



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ**

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ
MBA FOOD & AGRIBUSINESS**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Αποτελεσματική διαχείριση εργαζομένων και κίνητρα εργαζομένων:
η περίπτωση της εταιρείας «Γευσήνους ΑΒΕΕ».

Χαραλάμπης Π. Ντεβόλε

Επιβλέπων Καθηγητής:

Κωνσταντίνος Χατζημιχαήλ, Επίκουρος Καθηγητής ΓΠΑ

ΑΘΗΝΑ 2022

ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Αποτελεσματική διαχείριση εργαζομένων και κίνητρα εργαζομένων:
η περίπτωση της εταιρείας «Γευσήνους ΑΒΕΕ»

Effective employee management and employee motivation:
the case of Gefsinous SA.

Χαραλάμης Π. Ντεβόλε

Εξεταστική Επιτροπή:

Κωνσταντίνος Χατζημιχαήλ, Επίκουρος Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)

Κωνσταντίνος Τσιμπούκας, Καθηγητής ΓΠΑ

Φιλόθεος Νταλιάνης, Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστήμιο Πειραιά

Αποτελεσματική διαχείριση εργαζομένων και κίνητρα εργαζομένων: η περίπτωση της εταιρείας «Γευσήγους ΑΒΕΕ»

*ΔΠΜΣ Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων & Γεωργίας
Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας & Ανάπτυξης
Τμήμα Επιστήμης Τροφίμων & Διατροφής του Ανθρώπου*

Περίληψη

Το κίνητρο μπορεί να χαρακτηριστεί ως η κινητήρια δύναμη που ενσωματώνει αυτούς τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που βρέθηκαν να παρακινούν ένα άτομο να ενδιαφέρεται συνεχώς και να δεσμεύεται σε έναν εργασιακό ρόλο ή αντικείμενο. Στη διαδικασία δέσμευσης, η ενεργοποίηση ενός ατόμου να καταβάλει προσπάθεια που προσφέρει την επίτευξη ενός δεδομένου στόχου ή στόχου μέσω της απόδοσης και της δέσμευσης ενός ατόμου ωφελεί τόσο το άτομο όσο και τον οργανισμό.

Έτσι, το κίνητρο μπορεί να θεωρηθεί ως βασικός μοχλός στη σύνδεση της απόδοσης ενός ατόμου, ενώ αναμένουμε αποτελέσματα για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, την απόδοση και ως συνέπεια. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν κίνητρα για την επίτευξη αυτών των επιθυμητών επιχειρηματικών αποτελεσμάτων και βασικοί παράγοντες όπως τα εξωτερικά κίνητρα που περιγράφονται ως μισθός, μπόνους και προμήθεια επηρεάζουν άμεσα ένα άτομο, ενώ εγγενείς παράγοντες όπως οι συνθήκες εργασίας, η δέσμευση των εργαζομένων και η ασφάλεια της εργασίας παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο.

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας, είναι η διερεύνηση των εργασιακών κινήτρων τα οποία δίνονται από την διοίκηση μιας εταιρείας στους εργαζόμενους με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης τους. Η απόδοση και παραγωγικότητα των εργαζομένων αποτελεί ένα πολυδιάστατο θέμα και εξαρτάται από ένα σύνολο παραγόντων (κινήτρων), οι οποίοι σχετίζονται, μεταξύ άλλων, με την ανθρώπινη συμπεριφορά και το πως οι εργαζόμενοι αντιδρούν σε εργασιακά κίνητρα.

Στο πλαίσιο αυτό, έχουν συλλεχθεί πρωτογενή δεδομένα από τους εργαζόμενους της εταιρείας Γευσήγους ΑΒΕΕ (Μελέτη Περίπτωσης) και έχουν χρησιμοποιηθεί για την εξέταση και τον εντοπισμό των σημαντικότερων παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση, την ενεργή συμμετοχή και την παραγωγικότητα των εργαζομένων της εταιρείας. Επιπρόσθετα, έχει εξεταστεί η ύπαρξη ή μη στατιστικά σημαντικών διαφορών στα κίνητρα μεταξύ ομάδων εργαζομένων με διαφορετικά χαρακτηριστικά (π.χ. ηλικιακά γκρούπ).

Επιστημονικό πεδίο: Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Λέξεις κλειδιά: Εργασία, Κίνητρα, Επιχειρήσεις, Υποκίνηση, Αμοιβές, Απόδοση, Παραγωγικότητα

Effective employee management and employee motivation: the case of Gefsinous SA.

MBA Food & Agribusiness

Department of Agrigultural Economics & Rural Development

Department of Food Science & Human Nutrition

ABSTRACT

Motivation can be characterized as the driving force that incorporates these internal and external factors found to motivate a person to be constantly interested and committed to a work role or object. In the commitment process, activating an individual to make an effort that offers the achievement of a given goal or goal through the performance and commitment of the individual benefits both the individual and the organization.

Thus, motivation can be considered as a key lever in linking an individual's performance, while we expect results for the achievement of organizational goals, performance, and as a consequence. Organizations use incentives to achieve these desired business results and key factors such as external incentives described as salary, bonuses, and commissions directly affect an individual, while intrinsic factors such as working conditions, employee engagement, and job security play a role. also an important role.

The purpose of this research is to investigate the work incentives that are given by the management of a company to employees to improve their performance. Employee performance and productivity is a multidimensional issue and depends on a set of factors (motivations), which are related, among other things, to human behavior and how employees react to work motivations.

In this context, primary data have been collected from the employees of the company Gefsinous SA (Case Study) and have been used to examine and identify the most important factors that affect the satisfaction, active participation, and productivity of the company's employees. In addition, the existence or non-statistically significant differences in motivations between groups of employees with different characteristics (eg age groups) have been examined.

Scientific area: Human Recource Management

Keywords: Work, Motivation, Business, Motivation, Remuneration, Performance, Productivity

Δήλωση έργου

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος φοιτητής, (*ΝΤΕΒΟΛΕ ΧΑΡΑΛΑΜΠΗΣ*), δηλώνω ρητά ότι η παρούσα Μεταπτυχιακή Εργασία με τίτλο «Αποτελεσματική διαχείριση εργαζομένων και κίνητρα εργαζομένων: η περίπτωση της εταιρείας Γευσήνους ΑΒΕΕ», καθώς και τα ηλεκτρονικά αρχεία και πηγαίοι κώδικες που αναπτύχθηκαν ή τροποποιήθηκαν στο πλαίσιο αυτής της εργασίας και αναφέρονται ρητώς μέσα στο κείμενο που συνοδεύουν, και η οποία έχει εκπονηθεί στο ΔΠΜΣ Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας - MBA Food & Agribusiness του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών, υπό την επίβλεψη του κ. *ΚΩΝΣΤΑΝΙΝΟΥ ΧΑΤΖΗΜΙΧΑΗ*, αποτελεί αποκλειστικά δικό μου, μη υποβοηθούμενο πόνημα, δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής.

Τα σημεία όπου έχουν χρησιμοποιηθεί ιδέες, κείμενο, αρχεία ή / και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η μεταπτυχιακή εργασία αυτή υποβάλλεται σε μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για την απονομή του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας» του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Δεν έχει υποβληθεί ποτέ πριν για οιοδήποτε λόγο ή για εξέταση σε οποιοδήποτε άλλο πανεπιστήμιο ή εκπαιδευτικό ίδρυμα της χώρας ή του εξωτερικού. Η εργασία αποτελεί προϊόν συνεργασίας του φοιτητή και του επιβλέποντος της εκπόνησής της. Τα φυσικά αυτά πρόσωπα έχουν και τα πνευματικά δικαιώματα στη δημοσίευση των αποτελεσμάτων της εργασίας σε επιστημονικά περιοδικά και συνέδρια. Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό.

Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

Με την άδειά μου, η παρούσα εργασία ελέγχθηκε από την Εξεταστική Επιτροπή μέσα από λογισμικό ανίχνευσης λογοκλοπής που διαθέτει το ΓΠΑ και διασταυρώθηκε η εγκυρότητα και η πρωτοτυπία της.

Ντεβόλε Χαράλαμης

18/03/2022

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ τη σύντροφό μου Θεώνη Αναγνωστοπούλου, τη γραμματέα του Δ.Π.Μ.Σ. Γεωργία Παπαιωάννου για τη συνεχή τους στήριξη και τον επιβλέποντα Καθηγητή Κωνσταντίνο Χατζημιχαήλ για την καθοδήγησή του στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Δήλωση έργου	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	14
2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	14
2.2. Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΙΝΗΤΡΟΥ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	16
2.3. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΚΙΝΗΤΡΟΥ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	16
2.4. ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ – ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΠΟΥ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΟΥΝ	18
2.5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	22
2.6. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΚΙΝΗΤΡΟΥ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ 25	
2.7. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	27
2.8. Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	28
2.9. ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΚΑΙ Η ΑΠΟΔΟΣΗ – ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	31
2.9.1. Θεωρία Herzberg.....	31
2.9.2. Θεωρία του Maslow	32
2.10. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	35
2.10.1. Επιρροή των Οικονομικών Κινήτρων στην Απόδοση των Εργαζομένων	37
2.10.2. Επιρροή των Μη Οικονομικών Κινήτρων στην Απόδοση των Εργαζομένων	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	45
3.1. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	45
3.2. ΣΧΕΔΙΟ ΜΕΛΕΤΗΣ	45
3.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	45
3.4. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	46
3.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	46
3.6. ΔΕΙΓΜΑ ΜΕΛΕΤΗΣ	47
3.7. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	47
3.8. ΗΘΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	49
4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ - Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ «ΓΕΥΣΗΝΟΥΣ ΑΒΕΕΕ»	49
4.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ Α΄ ΜΕΡΟΥΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	49
4.2.1. Δημογραφικό προφίλ δείγματος.....	49
4.2.2 Ηλικία.....	50
4.2.3. Μορφωτικό Επίπεδο.....	50

4.2.4. Θέση εργασίας.....	51
4.2.5. Έτη Προϋπηρεσίας.....	52
4.3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ Β' ΜΕΡΟΥΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ : ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	52
4.3.1. Αντικείμενο Εργασίας.....	52
4.3.2. Γενικές Συνθήκες Εργασίας.....	53
4.3.3. Αμοιβή.....	54
4.3.4. Συνάδελφοι.....	54
4.3.5. Προϊστάμενος.....	55
4.3.6. Αξιολόγηση Ικανοτήτων & Δεξιοτήτων.....	55
4.3.7. Δυνατότητες Προαγωγής και εξέλιξης.....	56
4.3.8. Ηγεσία και Επιχείρηση.....	57
4.4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ Γ' ΜΕΡΟΥΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	58
4.4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ Δ' ΜΕΡΟΥΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ : ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	60
4.4.1. Κίνητρα Εργαζομένων.....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	62
5.1. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	62
5.2. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	66
5.3 ΣΥΣΤΑΣΗ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	69
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	78

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 4.1. Reliability Statistics A' part (31 questions)	48
Πίνακας 4.2. Reliability Statistics B' part (10 questions)	48
Πίνακας 4.3. Μέσοι Όροι & Τυπικές Αποκλίσεις Παράγοντα Αντικείμενο Εργασίας	52
Πίνακας 4.4. Μέσοι Όροι & Τυπικές Αποκλίσεις Παράγοντα Γενικές Συνθήκες Εργασίας	52
Πίνακας 4.5. Μέσοι Όροι & Τυπικές Αποκλίσεις Παράγοντα Αμοιβή	53
Πίνακας 4.6. Μέσοι Όροι & Τυπικές Αποκλίσεις Παράγοντα Συνάδελφοι	54
Πίνακας 4.7. Μέσοι Όροι & Τυπικές Αποκλίσεις Παράγοντα Προϊστάμενος	54
Πίνακας 4.8. Μέσοι Όροι & Τυπικές Αποκλίσεις Παράγοντα Αξιοποίηση Ικανοτήτων & Δεξιοτήτων	55
Πίνακας 4.9. Μέσοι Όροι & Τυπικές Αποκλίσεις Παράγοντα Δυνατότητες Προαγωγής & Εξέλιξης	55
Πίνακας 4.10. Μέσοι Όροι & Τυπικές Αποκλίσεις Παράγοντα Ηγεσία & Επιχείρηση	56
Πίνακας 4.11. Μέσοι όροι & Τυπικές Αποκλίσεις Παραγόντων της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (με φθίνουσα σειρά)	56
Πίνακας 4.12. Σε γενικές γραμμές σε τι βαθμό θα λέγατε ότι είστε ικανοποιημένος από την εργασία σας;	57
Πίνακας 4.13. Σε γενικές γραμμές σε τι βαθμό θα λέγατε ότι είστε υπερήφανος που εργάζεστε στη συγκεκριμένη εταιρεία;	57
Πίνακας 4.14. Σε γενικές γραμμές σε τι βαθμό θα λέγατε ότι θέλετε να πάτε για δουλειά κάθε πρωί;	58
Πίνακας 4.15. Σε τι ποσοστό θεωρείτε αποδοτικό τον εαυτό σας σε σχέση με το μέγιστο που θεωρείτε ότι μπορείτε να δώσετε;	58
Πίνακας 4.16. Μέσοι όροι & Τυπικές Αποκλίσεις Κινήτρων (με φθίνουσα σειρά)	59

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 4.1. Ταξινόμηση φύλου του δείγματος	48
Διάγραμμα 4.2. Ηλικιακή κατάταξη ερωτηθέντων	49
Διάγραμμα 4.3. Κατάταξη μορφωτικού επιπέδου ερωτηθέντων δείγματος	50
Διάγραμμα 4.4. Ταξινόμηση ερωτηθέντων ανά θέση εργασίας	50
Διάγραμμα 4.5. Ταξινόμηση ερωτηθέντων ανά έτη προϋπηρεσίας στην εταιρεία Γευσήγους ABEE	51

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 2.1. Ενδογενές και εξωγενές κίνητρο	16
Εικόνα 2.2. Παράγοντες κινήτρου	24
Εικόνα 2.3. Σύνοψη των θεωριών	27
Εικόνα 2.4. Herzberg's Two-Factor Theory	31
Εικόνα 2.5. Maslow's Hierarchy of Needs	32

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ανθρώπινοι πόροι θεωρούνται ως οι πιο σημαντικοί και πολύτιμοι πόροι για την επιτυχία του επιχειρησιακού οργανισμού, επειδή οι ανθρώπινοι πόροι του οργανισμού, είναι σε θέση να αλλάξουν την απόδοσή τους και είναι τα κύρια μέσα για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Η επιτυχία και η αποτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων του. Οι Dugguh και Dennis (2014) δηλώνουν ότι η απόδοση αποτελεί απόδειξη της ατομικής επιτυχίας και η απόδοση των εργαζομένων είναι μια πολυδιάστατη δομή. Η απόδοση της εργασίας, είναι ο βαθμός εκπλήρωσης των καθηκόντων της κάθε εργασιακής θέσης.

Οι Mueller και Kim (2008) αναγνώρισαν δύο τύπους ικανοποίησης από την εργασία. Πρώτον, το γενικό συναίσθημα για την εργασία και δεύτερον, τα συναισθήματα για τα χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως παροχές, θέση, μισθός, περιβάλλον εργασίας, ευκαιρίες ανάπτυξης και τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Η αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας κάθε οργανισμού, απαιτεί τη βέλτιστη χρήση όλων των παραγόντων που επηρεάζουν την παραγωγή ή την παροχή υπηρεσιών. Δεδομένου ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας σημαντικός παράγοντας σε οποιονδήποτε οργανισμό, η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα της οργάνωσης εξαρτώνται επίσης από την απόδοση των υπαλλήλων της (Prange & Pinho, 2017).

Η ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται ως μια πνευματική προοπτική ενός εργαζομένου που περιλαμβάνει τον τρόπο που αισθάνονται για την εργασία τους και την οργάνωση των εργοδοτών. Επιπλέον, η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την επίτευξη αξιών εργασίας (Courtney & Yonkong, 2017).

Όπως είναι γνωστό ότι κάθε οργανισμός ή ίδρυμα αποτελείται από τρεις βασικούς ανθρώπινους, φυσικούς και οικονομικούς πόρους, σίγουρα ο πιο σημαντικός είναι ο ανθρώπινος πόρος οποιουδήποτε οργανισμού για την επίτευξη των στόχων και της ανάπτυξης του, επειδή οι άλλες δύο πηγές, ακόμη και αν είναι σε πολύ υψηλή ποιότητα, είναι εργαλεία που βρίσκονται στα ανθρώπινα δυναμικά και πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων τους (Lin et al., 2014).

Η παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εξετάζει τα εργασιακά κίνητρα τα οποία δίνονται από την διοίκηση μιας εταιρείας στους εργαζόμενους με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης

τους. Η απόδοση και παραγωγικότητα των εργαζομένων αποτελεί ένα πολυδιάστατο θέμα και εξαρτάται από ένα σύνολο παραγόντων (κινήτρων), οι οποίοι σχετίζονται, μεταξύ άλλων, με την ανθρώπινη συμπεριφορά και το πως οι εργαζόμενοι αντιδρούν σε εργασιακά κίνητρα.

Στο πλαίσιο αυτό, έχουν συλλεχθεί πρωτογενή δεδομένα από τους εργαζόμενους της εταιρείας Γευσήνους ABEE (Μελέτη Περίπτωσης) και έχουν χρησιμοποιηθεί για την εξέταση και τον εντοπισμό των σημαντικότερων παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση, την ενεργή συμμετοχή και την παραγωγικότητα των εργαζομένων της εταιρείας. Επιπρόσθετα, έχει εξεταστεί η ύπαρξη ή μη στατιστικά σημαντικών διαφορών στα κίνητρα μεταξύ ομάδων εργαζομένων με διαφορετικά χαρακτηριστικά (π.χ. ηλικιακά γκρούπ).

Στο πλαίσιο της μελέτης αυτής, έχει πραγματοποιηθεί πρωτογενής έρευνα για την συλλογή δεδομένων με την χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο έχει διανεμηθεί στους υπαλλήλους της εταιρείας Γευσήνους ABEE. Στη συνέχεια τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί, έχουν αναλυθεί με την χρήση βασικών στατιστικών μέτρων, διαγραμμάτων και στατιστικού ελέγχου υποθέσεων. Τέλος, έχουν διερευνηθεί οι διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων με την χρήση μοντέλων παλινδρόμησης. Οι διαφορές στα εργασιακά κίνητρα ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες εργαζομένων δεν έχει αναλυθεί σε μεγάλο βαθμό από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, κάτι το οποίο είναι σημαντικό για το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού των εταιρειών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Σύμφωνα με τους Finley και Karunakar (2015), πολλοί οργανισμοί στη νεότερη εποχή, έπρεπε να τροποποιήσουν τις στρατηγικές τους, κυρίως λόγω των συνθηκών της παγκόσμιας αγοράς και της αργής ανάπτυξης των ανεπτυγμένων οικονομιών. Αυτοί οι οργανισμοί σχεδιάζουν την στρατηγική τους με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να διατηρήσουν την κερδοφορία και να εξασφαλίσουν ότι η ανάπτυξή τους είναι σταθερή.

Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, σύμφωνα με τον Ernst Young (2015), ο έλεγχος και η μείωση του λειτουργικού κόστους, είναι απαραίτητη, ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι η μείωση αυτού του λειτουργικού κόστους, μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη συνολική ποιότητα του τελικού προϊόντος, την εικόνα της επωνυμίας του προϊόντος/της εταιρείας, όπου εμποδίζουν την ασφάλεια και επηρεάζουν ακόμη και τη μακροζωία της επιχείρησης.

Ένα από τα σημαντικότερα λειτουργικά κόστη είναι αφιερωμένο στο ανθρώπινο κεφάλαιο και αυτός είναι ένας πρωταρχικός τομέας στον οποίο εστιάζουν οι οργανισμοί για την επίτευξη αποδοτικότητας κόστους. Όταν η αγορά και η οικονομία μειώνονται, οι οργανισμοί θα πρέπει να σχεδιάζουν στρατηγικές που ελέγχουν το κόστος και αντέχουν τη σταθερότητα μειώνοντας τους υπαλλήλους προκειμένου να περιορίσουν το λειτουργικό κόστος (lane, 2011).

Για παράδειγμα, διάφορες διεθνείς τράπεζες όπως η Barclays, η Royal Bank of Scotland, η Credit Suisse κ.λπ. έχουν εφαρμόσει τις μεθοδικές στρατηγικές κόστους προκειμένου να μειώσουν το λειτουργικό κόστος που συμβάλλει στη διατήρηση της κερδοφορίας και της μακροζωίας στην αγορά (Mcnaughton et al, 2015). Ωστόσο, η ύφεση τέτοιων στρατηγικών, είναι ότι οι εργαζόμενοι θα αποθαρρύνονται, θα αισθάνονται ανασφάλιστοι και επίσης ο οργανισμός μπορεί να χάσει παραγωγικούς υπαλλήλους.

Η συνολική οργανωτική απόδοση της ομάδας σχετίζονται άμεσα με την ασφάλεια της εργασίας (Lucky et al, 2015). Επιπλέον, το ηθικό και το επίπεδο κινήτρων ενός εργαζομένου μειώνεται όταν δεν είναι σίγουρος για το μέλλον του (Hibberd, 2014). Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες παρακολούθησης και μη παρακολούθησης που μπορούν να οδηγήσουν σε χαμηλή απόδοση και παραγωγικότητα των εργαζομένων και τελικά τον κύκλο εργασιών των εργαζομένων επίσης.

Σε αυτή τη χαοτική και ανταγωνιστική αγορά, οι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να αποδίδουν περισσότερη προσοχή στα δεινά των εργαζομένων με κίνητρα, παραγωγικότητα και συνολική απόδοση. Αυτό μεταφράζεται σε ένα δίλημμα και αγωνία για τους περισσότερους οργανισμούς, καθώς η διατήρηση και η παρακίνηση καλών εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για την παραγωγικότητα του οργανισμού και την απόκτηση στρατηγικών στόχων.

Προκειμένου να αναδειχθεί το καλύτερο από έναν εργαζόμενο λοιπόν, το κίνητρο *παίζει* επιτακτικό ρόλο (Ganta, 2014). Σύμφωνα με τον Ganta (2014), το κίνητρο μπορεί επίσης να *παίζει* το ρόλο ενός σημαντικού παράγοντα που ωθεί έναν εργαζόμενο να αποδώσει στο έπακρο τις δυνατότητές του αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητά του. Το κίνητρο των εργαζομένων έχει άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων (Chaudhary & Sharma, 2012). Μόλις παρακινηθεί ένας εργαζόμενος, είναι έτοιμος να αφιερώσει το χρόνο του στη δουλειά και να αναδείξει την ικανότητά του στο έπακρο.

Σύμφωνα με την έρευνα, οι συγγραφείς έχουν επίσης βρει ότι ο οργανισμός μπορεί να διατηρήσει, να αναπτυχθεί και να ευδοκιμήσει όταν δίνουν μεγαλύτερη σημασία και προτεραιότητα στην ευημερία των εργαζομένων. Ωστόσο, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους είναι η μεγαλύτερη πρόκληση που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι περισσότεροι οργανισμοί (Ganta, 2014).

Κάθε εργαζόμενος θα ωθηθεί από διαφορετικούς οδηγούς κινήτρων για να αισθανθεί μια αίσθηση έμπνευσης μέσα στην εργασία του και να επιτύχει αποτελεσματικά τα καθήκοντά του (Ganta, 2014). Σύμφωνα με τον Asim (2013), οι οδηγοί κινήτρων μπορεί να είναι είτε με τη μορφή παρακολούθησης, όπως μόνους, κίνητρα κ.λπ. είτε με τη μορφή μη-παρατηρητικών, όπως ο προσωπικός θρίαμβος και η πραγματοποίηση.

Προκειμένου να επιτύχουν βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους οργανωτικούς στόχους και στόχους, οι επιχειρήσεις μπορούν να υιοθετήσουν διάφορες στρατηγικές και τρόπους παρακίνησης (Obi-Aneke, et al, 2014).

