότητες;

- Ναι
 Όχι

Αν ναι, ποιο ήταν το πιο χρήσιμο μάθημα που έχετε παρακολουθήσει και γιατί;

Your answer _____

Ποιοι είναι οι κύριοι στόχοι σας από τη συμμετοχή σας σε αυτό το eCourse;
(Επιλέξτε έως 3)

- Βελτίωση δεξιοτήτων επικοινωνίας
 Καλύτερη οργάνωση εργασιών
 Ενίσχυση κοινωνικής και συναισθηματικής νοημοσύνης
 Αποτελεσματική πρόσληψη και διαχείριση ταλέντων
 Καλύτερη διαχείριση χρόνου
 Ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης κινδύνων

Τι περιμένετε να επιτύχετε από την ολοκλήρωση αυτού του eCourse;

Your answer _____

Πώς σκοπεύετε να εφαρμόσετε τις νέες δεξιότητες και γνώσεις στον εργασιακό σας χώρο;

Your answer _____

Ποιοι παράγοντες σας κινητοποιούν περισσότερο στον εργασιακό χώρο;

- Αίσθηση Ελέγχου (Autonomy)
 Ανάπτυξη Δεξιοτήτων (Competence)
 Θετικές Σχέσεις με τους Συναδέλφους (Relatedness)

Ποιες δυσκολίες αντιμετωπίζετε περισσότερο στην εργασία σας και πώς νομίζετε ότι το eCourse μπορεί να σας βοηθήσει να τις ξεπεράσετε;

Your answer _____

Πώς προτιμάτε να λαμβάνετε ανατροφοδότηση και καθοδήγηση κατά τη διάρκεια του eCourse;

- Γραπτή ανατροφοδότηση μέσω email
 Προφορική ανατροφοδότηση σε online συναντήσεις
 Συνδυασμός γραπτής και προφορικής ανατροφοδότησης


Υπάρχει κάτι άλλο που θα θέλατε να μας γνωστοποιήσετε σχετικά με τις ανάγκες ή τις προσδοκίες σας από αυτό το eCourse πριν ξεκινήσουμε;

Your answer _____


Submit


Clear form

A2: Ερωτηματολόγιο Εξόδου - Αποτελεσματικότητα



Αποτελεσματικότητα eCourse

tragamarilena@gmail.com [Switch account](#) 

 Not shared

** Indicates required question*

Οργάνωση του eCourse

Πόσο ικανοποιημένοι είστε συνολικά από την εμπειρία σας στο eCourse;

Καθόλου
 Λίγο
 Αρκετά
 Πολύ
 Πάρα Πολύ

Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την οργάνωση του περιεχομένου στην ιστοσελίδα; *

Καθόλου
 Λίγο
 Αρκετά
 Πολύ
 Πάρα Πολύ

Πόσο χρήσιμες βρήκατε τις συνδέσεις/links που παρέχονται στην ιστοσελίδα;

Καθόλου
 Λίγο
 Αρκετά
 Πολύ
 Πάρα Πολύ

Νομίζετε ότι οι δραστηριότητες σας βοήθησαν να επιτύχετε τους επιδιωκόμενους στόχους του eCourse;

Καθόλου
 Λίγο
 Αρκετά
 Πολύ
 Πάρα Πολύ

Σας βοήθησαν οι δραστηριότητες να αποκτήσετε νέες δεξιότητες;

Καθόλου
 Λίγο
 Αρκετά
 Πολύ
 Πάρα Πολύ

Γνωρίζατε τι έπρεπε να κάνετε σε κάθε δραστηριότητα; *

Καθόλου
 Λίγο
 Αρκετά
 Πολύ
 Πάρα Πολύ

Αξιολόγηση Ανάπτυξης Δεξιοτήτων (Skills) μέσω του eCourse

Πόσο βελτιώθηκαν οι επικοινωνιακές σας δεξιότητες μετά τη συμμετοχή σας στο eCourse;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα Πολύ

Πόσο βελτιώθηκαν οι οργανωτικές σας δεξιότητες μετά τη συμμετοχή σας στο eCourse;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα Πολύ

Πόσο βελτιώθηκε η κοινωνική και συναισθηματική σας νοημοσύνη μετά τη συμμετοχή σας στο eCourse;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα Πολύ

Πόσο βελτιώθηκαν οι δεξιότητές σας στην πρόληψη και διαχείριση ταλέντων μετά τη συμμετοχή σας στο eCourse;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα Πολύ

Πόσο βελτιώθηκαν οι δεξιότητές σας στη διαχείριση χρόνου μετά τη συμμετοχή σας στο eCourse;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα Πολύ

Πόσο βελτιώθηκαν οι δεξιότητές σας στη διαχείριση κινδύνων μετά τη συμμετοχή σας στο eCourse;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα Πολύ

Αξιολόγηση Βασικών Αναγκών SDT στο eCourse

Πόσο ενίσχυσε το eCourse την ανάγκη σας για Αυτονομία (δηλαδή την αίσθηση ότι έχετε έλεγχο πάνω στις δικές σας επιλογές και αποφάσεις);

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα Πολύ

Πόσο ενίσχυσε το eCourse την αίσθηση της Ικανότητάς σας (δηλαδή την αίσθηση ότι έχετε τις απαραίτητες ικανότητες και γνώσεις για να πετύχετε);

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα Πολύ

Πόσο ενίσχυσε το eCourse την ανάγκη σας για Συσχέτιση (δηλαδή την αίσθηση σύνδεσης και συνεργασίας με άλλους);

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα Πολύ

Πολυμέσα και Διαδραστικότητα

Πόσο χρήσιμα βρήκατε τα πολυμέσα και τα διαδραστικά εργαλεία που περιλαμβάνονταν στο eCourse για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων σας; *

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα Πολύ

Αυτά τα πολυμέσα έκαναν τη μάθηση πιο διασκεδαστική και ενδιαφέρουσα; *

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα Πολύ

Πόσο φιλικό ήταν το τεχνικό περιβάλλον του eCourse προς το χρήστη;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα Πολύ

Η πλοήγηση στο μάθημα και στις σελίδες ήταν εύκολη;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα Πολύ

Τα εργαλεία της πλατφόρμας διευκόλυναν τη συμμετοχή σου στο μάθημα;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα Πολύ

Αντιμετωπίσατε δυσκολίες με τα εργαλεία ή την πλατφόρμα κατά τη διάρκεια του μαθήματος;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα Πολύ

Σχεδιασμός Ιστοσελίδας

Σας άρεσε η συνολική αισθητική του σχεδιασμού της ιστοσελίδας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα Πολύ

Πόσο σύγχρονα και ελκυστικά βρίσκετε τα γραφικά και τις εικόνες που χρησιμοποιούνται στην ιστοσελίδα;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα Πολύ

Πόσο ικανοποιημένοι είστε με την ομαδική συνεργασία και τη δυναμική που αναπτύχθηκε μεταξύ των συμμετεχόντων στο eCourse;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα Πολύ

Πόσο συμβατό ήταν το σχέδιο δράσης με την προτεινόμενη ομάδα στόχο;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα Πολύ

Πόσο πιθανό είναι να επανέλθετε στην ιστοσελίδα μας στο μέλλον;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα Πολύ


Πόσο πιθανό είναι να προτείνετε το eCourse σε άλλους επαγγελματίες HR;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα Πολύ

Submit

Clear form

Α3: Ερωτηματολόγιο Αυτοαξιολόγησης – Αναστοχασμού



Αναστοχαστικό Ημερολόγιο

tragamarilena@gmail.com [Switch account](#)

Not shared

Ποιες τεχνικές ή στρατηγικές επικοινωνίας βρήκατε πιο αποτελεσματικές σε αυτό το σενάριο και γιατί;

Your answer

Πώς αισθανθήκατε κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης με τη Μόνικα;

Your answer

Τι θα κάνατε διαφορετικά εάν είχατε την ευκαιρία να ξαναπροσπαθήσετε;

Your answer

Ποιες από τις ακόλουθες τεχνικές θεωρείτε πιο σημαντικές στην πειθώ και γιατί; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία)

