



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση- Δημόσιο Μάνατζμεντ"
ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**Παρακίνηση εργαζομένων δημοσίου τομέα – Μελέτη περίπτωσης
Δημοσίων υπαλλήλων του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών
υποθέσεων.**

**Motivating public sector workers - Case Study of Civil Servants of
the Ministry of Labor and Social Affairs.**

Μιχαήλ Καραμανώλης ΔΜ 2014

Επιβλέπων καθηγητής ΜΑΚΡΙΑΔΗΣ ΣΑΒΒΑΣ

Αθήνα

Νοέμβριος 2022

Πνευματικά Δικαιώματα

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από τον συγγραφέα της ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Υπεύθυνα δηλώνεται ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι πρωτότυπη και ότι εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο από τον Υπογράφοντα και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι μέρος της διπλωματικής εργασίας δεν αποτελεί πρωτότυπη δουλειά, αλλά αντιγραφή ήδη δημοσιευμένης εργασίας, ο/η φοιτητής/τρια θα απορρίπτεται οριστικά από το συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών.

Ονοματεπώνυμο / Υπογραφή

Καραμανώλης Μιχαήλ



ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

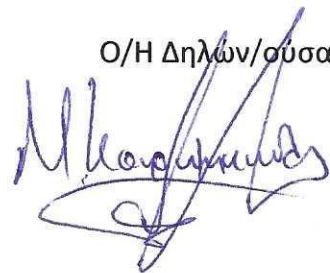
Ο/η κάτωθι υπογεγραμμένος ΚΑΡΑΜΑΝΩΛΗΣ ΜΙΧΑΗΛ του ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ, με αριθμό μητρώου 2014 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσιας Διοίκησης; - Δημόσιο Μάνατζεμεντ του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι..... και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο/Η Δηλών/ούσα



Περίληψη

Προκειμένου κάθε οργανισμός να επιτύχει και να επιβιώσει στον σύγχρονο έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, θα πρέπει να δώσει μεγάλη έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό. Αρκετοί ερευνητές θεωρούν ότι η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό και η σωστή παρακίνηση αυτών αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο ανταγωνιστικής θέσης και ευημερίας οποιοδήποτε οργανισμού. Αν και αρκετές έρευνες έχουν γίνει για την διερεύνηση του αντικτύπου των παραγόντων παρακίνησης στην απόδοση των οργανισμών, λιγότερες είναι οι μελέτες που εστιάζουν στον δημόσιο τομέα. Έτσι, στόχος της παρούσας εργασίας να εξετάσει τον αντίκτυπο των κινήτρων των εργαζομένων στην οργανωτική απόδοση στις δημόσιες επιχειρήσεις και πιο συγκεκριμένα εστιάζει στους εργαζομένους του υπουργείου εργασίας της Ελλάδας. Παράλληλα, στόχος της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των παραγόντων που παρακινήσουν που χρησιμοποιούνται από το υπουργείο εργασίας, κατά πόσο αυτή είναι ικανή ως προς την ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων και η εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με προκλήσεις που αντιμετωπίζει το υπουργείο εργασίας ως προς την παρακίνηση των εργαζομένων για ενίσχυση της απόδοσής τους. Για την εκπλήρωση των παραπάνω, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα ερωτηματολογίου σε 126 εργαζομένους του υπουργείου εργασίας. Τα ευρήματα από τις στατιστικές αναλύσεις έδειξαν ότι ενώ τα εξωγενή κίνητρα έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων, το υπουργείο εργασίας δεν εφαρμόζει πολιτικές παρακίνησης των εργαζομένων, το οποίο αποτελεί και βασική πρόκληση αυτού που πρέπει να επιλυθεί. Επιπλέον, τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι του υπουργείου εργασίας παρακινούνται περισσότερο από τα προσωπικά εγγενή κίνητρα, όπως η αναγνώριση, η αποδοχή, η εμπιστοσύνη στον εαυτό και η εκτίμηση που λαμβάνουν. Τέλος, τα ευρήματα έδειξαν ότι ο αντίκτυπος της παρακίνησης είναι χαμηλός, με αποτέλεσμα να μην αξιοποιείται η πλήρης αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Λέξεις Κλειδιά: παρακίνηση, υπουργείο εργασίας, απόδοση εργαζομένων, εγγενή κίνητρα, εξωγενή κίνητρα, σχέση κινήτρου απόδοσης.

Abstract

For any organization to succeed and survive in today's highly competitive environment, it should emphasize human resources. Several researchers believe that investing in human resources and properly motivating them is the cornerstone of any organization's competitive position and prosperity. Although several studies have been conducted to investigate the impact of motivational factors on organizational performance, fewer studies focus on the public sector. Thus, this paper aims to examine the impact of employee motivation on organizational performance in public enterprises. More specifically, it focuses on the employees of the Ministry of Labor of Greece. At the same time, this research aims to investigate the motivating factors used by the Ministry of Labor, whether it can enhance employees' performance, and draw conclusions regarding challenges faced by the Ministry of Labor in terms of motivating employees. Employees to enhance their performance. To fulfill the above, a quantitative questionnaire survey was carried out on 126 employees of the Ministry of Labour. The findings from the statistical analysis showed that while extrinsic incentives significantly impact employee performance, the ministry of labor does not implement policies to motivate employees, which is also a critical challenge that needs to be resolved. In addition, the research findings showed that labor ministry employees are motivated more by intrinsic personal motivation, such as the recognition, acceptance, self-confidence, and appreciation they receive. Finally, the findings showed that the impact of motivation could be higher, resulting in the total efficiency of employees not being utilized.

Keywords: motivation, ministry of labor, employee performance, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance motivation relationship.

Πίνακας Περιεχομένων

Πνευματικά Δικαιώματα.....	2
Περίληψη	3
Abstract.....	4
Κατάλογος Πινάκων	7
Κατάλογος Γραφημάτων	7
Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή	8
1.1 Στόχος και Ερευνητικά Ερωτήματα.....	9
1.2 Περίγραμμα Μελέτης	10
Κεφάλαιο 2. Θεωρητική Επισκόπηση	11
2.1 Ορισμοί Βασικών Εννοιών	11
2.1.1 Παρακίνηση	11
2.1.2 Απόδοση	12
2.2 Χαρακτηριστικά Παρακίνησης.....	12
2.2.1 Παράγοντες Παρακίνησης.....	13
2.3 Τύποι Παρακίνησης	14
2.3.1 Εξωτερικά Κίνητρα.....	14
2.3.2 Εσωτερικά/Εγγενή Κίνητρα.....	15
2.4 Θεωρίες Παρακίνησης	15
2.4.1 Πυραμίδα Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow	16
2.4.2 Θεωρία Κινήτρων του Taylor	18
2.4.3 Θεωρία Κινήτρων και Υγιεινής του Herzberg.....	19
2.5 Επιρροή Κινήτρου στην Απόδοση.....	21
2.6 Θεωρητικό Πλαίσιο	22
2.6.1 Απόδοση Εργαζομένων	22
2.6.2 Μη Χρηματικά Κίνητρα	24
2.7 Εμπειρική Ανασκόπηση.....	27

2.7.1 Επιρροή μη Χρηματικών Ανταμοιβών στην Απόδοση των Εργαζομένων	27
2.7.2 Αυτονομία και Απόδοση.....	29
2.7.3 Αναγνώριση και Απόδοση Εργαζομένων.....	31
2.7.4 Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων και Απόδοση.....	33
2.7.5 Ασφάλεια Εργασίας και Απόδοση Εργαζομένων.....	34
Κεφάλαιο 3. Ερευνητική Μεθοδολογία.....	36
3.1 Ερευνητικό Σχέδιο	36
3.2 Ερευνητική Στρατηγική	37
3.3 Ερευνητικό Εργαλείο.....	38
3.4 Τεχνική Δειγματοληψίας και Δείγμα Έρευνας.....	39
3.5 Ανάλυση Δεδομένων	40
3.6 Ηθική και Δεοντολογία της Έρευνας.....	40
Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα Έρευνας.....	42
4.1 Δημογραφικά Στοιχεία.....	42
4.2 Παράγοντες Παρακίνησης	44
4.3 Παρακίνηση και Απόδοση	46
4.4 Αναλύσεις Συσχετίσεων	47
Κεφάλαιο 5. Συζήτηση Αποτελεσμάτων	49
Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα Έρευνας	60
6.1 Περιορισμοί και Προτάσεις Μελλοντικών Ερευνών.....	62
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	64
Παραρτήματα.....	70
Παράρτημα Α. Ερωτηματολόγιο Έρευνας	70
Παράρτημα Β. Φόρμα Ενημέρωσης Συμμετεχόντων.....	73

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Εξωγενής παράγοντες παρακίνησης	45
Πίνακας 2. Εγγενή παράγοντες παρακίνησης.....	45
Πίνακας 3. Εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης που συμβάλουν στην απόδοση.....	46
Πίνακας 4. Εγγενείς παράγοντες παρακίνησης που συμβάλουν στην απόδοση	47
Πίνακας 5. Αναλύσεις συσχετίσεων Pearson's r	47

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1. Φύλο.....	42
Γράφημα 2. Ηλικία	42
Γράφημα 3. Εκπαιδευτικό υπόβαθρο.....	43
Γράφημα 4. Προϋπηρεσία στο υπουργείο εργασίας.....	44

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

Η επιτυχία οποιασδήποτε πτυχής μιας επιχείρησης εξαρτάται εν μέρει από την κατοχή εργαζομένων με κίνητρα. Αυτό είναι ιδιαίτερα αληθές και σημαντικό στο σημερινό παραχώδες και συχνά χαοτικό περιβάλλον όπου η εμπορική επιτυχία εξαρτάται από τους εργαζομένους που χρησιμοποιούν όλες τις δυνατότητες και τα ταλέντα τους. Η ικανότητα προσέλκυσης, διατήρησης και ανάπτυξης ταλαντούχων εργαζομένων είναι βασικό χαρακτηριστικό της αυξημένης οργανωτικής παραγωγικότητας και απόδοσης.

Αρχικά, οι διευθυντές καλούνται συνεχώς να παρακινήσουν τους υπαλλήλους να εργαστούν για να βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Επιπλέον, είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να παρακινηθούν για την επίτευξη των δικών τους προσωπικών στόχων. Η κάλυψη των αναγκών και η επίτευξη των στόχων, τόσο του εργοδότη όσο και του εργαζομένου, είναι συχνά δύσκολη για τους διευθυντές όλων των τύπων οργανισμών¹. Κάθε εργαζόμενος έχει τα δικά του προσωπικά κίνητρα που τον ενθαρρύνουν να εργαστεί σκληρά, ή όχι, ανάλογα με την περίπτωση. Κάποιοι έχουν κίνητρο την αναγνώριση ενώ κάποιοι έχουν ως κίνητρο τα χρήματα. Όποια κι αν είναι, η μορφή παρακίνησης των εργαζομένων, το κλειδί για την προώθηση των κινήτρων εντός του οργανισμού απαιτεί την κατανόησή τους².

Το κίνητρο είναι η πράξη της έμπνευσης των άλλων να κάνουν την επιθυμητή ενέργεια. Σε σχέση με τους εργαζόμενους, το κίνητρο ορίζεται ως η διαδικασία με την οποία οι διευθυντές εμπνέουν τους υπαλλήλους τους να εργαστούν για την επίτευξη των στόχων και των στόχων τους. Το κίνητρο έχει οριστεί στη βιβλιογραφία ως μια ατομική εσωτερική διαδικασία που προτρέπει ένα άτομο να ενεργεί με συγκεκριμένο τρόπο. Το κίνητρο των εργαζομένων καθορίζει τη στάση τους απέναντι στους ανωτέρους, τους συναδέλφους και τον οργανισμό στο σύνολό του. Υπάρχει στενή σχέση μεταξύ των κινήτρων των εργαζομένων και της απόδοσης³.

Είναι πολύ αισιόδοξο να υποθέσουμε ότι κάθε οργανισμός μπορεί να ανταγωνιστεί σύμφωνα με τις στρατηγικές του στην απόκτηση μέγιστης απόδοσης όσον αφορά την παραγωγικότητα και την απόδοση. Σε έναν κλάδο όπου κυριαρχούν οι αβεβαιότητες, η ανάπτυξη και η επιτυχία των επιχειρήσεων απειλούνται πλήρως. Με τη βοήθεια των

¹Shanks, N. H., & Dore, A. (2007). *Management and motivation. Introduction to Health Care Management*. Jones & Bartlett Publishers, Massachusetts. Sudbury.

²Hansen, F., Smith, M., & Hansen, R. B. (2002). Rewards and recognition in employee motivation. *Compensation & Benefits Review*, 34(5), 64-72.

³Pride, W. M., Hughes, R. J., & Kapoor, J. R. (2014). *Foundations of business*. Cengage Learning.

εργαζομένων, οι οργανισμοί εξακολουθούν να έχουν τις επιλογές τους και τις πιθανότητες για μελλοντική επιτυχία⁴.

Ένα από τα πιο σημαντικά μέσα που χρησιμοποιούνται από τις δημόσιες επιχειρήσεις για την τόνωση της παραγωγής εκτός από την κατάρτιση και την ανάπτυξη είναι η παρακίνηση των εργαζομένων. Η παρακίνηση χρησιμοποιείται σχεδόν από όλους τους οργανισμούς, ανεξάρτητα από την αποστολή, το μέγεθος και τους πελάτες που εξυπηρετούν. Υπάρχει αρκετή έρευνα και βιβλιογραφία για το πώς τα κίνητρα των εργαζομένων επιφέρουν αυξημένη παραγωγικότητα σε ιδιωτικές επιχειρήσεις και όχι σε δημόσιες. Ωστόσο, η έρευνα για την παρακίνηση των εργαζομένων σε δημοσίους οργανισμούς είναι περιορισμένη, ιδιαίτερα στην Ελλάδα.

Με τα χρόνια, οι διαδοχικές κυβερνήσεις έχουν χρησιμοποιήσει διάφορα μέσα για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους στις διάφορες δημόσιες επιχειρήσεις. Υπάρχει ένα παλιό ρητό που λέει ότι μπορείς να πας ένα άλογο στην όχθη του ποταμού αλλά δεν μπορείς να το αναγκάσεις να πει νερό. Θα πει μόνο αν διψήσει. Αυτό σημαίνει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν θα παρακινηθούν να παράγουν τον καλύτερό τους εαυτό εάν δεν εντοπιστούν και εφαρμοστούν τα σωστά κίνητρα σε αυτούς. Η αποτελεσματική απόδοση από την πλευρά των δημοσίων υπαλλήλων είναι απαραίτητη για την επιτυχία των δημοσίων επιχειρήσεων. Η βελτιωμένη απόδοση θα εξαρτηθεί εν μέρει από τις γνώσεις και τις δεξιότητες που διαθέτουν μεμονωμένοι υπάλληλοι. Αλλά εάν αυτά δεν υποστηρίζονται από μια ρεαλιστική στρατηγική κινήτρων που λαμβάνει υπόψη τα μοναδικά μέσα που είναι κατάλληλα για τους διαφορετικούς μεμονωμένους υπαλλήλους, είναι απίθανο να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Και έως ότου οι υπάλληλοι οποιουδήποτε οργανισμού έχουν καλά κίνητρα, οι στόχοι μιας επιχείρησης θα είναι δύσκολο να επιτευχθούν. Μπορεί να λειτουργεί για τις περισσότερες ιδιωτικές επιχειρήσεις παρά για τον δημόσιο τομέα, επομένως η ανάγκη να αξιολογηθεί ο τρόπος με τον οποίο ο δημόσιος τομέας χρησιμοποιεί τα κίνητρα και τον αντίκτυπο στην παραγωγικότητα είναι μεγάλη.

1.1 Στόχοι και Ερευνητικά Ερωτήματα

Βάσει των όσων αναφέρθηκαν παραπάνω, η παρούσα μελέτη επιδιώκει να εξετάσει τον αντίκτυπο των κινήτρων των εργαζομένων στην οργανωτική απόδοση στις δημόσιες επιχειρήσεις και πιο συγκεκριμένα εστιάζει στους εργαζομένους του υπουργείου εργασίας της Ελλάδας. Η παρούσα μελέτη καθοδηγείται από τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

⁴Peters, R. S. (2015). *The concept of motivation*. Routledge.