2.2. Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΙΝΗΤΡΟΥ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Η λέξη «κίνητρο» προέρχεται από μια λατινική λέξη «movere». "Movere" σημαίνει να μετακινείσαι. Έτσι, δημιουργεί μια αντανάκλαση για κάτι που ανεβαίνει, διατηρώντας μας εργασία και βοηθώντας μας να επιτύχουμε τους στόχους μας (Korth, 2007). Ο Jeffrey S. Nevid, καθηγητής ψυχολογίας, ορίζει πως ο όρος κίνητρο αναφέρεται σε παράγοντες που ενεργοποιούν, κατευθύνουν και διατηρούν τη συμπεριφορά των πουλιών. Τα κίνητρα είναι τα «γιατί» της συμπεριφοράς - οι ανάγκες ή οι επιθυμίες που οδηγούν τη συμπεριφορά και εξηγούν τι κάνουμε. Στην πραγματικότητα δεν παρατηρούμε ένα κίνητρο. Ωστόσο, συμπεραίνουμε ότι υπάρχει βάσει της συμπεριφοράς που παρατηρούμε. (Nevid, 2013).

Ο ορισμός του «κινήτρου» μπορεί να είναι ευρύς και υπάρχουν πολλοί τρόποι για να ορίσετε τον ίδιο τον όρο, ανάλογα με π.χ. διαφορετικές προοπτικές. Ο πιο απλός ορισμός που εκφράζει είναι κάτι που παρακινεί (Merriam-Webster Dictionary 1873). Είναι μια πράξη ή μια διαδικασία που δίνει σε ένα άτομο έναν λόγο να κάνει κάτι με έναν συγκεκριμένο τρόπο ή μια εξήγηση για τις επαναλαμβανόμενες συμπεριφορές, ανάγκες και επιθυμίες (Elliot, 2001). Εν ολίγοις, περιγράφει γιατί ένα άτομο κάνει κάτι.

Σε μια οργανωτική πτυχή, το κίνητρο έχει οριστεί ως «το άθροισμα των διαδικασιών που επηρεάζουν την διέγερση, την κατεύθυνση και τη διατήρηση συμπεριφορών που σχετίζονται με τις ρυθμίσεις εργασίας». Το κίνητρο των εργαζομένων στην εργασία θεωρείται ως βασική ώθηση καθώς δημιουργεί προσπάθεια και δράση για δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία, για παράδειγμα, την προθυμία του εργαζομένου να ξοδέψει την ενέργεια για την επίτευξη ενός κοινού στόχου ή ανταμοιβής. Όταν ένας εργαζόμενος έχει κίνητρα, δείχνει ενθουσιασμό και προθυμία για την εργασία και ισχυρή αποφασιστικότητα για την εκτέλεση και την ολοκλήρωση των εργασιών (Moran 2013).

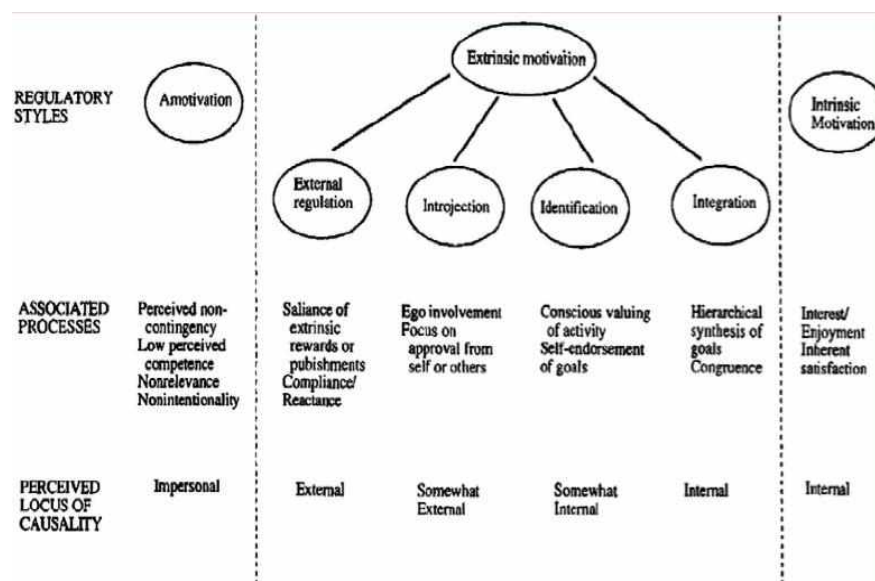
2.3. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΚΙΝΗΤΡΟΥ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Το κίνητρο είναι ψυχολογικές δυνάμεις που καθορίζουν την κατεύθυνση της συμπεριφοράς ενός ατόμου σε έναν οργανισμό, το επίπεδο προσπάθειας και το επίπεδο επιμονής του (Jones & George 2008). Η έννοια του κινήτρου θα μπορούσε να είναι ευρεία, ωστόσο, σύμφωνα με τον Jones & George (2008), υπάρχουν τρία κύρια συστατικά του κινήτρου που είναι η κατεύθυνση, η ένταση και η επιμονή.

Η κατεύθυνση είναι ένας στόχος που αναγκάζει ένα άτομο να εκτελέσει μια πράξη για να το επιτύχει. Ένας στόχος επιλέγεται συνειδητά ή ασυνείδητα από ένα άτομο. Υπάρχουν παράγοντες που επηρεάζουν ένα άτομο στην επιλογή του στόχου, συμπεριλαμβανομένων εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, και ο τελικός στόχος είναι ο καλύτερος που επιλέγεται μεταξύ πιθανών εναλλακτικών.

Η ένταση είναι το επίπεδο αποφασιστικότητας ή προσπάθειας που καταβάλλει ένα άτομο στη διαδικασία επίτευξης του στόχου. Πόσο σκληρά έχει δοκιμάσει ένα άτομο και πόση ενέργεια, χρόνος, χρήματα ή άλλα ψυχικά ή φυσικά πράγματα έχουν χρησιμοποιηθεί κατά τη διάρκεια της διαδικασίας για την επίτευξη του στόχου. Η εμμονή είναι η ικανότητα ενός ατόμου να διατηρεί το κίνητρο μέσω των καιρών, παρόλο που μπορεί να υπάρχουν εμπόδια (Robbins & Judge, 2013).

Δεν είναι υπερβολή να πούμε ότι το κίνητρο είναι ο πυρήνας της επιτυχίας. Ένα κίνητρο στο άτομο, είναι πιθανό να το κάνει να καταβάλει πρόθυμα περισσότερη προσπάθεια για να κάνει μια εργασία και ένα καλό αποτέλεσμα είναι εντός των προσδοκιών. Όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι, οδηγεί ένα αίσθημα ύπαρξης πως είναι ικανοποιημένος και απόλαυση για τους εργαζόμενους και δημιουργεί μια θετική εργασιακή στάση στο χώρο εργασίας. Επιπλέον, η έννοια αναφέρει επίσης στην ταξινόμηση των τύπων κινήτρων που μπορούν να χωριστούν ως εγγενή (εσωτερικά) κίνητρα και εξωγενή (εξωτερικά) κίνητρα όπως φαίνεται στην εικόνα 2.1. (Richard & Edward 2000).



Εικόνα 2.1. Ενδογενές και εξωγενές κίνητρο

Πηγή: Ryan & Deci 2000

Το ενδογενές κίνητρο προέρχεται από την επιθυμία του ατόμου να αναζητήσει νέα πράγματα και να προκαλέσει τον εαυτό του. Είναι η επιθυμία να μάθουν, να αποκτήσουν γνώσεις και να εξερευνήσουν τις αυτο-αξίες και τις ικανότητες (Ryan 2000). Όταν ένα άτομο έχει εγγενή κίνητρα, αυτό σημαίνει ότι κάνει τη δουλειά με ενδιαφέρον και απόλαυση.

Τέτοια άτομα έχουν την τάση να ασχολούνται με τη δουλειά τους, να κάνουν αυτή με πάθος και προθυμία, να προσπαθούν για καλύτερα αποτελέσματα και αυτο-ανταμοιβή, καθώς και να βελτιώνουν συνεχώς τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους (Wigfield 2004).

Αντιθέτως, το εξωγενές κίνητρο αναφέρεται στην εκτέλεση δραστηριοτήτων για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Εξωτερικά m μπορεί να προκύψει τόσο από εσωτερικούς όσο και από εξωτερικούς παράγοντες. Ωστόσο, τις περισσότερες φορές προέρχεται από την επίδραση εξωτερικών παραγόντων παρά από εσωτερικούς παράγοντες (π.χ. το ίδιο το άτομο).

Ως εκ τούτου, η κύρια ερώτηση προς απάντηση είναι από πού να πάρει το εξωγενές κίνητρο και πώς ένα άτομο μπορεί να διατηρήσει το κίνητρό του (Ryan 2000). Υπάρχουν παράγοντες που δημιουργούν εξωγενή κίνητρα, για παράδειγμα, διαγωνισμούς, εκτιμήσεις, εξωτερικές ανταμοιβές ή τιμωρία (Dewani, 2013).

2.4. ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ – ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΠΟΥ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΟΥΝ

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία, το κίνητρο μπορεί να περιγραφεί ως μια διαδικασία διαχείρισης που επιτρέπει στους εργαζόμενους να αποδίδουν καλά για την επιτυχία της εταιρείας, υποστηρίζοντάς τους με τα κίνητρά τους που εστιάζονται στις βασικές τους ανάγκες (Nduka, 2016). Σύμφωνα με τους Nizam και Shah (2015), το κίνητρο είναι η διαδικασία που διεγείρει την απόδοση, η οποία έχει ως αποτέλεσμα να παρακινούνται οι άνθρωποι να κάνουν μια ενέργεια και να επιτύχουν μια επιθυμητή απόδοση.

Ως εκ τούτου, η διαδικασία εξ' αναγκασμού των εργαζομένων να ενεργούν, είναι εκείνη η οποία αντικατοπτρίζει τη συμπεριφορά, διατηρεί την ανάπτυξη και κατευθύνει τη συμπεριφορά. Έτσι, το κίνητρο είναι το εσωτερικό συναίσθημα που κάνει τους υπαλλήλους να αισθάνονται ενέργεια για να ενεργήσουν σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Σύμφωνα

με τον Mitev (2019), η διακύμανση των κινήτρων των εργαζομένων εξαρτάται τόσο από οργανωτικές και διευθυντικές ενέργειες όσο και από ατομικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας και αντιλήψεις του ειδικού.

Ο διευθυντής πρέπει να δημιουργεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και να διασφαλίζει ότι οι εργασίες και οι προσπάθειες ενός εργαζομένου είναι αναγνωρίζεται και εκτιμάται (Nizam & Shah, 2015). Με βάση τη μελέτη του Singh (2016) δείχνει ότι το μοντέλο του Η Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow το 1954 εξήγησε τα κίνητρα με βάση τα πέντε επίπεδα των ανθρώπινων αναγκών. Είναι ουσιαστικά οι φυσιολογικές ανάγκες, οι ανάγκες ασφάλειας, οι ανάγκες του ανήκειν, οι ανάγκες εκτίμησης και εκείνες της αυτοπραγμάτωσης. Οι εξωτερικές πτυχές περιλαμβάνουν τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας, ενώ οι εσωτερικές πτυχές περιλαμβάνουν τις ανάγκες του ανήκειν, τις ανάγκες εκτίμησης, την αυτοπραγμάτωση, την ανάπτυξη και τις εκπαιδευτικές ανάγκες.

Σύμφωνα με τον Singh (2016), πρόκειται για εσωτερικές επιθυμίες που μπορούν να επιτευχθούν δημιουργώντας ευκαιρίες για διαπροσωπική και κοινωνική αλληλεπίδραση, αυτονομία, επιτεύγματα και ανάπτυξη ενός ατόμου. Σύμφωνα με τον Sastrohadiwiryo (2019), οι δείκτες κινήτρων είναι το επίτευγμα, η αναγνώριση, η πρόκληση, η ευθύνη, η εμπλοκή, η ευκαιρία. Η επεξήγηση του κάθε δείκτη λοιπόν, αναφέρεται ως εξής:

1. Επίτευγμα είναι η ανάγκη για αριστεία και σημαντικά επιτεύγματα για την εκτέλεση μιας δουλειάς, παρά τις ανταμοιβές που μπορεί να προσφερθούν μετά την επίτευξη του επιτεύγματος. Οι εργαζόμενοι, που οδηγούνται από την ανάγκη για επιτεύγματα, προτιμούν να εργάζονται σε έργα που το αποτέλεσμα βασίζεται αποκλειστικά σε προσπάθειες. Ο McClelland, που αναφέρεται στον Sastrohadiwiro (2019), εξήγησε ότι ανεξάρτητα από το φύλο, την κουλτούρα ή την ηλικία, κάθε άτομο έχει τρεις κινητήριους παράγοντες. Ένα από τα κίνητρα είναι η ανάγκη για επίτευγμα, η οποία είναι το κλειδί για την επιτυχία ενός ατόμου. Τα θετικά χαρακτηριστικά είναι βασικά οι εργαζόμενοι που έχουν μεγάλη επιθυμία να θέσουν και να εκπληρώσουν με επιτυχία τους απαιτητικούς στόχους. Το προτιμούν επίσης
2. Η υπευθυνότητα είναι καθήκοντα που αναμένεται και απαιτείται να γίνουν και να εκτελούνται από τους εργαζόμενους.
3. Η ευθύνη ενός ατόμου πηγάζει από την αίσθηση του ανήκειν του ατόμου στην εταιρεία. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ότι είναι ο ιδιοκτήτης της δουλειάς, σημαίνει ότι κάνουν τη δουλειά χωρίς να τους το λένε και

αισθάνονται υπεύθυνοι για τα αποτελέσματα. Θα πρέπει να λογοδοτήσουν για αυτή την ολοκλήρωση και να μην αισθάνονται ότι τους μικροδιαχειρίζονται. Η δημιουργία αυτής της συμπεριφοράς μπορεί να τους δώσει το κίνητρο να εκτελέσουν ενεργά την εργασία τους.

4. Ανάπτυξη - Η ανάπτυξη είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι ενισχύουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους με τρόπους που υποστηρίζουν τον ρόλο τους στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν την ευκαιρία να μάθουν νέες δεξιότητες είτε μέσω της εκπαίδευσης στην εργασία είτε μέσω άλλης επίσημης εκπαίδευσης που παρέχεται από τη διοίκηση.
5. Συμμετοχή - Η συμμετοχή είναι η φωνή των εργαζομένων για να βοηθήσουν έναν οργανισμό να εκπληρώσει την αποστολή του και να επιτύχει τους στόχους του. Τα συναισθήματα της συμμετοχής σε μια διαδικασία λήψης αποφάσεων σε έναν οργανισμό μπορούν να αποτελέσουν κίνητρο για την επίτευξη καλύτερης απόδοσης. Είναι δυνατό με την εφαρμογή των σχολίων, των ιδεών, των προτάσεων και των προσπαθειών τους για την ανάπτυξη του οργανισμού. Το αίσθημα της συμμετοχής όχι μόνο μπορεί να βελτιώσει τη στάση εργασίας του ατόμου, αλλά μπορεί επίσης να αναπτύξει την οργάνωση.
6. Ευκαιρία - Η ευκαιρία υποστηρίζεται από το γεγονός ότι όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν το δικαίωμα να εργάζονται και να προοδεύουν σε μια επαγγελματική πορεία εξίσου με βάση τις δεξιότητές τους και ικανότητα. Η ευκαιρία για επαγγελματική ανέλιξη και η ευκαιρία για τους υπαλλήλους από μια αρχική θέση εργασίας να φτάσουν σε υψηλότερη θέση στη διοίκηση μπορεί να τους παρακινήσει να αποδώσουν σημαντικά καλύτερα στη δουλειά τους (Ευκαιρίες Προαγωγής).

Η απόδοση των εργαζομένων θεωρείται κυρίως ως το επίπεδο παραγωγής που παρέχεται από τον εργαζόμενο, το οποίο επικεντρώνεται στην ποιότητα και την ποσότητα (Pawar, 2019). Σύμφωνα με τον Aimaet al. (2017), η εργασιακή απόδοση είναι αποτέλεσμα της εργασιακής επίδοσης της ποιότητας και της ποσότητας εργασίας ενός ατόμου ή ομάδας που επιτυγχάνεται σε έναν οργανισμό από την εκτέλεση των εργασιών του. Για να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων, η διοίκηση πρέπει να έχει μια συστηματική διαδικασία συνδέοντας την πραγματική απόδοση με το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Ο Waiyaki (2017) δήλωσε ότι η εργασιακή απόδοση περιγράφεται ως συνεισφορά εργαζομένων με διάφορες συμπεριφορές που οδηγεί είτε σε θετική είτε αρνητική στην επιτυχία.

ενός οργανισμού. Ως εκ τούτου, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η απόδοση των εργαζομένων είναι ο δείκτης του οποίου κρίνεται το επίπεδο ποιότητας, ποσότητας και συμπεριφοράς της εργασίας του εργαζομένου που πρέπει να ευθυγραμμιστεί με τον επιθυμητό στόχο του οργανισμού.

Η απόδοση των εργαζομένων *παίζει* σημαντικό ρόλο στη συνολική απόδοση και στην ανάπτυξη της εταιρείας. Στον τομέα της φιλοξενίας σύμφωνα με τον Alfandi (2020), η απόδοση των εργαζομένων πιστεύεται ότι είναι μια από τις πιο σημαντικές πτυχές που επηρεάζουν την επιτυχία του ξενοδοχειακού κλάδου στην πρόσφατη ανταγωνιστική αγορά.

Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για τους διευθυντές να παρακολουθούν την απόδοση των εργαζομένων για να βεβαιωθούν ότι θα παράγει το μέγιστο αποτέλεσμα για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Η απόδοση μπορεί να ωφελήσει όχι μόνο για τη διαδοχή του οργανισμού αλλά και για τους εργαζομένους. Ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων μπορεί να δημιουργήσει ευκαιρίες για τους εργαζόμενους να κερδίζουν καλύτερους μισθούς και επιτεύγματα, τα οποία στη συνέχεια έχουν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της ευημερίας (Simamora et al., 2019). Σύμφωνα με τον Abdurrahman (2018), οι δείκτες της απόδοσης των εργαζομένων είναι η ποιότητα εργασίας, η ποσότητα εργασίας, η κατάσταση εργασίας, η συμπεριφορά και η αξιολόγηση της εργασίας.

Οι συνθήκες εργασίας μπορούν να οριστούν ως το εργασιακό περιβάλλον και επίσης οι εγκαταστάσεις που παρέχονται από τον οργανισμό. Είναι σημαντικό για έναν οργανισμό να βεβαιωθεί επίσης ότι οι υπάλληλοί του έχουν ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στο χώρο εργασίας. Αυτό θα παρακινήσει τους εργαζόμενους να ζήσουν τη ζωή τους χωρίς άγχος και θα αυξήσει την απόδοση και την παραγωγικότητά τους ως αντάλλαγμα. Μια καλή και κατάλληλη συνθήκη εργασίας είναι οι συνθήκες όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να αισθάνονται ασφαλείς και άνετα, ώστε να μπορούν να εκτελούν τη δουλειά τους με τον βέλτιστο τρόπο.

Τέλος, η ποιότητα εργασίας είναι μια εργασία που επιτυγχάνεται με βάση τις απαιτήσεις και τις διαδικασίες που έχουν τυποποιηθεί από τον οργανισμό. Σύμφωνα με τους Aima et al. (2017), καθορίζεται από τη σκληρότητα της εργασίας μαζί με την ακρίβεια, την πληρότητα και την ικανότητα της εργασίας που εκτελείται. Η ποιότητα της εργασίας και ο τρόπος που εκτελείται θα δείξει το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων στον οργανισμό. Οι Bao and Nizam (2015) δήλωσαν ότι οι εργαζόμενοι που έχουν πάθος να κάνουν την ποιότητα της εργασίας μπορούν να είναι ένας εξαιρετικός παράγοντας για καλύτερη απόδοση των εργαζομένων.

2.5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να παρακινήσει κανείς τους υπαλλήλους στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον. Οι εταιρείες παγκοσμίως χρησιμοποιούν διαφορετικές στρατηγικές και προσεγγίσεις προκειμένου να βελτιώσουν τα κίνητρα των εργαζομένων. Ωστόσο, φαίνεται ότι το καλύτερο κίνητρο για τους υπαλλήλους είναι κάτι που είναι πράγματι σημαντικό στη ζωή τους. Επιπλέον, τα διαφορετικά άτομα μπορεί να έχουν διαφορετικές αξίες και προσεγγίσεις και, επομένως, η κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων και η χρήση κατάλληλων μεθόδων παρακίνησης μπορούν να βοηθήσουν στην αύξηση του επιπέδου κινήτρου (Gleeson, 2016).

Σύμφωνα με το άρθρο του Jan Ketil Arnulf «Money as a Motivator» σχετικά με το Πανεπιστήμιο Fudan School of Management (2014), τα χρήματα θεωρούνται τα καλύτερα κίνητρα για κάθε άτομο. Κοιτάζοντας πίσω στην ιστορική εποχή, είναι τα χρήματα που προκάλεσαν τεράστιες διαφορές μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονταν σε απάνθρωπες συνθήκες στην πρώιμη βιομηχανική επανάσταση και εκείνων που εργάζονταν σε συνθήκες δουλειάς στην ύπαιθρο. Για όσους συμμετέχουν στο σύστημα «αμειβόμενος υπάλληλος», τα χρήματα σημαίνει κάτι περισσότερο από το ίδιο. σημαίνει επίσης ελευθερία και ευημερία.

Γι' αυτό πολλοί άνθρωποι προσπαθούν να μετακινηθούν σε βιομηχανικές περιοχές με την ελπίδα να βελτιώσουν τη ζωή και τις συνθήκες εργασίας τους. Με αυτήν την προοπτική μισθού, σήμερα πολλοί νέοι εξακολουθούν να αγωνίζονται από τις φτωχότερες στις καλύτερες συνθήκες διαβίωσης, από τη χαμηλή έως την υψηλή εκπαίδευση, καθώς πιστεύουν ότι είναι ο μόνος τρόπος για να εξασφαλιστεί ένα ευημερούμενο μέλλον (Arnulf, 2014).

Αλλά είναι το χρήμα το καλύτερο και μόνο κίνητρο; Ή υπάρχουν κάποιοι παρακινήτες που έχουν ξεπεράσει το κίνητρο χρημάτων; Λαμβάνοντας υπόψη από μια άλλη οπτική γωνία, εμείς, ως ανθρώπινα όντα, εργαζόμαστε για χρήματα, αλλά και για πολλά άλλα πράγματα, όπως επίτευγμα, αναγνώριση, πρόοδος, ανάπτυξη, υπευθυνότητα και το ίδιο το έργο (Herzberg 1987). Η ενδυνάμωση των εργαζομένων έχει προωθηθεί ως τρόπος αύξησης των κινήτρων (Kaplan & Norton 1992, 1996).

Η ενδυνάμωση δίνει στους εργαζόμενους μια αίσθηση ελέγχου, αποτελεσματικότητας και αντίκτυπου. Δημιουργεί την αίσθηση της ελευθερίας στη λήψη επιλογών και στους τρόπους εργασίας, καθώς και στη συμμετοχή στην εργασία. το αίσθημα ευθύνης και την ικανότητα

εκτέλεσης της εργασίας με ικανοποιητικό τρόπο και το συναίσθημα της επίτευξης όταν το έργο επιτελείται εντός των προσδοκιών και με τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι με υψηλό κίνητρο ενδυνάμωσης έχουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακού κινήτρου, το οποίο αντιστοιχεί σε καλύτερη οργανωτική παραγωγικότητα και απόδοση (Thomas & Velthouse 1999; Koberg, Boss, Senjem & Goodman 1999).

Το κίνητρο επίτευξης αναφέρεται ως ανάγκη για επίτευγμα (Elliot & McGregor 1999). Είναι η ανάγκη για επιτυχία και υποδηλώνει την επιθυμία να αποκτήσουν την εξουσία. Το επίτευγμα μπορεί να διαφέρει ανάλογα με διαφορετικούς ανθρώπους. Για παράδειγμα, είναι η ανάγκη για απόλαυση και εκπλήρωση να υπάρχει ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και επαγγελματικής ζωής, να αισθάνεται κανείς ενθουσιασμένος και ικανοποιημένος με την εργασία, αλλά να είστε σε θέση να απολαύσετε την ουσιαστική ζωή στο έπακρο ή είναι απλώς για τον αντίκτυπο που είχε η εργασία τους π.χ. κοινωνία και, το περιβάλλον. Το να νιώθεις ότι κάνεις τη διαφορά, να αλλάξεις τον κόσμο με θετικό τρόπο και να το κάνεις καλύτερο μέρος για να ζήσεις είναι πραγματικά ένα ισχυρό κίνητρο (Jex & Britt 2008).

