



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΙΓΑΙΟΥ**

ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ»**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:
ΘΕΜΑ: «ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ»**

**ΖΩΣΙΜΑ ΜΑΡΙΑ, Α.Μ. 20020
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΑΣΠΡΙΔΗΣ**

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2022-2023

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα εργασία έγινε στο πλαίσιο των υποχρεώσεων ως μεταπτυχιακή φοιτήτρια του προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Οικονομική και Διοίκηση για Μηχανικούς» του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Πραγματοποιήθηκε τους μήνες Σεπτέμβριος 2021 έως Ιούλιος 2023. Κατά την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, η οποία σηματοδοτεί την περάτωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών, αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλαν στην επιτυχή έκβαση αυτής της προσπάθειας.

Αρχικά, θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στην οικογένεια μου για τη σημαντική τους βοήθεια και τη θετική τους ενέργεια σε όλα τα στάδια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Θερμές ευχαριστίες θα ήθελα, επίσης, να απευθύνω στον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας κ. Ασπρίδη Γεώργιο, για την επιστημονική του αρτιότητα, τις πολύτιμες συμβουλές και τις εποικοδομητικές επισημάνσεις του σε όλα τα στάδια της εκπόνησης της εργασίας μου.

Τέλος, οφείλω ιδιαίτερες ευχαριστίες σε όλους ανεξαιρέτως τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος για την πολύπλευρη συμβολή τους κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Κατάλογος Πινάκων	6
Κατάλογος Εικόνων	8
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
Κεφάλαιο 1 ^ο : Εισαγωγή στα κίνητρα των εργαζομένων	13
1.1. Εισαγωγή στην έννοια των κινήτρων	13
1.2. Ορισμοί των κινήτρων σύμφωνα με τους ερευνητές	14
1.3 . Κίνητρα και Παραγωγικότητα	15
1.4 Κατηγοριοποίηση των κινήτρων	16
1.4.1 Πρωτογενή – Δευτερογενή	16
1.4.2. Εσωτερικά – Εξωγενή	17
1.4.3. Χρηματικά – Μη χρηματικά κίνητρα.....	18
1.4.4. Ατομικά και ομαδικά κίνητρα.....	19
1.5. Θετικά αποτελέσματα της κινητοποίησης των εργαζομένων	20
1.6. Ανάλυση κινδύνων για τους εργαζομένους χωρίς κίνητρα.....	22
Κεφάλαιο 2 ^ο : Θεωρητικές Προσεγγίσεις της παρακίνησης.....	25
2.1 Οι θεωρίες παρακίνησης.....	25
2.1.1 Θεωρίες Περιεχομένου	26
2.1.1.1 Η Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A. Maslow	26
2.1.1.2. Η Θεωρία δύο παραγόντων παρακίνησης-υγιεινής του Herzberg.....	30
2.1.1.3. Η Θεωρία της παρακίνησης του Alderfer	35
2.1.1.4. Η Θεωρία των επίκτητων αναγκών του Mc Clelland	37
2.1.2 Οι θεωρίες των διαδικασιών	38
2.1.2.1 Μοντέλα βασισμένα στην προσδοκία.....	39
2.1.2.1.1 Η Θεωρία της προσδοκίας του Vroom.....	39
2.1.2.1.2 Η Θεωρία των Porter και Lawler.....	40
2.1.2.2 Η Θεωρία της ισότητας του Adams	42
2.1.2.3 Η Θεωρία του καθορισμού των στόχων του Locke	43
2.1.2.4. Οι θεωρίες X και Y.....	43
2.2 Παρακίνηση και πράξη.....	45

Κεφάλαιο 3 ^ο : Εργασιακή Ικανοποίηση.....	48
3.1. Η ερμηνεία της εργασιακής ικανοποίησης και ο ρόλος της στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας των εργαζομένων.	48
3.2. Η ικανοποίηση από την εργασία ως «Αναγκαιότητα»	49
3.3. Ικανοποίηση από την εργασία ως «Πολυτέλεια».....	50
Κεφάλαιο 4 ^ο : Παρακίνηση και παραγωγικότητα.....	53
4.1. Η έννοια της παρακίνησης	53
4.2 Κατηγορίες Παρακίνησης	55
4.2.1 Εσωτερική Παρακίνηση.....	56
4.2.1.1 Παρακίνηση και είδη εργασιών.....	56
4.2.2 Εξωτερική παρακίνηση	60
4.2.2.1 Πλεονεκτήματα Μειονεκτήματα Εξωτερικής Παρακίνησης	61
4.2.2.2 Πλεονεκτήματα Μειονεκτήματα Εσωτερικής Παρακίνησης.....	62
4.3. Μέθοδοι Παρακίνησης.....	63
4.4. Η έννοια της παραγωγικότητας και η σχέση της με την παρακίνηση.....	68
4.5. Έρευνες σχετικές με την κινητοποίηση και την παραγωγικότητα στην Ελλάδα	69
Κεφάλαιο 5 ^ο ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	74
5.1. Η ταυτότητα της έρευνας	74
5.2. Μεθοδολογικά θέματα	74
5.3. Ερευνητικά ερωτήματα	76
5.4. Παρουσίαση αποτελεσμάτων	77
5.4.1 Αξιοπιστία και εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής.....	77
5.4.2. Περιγραφικά στατιστικά δείγματος.....	79
5.5. Ερευνητικά Ερωτήματα	87
5.5.1. Πρώτο ερευνητικό ερώτημα - Τρέχον επίπεδο παραγωγικότητας	87
5.5.2. Δεύτερο Ερευνητικό ερώτημα – κάλυψη αναγκών κατά Maslow	90
5.5.3. Τρίτο ερευνητικό ερώτημα – Επίπεδο κάλυψης αναγκών με βάση τη θεωρία του Herzberg	92
5.5.4. Τέταρτο ερευνητικό ερώτημα – Σχέση παραγωγικότητας και κινήτρων.....	96
5.5.5. Πέμπτο ερευνητικό ερώτημα - Παράγοντες που θα βελτιώσουν την παραγωγικότητα	99
5.5.6. Παραγωγικότητα και covid.....	103
5.5.7. Ερευνητικό ερώτημα - Διαφοροποιήσεις κινήτρων - παραγωγικότητας με βάση διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	106
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο Συμπεράσματα	109
6.1. Συμπεράσματα από έρευνα.....	109

6.2. Περιορισμοί της έρευνας	113
6.3. Προτάσεις για περεταίρω έρευνα	113
Βιβλιογραφία.....	114
Ξενόγλωσσα	114
Ελληνόγλωσσα	122

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 Δείκτης Cronbach alpha	77
Πίνακας 2 Confirmatory Factor Analysis- Factor Loadings.....	78
Πίνακας 3 Confirmatory Factor Analysis – χ^2 Test for Exact Fit	79
Πίνακας 4 Πίνακας συχνοτήτων - ΦΥΛΟ.....	79
Πίνακας 5 Πίνακας συχνοτήτων – Επίπεδο Εκπαίδευσης	80
Πίνακας 6 Πίνακας συχνοτήτων - Επάγγελμα.....	81
Πίνακας 7 Πίνακας συχνοτήτων - Θέση στην Ιεραρχία	82
Πίνακας 8 Πίνακας συχνοτήτων - Σύμβαση Εργασίας.....	83
Πίνακας 9 Πίνακας συχνοτήτων - Ηλικία	84
Πίνακας 10 Πίνακας Συχνοτήτων - Έτη προϋπηρεσίας.....	85
Πίνακας 11 Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	86
Πίνακας 12 1ο Ερευνητικό ερώτημα - Descriptive Statistics	88
Πίνακας 13 1ο Ερευνητικό ερώτημα - Στατιστικοί έλεγχοι.....	89
Πίνακας 14 2ο Ερευνητικό ερώτημα - Descriptive Statistics	90
Πίνακας 15 2ο Ερευνητικό ερώτημα - Στατιστικοί έλεγχοι	92
Πίνακας 16 3ο Ερευνητικό ερώτημα - Descriptive Statistics	93
Πίνακας 17 3ο Ερευνητικό ερώτημα - Στατιστικοί έλεγχοι.....	95
Πίνακας 18 3ο Ερευνητικό ερώτημα - Συνολικά περιγραφικά στατιστικά.....	96
Πίνακας 19 4ο Ερευνητικό ερώτημα - Συσχέτιση κινήτρων με παραγωγικότητα.....	97
Πίνακας 20 4ο Ερευνητικό ερώτημα - Μοντέλα βηματικής παλινδρόμησης	98
Πίνακας 21 4ο Ερευνητικό ερώτημα - Ερμηνευτική ικανότητα των μοντέλων.....	98
Πίνακας 22 4ο Ερευνητικό ερώτημα - Μοντέλα παλινδρόμησης	99
Πίνακας 23 Πέμπτο ερευνητικό ερώτημα – Παράγοντες βελτίωσης παραγωγικότητας	101
Πίνακας 24 Πέμπτο ερευνητικό ερώτημα – Friedman Test μεταξύ των παραγόντων της παραγωγικότητας.....	101
Πίνακας 25 Πέμπτο ερευνητικό ερώτημα – Στατιστικές διαφορές μεταξύ των παραγόντων της παραγωγικότητας.....	102
Πίνακας 26 5ο Ερευνητικό ερώτημα Επιδράσεις της πανδημίας, Περιγραφικά στατιστικά	104

Πίνακας 27 5ο Ερευνητικό ερώτημα Επιδράσεις της πανδημίας, Στατιστικοί έλεγχοι.....	105
Πίνακας 28 6ο ερευνητικό ερώτημα - Διαφοροποίηση ανά φύλο στατιστικός έλεγχος.....	107
Πίνακας 29 6ο ερευνητικό ερώτημα - Διαφοροποίηση ανά φύλο περιγραφικά στατιστικά	107
Πίνακας 30 6ο ερευνητικό ερώτημα - Διαφοροποίηση ανά τμήμα προσωπικού στατιστικός έλεγχος.....	108
Πίνακας 31 Πίνακας 27 6ο ερευνητικό ερώτημα - Διαφοροποίηση ανά τμήμα προσωπικού περιγραφικά στατιστικά.....	108

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1 Πυραμίδα αναγκών του Maslow πηγή: Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη (2002).....	26
Εικόνα 2 Ανάγκες και περιβάλλον. (Πηγή: Μπουραντάς 2002)	29
Εικόνα 3 Σχ. Αντιστοίχιση μεταξύ των θεωριών του Maslow και του Hertzberg (πηγή: Μπουραντάς 2002)	31
Εικόνα 4 Η θεωρία του Hertzberg (πηγή: Μπουραντάς, 2002)	32
Εικόνα 5 Η διαδικασία του κάθετου εμπλουτισμού κατά Herzberg (πηγή: Μπουραντάς, 2002)	33
Εικόνα 6 Οδηγίες Εμπλουτισμού σύμφωνα με τον Hertzberg	34
Εικόνα 7 Σχέση Θεωριών Maslow- Hertzberg- Alderfer (πηγή: Μπουραντάς 2002)	37
Εικόνα 8 Το υπόδειγμα Porter – Lawler (πηγή: Lyman Porter & Edward Lawer στο Μπουραντάς 2002).....	42
Εικόνα 9 Απλοποιημένη Διαδικασία της παρακίνησης (πηγή: Μπουραντάς, 2002)	54
Εικόνα 10 Κυκλικό διάγραμμα - Φύλο	80
Εικόνα 11Κυκλικό διάγραμμα - Επίπεδο εκπαίδευσης.....	81
Εικόνα 12 Κυκλικό διάγραμμα – Επάγγελμα	82
Εικόνα 13 Ραβδόγραμμα - Θέση στην Ιεραρχία	83
Εικόνα 14 Ραβδόγραμμα - Σύμβαση Εργασίας.....	84
Εικόνα 15 Ραβδόγραμμα - Ηλικία	85
Εικόνα 16 Ραβδόγραμμα - Έτη προϋπηρεσίας.....	86
Εικόνα 17 Κυκλικό διάγραμμα - Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	87

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της παρακίνησης των εργαζομένων και της παραγωγικότητας η οποία είναι μείζονος σημασίας στο σύγχρονο εργασιακό γίνεσθαι. Η κινητοποίηση αποτελεί μια δυναμική και πολυπαραγοντική έννοια, που σχετίζεται με παράγοντες που αφορούν τον εργαζόμενο και το περιβάλλον.

Μέσα από την παρουσίαση των θεωριών των κινήτρων στον χώρο εργασίας και της σχέσης τους με την παραγωγικότητα τονίζεται περαιτέρω η συσχέτιση των δύο εννοιών. Στο ερευνητικό μέρος η εργασία στόχευσε στην διερεύνηση της συσχέτισης της θεωρίας της ιεράρχησης των αναγκών και της θεωρίας των παραγόντων υγιεινής και κινήτρων με το τρέχον επίπεδο παραγωγικότητας, όπως αυτό αυτοαξιολογήθηκε από τους εργαζόμενους

Από την έρευνα προέκυψε κάλυψη των αναγκών πάνω του μετρίου και για τις δύο θεωρίες. Μεγαλύτερη ήταν η θετική συσχέτιση μεταξύ παραγωγικότητας και των κινήτρων του Maslow και των παραγόντων κινήτρων. Μικρότερη και μη ισχυρή συσχέτιση παρουσίασε η παραγωγικότητα με τους παράγοντες υγιεινής. Τέλος, διαπιστώθηκε ότι, η αύξηση μισθού προβάλλει σαν το μεγαλύτερο κίνητρο, ακολουθούμενη από τα μπόνους και το ενδεχόμενο προαγωγής. Τέλος παρουσιάστηκαν οι προτάσεις και περαιτέρω έρευνα και οι περιορισμοί της.

Λέξεις-κλειδιά : κίνητρα στον χώρο εργασίας, συμμετοχή των εργαζομένων, ανταμοιβή, ιεράρχηση αναγκών

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the relationship between employee motivation and productivity which is of great importance in the modern workplace. Motivation is a dynamic and multifactorial concept, related to factors concerning the employee and the environment.

Through the presentation of the theories of motivation in the workplace and their relationship with productivity, the correlation between the two concepts is further highlighted. In the research part, the study aimed to investigate the correlation between the theory of hierarchy of needs and the theory of hygiene and motivational factors with the current level of productivity as self-assessed by the employees

The research revealed above average coverage of needs for both theories. A greater positive correlation was found between productivity and all Maslow's motivational factors and Herzberg's motivational factors. Smaller and not strong correlation was found between productivity and hygiene factors. Finally, it was found that, salary increase emerged as the biggest motivator, followed by bonuses and promotion potential. Finally, suggestions and further research and its limitations were presented.

Keywords: workplace motivation, employee participation, rewards, needs prioritisation

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε οργανισμός επιθυμεί να επιτύχει ένα υψηλό επίπεδο, παραγωγικότητας και αποδοτικότητας, προκειμένου να είναι βιώσιμος και να παρέχει αξία στους ιδιοκτήτες, στους ενδιαφερόμενους και ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η προσέλκυση ικανού προσωπικού και η διατήρηση στους εργαζομένους ενός υψηλού επιπέδου κινητοποίησης για την άσκηση των καθηκόντων τους.

Στην παρούσα εργασία εξετάζεται η σχέση μεταξύ κινητοποίησης των εργαζομένων και του επιπέδου της παραγωγικότητας, όπως αυτό αξιολογείται από τους ίδιους. Η εργασία δομείται σε πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο εξετάζεται η έννοια των κινήτρων των εργαζομένων και παρουσιάζονται οι ορισμοί των κινήτρων σύμφωνα με τους ερευνητές και ορισμένοι τρόποι κατηγοριοποίησης των κινήτρων. Εξηγείται η σχέση μεταξύ κινήτρων και παραγωγικότητας, η οποία αποτελεί βασική υπόθεση για την αναγνώριση της αξίας των κινήτρων στους οργανισμούς. Τέλος, εξετάζονται τα θετικά αποτελέσματα της κινητοποίησης των εργαζομένων , από θεωρητική άποψη.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά οι θεωρητικές προσεγγίσεις της παρακίνησης και οι σχετικές θεωρίες. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A. Maslow και στη θεωρία των δύο παραγόντων παρακίνησης-υγιεινής του Herzberg, οι οποίες εξετάστηκαν και στο ερευνητικό μέρος. Παρουσιάζονται επίσης οι θεωρίες των διαδικασιών, μοντέλα βασισμένα στην προσδοκία των Vroom και η θεωρία των Porter και Lawler. Επίσης παρουσιάζεται η θεωρία της ισότητας του Adams του καθορισμού των στόχων του Locke και θεωρίες X και Y του McGregor.

Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζεται η σχέση μεταξύ της παρακίνησης και παραγωγικότητας. Επίσης εξετάζονται αναλυτικά τα διαφορετικά είδη της παρακίνησης (εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση) και η σχέση τους με την παραγωγικότητα. Ακόμα παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της εξωτερικής και της εσωτερικής παρακίνησης και οι σχετικές έρευνες για την κινητοποίηση και την παραγωγικότητα στην Ελλάδα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται η μεθοδολογία και τα αποτελέσματα της έρευνας. Παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα ανά ερευνητικό ερώτημα. Τα ερωτήματα αφορούσαν α) στην εκτίμηση του επιπέδου της παραγωγικότητας των

εργαζομένων, β) στην εκτίμηση των κινήτρων την τρέχουσα περίοδο, με βάση της θεωρία του Maslow, γ) στην εκτίμηση των κινήτρων την τρέχουσα περίοδο, σύμφωνα με την θεωρία του Herzberg, δ)στη σχέση μεταξύ της παραγωγικότητας και των κινήτρων, όπως αυτά προκύπτουν από την θεωρία του Maslow και του Herzberg, ε) στην εκτίμηση του βαθμού στον οποίο η παροχή ορισμένων κινήτρων θα βελτίωνε την παραγωγικότητα, στ) στην εκτίμηση των διαφοροποιήσεων των κινήτρων και της παραγωγικότητας με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα από την έρευνα. Συγκεκριμένα, από το πρώτο ερευνητικό ερώτημα διαπιστώθηκε ότι το τρέχον επίπεδο αυτοαξιολόγησης της παραγωγικότητας και είναι λίγο πάνω του μετρίου. Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα εξετάστηκαν οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με το βαθμό κάλυψης των αναγκών κατά Maslow και διαπιστώθηκε κάλυψη των βασικών αναγκών σε μέτριο βαθμό καθώς και των αναγκών ασφαλείας. Λίγο περισσότερο καλύπτονται οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα μελετήθηκε το επίπεδο κάλυψης αναγκών με βάση τη θεωρία του Herzberg και διαπιστώθηκε ότι η ύπαρξη παραγόντων - κίνητρα, χαμηλότερα και παραγόντων υγιεινής άνω του μετρίου. Με το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα μελετήθηκαν οι παράγοντες που μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα. Θετική συσχέτιση μεταξύ παραγωγικότητας και των κινήτρων του Maslow και των παραγόντων κινήτρων. Μικρότερη και μη ισχυρή συσχέτιση παρουσίασε η παραγωγικότητα με τους παράγοντες υγιεινής. Διαπιστώθηκε ότι, η αύξηση μισθού προβάλλει σαν το μεγαλύτερο κίνητρο, ακολουθούμενη από τα μπόνους και το ενδεχόμενο προαγωγής. Τέλος παρουσιάστηκαν οι προτάσεις και περαιτέρω έρευνα και οι περιορισμοί της.

Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή στα κίνητρα των εργαζομένων

1.1. Εισαγωγή στην έννοια των κινήτρων

Ο λόγος για τον οποίο τα άτομα επιλέγουν τις πράξεις τους είχε τεθεί από την αρχαιότητα. Ο Αριστοτέλης, ως υπέρμαχος της αιτιοκρατίας, θεωρούσε ότι πίσω από κάθε ανθρώπινη πράξη κρύβεται μια αιτία με απώτερο στόχο του ανθρώπου την ευτυχία. Τη συμπεριφορά και τις πράξεις των ανθρώπων μελέτησε και ο Πλάτωνας ο οποίος θεωρούσε ότι κάθε πράξη του ανθρώπου υποκινείται από τα πάθη, δηλαδή τα σωματικά κίνητρα, και από τη γνώση, δηλαδή τα ψυχικά κίνητρα (Κάντας, 1998).

Σύμφωνα με την ψυχολογία η ανθρώπινη συμπεριφορά υποκινείται και από τα ένστικτα. Ωστόσο από το 1960 έως και σήμερα αναπτύχθηκαν πολλές θεωρίες κινήτρων στην προσπάθεια κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς οι οποίες κατέληξαν ότι τα κίνητρα χωρίζονται σε εσωτερικά και εξωτερικά. Τα κίνητρα αποτελούν κινητήριες δυνάμεις που παρακινούν τα άτομα για την επίτευξη κάποιου στόχου. Η δύναμη αυτή επιφέρει μια διατάραξη στην εσωτερική ισορροπία του ατόμου, που προκειμένου να την αποκαταστήσει προβαίνει σε κατάλληλες ενέργειες-δράσεις. Η ισορροπία επέρχεται όταν ο στόχος έχει επιτευχθεί (Ali & Anwar, 2021).

Η διαδικασία ανάπτυξης των κινήτρων ξεκινά από την στιγμή της γέννησης του ανθρώπου και αναφέρεται στα ένστικτα, όπως για παράδειγμα η αναπνοή, ο ύπνος, η πείνα. Ωστόσο για τα ανθρώπινα ένστικτά επικράτησαν οι όροι ανάγκες, ορμές και κίνητρα. Οι ορμές διαχωρίζονται στις βιογενείς οι οποίες έχουν να κάνουν με την κάλυψη των βιολογικών αναγκών του ατόμου και τις κοινωνιογενείς οι οποίες καλύπτουν τις ανάγκες του ανθρώπου στην κοινωνική ζωή. Οι βιογενείς ορμές συνδέονται με την εργασία καθώς είναι αυτή που θα τις ικανοποιήσει μέσω της χρηματικής απολαβής. Η αμοιβή, πέραν της κάλυψης των πρωτογενών αναγκών, συνδέεται και με την κάλυψη πολλών κοινωνιογενών αναγκών του ανθρώπου (Acquah et. al., 2021). Βασικός παράγοντας, που καθορίζει την εργασιακή συμπεριφορά των ανθρώπων είναι αυτή της οικονομικότητας, η οποία και ωθεί τον άνθρωπο να αποζητά μέγιστες απολαβές με το μικρότερο δυνατό κόστος. Κατά συνέπεια όταν η αμοιβή συνδεθεί με την αποδοτικότητα, ο εργαζόμενος θα επιδιώξει να αυξήσει την προσπάθειά του για την ικανοποίηση του στόχου του.

1.2. Ορισμοί των κινήτρων σύμφωνα με τους ερευνητές

Για την έννοια και το περιεχόμενο των κινήτρων έχουν προταθεί πολλές διαφορετικές οπτικές. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένοι από τους ορισμούς των κινήτρων.

- Οι Ryan και Deci, θεωρούν ότι κίνητρο παρακινεί το άτομο να κάνει μια συγκεκριμένη ενέργεια. Οι συγγραφείς περιγράφουν την παρακίνηση ως εξής: "Υποκείμενες στάσεις και στόχοι που οδηγούν στη δράση" (Ryan & Deci, 2000 Weinstein, Itzchakov & Legate, 2022).
- Ο Pinder ορίζει τα κίνητρα των εργαζομένων ως: «Ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων που προέρχονται τόσο μέσα όσο και πέρα από την ύπαρξη ενός ατόμου, για να ξεκινήσει η εργασιακή συμπεριφορά, και να καθορίσει τη μορφή, την κατεύθυνση, την ένταση και τη διάρκειά της» (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004 • Weinstein, Itzchakov & Legate, 2022).
- Σύμφωνα με τους Buchanan & Huczynski (2010), τα κίνητρα μπορούν να συνδεθούν με τη λήψη αποφάσεων και τη συμπεριφορά που στοχεύει στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Στους χώρους εργασίας, οι αξιολογήσεις γίνονται με βάση προκαθορισμένα πρότυπα, και το αποτέλεσμα της κρίσης μπορεί να προκαλέσει συναισθηματική αντίδραση στον εργαζόμενο, και να καθορίσει πόσο ικανοποιημένος ή δυσαρεστημένος είναι ένας εργαζόμενος. Τα κίνητρα μπορεί να οφείλονται σε εξωτερικούς παράγοντες (εξωγενείς) όπως ανταμοιβές ή σε παράγοντες εντός του ατόμου (ενδογενή) (Weinstein, Itzchakov & Legate, 2022).
- Οι Butler & Rose (2011) περιέγραψαν το κίνητρο ως έμπνευση πίσω από την δράση, και το συναίσθημα που τον κάνει το άτομο να θέλει να επιτύχει την προσωπική ανάγκη ή προσδοκία (Weinstein, Itzchakov & Legate, 2022).
- Ο Armstrong (1991) θεωρεί ότι τα κίνητρα σχετίζονται με την ένταση και την κατεύθυνση της συμπεριφοράς. Ένα καλά παρακινούμενο άτομο έχει σαφώς καθορισμένους στόχους και αναλαμβάνει δράση, με την οποία αναμένει ότι θα επιτύχει αυτούς τους στόχους (Weinstein, Itzchakov & Legate, 2022).
- Ο Mitchell (1987) ορίζει τα κίνητρα εργασίας ως «τις ψυχολογικές διεργασίες που προκαλούν τη διέγερση, την κατεύθυνση και τις εκούσιες ενέργειες για την επίτευξη ενός στόχου» (Weinstein, Itzchakov & Legate, 2022).
- Η λέξη κίνητρο προέρχεται από τη λατινική λέξη "movere" που σημαίνει μετακινούμαι. Αποτελεί μια αντανάκλαση αυτού που οδηγεί τα άτομα να

δουλεύουν και να πετύχουν τους στόχους (Aslam, 2014 · Weinstein, Itzchakov & Legate, 2022).

- Ο Tyson (2014) ορίζει τα κίνητρα ως την εσωτερική δύναμη που ωθεί τα άτομα να συμπεριφέρονται με διάφορους τρόπους και, ως εκ τούτου, αποτελεί σημαντικό μέρος της μελέτης της ανθρώπινης ατομικότητας (Weinstein, Itzchakov & Legate, 2022)..
- Ο Locke όρισε το κίνητρο ως "μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση των εργασιακών εμπειριών". Ο ορισμός αυτός τονίζει δύο σημαντικές πτυχές, συγκεκριμένα, τη συναισθηματική προσκόλληση που έχει ένας εργαζόμενος στην εργασία του και την σκόπιμη επανεξέταση της εργασίας ενός εργαζομένου από τον εργοδότη (Badubi, 2017 · Weinstein, Itzchakov & Legate, 2022).

Κοινή συνισταμένη των παραπάνω ορισμών αποτελεί η συσχέτιση μεταξύ κινήτρων, δράσεων και στόχων των εργαζομένων και των ανθρώπων γενικά. Η εξακρίβωση της σχέσης μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών μπορεί να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων των οργανισμών και των επιδιώξεων των εργαζομένων.

1.3 . Κίνητρα και Παραγωγικότητα

Το κίνητρο μπορεί να προκύψει από με έναν εργαζόμενο με πάθος και επιθυμία να εργαστεί και να παράγει αποτελέσματα. Αυτό το είδος του κινήτρου είναι εσωτερικό, καθοδηγείται από έναν εργαζόμενο και ανυψώνει τα συναισθήματά του μέσω της επίτευξης των στόχων του. Υπάρχουν επίσης τα εξωτερικά κίνητρα, ένας εξωτερικός παράγοντας, όπως η αμοιβή, που χρησιμοποιείται για να ενισχύσει την επιθυμία του εργαζομένου να προσπαθήσει. Οι εργαζόμενοι εργάζονται με αντάλλαγμα αποζημίωση για τη σκληρή εργασία τους, όμως ο ζήλος που θα επιδείξουν εξαρτάται από το πόσο κινητοποιημένοι είναι (Ali & Anwar, 2021).

Η απόδοση στην εργασία σχετίζεται με την αμοιβή των εργαζομένων. Εκτός από τις ανταμοιβές όμως υπάρχουν άλλοι εξωτερικοί παράγοντες, όπως η προαγωγή, η ασφάλεια της εργασίας που μπορεί να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους. Αν και δεν υπάρχει γενική συμφωνία μεταξύ των ερευνητών για τον όρο «κίνητρο, οι περισσότερες θεωρίες συμφωνούν στον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζουν τα κίνητρα στην παραγωγικότητα των εργαζομένων (Van Tam, et. al., 2021).

Η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα των εργαζομένων είναι μεταβλητές που εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες. Κάποια από αυτούς έχουν να κάνουν με τις εργασιακές συνθήκες (αποδοχές, εργασιακές σχέσεις, εργασιακό περιβάλλον) ενώ κάποιοι άλλοι σχετίζονται αποκλειστικά με το ίδιο το άτομο και τις εσωτερικές του ανάγκες, όπως οι φιλοδοξίες, οι προσδοκίες, οι δεξιότητες του κ.λ.π. (Αναστασίου, 2000). Ένας οργανισμός προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του πρέπει να προσπαθεί να καλύπτει τις ανάγκες των εργαζομένων.

Σύμφωνα με την (Rachlin, 1976) η ανθρώπινη συμπεριφορά έρχεται ως απόρροια παλαιότερων εμπειριών. Η πιθανότητα με την οποία μια πράξη θα επαναληφθεί αυξάνεται όταν το άτομο αμειφθεί κατάλληλα για αυτήν του την πράξη. Αντίθετα όταν το άτομο τιμωρηθεί για κάποια από τις πράξεις του η πιθανότητα επανάληψης αυτής μειώνεται σημαντικά. Κατά συνέπεια η διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να αντιληφθεί τα κίνητρα που θα ωθήσουν τους εργαζόμενους σε αύξηση της παραγωγικότητάς τους, να παροτρύνει τις ενέργειες τους με την κατάλληλη ανταμοιβή και να χρησιμοποιήσει την τιμωρία ως αποτρεπτικό εργαλείο (Boone, Starkweather & White, 2021).

1.4 Κατηγοριοποίηση των κινήτρων

Τα κίνητρα αποτελούν θεμέλιο λίθο της παρακίνησης αφού μέσω αυτών το άτομο δραστηριοποιείται για την επίτευξη των στόχων του και την κάλυψη των αναγκών του. Με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία τα κίνητρα κατηγοριοποιούνται ως προς τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους σε πρωτογενή και δευτερογενή, εσωτερικά και εξωτερικά, χρηματικά και μη.

1.4.1 Πρωτογενή – Δευτερογενή

- **Πρωτογενή κίνητρα:** Αφορούν την κάλυψη των βιολογικών αναγκών του ανθρώπου όπως η πείνα, η δίψα, ο ύπνος, η στέγαση κλπ. Είναι στην πραγματικότητα άρρηκτα συνδεδεμένα με τη βιολογική υπόσταση των ανθρώπων και εκφράζουν την επιθυμία των ατόμων για την ικανοποίηση των βασικότερων αναγκών τους. Η κατηγορία αυτή των κινήτρων βρίσκεται στο υποσυνείδητο των ανθρώπων εκ γενετής και σχετίζονται με το ένστικτο τους για επιβίωση (Kitsios & Kamariotou, 2021).

- **Δευτερογενή Κίνητρα:** Η κατηγορία αυτή των κινήτρων αφορά τα κίνητρα του ανθρώπου που δεν είναι έμφυτα αλλά αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια ζωής του μέσα από τις εμπειρίες που έχει, το κοινωνικό περίγυρο με τον οποίο συναναστρέφεται και το περιβάλλον. Τέτοια κίνητρα είναι το κίνητρο της εκτίμησης, της αναγνώρισης, της επιτυχίας, της εξουσίας κ.α. (Kitsios & Kamariotou, 2021).

1.4.2. Εσωτερικά – Εξωγενή

- **Εσωτερικά κίνητρα:** Τα εσωτερικά κίνητρα παρακινούν τα άτομα, για δικούς τους «εσωτερικούς» λόγους. Η εσωτερική παρακίνηση αφορά αυτοδημιουργούμενους παράγοντες που επηρεάζουν τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο ή να κινούνται προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν την ευθύνη, την ελευθερία δράσης, το περιθώριο ανάπτυξης δεξιοτήτων και ικανοτήτων, καθώς και ευκαιρίες για εξέλιξη στην εργασία (Armstrong, 1991 Kitsios & Kamariotou, 2021).

Ορισμένες έρευνες έδειξαν ότι η εσωτερική παρακίνηση μπορεί να επηρεάζει τα κίνητρα. Σύμφωνα με τους Ryan και Deci (2000), οι εργαζόμενοι έχουν τρεις θεμελιώδεις ψυχολογικές ανάγκες. Αυτές είναι η ανάπτυξη των ικανοτήτων, το αίσθημα του ανήκειν και η αυτονομία. Η ικανότητα αναφέρεται στο ότι ο εργαζόμενος έχει την αίσθηση ότι είναι ικανός να εκτελέσει αποτελεσματικά ένα έργο. Το αίσθημα του ανήκειν αφορά το ότι ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι συνδέεται με τον οργανισμό και ότι είναι κομμάτι του. Το αίσθημα της αυτονομίας επιτυγχάνεται όταν ένας εργαζόμενος πιστεύει ότι μπορεί να εφαρμόσει τη διακριτική του ευχέρεια σε αυτό που κάνει (Ryan & Deci, 2000 Kitsios & Kamariotou, 2021)

- **Εξωγενή κίνητρα:** Σχετικά με τα εξωγενή κίνητρα, αυτά αφορούν στις μεθόδους που η διοίκηση προσπαθεί να παρακινήσει τους εργαζομένους, όπως η αμοιβή, η προαγωγή, ο έπαινος κ.λπ. Σύμφωνα με τους Ryan και Deci (2000), η εξωγενής παρακίνηση βασίζεται σε εξωτερικούς μηχανισμούς τιμωρίας και ανταμοιβής. Σύμφωνα με τον Armstrong (1991), τα εξωγενή

κίνητρα μπορεί να έχουν άμεση και ισχυρή επίδραση, αλλά η αυτή επίδραση δεν θα διαρκέσει πολύ. Τα εσωτερικά κίνητρα, είναι πιθανότερο να έχουν πιο σημαντική επίδραση, καθώς είναι εγγενή στα άτομα και δεν τους επιβάλλονται από εξωτερικές πηγές (Maharaj, 2011 Kitsios & Kamariotou, 2021).

1.4.3. Χρηματικά – Μη χρηματικά κίνητρα

Όταν αναφερόμαστε στα χρηματικά κίνητρα εννοούμε τις χρηματικές ανταμοιβές που δίνονται ως επιβράβευση της προσπάθειας και της εργασιακής αποδοτικότητας από την επιχείρηση στον εργαζόμενο. Αποτελούνται από τις αμοιβές του εργαζόμενου ή τις επιπλέον ανταμοιβές που συνδέονται με το εργασιακό αποτέλεσμα, όπως για παράδειγμα τα μπόνους (Orme, 2022). Τα χρηματικά κίνητρα είναι από τις πιο εφαρμοσμένες και πιο αποδοτικές μεθόδους παρακίνησης στον εργασιακό χώρο. Η ελκυστικότητα τους έγκειται στο γεγονός ότι μέσω αυτών καλύπτονται πολλές από τις ανθρώπινες ανάγκες. Σε πρώτο επίπεδο ικανοποιούνται οι πρωτογενείς ανθρώπινες ανάγκες, ενώ βοηθούν και στην κάλυψη άλλων αναγκών, όπως η ανάγκη για αναγνώριση, για εκτίμηση, για κύρος κ.α. Μέσω των επιπλέον αμοιβών ο εργαζόμενος νιώθει ότι η προσπάθεια επιβραβεύεται από τον οργανισμό. Είναι επίσης βάσιμη η πιθανότητα να προσπαθεί περισσότερο, προκειμένου να συνεχίσει να λαμβάνει τις ανταμοιβές αυτές. Η συνεχής προσπάθεια ενδέχεται να οδηγήσει σε αύξηση της αποδοτικότητάς του ίδιου και της επιχείρησης (Orme, 2022).

Ωστόσο τα χρηματικά κίνητρα δεν είναι πάντα επαρκή για να οδηγήσουν στη βέλτιστη αποδοτικότητα των εργαζομένων. Συνήθως τα αποτελέσματά της είναι βραχυχρόνια καθώς με το πέρασμα του χρόνου ο αναπτύσσονται στον εργαζόμενο και άλλους είδους ανάγκες που τα χρηματικά κίνητρα δεν μπορούν να καλύψουν (Χρονόπουλος, 2018). Τέτοιες ανάγκες αφορούν στην αναγνώριση, την εμπιστοσύνη, την αυτονομία στην εργασία, που για να καλυφθούν θα πρέπει η επιχείρηση να διαμορφώσει κοινούς στόχους και οράματα. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται για την κάλυψη αυτών των αναγκών του με την παροχή μη χρηματικών κινήτρων, όπως η αύξηση των αρμοδιοτήτων, η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, η ύπαρξη ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος όπου νιώθουν ασφάλεια, προσωπική και εργασιακή ικανοποίηση (Bendix, & Fisher, 2017).

1.4.4. Ατομικά και ομαδικά κίνητρα

Τα κίνητρα που παρέχει μια επιχείρηση στους εργαζόμενους της αντικατοπτρίζουν την φιλοσοφία και την κουλτούρα της. Τα κίνητρα μπορεί να αφορούν κάθε εργαζόμενο μεμονωμένα ή σε ένα σύνολο εργαζομένων. Η επιλογή ατομικών ή ομαδικών κινήτρων ενέχει το στοιχείο του κινδύνου. Τα ομαδικά κίνητρα είναι πολυπλοκότερα και σε αυτά μπορεί να ελλοχεύει η αναξιοκρατία. Ακόμα, το αποτέλεσμα μιας ομαδικής δουλειάς, δεν προέρχεται από ίση προσπάθεια όλων των εργαζομένων. Ωστόσο το τελικό αποτέλεσμα αφορά όλους τους εργαζομένους της ομάδας (Agostini & van Zomeren, 2021). Με αυτό τον τρόπο οι ανταμοιβές ενδέχεται να μην ανταποκρίνονται στην προσπάθεια που ο καθένας κατέβαλε.

Τα ομαδικά κίνητρα έχουν θετική επιρροή στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Μέσω των κινήτρων αυτών, ένα σύνολο εργαζομένων ενώνει τις προσπάθειες του σε έναν κοινό στόχο. Αυτή η διαδικασία οδηγεί στην ανάπτυξη της συνεργασία μεταξύ του προσωπικού, στην καταπολέμηση του ανταγωνισμού και στην δημιουργία ενός αισθήματος ασφάλειας στον εργασιακό χώρο. Μέσω της κατηγορίας αυτής των κινήτρων παρατηρείται μείωση των αδικαιολόγητων απουσιών, αυξημένη διάθεση και προθυμία για δουλειά καθώς ο κάθε εργαζόμενος εξαρτάται από τον άλλον προκειμένου μαζί να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα (Park & Spitzmuller, 2013 · Agostini & van Zomeren, 2021).