1. Ποιες μέθοδοι ή παράγοντες παρακίνησης χρησιμοποιούνται από το υπουργείο εργασίας προς τους εργαζομένους;
2. Είναι ικανή η παρακίνηση που παρέχει το υπουργείο εργασίας να αυξήσει την απόδοση των εργαζομένων
3. Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει το υπουργείο εργασίας στην παροχή κινήτρων των εργαζομένων;

1.2 Περίγραμμα Μελέτης

Στη συνέχεια, το δεύτερο κεφάλαιο της θεωρητικής επισκόπησης παρουσιάζει το θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας μελέτης, μέσα από παροχή ορισμών, θεωριών και εμπειρικών ερευνών. Ακολουθεί το τρίτο κεφάλαιο της μεθοδολογίας όπου γίνεται αναφορά στις διαδικασίες έρευνας της παρούσας μελέτης. Στη συνέχεια, το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας, ενώ το πέμπτο κεφάλαιο της μελέτης πραγματοποιεί συζήτηση των αποτελεσμάτων. Τέλος, το έκτο κεφάλαιο της παρούσας έρευνας παρουσιάζει τα συμπεράσματα της μελέτης.

Κεφάλαιο 2. Θεωρητική Επισκόπηση

Αυτό το κεφάλαιο εξετάζει τη βιβλιογραφία που σχετίζεται με τα κίνητρα των εργαζομένων, διάφορες θεωρίες κινήτρων αξιολογούνται κριτικά για να εκτεθούν όχι μόνο τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες αλλά και το κενό που πρέπει να καλυφθεί.

2.1 Ορισμοί Βασικών Εννοιών

2.1.1 Παρακίνηση

Ο Young⁵ προτείνετε ότι το κίνητρο μπορεί να οριστεί με διάφορους τρόπους, ανάλογα με το ποιον ρωτάτε. Ρωτήστε κάποιον στο δρόμο, μπορεί να λάβετε μια απάντηση όπως «είναι αυτό που μας κατευθύνει» ή «είναι αυτό που μας κάνει να κάνουμε τα πράγματα που κάνουμε». Ως εκ τούτου, το κίνητρο είναι η δύναμη μέσα σε ένα άτομο που αντιπροσωπεύει το επίπεδο, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών που καταβάλλονται στην εργασία⁶.

Το κίνητρο των εργαζομένων είναι ένας πολύπλοκος τομέας που έχει ευρύ υπόβαθρο σε διάφορους κλάδους στον ακαδημαϊκό χώρο, συμπεριλαμβανομένων των Πολιτικών Επιστημών, της Ψυχολογίας, της Κοινωνιολογίας, της Εκπαίδευσης και των Οικονομικών. Το κίνητρο ορίζεται απλώς ως αυτό που κάνει τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται όπως συμπεριφέρονται⁷. Το κίνητρο είναι μια εσωτερική κατάσταση που αναγκάζει τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο για να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους και σκοπούς. Είναι δυνατό να παρατηρήσουμε την εξωτερική εκδήλωση του κινήτρου αλλά όχι το ίδιο το κίνητρο⁸.

Σύμφωνα με τους Govender και Parumasur⁹, τα κίνητρα μπορούν να χωριστούν σε τρία κύρια μέρη. Το πρώτο μέρος εξετάζει τη διέγερση, που αναφέρεται στην ορμή ή την ενέργεια πίσω από τη δράση των ατόμων. Οι άνθρωποι τείνουν να καθοδηγούνται από το ενδιαφέρον τους να κάνουν καλή εντύπωση στους άλλους κάνοντας ενδιαφέρουσα δουλειά και όντας επιτυχημένοι σε αυτό που κάνουν. Το δεύτερο μέρος αναφέρεται στην επιλογή που κάνουν οι άνθρωποι και στην κατεύθυνση που παίρνει η συμπεριφορά τους. Το τελευταίο μέρος αφορά τη διατήρηση της συμπεριφοράς, καθορίζοντας με σαφήνεια πόσο καιρό οι άνθρωποι επέμειναν στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων τους.

⁵Young, B. C. (2000). *Methods of motivating: Yesterday and today. Available at: Harpaz.*

⁶ Ibid.

⁷Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering.* Routledge.

⁸ Ibid.

⁹Govender, S., & Parumasur, S. B. (2010). The relationship between employee motivation and job involvement. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 13(3), 237-253.

Για τους σκοπούς αυτής της ερευνητικής εργασίας, ο ορισμός των Denhardt και Denhardt¹⁰ θα χρησιμοποιηθεί ως ο λειτουργικός ορισμός σε όλη τη μελέτη. Δηλαδή, το κίνητρο ορίζεται απλώς ως αυτό που κάνει τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται όπως συμπεριφέρονται.

2.1.2 Απόδοση

Η απόδοση των εργαζομένων βασίζεται ουσιαστικά σε πολλές δυναμικές όπως τα κίνητρα των εργαζομένων, η εκπαίδευση και ανάπτυξη που παρέχει ο οργανισμός, η αξιολόγηση απόδοσης, η ικανοποίηση των εργαζομένων, η ασφάλεια εργασίας, ο επανασχεδιασμός εργασίας, οι αποδοχές, η οργανωτική ιεραρχία και τα παρόμοια¹¹. Η έρευνα όρισε την απόδοση ως συνάρτηση της ικανότητας και του κινήτρου, δηλαδή, απόδοση εργασίας = ικανότητα + κίνητρο¹².

Από την εξίσωση, η απόδοση της εργασίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες των εργαζομένων, επομένως, εάν ο εργαζόμενος δεν έχει τις απαιτούμενες δεξιότητες ή τις εγγενείς ικανότητες (εκπαίδευση και ικανότητα) να κάνει μια συγκεκριμένη εργασία, η μονάδα απόδοσης θα είναι λιγότερο βέλτιστη. Αλλά σε μια κατάσταση όπου ο εργαζόμενος έχει όλα αυτά υποστηριζόμενα από καλά κίνητρα, η απόδοση της εργασίας θα είναι τελικά η βέλτιστη¹³.

2.2 Χαρακτηριστικά Παρακίνησης

Ο Κοζιοί¹⁴ περιέγραψε ορισμένα χαρακτηριστικά των κινήτρων:

1. Αποτελούν πράξη διαχείρισης.
2. Είναι μια συνεχής διαδικασία που δεν έχει τέλος.
3. Μπορεί να είναι θετικά ή αρνητικά.
4. Είναι στοχευμένα και πολύπλοκα στη φύση του.
5. Είναι τέχνη, όχι επιστήμη.
6. Είναι ένα σύστημα ή ένας οργανωτικός προσανατολισμός.

¹⁰Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering*. Routledge.

¹¹Ghaffari, S., Shah, I., Burgoyne, J., Nazri, M., & Salleh, J. (2017). The influence of motivation on job performance: A case study at Universiti Teknologi Malaysia. Sara Ghaffari, Dr. Ishak Mad Shah, Dr. John Burgoyne, Dr. Mohammad Nazri, Jalal Rezk Salleh., *The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at Universiti Teknologi Malaysia. Aust. J. Basic & Appl. Sci.*, 11(4), 92-99.

¹²Lăzăroiu, G. (2015). Employee motivation and job performance. *Linguistic and Philosophical Investigations*, (14), 97-102.

¹³Ibid.

¹⁴Kozioł, L. (2011). Trichotomy of motivating factors in the workplace: Concept outline. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, (2 (19)), 45-54.

7. Διαφέρει από την εργασιακή ικανοποίηση.

2.2.1 Παράγοντες Παρακίνησης

Οι παρακινητικοί παράγοντες αποτελούντα απόοικονομικά και μη οικονομικά κίνητρα που χρησιμοποιούνται για να δελεάσουν και να προσελκύσουν τους εργαζόμενους στην εργασία¹⁵. Τα οικονομικά κίνητρα περιλαμβάνουν τα ακόλουθα¹⁶:

- **Μισθοί:** οι μισθοί είναι ένας βασικός παράγοντας κινήτρου. Οι οργανισμοί πρέπει να πληρώνουν τους εργαζομένους τους εγκαίρως. Κατά τη διαδικασία καθαρισμού των μισθών ο οργανισμός πρέπει να εξετάζει ζητήματα όπως το κόστος ζωής, την ικανότητα της εταιρείας να πληρώνει τους υπαλλήλους εγκαίρως και άλλα παρόμοια.
- **Άλλα οικονομικά κίνητρα:** ο οργανισμός μπορεί επίσης να παρέχει πρόσθετα κίνητρα όπως ιατρικό επίδομα, εκπαιδευτικό επίδομα και παρόμοια. Ο οργανισμός μπορεί να παρέχει ειδικά ατομικά κίνητρα. Τέτοια ατομικά κίνητρα πρέπει να δίνονται σε άξιους υπαλλήλους για πολύτιμες πρωτοβουλίες, προτάσεις και πολύ σκληρά εργαζόμενους που συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού.
- **Μπόνους:** αφορά το σύνολο της πληρωμής σε έναν εργαζόμενο πέραν του μισθού που δίνεται ως κίνητρο. Πρέπει να δοθεί στον υπάλληλο ένα επαρκές ποσοστό μπόνους.

Μη χρηματικά κίνητρα που περιλαμβάνουν τα ακόλουθα¹⁷:

- **Κατάσταση ή τίτλος εργασίας:** οι εργαζόμενοι προτιμούν και είναι συχνά υπερήφανοι για υψηλότερους τίτλους/θέσεις εργασίας.
- **Εκτίμηση και αναγνώριση:** Οι εργαζόμενοι πρέπει να εκτιμώνται για τις υπηρεσίες τους στον οργανισμό. Οι έπαινοι δεν πρέπει να προέρχονται από τους άμεσους προϊσταμένους αλλά από ανώτερες αρχές.
- **Ανάθεση εξουσίας:** παρακινεί έναν υφιστάμενο να εκτελεί τα καθήκοντα με αφοσίωση και πίστη. Όταν εκχωρείται εξουσία, ο υφιστάμενος γνωρίζει ότι ο προϊστάμενός του έχει πίστη και εμπιστοσύνη σε αυτόν.

¹⁵Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221-230.

¹⁶Koster, D. (2017). Motivation in the workplace.

¹⁷ Ibid.

- **Επανασχεδιασμός εργασίας:** ο επανασχεδιασμός εργασίας είναι όταν οι εργοδότες προσαρμόζουν τις εργασίες που εκτελούνται από τους εργαζομένους τους έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να παρακινούνται στην εργασία να εργαστούν πολύ σκληρά λόγω των αλλαγών στην εργασία ή στις αναθέσεις εργασίας. Υπάρχουν διάφοροι τύποι επανασχεδιασμού θέσεων εργασίας, που αναφέρονται στην εναλλαγή θέσεων εργασίας, διεύρυνση θέσεων εργασίας, εμπλουτισμός θέσεων εργασίας, εναλλακτικό πρόγραμμα εργασίας και άλλα.
- **Συνθήκες εργασίας:** η παροχή καλύτερων συνθηκών εργασίας, όπως κλιματιζόμενα δωμάτια, σωστή διάταξη των εγκαταστάσεων, κατάλληλη υγιεινή, μηχανήματα, εξοπλισμός και παρόμοιοι παράγοντες παρακινούν τους εργαζόμενους.
- **Ασφάλεια εργασίας:** η εγγύηση της εργασιακής ασφάλειας χωρίς φόβο απόλυσης είναι ένας άλλος τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που διατηρούνται προσωρινά για μεγάλο χρονικό διάστημα μπορεί να απογοητευτούν και να εγκαταλείψουν την εργασία τους.
- **Καλοί ανώτεροι.**
- **Εγκάρδια σχέση στον οργανισμό.**
- **Βελτίωση της απόδοσης μέσω εκπαίδευσης και ανάπτυξης:** Η βελτίωση της απόδοσης είναι η πρακτική και η διαδικασία βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων στην εργασία. Αυτό σημαίνει ότι εάν ο οργανισμός θέλει οι εργαζόμενοι να είναι πιο παραγωγικοί, τότε θα πρέπει να αυξήσει την ποιότητα και την ποσότητα των προϊόντων, δίνοντας μεγαλύτερη προσοχή στις λεπτομέρειες και υιοθετώντας βέλτιστες πρακτικές στην εξυπηρέτηση πελατών.

2.3 Τύποι Παρακίνησης

Βασικά, υπάρχουν δύο τύποι κινήτρων, που αναφέρονται στα εξωτερικά κίνητρα και στα εσωτερικά/εγγενείς κίνητρα:

2.3.1 Εξωτερικά Κίνητρα

Στη βιβλιογραφία, το εξωτερικό κίνητρο έχει χαρακτηριστεί ως μια ωχρή και φτωχή (έστω και αν είναι ισχυρό) μορφή κινήτρων που έρχεται σε αντίθεση με τα εσωτερικά κίνητρα. Το εξωτερικό κίνητρο είναι ένα κατασκευάσμα που αφορά οπουδήποτε δραστηριότητα προς τους εργαζομένους προκειμένου να παρακινηθούν ή να κατευθυνθούν

προς μια ορισμένη πράξη/ενέργεια για την παραγωγή ενός αποτελέσματος. Το εξωγενές κίνητρο έρχεται σε αντίθεση με το εγγενές κίνητρο, το οποίο αναφέρεται σε μια δραστηριότητα απλώς για την απόλαυση της ίδιας της δραστηριότητας, και όχι για την εργαλειακή της αξία¹⁸.

Το εξωτερικό κίνητρο σχετίζεται με απτές ανταμοιβές όπως μισθοί και πρόσθετες παροχές, ασφάλεια, προαγωγή, σύμβαση παροχής υπηρεσιών, το εργασιακό περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας. Τέτοιες απτές ανταμοιβές συχνά καθορίζονται σε οργανωτικό επίπεδο και ίσως σε μεγάλο βαθμό εκτός του ελέγχου των μεμονωμένων διευθυντών¹⁹.

2.3.2 Εσωτερικά/Εγγενή Κίνητρα

Το φαινόμενο των εγγενών κινήτρων αναγνωρίστηκε για πρώτη φορά σε πειραματικές μελέτες για τη συμπεριφορά των ζώων, όπου ανακαλύφθηκε ότι πολλοί οργανισμοί επιδίδονται σε διερευνητικές, παιχνιδιάρικες και εξερευνητικές συμπεριφορές ακόμη και ελλείψει ενίσχυσης ή ανταμοιβής²⁰. Το εσωτερικό κίνητρο έχει αναδειχθεί ως σημαντικό φαινόμενο για τους εργαζομένους, μια φυσική πηγή μάθησης και επιτευγμάτων που καταλύονται συστηματικά ή υπονομεύονται από τις πρακτικές ανωτέρων στελεχών²¹. Αυτό σχετίζεται με ψυχολογικές ανταμοιβές όπως η ευκαιρία να χρησιμοποιήσει κάποιος την ικανότητά του, αίσθηση πρόκλησης και επιτυχίας, αποδοχή εκτίμησης, θετική αναγνώριση και μεταχείριση με φροντίδα και προσοχή. Οι ψυχολογικές ανταμοιβές είναι αυτές που μπορούν συνήθως να καθοριστούν από τις ενέργειες και τις συμπεριφορές του μεμονωμένου μάνατζερ²². Τα εγγενή κίνητρα αφορούν την ποιότητα της επαγγελματικής ζωής και είναι πιθανό να έχουν βαθύτερες και μακροπρόθεσμες επιπτώσεις επειδή είναι εγγενείς στα άτομα και δεν επιβάλλονται από έξω²³.

2.4 Θεωρίες Παρακίνησης

Υπάρχουν αρκετές θεωρίες για τα κίνητρα. Σε αυτή τη μελέτη, η ερευνητική εργασία θα εξετάσει τη θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow, τη θεωρία κινήτρων του Taylor και τη θεωρία κινήτρων και παραγόντων υγιεινής του Herzberg.

