

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Σύγχρονες Πρακτικές Παρακίνησης Σε Μικρομεσαίες Και Μεγάλες Επιχειρήσεις

Ελεονώρα Κονσολάκη

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Ευαγγελία Μπαράλου

Δεκέμβριος 2021

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Σύγχρονες Πρακτικές Παρακίνησης Σε Μικρομεσαίες Και Μεγάλες Επιχειρήσεις

Ελεονώρα Κονσολάκη

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Ευαγγελία Μπαράλου**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Δεκέμβριος 2021

Πίνακας Περιεχομένων

	Σελ.
Περίληψη	6
Abstract	7
Εισαγωγή	9
Κεφάλαιο 1: Θεωρίες παρακίνησης	11
1.1 Η έννοια της Παρακίνησης	11
1.2 Θεωρίες παρακίνησης	12
1.2.1 Η Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow	13
1.2.2 Η θεωρία της υγιεινής/παρακίνησης του Herzberg	14
1.2.3 Η θεωρία του Vroom	15
Κεφάλαιο 2: Μορφές Παρακίνησης	18
2.1 Εισαγωγή	18
2.2 Τα κίνητρα	18
2.3 Πρακτικές παρακίνησης μέσω εξωτερικών και εσωτερικών κινήτρων	19
2.4 Σύγχρονες μορφές παρακίνησης	22
2.5 Κίνητρα, παραγωγικότητα και ικανοποίηση από την εργασία	25
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία	27
3.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα	27
3.2 Μέθοδος και ερευνητικά εργαλεία	27
3.3 Επιλογή Δείγματος	29
3.4 Στατιστική επεξεργασία στοιχείων	29
Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα Έρευνας	30
4.1 Περιγραφική Στατιστική	30
4.2 Ανάλυση ερωτήσεων ανοιχτού τύπου	40
4.3 Συσχετίσεις Μεταβλητών -Επαγωγική Στατιστική	43
4.4 Συζήτηση αποτελεσμάτων	60
Συμπεράσματα	64

Βιβλιογραφικές Αναφορές	66
Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο	70

Περίληψη

Η σημασία του κινήτρου και της ικανοποίησης από την εργασία, στους οργανισμούς, είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Ως εκ τούτου, στόχος αυτής της εργασίας είναι να διερευνήσει τις σύγχρονες πρακτικές παρακίνησης και τα είδη των κινήτρων που παρέχονται σε μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου. Για τις ερωτήσεις κλειστού τύπου πραγματοποιήθηκε ποσοτική ανάλυση.

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι η παρακίνηση και η παροχή, τόσο των ενδογενών όσο και των εξωγενών, κινήτρων θεωρούνται πολύ σημαντικά στην εργασία.

Abstract

The importance of motivation in organizations and job satisfaction is vital to achieving organizational goals.

Therefore, the aim of this paper is to explore modern motivational practices and the types of incentives provided to small and medium-sized businesses and large enterprises.

To achieve the above objectives, a questionnaire with closed and open type questions was used. Quantitative analysis was performed for closed type questions.

The research findings showed that motivation and the provision of both endogenous and exogenous motivations are considered very important in work.

Εισαγωγή

Στο δυναμικό και ανταγωνιστικό παγκόσμιο περιβάλλον του 21ου αιώνα, η επιβίωση ενός οργανισμού είναι δυνατή μόνο μέσω αποτελεσματικής και αποδοτικής διαχείρισης των πόρων του οργανισμού. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας από τους πιο βασικούς πόρους που πρέπει (οι οργανισμοί) να διαχειρίζονται σωστά. Ως πόρος, το ανθρώπινο δυναμικό κατέχει ζωτικό ρόλο στην επίτευξη τόσο των μακροπρόθεσμων όσο και των βραχυπρόθεσμων στόχων ενός οργανισμού. Ως εκ τούτου χρειάζονται διαφορετικές προσεγγίσεις για να προσεγγιστεί και εν τέλει να παρακινηθεί.

Τα κίνητρα των εργαζομένων ήταν πάντα ένα κεντρικό πρόβλημα για τους ηγέτες και τους διευθυντές. Οι μη κινητοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιθανό να ξοδεύουν λίγη ή καθόλου προσπάθεια στην εργασία τους, να αποφεύγουν το χώρο εργασίας όσο το δυνατόν περισσότερο, να αποχωρούν από την επιχείρηση εάν τους δοθεί η ευκαιρία και να παράγουν εργασία χαμηλής ποιότητας. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι που έχουν κίνητρα για την εργασία τους, είναι πιθανό να είναι επίμονοι, δημιουργικοί και παραγωγικοί, παράγοντας, με προθυμία, εργασία υψηλής ποιότητας. Οι εργοδότες πρέπει να γνωρίσουν πολύ καλά τους υπαλλήλους τους και να χρησιμοποιήσουν διαφορετικές τακτικές για να παρακινήσουν τον καθένα τους με βάση τις προσωπικές τους επιθυμίες και ανάγκες.

Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραπάνω διαπιστώσεις στόχος αυτής της εργασίας είναι να διερευνήσει τις πρακτικές παρακίνησης (σύγχρονες και μη) και τα είδη των κινήτρων που παρέχονται σε μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις.

Επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται είναι:

- Πόσο σημαντική θεωρείται η παρακίνηση στο χώρο εργασίας και γιατί;
- Τι είδους κίνητρα παρέχονται;
- Είναι τα κίνητρα ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες για να νιώθει ο εργαζόμενος ικανοποίηση από την εργασία;
- Η παροχή κινήτρων συνεισφέρει στην αύξηση της απόδοσης/ παραγωγικότητας των εργαζομένων και ταυτόχρονα της επιχείρησης;

- Οι σύγχρονες μορφές παρακίνησης (αυτονομία, παροχή ευκαιριών για να βελτιωθούν, να γίνουν καλύτεροι και να δημιουργήσουν οι εργαζόμενοι) εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις;
- Ποιοι επιμέρους παράγοντες (φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο κλπ) μπορεί να σχετίζονται με τις απόψεις των εργαζόμενων για τα κίνητρα, την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση από την εργασία;

Προς επίτευξη των στόχων, η εργασία αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αποσαφηνίζονται η έννοια και οι θεωρίες της παρακίνησης με έμφαση σε τρεις πρώιμες θεωρίες, οι οποίες αντιπροσωπεύουν το θεμέλιο από το οποίο αναπτύχθηκαν οι σύγχρονες θεωρίες κινήτρων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αποτυπώνονται οι πρακτικές παρακίνησης μέσω εξωτερικών και εσωτερικών κινήτρων. Παράλληλα, καταγράφεται η σύγχρονη προσέγγιση για τα κίνητρα των εργαζομένων και σημειώνεται η σχέση των κινήτρων με την ικανοποίηση της εργασίας και την παραγωγικότητα.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η Μεθοδολογία της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε είναι το ερωτηματολόγιο το οποίο περιλαμβάνει 10 ερωτήσεις κλειστού τύπου και 3 ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Για τις ερωτήσεις κλειστού τύπου χρησιμοποιήθηκε ποσοτική ανάλυση μέσω του στατιστικού προγράμματος SPSS. Βασικός περιορισμός της έρευνας, είναι ότι εξαιτίας της πανδημίας (Covid 19) χρησιμοποιήθηκε η βολική δειγματοληψία.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, μέσω πινάκων και γραφημάτων, αποτυπώνονται οι απαντήσεις των ερωτήσεων ανοιχτού τύπου και σχολιάζονται τα ευρήματα.

Η εργασία ολοκληρώνεται με τα Συμπεράσματα όπου ουσιαστικά αποτελούν μια σύνοψη της βιβλιογραφικής και της ερευνητικής προσπάθειας

Κεφάλαιο 1

Θεωρίες παρακίνησης

1.1 Η έννοια της Παρακίνησης

Ο όρος παρακίνηση χρησιμοποιείται στη θεωρία της διοίκησης για να περιγράψει τις δυνάμεις εντός του ατόμου οι οποίες προσδιορίζουν το επίπεδο, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας που καταβάλλεται στην εργασία (Schermerhorn, 2012). Με άλλα λόγια με την έννοια της παρακίνησης νοείται η εσωτερική διαδικασία που ωθεί την συμπεριφορά των ανθρώπων προς τους στόχους, η πραγματοποίηση των οποίων οδηγεί στην ικανοποίηση των αναγκών τους. Δηλαδή τα άτομα θα προβούν σε μια ενέργεια λόγω της ενθάρρυνσης τόσο εντός όσο και εκτός του εαυτού τους προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους (Novianty & Evita, 2018).

Η παρακίνηση των εργαζομένων ήταν πάντα ένα κεντρικό πρόβλημα για τους ηγέτες και τους διευθυντές, διότι οι μη παρακινημένοι εργαζόμενοι είναι πιθανό να ξεδεύσουν λίγη ή καθόλου προσπάθεια στην εργασία τους, να αποφύγουν όσο το δυνατόν περισσότερο το χώρο εργασίας, να αποχωρήσουν από την επιχείρηση εάν τους δοθεί η ευκαιρία ή και να παράγουν εργασία χαμηλής ποιότητας (Ganta, 2014).

Οι δυνάμεις αυτές που χρησιμοποιούνται για την παρακίνηση - παρότρυνση των εργαζομένων είναι τα κίνητρα. Ο Robbins (2006, αναφέρεται στο Novianty & Evita, 2018), ορίζει το κίνητρο της εργασίας ως εξής: «Το κίνητρο είναι η διαδικασία που αντιπροσωπεύει την ένταση, την κατεύθυνση των ατόμων και την επιμονή της προσπάθειας για την επίτευξη ενός στόχου». Από την εξήγηση αυτή, διαφαίνεται ότι το κίνητρο είναι μια διαδικασία που συμμετέχει στον καθορισμό της έντασης, της κατεύθυνσης και της επιμονής των ατόμων στις προσπάθειές τους να επιτύχουν έναν στόχο. Ο Winardi (2007, αναφέρεται στο Novianty & Evita, 2018), από την άλλη πλευρά, όρισε το κίνητρο «ως μια δυναμική δύναμη που υπάρχει μέσα σε ένα άτομο και μπορεί να αναπτυχτεί είτε από μόνη της είτε με τη βοήθεια άλλων, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα της απόδοσής του ατόμου μέσω χρηματικών και μη χρηματικών ανταμοιβών, αναλόγως κάθε φορά με την κατάσταση και τις συνθήκες που αντιμετωπίζει το άτομο (Novianty & Evita, 2018).

Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι που έχουν κίνητρα θα καταβάλλουν προσπάθειες στην εργασία και έτσι δύναται να παράγουν βέλτιστη απόδοση. Τα κίνητρα είναι ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες για την αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων και ταυτόχρονα της επιχείρησης. Αυτό υποστηρίζεται από τον ισχυρισμό του Weiner (2014, αναφέρεται στο Novianty & Evita, 2018) στο βιβλίο του που αναφέρει ότι το κίνητρο της εργασίας είναι η κινητήρια δύναμη που δημιουργεί τον ενθουσιασμό στη δουλειά κάποιου ώστε να συνεργαστεί, να εργαστεί αποτελεσματικά και να ενσωματωθεί με όλες τις προσπάθειές του για την επίτευξη ικανοποίησης. Στην πρόσφατη έρευνα των Parasotiriou et al. (2018, αναφέρεται στο Novianty & Evita, 2018), επιβεβαιώθηκε η σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και κινήτρων (Novianty & Evita, 2018).

Εκτενής αναφορά στα είδη των κινήτρων και στη σχέση τους με την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση από την εργασία θα πραγματοποιηθεί στο επόμενο κεφάλαιο.

1.2 Θεωρίες παρακίνησης

Οι περισσότερες θεωρίες παρακίνησης αρχίζουν με την έννοια των ατομικών αναγκών, τις ανεκπλήρωτες εκείνες φυσικές ή ψυχολογικές επιθυμίες του ατόμου. Παρά το γεγονός ότι η καθεμία από τις παρακάτω θεωρίες αφορά ένα διαφορετικό σύνολο αναγκών όλες συμφωνούν ότι οι ανάγκες προκαλούν εντάσεις οι οποίες επηρεάζουν τη στάση και τη συμπεριφορά των ατόμων (Schermerhorn, 2012).

Στη συνέχεια αναλύονται τρεις πρώιμες θεωρίες παρακίνησης: η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow, η θεωρία της υγιεινής/παρακίνησης του Herzberg και η θεωρία προσδοκιών του Victor Vroom. Παρόλο που έχουν αναπτυχθεί πιο έγκυρες εξηγήσεις για τα κίνητρα, αυτές οι πρώιμες θεωρίες είναι σημαντικές επειδή αντιπροσωπεύουν το θεμέλιο από το οποίο αναπτύχθηκαν οι σύγχρονες θεωρίες κινήτρων (Haque, Haque & Islam, 2014).

1.2.1 Η Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow

Σύμφωνα με τους Smith & Cronje (1992, αναφέρεται στο Badubi, 2017), ο τρόπος με τον οποίο εξηγείται η θεωρία του Maslow βασίζεται στο γεγονός ότι οι άνθρωποι θέλουν να αυξάνουν τις επιτυχίες που έχουν στη ζωή τους και οι ανάγκες τους έχουν προτεραιότητα ανάλογα με τη σημασία τους.

Με βάση τις φυσικές, βιολογικές, κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες των ανθρώπων, ο Maslow δημιούργησε μια θεωρία πέντε σταδίων που τοποθετεί τις ανάγκες του ατόμου σε διαφορετικές κατηγορίες και δίνει προτεραιότητα στην επίτευξή τους. Αυτές οι κατηγορίες ή τα διαφορετικά επίπεδα αναγκών που προσπαθούν να ικανοποιήσουν οι άνθρωποι, κατά σειρά προτεραιότητας, είναι:

- φυσιολογικές ανάγκες (τροφή, στέγη, ρούχα),
- ανάγκες ασφάλειας και προστασίας (φυσική προστασία),
- κοινωνικές ανάγκες (σύνδεση με άλλους),
- ανάγκες εκτίμησης (λήψη αναγνώρισης από άλλους) και,
- ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (η επιθυμία του ανθρώπου να γίνει αυτό που ονειρεύτηκε) (Badubi, 2017).

Σύμφωνα με τον Maslow πριν εκπληρωθούν οι φυσιολογικές ανάγκες, που περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, τρόφιμα, νερό, καταφύγιο και ρούχα, το άτομο δεν έχει άλλες ανάγκες. Όταν οι άνθρωποι δεν αισθάνονται πείνα, δίψα ή κρύο, οι ανάγκες τους πηγαίνουν σε ένα δεύτερο επίπεδο. Το δεύτερο χαμηλότερο επίπεδο είναι οι ανάγκες ασφαλείας. Σε αυτό το επίπεδο ένα άτομο πρέπει να αισθάνεται ασφαλές στην οικογένειά του και σε μια κοινωνία να αισθάνεται προστατευμένο από τη βία, την κακομεταχείριση κ.α.. Η ανάγκη για ασφάλεια εκδηλώνεται με ασφάλεια εργασίας, αποταμίευσης, ψυχικής υγείας, γήρατος και αναπηρίας. Οι κοινωνικές ανάγκες και η αίσθηση του ανθρώπου να ανήκει κάπου είναι το τρίτο επίπεδο της ιεραρχίας του Maslow. Το τέταρτο επίπεδο είναι οι ανάγκες της εκτίμησης. Είναι ανάγκη ο άνθρωπος να νιώθει μοναδικός με αυτοσεβασμό και να απολαμβάνει εκτίμηση από άλλα άτομα. Η έλλειψη αυτών των αναγκών μπορεί να προκαλέσει κατωτερότητα, ανικανότητα και αδυναμία. Το υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας των αναγκών της Maslow βασίζεται στην ικανοποίηση των άλλων τεσσάρων χαμηλότερων επιπέδων. Αναφέρεται στην ανάγκη αυτοπεποίθησης και στην τάση του ανθρώπου να γίνει αυτό που ονειρεύτηκε (Haque, Haque & Islam, 2014).

Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow αποτελεί τη βάση θεωριών που προσπαθούν να εξηγήσουν την ικανοποίηση από την εργασία (Badubi, 2017).

1.2.2 Η θεωρία της υγιεινής/παρακίνησης του Herzberg

Η θεωρία αυτή προέκυψε ως αποτέλεσμα έρευνας, σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία, που πραγματοποιήθηκε με 203 λογιστές και μηχανικούς από τους Herzberg, Mauser και Snyderman στο Pittsburg το 1959. Κατά τη διαδικασία της έρευνας ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να εξηγήσουν πότε αισθάνονται αρκετά καλά ή άσχημα στο χώρο εργασίας τους. Λαμβάνοντας υπόψη τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, ο Herzberg και οι συνεργάτες του ανακάλυψαν ότι αυτό που κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται καλά και πολύ ικανοποιημένοι είναι εσωτερικοί παράγοντες, ενώ αυτό που τους κάνει αισθάνονται άσχημα και δυσαρεστημένοι είναι εξωτερικοί παράγοντες όπως οι μισθοί, οι συνθήκες εργασίας, οι οποίοι όταν απουσιάζουν προκαλούν δυσαρέσκεια. Υπό το φως των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τη μελέτη, οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. η πρώτη κατηγορία είναι οι παράγοντες υγιεινής που καλύπτουν τη διαδικασία ολοκλήρωσης της εργασίας (εξωτερικοί παράγοντες), η δεύτερη είναι οι παρακινητικοί (εσωτερικοί) παράγοντες που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι για θετικές στάσεις, ικανοποιώντας τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσής τους. Αυτοί οι παράγοντες ονομάζονται επίσης παράγοντες παρακίνησης (Turabik & Baskan, 2015).

Οι παράγοντες υγιεινής περιλαμβάνουν πολιτικές της εταιρείας, συνθήκες εργασίας, μισθούς και bonus, παροχές σε εργαζομένους, σχέσεις μεταξύ εργαζομένων είτε στο ίδιο, είτε σε διαφορετικό επίπεδο, προαγωγή, επαγγελματική ασφάλεια και σεβασμός της προσωπικής ζωής. Οι παράγοντες υγιεινής δεν έχουν την ικανότητα να παρακινούν τους εργαζομένους, ούτε παρέχουν ικανοποίηση, αλλά αν λείπουν, προκαλούν δυσαρέσκεια (Turabik & Baskan, 2015).

Οι παρακινητικοί παράγοντες είναι: η αίσθηση του επιτεύγματος, της αναγνώρισης, της εκτίμησης, της ανεξάρτητης λήψης αποφάσεων, της ίδιας της εργασίας, της ευθύνης που εξασφαλίζεται από την εργασία, των ευκαιριών προόδου, της προσωπικής ανάπτυξης (ανάπτυξη της ίδιας της εργασίας και της συμβολής στο

περιβάλλον της από τις έρευνες). Ο Herzberg και οι συνάδελφοί του (1959) διαπίστωσαν ότι η ύπαρξη αυτών των παραγόντων παρακινεί τους εργαζόμενους επειδή είναι τα στοιχεία που δημιουργούν την αίσθηση της επιτυχίας και της ικανοποίησης από την εργασία (Haque, Haque & Islam, 2014).

Είναι κατανοητό ότι οι παράγοντες υγιεινής στη θεωρία του Herzberg είναι παρόμοιοι με τις ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου στη θεωρία του Maslow και οι παρακινητικοί παράγοντες είναι παρόμοιοι με τις ανάγκες ανώτερου επιπέδου της θεωρίας του Maslow. Ο Herzberg πιστεύει, επίσης ότι, με παρόμοιο τρόπο με τις ιδέες του Maslow, οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακινηθούν ικανοποιώντας τις ανάγκες του υψηλού επιπέδου μόνο αφού ικανοποιήσουν επαρκώς τις ανάγκες τους στο χαμηλότερο επίπεδο (Turabik & Baskan, 2015).

Το βασικό συμπέρασμα από αυτή τη θεωρία και το οποίο πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά οι υπεύθυνοι υπόψη τους σε κάθε επιχείρηση είναι ότι οι παράγοντες υγιεινής και μόνο δεν αρκούν για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους. Τα κίνητρα των εργαζομένων θα πρέπει να παρέχονται αφού πρώτα παρέχονται κάποια από τα επίπεδα των παραγόντων υγιεινής. Βέβαια υποστηρίζεται ότι η θεωρία αυτή δεν θα έχει τα ίδια αποτελέσματα σε χώρες με διαφορετικές κοινωνικοπολιτισμικές και οικονομικές συνθήκες, για παράδειγμα σε αναπτυσσόμενες χώρες οι παράγοντες υγιεινής δεν μπορούν να επιτευχθούν πλήρως. Ως εκ τούτου, εκφράζεται ότι η θεωρία των δύο παραγόντων ισχύει μόνο για τις αναπτυσσόμενες χώρες και το γεγονός αυτό αποτελεί την κύρια κριτική αυτής της θεωρίας (Turabik & Baskan, 2015).

1.2.3 Η θεωρία του Vroom

Ο Victor Vroom ανέπτυξε τη θεωρία προσδοκιών με βάση την πεποίθηση ότι η προσπάθεια των εργαζομένων θα οδηγήσει σε απόδοση και η απόδοση θα οδηγήσει σε ανταμοιβές. Οι ανταμοιβές μπορεί να είναι είτε θετικές είτε αρνητικές. Όσο πιο θετική είναι η ανταμοιβή τόσο πιθανότερο είναι ο εργαζόμενος να έχει υψηλό κίνητρο. Αντιστρόφως, όσο πιο αρνητική είναι η ανταμοιβή, τόσο λιγότερο πιθανό θα έχει το κίνητρο ο εργαζόμενος να εργαστεί σκληρότερα (Bawa, 2017).

Πιο αναλυτικά, η έννοια της προσδοκίας ορίστηκε λεπτομερέστερα από τον Vroom ως εξής: «Όταν ένα άτομο επιλέγει ανάμεσα σε εναλλακτικές που

περιλαμβάνουν αβέβαια αποτελέσματα, φαίνεται σαφές ότι η συμπεριφορά του επηρεάζεται όχι μόνο από τις προτιμήσεις του μεταξύ αυτών των αποτελεσμάτων αλλά και από τον βαθμό στον οποίο πιστεύει ότι αυτά τα αποτελέσματα είναι πιθανά. Η προσδοκία ορίζεται ως στιγμιαία πεποίθηση σχετικά με την πιθανότητα ότι μια συγκεκριμένη πράξη θα ακολουθείται από ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Οι προσδοκίες μπορούν να περιγραφούν με βάση τη δύναμή τους. Η μέγιστη ισχύς υποδεικνύεται από υποκειμενική βεβαιότητα ότι η πράξη θα ακολουθείται από το αποτέλεσμα, ενώ η ελάχιστη ισχύς υποδεικνύεται από την υποκειμενική βεβαιότητα ότι η πράξη δεν θα ακολουθείται από το αποτέλεσμα (Haque, Haque & Islam, 2014).