Η πρόοδος ως κίνητρο υποδηλώνει τις ευκαιρίες προαγωγής σε υψηλότερη θέση, έχοντας υψηλότερο μισθό και περισσότερες παροχές στην εταιρεία. Δεν έχουν όλοι οι εργαζόμενοι το ίδιο κίνητρο προόδου, επομένως η κατανόηση των αναγκών κάθε υπαλλήλου και η βοήθειά τους να φτάσουν στους ικανοποιημένους οδηγούς είναι επίσης ένας τρόπος για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους (Lipman, 2014).

Το κίνητρο ανάπτυξης είναι παρόμοιο με το κίνητρο προόδου, καθώς είναι ένα από τα κίνητρα που βοηθά στη διατήρηση των εργαζομένων. Ωστόσο, ο ορισμός είναι ευρύτερος και δεν αφορά μόνο την προώθηση της σταδιοδρομίας ή τους καλύτερους μισθούς και παροχές. Οι καλοί υπάλληλοι είναι ενθουσιώδεις, πρόθυμοι, αποφασιστικοί και πάνω απ' όλα φιλόδοξοι. Αναζητούν πάντα καλύτερες ευκαιρίες να αναπτυχθούν, να αποκτήσουν περισσότερες γνώσεις, να μάθουν νέες δεξιότητες, να διευρύνουν το δίκτυό τους και να προκαλέσουν τον εαυτό τους με διαφορετικές θέσεις. Η παροχή και η τόνωση του κινήτρου ανάπτυξης των εργαζομένων είναι ουσιαστική μέθοδος αύξησης του επιπέδου κινήτρου (Lipman 2014).

Η ίδια η εργασία συμβάλλει επίσης στο κίνητρο των εργαζομένων. Υπάρχει ένα γεγονός ότι ένας υπάλληλος μπορεί να αγαπά απολύτως τη δουλειά του, είναι ικανοποιημένος με την

αμοιβή και έχει καλές σχέσεις με τους συναδέλφους του, αλλά εξακολουθεί να βρίσκει την ίδια την εργασία εντελώς βαρετή και μη εμπνευσμένη. Ένας ευτυχισμένος υπάλληλος μπορεί να μείνει, αλλά εάν θέλετε πραγματικά να παρακινήσει τους υπαλλήλους, να δημιουργήσει ένα ενδιαφέρον να δουλέψει και να αφήσει τους άλλους να ασχοληθούν με αυτό. Αυτό σημαίνει διαμόρφωση ισχυρών εργασιακών πολιτισμών, ενθάρρυνση της δημιουργικής σκέψης και καινοτομίας, και ιδιαίτερα, αποφυγή ανθυγιεινών, άνισων και ανίσχυρων εργασιακών περιβαλλόντων (Landrum, 2015).

Τέλος, όποια και αν είναι η δουλειά και ανεξάρτητα από τη θέση του εργαζόμενου, είναι πολύ σημαντικό για έναν υπάλληλο να αναγνωριστούν οι προσπάθειές του. Εάν ένας υπάλληλος ξοδεύει πολύ χρόνο δουλεύοντας σε μια εργασία, ή είναι απλώς πρόθυμος να βοηθήσει τους άλλους συναδέλφους. Μπορεί να γίνει κατανοητό ότι δεν πρόκειται απλώς για μια δοξασία. Εάν αναγνωριστούν οι προσπάθειες ενός εργαζομένου, θα νιώσει επίτευξη και ολοκλήρωση και θα συνεχίσει να υπερέχει στην εργασία.

Ωστόσο, είναι σημαντικό να λάβουμε υπόψη ότι η αναγνώριση ως κίνητρο μπορεί να διαφέρει μεταξύ των εργαζομένων, καθώς μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα της εργασίας αφού αναγνωριστεί, ενώ το αντίθετο. Συνεργαζόμενοι στενά με τους υπαλλήλους, μπορεί να γνωρίζετε πώς αντιδρούν στην αναγνώριση, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται σε έναν κατάλληλο τρόπο εκτίμησης (Healthfield, 2017). Επιπλέον, το 2014, η εταιρεία αφοσίωσης των εργαζομένων TINY pulse διενήργησε μια έρευνα «Οι επτά βασικές τάσεις που επηρεάζουν το σημερινό χώρο εργασίας» στην οποία συμμετείχαν περισσότεροι από 200.000 εργαζόμενοι σε περισσότερους από 500 οργανισμούς (Lipman 2014). Ο στόχος της έρευνας ήταν να ανακαλύψει τους παράγοντες που παρακινούν τους υπαλλήλους να υπερέχουν και να κάνουν ένα επιπλέον μέτρο προόδου στον οργανισμό.



Εικόνα 2.2. Παράγοντες κινήτρου

Πηγή: Έκθεση TINYpulse Employment Engagement & Οργανωτικός Πολιτισμός 2014

Τα αποτελέσματα που βγήκαν ήταν εκπληκτικά. Το χρήμα, το οποίο συχνά φαίνεται να είναι ο μεγαλύτερος συνεισφέρων στα κίνητρα, ήταν το έβδομο στη λίστα. Αντίθετα, το κίνητρο από ομοτίμους / συντροφικότητα κατατάχθηκε πρώτη (20%), ακολουθούμενο από την εγγενή επιθυμία για καλή δουλειά (17%) και το συναίσθημα ενθαρρύνεται και αναγνωρίζεται (13%). Αυτό το αποτέλεσμα είχε επισημάνει την πρωταρχική σημασία και την τεράστια επιρροή των εγγενών κινήτρων προς την οπτική γωνία ενός ατόμου και, κατά συνέπεια, έκανε συγκεκριμένη την προοπτική του εγγενή παρακινητή έχει ξεπεράσει τον εξωγενή κίνητρο.

2.6. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΚΙΝΗΤΡΟΥ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Όλοι οι οργανισμοί, ανεξάρτητα από το μέγεθος, την αγορά και την τεχνολογία, θέλουν να είναι επιτυχημένοι και να διατηρούν μια συνεχή πρόοδο ακόμη και σε ένα τρέχον εξαιρετικά ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, οι στρατηγικές πρέπει να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν σωστά με την αποτελεσματική αξιοποίηση όλων των ικανών πόρων.

Μερικές εταιρείες πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοί τους είναι ένα σημαντικό πλεονέκτημα που μπορεί να τους οδηγήσει να ξεπεράσουν τις δυσκολίες, να ξεπεράσουν τα όριά τους και να φτάσουν στην ευημερία. Αντίθετα, οι εταιρείες που θέτουν το προσωπικό τους στο επίκεντρο της επιχείρησης, διατηρώντας μια θετική και ισχυρή σχέση με τους υπαλλήλους της, πείθοντάς τους για την εκπλήρωση εργασιών αποδεικνύονται ότι οδηγούν σε υψηλότερη αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα (Adi, 2000, Anka, 1988, Rothberg 2005).

Ωστόσο, σήμερα, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν επίσης προκλήσεις στη διατήρηση των εργαζομένων. Γνωρίζοντας τον σημαντικό ρόλο των εργαζομένων και την τεράστια επιρροή που προσφέρουν στην οργανωτική αποτελεσματικότητα, οι εταιρείες προσπαθούν να διατηρήσουν τους υπαλλήλους δημιουργώντας κίνητρα και έναν πιο υγιεινό χώρο εργασίας. Αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί εάν το προσωπικό δεν είναι καλά εστιασμένο, συνδέεται με μια μείωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Εκτός αν και έως ότου οι εργαζόμενοι παρακινηθούν και ικανοποιηθούν, ένας οργανισμός δεν μπορεί να προωθήσει την επιτυχία (Manzoor, 2011).

Πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι οι υποκινούμενοι εργαζόμενοι αποδίδουν δουλειά καλύτερα από τους υποκινημένους. Οι εργαζόμενοι με κίνητρα είναι πιο καινοτόμοι καθώς αναζητούν πάντα καλύτερους τρόπους για να ολοκληρώσουν μια εργασία. Είναι αυτο-άμεσο και προσανατολισμένο στον στόχο. Μπορούν να παράγουν εργασία υψηλής ποιότητας με περισσότερη ή μεγιστοποιημένη απόδοση και παραγωγικότητα (Boundless, 2017), η οποία οδηγεί επίσης στη μεγιστοποίηση των κερδών (Matthew, Grawhich & Barber 2009).

Το κίνητρο των εργαζομένων επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού (Paul, 2017). Η οργανωτική αποτελεσματικότητα είναι ένας ευρύτερος όρος, αλλά αυτή η μελέτη ακολουθεί την ιδέα ως «εντοπισμός στόχων και επίτευξή τους αποτελεσματικά σε πνευματικό και ενεργητικό περιβάλλον» (Constant 2001). «Ένας αποτελεσματικός οργανισμός θα διασφαλίσει ότι υπάρχει πνεύμα συνεργασίας και αίσθηση δέσμευσης και ικανοποίησης εντός της σφαίρας της επιρροής του» (Abbah 2014). Δεν υπάρχουν σταθερές παράμετροι για τον υπολογισμό της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού, καθώς διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία και από περίπτωση σε περίπτωση. Ωστόσο, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση οτιδήποτε μέσα σε έναν οργανισμό, από την ηγεσία, την επικοινωνία, την υπευθυνότητα, τη μέτρηση, την ανθρώπινη απόδοση, έως τα συστήματα παράδοσης (Anderson & Adams, 2015). Σε αυτήν την έρευνα, η εστίαση επικεντρώνεται κυρίως στην ανθρώπινη απόδοση, ειδικά στην πτυχή του κινήτρου των

εργαζομένων. Ο στόχος είναι να αποδειχθεί η σύνδεση και να γίνει συγκεκριμένη η ιδέα του κινήτρου των εργαζομένων με αποτέλεσμα την οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Συνοπτικά, το κίνητρο είναι σημαντικό τόσο για ένα άτομο όσο και για τον οργανισμό. Για ένα άτομο, το κίνητρο είναι ένας ουσιαστικός παράγοντας που ενθαρρύνει ένα άτομο να επιτύχει τους προσωπικούς του στόχους. Μέσα σε έναν οργανισμό, το κίνητρο λέγεται ότι είναι ένας παράγοντας που οδηγεί στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Επίσης, το κίνητρο εμπνέει ένα άτομο να διευρύνει τις γνώσεις του / της, να εξερευνήσει και να απελευθερώσει τις πλήρεις ικανότητες και δυνατότητές του. Αντίστοιχα, από τις οργανωτικές πτυχές, το κίνητρο οδηγεί σε μια θετική στάση στο χώρο εργασίας, την εύκολη προσαρμογή στις αλλαγές και περισσότερη δημιουργικότητα. Όσο πιο κίνητρα είναι οι εργαζόμενοι, τόσο μεγαλύτερη συνεισφορά προσφέρουν, τόσο πιο κερδοφόρα και επιτυχημένη είναι η επιχείρηση (MSG Experts 2017).

2.7. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

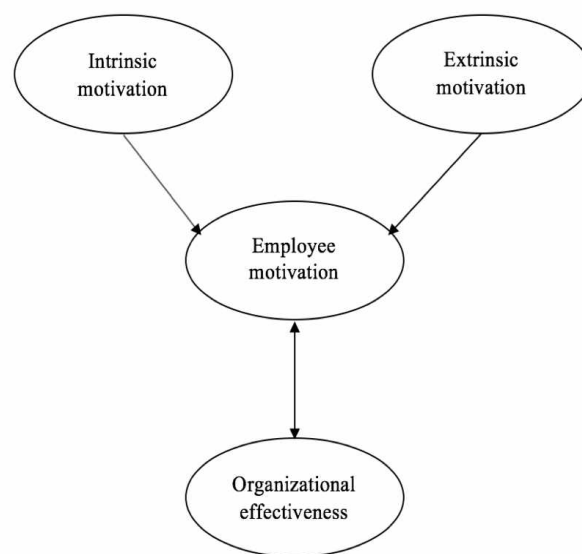
Συμπερασματικά, οι θεωρίες κινήτρων, ειδικά οι θεωρίες κινήτρων των εργαζομένων, μπορεί να είναι ευρείες σε κβαντική, διαφορετική φύση και διαφορετική σημασία. Ωστόσο, όλοι έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά, τα οποία είναι, για παράδειγμα, ότι το κίνητρο μπορεί να προκύψει από εγγενείς (εσωτερικούς) παράγοντες ή εξωγενείς (εξωτερικούς) παράγοντες και οι θεωρίες έχουν αποδείξει μέχρι τώρα την υπεραντισταθμισμένη αξία των εγγενών παραγόντων από την οπτική γωνία ενός ατόμου και όχι τα εξωγενή (π.χ. χρήμα) όπως έχουμε συνήθως υποθέσει.

Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow, η θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg και η θεωρία της προσδοκίας του Vroom επιλέχθηκαν ως βάση για αυτήν τη μελέτη, επειδή αποδεικνύουν μια ισχυρή σχέση μεταξύ τους και υποστηρίζουν το ερευνητικό θέμα. Οι τρεις θεωρίες μοιράζονται ένα παρόμοιο και συγκεκριμένο αποτέλεσμα ότι οι συμπεριφορές έχουν τεράστια επίδραση στη διαχείριση δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων.

Σύμφωνα με τον Maslow, είναι απαραίτητο για κάθε άτομο να εκπληρώσει τα βασικά επίπεδα αναγκών πριν μετακινηθεί σε υψηλότερα. και το ιδανικό είναι να επιτύχετε και να ικανοποιήσετε το υψηλότερο επίπεδο αυτοπραγματοποίησης στην ιεραρχία. Παράλληλα, η θεωρία του Herzberg δείχνει ότι οι άνθρωποι δεν ικανοποιούνται από τις χαμηλότερες

ανάγκες στην εργασία, αλλά μόνο με την επίτευξη των ψυχολογικών αναγκών επίτευξης, αναγνώρισης, ευθύνης, ανάπτυξης, προόδου και της ίδιας της φύσης της εργασίας.

Εκτός αυτού, η θεωρία του Vroom υποστηρίζει επίσης το συμπέρασμα επισημαίνοντας την εξάρτηση των αποτελεσμάτων εργασίας ενός ατόμου από το εγγενές κίνητρο, το οποίο αναφέρεται με τη μορφή προσπάθειας. Επιτέλους, οι θεωρίες προτείνουν ότι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να παρακινήσει ένα άτομο είναι μέσω του εσωτερικού κινήτρου, του οποίου, εάν γίνει σωστά και με επιτυχία, οδηγεί στην κατάσταση της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης.



Εικόνα 2.3. Σύνοψη των θεωριών

2.8. Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Παρά τον αριθμό των διαφόρων θεωριών που έχουν μελετηθεί από τους ερευνητές, υπάρχουν συγκεκριμένες που τονίζουν όλο και περισσότερο τη σημασία των διαφορετικών προσεγγίσεων κινήτρου για την απόδοση των εργαζομένων. Οι προσεγγίσεις κινήτρων έχουν οριστεί ως εργαλεία και τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους. Μερικές από τις προσεγγίσεις αυτές, είναι οι εξής:

Έπαινος - μία από τις αποτελεσματικές μεθόδους χρησιμοποιείται για να παρακινήσει τα άτομα. Κοιτάζοντας τα μάτια του υπαλλήλου μπροστά σε άλλους και να λέει κάποιος ευχαριστώ, σημαίνει πραγματικά πολλά (Salasiah, Zainab, Rosmawati, Ermy, 2010). Οι εργαζόμενοι εκτιμούν την αναγνώρισή τους για εξαιρετική δουλειά και έχουν την αίσθηση ότι εκτιμούνται ως άτομο. Ο έπαινος τείνει να έχει ακόμη μεγαλύτερο νόημα και κίνητρο (David, Louis, Micheal, 2004). Επίσης, οι συμμετέχοντες από διαφορετικά σεμινάρια σχετικά με τα κίνητρα συμφώνησαν ότι ο έπαινος είναι το πιο σημαντικό πράγμα όταν παρακινεί τους εργαζομένους.

Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι διευθυντές τους εκτιμούν και τους επαινούν, τείνουν να αποδίδουν καλύτερα, γεγονός που οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα των επιχειρήσεων (Salasiah, Zainab, Rosmawati, Ermy, 2010). Έτσι, όσο περισσότεροι διευθυντές επαινούν τους υπαλλήλους τους, τόσο πιο εύκολα θα είναι τα καθήκοντα τους και τόσο πιο παραγωγικοί θα είναι. Επιπλέον, όταν οι διευθυντές αναζητούν έναν τρόπο να συμπληρώσουν τους υπαλλήλους τους στη δουλειά τους, είναι μια μεγάλη κίνηση. Σερβίρεται για να ενημερώσουμε τους υπαλλήλους ότι εκτιμάται η δουλειά τους και όσα έχουν επιτευχθεί μέχρι τώρα (David, Louis, Micheal, 2004).

Μισθός / προσαυξήσεις - όλες αυτές είναι προσωρινές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους. Οι περισσότερες έρευνες και μελέτες έχουν αποδείξει ότι τα χρήματα και οι πληρωμές είναι σημαντικές για τους υπαλλήλους σε σχέση με άλλους παράγοντες παρακίνησης, καθώς η απόκτηση πολλών χρημάτων είναι ένα πλεονέκτημα για την προώθηση των κινήτρων. Διευκρινίζει ότι όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι οικονομικά, παρακινούνται στην εργασία και εργάζονται σκληρά.

Οι οικονομικές πτυχές όπως οι πληρωμές, τα επιδόματα, οι μισθοί και οι αναπηδήσεις αυξάνονται και επηρεάζουν θετικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων ως αποτέλεσμα μιας μελέτης που έγινε από τους Locke, Feren, McCaleb, Shaw και Denny (1980), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εισαγωγή ατομικών αμοιβών, αυξάνεται ποσοστό παραγωγικότητας από 9% σε 17%.

Επομένως, είναι προφανές ότι όταν οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα και ικανοποίηση, η παραγωγικότητά τους αυξάνεται που προσθέτει αξία σε ολόκληρη την επιχείρηση. Επίσης, οι Guzzo, Jette και Katzell (1985), έχουν κάνει ανάλυση σχετικά με τα προγράμματα κινήτρων και την παραγωγικότητα, διαπίστωσαν ότι οι οικονομικές πτυχές και οι πληρωμές είναι η μεγαλύτερη επίδραση στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Επιπλέον, ο

Judiesch, 1994 δήλωσε ότι η αύξηση των πληρωμών και των μισθών για άτομα από τους οργανισμούς, αυξάνει την παραγωγικότητα.

Επιπλέον, για να αισθάνονται ασφαλείς οι εργαζόμενοι από την άποψη της εργασίας, προτιμούν να λαμβάνουν καλούς μισθούς και επιδόματα παρά να λαμβάνουν εκτίμηση (Trank, Rynes, & Bretz, 2002). Ναι, η εκτίμηση είναι σημαντική για το κίνητρο των εργαζομένων, αλλά η προηγούμενη δήλωση εξηγεί ότι οι καλοί μισθοί είναι πιο σημαντικοί. Από την άλλη πλευρά, όταν οι εργαζόμενοι έχουν υψηλό ποσοστό απόδοσης και πολύ καλή εκτίμηση, φαίνεται να είναι ευαίσθητοι στο εάν η απόδοσή τους θα ανταμειφθεί με χρήματα και αύξηση των αμοιβών ή όχι (Harrison, Virick, & Williams, 1996; Trevor, Gerhart, & Boudreau, 1997). Έτσι, οι ανησυχίες για τα χρήματα είναι πάντα εκεί και είναι σημαντικό για τους εργαζομένους να εργάζονται και να δίνουν.

Αναγνώριση - είναι ένα χρήσιμο θετικό εργαλείο όπου συνήθως οι άνθρωποι αναγνωρίζονται από την εργασία και τη δουλειά τους και βασίζονται στο ότι λαμβάνουν αναγνώριση. Ο Pinar, (2011) δήλωσε ότι οι εργαζόμενοι εργάζονται σκληρότερα όταν αναγνωρίζονται και εκτιμώνται για την προσπάθειά τους προς την εργασία και έχουν δοθεί εργασίες και αυτό είναι ένα απλό, εύκολο και ισχυρό σύστημα ενίσχυσης. Όταν οι εργαζόμενοι αναγνωρίζονται και εκτιμώνται, κάνουν ό, τι μπορούν για να αποδείξουν τις δεξιότητες, τα ταλέντα και τις ικανότητές τους. Επιπλέον, η αναγνώριση υπαλλήλων θεωρείται επίσης ένας τρόπος επικοινωνίας που ενισχύει και επιβραβεύει τα αποτελέσματα που δημιουργούν οι άνθρωποι για την επιχείρησή σας. Για αυτό, οι ηγέτες θα πρέπει να αναπτύξουν ένα σύστημα αναγνώρισης το οποίο είναι ισχυρό τόσο για τους υπαλλήλους όσο και για τον οργανισμό (Hsiu-Fen, 2007).

Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται εκτιμημένοι και αναγνωρισμένοι είναι πιο θετικοί για τον εαυτό τους και τις ικανότητές τους να συνεισφέρουν. Εγγυάται επίσης θετικό, παραγωγικό και καινοτόμο περιβάλλον οργάνωσης. Το να σας ευχαριστήσω ως αναγνώριση θα κάνει την επιχείρηση επιτυχημένη (David, Louis, Micheal, 2004).

Ανάθεση Νέων ρόλων - συνήθως ικανοποιημένοι εργαζόμενοι που έχουν υψηλότερους ρόλους και ευθύνες λειτουργούν ως κίνητρα προς τους μη ικανοποιημένους υπαλλήλους.

2.9. ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΚΑΙ Η ΑΠΟΔΟΣΗ – ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Υπάρχουν δύο εξέχουσες θεωρίες κινήτρων που εξηγούν εννοιολογικά τη σχέση μεταξύ κινήτρων και απόδοσης, δηλαδή η ιεραρχία των αναγκών των Herzberg και Maslow. Τόσο η Google όσο και η Virgin Atlantic έχουν χρησιμοποιήσει αυτά τα εννοιολογικά πλαίσια ως κατευθυντήρια γραμμή για τη δημιουργία τεχνικών κινήτρων και πολιτικών (Dudovsky, 2012, Martin, 2012).

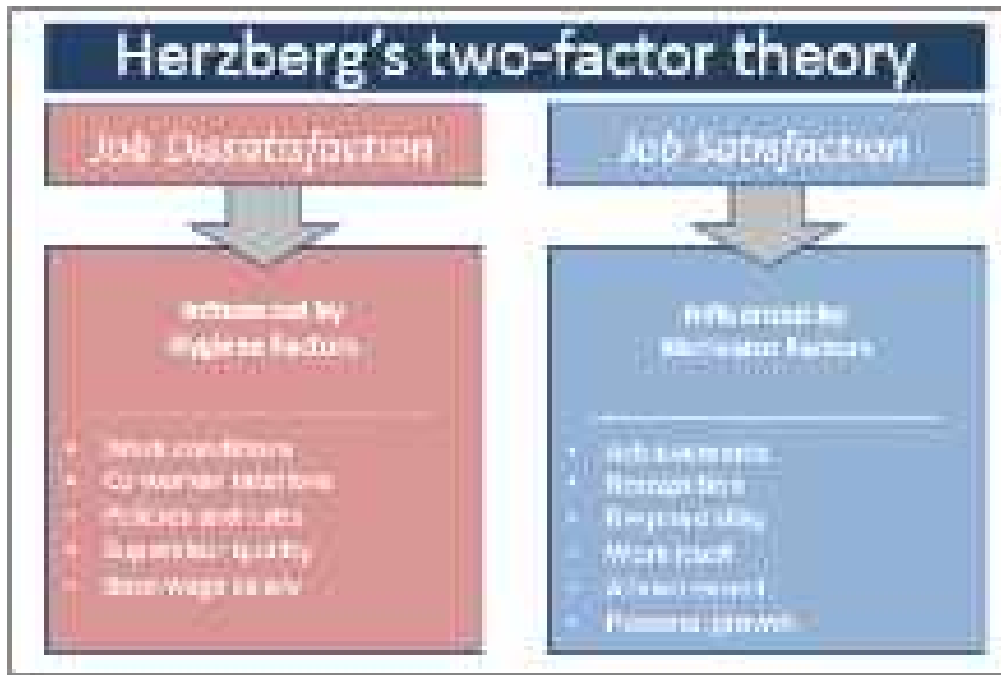
2.9.1. Θεωρία Herzberg

Η θεωρία των δύο παραγόντων αναπτύχθηκε από τον Frederick Herzberg, η οποία είναι επίσης γνωστή ως θεωρία κινήτρων/υγιεινής, είναι μια ευρέως αποδεκτή θεωρία στο ερευνητικό πεδίο των κινήτρων και συναφών θεμάτων (Haque et al, 2014).