¹⁸Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 489-521.

¹⁹Mullins, L. J. (2008). *Essentials of organisationalbehaviour*. Pearson Education.

²⁰White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological review*, 66(5), 297.

²¹Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.

²²Mullins, L. J. (2008). *Essentials of organisationalbehaviour*. Pearson Education.

²³Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

2.4.1 Πυραμίδα Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow

Ο Abraham Maslow γεννήθηκε τον Απρίλιο του 1908 από Εβραίους μετανάστες από τη Ρωσία. Ο Maslow σπούδασε νομικά στο City College της Νέας Υόρκης και στο Cornell. Αφού παντρεύτηκε, μετακόμισε στο Ουισκόνσιν για να μπορέσει να σπουδάσει στο αντίστοιχο Πανεπιστήμιο. Εκεί σπούδασε ψυχολογία και απέκτησε πτυχίο, MS και PhD το 1934. Αργότερα το 1943, ο Maslow ανακάλυψε τη θεωρία του στην οποία ονόμασε την ιεραρχία των αναγκών. Ο Abraham Maslow προσπάθησε να συνθέσει μεγάλο όγκο έρευνας που σχετίζεται με τα ανθρώπινα κίνητρα. Πριν από τον Maslow, οι ερευνητές γενικά επικεντρώθηκαν χωριστά σε παράγοντες όπως η Βιολογία, το επίτευγμα ή η δύναμη για να εξηγήσουν τι ενεργοποιεί, κατευθύνει και συντηρεί την ανθρώπινη συμπεριφορά. Ο Maslow έθεσε την ιεραρχία των ανθρώπινων αναγκών, όπου καθεμία από αυτές ικανοποιείται με τη σειρά, ενώ εάν σε κάποια μελλοντική στιγμή εντοπιστεί μια ανεπάρκεια το άτομο θα ενεργήσει για την άρση της ανεπάρκειας²⁴.

Η θεωρία της Ιεραρχίας των αναγκών του Maslow πρότεινε ότι οι άνθρωποι έχουν πέντε διαστάσεις ή σύνολα αναγκών: φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας, αγάπη και ανάγκες αίσθησης τους ανήκειν, ανάγκες εκτίμησης και ανάγκες για αυτοπραγμάτωση²⁵. Η θεωρία του Abraham Maslow έχει ένα κεντρικό χαρακτηριστικό του ανθρωπισμού και οι βασικές ανάγκες της θεωρίας του Maslow αποτελούν τη βάση για κίνητρα. Η θεωρία των αναγκών του Maslow υποθέτει μια ιεραρχία αναγκών από τις χαμηλότερες ανάγκες σε επίπεδο διαβίωσης έως το υψηλότερο επίπεδο αυτογνωσίας και αυτοπραγμάτωσης. Μόλις εκπληρωθεί κάθε επίπεδο, υποστηρίζει η θεωρία, ένα άτομο θα παρακινηθεί και θα προσπαθήσει να προχωρήσει και να ικανοποιήσει το επόμενο υψηλότερο επίπεδο ανάγκης²⁶. Τα πέντε επίπεδα της θεωρίας των αναγκών του Maslow είναι²⁷:

- **Φυσιολογικές ανάγκες:** συμπεριλαμβανομένης της τροφής, του νερού, της σεξουαλικής ορμής και άλλων αναγκών που σχετίζονται με την επιβίωση.
- **Ανάγκες ασφάλειας:** συμπεριλαμβανομένης της στέγης, ενός ασφαλούς οικιακού περιβάλλοντος, της απασχόλησης, ενός υγιούς ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος, πρόσβασης στην υγειονομική περίθαλψη, χρήματα και άλλα βασικά κίνητρα.

²⁴Maslow, A. H. (1954). *Motivation. Personality* New York: Harper & Row Publishers Inc.

²⁵McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Simply psychology*, 1(1-18).

²⁶Huitt, W. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Educational psychology interactive*, 23.

²⁷Lester, D. (2013). Measuring Maslow's hierarchy of needs. *Psychological reports*, 113(1), 15-17.

- *Ανάγκες αίσθησης του ανήκειν*: συμπεριλαμβανομένης της επιθυμίας για κοινωνική επαφή και αλληλεπίδραση, φιλία, στοργή και διάφορα είδη υποστήριξης.
- *Ανάγκες εκτίμησης*: συμπεριλαμβανομένης της θέσης, της αναγνώρισης και του θετικού σεβασμού.
- *Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης*: συμπεριλαμβανομένης της επιθυμίας για επιτεύγματα, της προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης και πραγματοποίησης.

Η κίνηση από το ένα επίπεδο στο επόμενο επίπεδο ονομάστηκε ικανοποιητική πρόοδος από τον Maslow και θεωρήθηκε ότι με την πάροδο του χρόνου τα άτομα παρακινούνταν να προοδεύουν συνεχώς προς τα πάνω μέσω αυτών των επιπέδων²⁸.

Εικόνα 1. Ιεράρχηση αναγκών του Maslow²⁹



Ένα βασικό πλεονέκτημα της θεωρίας των αναγκών του Maslow είναι το πόσο καλά χρησιμεύει στην ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς και κινήτρων. Έχει σημασία στις σύγχρονες εφαρμογές, ειδικά στον κόσμο των επιχειρήσεων. Οι διευθυντές, για παράδειγμα, μπορούν να επωφεληθούν από την κατανόηση των βασικών ανθρώπινων αναγκών των

²⁸Shanks, N. H., & Dore, A. (2007). Management and motivation. Introduction to Health Care Management. Jones & Bartlett Publishers, Massachusetts. Sudbury.

²⁹Η ιεράρχηση των Ανθρώπινων αναγκών σύμφωνα με τον Maslow. Superdad. (2019). Retrieved 23 October 2021, from <http://www.superdad.gr/igeia/ierarchisi-anthropinon-anagkon-maslow/>.

εργαζομένων τους για φιλία, ασφάλεια εργασίας και αναγνώριση για ένα έργο που έχει γίνει καλά. Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που να ανταποκρίνεται σε αυτές τις ανάγκες θα έχει ως αποτέλεσμα την αυτοπραγμάτωση των μελών της ομάδας που θα λειτουργούν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους για την επιχείρηση³⁰.

Ωστόσο, ένα μειονέκτημα της θεωρίας των αναγκών που επικρίθηκε ευρέως είναι ότι κατά τη δημιουργία της ιεραρχίας του ο Maslow μελέτησε μόνο ένα στενό τμήμα του ανθρώπινου πληθυσμού. Οι όροι στην ιεραρχία, όπως «αυτοεκτίμηση» και «ασφάλεια», έχουν πολύ διαφορετικούς ορισμούς σε πολιτισμούς σε όλο τον κόσμο. Ως εκ τούτου, είναι δύσκολο για τους ερευνητές να μετρήσουν αυτές τις ανάγκες ή να τις γενικεύσουν σε όλους τους ανθρώπινους πληθυσμούς³¹.

Εκτός από τις πολιτισμικές διαφορές, η ιεραρχία δεν λαμβάνει επίσης υπόψη τις ατομικές διαφορές. Δεν υπάρχουν στοιχεία που να υποδεικνύουν ότι κάθε άνθρωπος βιώνει τις ανάγκες με τη σειρά που καθόρισε ο Maslow. Στην πραγματικότητα, υπάρχουν λίγα εμπειρικά στοιχεία που υποστηρίζουν τη θεωρία³².

2.4.2 Θεωρία Κινήτρων του Taylor

Ο Frederick Winslow Taylor (1856-1917) πρότεινε την ιδέα ότι οι εργαζόμενοι υποκινούνται κυρίως από την αμοιβή. Η θεωρία του για την επιστημονική διαχείριση υποστήριξε τα εξής³³:

- Οι εργαζόμενοι δεν απολαμβάνουν φυσικά την εργασία και έτσι χρειάζονται στενή επίβλεψη και έλεγχο. Επομένως, οι διευθυντές θα πρέπει να αναλύουν την παραγωγή σε μια σειρά μικρών εργασιών.
- Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να λαμβάνουν κατάλληλη εκπαίδευση και εργαλεία, ώστε να μπορούν να εργάζονται όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά σε μια καθορισμένη εργασία. Στη συνέχεια, οι εργαζόμενοι αμείβονται ανάλογα με τον αριθμό των ειδών που παράγουν σε μια καθορισμένη περίοδο. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να εργάζονται σκληρά και να μεγιστοποιούν την παραγωγικότητά τους.

³⁰Shanks, N. H., & Dore, A. (2007). Management and motivation. Introduction to Health Care Management. Jones & Bartlett Publishers, Massachusetts. Sudbury.

³¹Lester, D. (2013). Measuring Maslow's hierarchy of needs. *Psychological reports*, 113(1), 15-17.

³²McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Simply psychology*, 1(1-18).

³³Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management (Reprinted 1967).

Οι μέθοδοι του Taylor υιοθετήθηκαν άμεσα καθώς οι επιχειρήσεις είδαν το όφελος από τα αυξημένα επίπεδα παραγωγικότητας και το χαμηλότερο μοναδιαίο κόστος. Ο πιο αξιοσημείωτος υποστηρικτής ήταν ο Henry Ford που τα χρησιμοποίησε για να σχεδιάσει την πρώτη σειρά προϊόντων κατασκευής αυτοκινήτων Ford. Αυτή ήταν η αρχή της εποχής της μαζικής παραγωγής³⁴.

Η προσέγγιση του Taylor έχει στενούς δεσμούς με την έννοια του αυταρχικού στυλ διαχείρισης (οι διευθυντές παίρνουν όλες τις αποφάσεις και απλώς δίνουν εντολές σε αυτούς που βρίσκονται κάτω από αυτούς) και την προσέγγιση της Θεωρίας X του McGregor στους εργαζόμενους (οι εργαζόμενοι θεωρούνται τεμπέληδες και επιθυμούν να αποφύγουν την ευθύνη)³⁵.

Ωστόσο, σύντομα οι εργάτες αντιπαθούσαν την προσέγγιση του Taylor, καθώς τους φέρονταν λίγο καλύτερα από τις μηχανές. Οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν επίσης να αντέξουν οικονομικά να απολύσουν εργαζόμενους καθώς αυξάνονταν τα επίπεδα παραγωγικότητας. Αυτό οδήγησε σε αύξηση των απεργιών και άλλων μορφών εργατικής δράσης από δυσαρεστημένους εργάτες³⁶.

2.4.3 Θεωρία Κινήτρων και Υγιεινής του Herzberg

Ο Frederick Herzberg ήταν Αμερικανός ψυχολόγος που γεννήθηκε το 1923 και έφυγε από τη ζωή το 2000. Ολοκλήρωσε το προπτυχιακό του πτυχίο στο Πανεπιστήμιο του Πίτσμπουργκ. Ο Herzberg ήταν καθηγητής διαχείρισης στο Case Western Reserve University όπου μπόρεσε να δημιουργήσει το Τμήμα Βιομηχανικής Ψυχικής Υγείας για το Πανεπιστήμιο. Ήταν γνωστός ψυχολόγος με έμφαση στη διαχείριση και έγραψε πολλά βιβλία σχετικά με την ιδέα. Σύμφωνα με τη θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg, ορισμένοι παράγοντες μπορούν να οδηγήσουν σε μάθηση και ικανοποίηση, ενώ άλλοι δεν οδηγούν παρά το γεγονός ότι οδηγούν σε δυσαρέσκεια εάν απουσιάζουν εντελώς. Ο Herzberg ασχολήθηκε βασικά με την ευημερία των ανθρώπων στην εργασία που στηρίζουν τις θεωρίες και τις ακαδημαϊκές του διδασκαλίες. Βασικά προσπαθούσε να φέρει περισσότερη ανθρωπιά και φροντίδα στο χώρο εργασίας³⁷. Σύμφωνα

³⁴Taylor, G., Jungert, T., Mageau, G. A., Schattke, K., Dedic, H., Rosenfield, S., & Koestner, R. (2014). A self-determination theory approach to predicting school achievement over time: The unique role of intrinsic motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 39(4), 342-358.

³⁵ Ibid.

³⁶Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management* (Reprinted 1967).

³⁷Ali, N. (2013). Motivation-hygiene theory: Applicability on teachers. *Journal of Managerial Sciences*, 7(1).

με τον Herzberg³⁸, παραδείγματα των αναγκών υγιεινής (ή των παραγόντων συντήρησης) του Herzberg στο χώρο εργασίας είναι:

- Πολιτική
- Σχέση με τον επόπτη
- Συνθήκες εργασίας
- Μισθός
- Εταιρικό αμάξι
- Κατάσταση
- Ασφάλεια
- Σχέση με υφισταμένους
- Προσωπική ζωή

Η έρευνα του Herzberg(2005) διαπίστωσε ότι τα πραγματικά κίνητρα ήταν άλλοι εντελώς διαφορετικοί παράγοντες, κυρίως:

- Κατόρθωμα
- Αναγνώριση
- Η ίδια η δουλειά
- Ευθύνη
- Προαγωγή

Είναι ευκολότερο να εφαρμόσουμε πραγματικά τη Θεωρία του Herzberg σε συνδυασμό με την Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow. Αυτό χρησιμεύει στην ενίσχυση της Θεωρίας του Herzberg καθώς απλοποιεί την εφαρμογή της ως στρατηγική για την παρακίνηση των εργαζομένων. Με τον εντοπισμό των αναγκών στην ιεραρχία του Maslow, οι παράγοντες υγιεινής και κινήτρων μπορούν να ληφθούν και στη συνέχεια να εκπληρωθούν. Ο Herzberg αναγνωρίζει ότι τα αληθινά κίνητρα προέρχονται από το εσωτερικό ενός ατόμου και όχι από το περιβάλλον ή τους εξωτερικούς παράγοντες³⁹.

Ωστόσο, υπάρχουν μερικές αδυναμίες στη Θεωρία του Herzberg, μία από τις οποίες είναι οι τυποποιημένες κλίμακες ικανοποίησης. Ο Herzberg δεν έλαβε υπόψη τους διάφορους εργασιακούς παράγοντες που θα μπορούσαν να προκαλέσουν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια. Ορισμένες κλίμακες παραγόντων εργασίας δεν είναι καθαρά παράγοντες κινήτρου ή

³⁸Herzberg, F. (2005). The motivation-hygiene theory. Organizational behavior one: Essential theories of motivation and leadership, eds JB Miner, ME Sharpe Inc, New York, 61-74.

³⁹Ibid.

υγιεινής. Ο Herzberg χρησιμοποίησε μια γενική τυποποιημένη κλίμακα, η οποία μπορεί να προκάλεσε σφάλματα στα ευρήματά του. Εκτός από αυτό, αυτές οι μη συγκεκριμένες κλίμακες ικανοποίησης από την εργασία είναι πιο πιθανό να είναι γενικές έρευνες ηθικού, πράγμα που σημαίνει ότι δεν βασίστηκαν στην πραγματική εργασιακή εμπειρία ή κατάσταση. Η εγκυρότητα των εκπτώσεων που προέρχονται από τον Herzberg είναι επίσης αμφισβητήσιμη. Ο Herzberg απέτυχε να αναγνωρίσει την ύπαρξη ουσιαστικών ατομικών διαφορών. Διαφορετικά άτομα μπορεί να έχουν διαφορετικές ανάγκες και επομένως διαφορετικά κίνητρα⁴⁰.

Η Θεωρία του Herzberg μπορεί να εφαρμοστεί από τους διευθυντές για να παρακινήσει τους εργαζόμενους. Εντοπίζοντας τους παράγοντες υγιεινής, οι διευθυντές μπορούν να ικανοποιήσουν τις βασικές ανάγκες των εργαζομένων και να απομακρύνουν κάθε στοιχείο δυσαρέσκειας. Όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν καμία δυσαρέσκεια που προκύπτει από το εργασιακό περιβάλλον, είναι σε καλύτερη κατάσταση για να παρακινηθούν⁴¹.