Το κίνητρο σε αυτήν την περίπτωση είναι πιθανό, όταν υπάρχει μια σαφώς αντιληπτή και χρήσιμη σχέση μεταξύ της απόδοσης και του αποτελέσματος και το αποτέλεσμα θεωρείται ως μέσο ικανοποίησης των αναγκών. Υποδηλώνει ότι υπάρχουν δύο παράγοντες που καθορίζουν την προσπάθεια που κάνουν οι άνθρωποι στις δουλειές τους. Το πρώτο είναι η αξία των ανταμοιβών για τα άτομα και ο βαθμός στον οποίο αυτές οι ανταμοιβές ικανοποιούν τις ανάγκες τους για ασφάλεια, κοινωνική εκτίμηση, αυτονομία και αυτοπραγμάτωση. Το δεύτερο είναι η πιθανότητα ότι οι ανταμοιβές εξαρτώνται από την προσπάθεια, όπως γίνεται αντιληπτή από τα άτομα και τις προσδοκίες τους σχετικά με τη σχέση μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβής. Έτσι, όσο μεγαλύτερη είναι η αξία ενός συνόλου βραβείων και όσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να λάβει το άτομο κάθε ένα από αυτά τα βραβεία, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η προσπάθεια σε μια δεδομένη κατάσταση (Haque, Haque & Islam, 2014).

Θεμελιώδης σε όλες τις δημοφιλείς θεωρίες του κινήτρου είναι η ιδέα ότι οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα να αποδίδουν καλύτερα όταν τους προσφέρουν κάτι που θέλουν, κάτι που πιστεύουν ότι θα είναι ικανοποιητικό. Η εμπιστοσύνη του εργαζομένου ότι θα πάρει αυτό που θέλει περιλαμβάνει τρεις ξεχωριστές πεποιθήσεις. Η πρώτη πεποίθηση είναι ότι μπορούν να αποδώσουν αρκετά καλά για να πάρουν αυτό που προσφέρεται. Η δεύτερη είναι ότι θα το πάρουν αν έχουν καλή απόδοση. Η τρίτη πεποίθηση είναι ότι αυτό που προσφέρεται θα είναι ικανοποιητικό. Κάθε μία από αυτές τις τρεις πεποιθήσεις ασχολείται με το τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι θα συμβεί εάν καταβάλουν προσπάθειες για να εκτελέσουν την εργασία τους. Η πρώτη πεποίθηση ασχολείται με τη σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης, η δεύτερη με τη σχέση μεταξύ απόδοσης και αποτελεσμάτων και η τρίτη με τη σχέση μεταξύ αποτελεσμάτων και ικανοποίησης. Όλες αυτές οι πεποιθήσεις είναι αλληλένδετες επειδή η προσπάθεια των εργαζομένων οδηγεί σε κάποιο επίπεδο απόδοσης, η απόδοση οδηγεί σε

αποτελέσματα και τα αποτελέσματα οδηγούν σε κάποιο βαθμό ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας. Εν κατακλείδι, η θεωρία προσδοκίας του κινήτρου απαιτεί την εκπλήρωση των ακόλουθων προϋποθέσεων: οι εργαζόμενοι παρακινούνται να εκτελούν μόνο όταν πιστεύουν ότι η προσπάθεια θα οδηγήσει σε απόδοση, η απόδοση θα οδηγήσει σε αποτελέσματα και τα αποτελέσματα θα οδηγήσουν σε ικανοποίηση (Haque, Haque & Islam, 2014).

Κεφάλαιο 2

Μορφές Παρακίνησης

2.1 Εισαγωγή

Το σημερινό αυξανόμενο πολύπλοκο και ασταθές επιχειρηματικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από παγκοσμιοποίηση, ελευθερία συναλλαγών και αγοραπωλησιών έχει δημιουργήσει τεράστιες προκλήσεις για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις (Kaleselvi, 2018). Ωστόσο, η οικοδόμηση ενός δεσμευμένου και παρακινημένου εργατικού δυναμικού δύναται να βελτιώσει την απόδοσή τους (Aleksic, Jerotijević & Jerotijević, 2019).

Βέβαια, για να παρακινήσουν οι εργοδότες τους εργαζόμενους θα πρέπει αρχικά να κατανοήσουν τι είναι αυτό που τους παρακινεί. Η κατανόηση των κινήτρων που παρακινεί τους υπαλλήλους είναι το πρώτο βήμα και ως εκ τούτου η παροχή ή η αύξηση των καταλλήλων κινήτρων αυξάνει ταυτόχρονα την παραγωγικότητα και την απόδοση της επιχείρησης. Δεδομένου, όμως, ότι σε μία επιχείρηση οι εργαζόμενοι καθοδηγούνται από διαφορετικά κίνητρα, το κλειδί της επιτυχίας βρίσκεται σε ένα συνδυασμό συστημάτων ευελιξίας, σχεδιασμού εργασίας και επιβράβευσης (Aleksic, Jerotijević & Jerotijević, 2019).

2.2 Τα κίνητρα

Τα κίνητρα θεωρούνται ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να καταβάλουν μεγάλες προσπάθειες και να εργάζονται πιο αποτελεσματικά (Alfandi & Alkawsaweh, 2014).

Εξ ορισμού, τα κίνητρα είναι ένας εξωτερικός, πειστικός παράγοντας που ενθαρρύνει τον εργαζόμενο και τον κατευθύνει θετικά να εργαστεί σκληρότερα και περισσότερο. Ο Palmer (2012, αναφέρεται στο Alfandi & Alkawsaweh, 2014) ορίζει τα κίνητρα ως εξωτερικούς πειρασμούς και ενθαρρυντικούς παράγοντες που οδηγούν το άτομο να εργαστεί σκληρότερα. Δίδονται λόγω της απόδοσης του ατόμου, καθώς θα εργαστεί σκληρότερα και θα παράγει πιο αποτελεσματικά όταν αισθάνεται

ικανοποιημένος στο περιβάλλον που εργάζεται (Alfandi & Alkawsaweh, 2014). Περεταίρω, σύμφωνα με τον Geomani (2012, αναφέρεται στο Madi, 2017), τα κίνητρα είναι μια διαδικασία λήψης αποφάσεων και τα ορίζει ως μια ώθηση σε ένα άτομο να εκτελεί μια συμπεριφορά με συγκεκριμένο στόχο. Οι George & Sabarathy (2011, αναφέρεται στο Madi, 2017), υποστήριξαν ότι το κίνητρο εργασίας διεγείρει ένα άτομο να αναλάβει δράση, η οποία θα έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη ορισμένων στόχων ή την προσωπική ικανοποίηση.

Σύμφωνα με τον Kong, (2009, αναφέρεται στο Mwilitya, 2015), τα κίνητρα εξυπηρετούν τρεις σημαντικές λειτουργίες: 1) ενεργοποιούν το άτομο 2) το κατευθύνουν δείχνοντάς του μια συγκεκριμένη κατεύθυνση) και 3) το βοηθούν να επιλέξει την κατάλληλη συμπεριφορά προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του (Mwilitya, 2015).

Η σημασία των κινήτρων προέρχεται από την ανάγκη αναγνώρισης και εκτίμησης του εργαζομένου για τις προσπάθειές του. Στην πραγματικότητα, η εκτίμηση των ανθρώπων για τις προσπάθειές τους δίνοντάς τους κίνητρα είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την ικανοποίηση των εσωτερικών επιθυμιών τους (Alfandi & Alkawsaweh, 2014).

Συνοψίζοντας τα κίνητρα αναφέρονται σε όλες τις συγκεκριμένες μεθόδους που παρέχουν οι οργανισμοί-επιχειρήσεις, προκειμένου να ενθαρρύνουν θετικά τους υπαλλήλους τους, με τρόπο που να αυξήσουν το ρυθμό παραγωγής τους και να βελτιώσουν την απόδοσή τους, καταστάσεις οι οποίες έχουν σημασία για την ικανοποίηση των εργαζομένων (Alfandi & Alkawsaweh, 2014).

2.3 Πρακτικές παρακίνησης μέσω εξωτερικών και εσωτερικών κινήτρων

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν πολλές και διαφορετικές θεωρίες (οι βασικότερες εξ αυτών αναπτυχθήκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο) που εστιάζουν στην παρακίνηση των εργαζομένων, όλες αναγνωρίζουν ότι υπάρχουν εξωγενείς και ενδογενείς (εγγενείς) παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους (Ganta, 2014).

Μία από τις βασικές διακρίσεις που μπορούν να γίνουν μεταξύ εξωγενών και ενδογενών κινήτρων είναι ότι ενώ το εξωγενές κίνητρο καθοδηγείται από δυνάμεις που

είναι εξωτερικές σε ένα άτομο, το εγγενές κίνητρο καθοδηγείται από δυνάμεις που είναι εσωτερικές και μέσα σε αυτό το άτομο (Bergström & Martínez, 2016).

Επιπλέον, το εξωγενές κίνητρο ορίζεται κυρίως ως το κίνητρο που είναι επικεντρωμένο σε παράγοντες που βασίζονται σε στόχους, όπως οι ανταμοιβές και τα οφέλη από την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας, ενώ το εγγενές κίνητρο αναφέρεται συνήθως ως έννοια της ευχαρίστησης και της ικανοποίησης που λαμβάνει ένας εργαζόμενος κατά την εκτέλεση μιας δραστηριότητας (Bergström & Martínez, 2016).

Σύμφωνα με Ganta (2014), η κοινωνική αναγνώριση, τα χρήματα, η φήμη ή τα υλικά επιτεύγματα είναι όλα παραδείγματα εξωγενών κινήτρων. Άλλοι ερευνητές διακρίνουν τα εξωγενή κίνητρα σε δυο κατηγορίες: στα οικονομικά κίνητρα και τα μη οικονομικά κίνητρα. Στα οικονομικά αναφέρονται οι χρηματικές παροχές, μισθοί μπόνους ενώ στα μη χρηματικά, το περιβάλλον εργασίας, οι ευκαιρίες προαγωγής, η ομάδα εργασίας (παρέχει στα μέλη ευκαιρίες αλληλεπίδρασης μεταξύ τους και αποτελεί ακόμα πιο ισχυρό κίνητρο όταν τα μέλη έχουν παρόμοιες συμπεριφορές και αξίες καθώς δημιουργεί λιγότερες τριβές σε καθημερινή βάση) και οι συνεργάτες (Njambi, 2014).

Από την άλλη πλευρά, παραδείγματα εσωτερικών κινήτρων είναι η σταθερότητα της εργασίας, η δέσμευση, η εμπιστοσύνη, η κατάρτιση/εκπαίδευση, η αναγνώριση των εργαζομένων (Alfandi, 2014).

Η έρευνα δείχνει (αναφέρεται στο Ganta, 2014), ότι τα εγγενή κίνητρα αποτελούν βασικό παράγοντα στην απόδοση και την καινοτομία. Σε προσωπικό επίπεδο, το εγγενές κίνητρο καθιστά την εργασία ικανοποιητική (Ganta, 2014). Οι Cerasoli et al., (2014, αναφέρεται στο Bergström & Martínez, 2016), δηλώνουν, περαιτέρω, ότι όταν τα εξωγενή κίνητρα είναι αδύναμα ή απουσιάζουν, το εγγενές κίνητρο θα γίνει ο μόνος λειτουργικός μοχλός της απόδοσης.

Το εξωγενές κίνητρο, από την άλλη πλευρά, μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το πόσο αυτόνομο είναι. Ένας υπάλληλος μπορεί να εκτελέσει μια εργασία λόγω του φόβου ότι θα τιμωρηθεί ή θα απολυθεί ή επειδή αυτή η ενέργεια θα οδηγήσει σε προαγωγή, μπόνους ή αύξηση στο μέλλον. Και οι δύο δραστηριότητες περιλαμβάνουν εξωτερικά μέσα αλλά ποικίλλουν στην αυτονομία. Η πρώτη ενέργεια, περιλαμβάνει μεγαλύτερη υποχρέωση σε εξωτερικό έλεγχο, ενώ η δεύτερη περιλαμβάνει επίσης προσωπική έγκριση και την επιλογή του υπαλλήλου. Από την προοπτική του εξωγενούς κινήτρου, η συμπεριφορά των υπαλλήλων καθοδηγείται από τα αντιληπτά

οφέλη της ενέργειας που θα εκτελέσει ή από την πρόβλεψη κέρδους ή ζημίας (Bergström & Martínez, 2016),

Ωστόσο, προηγούμενες έρευνες (αναφέρεται στο Bergström & Martínez, 2016) έχει δείξει ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές εξασφαλίζουν μόνο προσωρινή συμμόρφωση. Περαιτέρω, η έρευνα υπογραμμίζει ότι όταν συνυπάρχουν τα δύο είδη κινήτρων, οι εξωγενείς ανταμοιβές είναι πιο εμφανείς και είναι πιθανό να σκεπάσουν το εγγενές κίνητρο (Bergström & Martínez, 2016).

Επιπλέον, μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας (αναφέρεται στο Bergström & Martínez, 2016) για το θέμα των ενδογενών- εξωγενών κινήτρων και του τρόπου με τον οποίο διαφέρει στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, έχει δείξει ότι τα εξωγενή κίνητρα αποτιμώνται υψηλότερα από τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα σε σχέση με εκείνους του δημόσιου τομέα, ενώ τα εγγενή κίνητρα αποτιμώνται υψηλότερα από τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα σε σχέση με εκείνους στον ιδιωτικό τομέα (Bergström & Martínez, 2016).

Η έρευνα έχει δείξει (αναφέρεται στο Bergström & Martínez, 2016) ότι τα άτομα που απασχολούμενα στον ιδιωτικό τομέα παρακινούνται από ευκαιρίες προόδου, αυτονομία και υψηλές χρηματικές ανταμοιβές, ενώ ενδιαφέρονται λιγότερο για τη σημασία και τη συμβολή του έργου τους. Για τους δημόσιους υπαλλήλους, από την άλλη πλευρά, η έρευνα έχει δείξει (αναφέρεται στο Bergström & Martínez, 2016), ότι τα κίνητρα που τους ικανοποιούν είναι, κυρίως, τη σταθερότητα και την ασφάλεια της εργασίας και την ομαδική εργασία. Στη συγκριτική μελέτη που διεξήχθη από τους Jurkiewicz et al. (1998, αναφέρεται στο Bergström & Martínez, 2016), σχετικά με το τι ενθαρρύνει τους υπαλλήλους του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, διαπιστώθηκε ότι οι χρηματικές ανταμοιβές είχαν μεγαλύτερη σημασία στους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα, ενώ ότι η ασφάλεια της εργασίας είχε μεγαλύτερη σημασία στους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα. Διαπιστώθηκε, επίσης, ότι οι εργαζόμενοι εκτιμούσαν εξίσου την επιθυμία για ομαδική εργασία, συμβολή στην κοινωνία και ευκαιρίες προόδου (Bergström & Martínez, 2016).

Ακολούθως στην έρευνα των Buelens και Van den Broeck (2007, αναφέρεται στο Bergström & Martínez, 2016), διαπιστώθηκε ότι οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα εκτιμούσαν περισσότερο τις εξωγενείς ανταμοιβές και οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα εκτιμούσαν περισσότερο τις εγγενείς ανταμοιβές. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης επιβεβαίωσαν επίσης κάποιες προηγούμενες έρευνες, αλλά αντίθετα με άλλες, ενώ ήταν σαφές ότι οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα παρακινούνταν σε μεγαλύτερο

βαθμό με τις χρηματικές ανταμοιβές, αποδείχθηκε επίσης ότι οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα αποτίμησαν τις εγγενείς μεταβλητές κινήτρων περισσότερο από τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα σε αντίθεση με αυτό που είχε υποτεθεί στη μελέτη.

Συμπερασματικά και όπως αναφέρθηκε παραπάνω, τα άτομα αντιλαμβάνονται διαφορετικά την επίδραση ορισμένων παραγόντων παρακίνησης και ως εκ τούτου ο συνδυασμός εξωγενών και ενδογενών κινήτρων, ενδεχομένως, αποτελεί την καλύτερη επιλογή για κάθε επιχείρηση .

2.4 Σύγχρονες μορφές παρακίνησης

Σε μια προσπάθεια να προσεγγίσει τον όρο της παρακίνησης από μία οπτική γωνία πιο συμβατή με τα σύγχρονα δεδομένα, ο Daniel Pink εισήγαγε τον όρο «Παρακίνηση 3.0» στο βιβλίο του *Drive: The surprising truth of what motivates us* το 2009 (Κλαδά, 2014).

Με τον όρο αυτό «Παρακίνηση 3.0» ο Daniel Pink παρέχει μια νέα διάσταση για τα κίνητρα στο χώρο εργασίας. Η αιτιολόγησή του για αυτόν τον όρο είναι ότι πρόκειται για μια πρόοδος από την επιβίωση, όπου ήταν το βασικό ζητούμενο στις πρωτόγονες κοινωνίες (Παρακίνηση 1.0) και από την καλλιέργεια της ανταμοιβής και της τιμωρίας που συναντάται στους περισσότερους οργανισμούς (Παρακίνηση 2.0). Σήμερα, η επαγγελματική ζωή διέρχεται μια μεγάλη αλλαγή. Η πραγματικά πολύτιμη εργασία αυτή τη στιγμή είναι ο τύπος της δημιουργικής εργασίας που δεν μπορεί να αυτοματοποιηθεί. Ο Daniel Pink αποκαλεί αυτόν τον τύπο εργασίας «ευρετικό», επειδή πρέπει να βρει λύση για το πρόβλημα και δεν μπορεί απλώς να ακολουθήσει ένα σχέδιο. Το αντίθετο από αυτό είναι η εργασία με απλές, αυτοματοποιημένες κινήσεις, που είναι ακριβώς το είδος της εργασίας που ορίζεται ως τέλεια για την Παρακίνηση 2.0. Η θεωρία του Pink εμπνέεται από μελέτες που πραγματοποιήθηκαν από τους ψυχολόγους Harry Harlow και Edward Deci το 1971. Διαπίστωσαν ότι οι ανταμοιβές μπορεί να αποτύχουν να ενισχύσουν την προσπάθεια του ατόμου στις εργασιακές του υποχρεώσεις και μπορεί ακόμη και να το βλάψουν (Joy, 2019).

Ο Daniel Pink (2009), με άλλα λόγια, στο πλαίσιο μιας σύγχρονης προσέγγισης για τα κίνητρα των εργαζομένων, δίνει έμφαση στην αναντιστοιχία μεταξύ της πρακτικής παρακίνησης των εργαζομένων και των πρακτικών που πραγματικά

λειτουργούν, δηλαδή πώς οι τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων μπορούν να εκσυγχρονιστούν για να δώσουν υψηλότερη παρακίνηση και παραγωγικότητα. Η πρακτική της παρακίνησης του Pink βασίζεται στη θεωρία της αυτοδιάθεσης που ισχυρίζεται ότι όλα τα ανθρώπινα όντα διαθέτουν έμφυτη ικανότητα να είναι αυτόνομα, να μπορούν να προσδιορίσουν εκ νέου γεγονότα, καταστάσεις από άλλη οπτική γωνία και να αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον. Όταν επιτυγχάνεται αυτή η συνέργεια, οι άνθρωποι επιτυγχάνουν ταυτόχρονα υψηλότερη παραγωγικότητα με περισσότερη ποιότητα (Aleksic, Jerotijević & Jerotijević, 2019).

Η σύγχρονη προσέγγιση στο κίνητρο εστιάζεται στο εγγενές κίνητρο, δηλαδή στη χαρά του ίδιου του έργου, έχοντας υπόψη ότι τα ανθρώπινα όντα έχουν «εγγενή τάση να αναζητούν νέες προκλήσεις, να επεκτείνουν και να χρησιμοποιούν τις ικανότητές τους, να εξερευνούν και να μαθαίνουν» Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις πρέπει να επανεξετάσουν τις υπάρχουσες προσεγγίσεις για τα κίνητρα με τρόπο που να ταιριάζει στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον και τις προκλήσεις ή, όταν διαχειρίζονται τους ανθρώπινους πόρους, να επικεντρώνονται στην έμφυτη ανάγκη των εργαζομένων να κατευθύνουν τη ζωή τους (αυτονομία), να μάθουν και να δημιουργήσουν νέα πράγματα (μαεστρία), και να βελτιώσουν τον εαυτό τους και το περιβάλλον (σκοπός) (Aleksic, Jerotijević & Jerotijević, 2019).

Πιο αναλυτικά, η αυτονομία σχετίζεται με την ικανότητα των ατόμων να κατευθύνουν τη δουλειά τους και να έχουν χώρο για να δοκιμάσουν, να κάνουν λάθη και να μάθουν. Συνδέεται με την ελευθερία. Η αίσθηση της αυτονομίας έχει σημαντική επίδραση στην ατομική απόδοση και στάση (Joy, 2019). Δηλαδή, όταν οι υπάλληλοι εργάζονται (χρόνος), το περιβάλλον εργασίας πρέπει να επικεντρωθεί στην επίτευξη των αποτελεσμάτων, παρά στο χρόνο εργασίας, επιτρέποντας τους έτσι να έχουν ευελιξία για την προθεσμία εκτέλεσης της εργασίας. Η τεχνική για να λειτουργήσει είναι ότι πρέπει να δοθούν στους εργαζομένους αρχικές οδηγίες, αλλά θα πρέπει να είναι σε θέση και οι ίδιοι να υλοποιήσουν το έργο με τρόπο που θεωρούν κατάλληλο και όχι με αυστηρή διαδικασία. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν κάποιο είδος επιλογής σε σχέση με ποιους εργάζονται (ομάδα). Τέλος, η εργασία, πρέπει να επιτρέπεται στους υπαλλήλους να πράξουν αυτό που θεωρούν δημιουργικό (Aleksic, Jerotijević & Jerotijević, 2019).

Η μαεστρία αναφέρεται στην παροχή ευκαιριών στους εργαζομένους να γίνουν καλύτεροι σε ό, τι έχει σημασία για εκείνους, προσφέροντάς τους εργασίες που δεν είναι ούτε πολύ δύσκολες ούτε πολύ απλές και οι οποίες ως τέτοιες επιτρέπουν στους

υπαλλήλους να επεκτείνουν και να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους (Glišonić, Jerotijević & Jerotijević, 2019). Η μαεστρία, δηλαδή, είναι η θέληση του ατόμου να γίνεται όλο και καλύτερο σε αυτό που κάνει. Η έννοια περιλαμβάνει την αντιμετώπιση των εμπειριών ως ευκαιρίες ανάπτυξης και επιμονή. Επιπλέον, η μαεστρία πρέπει να είναι κάτι που το άτομο μπορεί να προσεγγίσει αλλά όχι να κατέχει πλήρως, έτσι ώστε να μπορεί να αποτελεί διαρκές κίνητρο για αυτό (Κλαδά, 2014).