Σύμφωνα με τη θεωρία του, υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων κινήτρων.

α) Οι μη χρηματικοί παράγοντες ονομάζονται από τον συγγραφέα ως κίνητρο για την υγιεινή, για παράδειγμα, ατομική ικανοποίηση, εκτίμηση και αποδοχή.

β) Οι νομισματικοί παράγοντες κατηγοριοποιήθηκαν στη δεύτερη διάσταση που θα παρακινούσε τους εργαζόμενους για παράδειγμα, μισθοί, κίνητρα κ.λπ. Σύμφωνα με την έρευνά του, όταν οι παράγοντες υγιεινής προωθούνται στον οργανισμό, το επίπεδο δυσαρέσκειας μεταξύ των εργαζομένων μειώνεται και όταν οι εργαζόμενοι εκτίθενται σε χρηματικούς παράγοντες και το επίπεδο ικανοποίησης αυξάνεται.

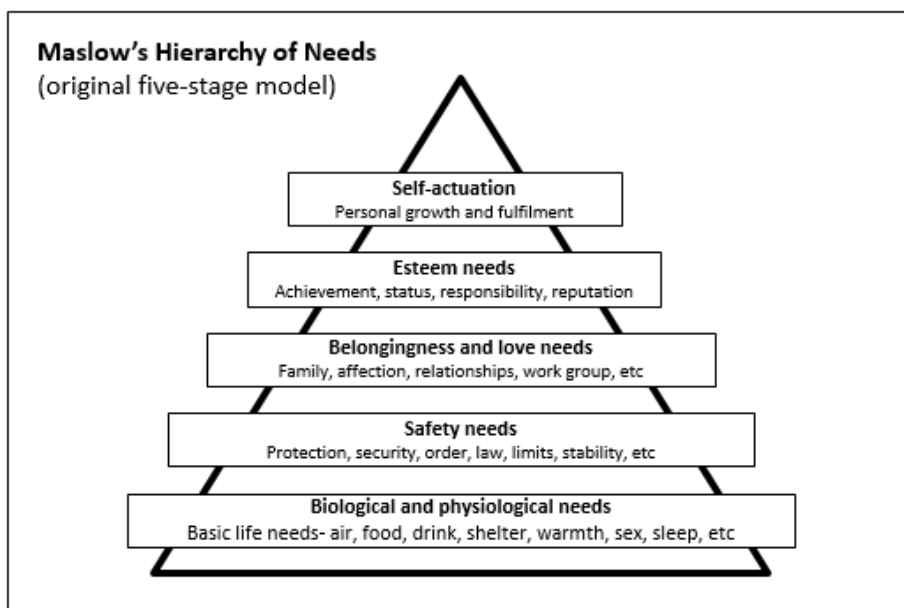


Εικόνα 2.4. Herzberg's Two-Factor Theory

Πηγή: Haque et.al, 2014

2.9.2. Θεωρία του Maslow

Η Θεωρία του Maslow, η οποία είναι ευρέως γνωστή ως Maslow's Need Hierarchy, είναι πολύ αλληλένδετη με τη Θεωρία του Herzberg. Υπάρχουν πέντε επίπεδα αναγκών σύμφωνα με τον Maslow, όπως Βασικές ανάγκες, Ασφάλεια, Ανήκειν και αγάπη, Εκτίμηση και Αυτοπραγμάτωση. Οι ανάγκες ενός ατόμου πρέπει να ικανοποιούνται σύμφωνα με το χαμηλότερο προς υψηλότερο επίπεδο για να αυξηθεί η παραγωγικότητα του Ατόμου (Furnham et al, 1998). Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow χρησιμοποιείται από διάφορους οργανισμούς για το σχεδιασμό των στρατηγικών κινήτρων τους και μία από αυτές είναι η τράπεζα HSBC (Baker & Hart, 2008).



Εικόνα 2.5. Maslow's Hierarchy of Needs

Πηγή: Latham, 2012

Σύμφωνα με τον ερευνητή, οι ανθρώπινες ανάγκες δεν μπορούν να εκπληρωθούν πλήρως ή ούτε να εκπληρωθούν. Ακόμα κι αν οι ανάγκες τους ικανοποιηθούν, οι προηγούμενοι παράγοντες που παρακίνησαν το άτομο δεν μπορούν να αποτελέσουν έναυσμα για περαιτέρω κίνητρα και ικανοποίηση. Οι παραπάνω δηλώσεις είναι ζωτικής σημασίας δεδομένου ότι ο οργανισμός θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογήσει και να προσδιορίσει το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων και να σχεδιάσει τις τεχνικές που μπορούν να καλύψουν το επίπεδο των αναγκών τους σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα.

Πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχει τεράστιος όγκος έρευνας που έχει διεξαχθεί στον τομέα της παρακίνησης των εργαζομένων, η οποία έχει εξετάσει ακόμη και τον άμεσο αντίκτυπο της στην απόδοση των εργαζομένων και την οργανωτική παραγωγικότητα. Ωστόσο, το να βασιστεί κανείς σε οποιαδήποτε από αυτές τις έρευνες θα ήταν δύσκολο, καθώς οι περισσότερες από αυτές έχουν υιοθετήσει διαφορετικές προσεγγίσεις για τον προσδιορισμό των νομισματικών και των μη νομισματικών συναλλαγών.

Στο εξής, μπορούμε επίσης να υποστηρίξουμε ότι όταν η ανάγκη ενός υπαλλήλου έχει ικανοποιηθεί και εκπληρωθεί δεν ενδιαφέρεται πλέον να αποκτήσει την ίδια ανάγκη με αυτόν τον τρόπο, παύει να είναι δείκτης κινήτρων. Δεδομένου ότι, το επίπεδο των κινήτρων έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. ο οργανισμός θα πρέπει να λαμβάνει τη μέγιστη προσοχή στον εντοπισμό της θέσης του

εργαζόμενου στην ιεραρχική πυραμίδα. Και σύμφωνα με αυτό το κίνητρο θα πρέπει να σχεδιαστεί και να κατευθύνεται προς αυτούς τους υπαλλήλους.

Υπάρχει τεράστιος όγκος έρευνας που έχει διεξαχθεί για να αξιολογήσει την ανάγκη και την απαίτηση να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό. Ωστόσο, υπάρχουν διάφοροι τύποι προσεγγίσεων και στρατηγικών που παράγονται από την προαναφερθείσα έρευνα, γεγονός που καθιστά δύσκολο να βασιστεί κανείς σε οποιονδήποτε συγκεκριμένο τύπο χρηματοοικονομικών και μη τεχνικών και στρατηγικών.

α) Χρηματικοί παράγοντες: Αυτοί είναι παράγοντες που θα ωθούσαν έναν εργαζόμενο να εργαστεί ή να είναι παραγωγικός λόγω χρηματικών αποδόσεων όπως μισθός, κίνητρα, εκπαιδευτικά κουπόνια, κουπόνια κ.λπ.

β) Μη χρηματικοί παράγοντες:

Ένα έναυσμα ή κίνητρο που προωθεί ένα άτομο να ολοκληρώσει μια εργασία για ατομική ικανοποίηση σε αντάλλαγμα αναγνώρισης, αυτοικανοποίησης ή αποδοχής, το ονομάζουμε ως μη χρηματικούς παράγοντες. Υπάρχουν και άλλα παραδείγματα. δικαιοσύνη και στόχους, ευκαιρία αυτομάθησης, αυτο-ολοκλήρωση κ.λπ.

Λόγω της κρίσης της αγοράς, της βραδύτερης ανάπτυξης της οικονομίας και της αναδιάρθρωσης των οργανισμών με αποτέλεσμα την απώλεια θέσεων εργασίας, οι εργαζόμενοι αναγκάζονται να εργάζονται για λιγότερα χρήματα και για περισσότερες ώρες.

Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για να εντοπίσουν τα οικονομικά κίνητρα που μπορούν να αυξήσουν την απόδοση των εργαζομένων και τελικά να επιτύχουν τους στόχους και τους στόχους του οργανισμού με λιγότερη σπατάλη πόρων. Λόγω του υψηλού κόστους διαβίωσης, όπου το κόστος των βασικών αναγκών έχει αυξηθεί, κανένα από τα άτομα δεν δέχεται θέσεις εργασίας με μικρότερη αμοιβή.

Έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι νομισματικοί παράγοντες είναι πιο αποτελεσματικοί από τους μη νομισματικούς παράγοντες στην παρακίνηση των εργαζομένων σε έναν τραπεζικό ή χρηματοπιστωτικό κλάδο (Delic et al, 2017). Ένας από τους λόγους για μια τέτοια διαπίστωση θα ήταν επειδή είναι η φύση του τραπεζικού κλάδου και οι εργαζόμενοι οδηγούνται από νομισματικά κίνητρα και όχι από οποιοδήποτε άλλο.

Έρευνα που διεξήχθη από τον Uzonna (2013) υποστήριξε τα παραπάνω επιχειρήματα σε σχέση με τον τραπεζικό κλάδο. Ο κύριος στόχος της προτεινόμενης έρευνας είναι να

προσδιορίσει με σαφήνεια ποιοι είναι οι νομισματικοί και μη νομισματικοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων σε μια τράπεζα. Πρέπει να διερευνηθεί καλά η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας και της παρέμβασης των εργαζομένων στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, αν και θεωρείται ως μη χρηματικός παράγοντας.

Το ερώτημα είναι ότι εφόσον η «αναγνώριση» είναι άυλες πηγές κινήτρων, πώς μπορεί να βελτιώσει αποτελεσματικά το επίπεδο απόδοσης και την ικανοποίηση των εργαζομένων σε σύγκριση με την απτή πηγή των «οικονομικών ανταμοιβών». Υπάρχει ακόμη περισσότερη έρευνα, η οποία έχει βρει ότι μόνο νομισματικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση και τα κίνητρα των εργαζομένων και οι μη νομισματικοί παράγοντες δεν μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Derfuss, 2016).

Βρέθηκε επίσης στη διαδικασία ανασκόπησης της βιβλιογραφίας, ότι υπάρχει έλλειψη συναίνεσης μεταξύ των ερευνητών σχετικά με το εάν πρόκειται για χρηματικούς ή μη χρηματικούς παράγοντες στην πραγματικότητα επηρεάζουν την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Στο εξής, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί θα πρέπει είτε να επιλέγουν νομισματικές ή μη χρηματικές τεχνικές παρακίνησης προκειμένου να επιτρέψουν στους εργαζόμενους να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους και στόχους. Η παραπάνω δήλωση έχει υποστηριχθεί από διάφορες πολυεθνικές εταιρείες όπως η Virgin Atlantic, η Google, η HSBC κ.λπ.

2.10. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Σε ένα εργασιακό περιβάλλον, η απόδοση μπορεί να ταξινομηθεί σε δύο τύπους α) την οργανωτική απόδοση και β) την απόδοση των εργαζομένων. Στις επόμενες ενότητες, και οι δύο αυτοί όροι θα επεξηγηθούν λεπτομερώς.

Όταν ένα άτομο ή ομάδες εργαζομένων είναι σε θέση να επιτύχουν τους στόχους και τους στόχους τους σε έναν οργανισμό, μπορεί να χαρακτηριστεί ως οργανωτική απόδοση (James, 2012). Όταν όλα τα στοιχεία ενός οργανισμού λειτουργούν μαζί για την επίτευξη θετικού αποτελέσματος σε έναν οργανισμό, επιτυγχάνεται υψηλό επίπεδο οργανωτικής απόδοσης (James, 2012). Προκειμένου να αξιολογηθεί η επιτυχία ενός οργανισμού, τα αποτελέσματα

της απόδοσης συγκρίνονται με τους προκαθορισμένους στόχους και στόχους. Μακροπρόθεσμοι στρατηγικοί στόχοι, οργανωτική ιεραρχία, μέτρα και τεχνικές απόδοσης, οργανωσιακή κουλτούρα και αξίες, καθώς και μοτίβο επιβράβευσης είναι τα διάφορα στοιχεία που υποστηρίζουν μια οργανωτική απόδοση.

Η απόδοση των εργαζομένων και η εργασιακή απόδοση είναι αλληλένδετα, όπου καθένα από αυτά δείχνει πώς ή εάν ένας εργαζόμενος ολοκλήρωσε αποτελεσματικά και αποτελεσματικά την εργασία που του είχε ανατεθεί. Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί για τον όρο «απόδοση», όποια και αν είναι η συνάφεια αυτής της μεταβλητής, είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και επίσης για τα μεμονωμένα επιτεύγματα.

Η οργανωτική απόδοση θα μπορούσε να οριστεί ως, μια ομάδα ανθρώπων που εργάζονται μαζί για την επίτευξη οργανωτικών στόχων και στόχων, ενώ ένα άτομο χρησιμοποιεί τις υπάρχουσες δεξιότητες και ικανότητές του για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και στόχων αναφέρεται ως απόδοση εργαζομένων (Patel, 2013).

Παρόλο που τόσο η οργανωτική απόδοση όσο και η εργασιακή απόδοση στοχεύουν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων και στόχων, καθένας από τους δύο επιτυγχάνεται μέσω διαφορετικών παραγόντων. Η οργανωτική απόδοση σχετίζεται με τη συλλογική στόχευση στην επίτευξη στόχων και στόχων (Pathirage et al, 2004), ενώ όταν ένα άτομο χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τους πόρους για να επιτύχει τους στόχους και τους στόχους σχετίζεται με την εργασία (Sonnentag et al, 2008).

Πρέπει να σημειωθεί ότι η προτεινόμενη έρευνα θα επικεντρωθεί μόνο στην οργανωτική απόδοση με γενικό τρόπο και θα διεξαχθεί πιο σε βάθος μελέτη για τον αντίκτυπο των κινήτρων και την απόδοση των εργαζομένων. Το απόλυτο όφελος από την ανάπτυξη και τη βελτίωση της απόδοσης θα είναι μόνο για τον αντίστοιχο οργανισμό (Sai, 2014). Βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, οι οργανισμοί μπορούν να ωφεληθούν λόγω των εργαζομένων με υψηλές επιδόσεις. (Ali et al, 2016).

Πρόσφατα διαπιστώθηκε ότι πολλοί οργανισμοί επενδύουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων κυρίως λόγω του γεγονότος ότι η απόδοση των εργαζομένων σχετίζεται άμεσα με την επιτυχία ενός οργανισμού (Hameed & Waheed, 2011). Οι οργανισμοί θα πρέπει να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην ανάπτυξη των εργαζομένων, καθώς θα εξασφάλιζε ότι οι εργαζόμενοι είναι αποτελεσματικοί και αποτελεσματικοί, καθώς και κίνητρα, γεγονός που θα μείωνε το ποσοστό εναλλαγής των εργαζομένων. (Bocciardi, 2017). Παρόλο που τα

οικονομικά στοιχεία σε τέτοιες αναπτυξιακές δραστηριότητες είναι υψηλά, η απόδοση μπορεί να είναι τόσο υλική όσο και άυλη.

Η απτή απόδοση μπορεί να έχει τη μορφή λιγότερης σπατάλης, κύκλου εργασιών κέρδους, αύξηση της παραγωγικότητας κ.λπ. ενώ οι άυλες μορφές θα μπορούσαν να είναι, η αύξηση της καλής θέλησης και της επωνυμίας, η διατήρηση των εργαζομένων και η πίστη. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να δώσουν στον οργανισμό έναν ιδιαίτερο χώρο στην αγορά αλλά και μεταξύ των ανταγωνιστών. Αλλά η ζωτική και προκλητική δουλειά είναι να βρούμε ποιοι είναι οι κινητήριοι παράγοντες που θα επηρεάσουν τα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων (Dobre, 2013).

2.10.1. Επιρροή των Οικονομικών Κινήτρων στην Απόδοση των Εργαζομένων

Η κάλυψη των βασικών αναγκών για αυτόν και την οικογένεια σε τακτική και μακροπρόθεσμη βάση είναι ο πρωταρχικός στόχος κάθε ατόμου που εργάζεται σε έναν οργανισμό. Προσφέρονται οικονομικά κίνητρα με τη μορφή μισθών, επιδομάτων, ασφάλισης υγείας κ.λπ. κατά την έναρξη της απασχόλησης. (Kumar et al, 2015). Έχει αποδειχθεί σε έρευνες ότι αυτοί οι παράγοντες έχουν καθοριστικό ρόλο στην επίδραση της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην εργασία του (Rounok et al, 2011).

Δεύτερον, μια καλή εργασιακή κουλτούρα και περιβάλλον, η διατήρηση της εργασίας μπορεί να επιτευχθεί μέσω οικονομικών ανταμοιβών. Αλλά το κύριο ζήτημα είναι ποιοι νομισματικοί παράγοντες επηρεάζουν περισσότερο και, εάν υπάρχουν, ποιοι είναι αυτοί; Μπόνους και προσαύξηση μπορούν να δοθούν στον εργαζόμενο σύμφωνα με την απόδοση, αν και ο μισθός μπορεί να αποφασιστεί στο σημείο του διορισμού.

Έχει βρεθεί από διάφορους ερευνητές ότι οι εργαζόμενοι κατατάσσουν τα «χρήματα» ως το υψηλότερο κίνητρο για ένα άτομο, αλλά υπάρχει έλλειψη έρευνας σχετικά με το ποιο χρηματικό κίνητρο κατατάσσεται ψηλά ως νομισματικός παράγοντας. (Yousaf et al, 2014). Ένας υπάλληλος το θεωρεί πρόκληση όταν η απόδοση συνδέεται με μπόνους (Rounok and Parvin, 2011).

Αλλά αντίθετα, έχει γίνει κάποια έρευνα, η οποία έχει βρει ότι τα μπόνους είναι σαφής προσδοκία και συνδέονται ως ζωτικής σημασίας χρηματικό κίνητρο για την παρακίνηση ενός εργαζομένου και αυξάνοντας έτσι την απόδοση. (Hoole (2014). Σύμφωνα με τους Fu &

Deshpande (2014), ο υψηλότερος νομισματικός παράγοντας κινήτρων είναι ο μισθός και έχει τον υψηλότερο αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων.

2.10.2. Επιρροή των Μη Οικονομικών Κινήτρων στην Απόδοση των Εργαζομένων

Όταν οι ανταμοιβές συνδέονται με μη χρηματοοικονομικά, τις ομαδοποιούμε στην κατηγορία των μη οικονομικών κινήτρων. Για παράδειγμα, κίνητρα όπως η εργασιακή κατάσταση, η δέσμευση των εργαζομένων, η αξιολόγηση της απόδοσης, η ασφάλεια της εργασίας και η εκπαίδευση. Η επόμενη ενότητα θα αναλύσει κριτικά τον ερευνητικό στόχο, εάν τα μη οικονομικά κίνητρα έχουν άμεσο αντίκτυπο στα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων.

Κάθε οργανισμός προσπαθεί να επιτύχει κάποιους εσωτερικούς στόχους, όπως χαμηλή αναρρωτική άδεια, μείωση της εναλλαγής εργαζομένων, βελτιωμένη παραγωγικότητα και απόδοση των εργαζομένων και αυτά τα στοιχεία μπορούν να επιτευχθούν μόνο μέσω μιας καλής και υγιούς εργασιακής κατάστασης (Ahmad & Salman, 2015). Είναι ενδιαφέρον ότι υπάρχει έλλειψη συναίνεσης στο επιχείρημα εάν οι συνθήκες εργασίας θα μπορούσαν ενδεχομένως να βελτιώσουν τα κίνητρα των εργαζομένων και τελικά την απόδοσή τους.

Κάθε εργαζόμενος αναμένει να έχει μια ασφαλή και ασφαλή κατάσταση εργασίας, ωστόσο, υπάρχει έλλειψη έρευνας που αναφέρει ότι εάν τα μη οικονομικά κίνητρα θα ενισχύσουν τα επίπεδα κινήτρων και απόδοσης. Σύμφωνα με τους Ahmad & Salman (2015), οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα και η απόδοσή τους βελτιώνεται όταν βρίσκουν οργανωτικό περιβάλλον που ταιριάζει στις ανάγκες και τις ικανότητές τους. Τελικά, γίνονται μέρος του οργανισμού και το επίπεδο ικανοποίησης αυξάνεται οδηγώντας σε μεγαλύτερη συγκέντρωση στην εργασία και στην επίτευξη των στόχων και των στόχων τους. Ωστόσο, αυτό μπορεί να είναι μόνο ένας διεγέρτης για βραχυχρόνια ικανοποίηση που μπορεί να μειωθεί με την πάροδο του χρόνου.

Σύμφωνα με τον Kahya (2007), οι άσχημες συνθήκες εργασίας μπορεί να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να βλάπτουν την ευημερία των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται περισσότερο άγχος, κατάθλιψη και υψηλό επίπεδο άγχους σε ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον (Sekhar et al, 2013). Ως εκ τούτου, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων προτιμά να εργάζεται σε οργανισμούς που έχουν καλή εργασιακή

κουλτούρα παρά σε ανθυγιεινό περιβάλλον. Στο εξής, διάφορες έρευνες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η καλή εργασιακή κατάσταση έχει άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Η διοίκηση που εμπλέκεται στη δέσμευση των εργαζομένων θεωρείται ότι ενδιαφέρεται πολύ για τις προτάσεις και τις κριτικές των εργαζομένων. Η δέσμευση των εργαζομένων βοηθά στην αύξηση του κινήτρου και της δέσμευσης των εργαζομένων, ενθαρρύνοντας τους υπαλλήλους με μια αίσθηση υπευθυνότητας, πίστης και σεβασμού από την πλευρά της διοίκησης. Η απόδοση και η ανάπτυξη ενός οργανισμού σχετίζεται άμεσα με τις δραστηριότητες δέσμευσης των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Porter & Kramer (2011), ένας οργανισμός που ενδιαφέρεται περισσότερο για τη δέσμευση των εργαζομένων θα έχει χαμηλό ποσοστό εναλλαγής εργαζομένων, λιγότερα εργασιακά ατυχήματα, υψηλή ικανοποίηση πελατών, απουσίες και βελτίωση της παραγωγικότητας του οργανισμού.

Υπάρχουν διάφορες έρευνες που έχουν βρει τη δέσμευση των εργαζομένων ως σημαντικό μη οικονομικό κίνητρο (Mehta, 2013, Rounka&Parvin, 2011). Ωστόσο, υπάρχει έλλειψη έρευνας σχετικά με το πώς και γιατί η δέσμευση των εργαζομένων έχει θετική συσχέτιση με τα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων.

Είναι ενδιαφέρον ότι έχει επίσης βρεθεί ως εργαλείο με επιρροή για την αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων, καθώς τους δίνει την αίσθηση ότι οι απόψεις τους είναι ιδέες που εκτιμώνται από τη διοίκηση. Ωστόσο, σύμφωνα με την έρευνα του Galagan (2015), διαπίστωσε ότι η δέσμευση των εργαζομένων οδηγεί σε σπατάλη χρόνου άλλων πόρων, καθώς μπορεί απλώς να δώσει μια λανθασμένη υπόδειξη ότι ο εργαζόμενος με ελάχιστη προσπάθεια είναι χαρούμενος για την απόδοσή του σε σύγκριση με εκείνον τον υπάλληλο που έχει κάνει το καλύτερο δυνατό προσπάθεια να αυξήσει την απόδοση και την παραγωγικότητά του.

Η Google, είναι ένας από αυτούς τους οργανισμούς που έχουν συνεργαστεί επιτυχώς για τη δέσμευση των εργαζομένων στις στρατηγικές κινήτρων των εργαζομένων για την επιτυχία του οργανισμού τους, όπως πολλές άλλες κορυφαίες εταιρείες. Στη Google, έχουν δημιουργήσει μια «ομάδα ανάλυσης ανθρώπων» που θα διεξάγει μελέτη σε τακτική βάση για να κατανοήσει τι χρειάζεται ο εργαζόμενος σήμερα σε σχέση με το αύριο/μέλλον. Διενεργείται μέσω έρευνας μεταξύ των εργαζομένων στην οποία μπορούν να καταγράψουν τις ανάγκες τους και την αναγκαιότητα και το όφελος αυτών των αναγκών εφόσον παρέχεται. Μόλις συλλεχθούν τα δεδομένα, η ομάδα ανάλυσης θα δημιουργήσει ένα

πρόγραμμα που θα είναι εξοπλισμένο με αυτές τις ανάγκες για τις οποίες μπορούν να ευδοκιμήσουν.