Από την άλλη, τα ατομικά κίνητρα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην θεωρία της παρακίνησης. Πρόκειται για κίνητρα που εξατομικεύονται σε κάθε εργαζόμενο, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του, τις προσωπικές του ανάγκες και τις ιδιαιτερότητές του. Η κατηγορία αυτή είναι αρκετά πιο δαπανηρή καθώς απαιτεί την επένδυση σημαντικής πόρων και χρόνου, προκειμένου η επιχείρηση να είναι σε θέση να γνωρίζει ποιο κίνητρο θα παρακινούσε περισσότερο κάθε εργαζόμενο (Basalamah, 2021 · Agostini & van Zomeren, 2021).

Τα ατομικά κίνητρα που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις συστηματικά είναι:

1. **Κίνητρα Παραγωγικότητας**: επίτευξης στόχων (πριμ, μπόνους: για κάθε επιπλέον μονάδα παραγωγής λαμβάνει ένα επιπλέον χρηματικό ποσό)
2. **Κίνητρα Ποιότητας**: σκοπό έχουν να αυξήσουν τη διάθεση του εργαζομένου να καταβάλλει προσπάθειες για περισσότερο ποιοτική εργασία και προσοχή-μείωση ελαττωματικών προϊόντων.

3. **Κίνητρα Παρουσίας:** αφορούν χρηματικό ποσό που δίνεται στον εργαζόμενο όταν δεν πραγματοποιεί περισσότερες απουσίες από ένα καθορισμένο αριθμό ή όταν συμπληρώσει μια συγκεκριμένη χρονική διάρκεια παραμονής του στην επιχείρηση.
4. **Κίνητρα Βελτιώσεων:** πρόκειται για χρηματικά ποσά σε εργαζομένους που προτείνουν βελτιώσεις που αυξάνουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, τους παρακινεί να σκέφτονται και να ερευνούν τρόπους βελτίωσης διαδικασιών.
5. **Κίνητρα Συμπεριφοράς:** ανταμείβουν τους εργαζομένους που με τη συμπεριφορά τους ενισχύουν τη συνεργασία, το ηθικό, το κοινωνικό κλίμα και τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2002· Agostini & van Zomeren, 2021).

1.5. Θετικά αποτελέσματα της κινητοποίησης των εργαζομένων

Καθώς παρακίνηση των εργαζομένων συνδέεται με θετικά αποτελέσματα, οι διευθύνοντες οφείλουν να βρίσκουν δημιουργικούς τρόπους με τους οποίους να διατηρούν σταθερά τα κίνητρα των υπαλλήλων τους όσο το δυνατόν περισσότερο. Τα οφέλη για την επιχείρηση μπορεί να περιλαμβάνουν (Putra & Ali, 2022):

1. ***Καλύτερη διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου:*** Η επιτυχία συνδέεται με την αξιοποίηση όλων των οικονομικών, φυσικών και ανθρώπινων πόρων που διαθέτει ένα οργανισμός. Η παρακίνηση αφορά στο βαθμό αξιοποίησης του ανθρώπινου κεφαλαίου και συμβάλλει στην επιτυχία (Wright & Constantin (2021).
2. ***Επίτευξη και προσωπικών στόχων των εργαζομένων:*** Η παρακίνηση οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα και ανταμοιβές. Αυτές διευκολύνουν τον εργαζόμενο να επιτύχει και προσωπικούς του στόχους και να αναπτυχθεί επαγγελματικά και προσωπικά. Η συνειδητοποίηση της σύνδεσης μεταξύ προσπάθειας, αποτελεσμάτων και ανταμοιβών, θα παρακινήσει τον εργαζόμενο για να συνεχίσει σε υψηλό επίπεδο απόδοσης (Wright & Constantin (2021).
3. ***Μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων:*** Η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για κάθε εταιρεία, που μπορεί να οδηγήσει σε πρόοδο. Η έλλειψη κινήτρων, οδηγεί σε στασιμότητα και μη

- ικανοποίηση. Έτσι, οι μάνατζερ οφείλουν να ενδυναμώνουν τα κίνητρα, μέσω χρηματικών και μη χρηματικών ανταμοιβών ή αντικινήτρων, ώστε οι εργαζόμενοι να κινητοποιούνται και να επιδιώκουν την ικανοποίηση των αναγκών τους μέσω της εργασίας (Wright & Constantin (2021).
- 4. Αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων:** Το επίπεδο αποδοτικότητας ενός εργαζομένου δεν σχετίζεται αυστηρά με τις ικανότητες και τα προσόντα του. Προκειμένου να επιτύχει τα βέλτιστα αποτελέσματα, απαιτείται μια ισορροπία μεταξύ ικανότητας και προθυμίας. Μια τέτοια ισορροπία μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας, μείωση του λειτουργικού κόστους και συνολική βελτίωση της αποδοτικότητας που μπορεί να επιτευχθεί μέσω της παρακίνησης (Wright & Constantin (2021).
 - 5. Μεγαλύτερη πιθανότητα επίτευξης των στόχων της εταιρείας:** Οι στόχοι κάθε επιχείρησης μπορούν να επιτευχθούν ευκολότερα, όταν οι εργαζόμενοι ταυτίσουν την επιτυχία της επιχείρησης με την δική τους. Με αυτό τον τρόπο θα εντείνουν τις προσπάθειές τους για την ευημερία της επιχείρησης (Wright & Constantin (2021).
 - 6. Καλύτερες εργασιακές σχέσεις:** Η κινητοποίηση οδηγεί σε κοινή προσπάθεια και στόχους. Έτσι το εργασιακό περιβάλλον επικεντρώνεται στους κοινούς στόχους και στην απαραίτητη συνεργασία, γεγονός εξαιρετικά σημαντικό για την επιτυχία ενός οργανισμού (Wright & Constantin (2021).
 - 7. Σταθερότητα του εργατικού δυναμικού:** Οι κινητοποιημένοι εργαζόμενοι επιδιώκουν στόχους που επιθυμούν να επιτύχουν, μειώνοντας τις προσπάθειες να βρουν άλλη εργασία. Αυτό οδηγεί σε σταθερότητα του προσωπικού, γεγονός εξαιρετικά σημαντικό από επιχειρηματική άποψη. Οι ικανότητες και η δυναμική του προσωπικού μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς όφελος της επιχείρησης (Wright & Constantin (2021).

Με βάση τα παραπάνω φαίνεται ότι η παρακίνηση βελτιώνει τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, εξίσου σημαντικές είναι η ηγεσία, η οργανωσιακή κουλτούρα και η λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Η παρακίνηση μπορεί να ενισχύσει την προσπάθεια και την απόδοση, αλλά δεν εγγυάται την επίτευξη των στόχων. Ακόμα, παρακίνηση ενισχύει την ικανοποίηση των εργαζομένων και την ανάπτυξη της επιχείρησης, αλλά υπεραπλουστεύει τη σχέση. Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η ασφάλεια, η αναγνώριση και η εξέλιξη της σταδιοδρομίας επηρεάζουν επίσης την ικανοποίηση από την εργασία. Η αγνόηση αυτών των παραγόντων απλοποιεί την παρακίνηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Ακόμα, η ευθυγράμμιση των προσωπικών στόχων με τους οργανωτικούς είναι ευεργετική, αλλά προϋποθέτει ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν κοινό σκοπό και ενδιαφέρον για την επιτυχία της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα, τα κίνητρα των εργαζομένων ποικίλλουν και οι οργανωτικοί στόχοι μπορεί να μην έχουν πάντα απήχηση. Έτσι, απαιτούνται αποτελεσματικές στρατηγικές επικοινωνίας, καθορισμού στόχων και ευθυγράμμισης για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας.

Η παρακίνηση μπορεί να ενισχύσει την ομαδική εργασία και το ηθικό, αλλά αγνοεί τη διαπροσωπική δυναμική και τις πιθανές συγκρούσεις. Η παραδοχή ότι οι εργαζόμενοι με κίνητρα είναι λιγότερο πιθανό να αναζητήσουν άλλη απασχόληση υπεραπλουστεύει τους πολύπλοκους παράγοντες που οδηγούν στον κύκλο εργασιών, όπως οι συνθήκες της αγοράς εργασίας, οι ευκαιρίες σταδιοδρομίας και οι προσωπικές συνθήκες. Πέρα από τα κίνητρα, οι οργανισμοί πρέπει να εξετάζουν τη δίκαιη αποζημίωση, την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής για τη διατήρηση της σταθερότητας του εργατικού δυναμικού. Συμπερασματικά, τα οφέλη της κινητοποίησης και της παρακίνησης των εργαζομένων είναι σημαντικά, αλλά μια κριτική ανάλυση δείχνει αρκετούς περιορισμούς και υπεραπλουστεύσεις.

1.6. Ανάλυση κινδύνων για τους εργαζομένους χωρίς κίνητρα

Οι εργαζόμενοι που δεν έχουν κίνητρα δεν καταβάλλουν σημαντική προσπάθεια αλλά αποτελούν και παράγοντα κινδύνου για την λειτουργία της επιχείρησης. Συνεπώς, αποτελεί ευθύνη του οργανισμού να έχει ένα καλά κινητοποιημένο εργατικό δυναμικό, με θετική διάθεση όσον αφορά τα θέματα της εργασίας (Badubi, 2017 · Li, Yigitcanlar, Erol & Liu, 2021). Οι κίνδυνοι από την μη κινητοποίηση του προσωπικού αναφέρονται:

Λειτουργικοί κίνδυνοι:

1. **Απουσίες:** Οι Van der Merwe & Miller (1976) αναφέρουν έναν ορισμό των απουσιών από την εργασία που χρησιμοποιείται από το Υπουργείο Εργασίας των Ηνωμένων Πολιτειών, Αυτός ορίζει την απουσία ως την αποτυχία των εργαζομένων να παρίστανται στην εργασία τους όταν θα έπρεπε. Η Levy (2006) παρέχει έναν πληρέστερο ορισμό στην περιγραφή της απουσίας ως τη χρόνια ή

συνεχιζόμενη αποτυχία των εργαζομένων να παρευρεθούν για την υπηρεσία. Τα αποτελέσματα των απουσιών σχετίζονται με την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας, αλλά και την κατάσταση των εργαζομένων (Li, Yigitcanlar, Erol & Liu, 2021).

2. **Εργασία κακής ποιότητας:** Οι δυσαρεστημένοι ή μη κινητοποιημένοι εργαζόμενοι δεν αποδίδουν με τον καλύτερο τρόπο, επομένως παράγουν κακής ποιότητας προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν θα είναι ανταγωνιστικές στην αγορά, με αποτέλεσμα να υποβαθμίσει τον οργανισμό.
3. **Τοξικό περιβάλλον εργασίας:** Οι εγκάρδιες και αμοιβαίες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων θα διαταραχθούν. Το κακό εργασιακό κλίμα αναμένεται να επηρεάσει περαιτέρω την αποδοτικότητα του προσωπικού (Li, Yigitcanlar, Erol & Liu, 2021).

Κίνδυνοι για την διατήρηση του προσωπικό :

Η επιθυμία της οργάνωσης είναι να κρατήσει το προσωπικό της για μεγάλες χρονικές περιόδους, ώστε να βελτιώσει την απόδοσή του μέσω της εμπειρίας. Οι οργανισμοί ξοδεύουν πολλά χρήματα και χρόνο στην εκπαίδευση των υπαλλήλων τους. Η αποχωρήσεις δυστυχισμένων υπαλλήλων κοστίζουν στην οργάνωση χρόνο και χρήμα, αφού επιβραδύνουν τη λειτουργία του οργανισμού, Η αντικατάσταση του προσωπικού, και το κόστος της εκπαίδευσης των νέων υπαλλήλων επιδρά στα αποτελέσματα. (Hogan & Hogan, 2004).

Κίνδυνοι για τη φήμη του οργανισμού:

Το ηθικό των εργαζομένων μπορεί να μειωθεί, όταν δεν υπάρχει κινητοποίηση. Έτσι εργαζόμενοι δεν ανταποκρίνονται και δε ικανοποιούν τους πελάτες τους. Τέτοιου είδους πληροφορίες μπορούν να διαδοθούν πολύ γρήγορα, γεγονός που μπορεί να καταστρέψει τη φήμη της εταιρείας (Lee, Kim & Kim, 2021).

Κίνδυνοι για την υγεία των εργαζομένων:

Οι εργαζόμενοι που δεν είναι ικανοποιημένοι ή είναι δυσαρεστημένοι μπορούν να αντιμετωπίζουν προβλήματα υγείας, και στρες. Οι ασθένειες που σχετίζονται με το άγχος βάζουν κίνδυνο τις προσπάθειες διατήρησης καλού κλίματος στο χώρο εργασίας και στην υγεία των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι υπό πίεση και χωρίς κίνητρα μπορεί να προκαλέσουν εργατικά ατυχήματα όταν χρησιμοποιούν

μηχανές και άλλα επικίνδυνα εργαλεία. Το εργασιακό στρες και άλλοι ψυχοκοινωνικοί παράγοντες αναγνωρίζονται παγκοσμίως ως μείζων πρόκληση για την υγεία των εργαζομένων και την επιτυχία των οργανώσεων (Tasmin & Salehuddin, 2016 · Sperling, 2021).

Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι:

Οι εργαζόμενοι που έχουν μεγάλο κίνητρο θα καταβάλουν τις καλύτερες προσπάθειές τους στην εργασία τους και θα βοηθήσουν την επιχείρηση να γίνει πιο παραγωγική. Σε αντίθεση με τους δυσαρεστημένους εργαζόμενους των οποίων η παραγωγικότητα θα είναι χαμηλή, με άμεσο αποτέλεσμα στο κέρδος της επιχείρησης (Sheng, Zheng & Zhong, 2021).

Κεφάλαιο 2^ο: Θεωρητικές προσεγγίσεις της παρακίνησης

Πριν την παρουσίαση των διαφόρων θεωριών της παρακίνησης κρίνεται σκόπιμη η αποσαφήνιση ορισμένων όρων σχετικών με την παρακίνηση των εργαζομένων και με τους παράγοντες που συμβάλλουν στην παραγωγικότητα. Η λέξη παρακίνηση αποδίδει τον αγγλικό όρο «motivation» που εκφράζει την προθυμία ενός δρώντος – μέλους μιας ομάδας (οργάνωσης) να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων της. Έτσι η διοίκηση ενός οργανισμού καλείται να συγκεράσει τους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων με τους στόχους της επιχείρησης, προκειμένου να εξασφαλίσει την μέγιστη παρακίνησή τους. Με την ορθή παρακίνηση δημιουργείται η προθυμία και ο ζήλος στον εργαζόμενο. Σαν αποτέλεσμα αυτής της συμπεριφοράς της διοίκησης επιδιώκεται η μέγιστη παραγωγικότητα των εργαζομένων (Newstrom, & Davis, 1986 · Van Tam, et. al., 2021).

Το κίνητρο αναφέρεται σε ότι μπορεί να οδηγήσει σε μια συμπεριφορά ή δράση. Για τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού ως κίνητρο αναφέρεται οτιδήποτε μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους στην επιθυμητή συμπεριφορά. Μια βασική κατηγοριοποίηση των κινήτρων είναι ο διαχωρισμός τους σε εσωτερικά και εξωτερικά. Ως εσωτερικά κίνητρα ορίζονται τα εγγενή χαρακτηριστικά της εργασίας που οδηγούν σε καταβολή προσπάθειας. Τέτοια είναι η αυτονομία δράσης και η μάθηση . Ως εξωτερικά νοούνται οι παροχές από τη διοίκηση π.χ. οι αυξήσεις στις αποδοχές, οι προαγωγές κ.α. (Van Tam, et. al., 2021).

2.1 Οι θεωρίες παρακίνησης

Η ανάπτυξη διαφόρων θεωριών έχει βοηθήσει στη καλύτερη κατανόηση της παρακίνησης των εργαζομένων. Μέσω αυτών των θεωριών επιτυγχάνεται η καλύτερη επεξήγηση των βασικών κινήτρων των εργαζομένων για μια πιο ευχάριστη και πιο παραγωγική εργασία. Ένας βασικός διαχωρισμός αφορά στο περιεχόμενο των θεωριών, που τις εντάσσει I. σε αυτές που εστιάζουν στις ανάγκες και την ιεράρχησή τους (content models) και II. σε θεωρίες που επιχειρούν να μοντελοποιήσουν τη διαδικασία της παρακίνησης (Μπουραντάς, 2002).

2.1.1 Θεωρίες Περιεχομένου

Οι θεωρίες αυτές έχουν ως στόχο να υποδείξουν τον τρόπο με τον οποίο ιεραρχούνται οι ανάγκες του ατόμου και τη διαδικασία που χρησιμοποιούν για να τις ικανοποιήσουν. σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται (Hajiali, 2022):

- Η θεωρία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow
- Η θεωρία της παρακίνησης του Aldefer
- Η θεωρία παραγόντων παρακίνησης- υγιεινής του Herzberg
- Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland

2.1.1.1 Η Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A. Maslow

Ο Maslow το 1943, ανακάλυψε τη θεωρία του, την οποία ονόμασε ιεραρχία των αναγκών (Dessler, 2015 · Putra & Ali, 2022). Ο Maslow πίστευε ότι κάθε άνθρωπος έχει ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν. Κάθε άτομο ξεκινά από τη βάση μιας πυραμίδας αναγκών και εργάζεται για να καλύψει τις ανάγκες του κάθε επιπέδου με την σειρά. Το άτομο δεν είναι σε θέση να προχωρήσει στο επόμενο επίπεδο της πυραμίδας μέχρι να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου. Είναι επίσης δυνατόν να επιστρέψει στην επιδίωξη αναγκών κατωτέρου επιπέδου, αν αυτές πάψουν να ικανοποιούνται. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία οι ανθρώπινες ανάγκες εντάσσονται σε πέντε κατηγορίες. Η ιεράρχηση των αναγκών, σύμφωνα με τον Maslow, απεικονίζεται σχηματικά με τη μορφή πυραμίδας όπως στο σχήμα που ακολουθεί.



Εικόνα 1 Πυραμίδα αναγκών του Maslow πηγή: Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη (2002).

Αναλυτικότερα, οι κατηγορίες αναγκών σύμφωνα με τον Maslow είναι:

1. Φυσιολογικές ή βιολογικές ανάγκες: Αυτές οι ανάγκες αποτελούν τη βάση της σχηματικής απεικόνισης του Maslow και περιλαμβάνουν τις βασικές ανάγκες του ανθρώπου για επιβίωση (νερό, τροφή, στέγη, ύπνο, σεξ κλπ). Οι βασικές αυτές ανάγκες πρέπει να καλυφθούν προκειμένου ο άνθρωπος να αναζητήσει την ικανοποίηση αναγκών που βρίσκονται πιο ψηλά στην πυραμίδα.
2. Ανάγκες Ασφαλείας: Μετά την κάλυψη των βιολογικών αναγκών, σύμφωνα με τον Maslow, τα άτομα επιδιώκει να καλύψει την ανάγκη για ασφάλεια και σταθερότητα. Δημιουργείται έτσι η ανάγκη για σιγουριά σχετικά με το μέλλον και για προφύλαξη από κάθε είδους απειλή. Οι ανάγκες αυτές είναι εξίσου σημαντικές και ωθούν τους ανθρώπους στην εύρεση κατάλληλης εργασίας.
3. Κοινωνικές ανάγκες: Οι ανάγκες αυτές δημιουργούνται καθώς ο άνθρωπος είναι μέρος ενός ευρύτερου κοινωνικού συνόλου. Περιλαμβάνουν την ανάγκη του ανθρώπου να έχει οικογένεια, φίλους, να συμμετέχει σε κάποια ομάδα και γενικά να λαμβάνει αγάπη και αποδοχή (love and belonging).
4. Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης: Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει την βασική ανάγκη του ανθρώπου να νιώθει χρήσιμος, να εισπράττει σεβασμό, εκτίμηση από τρίτους, να εκτιμά ο ίδιος τον εαυτό του, να αποκτήσει φήμη, κύρος κλπ. Συνδέονται άμεσα για την άποψη που έχει κάποιος για τον εαυτό του. Για να κατακτήσει τις ανάγκες σε αυτό το επίπεδο, το άτομο πρέπει να αποκτήσει θετική εικόνα για τον εαυτό του και κυρίως αυτοσεβασμό. Αυτό το επίπεδο έχει δύο συνιστώσες: το αίσθημα της αυτοεκτίμησης αλλά και την ανάγκη για σεβασμό από τους άλλους.
5. Ανάγκες ολοκλήρωσης ή αυτοπραγμάτωσης: Οι ανάγκες αυτές βρίσκονται στην κορυφή της πυραμίδας του Maslow και στην ουσία πραγματώνονται όταν ο άνθρωπος έχει καλύψει όλες τις προηγούμενες ανάγκες του. Εκφράζουν δε την κατάκτηση από το άτομο να πραγματώσει τον εαυτό που επιθυμεί. Επιτυγχάνονται όταν εκπληρώσει τα όνειρα του, τους πόθους και τις προσδοκίες του μάσα από την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του.

Η ιεράρχηση των αναγκών κατά τον Maslow υποστηρίζει ότι μόλις ένα άτομο καλύψει μια ανάγκη, τότε μια άλλη ανάγκη παίρνει τη θέση της. Αυτό αποτελεί ένα εργαλείο για την Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού σχετίζεται με την προσωπική επίτευξη. Έτσι. Οι εργοδότες οφείλουν να κατανοήσουν τι παρακινεί τους εργαζόμενους, και να βρίσκονται σε συνεχή επικοινωνία προκειμένου να διατηρήσουν

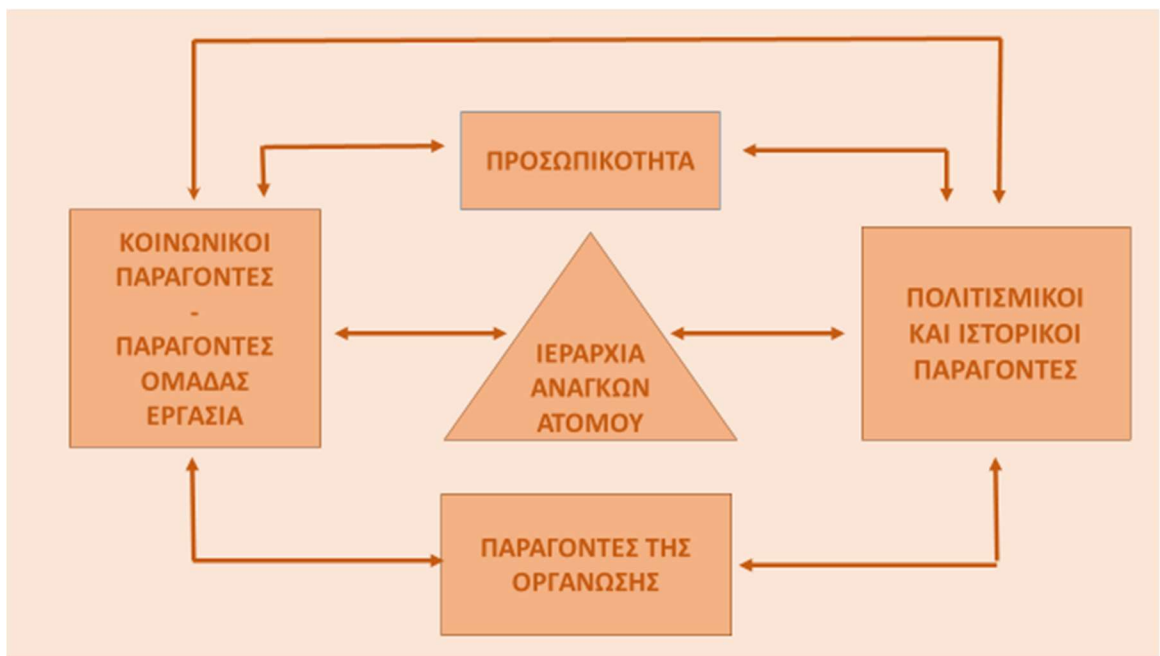
τα κίνητρα, να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να αναπτυχθούν και να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους.

Κριτική στη θεωρία του Maslow

- 1) Βασική αδυναμία της θεωρίας του Maslow είναι το γεγονός ότι η ικανοποίηση μιας ανάγκης είναι σε μεγάλο βαθμό υποκειμενική και δεν συνιστά μετρήσιμο μέγεθος, που μπορεί με ακρίβεια να προσδιοριστεί. Η κάλυψη μιας ανάγκης διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο. Κάποιοι έχουν πολύ μικρές απαιτήσεις ενώ άλλοι έχουν πολύ πιο μεγάλες. Για παράδειγμα οι βασικές ανάγκες για κάποιον μπορεί να είναι αδιάφορες και να συμβιβάζονται με έναν μικρό βαθμό ικανοποίησης και στην πραγματικότητα το βασικό τους κίνητρο να είναι η κάλυψη υψηλότερων ιεραρχικά αναγκών (Dessler, 2015 · Putra & Ali, 2022).
- 2) Ο Maslow υποστήριξε ότι η παρακίνηση των ανθρώπων εξαρτάται κάθε φορά από μια κατηγορία αναγκών και ότι μόλις η κατηγορία αυτή ικανοποιηθεί το άτομο παρακινείται από την αμέσως επόμενη ιεραρχικά κατηγορία. Στην πραγματικότητα όμως ο διαχωρισμός αυτός ανάμεσα στις κατηγορίες αναγκών δεν υφίσταται. Ο άνθρωπος καθημερινά έχει αποδείξει ότι μπορεί να παρακινείται ταυτόχρονα για από περισσότερες κατηγορίες και δεν χρειάζεται η απόλυτη κάλυψη της μιας κατηγορίας προκειμένου να ανέλθει στην επόμενη. Μπορεί συγχρόνως να προσπαθεί να ικανοποιήσει πλήθος αναγκών από διαφορετικές κατηγορίες (Navy, 2020 · Putra & Ali, 2022).
- 3) Η θεωρία του Maslow υποστηρίζει ότι η κάλυψη μιας ανάγκης την οδηγεί σε μείωση της έντασης της. Ωστόσο πολλές φορές η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν οδηγεί σε εξασθένηση της έντασης της αλλά σε αύξηση αυτής. Ένας εργαζόμενος μπορεί στην πορεία της εργασιακής του ζωής να κατάφερε να καλύψει την ανάγκη του για κύρος, ωστόσο αυτό να μην μειώσει την ανάγκη του αυτή, αντίθετα να την ενισχύσει και να προσπαθεί να επιφέρει μεγαλύτερο κύρος.
- 4) Ο Maslow αναφέρεται στις κατηγορίες αναγκών χωρίς να έχει λάβει υπόψιν του τις αλλαγές των συνθηκών του περιβάλλοντος που μπορούν να διαμορφώσουν τις ανάγκες. Για παράδειγμα στην περίοδο της οικονομικής κρίσης οι ανάγκες της ασφάλειας έπαιξαν πρωταγωνιστικό ρόλο καθώς η ανεργία εκτοξεύτηκε (Putra & Ali, 2022).
- 5) Πέραν των προηγούμενων η θεωρία του Maslow παρέλειψε να συμπεριλάβει εκτός των συνθηκών του περιβάλλοντος και τη διαφορετικότητα των ατόμων. Κάθε άνθρωπος είναι μια ξεχωριστή προσωπικότητα. Αυτό σημαίνει ότι οι

ανάγκες και η ιεράρχηση αυτών μπορεί να είναι διαφορετικές (Putra & Ali, 2022).

- 6) Τέλος άλλες έρευνες υποστήριξαν το ενδεχόμενο το άτομο να επιτύχει τις ανάγκες ενός επιπέδου αλλά να μην επιχειρήσει απαραίτητα να ικανοποιήσει τις ανάγκες του ανώτερου επιπέδου. Επίσης υποστήριξαν ότι δεν είναι εφικτό μια κατηγορία αναγκών να ικανοποιηθεί απόλυτα. Οι ανάγκες και η ιεράρχηση αυτών εξαρτώνται από ένα σύνολο πολλών μεταβλητών που έχει να κάνει με τα ατομικά χαρακτηριστικά κάθε ατόμου όπως για παράδειγμα το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο κλπ., τα οποία ο Maslow στην θεωρία του αγνόησε (Χυτήρης 2001 · Putra & Ali, 2022).



Εικόνα 2 Ανάγκες και περιβάλλον. (Πηγή: Μπουραντάς 2002)

Η θεωρία Maslow στη διοίκηση

Η θεωρία του Maslow αποτελεί βασικό εργαλείο των στελεχών στη προσπάθεια για αποτελεσματική διοίκηση των οργανισμών. Ένα βασικό συμπέρασμα που προκύπτει από αυτή τη θεωρία και που συνιστά βασική αρχή της παρακίνησης των εργαζομένων είναι ότι οι άνθρωποι δεν επιδιώκουν από την εργασιακή τους ζωή μόνο οικονομικές απολαβές, αλλά προσπαθούν διαρκώς να ικανοποιούν ανώτερες ανάγκες που δεν μπορούν να ικανοποιηθούν με οικονομικό τρόπο. Η θεωρία του Maslow έρχεται συνεπώς να απορρίψει την τεύλορική θεωρία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι επιδιώκουν μόνο οικονομικά οφέλη. Ο Maslow άφησε να νοηθεί ότι η

μέθοδος παρακίνησης με χρηματικές απολαβές ακολουθεί φθίνουσα πορεία. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν διαφορετικές στρατηγικές παρακίνησης στους υψηλόμισθους, παρέχοντας επιπλέον κίνητρα που θα καλύψουν την ανάγκη τους για κύρος και εκτίμηση και κινητοποιώντας τους περισσότερο (Boone, Starkweather & White, 2021).

Τέλος, είναι σημαντικό η διοίκηση να ερευνά την ένταση των αναγκών των εργαζομένων και πως αυτές εξελίσσονται στο χρόνο. Πολλές φορές αποδεικνύεται ότι έχουν εγκατασταθεί λανθασμένες αντιλήψεις για τις ανάγκες των εργαζομένων και δεν συνάδει με την πραγματικότητα οδηγούμενοι έτσι σε λανθασμένη στρατηγική παρακίνησης (Μπουραντάς 2002).

2.1.1.2. Η Θεωρία δύο παραγόντων παρακίνησης-υγιεινής του Herzberg

Ο Herzberg επέκτεινε το έργο του Maslow και ανέπτυξε μια ειδική θεωρία περιεχομένου για τα κίνητρα της εργασίας. Διεξήγαγε μια ευρέως αναφερόμενη ενθαρρυντική μελέτη σε περίπου 200 λογιστές και μηχανικούς που απασχολούνται σε εταιρείες μέσα και γύρω από το Πίτσμπουργκ της Πενσυλβανία. Ζητήθηκε από τα άτομα να συσχετίσουν περιόδους όταν ένιωθαν εξαιρετικά καλά ή εξαιρετικά άσχημα για την παρούσα εργασία τους ή για οποιαδήποτε προηγούμενη εργασία. Τους ζητήθηκε να αιτιολογήσουν και να περιγράψουν τη σειρά των γεγονότων που προκάλεσαν αυτό το αίσθημα. Οι απαντήσεις ήταν ενδιαφέρουσες και αρκετά συνεπείς. Τα θετικά συναισθήματα συνδέονταν γενικά με το περιεχόμενο της εργασίας. Τα αναφερθέντα αρνητικά συναισθήματα, από την άλλη πλευρά, σχετιζόνταν γενικά με το εργασιακό περιβάλλον (Μπουραντάς, 2002 · Alshmemri, et. al., 2017).

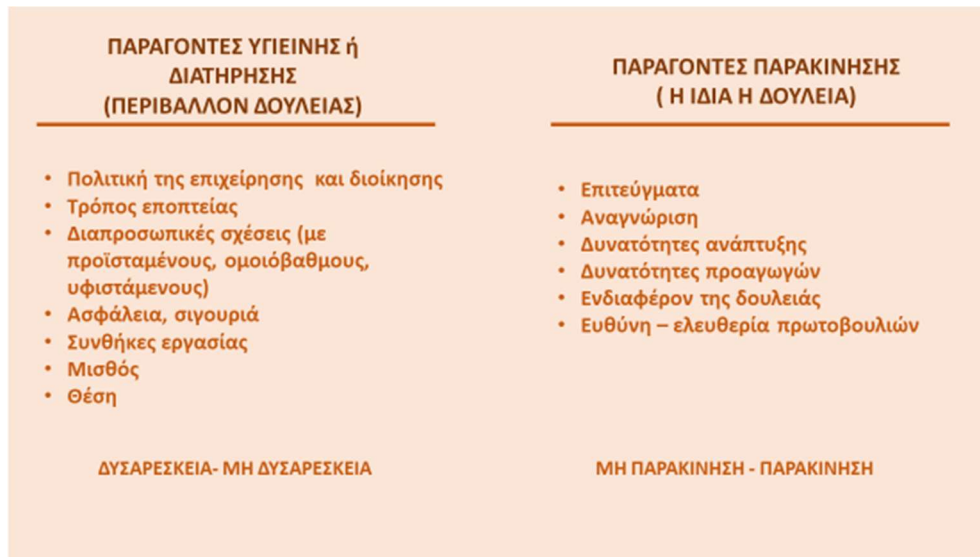
Ο Herzberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας τους και ότι οι απογοητεύσεις σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας. Σύμφωνα με τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, οι παράγοντες υγιεινής είναι αυτοί που αποτρέπουν τη δυσαρέσκεια. Αντίθετα, οι παράγοντες - κίνητρα είναι αυτοί που οδηγούν στην ικανοποίηση (Wakneda, 2021). Οι παράγοντες υγιεινής μπορούν να αντιστοιχιστούν με τις ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου του Maslow και οι παράγοντες - κίνητρα με τις ανάγκες υψηλότερου επιπέδου του Maslow. Η κατάλληλη προσοχή στους παράγοντες υγιεινής θα αποτρέψει τη δυσαρέσκεια, αλλά δεν θα δημιουργήσει μια θετική στάση ή κίνητρο για εργασία. Το αντίθετο της δυσαρέσκειας δεν είναι η ικανοποίηση, αλλά, απλά, η μη

δυσaréσκεια. Για να παρακινήθούν οι εργαζόμενοι να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό, η ηγεσία πρέπει να δώσει τη δέουσα προσοχή στους παράγοντες - κίνητρα.



Εικόνα 3 Σχ. Αντιστοίχιση μεταξύ των θεωριών του Maslow και του Herzberg (πηγή: Μπουραντάς 2002)

Ο Herzberg τονίζει ότι οι παράγοντες υγιεινής δεν αποτελούν ανάγκες δεύτερης κατηγορίας. Είναι τόσο σημαντικοί όσο και τα κίνητρα, αλλά για διαφορετικούς λόγους. Οι παράγοντες υγιεινής είναι απαραίτητοι για την αποφυγή της δυσφορίας στην εργασία και την αποφυγή της άδικης μεταχείρισης. Οι παράγοντες - κίνητρα σχετίζονται με το τι κάνουν οι άνθρωποι και την ποιότητα της εργασιακής εμπειρίας (Wakneda, 2021).



Εικόνα 4 Η θεωρία του Herzberg (πηγή: Μπουραντάς, 2002)

Η θεωρία του Herzberg στη Διοίκηση

Ο Herzberg όρισε ο ίδιος τις συνέπειες της θεωρίας του στη διοίκηση ενός οργανισμού εισάγοντας τον όρο “Job enrichment”. Θεωρούσε ότι η διοίκηση θα πρέπει να ακολουθεί μια στρατηγική που να διασφαλίζει τις ανώτερες ανάγκες των εργαζομένων (Kotni, 2018 · Wakheda, 2021). Πρόττεινε οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στη διοίκηση της δουλειάς τους. Η θεωρία του Herzberg πρεσβεύει ότι ο ίδιος ο εργαζόμενος πρέπει να λαμβάνει ρόλο στις λήψεις των αποφάσεων που αφορούν στην εργασία του. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται κάθετος εμπλουτισμός και παρουσιάζεται γραφικά στην εικόνα που ακολουθεί.



Εικόνα 5 Η διαδικασία του κάθετου εμπλουτισμού κατά Herzberg (πηγή: Μπουραντάς, 2002)

Ταυτόχρονα η θεωρία προτείνει και τον οριζόντιο εμπλουτισμό της εργασίας, μέσω της αύξησης των καθηκόντων των εργαζομένων, της συμμετοχής τους σε περισσότερες φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας και της εναλλαγής των θέσεων εργασίας σε τακτά χρονικά διαστήματα. Μέσω του κάθετου εμπλουτισμού ο εργαζόμενος αισθάνεται υπεύθυνος και καθοριστικός για την πορεία του οργανισμού, ενώ μέσω του οριζόντιου επιτυγχάνεται ποικιλία στα εργασιακά καθήκοντα και αποφεύγεται να θεωρηθεί η εργασία μονότονη και ανιαρή. Ο Hertzberg θεωρεί ότι ο οριζόντιος εμπλουτισμός δεν συνεισφέρει από μόνος του αρκετά και ότι πρέπει να συνδυάζεται απαραίτητα με τον κάθετο εμπλουτισμό, προκειμένου να οδηγήσει σε βέλτιστα αποτελέσματα παρακίνησης και αποδοτικότητας (Wakneda, 2021). Θέλοντας να περάσει τη θεωρία του στην πράξη ο Hertzberg παρουσιάζει επτά βασικές αρχές που αναλύονται στην παρακάτω εικόνα.

ΑΡΧΕΣ ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ
1. Καταργήστε ορισμένους μηχανισμούς ελέγχου χωρίς φυσικά να καταργείται η δυνατότητα επιβεβαίωσης	Ευθύνη προσωπική ολοκλήρωση
2. Αυξήστε τις υποχρεώσεις του ατόμου για να ανταποκριθεί στην εργασία του	Ευθύνη , αναγνώριση
3. Δώστε στο άτομο μια φυσική και πλήρη μονάδα εργασίας και όχι κατακερματισμένα και ξεκομμένα καθήκοντα	Ευθύνη, ολοκλήρωση, αναγνώριση
4. Παραχωρείστε μεγαλύτερη εξουσία σε κάθε εργαζόμενο στα πλαίσια των καθηκόντων του και μεγαλύτερη ελευθερία και αυτονομία δράσης	Ευθύνη, ολοκλήρωση, αναγνώριση
5. Θέστε στη διάθεσή των εργαζομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα εκθέσεις σχετικές με την εργασία και όχι μόνο στον προϊστάμενό τους,	Αναγνώριση
6. Δώστε του καθήκοντα μεγαλύτερης ποικιλίας και δυσκολίας	Ανάπτυξη και γνώσεις
7. Παραχωρείστε σε άτομα ιδιαίτερα ή εξειδικευμένα, καθήκοντα που θα τους επιτρέψουν να γίνουν ειδικοί στη δουλειά τους.	Ευθύνη, ανάπτυξη, προαγωγές

Εικόνα 6 Οδηγίες Εμπλουτισμού σύμφωνα με τον Herzberg

Αδυναμίες της θεωρίας F. Herzberg

Η βασική αδυναμία της θεωρίας των δύο παραγόντων του Herzberg είναι ότι, όπως και η θεωρία του Maslow, δεν λαμβάνει υπόψη της τη διαφορετικότητα των χαρακτηριστικών του κάθε ανθρώπου καθώς και την διαφορετικότητα των εργασιακών συνθηκών. Συγκεκριμένα, είναι αδύνατον οι εργάτες που απασχολούνται σε χειρωνακτική εργασία να παρακινούνται με τον ίδιο τρόπο όπως ανώτερα διοικητικά στελέχη. Η φύση της δουλειάς πολλών ανθρώπων είναι συγκεκριμένη, χωρίς πολλές προοπτικές εξέλιξης και προαγωγής. Επομένως η διαφορετικότητα της φύσης της εργασίας αποτελεί αδιαμφισβήτητο παράγοντα στη διαμόρφωση της πολιτικής παρακίνησης (Forlales & Lilang, 2022).