Τέλος, ο σκοπός βασίζεται στη φυσική επιθυμία των εργαζομένων να συμβάλουν στη δημιουργία για κάτι που θα είναι μεγαλύτερο από τον εαυτό τους και θα έχει διάρκεια. Οι εργαζόμενοι, επομένως, πρέπει να επικοινωνούν με τους ανώτερους τους, να κατανοήσουν τους στόχους της επιχείρησης και όταν κατανοήσουν τον σκοπό και το όραμα της επιχείρησης, θα είναι σε θέση να καθορίσουν το ρόλο τους στην επίτευξη αυτού του σκοπού, κάτι που θα τους κάνει χαρούμενους στη δουλειά τους. Οι οργανωτικοί και ατομικοί στόχοι πρέπει να εναρμονιστούν έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να νιώσουν την εμπειρία της ομάδας (Aleksic, Jerotijević & Jerotijević, 2019).

Από τα παραπάνω καθίσταται φανερό ότι τα θέματα της παρακίνησης δεν πρέπει να εξετάζονται μαζικά, κυρίως όταν μελετάται το θέμα της απόδοσης, καθώς κάθε άτομο έχει τα δικά του πιστεύω, αξίες και στόχους και άρα παρακινείται από διαφορετικά κίνητρα. Ωστόσο, στην περίπτωση που ο στόχος είναι η παρακίνηση για μεγάλο χρονικό διάστημα και η βαθύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων, η έννοια της παρακίνησης 3.0 πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη. Άλλωστε, όπως επιβεβαιώνουν σχετικές μελέτες (αναφέρεται στο Κλαδά, 2014), φαίνεται να υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ευτυχισμένων ανθρώπων και επιτυχιών στον εργασιακό χώρο. Όμως, όπως αναφέρει ο Pink στο βιβλίο του, παρόλο που οι εξωτερικές πηγές παρακίνησης μπορεί να λειτουργήσουν θετικά για το άτομο ως προς την επίδοση στην εργασία του, δε φαίνεται να επιδρούν θετικά στα επίπεδα ευτυχίας του, σε αντίθεση με δραστηριότητες που υποκινούνται από εσωτερικούς παράγοντες (Κλαδά, 2014). Συνεπώς τα εξατομικευμένα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα, είναι το κλειδί της επιτυχίας για τις επιχειρήσεις.

2.5 Κίνητρα, παραγωγικότητα και ικανοποίηση από την εργασία

Η παραγωγικότητα είναι ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία οποιασδήποτε επιχείρησης, η οποία όταν δεν είναι βέλτιστα παραγωγική δεν μπορεί να αντέξει στη διάρκεια του χρόνου (Abdulganiy & Lawal, 2016). Η έννοια της παραγωγικότητας περιγράφεται ως η βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων στην παραγωγή αγαθών και την παροχή υπηρεσιών που ανταποκρίνεται σε προκαθορισμένους στόχους (Bawa, 2017).

Ο Nworah (1991, αναφέρεται στο Ugwu, 2012) έχει υποστηρίξει ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας είναι η αύξηση της παραγωγής (σε αγαθά και υπηρεσίες) που προέρχεται από την καλύτερη διαχείριση και χρήση των πόρων, συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπινων πόρων. Σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, η βιβλιογραφία επισημαίνει το γεγονός ότι, η παραγωγικότητα στο χώρο εργασίας είναι συνέπεια διαφόρων παραγόντων και τα κίνητρα είναι ένας από αυτούς. Ο σκοπός της παρακίνησης και των κινήτρων είναι να επιβραβεύσει την παραγωγικότητα του υπαλλήλου, να ενισχύσει τη θετική συμπεριφορά και να προκαλέσει το ενδιαφέρον του (Cross & Daniel 2019).

Σύμφωνα με τους Condly et al. (2003, αναφέρεται Cross & Daniel 2019) τα κίνητρα συμβάλλουν αποφασιστικά στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Γενικότερα οι επιδράσεις των κινήτρων στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, έχουν ερευνηθεί σε αρκετές μελέτες (Gielen, Kerkhofs & Van Ours, 2009; Kruse, Freeman & Blasi, 2010; Kato, Leeand Ryu, 2012, αναφέρεται στο Damiani, Pompei & Ricci, 2016), τα αποτελέσματα των οποίων έδηξαν θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα.

Περαιτέρω οι Rahman, Fatema & Ali (2019) υποστηρίζουν ότι τα κίνητρα και η ικανοποίηση από την εργασία είναι ο βασικός παράγοντας για την βελτίωση των επιδόσεων σε κάθε είδος επιχείρησης. (η ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται στις θετικές συναισθηματικές αντιδράσεις ενός ατόμου σε μια συγκεκριμένη εργασία) Τα κίνητρα και η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζουν τους εργαζομένους για να καταβάλλουν τη μέγιστη προσπάθεια στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Rahman, Fatema & Ali, 2019).

Ο Burgeon (2001, αναφέρεται στο Rahman, Fatema & Ali, 2019) εξέτασε τα πιο δημοφιλή μέσα ικανοποίησης από την εργασία και συνοψίζει διάφορες πτυχές, όπως: εκτίμηση, επικοινωνία, συνάδελφοι, συνθήκες εργασίας, φύση της ίδιας της εργασίας, φύση της ίδιας της επιχείρησης, πολιτικές ενός οργανισμού και διαδικασίες, αμοιβές, προσωπική ανάπτυξη, ευκαιρίες προώθησης, αναγνώριση, ασφάλεια.

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία

3.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα ερευνητική εργασία έχει ως σκοπό τη διερεύνηση των πρακτικών παρακίνησης (συγχρόνων και μη) του ανθρώπινου δυναμικού και τα είδη κινήτρων που παρέχονται σε μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις.

Επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται είναι:

- Πόσο σημαντική θεωρείται η παρακίνηση στο χώρο εργασίας και γιατί;
- Τι είδους κίνητρα παρέχονται;
- Είναι τα κίνητρα ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες για να νιώθει ο εργαζόμενος ικανοποίηση από την εργασία;
- Η παροχή κινήτρων συνεισφέρει στην αύξηση της απόδοσης/ παραγωγικότητας των εργαζομένων και ταυτόχρονα της επιχείρησης;
- Οι σύγχρονες μορφές παρακίνησης (αυτονομία, παροχή ευκαιριών για να βελτιωθούν, να γίνουν καλύτεροι και να δημιουργήσουν οι εργαζόμενοι) εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις;
- Ποιοι επιμέρους παράγοντες (φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο κλπ) μπορεί να σχετίζονται με τις απόψεις των εργαζόμενων για τα κίνητρα, την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση από την εργασία;

3.2 Μέθοδος και ερευνητικά εργαλεία

Οι ερευνητικές μέθοδοι διακρίνονται σε ποιοτικές και ποσοτικές. Με τον όρο «ποιοτική έρευνα», νοείται κάθε είδους έρευνα που παράγει ευρήματα τα οποία δεν προκύπτουν από στατιστικές διαδικασίες, δεν χρησιμοποιεί δηλαδή καθόλου αριθμούς ή άλλα μέσα ποσοτικοποίησης, αλλά καταγράφει τα λεγόμενα των συμμετεχόντων, ώστε να καταφέρει να ερμηνεύσει γιατί απαντούν ή δρουν με το συγκεκριμένο τρόπο. Προσπαθεί, δηλαδή, με άλλα λόγια, να κατανοήσει την ποιότητα των όσων λένε και κάνουν οι συμμετέχοντες (Μαντζούκας, 2007).

Η «ποσοτική έρευνα», από την άλλη πλευρά, είναι η μέθοδος έρευνας που ασχολείται με αριθμούς και οτιδήποτε μετρήσιμο με συστηματικό τρόπο διερεύνησης και εφαρμόζεται όταν στόχος της έρευνας είναι ο έλεγχος συγκεκριμένων υποθέσεων ή ερωτημάτων για το υπό μελέτη φαινόμενον (Κορρές, 2011). Επιπλέον σύμφωνα με την Κυριαζή (2002), *η τυποποίηση των στοιχείων που συλλέγονται, η δυνατότητα*

προσέγγισης μεγάλου μέρους πληθυσμού και η επιδεκτικότητα των στοιχείων σε στατιστικές μεθόδους ανάλυσης καθιστούν την ποσοτική ως την πιο διαδεδομένη μορφή εμπειρικής έρευνας για τη μελέτη των κοινωνικών φαινομένων.

Τα πλεονεκτήματα της ποσοτικής έρευνας, μεταξύ άλλων, είναι ότι:

- μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν πρέπει να συγκεντρωθούν πολλά δεδομένα.
- τα δεδομένα δύναται να γενικευθούν σε μεγαλύτερο πληθυσμό (Johnston, 2014).

Ως εκ τούτου, η ποσοτική μέθοδος κρίνεται κατάλληλη για την παρούσα έρευνα, διότι όπως προκύπτει από το σκοπό και τους επιμέρους στόχους, στόχος της έρευνας είναι η ποσοτικοποίηση των δεδομένων και ο έλεγχος συγκεκριμένων ερευνητικών ερωτημάτων.

Το ερευνητικό μέσο που χρησιμοποιήθηκε είναι το ερωτηματολόγιο το οποίο διαμορφώθηκε από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και εγκρίθηκε από τον υπεύθυνο καθηγητή. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου. Πιο συγκεκριμένα, διακρίνεται σε 4 μέρη: το πρώτο μέρος αναφέρεται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων και περιέχει 3 ερωτήσεις κλειστού τύπου, το δεύτερο μέρος περιέχει μία ερώτηση κλειστού τύπου που αφορά τον κλάδο εργασίας των ερωτώμενων, το τρίτο μέρος περιέχει 6 ερωτήσεις κλειστού τύπου που αφορούν τα είδη των κίνητρων και τις απόψεις των ερωτώμενων αναφορικά με την σημαντικότητα των κίνητρων, την ικανοποίηση από την εργασία και την παραγωγικότητα. Τέλος, το τέταρτο μέρος περιέχει 3 ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, για μία πιο ολοκληρωμένη και εκ βάθρων προσέγγιση του θέματος. Στις ερωτήσεις αυτές οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν στα εξής: α) πόσο σημαντική θεωρούν την παρακίνηση και γιατί, β) τι είδους κίνητρα παρέχονται στην εργασία τους και γ) σε ποια είδη κίνητρων θα πρέπει να εστιάσουν οι επιχειρήσεις στο σύγχρονο, παγκοσμιοποιημένο και συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

3.3 Επιλογή Δείγματος

Εξαιτίας της πανδημίας (Covid 19) επιστρατεύθηκε η χρήση της βολικής δειγματοληψίας. Παρά το γεγονός ότι δεν προτιμάται, θεωρείται στρατηγική επιλογή περιπτώσεων απλώς επειδή είναι διαθέσιμες και έτοιμες προς μελέτη (Gall, Borg &

Gall, 2014). Ως εκ τούτου η έρευνα διεξήχθη online και πραγματοποιήθηκε κατά τους μήνες Φεβρουάριο και Μάρτιο του έτους 2021.

3.4 Στατιστική επεξεργασία στοιχείων

Όλα τα στοιχεία από τις ερωτήσεις κλειστού τύπου που συλλεχθήκαν από τα ερωτηματολόγια κωδικοποιήθηκαν και μεταφέρθηκαν στο στατιστικό πακέτο SPSS 21 (Statistical Package for Social Sciences) για να πραγματοποιηθεί η στατιστική ανάλυση, η οποία αποτελείται από την Περιγραφική και την Επαγωγική Στατιστική.

Η Περιγραφική στατιστική παρουσιάζει τους πίνακες συχνοτήτων και τα αντίστοιχα γραφήματα για κάθε ερώτηση. Στην Επαγωγική Στατιστική αρχικά παρουσιάζονται και σχολιάζονται οι πίνακες συνάφειας και στη συνέχεια πραγματοποιείται ο στατιστικός έλεγχος χ^2 (Pearson chi-square), μέσω του οποίου ελέγχεται η υπόθεση ότι οι δύο μεταβλητές του πίνακα συνάφειας είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους.

Οι προς διερεύνηση υποθέσεις είναι οι ακόλουθες:

H_0 = δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στις υπό μελέτη μεταβλητές, δηλαδή είναι ανεξάρτητες,

H_1 = υπάρχει σχέση ανάμεσα στις υπό μελέτη μεταβλητές δηλαδή είναι εξαρτημένες.

Εφαρμόζεται χ^2 test σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ και

- αν το p-value για το χ^2 test (δηλαδή το asymptotic significance που δίνει ο πίνακας chi-square) $\leq 0,05$, τότε απορρίπτεται η H_0 και συνεπώς οι μεταβλητές δεν είναι ανεξάρτητες,
- αν το p-value για το χ^2 test $> 0,05$, τότε δεν απορρίπτεται η H_0 και συνεπώς οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες (Χαλικιάς, Μανωλέσσου & Λάλου, 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Αποτελέσματα Έρευνας

4.1 Περιγραφική Στατιστική

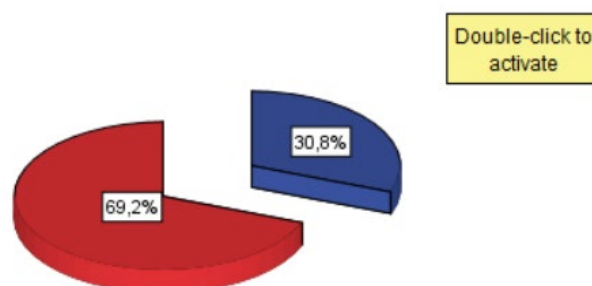
Η ανάλυση αρχίζει με την Περιγραφική στατιστική, όπου για κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου παρουσιάζεται ο πίνακας με τα αντίστοιχα ποσοστά και τις συχνότητες αλλά και το σχετικό γράφημα.

Από τους 104 συμμετέχοντες στην έρευνα, το 69,2% ήταν γυναίκες και το 30,8% ήταν άντρες. Ο πίνακας 4.1 παρουσιάζει αναλυτικά τα ποσοστά αυτά και τις αντίστοιχες συχνότητες.

Πίνακας 4.1: Φύλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Άνδρας	32	30,8	30,8	30,8
Valid Γυναίκα	72	69,2	69,2	100,0
Total	104	100,0	100,0	

■ Άνδρας
■ Γυναίκα

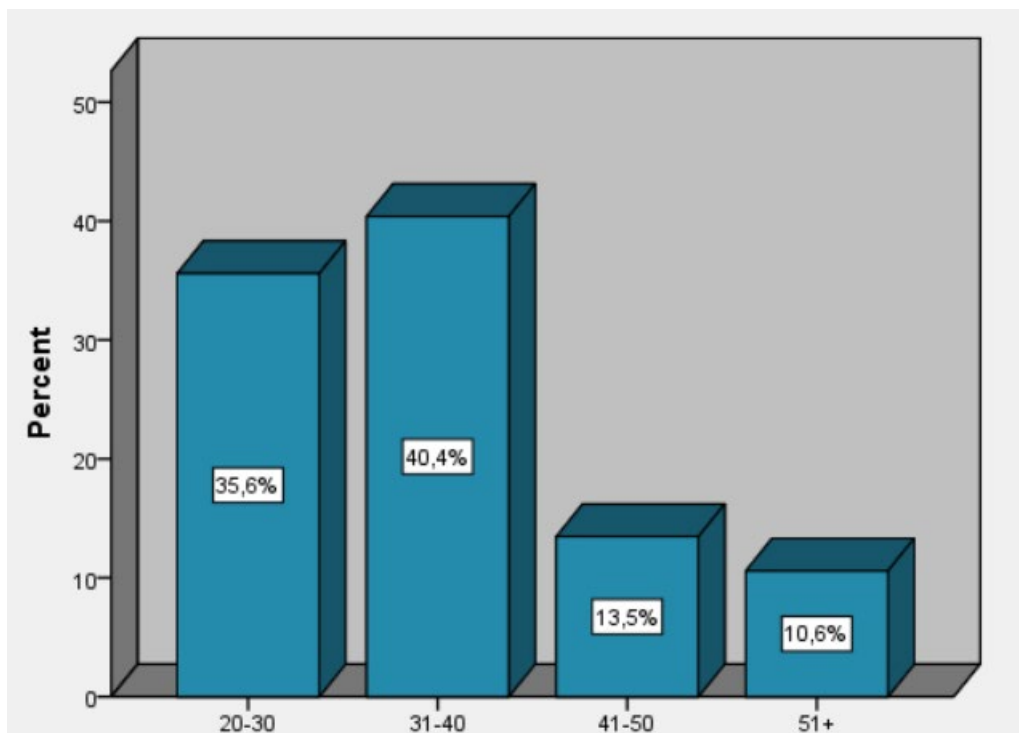


Γράφημα 4.1: Φύλο

Η δεύτερη ερώτηση του ερωτηματολογίου αφορά την Ηλικία των ερωτώμενων. Όπως διαπιστώνεται από τον Πίνακα 4.2 το μεγαλύτερο ποσοστό 40,4%, συγκεντρώνει η ηλικιακή ομάδα των 31-40 ετών, ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα των 20-30 ετών με ποσοστό 35,6%, στη συνέχεια η ηλικιακή ομάδα των 41-50 ετών με ποσοστό 13,5% και τέλος η ηλικιακή ομάδα των 51+ συγκεντρώνει ποσοστό 10,6%.

Πίνακας 4.2: Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
20-30	37	35,6	35,6	35,6
31-40	42	40,4	40,4	76,0
Valid 41-50	14	13,5	13,5	89,4
51+	11	10,6	10,6	100,0
Total	104	100,0	100,0	



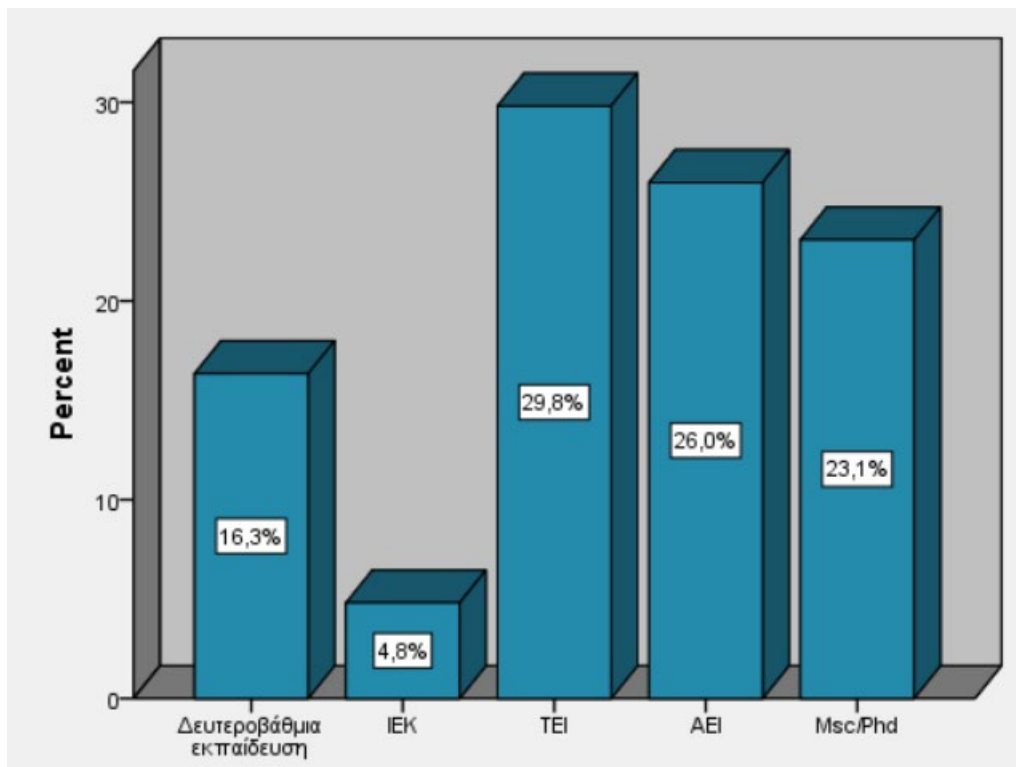
Γράφημα 4.2: Ηλικία

Εν συνεχεία το δείγμα της έρευνας ρωτήθηκε για την Εκπαίδευση του. Όπως διαπιστώνεται από τον Πίνακα 4.3 το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 29,8% είναι απόφοιτοι ΤΕΙ, το 26% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, το εντυπωσιακό ποσοστό των 23,1% είναι κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου, το 16,3% είναι απόφοιτοι της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τέλος το 4,8% έχουν αποφοιτήσει από κάποιο ΙΕΚ.