Σύμφωνα με τον Durmaz (2013), η Google έχει οργανώσει ένα εργασιακό περιβάλλον όπου υπάρχει μια αίσθηση διαφάνειας και εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων, και επίσης διαπιστώθηκε ότι η επιτυχία της Google ήταν κυρίως επειδή οι υπάλληλοί της αγαπούν τη δουλειά τους. Σύμφωνα με το People Analytics και αντιπρόεδρος αποζημίωσης, ο Αντιπρόεδρος της Google δηλώνει ότι «Μία από τις αρχές στις οποίες πιστεύουμε ακράδαντα είναι ότι, αν δώσετε στους ανθρώπους την ελευθερία, θα σας καταπλήξουν» (Loosvelt, 2013). Στο εξής, μπορεί επίσης να υποστηριχθεί ότι στην περίπτωση της Google, η αφοσίωση των εργαζομένων έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο ως μη οικονομικό κίνητρο για την απόδοση και τα κίνητρα των εργαζομένων.

Υπάρχουν αρκετοί άλλοι οργανισμοί που έχουν δώσει τεράστια σημασία στην αφοσίωση των εργαζομένων, όπως η Google. Για παράδειγμα, η Virgin Atlantic, η Royal Bank of Scotland και η Standard Chartered Bank. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι δεν ενσωματώνουν όλοι οι οργανισμοί τη δέσμευση των εργαζομένων με απλό τρόπο. Ωστόσο, εταιρείες όπως η Allgemeine Elektrizitäts- Gesellschaft (AEG) θεωρούν ότι οι έρευνες για τη δέσμευση των εργαζομένων είναι πολύ περίπλοκες γι' αυτό, οι τροποποιήσεις στα προγράμματα ευημερίας και κατάρτισης θα είναι πιο ωφέλιμες για τους εργαζόμενους (Overell, 2012).

Κάθε διοίκηση θα θέσει στόχους και στόχους για τους υπαλλήλους της. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογούν πόσο καλά εκτελούν τις εργασίες τους και εκπληρώνουν τους στόχους και τους στόχους που τους έχουν ανατεθεί. Παράλληλα με την αυτοαξιολόγηση, οι εργαζόμενοι θα πρέπει επίσης να λαμβάνουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση από τους διευθυντές ή τους προϊσταμένους τους για να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους και επίσης να εξελιχθούν.

Η απόδοση των εργαζομένων συνήθως μετράται σε οργανισμούς μέσω αξιολογήσεων απόδοσης που διεξάγονται σε τακτική βάση. Ωστόσο, υπάρχει έλλειψη έρευνας για την υπόθεση εάν η αξιολόγηση απόδοσης έχει άμεσο αντίκτυπο στη δέσμευση και την απόδοση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Chen & Silverthorne (2008), υπάρχουν τρεις τύποι αξιολόγησης απόδοσης.

α) Εκτίμηση με βάση το παραδοτέο προϊόν του εργαζομένου. Στην οποία η παραγωγικότητα ενός εργαζόμενου για μια χρονική περίοδο, αξιολογείται από τον διευθυντή του.

β) Εκτίμηση από τους προϊστάμενους σε σύγκριση με τους συνομηλίκους ή τους υφισταμένους τους σε περίπτωση που ήταν ένα ομαδικό έργο με κοινούς στόχους και στόχους.

γ) Αυτοαξιολόγηση, στην οποία ο εργαζόμενος θέτει τους δικούς του στόχους και στόχους και μέτρα εναντίον τους.

Ένας εργοδότης συνήθως καταλήγει σε συμφωνία με τον εργαζόμενο, στην οποία δηλώνει καθέναν από τους αναμενόμενους στόχους, στόχους και στόχους εργασιών του εργαζομένου και ενημερώνεται για αυτούς σε τακτική βάση. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι η προαναφερθείσα συμφωνία είναι μια συνήθης οργανωτική διαδικασία που διεξάγεται σε τακτική βάση και όχι ως μη οικονομικό κίνητρο για την παρακίνηση και την απόδοση των εργαζομένων. Σε μια από τις έρευνες διαπιστώθηκε ότι οι περισσότεροι από τους διευθυντές και τους υπαλλήλους βρήκαν τη διαδικασία αξιολόγησης ως μεγάλο ζήτημα. Ανέφεραν επίσης ότι συνηθίζουν να αντιπαθούν τη διαδικασία και είναι επίσης ένα τρομερό έργο στο ημερολόγιο εργασίας τους (Cunneen, 2006).

Στις περισσότερες περιπτώσεις, καταλήγει ως μια συνήθης διαδικασία οργάνωσης όπου ο εργοδότης και ο εργαζόμενος συμμετέχουν σε ρηχή συζήτηση και επαναλαμβάνουν τους ίδιους στόχους και στόχους, οπότε ο κύριος στόχος της διαδικασίας παραλείπεται, δηλαδή η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Coens & Jenkins (2000), υπάρχουν σημαντικά ζητήματα ακόμη και στη βασική ρύθμιση του σχεδιασμού και της θέσπισης στόχων.

Στη μελέτη του Winston (1997) επεσήμανε ότι ο εκτιμητής πρέπει να έχει επαρκή προσόντα για να διεξάγει τη διαδικασία αξιολόγησης και ότι το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει σαφήνεια, ισότητα και ικανότητα εντοπισμού της παραγωγικότητας μέσω ανταμοιβών. Στο εξής, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι απαιτείται περαιτέρω έρευνα για να διαπιστωθεί εάν η αξιολόγηση απόδοσης είναι ένα μη οικονομικό κίνητρο για τα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων, αλλά είναι σίγουρα ένα καλό εργαλείο για τη μέτρηση της απόδοσης.

Επίσης η εργασιακή ασφάλεια είναι μια αίσθηση ασφάλειας για τη διατήρηση της τρέχουσας εργασίας τους στον οργανισμό και επίσης μια αίσθηση ότι θα είναι σε θέση να διατηρήσουν αυτή τη δουλειά για μακροπρόθεσμο. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που οδηγούν στην αίσθηση ασφάλειας της εργασίας για έναν εργαζόμενο. Για παράδειγμα, ο μισθός, οι αναπτυξιακές δραστηριότητες των εργαζομένων και επίσης για την παροχή καλών συνθηκών διαβίωσης για τους ίδιους και την οικογένειά του. Ωστόσο, λόγω της πρόσφατης οικονομικής ύφεσης, υπήρξε τακτική μείωση του προσωπικού, η οποία μπορεί επίσης να αποτελεί μέρος των συγχωνεύσεων, της μείωσης του κόστους και της μείωσης των γενικών εξόδων.

Η εργασιακή ασφάλεια έχει επίσης ψυχολογική επίδραση στον εργαζόμενο, όταν ένας εργαζόμενος έχει εργασιακή ανασφάλεια έχει αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοσή του αλλά και στον τρόπο ζωής του (Rizvi et al, 2012). Σύμφωνα με τους Sekhar et al (2013), η εργασιακή ασφάλεια παρακινεί έναν εργαζόμενο να εργαστεί για την επίτευξη στόχων και στόχων, καθώς έχει ένα εγγυημένο εισόδημα που θα έχει θετικό αντίκτυπο στον τρόπο ζωής του και ως εκ τούτου θα βελτιώσει την παραγωγικότητα. Ωστόσο, εξακολουθεί να υπάρχει έλλειψη έρευνας σχετικά με το εάν η ασφάλεια της εργασίας είναι ένα μη οικονομικό κίνητρο.

Ωστόσο, σύμφωνα με τον Leung (2009), διαπιστώθηκε ότι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφάλεια στη δουλειά τους ενδιαφέρονται να επενδύσουν περισσότερο χρόνο και προσπάθεια στον οργανισμό και επίσης τείνουν να έχουν μακροπρόθεσμη δέσμευση στη διοίκηση, η οποία μπορεί επίσης να ονομαστεί ως κίνητρο και απόδοση των εργαζομένων.

Επίσης, το μεγαλύτερο μέρος του οργανισμού παρέχει εκπαίδευση στους υπαλλήλους τους για να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τα ταλέντα τους και επίσης να εξοπλίσουν με τις τελευταίες εξελίξεις. Η εκπαίδευση μπορεί να έχει πολλά οφέλη για τον οργανισμό, όπως π. εξέλιξη της σταδιοδρομίας, προώθηση εντός του οργανισμού και ανάπτυξη διαφορετικότητας. Οι δεξιότητες ενός εργαζομένου μπορούν να βελτιωθούν μέσω καλών προγραμμάτων κατάρτισης και τα οποία μπορούν επίσης να επηρεάσουν την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων.

Μέσω μιας καλύτερης εργασιακής απόδοσης θα είναι επιλέξιμες για προαγωγή και επίσης για διάφορα χρηματικά οφέλη. Η ασφάλεια της εργασίας και οι δυνατότητες κερδών αυξάνονται επίσης μεταξύ των εργαζομένων λόγω της ανάπτυξης δεξιοτήτων (Kulkarni,

2013). Ως εκ τούτου, ο ερευνητής έθεσε τα ερωτήματα εάν η εκπαίδευση μπορεί να αποτελέσει μη οικονομικό κίνητρο και να επηρεάσει την απόδοση των εργαζομένων.

Σε μια μελέτη περίπτωσης για την Mattel, έναν κατασκευαστή παιχνιδιών, διαπιστώθηκε ότι η διοίκηση κατέστησε υποχρεωτικό για τους εργαζομένους πλήρους απασχόλησης να υποβάλλονται σε εκπαίδευση 66,5 ωρών σε ετήσια βάση και επίσης οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης πρέπει να υποβάλλονται σε εκπαίδευση 53 ωρών ετησίως για την αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων και για αυτοανάπτυξη. Διαπιστώθηκε επίσης ότι το 31% των ανοιχτών θέσεων στην επιχείρηση καλύφθηκε από εσωτερικό υπάλληλο που θεωρήθηκε ως η απόδοση της επένδυσης από τη διοίκηση (Caccamese, 2013).

Αν και, είναι προφανές ότι μεγάλες εταιρείες όπως η Mattel επενδύουν σε μεγάλο βαθμό σε προγράμματα κατάρτισης, αλλά το κατά πόσο αυτό οδηγεί στην απόδοση των εργαζομένων πρέπει να εξεταστεί περαιτέρω. Δεν είναι επίσης σαφές εάν η προπόνηση και η απόδοση συσχετίζονται μεταξύ τους. Ωστόσο, υπάρχουν κάποιες έρευνες που συνέβαλαν σε αυτή τη συσχέτιση, για παράδειγμα, μια έρευνα που διεξήχθη σε πάνω από 100 εργαζομένους και διερεύνησε τους παράγοντες που οδηγούν στην απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Και η πλειοψηφία των εργαζομένων απάντησε ότι η εκπαίδευση και τα κίνητρα είναι οι δύο κύριοι παράγοντες (Khan, 2012). Άλλη μεταβλητή που ακολουθήθηκε από την εκπαίδευση και τα κίνητρα ήταν η στάση της διοίκησης και η οργανωτική κουλτούρα.

Σύμφωνα με τους Ahmad & Salman (2015), τα προγράμματα κατάρτισης έχουν σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Αυτό έχει επίσης παρακινήσει πολλούς οργανισμούς να επενδύσουν σε προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης για τους υπαλλήλους τους.

Από τα προαναφερθέντα παραδείγματα στο Google και η Virgin έχει αποδείξει ότι οι εργαζόμενοι που είναι ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι στη δουλειά τους έχουν υψηλά κίνητρα να εργαστούν για την επίτευξη στόχων και στόχων βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή τους.

Στο εξής, η απόδοση των εργαζομένων θα επηρεάσει άμεσα την παραγωγικότητα και την επιτυχία του οργανισμού. Ως εκ τούτου, μπορεί να ειπωθεί ότι τα κίνητρα και η απόδοση των εργαζομένων συσχετίζονται θετικά. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι τόσο οι οικονομικοί όσο και οι μη χρηματοοικονομικοί παράγοντες οδηγούν σε κίνητρα των

εργαζομένων και ως εκ τούτου βελτιώνουν το επίπεδο απόδοσής τους. Υπάρχει έλλειψη αποδεικτικών στοιχείων σε σχέσεις στις οποίες οι οικονομικοί και μη οικονομικοί παράγοντες οδηγούν κυρίως σε κίνητρα, καθώς τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν μικτές απαντήσεις.

Τέλος, η απόδοση επηρεάζεται αρνητικά όταν υπάρχει έλλειψη κινήτρων που οδηγεί σε απογοήτευση. Όταν ένας υπάλληλος έχει ξεκάθαρο σκοπό και έχει κίνητρα, θα εργάζεται αποτελεσματικά για να επιτύχει αποτελεσματικά τους στόχους και τους στόχους του/του οργανισμού. Ως εκ τούτου, επιτυγχάνεται ανάπτυξη τόσο των εργαζομένων όσο και του οργανισμού. As Lathan & Pinder (2005), moti η απόδοση και η απόδοση συσχετίζονται θετικά.

Σύμφωνα με τους ερευνητές, είναι ευθύνη της διοίκησης να εντοπίσει τις απαιτούμενες μεταβλητές κινήτρων και να τις χρησιμοποιήσει για να παρακινήσει τους υπαλλήλους τους, κάτι που θα επηρεάσει άμεσα την απόδοσή τους. Όταν ένας οργανισμός είναι σε θέση να προσδιορίσει με ακρίβεια τους παρακινητικούς παράγοντες, η διοίκηση μπορεί να σχεδιάσει αποτελεσματικά προγράμματα παρακίνησης και σχέδια αξιολόγησης απόδοσης.

Η Virgin, η Google και η Mattel ήταν καλές περιπτώσιολογικές μελέτες που ανέφεραν ότι τα οικονομικά μη χρηματοοικονομικά κίνητρα χρησιμοποιούνται κυρίως για την απόδοση των εργαζομένων και όχι μόνο για τη διατήρηση των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, μπορεί να υποστηριχθεί ότι τα κίνητρα των εργαζομένων και η απόδοση των εργαζομένων συσχετίζονται θετικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας, είναι η διερεύνηση των εργασιακών κινήτρων τα οποία δίνονται από την διοίκηση μιας εταιρείας στους εργαζόμενους με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης τους. Η απόδοση και παραγωγικότητα των εργαζομένων αποτελεί ένα πολυδιάστατο θέμα και εξαρτάται από ένα σύνολο παραγόντων (κινήτρων), οι οποίοι σχετίζονται, μεταξύ άλλων, με την ανθρώπινη συμπεριφορά και το πως οι εργαζόμενοι αντιδρούν σε εργασιακά κίνητρα.

Στο πλαίσιο αυτό, έχουν συλλεχθεί πρωτογενή δεδομένα από τους εργαζόμενους της εταιρείας Γευσήνους ABEE (Μελέτη Περίπτωσης) και έχουν χρησιμοποιηθεί για την εξέταση και τον εντοπισμό των σημαντικότερων παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση, την ενεργή συμμετοχή και την παραγωγικότητα των εργαζομένων της εταιρείας. Επιπρόσθετα, έχει εξεταστεί η ύπαρξη ή μη στατιστικά σημαντικών διαφορών στα κίνητρα μεταξύ ομάδων εργαζομένων με διαφορετικά χαρακτηριστικά (π.χ. ηλικιακά γκρούπ).

3.2. ΣΧΕΔΙΟ ΜΕΛΕΤΗΣ

Με το σχεδιασμό της έρευνας η ερευνητική ομάδα σχεδιάζει την έρευνα βήμα βήμα. Ακόμη καθορίζει το σκοπό της έρευνας, τη θεωρία η οποία θα χρησιμοποιηθεί για την έρευνα, τα ερευνητικά ερωτήματα, τις μεθόδους που θα ακολουθήσει η ερευνητική ομάδα και το είδος της δειγματοληψίας. Το ερευνητικό σχέδιο δεν είναι πάντα το ίδιο σε όλες τις έρευνες (Robson, 2007). Ωστόσο ο σχεδιασμός της παρούσης μελέτης, οριοθετείτε στο ερευνητικό αντικείμενο που αναφέρεται σχετικά στη διερεύνηση διερεύνηση των εργασιακών κινήτρων τα οποία δίνονται από την διοίκηση μιας εταιρείας στους εργαζόμενους με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης τους.

3.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο της παρούσης εργασίας, χρησιμοποιείται για το σκοπό της μελέτης που αναφέρεται στην εξαγωγή των συμπερασμάτων έρευνας αναφορικά με τις στάσεις και

αντιλήψεις των εργαζομένων για την Αποτελεσματική Διαχείριση Εργαζομένων και Κίνητρα Εργαζομένων με μελέτη περίπτωσης εκείνη της Εταιρείας «Γευσήνους ΑΒΕΕ». Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για το σκοπό της παρούσας έρευνας.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο ωστόσο, αποτελείται από τέσσερα (4) μέρη. Το Α μέρος αναφέρεται στις δημογραφικές ερωτήσεις οι οποίες είναι πέντε (5) τον αριθμό και ουσιαστικά ρωτούν για το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, την θέση εργασίας και τα έτη προϋπηρεσίας στη παρούσα εταιρεία.

Το Β μέρος αναφέρεται στους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης όπου εκεί αναφέρονται τριάντα ένα (31) ερωτήσεις με πενταβάθμια κλίμακα απαντήσεων από το καθόλου έως το πολύ. Το Γ μέρος του ερωτηματολογίου αναφέρεται σε τέσσερις (4) ερωτήσεις πάλι με πενταβάθμια κλίμακα απαντήσεων από το καθόλου έως το πολύ και το Δ μέρος του ερωτηματολογίου αναφέρεται στα κίνητρα των εργαζομένων με δέκα (10) ερωτήσεις και κλίμακα επιλογής απαντήσεων από το Διαφωνώ Απόλυτα έως το Συμφωνώ Απόλυτα.

3.4. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η συλλογή των στοιχείων έγινε με τη μέθοδο του αυτοσυμπληρούμενου ερωτηματολογίου απευθείας από τους ίδιους τους ερωτώμενους. Στόχος του ερευνητή, ήταν το ερωτηματολόγιο να είναι σαφές και χωρίς αοριστίες.

Η ερευνητική ομάδα διασφαλίζει την ανωνυμία των ερωτώμενων για να εξασφαλίσει την ειλικρίνειά τους. Ακόμα στους ερωτώμενους δόθηκε συνοδευτικό έντυπο με σαφείς οδηγίες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου για διευκόλυνση στη συμπλήρωσή του, αναφορικά με την διερεύνηση διερεύνηση των εργασιακών κινήτρων τα οποία δίνονται από την διοίκηση μιας εταιρείας στους εργαζόμενους με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης τους.

3.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Οι απαντήσεις που αναφέρθηκαν, κωδικοποιήθηκαν σε αριθμούς. Μετά τα δεδομένα εισάχθηκαν στο υπολογιστή και αντιπροσώπευαν την κάθε ερώτηση ξεχωριστά. Το πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε, είναι το πρόγραμμα Excel/SPSS. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν, απεικονίζονται σε πίνακες οι οποίοι περιελάμβαναν την ερώτηση καθώς και το όνομα της μεταβλητή της ερώτησης, τα σύνολα των απαντήσεων.

Όταν μια έρευνα πραγματοποιείται σε πραγματικό χώρο, υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί τους οποίους οι ερευνητές θα πρέπει να λάβουν υπόψη. Αυτοί είναι ο χρόνος και οι πόροι που είναι διαθέσιμοι από τους ερευνητές καθώς η πρόσβαση αλλά και η συνεργασία. Ακόμα οι ερευνητές θα πρέπει να αντιλαμβάνονται μία αντιπαραγωγική διερεύνηση, δηλαδή εάν οι ερωτώμενοι μπορούν να βοηθήσουν στην έρευνα που πραγματοποιεί η ερευνητική ομάδα. (Robson, 2007). Ο μόνος περιορισμός που υπήρξε για την υλοποίηση της έρευνά μας, ήταν ο χρόνος.

3.6. ΔΕΙΓΜΑ ΜΕΛΕΤΗΣ

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 80 άτομα, εργαζόμενοι στην Εταιρεία Γευσήνους. Τα κριτήρια επιλογής του δείγματος ήταν τα ακόλουθα. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν η δειγματοληψία ευκολίας. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την χρήση ενός ανώνυμου κι αυτοσυμπληρούμενου ερωτηματολογίου που αποτελείται από δύο (2) τμήματα. Με βάση την σύσταση του δημιουργού της έρευνας, η οποία αποτελείται από δύο τμήματα και ένα βιογραφικό φύλλο με σύντομα ερωτήματα σχετικά με τη δημογραφία και τη συμμετοχή της έρευνας.

Ωστόσο, το δείγμα της έρευνας, αναφέρει πως το 55% των ερωτηθέντων ήταν γυναίκες και το υπόλοιπο 45% ήταν άνδρες. Ο μέσος όρος ηλικίας των συμμετεχόντων ήταν τα 37 έτη με Τυπική Απόκλιση τα 9 έτη. Ο μικρότερος συμμετέχοντας ήταν 25 ετών και ο μεγαλύτερος 61 ετών. Το 60% των ερωτηθέντων ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ, το 17,5% είχαν Μεταπτυχιακό τίτλο, το 15% ήταν απόφοιτοι Ιδιωτικής-Δημόσιας σχολής ΙΕΚ και το υπόλοιπο 7,5% ήταν απόφοιτοι Λυκείου. Το 63,6% των ερωτηθέντων ήταν υπάλληλοι, το 22,5% ήταν Προϊστάμενοι και το 13,8% Διευθυντές. Το 50% των ερωτηθέντων είχαν προϋπηρεσία στην συγκεκριμένη εταιρεία έως 5 χρόνια, το 27,5% από 11-15 χρόνια και το υπόλοιπο 22,5% από 6-10 χρόνια.

3.7. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων με την συλλογή απαντήσεων από τη χρήση των ερωτηματολογίων, έγινε με το στατιστικό σύστημα IBM-SPSS No.22, και όλες οι απαντήσεις έχουν καταχωρηθεί στο εν λόγω σύστημα και έχουν αναλυθεί με την μέθοδο της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης ως προς τα δημογραφικά δεδομένα.

3.8. ΗΘΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

Οι ακόλουθες κατευθυντήριες γραμμές δεοντολογίας έχουν θεσπιστεί για την περίοδο της έρευνας, ως εξής:

- ✓ Η αξιοπιστία και η ακρίβεια καταγραφής των στοιχείων που θα χρησιμοποιηθούν και που θα προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες για το θέμα, με προστασία των προσωπικών δεδομένων.
- ✓ Τα προσωπικά δεδομένα ατόμων που λαμβάνει η έρευνα, θα πρέπει να παραμείνουν εμπιστευτικά σε όλη τη διάρκεια της μελέτης από τον ερευνητή.
- ✓ Ο ερευνητής θα λάβει την άδεια των ατόμων, συγγραφέων αν χρειαστεί που θα προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες για το θέμα, για να χρησιμοποιήσει στην ερευνητική του έκθεση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ - Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ «ΓΕΥΣΗΝΟΥΣ ΑΒΕΕΕ»

Ακολούθως θα γίνει παρουσίαση του ερωτηματολογίου, το οποίο χωρίζεται σε τέσσερα (4) μέρη. Για την ανάλυση του χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης SPSS.

Για την αξιολόγηση της εσωτερικής συνέπειας του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Cronbach's alpha ο οποίος, για το πρώτο ερωτηματολόγιο (31 ερωτήσεις), μας έδειξε ότι είναι $\alpha=0,603$, και στο ερωτηματολόγιο με τις 10 ερωτήσεις μας έδειξε ότι είναι $\alpha=0,635$.