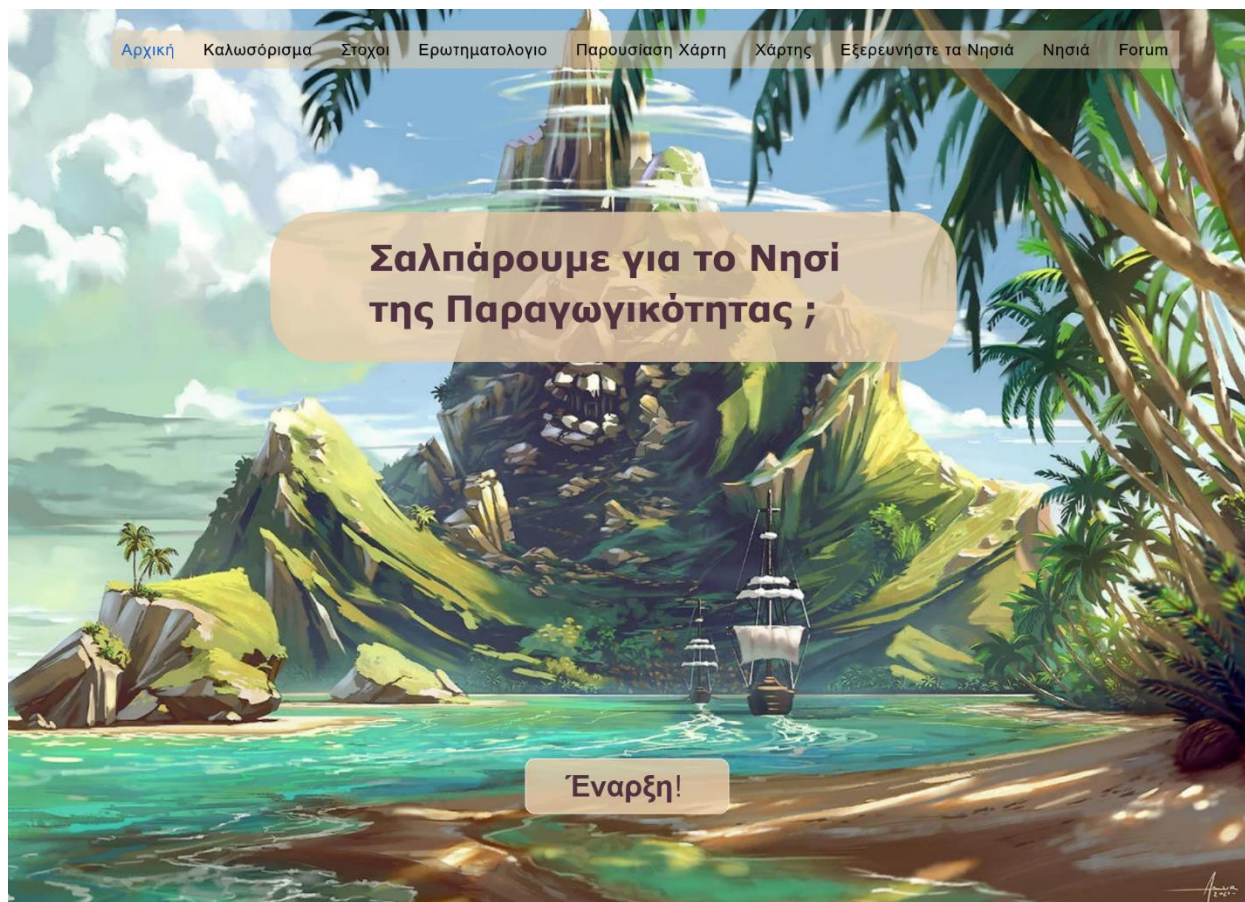
- Σαφήνεια
- Συναισθηματική σταθερότητα
- Ενεργητική ακρόαση
- Αυτοπεποίθηση
- Ανατροφοδότηση
- Προσαρμοστικότητα
- Σεβασμός

Υπάρχει κάτι άλλο που θα θέλατε να προσθέσετε σχετικά με την εμπειρία σας με αυτή τη δραστηριότητα;

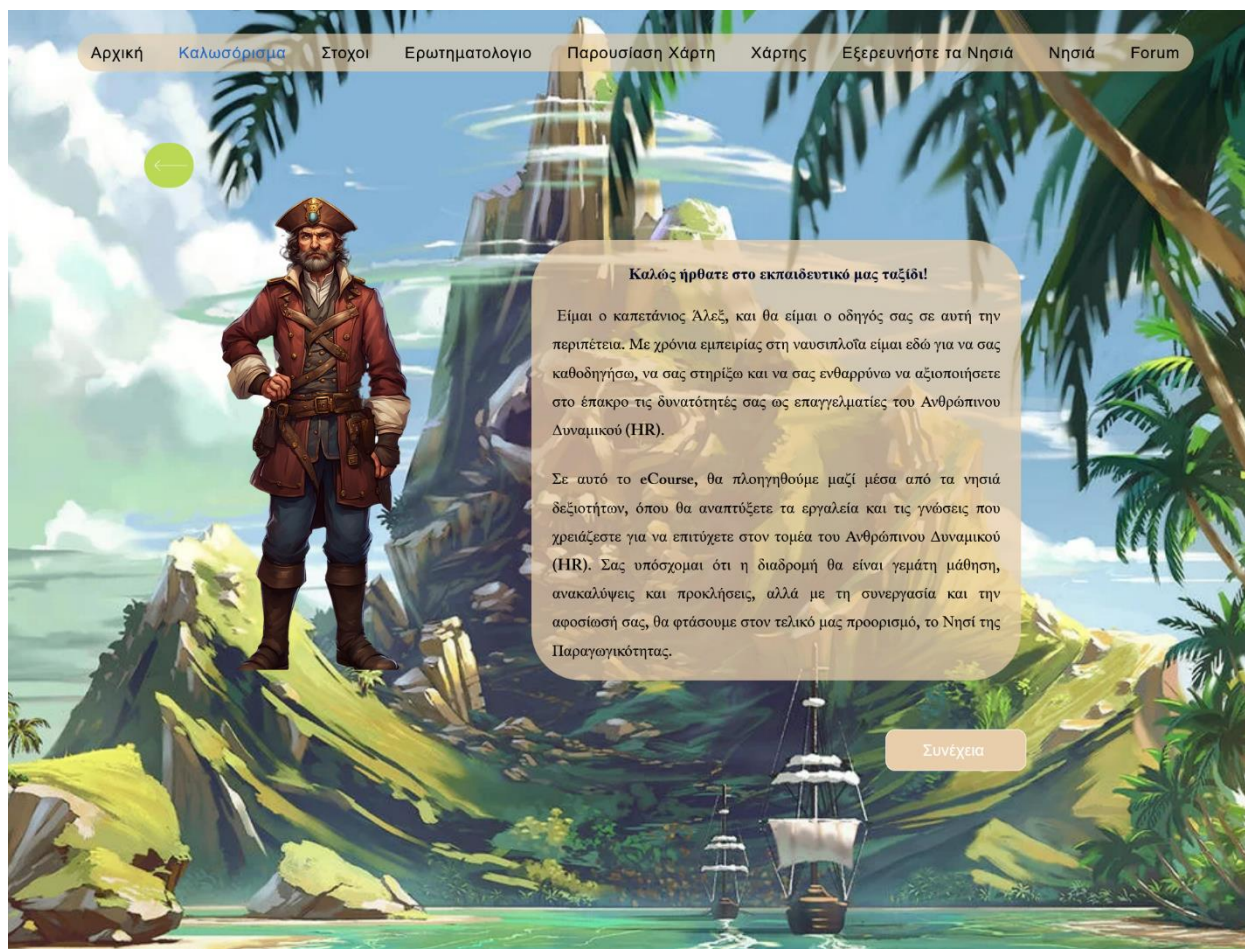
Your answer

Submit [Clear form](#)

Παράρτημα Β: Snapshots from the virtual environment



Εικόνα 20: Αρχική του eCourse



Εικόνα 21: Γνωριμία με τον Καπετάνιο

Στόχοι του eCourse

Στόχος μας είναι να σας παρέχουμε όλα τα απαραίτητα εργαλεία και γνώσεις για να διαπρέψετε στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR). Κατά τη διάρκεια του eCourse, θα αποκτήσετε δεξιότητες που θα σας επιτρέψουν να:

- Εξελίξετε τις δεξιότητές σας στην αποτελεσματική επικοινωνία.
- Ενισχύσετε τις οργανωτικές σας ικανότητες και τη διαχείριση έργων.
- Κατανοήσετε και εφαρμόσετε τις αρχές της κοινωνικής και συναισθηματικής νοημοσύνης για καλύτερη διαχείριση σχέσεων στον εργασιακό χώρο.
- Διευρύνετε τις γνώσεις σας στην πρόσληψη και τη διαχείριση ταλέντων, εξασφαλίζοντας την καλύτερη δυνατή στελέχωση.
- Αναπτύξετε αποτελεσματικές στρατηγικές για τη διαχείριση του χρόνου σας, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα.
- Αντιμετωπίσετε προκλήσεις και κινδύνους, αναπτύσσοντας αποτελεσματικά σχέδια έκτακτης ανάγκης για την προστασία της ομάδας και του οργανισμού σας.

Με την ολοκλήρωση του eCourse, θα είστε πλήρως εξοπλισμένοι για να αντιμετωπίσετε τις προκλήσεις του επαγγελματικού σας περιβάλλοντος και να προωθήσετε την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα στον τομέα σας.