Πίνακας 4.3: Εκπαίδευση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	17	16,3	16,3	16,3
Valid ΙΕΚ	5	4,8	4,8	21,2
ΤΕΙ	31	29,8	29,8	51,0
ΑΕΙ	27	26,0	26,0	76,9

Msc/Phd	24	23,1	23,1	100,0
Total	104	100,0	100,0	



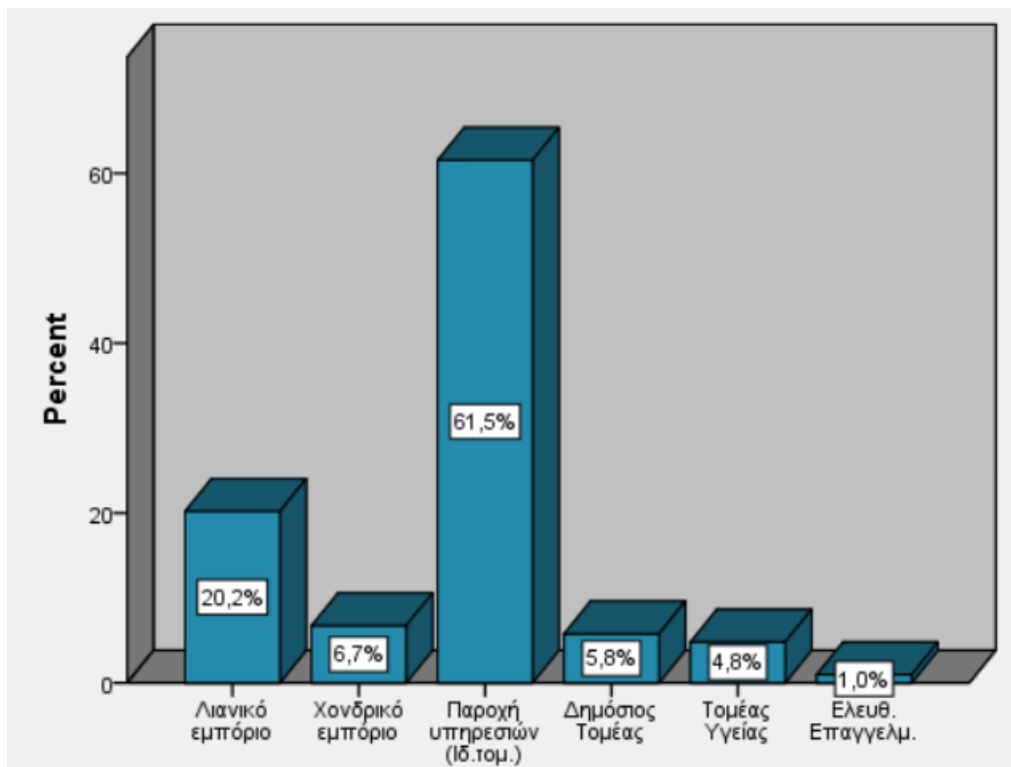
Γράφημα 4.3: Εκπαίδευση

Η επόμενη ερώτηση καλούσε τους συμμετέχοντες να δηλώσουν το Κλάδο εργασίας στον οποίο απασχολούνται. Όπως διαπιστώνεται από τον Πίνακα 4.4 το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 61,5%, απασχολείται στον Ιδιωτικό τομέα και πιο συγκεκριμένα στην Παροχή υπηρεσιών και ακολουθούν: η εργασία στο Λιανικό εμπόριο με ποσοστό 20,2%, η εργασία στο Χονδρικό εμπόριο με ποσοστό 6,7%, η εργασία στο Δημόσιο τομέα με ποσοστό 5,8%, η εργασία στον Τομέα της υγείας με ποσοστό 4,8% και τέλος ένα άτομο είναι Ελεύθερος επαγγελματίας.

Πίνακας 4.4: Κλάδος εργασίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λιανικό εμπόριο	21	20,2	20,2	20,2
Χονδρικό εμπόριο	7	6,7	6,7	26,9
Παροχή υπηρεσιών (Ιδ.τομ.)	64	61,5	61,5	88,5
Δημόσιος Τομέας	6	5,8	5,8	94,2

Τομέας Υγείας	5	4,8	4,8	99,0
Ελευθ. Επαγγελμ.	1	1,0	1,0	100,0
Total	104	100,0	100,0	



Γράφημα 4.4: Κλάδος εργασίας

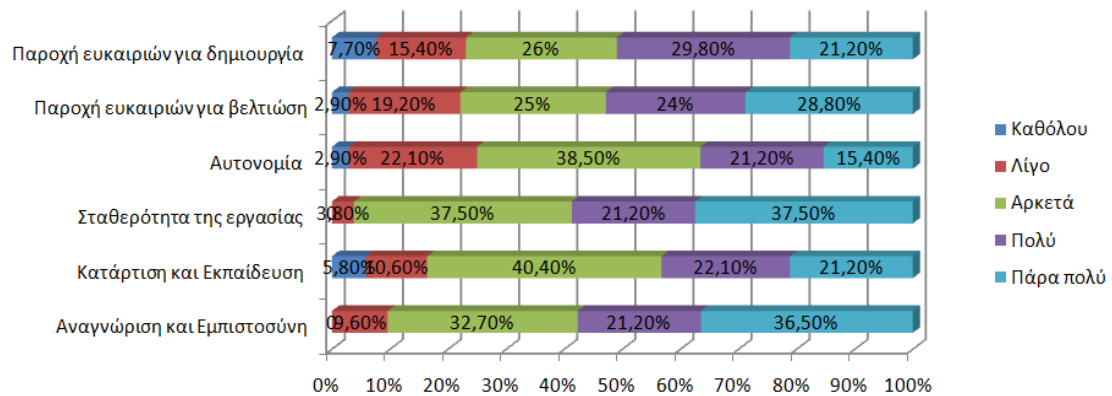
Στην επόμενη ερώτηση οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να χαρακτηρίσουν κατά πόσο παρακινούν τους εργαζόμενους κάποια συγκεκριμένα εσωτερικά κίνητρα. Όπως διαπιστώνεται από τον Πίνακα 4.5 σε ότι αφορά: α) την Αναγνώριση και την Εμπιστοσύνη, τα μεγαλύτερα ποσοστά συγκεντρώνονται στις απαντήσεις Πάρα πολύ με 36,5% και Αρκετά με 32,7%. Το άθροισμα αυτών των δυο απαντήσεων ξεπερνάει το 50% του δείγματος. Σημειωτέον δεν υπάρχει καμία απάντηση στην επιλογή Καθόλου, ενώ η απάντηση Πολύ συγκέντρωσε το 21,2% και η απάντηση Λίγο το 9,6%, β) την Κατάρτιση και την Εκπαίδευση, το μεγαλύτερο ποσοστό 40,4% συγκεντρώνεται στην απάντηση Αρκετά. Δηλαδή, λίγο λιγότερο από το μισό του δείγματος της έρευνας θεωρεί ότι η Κατάρτιση και η Εκπαίδευση παρακινούν αρκετά τους εργαζόμενους. Οι επιλογές Πολύ και Πάρα πολύ, έχουν μικρή απόκλιση, με την πρώτη επιλογή να συγκεντρώνει το 22,1% και τη δεύτερη το 21,2%. Τέλος οι επιλογές Λίγο και Καθόλου συγκεντρώνουν το 10,6% και το 5,8% αντίστοιχα. Είναι αξιόλογο ότι το 5,8%, δηλαδή, 6 άτομα, θεωρούν ότι η Κατάρτιση και η Εκπαίδευση δεν

παρακινούν Καθόλου τους εργαζόμενους, γ) την Σταθερότητα της εργασίας, οι επιλογές Αρκετά και Πάρα πολύ συγκεντρώνουν τα ίδια ποσοστά, 37,5%, τα όποια είναι τα μεγαλύτερα. Ακολουθεί η επιλογή Πολύ με ποσοστό 21,2% και η επιλογή Λίγο με ποσοστό 3,8%. Σημειωτέον δεν υπάρχει καμία απάντηση στην επιλογή Καθόλου, δ) σε ότι αφορά την Αυτονομία, παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 38,5% συγκεντρώνεται στην επιλογή Αρκετά. Δηλαδή, πάνω από το 1/3 του δείγματος θεωρούν ότι η Αυτονομία παρακινεί αρκετά τους εργαζόμενους. Τα αμέσως μεγαλύτερα ποσοστά συγκεντρώνονται στις απαντήσεις Λίγο με 22,1% και Πολύ με 21,2%, ενώ η επιλογή Καθόλου συγκέντρωσε ποσοστό 2,9%, ε) την Παροχή ευκαιριών έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να βελτιωθούν και να γίνουν καλύτεροι, η επιλογή Πάρα πολύ συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, 28,8%. Εξίσου υψηλά είναι και τα ποσοστά των επιλογών Αρκετά και Πολύ, με 25% και 24% αντίστοιχα. Τέλος, το 2,9% θεωρεί ότι η παροχή ευκαιριών δεν παρακινεί Καθόλου τους εργαζόμενους, ζ) την Παροχή ευκαιριών στους εργαζομένους να δημιουργήσουν, το 29,8% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι το κίνητρο αυτό παρακινεί Πολύ τους εργαζόμενους, το 26% θεωρεί ότι το κίνητρο αυτό παρακινεί Αρκετά τους εργαζόμενους, το 21,2% θεωρεί ότι το κίνητρο αυτό παρακινεί Πάρα πολύ τους εργαζόμενους, το 15,4% θεωρεί ότι το κίνητρο αυτό παρακινεί Λίγο τους εργαζόμενους και τέλος το 7,7% θεωρεί ότι το κίνητρο αυτό δεν παρακινεί Καθόλου τους εργαζόμενους. Παρατηρώντας τον συγκεντρωτικό Πίνακα 4.5 διαπιστώνεται ότι μία απάντηση από τις κατηγορίες κινήτρων: Αναγνώριση και Εμπιστοσύνη, Κατάρτιση και Εκπαίδευση, Αυτονομία συγκεντρώνει ποσοστό μεγαλύτερο από το 1/3 του δείγματος. Στο κίνητρο Σταθερότητα της εργασίας δυο επιλογές συγκεντρώνουν ποσοστό μεγαλύτερο από τα 2/3 του δείγματος, ενώ στα δυο τελευταία κίνητρα τα ποσοστά είναι περισσότερο μοιρασμένα σχεδόν σε όλες τις απαντήσεις.

Πίνακας 4.5: Παρακίνηση εργαζομένων από συγκεκριμένα εσωτερικά κίνητρα

	Καθόλου Perc. (Freq.)	Λίγο Perc. (Freq.)	Αρκετά Perc. (Freq.)	Πολύ Perc. (Freq.)	Πάρα πολύ Perc. (Freq.)
Αναγνώριση και Εμπιστοσύνη	-	9,6% (10)	32,7% (34)	21,2% (22)	36,5% (38)
Κατάρτιση και Εκπαίδευση	5,8% (6)	10,6% (11)	40,4% (42)	22,1% (23)	21,2% (22)
Σταθερότητα της εργασίας	-	3,8% (4)	37,5% (39)	21,2% (22)	37,5% (39)
Αυτονομία	2,9% (3)	22,1% (23)	38,5% (40)	21,2% (22)	15,4% (16)

Παροχή ευκαιριών στους εργαζομένους για να βελτιωθούν και να γίνουν καλύτεροι	2,9% (3)	19,2% (20)	25% (26)	24% (25)	28,8% (30)
Παροχή ευκαιριών στους εργαζομένους για να δημιουργήσουν	7,7% (8)	15,4% (16)	26% (27)	29,8% (31)	21,2% (22)

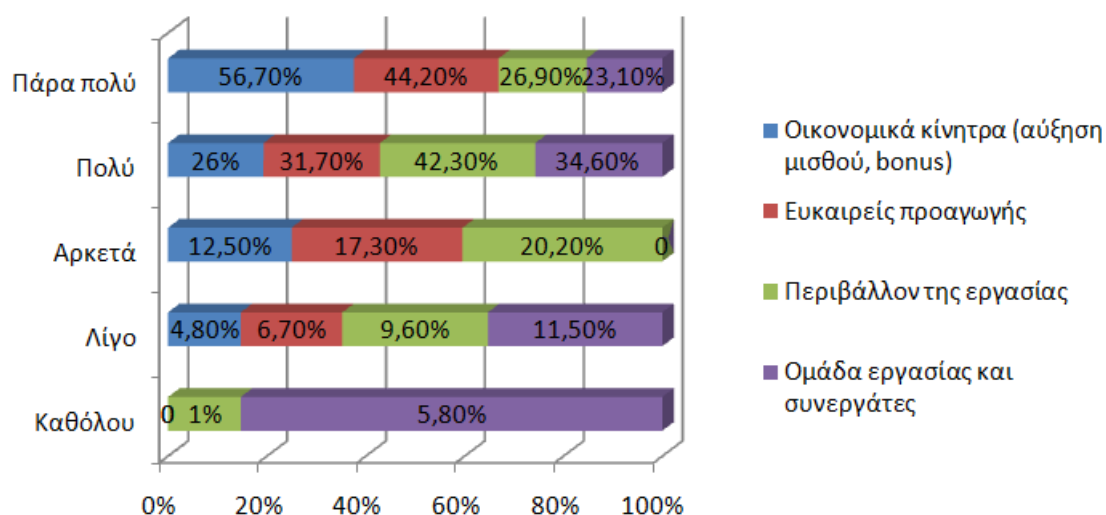


Γράφημα 4.5: Παρακίνηση εργαζομένων από συγκεκριμένα εσωτερικά κίνητρα

Ακολουθώντας στην επόμενη ερώτηση οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να χαρακτηρίσουν κατά πόσο παρακινούν τους εργαζόμενους κάποια συγκεκριμένα εξωτερικά κίνητρα. Όπως διαπιστώνεται από τον Πίνακα 4.6 σε ότι αφορά: α) τα οικονομικά κίνητρα, το μεγαλύτερο ποσοστό 56,7% συγκεντρώνεται στην επιλογή Πάρα πολύ και ακολουθούν η επιλογή Πολύ με ποσοστό 26%, η επιλογή Αρκετά με ποσοστό 12,5% και τέλος η επιλογή Λίγο με ποσοστό 4,8%, β) τις Ευκαιρίες προαγωγής, το μεγαλύτερο ποσοστό 44,2% συγκεντρώνεται στην επιλογή Πάρα πολύ και ακολουθούν η επιλογή Πολύ με ποσοστό 31,7%, η επιλογή Αρκετά με ποσοστό 17,3% και τέλος η επιλογή Λίγο με ποσοστό 6,7%, γ) το Περιβάλλον της εργασίας, το μεγαλύτερο ποσοστό 42,3% συγκεντρώνεται στην επιλογή Πολύ και ακολουθούν η επιλογή Πάρα πολύ με ποσοστό 26,9%, η επιλογή Αρκετά με ποσοστό 20,2%, η επιλογή Λίγο με ποσοστό 9,6% και τέλος η επιλογή Καθόλου με ποσοστό 1%, δ) την Ομάδα εργασίας και τους συνεργάτες, το μεγαλύτερο ποσοστό 34,6% συγκεντρώνεται στην επιλογή Πολύ και ακολουθούν οι επιλογές Αρκετά με ποσοστό 25%, η επιλογή Πάρα πολύ με ποσοστό 23,1%, η επιλογή Λίγο με ποσοστό 11,5% και τέλος η επιλογή Καθόλου με ποσοστό 5,8%.

Πίνακας 4.6 Παρακίνηση εργαζομένων από συγκεκριμένα εξωτερικά κίνητρα

	Καθόλου Perc. (Freq.)	Λίγο Perc. (Freq.)	Αρκετά Perc. (Freq.)	Πολύ Perc. (Freq.)	Πάρα πολύ Perc. (Freq.)
Οικονομικά κίνητρα (αύξηση μισθού, bonus)	-	4,8% (5)	12,5% (13)	26% (27)	56,7% (59)
Ευκαιρίες προαγωγής	-	6,7% (7)	17,3% (18)	31,7% (33)	44,2% (46)
Περιβάλλον της εργασίας	1% (1)	9,6% (10)	20,2% (21)	42,3% (44)	26,9% (28)
Ομάδα εργασίας και συνεργάτες	5,8% (6)	11,5% (12)	25% (26)	34,6% (36)	23,1% (24)



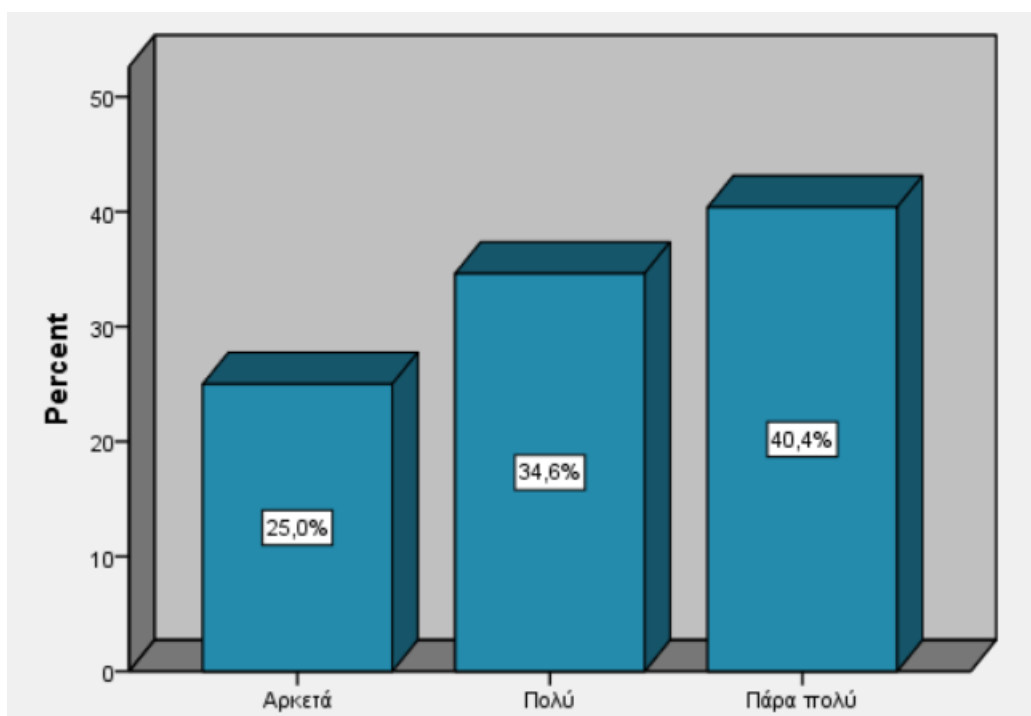
Γράφημα 4.6: Παρακίνηση εργαζομένων από συγκεκριμένα εξωτερικά κίνητρα

Στη συνέχεια οι ερωτώμενοι κληθήκαν να απαντήσουν αν τα κίνητρα είναι ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες για να νιώθει ο εργαζόμενος ικανοποίηση από την εργασία. Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 4.7, το 40,4% υποστηρίζει ότι τα κίνητρα είναι ένας Πάρα πολύ καθοριστικός παράγοντας για να νιώθει ο εργαζόμενος ικανοποίηση από την εργασία, το 34,6% υποστηρίζει ότι τα κίνητρα είναι ένας Πολύ καθοριστικός παράγοντας για να νιώθει ο εργαζόμενος ικανοποίηση από την εργασία και τέλος το 25% υποστηρίζει ότι τα κίνητρα είναι ένας Αρκετά καθοριστικός παράγοντας για να νιώθει ο εργαζόμενος ικανοποίηση από την εργασία. Σημειωτέον ότι εκλείπουν οι επιλογές Καθόλου και Λίγο.

Πίνακας 4.7: Κίνητρα και ικανοποίηση από την εργασία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Αρκετά	26	25,0	25,0	25,0
Πολύ	36	34,6	34,6	59,6
Πάρα πολύ	42	40,4	40,4	100,0

Total	104	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--



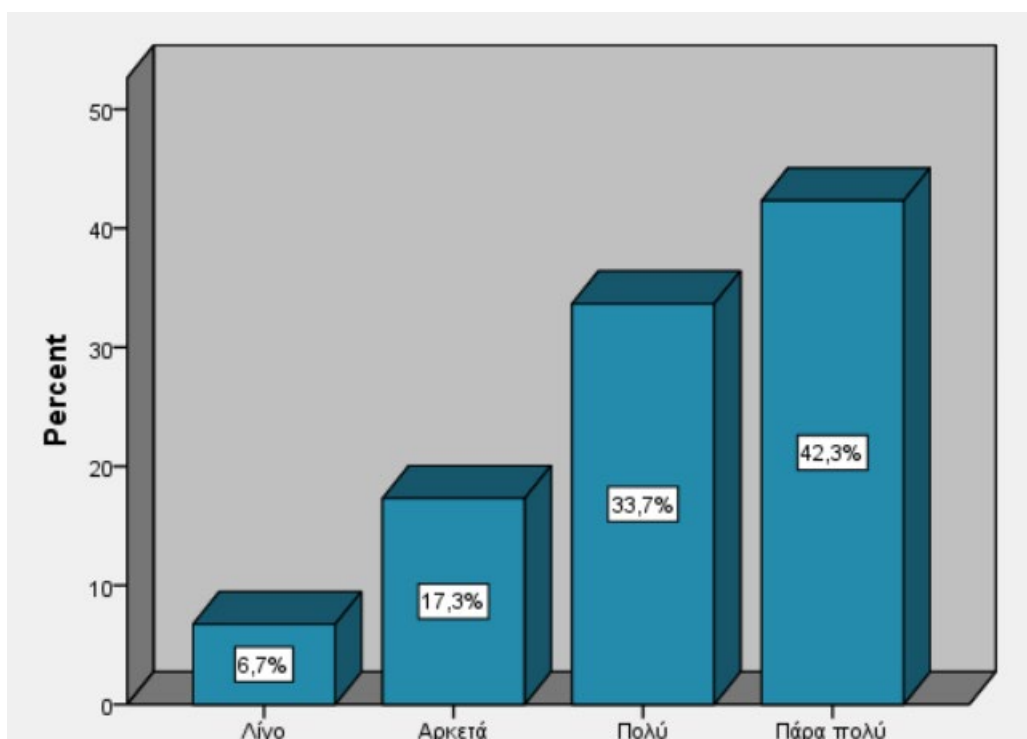
Γράφημα4.7: Κίνητρα και ικανοποίηση από την εργασία

Ακολούθως στην επόμενη ερώτηση οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στο αν η παροχή κινήτρων αυξάνει την απόδοση/παραγωγικότητα των εργαζομένων. Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 4.8, το 42,3% υποστηρίζει ότι η παροχή κινήτρων αυξάνει Πάρα πολύ την απόδοση/παραγωγικότητα των εργαζομένων, το 33,7% υποστηρίζει ότι η παροχή κινήτρων αυξάνει Πολύ την απόδοση/παραγωγικότητα των εργαζομένων, το 17,3% υποστηρίζει ότι η παροχή κινήτρων αυξάνει Αρκετά την απόδοση/παραγωγικότητα των εργαζομένων και τέλος το 6,7% υποστηρίζει ότι η παροχή κινήτρων αυξάνει Λίγο την απόδοση/παραγωγικότητα των εργαζομένων. Σημειωτέον η επιλογή Καθόλου δεν απαντήθηκε από κανέναν ερωτώμενο.