Πίνακας 4.1. Reliability Statistics A' part (31 questions)

Cronbach's Alpha	N of Items
,603	31

Πίνακας 4.2. Reliability Statistics B' part (10 questions)

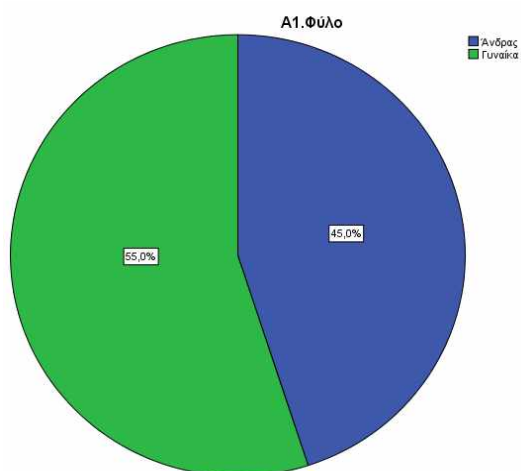
Cronbach's Alpha	N of Items
,635	10

Γενικά, για να θεωρείται το ερωτηματολόγιο ότι πληροί τις προϋποθέσεις για να είναι αποδεκτό πρέπει το α να είναι $>0,6$. Στην περίπτωση μας είναι ικανοποιητική η αξιοπιστία γεγονός που καθιστά το ερωτηματολόγιο καθώς και τα αποτελέσματά του, έγκυρα και αξιόπιστα.

4.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ Α' ΜΕΡΟΥΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

4.2.1. Δημογραφικό προφίλ δείγματος

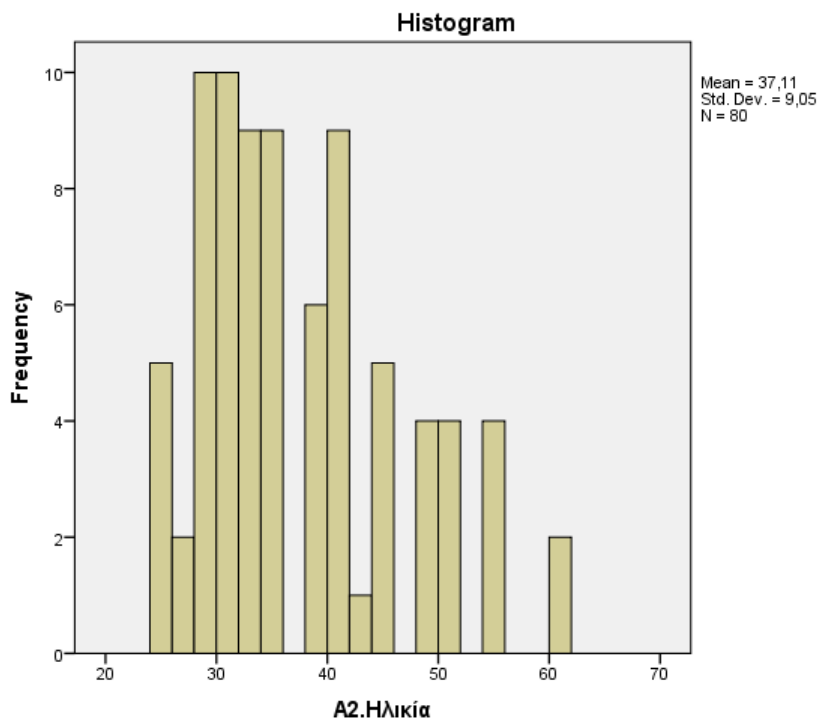
Το 55% των ερωτηθέντων ήταν γυναίκες και το υπόλοιπο 45% ήταν άνδρες.



Διάγραμμα 4.1. Ταξινόμηση φύλου του δείγματος.

4.2.2 Ηλικία

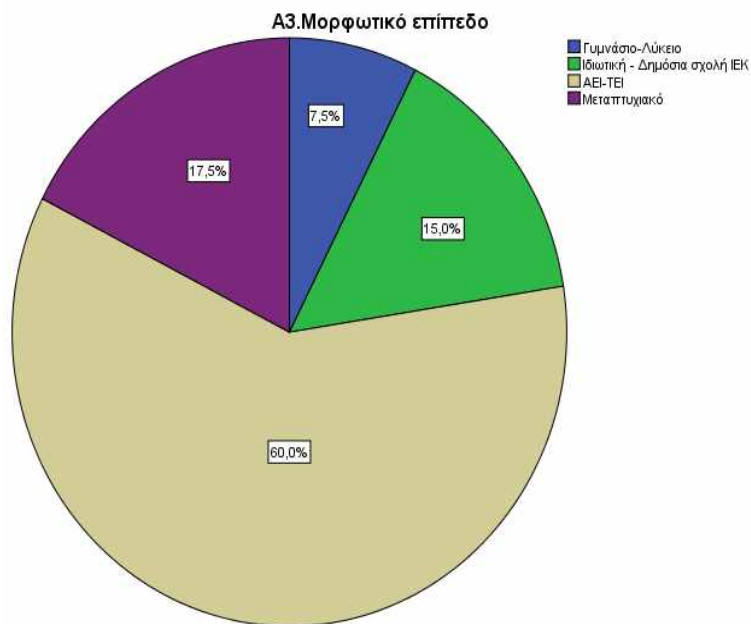
Ο μέσος όρος ηλικίας των συμμετεχόντων ήταν τα 37 έτη με Τυπική Απόκλιση τα 9 έτη. Ο μικρότερος συμμετέχοντας ήταν 25 ετών και ο μεγαλύτερος 61 ετών.



Διάγραμμα 4.2. Ηλικιακή κατάταξη ερωτηθέντων.

4.2.3. Μορφωτικό Επίπεδο

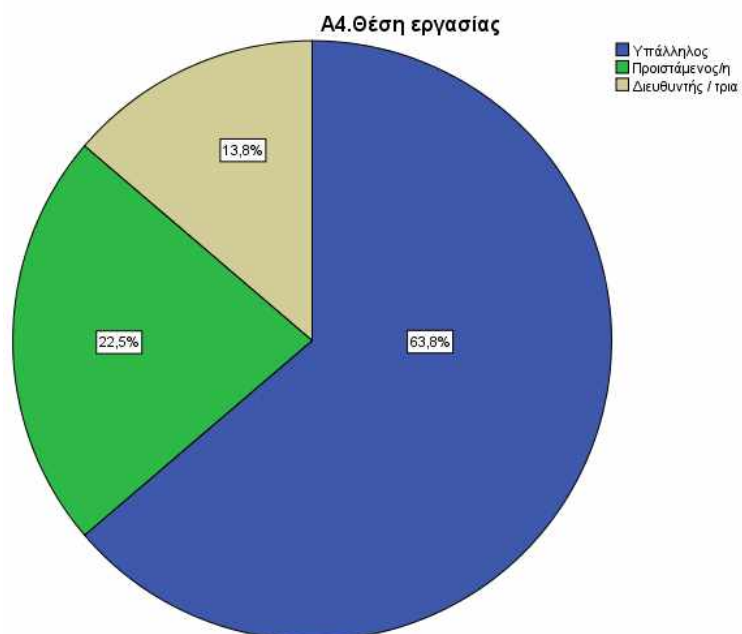
Το 60% των ερωτηθέντων ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ, το 17,5% είχαν Μεταπτυχιακό τίτλο, το 15% ήταν απόφοιτοι Ιδιωτικής-Δημόσιας σχολής ΙΕΚ και το υπόλοιπο 7,5% ήταν απόφοιτοι Λυκείου.



Διάγραμμα 4.3. Κατάταξη μορφωτικού επιπέδου ερωτηθέντων δείγματος.

4.2.4. Θέση εργασίας

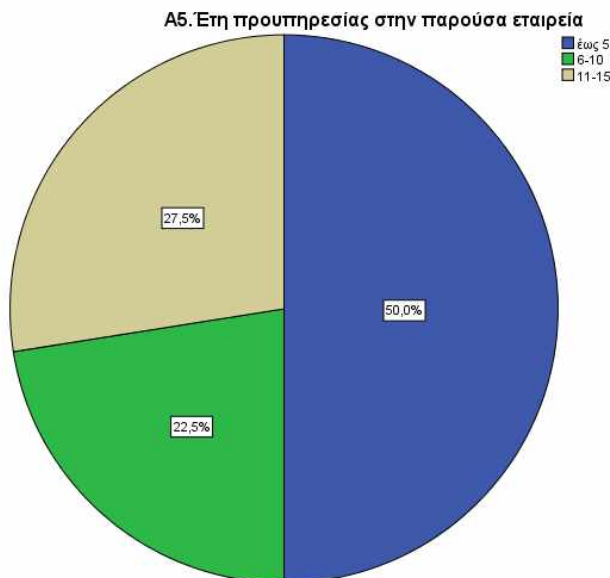
Το 63,6% των ερωτηθέντων ήταν υπάλληλοι, το 22,5% ήταν Προϊστάμενοι και το 13,8% Διευθυντές.



Διάγραμμα 4.4. Ταξινόμηση ερωτηθέντων ανά θέση εργασίας.

4.2.5. Έτη Προϋπηρεσίας

Το 50% των ερωτηθέντων είχαν προϋπηρεσία στην συγκεκριμένη εταιρεία έως 5 χρόνια, το 27,5% από 11-15 χρόνια και το υπόλοιπο 22,5% από 6-10 χρόνια.



Διάγραμμα 4.5. Ταξινόμηση ερωτηθέντων ανά έτη προϋπηρεσίας στην εταιρεία Γευσήνους ΑΒΕΕ.

4.3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ Β' ΜΕΡΟΥΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ : ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

4.3.1. Αντικείμενο Εργασίας

Σε ότι αφορά την εργασιακή ικανοποίηση των ερωτηθέντων σε ότι αφορά το αντικείμενο εργασίας τους, τα αποτελέσματα μας έδειξαν ότι ο μεγαλύτερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στην ερώτηση 3 που αφορούσε τον βαθμό ελευθερίας που τους δίνεται στην εκτέλεση των εργασιών τους με μέσο όρο 3,84 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες τείνουν να είναι ικανοποιημένοι σε αρκετό βαθμό με αυτή την άποψη, ακολούθησε ο μέσος όρος της ερώτησης 1 που αφορούσε τον καθημερινό όγκο εργασίας τους που συγκέντρωσε μέσο όρο 3,40 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι σε μέτριο βαθμό, ακολούθησε ο μέσος όρος της ερώτησης 4 που αφορούσε το αντικείμενο της εργασίας τους αυτό καθ' αυτό που συγκέντρωσε μέσο όρο 2,86 και η ερώτηση 2 που αφορούσε την ποικιλία των εργασιών

που τους ανατίθενται, ώστε να κρατούν υψηλό το ενδιαφέρον τους με μέσο όρο 2,71, που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες τείνουν να είναι ικανοποιημένοι σε μέτριο βαθμό με τις τελευταίες δυο απόψεις.

Πίνακας 4.3. Μέσοι Όροι & Τυπικές Αποκλίσεις Παράγοντα Αντικείμενο Εργασίας

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	median
B1.Από τον καθημερινό όγκο εργασίας μου	80	2	5	3,4	1,05	4
B2.Από την ποικιλία των εργασιών που μου ανατίθενται, ώστε να κρατούν υψηλό το ενδιαφέρον μου	80	1	4	2,71	1,17	3
B3.Από τον βαθμό ελευθερίας που μου δίνεται στην εκτέλεση των εργασιών μου	80	3	5	3,84	0,82	4
B4.Από το αντικείμενο της εργασίας μου αυτό καθ' αυτό	80	1	4	2,86	0,99	3

4.3.2. Γενικές Συνθήκες Εργασίας

Ο υψηλότερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στην ερώτηση 6 που αφορούσε τον τόπο που βρίσκεται η εργασία τους και ήταν 4,35 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες ήταν ικανοποιημένοι σε αρκετό βαθμό, ακολούθησε η ερώτηση 5 που αφορούσε την ευελιξία στο ωράριο εργασίας με μέσο όρο 3,85 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες τείνουν να είναι ικανοποιημένοι σε αρκετό βαθμό, ακολούθησε η ερώτηση 7 που αφορούσε τον αριθμό των ημερών αδείας των εργαζομένων που συγκέντρωσε μέσο όρο 3,40 τέλος, η ερώτηση 8 που αφορούσε τον αριθμό των ωρών που εργάζομαι καθημερινά που συγκέντρωσε μέσο όρο 3,20 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι σε μέτριο βαθμό με τις τελευταίες δυο απόψεις.

Πίνακας 4.4. Μέσοι Όροι & Τυπικές Αποκλίσεις Παράγοντα Γενικές Συνθήκες Εργασίας

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	median
B5.Από την ευελιξία στο ωράριο εργασίας	80	2	5	3,85	0,81	4
B6.Από τον τόπο που βρίσκεται η εργασίας μου	80	3	5	4,35	0,71	4
B7.Από τον αριθμό των ημερών αδείας	80	2	5	3,4	0,98	3
B8.Από τον αριθμό των ωρών που εργάζομαι καθημερινά	80	2	5	3,2	1,04	3

4.3.3. Αμοιβή

Ο υψηλότερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στην ερώτηση 12 που αφορούσε την αμοιβή τους για τις υπερωρίες στην εργασία τους και ήταν 4,1 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες ήταν ικανοποιημένοι σε αρκετό βαθμό, ακολούθησε η ερώτηση 9 που αφορούσε την αμοιβή τους σε σχέση με την προσπάθεια τους με μέσο όρο 3,7 και η ερώτηση 10 που αφορά τα οφέλη που τους προσφέρει η εταιρεία τους με μέσο όρο 3,6 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες τείνουν να είναι ικανοποιημένοι σε αρκετό βαθμό με τις τελευταίες δυο απόψεις και τέλος, ακολούθησε η ερώτηση 11 που αφορούσε την δίκαιη αμοιβή τους σε σχέση με αυτή των συναδέλφων τους που συγκέντρωσε μέσο όρο 2,85 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες τείνουν να είναι ικανοποιημένοι με την άποψη αυτή σε μέτριο βαθμό.

Πίνακας 4.5. Μέσοι Όροι & Τυπικές Αποκλίσεις Παράγοντα Αμοιβή

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	median
B9.Από την αμοιβή μου σε σχέση με την προσπάθεια μου	80	2	5	3,7	0,91	4
B10.Από τα οφέλη που μου προσφέρει η εταιρεία	80	3	5	3,6	0,59	4
B11.Από την δίκαιη αμοιβή μου σε σχέση με αυτή των συναδέλφων μου	80	2	4	2,85	0,66	3
B12.Από την αμοιβή μου για τις υπερωρίες στην εργασία μου	80	3	5	4,1	0,7	4

4.3.4. Συναδέλφοι

Ο υψηλότερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στην ερώτηση 16 που αφορούσε από την ομαδικότητα και το καλό εργασιακό κλίμα και ήταν 3,95 και η ερώτηση 14 Από την εμπιστοσύνη τους ως προς τους συναδέλφους τους που συγκέντρωσε μέσο όρο 3,89 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες ήταν ικανοποιημένοι σε αρκετό βαθμό με τις παραπάνω απόψεις.

Ακολούθησε η ερώτηση 15 που αφορούσε την ελευθερία να ζητήσουν τη βοήθεια ενός συναδέλφου με μέσο όρο 3,56 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες ήταν μέτρια ικανοποιημένοι και τέλος, η ερώτηση 13 που αφορά τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους με μέσο όρο 2,83 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες τείνουν να είναι ικανοποιημένοι σε μέτριο βαθμό.

Πίνακας 4.6. Μέσοι Όροι & Τυπικές Αποκλίσεις Παράγοντα Συνάδελφοι

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	median
B13.Από τις σχέσεις μου με τους συναδέλφους του	80	2	5	2,83	0,9	3
B14.Από την εμπιστοσύνη μου ως προς τους συναδέλφους μου	80	2	5	3,89	1,04	4
B15.Από την ελευθερία να ζητήσω τη βοήθεια ενός συναδέλφου	80	2	5	3,56	0,74	4
B16.Από την ομαδικότητα και το καλό εργασιακό κλίμα	80	1	5	3,95	1,17	4

4.3.5. Προϊστάμενος

Ο υψηλότερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στην ερώτηση 18 που αφορούσε τον τρόπο που διοικούνται από τον προϊστάμενο τους και ήταν 4 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι σε αρκετό βαθμό, ακολούθησε η ερώτηση 19 που αφορούσε την εμπιστοσύνη που τους εμπνέει ο προϊστάμενος τους που συγκέντρωσε μέσο όρο 3,51 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες ήταν ικανοποιημένοι σε μέτριο βαθμό και τέλος, η ερώτηση 17 που αφορά την σχέση τους με τον άμεσο προϊστάμενο τους με μέσο όρο 3,23 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι σε μέτριο βαθμό.

Πίνακας 4.7. Μέσοι Όροι & Τυπικές Αποκλίσεις Παράγοντα Προϊστάμενος

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	median
B17.Από την σχέση μου με τον άμεσο προϊστάμενο μου	80	1	5	3,23	0,95	3
B18.Από τον τρόπο που διοικούμαι από τον προϊστάμενο μου	80	2	5	4	0,99	4
B19.Από την εμπιστοσύνη που μου εμπνέει ο προϊστάμενος μου	80	1	5	3,51	0,95	4

4.3.6. Αξιοποίηση Ικανοτήτων & Δεξιοτήτων

Ο υψηλότερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στην ερώτηση 20 που αφορούσε τη δυνατότητα που έχουν να αξιοποιήσουν τις ικανότητες και τα ταλέντα τους και ήταν 3,95 και η ερώτηση 22 που αφορούσε την υποστήριξη που λαμβάνουν από την εταιρεία για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους μέσα από την εκπαίδευση που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι σε αρκετό βαθμό με τις παραπάνω δυο απόψεις και τέλος, η ερώτηση 21 που αφορά την δυνατότητα που τους δίνεται να αναπτύξουν με μέσο όρο 3,03 που σημαίνει

ότι οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι σε μέτριο βαθμό σε ότι αφορά την τελευταία άποψη.

Πίνακας 4.8. Μέσοι Όροι & Τυπικές Αποκλίσεις Παράγοντα Αξιοποίηση Ικανοτήτων & Δεξιοτήτων

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	median
B20.Από τη δυνατότητα που έχω να αξιοποιώ τις ικανότητες και τα ταλέντα μου	80	1	5	3,95	1,1	4
B21.Από την δυνατότητα που μου δίνεται να αναπτύξω νέες δεξιότητες	80	1	5	3,03	1,19	3
B22.Από την υποστήριξη που λαμβάνω από την εταιρεία για την ανάπτυξη των ικανοτήτων μου μέσα από την εκπαίδευση, σεμινάρια κλπ	80	2	5	3,85	0,89	4

4.3.7. Δυνατότητες Προαγωγής και εξέλιξης

Ο υψηλότερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στην ερώτηση 26 που αφορούσε την αξιολόγηση της απόδοσης τους που γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια και ήταν 4,06, η ερώτηση 24 που αφορούσε την ελευθερία που έχουν να συμβάλλουν με τις δικές τους προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας τους και η ερώτηση 27 που αφορούσε τα περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης μέσα από την εργασία τους που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι σε αρκετό βαθμό με τις παραπάνω τρεις απόψεις. Ακολούθησε η ερώτηση 25 που αφορούσε την αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλουν με μέσο όρο 3,60 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι σε μέτριο βαθμό και τέλος, η ερώτηση 23 που αφορούσε τις δυνατότητες για προαγωγή με μέσο όρο 3,14 που σημαίνει ότι και σε αυτή τη περίπτωση οι ερωτηθέντες ήταν μέτρια ικανοποιημένοι.

Πίνακας 4.9. Μέσοι Όροι & Τυπικές Αποκλίσεις Παράγοντα Δυνατότητες Προαγωγής & Εξέλιξης

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	median
B23.Από τις δυνατότητες για προαγωγή	80	1	5	3,14	1,08	3,5
B24.Από την ελευθερία που έχω να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου	80	3	5	3,96	0,91	4
B25.Από την αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλω	80	2	5	3,6	0,92	3,5
B26.Από την αξιολόγηση της απόδοσης μου που γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια	80	3	5	4,06	0,68	4
B27.Από τα περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης μέσα από την εργασία μου	80	2	5	3,83	0,85	4

4.3.8. Ηγεσία και Επιχείρηση

Ο υψηλότερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στην ερώτηση 31 που αφορούσε Από τις ευνοϊκές αλλαγές που κάνει η εταιρεία για τους εργαζόμενους της και ήταν 4,03 και η ερώτηση 29 που αφορούσε την προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους της με μέσο όρο 3,88 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι σε αρκετό βαθμό με τις παραπάνω δυο απόψεις. Ακολούθησε η ερώτηση 28 που αφορούσε τη συμπεριφορά της διοίκησης που δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους της με μέσο όρο 3,18 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι σε μέτριο βαθμό και τέλος, η ερώτηση 30 που αφορούσε την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών από την εταιρεία με μέσο όρο 1,90 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες ήταν ικανοποιημένοι σε λίγο βαθμό.

Στη συνέχεια ομαδοποιήσαμε τις σχετικές ερωτήσεις ανά παράγοντα προκειμένου να δούμε ποιος παράγοντας συγκέντρωσε υψηλότερο μέσο όρο. Από τον πίνακα 4.11. βλέπουμε ότι ο παράγοντας Προαγωγή-Εξέλιξη συγκέντρωσε τον υψηλότερο μέσο όρο (Μ.Ο.3,72), ακολούθησε ο παράγοντας Συνθήκες εργασίας (Μ.Ο.3,70), ο παράγοντας Προϊστάμενος (Μ.Ο.3,58), ο παράγοντας Αμοιβή και οι Συνάδελφοι με κοινό μέσο όρο (Μ.Ο.3,56), ο παράγοντας Ικανότητες-Δεξιότητες (Μ.Ο.3,34), ο παράγοντας Ηγεσία (Μ.Ο.3,24) και το Αντικείμενο εργασίας συγκέντρωσε τον χαμηλότερο μέσο όρο (Μ.Ο.3,20).

Πίνακας 4.10. Μέσοι Όροι & Τυπικές Αποκλίσεις Παράγοντα Ηγεσία & Επιχείρηση

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	median
B28.Από τη συμπεριφορά της διοίκησης που δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους	80	1	5	3,18	0,9	3
B29.Από την προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους	80	2	5	3,88	1,04	4
B30.Από την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών από την εταιρεία	80	1	3	1,9	0,74	2
B31.Από τις ευνοϊκές αλλαγές που κάνει η εταιρεία για τους εργαζόμενους της	80	2	5	4,03	0,75	4

Πίνακας 4.11. Μέσοι όροι & Τυπικές Αποκλίσεις Παραγόντων της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (με φθίνουσα σειρά)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Προαγωγή Εξέλιξη	80	2,20	4,80	3,72	0,58
Συνθήκες εργασίας	80	2,50	5,00	3,70	0,49
Προϊστάμενος	80	2,00	4,67	3,58	0,56
Αμοιβή	80	3,00	4,00	3,56	0,35

Συνάδελφοι	80	2,00	4,50	3,56	0,54
Ικανότητες Δεξιότητες	80	2,00	4,67	3,34	0,53
Ηγεσία	80	2,00	4,00	3,24	0,43
Αντικείμενο εργασίας	80	2,25	4,25	3,20	0,52

4.4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ Γ' ΜΕΡΟΥΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

4.4.1. Ερώτηση Γ1

Το 62,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως σε γενικές γραμμές είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε αρκετό βαθμό και το υπόλοιπο 37,5% σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Πίνακας 4.10. Σε γενικές γραμμές σε τι βαθμό θα λέγατε ότι είστε ικανοποιημένος από την εργασίας σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	50	62,5	62,5	62,5
	Πολύ	30	37,5	37,5	100,0
Total		80	100,0	100,0	

4.4.2. Ερώτηση Γ2

Το 50% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως σε γενικές γραμμές είναι υπερήφανοι που εργάζονται στην συγκεκριμένη εταιρεία σε μέτριο βαθμό και το 35% σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Πίνακας 4.13. Σε γενικές γραμμές σε τι βαθμό θα λέγατε ότι είστε υπερήφανος που εργάζεστε στη συγκεκριμένη εταιρεία;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	8	10,0	10,0	10,0
	Μέτρια	40	50,0	50,0	60,0
	Αρκετά	28	35,0	35,0	95,0
	Πολύ	4	5,0	5,0	100,0
Total		80	100,0	100,0	

4.4.3. Ερώτηση Γ3

Το 50% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως σε γενικές γραμμές θέλουν να πάνε στη δουλειά τους κάθε πρωί σε αρκετό βαθμό και το 27,5% σε μέτριο βαθμό.