Επίσης, ο Herzberg αγνόησε το γεγονός ότι τα άτομα έχουν και εναλλακτικούς τρόπους που μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους. Για παράδειγμα κάποιος μπορεί να ενδιαφέρεται από την δουλειά του να αντλήσει μόνο οικονομικά οφέλη, ενώ την ανάγκη του για επίτευξη, ευθύνη, επιτυχία να προσπαθεί να την καλύψει μέσω μιας άλλης κοινωνικής ομάδας στην οποία ανήκει, είτε αυτή είναι μια ποδοσφαιρική ομάδα, είτε ένας σύλλογος είτε η ίδια του η οικογένεια.

Συμπερασματικά, στις θεωρίες του Maslow και του Herzberg η ομαδοποίηση αναγκών σε ένα ειδικό πλαίσιο αποτυγχάνει να λάβει υπόψη τη διαφορετικότητα των

ανθρώπων, των εργασιακών συνθηκών και των εξωτερικών περιβαλλοντικών συνθηκών.

2.1.1.3. Η Θεωρία της παρακίνησης του Alderfer

Ο Alderfer πρότεινε ένα τροποποιημένο μοντέλο ιεράρχησης των αναγκών. Αυτό το μοντέλο συμπυκνώνει τα πέντε επίπεδα της ανάγκης του Maslow σε τρία διαχωρίζοντας τις ανάγκες σε υπαρξιακές ανάγκες, ανάγκες σχέσεων και ανάγκες ανάπτυξης (θεωρία ERG) (Acquah , Nsiah, Antie & Otoo, 2021).

- *Οι υπαρξιακές ανάγκες:* αφορούν τη διατήρηση της ανθρώπινης ύπαρξης και την επιβίωση και καλύπτουν τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας του Maslow. Επισημαίνουν την ανάγκη που έχουν οι άνθρωποι για ανταλλαγή ενέργειας και υλικών, τα οποία συμβάλλουν στη διατήρηση της ισορροπίας. Άλλες ανάγκες που εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία είναι η πείνα, η δίψα και η αμοιβή της εργασίας, εφόσον καλύπτουν υπαρξιακές ανάγκες (Armstrong, 1991 · Acquah , Nsiah, Antie & Otoo, 2021).
- *Οι ανάγκες σχέσεων:* αφορούν σχέσεις με το κοινωνικό περιβάλλον, και καλύπτουν τις ανάγκες love and belonging, τις διαπροσωπικές σχέσεις κλπ. Παρόλο που οι άνθρωποι είναι ανεξάρτητα όντα, έχουν την ανάγκη να συμμετέχουν και να συναλλάσσονται με το περιβάλλον. Η διαδικασία αμοιβαιότητας είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των αναγκών σχέσεων. Άλλα στοιχεία είναι η αποδοχή, η κατανόηση και η επιβεβαίωση (Armstrong, 1991). Σύμφωνα με τον Efere (2005), οι ανάγκες αυτές περιλαμβάνουν τις ανάγκες love and belonging του Maslow και μέρος των αναγκών της αυτοεκτίμησης που αφορούν τις διαπροσωπικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον (Acquah , Nsiah, Antie & Otoo, 2021).
- *Οι ανάγκες ανάπτυξης* αφορούν την ανάπτυξη των δυνατοτήτων του ατόμου και καλύπτουν την αυτοεκτίμηση και την αυτοπραγμάτωση, κατά Maslow (Efere, 2005).. Η ικανοποίησή τους οδηγεί σε δημιουργικότητα και παραγωγικότητα. Η ικανοποίηση των αναγκών αυτών εξαρτάται από την πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ατόμου (Armstrong, 1991· Acquah , Nsiah, Antie & Otoo, 2021).

Η σχέση μεταξύ της θεωρίας του Alderfer και του Maslow

Η θεωρία του Alderfer υποστηρίζει ότι οι ανάγκες έχουν μια λογική εξέλιξη, χωρίς ωστόσο να δίνει μεγάλη σημασία στην ιεράρχηση τους όπως στη θεωρία του Maslow. Ο Alderfer χρησιμοποιεί τρεις πιο γενικές κατηγορίες αναγκών σε σχέση με την απόλυτη ιεράρχηση των πέντε σταδίων του Maslow. Ο Alderfer διακρίνει τρεις κατηγορίες αναγκών, χωρίς να υποστηρίζει ότι απαραίτητα για την προσπάθεια επίτευξης κάθε κατηγορίας είναι απαραίτητο πρώτα να έχει ολοκληρωθεί η ικανοποίηση τις προηγούμενης. Το κοινωνικό περιβάλλον για παράδειγμα μπορεί να καταστήσει τις ανάγκες σχέσεων πιο άμεσες, πριν ικανοποιηθούν σε ικανοποιητικό βαθμό οι ανάγκες ύπαρξης. Ο Alderfer θεωρούσε ότι η ένταση των αναγκών αυξάνεται όταν υπάρχουν ευκαιρίες για την ικανοποίησή τους, σε αντίθεση με τον Maslow, ο οποίος υποστηρίζει ότι όσο περισσότερο ικανοποιούνται οι ανάγκες τόσο μειώνεται η έντασή τους. Τέλος η θεωρία του Alderfer υποστηρίζει ότι όταν ο άνθρωπος συνειδητοποιεί ότι η επίτευξη μιας ανάγκης του είναι αδύνατη τότε στρέφεται στην ικανοποίηση άλλων αναγκών του. Ο Maslow αντίθετα υποστήριζε ότι το άτομο θα επιμένει διαρκώς, καταβάλλοντας όλο και μεγαλύτερη προσπάθεια για να ικανοποιήσει την συγκεκριμένη ανάγκη (Acquah, Nsiah, Antie & Otoo, 2021).

Η θεωρία του Alderfer μοιάζει πιο ρεαλιστική από τη θεωρία του Maslow. Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις μπορούν ευκολότερα να κατανοήσουν τα τρία επίπεδα, τα οποία μπορούν και να συνυπάρχουν ταυτόχρονα, ώστε να διαμορφώσουν την κατάλληλη στρατηγική παρακίνησης των εργαζομένων. Η θεωρία του Alderfer δημιουργήθηκε μεταγενέστερα της θεωρίας του Maslow και στηρίχθηκε άμεσα σε αυτή για την εξαγωγή των δικών της συμπερασμάτων. Χωρίς την θεωρία του Maslow δεν είναι σίγουρο κατά πόσον ο Alderfer θα είχε οδηγηθεί στα ίδια αποτελέσματα. Η σχέση των θεωριών του Herzberg, του Alderfer και του Maslow παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί.



Εικόνα 7 Σχέση Θεωριών Maslow- Hertzberg- Alderfer (πηγή: Μπουραντάς 2002)

2.1.1.4. Η Θεωρία των επίκτητων αναγκών του Mc Clelland

Η θεωρία αυτή διατυπώθηκε από τον David Mc Clelland το 1961 και προϋποθέτει ότι ορισμένοι άνθρωποι οδηγούνται στην επιτυχία αναζητώντας προσωπικά επιτεύγματα. Αυτή η θεωρία είναι άμεσα εφαρμόσιμη σε ακαδημαϊκά περιβάλλοντα και εξηγεί γιατί μερικοί δάσκαλοι κατορθώνουν υψηλά επιτεύγματα, παρά τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν και αυτό γιατί θέτουν στους εαυτούς τους υψηλούς στόχους. Ο McClelland ισχυρίστηκε ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται στο εργασιακό περιβάλλον από 3 κατηγορίες αναγκών οι οποίες έχουν προέλθει από βιώματα που έχουν αναπτύξει οι ίδιοι σε όλη τη διάρκεια ζωής τους (Revda & Dinibutun, 2012 · Rybnicek, Bergner & Gutschelhofer, 2019 · Acquah , Nsiah, Antie & Otoo, 2021).

Οι κατηγορίες της θεωρίας του McClelland είναι οι παρακάτω:

- *Η ανάγκη για επίτευγμα:* Σύμφωνα με τον McClelland ορισμένοι άνθρωποι, που έχουν μεγάλη ανάγκη να πετύχουν, έχουν διάθεση να αγωνιστούν για την επιτυχία τους. Έχουν μεγάλο κίνητρο και επιθυμούν να λάβουν την ικανοποίηση από την επίτευξη ενός απαιτητικού έργου ή στόχου. Προτιμούν εργασίες για τις οποίες υπάρχει εύλογη πιθανότητα επιτυχίας και αποφεύγουν εκείνες που είναι είτε πολύ εύκολες, είτε πολύ δύσκολες. Αυτοί οι άνθρωποι προτιμούν έγκαιρη κριτική και ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή τους (Acquah , Nsiah, Antie & Otoo, 2021).

- *Η Ανάγκη για ανάπτυξη σχέσεων (affiliation):* Ορίζεται ως η ανάγκη του ανθρώπου να είναι ενταγμένος σε κάποιο κοινωνικό σύνολο, στο οποίο δημιουργεί σχέσεις με άλλα άτομα. Άτομα που νιώθουν έντονη αυτή την ανάγκη συνήθως δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους.
- *Η ανάγκη για δύναμη (power):* Οι άνθρωποι με ισχυρή ανάγκη για εξουσία θέλουν να επηρεάζουν τους άλλους άμεσα, κάνοντας προτάσεις, παρέχοντας γνώμες και αξιολογήσεις. Αναλαμβάνουν ρόλους που απαιτούν πειθώ, όπως διδασκαλία και δημόσιες ομιλίες. Η κατηγορία αντιπροσωπεύει την ανάγκη του ανθρώπου να ασκεί έλεγχο και επιρροή σε άλλους. Τα άτομα που βιώνουν αυτή την ανάγκη συνήθως προσπαθούν να εξελιχθούν στην ιεραρχία ενός οργανισμού και να αποκτήσουν θέσεις εξουσίας. Σύμφωνα με τον McClelland ένας εργαζόμενος που βιώνει την ανάγκη για δύναμη σε συνδυασμό με την ανάγκη να πετύχει τους στόχους, έχει αυξημένη αποδοτικότητα (Rybnicek, Bergner & Gutschelhofer, 2019 · Acquah , Nsiah, Antie & Otoo, 2021).

Η ανάγκη του ατόμου να επιτύχει μπορεί να αναπτυχθεί μέσα από την κατάλληλη εκπαίδευση. Συνήθως οι άνθρωποι αυτοί που έχουν έντονη την ανάγκη για επιτυχία δεν είναι αποδοτικοί σε εργασίες ρουτίνας ή σε εργασίες που έχουν έντονο το στοιχείο της εποπτείας, αλλά είναι ιδιαίτερα παραγωγικοί σε εργασίες που χρειάζονται τα στοιχεία της φαντασίας και της δημιουργικότητας. Τέλος ο McClelland κατέληξε στο συμπέρασμα ότι κάθε εργαζόμενος είθισται να βιώνει σε στοιχεία και από τις τρεις αυτές κατηγορίες αναγκών.

2.1.2 Οι θεωρίες των διαδικασιών

Οι θεωρίες διεργασιών επιχειρούν να προσδιορίσουν τις σχέσεις μεταξύ δυναμικών μεταβλητών, οι οποίες αποτελούν κίνητρα, και τις ενέργειες που απαιτούνται για να επηρεαστεί τη συμπεριφορά. Αυτές οι θεωρίες ενδιαφέρονται περισσότερο για το πώς μια συμπεριφορά ξεκινά, κατευθύνεται και διατηρείται. Δίνουν έμφαση στη διαδικασία της παρακίνησης, και παρέχουν μια περαιτέρω συμβολή στην κατανόηση της σύνθετης φύσης των κινήτρων. Οι κύριες θεωρίες διαδικασίας των κινήτρων περιλαμβάνουν (Revda Dinibutub, 2012· Acquah , Nsiah, Antie & Otoo, 2021):

- Μοντέλα βασισμένα στην προσδοκία: Vroom και Porter&Lawler
- Τη θεωρία ισότητας του Adams
- Τη θεωρία των στόχων
- Τη θεωρία της απόδοσης : Heider and Kelley.

2.1.2.1 Μοντέλα βασισμένα στην προσδοκία

Η βάση της θεωρίας των προσδοκιών είναι ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται από τα αναμενόμενα αποτελέσματα των πράξεων τους. Η θεωρία των προσδοκιών είναι μια γενική θεωρία κινήτρων και δεν μπορεί να συνδεθεί με ένα μεμονωμένο ερευνητή. Υπάρχουν διάφορες εκδόσεις και ορισμένα μοντέλα είναι πολύπλοκα. Πιο πρόσφατες προσεγγίσεις στη θεωρία προσδοκιών έχουν συνδεθεί με το έργο των Vroom και των Porter και Lawler.

2.1.2.1.1 Η Θεωρία της προσδοκίας του Vroom

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τον Victor Vroom και ισχυρίζεται ότι ο άνθρωπος παρακινείται στην πραγματικότητα από την πίστη του ότι θα επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι είναι διορατικοί, ενεργούν με τρόπους που θεωρούν πιο αποτελεσματικούς στην επίτευξη αυτού που επιδιώκουν.

Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom στηρίζεται σε τρία στοιχεία. Το πρώτο είναι το στοιχείο της προσδοκίας (Expectancy). Στην ουσία σχετίζεται με την πιθανότητα μια σειρά ενεργειών να οδηγήσει στην επίτευξη του στόχου και στην πιθανότητα μετά την επίτευξη του στόχου αυτού το άτομο να λάβει ανταμοιβή. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος που εργάζεται στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών πιστεύει ότι αν προσπαθήσει περισσότερο, η απόδοση της εργασίας θα οδηγήσει στην ικανοποίηση των πελατών. Το δεύτερο είναι το στοιχείο της επιθυμίας (Valence). Όταν ο εργαζόμενος έχει ένα ισχυρό συναίσθημα και γνωρίζει ότι είναι σε θέση να επιτύχει τον στόχο, τότε είναι πιθανό να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια στην εργασία του. Τρίτο και τελευταίο στοιχείο είναι η οργανικότητα (instrumentality). Καταδεικνύει την αντίληψη ενός ατόμου σχετικά την ανταμοιβή ή την τιμωρία που λαμβάνει ως αποτέλεσμα της απόδοσης. Εάν ένα άτομο αισθάνεται ότι η ανταμοιβή ή η τιμωρία είναι συνδεδεμένη με την προσπάθεια και την απόδοσή του, θα καταβάλει

μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξή των στόχων (Revda Dinibutun, 2012 · Acquah , Nsiah, Antie & Otoo, 2021).

Η θεωρία του προσδόκιμου παραπέμπει στην παρουσία μιας ανταμοιβής. Στον χώρο εργασίας, αυτό με την προσδοκία οικονομικής ανταμοιβής, επαίνου ή εξέλιξης. Η πρόκληση εδώ για τους οργανισμούς να είναι να καταλάβουν τι θεωρεί ο κάθε εργαζόμενος ως ανταμοιβή. Ο καθένας έχει διαφορετικές ανταμοιβές που επιδιώκει, όπως χρήματα, άδεια κ.α.. Στη συνέχεια, οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν συστήματα που να ταιριάζουν τις ανάγκες των ατόμων στους εταιρικούς στόχους, τις αξίες και την κουλτούρα τους.

Βασικό μειονέκτημα της θεωρίας των προσδοκιών είναι η πεποίθηση ότι οι άνθρωποι σκέφτονται πάντα ορθολογικά και ότι είναι σε θέση να κρίνουν και να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα που θα φέρουν οι πράξεις τους (Παπάνης 2007). Επίσης η θεωρία αυτή δεν οδηγεί σε τρόπους με τους οποίους θα επέλθει η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού (Χυτήρης 2001).

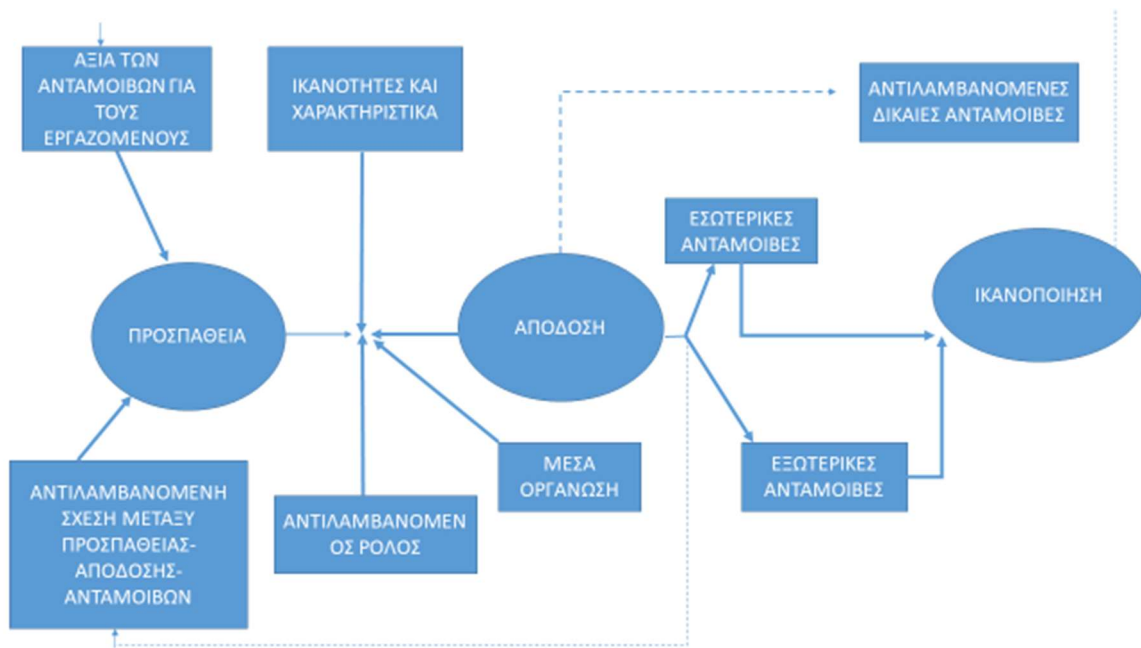
2.1.2.1.2 Η θεωρία των Porter και Lawler

Το μοντέλο των Porter και Lawler τονίζει ότι η προσπάθεια που καταβάλλεται δεν οδηγεί άμεσα στην απόδοση. Μεσολαβούν οι ατομικές ικανότητες, τα χαρακτηριστικά και οι αντιλήψεις του ατόμου. Εισάγουν επίσης τις ανταμοιβές ως μια ενδιάμεση μεταβλητή. Οι Porter και Lawler θεωρούν τα κίνητρα, την ικανοποίηση και την απόδοση ως ξεχωριστές μεταβλητές, και προσπαθούν να εξηγήσουν τις πολύπλοκες σχέσεις μεταξύ τους. Το μοντέλο τους θεωρεί ότι η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται περισσότερο από την απόδοση (Badubi, 2017· Acquah , Nsiah, Antie & Otoo, 2021).

- *Η αξία της ανταμοιβής:* είναι παρόμοια με το μοντέλο του Vroom. Οι άνθρωποι επιθυμούν διάφορες ανταμοιβές, τις οποίες ελπίζουν να πετύχουν από την εργασία. Η τιμή τις αντίστοιχης μεταβλητής εξαρτάται από την ισχύ της επιθυμίας.
- *Η αντιληπτή πιθανότητα επιβράβευσης της προσπάθειας:* αναφέρεται στην προσδοκία ενός ατόμου ότι ορισμένες ανταμοιβές εξαρτώνται ένταση προσπάθειας.
- *Προσπάθεια:* είναι το πόσο σκληρά προσπαθεί το άτομο, το ποσό της ενέργειας που ασκεί σε μια δεδομένη δραστηριότητα. Δεν σχετίζεται με το πόσο επιτυχημένο είναι ένα άτομο κατά την εκτέλεση της δραστηριότητας. Η

ποσότητα της ενέργειας που ασκείται εξαρτάται από την αλληλεπίδραση των μεταβλητών της αξίας της ανταμοιβής, και την αντίληψη της σχέσης προσπάθειας-ανταμοιβής.

- *Ικανότητες και γνωρίσματα:* Οι Porter και Lawler θεωρούν ότι η προσπάθεια δεν οδηγεί άμεσα στην απόδοση, αλλά επηρεάζεται από ατομικά χαρακτηριστικά. Παράγοντες όπως η νοημοσύνη, οι δεξιότητες, οι γνώσεις, η κατάρτιση και η προσωπικότητα επηρεάζουν την ικανότητα εκτέλεσης μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας.
- *Η αντίληψη των ρόλων :* αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα βλέπουν το έργο τους και στο ρόλο που πρέπει να διαδραματίσουν. Αυτό επηρεάζει το είδος της προσπάθειας που ασκείται. Η αντίληψη του ρόλου θα επηρεάσει την κατεύθυνση και το επίπεδο δράσης, το οποίο θεωρείται απαραίτητο για την αποτελεσματική απόδοση.
- *Η εκτέλεση :* Αν το άτομο δεν έχει την ικανότητα, ή έχει μι ανακριβή αντίληψη του ρόλου του που απαιτείται, τότε η ακόμα και η μεγάλη προσπάθεια μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλό επίπεδο απόδοσης.
- *Οι ανταμοιβές:* είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι εσωτερικές ανταμοιβές προέρχονται από τα ίδια τα άτομα και περιλαμβάνουν το αίσθημα επίτευξης, ευθύνης και αναγνώρισης. Οι εξωτερικές ανταμοιβές προέρχονται από την οργάνωση και τις ενέργειες των άλλων και περιλαμβάνουν το μισθό, τις συνθήκες εργασίας κλπ.
- *Αντιλαμβανόμενες δίκαιες ανταμοιβές:* Είναι το επίπεδο ανταμοιβών που οι άνθρωποι αισθάνονται ότι πρέπει να λαμβάνουν για ένα δεδομένο επίπεδο απόδοσης. Υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, σχετίζονται με υψηλότερα επίπεδα αναμενόμενων ανταμοιβών.
- *Ικανοποίηση:* Είναι μια εσωτερική κατάσταση του ατόμου. Η ικανοποίηση καθορίζεται τόσο από τις πραγματικές ανταμοιβές που λαμβάνονται, και από το επίπεδο των ανταμοιβών για ένα δεδομένο πρότυπο απόδοσης. Αν οι πρότυπες ανταμοιβές είναι μεγαλύτερες από τις πραγματικές ανταμοιβές που λαμβάνονται, το άτομο βιώνει δυσαρέσκεια. Η εμπειρία της ικανοποίησης προέρχεται από πραγματικές ανταμοιβές, οι οποίες πληρούν ή υπερβαίνουν τις αντιληπτές δίκαιες ανταμοιβές (Revda Dinibutun, 2012· Acquah , Nsiah, Antie & Otoo, 2021).



Εικόνα 8 Το υπόδειγμα Porter – Lawler (πηγή: Lyman Porter & Edward Lawler στο Μπουραντάς 2002)

2.1.2.2 Η Θεωρία της Ισότητας του Adams

Η θεωρία του Adams στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι ανθρώπινες πράξεις είναι ανάλογες με την αμοιβή που λαμβάνεται και η ανθρώπινη συμπεριφορά εξαρτάται από το κατά πόσο η ανταμοιβή είναι δίκαιη. Συνεπώς, οι ανταμοιβές διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην εργασιακή αποδοτικότητα καθώς ρυθμίζουν την ποσότητα ενέργεια και προσπάθειας καταβάλει ένα άτομο προκειμένου να φέρει εις πέρας έναν καθορισμένο στόχο. Ο εργαζόμενος μπαίνει σε διαδικασία σύγκρισης των ανταμοιβών που λαμβάνει, σε σχέση με αυτές που λάμβανε στο παρελθόν για παρόμοιου είδους εργασία. Επίσης, συντελεί στην ανάπτυξη ενός συναισθήματος αδικίας στον εργαζόμενο στην περίπτωση που κρίνει ότι οι απολαβές που είχε παλαιότερα είναι μεγαλύτερες από τις σημερινές. Ακόμα, ο εργαζόμενος μπαίνει σε διαδικασία σύγκρισης των ανταμοιβών του με τις ανταμοιβές των συναδέλφων του. Συγκρίνει αυτά που προσφέρει στην εργασία του σε σχέση με αυτά που λαμβάνει ως ανταμοιβές από την παροχή των υπηρεσιών του (Acquah , Nsiah, Antie & Otoo, 2021).

Βασική συνέπεια της θεωρίας είναι οι αμοιβές να είναι δίκαιες προς όλους τους εργαζόμενους και ανάλογες της αποδοτικότητάς τους, προκειμένου να μην

παύσουν να προσπαθούν να είναι παραγωγικοί. Η θεωρία αυτή σε αντίθεση με τη θεωρία του Vroom εστιάζει στο γεγονός ότι οι άνθρωποι από τη φύση τους μπαίνουν σε διαδικασία σύγκρισης και έτσι αξιολογούν τις απολαβές που έχουν και το βαθμό ικανοποίησης που αυτές αποφέρουν (Lindner, 1998).

2.1.2.3 Η Θεωρία του καθορισμού των στόχων του Locke

Η θεωρία του καθορισμού των στόχων υποστηρίζει ότι όταν ένα άτομο αποφασίσει να επιδιώξει ένα στόχο, τότε ρυθμίζει τη συμπεριφορά του για να επιτύχει το στόχο. Ο Locke υποστήριζε ότι οι στόχοι παρέχουν το μηχανισμό μέσω του οποίου οι ανικανοποίητες ανάγκες οδηγούν το άτομο να αναζητήσει τρόπους για να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές και το άτομο στη συνέχεια διατυπώνει στόχους που οδηγούν σε δράση. Ο συνδυασμός της δυσκολίας του στόχου και της έκτασης της δέσμευσης του ατόμου για την επίτευξή του καθορίζουν το επίπεδο της προσπάθειας. Σύμφωνα με την θεωρία τα άτομα με συγκεκριμένους ποσοτικούς στόχους ή συγκεκριμένες προθεσμίες για την ολοκλήρωση των εργασιών, αποδίδουν καλύτερα από τα άτομα χωρίς καθορισμένους ασαφείς στόχους. Ο Locke επεσήμανε ότι η στοχοθεσία παρέχει περισσότερα κίνητρα από μια τυπική θεωρία κινήτρων. Η θεωρία του καθορισμού στόχων παρέχει μια χρήσιμη προσέγγιση για τα κίνητρα και τις επιδόσεις της εργασίας (Locke & Latham, 2019 · Acquah , Nsiah, Antie & Otoo, 2021).

2.1.2.4. Οι θεωρίες X και Y

Οι θεωρίες X και Y αναπτύχθηκαν από τον κοινωνικό ψυχολόγο Douglas McGregor στη Σχολή Διοίκησης του MIT Sloan στη δεκαετία του 1960. Έχουν χρησιμοποιηθεί από την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Οι θεωρίες εκφράζουν δύο αντίθετες σκέψεις για τα κίνητρα του εργατικού δυναμικού (Lawter et. al., 2015 · Acquah , Nsiah, Antie & Otoo, 2021).

Η "θεωρία X" υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι είναι εκ φύσεως τεμπέληδες, αποφεύγουν και αντιπαθούν εγγενώς την εργασία. Ως αποτέλεσμα, η διοίκηση πρέπει να εποπτεύει στενά τους εργαζόμενους και αναπτύσσει ολοκληρωμένα συστήματα ελέγχου. Αυτό οδηγεί σε μια ιεραρχική δομή. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι εργαζόμενοι δεν θα δείξουν φιλοδοξία χωρίς ένα δελεαστικό πρόγραμμα κινήτρων και θα αποφεύγουν την ευθύνη όποτε μπορούν.

Οι μάνατζερ της θεωρίας “X” βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην απειλή και τον εκφοβισμό για να επιτύχουν την κινητοποίηση των υπαλλήλων τους. Χαρακτηρίζονται από ένα αυταρχικό στυλ στο οποίο δίνεται έμφαση στην παραγωγικότητα ή την παραγωγή. Γενικά συμπεριφέρονται σαν φύλακες και υποψιάζονται συνεχώς ότι οι εργαζόμενοι θέλουν να αποφύγουν την εργασία. Η θεωρία X αποτελεί το στυλ διοίκησης που επικράτησε στις επιχειρήσεις ως συνέπεια του μηχανιστικού συστήματος της επιστημονικής διοίκησης των πρώτων δεκαετιών του 20ού αιώνα.

Η θεωρία Y αντίθετα προτείνει ένα συμμετοχικό στυλ διοίκησης και υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι καθοδηγούνται από μόνοι τους ώστε να συμβάλλουν την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι στους στόχους του οργανισμού, ενώ το κύριο καθήκον της είναι να μεγιστοποιήσει τη δέσμευσή τους. Προφανώς οι ηγέτες της θεωρίας Y είναι συμμετοχικοί γνωστοί και ως δημοκρατικοί ηγέτες. Αυτοί οι ηγέτες προσφέρουν καθοδήγηση στα μέλη της ομάδας, παρέχουν αυτονομία στους υφισταμένους τους και ενισχύουν τη συμμετοχή στην ομάδα. Εκτιμούν τις νέες ιδέες των εργαζομένων αλλά διατηρούν τον τελικό λόγο επί στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Acquah , Nsiah, Antie & Otoo, 2021).

Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι συμμετέχουν στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων και έχουν περισσότερα κίνητρα και είναι πιο δημιουργικά. Προκαλεί τις ομάδες και τα στελέχη να καινοτομούν, να ανακαλύπτουν νέους τρόπους οργάνωσης και διοίκησης.

Η θεωρία X απλώς καλύπτει τις βασικές ανάγκες των εργαζομένων και όχι τις κοινωνικές τους ανάγκες, τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης. ανάγκες. "Ο άνθρωπος είναι ένα ζώο που επιθυμεί", έγραψε ο McGregor, "από τη στιγμή που μόλις μια από τις ανάγκες του ικανοποιείται, μια άλλη εμφανίζεται στη θέση της". McGregor προέτρεψε τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν τη θεωρία Y. καθώς πίστευε ότι τα άτομα με κίνητρα έχουν μεγαλύτερη παραγωγικότητα (Lawter et. al., 2015).

2.2 Παρακίνηση και πράξη

Από τις θεωρίες που προηγήθηκαν είναι εμφανής ο ρόλος της παρακίνησης στη διοίκηση. Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν παρουσιάζουν σχεδόν όλες τις πτυχές του θέματος. Ωστόσο η πρακτική χρησιμότητα της κάθε θεωρίας εξαρτάται στις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε εργασίας. Πρέπει όμως να επισημανθεί ότι όλες οι θεωρίες αυτές όσο και αν προσπάθησαν να εφαρμοστούν δεν έγιναν ποτέ καθολικά αποδεκτές και υπάρχουν συνθήκες στις οποίες αποτυγχάνουν (Pink, 2011).

Θεμελιώδης αρχή η οποία λειτούργησε ως αφετηρία για τις θεωρίες της παρακίνησης υπήρξε το έργο του Φρέντερικ Γουίνσλοου Τέιλορ ο οποίος το 1900 ανέπτυξε τον όρο «Επιστημονική Διοίκηση». Σύμφωνα με τον Τέιλορ οι εργάτες λειτουργούν με παρόμοιο τρόπο με τα εξαρτήματα ενός πολύπλοκο μηχανήματος. Όταν επιτυγχάνουν τη σωστή στιγμή, με τον σωστό τρόπο τότε το μηχανήμα ακολουθεί μια ομαλή λειτουργία. Με τον τρόπο αυτό αντίστοιχα οι εργαζόμενοι χρειάζονταν να επιβραβεύονται για την σωστή συμπεριφορά και να τιμωρούνται για την ανεπιθύμητη. Οι εξωτερικές αυτές δυνάμεις ονομάστηκαν εξωτερικά κίνητρα και η χρησιμότητά τους φαινόταν καθοριστική για να ευδοκιμήσει το σύστημα για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ήταν η λεγόμενη μέθοδος του μαστίγιου με το καρότο η οποία έχει διαμορφώσει τους κοινωνικούς οργανισμούς όλα αυτά τα χρόνια καθώς ολόκληρη η κοινωνία έχτισε τη ζωή της με την υπόθεση ότι προκειμένου να αυξηθεί και να βελτιωθεί η αποδοτικότητα, θα πρέπει να ενθαρρύνεται ο «καλός» και να τιμωρείται ο «κακός». Ωστόσο παρά τις υψηλότερες βλέψεις της θεωρίας αυτής και πάλι ο άνθρωπος δεν κατάφερε να εξελιχθεί και στην ευγενέστερη ύπαρξη. Η θεωρία αυτή στην ουσία υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος λειτουργεί σαν υποζύγιο και ο μόνος τρόπος να οδηγηθεί εξελίσσεται είναι να του κρεμάμε συνέχεια ένα πιο τραγανό ένα καρότο ή αντίστοιχα να τον απειλούμε με ένα ακόμα πιο βαρύ μαστίγιο. Η μέθοδος αυτή για πολλά χρόνια λειτουργούσε καλά καθώς ήταν εύκολα κατανοητή και απλή στην εφαρμογή της. Ωστόσο στην πρώτη δεκαετία εκείνου του αιώνα οι επιχειρήσεις άρχισαν να αποτυγχάνουν, διαπιστώνοντας έτσι ότι το παλιό αυτό σύστημα ξεκινούσε να καταρρέει και να μην λειτουργεί τόσο καλά.

Προχωρώντας στον 20ο αιώνα, η οικονομία άρχισε να γίνεται όλο και πιο πολύπλοκη με αποτέλεσμα ο άνθρωπος να χρειάζεται να επιστρατεύσει όλο και πιο ανεπτυγμένες δεξιότητες με αποτέλεσμα η θεωρία του Τέιλορ να αρχίσει να φθίνει σταδιακά. Ήταν το 1950 που ο Maslow ξεκίνησε να αμφισβητεί την άποψη ότι η ανθρωπίνη συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα αναζήτησης θετικών ανταμοιβών ή

αντίστοιχα αποφυγής αρνητικών συνεπειών. Δέκα χρόνια μετά ο καθηγητής Ντάγκλας Μακ Γκρέγκορ υποστήριξε ότι οι άνθρωποι δεν είναι από τη φύση τους αδρανείς και ότι δεν χρειάζονται μόνο εξωτερικά κίνητρα προκειμένου να δραστηριοποιείται, καθώς υποστήριξε ότι ο άνθρωπος έχει άλλα υψηλότερα κίνητρα (Pink, 2011).

Σε ποιο σημείο αποτυγχάνουν όμως οι θεωρίες αυτές; Ποια είναι εκείνη η απρόβλεπτη κατάσταση στην οποία οι θεωρίες αυτές αδυνατούν να ανταπεξέλθουν;

Ας πάρουμε για παράδειγμα την Microsoft η οποία μετά την τεράστια επιτυχία των Windows 95 έβαλε σε κυκλοφορία την πρώτη ηλεκτρονική εγκυκλοπαίδεια. Η διαδικασία αυτή έλαβε μεγάλης χρηματοδότησης καθώς εκατοντάδες επαγγελματίες συντάκτες επιμελήθηκαν να γράψουν για χιλιάδες θέματα.

Από την άλλη ας πάρουμε μια εγκυκλοπαίδεια που δεν αποτελεί προϊόν χρηματοδότησης αλλά προσωπική δουλειά χιλιάδων ανθρώπων που με σκοπό την ψυχαγωγία τους γράφουν χιλιάδες άρθρα. Οι συμμετέχοντες αυτοί δεν αμείβονται αλλά μπορούν να αφιερώσουν κάποιες συγκεκριμένες ώρες προκειμένου να επιμεληθούν κάποιων άρθρων που θα διανεμηθούν δωρεάν στο κοινό.

Το 1996 οποιονδήποτε σώφρονα οικονομολόγο αν ρωτούσαμε σχετικά με το ποιο μοντέλο εγκυκλοπαίδειας θα έμελλε να επικρατήσει, θα ισχυριζόταν απόλυτα το πρώτο μοντέλο, αυτός της Microsoft. Δεν υπήρχε καν η σκέψη ότι θα μπορούσε το άλλο μοντέλο εγκυκλοπαίδειας να είναι επικρατέστερο. Αυτή η σκέψη και μόνο θα προκαλούσε γέλιο καθώς έδειχνε ότι τα κίνητρα ήταν όλα λανθασμένα.

Σκοπός της Microsoft ήταν να παράγει κέρδος από την επιτυχία του προϊόντος της. Συντάκτες, επιμελητές και μάνατζερ γνώριζαν από την αρχή ότι η επιτυχία αυτή δεν θα τους απέφερε κάτι παραπάνω από τον σταθερό συμφωνηθέντα μισθό τους. Από την άλλη στο άλλο μοντέλο οι συντάκτες δεν κέρδιζαν από οικονομικής άποψης ούτε καν το μισθό της εργασίας τους.

Η ιστορία έδειξε ότι στις 31 Οκτωβρίου του 2009 η Microsoft απέσυρε την κυκλοφορία της εγκυκλοπαίδειάς της σε αντίθεση με το άλλο μοντέλο εγκυκλοπαίδειας που επικράτησε και έγινε η πιο δημοφιλής ψηφιακή εγκυκλοπαίδεια στον κόσμο και δεν είναι άλλη παρά η Wikipedia.

Αντίστοιχα ο περιηγητής ιστοσελίδων Firefox, αναπτύχθηκε σχεδόν αποκλειστικά από εθελοντές από όλον τον κόσμο οι οποίοι άμισθοι θέλησαν να διανείμουν το προϊόν τους δωρεάν. Θα μπορούσε κάτι τέτοιο να είναι οικονομικά βιώσιμο; Εν τούτοις η Firefox αυτή τη στιγμή έχει περισσότερους από 150 εκατομμύρια χρήστες.

Παραδείγματα τέτοια υπάρχουν πάρα πολλά, που κλονίζουν τις θεωρίες παρακίνησης. Ο τρόπος οργάνωσης αυτών των παραδειγμάτων δεν εξαλείφει τελείως τις εξωγενείς επιβραβεύσεις καθώς η συμμετέχοντες σε αυτά ενδυναμώνουν στοιχεία όπως τη φήμη ή τα ταλέντα τους που στη συνέχεια αντίστοιχα θα βελτιώσουν τις οικονομικές τους αξιώσεις. Ερωτηθείς οι συμμετέχοντες για τον λόγο που αποφάσισαν να συμμετάσχουν σε αυτά τα πρότζεκτ στην πλειοψηφία απάντησαν ότι ήταν η εσωτερική παρακίνηση που βασίζεται στην ικανοποίηση ότι παρήγαγαν κάτι για το οποίο αισθάνονταν δημιουργικοί. Ήταν η χαρά της πρόκλησης και η επιθυμία να προσφέρουν ένα δώρο στην κοινότητα (Pink, 2011).