Πίνακας 4.8: Η παροχή κινήτρων συνεισφέρει στην αύξηση της απόδοσης/παραγωγικότητας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	7	6,7	6,7	6,7
Valid Αρκετά	18	17,3	17,3	24,0
Πολύ	35	33,7	33,7	57,7

Πάρα πολύ	44	42,3	42,3	100,0
Total	104	100,0	100,0	



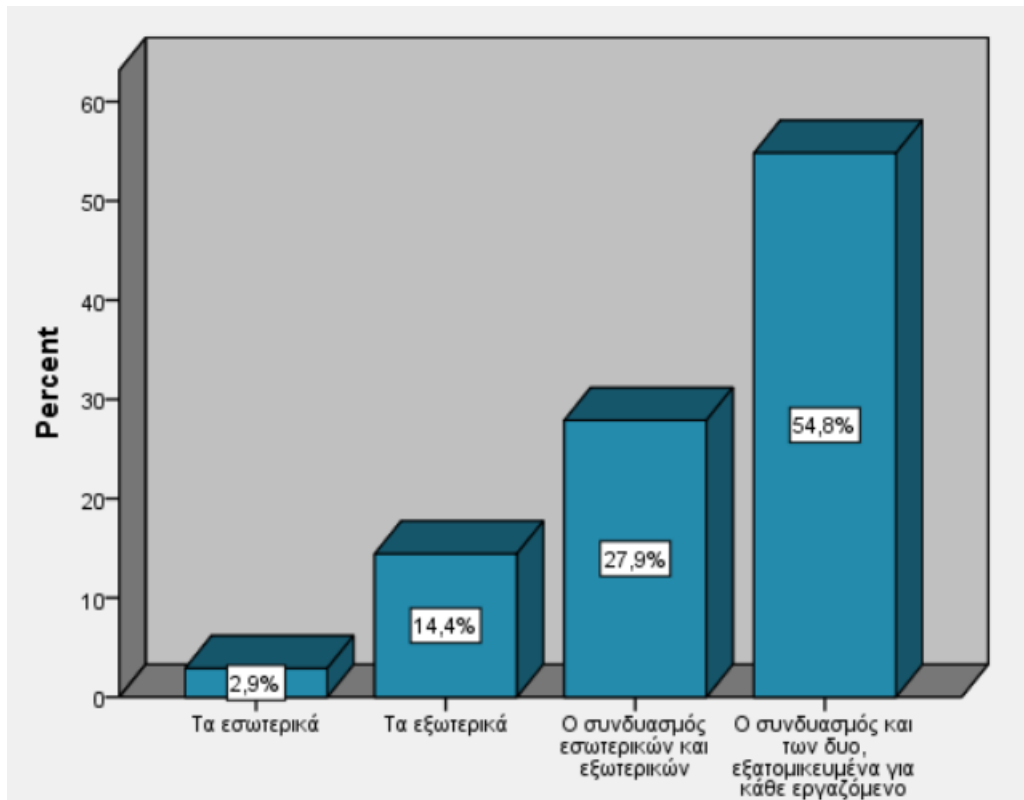
Γράφημα 4.8: Η παροχή κινήτρων συνεισφέρει στην αύξηση της απόδοσης/παραγωγικότητας

Στην επόμενη ερώτηση οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν ποια είδη κινήτρων θεωρούν ότι παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους. Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 4.9, το 54,8% (δηλαδή το μισό και πλέον δείγμα) υποστηρίζει ότι ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων εξατομικευμένα για κάθε εργαζόμενο, παρακινεί περισσότερο τους εργαζόμενους, το 27,9% υποστηρίζει ότι ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων παρακινεί περισσότερο τους εργαζόμενους, το 14,4% υποστηρίζει ότι τα εξωτερικά κίνητρα παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους, ενώ τέλος μόνο το 2,9% υποστηρίζει ότι τα εσωτερικά κίνητρα παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους.

Πίνακας 4.9: Τα είδη των κινήτρων που παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Τα εσωτερικά	3	2,9	2,9	2,9
Τα εξωτερικά	15	14,4	14,4	17,3
Ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών	29	27,9	27,9	45,2
Ο συνδυασμός και των δυο, εξατομικευμένα για κάθε εργαζόμενο	57	54,8	54,8	100,0
Total	104	100,0	100,0	

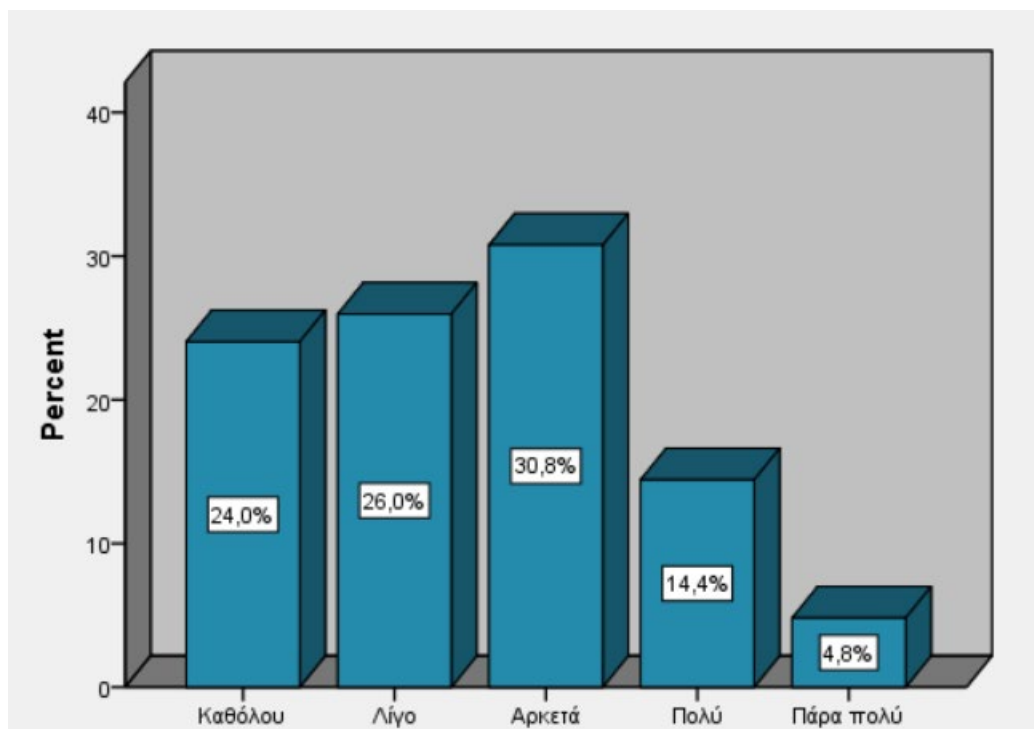


Γράφημα 4.9: Τα είδη των κινήτρων που παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους

Η τελευταία ερώτηση κλειστού τύπου που κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτώμενοι αφορούσε την ικανοποίηση από τα κίνητρα που τους παρέχονται στον εργασιακό τους χώρο. Όπως διαπιστώνεται από τον Πίνακα 4.10, το 30,8% είναι Αρκετά ικανοποιημένοι από τα κίνητρα που τους παρέχονται στον εργασιακό τους χώρο, το 26% είναι Λίγο ικανοποιημένοι, το 24% δεν είναι Καθόλου ικανοποιημένοι, το 14,4% είναι Πολύ ικανοποιημένοι και τέλος το 4,8% είναι Πάρα πολύ ικανοποιημένοι.

Πίνακας 4.10: Ικανοποίηση από τα κίνητρα που παρέχονται στην εργασιακό χώρο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	25	24,0	24,0	24,0
Λίγο	27	26,0	26,0	50,0
Αρκετά	32	30,8	30,8	80,8
Πολύ	15	14,4	14,4	95,2
Πάρα πολύ	5	4,8	4,8	100,0
Total	104	100,0	100,0	



Γράφημα 4.10: Ικανοποίηση από τα κίνητρα που παρέχονται στην εργασιακό χώρο

4.2 Ανάλυση ερωτήσεων ανοιχτού τύπου

Το ερωτηματολόγιο πέρα από τις ερωτήσεις κλειστού τύπου περιείχε και 3 ερωτήσεις ανοιχτού τύπου για μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση του θέματος.

Η πρώτη ερώτηση αφορούσε το «πόσο σημαντική θεωρούν η ερωτώμενοι την παρακίνηση στο χώρο εργασίας τους και γιατί». Σε ότι αφορά το πρώτο σκέλος της ερώτησης, με εξαίρεση ένα άτομο το οποίο απάντησε ότι «η παρακίνηση δεν θεωρείται

σημαντική» και 16 άτομα τα οποία απάντησαν ότι η παρακίνηση είναι Αρκετά σημαντική, όλοι οι υπόλοιποι συμμετέχοντες απάντησαν ότι η παρακίνηση είναι Πολύ ή Παρά πολύ σημαντική. Οι λόγοι που την θεωρούν σημαντική είναι γιατί:

- βοηθάει τον εργαζόμενο να γίνει καλύτερος (τον εξελίσει), πιο παραγωγικός και αντίστοιχα πιο κερδοφόρα η επιχείρηση,
- συμβάλει στην ικανοποίηση του ατόμου,
- δημιουργεί ένα σταθερό, ασφαλές και ευχάριστο περιβάλλον εργασίας,
- επηρεάζει θετικά την ψυχολογία του εργαζομένου (είναι πιο ευτυχισμένος ο εργαζόμενος),
- συνεργάζεται καλύτερα ο εργαζόμενος,
- είναι αναγνώριση για όσους αγαπάνε τη δουλειά τους, αλλά και για όσους δεν εργάζονται με ζήλο τους προτρέπει να εργαστούν περισσότερο
- βοηθάει την επιχείρηση και το ανθρώπινο δυναμικό να εντοπίσουν τη χρυσή τομή μεταξύ τους ώστε συνολικά να υπάρξει αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε «τα είδη των κινήτρων που παρέχονται στον εργασιακό χώρο των ερωτώμενων». Από το σύνολο των συμμετεχόντων, τα 27 άτομα απάντησαν ότι δεν παρέχεται κανένα κίνητρο στην εργασία τους και μάλιστα ένα άτομο απάντησε χαρακτηριστικά «Στην δική μου εργασία μόνο ψυχολογική βία, δυστυχώς, εκμετάλλευση της ανθρώπινης ύπαρξης για επιβίωση». Οι υπόλοιποι ερωτώμενοι απάντησαν τα κάτωθι, σε ότι αφορά τα εσωτερικά κίνητρα:

- αυτονομία, ευελιξία, συνεργασία,
- εκπαίδευση, δημιουργικότητα,
- σταθερότητα εργασίας,
- μερική ηθική επιβράβευση.

Επιπλέον, σε ότι αφορά τα εξωτερικά κίνητρα, οι ερωτώμενοι απάντησαν τα εξής:

- οικονομικά (bonus, μισθολογική αύξηση) και εξέλιξης,
- καλό περιβάλλον, εκτίμηση και συνθήκες βελτίωσης,
- νέες ιδέες, πρωτοβουλίες, εναλλαγή θέσεων,
- δυνατότητες προαγωγής,
- ευέλικτο ωράριο, εμπιστοσύνη, πλήρης ασφάλιση και δώρα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα οικονομικά κίνητρα ήταν κυρίαρχα στις απαντήσεις. Επιπλέον αρκετά άτομα απάντησαν ότι παρέχονται εσωτερικά κίνητρα, χωρίς, όμως, να διευκρινίζουν ποιά είναι αυτά.

Στην τρίτη και τελευταία ερώτηση ανοιχτού τύπου, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «αν θεωρούν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να επανεξετάσουν τις υπάρχουσες προσεγγίσεις για τα κίνητρα με ένα τρόπο που να ταιριάζει στο σύγχρονο, παγκοσμιοποιημένο και συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον; Αν ναι, που θα πρέπει να εστιάσουν;» Όλες οι απαντήσεις είχαν καταφατικό χαρακτήρα και πρότειναν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να εστιάσουν:

- σε αξιολογήσεις του προσωπικού, όχι τυπικές αλλά ουσιαστικές,
- στην ικανοποίηση του εργαζόμενου στα αιτήματα του, όπως για παράδειγμα, εργαζόμενες μητέρες ή κάποιον που μένει μακριά, πιο ευέλικτα ωράρια, σωστές αξιολογήσεις και καλές συμπεριφορές συναδέλφων,
- στις μεταβαλλόμενες επιθυμίες των ανθρώπων και των συνθηκών,
- στην βελτίωση του περιβάλλοντος για τον εργαζόμενο,
- στην αύξηση των οικονομικών απολαβών και στην ύπαρξη bonus,
- στην ομαδικότητα, στην καλύτερη διαχείριση γεγονότων,
- στην ασφάλεια του εργαζομένου (ένσημα, μισθός, σταθερότητα της εργασίας),
- στην παροχή περισσότερη αυτονομίας και δημιουργικότητας στον εργαζόμενο,
- στην παροχή επιπλέον εκπαίδευσης (δυνατότητα πληρωμής ενός ποσοστού των διδασκτρων για επιπλέον εκπαίδευση του προσωπικού και κατάρτιση),
- στην προσωπική ικανοποίηση και εξέλιξη του εργαζόμενου,
- στα εξατομικευμένα κίνητρα για κάθε εργαζόμενο,
- στις ανάγκες της αγοράς,
- στην παροχή γεύματος κατά τη διάρκεια της εργασίας.

Τέλος, μία ωραία απάντηση που αξίζει να αναφερθεί είναι η εξής: «να αφουγκραστούν τους εργαζόμενους και να κρίνουν ανάλογα την επιχείρηση».

Σημειωτέον ότι η παροχή επιπλέον εκπαίδευσης και οι οικονομικές απόλαβες αναφέρθηκαν από ένα μεγάλο μέρος του δείγματος.

4.3 Συσχετίσεις Μεταβλητών -Επαγωγική Στατιστική

Έχοντας ολοκληρώσει την Περιγραφική Στατιστική και την ανάλυση των ερωτήσεων ανοιχτού τύπου, καταβάλλεται μία προσπάθεια για τον εντοπισμό συσχετίσεων μεταξύ των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.

Αρχικά θα εξεταστεί η ερώτηση «Φύλο» με την ερώτηση «Τα κίνητρα είναι ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες για να νιώθει ο εργαζόμενος ικανοποίηση από την εργασία;» Η ανάλυση αρχίζει με τον πίνακα συνάφειας, όπου δίνει μια πιο λεπτομερή εικόνα των υπό εξέταση μεταβλητών

Πίνακας Συνάφειας 4.11

		Τα κίνητρα είναι ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες για την ικανοποίηση από την εργασία;			Total
		Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	
Φύλλο	Άνδρας	10,6%	7,7%	12,5%	30,8%
	Γυναίκα	14,4%	26,9%	27,9%	69,2%
Total		25,0%	34,6%	40,4%	100,0%

Όπως διαπιστώνεται από τον πίνακα 4.11 από το 69,2% των γυναικών, το 26,9% θεωρεί ότι τα κίνητρα είναι ένας από τους Πολύ καθοριστικούς παράγοντες για την ικανοποίηση από την εργασία, το 14,4% θεωρεί ότι τα κίνητρα είναι ένας από τους Αρκετά καθοριστικούς παράγοντες για την ικανοποίηση από την εργασία, και τέλος το 12,5% θεωρεί ότι τα κίνητρα είναι ένας από τους Πάρα Πολύ καθοριστικούς παράγοντες για την ικανοποίηση από την εργασία. Ακολούθως από το 30,8% των ανδρών, το 10,6% θεωρεί ότι τα κίνητρα είναι ένας από Αρκετά καθοριστικούς παράγοντες για την ικανοποίηση από την εργασία, το 12,5% θεωρεί ότι τα κίνητρα είναι ένας Πάρα Πολύ καθοριστικός παράγοντας και τέλος το 7,7% θεωρεί ότι τα κίνητρα είναι ένας από τους Πολύ καθοριστικούς παράγοντες για την ικανοποίηση από την εργασία.

Ακολουθεί ο έλεγχος υποθέσεων:

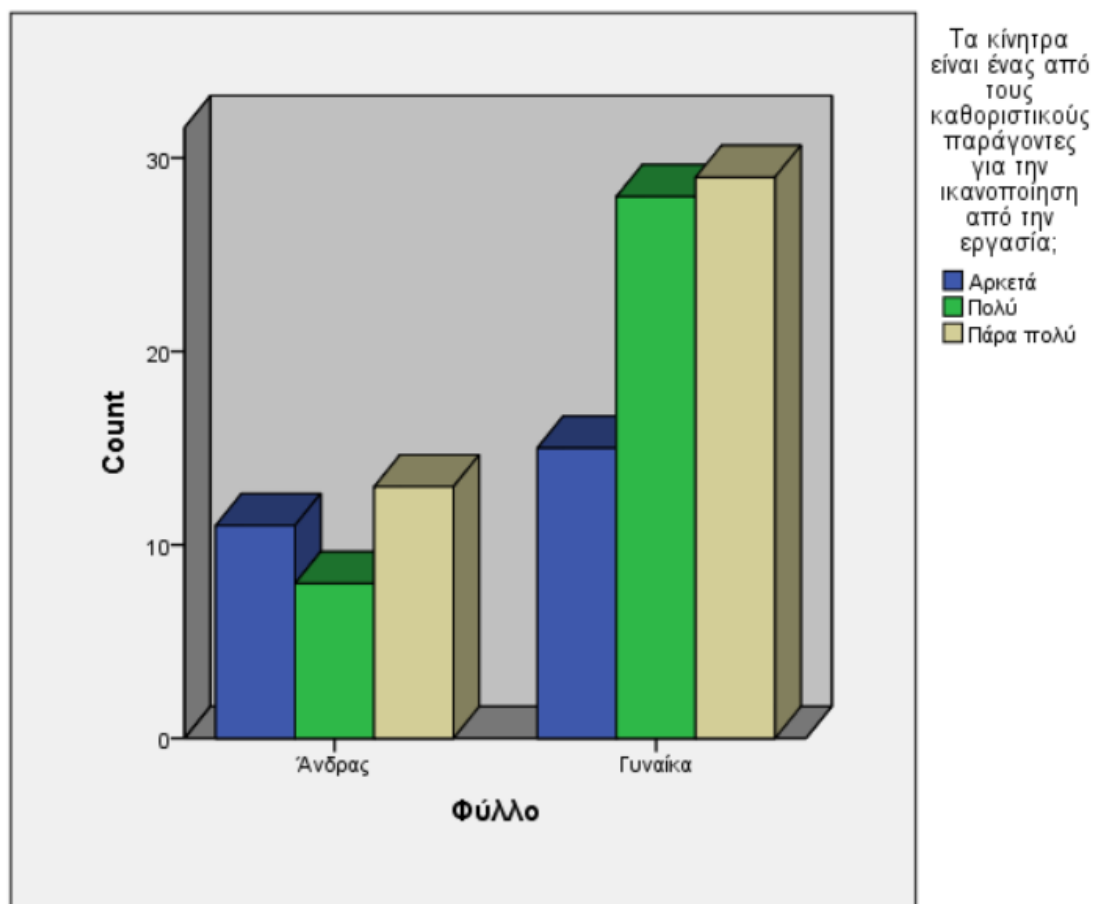
H₀: Το Φύλο και το κατά πόσο τα κίνητρα είναι ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες για την ικανοποίηση από την εργασία είναι ανεξάρτητα.

H₁: Το Φύλο και το κατά πόσο τα κίνητρα είναι ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες για την ικανοποίηση από την εργασία είναι εξαρτημένα.

Πίνακας 4.12: Στατιστικός έλεγχος Ανεξαρτησίας

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,860 ^a	2	,239
Likelihood Ratio	2,849	2	,241
Linear-by-Linear Association	,606	1	,436
N of Valid Cases	104		

Από τον πίνακα 4.12 προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας, δηλαδή το Asymp. Sig. = 0,239 > 0,05, όποτε δεν απορρίπτεται η H₀. Άρα, το Φύλο και το κατά πόσο τα κίνητρα είναι ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες για την ικανοποίηση από την εργασία είναι ανεξάρτητα. Ακολουθεί το αντίστοιχο γράφημα.



Γράφημα 4.11: Φύλο – Κίνητρα και ικανοποίηση από την εργασία

Στη συνέχεια εξετάζεται η ερώτηση «Ηλικία» με την ερώτηση «Τα κίνητρα είναι ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες για να νιώθει ο εργαζόμενος ικανοποίηση από την εργασία;» Ο πίνακας συνάφειας που ακολουθεί δίνει μια πιο λεπτομερή εικόνα των υπό εξέταση μεταβλητών.

Πίνακας Συνάφειας 4.13

	Τα κίνητρα είναι ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες για την ικανοποίηση από την εργασία;			Total
	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	
20-30	5,8%	15,4%	14,4%	35,6%
31-40	6,7%	17,3%	16,3%	40,4%
41-50	6,7%	1,9%	4,8%	13,5%
51+	5,8%		4,8%	10,6%
Total	25,0%	34,6%	40,4%	100,0%

Όπως διαπιστώνεται από τον πίνακα 4.13, από το 40,4% των ατόμων που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 31-40 ετών, το 17,3% θεωρεί ότι τα κίνητρα είναι ένας από τους Πολύ καθοριστικούς παράγοντες για την ικανοποίηση από την εργασία, το 16,3% θεωρεί ότι τα κίνητρα είναι Πάρα πολύ καθοριστικός παράγοντες για την ικανοποίηση από την εργασία και τέλος το 6,7% θεωρεί ότι τα κίνητρα είναι ένας Αρκετά καθοριστικός παράγοντας για την ικανοποίηση από την εργασία. Ακολούθως από το 35,6% των ατόμων που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 20-30 ετών, το 15,4% θεωρεί ότι τα κίνητρα είναι ένας από τους Πολύ καθοριστικούς παράγοντες για την ικανοποίηση από την εργασία, το 14,4% θεωρεί ότι τα κίνητρα είναι Πάρα πολύ καθοριστικός παράγοντες για την ικανοποίηση από την εργασία και τέλος το 5,8% θεωρεί ότι τα κίνητρα είναι ένας Αρκετά καθοριστικός παράγοντας για την ικανοποίηση από την εργασία. Επιπλέον, από το 13,5% των ατόμων που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 41-50 ετών, το 6,7% θεωρεί ότι τα κίνητρα είναι Αρκετά καθοριστικός παράγοντας για την ικανοποίηση από την εργασία, το 4,8% θεωρεί ότι τα κίνητρα είναι Πάρα πολύ καθοριστικός παράγοντας για την ικανοποίηση από την εργασία και τέλος το 1,9% θεωρεί ότι τα κίνητρα είναι ένας από τους Πολύ καθοριστικούς παράγοντες για την ικανοποίηση από την εργασία. Τέλος, από το 40,4% των ατόμων που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 51+ ετών, το 5,8% θεωρεί ότι τα κίνητρα είναι ένας Αρκετά καθοριστικός παράγοντας για την ικανοποίηση από την

εργασία και το 4,8% εξ αυτών θεωρεί ότι τα κίνητρα είναι ένας από τους Πολύ καθοριστικούς παράγοντες για την ικανοποίηση από την εργασία.