Πίνακας 4.14. Σε γενικές γραμμές σε τι βαθμό θα λέγατε ότι θέλετε να πάτε για δουλειά κάθε πρωί;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	2	2,5	2,5	2,5
Λίγο	12	15,0	15,0	17,5
Μέτρια	22	27,5	27,5	45,0
Αρκετά	40	50,0	50,0	95,0
Πολύ	4	5,0	5,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

4.4.4. Ερώτηση Γ4

Το 50% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως θεωρούν αποδοτικό τον εαυτό τους σε ποσοστό πάνω από 60% σε σχέση με το μέγιστο που θεωρούν ότι μπορούν να δώσουν, το 32,5% σε ποσοστό 60% και το υπόλοιπο 17,5% σε ποσοστό 50%.

Πίνακας 4.15. Σε τι ποσοστό θεωρείτε αποδοτικό τον εαυτό σας σε σχέση με το μέγιστο που θεωρείτε ότι μπορείτε να δώσετε;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 50%	14	17,5	17,5	17,5
60%	26	32,5	32,5	50,0
Πάνω από 60%	40	50,0	50,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

4.4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ Δ' ΜΕΡΟΥΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ : ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

4.4.1. Κίνητρα Εργαζομένων

Από τον πίνακα 14 βλέπουμε τι πραγματικά αποτελεί κίνητρο για τους εργαζομένους. Οι ερωτηθέντες δήλωσαν πως θα είχαν μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά εάν ο μισθός τους ήταν μεγαλύτερος με μέσο όρο 4,55 που σχεδόν συμφώνησαν απόλυτα με την συγκεκριμένη άποψη. Στη συνέχεια ακολούθησε η άποψη ότι θα είχαν μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά εάν η εταιρεία τους έδειχνε κατανόηση στους εργασιακούς προβληματισμούς με μέσο όρο 3,96.

Η επιμόρφωση αποτελεί το τρίτο στη σειρά κίνητρο για τους εργαζόμενους με μέσο όρο 3,86 και αμέσως μετά, ένα υγιές περιβάλλον και το μπόνους που συγκέντρωσαν ίδιο μέσο όρο 3,55. Επιπρόσθετα, ακολουθεί κίνητρο να τους έδινε η εταιρεία το ελεύθερο να παίρνουν πρωτοβουλίες (Μ.Ο.3,41), να τους εξασφαλίζει σταθερότητα (Μ.Ο.3,38), να διατηρούν άσβεστο το ενδιαφέρον τους για νέους στόχους (Μ.Ο.3,35), να αναγνωρίζεται η προσφορά τους στην εταιρεία (Μ.Ο.3,31) και τέλος, να τους εξασφάλιζε ένα καλό συνταξιοδοτικό πρόγραμμα (Μ.Ο.3,23).

Πίνακας 4.16. Μέσοι όροι & Τυπικές Αποκλίσεις Κινήτρων (με φθίνουσα σειρά)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	median
Δ1.Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στην δουλειά μου αν έπαιρνα υψηλότερο μισθό.	80	4	5	4,55	0,5	5
Δ6.Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στην δουλειά μου αν η εταιρία μου έδειχνε κατανόηση στους εργασιακούς προβληματισμούς μου.	80	2	5	3,96	0,93	4
Δ5.Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στην δουλειά μου αν η εταιρία μου μου εξασφάλιζε επιμόρφωση προκειμένου να εξελιχθώ.	80	3	5	3,86	0,87	4
Δ4.Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στην δουλειά μου αν η εταιρία μου μου προσέφερε ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον.	80	2	5	3,55	1,04	4
Δ2.Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στην δουλειά μου αν η εταιρία μου έδινε bonus.	80	2	4	3,55	0,61	4
Δ8.Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στην δουλειά μου αν η εταιρία μου έδινε το ελεύθερο να παίρνω πρωτοβουλίες.	80	1	5	3,41	1,45	4
Δ3.Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στην δουλειά μου αν η εταιρία μου μου εξασφάλιζε σταθερότητα.	80	1	5	3,38	1,27	4
Δ9.Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στην δουλειά μου αν η εταιρία διατηρούσε άσβεστο το ενδιαφέρον μου για νέους στόχους.	80	1	5	3,35	1,29	4

Δ7.Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στην δουλειά μου αν η εταιρία μου αναγνώριζε την προσφορά μου στην εταιρεία.	80	1	5	3,31	1,36	3,5
Δ10.Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στην δουλειά μου αν η εταιρία μου εξασφάλιζε ένα καλό συνταξιοδοτικό πρόγραμμα.	80	1	5	3,23	1,41	3

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Σύμφωνα με τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω και σχετικά με τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης και ως προς το αντικείμενο εργασίας με την διενέργεια του σχετικού ερωτηματολογίου, θα λέγαμε πως σε ότι αφορά την εργασιακή ικανοποίηση των ερωτηθέντων, αναφορικά με το το αντικείμενο εργασίας τους, τα αποτελέσματα μας έδειξαν ότι ο μεγαλύτερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στην ερώτηση 3 που αφορούσε τον βαθμό ελευθερίας που τους δίνεται στην εκτέλεση των εργασιών τους με μέσο όρο 3,84 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες τείνουν να είναι ικανοποιημένοι σε αρκετό βαθμό με αυτή την άποψη, ακολούθησε ο μέσος όρος της ερώτησης 1 που αφορούσε τον καθημερινό όγκο εργασίας τους που συγκέντρωσε μέσο όρο 3,40 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι σε μέτριο βαθμό, ακολούθησε ο μέσος όρος της ερώτησης 4 που αφορούσε το αντικείμενο της εργασίας τους αυτό καθ' αυτό που συγκέντρωσε μέσο όρο 2,86 και η ερώτηση 2 που αφορούσε την ποικιλία των εργασιών που τους ανατίθενται, ώστε να κρατούν υψηλό το ενδιαφέρον τους με μέσο όρο 2,71, που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες τείνουν να είναι ικανοποιημένοι σε μέτριο βαθμό με τις τελευταίες δυο απόψεις.

Ως προς τις γενικές συνθήκες εργασίας, ο υψηλότερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στην ερώτηση 6 που αφορούσε τον τόπο που βρίσκεται η εργασία τους και ήταν 4,35 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες ήταν ικανοποιημένοι σε αρκετό βαθμό, ακολούθησε η ερώτηση 5 που αφορούσε την ευελιξία στο ωράριο εργασίας με μέσο όρο 3,85 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες τείνουν να είναι ικανοποιημένοι σε αρκετό βαθμό, ακολούθησε η ερώτηση 7 που αφορούσε τον αριθμό των ημερών αδείας των εργαζομένων που συγκέντρωσε μέσο όρο 3,40 τέλος, η ερώτηση 8 που αφορούσε τον αριθμό των ωρών που εργάζομαι καθημερινά που συγκέντρωσε μέσο όρο 3,20 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι σε μέτριο βαθμό με τις τελευταίες δυο απόψεις.

Ως προς την αμοιβή, ο υψηλότερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στην ερώτηση 12 που αφορούσε την αμοιβή τους για τις υπερωρίες στην εργασία τους και ήταν 4,1 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες ήταν ικανοποιημένοι σε αρκετό βαθμό, ακολούθησε η ερώτηση 9 που αφορούσε την αμοιβή τους σε σχέση με την προσπάθεια τους με μέσο όρο 3,7 και η ερώτηση 10 που αφορά τα οφέλη που τους προσφέρει η εταιρεία τους με μέσο όρο 3,6 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες τείνουν να είναι ικανοποιημένοι σε αρκετό βαθμό με τις τελευταίες δυο απόψεις και τέλος, ακολούθησε η ερώτηση 11 που αφορούσε την δίκαιη

αμοιβή τους σε σχέση με αυτή των συναδέλφων τους που συγκέντρωσε μέσο όρο 2,85 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες τείνουν να είναι ικανοποιημένοι με την άποψη αυτή σε μέτριο βαθμό.

Ως προς τους συνάδελφους, ο υψηλότερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στην ερώτηση 16 που αφορούσε από την ομαδικότητα και το καλό εργασιακό κλίμα και ήταν 3,95 και η ερώτηση 14 Από την εμπιστοσύνη τους ως προς τους συναδέλφους τους που συγκέντρωσε μέσο όρο 3,89 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες ήταν ικανοποιημένοι σε αρκετό βαθμό με τις παραπάνω απόψεις. Ακολούθησε η ερώτηση 15 που αφορούσε την ελευθερία να ζητήσουν τη βοήθεια ενός συναδέλφου με μέσο όρο 3,56 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες ήταν μέτρια ικανοποιημένοι και τέλος, η ερώτηση 13 που αφορά τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους με μέσο όρο 2,83 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες τείνουν να είναι ικανοποιημένοι σε μέτριο βαθμό.

Ως προς τον προϊστάμενο, ο υψηλότερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στην ερώτηση 18 που αφορούσε τον τρόπο που διοικούνται από τον προϊστάμενο τους και ήταν 4 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι σε αρκετό βαθμό, ακολούθησε η ερώτηση 19 που αφορούσε την εμπιστοσύνη που τους εμπνέει ο προϊστάμενος τους που συγκέντρωσε μέσο όρο 3,51 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες ήταν ικανοποιημένοι σε μέτριο βαθμό και τέλος, η ερώτηση 17 που αφορά την σχέση τους με τον άμεσο προϊστάμενο τους με μέσο όρο 3,23 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι σε μέτριο βαθμό.

Ως προς την αξιοποίηση Ικανοτήτων και των Δεξιοτήτων, ο υψηλότερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στην ερώτηση 20 που αφορούσε τη δυνατότητα που έχουν να αξιοποιήσουν τις ικανότητες και τα ταλέντα τους και ήταν 3,95 και η ερώτηση 22 που αφορούσε την υποστήριξη που λαμβάνουν από την εταιρεία για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους μέσα από την εκπαίδευση που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι σε αρκετό βαθμό με τις παραπάνω δυο απόψεις και τέλος, η ερώτηση 21 που αφορά την δυνατότητα που τους δίνεται να αναπτύξουν με μέσο όρο 3,03 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι σε μέτριο βαθμό σε ότι αφορά την τελευταία άποψη.

Ως προς τις Δυνατότητες Προαγωγής και εξέλιξης, ο υψηλότερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στην ερώτηση 26 που αφορούσε την αξιολόγηση της απόδοσης τους που γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια και ήταν 4,06, η ερώτηση 24 που αφορούσε την ελευθερία που έχουν να συμβάλλουν με τις δικές τους προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας τους και η ερώτηση 27 που αφορούσε τα περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης μέσα από την εργασία τους

που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι σε αρκετό βαθμό με τις παραπάνω τρεις απόψεις.

Ακολούθησε η ερώτηση 25 που αφορούσε την αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλουν με μέσο όρο 3,60 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι σε μέτριο βαθμό και τέλος, η ερώτηση 23 που αφορούσε τις δυνατότητες για προαγωγή με μέσο όρο 3,14 που σημαίνει ότι και σε αυτή τη περίπτωση οι ερωτηθέντες ήταν μέτρια ικανοποιημένοι.

Επίσης ως προς την Ηγεσία και την Επιχείρηση, ο υψηλότερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στην ερώτηση 31 που αφορούσε Από τις ευνοϊκές αλλαγές που κάνει η εταιρεία για τους εργαζόμενους της και ήταν 4,03 και η ερώτηση 29 που αφορούσε την προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους της με μέσο όρο 3,88 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι σε αρκετό βαθμό με τις παραπάνω δυο απόψεις.

Ακολούθησε η ερώτηση 28 που αφορούσε τη συμπεριφορά της διοίκησης που δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους της με μέσο όρο 3,18 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι σε μέτριο βαθμό και τέλος, η ερώτηση 30 που αφορούσε την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών από την εταιρεία με μέσο όρο 1,90 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες ήταν ικανοποιημένοι σε λίγο βαθμό.

Στη συνέχεια ομαδοποιήσαμε τις σχετικές ερωτήσεις ανά παράγοντα προκειμένου να δούμε ποιος παράγοντας συγκέντρωσε υψηλότερο μέσο όρο. Από τον πίνακα 4.11. βλέπουμε ότι ο παράγοντας Προαγωγή-Εξέλιξη συγκέντρωσε τον υψηλότερο μέσο όρο (Μ.Ο.3,72), ακολούθησε ο παράγοντας Συνθήκες εργασίας (Μ.Ο.3,70), ο παράγοντας Προϊστάμενος (Μ.Ο.3,58), ο παράγοντας Αμοιβή και οι Συνάδελφοι με κοινό μέσο όρο (Μ.Ο.3,56), ο παράγοντας Ικανότητες-Δεξιότητες (Μ.Ο.3,34), ο παράγοντας Ηγεσία (Μ.Ο.3,24) και το Αντικείμενο εργασίας συγκέντρωσε τον χαμηλότερο μέσο όρο (Μ.Ο.3,20).

Επίσης το 62,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως σε γενικές γραμμές είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε αρκετό βαθμό και το υπόλοιπο 37,5% σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 50% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως σε γενικές γραμμές είναι υπερήφανοι που εργάζονται στην συγκεκριμένη εταιρεία σε μέτριο βαθμό και το 35% σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 50% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως σε γενικές γραμμές θέλουν να πάνε στη δουλειά τους κάθε πρωί σε αρκετό βαθμό και το 27,5% σε μέτριο βαθμό και το 50% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως θεωρούν αποδοτικό τον εαυτό τους σε ποσοστό πάνω από 60% σε σχέση με

το μέγιστο που θεωρούν ότι μπορούν να δώσουν, το 32,5% σε ποσοστό 60% και το υπόλοιπο 17,5% σε ποσοστό 50%.

Τέλος, ως προς τα Κίνητρα Εργαζομένων, διακρίνει κανείς τι πραγματικά αποτελεί κίνητρο για τους εργαζομένους. Οι ερωτηθέντες δήλωσαν πως θα είχαν μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά εάν ο μισθός τους ήταν μεγαλύτερος με μέσο όρο 4,55 που σχεδόν συμφώνησαν απόλυτα με την συγκεκριμένη άποψη. Στη συνέχεια ακολούθησε η άποψη ότι θα είχαν μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά εάν η εταιρεία τους έδειχνε κατανόηση στους εργασιακούς προβληματισμούς με μέσο όρο 3,96.

Η επιμόρφωση αποτελεί το τρίτο στη σειρά κίνητρο για τους εργαζόμενους με μέσο όρο 3,86 και αμέσως μετά, ένα υγιές περιβάλλον και το μπόνους που συγκέντρωσαν ίδιο μέσο όρο 3,55. Επιπρόσθετα, ακολουθεί κίνητρο να τους έδινε η εταιρεία το ελεύθερο να παίρνουν πρωτοβουλίες (M.O.3,41), να τους εξασφαλίζει σταθερότητα (M.O.3,38), να διατηρούν άσβεστο το ενδιαφέρον τους για νέους στόχους (M.O.3,35), να αναγνωρίζεται η προσφορά τους στην εταιρεία (M.O.3,31) και τέλος, να τους εξασφάλιζε ένα καλό συνταξιοδοτικό πρόγραμμα (M.O.3,23).

Με βάση την ανάλυση των δεδομένων λοιπόν η οποία αναφέρθηκε παραπάνω σε λεπτομερή βάση, παρατηρήθηκε ότι σημαντικό οικονομικό κίνητρο είναι ο μισθός για την παρακίνηση των εργαζομένων στον υπό μελέτη οργανισμό. Σε άλλη έρευνα επίσης, όπως εκείνη που σημειώνεται πως τα οφέλη υγειονομικής περίθαλψης ήταν τα επόμενα στην κατάταξη συχνότητας. Αυτό θα μπορούσε να οφείλεται πιθανώς στο υψηλό κόστος των δαπανών που σχετίζονται με την ιατρική μέσα στη χώρα. Όταν η υγεία και οι θεραπείες καλύπτονται από την εταιρεία με ελάχιστη συνασφάλιση, οι εργαζόμενοι θα έχουν κίνητρα να εργάζονται περισσότερο για τον ίδιο εργοδότη (Anderson, & Adams, 2015).

Σύμφωνα με τα δεδομένα που συλλέχθηκαν σε διαφορετική έρευνα, το 100% των ερωτηθέντων αξιολόγησε επίσης τον μισθό ως το σημαντικό κίνητρο, κάτι που θα συμβαδίζει με την ιεραρχία των αναγκών του Maslow. Εάν ο εργαζόμενος αμείβεται με μισθό, θα μπορεί να καλύψει τις ανάγκες του/της και της οικογένειάς του σε τακτική βάση. Προμήθεια, μπόνους και αεροπορικά εισιτήρια είναι άλλα οικονομικά κίνητρα που ακολουθούνται στενά μετά το μισθό και την υγειονομική περίθαλψη (Dobre, 2013).

Σύμφωνα με την ανάλυση των δεδομένων σε διαφορετική έρευνα, διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι αντιλήφθηκαν ότι εάν έχουν καλή εργασιακή κατάσταση/ περιβάλλον,

παρακινούνται να εργαστούν για μεγαλύτερη θητεία στον ίδιο οργανισμό και ως εκ τούτου αυξάνουν / επηρεάζουν την παραγωγικότητά τους. Το 98,9% των ερωτηθέντων κατέταξε τις συνθήκες εργασίας ως το σημαντικότερο μη οικονομικό κίνητρο. Είναι ενδιαφέρον ότι υπήρξε επίσης ένας ερωτώμενος από την που επέλεξε την συνθήκη εργασίας ως το λιγότερο σημαντικό μη οικονομικό κίνητρο. Το δεύτερο κίνητρο ήταν η ασφάλεια της εργασίας (Delić, Kozarević, Alić, 2017).

Οι εργαζόμενοι μπορεί να επέλεξαν αυτό το κίνητρο συμφωνώντας σε μεγάλο βαθμό με την ιεραρχία των αναγκών του Maslow, σύμφωνα με την οποία τα άτομα επέλεξαν να έχουν μια αίσθηση κοινωνικής ασφάλειας για να παρακινηθούν. Η αναγνώριση ήταν το τρίτο κίνητρο κατάταξης. και πάλι αυτό είναι επίσης το τρίτο στοιχείο σύμφωνα με την ιεραρχία των αναγκών του Maslow.

Οι εργαζόμενοι που εργάζονται για μακρά θητεία στον οργανισμό θεώρησαν την προαγωγή ως το σημαντικότερο κίνητρο που έχει εξασφαλίσει την τέταρτη θέση στην κατάταξη κινήτρων. Θα μπορούσε ενδεχομένως να υποστηριχθεί ότι οι εργαζόμενοι που κερδίζουν προαγωγή μπορεί να συσχετίζονται με υψηλότερο μισθό, αυξημένα μόνους ή ακόμα και εξέλιξη σταδιοδρομίας στο μέλλον. Η δέσμευση των εργαζομένων, η αξιολόγηση της απόδοσης και η εκπαίδευση είναι άλλα μη οικονομικά κίνητρα (Dobre, 2013).

Τέλος, σύμφωνα με άλλη σχετική ανάλυση, οι ερωτηθέντες θεώρησαν την προαγωγή, την εκπαίδευση, την αναγνώριση, τη δέσμευση των εργαζομένων και την αξιολόγηση της απόδοσης ως τους πιο σημαντικούς δείκτες που επηρεάζουν τα κίνητρα των εργαζομένων και τη σχέση απόδοσης των εργαζομένων.

Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι, υπάρχουν διάφορες έρευνες που έχουν αποκαλύψει ότι η εκπαίδευση δεν είναι υποχρεωτική για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (Abbas, 2014, Nasazzi, 2013). Οι παραπάνω τρεις ερευνητικοί στόχοι επιτεύχθηκαν με επιτυχία και έτσι απαντήθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα που σχετίζονται με την ημικρατική εμπορική τράπεζα με έδρα το Ντουμπάι.

5.2. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα μελέτη επικεντρώθηκε στην ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν τα κίνητρα των εργαζομένων και την απόδοση των εργαζομένων μιας συγκεκριμένης μόνο επιχείρησης, όπως εκείνη της Γευσήνους. Ο πιο σημαντικός περιορισμός ήταν το μέγεθος

του δείγματος της μελέτης. Μόνο 80 εργαζόμενοι από την επιχείρηση, επιλέχθηκαν ως πληθυσμός κυρίως λόγω χρονικού περιορισμού, ο οποίος αποτελούσε σημαντικό περιορισμό της έρευνας.

Λόγω του μεγέθους του οργανισμού, αν και ο ερευνητής είχε σκοπό να συλλέξει 120 δείγματα από τον συνολικό πληθυσμό των πολυάριθμων εργαζομένων, μόνο 80 δείγματα συλλέχθηκαν μέσα σε διάστημα εβδομάδων, ως εκ τούτου, ο χρόνος ήταν επίσης ένας περιορισμός.

Η τρέχουσα έρευνα βασίστηκε μόνο σε έναν μόνο επιχειρηματικό κλάδο, εκείνο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση Γευσήνους. Προκειμένου να αποκτηθεί μεγαλύτερη γενίκευση και αξιοπιστία για τα τρέχοντα ευρήματα, θα πρέπει να διεξαχθεί έρευνα και σε διάφορους άλλους κλάδους. Ωστόσο, άλλες επιχειρήσεις στο κλάδο, μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα ευρήματα από την τρέχουσα έρευνα για τη βελτίωση ή την καλύτερη διαχείριση των κινήτρων για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους και να αναλύσουν τη σχέση μεταξύ κινήτρων και απόδοσης.

5.3 ΣΥΣΤΑΣΗ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η τρέχουσα έρευνα έχει αναλύσει την διερεύνηση των εργασιακών κινήτρων τα οποία δίνονται από την διοίκηση μιας εταιρείας στους εργαζόμενους με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης τους. Η απόδοση και παραγωγικότητα των εργαζομένων αποτελεί ένα πολυδιάστατο θέμα και εξαρτάται από ένα σύνολο παραγόντων (κινήτρων), οι οποίοι σχετίζονται, μεταξύ άλλων, με την ανθρώπινη συμπεριφορά και το πως οι εργαζόμενοι αντιδρούν σε εργασιακά κίνητρα.

Για το παραπάνω λόγο, έχει εγκριθεί ένα δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο διανεμήθηκε στους εργαζόμενους στην επιχείρηση. Πραγματοποιήθηκε ανάλυση και συγκρίθηκε με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Σύμφωνα με την ανάλυση, διαπιστώθηκε ότι τα κίνητρα και η απόδοση των εργαζομένων σχετίζονται άμεσα. Ωστόσο, απαιτείται περαιτέρω έρευνα για την επικύρωση αυτών των ευρημάτων. Ο υπό μελέτη οργανισμός μπορεί να επωφεληθεί από την έρευνα με πολλούς τρόπους.

Διαπιστώθηκε επίσης ότι η εκπαίδευση κατατάχθηκε λιγότερο από τους υπαλλήλους, επομένως, η διοίκηση θα πρέπει να συμμετάσχει στον επανασχεδιασμό των υφιστάμενων πολιτικών κατάρτισης. Μπορεί να περιλαμβάνει επανευθυγράμμιση των μαθημάτων

κατάρτισης, πιο συγκεκριμένα για τη δουλειά, καλύτερες εγκαταστάσεις κατάρτισης καθώς και πρόσληψη ειδικών επαγγελματιών του κλάδου για να τα εκτελέσουν. Στη συνέχεια, η πτυχή της εκπαίδευσης θα πρέπει να είναι σε θέση να αναπτύξει την απόδοση των εργαζομένων καθώς και τα κίνητρα.

Ομοίως, η διοίκηση θα πρέπει επίσης να αξιολογήσει την εγκυρότητα της διαδικασίας διαχείρισης απόδοσης/αξιολόγησης. Σημειώθηκε ότι σημαντικός αριθμός εργαζομένων κατέταξε το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης ως λιγότερο σημαντικό. Αυτό αποκαλύπτει ορισμένα ζητήματα στη διαδικασία. Οι εργαζόμενοι μπορεί να μην το πιστεύουν ως έγκυρο κίνητρο. Θα μπορούσε να συμβεί λόγω διαφόρων παραγόντων όπως α) μπορεί να είναι η ίδια η διαδικασία είναι αδύναμη, β) ίσως απαιτεί αυστηρό έλεγχο εντός της γραμμής διαχείρισης, γ) μπορεί να είναι προκατειλημμένη προς ορισμένους αγαπημένους υπαλλήλους κ.λπ.