Είναι επομένως φανερό ότι το μοντέλο των θεωριών παρακίνησης μέσω εξωτερικών κινήτρων συχνά δεν λειτουργεί. Επίσης η ανθρώπινη συμπεριφορά πολλές φορές είναι ακατανόητη και αδύνατον να χωρέσει στα στενά κουτάκια των θεωριών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι άνθρωποι οι οποίοι παραιτούνται από δουλειές με πολύ υψηλές απολαβές προκειμένου να ασχοληθούν με άλλες που έχουν αισθητά χαμηλότερες απολαβές, ωστόσο προσφέρουν ξεκάθαρα το αίσθημα του σκοπού. Επομένως τα εσωτερικά κίνητρα έχουν μέγιστη σημασία στην παρακίνηση των εργαζομένων καθώς είναι σχεδόν απίθανό οι άνθρωποι να κινητοποιούνται μόνο από εξωτερικούς παράγοντες (Pink, 2011).

Κεφάλαιο 3^ο: Εργασιακή Ικανοποίηση

3.1. Η ερμηνεία της εργασιακής ικανοποίησης και ο ρόλος της στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Από μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έγινε εμφανές ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια πολυπαραγοντική έννοια για τον οποία δεν έχει αναπτυχθεί ένας ορισμός καθολικά αποδεκτός (Azash & Thirupalu, 2017 · Amin, 2021). Γενικά η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με τα θετικά ή τα αρνητικά συναισθήματα των εργαζομένων προς την εργασία τους (Greenberg & Baron, 2013). Ο Elton Mayo από το 1945 ανέπτυξε τη θεωρία ότι το ανθρώπινο δυναμικό παίζει καθοριστικό ρόλο στην πορεία μιας επιχείρησης και σύνδεσε την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων με την παραγωγικότητα τους. Μάλιστα θεωρούσε ότι ένα ανθρώπινο δυναμικό με υψηλή εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί και ένα παραγωγικό προσωπικό (Bendix, & Fisher, 2017· Amin, 2021). Συνεπώς, η ικανοποίηση στην εργασία είναι καθοριστική αφού έχει διττό ρόλο. Από τη μια ενισχύει την ψυχική υγεία των εργαζομένων και από την άλλη επηρεάζει απόλυτα την λειτουργικότητα και την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης αφού η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση ισοδυναμεί και με αυξημένη παραγωγικότητα (Καντάς, 1998).

Ο όρος «εργασιακή ικανοποίηση» εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1911 μέσα από την δημοσίευση της μελέτης του Frederick W. Taylor με τίτλο “The Principle’s of Scientific management” η οποία τον καθιέρωσε θεμελιωτή του κινήματος γνωστού και ως “Επιστημονική Διοίκηση”. Σύμφωνα με τον Taylor, βασική αρχή της θα πρέπει να είναι η ειλικρινής και αδιάκοπη συνεργασία της διοίκησης με το προσωπικό. Με αυτό τρόπο μπορεί να επιτευχθεί τόσο η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης όσο και ένα επίπεδο ευημερίας των εργαζομένων (Φαναριώτης, 1997 · Boon, 2021).

Επόμενος βασικός σταθμός αποτέλεσε η θεωρία του Elton Mayo για τις ανθρώπινες σχέσεις. Μέσα από τη θεωρία του αυτή ο Mayo υποστήριξε ότι βασικός παράγοντας που επηρέαζε την εργασιακή συμπεριφορά ήταν τα ομαδικά πρότυπα που δρούσαν καθοριστικά για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Η θεωρία αυτή πρεσβεύει ότι η έννοια της ομάδας, τα συναισθήματα, η ασφάλεια και η σιγουριά διαδραματίζουν πιο σημαντικό ρόλο σε σχέση με τις απολαβές σε σχέση με την εργασιακή απόδοση. Η θεωρία αυτή άνοιξε μια άλλη διάσταση στον τομέα της

διοίκησης καθώς δόθηκε έμφαση στους κοινωνικούς παράγοντες που οδηγούν στη εργασιακή ικανοποίηση. Μέσα από τη θεωρία του Mayo αναγνωρίστηκε η σημασία των κοινωνικών αναγκών του ανθρώπου και πλέον ο άνθρωπος έπαψε να αντιμετωπίζεται ως μηχανή στην επιστήμη της διοίκησης (West, Dyrbye, Satele & Shanafelt, 2021).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια πολύπλοκη υποκειμενική κατάσταση που διαφοροποιείται ανάλογα στον άνθρωπο. Συνδέεται με την υποκίνηση με μια σχέση αμφίδρομη. Για πολλούς η επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης είναι ο παράγοντας παρακίνησης τους για αύξηση της παραγωγικότητας. Ωστόσο και η αποδοτικότητα στο εργασιακό περιβάλλον οδηγεί στην αύξηση του συναισθήματος ικανοποίησης. (Mullins, 2012 · West, Dyrbye, Satele & Shanafelt, 2021). Από τη βιβλιογραφία έχουν δοθεί ορισμοί που συσχετίζουν την εργασιακή ικανοποίηση με τις ανάγκες του εργαζομένου. Άλλοι ορισμοί σχετίζουν το επίπεδο της ικανοποίησης με τις εργασιακές συνθήκες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε εργασίας. Σε κάθε περίπτωση το μόνο βέβαιο είναι ότι η εργασιακή ικανοποίηση παίζει καθοριστικό ρόλο στην παραγωγικότητα και για το λόγο αυτό η διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού επιβάλλεται να προσπαθεί να δημιουργήσει ισχυρούς δεσμούς με τους εργαζόμενους της και κοινούς στόχους με αυτούς ώστε να επέλθει ομαλή λειτουργικότητα (Κανελλόπουλος, 1983).

Από την παραπάνω επισκόπηση της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης και της σημασίας της στην οργανωτική απόδοση αποκαλύπτεται η ανάγκη για μια διαφοροποιημένη κατανόηση της εργασιακής ικανοποίησης, λαμβάνοντας υπόψη την πολύπλευρη φύση της και την αλληλεπίδραση διαφόρων ατομικών, κοινωνικών και οργανωτικών παραγόντων. Αναγνωρίζοντας αυτές τις πολυπλοκότητες, οι ερευνητές και οι επαγγελματίες του τομέα των ανθρώπινων πόρων μπορούν να αναπτύξουν μια πιο ολοκληρωμένη και αποτελεσματική προσέγγιση για την προώθηση της εργασιακής ικανοποίησης και της ευημερίας των εργαζομένων.

3.2. Η ικανοποίηση από την εργασία ως «Αναγκαιότητα»

Η σχέση ικανοποίησης και παραγωγικότητας φαίνεται προφανής, ωστόσο δεν επενδύουν όλοι οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων το χρόνο και την ενέργειά τους για να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι. Αντ' αυτού, πολλοί οργανισμοί ακολουθούν μια σκληρή προσέγγιση που πιστεύει ότι η αυστηρή εποπτεία και οι αυστηροί κανόνες είναι οι καλύτερες πολιτικές για την επιτυχία. Αν και δεν υπάρχει

τίποτα κακό με τη δομή, αυτό δεν έχει καμία σχέση με την ευτυχία στον εργασιακό χώρο και την ικανοποίηση των μεμονωμένων εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Sutermeister (1969) η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από δύο παραμέτρους, από την τεχνολογία και από την απόδοση των εργαζομένων. Έπειτα η παραγωγικότητα εκφράζεται ως συνάρτηση των ικανοτήτων των εργαζομένων και της παρακίνησης που λαμβάνουν από τον οργανισμό. Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ παρακίνησης, εργασιακής ικανοποίησης και παραγωγικότητας ο Georgorouλος αναφέρει ότι όταν ο άνθρωπος που εργάζεται σε μια επιχείρηση θεωρεί ότι έχοντας υψηλή παραγωγικότητα θα καταφέρει να επιτύχει τους στόχους του, τότε αυτόματα θα προσπαθεί για περισσότερο να επιτύχει την παραγωγικότητα αυτή (Clegg et. al., 2021).

Στην έρευνα που διεξήγαγαν Οι MacDuffie και Krafcik (1992) ανάμεσα σε 70 εργοστάσια σε διαφορετικές χώρες διαπιστώθηκε ότι, στα εργοστάσια που η πολιτική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ήταν προσανατολισμένη μόνο προς τη μαζική παραγωγή υπήρχε πολύ μικρότερη παραγωγικότητα σε σχέση με εκείνα που ως στρατηγική της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων είχαν τη γενικότερη ικανοποίηση των εργαζομένων τους (μέσω πολιτικών ανταμοιβών).

Σύμφωνα με μελέτη της περιόδου 1996-2001, η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης σχετίζεται άμεσα με αύξηση της παραγωγικότητας ανά ώρα κατά 6,6%. Αυτό μπορεί να μοιάζει με προφανή δήλωση, αλλά αυτή ήταν μία από τις πρώτες μελέτες που εντόπισε πραγματικά μια ποσοτικά μετρήσιμη σχέση μεταξύ αυτών των δύο ιδεών. Επίσης, το Harvard Business Review δημοσίευσε μια ανάλυση διαφόρων μελετών που έδειξε κατά μέσο όρο 31% μεγαλύτερη παραγωγικότητα και 37% υψηλότερες πωλήσεις όταν οι εργαζόμενοι δήλωσαν ευτυχισμένοι ή ικανοποιημένοι. Μια άλλη μελέτη -αυτή που διεξήχθη από οικονομολόγους του Πανεπιστημίου του Warwick- διαπίστωσε ότι η ευτυχία οδηγεί σε 12% αύξηση της παραγωγικότητας. Διαπίστωσε επίσης ότι οι δυστυχισμένοι εργαζόμενοι είναι κατά 10% λιγότερο παραγωγικοί από τους ικανοποιημένους εργαζόμενους (Oswald et al., 2015).

3.3. Ικανοποίηση από την εργασία ως «Πολυτέλεια».

Είναι σύνηθες το φαινόμενο στη σύγχρονη οικονομία οι ιδιοκτήτες ή διευθυντές των εταιριών να επιδεικνύουν μειωμένο ενδιαφέρον σε ότι δεν έχει “άμεσο” αντίκτυπο στην οικονομική ανάπτυξη. Για το λόγο αυτό ιδιαίτερα στην

Ελλάδα, ζητήματα όπως η εργασιακή ικανοποίηση ερμηνεύονται ως “Περιττή Πολυτέλεια”. Είναι αλήθεια ότι λόγω της οικονομικής κρίσης η ανεργία στην Ελλάδα εκτοξεύθηκε. Για το λόγο αυτό η ύπαρξη και μόνο μιας θέσης εργασίας για πολύ καιρό συνιστούσε το βασικό κίνητρο των ανθρώπων για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους (κατά κύριο λόγο τις βιοτικές). Επομένως οι διευθυντές στις εκάστοτε επιχειρήσεις για πάνω από μια δεκαετία χρησιμοποιούν ως μέσο παρακίνησης την ανεργία. Οι άνεργοι έχουν ως βασικό στόχο την εύρεση εργασίας προκειμένου να μπορεί να ανταποκριθούν στις καθημερινές του ανάγκες. Επομένως στο άκουσμα και μόνο μιας θέσης εργασίας κάποιος μπορεί να υποβαθμίσουν πολύ τα κριτήρια τους προκειμένου να ικανοποιήσει τις βασικές τους ανάγκες (Acquah et. al., 2021).

Όμως στη θεωρία του Maslow οι παραπάνω ανάγκες αναφέρονται στο πρώτο επίπεδο των βασικών του αναγκών (στέγης, τροφής κλπ). Έτσι ο εργαζόμενος συμφωνεί σε μια συνθήκη η οποία για αρχή του φαίνεται ελκυστική και ιδανική. Στην πορεία όμως ο άνθρωπος έχοντας επιτύχει το πρώτο στάδιο της ιεραρχίας των αναγκών ξεκινά να αποζητά υψηλότερα κίνητρα, όπως η ασφάλεια, το αίσθημα του να νιώθει περήφανος γι’ αυτό που κάνει, να έχει το αίσθημα της αναγνώρισης και της αυτοεκτίμησης. Σε ένα περιβάλλον όπου οι εργασιακές συνθήκες μένουν ίδιες, το είδος της δουλειάς είναι συνεχές και επαναλαμβανόμενο, οι ανταμοιβές μένουν στάσιμες ο εργαζόμενος δε νιώθει την ανάγκη να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια για αύξηση της παραγωγικότητάς του. Το συμπέρασμα είναι ότι ο εργαζόμενος θα παραμείνει στάσιμος ως προς την παραγωγικότητά του, καθώς θα επιδιώκει να καλύψει μόνο το επίπεδο της απόδοσης που δεν θα τον καταστήσει άνεργο ξανά (Acquah et. al., 2021).

Αυτή όμως η πολιτική δεν είναι η πιο κερδοφόρα για τις επιχειρήσεις. Όπως αναφέραμε και προηγουμένως από τη μελέτη που διεξήγαγαν οι MacDuffie και Krafcik (1992) όπως και από πολλές ακόμα έρευνες η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους έχει καταστεί κινητήρια δύναμη για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους, προκειμένου να επιτύχουν τους υψηλότερους στόχους που επιδιώκουν. Επομένως, ο μύθος της περιττής πολυτέλειας καταρρίπτεται αφού οι εργαζόμενοι με υψηλότερη παραγωγικότητα αποφέρουν σίγουρα μεγαλύτερα κέρδη. Όσον αφορά το κόστος που θα απαιτηθεί για την ικανοποίηση, αυτό αποτελεί αντικείμενο ανάλυσης κόστους οφέλους. Δεδομένου ότι τα κίνητρα είναι ατομική υπόθεση του κάθε εργαζόμενου, θα πρέπει να διαμορφωθούν κατάλληλες πρακτικές προσαρμοσμένες στον εκάστοτε εργαζόμενο, προκειμένου να επιτύχουθε το μέγιστο της αποδοτικότητάς του. Το κόστος για την επιδιωκόμενη ικανοποίηση δεν είναι μόνο οικονομικό, αφού υπάρχουν αποτελεσματικές πρακτικές που δεν απαιτούν

ουσιαστικά κανένα κόστος, όπως για παράδειγμα η επιδοκίμασία, η δίκαιη κατανομή εργασιών, η αναγνώριση και άλλα (Παρούτης, 2006).

Αμφισβητώντας την άποψη ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια περιττή πολυτέλεια, φαίνεται ότι η υψηλότερη παραγωγικότητα των εργαζομένων οδηγεί τελικά σε υψηλότερα κέρδη. Έτσι, η η εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι μόνο επωφελής για τους εργαζόμενους αλλά και μια κερδοφόρα στρατηγική για τους οργανισμούς. Οι απόψεις σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση επισημαίνουν τα οφέλη της και καταδεικνύουν τη θετική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της παραγωγικότητας. Συνεπώς η εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι πολυτέλεια, ακόμα και σε δύσκολες οικονομικές συνθήκες.

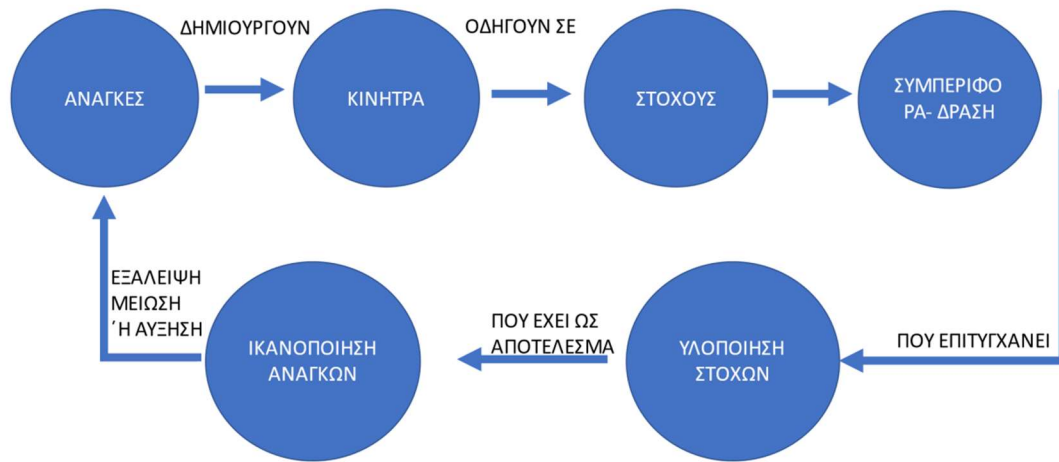
Κεφάλαιο 4ο: Παρακίνηση και παραγωγικότητα

4.1. Η έννοια της παρακίνησης

Η απόδοση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση εξαρτάται από την ικανότητα και τη διάθεση τους. Συνεπώς κύριο μέλημα της διοίκησης ενός οργανισμού, πέραν τις πρόσληψης του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού με τις απαραίτητες ικανότητες, είναι η διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών, ώστε οι εργαζόμενοι αυτοί θα αποκτήσουν διάθεση να εργαζόσουν αποτελεσματικά (Rietveld, Hiemstra, Brouwer & Waalkens, 2021).

Σε μεγάλο μέρος της σύγχρονης παραγωγής, η εργασία αποτελεί μια αυτοματοποιημένη διαδικασία χωρίς άμεσο ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους. Έτσι η αμοιβή αποτελεί στην ουσία το μοναδικό εργαλείο κινητοποίησης του εργαζομένου, χωρίς υπάρχει κάποια άμεση σύνδεση με τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων. Στην πραγματικότητα η χρηματική αμοιβή εξασφαλίζει μια ελάχιστη απόδοση των εργαζομένων. Κάτω από αυτές συνθήκες, η διαμόρφωση μιας πολιτικής παρακίνησης είναι απαραίτητη για τη δημιουργία των απαραίτητων προϋποθέσεων για την αύξηση της επιθυμίας των εργαζομένων για εργασία και μεγαλύτερη αποδοτικότητα (Rietveld, Hiemstra, Brouwer & Waalkens, 2021).

Η παρακίνηση, σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) είναι *«Η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του»*. Στην ουσία η διαδικασία της παρακίνησης είναι η αλυσίδα συσχέτισης αναγκών, κινήτρων και στόχων. Η ανάγκη είναι αυτή που δημιουργεί το κίνητρο και το κίνητρο είναι αυτό που οδηγεί στη διαμόρφωση των στόχων και στην δραστηριοποίηση προκειμένου να επιτευχθούν. Η επίτευξη των στόχων οδηγεί σε ανταμοιβές, στην κάλυψη των αναγκών και στην μείωση του κινήτρου. Αυτή η διαδικασία περιγράφεται απλοποιημένα στο παρακάτω σχήμα.



Εικόνα 9 Απλοποιημένη Διαδικασία της παρακίνησης (πηγή: Μπουραντάς, 2002)

Έχουν προταθεί πολλοί ακόμη ορισμοί της παρακίνησης. Οι Deci et. al. (1993) ορίζουν την παρακίνηση ως "την προθυμία να καταβάλει κανείς υψηλά επίπεδα προσπάθειας για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων, που εξαρτάται από τις προσπάθειες και την ικανότητα να ικανοποιήσει κάποια ατομική ανάγκη". Η παρακίνηση ορίζεται επίσης ως: "προδιάθεση να συμπεριφέρεται κανείς με σκόπιμο τρόπο για να επιτύχει συγκεκριμένες, ανεκπλήρωτες ανάγκες, τη θέληση να επιτύχει, καθώς και την εσωτερική δύναμη που οδηγεί τα άτομα να επιτύχουν προσωπικούς οργανωτικούς στόχους" (Bawa, 2017· Bushi, 2021). Ένα άτομο παρακινείται προκειμένου να επιτύχει τους δικούς του προσωπικούς στόχους καθώς και τους οργανωτικούς στόχους. Όσο πιο παρακινημένος είναι ένας εργαζόμενος, τόσο πιο πιθανό είναι να έχει να ταυτιστεί με τον οργανισμό (Ilie, 2012).

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελούσε ανέκαθεν κεντρικό πρόβλημα για τους ηγέτες και τους διευθυντές. Η κατανόηση της διαδικασίας και της αξίας της παρακίνησης θα βοηθήσει τους διευθυντές να αποφασίσουν ποιες ενέργειες πρέπει να κάνουν για να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι χωρίς παρακίνηση είναι πιθανό να καταβάλλουν λίγη ή καθόλου προσπάθεια στην εργασία τους, να αποφεύγουν όσο το δυνατόν περισσότερο τον χώρο εργασίας, να εγκαταλείπουν τον οργανισμό αν τους δοθεί η ευκαιρία και να παράγουν αποτελέσματα χαμηλής ποιότητας. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι έχουν τη απαραίτητη παρακίνηση για να εργαστούν είναι πιθανό να είναι επίμονοι,

δημιουργικοί και παραγωγικοί. Έχουν γίνει πολλές έρευνες σχετικά με την παρακίνηση, προκειμένου να εντοπιστούν οι παράγοντες που συμβάλλουν στη μέγιστη απόδοση των εργαζομένων. Οι εργοδότες οφείλουν να γνωρίζουν πολύ καλά τους υπαλλήλους τους και να χρησιμοποιούν διαφορετικές τακτικές για να παρακινήσουν τον καθένα από αυτούς με βάση τις προσωπικές τους επιθυμίες και ανάγκες (Ganta, 2014 · Bushi, 2021).

Σε μια τριμηνιαία έρευνα της McKinsey, (Dewhurst et. al., 2009), στην οποία συμμετείχαν 1.047 στελέχη, διευθυντές και εργαζόμενοι από διάφορους τομείς στο Ηνωμένο Βασίλειο οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι θεωρούν τα μη οικονομικά κίνητρα όπως ο έπαινος, η προσοχή της ηγεσίας (π.χ. συζητήσεις ένας προς έναν) και η ευκαιρία να ηγηθούν και να προαχθούν ως εξίσου ή και περισσότερο αποτελεσματικά κίνητρα από οικονομικά κίνητρα όπως είναι τα μπόνους σε μετρητά, την αύξηση του βασικού μισθού (Andreas, 2022). Προφανώς αυτοί οι παράγοντες σχετίζονται με εσωτερικές ανάγκες ανώτερων επιπέδων.

Η παρακίνηση αποτελεί κάτι που προέρχεται από τον ίδιο τον εργαζόμενο σε αλληλεξάρτηση με την πολιτική που ακολουθεί ο οργανισμός. Κάποιοι πιστεύουν ότι η δραστηριοποίηση και η υποκίνηση προέρχεται κυρίως από τον εσωτερικό κόσμο του εργαζόμενου. Άλλοι θεωρούν ότι κυρίως επηρεάζεται από εξωτερικές πηγές. Παρακάτω διατυπώνονται και αναλύονται οι δύο αυτές απόψεις για να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η παρακίνηση των εργαζομένων προέρχεται από συνδυασμό, τόσο των εσωτερικών διεργασιών του ανθρώπου όσο και δυνάμεων έξω από αυτόν.

4.2 Κατηγορίες Παρακίνησης

Τα είδη της παρακίνησης σύμφωνα με τον Vallerand (1997) είναι οι παρακάτω:

- Εσωτερική παρακίνηση για εκπλήρωση: στην κατηγορία αυτή το άτομο παρακινείται προκειμένου από τη δραστηριότητά του να αντλήσει ηθική ικανοποίηση και περηφάνια.
- Εσωτερική παρακίνηση: αναφέρεται σε πηγές παρακίνησης που προέρχονται από το εξωτερικό του ίδιου του ατόμου. Για παράδειγμα, η υπόσχεση μιας προαγωγής στην εργασία ή η απειλή της απώλειας της θέσης εργασίας μπορεί να είναι μια μορφή εξωγενών κινήτρων.

4.2.1 Εσωτερική Παρακίνηση

Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, η εργασιακή συμπεριφορά του εργαζόμενου επηρεάζεται καθοριστικά από τις εσωτερικές σκέψεις, επιθυμίες και ανάγκες του. Η εσωτερική παρακίνηση εστιάζει στις επιθυμίες και τις ανάγκες που επιδιώκουν να καλύψουν τα άτομα είναι αποτέλεσμα μια εσωτερικής διεργασίας αποκλειστικά. Μπορεί εξωτερικές δυνάμεις να την επηρεάζουν τα κίνητρα, όμως τελικός υπεύθυνος για την απόφαση που θα πάρει είναι το ίδιο το άτομο. Επίσης κύρια αποδοχή είναι ότι οι ανάγκες του κάθε ανθρώπου είναι μοναδικές και διαμορφώνονται από τη μοναδική προσωπικότητα και τον εσωτερικό κόσμο του ατόμου. Τέλος οι ανάγκες διαφοροποιούνται διαρκώς καθώς τα άτομα στο πέρασμα του χρόνου εξελίσσονται (Manzoor, Wei & Asif, 2021).

Ωστόσο παρά το γεγονός ότι κάθε άνθρωπος έχει τις δικιές του εξατομικευμένες ανάγκες, κάποιες ανάγκες και επιθυμίες είναι κατά πολύ όμοιες, με αποτέλεσμα να ωθούν τους ανθρώπους στη δημιουργία ομάδων που θα έχουν στόχο την κάλυψη αυτών των αναγκών. Το γεγονός ότι ορισμένες ανάγκες τείνουν να γίνουν κοινές για ένα σύνολο ατόμων εξυπηρετεί τη διοίκηση των επιχειρήσεων, η οποία με κάποιες στρατηγικές μπορεί να εντοπίσει και να επιτύχει την ικανοποίηση των αναγκών αυτών των ομάδων (Νταλιάρης, 2015).

4.2.1.1 Παρακίνηση και είδη εργασιών

Οι συμπεριφορικοί επιστήμονες έχουν καταφέρει με χωρίσουν με ορθή προσέγγιση σε δύο κατηγορίες τα είδη εργασίας. Τις «αλγοριθμικές» και τις «ευριστικές» εργασίες. Στις αλγοριθμικές εργασίες υπάρχουν συγκεκριμένες σαφείς οδηγίες που δρομολογούν με ακρίβεια κάθε πράξη προκειμένου να οδηγηθούν στην μια και μοναδική κατάληξη. Στην ευριστική όμως εργασία θα πρέπει να υπάρξουν διάφοροι πειραματισμοί οι οποίοι να οδηγήσουν σε μια λύση. Για παράδειγμα η εργασία ενός ταμιά σε ένα σουπερμάρκετ είναι κατά βάση αλγοριθμική εργασία καθώς σε γενικές γραμμές ο ταμίας εκτελεί συγκεκριμένες εντολές ξανά και ξανά με καθορισμένο τρόπο. Από την αντίθετη πλευρά μια διαφημιστική καμπάνια είναι ευρυστική εργασία καθώς απαιτείται η έμπνευση για την παραγωγή κάτι καινούργιου.

Παλαιότερα οι περισσότερες εργασίες ήταν αλγοριθμικές και για το λόγο αυτό οι στρατηγικές παρακίνησης μέσω εξωτερικών ανταμοιβών ήταν διαδεδομένες και σχετικά επιτυχείς. Στη σημερινή εποχή όμως οι εργασίες ρουτίνας είναι όλο και

λιγότερες. Σύμφωνα με την Τερέζα Αμάμπιλε τα εξωγενή κίνητρα κατά κανόνα εξυπηρετούν κυρίως τις αλγοριθμικές εργασίες ενώ ενδέχεται να προκαλέσουν σημαντική ζημιά στις ευρυστικές. Η ίδια καθιέρωσε την αρχή της δημιουργικότητας των εσωτερικών κινήτρων σύμφωνα με την οποία τα εσωτερικά κίνητρα δρουν θετικά για τη δημιουργικότητα ενώ αντίθετα τα εξωτερικά την παρεμποδίζουν (Pink, 2011).

Οι διάφορες θεωρίες παρακίνησης που αναφέραμε βασίζονται εν μέρει στην πεποίθηση ότι η φύση της εργασίας δεν είναι διασκεδαστική και για τον λόγο αυτό πρέπει να δαλεάσουμε τους ανθρώπους με τις κατάλληλες εξωτερικές ανταμοιβές προκειμένου να τους κάνουμε να αποδώσουν καλύτερα. Επίσης οι παλαιότερες θεωρίες παρακίνησης πρεσβεύουν ότι είναι απαραίτητη η επισταμένη παρακολούθηση ώστε οι εργαζόμενοι να μην φυγοπονούν. Η ιδέα αυτή ωστόσο δεν ισχύει σε δουλειές οι οποίες είναι ενδιαφέρουσες. Εκεί οι ίδιοι οι εργαζόμενοι έχουν προσωπικά κίνητρα και βασίζονται στην αυτοδιευθυνση.

Μέσω μιας σκηνής ενός λογοτεχνικού μυθιστορήματος προβάλλει ένα πολύ ζωντανό μάθημα για την κατανόηση των ανθρώπινων κινήτρων. Στις περιπέτειες του Τόμ Σόγιερ η θεία του Τόμ τον βάζει να ασπρίσει έναν πολύ μεγάλο φράκτη. Για τον ίδιο η δουλειά αυτή φαντάζει τεράστιο βάρος και του προκαλεί μεγάλη απελπισία. Τότε είναι που του έρχεται μια ιδέα. Όταν περνάει ο φίλος του μπροστά του και αρχίζει να τον περιγελάει αυτός δείχνει απορημένος και μεταφέρει στον φίλο του ότι απολαμβάνει πολύ αυτή του την δραστηριότητα καθώς αποτελεί γι'αυτόν μια πηγή εσωτερικής έμπνευσης. Δείχνει μάλιστα να το απολαμβάνει τόσο που εξωθεί τον φίλο του να του ζητήσει αν μπορεί και αυτός να βάψει τον φράκτη. Ο ίδιος του αρνείται και δεν κάνει πίσω παρά μόνο όταν ο φίλος του του χαρίζει το μήλο του. Αντίστοιχα η ίδια διαδικασία πραγματοποιείται και με άλλα αγόρια με αποτέλεσμα να ασπρίσουν εκείνα τον φράκτη για λογαριασμό του Τόμ. Από το απόσπασμα αυτό αντλείται μια θεμελιώδης αρχή σε σχέση με τα κίνητρα ότι δηλαδή εργασία θεωρείται ότι είναι υποχρεωμένος κάποιος να κάνει, ενώ παιχνίδι οτιδήποτε δεν είναι (Pink, 2011).

Στην Αγγλία είναι κάτι σαν παράδοση όπου ευκατάστατοι άντρες γίνονται οδηγοί σε ιππήλατες άμαξες και κάνουν καθημερινά πολλά χιλιόμετρα. Αν για την υπηρεσία αυτή κάποιος του προσέφερε αμοιβή, πολύ πιθανόν να παραιτούνταν καθώς με αυτόν τον τρόπο η βόλτα θα μετατρέπεται σε εργασία.

Η διαδικασία κατά την οποία η εργασία μπορεί να μετατραπεί σε παιχνίδι όπως στην περίπτωση του Τομ ή αντίθετα το παιχνίδι να μετατραπεί σε εργασία όπως δεν περίπτωση των αντρών με τις άμαξες ονομάζεται φαινόμενο Σόγιερ.

Μέσω αυτών των παραδειγμάτων αυτών διαφαίνεται η ιδιαίτερη σχέση των επιβραβεύσεων με την εργασία όπου σε πολλές περιπτώσεις μπορούν να γκρεμίσουν την απόδοση και τη δημιουργικότητα. Οι επιβραβεύσεις πολλές φορές περιορίζουν την εστίαση των ανθρώπων και τους στερούν την ευρεία αντίληψη που χρειάζεται να έχουν. Η Τερέζα Αμάμπιλε σε έρευνα που διεξήγαγε συγκέντρωσε έργα επαγγελματιών καλλιτεχνών που είχαν παράγει είτε κατά παραγγελία είτε από μόνοι τους. Στη συνέχεια τα έδωσε σε ειδική επιτροπή προκειμένου να τα αξιολογήσουν. Αυτό που διαπίστωσε είναι ότι τα έργα και των δύο κατηγοριών ήταν τεχνικά άρτια αλλά τα έργα που ήταν κατά παραγγελία υστερούσαν σε δημιουργικότητα. Οι ίδιοι οι καλλιτέχνες όταν ρωτήθηκαν δήλωσαν ότι στα έργα κατά παραγγελία ένιωθαν εξαιρετικά περιορισμένοι.

Το εσωτερικό κίνητρο, δηλαδή η ώθηση που νιώθουμε στο να κάνουμε κάτι που μας φαίνεται ενδιαφέρον είναι κυρίαρχο για τη δημιουργικότητα των καλλιτεχνών, των επιστημόνων αλλά και όλων των εργαζόμενων των οποίων οι εργασία έχει έντονη την φύση της δημιουργικότητας.

Επίσης όταν ένας στόχος συνδέεται με την χρηματική ανταμοιβή, ενδέχεται να δημιουργήσει προβλήματα ανήθικης συμπεριφοράς. Όταν μια εξωτερική ανταμοιβή γίνεται ο βασικός στόχος τότε οι άνθρωποι ασυναίσθητα θα προσπαθήσουν να βρουν την πιο σύντομη διαδρομή για να τον επιτύχουν ακόμα και αν αυτή δεν είναι σε καμία περίπτωση η βέλτιστη. Συγκρίνοντας την προσέγγιση αυτή των εξωτερικών ανταμοιβών με μια συμπεριφορά που καθορίζεται από εσωτερικά κίνητρα διαπιστώνουμε τεράστια απόκλιση. Όταν ο στόχος συνδεθεί με εσωτερικά κίνητρα τότε ο εργαζόμενος είναι αδύνατο να φερθεί ανήθικα καθώς ο μόνος που θα μπορούσε να ζημιωθεί με αυτό θα ήταν ο ίδιος. Με το να προσφέρει ο προϊστάμενος κάποια ανταμοιβή για την εργασία, ο ίδιος την καθιστά αυτόματα και ανεπιθύμητη, καθώς αν δεν ήταν δεν θα χρειαζόταν ο εργαζόμενος ενθάρρυνση.

Επίσης σύμφωνα με τον Συνογον (2003) οι ανταμοιβές γίνονται εθιστικές καθώς από τη στιγμή που θα δοθούν μια φορά ο εργαζόμενος θα της αναμένει κάθε φορά που θα εκτελεί παρόμοια εργασία. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα είτε να χαμηλώνει την αποδοτικότητά του ο εργαζόμενος σε περίπτωση που η ανταμοιβή αυτή δεν του δίδεται ξανά είτε να αναγκάζεται ο προϊστάμενος να τη δίνει συνέχεια με αποτέλεσμα να παγιωθεί αυτή η πολιτική σε κάθε είδους εργασία. Επίσης σύντομα η ανταμοιβή αυτή θα γίνει δεδομένη με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να διεκδικήσει μεγαλύτερες ανταμοιβές προκειμένου στην ουσία να επιτύχει το ίδιο αποτέλεσμα. Σε περιπτώσεις όπου οι εξωτερικές επιβραβεύσεις κυριαρχούν οι άνθρωποι τείνουν να εργάζονται μέχρι το σημείο στο οποίο θα κερδίσουν την ανταμοιβή. Για παράδειγμα αν τάξεις σε

μαθητές ένα βραβείο σε όποιον διαβάσει 3 βιβλία, το σίγουρο είναι ότι θα βρεθούν πολλοί που θα τα διαβάσουν αλλά ελάχιστοι που θα επιχειρήσουν να διαβάσουν ένα τέταρτο από μόνοι τους. Αντίστοιχα στελέχη επιχειρήσεων που πραγματοποιούν τους στόχους τριμήνου που θα τους αποδώσουν τις οικονομικές ανταμοιβές, δεν θα επιχειρήσουν να βελτιώσουν την απόδοσή τους παραπάνω ακόμα και αν μπορούν (Pink, 2011).

Σε εργασίες που απαιτούν περισσότερες ικανότητες από μια απλή σειρά οδηγιών, η στρατηγική των επιβραβεύσεων εγκυμονεί κινδύνους. Ας πάρουμε για παράδειγμα την ίδια εταιρία με πριν, μόνο που στη συγκεκριμένη περίπτωση η εργασία που πρέπει να πραγματοποιηθεί είναι ο σχεδιασμός μιας εμπνευσμένης διαφημιστικής αφίσας που θα τους αποφέρει περισσότερους πελάτες. Στη συγκεκριμένη περίπτωση οι χρηματικές ανταμοιβές θα ήταν δυσλειτουργικές στην αποδοτικότητα των εργαζομένων καθώς θα οδηγήσει σε συγκέντρωση της σκέψης τους εκεί και θα περιοριστεί έτσι η δημιουργικότητά τους.

Η εργασία αυτή δεν είναι λογαριθμική αλλά ευρυστική καθώς χρειάζεται έμπνευση και φαντασία για την ολοκλήρωσή της. Η βέλτιστη στρατηγική για τη διαχείριση αυτής της εργασίας είναι να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον με γνήσια κίνητρα. Αρχικά ο μισθός της ομάδας θα πρέπει να είναι τουλάχιστον ικανοποιητικός και δίκαιος σε σχέση με το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό της εταιρίας. Αυτή θα πρέπει να είναι η βάση της στρατηγικής. Θα πρέπει να έχει διαμορφωθεί ένας ευχάριστος εργασιακός χώρος που θα δημιουργεί τις κατάλληλες προδιαγραφές για μια δημιουργική εργασία. Τέλος θα πρέπει να δοθεί η δυνατότητα πλήρους αυτονομίας ως προς τον τρόπο επίτευξης της εργασίας ορίζοντας μόνο το χρονικό περιορισμό. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν επιβραβεύσεις μόνο όμως με τον κατάλληλο χειρισμό τους. Δεν θα πρέπει οι επιβραβεύσεις αυτές να έχουν γίνει γνωστές πριν την ολοκλήρωση της εργασίας. Μπορούν να έχουν τη χρήση της επιβράβευσης εκ των υστέρων. Δηλαδή επιβράβευση μετά το πέρας της εργασίας ως μπράβο για το αποτέλεσμα που κατάφεραν. Και στη συγκεκριμένη περίπτωση ωστόσο οι επιβραβεύσεις κινδυνεύουν να σταθούν επιζήμιες καθώς δύναται να στην πορεία να γίνουν απαιτητές σε μελλοντικές παρόμοιες δουλειές. Για το λόγο αυτό καθοριστικό ρόλο μπορούν να παίξει ο θετικός σχολιασμός της εργασίας ως ενισχυτική επίδραση στα εσωτερικά κίνητρα. Επομένως αν οι εργαζόμενοι επιτύχουν μια υπέροχη αφίσα και μόνο ο έπαινος σε συνδυασμό με ένα ευχαριστώ θα ήταν καθοριστική κίνηση και εξαιρετικά αποτελεσματική. Τέλος είναι πολύ σημαντικό να τονισθούν χρήσιμες πληροφορίες που καθιστούν την εργασία επιτυχής και που θα ανυψώσουν το αίσθημα ικανοποίησης και εκτίμησης των εργαζομένων. (Pink, 2011).

4.2.2 Εξωτερική παρακίνηση

Αυτή η κατηγορία παρακίνησης χαρακτηρίζεται από παροχή ανταλλαγμάτων όπως ο μισθός, τα μπόνους ή κάποια ενδεχόμενη προαγωγή. Η μέθοδος αυτή χαρακτηρίζεται για τον άμεσο και αποτελεσματικό χαρακτήρα που ωστόσο επιφέρει αποτελέσματα με βραχυχρόνια διάρκεια. Στην ουσία η εξωτερική παρακίνηση επιτυγχάνεται όταν ο εργαζόμενος δραστηριοποιείται σε μια εργασία με σκοπό την κάλυψη ενός στόχου, ο οποίος στην πραγματικότητα είναι διαφορετικός από την εργασία αυτή καθ' αυτή (Reiss, 2012· Χρονόπουλος, 2018· Nasution, & Priangkatara, 2022).