Ακολουθεί ο έλεγχος υποθέσεων:

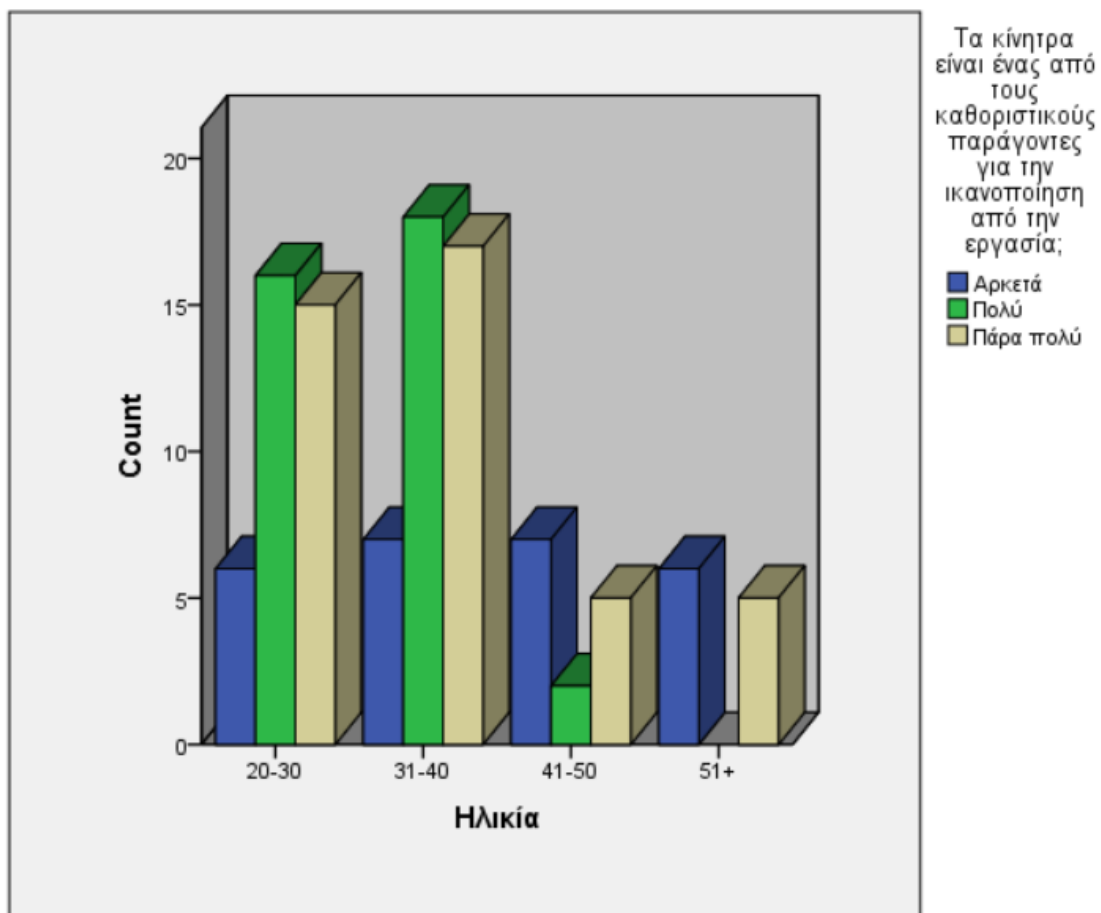
H_0 : Η Ηλικία και το κατά πόσο τα κίνητρα είναι ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες για την ικανοποίηση από την εργασία είναι ανεξάρτητα.

H_1 : Η Ηλικία και το κατά πόσο τα κίνητρα είναι ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες για την ικανοποίηση από την εργασία είναι εξαρτημένα.

Πίνακας 4.14: Στατιστικός έλεγχος Ανεξαρτησίας

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,895 ^a	6	,010
Likelihood Ratio	19,611	6	,003
Linear-by-Linear Association	2,730	1	,098
N of Valid Cases	104		

Από τον πίνακα 4.14 προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας, δηλαδή το Asymp. Sig. = 0,010 < 0,05, όποτε απορρίπτεται η H_0 και γίνεται δεκτή η H_1 . Άρα, η Ηλικία και το κατά πόσο τα κίνητρα είναι ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες για την ικανοποίηση από την εργασία είναι εξαρτημένα. Ακολουθεί το αντίστοιχο γράφημα.



Γράφημα 4.12: Ηλικία – Κίνητρα και ικανοποίηση από την εργασία

Ακολουθεί το τεστ ανεξαρτησίας για τις ερωτήσεις «Φύλο» και «Η παροχή κινήτρων συνεισφέρει στην αύξηση της απόδοσης/ παραγωγικότητας των εργαζομένων και ταυτόχρονα της επιχείρησης;» Ο πίνακας συνάφειας που έπεται δίνει μια πιο λεπτομερή εικόνα των υπό εξέταση μεταβλητών.

Πίνακας Συνάφειας 4.15

		Η παροχή κινήτρων συνεισφέρει στην αύξηση της απόδοσης				Total
		Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	
Φύλλο	Ανδρας	4,8%	6,7%	11,5%	7,7%	30,8%
	Γυναίκα	1,9%	10,6%	22,1%	34,6%	69,2%
Total		6,7%	17,3%	33,7%	42,3%	100,0%

Όπως διαπιστώνεται από τον πίνακα 4.15, από το 69,2% των γυναικών, το 34,6% θεωρεί ότι η παροχή κινήτρων συνεισφέρει Πάρα πολύ στην αύξηση της απόδοσης/ παραγωγικότητας των εργαζομένων, το 22,1% θεωρεί ότι η παροχή κινήτρων συνεισφέρει Πολύ, το 10,6% θεωρεί ότι η παροχή κινήτρων συνεισφέρει Αρκετά και τέλος το 1,9% θεωρεί ότι η παροχή κινήτρων συνεισφέρει Λίγο. Ακολουθως από το 30,8% των ανδρών, το 11,5% θεωρεί ότι η παροχή κινήτρων συνεισφέρει Πολύ στην αύξηση της απόδοσης/ παραγωγικότητας των εργαζομένων, το 7,7% θεωρεί ότι η παροχή κινήτρων συνεισφέρει Πάρα πολύ, το 6,7% θεωρεί ότι η παροχή κινήτρων συνεισφέρει Αρκετά και τέλος το 4,8% θεωρεί ότι η παροχή κινήτρων συνεισφέρει Λίγο.

Ακολουθεί ο έλεγχος υποθέσεων:

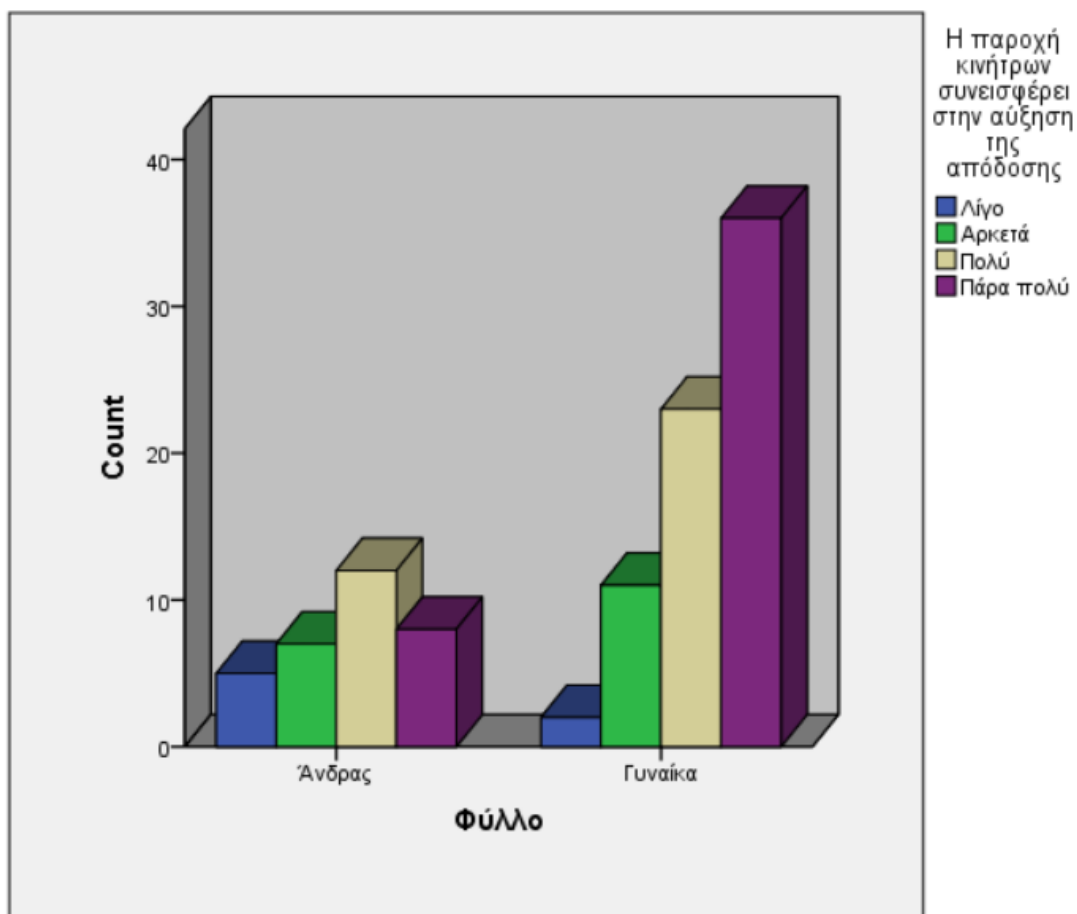
H_0 : Το Φύλο και το κατά πόσο η παροχή κινήτρων συνεισφέρει στην αύξηση της απόδοσης/ παραγωγικότητας των εργαζομένων στην εργασία είναι ανεξάρτητα.

H_1 : Το Φύλο και το κατά πόσο η παροχή κινήτρων συνεισφέρει στην αύξηση της απόδοσης/ παραγωγικότητας των εργαζομένων στην εργασία είναι εξαρτημένα.

Πίνακας 4.16: Στατιστικός έλεγχος Ανεξαρτησίας

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,466 ^a	3	,024
Likelihood Ratio	9,225	3	,026
Linear-by-Linear Association	8,452	1	,004
N of Valid Cases	104		

Από τον πίνακα 4.16 προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας, δηλαδή το Asymp. Sig. = 0,024 < 0,05, όποτε απορρίπτεται η H_0 και γίνεται δεκτή η H_1 . Άρα, το φύλο και το κατά πόσο η παροχή κινήτρων συνεισφέρει στην αύξηση της απόδοσης/ παραγωγικότητας των εργαζομένων στην εργασία είναι εξαρτημένα. Ακολουθεί το αντίστοιχο γράφημα



Γράφημα4.13: Φύλλο- Κίνητρα και Παραγωγικότητα

Στη συνέχεια εξετάζεται η ερώτηση «Εκπαίδευση» σε σχέση με την ερώτηση «Η παροχή κινήτρων συνεισφέρει στην αύξηση της απόδοσης/ παραγωγικότητας των εργαζομένων και ταυτόχρονα της επιχείρησης;» Ο πίνακας συνάφειας που ακολουθεί δίνει μια πιο λεπτομερές εικόνα των υπό εξέταση μεταβλητών.

Πίνακας Συνάφειας 4.17

		Η παροχή κινήτρων συνεισφέρει στην αύξηση της απόδοσης				Total
		Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	
Εκπαίδευση	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	3,8%	5,8%	3,8%	2,9%	16,3%
	IEK			1,9%	2,9%	4,8%
	ΤΕΙ		3,8%	12,5%	13,5%	29,8%
	ΑΕΙ	2,9%	6,7%	5,8%	10,6%	26,0%
	Msc/Phd		1,0%	9,6%	12,5%	23,1%
Total		6,7%	17,3%	33,7%	42,3%	100,0%

Όπως διαπιστώνεται από τον πίνακα 4.17 από το 29,8% που είναι απόφοιτοι ΤΕΙ, το 13,5% θεωρεί ότι η παροχή κινήτρων συνεισφέρει Πάρα πολύ στην αύξηση της απόδοσης/ παραγωγικότητας των εργαζομένων, 12,5% θεωρεί ότι η παροχή κινήτρων συνεισφέρει Πολύ και το 3,8% θεωρεί ότι η παροχή κινήτρων συνεισφέρει Αρκετά. Ακολουθως, από το 26% που είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, το 10,6% θεωρεί ότι η παροχή κινήτρων συνεισφέρει Πάρα πολύ στην αύξηση της απόδοσης/ παραγωγικότητας των εργαζομένων, το 6,7% θεωρεί ότι η παροχή κινήτρων συνεισφέρει Αρκετά, το 5,8% θεωρεί ότι η παροχή κινήτρων συνεισφέρει Πολύ και τέλος το 2,9% θεωρεί ότι η παροχή κινήτρων συνεισφέρει Λίγο. Επιπλέον, από το 23,1% που είναι κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου, το 12,5% θεωρεί ότι η παροχή κινήτρων συνεισφέρει Πάρα πολύ στην αύξηση της απόδοσης/ παραγωγικότητας των εργαζομένων, το 9,6% θεωρεί ότι η παροχή κινήτρων συνεισφέρει Πολύ και το 1% θεωρεί ότι η παροχή κινήτρων συνεισφέρει Αρκετά. Περαιτέρω, από το 16,3% που είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 5,8% θεωρεί ότι η παροχή κινήτρων συνεισφέρει Αρκετά στην αύξηση της απόδοσης/ παραγωγικότητας των εργαζομένων, το 3,8% % θεωρεί ότι η παροχή κινήτρων συνεισφέρει Πολύ και Λίγο αντίστοιχα και τέλος το 2,9% θεωρεί ότι η παροχή κινήτρων συνεισφέρει Πάρα πολύ. Τέλος, από το 4,8% που είναι απόφοιτοι ΙΕΚ, το 2,9% θεωρεί ότι η παροχή κινήτρων συνεισφέρει Πάρα πολύ στην αύξηση της απόδοσης/ παραγωγικότητας των εργαζομένων και το 1,9% θεωρεί ότι η παροχή κινήτρων συνεισφέρει Πολύ.

Ακολουθεί ο έλεγχος υποθέσεων:

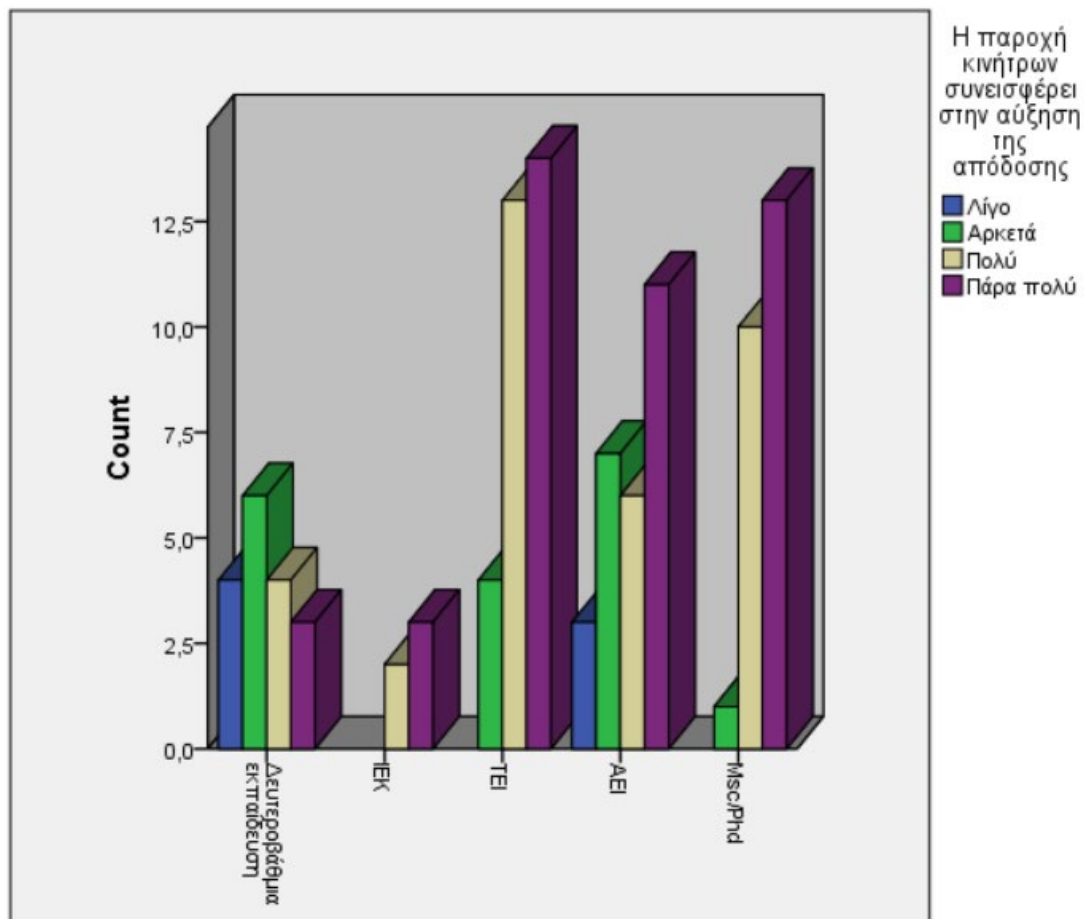
H_0 : Η Εκπαίδευση και το κατά πόσο η παροχή κινήτρων συνεισφέρει στην αύξηση της απόδοσης/ παραγωγικότητας των εργαζομένων είναι ανεξάρτητα.

H_1 : Η Εκπαίδευση και το κατά πόσο η παροχή κινήτρων συνεισφέρει στην αύξηση της απόδοσης/ παραγωγικότητας των εργαζομένων είναι εξαρτημένα.

Πίνακας 4.18: Στατιστικός έλεγχος Ανεξαρτησίας

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,282 ^a	12	,010
Likelihood Ratio	29,142	12	,004
Linear-by-Linear Association	8,598	1	,003
N of Valid Cases	104		

Από τον πίνακα 4.18 προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας, δηλαδή το $Asymp. Sig. = 0,010 < 0,05$, όποτε απορρίπτεται η H_0 και γίνεται δεκτή η H_1 . Άρα, η Εκπαίδευση και κατά πόσο η παροχή κινήτρων συνεισφέρει στην αύξηση της απόδοσης/ παραγωγικότητας των εργαζομένων και ταυτόχρονα της επιχείρησης είναι εξαρτημένα. Ακολουθεί το αντίστοιχο γράφημα.



Γράφημα 4.14: Κλάδος εργασίας- Κίνητρα και παραγωγικότητα

Ακολουθεί το τεστ ανεξαρτησίας για τις ερωτήσεις «Φύλο» και «Ποια είδη κινήτρων, παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους;» Ο πίνακας συνάφειας που έπεται δίνει μια πιο λεπτομερή εικόνα των υπό εξέταση μεταβλητών.

Πίνακας Συνάφειας 4.19

		Ποια είδη κινήτρων, παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους;				Total
		Τα εσωτερικά	Τα εξωτερικά	Ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών	Ο συνδυασμός και των δυο, εξατομικευμένα για κάθε εργαζόμενο	
Φύλλο	Ανδρας	1,0%	8,7%	9,6%	11,5%	30,8%
	Γυναίκα	1,9%	5,8%	18,3%	43,3%	69,2%
Total		2,9%	14,4%	27,9%	54,8%	100,0%

Όπως διαπιστώνεται από τον πίνακα 4.19, από το 69,2% του γυναικείου πληθυσμού, το 43,3% θεωρεί ότι ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων, εξατομικευμένα για κάθε εργαζόμενο, παρακινεί περισσότερο τους εργαζόμενους, το 18,3% θεωρεί ότι ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων παρακινεί περισσότερο τους εργαζόμενους, το 5,8% θεωρεί ότι τα εξωτερικά κίνητρα παρακινούν περισσότερο, ενώ τέλος, το 1,9% θεωρεί ότι τα εσωτερικά κίνητρα παρακινούν περισσότερο. Ακολούθως από το 30,8% του αντρικού πληθυσμού, το 11,5% θεωρεί ότι ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων, εξατομικευμένα για κάθε εργαζόμενο, παρακινεί περισσότερο τους εργαζόμενους, το 9,6% θεωρεί ότι ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων παρακινεί περισσότερο τους εργαζόμενους, το 8,7% θεωρεί ότι τα εξωτερικά κίνητρα παρακινούν περισσότερο, ενώ τέλος, το 1% θεωρεί ότι τα εσωτερικά κίνητρα παρακινούν περισσότερο.

Ακολουθεί ο έλεγχος υποθέσεων:

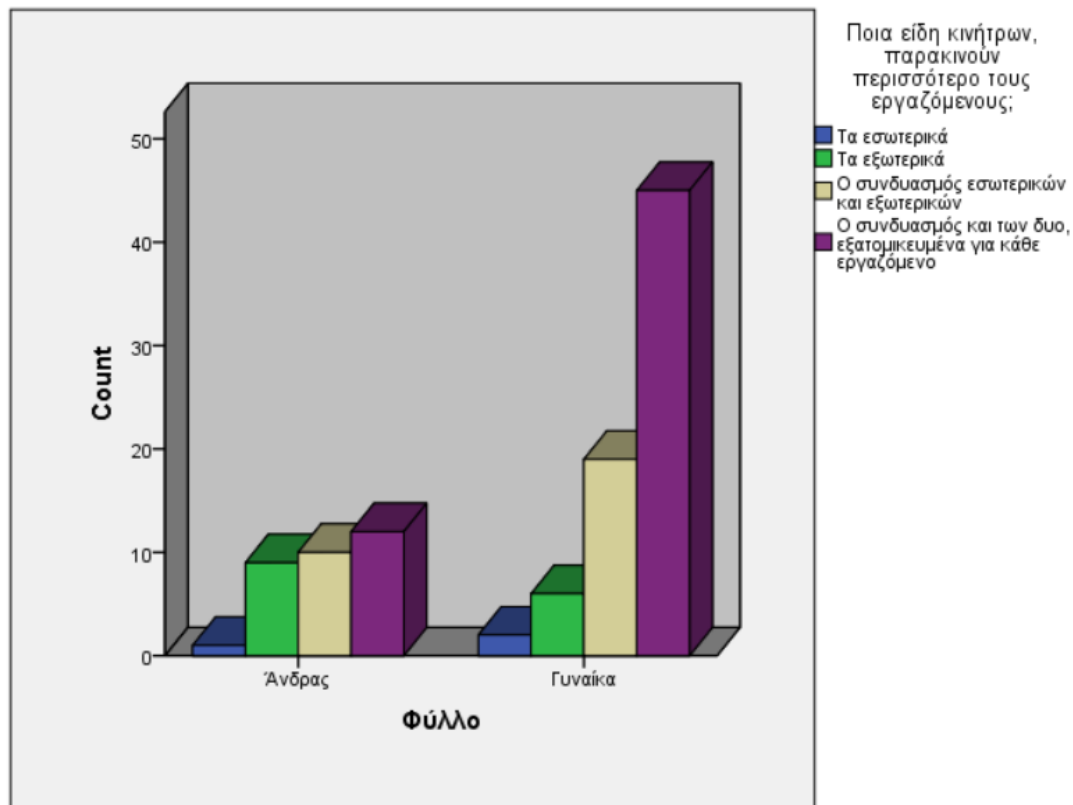
H_0 : Το Φύλο και το ποια είδη κινήτρων, παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους είναι ανεξάρτητα.