Ως εκ τούτου, μια προσεκτική ανάλυση από τη διοίκηση, θα ήταν η ανάγκη της ώρας για την ανάλυση των ζητημάτων εντός του διαδικασίας και διασφαλίζει τη δίκαιη λειτουργία του. Μια άλλη πτυχή που θα μπορούσε να εξετάσει η διοίκηση είναι η παροχή αεροπορικών εισιτηρίων. Ωστόσο, τα ζητήματα μπορεί να είναι α) είναι πολύ χαμηλό σε σύγκριση με το πραγματικό κόστος, β) κακές πρακτικές στη διαδικασία, γ) μεροληψία εντός της ιεραρχίας κ.λπ.

Η ακόλουθη μελλοντική έρευνα λοιπόν, μπορεί να εμπλουτίσει την υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με τα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων, ως εξής:

α) Χρησιμοποιώντας το ίδιο εννοιολογικό πλαίσιο και έρευνα όπου θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν περισσότερες τράπεζες/γεωγραφίες.

β) Για να μειωθεί το δειγματοληπτικό σφάλμα, το μέγεθος του πληθυσμού και του δείγματος θα πρέπει να αυξηθεί σε μελλοντική έρευνα.

γ) Προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί η μεταβλητότητα, θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν περισσότερες μεταβλητές όπως η ποιότητα, η αξιοπιστία και οι γνώσεις εργασίας) λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω συστάσεις, οι μελλοντικοί ερευνητές θα μπορούσαν να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση, την αξιολόγηση απόδοσης και τα αεροπορικά εισιτήρια, καθώς αυτές οι πτυχές θα μπορούσαν να εξελίξουν συσχετίσεις με κίνητρα και απόδοση εάν επιλυθούν τα γενικά ζητήματα της διαδικασίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Adi, D.Y. 2000. Motivation as a Means of Effective Staff Productivity in the Public Sector: A Case Study of Nigerian Immigration Service, Borno State of Nigeria. Unpublished MPA Thesis. School University of Maiduguri Nigeria.

Alasuutari, P. 2010. The rise and relevance of qualitative research. *International Journal of Social Research Methodology*, 13, 2.

American Educational Research Association, Psychological Association, & National Council on Measurement in Education. 1999. *Standards for Educational and Psychological Testing*. Washington, DC. American Educational Research Association.

Anderson, R. J. & Adams, W. A. 2015. *Mastering Leadership: An Integrated Framework for Breakthrough Performance and Extraordinary Business Results*. Wiley.

Anka, L. M. A. 1988, March-April. Corporate Objectives and Self Development: The Specialist International. *Journal of Institute of Management Specialist*, 3, 5.

Aaker, D.A. and Joachimsthaler, E., (2012). *Brand leadership*. Simon and Schuster.

Ahmad, A. and Salam, S., (2015). Project Managers Effectiveness in the telecom Industry of Pakistan. *Science International*, 27(1).

Ali, A.Y., Dahie, A.M. and Ali, A.A., 2016. Teacher motivation and school performance, the mediating effect of job satisfaction: Survey from Secondary schools in Mogadishu. *International Journal of Education and Social Science*, 3(1), pp.24-38.

Anthony, R. & Govindarajan, V. (2007). *Management Systems Control*. Singapore, SG:

Asim, M. (2013). Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan. *International Journal of Scientific and Research publications*. 3 (9). p. 1-9

Baker, M. and Hart, S., 2008. *The marketing book*. Routledge.

Baxter, P. and Jack, S., (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), pp.544-559.

Beer, M. & Walton, R. E. (2014). Reward Systems and the Role of Compensation. In J.

Bipp, T. & Kleingeld, A. (2011). Goal- setting in practice: The effects of personality and perceptions of the goal- setting process on job satisfaction and goal commitment. *Personnel Review*, Vol. 40, Issue 3, pg. 306-323.

Bocciardi, F., Bocciardi, F., Caputo, A., Caputo, A., Fregonese, C., Fregonese, C., Langher, V., Langher, V., Sartori, R. and Sartori, R., 2017. Career adaptability as a strategic competence for career development: An exploratory study of its key predictors. *European Journal of Training and Development*, 41(1), pp.67-82.

Bowra, Z. A., Sharif, B., Saeed, A., & Niazi, M. K. (2012). Impact of human resource practices on employee perceived performance in banking sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(1), 323-332.

Chintaloo, S., and Mahadeo, J. D. (2013). Effect of Motivation on Employees' Work Performance at Ireland Blyth Limited.

Constant, D. & Offodile, O. F. 2001. Managing for Organizational Effectiveness in Sub-Saharan Africa: A Culture-Fit Model. *The International Journal of Human Resources Management*, 12, 4, 535-550.

Cummings, L. L. & Elsalmi, A. M. 1968. Empirical research on the bases and correlates of managerial motivation. *Psychological Bulletin*, 70, 127-144.

Currie, D. 2005. *Developing and applying study skills*. London. CIPD.

David, S., Louis, A. M., Micheal, I. M., (2004). Why your employees are losing motivation, *Working Knowledge for business leaders*, 4(10), pp. 1-4

Delić, A., Kozarević, E. and Alić, M., 2017. Impact of leadership style on bank profitability: Case study of a bank in Bosnia and Herzegovina. *Management: journal of contemporary management issues*, 22(2), pp.65-77.

Derfuss, K., 2016. Reconsidering the participative budgeting–performance relation: A meta-analysis regarding the impact of level of analysis, sample selection, measurement, and industry influences. *The British Accounting Review*, 48(1), pp.17-37.

Dobre, O. I. 2013. Employee motivation and organizational performance. Review of Applied Socio – Economic Research. The Bucharest University of Economic Studies, 5, 1, 53-60.

Drake, A. R., Wong, Jeffrey. & Salter, S. B. 2007. Empowerment, Motivation, and Performance: Examining the Impact of Feedback and Incentives on Non- Management Employees. Behavioural Research in Accounting, 19, 71-89.

Elliot, A. J. & Covington, M. 2001. Approach and Avoidance Motivation. Educational Psychology Review, 13, 2.

Elliot, A. J. & McGregor, H. A. 1999. Test anxiety and the hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. Journal of Personality and Social Psychology, 76, 628-644.

Etzioni, A. 1964. Modern Organizations. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.

Fu, W. and Deshpande, S.P., (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. Journal of Business Ethics, 124(2), pp.339-349.

Fu, W. and Deshpande, S.P., 2014. The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. Journal of Business Ethics, 124(2), pp.339-349.

Gleeson, B. 2016. The Best Ways to Motivate Employees and Get Results. Accessed 3.9.2017. <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2016/11/30/the-best-ways-to-motivate-employees-and-get-results/2/#6eb685273035>

Goble, F. 1970. The third force: The psychology of Abraham Maslow. Richmond, CA. Maurice Bassett Publishing, 62.

Gorman, C. 2014. Motivating Employees Takes Culture, Peer Recognition, Going the Extra Miles. Accessed 3.9.2017. <https://www.tlnt.com/motivating-employees-takes-culture-peer-recognition-going-the-extra-mile-2/>

Hagerty, M. R. 1999. Testing Maslow's Hierarchy of Needs: National Quality-of- Life Across Time. Social Indicators Research 46(xx), 250.

Haggbloom, S. J., Warnick, R., Warnick, J. E., Jones, V. K., Yarbrough, G. L., Russell, T. M., Borecky, C. M., McGahhey, R. et al. 2002. The 100 most eminent psychologists of the 20th century. *Review of General Psychology*, 6, 2, 139– 152. Doi:10.1037/1089-2680.6.2.139.

Haque, M.F., Islam, and Md., Haque, M.A. (2014). Motivational Theories – A Critical Analysis. *ASA University Review*. 8 (1). p. 61-64

Hassan, Ali, Halepota (2005) “Motivational Theories and their Application in Construction.” *Journal of Mechanical Engineering* 47: 14-18.

Hibberd, S. (2014). *The Impact of Low Morale in the Workplace*.

Hayes, J. 2014. *The Theory and Practice of Change Management*. London. Palgrave MacMillian, 137.

Heale, R. & Twycross, A. 2015. Validity and reliability in quantitative studies. *Evidence-Based Nursing*, 18, 66-67.

Herzberg, F. 1965. The motivation to work among Finnish supervisors. *Personnel Psychology*, 18, 393–402.

Herzberg, F. 1987. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 65, 5.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. 1959. *The motivation to work*. New York. John Wiley

Homewood, I. L., Irwin, Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*. New York. Wiley.

House, R. J. & Wigdor, L. A. 1967. Herzberg’s dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel Psychology*, 20, 369–389.

Howell, K. E. 2013. *Introduction to the Philosophy of Methodology*. London. Sage Publications.

Hoole, A. (2014). How Do Bonuses Affect Employees' Performance? Irwin Publishers.
James, L. (2012). What is Organisational Performance? Job Satisfaction. European Journal of Business and Management. 5 (24). p. 38-39.

Jex, S. & Britt, T. 2008. Organizational Psychology: A scientist-practitioner approach. Hoboken, NJ. John Wiley & Sons, Inc.

Jones, G. R. & George, J. M. 2008. Contemporary Management. McGraw-Hill Education.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992. The balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70, 92-100.

Koebler, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C. & Goodman, E. A. 1999. Antecedents and outcomes of empowerment. Group and Organization Management, 24, 1, 71- 91.

Korth, M. 2007. Maslow - Move Aside! A Heuristical Motivation Model for Leaders in Career and Technical Education. Journal of industrial teacher education, 5-36.

Kothari, C. R. 1985. Research Methodology: Methods and Techniques. New Age International (P) Limited, Publishers

Kahya, E. (2007). The Effects of Job Characteristics and Working Conditions on Job Performance. International Journal of Industrial Ergonomics. 37. p. 517.

Kalim, U. K., Syed, U.F., Muahmmad, I. U., (2010). "The Relationship between Rewards and Employee Motivation in Commercial Banks of Pakistan", Research Journal of International Studies, 14 (37).

Keller, G. (2012). Statistics for management and economics. 10th Edition. Stamford, CT, USA. Cengage Learning.

Khodov, L., (2003). "The Structure of Small Business and Distictive Features of Its Motivation. Problem of Economic Transition", Journal of Apllied Psychology, 45 (11), pp. 84-90

Kumar, D., Hossain, M.Z. and Nasrin, M.S., 2015. Impact of Non-Financial Rewards on Employee Motivation. Asian Accounting & Auditing Advancement.

Landrum, S. 2015. What truly motivates employees? Accessed 3.9.2017.
<https://talentculture.com/what-truly-motivates-employees/>

Lane, D. (2015) The Effect Change and Redundancy has on Surviving Employees. [ONLINE] A dissertation submitted in partial fulfilment for a MA in Human Resource Management. National College of Ireland.

Latham, G.P., 2012. Work motivation: History, theory, research, and practice. Sage

Lau, C. M., Roopnarain, K. (2014) The Effects of Nonfinancial and Financial Measures on Employee Motivation to Participate in target Setting. *The British Accounting Review*.43. p.243- 244

Lucky, E.O.I. and Yusoff, N.B.M., 2015. Evidence on teaching qualifications, characteristics, competence and lecturer performance in higher institutions in Nigeria. *International Journal of Management in Education*, 9(2), pp.129-150.

Manzoor, Q. A. 2012. Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3.

Maryam, T. A. 2014. Employee Motivation: The Key to Effectiveness Organizational Management in Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management*, 16, 4:1, 1-8.

Maslow, A. H. 1954. *Motivation and Personality*. Harper & Row, Publishers, Inc.

Matthew, J., Grawhich, & Barber, L. K. 2009. Are you Focusing both Employees and Organizational Outcomes? *Organizational Health Initiative at Saint Louis University*, 1-5.

Martin, (2014). The Google Way of Motivating Employees.
Maslow, A., (2000). *Classics in the History of Psychology: AH Maslow (1943) A Theory of Human Motivation*. *Classics in the History of Psychology*.

McEwen, M. & Wills, E. M. 2014. *Theoretical Basis for Nursing*. Philadelphia. Wolters Kluwer Health/Lippincott Williams & Wilkins

Michael R. H. 1999. Testing Maslow's Hierarchy of Needs: National Quality-of- Life Across Time. *Social Indicators Research* 46(xx), 250.

Moran, B. B. 2013. Library and Information Center Management. Santa Barbara, CA. Libraries Unlimited.

Nevid, J. S. 2013. Psychology: Concepts and Applications. Belmont, CA. Wadsworth Cengage Learning.

O'Gorman, K. D. & MacIntosh, R. 2014. Research Methods for Business Management. Oxford. Goodfellow.

Obi-Anike, H.O. and Ekwe, M.C., 2014. Impact of Training and Development on Organizational Effectiveness: Evidence from Selected Public Sector Organizations in Nigeria. European Journal of Business and Management, 6(29), pp.66-75.

Okan, V. Safkali & Mustafa, E. (2012), Universality of the Factors Motivating Employees in Banking Sector of Northern Cyprus. Turkey.

Patel, C., 2013. The complete guide to stress management. Springer.

Pathirage, C.P., and Amaratunga, R.D.G., Haigh, R. (2004). Knowledge Management and Organizational Performance: A Literature Review.

Perera, B.A.K.S., Rameezdeen, R., Chileshe, N. and Hosseini, M.R.(2014). Enhancing the effectiveness of risk management practices in Sri Lankan road construction projects: A Delphi approach. International Journal of Construction Management, 14(1), pp.1-14.

Pinder, C. (2008). Work Motivational in Organisational Behaviour.

Porter, M.E. and Kramer, M.R., 2011. The big idea: Creating shared value.

Pardee, R. L. 1990. Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland: A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation. Accessed 3.9.2017. <https://eric.ed.gov/?id=ED316767>

Patidar, J. 2013. Research problem. <https://www.slideshare.net/drjayeshpatidar/research-problem-20719286>

Paul, E. 2017. 10 ways to improve Employee Motivation. <http://www.emptrust.com/blog/ways-to-improve-employee-motivation>

Pinar, G., (2011). The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24(2011), pp. 1510-1520

Porter, L. W. & Lawler, E. E. 1968. *Managerial attitudes and performance*. Sage Publications, Inc.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2013. *Organizational Behaviour*. Boston. Pearson Education, Inc.

Rothberg, G. 2005, Fourth Quarter. The Role of Idea in the Managers Workplace: Theory and Practice. *Pakistan Management Review*, XLII, 4, 48-73.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.

Ryan, R. M., Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 55, 1, 68–78.

Rajput, A., Bakar, A. H. A., and Ahmad, M. S. (2011). “Motivators Used by Foreign and Local Banks in Pakistan, A Comparative Analysis” *Journal of Academic Research* Vol. 3, No. 2.

Sai, M.L., 2014. An investigation on factors of work stress influence job performance: Moderating social support (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).

Saravanan, P. and Vasumathi, A., (2017). A Study of the Human-Resource Practices and Challenges Confronted by Human-Resource Experts in an Indian IT Firm, Bangalore. In *Selected Papers from the Asia-Pacific Conference on Economics & Finance (APEF 2016)* (pp. 77-98). Springer, Singapore.

Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business: A Skill-building Approach*. 3rd Edition. New York: John Wiley & Sons.

Sonnentag, S., Volmer, J., and Spychala, A. (2008) *Job performance*.

Salasiah, H.H., Zainab, I., Rosmawati M., Ermy, A.R., (2010). Methods of Increasing Learning Motivation among Students, *Procedia Social and Behavior Science*, 18(2011), pp. 138-147

Schunk, P. R. & Pintrich, J. M. 2008. *Motivation in Education: Theory, Research, and Applications*. Pearson Allyn Bacon Prentice Hall, 4-5.

Silberstein, Shula Asher. 2017. The hierarchy of Needs for Employees. Accessed 3.9.2017. <http://smallbusiness.chron.com/hierarchy-needs-employees-20121.html>.

Skemp-Arlt, K.M., Toupence, R. 2007. The administrator's role in employee motivation. *Coach & Athletic Director*, 28–34.

Stake, R. 1995. *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA. Sage.

Steere, B. F. 1988. *Becoming an effective classroom manager: A resource for teachers*. Albany, NY. SUNY Press.

Stephens, D. C. 2000. *The Maslow Business Reader*. John Wiley & Sons, Inc.

Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. 1990. Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666–681.

Weiner, B. 2012. *An attributional theory of motivation and emotion*. Springer Science & Business Media.

Wigfield, A., Guthrie, J. T., Tonks, S. & Perencevich, K. C. 2004. Children's motivation for reading: Domain specificity and instructional influences. *Journal of Educational Research*, 97, 299-309

Uzonna, U. R. (2013). Impact of Motivation on Employee’s Performance: A Case Study of CreditWest Bank Cyprus. *Journal of Economics and International Finance*. 5 (5). p. 210.

Wilfred, U. Lameck (2011), Non-Financial Motivation as a Strategy for improving Performance. A Case Study of Police Force Headquarter. Tanzania.

Williams, B., (2009). Careers-From academic psychology to a career in broadcasting, with Claudia Hammond; preparing for redundancy, with Ben Williams; featured job and many other vacancies; and how to advertise. *Psychologist*, 22(5), p.434.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Αποτελεσματική Διαχείριση Εργαζομένων και Κίνητρα Εργαζομένων: Η Περίπτωση της Εταιρείας «Γευσήνους ΑΒΕΕ».

Η παρακάτω έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου εργασίας για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Σκοπός της μελέτης αυτής είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με τις στάσεις και αντιλήψεις των εργαζομένων για την Αποτελεσματική Διαχείριση Εργαζομένων και Κίνητρα Εργαζομένων: Η Περίπτωση της Εταιρείας «Γευσήνους ΑΒΕΕ»..

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί είναι ανώνυμο και οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για το σκοπό της παρούσας έρευνας.

Εκτιμώμενος χρόνος συμπλήρωσης: 10 λεπτά

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

A.1. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

A.2. Ηλικία:

A.3. Μορφωτικό επίπεδο:

Γυμνάσιο – Λύκειο Ιδιωτική- Δημόσια ΑΕΙ-ΤΕΙ Μεταπτυχιακό Διδακτορικό
Σχολή (ΙΕΚ)

A.4. Θέση εργασίας:

Υπάλληλος Προϊσταμενος/η Διευθυντής/ντρια

A.5. Έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα εταιρεία:

Έως 5 χρόνια 6-10 χρόνια 11-15 χρόνια Πάνω από 15 χρόνια

Β. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ: Σε ποιο βαθμό είστε

ικανοποιημένος/η από τους παρακάτω παράγοντες; Παρακαλώ σημειώστε με Χ μία μόνη απάντηση σε κάθε σειρά, αυτή που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα, όπου 1=Καθόλου ικανοποιημένος, 2=Λίγο ικανοποιημένος, 3=Μέτρια ικανοποιημένος, 4=Αρκετά ικανοποιημένος, 5=Πολύ ικανοποιημένος.

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
	1	2	3	4	5
Αντικείμενο εργασίας					
8. Από τον καθημερινό όγκο εργασίας μου.					
9. Από την ποικιλία των εργασιών που μου ανατίθενται, ώστε να κρατούν υψηλό το ενδιαφέρον μου.					
10. Από τον βαθμό ελευθερίας που μου δίνεται στην εκτέλεση των εργασιών μου.					
11. Από το αντικείμενο της εργασίας μου αυτό καθ' αυτό.					
Γενικές συνθήκες εργασίας					
12. Από την ευελιξία στο ωράριο εργασίας.					
13. Από τον τόπο που βρίσκεται η εργασία μου.					
14. Από τον αριθμό των ημερών αδείας (διακοπών και αναρρωτικών).					
15. Από τον αριθμό των ωρών που εργάζομαι καθημερινά.					

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
	1	2	3	4	5
Αμοιβή					
16. Από την αμοιβή μου σε σχέση με την προσπάθειά μου.					
17. Από τα οφέλη που μου προσφέρει η εταιρεία (π.χ Ιατρική περίθαλψη, Ιδιωτική ασφάλιση).					
18. Από την δίκαιη αμοιβή μου σε σχέση με αυτή των συναδέλφων μου.					
19. Από την αμοιβή μου για τις υπερωρίες στην εργασία μου.					
Συναδέλφои					
20. Από τις σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου.					
21. Από την εμπιστοσύνη μου ως προς τους συναδέλφους μου.					
22. Από την ελευθερία να ζητήσω τη βοήθεια ενός συναδέλφου.					
23. Από την ομαδικότητα και το καλό εργασιακό κλίμα.					
Προϊστάμενος					
24. Από τη σχέση μου με τον άμεσα προϊστάμενό μου					
25. Από τον τρόπο που διοικούμαι από τον προϊστάμενό μου.					
26. Από την εμπιστοσύνη που μου εμπνέει ο προϊστάμενος μου.					

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
	1	2	3	4	5
Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων					
27. Από τη δυνατότητα που έχω να αξιοποιώ τις ικανότητες και τα ταλέντα μου.					
28. Από την δυνατότητα που μου δίνεται να αναπτύξω νέες δεξιότητες.					
29. Από την υποστήριξη που λαμβάνω από την εταιρία για την ανάπτυξη των ικανοτήτων μου, μέσα από εκπαίδευση, σεμινάρια και λοιπά προγράμματα.					
Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης					
30. Από τις δυνατότητες για προαγωγή.					
31. Από την ελευθερία που έχω να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου.					
32. Από την αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλω.					
33. Από την αξιολόγηση της απόδοσής μου που γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια.					
34. Από τα περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης μέσα από την εργασία μου.					

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
	1	2	3	4	5
Ηγεσία και Επιχείρηση					
35. Από τη συμπεριφορά της διοίκησης που δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους.					
36. Από την προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους.					
37. Από την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών από την εταιρεία.					
38. Από τις ευνοϊκές αλλαγές που κάνει η εταιρεία για τους εργαζόμενούς της.					

Γ Μέρος

Γ.1. Σε γενικές γραμμές σε τι βαθμό θα λέγατε ότι είστε ικανοποιημένος από την εργασίας σας;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

Γ.2. Σε γενικές γραμμές σε τι βαθμό θα λέγατε ότι είστε υπερήφανος που εργάζεστε στη συγκεκριμένη εταιρεία;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

Γ.3. Σε γενικές γραμμές σε τι βαθμό θα λέγατε ότι θέλετε να πάτε για δουλειά κάθε πρωί;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

Γ.4. Σε τι ποσοστό θεωρείτε αποδοτικό τον εαυτό σας σε σχέση με το μέγιστο που θεωρείτε ότι μπορείτε να δώσετε;

30% 40% 50% 60% Πάνω από 60%

Δ Μέρος

Κίνητρα Εργαζομένων

Δ.1. Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στην δουλειά μου αν έπαιρνα υψηλότερο μισθό.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
-----------------	---------	------------------------------	---------	-----------------

Δ.2. Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στην δουλειά μου αν η εταιρία μου έδινε bonus.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
-----------------	---------	------------------------------	---------	-----------------

Δ.3. Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στην δουλειά μου αν η εταιρία μου μου εξασφάλιζε σταθερότητα.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
-----------------	---------	------------------------------	---------	-----------------

Δ.4. Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στην δουλειά μου αν η εταιρία μου μου προσέφερε ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
-----------------	---------	------------------------------	---------	-----------------

Δ.5. Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στην δουλειά μου αν η εταιρία μου μου εξασφάλιζε επιμόρφωση προκειμένου να εξελιχθώ.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
-----------------	---------	------------------------------	---------	-----------------

Δ.6. Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στην δουλειά μου αν η εταιρία μου έδειχνε κατανόηση στους εργασιακούς προβληματισμούς μου.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
-----------------	---------	------------------------------	---------	-----------------

Δ.7. Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στην δουλειά μου αν η εταιρία μου αναγνώριζε την προσφορά μου στην εταιρεία.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
-----------------	---------	------------------------------	---------	-----------------

Δ.8. Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στην δουλειά μου αν η εταιρία μου έδινε το ελεύθερο να παίρνω πρωτοβουλίες.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
-----------------	---------	------------------------------	---------	-----------------

Δ.9. Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στην δουλειά μου αν η εταιρία διατηρούσε άσβεστο το ενδιαφέρον μου για νέους στόχους.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
-----------------	---------	------------------------------	---------	-----------------

Δ.10. Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στην δουλειά μου αν η εταιρία μου εξασφάλιζε ένα καλό συνταξιοδοτικό πρόγραμμα.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
-----------------	---------	------------------------------	---------	-----------------

Τέλος ερωτηματολογίου

Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο και τη συνεργασία σας

Χαράλαμπος Ντεβόλε