Εφαρμόζοντας τη θεωρία, οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακινηθούν εκπληρώνοντας τις ανάγκες εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης τους. Αυτό περιλαμβάνει την αίσθηση του επιτεύγματος όταν έχουν εκτελέσει τη δουλειά τους ικανοποιητικά. Επομένως, οι διευθυντές μπορούν να εκπληρώσουν αυτή την ανάγκη βελτιώνοντας το περιεχόμενο εργασίας. Βελτιώνοντας το περιεχόμενο της εργασίας, οι εργαζόμενοι αποκτούν μεγαλύτερη αίσθηση επιτευγμάτων και απόλαυση στην εργασία. Όταν οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι με τη δουλειά τους, η γενική διάθεση βελτιώνεται και το ίδιο και η παραγωγικότητα. Έτσι, το πλεονέκτημα αυτής της θεωρίας είναι ότι οι διευθυντές είναι σε θέση να εργαστούν πραγματικά για τις βασικές ανάγκες, αφού εντοπιστούν, και στη συνέχεια να προχωρήσουν σε πιο σύνθετες ανάγκες των εργαζομένων⁴².

2.5 Επιρροή Κινήτρου στην Απόδοση

Το κίνητρο είναι η εσωτερική διαδικασία που οδηγεί σε συμπεριφορά που ικανοποιεί τις ανάγκες. Επομένως ο τύπος που περιγράφει καλύτερα την σχέση είναι ο εξής⁴³:

⁴⁰Herzberg, F. (2005). The motivation-hygiene theory. *Organizational behavior one: Essential theories of motivation and leadership*, eds JB Miner, ME Sharpe Inc, New York, 61-74.

⁴¹ Ibid.

⁴²Tan, T. H., & Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money.

⁴³Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.

Απόδοση = Ικανότητα * Παρακίνηση * Πόρους

Η προσεκτική εξέταση της παραπάνω εξίσωσης δείχνει ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να έχουν τόσες δυνατότητες και τους απαραίτητους πόρους στη διάθεσή τους, αλλά και πάλι θα αποτύχουν να αποδώσουν. Με άλλα λόγια, το μόνο που απεικονίζει η εξίσωση είναι ότι η απόδοση χωρίς κίνητρο είναι συνήθως κάτω από το δυναμικό⁴⁴.

Σύμφωνα με τον Kotelnikov⁴⁵, ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα στην εργασία τους εξαρτάται από το πόσο καλά αυτοί οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να παράγουν στην εργασία τους. Ο ίδιος ερευνητής συνεχίζει ισχυριζόμενος ότι τα κίνητρα αναμένεται να έχουν θετική επίδραση στην ποιότητα των επιδόσεων. Οι εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο κινήτρων θα δείξουν σίγουρα υψηλότερη ικανοποίηση από τη δουλειά και τη ζωή. Η ύπαρξη υψηλού επιπέδου κινήτρων μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τους εργαζόμενους. Το κίνητρο, σε αυτή την περίπτωση, θα οδηγήσει σε υψηλότερο επίπεδο πρωτοβουλίας και δημιουργικότητας από τους υπαλλήλους και όπου η παρακολούθηση είναι δύσκολη, τα κίνητρα είναι επομένως εξαιρετικά σημαντικά για τη διασφάλιση απόδοσης υψηλής ποιότητας⁴⁶.

2.6 Θεωρητικό Πλαίσιο

Υπάρχει μια ισχυρή σχέση μεταξύ της απόδοσης των εργαζομένων σε οργανισμούς και των κινήτρων. Σύμφωνα με τους Rahim και Daud⁴⁷, τα κίνητρα συνδέονται με ψυχολογικές επιπτώσεις στους υπαλλήλους που τους παρακινούν να βελτιώσουν τις εισροές τους. Το αποτέλεσμα είναι η βελτίωση της απόδοσης στον οργανισμό. Η ακόλουθη συζήτηση είναι ένα θεωρητικό πλαίσιο που αγγίζει την ιδέα των κινήτρων, τη σύνδεση με την απόδοση των εργαζομένων και τις κατάλληλες θεωρίες κινήτρων.

2.6.1 Απόδοση Εργαζομένων

Η απόδοση των εργαζομένων είναι οι δραστηριότητες εισροών και εκροών από έναν εργαζόμενο, οι οποίες οδηγούν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Είναι η

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Kotelnikov, V. (2000). Effective Reward Systems Increasing Performance and Creating Happy Employees.

⁴⁶ Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.

⁴⁷ Rahim, M. A., & Daud, W. N. W. (2012). A proposed conceptual framework for rewards and motivation among administrators of higher educational provider in Malaysia. *International Journal of Business and Commerce*, 1(9), 67-78.

συμπεριφορά ενός υπαλλήλου⁴⁸. Σύμφωνα με τους Bruceetal.⁴⁹, αυτές είναι οι προσδοκίες ενός υπαλλήλου σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο εκτελεί τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία σε έναν οργανισμό. Η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων βασίζεται στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων που μετρούνται κυρίως σε μηνιαία, τριμηνιαία και ετήσια βάση. Οι Bruceetal.⁵⁰ σημειώνουν ότι είναι κρίσιμο για έναν οργανισμό να θέσει συγκεκριμένες προσδοκίες για κάθε εργαζόμενο ως τρόπο μέτρησης των επιπέδων απόδοσης. Υπάρχουν συγκεκριμένα στοιχεία της οργανωτικής διαχείρισης που συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων. Όπως γράφτηκε από τους Stacksetal.⁵¹, αυτά είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός, η ομαδική και ατομική ανάπτυξη, ο σχεδιασμός διαδοχής, οι ολικές αποζημιώσεις και τα συστήματα τεχνολογίας ανθρώπινων πόρων. Αυτά τα στοιχεία συσχετίζονται επίσης με το κίνητρο των εργαζομένων να εργαστούν για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Για παράδειγμα, η ομαδική και ατομική ανάπτυξη είναι ένα μέσο για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων. Ως ενισχυτικό ηθικού, ένα σχέδιο επαγγελματικής ανάπτυξης για τους υπαλλήλους τους κάνει να ταυτιστούν με τον οργανισμό και ως εκ τούτου να εργάζονται για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων της εργασίας τους.

Το κίνητρο είναι βασικός παράγοντας στην απόδοση των εργαζομένων. Οι Stacksetal.⁵² είναι της άποψης ότι όταν ένας υπάλληλος αποτυγχάνει να αποδώσει τα αναμενόμενα, εναπόκειται στους διευθυντές ή τους άμεσους προϊσταμένους να αξιολογήσουν τα ζητήματα κινήτρων που σχετίζονται με την εργασία των εργαζομένων. Ουσιαστικά, πρέπει να αξιολογήσουν τους λόγους για τους οποίους οι εργασιακές δραστηριότητες δεν εκτελούνται σύμφωνα με την περιγραφή των οργανωτικών στόχων. Ένα από τα ισχυρά κίνητρα της απόδοσης των εργαζομένων, όπως αξιολογήθηκε από τον Latham⁵³, είναι τα οικονομικά. Ο συγγραφέας γράφει ότι από τις θεωρίες προσδοκίας, τα χρήματα είναι ένα σημαντικό κίνητρο για την εργασιακή απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση. Οι αυξήσεις σε επιπλέον παροχές (bonus), τα επιδόματα και ο μισθός

⁴⁸Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.

⁴⁹Bruce, A., Hampel, B., & Lamont, E. (2011). Solving employee performance problems: how to spot problems early, take appropriate action, and bring out the best in everyone. McGraw Hill Professional.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹Stacks, D. W., Dodd, M., & Men, R. L. (2011). Public relations research and planning. *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*, 11, 287.

⁵² Ibid

⁵³Latham, G. P. (2016). Goal-setting theory: Causal relationships, mediators, and moderators. In *Oxford research encyclopedia of psychology*.

παρακινούν τους υπαλλήλους να εργάζονται περισσότερο και τα αποτελέσματα είναι καλύτερα από τα αποτελέσματα εργασίας των εργαζομένων. Ο Latham⁵⁴ προσθέτει ότι το κίνητρο των εργαζομένων συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με τις ανταμοιβές που παρέχονται στους υπαλλήλους του οργανισμού. Τόσο οι εσωτερικές όσο και οι εξωτερικές ανταμοιβές είναι καλά κίνητρα των εργαζομένων και εναπόκειται στην οργανωτική ηγεσία να αξιολογήσει την εφαρμοστέα μορφή παρακινήτικων ανταμοιβών που μπορούν να προωθηθούν στους εργαζομένους.

Υπάρχουν ορισμένα ζητήματα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων και τα κίνητρα των εργαζομένων. Όπως σημειώθηκε από τους Stacksetal.⁵⁵, οι παράγοντες περιλαμβάνουν παραδείγματα τυπικής διαχείρισης: αυταρχικά ή δημοκρατικά τυπική ηγεσία, φύση της επικοινωνίας που ασκείται στον οργανισμό, για παράδειγμα, επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω ή οριζόντια, και οργανωτική κουλτούρα, δηλαδή η δηλωμένη κουλτούρα και η αντιληπτή κουλτούρα μεταξύ άλλων. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί επικεντρώνονται στην παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους τους για διάφορους λόγους. Αυτά περιλαμβάνουν μείωση του κύκλου εργασιών, βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων, μείωση της απουσίας των εργαζομένων και καλλιέργεια προθυμίας αποδοχής ιδεών που εισάγονται από τη διοίκηση για βελτιωμένη παραγωγικότητα⁵⁶. Μερικά από τα αποτελεσματικά μέσα για την ενίσχυση των κινήτρων των εργαζομένων για καλύτερη απόδοση περιλαμβάνουν το να καθίστανται ξεκάθαροι στόχοι και προσδοκίες των εργαζομένων, τη συνεχή παροχή ανατροφοδότησης στους υπαλλήλους, την επίπληξη ή τη διόρθωση ενός εργαζομένου σε προσωπικό επίπεδο όταν αυτός ή αυτή παρεκκλίνει από την οργανωτική πορεία, η πίστη στους υπαλλήλους συμπεριλαμβανομένης της συσχέτισης της επιτυχίας με τις εισροές εργασίας τους, προσφέροντας επιτεύξιμες ανταμοιβές και επαινώντας τους εργαζομένους δημόσια⁵⁷.

2.6.2 Μη Χρηματικά Κίνητρα

Οι δύο κατηγορίες κινήτρων σε έναν οργανισμό όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως είναι τα εξωγενή και τα εγγενή κίνητρα. Οι εξωτερικές ανταμοιβές είναι εξωτερικοί

⁵⁴Latham, G. P. (2016). Goal-setting theory: Causal relationships, mediators, and moderators. In *Oxford research encyclopedia of psychology*.

⁵⁵Stacks, D. W., Dodd, M., & Men, R. L. (2011). Public relations research and planning. The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership, 11, 287.

⁵⁶Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.

⁵⁷Obiekwe, N. (2016). Employee motivation and performance.

παράγοντες με σημαντικότερο τις χρηματικές ανταμοιβές. Οι εγγενείς ανταμοιβές είναι ψυχολογικές ανάγκες που απαιτεί ένας εργαζόμενος για να ενισχύσει το ηθικό του/της όταν εργάζεται σε έναν οργανισμό. Αυτά είναι τα μη χρηματικά κίνητρα. Το Business Dictionary ορίζει τις μη χρηματικές ανταμοιβές ή κίνητρα ως την αποζημίωση που δίνεται σε μια συναλλαγή και δεν περιλαμβάνει οικονομικά στοιχεία. Οι Schöttle και Gehbauer⁵⁸ επαναλαμβάνουν το γεγονός ότι το σύστημα κινήτρων συχνά σκοπεύει να παρακινήσει τον αποδέκτη, περισσότερο στον τόπο εργασίας. Σύμφωνα με τους παραπάνω συγγραφείς, προηγούμενες μελέτες έχουν επιβεβαιώσει ότι τα εγγενή κίνητρα μειώνονται σημαντικά από τα οικονομικά κίνητρα, ένα ζήτημα που οδηγεί στη μείωση της απόδοσης σε έναν οργανισμό⁵⁹. Τέλος, οι Schöttle και Gehbauer⁶⁰ υποστηρίζουν ότι τα κίνητρα που βασίζονται στην εμπιστοσύνη και όχι τα υποχρεωτικά κίνητρα είναι κρίσιμα για την προώθηση των εγγενών κινήτρων και της επακόλουθης απόδοσης μεταξύ των ατόμων.

Σε σχέση με τα κίνητρα των εργαζομένων, τα μη οικονομικά κίνητρα δίνουν διαφορετικές κοινές έννοιες στη σημαντική εργασία. Όπως γράφτηκε από τους Kosfeldetal.⁶¹, το αντιληπτό νόημα της εργασίας ειδικά είναι ότι οι εργαζόμενοι θα έχουν και χρηματικές ανταμοιβές. Οι εργαζόμενοι συνάπτουν συμφωνία με έναν εργοδότη με το μέγιστο κέρδος να είναι ο μισθός. Από αυτή την άποψη, τα χρήματα είναι το κίνητρο για εργασία. Ωστόσο, σε εγγενείς ανταμοιβές ή μη οικονομικά κίνητρα, αυτό το νόημα χειραγωγείται. Οι Kosfeldetal.⁶² γράφουν ότι αρκετά τεκμηριωμένα ψυχολογικά και οικονομικά ευρήματα δείχνουν ότι στη σύγχρονη εποχή, οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται λιγότερο να κερδίζουν χρήματα σε μια δουλειά. Υπάρχουν άλλα κίνητρα που παρακινούν τους εργαζόμενους να καταβάλουν περισσότερη προσπάθεια σε έναν οργανισμό. Για παράδειγμα, οι Sandhya και Kumar⁶³ τονίζουν ότι οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό μπορεί να εκτιμούν την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας και την ικανοποίηση από την εργασία περισσότερο από τα μόνους και τους μηνιαίους μισθούς που λαμβάνουν. Ως αποτέλεσμα, με την κατανόηση της αξίας των εγγενών ανταμοιβών, η οργανωτική ηγεσία εξισορροπεί τα

⁵⁸Schöttle, A., & Gehbauer, F. (2012). Incentive systems to support collaboration in construction projects. Proceedings for the International Group for Lean Construction, San Diego, CA, USA, Montezuma Publishing, San Diego, CA, 49.

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Ibid.

⁶¹Kosfeld, M., Neckermann, S., & Yang, X. (2014). Knowing that you matter, matters! The interplay of meaning, monetary incentives, and worker recognition. *The Interplay of Meaning, Monetary Incentives, and Worker Recognition (December 3, 2014)*. ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper, (14-097).

⁶² Ibid.

⁶³Sandhya, K., & Kumar, D. P. (2011). Employee retention by motivation. *Indian Journal of science and technology*, 4(12), 1778-1782.

νομισματικά και τα μη χρηματικά κίνητρα. Εκτός από την καλή αμοιβή, ειδικά για να αποτρέψει την εναλλαγή εργασίας των εργαζομένων, η οργανωτική ηγεσία εστιάζει στη δημιουργία μιας σχέσης μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων.

Η έννοια των μη χρηματοοικονομικών κινήτρων εφαρμόζεται τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Όπως σημειώνει ο Yavuz⁶⁴, για τους δημόσιους υπαλλήλους, είναι σημαντικό να τους δίνονται μη χρηματικές ανταμοιβές, καθώς βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της εξυπηρέτησης του δημόσιου συμφέροντος. Χρησιμοποιώντας ένα παράδειγμα της Τουρκίας, ο Yavuz⁶⁵ σημειώνει ότι οι εργαζόμενοι στη χώρα παρακινούνται χρησιμοποιώντας κίνητρα όπως η ασφάλεια της εργασίας, ο σταθερός μισθός που δεν εξαρτάται από την απόδοσή τους και η απουσία μιας δομής αμοιβών με βάση την απόδοση. Ωστόσο, από τη συζήτηση του Yavuz⁶⁶, οι δημόσιοι υπάλληλοι στην Τουρκία δεν έχουν ιδιαίτερα κίνητρα να αποδώσουν στους οργανισμούς τους. Η δομή των αμοιβών τους δεν είναι καλή και το γεγονός ότι ο δημόσιος μισθός τους είναι σταθερός σημαίνει ότι μπορεί να μην έχουν την επιθυμία να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Αυτό συσχετίζεται με το επιχείρημα ότι υπάρχει ανάγκη εξισορρόπησης των δύο μορφών κινήτρων. δηλαδή χρηματικές και μη ανταμοιβές. Είναι σημαντικό ότι υπάρχει ανάγκη να αυξηθούν τα μη νομισματικά κίνητρα στη χώρα και όπως υποστήριξε ο Yavuz⁶⁷, η αύξηση των μη χρηματικών κινήτρων θα συμβαδίζει με την αναγνώριση της συγκεκριμένης απόδοσης από τους εργαζόμενους και την ενθάρρυνση τους να αποδίδουν ακόμη καλύτερα.