Η διαδικασία της εξωτερικής παρακίνησης δεν αποκλείει και δεν αρνείται συμβολή της εσωτερικής κινητοποίησης. Οι δύο κατηγορίες κινήτρων λειτουργούν συμπληρωματικά. Αρχικά, υπάρχουν οι εσωτερικές ανάγκες και επιθυμίες των εργαζομένων, πάνω στις οποίες επιδρούν ως εξωτερικές δυνάμεις οι στόχοι και οι στρατηγικές της επιχείρησης και διαμορφώνουν έτσι το τελικό δραστηριότητας των εργαζομένων (Nasution, & Priangkatara, 2022). Η αλληλεπίδραση που ασκεί η μια μορφή παρακίνησης στην άλλη είναι προφανής. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν αυξημένη αποδοτικότητα στην εργασία τους, οι προϊστάμενοι τους πρέπει να προβούν σε ενέργειες εξωτερικής παρακίνησης προκειμένου τόσο να επιβραβεύσουν την προσπάθεια όσο να την παρατείνουν και να την αυξήσουν.

Οι Deci & Ryan (1985) ορίζουν ότι η εξωτερική παρακίνηση εμφανίζεται με τέσσερις τύπους ρυθμιζόμενων συμπεριφορών.

- *Εξωτερική Ρύθμιση:* που αφορά τις υλικές ανταμοιβές.
- *Αναγνωρίσιμη Ρύθμιση:* που αφορά από το ίδιο το άτομο που συνειδητοποιεί πως η ολοκλήρωση μιας εργασίας αποσκοπεί στο προσωπικό του καλό.
- *Ολοκληρωμένη Ρύθμιση:* Αναφέρεται στην προσωπική συμπεριφορά ενός ατόμου απέναντι σε συγκεκριμένες καταστάσεις, η οποία έχει αναπτυχθεί και υιοθετηθεί με δική του βούληση.
- *Εσωτερική Πίεση:* Είναι άμεσα συνδεδεμένη με το εσωτερικό άγχος ενός ατόμου το οποίο υπάρχει για την επίτευξη ενός στόχου.

Καθίσταται επίσης, απαραίτητη μια στρατηγική των ανταμοιβών να αναβαθμιστεί προκειμένου στις εκάστοτε συνθήκες να κινητοποιεί προς την αύξηση της παραγωγικότητας.

Αφετηρία για την ορθή διαμόρφωση μιας στρατηγικής εξωτερικών ανταμοιβών είναι να είμαστε σίγουροι ότι οι βασικές απολαβές όπως μισθός, προνόμια διαμοιράζονται επαρκώς και δίκαια. Αμέσως μετά πρέπει να ακολουθήσει κρίση σχετικά με το αν είναι ή όχι η απαιτούμενη εργασία δουλειά ρουτίνας. Στις δουλειές ρουτίνας, οι οποίες από τη φύση τους στερούνται δημιουργικότητας η επιβράβευση μπορεί να λειτουργήσει ως μια μικρή ώθηση, χωρίς τις βλαβερές παρενέργειες. Σύμφωνα με τον Edward Deci (2001) η επιβράβευση σε αλγοριθμικές εργασίες δεν δύναται να υπονομεύσει τα εσωτερικά κίνητρα καθώς αυτά είναι ανύπαρκτα σε αυτού του είδους τις εργασίες. Για πολλούς ανθρώπους η εργασία τους είναι τέτοιου είδους και δεν δύναται να διαμορφωθεί διαφορετικά. Δεν μπορεί να αξιοποιηθεί το φαινόμενο Σόγιερ και να μετατραπεί η εργασία σε διασκέδαση.

Παράδειγμα αυτής της πρακτικής θα μπορούσε να είναι μια εταιρία η οποία σε μέρος της προωθητικής της ενέργειας θα πρέπει να διαμοιράσει πάνω από είκοσι χιλιάδες πελάτες μια αφίσα αλλά η διαδικασία αυτή πρέπει να γίνει ενός Σαββατοκύριακου. Ποιος θα είναι ο βέλτιστος τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων ώστε να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα; Αρχικά η εργασία αυτή είναι μια πολύ απλή διαδικασία που ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα η οποία όμως πρέπει να επαναληφθεί πάρα πολλές φορές. Επομένως πρόκειται για μια εργασία αλγοριθμική. Στις εργασίες αυτής της φύσης η ανταμοιβή δεν θα βλάψει, αντίθετα μπορεί να βοηθήσει. Στις περιπτώσεις αυτές είναι ορθότερο η ανταμοιβή να συνοδεύεται με πρακτικές όπως:

- Να αιτιολογήσετε τον λόγο για τον οποίον αυτή η δουλειά είναι σημαντική για τον Οργανισμό.
- Δείξτε να αναγνωρίζετε ότι η φύση της δουλειάς δεν είναι η ιδανική. Έτσι θα δημιουργηθεί ένα συναίσθημα αλληλοκατανόησης.
- Επιτρέψτε στους εργαζόμενους αν γίνεται να ολοκληρώσουν το έργο με τον δικό τους τρόπο (Pink, 2011).

4.2.2.1 Πλεονεκτήματα Μειονεκτήματα Εξωτερικής Παρακίνησης

Η εξωτερική παρακίνηση μπορεί να επηρεάσει άτομα ή ομάδες και τα επίπεδα παραγωγικότητάς τους, αποτελεί μια αποδεδειγμένα αποτελεσματική μέθοδο. Είναι μια εξαιρετικά αποτελεσματική μέθοδος αύξησης των κινήτρων. Παρέχει και ατομικά οφέλη για τον εργαζόμενο. Δημιουργεί την επιθυμία στα άτομα να χρησιμοποιήσουν της ανταμοιβές για να επιδιώξουν στόχους και όνειρα. Τα εξωτερικά κίνητρα παρέχουν τα απαραίτητα για την επιβίωση των εργαζομένων, καθώς μπορούν να βοηθήσουν τους ανθρώπους να εξοικονομήσουν τα απαραίτητα χρήματα. Τέλος, οι ανταμοιβές μπορεί να είναι και ψυχολογικές.

Από την άλλη, η εξωτερική παρακίνηση ως μοχλός για την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από κάποια σημαντικά μειονεκτήματα (Tsararkina et. al., 2022). Τα αποτελέσματα αυτής της κατηγορίας παρακίνησης μπορεί να είναι άμεσα όμως η χρονική τους ισχύς είναι σχετικά μικρή. Το γεγονός αυτό συνίσταται διότι η παρακίνηση χάνει αυτόματα τη λειτουργία της από τη στιγμή που αποσύρεται η ανταμοιβή. Η ποιότητα και η ποσότητα των αποτελεσμάτων φθίνει, αφού για να διατηρηθεί παρακίνηση μέσω εξωτερικών ανταμοιβών θα πρέπει οι ανταμοιβές με την πάροδο του χρόνου διαρκώς να αυξάνονται. Σε περίπτωση που μείνουν στάσιμες για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα ο εργαζόμενος παύει να προσπαθεί αφού βλέπει ότι δεν ενδέχεται να αμειφθεί γι' αυτό και καταβάλλει την προσπάθεια αυτή που απλά θα τον διατηρήσει στην ίδια κατάσταση. Επίσης μπορεί να υπάρξει *αρνητική επίδραση στην εσωτερική παρακίνηση καθώς όταν ένας εργαζόμενος παρακινείται διαρκώς με την παροχή ανταμοιβών, ενδέχεται να πάψει να ενδιαφέρεται να δικές του επιθυμίες.*

4.2.2.2 Πλεονεκτήματα Μειονεκτήματα Εσωτερικής Παρακίνησης

Το μεγαλύτερο μειονέκτημα της εσωτερικής παρακίνησης είναι ότι είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί, επειδή η πλειοψηφία των εργαζομένων εργάζεται με την προσδοκία ανταμοιβών και οικονομικών κινήτρων. Ως εκ τούτου, αν μια επιχείρηση χρησιμοποιήσει μόνο από την εσωτερική παρακίνηση, τότε θα βρεθεί σε μια κατάσταση όπου δεν θα ολοκληρωθεί καμία εργασία εγκαίρως. Επίσης, σε έναν κόσμο όπου όλα σχετίζονται με χρήματα απαιτούνται και εξωγενή χρηματικά κίνητρα για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι. Επίσης, η λογοδοσία περιορίζεται αφού η κάλυψη των εσωτερικών κινήτρων δεν μπορεί να μετρηθεί ποσοτικά. Ενώ στην περίπτωση εξωγενών κινήτρων, οι αμοιβές καταγράφονται ποσοτικά είναι δύσκολο να γίνει το ίδιο στην περίπτωση των ενδογενών κινήτρων. Συνεπώς, η αντίστοιχη εργασία για την που προκαλούν τα κίνητρα δεν μπορεί να μετρηθεί (Tsararkina et. al., 2022).

Συμπερασματικά, για την ομαλότερη λειτουργία κάθε οργανισμού-επιχείρησης κρίνεται αποτελεσματικότερος ο συνδυασμός και των δύο κατηγοριών καθώς όπως αναφέραμε η μια επηρεάζει την άλλη. Μέσω αυτής την συνδυαστικής πρακτικής παρακίνησης είθισται να επιτυγχάνονται υψηλότεροι ρυθμοί παραγωγικότητας και μεγαλύτερη επιτυχία την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Χρονόπουλος, 2018).

4.3. Μέθοδοι Παρακίνησης

Η παρακίνηση εκφράζεται ως αποτέλεσμα τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών παραγόντων. Από το συνδυασμό αυτών των παραγόντων δημιουργείται η συμπεριφορά του εργαζόμενου και συνδέεται με την αύξηση της παραγωγικότητάς, την προσωπική του εξέλιξη και την εξασφάλιση της ομαλότερης λειτουργίας του οργανισμού. Τελικά «η παρακίνηση είναι το σύνολο των δυνάμεων που αποσκοπούν στην κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων η οποία δύναται να επιτευχθεί μέσα από την επίτευξη των στόχων που θέτει κάθε επιχείρηση» (Acquah et. al., 2021). Κρίνεται απαραίτητη η διαμόρφωση μιας κατάλληλης στρατηγικής κινήτρων, η οποία αποτελεί μια πολύπλοκη και πολυδιάστατη διαδικασία καθώς πρέπει να ληφθούν υπόψη πολλά δεδομένα. Δεν μπορεί να δημιουργηθεί μια κοινή στρατηγική απευθυνόμενη προς όλους τους εργαζόμενους όλων των φορέων-οργανισμών-επιχειρήσεων. Η πολιτική παρακίνησης που μπορεί να χρησιμοποιήσουν οι δημόσιες υπηρεσίες διαφέρει σημαντικά σε σχέση με τη στρατηγική παρακίνησης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις καθώς διαφοροποιείται κατά πολύ το είδος των εργασιακών συνθηκών (Boselie, Van Harten & Veld, 2021). Επίσης στην ίδια επιχείρηση θα πρέπει να εφαρμόζει ένα σύστημα κινήτρων εξατομικευμένο σε κάθε εργαζόμενο ή αν όχι στον κάθε εργαζόμενο τουλάχιστον σε ομάδες εργαζομένων που πληρούν κάποια παρόμοια χαρακτηριστικά (προσωπικά, ηλικιακά, εργασιακά) (Maghsudi, Lan, Xu & van Der Schaar, 2021). Είναι δεδομένο ότι η διαμόρφωση της στρατηγικής παρακίνησης θα πρέπει να μπορεί να συνδέεται με λεπτομερή ανάλυση των στόχων, των οραμάτων και των αξιών της επιχείρησης, με σκοπό μέσα από την ικανοποίηση αυτών να μπορέσει να επέλθει και η ικανοποίηση των εργαζομένων. Τέλος η στρατηγική παροχής κινήτρων θα πρέπει να είναι μια συνεχής, εξελισσόμενη και ευέλικτη διαδικασία που να μπορεί να αφομοιώσει τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον.

Κάποιες από τις τεχνικές παρακίνησης που μπορούν να συμπεριληφθούν στην στρατηγική παρακίνησης ενός οργανισμού είναι οι εξής:

- Σύνδεση απόδοσης με ανταμοιβή: Στην τεχνική αυτή ο εργαζόμενος επιβραβεύεται για την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την εργασιακή του προσπάθεια μέσω διαφόρων ανταμοιβών. Τα είδος των ανταμοιβών αυτών μπορεί να είναι:
 - *Οικονομικά κίνητρα*: Αποτελούν το πιο διαδεδομένο και αποτελεσματικό κίνητρο στον εργασιακό χώρο. Στην ουσία είναι η έμπρακτη επιβράβευση της δουλειάς του εργαζόμενου. Το μισθολογικό κίνητρο είναι από τα βασικότερα

καθώς εξυπηρετεί την κάλυψη των βασικών αναγκών του ανθρώπου όπως αυτή της τροφής, της στέγης, σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow. Ένας άλλος λόγος που κατατάσσει το κίνητρο αυτό τόσο υψηλά στις μεθόδους παρακίνησης είναι γιατί συνδέεται άμεσα και την κάλυψη και άλλων ανθρώπινων αναγκών πέραν των βασικών. Τα χρηματικά κίνητρα συντελούν στην αύξηση της κοινωνικής αναγνώρισης, του κύρους, της αυτοπραγμάτωσης του ανθρώπου. Ο καταλληλότερος τρόπος διαχείρισης και παροχής αυτών των κινήτρων είναι η σύνδεση τους με την αποδοτικότητα και την κάλυψη των καθορισμένων εργασιακών στόχων του κάθε εργαζόμενου. Έτσι γίνεται ακόμα πιο ισχυρός ο ρόλος του στην παρακίνηση σε συνδυασμό με την προσπάθεια για αύξηση της παραγωγικότητας.

- *-Ομαδικά κίνητρα:* Αποσκοπούν στην ανάπτυξη μιας συλλογικής προσπάθειας με κοινούς στόχους και κοινή στρατηγική για την επίτευξη αυτών. Μέσω της συνεργασίας, και των ομαδικών κινήτρων αποτρέπονται οι ανταγωνιστικές συμπεριφορές και αναπτύσσεται μια κοινή στρατηγική αλληλοϋποστήριξης με σκοπό την επίτευξη των καθορισμένων στόχων (West, Dyrbye, Satele & Shanafelt, 2021).
- *-Κίνητρα συμμετοχής στην εταιρική διακυβέρνηση:* Με τα κίνητρα αυτά η διοίκηση επιδιώκει να δημιουργήσει κοινούς στόχους με τους εργαζόμενους και να τους θέσει στη θέση του ιδιοκτήτη. Μια συνήθης τακτική προς αυτή την πορεία είναι ο διαμοιρασμός μετοχών στους υπαλλήλους. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι ταυτίζουν τους δικούς τους προσωπικούς στόχους με τους στόχους της εταιρίας και έτσι καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη αυτών (Ρωσσίδης, 2014 · West, Dyrbye, Satele & Shanafelt, 2021).
- *Ενεργός συμμετοχή στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων:* Το κίνητρο αυτό συνιστά ένα σύγχρονο εργαλείο στις πρακτικές παρακίνησης. Μέσω της τεχνικής αυτής η διοίκηση εκφράζει την θέλησή της να αξιοποιήσει και να συμπεριλάβει τις απόψεις των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Η διαδικασία αυτή επιδιώκει να αναπτύξει την υπευθυνότητα του εργαζομένου με μια διαδικασία που θα βελτιώσει τη συνολική του απόδοση (Μπουραντάς, 2002). Όταν η διοίκηση δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να αναπτύξουν πρωτοβουλίες και να πάρουν ευθύνες, τότε αυτοί αισθάνονται ότι κατέχουν σημαντικό ρόλο την λειτουργία του οργανισμού και οι εργασιακή τους δραστηριότητα χαρακτηρίζεται με την ανάλογη ευθύνη, πρόκειται για τις ανάγκες – κίνητρα κατά Herzberg. Η τεχνική αυτή μπορεί με πρακτικές όπως αυτήν των κύκλων ποιότητας και των

αυτόνομων/ημιαυτόνομων ομάδων εργασίας (West, Dyrbye, Satele & Shanafelt, 2021).

- i. *Αυτόνομες/ Ημιαυτόνομες ομάδες εργασίας:* Στη βάση αυτής της πρακτικής επιδιώκεται η ανάλυση του έργου έχοντας ως βάση την ομάδα και όχι τον εργαζόμενο μεμονωμένα. Στη διαδικασία αυτή κάθε έργο λαμβάνεται υπόψη ως ένα μεμονωμένο project, το οποίο αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας μια ομάδα εργαζομένων. Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσεται το αίσθημα της συλλογικής προσπάθειας και τόσο η ευθύνη όσο και η έκβαση του project επιμερίζεται σε κάθε μέλος της ομάδας.
 - ii. *Κύκλοι ποιότητας:* Συνιστούν την εθελοντική διαμόρφωση μιας υποομάδας ατόμων, μέρος του ευρύτερου εργατικού δυναμικού ενός οργανισμού προκειμένου να εντοπίσουν προβλήματα ή ευκαιρίες ανάπτυξης δραστηριότητας μέσα στον οργανισμό. Η διαδικασία αυτή επιτυγχάνεται μέσω συνεδριών και διαμορφώνουν στην ουσία μια επικουρική υποστήριξη στη διοίκηση ενώ ταυτόχρονα παρέχουν στους εργαζόμενους ισχυρότερο κίνητρο για τη συμμετοχή τους στα εταιρικά κοινά. Οι κύκλοι ποιότητα θέτουν επιμέρους στόχους όπως την βελτίωση των εργασιακών (Ρωσσίδης, 2014).
- Σχεδιασμός κατάλληλων θέσεων εργασίας: Σύμφωνα με τους Hackman και Oldham μια θέση εργασίας ώστε να παρακινήσει κατάλληλο προσωπικό πρέπει να έχει διαμορφωθεί με τρόπο τέτοιο ώστε να τονίζει τις προοπτικές εξέλιξης, τη σημασία της δημιουργικότητας, το αίσθημα αυτονομίας και όλα τα στοιχεία που θα καταστήσουν στον ενδιαφερόμενο τη θέση αυτή ως ελκυστική (Hackman, & Oldham, 1974).
 - Ενίσχυση των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων: Οι διευθυντές των οργανισμών ή τα ανώτερα διοικητικά στελέχη μέσω της τεχνικής αυτής παραχωρούν στους εργαζόμενους περισσότερες αρμοδιότητες, ώστε να έχουν μεγαλύτερη εμπλοκή στην εργασιακή εμπειρία (Lang, 2008). Μέσω της πολιτικής αυτής οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι τους εμπιστεύονται και τους εκτιμούν και έτσι οι ίδιοι προσπαθούν να κρατήσουν υψηλό το επίπεδο της παραγωγικότητάς του προκειμένου να μην χάσουν την εμπιστοσύνη που απέκτησαν (West, Dyrbye, Satele & Shanafelt, 2021).
 - Εναλλαγή θέσεων και καθηκόντων: Η τεχνική αυτή αναπτύχθηκε προκειμένου να αποτραπεί το συναίσθημα της εργασιακής μονοτονίας που βιώνουν πολλοί

εργαζόμενοι η εργασία, των οποίων καθημερινά επαναλαμβάνεται χωρίς διαφοροποίηση. Με την μετακίνηση των εργαζομένων σε άλλες θέσεις παραπλήσιων όμως ικανοτήτων, δίνεται και η δυνατότητα διαμοιρασμού της γνώσης καθώς εργαζόμενοι δύνανται να εκπαιδευτούν σε νέα καθήκοντα (Chang, 2008),

- Ανθρωποκεντρική προσέγγιση: Οι Franc & Gilberth ,θέλοντας να βρουν τρόπους, ώστε μια εργασία να παρέχει τη μέγιστη παρακίνηση στους εργαζομένους, ανέπτυξαν τη θεωρία του ανθρωποκεντρικού σχεδιασμού της εργασίας. Με βάση τη θεωρία αυτή, χωρίς να παραγκωνίζονται οι διαδικασίες παραγωγής, δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να ψάξουν οι ίδιοι και να βρουν τρόπους για να ξεπεράσουν τις δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίζουν και ταυτόχρονα να επιτευχθούν και τους στόχους της επιχείρησης (Κυριαζόπουλος & Κιουλάφας, 1994). Η θεωρία αυτή στηρίζεται στην ουσία στη μέγιστη εμπλοκή των εργαζομένων με τα ζητήματα διοίκησης του οργανισμού.
- Προτυποποίηση αποτελεσμάτων: Η διαδικασία παρακίνησης βασίζεται στην εφαρμογή καθορισμένων πρότυπων αποτελεσμάτων-στόχων είτε ανά εργαζόμενο είτε ανά ομάδα εργαζομένων με τις ίδιες εργασιακές αρμοδιότητες. Μέσω της διαδικασίας αυτής ο εργαζόμενος γνωρίζει πόση προσπάθεια πρέπει να καταβάλει προκειμένου να επιτύχει τον επιδιωκόμενο στόχο και αντίστοιχα η διοίκηση έχει σαφή εικόνα ως προς την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Ωστόσο, υπάρχει ξεκάθαρη υποχρέωση των ανωτέρων να καθορίσουν πρότυπα αποτελεσμάτων εφικτά και με βάση την πραγματική παραγωγική δυνατότητα ώστε να αποφύγουν ανέφικτα αποτελέσματα. Η διαδικασία αυτή εντάσσεται στις θεωρίες της “Διοίκησης μέσω στόχων” και της “Διοίκησης της απόδοσης”. Μέσω της τεχνικής αυτής αποσαφηνίζονται με ακρίβεια οι αρμοδιότητες του κάθε εργαζόμενου, αυξάνεται η παραγωγικότητά του και γίνεται αποτελεσματικότερος ο συντονισμός (Ρωσσίδης, 2014).
- Αντικειμενική αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού: Μέσω της πρακτικής αυτής επιτυγχάνεται η αντικειμενική αξιολόγηση της πορείας του εργαζόμενου μέσα στον οργανισμό. Η διοίκηση έτσι είναι σε θέση να αντιληφθεί το πόσο παραγωγικός καθίσταται ο κάθε εργαζόμενος και να παρέχει αντίστοιχα σε καθέναν την επιβράβευση που του αναλογεί. Η διαδικασία οφείλει να είναι διαυγής, ώστε να αναγνωρίζεται ως αντικειμενική και δίκαιη (Siyal et. al., 2021).

- Συμπεριφορά των ηγετών: Ως ηγέτης ορίζεται αυτός που προΐσταται στην ιεραρχία και έχει ως αρμοδιότητα να διοικεί τους υφιστάμενους του με τρόπο που θα τους εξασφαλίζει τόσο την επιθυμητή εργασιακή ικανοποίηση, όσο και τη μέγιστη παραγωγικότητα προκειμένου να επιτευχθεί η ανάπτυξη του οργανισμού. Ο ρόλος του ηγέτη αποτελεί και βασικό παράγοντα παρακίνησης καθώς επαφίεται στον ίδιο να εμπνεύσει το προσωπικό και να διαμορφώσει τις κατάλληλες συνθήκες για την επίτευξη των στόχων τόσο του εργαζόμενου όσο του οργανισμού (Siyal et. al., 2021).
- Ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων: Η ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων συνδυάζεται με την καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αντίθετα, ότι το ηθικό είναι χαμηλό η αποδοτικότητα του εργαζόμενου μειώνεται σημαντικά. Υπάρχουν πολλές επιμέρους τεχνικές για την αύξηση του ηθικού των εργαζομένων, που λόγω της άμεσης σχέσης ηθικού και αποδοτικότητας συνιστούν επομένως και παράγοντες παρακίνησης (Siyal et. al., 2021).
- -Προγράμματα εμπύχωσης (coaching): Η τεχνική αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη σε μεγάλες εταιρίες του εξωτερικού. Τα προγράμματα αυτά έχουν δημιουργηθεί προκειμένου να παρέχουν εξατομικευμένη υποστήριξη στους εργαζομένους, προκειμένου να ενισχύσουν το ηθικό τους για μεγαλύτερη απόδοση. Τα προγράμματα αυτά μπορούν να απευθύνονται σε στελέχη που πρόκειται να ενταχθούν στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων και χρειάζονται την κατάλληλη υποστήριξη προκειμένου να αντιμετωπίσουν το νέο, απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον. Επίσης, μπορούν να απευθύνονται και σε στελέχη της επιχείρησης, προκειμένου να τους παρέχει μια ολοκληρωμένη ψυχολογική στήριξη και ενθάρρυνση στα καθημερινά τους καθήκοντα. Τέλος, οι πρακτικές αυτές μπορούν να εφαρμοστούν και στα ανώτερα ηγετικά στελέχη προκειμένου να τους βοηθήσουν να διαμορφώσουν μια ολοκληρωμένη στρατηγική που θα στηρίζει και θα παρακινεί τους υφιστάμενους (Nugraha & Wardhani, 2022).
- Αναγνώριση/ Εκτίμηση: Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι η εργασία τους εκτιμάται ενθαρρύνονται να εργάζονται σκληρότερα και καλύτερα. Ως εκ τούτου, ο οργανισμός πρέπει να δημιουργήσει ένα αποτελεσματικό και ευέλικτο σύστημα ανταμοιβής και αναγνώρισης για να παρακινήσει τους εργαζόμενους (Asaari et. al., 2019).
- Εργασιακό περιβάλλον: Ο χώρος εργασίας είναι ο χώρος στον οποίον ο εργαζόμενος περνάει τουλάχιστον το 1/3 της ημέρας του. Για το λόγο αυτό

πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην διαμόρφωση του προκειμένου να είναι ένας χώρος όπου ο εργαζόμενος παρακινείται να βιώσει ευχάριστα και υγιή συναισθήματα και έτσι να μπορεί να είναι σε θέση να αποδώσει καλύτερα (Asaari et. al., 2019).

4.4. Η έννοια της παραγωγικότητας και η σχέση της με την παρακίνηση

Σύμφωνα με τον Οργανισμό Ευρωπαϊκής Οικονομικής Συνεργασίας ο όρος παραγωγικότητα ορίζεται ως «*το πηλίκο της διαίρεσης του παραγομένου αποτελέσματος δι' ενός των συντελεστών της παραγωγής*». Ένας σαφέστερος ορισμός του είναι ο λόγος του προϊόντος προς το σταθμικό μέσο των εισροών ή το πηλίκο της σχέσης αποτελεσματικότητα προς αποδοτικότητα. Στην προσπάθεια να ορίσουμε την παραγωγικότητα διαπιστώσαμε ότι αυτή αποτελεί τη σχέση εισροών και εκροών, δηλαδή της ποσότητας της παραγωγής ή της παροχής υπηρεσιών και των εισροών που είναι απαραίτητες για τη δημιουργία των εκροών αυτών. Η βασική αρχή της παραγωγικότητας είναι ο συνδυασμός όλων εκείνων των παραγόντων που οδηγούν στο τελικό αποτέλεσμα μιας επιχείρησης. Είναι τελικά το αποτέλεσμα του βέλτιστου συνδυασμού υλικών, πόρων, το ανθρώπινου δυναμικού, και τεχνολογίας, προκειμένου να επιτευχθεί η παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών (Van Tam, et. al., 2021).

Η παραγωγικότητα μπορεί να εκτιμηθεί με βάση το αποτέλεσμα που επιτυγχάνει ένας υπάλληλος σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Τυπικά, η παραγωγικότητα ενός εργαζόμενου θα εκτιμηθεί σε σχέση με έναν μέσο όρο των εργαζομένων που κάνουν παρόμοια εργασία. Συνεπώς επειδή μεγάλο μέρος της επιτυχίας του οργανισμού εξαρτάται από την παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού του, η παραγωγικότητα αποτελεί ένα από τα βασικά ζητήματα της διοίκησης των οργανισμών (Ρωσσίδης, 2014 · Van Tam, et. al., 2021).

Το ισχυρό αντίκτυπο της παρακίνησης των εργαζομένων στην παραγωγικότητα είναι ζωτικής σημασίας να κατανοηθεί, προκειμένου να αυξηθεί η ικανοποίηση από την εργασία και να διατηρηθούν οι υψηλές επιδόσεις των εργαζομένων. Η υψηλού επιπέδου παρακίνηση των εργαζομένων επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων, ενθαρρύνοντας την παραγωγή καλύτερης και μεγαλύτερης ποσότητας εργασίας. Ένας εργαζόμενος με κίνητρα είναι πιο πιθανό να έχει υψηλό επίπεδο

ικανοποίησης από την εργασία του και αυτό θα αυξήσει τη μακροπρόθεσμη διατήρηση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι με υψηλά κίνητρα είναι ο σημαντικότερος πόρος κάθε επιχείρησης. Ως εκ τούτου, η επένδυση στην ανάπτυξη εργαζομένων υψηλού επιπέδου θα πρέπει επίσης να αποτελεί τη μεγαλύτερη επένδυση χρόνου, πόρων και χρημάτων μιας επιχείρησης (Van Tam, et. al., 2021).

Τα οφέλη της παρακίνησης των εργαζομένων υψηλού επιπέδου και της παραγωγικότητας των εργαζομένων περιλαμβάνουν, την υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, την αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης των εργαζομένων, την καλύτερη ποιότητα της παραγόμενης εργασίας, τη βελτιστοποίηση της ανάπτυξης, την προώθηση μιας εταιρικής κουλτούρας παραγωγικότητας κι την προσέλκυση περισσότερων υποψηφίων εργαζομένων με υψηλά κίνητρα (Antony, 2018).

Ο βασικός ισχυρισμός παραπάνω είναι ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά κίνητρα είναι ο σημαντικότερος πόρος κάθε επιχείρησης. Ενώ τα κίνητρα είναι αναμφίβολα σημαντικά, άλλοι παράγοντες, όπως οι δεξιότητες, οι γνώσεις και η οργανωτική υποστήριξη, συμβάλλουν επίσης στην απόδοση των εργαζομένων και στη συνολική παραγωγικότητα. Η αποκλειστική εστίαση στην παρακίνηση μπορεί να παραβλέψει τη σημασία μιας ολιστικής προσέγγισης στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

4.5. Έρευνες σχετικές με την κινητοποίηση και την παραγωγικότητα στην Ελλάδα

Σε επίπεδο διδακτορικών και μεταπτυχιακών διατριβών η έρευνα εστιάζεται κυρίως στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Σχετικά με την κινητοποίηση εντοπίστηκε ένα μικρός αριθμός διατριβών.

Ο σκοπός της διατριβής της Χαραλαμπίδου (1996) ήταν η αξιολόγηση της ικανοποίησης των νοσηλευτριών σε δημόσιο νοσοκομείο. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι νοσηλεύτριες με πρωινό ωράριο εργασίας ήταν πιο ικανοποιημένες με ευκαιρίες ανάπτυξης. Οι άγαμες νοσηλεύτριες ικανοποιούνταν από εξωγενείς ανταμοιβές το ίδιο και οι προϊστάμενες οι οποίες όμως προτιμούσαν την επιβράβευση και αναγνώριση. Οι χρηματικές ανταμοιβές και το ελαστικό ωράριο ικανοποιούσε ιδιαίτερα τις μητέρες.

Η έρευνα της Παλαιολόγου, (2010): εστίασε στην εκτίμηση των παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων στα Ελληνικά Νοσοκομεία και στη συμβολή στην αύξηση της παραγωγικότητας. Διαπιστώθηκε ότι τα εργασιακά χαρακτηριστικά, οι απολαβές, οι συνεργάτες και τα επιτεύγματα», εξηγούν μεγάλο μέρος της

παρακίνησης. Η μελέτη κατέληξε στην ανάπτυξη ενός εργαλείου για τη μέτρηση της παρακίνησης και των επιμέρους παραγόντων της στους εργαζομένους.

Η έρευνα του Παπαχριστόπουλου (2013) εξέτασε την παρακίνηση και την αυτονομία στο εργασιακό πλαίσιο σε σχέση με την ευημερία, την απόδοση και την καινοτομία των εργαζομένων. Η έρευνα περιλάμβανε δημοσίους υπαλλήλους, ιδιωτικούς υπαλλήλους, ελεύθερους επαγγελματίες, καλλιτέχνες και εκπαιδευτικούς. Τα βασικότερα ευρήματα αφορούσαν στη διαφοροποίηση της αυτόνομης και της ελεγχόμενης παρακίνησης μεταξύ διαφορετικών χώρων εργασίας. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι παρακινούνται αυτόνομα, δήλωσαν περισσότερο ευχαριστημένοι, καινοτόμοι και αποδοτικοί ανεξάρτητα από το χώρο εργασίας.

Η έρευνα της Μαυρουδή, (2016) αφορούσε τη μέτρηση της ύπαρξης ευνοϊκών συνθηκών για την ανάπτυξη της καινοτομίας στους δημόσιους οργανισμούς. Διαπιστώθηκε ότι υπάρχει ανθρώπινο δυναμικό ικανό να καινοτομήσει, οι συνθήκες της κρίσης ευνοούσαν την ανάπτυξη της καινοτομίας στο δημόσιο, αν και υπήρχαν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης. Επιβεβαιώθηκε επίσης η ύπαρξη αναξιοποίητης δυναμικότητας στο δημόσιο και η δυνατότητα αύξησης της παραγωγικότητας.

Η εργασία του Βαβαδάκη (2019) εξέτασε την κινητοποίηση των εργαζομένων στα ΚΕΠ. Διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι φαίνεται να θεωρούν την εργασία τους ενδιαφέρουσα και αντιλαμβάνονται μια καλή σύνδεση μεταξύ των στόχων των ΚΕΠ και των ατομικών τους πεποιθήσεων. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν ορισμένα ζητήματα που φαίνεται να τους ενοχλούν, όπως το γεγονός ότι ορισμένες φορές η εργασία τους μοιάζει με χάσιμο χρόνου, ενώ δεν έχει σαφές αντικείμενο. Επιπλέον, η γραφειοκρατία αποθαρρύνει τους εργαζόμενους. Υψηλά επίπεδα αφοσίωσης, δέσμευσης, ικανοποίησης από την εργασία και αίσθησης δράσης διαπιστώθηκαν επίσης κατά την εξέταση των άλλων παραγόντων.

Στόχος της διατριβής της Ευρενιάδη (2019) ήταν να εξετάσει πώς η καλή ηγεσία σε μια υπηρεσία δημόσιας διοίκησης επηρεάζει την παρακίνηση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της έρευνας καταλήγουν στο ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς, της ύπαρξης του οράματος του ηγέτη και της ικανότητάς του να το μοιράζεται με τους υφισταμένους του, γεγονός που παρακινεί τους εργαζόμενους να εργάζονται σκληρότερα και να κάνουν καλύτερη δουλειά.

Η διατριβή της Κυριατζάκου (2019) εστίασε στην διερεύνηση παρακίνησης και των ψυχολογικών χαρακτηριστικών και τη συσχέτισή τους με τη δια βίου μάθηση των

εκπαιδευτικών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η συνολική ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών επηρεάζει την αυτόνομη παρακίνησης και αυτή επηρεάζει τις αντιλήψεις για την αποτελεσματικότητα της επιμόρφωσης και το κίνητρο συμμετοχής σε αυτή. Μεγαλύτερη επίδραση είχε το κίνητρο για την επαγγελματική ανάπτυξη. Η συμμετοχή επηρεάζεται από αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για την αποτελεσματικότητα και από τη μορφή παρακίνησης στην εργασία τους. Η εσωτερική παρακίνηση συσχετίζεται με το κίνητρο συμμετοχής στην επιμόρφωση, ενώ η εμπλοκή με την εργασία αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα συσχετίζεται θετικά με την εσωτερική παρακίνησης.

Η εργασία της Σαμαρά (2019) ασχολήθηκε με τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν τα κίνητρα των εργαζομένων στις φαρμακευτικές επιχειρήσεις, Διαπιστώθηκε ότι η εταιρική κουλτούρα, το όραμα και τα βραβεία φάνηκε να παρακινούν τους εργαζόμενους να επιτύχουν τους επιχειρηματικούς στόχους. Οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις της Ελλάδας χρησιμοποιούν στρατηγικές για να ενθαρρύνουν τις υψηλές επιδόσεις, καθώς εξαρτώνται από τους εργαζόμενους τους. Η έρευνα καταλήγει ότι, όταν μια επιχείρηση τιμά και αναπτύσσει τους ανθρώπους της, αξιολογεί σωστά την απόδοσή τους, δημιουργεί ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού και έχει σαφείς στόχους και όραμα, τότε υπάρχει και αφοσίωση των εργαζομένων στους εταιρικούς στόχους.

Τα κύρια αποτελέσματα της έρευνα του Σώζου (2021) έδειξαν ότι στην Κύπρο, οι μέθοδοι παρακίνησης επικεντρώνονται στην εσωτερική κινητοποίηση των εργαζομένων και, σε μικρότερο βαθμό, στις αυξήσεις των αποδοχών. Αποδείχθηκε επίσης ότι η πανδημία COVID-19 προκάλεσε αλλαγές στον τρόπο ζωής και εργασίας που άλλαξαν τη σειρά σημαντικότητας των μεθόδων παρακίνησης. Οι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν περισσότερα κίνητρα για να κάνουν τη δουλειά τους από το σπίτι. Ωστόσο, με βάση τα δεδομένα, δεν είναι σαφές αν αυτός ο τρόπος εργασίας μπορεί να είναι εξίσου αποδοτικός με την εργασία στο γραφείο.

Η μελέτη του Καραμανώλη (2022) στόχευε να εξετάσει τις μεθόδους του Υπουργείου Εργασίας για την παρακίνηση των υπαλλήλων και τη βελτίωση της απόδοσής τους. Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης έδειξαν ότι ενώ οι εξωγενείς ανταμοιβές έχουν επίδραση στην παρακίνηση, ενώ το Υπουργείο Εργασίας δεν έχει πολιτικές για να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους. Επίσης, η μελέτη διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι του Υπουργείου Εργασίας παρακινούνται περισσότερο από την αναγνώριση, την αποδοχή, την αυτοπεποίθηση και την εκτίμηση. Τέλος, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι αποσπασματικές προσπάθειες παρακίνησης δεν έχουν μεγάλη επίδραση.

Σκοπός της μελέτης της Μυλόρδου (2022) ήταν να διαπιστωθεί το ρόλο και τις επιπτώσεις της επιχειρηματικής επικοινωνίας στην επικοινωνία. Διαπιστώθηκε ότι η εσωτερική επικοινωνία εντός της επιχείρησης είναι βοηθητική, ενώ προτείνεται η βελτίωση μέσω της ομαδικής εργασίας και της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων. Γενικά, η ενδοεπιχειρηματική επικοινωνία επηρεάζει την ικανοποίηση του προσωπικού. Τέλος, υπάρχουν θετικά αποτελέσματα από την κάθετη επικοινωνία, όταν πρόκειται για τον άμεσο προϊστάμενο των εργαζομένων, αλλά υπάρχουν και φορές που ισχύει το αντίθετο.

Η έρευνα της Παναγιωτίδου (2022) έδειξε ότι οι εργαζόμενοι κάνουν καλύτερη δουλειά όταν γνωρίζουν ότι θα κριθούν, ακόμη και αν δεν υπάρχει ανταμοιβή. Τα οικονομικά κίνητρα των εργαζομένων ήταν ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία των επιχειρήσεων. Επίσης, οι διευθυντές θα μπορούσαν να βελτιώσουν το εργασιακό περιβάλλον ώστε να είναι πιο ευχάριστο, γεγονός που θα έκανε τους εργαζόμενους πιο παραγωγικούς και αποδοτικούς. Επίσης, είναι καθήκον των στελεχών να παρατηρούν τα δυνατά σημεία και τις δεξιότητες των εργαζομένων, ώστε να μπορούν να τοποθετηθούν σε θέσεις εργασίας που θα τα αναδεικνύουν.