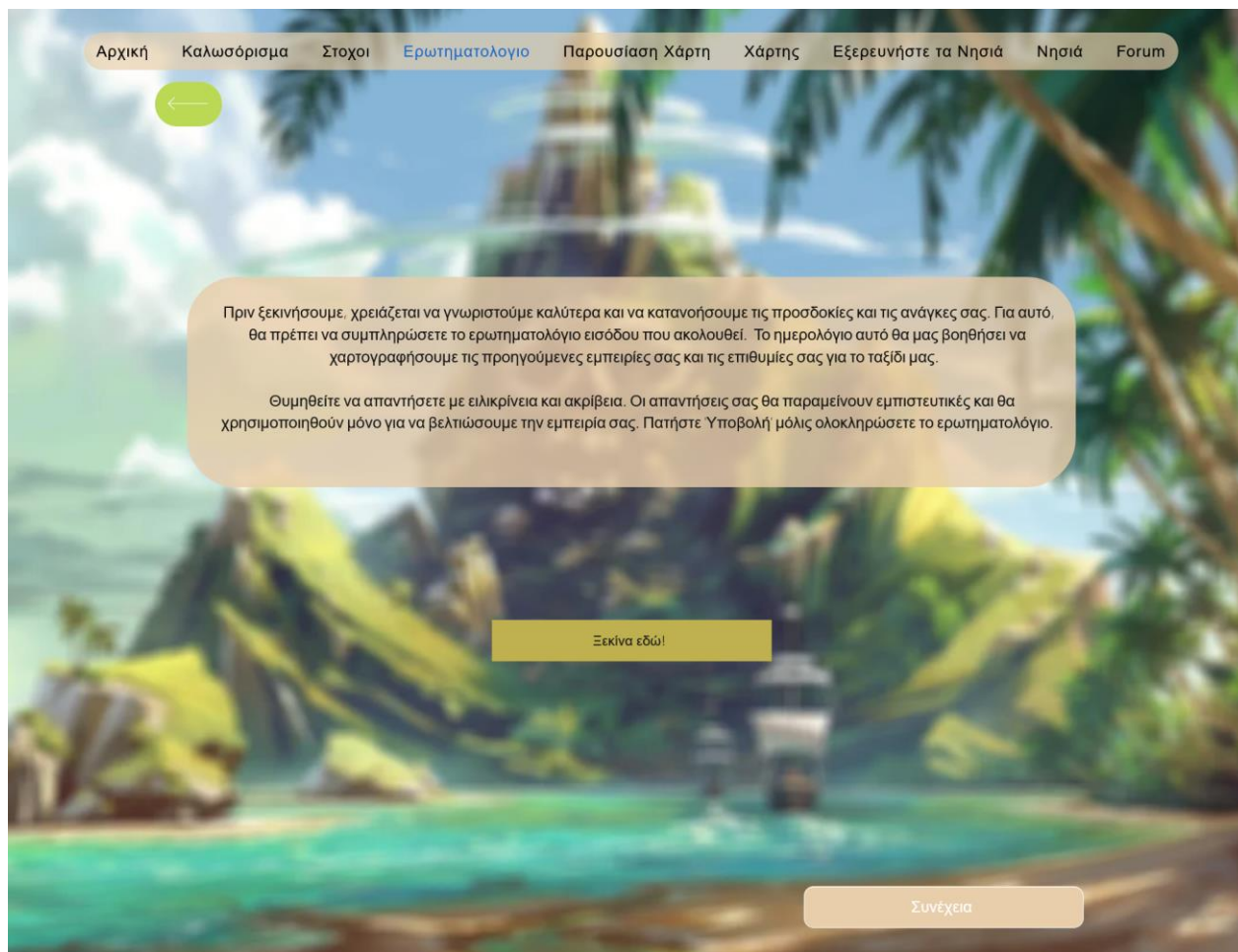
Οι δραστηριότητες του eCourse είναι προσεκτικά σχεδιασμένες έτσι ώστε να καλύπτουν τις βασικές ανάγκες της Θεωρίας Αυτοπροσδιορισμού (Self-Determination Theory - SDT). Κάθε δραστηριότητα στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών σας για Αυτονομία, Επιδεξιότητα και Συσχέτιση. Με αυτόν τον τρόπο, θα έχετε την ευκαιρία να αναπτύξετε και να ενισχύσετε τις δεξιότητές σας σε ένα περιβάλλον που υποστηρίζει και ενθαρρύνει την προσωπική και επαγγελματική σας ανάπτυξη

Τι είναι η Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού SDT ;

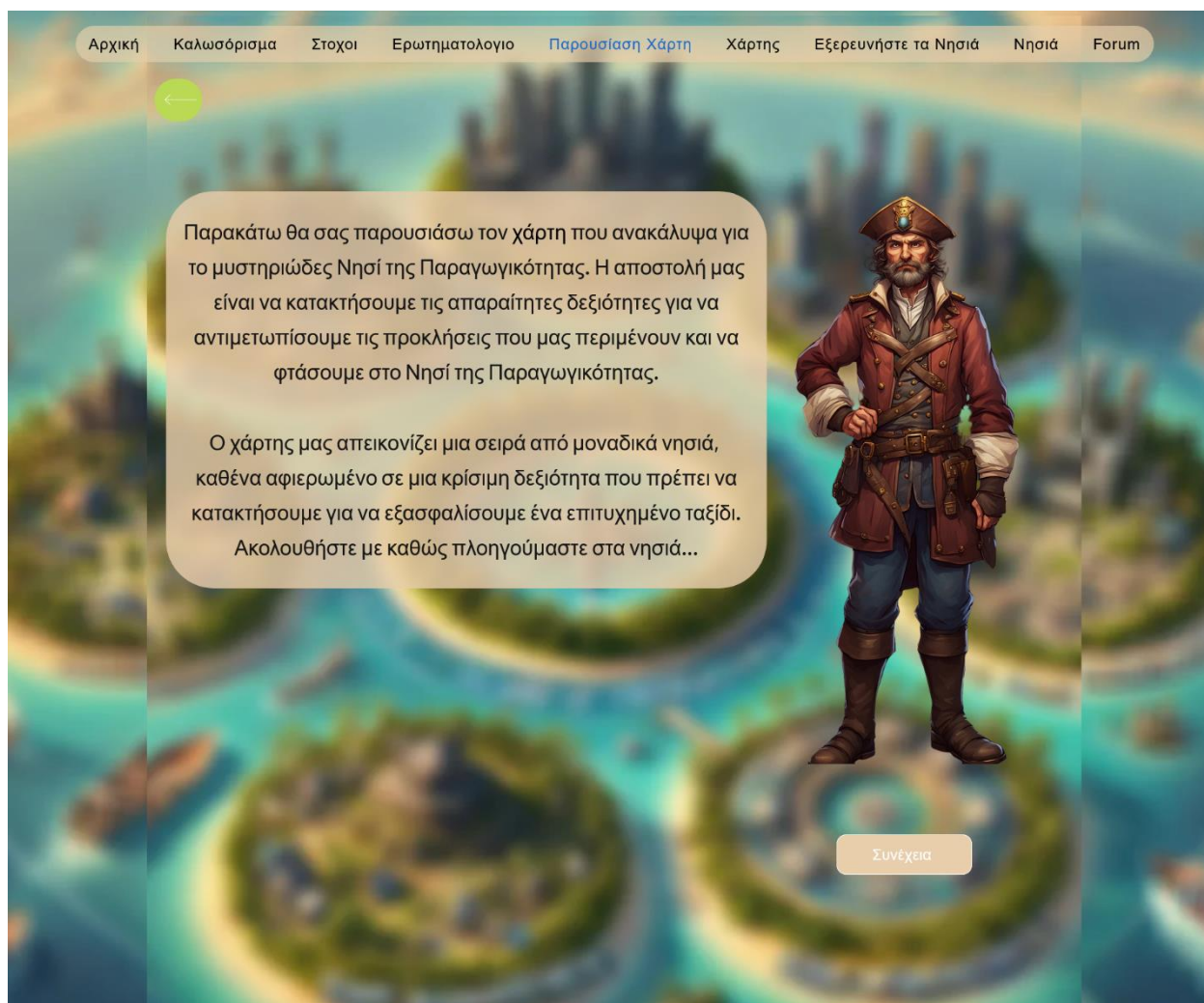


Συνέχεια

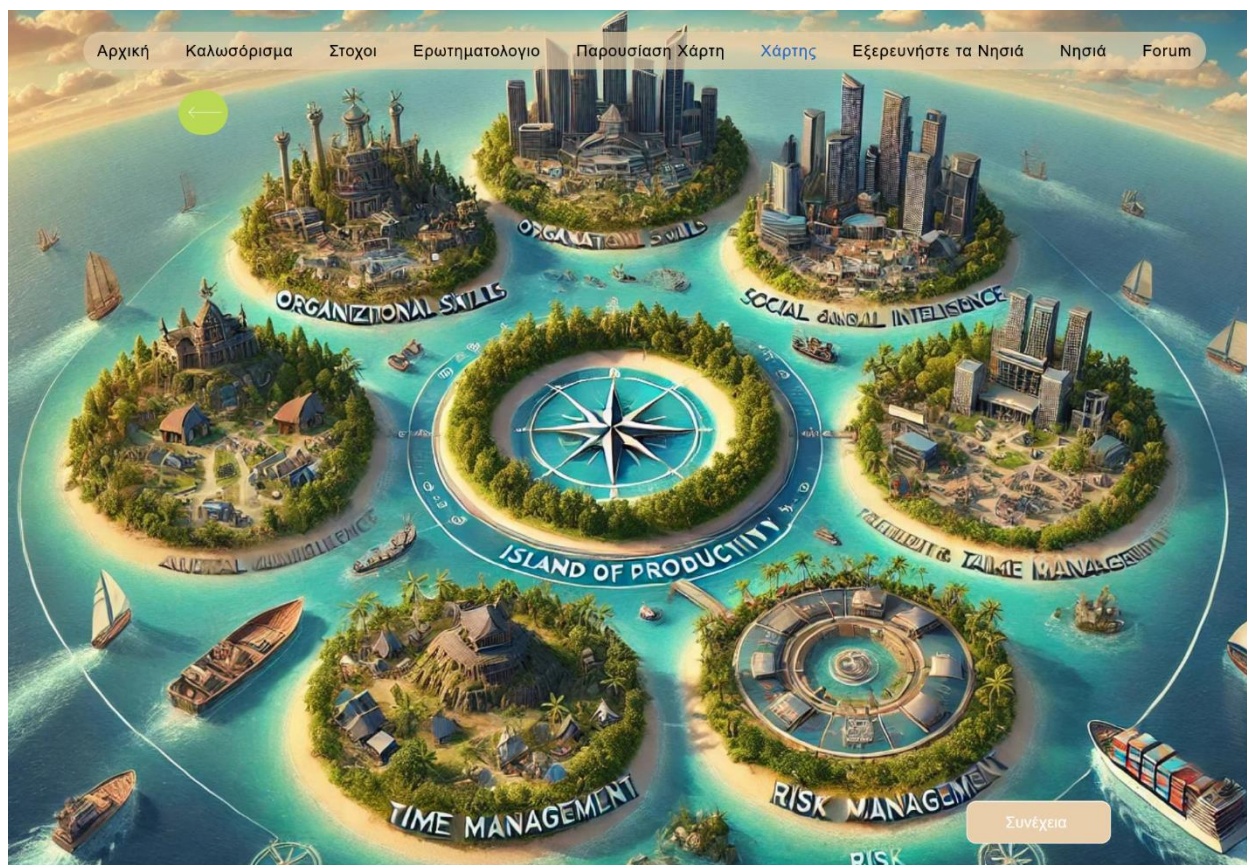
Εικόνα 22: 1η Φάση - Οι στόχοι του eCourse και η SDT



Εικόνα 23: Είσοδος στο Ερωτηματολόγιο



Εικόνα 24: Παρουσίαση Χάρτη



Εικόνα 25: Χάρτης Νησιών



Ετοιμαστείτε να ζήσετε μια αξέχαστη περιπέτεια! Θα εξερευνήσετε μαγευτικά Νησιά, όπου κάθε σταθμός αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό σύνολο δεξιοτήτων που θα σας βοηθήσουν να αναπτύξετε την καριέρα σας στον τομέα των ανθρώπινων πόρων.