Υπάρχει μια ισχυρή σχέση μεταξύ των μη χρηματοοικονομικών κινήτρων και της απόδοσης. Οι Srna και Dinc⁶⁸ γράφουν ότι οι μελέτες έχουν δείξει ότι τα μη στιγμιαία κίνητρα όπως η αναγνώριση στον οργανισμό είναι μερικές από τις ανταμοιβές με επιρροή σε έναν οργανισμό και δίνουν ώθηση στους εργαζόμενους να βελτιώσουν την εργασία τους. Άλλα κίνητρα περιλαμβάνουν: ασφάλεια εργασίας, ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη, καλές σχέσεις και αυτονομία μεταξύ άλλων. Η απουσία ή η παρουσία αυτών των κινήτρων είναι κρίσιμη για τον καθορισμό των επιπέδων απόδοσης και των κινήτρων για καλύτερη απόδοση για τους εργαζόμενους. Ουσιαστικά, στον δημόσιο τομέα, οι εργαζόμενοι απαιτούν αυτές τις αξίες για να βελτιώσουν τα κίνητρά τους να εξυπηρετούν καλύτερα το ευρύ κοινό.

⁶⁴Yavuz, N. (2004). The use of non-monetary incentives as a motivational tool: A survey study in a public organization in Turkey (Master's thesis, Middle East Technical University).

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Ibid.

⁶⁸Srna, E., & Dinc, M. S. (2017). The significance of non-monetary incentives and its relationship with employee motivation: A case of civil service employees in Bosnia and Herzegovina. In *International Conference on Economic and Social Studies (ICESoS'17)* (Vol. 4).

2.7 Εμπειρική Ανασκόπηση

Αυτή η ενότητα περιγράφει τα στοιχεία των εγγενών αξιών στη διαχείριση που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων σε δημόσιους οργανισμούς. Η ενότητα περιγράφει επίσης στοιχεία της επιρροής που έχουν οι διαφορετικές μη χρηματικές ανταμοιβές στην απόδοση των εργαζομένων σε οργανισμούς. Σύμφωνα με τον Jin⁶⁹, οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα συχνά εκτιμούν τα εγγενή κίνητρα εργασίας σε σύγκριση με τους ομολόγους τους στον ιδιωτικό τομέα, οι οποίοι θεωρούν τα εξωτερικά κίνητρα ως πιο σημαντικά. Σε παρόμοια σημείωση, οι Giaouqueetal.⁷⁰ τονίζουν το γεγονός ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι έχουν λιγότερη επιθυμία για εγγενείς μη χρηματικές ανταμοιβές σε σύγκριση με τους δημόσιους ομολόγους τους. Σε δύο συγχρονικές μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σε 302 υπαλλήλους σε νορβηγικούς οργανισμούς, τα εγγενή κίνητρα επηρέασαν σημαντικά όχι μόνο την αντιληπτή εργασιακή αυτονομία αλλά και την ποιότητα της εργασίας⁷¹.

2.7.1 Επιρροή μη Χρηματικών Ανταμοιβών στην Απόδοση των Εργαζομένων

Υπάρχουν μικτά αποτελέσματα εμπειρικών μελετών σχετικά με τη σχέση μεταξύ εγγενών κινήτρων και οργανωτικής απόδοσης. Σύμφωνα με τους Rajendranetal.⁷², οι εγγενείς αξίες σε έναν οργανισμό έχουν αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων. Οι Rajendranetal.⁷³ ερευνήσαν τις επιπτώσεις που έχουν οι εγγενείς ανταμοιβές στην απόδοση των εργαζομένων σε ένα κέντρο γεωργικής έρευνας στην Αιθιοπία και ανακάλυψαν ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Κίνητρα όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η αυτονομία, η αναγνώριση στον οργανισμό και η εργασιακή ασφάλεια παρακινούν τους εργαζομένους με ηθικό προς τη βελτίωση των εργασιακών τους αποτελεσμάτων και ως εκ τούτου την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Επιπλέον, ο Sonawane⁷⁴ γράφει ότι οι αξίες και οι ανταμοιβές που δεν πληρώνουν, όπως η συμμετοχή σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων, βελτιώνουν τα κίνητρα των εργαζομένων,

⁶⁹Jin, M. (2013). Public service motivation: A cross-country study. *International Journal of Public Administration*, 36(5), 331-343.

⁷⁰Giauque, D., Anderföhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). HRM practices, intrinsic motivators, and organizational performance in the public sector. *Public Personnel Management*, 42(2), 123-150.

⁷¹Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European journal of work and organizational psychology*, 20(3), 367-387.

⁷²Rajendran, M., Mosisa, K., & Nedelea, A. (2017). Effects Of Non-Monetary Benefits On Employees Performance (A Case Of Bako Agricultural Research Center, Western Shoa, Ethiopia). *Ecoforum Journal*, 6(2).

⁷³ Ibid.

⁷⁴Sonawane, P. (2008). Non-monetary rewards: Employee choices & organizational practices. *Indian Journal of Industrial Relations*, 256-271.

συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας να καινοτομούν και να αποδίδουν περισσότερο στον οργανισμό. Ο συγγραφέας προσθέτει ότι αυτή η σχέση είναι απόδειξη ότι τα χρήματα δεν συμβάλλουν ισχυρά στην απόδοση των εργαζομένων και δεν οδηγούν σε στοιχεία όπως βελτιωμένες συμπεριφορές, βελτιωμένη συνεργασία με τη διοίκηση και μεγαλύτερες περιόδους εργασίας για τους υπαλλήλους. Η χρήση ανταμοιβών χωρίς πληρωμή είναι επίσης μια λιγότερο δαπανηρή πρακτική σε έναν οργανισμό και ως εκ τούτου ευκολότερη στην εφαρμογή.

Μια μελέτη που διεξήχθη από τους Kvaløyetal.⁷⁵ τόνισε τον ρόλο που παίζουν τα μη χρηματικά κίνητρα στην ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων. Στη μελέτη με τίτλο «Κρυμμένα οφέλη της ανταμοιβής: Πείραμα πεδίου σχετικά με τα κίνητρα και τα χρηματικά κίνητρα», οι Kvaløyetal.⁷⁶ αναφέρουν την παρακινητική ομιλία ως κρίσιμη πηγή κινήτρων για τους εργαζόμενους που πραγματικά κάνει τη διαφορά στην απόδοσή τους. Συγκεκριμένα, η παρακινητική συζήτηση αύξησε την παραγωγή των εργαζομένων κατά σχεδόν 20% σε σύγκριση με την αμοιβή απόδοσης, επιπλέον της ανάγκης μείωσης κατά 40% της αναλογίας των λαθών των εργαζομένων.

Μια μελέτη που διεξήχθη από τους Giaouqueetal.⁷⁷ έδειξε ότι οι πρακτικές HRM που προωθούν τα εγγενή κίνητρα εργασίας συσχετίζονται θετικά με την αντιληπτή οργανωτική απόδοση. Σύμφωνα με τους συγγραφείς που αναφέρθηκαν παραπάνω, οι δραστηριότητες HRM που προωθούν τα εγγενή κίνητρα εργασίας ήταν καθοριστικής σημασίας για την ενίσχυση του εμπλουτισμού της εργασίας, της επαγγελματικής εξέλιξης, της ατομικής αξιολόγησης και της συμμετοχής, επηρεάζοντας έτσι θετικά την απόδοση του οργανισμού⁷⁸.

Πολλά είδη βιβλιογραφίας για την οργανωσιακή συμπεριφορά και τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων έχουν επισημάνει ότι τα μη χρηματικά κίνητρα είναι αποτελεσματικά στην παρακίνηση των εργαζομένων σε οργανισμούς. Όπως υποστήριζαν οι Abdullah και Wan⁷⁹, αυτοί οι τύποι κινήτρων δημιουργούν τους δεσμούς μεταξύ της οργανωτικής απόδοσης και των επιθυμητών συμπεριφορών των εργαζομένων. Οι οργανισμοί που δίνουν προσοχή στις εγγενείς ανταμοιβές ως μορφές κινήτρων για τους υπαλλήλους θεωρούνται

⁷⁵Kvaløy, O., Nieken, P., & Schöttner, A. (2015). Hidden benefits of reward: A field experiment on motivation and monetary incentives. *European Economic Review*, 76, 188-199.

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). HRM practices, intrinsic motivators, and organizational performance in the public sector. *Public Personnel Management*, 42(2), 123-150.

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹Abdullah, A. A., & Wan, H. L. (2013). Relationships of non-monetary incentives, job satisfaction and employee job performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 1085.

οργανισμοί φροντίδας. Για παράδειγμα, η χρήση ανταμοιβών όπως η αναγνώριση και η εκτίμηση των εργαζομένων θεωρείται ότι πρόκειται για οργανισμούς που νοιάζονται περισσότερο σε σύγκριση με αυτούς χρησιμοποιούν αυξημένους μισθούς και μόνους για κίνητρο. Άλλες μορφές μη χρηματικών κινήτρων που έχουν άμεσο αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία περιλαμβάνουν: την αυτονομία των εργαζομένων, την ενθάρρυνση της αυτοδιάθεσης και τη βελτιστοποίηση της προσπάθειας.

Η πιο κοινή μορφή κινήτρων που χρησιμοποιείται είναι η τακτική αναθεώρηση των μισθών και των αμοιβών των εργαζομένων. Το επιχείρημα των Abdullah και Wan⁸⁰, είναι ότι αυτά δεν είναι αποτελεσματικά μέσα παρακίνησης των εργαζομένων. Η Νορβηγία είναι μία από τις χώρες στις οποίες επιτρέπεται στους κρατικούς υπαλλήλους να αυτό-αξιολογούνται πριν από την αξιολόγηση της απόδοσης από τα κρατικά όργανα. Σύμφωνα με τον Prins⁸¹, μετά την αυτό-αξιολόγηση, υπάρχει μια τελική αξιολόγηση που διεξάγεται και στηρίζεται στον διάλογο σε αντίθεση με τη χρήση εργαλείων ελέγχου.

Από την άλλη πλευρά, οι Giaunqueetal.⁸² εξηγούν ότι δεν υπάρχουν επαρκή και ανεπαρκή εμπειρικά στοιχεία για να υποστηρίξουν την υπόθεση ότι το κίνητρο του δημόσιου τομέα έχει άμεσο και ουσιαστικό αντίκτυπο στην απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων. Σύμφωνα με τους Giaunqueetal.⁸³, η απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων εξαρτάται όχι μόνο από το κίνητρο αλλά και από πολλούς άλλους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της οργανωτικής δέσμευσης, της ικανοποίησης από την εργασία και της συμπεριφοράς της οργανωτικής ιθαγένειας.

2.7.2 Αυτονομία και Απόδοση

Ένα από τα συστατικά των μη χρηματικών κινήτρων που χρησιμοποιούνται σε οργανισμούς για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους είναι η αυτονομία. Οι Chirkovetal.⁸⁴ ορίζουν την αυτονομία των εργαζομένων ως την ικανότητα των εργαζομένων σε έναν οργανισμό να ελέγχουν τις καταστάσεις τους στο χώρο εργασίας. Σε κάθε επιχείρηση, είναι σημαντικό να αφήνονται οι εργαζόμενοι να ελέγχουν τη συμβολή τους στον οργανισμό. Μπορεί να έχει θετικές επιπτώσεις όχι μόνο στον οργανισμό αλλά και στους μεμονωμένους

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Prins, R. (2013). Sickness absence and disability: an international perspective. In *Handbook of work disability* (pp. 3-14). Springer, New York, NY.

⁸² Giaunque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). HRM practices, intrinsic motivators, and organizational performance in the public sector. *Public Personnel Management*, 42(2), 123-150.

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Chirkov, V. I., Sheldon, K. M., & Ryan, R. M. (2011). Introduction: The struggle for happiness and autonomy in cultural and personal contexts: An overview. *Human autonomy in cross-cultural context*, 1-30.

υπαλλήλους. Είναι μια μορφή κινήτρου. Οι Chirkovetal.⁸⁵ γράφουν για μια αυτόνομη οικονομία και σημειώνουν ότι η αυτονομία των εργαζομένων σχετίζεται με την αυτοδιάθεση και την ικανότητα να λαμβάνουν αποφάσεις μόνοι τους. Τα αυτοπροσδιοριζόμενα άτομα παρακινούνται περισσότερο από τους εργαζόμενους που εργάζονται υπό αυστηρούς ελέγχους. Όταν συσχετίζεται ως μια μορφή εγγενούς ανταμοιβής σε έναν οργανισμό, η παροχή αυτονομίας στους εργαζόμενους αναδεικνύει μια ζωντανία στην εργασία.

Η μάθηση σχετίζεται με τους αυτόνομους υπαλλήλους. Σύμφωνα με τον Rajagopal⁸⁶, στο παρελθόν, οι οργανισμοί επικεντρώνονταν μόνο σε επίσημο είδος αναπτυξιακών προγραμμάτων και στην επίσημη εκπαίδευση ως μορφές μετάδοσης γνώσης στους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι απέκτησαν δεξιότητες και εμπειρίες που σχετίζονται με συγκεκριμένες οργανωτικές δραστηριότητες μέσω του επίσημου τρόπου μάθησης, όπου υπάρχουν εκπαιδευμένα άτομα που προορίζονται να επηρεάσουν τις γνώσεις των εργαζομένων. Ωστόσο, όπως γράφτηκε από τους Ellingson και Noe⁸⁷, σήμερα, η επίσημη εκπαίδευση δεν έχει προτεραιότητα έναντι της αυτομάθησης. Αυτό είναι μια αναγνώριση της μεταβαλλόμενης φύσης της εργασίας σε οργανισμούς. Σε αυτή τη μορφή μάθησης, οι εργαζόμενοι αποκτούν γνώσεις και οργανωτικές γνώσεις μέσω της άτυπης εκπαίδευσης. Η αυτονομία των εργαζομένων όταν σχετίζεται με τη μάθηση αναφέρεται στους εργαζόμενους που ορίζουν τον τρόπο βελτίωσης των δεξιοτήτων τους που σχετίζονται με τις συγκεκριμένες δραστηριότητές τους στον οργανισμό⁸⁸. Οι οργανισμοί επιτρέπουν την αυτόνομη μάθηση των εργαζομένων διασφαλίζοντας ότι υπάρχουν αρκετοί πόροι και υλικά για να τους εξοπλίσουν με τις απαραίτητες δεξιότητες. Ουσιαστικά, οι διευθυντές οργανισμών κάνουν την οργανωτική δομή ευέλικτη και ενισχύουν το περιεχόμενο που δημιουργείται από τους χρήστες.

Η ενίσχυση της αυτόνομης εργασίας στον οργανισμό καθοδηγείται από διάφορες αρχές. Σύμφωνα με τον Morgan⁸⁹, οι αρχές είναι: δίνοντας τη δυνατότητα στον οργανισμό να έχει ευέλικτα περιβάλλοντα, καθορίζοντας και διαμορφώνοντας τις επαγγελματικές διαδρομές των εργαζομένων, μοιράζοντας εσωτερικές πληροφορίες με τους υπαλλήλους και συνεχή επικοινωνία με τους υπαλλήλους. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι θα αποκτήσουν την ανεξαρτησία να λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις, και ως εκ τούτου, θα

⁸⁵Ibid.