H_1 : Το Φύλο και το ποια είδη κινήτρων, παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους είναι εξαρτημένα.

Πίνακας 4.20: Στατιστικός έλεγχος Ανεξαρτησίας

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,740 ^a	3	,033
Likelihood Ratio	8,344	3	,039
Linear-by-Linear Association	6,599	1	,010
N of Valid Cases	104		

Από τον πίνακα 4.20 προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας, δηλαδή το $Asymp. Sig. = 0,033 < 0,05$, όποτε απορρίπτεται η H_0 και γίνεται δεκτή η H_1 . Άρα, το Φύλο και το ποια είδη κινήτρων, παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους είναι εξαρτημένα. Ακολουθεί το αντίστοιχο γράφημα.



Γράφημα 4.15: Φύλο – Είδη Κινήτρων

Στη συνέχεια εξετάζεται η ερώτηση «Εκπαίδευση» σε σχέση την ερώτηση «Ποια είδη κινήτρων, παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους;» Ο πίνακας συνάφειας που ακολουθεί δίνει μια πιο λεπτομερή εικόνα των υπό εξέταση μεταβλητών.

Πίνακας Συνάφειας 4.21

		Ποια είδη κινήτρων, παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους;				Total
		Τα εσωτερικά	Τα εξωτερικά	Ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών	Ο συνδυασμός και των δυο, εξατομικευμένα για κάθε εργαζόμενο	
Εκπαίδευση	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση		8,7%	4,8%	2,9%	16,3%
	IEK			1,0%	3,8%	4,8%
	TEI	1,0%		12,5%	16,3%	29,8%
	AEI	1,9%	5,8%	3,8%	14,4%	26,0%
	Msc/Phd			5,8%	17,3%	23,1%
Total		2,9%	14,4%	27,9%	54,8%	100,0%

Όπως διαπιστώνεται από τον πίνακα 4.21 από το 29,8%, των αποφοίτων TEI, το 16,3% θεωρεί ότι ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων, εξατομικευμένα για κάθε εργαζόμενο, παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους, το 12,5% θεωρεί ότι ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους και τέλος, το 1% θεωρεί ότι τα εσωτερικά κίνητρα παρακινούν περισσότερο. Ακολούθως, από το 26% των αποφοίτων AEI το 14,4% θεωρεί ότι ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων, εξατομικευμένα για κάθε εργαζόμενο, παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους, το 5,8% θεωρεί ότι τα εξωτερικά κίνητρα παρακινούν περισσότερο, το 3,8% % θεωρεί ότι ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων παρακινούν περισσότερο και τέλος, το 1,9% θεωρεί ότι τα εσωτερικά κίνητρα παρακινούν περισσότερο. Επιπλέον, από το 23,1% των κατόχων Διδακτορικού τίτλου, το 17,3% θεωρεί ότι ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων, εξατομικευμένα για κάθε εργαζόμενο παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους ενώ το 5,8% θεωρεί ότι ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων παρακινούν περισσότερο. Περαιτέρω, από 16,3% των αποφοίτων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, το 8,7% θεωρεί ότι τα εξωτερικά κίνητρα παρακινούν περισσότερο εργαζόμενους, το 4,8% θεωρεί ότι ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων παρακινούν περισσότερο ενώ τέλος το 2,9% θεωρεί ότι ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων, εξατομικευμένα για κάθε εργαζόμενο, παρακινούν περισσότερο.

Ακολουθεί ο έλεγχος υποθέσεων:

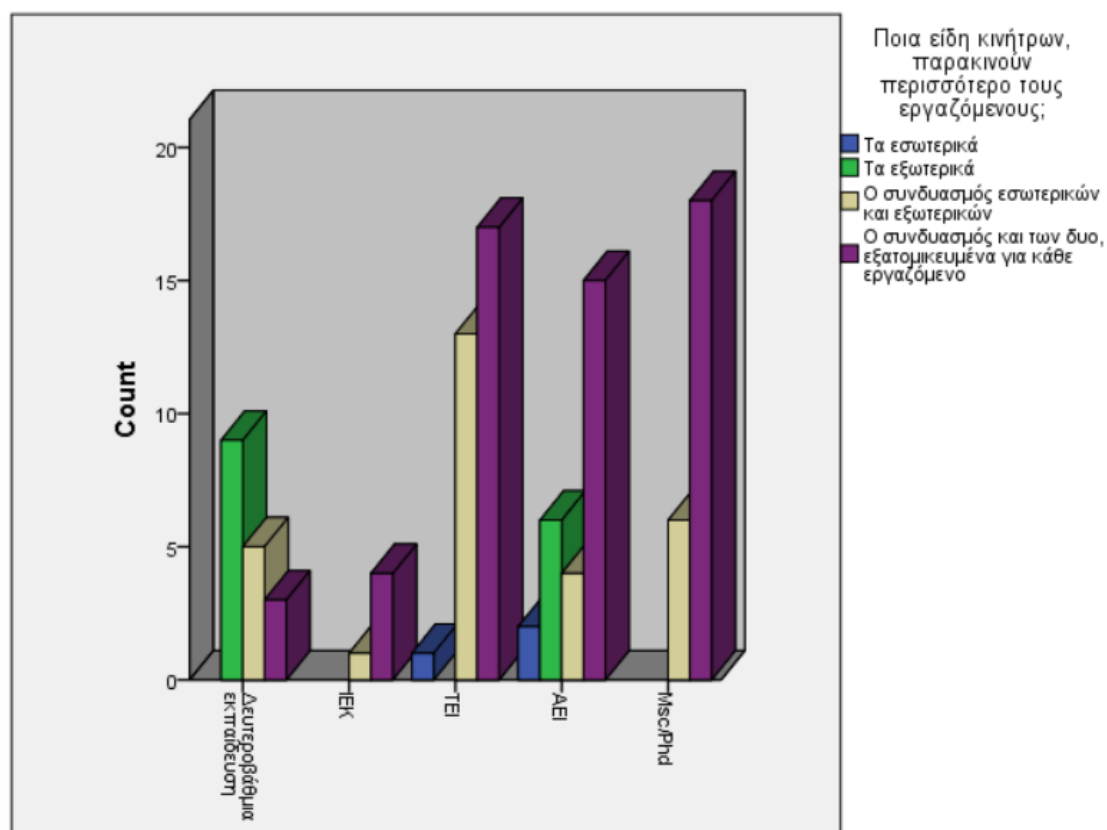
H₀: Η Εκπαίδευση και το ποια είδη κινήτρων, παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους είναι ανεξάρτητα.

H₁: Η Εκπαίδευση και το ποια είδη κινήτρων, παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους είναι εξαρτημένα.

Πίνακας 4.22: Στατιστικός έλεγχος Ανεξαρτησίας

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	41,230 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	44,641	12	,000
Linear-by-Linear Association	10,473	1	,001
N of Valid Cases	104		

Από τον πίνακα 4.22 προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας, δηλαδή το Asymp. Sig. = 0,000 < 0,05, όποτε απορρίπτεται η H₀ και γίνεται δεκτή η H₁. Άρα η Εκπαίδευση και το ποια είδη κινήτρων, παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους είναι εξαρτημένα. Ακολουθεί το αντίστοιχο γράφημα.



Γράφημα 4.16: Εκπαίδευση –Είδη κινήτρων

Ακολουθεί το τεστ ανεξαρτησίας για τις ερωτήσεις «Φύλο» και «Ικανοποίηση από τα κίνητρα που παρέχονται στον εργασιακό χώρο» Ο πίνακας συνάφειας που έπεται δίνει μια πιο λεπτομερή εικόνα των υπό εξέταση μεταβλητών.

Πίνακας Συνάφειας 4.23

		Είστε ικανοποιημένος/η από τα κίνητρα που παρέχονται στον εργασιακό σας χώρο;					Total
		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	
Φύλλο	Άνδρας	10,6%	8,7%	6,7%	2,9%	1,9%	30,8%
	Γυναίκα	13,5%	17,3%	24,0%	11,5%	2,9%	69,2%
Total		24,0%	26,0%	30,8%	14,4%	4,8%	100,0%

Όπως διαπιστώνεται από τον πίνακα 4.23, από το 69,2% του γυναικείου πληθυσμού, το 24% είναι Αρκετά ικανοποιημένο από τα κίνητρα που παρέχονται στον εργασιακό χώρο, το 17,3% είναι Λίγο ικανοποιημένο από τα κίνητρα που παρέχονται, το 13,5% δεν είναι Καθόλου ικανοποιημένο από τα κίνητρα που παρέχονται, το 11,5% είναι Πολύ ικανοποιημένο από τα κίνητρα που παρέχονται και τέλος, το 2,9% είναι Πάρα πολύ ικανοποιημένο από τα κίνητρα που παρέχονται. Ακολούθως, από το 30,8% του αντρικού πληθυσμού, το 10,6% δεν είναι Καθόλου ικανοποιημένο από τα κίνητρα που παρέχονται στον εργασιακό χώρο, το 8,7% είναι Λίγο ικανοποιημένο από τα κίνητρα που παρέχονται, το 6,7% είναι Αρκετά ικανοποιημένο από τα κίνητρα που παρέχονται, το 2,9% είναι Πολύ ικανοποιημένο από τα κίνητρα που παρέχονται και τέλος, το 1,9% είναι Πάρα πολύ ικανοποιημένο από τα κίνητρα που παρέχονται.

Ακολουθεί ο έλεγχος υποθέσεων:

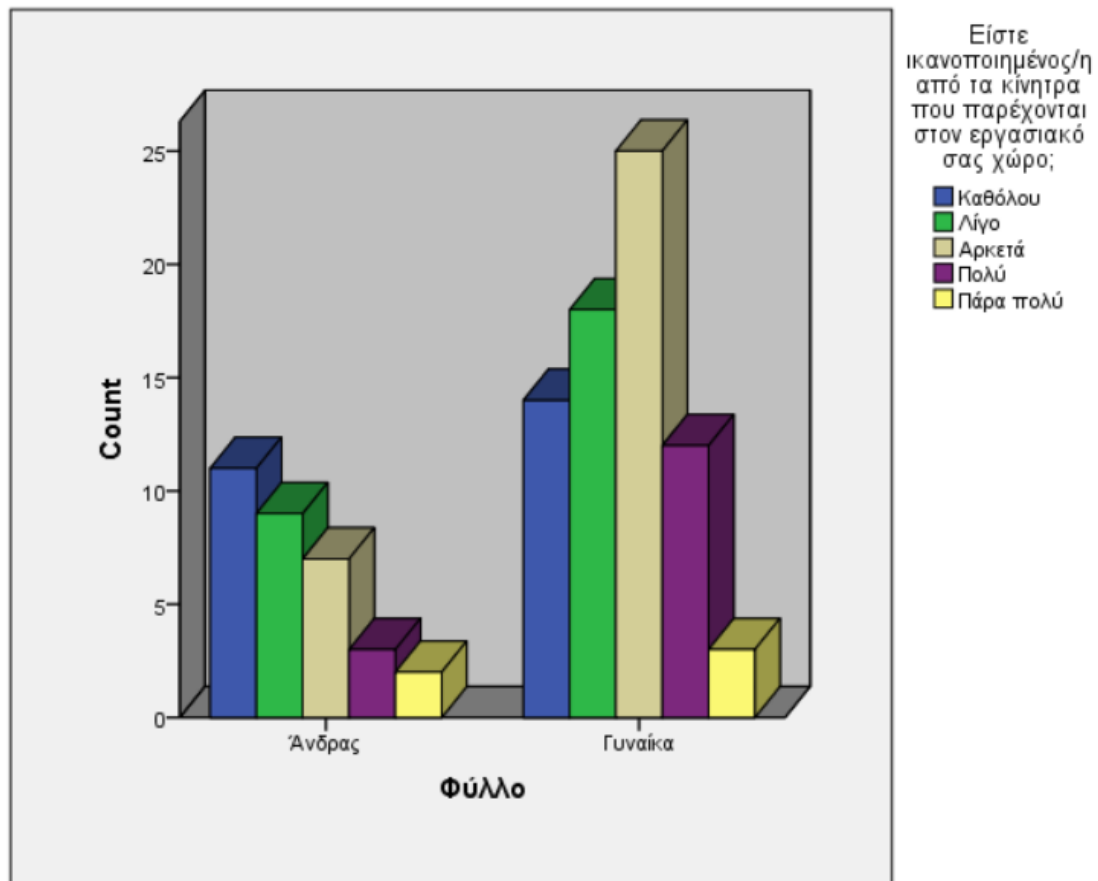
H_0 : Το Φύλο και η ικανοποίηση από τα κίνητρα που παρέχονται στον εργασιακό χώρο είναι ανεξάρτητα.

H_1 : Το Φύλο και η ικανοποίηση από τα κίνητρα που παρέχονται στον εργασιακό χώρο είναι εξαρτημένα.

Πίνακας 4.24: Στατιστικός έλεγχος Ανεξαρτησίας

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,343 ^a	4	,362
Likelihood Ratio	4,355	4	,360
Linear-by-Linear Association	2,188	1	,139
N of Valid Cases	104		

Από τον πίνακα 4.24 προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας, δηλαδή το Asymp. Sig. = 0,362 > 0,05, όποτε δεν απορρίπτεται η H_0 . Άρα, το Φύλο και η ικανοποίηση από τα κίνητρα που παρέχονται στον εργασιακό χώρο είναι ανεξάρτητα. Ακολουθεί το αντίστοιχο γράφημα.



Γράφημα 4.17: Φύλο- Ικανοποίηση από την παροχή κινήτρων στην εργασία

Τέλος, εξετάζεται η ερώτηση «Κλάδος εργασίας» σε σχέση την ερώτηση «Ικανοποίηση από τα κίνητρα που παρέχονται στον εργασιακό χώρο». Ο πίνακας συνάφειας που ακολουθεί δίνει μια πιο λεπτομερής εικόνα των υπό εξέταση μεταβλητών.

Πίνακας Συνάφειας 4.25

		Είστε ικανοποιημένος/η από τα κίνητρα που παρέχονται στον εργασιακό σας χώρο;					Total
		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	
Κλάδος Εργασίας	Λιανικό εμπόριο	7,7%	3,8%	5,8%	2,9%		20,2%
	Χονδρικό εμπόριο	1,9%	2,9%	1,9%			6,7%
	Παροχή υπηρεσιών (Ιδ.τομ.)	11,5%	16,3%	21,2%	8,7%	3,8%	61,5%
	Δημόσιος Τομέας	1,0%	1,0%	1,9%	1,9%		5,8%
	Τομέας Υγείας	1,9%	1,9%		1,0%		4,8%
	Ελευθ. Επαγγελμ.					1,0%	1,0%
Total		24,0%	26,0%	30,8%	14,4%	4,8%	100,0%

Όπως διαπιστώνεται από τον πίνακα 4.25, από το 61,5% που απασχολείται στην Παροχή υπηρεσιών του Ιδιωτικού τομέα, το 21,2% είναι Αρκετά ικανοποιημένο από τα κίνητρα που παρέχονται στον εργασιακό χώρο, το 16,3% είναι Λίγο ικανοποιημένο από τα κίνητρα που παρέχονται, το 11,5% δεν είναι Καθόλου ικανοποιημένο από τα κίνητρα που παρέχονται, το 8,7% είναι Πολύ ικανοποιημένο από τα κίνητρα που παρέχονται και το 3,8% είναι Πάρα πολύ ικανοποιημένο από τα κίνητρα που παρέχονται. Ακολουθώντας, από το 20,2% που εργάζονται στο Λιανικό εμπόριο, το 7,7% δεν είναι Καθόλου ικανοποιημένο από τα κίνητρα που παρέχονται στον εργασιακό χώρο, το 5,8% είναι Αρκετά ικανοποιημένο από τα κίνητρα που παρέχονται, το 3,8% είναι Λίγο ικανοποιημένο από τα κίνητρα που παρέχονται και το 2,9% είναι Πάρα πολύ ικανοποιημένο από τα κίνητρα που παρέχονται. Επιπλέον, από το 6,7% που εργάζονται στο Χονδρικό εμπόριο, το 2,9% είναι Λίγο ικανοποιημένο από τα κίνητρα που παρέχονται στον εργασιακό χώρο και το 1,9% είναι Αρκετά και Καθόλου αντίστοιχα. Περαιτέρω, από το 5,8% που απασχολείται στο Δημόσιο Τομέα, το 1,9% δηλώνει Αρκετά και Πολύ ικανοποιημένο αντίστοιχα από τα κίνητρα που παρέχονται, ενώ το 1% δηλώνει Λίγο και Καθόλου ικανοποιημένο αντίστοιχα από τα κίνητρα που παρέχονται. Επίσης, από το 4,8% που εργάζεται στον Τομέα Υγείας, το 1,9% δηλώνει Λίγο και Καθόλου ικανοποιημένο αντίστοιχα από τα κίνητρα που παρέχονται και το 1,0% δηλώνει Πολύ ικανοποιημένο από τα κίνητρα που παρέχονται στον εργασιακό χώρο. Τέλος, ο ελεύθερος επαγγελματίας δηλώνει πολύ ευχαριστημένος διότι είναι ελεύθερος επαγγελματίας.

Ακολουθεί ο έλεγχος υποθέσεων:

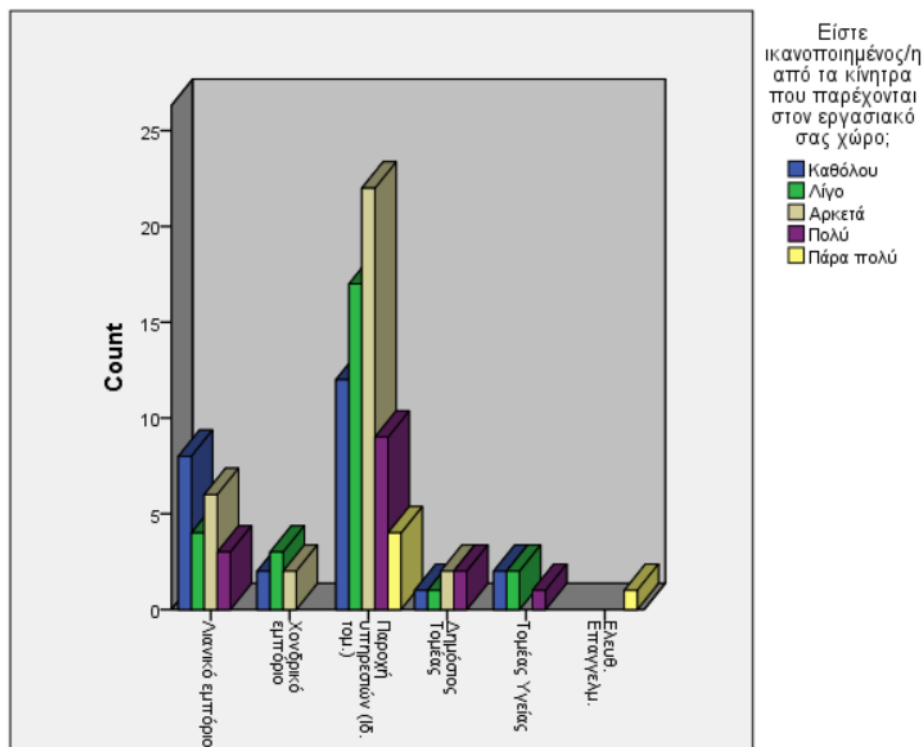
H₀: Ο κλάδος εργασίας και η ικανοποίηση από τα κίνητρα που παρέχονται στον εργασιακό χώρο είναι ανεξάρτητα.

H₁: Ο κλάδος εργασίας και η ικανοποίηση από τα κίνητρα που παρέχονται στον εργασιακό χώρο είναι εξαρτημένα.

Πίνακας 4.26: Στατιστικός έλεγχος Ανεξαρτησίας

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,369 ^a	20	,050
Likelihood Ratio	21,221	20	,384
Linear-by-Linear Association	2,846	1	,092
N of Valid Cases	104		

Από τον πίνακα 4.26 προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας, δηλαδή το Asymp. Sig. = 0,05 όποτε δεν απορρίπτεται η H₀ (για να απορριφθεί η H₀, πρέπει το επίπεδο σημαντικότητας, δηλαδή το Asymp. Sig. < 0,05). Άρα, ο Κλάδος εργασίας και η ικανοποίηση από τα κίνητρα που παρέχονται στον εργασιακό χώρο είναι ανεξάρτητα. Ακολουθεί το αντίστοιχο γράφημα.



Γράφημα 4.18: Κλάδος εργασίας - Ικανοποίηση από την παροχή κινήτρων στην εργασία

4.4 Συζήτηση αποτελεσμάτων

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 104 άτομα, εκ των οποίων το 69,2% ήταν γυναίκες και το 30,8% ήταν άντρες. Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος, 40,4%, είχαν ηλικία στο διάστημα 31-40 ετών. Σε ότι αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο το 23,1% του δείγματος είχαν Ανώτατη Τεχνολογική εκπαίδευση. Τέλος, το 61,5% ήταν εργαζόμενοι στον Ιδιωτικό τομέα και πιο συγκεκριμένα στην Παροχή υπηρεσιών.

Η Περιγραφική Στατιστική που πραγματοποιήθηκε φανέρωσε τα εξής:

α) σε ότι αφορά τα εσωτερικά κίνητρα που παρακινούν τους εργαζόμενους:

- το 36,5% του δείγματος, θεωρεί ότι η Αναγνώριση και η Εμπιστοσύνη παρακινούν Πάρα πολύ τους εργαζόμενους,
- το 40,4% του δείγματος, θεωρεί ότι η Κατάρτιση και η Εκπαίδευση παρακινούν Αρκετά τους εργαζόμενους,
- το 37,5% του δείγματος, θεωρεί ότι η Σταθερότητα της εργασίας παρακινεί Αρκετά τους εργαζόμενους,
- το 38,5% του δείγματος θεωρεί ότι η Αυτονομία της εργασίας παρακινεί Αρκετά τους εργαζόμενους,
- το 28,8% του δείγματος θεωρεί ότι Παροχή ευκαιριών που βοηθάει στη βελτίωση των εργαζόμενων, τους παρακινεί Πάρα πολύ,
- τέλος, το 29,8% του δείγματος θεωρεί ότι Παροχή ευκαιριών που συνεισφέρει στο να δημιουργήσουν οι εργαζόμενοι, τους παρακινεί Πολύ.