Σε κάθε νησί, σας περιμένουν προσεκτικά σχεδιασμένες δραστηριότητες, που έχουν στόχο να σας βοηθήσουν να αναπτύξετε κρίσιμες δεξιότητες. Από την αποτελεσματική επικοινωνία και την άριστη οργάνωση, έως την τέχνη της πρόσληψης ταλέντων και την προηγμένη διαχείριση κινδύνων, θα εξοπλιστείτε με όλα τα απαραίτητα εργαλεία για να ξεχωρίσετε στον επαγγελματικό σας χώρο.

Ετοιμαστείτε να αποκτήσετε τις γνώσεις και τις ικανότητες που θα σας οδηγήσουν στην κορυφή της απόδοσης και της επιτυχίας!

Εξερευνήστε τα Νησιά:

Νησί της Επικοινωνίας: Εμβραθύνετε στις τεχνικές επικοινωνίας που θα ενισχύσουν την ικανότητά σας να αλληλεπιδράτε με τους συναδέλφους και τους υποψήφιους.

Νησί της Οργάνωσης: Μάθετε να διαχειρίζεστε τον χρόνο και τους πόρους σας με αποτελεσματικότητα.

Νησί της Κοινωνικής και Συναισθηματικής Νοημοσύνης: Κατανοήστε τη σημασία της ενσυναίσθησης και της κοινωνικής νοημοσύνης στη διαχείριση ομάδων.

Νησί της Πρόσληψης και Διαχείρισης Ταλέντων: Βρείτε τους κατάλληλους υποψηφίους και αναπτύξτε τις δεξιότητές τους.

Νησί της Διαχείρισης Χρόνου: Ανακαλύψτε στρατηγικές για τη βέλτιστη διαχείριση του χρόνου σας.

Νησί της Διαχείρισης Κινδύνων: Προετοιμαστείτε για τις προκλήσεις που μπορεί να παρουσιαστούν στον εργασιακό χώρο.

[Ας Ξεκινήσουμε >](#)

Εικόνα 26: Λίγα λόγια για τα Νησιά

Καλωσορίσατε στο Νησί της Επικοινωνίας!

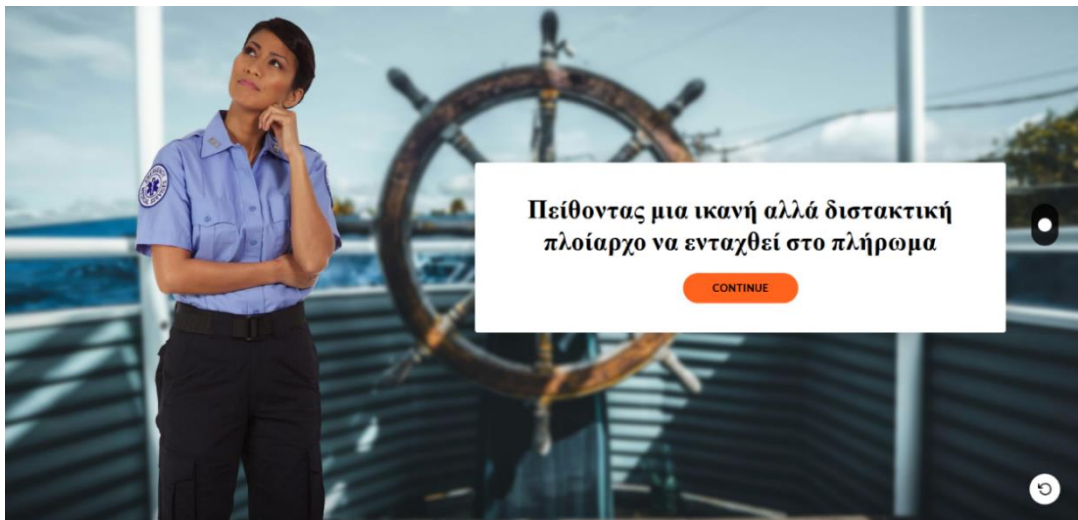


Χαίρετε πλήρωμα! Σε αυτό το στάδιο του ταξιδιού μας, χρειαζόμαστε την πολύτιμη βοήθεια μιας ικανής πλοιάρχου. Η πλοιάρχος Μόνικα είναι εξαιρετικά ικανή, αλλά λόγω κάποιων προηγούμενων εμπειριών της, είναι διστακτική να συμμετάσχει σε νέα εγχειρήματα. Η αποστολή σας είναι να την πείσετε να γίνει μέλος του πληρώματός μας!

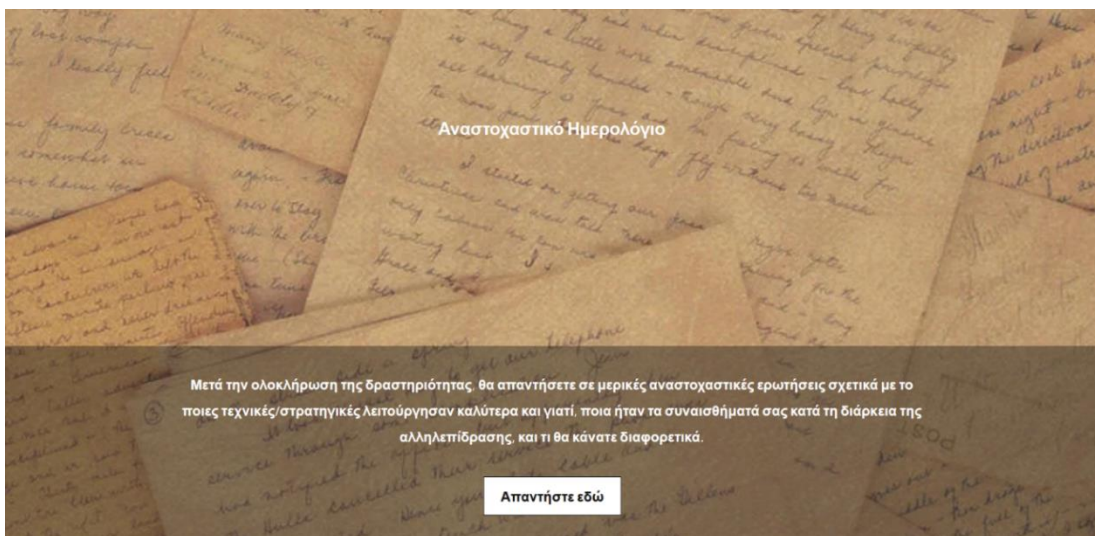
Θα συμμετέχετε σε ένα Διαδραστικό Δέντρο Διαλόγου, όπου θα επιλέγετε μεταξύ δύο επιλογών τις απαντήσεις σας. Κάθε επιλογή οδηγεί σε διαφορετικά αποτελέσματα, φανερώνοντας έτσι τον αντίκτυπο της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Χρησιμοποιήστε σαφήνεια, συναισθηματική σταθερότητα και ενεργητική ακρόαση, καθώς και στρατηγικές όπως αυτοπεποίθηση, ανατροφοδότηση, προσαρμοστικότητα, σεβασμό και τεχνικές πειθούς.

Επιλέξτε τις κατάλληλες απαντήσεις να πείσετε την πλοιάρχο να ενταχθεί στο πλήρωμα!

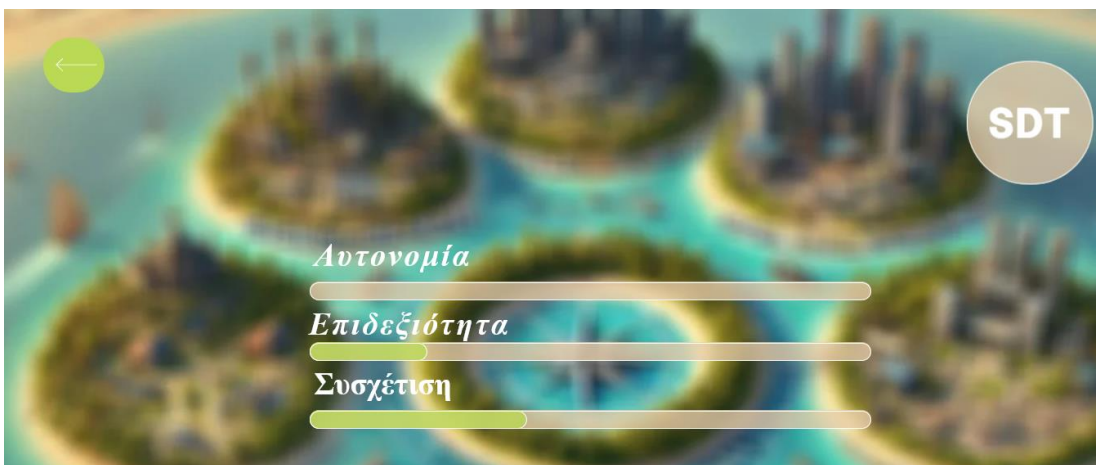
Εικόνα 27: 2η Φάση - Νησί της Επικοινωνίας



Εικόνα 28: Δραστηριότητα 2ης Φάσης



Εικόνα 29: Αξιολόγηση 2ης Φάσης



Εικόνα 30: Μπάρα Προόδου 2ης Φάσης

Καλωσορίσατε στο Νησί της Οργάνωσης!