⁸⁶Rajagopal, P. (2019). *Contemporary Marketing Strategy*. Springer.

⁸⁷Ellingson, J. E., & Noe, R. A. (Eds.). (2017). *Autonomous learning in the workplace*. New York: Routledge.

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹Morgan, J. (2014). *The future of work: Attract new talent, build better leaders, and create a competitive organization*. John Wiley & Sons.

έχουν τη δυνατότητα να βελτιώνονται μόνοι τους σε αντίθεση με το να βασίζονται σε αυστηρούς ελέγχους από τους διευθυντές. Επίσης, υπάρχουν διάφοροι άλλοι τρόποι με τους οποίους οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την αυτονομία των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Ο Morgan⁹⁰ γράφει ότι ο πρώτος τρόπος είναι να είμαστε υπομονετικοί με τους εργαζόμενους όταν κάνουν λάθη. Η επίπληξή τους θα μειώσει την ικανότητα έναρξης ιδεών στον οργανισμό. Δεύτερον, είναι σημαντικό να οικοδομήσουμε εμπιστοσύνη με τους υπαλλήλους. Τρίτον, θα πρέπει να δοθεί στους εργαζόμενους η ελευθερία επιλογής στον οργανισμό που θα μειώσει τις πιθανότητες να κάνουν λάθη. Ο τέταρτος τρόπος είναι να δοθούν στους εργαζόμενους τα απαραίτητα εργαλεία για να επιτύχουν τους δικούς τους στόχους σταδιοδρομίας που θα δημιουργήσουν επίσης μια ευκαιρία στον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του.

Υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της αυτονομίας στον οργανισμό και της οργανωσιακής απόδοσης. Ο Rajagopal⁹¹ γράφει ότι η αυτο-αποτελεσματικότητα ή η αυτονομία των εργαζομένων βελτιώνει τις εργασιακές σχέσεις με τους διευθυντές του οργανισμού και επομένως βελτιώνει τις πιθανότητες οι εργαζόμενοι να έχουν καλύτερη απόδοση. Οι εργαζόμενοι έχουν προσδοκίες ότι όταν κάνουν προτάσεις, θα εισακουστούν. Συνεισφέρουν ανεξάρτητα στον καλύτερο τρόπο βελτίωσης της τύχης των οργανισμών. Οι εργαζόμενοι με κίνητρα καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια, γεγονός που συμβάλλει θετικά στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

2.7.3 Αναγνώριση και Απόδοση Εργαζομένων

Η αναγνώριση είναι ένα άλλο συστατικό των εγγενών ανταμοιβών για τους εργαζόμενους. Αυτή είναι μια άτυπη, έγκαιρη ή επίσημη αναγνώριση της σημασίας που έχει ένας μεμονωμένος υπάλληλος ή μια ομάδα εργαζομένων σε έναν οργανισμό⁹². Η αναγνώριση των εργαζομένων είναι μια αναγνώριση ότι η προσπάθεια που καταβάλλει ένας εργαζόμενος στο χώρο εργασίας του/της επιτρέπει στον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Είναι ένα σημαντικό συστατικό του κινήτρου των εργαζομένων. Αυτή η μορφή αύξησης του ηθικού των εργαζομένων αναγνωρίζεται διεθνώς ως ένας σημαντικός τρόπος να κάνει τον εργαζόμενο να αισθάνεται μέρος του οργανισμού. Η μέθοδος έχει επίσης ισχυρό αντίκτυπο στην απόδοση ενός εργαζομένου, όπου, με την αίσθηση ότι τον εκτιμούν και ότι η προσπάθεια που καταβάλλεται συσχετίζεται με την απόδοση ενός οργανισμού, παίρνει την

⁹⁰ Ibid.

⁹¹ Rajagopal, P. (2019). *Contemporary Marketing Strategy*. Springer.

⁹² Banya, B. S. (2017). *The Relationship Between Simple Employee Recognition and Employee Productivity in Business Organizations. A Case Study*. Anchor Academic Publishing.

ώθηση να καταβάλει περισσότερη προσπάθεια. Όπως γράφτηκε από τον Banyu⁹³, η αναγνώριση των εργαζομένων προκαλεί οικονομική αύξηση στην απόδοση των εργαζομένων.

Η αναγνώριση των εργαζομένων είναι ένας απλός και φθηνός τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων. Σε ένα πείραμα πεδίου για τον προσδιορισμό του επιπέδου επιρροής που έχει η αναγνώριση των εργαζομένων στην απόδοση των εργαζομένων, οι Bradleretal.⁹⁴ γράφουν ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ένα ευχαριστώ από τη διοίκηση ως ένα ισχυρό δώρο και μια αίσθηση εκτίμησης από τη διοίκηση. Οι εργαζόμενοι νιώθουν την ανάγκη να ανταποδώσουν. Είναι σημαντικό ότι η αμοιβαιότητα είναι φυσική που προκύπτει μέσω της αύξησης των προσπαθειών τους για την επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει οι οργανισμοί. Η βιβλιογραφία για την αναγνώριση των εργαζομένων έχει επικεντρωθεί στην αύξηση των μισθών ή των επιδομάτων στους εργαζόμενους. Ωστόσο, όπως γράφτηκε από τους Bradleretal.⁹⁵, η αναγνώριση των εργαζομένων δεν χρειάζεται απαραίτητα να περιλαμβάνει οικονομικά στοιχεία.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την αναγνώριση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Podmoroff⁹⁶, η παροχή ανταμοιβών για απόδοση και προνόμια εκτός υπηρεσίας είναι ένας καλός τρόπος για να επιτρέψουμε στους εργαζόμενους να εκτιμηθούν και να αναγνωρίζονται στον χώρο εργασίας. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν ευκαιρίες για άνοδο σε βαθμίδες που παρέχονται. όπου, όταν καταβάλλουν προσπάθεια, η εργασία τους αναγνωρίζεται από βελτιωμένη θέση. Για παράδειγμα, από έναν κανονικό εργαζόμενο σε έναν προϊστάμενο. Είναι σημαντικό, όπως υποστήριξε ο Podmoroff⁹⁷, η εφαρμογή αποφάσεων που προτείνονται από τους εργαζόμενους είναι ένας τρόπος να τους δείξουμε ότι η εργασία και οι αποφάσεις τους είναι σημαντικές. Υπάρχουν συγκεκριμένα ζητήματα που πρέπει να έχουν υπόψη οι οργανισμοί όταν ενισχύουν την αναγνώριση των εργαζομένων. Η αναγνώριση peer-to-peer, η μεγέθυνση της αναγνώρισης μέσω της ανακοίνωσης σε δημόσιους χώρους της εταιρείας και η εξατομίκευση της αναγνώρισης αυξάνει τις πιθανότητες για τον εργαζόμενο να αποδώσει περισσότερα.

⁹³ Ibid.

⁹⁴Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S., & Non, A. (2016). Employee recognition and performance: A field experiment. *Management Science*, 62(11), 3085-3099.

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶Podmoroff, D. (2016). 365 ways to motivate and reward your employees every day-- with little or no money. Atlantic Publishing Company.

⁹⁷Podmoroff, D. (2016). 365 ways to motivate and reward your employees every day-- with little or no money. Atlantic Publishing Company.

2.7.4 Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων και Απόδοση

Υπάρχει σχέση μεταξύ της απόδοσης των εργαζομένων και της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων. Οι Elele και Fields⁹⁸ ορίζουν τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων ως την απόφαση από τους εργοδότες να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους τους να συμμετέχουν ή να μοιράζονται τη γνώση στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Ο ηγέτης επιτρέπει στους υπαλλήλους να έχουν πληροφορίες σχετικά με τον καλύτερο τρόπο βελτίωσης του οργανισμού μέσω της επίτευξης των στόχων. Παραδοσιακά, οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων αποτελούσαν προνόμιο της ανώτατης διοίκησης. Στη συνέχεια οι αποφάσεις δίνονται στους εργαζόμενους για να τις εφαρμόσουν. Ως εκ τούτου, από αυτή την άποψη, οι εργαζόμενοι έπρεπε μόνο να «σφραγίσουν» τις αποφάσεις, είτε ευνοϊκές είτε δυσμενείς γι' αυτούς. Το αποτέλεσμα είναι ένα εργατικό δυναμικό χωρίς κίνητρα. Οι εργαζόμενοι εφαρμόζουν τις αποφάσεις χωρίς πολλή σκέψη, επομένως υπάρχει έλλειψη ηθικού για να βελτιώσουν τις προσπάθειές τους. Ωστόσο, όταν τους επιτραπεί να ληφθούν υπόψη οι απόψεις τους στο τελικό οργανωτικό σχέδιο, θα είναι έτοιμοι και παρακινημένοι να εφαρμόσουν τις αποφάσεις. Έχουν την αίσθηση ότι έπαιξαν ρόλο στην επιτυχία της εταιρείας.

Κρίσιμη στη συμμετοχική λήψη αποφάσεων από τους εργαζόμενους είναι η ποιότητα της διοίκησης. Όπως γράφτηκε από τους Scott-Ladd και Marshall⁹⁹, η συνεργατική διαδικασία λήψης αποφάσεων σε έναν οργανισμό βελτιώνει την ποιότητα του αποτελέσματος των διαδικασιών και επίσης την ποιότητα της διαχείρισης όταν οι αποφάσεις εφαρμόζονται. Οι εργαζόμενοι είναι σημαντικό κοινό οποιουδήποτε οργανισμού. Καθορίζουν την ορατότητα του οργανισμού σε άλλα άτομα, για παράδειγμα, οι πελάτες και η κερδοφορία της εταιρείας. Στους δημόσιους οργανισμούς, οι εργαζόμενοι δίνουν στην κυβέρνηση ή στον οργανισμό την απαραίτητη θετική άποψη. Συνολικά, η συμμετοχική λήψη αποφάσεων από τους υπαλλήλους αυξάνει τις συμπεριφορές και τις στάσεις τους, βελτιώνει την ποιότητα των αποφάσεων και τη διαχείριση και βελτιώνει την παραγωγικότητα των εταιρειών.

Η συμμετοχική λήψη αποφάσεων δεν έχει πλαίσιο. Οι κρατικοί υπάλληλοι μπορούν να ενθαρρύνονται να αποδίδουν καλύτερα για τα δημόσια συμφέροντα όταν τους δίνονται

⁹⁸Elele, J., & Fields, D. (2010). Participative decision making and organizational commitment: Comparing Nigerian and American employees. *Cross Cultural Management: An International Journal*.

⁹⁹Scott-Ladd, B., & Marshall, V. (2004). Participation in decision making: a matter of context?. *Leadership & Organization Development Journal*.

ευκαιρίες να λάβουν αποφάσεις. Είναι σημαντικό ότι οι κρατικοί υπάλληλοι είναι σε καλύτερη θέση να εφαρμόσουν τις δικές τους αποφάσεις σε αντίθεση με τις ιδιωτικές εταιρείες. Στον τομέα της εκπαίδευσης, οι εκπαιδευτικοί έχουν την ανεξαρτησία να σχεδιάσουν τα σχέδια διδασκαλίας τους. Στα ιδιωτικά ιδρύματα, οι αποφάσεις ελέγχονται από τη διοίκηση με λίγα περιθώρια καινοτομίας ή αλλαγής της πορείας παροχής υπηρεσιών. Ο Grissom¹⁰⁰ γράφει ότι η συμμετοχική λήψη αποφάσεων σε δημόσιους οργανισμούς βελτιώνει τη διατήρηση των εργαζομένων, την απόδοση των εργαζομένων και τον χαμηλό κύκλο εργασιών. Είναι σημαντικό ότι η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται αρνητικά όταν ασκείται έλεγχος από άλλα άτομα και όταν υπάρχουν λίγα περιθώρια για να έχουν τις σκέψεις τους για αυτό που κάνουν.

2.7.5 Ασφάλεια Εργασίας και Απόδοση Εργαζομένων

Η ασφάλεια εργασίας ορίζεται ως η ασφάλεια που παρέχεται στους εργαζομένους για διάφορα θέματα, όπως ασθένεια, προστασία στο χώρο εργασίας, μη επικίνδυνο περιβάλλον κ.λπ.¹⁰¹. Υπάρχουν διαφορές όσον αφορά την ασφάλεια της εργασίας σε διάφορες χώρες. Οι Abraham και Houseman¹⁰² σημειώνουν ότι στη Γερμανία, οι εργαζόμενοι έχουν καλύτερη εργασιακή ασφάλεια σε σύγκριση με τους εργαζόμενους στις Ηνωμένες Πολιτείες. Αυτό περιλαμβάνει το επίπεδο νομικής προστασίας από ασθένειες όπως οι απολύσεις στην Αμερική. Η Νορβηγία κατατάσσεται ως μία από τις χώρες στον κόσμο με ευτυχισμένους εργαζόμενους ή εργαζόμενους με καλούς όρους στην απασχόληση. Σύμφωνα με το Nikel¹⁰³, η Νορβηγία κατατάσσεται δεύτερη μετά τη Δανία όσον αφορά την ευτυχία των εργαζομένων. Η ασφάλεια της εργασίας είναι ένα από τα στοιχεία που κάνουν τους εργαζόμενους στη Νορβηγία ευτυχισμένους. Ο Nikel¹⁰⁴ σημειώνει ότι δεν είναι εύκολο για έναν οργανισμό να απολύσει έναν εργαζόμενο στη Νορβηγία. Οι εργαζόμενοι μένουν στη δουλειά τους για πολλά χρόνια χωρίς να ανησυχούν ότι θα χάσουν τη δουλειά τους.

Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της απόδοσης των εργαζομένων, της οργανωτικής απόδοσης, της ποιότητας της εργασίας και της ασφάλειας. Σε μια μελέτη που διεξήχθη από

¹⁰⁰Grissom, J. A. (2012). Revisiting the impact of participative decision making on public employee retention: The moderating influence of effective managers. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 400-418.

¹⁰¹Abraham, K. G., & Houseman, S. N. (2010). *Job security in America: lessons from Germany*. Brookings Institution Press.

¹⁰²Abraham, K. G., & Houseman, S. N. (2010). *Job security in America: lessons from Germany*. Brookings Institution Press.

¹⁰³Nikel, D. (2019). *Moon Oslo*. Hachette UK.

¹⁰⁴ Ibid.

τους Esser και Olsen¹⁰⁵, η έννοια της ποιότητας της εργασίας, για παράδειγμα, ήταν κρίσιμη για να επηρεάσει όχι μόνο την ευημερία των εργαζομένων αλλά και την ικανοποίηση και τα κίνητρά τους. Κατά συνέπεια, ενισχύει την παραγωγικότητα των εργαζομένων, ένα θέμα που επηρεάζει θετικά τη γενική παραγωγικότητα και απόδοση του οργανισμού¹⁰⁶.

Από την άλλη πλευρά, η ασφάλεια της εργασίας είναι επίσης μια θεμελιώδης πτυχή της απόδοσης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τον Howe¹⁰⁷, οι εργαζόμενοι που δεν έχουν εργασιακή ασφάλεια είναι πιθανό να βιώσουν αρνητικά συναισθήματα και άγχος, τα οποία καταλήγουν να μειώνουν την εργασιακή τους απόδοση. Στον σύγχρονο κόσμο, η ασφάλεια της εργασίας είναι μια αναγκαιότητα για να γίνει ένας οργανισμός ανταγωνιστικός στην αγορά. Η ανασφάλεια αντιστοιχεί σε χαμηλή απόδοση.

Υπάρχουν τρόποι με τους οποίους οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν την ασφάλεια της εργασίας για τους εργαζόμενους. Ο Howe¹⁰⁸ είναι της άποψης ότι ο καλύτερος τρόπος είναι να διασφαλιστεί ότι δεν υπάρχει άδικη απόλυση εργαζομένων και ότι υπάρχει αυστηρή τήρηση των νομικών διατάξεων σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις. Για τους εργαζόμενους, υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να αυξηθεί η ασφάλεια της εργασίας. Σύμφωνα με τον Manson¹⁰⁹, η κατανόηση του τρόπου επικοινωνίας με τη διοίκηση, η τήρηση της οργανωτικής δέσμευσης, η κατανόηση των στόχων της εταιρείας, η χρήση τεχνογνωσίας για τη βελτίωση της εύνοιας στον οργανισμό, για παράδειγμα, οι καινοτομίες και η εργασία σε ομάδα βελτιώνουν τις πιθανότητες αύξησης της αξίας του οργανισμού και, ως εκ τούτου, υπάρχουν υψηλότερες πιθανότητες ασφάλειας εργασίας.