Στην έρευνα του Ψυμούλη (2022), αναζητήθηκαν στοιχεία για την παρακίνηση και ενδυνάμωση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία της Ελλάδας. Από διερευνητική και επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση και την εφαρμογή των Μοντέλων Δομικών Εξισώσεων επιβεβαιώθηκε η θετική επίδραση της ενδυνάμωσης στην απόδοση των ξενοδοχείων κατά τη διάρκεια της κρίσης, τη συμβολή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η σύνδεση της παρακίνησης με τις εργασιακές επιδόσεις.

Συμπερασματικά, οι μελέτες που παρουσιάστηκαν παρέχουν πληροφορίες για τη σχέση μεταξύ της παρακίνησης και των διαφόρων πτυχών της ικανοποίησης, της απόδοσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων σε διάφορα οργανωτικά πλαίσια. Τα ευρήματα αναδεικνύουν τη σημασία παραγόντων όπως οι ευκαιρίες ανάπτυξης, οι εξωγενείς ανταμοιβές, τα χαρακτηριστικά της εργασίας, η αμοιβή, τα επιτεύγματα, η αυτονομία και η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά στην ενίσχυση της παρακίνησης των εργαζομένων.

Οι μελέτες υπογραμμίζουν επίσης τη σημασία της εταιρικής κουλτούρας, του οράματος, της αναγνώρισης, της επικοινωνίας και της ενδυνάμωσης στην ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων και στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Επιπλέον, η έρευνα αναγνωρίζει την επίδραση εξωτερικών παραγόντων, όπως η

πανδημία COVID-19, στα πρότυπα εργασίας και τη σειρά σπουδαιότητας των μεθόδων παρακίνησης.

Συνολικά, οι μελέτες αυτές συμβάλλουν στην υπάρχουσα βάση γνώσεων και παρέχουν πρακτικές συνέπειες για τους επαγγελματίες του τομέα των ανθρώπινων πόρων που επιδιώκουν να ενισχύσουν την παρακίνηση των εργαζομένων και να βελτιώσουν τα οργανωτικά αποτελέσματα. Περαιτέρω έρευνα στον τομέα αυτό μπορεί να συνεχίσει να ρίχνει φως στις αποτελεσματικές στρατηγικές και παρεμβάσεις για τη δημιουργία ενός εργατικού δυναμικού με κίνητρα και δέσμευση.

Κεφάλαιο 5^ο ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

5.1. Η ταυτότητα της έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα διεξήχθη τον μήνα Ιανουάριο του 2022 ωστόσο λόγω προσωπικών κωλυμάτων δεν κατέστη εφικτή η ολοκλήρωση και η παράδοση της εν λόγω εργασίας τον Ιούλιο του 2022.

Ο πληθυσμός - στόχος της έρευνας ήταν οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα στην Ελλάδα. Ως ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο, μέσω απλής τυχαίας δειγματοληψίας, που είναι συμβατό με την ποσοτική έρευνα και αναρτήθηκε σε on-line πλατφόρμα (https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdx3Y_YvgWDnNycX_y-FcDI-η_F3vg-vcJhGd_YxWByNaELYw/viewform). Ο σύνδεσμος του ερωτηματολογίου αποστάλθηκε και το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από τους συμμετέχοντες. Απαντήθηκαν συνολικά 68 ερωτηματολόγια. Μέσω του ερωτηματολογίου συγκεντρώθηκαν δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων και οι απαντήσεις τους σε ερωτήματα, τα οποία προέκυψαν από τα ερευνητικά μας ερωτήματα. Δεδομένου ότι πρόκειται για ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε από την ερευνήτρια, με βάση τις θεωρίες του κατάταξης των αναγκών του Maslow και τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg κρίθηκε απαραίτητος ο έλεγχος αξιοπιστίας, μια επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων των ερωτήσεων που αφορούσαν τις θεωρίες του Maslow και του Herzberg καθώς και η πιλοτική δοκιμή του ερωτηματολογίου.

5.2. Μεθοδολογικά θέματα

Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική προσέγγιση λόγω του σκοπού της, ο οποίος αφορούσε τη εξαγωγή ποσοτικών συμπερασμάτων και η διαπίστωση συγκεκριμένων των απόψεων των συμμετεχόντων. Η ποσοτική έρευνα έχει ως στόχο τον έλεγχο συγκεκριμένων υποθέσεων. Αντίθετα, οι ποιοτικές έρευνες στοχεύουν στην αναζήτηση των αιτιών ορισμένων φαινομένων, ενώ είναι δυνατόν να συμβάλλουν και στη δημιουργία νέων θεωριών (Cassel & Symon, 1994, pp.3-4). Ένας τρόπος οριοθέτησης της ποιοτικής και της ποσοτικής έρευνας συνίσταται στην σύγκριση και την ανάδειξη των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ τους. Ο Creswell (2007) εντοπίζει

εννέα βασικές διαφορές μεταξύ τους και ο Lund (2005) εντοπίζει δεκατρείς βασικές διαφορές. Ο Hayes (1997) κάνει λόγο για τις πολλαπλές σημασίες ποιοτικής έρευνας. Βασικό χαρακτηριστικό στην ποιοτική έρευνα είναι η μη χρησιμοποίηση αριθμητικών δεδομένων και η απουσία μαθηματικών υπολογισμών (Strauss & Corbin, 1990). Υπάρχει πάντα όμως η δυνατότητα σε μια ποσοτική έρευνα να ενσωματωθούν και ερωτήσεις ανοικτού τύπου ώστε να συλλεγούν περισσότερο ελεύθερα και «ποιοτικά» δεδομένα.

Ένα αρκετά διαδεδομένο εργαλείο για τη συγκέντρωση ποσοτικών στοιχείων είναι το ερωτηματολόγιο. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο ήταν αναρτημένο στην πλατφόρμα Google Forms. Μέσω του ερωτηματολογίου συγκεντρώθηκαν δεδομένα που αφορούσαν τα ερευνητικά ερωτήματα αλλά και ορισμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις κλίμακας και σε ανοιχτές ερωτήσεις. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από απόσταση απαιτούσε ιδιαίτερη μέριμνα κατά την δημιουργία του. Έτσι μια αρχική έκδοση ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε και συμπληρώθηκε πιλοτικά από ορισμένους εργαζόμενους, προκειμένου να εντοπιστούν δυσκολίες που θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι κατά την συμπλήρωση. Μετά την καταγραφή και την διόρθωση ορισμένων προβλημάτων που παρουσιάστηκαν αρχικά επαναλήφθηκε η συμπλήρωση. Μετά και τον δεύτερο γύρο πιλοτικής συμπλήρωσης, το ερωτηματολόγιο οριστικοποιήθηκε και πήρε την τελική του μορφή.

Η χρήση του online ερωτηματολογίου προϋποθέτει την αποδοχή ορισμένων εγγενών αδυναμιών του εργαλείου και δεν μπορούν να εκλείψουν. Οι αδυναμίες αυτές αναφέρονται (Fowler, 2014) :

- Δεν υπάρχει η δυνατότητα παροχής εξηγήσεων.
- Υπάρχει περιορισμός σε συγκεκριμένες απαντήσεις, για τις ερωτήσεις κλειστού τύπου.
- Υπάρχει μειωμένο κίνητρο για συμμετοχή στην έρευνα.
- Αυτό που μπορεί να εντοπιστεί είναι τα αποτελέσματα και όχι τα αίτια των στάσεων.
- Υπάρχει δυσκολία καταγραφής των ποιοτικών στοιχείων.

Στα πλεονεκτήματα του online ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται: η ευκολία συλλογής στοιχείων, η οικονομικότητα της συλλογής, ο μη επηρεασμός των συμμετεχόντων από τον ερευνητή δυνατότητα συμπλήρωσης από μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων, η ευκολία στη συμπλήρωση και η ευκολία στην επεξεργασία των

δεδομένων που προκύπτουν με την χρήση αντίστοιχων εργαλείων. Στην συγκεκριμένη έρευνα, η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με την χρήση του Microsoft Excel 2016 και η στατιστική ανάλυση με την εφαρμογή SPSS 25 και Jamovi 1.8.1 .

5.3. Ερευνητικά ερωτήματα

Η έρευνα είχε σαν στόχο την απάντηση συγκεκριμένων ερευνητικών ερωτημάτων. Τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία κλήθηκε να απαντήσει η έρευνα ήταν τα παρακάτω.

- Η εκτίμηση του επίπεδου της παραγωγικότητας των εργαζομένων.
- Η εκτίμηση των κινήτρων την τρέχουσα περίοδο, με βάση της θεωρία του Maslow.
- Η εκτίμηση των κινήτρων την τρέχουσα περίοδο, σύμφωνα με την θεωρία του Herzberg.
- Η σχέση μεταξύ της παραγωγικότητας και των κινήτρων, όπως αυτά προκύπτουν από την θεωρία του Maslow και του Herzberg.
- Η εκτίμηση του βαθμού στον οποίο η παροχή ορισμένων κινήτρων θα βελτίωνε την παραγωγικότητα.
- Η εκτίμηση των διαφοροποιήσεων των κινήτρων και της παραγωγικότητας με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.

Η αντιστοίχιση μεταξύ ερευνητικών ερωτημάτων και ερωτήσεων του παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Ερευνητικό ερώτημα 1	Ερωτήσεις 1α έως 1στ
Ερευνητικό ερώτημα 2	Ερωτήσεις 2α έως 2δ
Ερευνητικό ερώτημα 3	Ερωτήσεις 3α έως 3 ιβ
Ερευνητικό ερώτημα 4	Ερωτήσεις 4 έως 6
Ερευνητικό ερώτημα 5	Ερωτήσεις 7α έως 7 ια και 8
Ερευνητικό ερώτημα 6	Ερωτήσεις 9 έως 16

5.4. Παρουσίαση αποτελεσμάτων

5.4.1 Αξιοπιστία και εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής

Προκειμένου να προκύψουν έγκυρα αποτελέσματα από το ερευνητικό μας εργαλείο είναι σημαντικό να έχει ελεγχθεί προηγουμένως η αξιοπιστία του. Ένα σημαντικό μέτρο της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου αποτελεί η εσωτερική αξιοπιστία του. Αυτή ελέγχεται με τη χρήση του δείκτη Cronbach alpha. Ο συγκεκριμένος δείκτης αποτελεί και μέτρο της εσωτερικής συνοχής του ερευνητικού εργαλείου και λαμβάνει τιμές μεταξύ μηδέν [0] και ένα [1]. Στην συγκεκριμένη έρευνα έγινε χρήση του δείκτη και η τιμή του έφτασε στο 0,909, που συνδέεται με εξαιρετική εσωτερική συνοχή και αξιοπιστία.

<i>Reliability Statistics</i>	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.909	40

Πίνακας 1 Δείκτης Cronbach alpha

Για την εκτίμηση της εγκυρότητας της εννοιολογικής κατασκευής και δεδομένου ότι το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο δεν έχει χρησιμοποιηθεί συχνά στο παρελθόν, κρίθηκε σκόπιμη η επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση για κατά πόσον τα δεδομένα ταιριάζουν στο υποθετικό μοντέλο μέτρησης, στην συγκεκριμένη περίπτωση. Η επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων χρησιμοποιείται για να ελεγχθεί κατά πόσον οι μετρήσεις του ερωτηματολογίου είναι συνεπείς με τους παράγοντες που μετρούνται.

Factor Loadings

Factor	Indicator	Estimate	SE	Z	p
--------	-----------	----------	----	---	---

Factor Loadings

Factor	Indicator	Estimate	SE	Z	p
Factor 1	Ανάγκες ασφαλείας	0.392	0.1328	2.95	0.003
Maslow	Βασικές ανάγκες	0.483	0.1149	4.20	< .001
	Αυτοεκτίμηση	0.832	0.1030	8.07	< .001
	Αυτοπραγμάτωση	0.757	0.1081	7.00	< .001
	Κοινωνικές ανάγκες	0.324	0.0948	3.41	< .001
Factor 2	Εκτίμηση της εργασίας	0.855	0.1033	8.28	< .001
Herzberg	Έκφραση γνώμης	0.762	0.1141	6.68	< .001
	Λήψη γνώμης	0.792	0.1219	6.50	< .001
	Περιβάλλον εργασίας	0.554	0.1051	5.27	< .001
	Καλές σχέσεις με τους συναδέλφους	0.343	0.1014	3.38	< .001
	Έχετε καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο	0.577	0.1125	5.13	< .001
	Ποιότητα εποπτείας	0.446	0.1219	3.66	< .001
	Προοπτικής προαγωγής	0.464	0.1495	3.11	0.002
	Ποιότητα διοίκησης	0.420	0.1265	3.32	< .001
	Αμοιβή ανάλογη προσόντων	0.434	0.1350	3.21	0.001
	Αμοιβή ανάλογη με το αντικείμενο	0.239	0.1176	2.03	0.042

Πίνακας 2 Confirmatory Factor Analysis- Factor Loadings

Η Confirmatory Factor Analysis (CFA) (Jöreskog, 1979) χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της εγκυρότητας της εννοιολογικής κατασκευής του ερωτηματολογίου. Παραπάνω παρουσιάζονται οι φορτίσεις που προκύπτουν για κάθε παράγοντα σε κάθε έχει να κάνει με τη στατιστική σημαντικότητα όλων των φορτίσεων των ερωτήσεων σε κάθε θεωρητικό παράγοντα του μοντέλου. Επιπλέον, από τον έλεγχο χ^2 υποδηλώνεται η καλή προσαρμογή μεταξύ του θεωρητικού μοντέλου και των παρατηρούμενων δεδομένων, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% αλλά και 1%.

χ^2	df	p
263	103	< .001

Πίνακας 3 Confirmatory Factor Analysis – χ^2 Test for Exact Fit

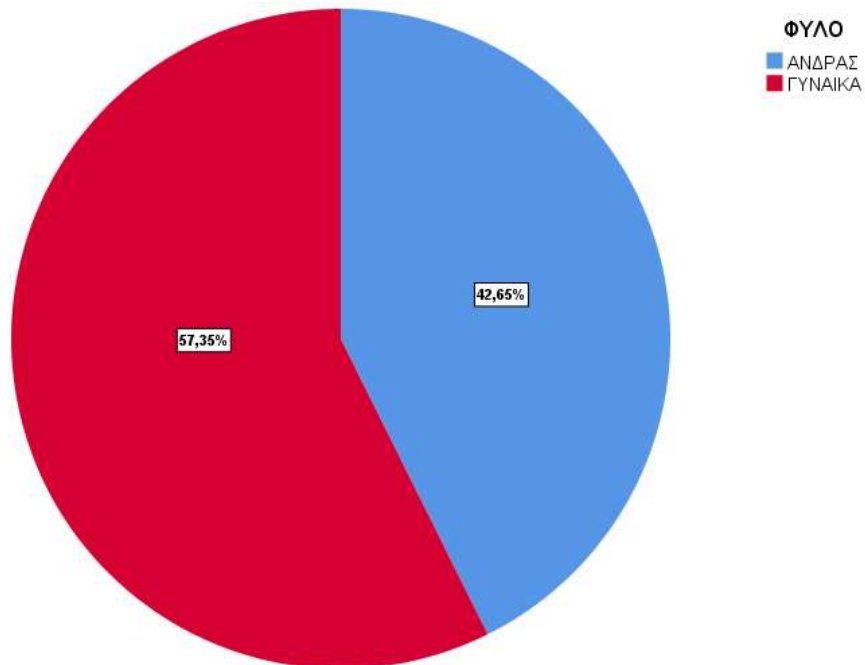
5.4.2. Περιγραφικά στατιστικά δείγματος

5.4.2.1 Φύλο

Το δείγμα αποτελείτο κυρίως από γυναίκες. Το ποσοστό των γυναικών ήταν 58,4% και των ανδρών 42,6%. Συνολικά συγκεντρώθηκαν 68 ερωτηματολόγια και στην συγκεκριμένη ερώτηση απάντησαν όλοι.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΔΡΑΣ	29	42,6	42,6	42,6
	ΓΥΝΑΙΚΑ	39	57,4	57,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Πίνακας 4 Πίνακας συχνοτήτων - ΦΥΛΟ



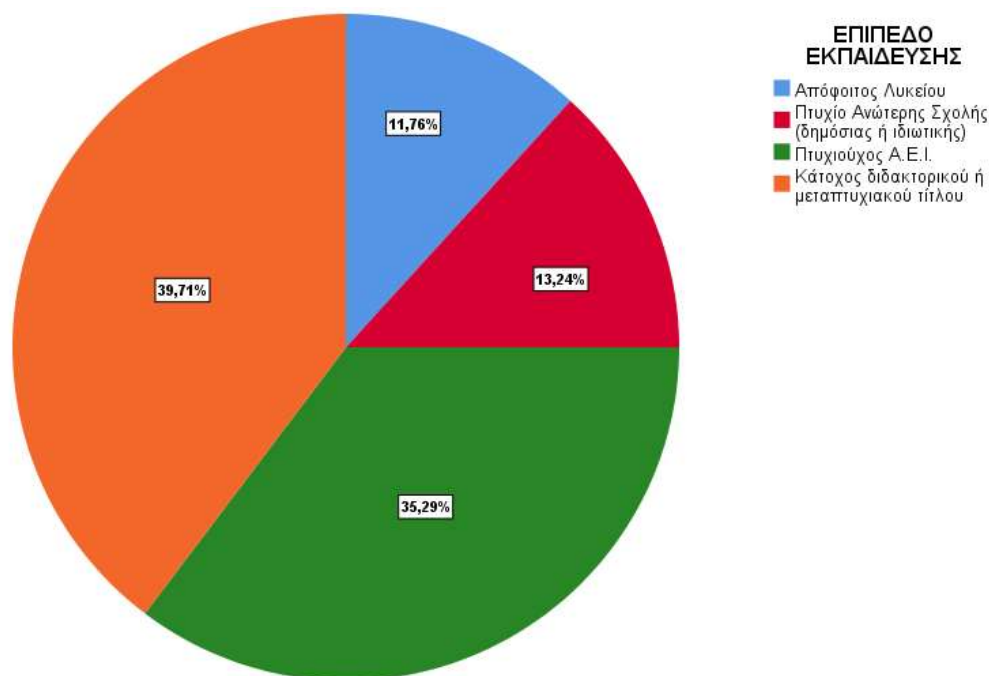
Εικόνα 10 Κυκλικό διάγραμμα - ΦΥΛΟ

5.4.2.2 Επίπεδο εκπαίδευσης

Η κατανομή του επιπέδου εκπαίδευσης των συμμετεχόντων ευνοεί τους κατόχους μεταπτυχιακών ή διδακτορικών τίτλων. Συγκεκριμένα, μόνο το 11,8% δήλωσαν απόφοιτοι Λυκείου. Πτυχίο ανώτερης εκπαίδευσης δήλωσε ότι κατέχει το 13,2%, ενώ κατοχή μόνο πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δήλωσε το 35,3%. Αντίθετα, η πλειοψηφία (39,7%) δήλωσαν κάτοχοι τουλάχιστον μεταπτυχιακού τίτλου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος Λυκείου	8	11,8	11,8	11,8
	Πτυχίο Ανώτερης Σχολής (δημόσιας ή ιδιωτικής)	9	13,2	13,2	25,0
	Πτυχιούχος Α.Ε.Ι.	24	35,3	35,3	60,3
	Κάτοχος διδακτορικού ή μεταπτυχιακού τίτλου	27	39,7	39,7	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Πίνακας 5 Πίνακας συχνοτήτων - ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



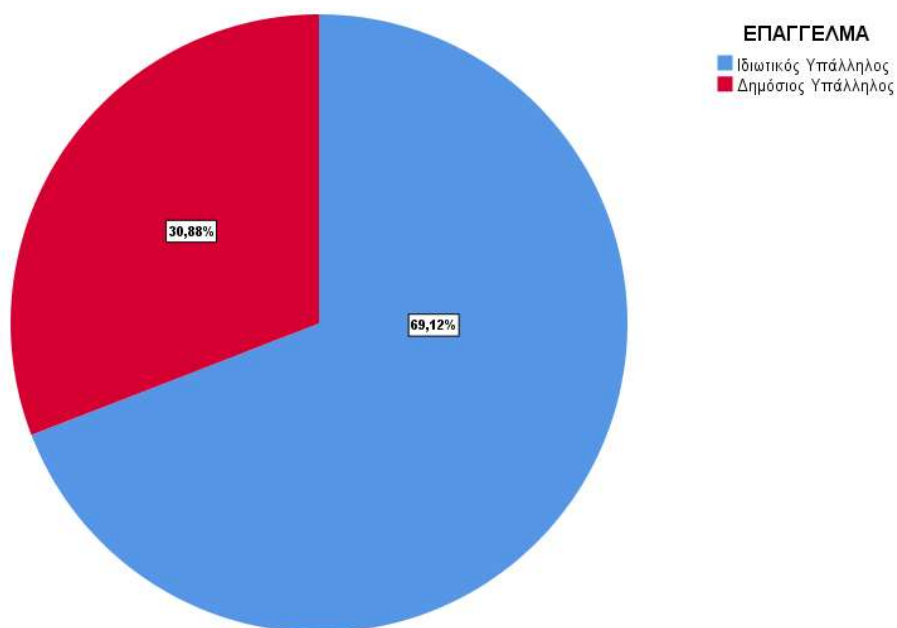
Εικόνα 11Κυκλικό διάγραμμα - ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

5.4.2.3 Επάγγελμα

Η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα ήταν ιδιωτικοί υπάλληλοι. Συγκεκριμένα το 69,1% δήλωσε απασχόληση στον ιδιωτικό τομέα και 30,9% δηλώσαν δημόσιοι υπάλληλοι.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ιδιωτικός Υπάλληλος	47	69,1	69,1	69,1
	Δημόσιος Υπάλληλος	21	30,9	30,9	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Πίνακας 6Πίνακας συχνοτήτων - ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ



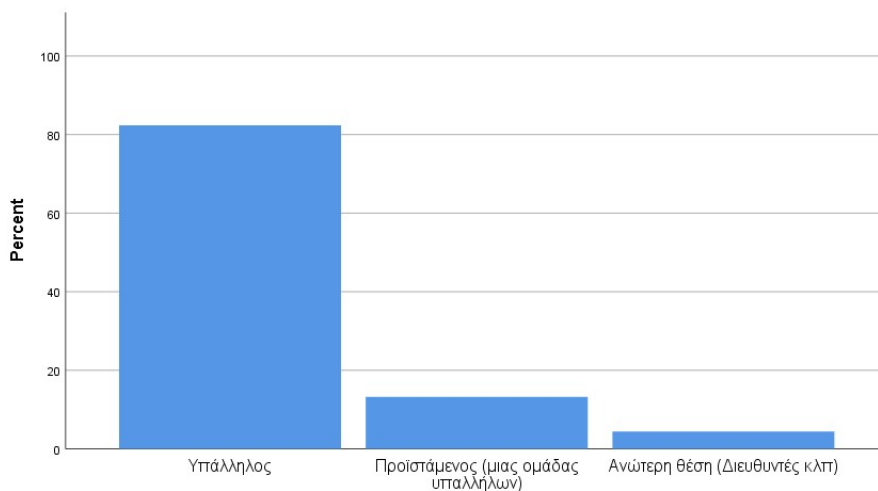
Εικόνα 12 Κυκλικό διάγραμμα – ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ

5.4.2.4 Θέση στην ιεραρχία

Όπως ήταν αναμενόμενο, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων/ουσών ανήκαν στην κατηγορία των υπαλλήλων. Συγκεκριμένα, το 82,4% ήταν απλοί υπάλληλοι στην βάση της διοικητικής πυραμίδας. Αναλογική ήταν η εκπροσώπηση των ανώτερων διοικητικών επιπέδων. Προϊστάμενοι σε επίπεδο τμήματος ή αντίστοιχο δήλωσε το 13,2% και κάτοχοι ανώτερων – διευθυντικών θέσεων το 4,4%. Η συγκεκριμένη κατανομή είναι αντίστοιχη με αυτή που παρατηρείται στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπάλληλος	56	82,4	82,4	82,4
	Προϊστάμενος (μιας ομάδας υπαλλήλων)	9	13,2	13,2	95,6
	Ανώτερη θέση (Διευθυντές κλπ)	3	4,4	4,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Πίνακας 7 Πίνακας συχνοτήτων - ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ



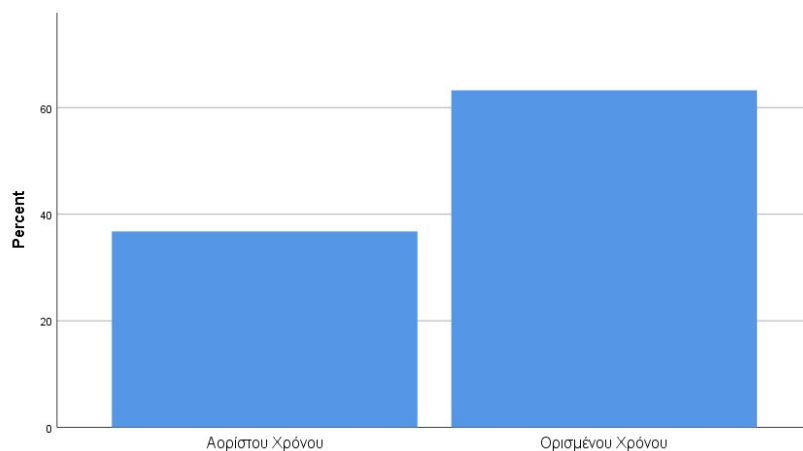
Εικόνα 13 Ραβδόγραμμα - ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ

5.4.2.5. Σύμβαση εργασίας

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσαν ότι εργάζονται με σύμβαση ορισμένου χρόνου (63,2%), ενώ το 36,8% αντίστοιχα, δήλωσαν ότι εργάζονται με σύμβαση αορίστου χρόνου. Στο ποσοστό αυτό περιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι του δημοσίου, οι οποίοι έχουν συνήθως συμβάσεις αορίστου χρόνου ή είναι μόνιμοι υπάλληλοι.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αορίστου Χρόνου	25	36,8	36,8	36,8
	Ορισμένου Χρόνου	43	63,2	63,2	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Πίνακας 8 Πίνακας συχνότητας - ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



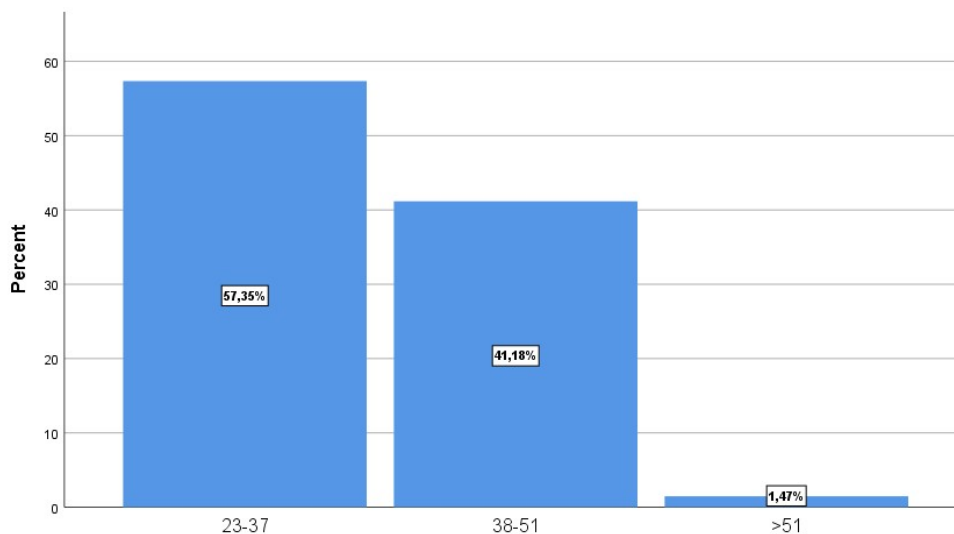
Εικόνα 14 Ραβδόγραμμα - ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

5.4.2.6 Ηλικία

Στο δείγμα κυριάρχησαν οι μικρότερες ηλικίες. Μετά την κατάταξη των συμμετεχόντων σε τρεις κλάσεις διαπιστώθηκε ότι το 57,4% ανήκε στην κλάση μεταξύ 23 και 37 έτη. Το 41,2% ανήκε στην κλάση 38 με 51 έτη και μόνο ένας δήλωσε μεγαλύτερη ηλικία.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	23-37	39	57,4	57,4	57,4
	38-51	28	41,2	41,2	98,5
	>51	1	1,5	1,5	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Πίνακας 9 Πίνακας συχνότητων - ΗΛΙΚΙΑ



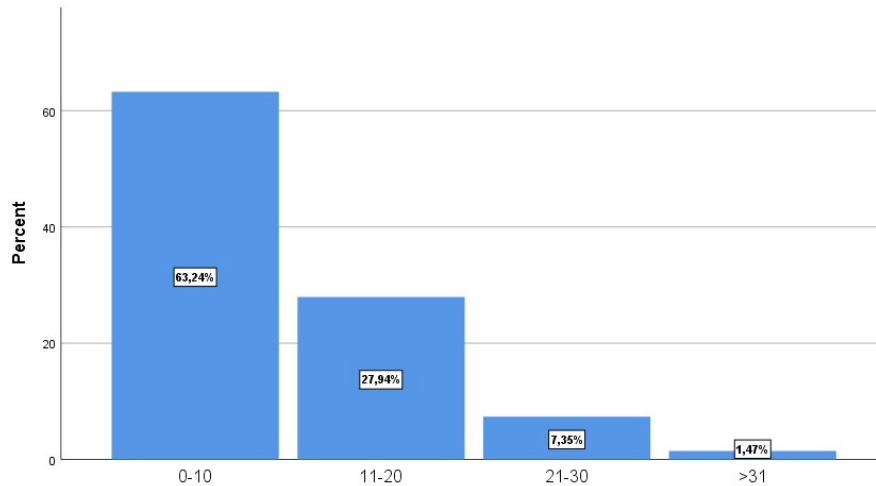
Εικόνα 15 Ραβδόγραμμα - ΗΛΙΚΙΑ

5.4.2.7 Προϋπηρεσία

Από την καταγραφή των ετών προϋπηρεσίας παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία δήλωσε μέχρι 10 έτη υπηρετήσης (63,2%). Αυτό είναι φυσιολογικό, αν λάβουμε υπόψη το γεγονός ότι η πλειοψηφία ήταν νεότεροι εργαζόμενοι. Ακολούθησαν οι αμέσως μεγαλύτεροι εργαζόμενοι, μεταξύ 11 και 20 ετών υπηρετήσης, με 27,9%. Μεταξύ 21 και 30 ετών υπηρετήσης δήλωσε μόνο το 7,4% και μόνο ένας δήλωσε ότι εργάζεται πάνω από 31 έτη.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-10	43	63,2	63,2	63,2
	11-20	19	27,9	27,9	91,2
	21-30	5	7,4	7,4	98,5
	>31	1	1,5	1,5	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Πίνακας 10 Πίνακας Συχνότητων - ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ



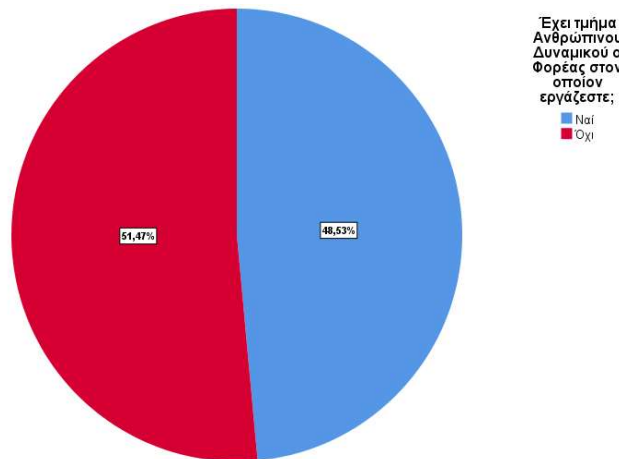
Εικόνα 16 Ραβδόγραμμα - ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ

5.4.2.8 Ύπαρξη τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ύπαρξη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό αποτελεί ένδειξη επαγγελματικής διαχείρισης του προσωπικού. Στην συγκεκριμένη περίπτωση παρουσιάζεται μια ισορροπία, με το 48,5% των συμμετεχόντων/ουσών να δηλώνει ότι ο οργανισμός που εργάζονται διαθέτει τμήμα προσωπικού και το 51,5% να απαντά αρνητικά.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναί	33	48,5	48,5	48,5
	Όχι	35	51,5	51,5	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Πίνακας 11 Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού



Εικόνα 17 Κυκλικό διάγραμμα - Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

5.5. Ερευνητικά Ερωτήματα

5.5.1. Πρώτο ερευνητικό ερώτημα - Τρέχον επίπεδο παραγωγικότητας

Η μέτρηση του επιπέδου της παραγωγικότητας των εργαζομένων αποτέλεσε το στόχο του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος. Για το σκοπό αυτό ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αυτό αξιολογηθούν ως προς την παραγωγικότητά τους. Επίσης ζητήθηκε η άποψή τους σχετικά με την γνώμη των προϊσταμένων και των συναδέλφων τους, σε σχέση με την παραγωγικότητά τους. Τέλος, εξετάστηκαν οι απόψεις των συμμετεχόντων για την επίδραση της πανδημίας στην παραγωγικότητα.

Οι απαντήσεις δόθηκαν σε μια πενταβάθμια κλίμακα με το τρία [3] να αντιστοιχεί σε μέτρια παραγωγικότητα. Από τον έλεγχο της κανονικότητας των κατανομών των απαντήσεων διαπιστώθηκε απόκλιση από την κανονικότητα (παράρτημα) και για το λόγο αυτό για την επαγωγή των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν τόσο παραμετρικοί (One sample t test) όσο και μη παραμετρικοί (Wilcoxon test) έλεγχοι. Το επίπεδο ελέγχου της στατιστικής σημαντικότητας ήταν το $\alpha=5\%$ και οι στατιστικές υποθέσεις προς έλεγχο ήταν οι παρακάτω:

H_0 : Οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι η παραγωγικότητά τους είναι χαμηλή ή το πού μέτρια.

H_1 : Οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι η παραγωγικότητά τους είναι πάνω του μετρίου.

Αρχικά παρατηρούμε τον πίνακα των περιγραφικών στατιστικών στις συγκεκριμένες ερωτήσεις. Διαπιστώνεται ότι ο δειγματικός μέσος όρος ισούται με 3,59 (τ.α = 0,918) στην αυτοαξιολόγηση της παραγωγικότητας και είναι λίγο πάνω του μετρίου. Η εκτίμηση της αξιολόγησης της παραγωγικότητας από τους άλλους είναι υψηλότερη. Συγκεκριμένα, ο δειγματικός μέσος για την εκτίμηση από τους προϊσταμένους ισούται με 3,66 (τ.α. 0,924) και από τους συναδέλφους στο 3,71 (τ.α. 0,847). Τέλος, υπάρχει η εκτίμηση ότι η πανδημία δεν επηρέασε την παραγωγικότητα σε βαθμό άνω του μετρίου (μ.ο. 2,51, τ.α. 1,126).

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Πώς θα βαθμολογούσατε την παραγωγικότητά σας στην τωρινή εργασία σας;	68	1	5	3,59	,918
Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενός σας (ιεραρχικά ανώτερος) είναι ικανοποιημένος από το επίπεδο της παραγωγικότητάς σας;	68	1	5	3,66	,924
Πιστεύετε ότι οι συνάδελφοί σας, θεωρούν ότι είστε παραγωγικός/ή;	68	2	5	3,71	,847
Πιστεύετε ότι η πανδημία της Covid-19 επηρέασε την παραγωγικότητά σας;	68	1	5	2,51	1,126
Valid N (listwise)	68				

Πίνακας 12 1ο Ερευνητικό ερώτημα - Descriptive Statistics

Προκειμένου να εξεταστούν οι στατιστικές υποθέσεις θα χρησιμοποιηθεί ο παρακάτω πίνακας με τους στατιστικούς ελέγχους One sample t test και Wilcoxon. Η πρώτη διαπίστωση αφορά στην απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης σχετικά με την παραγωγικότητα. Στις τρεις περιπτώσεις η τιμή του p-value είναι μικρότερη από της κριτική τιμή του 5%. Οι τιμές του p-value τείνουν στο μηδέν και για τους δύο ελέγχους. Συνεπώς, πρέπει να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση και να γίνει δεκτή η εναλλακτική περί θετικής (ή τουλάχιστον άνω του μετρίου) εκτίμησης της παραγωγικότητας.

					Test Value >= 3		
	t	df	p-value	Wilcoxon	p-value	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
Πώς θα βαθμολογούσατε την παραγωγικότητά σας στην τωρινή εργασία σας;	5,284	67	,000	754	< .001	,37	,81
Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενός σας (ιεραρχικά ανώτερος) είναι ικανοποιημένος από το επίπεδο της παραγωγικότητάς σας;	5,905	67	,000	812	< .001	,44	,89
Πιστεύετε ότι οι συνάδελφοί σας, θεωρούν ότι είστε παραγωγικός/ή;	6,869	67	,000	994	< .001	,50	,91
Πιστεύετε ότι η πανδημία της Covid-19 επηρέασε την παραγωγικότητά σας;	- 3,553	67	1.000	213	1.000	-,76	-,21

Πίνακας 13 1ο Ερευνητικό ερώτημα - Στατιστικοί έλεγχοι

Σε σχέση με την επίδραση της πανδημίας στην παραγωγικότητα, η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται, αφού και οι δύο έλεγχοι δίνουν $p\text{-value}=1>0.05$. Μάλιστα, ο δειγματικός μέσος ισούται με 2,55 και το διάστημα εμπιστοσύνης βρίσκεται μεταξύ (2,24-2,79).

Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός ότι ο δειγματικός μέσος για την αυτοαξιολόγηση είναι χαμηλότερος από την εκτίμηση της αξιολόγησης από τους άλλους. Αυτό ίσως δείχνει μια βαθύτερα εγκατεστημένη άποψη. Σε κάθε όμως περίπτωση η παραγωγικότητα δεν μπορεί να χαρακτηριστεί «υψηλή», που αντιστοιχεί στο τέσσερα [4].

5.5.2. Δεύτερο Ερευνητικό ερώτημα – κάλυψη αναγκών κατά Maslow

Με το δεύτερο ερευνητικό μας ερώτημα εξετάστηκε το επίπεδο κινήτρων την τρέχουσα περίοδο, με βάση της θεωρία του Maslow. Εξετάστηκε το επίπεδο κάλυψης των βασικών αναγκών (τροφή, στέγη κλπ), των αναγκών ασφαλείας, της αυτοεκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης. Η κάλυψη των αναγκών αποτελεί κίνητρο για εργασία, σύμφωνα με τη θεωρία. Αρχικά, παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά των απαντήσεων των συμμετεχόντων.