Χαίρετε πλήρωμα! Έχουμε φτάσει στο Νησί της Οργάνωσης. Όμως, το αμπάρι του πλοίου μας είναι ακατάτατο. Οι προμήθειες είναι διάσπαρτες παντού και σημαντικά αντικείμενα λείπουν. Πρέπει να οργανώσουμε το αμπάρι ώστε όλα να βρίσκονται στη θέση τους και να είναι εύκολα προσβάσιμα κατά τη διάρκεια του ταξιδιού.

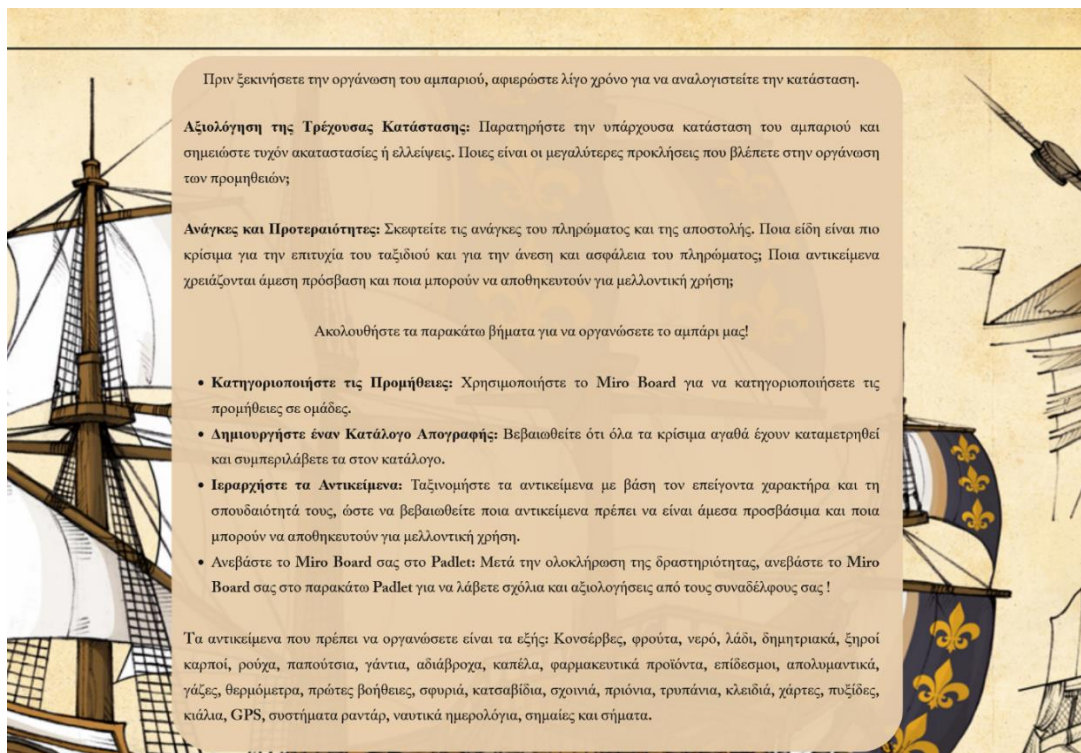
Για να το πετύχουμε αυτό, θα χρησιμοποιήσουμε το Miro, ένα εργαλείο για οπτική συνεργασία και οργάνωση. Το Miro σας επιτρέπει να δημιουργείτε πίνακες (boards) όπου μπορείτε να οργανώνετε πληροφορίες, να κατηγοριοποιείτε αντικείμενα και να δημιουργείτε διαγράμματα. Είναι ιδανικό για την οργάνωση του αμπαριού μας.

Πριν ξεκινήσετε τη δραστηριότητα, παρακολουθήστε το παρακάτω Βίντεο Tutorial για να μάθετε πώς να χρησιμοποιείτε το Miro.

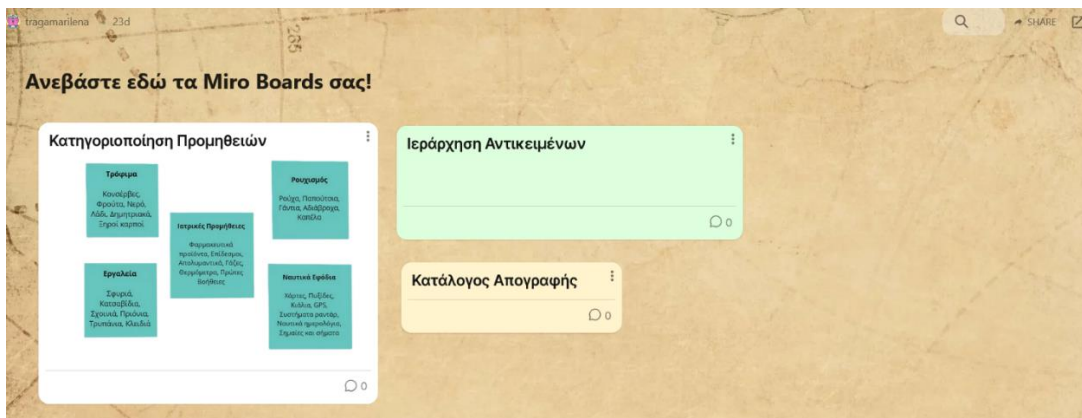
[Tutorial >](#)



Εικόνα 31: 3η Φάση - Νησί της Οργάνωσης



Εικόνα 32: Δραστηριότητα 3ης Φάσης



Εικόνα 33: Ετεροαξιολόγηση 3ης Φάσης



Εικόνα 34: Μπάρα Πρόόδου 3ης Φάσης

Καλωσορίσατε στο Νησί της Κοινωνικής και
Συναισθηματικής Νοημοσύνης!



Γεια σου πλήρωμα! Φτάσαμε στο Νησί της Κοινωνικής και Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Κατά τη διάρκεια του ταξιδιού μας, είναι αναμενόμενο να υπάρξουν εντάσεις μεταξύ των μελών του πληρώματος. Σήμερα, έχουμε μια πρόκληση να αντιμετωπίσουμε.

Η Δρ Κατρίν, η γιατρός του πλοίου, και ο σερ Νικόλα έχουν μια σοβαρή διαφωνία σχετικά με την κατανομή των ιατρικών προμηθειών για σκοπούς υγιεινής στην κουζίνα. Η Δρ Κατρίν πιστεύει ότι τα ιατρικά εφόδια πρέπει να προορίζονται αποκλειστικά για επείγοντα ιατρικά περιστατικά, ενώ ο σερ Νικόλα υποστηρίζει ότι η υγιεινή της κουζίνας είναι εξίσου σημαντική για την πρόληψη ασθενειών. Η ένταση αυτή μπορεί να κλιμακωθεί σημαντικά εάν δεν αντιμετωπιστεί άμεσα.

Εικόνα 35: 4η Φάση: Νησί της Κοινωνικής και Συναισθηματικής Νοημοσύνης

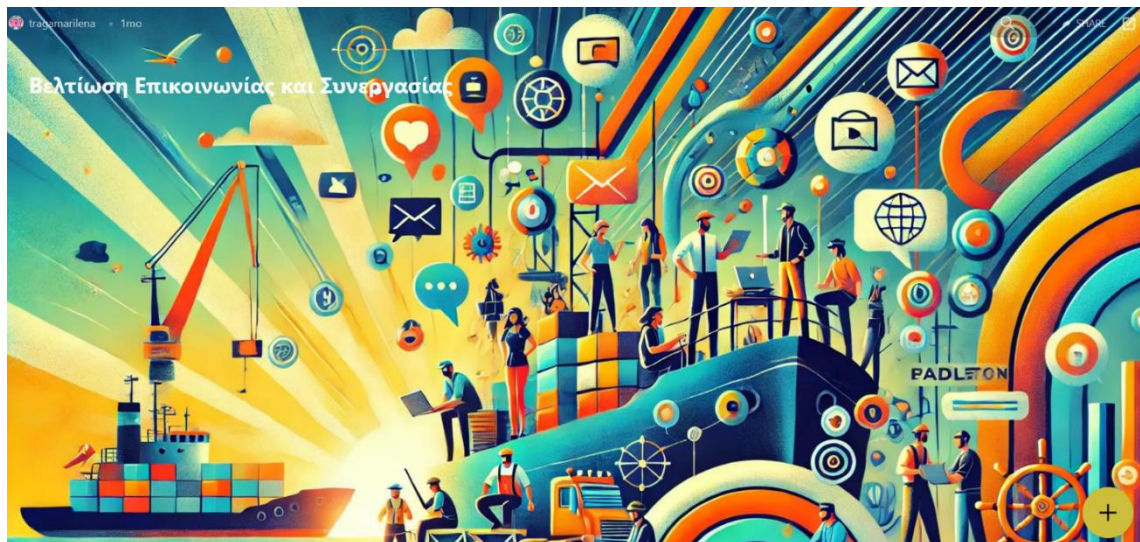
Η αποστολή σας είναι να μεσολαβήσετε και να επιλύσετε αυτή τη διαφωνία. Αρχικά, αναλύστε το σενάριο διαβάζοντάς το προσεκτικά και σκεφτείτε τις πιθανές αιτίες της διαφωνίας. Αναγνωρίστε τα βασικά προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν.