¹⁰⁵Esser, I., & Olsen, K. M. (2012). Perceived job quality: Autonomy and job security within a multi-level framework. *European sociological review*, 28(4), 443-454.

¹⁰⁶ Ibid.

¹⁰⁷Howe, J. (2016). Rethinking job security: A comparative analysis of unfair dismissal law in the UK, Australia and the USA. Routledge.

¹⁰⁸ Ibid.

¹⁰⁹Manson, B. J. (2014). Downsizing issues: the impact on employee morale and productivity. Routledge.

Κεφάλαιο 3. Ερευνητική Μεθοδολογία

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η παρουσίαση της ερευνητικής μεθοδολογίας που ακολουθεί η παρούσα έρευνα για την εκπλήρωση του ερευνητικού στόχου και την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων. Συγκεκριμένα, στη συνέχεια παρουσιάζεται το ερευνητικό σχέδιο της μελέτης, η στρατηγική της έρευνας, το εργαλείο της έρευνας, το δείγμα και η τεχνική δειγματοληψίας που ακολουθείτε, ο τρόπος ανάλυσης των δεδομένων και τέλος θέματα ηθικής και δεοντολογίας για την αποτελεσματική και δεοντολογική περάτωση της ερευνητικής διαδικασίας.

3.1 Ερευνητικό Σχέδιο

Ο σχεδιασμός της έρευνας αναφέρεται στο πλαίσιο των μεθόδων και τεχνικών έρευνας που επιλέγει ένας ερευνητής. Ο σχεδιασμός που επιλέγουν οι ερευνητές τους επιτρέπει να αξιοποιήσουν τις μεθόδους που είναι κατάλληλες για τη μελέτη και να οργανώσουν με επιτυχία τις μελέτες τους και στο μέλλον. Ο σχεδιασμός της έρευνας μπορεί να είναι περιγραφικό, διερευνητικό ή αιτιώδη¹¹⁰.

Ο περιγραφικός σχεδιασμός της έρευνας χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα φαινόμενο και τα διαφορετικά χαρακτηριστικά του. Ασχολείται με την απόκτηση βαθύτερης κατανόησης του φαινομένου και όχι γιατί ή πώς λαμβάνει χώρα. Ως εκ τούτου, περιγράφει το αντικείμενο της έρευνας χωρίς να εξετάζει γιατί συμβαίνει. Χωρίς την πλήρη κατανόηση ενός ερευνητικού προβλήματος, οι ερευνητές δεν μπορούν να το απαντήσουν αποτελεσματικά. Αυτό ενισχύει τη σημασία της περιγραφικής έρευνας, καθώς δίνει στους ερευνητές τη σωστή κατανόηση ενός ερευνητικού προβλήματος πριν αρχίσουν να το διερευνούν. Όταν χρησιμοποιούν περιγραφική έρευνα, οι ερευνητές δεν χειρίζονται καμία μεταβλητή. Αντίθετα, η μέθοδος παρατήρησης χρησιμοποιείται για την παρατήρηση και τη μέτρηση διαφορετικών μεταβλητών και τον εντοπισμό τυχόν αλλαγών και συσχετίσεων που απεικονίζονται στα δεδομένα που συλλέγονται¹¹¹.

Η διερευνητική έρευνα είναι ένας σχεδιασμός έρευνας που χρησιμοποιείται για τη διερεύνηση ενός ερευνητικού προβλήματος που δεν είναι σαφώς καθορισμένο ή κατανοητό. Παρέχει στους ερευνητές μια βαθύτερη κατανόηση ενός ερευνητικού προβλήματος και του πλαισίου του προτού μπορέσει να διεξαχθεί περαιτέρω έρευνα. Ως εκ τούτου, η διερευνητική έρευνα λειτουργεί ως βάση για περαιτέρω έρευνα και είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την

¹¹⁰ Mitchell, M., & M Jolley, J. (2010). *Research design explained*.

¹¹¹ Ibid.

αντιμετώπιση ερευνητικών προβλημάτων που δεν έχουν διερευνηθεί σωστά στο παρελθόν. Αυτός ο σχεδιασμός έρευνας αναφέρεται επίσης ως ερμηνευτική έρευνα και βοηθά στην απάντηση ερωτήσεων όπως «τι», «πού» και «πώς». Ένα βασικό χαρακτηριστικό του σχεδιασμού διερευνητικής έρευνας είναι ότι είναι αδόμητο και επομένως πολύ ευέλικτο στη φύση του¹¹².

Η αιτιώδης έρευνα είναι ένας τύπος συμπερασματικής έρευνας, που επιχειρεί να δημιουργήσει μια σχέση αιτίου-αποτελέσματος μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών. Η αιτιώδης έρευνα χρησιμοποιείται ευρέως από πολλές εταιρείες. Βοηθά στον προσδιορισμό του αντίκτυπου μιας αλλαγής στη διαδικασία και στις υπάρχουσες μεθόδους. Είναι εύκολο να περιοριστεί η σχέση αιτίου και αποτελέσματος διασφαλίζοντας ότι και οι δύο μεταβλητές δεν επηρεάζονται από καμία άλλη δύναμη η μία από την άλλη. Για να διατηρηθεί η ακρίβεια, άλλες μεταβλητές θεωρούνται σταθερές. Μπορεί να βοηθήσει στον προσδιορισμό του ακριβούς αντίκτυπου που έχει μια μεμονωμένη μεταβλητή σε μια άλλη¹¹³.

Σύμφωνα με τις παραπάνω αναφορές, η παρούσα έρευνα ακολουθεί το περιγραφικό σχέδιο έρευνας όπου επιδιώκει να περιγράψει το φαινόμενο της παρακίνησης και αν αυτή συμβάλει στην απόδοση των εργαζομένων στο υπουργείο εργασίας. Ωστόσο, καθώς επίσης επιδιώκει να βρει μια αιτιολογική σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της απόδοσης, η παρούσα έρευνα ακολουθεί επίσης το αιτιώδες σχέδιο έρευνας.

3.2 Ερευνητική Στρατηγική

Η στρατηγική της έρευνας αναφέρεται στον τύπο των δεδομένων που επιλέγει ο ερευνητής να συλλέξει. Τα δεδομένα της έρευνας διακρίνονται σε δυο κύριες κατηγορίες που αφορούν την πρωτογενή συλλογή δεδομένων και τη δευτερογενή συλλογή δεδομένων. Τα πρωτογενή δεδομένα αναφέρονται σε δεδομένα που συλλέγονται για πρώτη φορά. Δεν υπάρχουν κάπου διαθέσιμα και ο ερευνητής για πρώτη φορά επιχειρεί τη συλλογή τους. Από την άλλη, τα δευτερογενή δεδομένα αναφέρονται σε δεδομένα που ήδη υπάρχουν, έχουν ήδη συλλεχθεί και οργανωθεί από άλλους ερευνητές ή οργανισμούς και ο ερευνητής τα χρησιμοποιεί για τους σκοπούς της δικής του έρευνας, ο οποίος σκοπός μπορεί να είναι διαφορετικός από το λόγο της αρχικής τους συλλογής¹¹⁴.

¹¹²Mitchell, M., & M Jolley, J. (2010). *Research design explained*.

¹¹³Mitchell, M., & M Jolley, J. (2010). *Research design explained*.

¹¹⁴Brewerton, P. M., & Millward, L. J. (2001). *Organizational research methods: A guide for students and researchers*. Sage.

Για την παρούσα έρευνα, τα δευτερογενή δεδομένα αναφέρονται σε προηγούμενες θεωρίες και έρευνες που παρουσιάστηκαν στο θεωρητικό μέρος της παρούσας μελέτης, στο κεφάλαιο δύο. Ωστόσο, για τους σκοπούς του εμπειρικού μέρους της παρούσας έρευνας, η συλλογή πρωτογενών δεδομένων έχει επιλεγεί.

Τόσο τα πρωτογενή όσο και τα δευτερογενή δεδομένα διακρίνονται σε δύο κύριες κατηγορίες, στα ποσοτικά και στα ποιοτικά. Τα ποσοτικά δεδομένα αναφέρονται σε δεδομένα που είναι αριθμητικά και μπορούν να επεξεργαστούν μέσω στατιστικών μεθόδων και αναλύσεων. Από την άλλη, τα ποιοτικά δεδομένα αναφέρονται σε δεδομένα που είναι ποιοτικά, όπως οι απόψεις των συμμετεχόντων για ένα θέμα, το βίωμα που έχουν και η εμπειρία που βιώνουν για έναν παράγοντα ή μία μεταβλητή¹¹⁵.

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας η συλλογή ποσοτικών δεδομένων επιλέχθηκε. Τα ποσοτικά δεδομένα παρέχουν μεγαλύτερη αξιοπιστία ευρημάτων και συμπερασμάτων, καθώς η ανάλυσή τους γίνεται μέσω αντικειμενικών στατιστικών αναλύσεων και δεν αποτελούν την προσωπική ερμηνεία ενός φαινομένου όπως γίνεται με τα ποιοτικά¹¹⁶. Έτσι, η επιλογή της ποσοτικής στρατηγικής γίνεται με βάση την καλύτερη εξαγωγή αξιόπιστων και αντικειμενικών ευρημάτων.

3.3 Ερευνητικό Εργαλείο

Όπως αναφέρθηκε, στην παρούσα μελέτη επιλέχθηκε η συλλογή πρωτογενών ποσοτικών δεδομένων. Για την επιτυχία αυτού το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε ως εργαλείο για τη συλλογή των δεδομένων.

Ένα ερωτηματολόγιο περιέχει ερωτήσεις που στοχεύουν στη συλλογή συγκεκριμένων πληροφοριών από τους ερωτηθέντες. Σχεδιάζεται για να παρέχει πληροφορίες για τις στάσεις, τις προτιμήσεις και άλλες πληροφορίες μιας συγκεκριμένης ομάδας. Σύμφωνα με αυτό, εστιάζει στη μικρότερη ομάδα που αντιπροσωπεύει τον ευρύτερο πληθυσμό. Δεδομένου ότι το δείγμα είναι μικρό, είναι εύκολο να μελετηθεί και μειώνει το έργο του ερευνητή, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα την ποιότητα των στατιστικών δεδομένων. Η χρήση ερωτηματολογίου είναι ένας από τους πιο οικονομικούς τρόπους συλλογής ποσοτικών δεδομένων. Επιτρέπει τη συλλογή πληροφοριών σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα. Εκτός από οικονομικά αποδοτικό, είναι ένας πρακτικός τρόπος συλλογής πληροφοριών

¹¹⁵Brewerton, P. M., & Millward, L. J. (2001). *Organizational research methods: A guide for students and researchers*. Sage.

¹¹⁶ Ibid.

καθώς εστιάζει σε μια ομάδα-στόχο επιτρέποντας στον ερευνητή να διαχειριστεί τα δεδομένα με τέτοιο τρόπο όπου η γενίκευση των ευρημάτων να είναι δυνατή¹¹⁷.

Για την παρούσα έρευνα το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε από τον ερευνητή βάσει του θεωρητικού πλαισίου που αναφέρθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο και βάσει του στόχου και των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν. Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε αποτελείται από συνολικά τρεις ενότητες. Η πρώτη ενότητα αποτελείται από τέσσερις ερωτήσεις και ζητά πληροφορίες σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων της έρευνας. Η δεύτερη ενότητα αφορά τους παράγοντες παρακινήσεις και χωρίζεται σε δύο υποενότητες των έξι ερωτήσεων η κάθε μια (σύνολο 12 ερωτήσεις). Οι πρώτες έξι ερωτήσεις αφορούν παράγοντες εξωγενών κινήτρων και οι υπόλοιπες έξι ερωτήσεις αφορούν παράγοντες ενδογενών κινήτρων. Στόχος της ενότητας είναι να παρέχει απαντήσεις για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, αναφορικά με τους παράγοντες/μεθόδους παρακίνησης στους εργαζομένους του υπουργείου εργασίας. Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου αποτελείται επίσης από δύο υποενότητες των έξι ερωτήσεων ή κάθε υποενότητα. Αυτή η ενότητα αφορά τους παράγοντες παρακίνησης που οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι συμβάλουν στην απόδοση στην εργασία τους. Στόχος της ενότητας είναι να παρέχει πληροφορίες για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αναφορικά με το αν οι παράγοντες παρακίνησης του υπουργείου εργασίας συμβάλουν στην αυξημένη απόδοση των εργαζομένων. Τέλος, το τρίτο ερευνητικό ερώτημα που αφορά τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει το υπουργείο εργασίας στην παροχή κινήτρων στους εργαζομένους απαντάτε από το σύνολο των απαντήσεων στις προηγούμενες ενότητες.

3.4 Τεχνική Δειγματοληψίας και Δείγμα Έρευνας

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές τεχνικές δειγματοληψίας διαθέσιμες και μπορούν να υποδιαιρεθούν σε δύο ομάδες: δειγματοληψία πιθανοτήτων και δειγματοληψία μη πιθανοτήτων. Στη δειγματοληψία πιθανοτήτων (τυχαία), ο ερευνητής ξεκινάει με ένα πλήρες πλαίσιο δειγματοληψίας όλων των επιλέξιμων ατόμων από τα οποία επιλέγει το δείγμα. Με αυτόν τον τρόπο, όλα τα επιλέξιμα άτομα έχουν την ευκαιρία να επιλεγούν για το δείγμα και μπορεί να γενικευτούν τα αποτελέσματα της μελέτης. Οι μέθοδοι δειγματοληψίας πιθανοτήτων τείνουν να είναι πιο χρονοβόρες και δαπανηρές από τη δειγματοληψία μη πιθανοτήτων. Στη μη πιθανή (μη τυχαία) δειγματοληψία, ο ερευνητής δεν ξεκινάει με ένα πλήρες πλαίσιο δειγματοληψίας, επομένως ορισμένα άτομα δεν έχουν καμία πιθανότητα να

¹¹⁷Gillham, B. (2008). *Developing a questionnaire*. A&C Black.

επιλεγούν. Συνεπώς, δεν μπορεί να εκτιμήσει την επίδραση του δειγματοληπτικού σφάλματος και υπάρχει σημαντικός κίνδυνος να καταλήξει σε ένα μη αντιπροσωπευτικό δείγμα που παράγει μη γενικά αποτελέσματα. Ωστόσο, οι μέθοδοι δειγματοληψίας μη πιθανοτήτων τείνουν να είναι φθηνότερες και πιο βολικές και είναι χρήσιμες για διερευνητική έρευνα και δημιουργία υποθέσεων¹¹⁸.

Βάσει αυτών, και βάσει του στόχου της έρευνας που επικεντρώνεται στο υπουργείο εργασίας, η δειγματοληψία μη πιθανότητας επιλέγεται. Πιο συγκεκριμένα, η δειγματοληψία ευκολίας που ανήκει στη δειγματοληψία μη πιθανότητας επιλέγεται. Η δειγματοληψία ευκολίας είναι ίσως η πιο εύκολη μέθοδος δειγματοληψίας, επειδή οι συμμετέχοντες επιλέγονται με βάση τη διαθεσιμότητα και την προθυμία να λάβουν μέρος. Σημαντικό στοιχείο αυτής της δειγματοληψίας είναι η δυσκολία γενίκευσης των ευρημάτων στο γενικό πληθυσμό¹¹⁹.

Το δείγμα της παρούσας έρευνας είναι οι εργαζόμενοι του υπουργείου εργασίας. Ως εκ τούτου, η εστίαση της έρευνας στους εργαζομένους του υπουργείου εργασίας δικαιολογεί τόσο τη τεχνική δειγματοληψίας μη πιθανοτήτων όσο και τη δειγματοληψία ευκολίας.