β) σε ότι αφορά τα εξωτερικά κίνητρα που παρακινούν τους εργαζόμενους

- το 56,7% του δείγματος θεωρεί ότι τα οικονομικά κίνητρα παρακινούν Πάρα πολύ τους εργαζόμενους,
- το 44,2% του δείγματος θεωρεί ότι οι ευκαιρίες προαγωγής παρακινούν Πάρα πολύ τους εργαζόμενους,
- το 42,3% του δείγματος θεωρεί ότι το Περιβάλλον της εργασίας παρακινεί Πολύ τους εργαζόμενους,
- τέλος, το 34,6% του δείγματος θεωρεί ότι η Ομάδα εργασίας και οι συνεργάτες παρακινούν Πολύ τους εργαζόμενους.

γ) σε ότι αφορά τις υπόλοιπες ερωτήσεις:

- το 40,4% του δείγματος υποστηρίζει ότι τα κίνητρα είναι ένας Πάρα πολύ καθοριστικός παράγοντας για να νιώθει ο εργαζόμενος ικανοποίηση από την εργασία,

- το 42,3% του δείγματος υποστηρίζει ότι η παροχή κινήτρων αυξάνει Πάρα πολύ την απόδοση/παραγωγικότητα των εργαζομένων,
- το 54,8% του δείγματος υποστηρίζει ότι ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων εξατομικευμένα για κάθε εργαζόμενο, παρακινεί περισσότερο τους εργαζόμενους,
- το 30,8% είναι Αρκετά ικανοποιημένοι από τα κίνητρα που τους παρέχονται στον εργασιακό τους χώρο ενώ το 24% δεν είναι Καθόλου ικανοποιημένοι.

Από τις παραπάνω απαντήσεις καθίσταται φανερό ότι από τα εσωτερικά κίνητρα η Εκπαίδευση, η Αυτονομία και η Σταθερότητα της εργασίας συγκεντρώνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά και είναι αυτά τα κίνητρα που παρακινούν Πάρα πολύ, Πολύ ή Αρκετά τους εργαζόμενους. Από τα εξωτερικά κίνητρα, τα Οικονομικά, οι Ευκαιρίες προαγωγής και το Περιβάλλον εργασίας συγκεντρώνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά και είναι αυτά που παρακινούν Πάρα Πολύ ή Πολύ τους εργαζόμενους. Οι απόψεις αυτές αποτυπώνουν αυτό που αναφέρθηκε στη βιβλιογραφία, δηλαδή ότι τα άτομα αντιλαμβάνονται διαφορετικά την επίδραση των παραγόντων της παρακίνησης και ως εκ τούτου ο συνδυασμός εξωγενών και ενδογενών κινήτρων, ενδεχομένως, να αποτελεί την καλύτερη επιλογή για κάθε επιχείρηση. Η τελευταία πρόταση επιβεβαιώνεται από την παρούσα έρευνα καθώς, όπως αναφέρθηκε, το 54,8% του δείγματος υποστηρίζει ότι ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων εξατομικευμένα για κάθε εργαζόμενο, παρακινεί περισσότερο τους εργαζόμενους. Επιπλέον, η βιβλιογραφική ανασκόπηση έδειξε ότι όταν συνυπάρχουν τα δύο είδη κινήτρων, οι εξωγενείς ανταμοιβές είναι πιο εμφανείς και είναι πιθανό να σκεπάσουν το εγγενές κίνητρο. Η άποψη αυτή, επιβεβαιώνεται από το γεγονός ότι το 56,7% του δείγματος θεωρεί ότι τα οικονομικά κίνητρα παρακινούν Πάρα πολύ τους εργαζόμενους. Το ποσοστό αυτό δεν συγκεντρώθηκε σε καμία άλλη ερώτηση που αφορά τα κίνητρα και με την απάντηση Πάρα πολύ. Το γεγονός αυτό μαρτυρά ότι τα οικονομικά κίνητρα πάντα θα παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους.

Ακόμα, από τις απαντήσεις παρατηρείται το γεγονός ότι περισσότερο από το 1/3 του δείγματος θεωρούν τα κίνητρα καθοριστικό παράγοντα για την ικανοποίηση των εργαζομένων και για την αύξηση της παραγωγικότητας. Τα ευρήματα αυτά συνάδουν με την πολύ πρόσφατη έρευνα των Rahman, Fatema & Ali (2019) που αποτυπώνεται στο θεωρητικό μέρος και υποστηρίζει ότι τα κίνητρα και η ικανοποίηση από την

εργασία είναι ο βασικός παράγοντας για την βελτίωση των επιδόσεων σε κάθε είδος επιχείρησης.

Ακολούθως από τις απαντήσεις ανοιχτού τύπου συμπεραίνεται ότι:

- οι εργαζόμενοι (πλην ελαχίστων εξαιρέσεων) θεωρούν Πολύ ή Παρά πολύ σημαντική την παρακίνηση. Οι λόγοι που αιτιολογούν αυτή την άποψη τους, συγκλίνουν στο γεγονός ότι βοηθάει τον εργαζόμενο να γίνει καλύτερος, αποδοτικότερος και συμβάλει στην ικανοποίησή του,
- τα εσωτερικά κίνητρα που παρέχονται στις εργασίες των συμμετεχόντων είναι: αυτονομία, ευελιξία, συνεργασία, εκπαίδευση, δημιουργικότητα, σταθερότητα εργασίας, μερική ηθική επιβράβευση,
- τα εξωτερικά κίνητρα που παρέχονται στις εργασίες των συμμετεχόντων είναι: οικονομικά (bonus, μισθολογική αύξηση), εξέλιξης, καλό περιβάλλον, εκτίμηση και συνθήκες βελτίωσης, νέες ιδέες, πρωτοβουλίες, εναλλαγή θέσεων, δυνατότητες προαγωγής, ευέλικτο ωράριο, εμπιστοσύνη, και δώρα. Αξιοσημείωτο στην ερώτηση που αφορά τα κίνητρα είναι μία απάντηση που αναφέρει ως κίνητρο την πλήρη ασφάλιση του εργαζόμενου,
- οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να επανεξετάσουν τις υπάρχουσες προσεγγίσεις για τα κίνητρα, εστιάζοντας: σε ουσιαστικές αξιολογήσεις του προσωπικού, στην ικανοποίηση του εργαζόμενου, στις μεταβαλλόμενες επιθυμίες των ανθρώπων και των συνθηκών, στην βελτίωση του περιβάλλοντος για τον εργαζόμενο, στην ομαδικότητα, στην καλύτερη διαχείριση γεγονότων, στην αύξηση των οικονομικών απολαβών, στην παροχή επιπλέον εκπαίδευσης, στα εξατομικευμένα κίνητρα για κάθε εργαζόμενο.

Οι ως άνω απαντήσεις, πέρα από τα συμβατικά είδη κινήτρων, αναγνωρίζουν, αυτό που αναφέρθηκε στη βιβλιογραφία από τον Pink (2009) και περιλαμβάνει την αυτονομία των εργαζόμενων, την μαεστρία και τον σκοπό. Δηλαδή τα εγγενή αυτά κίνητρα στα οποία πρέπει να εστιάζει την προσοχή της η σύγχρονη επιχείρηση, αν θέλει να επιβιώσει στο χρόνο και να επιτυγχάνει τους στόχους της.

Τέλος οι συσχετίσεις μεταξύ των ερωτήσεων έδειξαν ότι:

- το Φύλο και το κατά πόσο τα κίνητρα είναι ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες για την ικανοποίηση από την εργασία είναι ανεξάρτητα,
- η Εκπαίδευση και το κατά πόσο τα κίνητρα είναι ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες για την ικανοποίηση από την εργασία είναι εξαρτημένα,

- το Φύλο και το κατά πόσο η παροχή κινήτρων συνεισφέρει στην αύξηση της απόδοσης/ παραγωγικότητας των εργαζομένων εργασία είναι εξαρτημένα,
- η Εκπαίδευση και κατά πόσο η παροχή κινήτρων συνεισφέρει στην αύξηση της απόδοσης/ παραγωγικότητας των εργαζομένων και ταυτόχρονα της επιχείρησης είναι εξαρτημένα,
- το Φύλο και το ποια είδη κινήτρων, παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους είναι εξαρτημένα,
- η Εκπαίδευση και το ποια είδη κινήτρων, παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους είναι εξαρτημένα,
- το Φύλο και η ικανοποίηση από τα κίνητρα που παρέχονται στον εργασιακό χώρο είναι ανεξάρτητα,
- ο Κλάδος εργασίας και η ικανοποίηση από τα κίνητρα που παρέχονται στον εργασιακό χώρο είναι ανεξάρτητα.

Από τις παραπάνω συσχετίσεις σημαντικά ευρήματα αποτελούν οι συσχετίσεις που αναφέρονται στο φύλο και πιο συγκεκριμένα το γεγονός ότι το Φύλο εξαρτάται από το κατά πόσο η παροχή κινήτρων συνεισφέρει στην αύξηση της απόδοσης/ παραγωγικότητας των εργαζομένων και με το ποια είδη κινήτρων, παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους. Το τελευταίο είναι ένα πολύ σημαντικό εύρημα διότι μαρτυρά ότι οι άντρες και οι γυναίκες παρακινούνται με διαφορετικά κίνητρα. Τέλος, σημαντικά ευρήματα είναι και το γεγονός ότι η Εκπαίδευση σχετίζεται με την άποψη του κατά πόσο η παροχή κινήτρων συνεισφέρει στην αύξηση της απόδοσης/ παραγωγικότητας των εργαζομένων, αλλά το ποια είδη κινήτρων, παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους.

Συμπεράσματα

Σε όλες τις επιχειρήσεις, είτε ιδιωτικές είτε δημόσιες, το κίνητρο διαδραματίζει βασικό ρόλο στην καθοδήγηση των εργαζομένων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Υπάρχουν αρκετές θεωρίες για τα κίνητρα που εξηγούν τι παρακινεί τους ανθρώπους και τους ωθεί να αναπτύσσουν θετική συμπεριφορά στην εργασία τους. Οι θεωρίες αυτές μπορεί να κατηγοριοποιηθούν σύμφωνα με τους ορισμούς και το σκοπό τους, αλλά η κριτική ανάλυση αποκαλύπτει ότι είναι όλες συνδεδεμένες και μπορούν να οδηγήσουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων και την αύξηση της παραγωγικότητας τους, παρέχοντας κίνητρα είτε εσωτερικού, είτε εξωτερικού χαρακτήρα ή και συνδυασμό αυτών των δυο. Η βιβλιογραφία αποκαλύπτει, επίσης, ότι οι νέες θεωρίες στο σύγχρονο και συνεχώς εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, εστιάζουν στα εγγενή κίνητρα και επικεντρώνονται σε πρακτικές που προσφέρουν αυτονομία στο εργαζόμενο και ευκαιρίες να βελτιωθεί και να δημιουργήσει.

Οι ως άνω καταγεγραμμένες στη βιβλιογραφία διαπιστώσεις φαίνεται ότι συνάδουν με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, καθώς όπως διαπιστώθηκε, το βασικό εύρημα είναι, ότι οι ερωτώμενοι θεωρούν παρά πολύ σημαντική την παρακίνηση και την παροχή κινήτρων στην εργασία τους. Το ποια κίνητρα παρακινούν περισσότερο, δεν είναι απόλυτο και δεδομένο, διότι εξαρτάται από διάφορους παράγοντες και καταστάσεις που βιώνει ο εργαζόμενος. Το βέβαιο είναι (προκύπτει και από τη βιβλιογραφία και την έρευνα) ότι ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων, εξατομικευμένα για τον κάθε εργαζόμενο αποτελεί την ιδανική λύση. Επιπλέον, από την έρευνα διαπιστώθηκε η συμβολή των κινήτρων στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στην αύξηση της παραγωγικότητας, εύρημα το οποίο επικαιροποιείται ξανά, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι αναφέρεται πολλάκις στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Τέλος και παρά το γεγονός, ότι οι σύγχρονες μορφές παρακίνησης εστιάζουν σε εγγενή κίνητρα, από την παρούσα έρευνα, διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν από τους εργοδότες τους να επανεξετάσουν τις υπάρχουσες προσεγγίσεις για τα κίνητρα, εστιάζοντας τόσο σε εσωτερικά όσο και σε εξωτερικά κίνητρα. Δηλαδή, η όλη φιλοσοφία του κίνητρου πρέπει να αποσκοπεί στο να παρέχει στους εργαζόμενους ασφάλεια, καλή εργασιακή κατάσταση, οικονομικές απολαβές, δυνατότητες εξέλιξης, πίστη και συμμετοχή στην επιχείρηση.

Ολοκληρώνοντας, τεκμηριώνεται ότι η παρούσα εργασία επικαιροποίησε παλαιότερες έρευνες σε ότι αφορά τα κίνητρα και παράλληλα μελέτησε τις νέες μορφές

παρακίνησης. Θα μπορούσε να αποτελέσει τη βάση για μια περαιτέρω μελέτη σε ένα πιο διευρυμένο δείγμα που θα επιλέγει με απλή τυχαία δειγματοληψία.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

A. Ελληνική

- Κλαδά, Β. (2014). «Παρακίνηση 3.0: Κίνητρα νέας γενιάς». Ανακτήθηκε 7 Δεκεμβρίου 2020, από <https://hrpro.gr/parakinisi-3-0-kinitra-neas-genias/>
- Κυριαζή, Ν. (2002). *Η Κοινωνιολογική Έρευνα. Κριτική Επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Χαλικιάς, Μ., Μανωλέσσου, Α. & Λάλου, Π. (2015). *Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα. Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου 2021, από http://ntst-aegean.teipir.gr/sites/default/files/forum/spss_book.pdf
- Gall, D.M., Borg R.W. & Gall, P.J. (2014). *Εκπαιδευτική έρευνα. Βασικές αρχές*. Nicosia: Πασχαλίδης.
- Schermerhorn, R.J. (2012). *Εισαγωγή στο management*. Nicosia: Broken Hill

Β. Ξενόγλωσση

- Abdulganily, O. & Lawal, E.E. (2016). Motivation and productivity. *Abula Journal of Business and Management Sciences*, 2(5), 103-112. Retrieved December 05, 2020, from https://www.researchgate.net/publication/328860370_Motivation_and_productivity
- Aleksic, M.M., Jerotijević, G. & Jerotijević, Z. (2019). Modern approaches to employee motivation. *Ekonomika*, 65(2), 121-133. Retrieved December 04, 2020, from https://www.researchgate.net/publication/334310227_Modern_approaches_to_employee_motivation
- Alfandi, A. & Alkhasaweh, S.M. (2014). The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employee's Performance. A Case of Jordanian Travel and Tourism Institutions. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 326-341. Retrieved December 04, 2020, from https://www.researchgate.net/publication/314836426_The_Role_of_the_Incentives_and_Reward_System_in_Enhancing_Employee's_Performance_aA_Case_of_Jordanian_Travel_and_Tourism_Institutions
- Badubi, M.R. (2017). Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3). Retrieved November 03, 2020, from <https://researchleap.com/theories-motivation-application-organizations-risk-analysis/>

- Bawa, A.M. (2017). Employee Motivation and Productivity: A review of literature and implications for management practice. *International Journal of Commerce and Management*, 7(12), 632-673. Retrieved November 03, 2020, from https://www.researchgate.net/publication/334263937_EMPLOYEE_MOTIVATION_AND_PRODUCTIVITY_A_REVIEW_OF_LITERATURE_AND_IMPLICATIONS_FOR_MANAGEMENT_PRACTICE
- Bergström, E. & Martínez, M. (2016). The Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee Engagement. Umeå School of Business and Economics, Sweden. Retrieved December 05, 2020, from <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:944047/FULLTEXT01.pdf>
- Cross, O. & Daniel, O.C. (2019). Effects of Incentives on Employees Productivity. *International Journal of Business Marketing and Management*, 4(1), 41-48. Retrieved December 07, 2020, from https://www.researchgate.net/publication/338690469_Effects_of_Incentives_on_Employees_Productivity
- Damiani, M., Pompei, F. & Ricci, A. (2016). Performance related pay, productivity and wages in Italy: a quantile regression approach. *International Journal of Manpower*, 37(2), 1-38. Retrieved December 29, 2020, from https://www.researchgate.net/publication/301541297_Performance_related_pay_productivity_and_wages_in_Italy_a_quantile_regression_approach
- Ganta, C.V. (2014). Motivation in the Workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221-230. Retrieved November 02, 2020, from <http://www.ijetmas.com/admin/resources/project/paper/f201411201416479373.pdf>
- Ganta, C.V. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221-230. Retrieved December 05, 2020, from <http://www.ijetmas.com/admin/resources/project/paper/f201411201416479373.pdf>
- Haque, F.M., Haque A.M. & Islam, S. (2014). Motivational Theories – A Critical Analysis. *ASA University Review*, 8(1), 61-68. Retrieved November 02, 2020, from <https://docplayer.net/30529992-Motivational-theories-a-critical-analysis.html>

- Joy, M.M. (2019). Leadership & Motivation 3.0 - A new dimension on workplace motivation. Retrieved December 05, 2020, from https://www.researchgate.net/publication/341867083_Leadership_Motivation_30_-_A_new_dimension_on_workplace_motivation
- Kaleselvi, R. (2018). Innovative and Modern Human Resource Practices in India. Conference: Service Sector in Competitive Era
- Madi, F. (2017). The impact of Employee Motivation on Organizational Commitment. *European Journal of Business and Management*, Vol. 9 (No 15), 164-144. Retrieved December 04, 2020, from https://www.researchgate.net/publication/317344795_The_Impact_of_Employee_Motivation_on_Organizational_Commitment
- Mwilitya, D. (2015). Influence of extrinsic factors on employees' motivation: A case of cabin crew at Kenya airways limited. University of Nairobi. Retrieved December 05, 2020, from http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/92868/Mwilitya_Influence%20Of%20Extrinsic%20Factors%20On%20Employees%20%20Motivation%20A%20Case%20Of%20Cabin%20Crew%20At%20Kenya%20Airways%20Limited.pdf?sequence=3
- Njambi, C. (2014). Factors influencing employee motivation and its impact on employee performance: A Case of Amref health Africa in Kenya. United States International University, Africa. Retrieved December 05, 2020, from http://erepo.usiu.ac.ke/bitstream/handle/11732/77/Carol.pdf?sequence=1&fbclid=IwAR275m4xzmXh5dMfr_ft9vi_VuDKENwRKCsp8-Ce90nnpMCDQn539SnSWBw
- Novianty, R,R, & Evita, N.S. (2018). Financial Incentives: the impact on employee motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 17 (6), 1-8. Retrieved November 02, 2020, from <https://www.abacademies.org/articles/Financial-incentives-the-impact-on-employee-motivation-1939-6104-17-6-297.pdf>
- Rahman, H., Fatema, R. & Ali, H. (2019). Impact of Motivation and Job Satisfaction on Employee's Performance: An Empirical Study. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 10(4), 1-10. Retrieved December 28, 2020, from https://www.researchgate.net/publication/331870146_Impact_of_Motivation_and_Job_Satisfaction_on_Employee's_Performance_An_Empirical_Study
- Turabik, T. & Baskan, A.G. (2015). The Importance of Motivasion Theories in Terms of Education Systems. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 186(2015), 1055-1063.

Retrieved November 03, 2020, from
https://www.researchgate.net/publication/277964453_The_Importance_of_Motivation_Theories_in_Terms_Of_Education_Systems

Ugwu, U. (2012). Incentive Schemes, Employee Motivation and Productivity In Organizations In Nigeria: Analytical Linkages. *IOSR Journal of Business and Management*, 1(4), 36-43. Retrieved December 05, 2020, from
https://www.researchgate.net/publication/284874219_Incentive_Schemes_Employee_Motivation_and_Productivity_In_Organizations_In_Nigeria_Analytical_Linkages

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

Η έρευνα αφορά Μεταπτυχιακή Διατριβή για το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθούν οι σύγχρονες μορφές παρακίνησης που εφαρμόζονται από τις μικρομεσαίες και τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Οι απαντήσεις είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα διαρκέσει περίπου 10 λεπτά.

A. Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51+

3. Εκπαίδευση

- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- ΤΕΙ
- ΑΕΙ
- Msc/Phd
- Άλλο: Προσδιορίστε

B. Στοιχεία εργασίας

4. Σε πιο κλάδο εργασίας δραστηριοποιείστε

- Λιανικό εμπόριο
- Χονδρικό εμπόριο
- Παροχή υπηρεσιών
- Άλλο: Προσδιορίστε

Γ. Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασία

5. Πόσο πιστεύεται ότι παρακινούν τους εργαζόμενους τα παρακάτω εσωτερικά κίνητρα:

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Αναγνώριση και Εμπιστοσύνη					
Κατάρτιση και εκπαίδευση					
Σταθερότητα της εργασίας					
Αυτονομία					
Παροχή ευκαιριών στους εργαζομένους για να βελτιωθούν και να γίνουν καλύτεροι					
Παροχή ευκαιριών στους εργαζομένους για να δημιουργήσουν					

6. Πόσο πιστεύετε ότι παρακινούν τους εργαζόμενους τα παρακάτω εξωτερικά κίνητρα:

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Οικονομικά κίνητρα (αύξηση μισθού, bonus)					
Ευκαιρείς προαγωγής					
Περιβάλλον της εργασίας					
Ομάδα εργασίας και συνεργάτες					

7. Τα κίνητρα είναι ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες για να νιώθει ο εργαζόμενος ικανοποίηση από την εργασία;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

8. Η παροχή κινήτρων συνεισφέρει στην αύξηση της απόδοσης/ παραγωγικότητας των εργαζομένων και ταυτόχρονα της επιχείρησης;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

9. Ποια είδη κινήτρων, παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους;

- Τα εσωτερικά κίνητρα
- Τα εξωτερικά κίνητρα
- Ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων
- Ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων, εξατομικευμένα για κάθε εργαζόμενο
- Δεν γνωρίζω

10. Είστε ικανοποιημένος/η από τα κίνητρα που σας παρέχονται στον εργασιακό σας χώρο;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Δ. Ερωτήσεις Ανοιχτού τύπου

12. Πόσο σημαντική θεωρείτε την παρακίνηση στο χώρο εργασίας και γιατί;

13. Τι είδους κίνητρα παρέχονται στην εργασία σας;

14. Θεωρείτε ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να επανεξετάσουν τις υπάρχουσες προσεγγίσεις για τα κίνητρα με ένα τρόπο που να ταιριάζει στο σύγχρονο,

παγκοσμιοποιημένο και συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον; Αν ναι, που θα πρέπει να εστιάσουν;