Συμμετέχετε σε μια συνεδρία καταγισμού ιδεών στο Chat του Wix. Μοιραστείτε ελεύθερα τις ιδέες σας. Αναφέρετε όσα περισσότερα ζητήματα και ιδέες μπορείτε. Αναγνωρίστε τις πιο εφικτές και αποτελεσματικές λύσεις για τη διαφωνία., και προτείνετε τρόπους για να βελτιώσετε την επικοινωνία μεταξύ της Δρ Κατρίν και του Σεφ Νικόλα. Προτείνετε στρατηγικές για να ιεραρχήσετε τις προτεραιότητες και να διασφαλίσετε την υγιεινή και την ασφάλεια όλων.

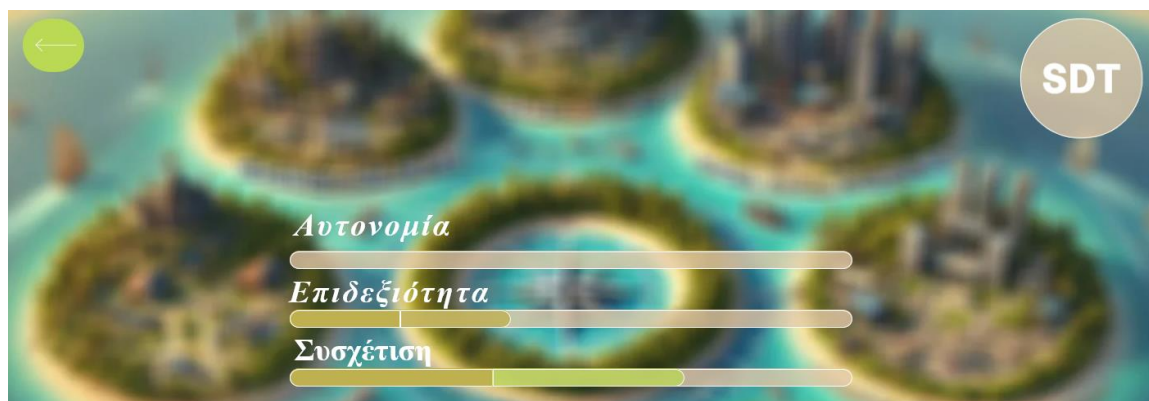
Δημιουργήστε την παρουσίασή σας χρησιμοποιώντας ένα ελκυστικό και διαδραστικό μέσο, όπως ένα PowerPoint, ή ένα Infographic στο Canva. Η παρουσίασή σας θα πρέπει να είναι σαφής, δημιουργική και αποτελεσματική. Θυμηθείτε, η επίλυση των συγκρούσεων και η ενίσχυση της συνεργασίας είναι βασικές δεξιότητες για την επιτυχία μας. Καλή επιτυχία στην αποστολή σας, πλήρωμα!

Ανεβάστε την παρουσίασή σας στο Padlet για να λάβετε ανατροφοδότηση από τους συναδέλφους σας. Συμμετέχετε ενεργά στις συζητήσεις και προσφέρετε χρήσιμα σχόλια στις παρουσιάσεις των άλλων συμμετεχόντων!

Εικόνα 36: Δραστηριότητα 4^{ης} Φάσης



Εικόνα 37: Ετεροαξιολόγηση 4ης Φάσης



Εικόνα 38: Μπάρα Προόδου 4ης Φάσης

Καλωσόρισμα στο Νησί της Πρόσληψης και
Διαχείρισης Ταλέντων!



Γεια σας σύντροφοι! Σε αυτή τη φάση του ταξιδιού μας, θα αναλάβετε την κρίσιμη αποστολή της στελέχωσης του πληρώματος με τους καλύτερους υποψηφίους. Το πλοίο μας χρειάζεται άτομα σε θέσεις-κλειδιά. Χρειαζόμαστε έναν ικανό Οικονομικό Διευθυντή και έναν επιδέξιο Μηχανικό για να εξασφαλίσουμε την ομαλή λειτουργία και την οικονομική βιωσιμότητα του πλοίου μας. Έχω στα χέρια μου τα βιογραφικά σημειώματα των υποψηφίων. Η αποστολή σας είναι να τους αξιολογήσετε και να επιλέξετε τους καταλληλότερους για τις θέσεις αυτές.



Εικόνα 39: 5η Φάση - Νησί της Πρόσληψης και Διαχείρισης Ταλέντων

Οδηγίες

1. **Δημιουργία Ομάδων:** Χωριστείτε σε ομάδες των 2-3 ατόμων. Κάθε ομάδα θα αναλάβει την ευθύνη για μία θέση.
2. **Ανάλυση Βιογραφικών Σημειωμάτων:** Διαβάστε προσεκτικά τα βιογραφικά σημειώματα των υποψηφίων. Σκεφτείτε ποια προσόντα και εμπειρίες είναι πιο σημαντικά για κάθε ρόλο. Προσέξτε τις λεπτομέρειες που θα κάνουν τη διαφορά.
3. **Κατάταξη Υποψηφίων:** Συμφωνήστε ως ομάδα και χρησιμοποιήστε την προκαθορισμένη ρουμπρίκα αξιολόγησης για να κατατάξετε τους υποψηφίους από 1 έως 5, όπου 1 είναι η χαμηλότερη βαθμολογία και 5 η υψηλότερη. Κριτήρια όπως η εμπειρία και οι δεξιότητες πρέπει να ληφθούν υπόψη.
4. **Επιλογή Καλύτερων Υποψηφίων και Τεκμηρίωση:** Ο υποψήφιος με την υψηλότερη κατάταξη θα επιλεγεί για τον ρόλο. Γράψτε στα σχόλια του αντίστοιχου πεδίου την βαθμολογία για κάθε υποψήφιο σύμφωνα με την ρουμπρίκα αξιολόγησης. Αναφέρετε τα κριτήρια που χρησιμοποιήσατε για την αξιολόγηση και δικαιολογήστε την βαθμολογία σας με παραδείγματα από τα βιογραφικά.

Βεβαιωθείτε ότι η επιλογή σας βασίζεται σε τεκμηριωμένες αποφάσεις και όχι σε προκαταλήψεις.

The screenshot shows a social media interface with three bio-profiles for job positions. The first is for an 'Οικονομικού Διευθυντή' (Economic Director) role, the second for a 'Μηχανικού Πλοίου' (Ship Mechanic) role, and the third is a 'Ρουμπρίκες Αξιολόγησης' (Evaluation Rubric) for the Economic Director role. Each bio-profile includes a title, a DOCX file, and a brief description of the role. The interface also shows a search bar, a share button, and a 'Made with Doodle' watermark.

Εικόνα 40: Δραστηριότητα και Ετεροαξιολόγηση 5ης Φάσης

The screenshot shows a progress bar chart with three categories: 'Αυτονομία' (Autonomy), 'Επιδεξιότητα' (Skill), and 'Συσχέτιση' (Correlation). Each category has a horizontal bar with a green segment indicating progress. In the top right corner, there is a green circular button labeled 'SDT'. The background features a blurred image of a cityscape.

Εικόνα 41: Μπάρα Προόδου 5ης Φάσης

Καλωσορίσατε στο Νησί της Διαχείρισης
Χρόνου!



Καλησπέρα Crew! Σε αυτό το στάδιο του ταξιδιού μας, θα αναλάβετε την κρίσιμη αποστολή να διαχειριστείτε τον χρόνο σας με ακρίβεια και αποτελεσματικότητα, προκειμένου να αντιμετωπίσετε τις απρόβλεπτες καθυστερήσεις που προκλήθηκαν από τις άσχημες καιρικές συνθήκες. Χρειάζομαι την εξειδίκευσή σας για να διασφαλίσω ότι το πλοίο θα φτάσει στον προορισμό του έγκαιρα και χωρίς περαιτέρω καθυστερήσεις. Η επιτυχία αυτής της αποστολής εξαρτάται από την ικανότητά σας να δημιουργήσετε ένα λεπτομερές και προσαρμοστικό σχέδιο διαχείρισης χρόνου.

Για να μας βοηθήσουν σε αυτήν την αποστολή μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις εξής πλατφόρμες διαχείρισης έργων:

Asana, Monday.com ή και ένα AI Gantt Chart.

Παρακολουθήστε τα παρακάτω βίντεο tutorials για να εξοικειωθείτε με τις δυνατότητες καθεμιάς πλατφόρμας:



Εικόνα 42: 6η Φάση - Νησί της Διαχείρισης Χρόνου

Αφού παρακολουθήσετε τα τμήματα, θα δημιουργήσετε ένα λεπτομερές χρονοδιάγραμμα, λαμβάνοντας υπόψη τις παρακάτω εργασίες:

- | | |
|---|---|
| <p>Εισακτικές Πλοίου:</p> <ul style="list-style-type: none">ο Αξιολόγηση ζημιών στην καρίνα και στα καταστρώματαο Διαρθωτικές εργασίες σε συστήματα υλοήγασης <p>Εφοδιασμός Προμηθειών:</p> <ul style="list-style-type: none">ο Καταγραφή αποθεμάτων σε τρόφιμα, νερό και καύσιμαο Οργάνωση διαδικασιών ανεφοδιασμού σε λιμάνιαο Ύφανση και Ασφάλιση Πλωμάτωνο Οργάνωση ιστορικών προμηθειών και καταγραφή αναγκώνο Καθορισμός πρωτοκόλλων υγιεινής και ασφάλειας για το πλήρωμα | <p>Εκπαίδευση και Ετοιμότητα Πληρώματος:</p> <ul style="list-style-type: none">ο Προγραμματισμός εκπαιδευτικών σεμιναρίων και ασκήσεων ετοιμότηταςο Εφαρμογή διαδικασιών για την αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών <p>Προγραμματισμός Βερβιόων:</p> <ul style="list-style-type: none">ο Καθορισμός κεντρικών εργασιών και ανάταξηο Διασφάλιση ασυρροπίας μεταξύ εργασιών και εκκώρυξης για την αποφυγή κόπωσης <p>Διαχείριση Επικοινωνιών:</p> <ul style="list-style-type: none">ο Προγραμματισμός επικοινωνιών με άλλα πλοία και λιμάνιαο Διαχείριση συστημάτων επικοινωνίας εν πλω |
|---|---|

Για να δημιουργήσετε ένα αποδοτικό Σχέδιο Διαχείρισης Χρόνου, θα ακολουθήσουμε τη στρατηγική **Think-Pair-Share** για να ενισχύσουμε τη συνεργασία και την ανταλλαγή ιδεών.