Οι ερωτήσεις τέθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα, με το τρία [3] να αντιστοιχεί σε μερική (μέτρια) κάλυψη των αντίστοιχων αναγκών. Από τον παρακάτω πίνακα διαπιστώνουμε ότι ο τρέχων μισθός καλύπτει τις βασικές ανάγκες σε μέτριο βαθμό (μ.τ=3.06, τ.α=0.944). Οι ανάγκες ασφαλείας καλύπτονται επίσης σε μέτριο βαθμό (μ.τ=3.37, τ.α=1.050). Λίγο περισσότερο καλύπτονται οι ανάγκες αυτοεκτίμησης (αυτοπεποίθηση στην εργασία) (μ.τ=3.47, τ.α=0.985). Τέλος, λίγο περισσότερο καλύπτονται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (περηφάνια) (μ.τ=3.57, τ.α=0.997). Τα συγκεκριμένα ευρήματα είναι ελαφρώς παράδοξα, σύμφωνα με τη θεωρία, αφού οι ανάγκες υψηλότερων επιπέδων καλύπτονται ελαφρά περισσότερο από τις βασικές. Η στατιστική σημαντικότητα της διαφοράς θα εξεταστεί στην συνέχεια.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Καλύπτει ο τρέχων μισθός σας τις βασικές σας ανάγκες; (τροφή, στέγη κλπ)	68	1	5	3.06	.944
Νιώθετε ασφάλεια στην τρέχουσα εργασία σας;	68	1	5	3.37	1.050
Νιώθετε αυτοπεποίθηση στην εργασία σας όσον αφορά στο επίπεδο της παραγωγικότητάς σας;	68	1	5	3.47	.985
Αισθάνεστε περήφανος/η για την εργασία σας;	68	1	5	3.57	.997
Valid N (listwise)	68				

Πίνακας 14 2ο Ερευνητικό ερώτημα - Descriptive Statistics

Οι απαντήσεις δόθηκαν σε μια πενταβάθμια κλίμακα με το τρία [3] να αντιστοιχεί σε μέτρια κάλυψη των αναγκών. Από τον έλεγχο της κανονικότητας των κατανομών των απαντήσεων διαπιστώθηκε απόκλιση από την κανονικότητα (παράρτημα) και για το λόγο αυτό για την επαγωγή των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν τόσο παραμετρικοί (One sample t test) όσο και μη παραμετρικοί (Wilcoxon test) έλεγχοι. Το επίπεδο ελέγχου της στατιστικής σημαντικότητας ήταν το $\alpha=5\%$ και οι στατιστικές υποθέσεις προς έλεγχο ήταν οι παρακάτω:

H_0 : Οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι ανάγκες τους καλύπτονται λίγο ή μέτρια.

H_1 : Οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι ανάγκες τους καλύπτονται περισσότερο από μέτρια.

Στον παρακάτω πίνακα διαπιστώνεται ότι για την κάλυψη των βασικών αναγκών η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται, καθώς η τιμή της σημαντικότητας είναι μεγαλύτερη από 5% (T student 0.514, p-value 0.305, Wilcoxon 3.660, p-value 0.296). Συνεπώς πρέπει να γίνει αποδεκτό ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι βασικές τους ανάγκες τους καλύπτονται λίγο ή μέτρια. Στις υπόλοιπες κατηγορίες αναγκών παρατηρείται ότι η τιμή της στατιστικής σημαντικότητας και των δύο ελέγχων είναι μικρότερο από το 5%. Συνεπώς πρέπει να γίνει αποδεκτό ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι αυτές οι ανάγκες τους καλύπτονται περισσότερο από μέτρια.

					Test Value <= 3		
	t	df	p-value	Wilcoxon	p-value	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
Καλύπτει ο τρέχων μισθός σας τις βασικές σας ανάγκες; (τροφή, στέγη κλπ)	,514	67	,305	366	0.296	2,83	3,29
Νιώθετε ασφάλεια στην τρέχουσα εργασία σας;	2,888	67	,003	716	0.003	3,11	3,62
Νιώθετε αυτοπεποίθηση στην εργασία σας όσον αφορά στο επίπεδο της παραγωγικότητάς σας;	3,942	67	,000	776	< .001	3,23	3,71
Αισθάνεστε περήφανος/η για την εργασία σας;	4,742	67	,000	935	< .001	3,33	3,81

Πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι τα συγκεκριμένα αποτελέσματα αντιστοιχούν σε μικρή κάλυψη των αναγκών αυτών στην πενταβάθμια κλίμακα. Επίσης, εξετάζοντας το 95% διάστημα εμπιστοσύνης διαπιστώνεται ότι σε όλες τις κατηγορίες αναγκών, τα διαστήματα αλληλεπικαλύπτονται. Αυτό μας δείχνει ότι τελικά δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην κάλυψη των αναγκών, σε επίπεδο σημαντικότητας 95%.

5.5.3. Τρίτο ερευνητικό ερώτημα – Επίπεδο κάλυψης αναγκών με βάση τη θεωρία του Herzberg

Με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα εξετάστηκε ο βαθμός συμφωνίας των συμμετεχόντων σε ερωτήσεις που σχετίζονται με την κάλυψη των αναγκών υγιεινής και κινήτρων, σύμφωνα με την θεωρία του Herzberg. Οι απαντήσεις δόθηκαν επίσης σε πενταβάθμια κλίμακα με το τρία [3] να αντιστοιχεί σε ουδετερότητα. Αρχικά, παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά των απαντήσεων των συμμετεχόντων.

Σε σχέση με τους παράγοντες κίνητρα, χαμηλότερα βρίσκεται ο δειγματικός μέσος για την προοπτική προαγωγής (μ.τ. 2.47, τ.α.1.215), την δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης (μ.τ. 2.73, τ.α.1.067), τη σημασία της γνώμης των εργαζομένων για τη διοίκηση (μ.τ. 2.94, τ.α.1.05). Λίγο πάνω από την ουδετερότητα απάντησαν σχετικά με την δυνατότητα των εργαζομένων να λένε την γνώμη τους (μ.τ. 3.29, τ.α.1.037) και την εκτίμηση της ποιότητας της παρεχόμενης εργασίας (μ.τ. 3.35, τ.α.1.019).

Για τους παράγοντες υγιεινής ο χαμηλότερος δειγματικός μέσος παρατηρείται σε σχέση με την αντιστοιχία αμοιβών και επιπέδου σπουδών (μ.τ. 2.60, τ.α.1.081) και αμοιβών και αντικειμένου εργασίας (μ.τ. 2.60, τ.α. 0.992). Οι υπόλοιποι παράγοντες βαθμολογήθηκαν περισσότερο από ουδέτερη στάση. Η ικανοποίηση από την διοίκηση βαθμολογήθηκε με (μ.τ. 3.10, τ.α.1.024), η ποιότητα της εποπτείας αξιολογήθηκε λίγο υψηλότερα (μ.τ. 3.22, τ.α.1.005), ακολούθησε το περιβάλλον εργασίας (μ.τ. 3.29, τ.α.0.915). Αρκετά υψηλότερα, αλλά κάτω της συμφωνίας αξιολογήθηκαν οι σχέσεις με τους προϊσταμένους (μ.τ. 3.70, τ.α.0.969) και τους συναδέλφους (μ.τ. 3.87, τ.α.0.827).

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Νιώθετε ότι σας δίνεται η δυνατότητα να εξελιχθείτε ως επαγγελματίας;	67	1	5	2.73	1.067
Νιώθετε ότι εκτιμάται η ποιότητα της εργασίας σας από τους ανωτέρους σας;	68	1	5	3.35	1.019
Σας δίνεται η δυνατότητα να εκφράσετε τη γνώμη σας;	68	1	5	3.29	1.037
Λαμβάνεται υπόψη η γνώμη σας στη λήψη αποφάσεων	68	1	5	2.94	1.105
Υπάρχει η προοπτική προαγωγής;	68	1	5	2.47	1.215
Είστε ικανοποιημένος από τη διοίκηση της επιχείρησης / του φορέα;	68	1	5	3.10	1.024
Σας αρέσει το περιβάλλον εργασίας;	68	1	5	3.29	.915
Έχετε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;	68	2	5	3.87	.827
Έχετε καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο/ διευθυντή σας;	67	1	5	3.70	.969
Νιώθετε ότι έχετε την εποπτεία που χρειάζεται;	68	1	5	3.22	1.005
Κρίνετε ότι με βάση το επίπεδο σπουδών σας και τα γενικότερα προσόντα σας αμείβεσθε σωστά;	68	1	5	2.60	1.081
Κρίνετε ότι με βάση το αντικείμενο της εργασίας αμείβεσθε σωστά ;	67	1	4	2.60	.922
Valid N (listwise)	65				

Πίνακας 16 3ο Ερευνητικό ερώτημα - Descriptive Statistics

Οι απαντήσεις δόθηκαν σε μια πενταβάθμια κλίμακα με το τρία [3] να αντιστοιχεί σε μέτρια συμφωνία. Από τον έλεγχο της κανονικότητας των κατανομών των απαντήσεων διαπιστώθηκε απόκλιση από την κανονικότητα (παράρτημα) και για το λόγο αυτό για την επαγωγή των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν τόσο παραμετρικοί (One sample t test) όσο και μη παραμετρικοί (Wilcoxon test) έλεγχοι. Το επίπεδο ελέγχου της στατιστικής σημαντικότητας ήταν το $\alpha=5\%$ και οι στατιστικές υποθέσεις προς έλεγχο ήταν οι παρακάτω:

H₀: Οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι ανάγκες τους καλύπτονται λίγο ή μέτρια.

H₁: Οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι ανάγκες τους καλύπτονται περισσότερο από μέτρια.

Από τον παρακάτω πίνακα διαπιστώνεται ότι η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται στις ερωτήσεις για την δυνατότητα εξέλιξης (t-student -2.061, p-value 0.978 και Wilcoxon 341, p-value 0.971), τη σημασία των απόψεων των εργαζομένων (t-student -0.439, p-value 0.669 και Wilcoxon 445, p-value 0.641), τη σχέση αμοιβών με προσόντα (t-student -3.029, p-value 0.998 και Wilcoxon 218, p-value 0.998) και αμοιβών με το αντικείμενο εργασίας (t-student -3.577, p-value 1.000 και Wilcoxon 176, p-value 1.000). Συνεπώς υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφωνία ως προς την ικανοποίηση από τις συγκεκριμένες κατηγορίες κινήτρων.

Αντίθετα, απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης και συμφωνία με την ύπαρξη των παραγόντων υπήρξε σε σχέση με την εκτίμηση της ποιότητας, την δυνατότητα έκφρασης γνώμης, το περιβάλλον εργασίας. Από τους παράγοντες υγιεινής απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης είχαμε στις σχέσεις με τους συναδέλφους (t-student 8.653, p-value 0.000 και Wilcoxon 993, p-value 0.000) και τους προϊσταμένους (t-student 5.923, p-value 0.000 και Wilcoxon 1106, p-value 0.000), και την ικανοποίηση από την εποπτεία (t-student 1.810, p-value 0.037 και Wilcoxon 555, p-value 0.044).

	Test Value >= 3							
	t	df	p-value	Wilcoxon	p-value	95% Confidence Interval of the Difference		
						Lower	Upper	
Νιώθετε ότι σας δίνεται η δυνατότητα να εξελιχθείτε ως επαγγελματίας;	-2.061	66	0.978	341	0.971	-0.53	-0.01	
Νιώθετε ότι εκτιμάται η ποιότητα της εργασίας σας από τους ανωτέρους σας;	2.857	67	0.003	654	0.004	0.11	0.60	
Σας δίνεται η δυνατότητα να εκφράσετε τη γνώμη σας;	2.338	67	0.011	710	0.011	0.04	0.55	
Λαμβάνεται υπόψη η γνώμη	-	67	0.669	445	0.641	-0.33	0.21	

σας στη λήψη αποφάσεων	0.439						
Σας αρέσει το περιβάλλον εργασίας;	2.65	67	0.005	464	0.005	0.07	0.52
Έχετε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;	8.653	67	< .001	933	< .001	0.67	1.07
Έχετε καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο/ διευθυντή σας;	5.923	66	< .001	1106	< .001	0.47	0.94
Νιώθετε ότι έχετε την εποπτεία που χρειάζεται;	1.810	67	0.037	555	0.044	-0.02	0.46
Υπάρχει η προοπτική προαγωγής;	- 3.593	67	1.000	326	1.000	-0.82	-0.24
Είστε ικανοποιημένος από τη διοίκηση της επιχείρησης / του φορέα;	0.829	67	0.205	427	0.197	-0.14	0.35
Κρίνετε ότι με βάση το επίπεδο σπουδών σας και τα γενικότερα προσόντα σας αμείβεσθε σωστά;	- 3.029	67	0.998	218	0.998	-0.66	-0.14
Κρίνετε ότι με βάση το αντικείμενο της εργασίας αμείβεσθε σωστά ;	- 3.577	66	1.000	176	1.000	-0.63	-0.18

Πίνακας 17 3ο Ερευνητικό ερώτημα - Στατιστικοί έλεγχοι

Λαμβανομένης υπόψη της κλίμακας στη οποία δόθηκαν οι απαντήσεις διαπιστώνουμε ότι οι απαντήσεις κινήθηκαν σε επίπεδα μικρής διαφωνία ή μικρής συμφωνίας, αφού δεν ξεπέρασαν το τέσσερα [4], ούτε ήταν μικρότερες του δύο [2].

Προκειμένου να εξαχθεί μια γενική εικόνα για τους παράγοντες και των δύο θεωριών, δημιουργήθηκαν τρεις νέες μεταβλητές που αντιστοιχούν στο επίπεδο ικανοποίησης των αναγκών του Maslow (συνολικά) και των παραγόντων κινήτρων και υγιεινής του Herzberg. Στον παρακάτω πίνακα διαπιστώνεται ότι υπάρχει μέτρια ικανοποίηση των αναγκών σε όλους τους παράγοντες.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Maslow	68	1.50	5.00	3.3676	.72851
Herz_motiv	67	1.75	5.75	3.6828	1.01278
Herz_Health	66	2.00	5.00	3.7197	.71919
Valid N (listwise)	65				

Πίνακας 18 3ο Ερευνητικό ερώτημα - Συνολικά περιγραφικά στατιστικά

5.5.4. Τέταρτο ερευνητικό ερώτημα – Σχέση παραγωγικότητας και κινήτρων

Η σχέση μεταξύ της παραγωγικότητας και των κινήτρων, όπως αυτά προκύπτουν από την θεωρία του Maslow και του Herzberg εξετάστηκε στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα. Αρχικά υπολογίστηκαν οι γραμμικές συσχετίσεις μεταξύ της παραγωγικότητας και των τριών νέων μεταβλητών που αντιστοιχούν στο επίπεδο ικανοποίησης των αναγκών του Maslow (συνολικά) και των παραγόντων κινήτρων και υγιεινής του Herzberg, όπως προέκυψαν στο προηγούμενο ερώτημα (Πίνακας 16). Στον παρακάτω πίνακα γίνεται εμφανής η θετική συσχέτιση μεταξύ παραγωγικότητας και των κινήτρων του Maslow ($r = 0.581$, $p\text{-value} = 0.000$) και των παραγόντων κινήτρων του Herzberg ($r = 0.557$, $p\text{-value} = 0.000$). Μικρότερη και μη ισχυρή συσχέτιση παρουσίασε η παραγωγικότητα με τους παράγοντες υγιεινής ($r = 0.381$, $p\text{-value} = 0.002$).

<i>Correlations</i>					
		Πώς θα βαθμολογούσατε την παραγωγικότητά σας στην τωρινή εργασία σας;	Herz_motiv	Herz_Health	Maslow
Πώς θα βαθμολογούσατε την παραγωγικότητά σας στην τωρινή εργασία σας;	Pearson Correlation	1	.557**	.381**	.581**
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.000
	N	68	67	66	68
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000

	N	68	67	66	68
Herz_motiv	Pearson Correlation	.557**	1	.508**	.653**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	67	67	65	67
Herz_Health	Pearson Correlation	.381**	.508**	1	.646**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.000
	N	66	65	66	66
Maslow	Pearson Correlation	.581**	.653**	.646**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	68	67	66	68
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Πίνακας 19 4ο Ερευνητικό ερώτημα - Συσχέτιση κινήτρων με παραγωγικότητα

Προκειμένου να εξαχθεί η ακριβής σχέση που συνδέει τις παραπάνω μεταβλητές εκτελέστηκε ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις τρεις νέες μεταβλητές που αντιστοιχούν στο επίπεδο ικανοποίησης των αναγκών του Maslow (συνολικά) και των παραγόντων κινήτρων και υγιεινής του Herzberg. Εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η παραγωγικότητα, μετρούμενη από τους ίδιους του συμμετέχοντες. Η μέθοδος παλινδρόμησης ήταν βηματική και από αυτή προέκυψε ένα μοντέλο που περιλάμβανε τις μεταβλητές των κινήτρων κατά Maslow και των κινήτρων κατά Herzberg. Το μοντέλο αυτό είχε τον μεγαλύτερο συντελεστή προσδιορισμού ($R^2=0.612$). Δεν περιλήφθηκε στο μοντέλο η μεταβλητή που αφορούσε του παράγοντες υγιεινής του Herzberg, σε συμφωνία με την θεωρία (οι παράγοντες αυτοί δεν οδηγούν σε κινητοποίηση των εργαζομένων). Τα μοντέλα που προέκυψαν φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

Model Summary ^c										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.574 ^a	0.329	0.319	0.741	0.329	30.940	1	63	0.000	
2	.612 ^b	0.374	0.354	0.722	0.045	4.442	1	62	0.039	1.750
a. Predictors: (Constant), Maslow										
b. Predictors: (Constant), Maslow, Herz_motiv										
c. DependentVariable: Πώς θα βαθμολογούσατε την παραγωγικότητά σας στην τωρινή εργασία σας;										

Πίνακας 20 4ο Ερευνητικό ερώτημα - Μοντέλα βηματικής παλινδρόμησης

Τα δύο μοντέλα που προέκυψαν είχαν ερμηνευτική ικανότητα, αφού ο έλεγχος απονα έδειξε ότι η μηδενική υπόθεση (περί μη ερμηνευτικής ικανότητας) απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01 (p -value =0.000)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.995	1	16.995	30.940	.000 ^b
	Residual	34.605	63	0.549		
	Total	51.600	64			
2	Regression	19.309	2	9.654	18.536	.000 ^c
	Residual	32.291	62	0.521		
	Total	51.600	64			
a. DependentVariable: Πώς θα βαθμολογούσατε την παραγωγικότητά σας στην τωρινή εργασία σας;						
b. Predictors: (Constant), Maslow						
c. Predictors: (Constant), Maslow, Herz_motiv						

Πίνακας 21 4ο Ερευνητικό ερώτημα -Ερμηνευτική ικανότητα των μοντέλων

Από τα δύο μοντέλα που προέκυψαν, μεγαλύτερη ερμηνευτική ικανότητα έχει το δεύτερο, στο οποίο περιλαμβάνονται οι μεταβλητές των κινήτρων κατά Maslow και των παραγόντων -κινήτρων κατά Herzberg. Σημαντικότερη μεταβλητή ήταν αυτή των παραγόντων κατά Maslow με συντελεστή κλίσης 0,474. Οι παράγοντες κίνητρα του Herzberg είχαν συντελεστή κλίσης 0,25, σχεδόν το ήμισυ του προηγούμενου. Η τιμή της σταθεράς, η οποία εκφράζει την συνδρομή όλων των υπολοίπων μεταβλητών που δεν περιλήφθηκαν στο μοντέλο είναι 1,073 (στην πενταβάθμια κλίμακα).

<i>Coefficients^a</i>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.248	0.433		2.886	0.005
	Maslow	0.698	0.125	0.574	5.562	0.000
2	(Constant)	1.073	0.429		2.499	0.015
	Maslow	0.474	0.162	0.390	2.931	0.005
	Herz_motiv	0.250	0.119	0.280	2.108	0.039

a. DependentVariable: Πώς θα βαθμολογούσατε την παραγωγικότητά σας στην τωρινή εργασία σας;

Πίνακας 22 4ο Ερευνητικό ερώτημα - Μοντέλα παλινδρόμησης

5.5.5. Πέμπτο ερευνητικό ερώτημα - Παράγοντες που θα βελτιώσουν την παραγωγικότητα

Προκειμένου να εξεταστεί κατά πόσο η παροχή ορισμένων κινήτρων θα βελτίωνε την παραγωγικότητα, τέθηκαν ερωτήσεις σχετικά με το τρέχον επίπεδο παραγωγικότητας, την δυνατότητα βελτίωσής του και ορισμένους παράγοντες, οι οποίοι σύμφωνα με τις θεωρίες, μπορούν να επιδράσουν θετικά. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τόσο τα περιγραφικά στατιστικά του δείγματος όσο και τα αποτελέσματα των στατιστικών ελέγχων. Το επίπεδο ελέγχου της στατιστικής σημαντικότητας τέθηκε στο 5%..

Αρχικά, παρατηρείται συμφωνία με όλες τις προτεινόμενες προτάσεις. Σε επίπεδο απλής συμφωνίας βρίσκεται ο δειγματικός μέσος όρος στην ερώτηση “

Θεωρείτε ότι εργάζεστε με το μέγιστο της παραγωγικότητας που θα μπορούσατε να έχετε;” (μ.ο. 3.68, τ.α. 0.854) και λίγο υψηλότερα απαντούν σε σχέση με τα περιθώρια βελτίωσης της παραγωγικότητας (μ.ο. 3.97, τ.α. 1.197). Η αύξηση μισθού προβάλλει σαν το μεγαλύτερο κίνητρο (μ.ο. 4.12, τ.α. 0.964), ακολουθούμενη από τα μπόνους (μ.ο. 4.12, τ.α. 1.000) και το ενδεχόμενο προαγωγής (μ.ο. 4.06, τ.α. 0.976). Η προτίμηση στις χρηματικές ανταμοιβές πιθανόν να σχετίζεται με την μη πλήρη ικανοποίηση των βασικών αναγκών που προέκυψε στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα.

Αρκετά χαμηλότερα βαθμολογούνται οι εργασιακές σχέσεις, η αλλαγή της σύμβασης εργασίας και η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος. Προκύπτει έτσι μια μάλλον κυνική και ωφελιμιστική αντιμετώπιση της εργασίας με καθαρά χρηματικά κριτήρια. Το γεγονός αυτό συνδέεται με την μικρότερη επίδραση των παραγόντων - κινήτρων στην παραγωγικότητα που προέκυψε στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα.

	Test Value = >3							St. Dev
	t	df	p-value	Wilcoxon	p-value	Mean	Median	
Θεωρείτε ότι εργάζεστε με το μέγιστο της παραγωγικότητας που θα μπορούσατε να έχετε;	6.531	67	< .001	1017	< .001	3.68	4	0.854
Θεωρείτε ότι θα εργαζόσασταν περισσότερο, αν υπήρχε η κατάλληλη παρακίνηση;	6.688	67	< .001	1346	< .001	3.97	4	1.197
Αύξηση μισθού	10.569	67	< .001	1502	< .001	4.24	5	0.964
Μπόνους για την επίτευξη καθορισμένων στόχων	9.212	67	< .001	1521	< .001	4.12	4	1
Ενδεχόμενο προαγωγής	8.95	67	< .001	1355	< .001	4.06	4	0.976
Εκπαίδευση σε νέους ρόλους	7.328	67	< .001	1104	< .001	3.9	4	1.01
Ύπαρξη καθορισμένων	5.136	67	< .001	1160	< .001	3.69	4	1.11

στόχων								
Περισσότερες ημέρες άδειας	4.653	67	< .001	1131	< .001	3.69	4	1.225
Ενα απλό μπράβο από τον ανώτερό σας	4.422	67	< .001	1062	< .001	3.65	4	1.207
Ευέλικτο ωράριο	4.073	67	< .001	1130	< .001	3.63	4	1.28
Βελτίωση περιβάλλοντος εργασίας	4.839	67	< .001	1211	< .001	3.63	4	1.078
Η αλλαγή της σύμβασης εργασίας σε αορίστου χρόνου	2.491	67	0.008	918	0.016	3.41	4	1.363
Σύσφιξη εργασιακών σχέσεων με εταιρικές εκδηλώσεις	0.398	67	0.346	587	0.303	3.06	3	1.22

Πίνακας 23 Πέμπτο ερευνητικό ερώτημα – Παράγοντες βελτίωσης παραγωγικότητας

Σε όλες τις περιπτώσεις η μηδενική υπόθεση περί διαφωνίας, ή ουδέτερης στάσης απορρίφθηκε. Συνεπώς παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική συμφωνία, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Το κατά πόσο όμως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των παραγόντων που βελτιώνουν την παραγωγικότητά θα εξεταστεί με τον στατικό έλεγχο του Friedman.

<i>Test Statistics^a</i>	
N	68
Chi-Square	102.311
df	10
Asymp. Sig.	0.000
a. Friedman Test	

Πίνακας 24 Πέμπτο ερευνητικό ερώτημα – Friedman Test μεταξύ των παραγόντων της παραγωγικότητας

Αρχικά, παρατηρούμε ότι η στατιστική σημαντικότητα του ελέγχου χ^2 για το στατιστικό έλεγχο του Friedman είναι μικρότερη από το επίπεδο ελέγχου του 5%. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των απαντήσεων στις ερωτήσεις που τέθηκαν. Για την εξακρίβωση των

συγκεκριμένων απαντήσεων, που διαφέρουν, χρησιμοποιήθηκε το 95% διάστημα εμπιστοσύνης του μέσου.

	Mean Rank	CI 95% Lower	CI 95% Upper
Αύξηση μισθού	7.68	4.00	4.47
Μπόνους για την επίτευξη καθορισμένων στόχων	7.32	3.88	4.36
Ενδεχόμενο προαγωγής	7.13	3.82	4.29
Εκπαίδευση σε νέους ρόλους	6.40	3.65	4.14
Ύπαρξη καθορισμένων στόχων	5.43	3.42	3.96
Περισσότερες ημέρες άδειας	5.99	3.39	3.99
Βελτίωση περιβάλλοντος εργασίας	5.43	3.37	3.89
Ενα απλό μπράβο από τον ανώτερό σας	5.74	3.36	3.94
Ευέλικτο ωράριο	5.55	3.32	3.94
Η αλλαγή της σύμβασης εργασίας σε αορίστου χρόνου	5.37	3.08	3.74
Σύσφιξη εργασιακών σχέσεων με εταιρικές εκδηλώσεις	3.98	2.76	3.35

Πίνακας 25 Πέμπτο ερευνητικό ερώτημα – Στατιστικές διαφορές μεταξύ των παραγόντων της παραγωγικότητας

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε την μεγάλη διαφορά της αύξησης μισθού ως κίνητρο ci:(4.00 - 4.47), από όλες τις ερωτήσεις κάτω από την ύπαρξη καθορισμένων στόχων. Οι ερωτήσεις που παρουσιάζουν χαμηλότερα διαστήματα εμπιστοσύνης αφορούν κυρίως τους παράγοντες κίνητρα του Herzberg, επιβεβαιώνοντας μια πιο ωφελιμιστική στάση των εργαζομένων από αυτή που προτείνει η θεωρία του. Ο μόνος παράγοντας – κίνητρο που δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά από την αύξηση του μισθού είναι η εκπαίδευση σε νέους ρόλους ci:(3.65 - 4.14). Οι υπόλοιποι χρηματικοί παράγοντες, που αφορούν τα μπόνους και τις προαγωγές, δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση από την αμοιβή.

5.5.6. Παραγωγικότητα και covid

Η επίδραση της πανδημίας στην παραγωγικότητα απασχόλησε επίσης την έρευνα. Τέθηκαν ερωτήσεις σχετικά με την βελτίωση ή την επιδείνωση της παραγωγικότητας λόγω της πανδημίας καθώς και σχετικά με παράγοντες που πιθανόν επιδρούν στην παραγωγικότητα την ίδια περίοδο. Η προσέγγιση ήταν ίδια με αυτή των προηγούμενων ερωτημάτων. Εξετάστηκε η σχετική συμφωνία ή διαφωνία με παραμετρικούς και μη παραμετρικού ελέγχους. Στον παρακάτω πίνακα των δειγματικών περιγραφικών στατιστικών γίνεται εμφανές ότι δεν υπάρξει συμφωνία για την αύξηση (μ.ο 2.68, τ.α 1.332) ή την μείωση (μ.ο. 2.03, τ.α. 1.146) της παραγωγικότητας λόγω της πανδημίας. Σε επίπεδα σχετικά μικρής συμφωνίας κινούνται οι δειγματικοί μέσοι όροι σε σχέση με τους παράγοντες που συμβάλλουν στην παραγωγικότητα την εποχή της πανδημίας. Αυτοί αφορούν: α) την παροχή υλικοτεχνολογικού εξοπλισμού για εξ' αποστάσεως εργασία (μ.ο 3.44, τ.α 1.418), το ευέλικτο ωράριο (μ.ο 3.62, τ.α 1.270), τους καθορισμένους εβδομαδιαίους στόχους (μ.ο 3.32, τ.α 1.275) και τα μπόνους (μ.ο 3.71, τ.α 1.328).

<i>Descriptive Statistics</i>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Κατά την περίοδο της πανδημίας της Covid- 19 η παραγωγικότητά σας αυξήθηκε;	68	1	5	2.68	1.332
Κατά την περίοδο της πανδημίας της Covid- 19 η παραγωγικότητά σας μειώθηκε;	68	1	5	2.03	1.146
Στην περίοδο του Covid- 19 σε τι βαθμό θα επηρέαζαν την παραγωγικότητά σας η παροχή υλικοτεχνολογικού εξοπλισμού για εξ'αποστάσεως εργασία	68	1	5	3.44	1.418
Στην περίοδο του Covid- 19 σε τι βαθμό θα επηρέαζαν την παραγωγικότητά σας το ευέλικτο ωράριο	68	1	5	3.62	1.270

Στην περίοδο του Covid- 19 σε τι βαθμό θα επηρέαζαν την παραγωγικότητά σας οι καθορισμένοι εβδομαδιαίοι στόχοι	68	1	5	3.32	1.275
Στην περίοδο του Covid- 19 σε τι βαθμό θα επηρέαζαν την παραγωγικότητά σας τα μπόνους	68	1	5	3.71	1.328
Valid N (listwise)	68				

Πίνακας 265ο Ερευνητικό ερώτημα Επίδρασεις της πανδημίας, Περιγραφικά στατιστικά

Ο έλεγχος της στατιστικής σημαντικότητας έγινε με την χρήση του one sample t-test σε συνδυασμό με το Wilcoxon test. Η μηδενική υπόθεση περί διαφωνία ή ουδέτερης στάσης ισχύει στις περιπτώσεις της μεταβολής (βελτίωσης ή επιδείνωσης της παραγωγικότητας). Συνεπώς, δεν υπάρχει ένδειξη για στατιστικά σημαντική συμφωνία. Αντίθετα, το 95% διάστημα εμπιστοσύνης στην ερώτηση για την μείωση της παραγωγικότητας λόγω covid κινείται σε επίπεδα διαφωνίας (1,75-2,31).

Σχετική συμφωνία υπήρχε ως προς την επίδραση των προτεινόμενων παραγόντων στην παραγωγικότητα. Συγκεκριμένα, η μηδενική υπόθεση περί διαφωνίας ή ουδετερότητας απορρίπτεται ως προς όλους τους παράγοντες (την παροχή υλικοτεχνολογικού εξοπλισμού για εξ' αποστάσεως εργασία, το ευέλικτο ωράριο, τους καθορισμένους εβδομαδιαίους στόχους και τα μπόνους. Συνεπώς, πρέπει να γίνει αποδεκτό ότι οι προτεινόμενοι παράγοντες επιδρούν θετικά στην παραγωγικότητα την εποχή της πανδημίας. Σε κάθε όμως περίπτωση η συμφωνία δεν κινείται σε υψηλά επίπεδα, καθώς δειγματικοί μέσοι όροι είναι μικρότεροι του τέσσερα [4], το οποίο αντιστοιχεί σε απλή συμφωνία.

One-Sample Test								
	Test Value >= 3							
	t	df	p-value	Winkoxon	p-value	95% Confidence Interval of the Difference		
						Lower	Upper	
Κατά την περίοδο της πανδημίας της Covid- 19	-2.003	67	0.975	2346.000	0.966	-0.65	0.00	

η παραγωγικότητά σας αυξήθηκε;							
Κατά την περίοδο της πανδημίας της Covid- 19 η παραγωγικότητά σας μειώθηκε;	- 6.986	67	1	2346.000	1	-1.25	-0.69
Στην περίοδο του Covid-19 σε τι βαθμό θα επηρέαζαν την παραγωγικότητά σας η παροχή υλικοτεχνολογικού εξοπλισμού για εξ' αποστάσεως εργασία	2.565	67	0.006	2346.000	0.014	0.10	0.78
Στην περίοδο του Covid-19 σε τι βαθμό θα επηρέαζαν την παραγωγικότητά σας το ευέλικτο ωράριο	4.011	67	< .001	2346.000	< .001	0.31	0.93
Στην περίοδο του Covid-19 σε τι βαθμό θα επηρέαζαν την παραγωγικότητά σας οι καθορισμένοι εβδομαδιαίοι στόχοι	2.093	67	0.02	2346.000	0.03	0.01	0.63
Στην περίοδο του Covid-19 σε τι βαθμό θα επηρέαζαν την παραγωγικότητά σας τα μπόνους	4.384	67	< .001	2346.000	< .001	0.38	1.03

Πίνακας 27 5ο Ερευνητικό ερώτημα Επιδράσεις της πανδημίας, Στατιστικοί έλεγχοι

5.5.7. Ερευνητικό ερώτημα - Διαφοροποιήσεις κινήτρων - παραγωγικότητας με βάση διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Εκτελέστηκαν επίσης έλεγχοι διαφοροποιήσεων της αυτοεκτίμησης της παραγωγικότητας με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης, τη θέση εργασίας και την ηλικιακή κατηγορία (παράτημα). Παρακάτω παρουσιάζονται οι περιπτώσεις στις οποίες διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση.

5.5.7.1. Φύλο

Για την εξέταση των διαφοροποιήσεων της παραγωγικότητας με βάση το φύλο των συμμετεχόντων/ουσών, εκτελέστηκε έλεγχος ανεξαρτήτων δειγμάτων. Ως μηδενική υπόθεση θεωρήθηκε η μη ύπαρξη διαφορών μεταξύ των δύο φύλων και ως εναλλακτική η διαφοροποίηση.

Μετά τον έλεγχο ισότητας διακυμάνσεων μεταξύ των φύλων, προέκυψε ότι οι διακυμάνσεις είναι ίσες. Η τιμή της σημαντικότητας βρέθηκε ίση με $0,004 < 0,05$. Συνεπώς πρέπει να γίνει αποδεκτή η εναλλακτική υπόθεση περί διαφοροποίησης των απαντήσεων με βάση το φύλο.

<i>Independent Samples Test</i>										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Πώς θα βαθμολογούσατε την παραγωγικότητά σας στην τωρινή εργασία σας;	Equal variances assumed	0.078	0.781	2.956	66	0.004	0.623	0.211	0.202	1.044
	Equal variances not assumed			2.961	66.000	0.004	0.623	0.211	0.203	1.044

Πίνακας 28 6^ο ερευνητικό ερώτημα - Διαφοροποίηση ανά φύλο στατιστικός έλεγχος

Από τον υπολογισμό των δειγματικών μέσων ανά φύλο, προέκυψε ότι οι άνδρες εκτιμούν υψηλότερα (μ.ο. 3.91, τ.α. 0.843) την παραγωγικότητά τους από τις γυναίκες (μ.ο. 3.29, τ.α. 0.893)

Group Statistics					
Έχει τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ο Φορέας στον οποίον εργάζεστε;		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Πώς θα βαθμολογούσατε την παραγωγικότητά σας στην τωρινή εργασία σας;	Ναί	33	3.91	0.843	0.147
	Όχι	35	3.29	0.893	0.151

Πίνακας 29 6^ο ερευνητικό ερώτημα - Διαφοροποίηση ανά φύλο περιγραφικά στατιστικά

5.5.7.2. Ύπαρξη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού

Αντίστοιχο αποτέλεσμα είχε η ύπαρξη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Η τιμή της στατιστικής σημαντικότητας προέκυψε ίση με 0.000, υποδεικνύοντας στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των οργανισμών που διέθεταν τμήμα προσωπικού και αυτών που δεν διέθεταν.

One-Sample Test							
Έχει τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ο Φορέας στον οποίον εργάζεστε;		Test Value = 0					
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
Ναι	Πώς θα βαθμολογούσατε την παραγωγικότητά σας στην τωρινή εργασία	26.646	32	0.000	3.909	3.61	4.21

	σας;						
Όχι	Πώς θα βαθμολογούσατε την παραγωγικότητά σας στην τωρινή εργασία σας;	21.756	34	0.000	3.286	2.98	3.59

Πίνακας 30 6^ο ερευνητικό ερώτημα - Διαφοροποίηση ανά τμήμα προσωπικού στατιστικός έλεγχος

Από τον παρακάτω πίνακα των δειγματικών περιγραφικών στατιστικών προκύπτει ότι, σε οργανισμούς που διαθέτουν τμήμα προσωπικού η παραγωγικότητα είναι υψηλότερη (μ.ο. 3.91, τ.α. 0.843) έναντι (μ.ο. 3.29, τ.α. 0.893).

One-Sample Statistics					
Έχει τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ο Φορέας στον οποίον εργάζεστε;		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ναί	Πώς θα βαθμολογούσατε την παραγωγικότητά σας στην τωρινή εργασία σας;	33	3.91	0.843	0.147
Όχι	Πώς θα βαθμολογούσατε την παραγωγικότητά σας στην τωρινή εργασία σας;	35	3.29	0.893	0.151

Πίνακας 31 Πίνακας 27 6^ο ερευνητικό ερώτημα - Διαφοροποίηση ανά τμήμα προσωπικού περιγραφικά στατιστικά

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο Συμπεράσματα

6.1. Συμπεράσματα από έρευνα

Η έρευνα είχε σαν στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων σύμφωνα με τις θεωρίες της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow και τη θεωρία των δύο παραγόντων του Fredrick Herzberg. Επίσης επιχειρήθηκε η εξέταση της παραγωγικότητας των εργαζομένων σύμφωνα με του ίδιους, τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους. Ακόμα, διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ των κινήτρων και της παραγωγικότητας, στην εποχή της πανδημίας και τα πιθανά μέτρα που θα βελτίωναν την παραγωγικότητα.