Τι πρέπει να κάνετε:

Think: Αρχικά, σκεφτείτε ατομικά τα βασικά σημεία που πρέπει να περιλαμβάνονται στο Σχέδιο Διαχείρισης Χρόνου. Σκεφτείτε και καταγράψτε πώς θα κατανεμηθούν οι εργασίες, ποιες είναι οι προτεραιότητες και ποιοι είναι οι πόροι που απαιτούνται για την εκτέλεση κάθε έργου. Σιγουρευτείτε ότι έχετε καταγράψει με ακρίβεια τις προτεραιότητες και τους χρονικούς περιορισμούς για κάθε εργασία. Η κατανομή του χρόνου πρέπει να είναι ρεαλιστική και να λαμβάνει υπόψη τους περιορισμούς και τις ανάγκες του πληρώματος.

Pair: Στη συνέχεια, σε ζευγάρια χρησιμοποιήστε στο **Wix Forum** για να συζητήσετε τις ιδέες σας. Ανταλλάξτε απόψεις για τις στρατηγικές που σκέφτηκατε και βοηθήστε ο ένας τον άλλον να βελτιώσει τις προτάσεις του.

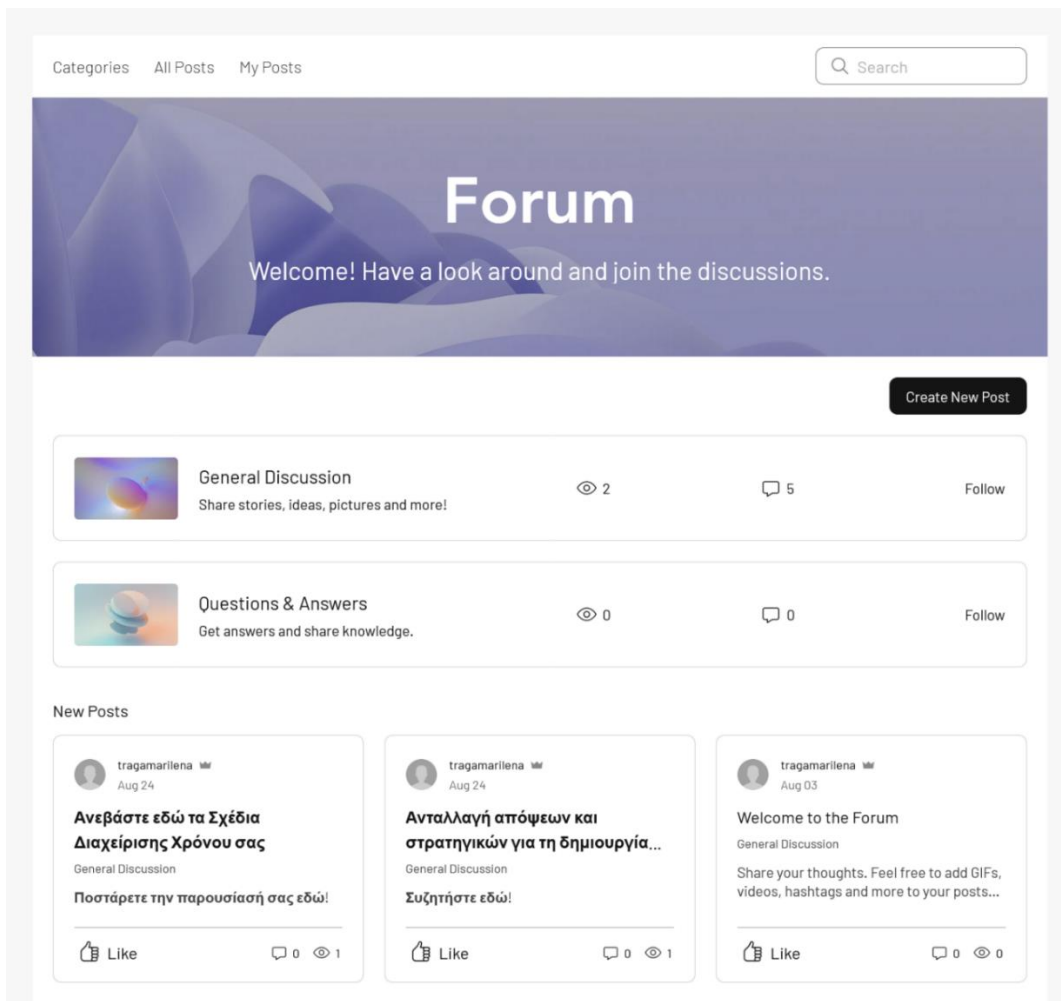
Share: Τέλος, μοιραστείτε τις καλύτερες ιδέες και στρατηγικές σας με την υπόλοιπη ομάδα. Κάθε ζευγάρι θα παρουσιάσει τις προτάσεις του στο **Forum** του **Wix**, ώστε όλοι οι συμμετέχοντες να μπορέσουν να αναστοχαστούν και να προσφέρουν επιπλέον σχόλια και προτάσεις.

Επιλέξτε μία από τις δοθείσες πλατφόρμες για να δημιουργήσετε το Σχέδιο Διαχείρισης Χρόνου σας. Αφού δημιουργήσετε το σχέδιο, ανεβάστε το στο **Forum** του **Wix** για να λάβετε σχόλια και να μοιραστείτε τις ιδέες σας με την υπόλοιπη ομάδα.

Forum

Τέλος, χρησιμοποιήστε την παρακάτω ρουμπρίκα αξιολόγησης για να ελέγξετε το Σχέδιο Διαχείρισης Χρόνου σας. Αυτό θα σας βοηθήσει να βελτιώσετε την εργασία σας και να βεβαιωθείτε ότι καλύπτετε όλα τα απαιτούμενα σημεία.





Εικόνα 43: Δραστηριότητα και Ετεροαξιολόγηση 6ης Φάσης



Εικόνα 44: Μπάρα Προόδου 6ης Φάσης

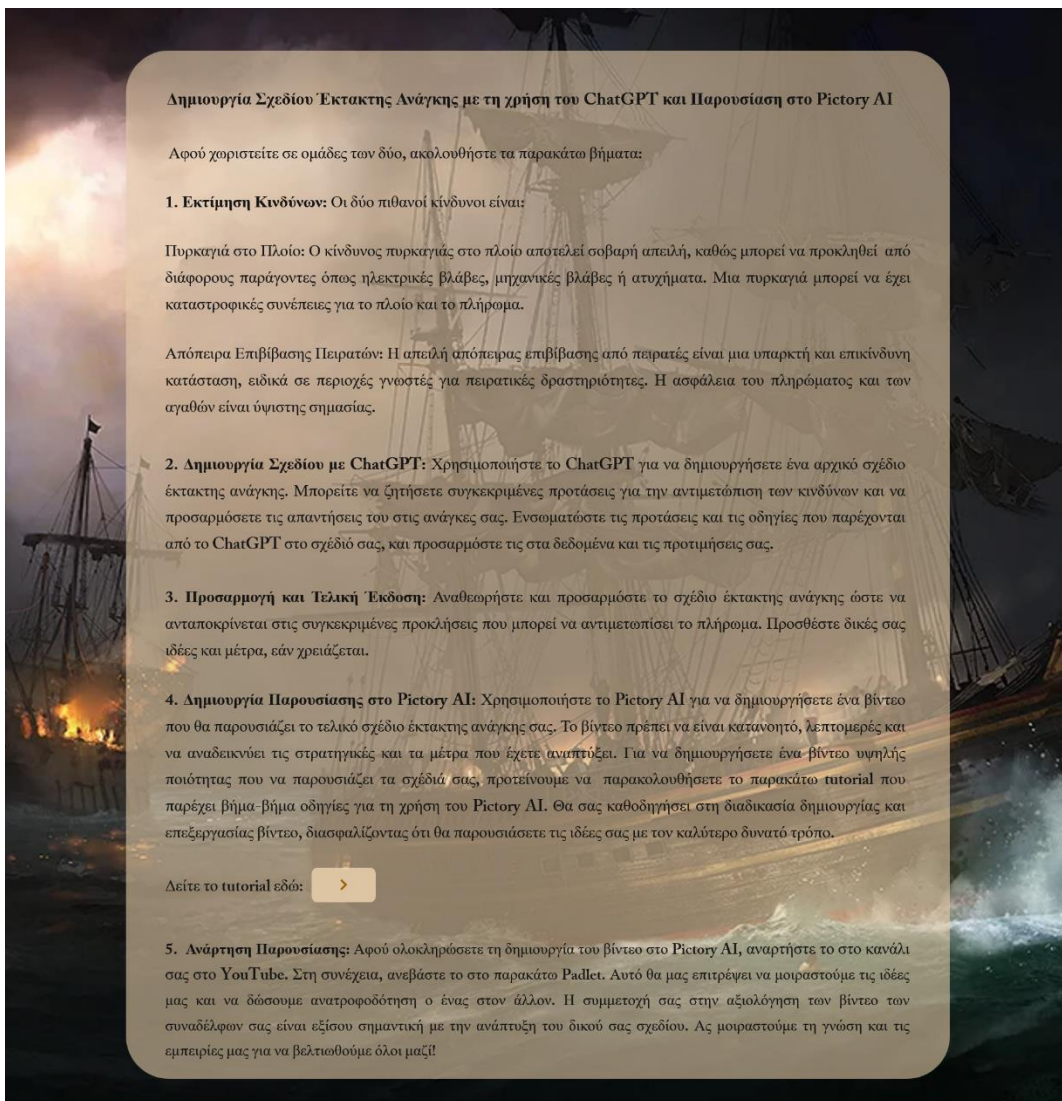
Καλωσορίσατε στο Νησί της
Διαχείρισης Κινδύνων!



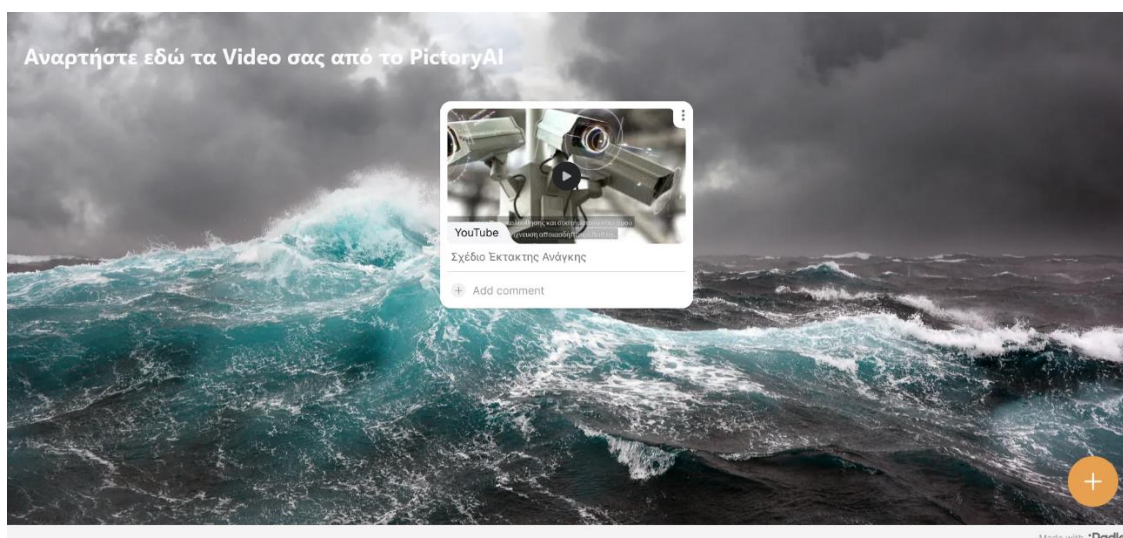
Σε αυτή τη φάση του εκπαιδευτικού μας ταξιδιού, θα αντιμετωπίσετε προκλήσεις που απαιτούν γρήγορη και αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων. Το πλοίο μας πλησιάζει σε ύπουλα νερά, και το πλήρωμα πρέπει να είναι έτοιμο για κάθε πιθανό κίνδυνο, όπως πυρκαγιά και πειρατεία. Σας έχω αναθέσει την κρίσιμη αποστολή να αναπτύξετε ένα λεπτομερές Σχέδιο Έκτακτης Ανάγκης για να διασφαλίσετε την ασφάλεια του πληρώματος και την επιτυχία της αποστολής μας.



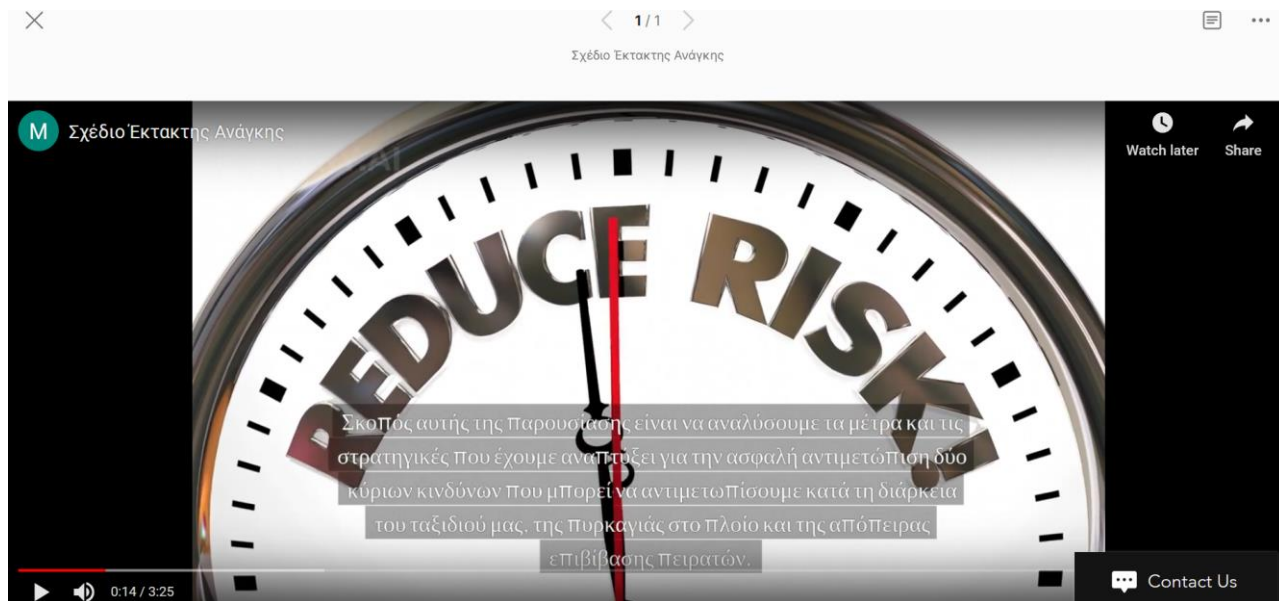
Εικόνα 45: 7η Φάση - Νησί της Διαχείρισης Κινδύνων



Εικόνα 46: Δραστηριότητα 7ης Φάσης



Εικόνα 47: Ετεροαξιολόγηση 7ης Φάσης



Εικόνα 48: Ενδεικτικό Video



Εικόνα 49: Μπάρα Προόδου 7ης Φάσης

Καλωσορίσατε στο Νησί
της Παραγωγικότητας!



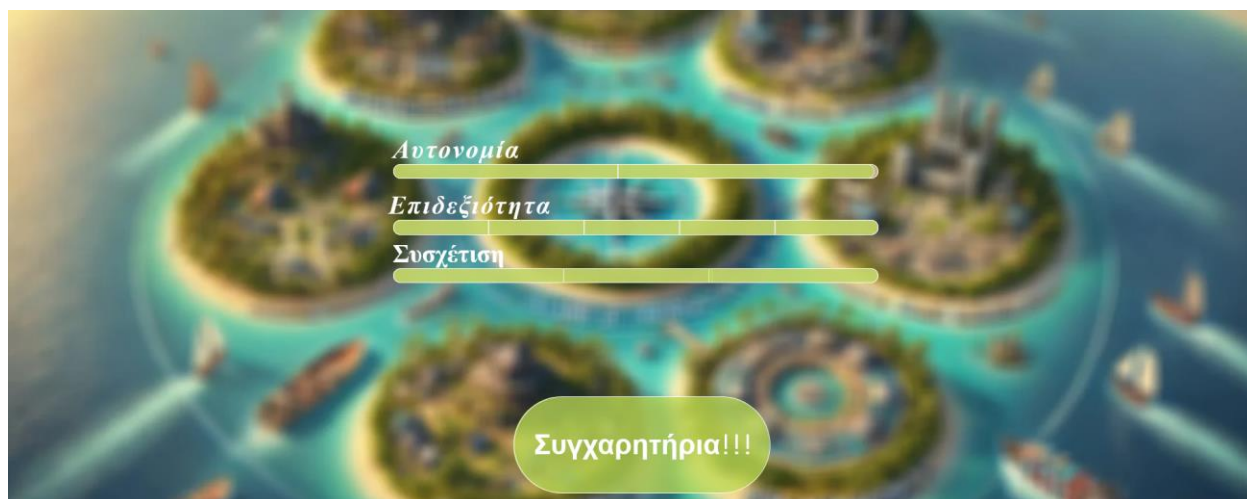
Τα καταφέρατε!

Καταφέρατε να φτάσετε στο Νησί της Παραγωγικότητας, στον τελικό μας προορισμό του περιπετειώδους εκπαιδευτικού μας ταξιδιού. Η πορεία σας ήταν γεμάτη προκλήσεις, αλλά με θάρρος και επιμονή, αποκτήσατε πολύτιμες δεξιότητες και γνώσεις που θα σας συνοδεύουν στη συνέχεια της επαγγελματικής σας πορείας. Τώρα, καθώς αντικρίζετε τις ακτές του Νησιού της Παραγωγικότητας, ήρθε η στιγμή να ολοκληρώσετε το ταξίδι σας με την τελική αξιολόγηση.

Αυτή η στιγμή είναι σημαντική, καθώς θα σας δώσει την ευκαιρία να αναλογιστείτε όλα όσα μάθατε, να αξιολογήσετε την εμπειρία σας και να συμβάλετε στην περαιτέρω βελτίωση του προγράμματος. Τα σχόλια και οι προτάσεις σας είναι ανεκτίμητα. Είμαστε περήφανοι για την πρόδοό σας και ανυπομονούμε να ακούσουμε τις απόψεις σας!

[Συμπληρώστε το εδώ >](#)

Εικόνα 50: 8η Φάση - Νησί της Παραγωγικότητας



Εικόνα 51: Μπάρα Προόδου 8ης Φάσης