Η μέτρηση του επίπεδου της παραγωγικότητας των εργαζομένων αποτέλεσε το στόχο του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος. Το ερευνητικό ερώτημα εξέτασε τις απόψεις τόσο των ίδιων των εργαζομένων, όσο και την εκτίμησή τους για την γνώμη των συναδέλφων και των προϊστάμενων τους. Διαπιστώθηκε ότι ο μέσος όρος ισούται με 3,59 στην αυτοαξιολόγηση της παραγωγικότητας και είναι λίγο πάνω του μετρίου. Η εκτίμηση της αξιολόγησης της παραγωγικότητας από τους άλλους βρέθηκε να είναι υψηλότερη. Συγκεκριμένα, ο μέσος για την εκτίμηση από τους προϊσταμένους ισούται με 3,66 και από τους συναδέλφους στο 3,71. Τέλος, υπάρχει η εκτίμηση ότι η πανδημία δεν επηρέασε την παραγωγικότητα. Αντίστοιχα αποτελέσματα εντοπίστηκαν στην έρευνα της (Παλαιολόγου, 2010)

Τα συγκεκριμένα ευρήματα δείχνουν μια σταθερότητα στη εκτίμηση της παραγωγικότητας. Δεδομένης, όμως της πενταβάθμιας κλίμακας που χρησιμοποιήθηκε το επίπεδο συμφωνίας δεν μπορεί να χαρακτηριστεί υψηλό. Επίσης, στις ερωτήσεις για την εκτίμηση της παραγωγικότητας παρουσιάστηκε στατιστικά σημαντική θετική συμφωνία και τα διαστήματα εμπιστοσύνης κινήθηκαν λίγο πάνω από την ουδετερότητα έως λίγο κάτω από την συμφωνία.

Με το δεύτερο ερευνητικό μας ερώτημα εξετάστηκε το επίπεδο κινήτρων την τρέχουσα περίοδο, με βάση της θεωρία του Maslow. Εξετάστηκε το επίπεδο κάλυψης των βασικών αναγκών (τροφή, στέγη κλπ), των αναγκών ασφαλείας, της αυτοεκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης. Οι ερωτήσεις τέθηκαν σε πενταβάθμιας κλίμακα, με το τρία [3] να αντιστοιχεί σε μερική (μέτρια) κάλυψη των αντίστοιχων αναγκών.

Τα αποτελέσματα χαρακτηρίζονται από μια παραδοξότητα. Διαπιστώσαμε ότι ο τρέχων μισθός καλύπτει τις βασικές ανάγκες σε μέτριο βαθμό (μ.τ=3.06). Οι ανάγκες ασφαλείας καλύπτονται επίσης σε μέτριο βαθμό (μ.τ=3.37). Λίγο περισσότερο καλύπτονται οι ανάγκες αυτοεκτίμησης (αυτοπεποίθηση στην εργασία) (μ.τ=3.47). Τέλος, λίγο περισσότερο καλύπτονται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (μ.τ=3.57). Τα συγκεκριμένα ευρήματα είναι ελαφρώς παράδοξα, σύμφωνα με τη θεωρία, αφού οι ανάγκες υψηλότερων επιπέδων καλύπτονται ελαφρά περισσότερο από τις βασικές. Η σημασία των εξωτερικών παραγόντων και όχι στις (Ευρενιάδη, 2019 · Κυριατζάκου, 2019 · Σώζου, 2021).

Ως προς την κάλυψη των βασικών αναγκών η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται. Συνεπώς πρέπει να γίνει αποδεκτό ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι βασικές τους ανάγκες τους καλύπτονται λίγο ή μέτρια. Στις υπόλοιπες κατηγορίες αναγκών παρατηρείται στατιστικά σημαντική θετική στάση. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι αυτές οι ανάγκες τους καλύπτονται περισσότερο από μέτρια και εδώ έγκειται η παραδοξότητα του ευρήματος.

Με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα εξετάστηκε ο βαθμός συμφωνίας των συμμετεχόντων σε ερωτήσεις που σχετίζονται με την κάλυψη των αναγκών υγιεινής και κινήτρων, σύμφωνα με την θεωρία του Herzberg. Οι απαντήσεις δόθηκαν επίσης σε πενταβάθμια κλίμακα με το τρία [3] να αντιστοιχεί σε ουδετερότητα.

Σε σχέση με τους παράγοντες - κίνητρα, χαμηλότερα αξιολογείται η προοπτική προαγωγής (μ.τ. 2.47), η δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης (μ.τ. 2.7), η σημασία της γνώμης των εργαζομένων για τη διοίκηση (μ.τ. 2.94). Λίγο πάνω από την ουδετερότητα απάντησαν σχετικά με την δυνατότητα των εργαζομένων να λένε απλά την γνώμη τους (μ.τ. 3.29) και την εκτίμηση της ποιότητας της παρεχόμενης εργασίας (μ.τ. 3.35). Αντίστοιχα ευρήματα υπήρχαν στις έρευνες των (Σώζου, 2021 · Σώζου, 2021).

Σε σχέση με τους παράγοντες υγιεινής παρουσιάστηκε μεγαλύτερη διαφωνία ως προς την αντιστοιχία αμοιβών και επιπέδου σπουδών και αμοιβών και αντικειμένου εργασίας. Οι υπόλοιποι παράγοντες βαθμολογήθηκαν υψηλότερα από την ουδέτερη στάση. Η ικανοποίηση από την διοίκηση βαθμολογήθηκε ελάχιστα πάνω από την μέση της κλίμακας (μ.τ. 3.10), η ποιότητα της εποπτείας αξιολογήθηκε λίγο υψηλότερα (μ.τ. 3.22), ακολούθησε το περιβάλλον εργασίας (μ.τ. 3.29). Αρκετά υψηλότερα, αλλά κάτω της συμφωνίας αξιολογήθηκαν οι σχέσεις με τους προϊσταμένους (μ.τ. 3.70) και τους συναδέλφους (μ.τ. 3.87). Η θετική συσχέτιση με τα

οικονομικά κίνητρα αναγνωρίστηκε και στις (Παλαιολόγου, (·2010 Παναγιωτίδου 2022).

Προέκυψε υπάρξει στατιστικά σημαντική διαφωνία ως προς την ικανοποίηση από τις συγκεκριμένες κατηγορίες όπως η δυνατότητα εξέλιξης , η σημασία των απόψεων των εργαζομένων για τη διοίκηση, που αποτελούν βασικούς παράγοντες – κίνητρα, σύμφωνα με την θεωρία. Επίσης η σχέση αμοιβών με προσόντα και αμοιβών με το αντικείμενο εργασίας αξιολογήθηκαν ουδέτερα. Στατιστικά σημαντική συμφωνία υπήρξε σε σχέση με την εκτίμηση της ποιότητας, την δυνατότητα έκφρασης γνώμης, το περιβάλλον εργασίας. Γενικά, το επίπεδο ικανοποίησης με βάση την θεωρία του Herzberg δεν μπορεί να θεωρηθεί ικανοποιητικό, κυρίως ως προς την κινητοποίηση των εργαζομένων.

Η σχέση μεταξύ της παραγωγικότητας και των κινήτρων, όπως αυτά προκύπτουν από την θεωρία του Maslow και του Herzberg εξετάστηκε στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα.. Αρχικά εξήχθησαν τρεις νέων μεταβλητές που αντιστοιχούσαν στο επίπεδο ικανοποίησης των αναγκών του Maslow (συνολικά) και των παραγόντων κινήτρων και υγιεινής του Herzberg.

Από την εξέταση των γραμμικών συσχετίσεων μεταξύ της παραγωγικότητας και των τριών νέων μεταβλητών έγινε εμφανής η θετική συσχέτιση μεταξύ παραγωγικότητας και των κινήτρων του Maslow ($r = 0.581$) και των παραγόντων κινήτρων του Herzberg ($r = 0.557$), όμοια με τις έρευνες (Παλαιολόγου, 2010 · Βαβαδάκη, 2019 · Ευρενιάδη 2019). Μικρότερη και μη ισχυρή συσχέτιση παρουσίασε η παραγωγικότητα με τους παράγοντες υγιεινής ($r = 0.381$). Προκειμένου όμως να εξαχθεί η ακριβής σχέση που συνδέει τις παραπάνω μεταβλητές, εκτελέστηκε ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις τρεις νέες μεταβλητές και εξαρτημένη μεταβλητή την παραγωγικότητα, μετρούμενη από τους ίδιους του συμμετέχοντες.

Προέκυψε στατιστικά σημαντικό μοντέλο με συντελεστή προσδιορισμού $R^2=0.612$. Το μοντέλο με τη μεγαλύτερη ερμηνευτική ικανότητα έχει περιλάμβανε τις μεταβλητές των κινήτρων κατά Maslow και των παραγόντων -κινήτρων κατά Herzberg. Σημαντικότερη μεταβλητή ήταν αυτή των παραγόντων κατά Maslow με συντελεστή κλίσης 0,474. Οι παράγοντες κίνητρα του Herzberg είχαν συντελεστή κλίσης 0,25, σχεδόν το ήμισυ του προηγούμενου. Προφανώς οι τιμές της κλίσης είναι θετικές αντικατοπτρίζοντας την θετική σχέση μεταξύ κινήτρων και παραγωγικότητας. Η τιμή της σταθεράς, η οποία εκφράζει την συνδρομή όλων των υπολοίπων

μεταβλητών που δεν περιλήφθηκαν στο μοντέλο είναι 1,073 (στην πενταβάθμια κλίμακα).

Προκειμένου να εξεταστεί κατά πόσο η παροχή ορισμένων κίνητρων θα βελτίωνε την παραγωγικότητα, τέθηκαν ερωτήσεις σχετικά με το τρέχον επίπεδο παραγωγικότητας, την δυνατότητα βελτίωσής του και ορισμένους παράγοντες, οι οποίοι σύμφωνα με τις θεωρίες, μπορούν να επιδράσουν θετικά. Διαπιστώθηκε ότι, η αύξηση μισθού προβάλλει σαν το μεγαλύτερο κίνητρο, ακολουθούμενη από τα μπόνους και το ενδεχόμενο προαγωγής (Ψυμούλη, 2022). Η προτίμηση στις χρηματικές ανταμοιβές πιθανόν να σχετίζεται με την μη πλήρη ικανοποίηση των βασικών αναγκών που προέκυψε στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα. Αρκετά χαμηλότερα βαθμολογούνται οι εργασιακές σχέσεις, η αλλαγή της σύμβασης εργασίας και η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος. Προκύπτει έτσι μια μάλλον κυνική και ωφελμιστική αντιμετώπιση της εργασίας, με καθαρά χρηματικά κριτήρια.

Τέλος, προέκυψε μια στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των απαντήσεων στα κίνητρα για την βελτίωση της παραγωγικότητας. Συγκεκριμένα, μεγάλη ήταν η διαφορά της αύξησης μισθού ως κίνητρο από όλους τους παράγοντες - κίνητρα του Herzberg, επιβεβαιώνοντας μια πιο ωφελμιστική στάση των εργαζομένων από αυτή που προτείνει η θεωρία του (Παναγιωτίδου, 2022). Ο μόνος παράγοντας – κίνητρο που δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά από την αύξηση του μισθού είναι η εκπαίδευση σε νέους ρόλους. Οι υπόλοιποι χρηματικοί παράγοντες, που αφορούν τα μπόνους και τις προαγωγές, δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση από την αμοιβή.

Η επίδραση της πανδημίας στην παραγωγικότητα απασχόλησε επίσης την έρευνα. Τέθηκαν ερωτήσεις σχετικά με την βελτίωση ή την επιδείνωση της παραγωγικότητας λόγω της πανδημίας καθώς και σχετικά με παράγοντες που πιθανόν επιδρούν στην παραγωγικότητα την ίδια περίοδο. Δεν προέκυψε βελτίωση ή επιδείνωση της παραγωγικότητας λόγω της πανδημίας. Σε επίπεδα σχετικά μικρής συμφωνίας κινούνται οι απόψεις των εργαζομένων για την σημασία της παροχής υλικοτεχνολογικού εξοπλισμού για εξ 'αποστάσεως εργασία, το ευέλικτο ωράριο, τους καθορισμένους εβδομαδιαίους στόχους και τα μπόνους, ως παράγοντες βελτίωσης της παραγωγικότητας την εποχή της πανδημίας. Συνεπώς, πρέπει να γίνει αποδεκτό ότι οι προτεινόμενοι παράγοντες επιδρούν θετικά στην παραγωγικότητα την εποχή της πανδημίας. Σε κάθε όμως περίπτωση η συμφωνία δεν κινείται σε υψηλά επίπεδα. Αντίστοιχη έρευνα και αποτελέσματα στην Κύπρο έγινε από την Σώζου (2021).

Πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι διαφοροποιήσεων της αυτοεκτίμησης της παραγωγικότητας με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης, τη θέση εργασίας και την ηλικιακή κατηγορία. Σε σχέση με το φύλο προέκυψε ότι οι άνδρες εκτιμούν ελαφρά υψηλότερα την παραγωγικότητά τους από τις γυναίκες. Τέλος, προέκυψε ότι, σε οργανισμούς που διαθέτουν τμήμα προσωπικού η παραγωγικότητα είναι ελαφρά υψηλότερη.

6.2. Περιορισμοί της έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα διεξήχθη στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος, με την χρήση κυρίως δωρεάν εργαλείων και την χρηματοδότηση της ερευνήτριας. Το γεγονός αυτό δημιουργεί περιορισμούς στο εύρος και το βάθος της έρευνας. Από την άλλη, η έρευνα μελέτησε αρκετές πτυχές του συγκεκριμένου ζητήματος και συνδύασε την κινητοποίηση με βάση τη θεωρία Maslow και του Herzberg με την παραγωγικότητα. Επίσης, εξετάστηκε η επίδραση της πανδημίας στην κινητοποίηση και την παραγωγικότητα. Καθώς και την επίδραση της πανδημίας του covid -19 στην κινητοποίηση των εργαζομένων, λόγω των πρωτόγνωρων συνθηκών που δημιούργησε.

6.3. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Το ερευνητικό αντικείμενο χαρακτηρίζεται από μεγάλο αριθμό θεωριών αι προσεγγίσεων,. Η χρήση της ποσοτικής προσέγγισης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εξέταση και άλλων θεωριών παρακίνησης όπως η θεωρία των αναγκών του McClelland's , η θεωρία του προσδοκία του Vroom, η θεωρία X και Y του McGregor's κ.α. Η σύνδεση των θεωριών με την παραγωγικότητα αποτελεί ένα συχνό θέμα έρευνας, το οποίο όμως επιτρέπει την δυναμική εξέταση του ζητήματος με το πέρασμα του χρόνου. Υπάρχει σημαντικό περιθώριο για έρευνα σε διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα και συνθήκες εργασίας.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A., & Otoo, B. (2021). Literature review on theories of motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25-29.
- Agostini, M., & van Zomeren, M. (2021). Toward a comprehensive and potentially cross-cultural model of why people engage in collective action: A quantitative research synthesis of four motivations and structural constraints. *Psychological Bulletin*, 147,(7), 667.
- Alderfer, C., (1972), *Existence relatedness and growth*. New York: Free Press
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. *Ali, BJ, & Anwar, G.(2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21-30.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Amin, F. A. B. M. (2021). A review of the job satisfaction theory for special education perspective. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(11), 5224-5228.
- Andreas, D. (2022). Employee Performance: The Effect Of Motivation And Job Satisfaction. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, 1(1), 28-35.
- Antony, M. R., (2018). Paradigm shift in employee engagement—A critical analysis on the drivers of employee engagement. *International Journal of Information, Business and Management*, 10(2), 32-46.
- Armstrong, M. 1991. *A Handbook of Personnel Management Practice.4th ed.* Kogan Page, Ltd., London.
- Asaari, M. H. A. H., Desa, N. M., & Subramaniam, L. (2019)., Influence of salary, promotion, and recognition toward work motivation among government trade agency employees. *International Journal of Business and Management*, 14(4), 48-59.

- Azash, S., & Thirupalu, N. (2017)., Scale for measuring job satisfaction-A review of literature. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 5(3), 114–123. <https://doi.org/e-ISSN : 2347 - 967>.
- Badubi, R. M. (2017)., Theories of motivation and their application in organizations: A risk analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), 44-51.
- Balgobind,P.(2007). *The relationship between Human Resource Management practices and Organizational performance in the Manufacturing sector of the Beer Industry in South Africa*. Unpublished Masters thesis, Pretoria: University of Pretoria.
- Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94-103.
- Bawa, M. A. (2017). Employee motivation and productivity: a review of literature and implications for management practice. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 12, 662-673.
- Bendix, R., & Fisher, L. H. (2017). The Perspectives of Elton Mayo. In *The Anthropology of Organisations* (pp. 11-18). Routledge.
- Boon, Q. W. (2021). A Review Of The Management Theory For Special Education Task Load Perspective. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(11), 5234-5238.
- Boone, A. L., Starkweather, A., & White, J. T. (2021). Spinning the CEO pay ratio disclosure. *Available at SSRN 3481540*.
- Boselie, P., Van Harten, J., & Veld, M. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: stop right there... before we go any further.... *Public Management Review*, 23(4), 483-500.
- Buchanan, D. A., & Huczynski, A., (2010). *Organizational behaviour*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Bushi, F. (2021). An Overview of Motivation Theories: The Impact of Employee Motivation on Achieving Organizational Goals. *Calitatea*, 22(183), 8-12.
- Butler, M., & Rose, E., (2011). *Introduction to organisational behaviour*. Kogan Page Publishers.

- Çetin, F., & Aşkun, D., (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*, 41(2), 186–201. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0062>
- Chanana, N., & Sangeeta., (2020). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown *Journal of Public Affairs*, (August). <https://doi.org/10.1002/pa.2508>
- Clegg, S. R., Pitsis, T. S., & Mount, M., (2021). *Managing and organizations: An introduction to theory and practice*. Sage.
- Creswell, J. W., & Tashakkori, A. (2007). Differing perspectives on mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, 1(4), 303-308.
- David, A. and Anderzej, A., (2010). *Organisational Behaviour. 7th ed.* London: Pearson.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, (1), 105–115. <https://doi.org/10.1037/h0030644>
- Deci, E. L. and Ryan, R. M., (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum
- Deci, E. L., Driver, R. E., Hotchkiss, L., Robbins, R. J., & Wilson, I. M., (1993). The relation of mothers' controlling vocalizations to children' s intrinsic motivation. *Journal of experimental child psychology*, 55(2), 151-162.
- Dewhurst, M., Guthridge, M., & Mohr, E., (2009). Motivating people: Getting beyond money. *McKinsey Quarterly*, 1(4), 12-15.
- Efere, P., (2005). *Motivation and Job Satisfaction*. Trans-Atlantic College, London
- Florentina Ilie, (2012)., *A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving SPEA* [Honors Thesis Spring, Indiana University].
- Forlales, E. L., & Lilang, R. P. (2022). Employment, Job Satisfaction and Competencies of Agricultural Engineering Graduates in Romblon State University, Philippines. *resmilitaris*, 12(4), 1197-1203.
- Fowler Jr, F. J. (2013). *Survey research methods*. Sage publications.
- Ganta, V. C. (2014)., Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221-230.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974)., *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*.

- Hajiali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. M. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57-69.
- Hayes, N. (1997). Theory-led thematic analysis: social identification in small companies. *Doing qualitative analysis in psychology*, 93, 114.
- Hogan, R., (2004). J. Assessing Leadership. A view from the dark side, *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 40-51.
- Joreskog, K. G., Sorbom, D., & Magidson, J. (1979). *Advances in Factor Analysis and Structural Equation Models*.
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers. *Heliyon*, 7(4), e06857.
- Kotni, V. D. P., & Karumuri, V., (2018). Application of Herzberg two-factor theory model for motivating retail salesforce. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 24-42.
- Lawter, L., Kopelman, R. E., & Prottas, D. J., (2015). McGregor's theory X/Y and job performance: A multilevel, multi-source analysis. *Journal of Managerial Issues*, 84-101.
- Lee, H., Kim, J., & Kim, J. N. (2021). Mechanics of rumor mills and epistemic motivational processes of food-related rumor spread: Interplay between attitude and issue motivation. *Health Communication*, 36(6), 722-730.
- Lee, M. T., & Raschke, R. L., (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation and Knowledge*, 1(3), 162–169
- Li, W., Yigitcanlar, T., Erol, I., & Liu, A. (2021). Motivations, barriers and risks of smart home adoption: From systematic literature review to conceptual framework. *Energy Research & Social Science*, 80, 102211.
- Lidiya W., (2021)., Effect Of Employee Job Satisfaction On Organizational Performace, *Case Study Of Nib International Bank S.C*.
- Lindner, J. R., (1998). Understanding employee motivation. *Journal of extension*, 36(3), 1-8.
- Locke, E. A., & Latham, G. P., (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

- Locke, E. A., & Latham, G. P., (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93.
- Lund, T. (2005). The qualitative–quantitative distinction: Some comments. *Scandinavian journal of educational research*, 49(2), 115-132.
- MacDuffie, P. & Krafcik, F., (1992). Integrating technology and human resources for high-performance manufacturing: Evidence from the international auto industry, In Kochan,, I. & Useem, M. (eds.), *Transforming organizations*, New York, Oxford University Press.
- Maghsudi, S., Lan, A., Xu, J., & van Der Schaar, M. (2021). Personalized education in the artificial intelligence era: what to expect next. *IEEE Signal Processing Magazine*, 38(3), 37-50.
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in psychology*, 12, 563070.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C., (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 89(6), 991.
- Mitchell T.R., & Daniels, D. (2003). Motivation. In *Borman, W., Ilgen, D., & Klimoski. R. (eds.) Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. Vol. 12. Wiley: New York
- Mullins, J. (2017). *The New Business Road Test: What entrepreneurs and investors should do before launching a lean start-up*. Pearson UK.
- Nasution, M. I., & Priangkatarata, N. (2022). Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance. *International Journal of Economics, Social Science, Entrepreneurship and Technology (IJESET)*, 1(1), 50-64.
- Navy, S. L., (2020). Theory of human motivation—Abraham Maslow. In *Science Education in Theory and Practice* (pp. 17-28). Springer, Cham.
- Newstrom, J. W., & Davis, K., (1986). *Human behavior at work*. Mc Graw Hill, New York.
- Newstrom, N., (2011). *The impact of motivation and job satisfaction on productivity within the insurance industry* (Doctoral dissertation).
- NHS National Workforce Projects., (2007). *Maximising Staff Engagement*. NHS National Workforce Projects

- Nugraha, K. W., & Wardhani, E. N. K. (2022). The Effect Of Managerial Coaching, Person-Job Fit, And Motivation Toward Employee Performance: The Mediating Role Of Satisfaction And Engagement. *Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi*, 6(3), 2899-2911.
- Orme, S. (2022). "Just watching": A qualitative analysis of non-players' motivations for video game spectatorship. *new media & society*, 24(10), 2252-2269.
- Oswald, A., Proto, E., and Sgroi, D., (2015), Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33 (4). pp. 789-822.
- Park, G., Spitzmuller, M., & DeShon, R. P., (2013). Advancing our understanding of team motivation: Integrating conceptual approaches and content areas. *Journal of Management*, 39(5), 1339-1379.
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Penguin.
- Putra, R., & Ali, H. (2022). Organizational behavior determination and decision making: analysis of skills, motivation and communication (literature review of human resource management). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(3), 420-431.
- Rachlin, H., (1976). *Behavior and Learning*. Freeman, San Francisco.
- Reiss, S., (2012). Intrinsic and extrinsic motivation. *Teaching of psychology*, 39(2), 152-156.
- Revda, S.,(2012). *Work Motivation: Theoretical Framework*. Department of Business Administration, Dogus University
- Rietveld, J. R., Hiemstra, D., Brouwer, A. E., & Waalkens, J. (2021). Motivation and productivity of employees in higher education during the first lockdown. *Administrative Sciences*, 12(1), 1.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L., (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, Vol. 55, pp 68-78.
- Rybnicek, R., Bergner, S., & Gutschelhofer, A., (2019). How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland's need theory. *Review of Managerial Science*, 13(2), 443-482.
- Sheng, Q., Zheng, X., & Zhong, N. (2021). Financing for sustainability: Empirical analysis of green bond premium and issuer heterogeneity. *Natural Hazards*, 107, 2641-2651.

- Siyal, S., Xin, C., Umrani, W. A., Fatima, S., & Pal, D. (2021). How do leaders influence innovation and creativity in employees? The mediating role of intrinsic motivation. *Administration & Society*, 53(9), 1337-1361.
- Sperling, D. (2021). Ethical dilemmas, perceived risk, and motivation among nurses during the COVID-19 pandemic. *Nursing Ethics*, 28(1), 9-22.
- Sutermeister, R., (1969), *People and Productivity*, McGraw-Hill, New York.
- Tasmin R., Salehuddin, M.F.,(2016), The Linkage of Potential Hazards with Safety Impact: A view from Floating Storage Facility in Malaysia, *Proceedings of the 13th International Conference on Innovation and Management*. (II), November, 28-30, 1033.
- Tsarapkina, J. M., Anisimova, A. V., Gadzhimetova, B. D., Kireycheva, A. M., & Mironov, A. G. (2021, August). The impact of digital education transformation on technical college teachers. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 2001, No. 1, p. 012030). IOP Publishing.
- Tyson, S., (2014). *Essentials of human resource management*. Routledge.
- Vallerand, R. J., (1997), Toward a Hierarchical Model of intrinsic and extrinsic motivation", In Zanna M. P., *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic, pp.271-359
- Vallerand, R. J., (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In *Advances in experimental social psychology* ,vol. 29, pp. 271-360. Academic Press.
- Van der Merwe, R., & Miller, S. (1976). *Measuring absence and labour turnover: A practical guide to recording and control*. McGraw-Hill Book Company.
- Van Tam, N., Quoc Toan, N., Tuan Hai, D., & Le Dinh Quy, N. (2021). Critical factors affecting construction labor productivity: A comparison between perceptions of project managers and contractors. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1863303.
- Weinstein, N., Itzchakov, G., & Legate, N. (2022). The motivational value of listening during intimate and difficult conversations. *Social and Personality Psychology Compass*, 16(2), e12651.
- Wigert, B. E. N., & Harter, J. I. M., (2017). *Re-engineering performance management*. Gallup.

Ελληνόγλωσση

Greenberg, J., & Baron, R. (2013)., *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Gutenberg.

Dessler, G. (2015)., *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές Έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Αναστασίου, Α. (2000). Οργάνωση – περιβάλλον οργάνωσης. Ένα μοντέλο ενιαιοποίησης. Στο: *Μάνατζμεντ Ι . Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Έλλην, Αθήνα.

Βαβαδάκης, Δ., (2019), Εργασιακές στάσεις και κινητοποίηση στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Η περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), *Διπλωματική εργασία*, ΕΑΠ, Πάτρα.

Ευρενιάδη, Β., (2019), Η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά ως μέσο επιρροής της απόδοσης των εργαζομένων, *Διπλωματική εργασία*, ΑΤΕΙ Κεντρικής Μακεδονίας, Σέρρες.

Κανελλόπουλος, Χ., (1983), *Διοίκηση Προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες*. Εκδόσεις: Ευρωτυπ Α.Ε, Αθήνα.

Καραμανώλης, Μ., (2022), Παρακίνηση εργαζομένων δημοσίου τομέα - Μελέτη περίπτωσης δημοσίων υπαλλήλων και κοινωνικών υποθέσεων, *Διπλωματική εργασία*, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Αθήνα.

Κυριατζάκου, Κ., (2019), *Ο ρόλος των κινήτρων εργασίας και η επίδραση ψυχολογικών χαρακτηριστικών στη δια βίου μάθηση των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*, [Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας]

Κυριαζόπουλος. Π., Κιουλάφας, Κ., (1994), *Management 1ης Γραμμής*, Σύγχρονη Εκδοτική

Κάντας, Α., (1998), *Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία (Β)*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα. Κοινωνική Έρευνα.

Μαυρουδή, Γ., (2016), *Καινοτομία και παρακίνηση στο δημόσιο τομέα για την αύξηση της παραγωγικότητας: η περίπτωση της εθνικής σχολής δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης*, [Διδακτορική διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο]

- Μπουραντάς Δ. και Παπαλεξανδρή Ν., 1998. Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων, Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Μπουραντάς Δ., (2002), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Μυλόρδου, Μ., (2022), Η επικοινωνία στη διοίκηση. Πως επιδρά στην απόδοση και ικανοποίηση των εργαζομένων, *Διπλωματική εργασία*, ΑΠΚ, Κύπρος.
- Παπάνης, Δ. (2007), *Θεωρίες για τα κίνητρα της Εργασίας*, Ελληνική
- Ρωσσίδης Ι., *Εφαρμογές του επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*, Εκδόσεις: Σταμούλης.
- Παλαιολόγου, Β., (2010), *Διερεύνηση και εκτίμηση των παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων στα ελληνικά νοσοκομεία*, [Διδακτορική διατριβή, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ).]
- Παναγιωτίδου, Ε., (2022), Παρακίνηση και αντιληπτή απόδοση εργαζομένων, , *Διπλωματική εργασία*, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Αθήνα.
- Παπαχριστόπουλος, Κ., (2013). *Αυτονομία και παρακίνηση στο χώρο της εργασίας: ο ρόλος τους στην ευημερία, την απόδοση των εργαζομένων και την καινοτομία*, [Διδακτορική διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο]
- Παρούτης Ι., (2006). *Οργανωσιακό κλίμα, ικανοποίηση από την εργασία και οικονομική αποδοχή των επιχειρήσεων – Διαχρονική και συγκριτική μελέτη στασεων και αποψεων εργαζομένων με μεγάλους ελληνικούς τραπεζικούς Οργανισμούς*- Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Σαμαρά, Σ., (2019). HR πρακτικές στην κινητοποίηση εργαζομένων φαρμακευτικών εταιρειών στην Ελλάδα, *Διπλωματική εργασία*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Σώζου, Χ., (2021), Παρακίνηση εργαζομένων στην Κύπρο κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19, *Διπλωματική εργασία*, ΑΠΚ, Κύπρος.
- Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ), Νέες ιδέες & τεχνικές στον 21ο αιώνα*, Εκδόσεις Rosili.
- Φαναριώτης, Π. (1997). *Διοίκηση Προσωπικού - Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*. Εκδόσεις Σταμούλη.
- Χαραλαμπίδου, Ε., (1996), *Επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών στο χώρο του νοσοκομείου*, [Διδακτορική διατριβή, Ε.Κ.Π.Α.].

Χυτήρης Λ. Σ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις*, Interbooks.

Χυτήρης, Λ., (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Interbooks, Αθήνα

Ψιμούλης, Μ., (2022). *Η παρακίνηση και η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών ξενοδοχείων ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συνθήκες οικονομικής κρίσης*, [Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου].

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο

Στο πλαίσιο εκπόνησης της Μεταπτυχιακής μου εργασίας με θέμα «*Κίνητρα και Παραγωγικότητα*» (επιβλέπων Ασπρίδης Μ. Γεώργιος, Καθηγητής Διοικητικής Επιστήμης) πραγματοποιώ έρευνα σχετικά με τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της παρακίνησης των εργαζομένων και της παραγωγικότητάς τους. Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι ανώνυμο και απευθύνεται σε υπαλλήλους Ιδιωτικού και Δημόσιου Τομέα.

Η ειλικρίνειά σας θεωρείται απαραίτητη στο πλαίσιο ολοκλήρωσης της έρευνας. Τα στοιχεία του ερωτηματολογίου χρησιμοποιούνται για καθαρά ερευνητικούς-ακαδημαϊκούς και επιστημονικούς λόγους (και μόνο στο πλαίσιο εκπόνησης της Μεταπτυχιακής Εργασίας). Τα αποτελέσματα θα ανακοινωθούν μετά την ολοκλήρωση εκπόνησης της Μεταπτυχιακής Εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης για Μηχανικούς του Πανεπιστημίου Αιγαίου.

Δεδομένου του ότι μέσω του ερωτηματολογίου συλλέγονται και υπόκεινται σε επεξεργασία προσωπικά δεδομένα, ισχύει ο Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων (GDPR). Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι προαιρετική και μέσω της συμμετοχής σας δηλώνεται υπεύθυνα ότι συναινείτε στην επεξεργασία των προσωπικών σας δεδομένων, γνωρίζεται τους σκοπούς της έρευνας και στην συμμετοχή σας στην παρούσα έρευνα. Το παρόν ερωτηματολόγιο καθώς και οι πληροφορίες που περιέχονται μέσα σε αυτό, προστατεύονται από τους Νόμους Περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι περίπου 10 λεπτά.

Για οποιαδήποτε διευκρίνιση μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στην ακόλουθη διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου mariazosima@gmail.com.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία.

Κίνητρα και Παραγωγικότητα

Το παρόν ερωτηματολόγιο εκπονείται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος του Πανεπιστημίου Αιγαίου «Οικονομική και Διοίκηση για Μηχανικούς » και αποτελεί μέρος της διπλωματικής εργασίας με θέμα: «Κίνητρα και Παραγωγικότητα»

Στόχος του ερωτηματολογίου είναι η συλλογή πληροφοριών και απόψεων από τους υπαλλήλους του Δημόσιου και του Ιδιωτικού Τομέα σχετικά με τα κίνητρα που τους παρέχει ο φορέας εργασίας τους και το βαθμό συσχέτισης αυτών με την παραγωγικότητά τους.

(Τα υποβαλλόμενα με το παρόν Ερωτηματολόγιο στοιχεία θεωρούνται εμπιστευτικά-απόρρητα. Η συλλογή και επεξεργασία τούτων θα χρησιμοποιηθεί μόνο για τις ανάγκες τεκμηρίωσης της παρούσας έρευνας κατά τρόπο νόμιμο σύμφωνα σύμφωνα με τις διατάξεις του Γενικού Κανονισμού Προστασίας Δεδομένων (ΕΕ) 2016/679 και του ν. 4624/2019, όπως εκάστοτε ισχύει.)

* Υπόδεικνύει αποκλειστική ερώτηση

Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις:

1. Παραγωγικότητα στην εργασία: *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

	Καθόλου	Ελάχιστα	Άρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Πώς θα βαθμολογούσατε την παραγωγικότητά σας στην τωρινή εργασία σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενός σας (ιεραρχικά ανώτερος) είναι ικανοποιημένος από το επίπεδο της παραγωγικότητάς σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πιστεύετε ότι οι συνάδελφοί σας θεωρούν ότι είστε παραγωγικός/ή;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πιστεύετε ότι η πανδημία της Covid-19 επηρέασε την παραγωγικότητά σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κατά την περίοδο της πανδημίας της Covid-19 η παραγωγικότητά σας αυξήθηκε;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κατά την περίοδο της πανδημίας της Covid-19 η παραγωγικότητά σας μειώθηκε;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Νιώθετε ασφάλεια στην τρέχουσα εργασία σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καλύπτει ο τρέχων μισθός σας τις βασικές σας ανάγκες; (τροφή, στέγη κλπ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Νιώθετε αυτοπεποίθηση στην εργασία σας όσον αφορά στο επίπεδο της παραγωγικότητάς σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αισθάνεστε περήφανος/η για την εργασία σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Στην τωρινή εργασία σας: *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Νιώθετε ότι σας δίνεται η δυνατότητα να εξελιχθείτε ως επαγγελματίας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Νιώθετε ότι εκτιμάται η ποιότητα της εργασίας σας από τους ανωτέρους σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Σας δίνεται η δυνατότητα να εκφράσετε τη γνώμη σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Λαμβάνεται υπόψη η γνώμη σας στη λήψη αποφάσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Σας αρέσει το περιβάλλον εργασίας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχετε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχετε καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο/ διευθυντή σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Νιώθετε ότι έχετε την εποπτεία που χρειάζεται;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Υπάρχει η

προοπτική
Υπάρχει η
προαγωγής
προοπτική

προαγωγής:
Είστε

ικανοποιημένος
Είστε
απο τη
ικανοποιημένος
διοίκηση της
απο τη
επιχείρησης /
διοίκηση της
του φορέα
επιχείρησης /

του φορέα
Κρινετε ότι με

βάση το
Κρινετε ότι με
επίπεδο
βάση το
απορρώων σας
επίπεδο
και τα
απορρώων σας
γενικότερα
και τα
προσόντα σας
γενικότερα
αμειβάσθε
προσόντα σας
σωστά
αμειβάσθε

σωστά
Κρινετε ότι με

βάση το
Κρινετε ότι με
αντικείμενο
βάση το
της εργασίας
αντικείμενο
αμειβάσθε
της εργασίας
σωστά
αμειβάσθε

σωστά ;

προοπτική
Υπάρχει η
προώθηση
προοπτική

προώθηση;
Είστε

κανοποιημένος
Είστε
από τη
κανοποιημένος
διοίκηση της
από τη
επιχείρησης /
διοίκηση της
του φορέα
επιχείρησης /

του φορέα
Κρινετε ότι με

βάση το
Κρινετε ότι με
επίπεδο
βάση το
σπουδών σας
επίπεδο
και τα
σπουδών σας
γενικότερα
και τα
προσόντα σας
γενικότερα
αμειβασθε
προσόντα σας
σώατα
αμειβασθε

σώατα;
Κρινετε ότι με

βάση το
Κρινετε ότι με
αποτελεσματικό
βάση το
της εργασίας
αποτελεσματικό
αμειβασθε
της εργασίας
σώατα
αμειβασθε

σώατα ;

5. Θεωρείτε ότι εργάζεστε με το μέγιστο της παραγωγικότητας που θα μπορούσατε να έχετε; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Καθόλου

1

2

3

4

5

Πάρα Πολύ

6. Θεωρείτε ότι θα εργαζόσασταν περισσότερο, αν υπήρχε η κατάλληλη παρακίνηση; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Καθόλου

1

2

3

4

5

Πάρα Πολύ

7. Πόσο πιστεύετε ότι θα σας βοηθούσαν στην αύξηση της παραγωγικότητάς σας *
τα παρακάτω:

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Αύξηση μισθού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ευέλικτο ωράριο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υπαρξη καθορισμένων στόχων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μπόνους για την επίτευξη καθορισμένων στόχων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ενδεχόμενο προαγωγής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εκπαίδευση σε νέους ρόλους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βελτίωση περιβάλλοντος εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Σύμφιξη εργασιακών σχέσεων με εταιρικές εκδηλώσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Περισσότερες ημέρες άδειας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ένα απλό μπράβο από τον ανώτερό σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η αλλαγή της σύμβασης εργασίας σε αορίστου χρόνου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Στην περίοδο του Covid- 19 σε τι βαθμό θα επηρέαζαν την παραγωγικότητά σας τα παρακάτω κίνητρα;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Παροχή υλικοτεχνολογικού εξοπλισμού για εξ αποστάσεως εργασία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ευέλικτο ωράριο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καθορισμένοι εβδομαδιαίοι στόχοι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μπόνους στα άτομα με μέγιστη παραγωγικότητα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ατομικά Χαρακτηριστικά

Η ενότητα αυτή αφορά στα ατομικά χαρακτηριστικά του ερωτώμενου:

9. ΦΥΛΟ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

ΑΝΔΡΑΣ

ΓΥΝΑΙΚΑ

10. ΗΛΙΚΙΑ *

11. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Απόφοιτος Δημοτικού
- Απόφοιτος Γυμνασίου
- Απόφοιτος Λυκείου
- Πτυχίο Ανώτερης Σχολής (δημόσιας ή ιδιωτικής)
- Πτυχιούχος Α.Ε.Ι.
- Κάτοχος διδακτορικού ή μεταπτυχιακού τίτλου

12. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ιδιωτικός Υπάλληλος
- Δημόσιος Υπάλληλος

13. ΕΤΗ ΠΡΟΥΨΗΡΕΣΙΑΣ *

14. ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος (μιας ομάδας υπαλλήλων)
- Ανώτερη θέση (Διευθυντές κλπ)

15. ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Αορίστου Χρόνου
- Ορισμένου Χρόνου

16. Έχει τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ο Φορέας στον οποίον εργάζεστε; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ναι

Όχι

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google.

Google Φόρμες