3.5 Ανάλυση Δεδομένων

Έπειτα από τη συλλογή των ερωτηματολογίων, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων κωδικοποιήθηκαν σε αριθμητικά δεδομένα τα οποία καταχωρήθηκαν στο λογισμικό SPSS. Για την εξαγωγή των ευρημάτων πραγματοποιήθηκαν στατιστικές αναλύσεις για την εξαγωγή των μέσων όρων, των τυπικών αποκλίσεων και των συχνοτήτων για κάθε απάντηση.

3.6 Ηθική και Δεοντολογία της Έρευνας

Ο όρος ερευνητική ηθική αναφέρεται σε μια ευρεία ποικιλία αξιών, κανόνων και θεσμικών ρυθμίσεων που βοηθούν στη συγκρότηση και τη ρύθμιση των επιστημονικών δραστηριοτήτων. Η ηθική της έρευνας είναι μια κωδικοποίηση της επιστημονικής ηθικής στην πράξη. Οι κατευθυντήριες γραμμές για την ηθική της έρευνας προσδιορίζουν τους βασικούς κανόνες και αξίες της ερευνητικής κοινότητας. Βασίζονται στη γενική ηθική της επιστήμης, όπως η γενική ηθική βασίζεται στην ηθική της κοινωνίας γενικότερα. Στόχος της ερευνητικής ηθικής είναι να παρέχει ένα πλαίσιο για την ασφαλή συλλογή των δεδομένων

¹¹⁸Taherdoost, H. (2016). Sampling methods in research methodology; how to choose a sampling technique for research. *How to Choose a Sampling Technique for Research (April 10, 2016)*.

¹¹⁹ Ibid.

προστατεύοντας τόσο τους συμμετέχοντες όσο και την επιστημονική κοινότητα. Ανάλογα με το είδος και τον τύπο της έρευνας διάφορες δεοντολογικές πρακτικές προτείνονται¹²⁰.

Πιο συγκεκριμένα, για την έρευνα ερωτηματολογίου που πραγματοποιείται στην παρούσα μελέτη, είναι απαραίτητο οι συμμετέχοντες να ενημερώνονται για το σκοπό της μελέτης, ενώ είναι απαραίτητο να δίνεται το δικαίωμα της ελεύθερης συμμετοχής, διευκρινίζοντας την εθελοντική συμμετοχή. Επίσης, οι συμμετέχοντες πρέπει να είναι προστατευμένοι από οποιοδήποτε κίνδυνο μπορεί να τους θέσει η έρευνα καθώς και να προστατεύονται τα προσωπικά τους δεδομένα. Τέλος, οι συμμετέχοντες πρέπει να έχουν το δικαίωμα να αποχωρήσουν από την έρευνα χωρίς καμία συνέπεια γι' αυτούς¹²¹.

Για την παρούσα έρευνα, δημιουργήθηκε η φόρμα ενημέρωσης των συμμετεχόντων που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β, η οποία εξηγεί το στόχο της έρευνας και αναφέρει ρητώς ότι η συμμετοχή στην έρευνα είναι εθελοντική, ανώνυμη και ότι έχουν το δικαίωμα να αποχωρήσουν από την έρευνα, χωρίς καμία συνέπεια, αν τελικά δεν επιθυμούν να συνεχίσουν.

¹²⁰ Oliver, P. (2010). *The student's guide to research ethics*. McGraw-Hill Education (UK).

¹²¹ Ibid.

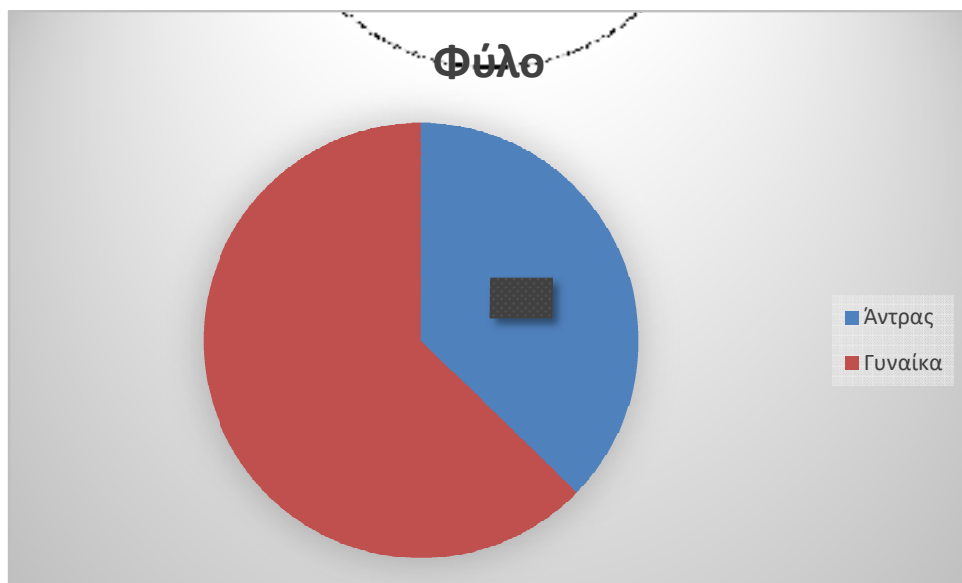
Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα Έρευνας

Στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι η παρουσίαση των αποτελεσμάτων από την έρευνα ερωτηματολογίου που πραγματοποιήθηκε, όπως περιεγράφηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο της μεθοδολογίας. Πιο συγκεκριμένα, συνολικά συγκεντρώθηκαν 126 ερωτηματολόγια από εργαζομένους του υπουργείου εργασίας. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των αναλύσεων για κάθε ενότητα του ερωτηματολογίου, όπως παρουσιάστηκε στους συμμετέχοντες της έρευνας.

4.1 Δημογραφικά Στοιχεία

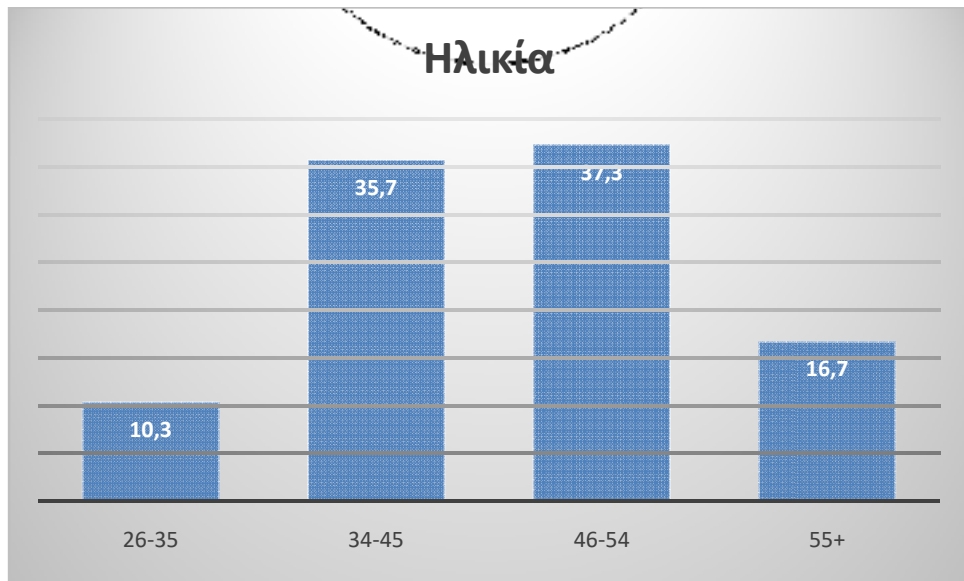
Από το σύνολο των 126 ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν, το 37% των συμμετεχόντων ήταν άντρες και το 63% των αυτών ήταν γυναίκες, όπως φαίνεται στο γράφημα 1.

Γράφημα 1. Φύλο



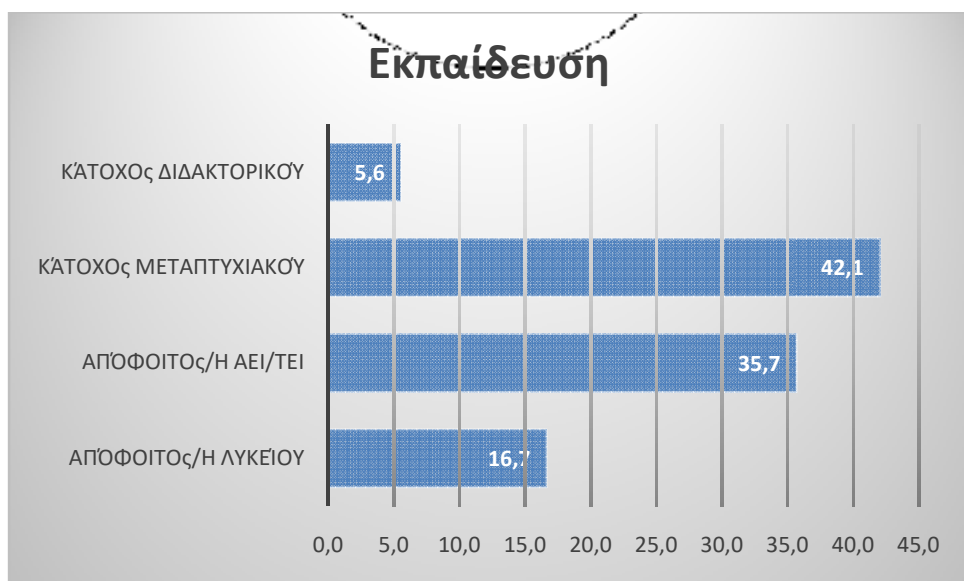
Αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων, όπως φαίνεται στο γράφημα 2 που ακολουθεί, το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών (37,3%) ήταν ηλικίας 46-54 ετών και ακολουθούν ποσοστά 35,7% ηλικίας 34-45 ετών, 16,7% ηλικίας άνω των 55 ετών και ποσοστό 10,3% ηλικίας 26-35 ετών.

Γράφημα 2. Ηλικία



Σε ό,τι αφορά την εκπαίδευση των συμμετεχόντων, το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών (42,1%) ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου και ακολουθεί ποσοστό 35,7% απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, ποσοστό 16,7% απόφοιτοι Λυκείου και ποσοστό 5,6% κάτοχοι διδακτορικού τίτλου.

Γράφημα 3. Εκπαιδευτικό υπόβαθρο



Τέλος, σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (65,1%) είχε προϋπηρεσία στο υπουργείο εργασίας περισσότερα από 10 έτη και ακολουθεί ποσοστό 12,7% με προϋπηρεσία 4-6 έτη, ποσοστό 11,9% με προϋπηρεσία 1-3 έτη, ποσοστό 5,6% με προϋπηρεσία 7-9 έτη και ποσοστό 4,8% με προϋπηρεσία λιγότερο από 1 έτος.

Γράφημα 4. Προϋπηρεσία στο υπουργείο εργασίας



4.2 Παράγοντες Παρακίνησης

Στη συνέχεια, η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου παρουσίασε στους συμμετέχοντες μια σειρά από δηλώσεις που αφορούσαν εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης γι' αυτούς. Ο πίνακας 1 που ακολουθεί παρουσιάζει αναλυτικά τα αποτελέσματα των αναλύσεων. Η πρώτη στήλη παρουσιάζει τον μέσο όρο των απαντήσεων για τις απαντήσεις 1=διαφωνώ απόλυτα και 5=συμφωνώ απόλυτα. Ως εκ τούτου, ανάλογα με την τιμή του μέσου όρου, γίνεται αντιληπτό που περίπου κυμάνθησαν οι απαντήσεις. Η δεύτερη στήλη παρουσιάζει την τυπική απόκλιση για κάθε απάντηση. Έπειτα, οι επόμενες στήλες, όπως φαίνεται παρουσιάζουν αναλυτικά τα ποσοστά που έλαβα κάθε απάντηση.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 1, οι συμμετέχοντες δήλωσαν συμφωνία με τη φράση ότι η εργασιακή ασφάλεια αποτελεί κεντρικό στοιχείο του εργασιακού τους περιβάλλοντος, με $M=3,96$ και $TA=1,11$. Μικρότερη συμφωνία προς διαφωνία έδειξαν οι συμμετέχοντες για την πρόταση ότι οι συνθήκες που επικρατούν ευνοούν μια καλή συνεργατική ατμόσφαιρα με $M=3,40$ και $TA=1,09$. Έπειτα, οι ερωτώμενοι έδειξαν ουδετερότητα για τη δήλωση ότι υπάρχει συνεχή εκπαίδευση για τη βελτίωση των εργαζομένων με $M=3,05$ και $TA=1,09$. Επίσης, ουδετερότητα δήλωσαν οι συμμετέχοντες για τη δήλωση ότι ο μισθός που τους δίνεται είναι ικανοποιητικός με $M=2,98$ και $TA=1,02$, όπως και με τη φράση ότι υπάρχουν προοπτικές ανάπτυξης με $M=2,83$ και $TA=1,22$. Από την

άλλη, οι συμμετέχοντες δήλωσαν διαφωνία με τη φράση ότι επιβραβεύονται με έξτρα παροχές ως ανταμοιβή για καλή απόδοση με M=2 και TA=1,17.

Πίνακας 1. Εξωγενής παράγοντες παρακίνησης

	M	TA	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Ο μισθός που μου δίνεται είναι ικανοποιητικός	2.98	1.02	6.3%	30.2%	26.2%	34.1%	3.2%
Επιβραβεύομαι με έξτρα παροχές ως ανταμοιβή για καλή απόδοση	2	1.17	46.8%	24.6%	12.7%	13.5%	2.4%
Υπάρχουν προοπτικές ανάπτυξης	2.83	1.22	19.0%	19.8%	27.8%	26.2%	7.1%
Οι συνθήκες που επικρατούν ευνοούν μια καλή συνεργατική ατμόσφαιρα	3.4	1.09	7.1%	11.9%	27.8%	39.7%	13.5%
Η εργασιακή ασφάλεια αποτελεί κεντρικό στοιχείο του εργασιακού περιβάλλοντος	3.96	1.11	4.8%	8.7%	8.7%	41.3%	36.5%
Υπάρχει συνεχή εκπαίδευση για την βελτίωση των εργαζομένων	3.05	1.09	7.1%	27.0%	28.6%	28.6%	8.7%

Σε ό,τι αφορά τους ενδογενής παράγοντες παρακίνησης, οι συμμετέχοντες δήλωσαν υψηλή συμφωνία με τη φράση ότι υπάρχει εμπιστοσύνη προς τον εαυτό του για την εκτέλεση των εργασιών τους, με M=4,27 και TA=0,55 καθώς και με τη φράσεις ότι υπάρχει πολύ καλή συνεργασία με τους συναδέλφους, με M=4,04 και TA=0,92 και ότι νιώθουν ότι στον εργασιακό τους χώρο τους αποδέχονται, με M=4,02 και TA=0,79. Επίσης, δήλωσαν συμφωνία με τις φράσεις ότι υπάρχει πολύ καλή συνεργασία με τους ανωτέρους, με M=3,94 και TA=0,87 και με το ότι τους εκτιμούν και τους αναγνωρίζουν γι' αυτά που προσφέρουν, με M=3,75 και TA=0,99. Τέλος, ουδετερότητα έδειξαν με τη φράση ότι τους δίνονται ευκαιρίες να συμμετάσχουν τη λήψη αποφάσεων, με M=3,33 και TA=0,95.

Πίνακας 2. Εγγενή παράγοντες παρακίνησης

	M	TA	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Μου δίνονται ευκαιρίες να συμμετάσχω στη λήψη αποφάσεων	3.33	0.95	1.6%	19.0%	34.1%	34.9%	10.3%
Υπάρχει εμπιστοσύνη προς εμένα για την εκτέλεση των εργασιών μου	4.27	0.55	0.0%	0.0%	5.6%	61.9%	32.5%

Με εκτιμούν και με αναγνωρίζουν για αυτά που προσφέρω	3.75	0.99	1.6%	11.9%	19.0%	44.4%	23.0%
Υπάρχει πολύ καλή συνεργασία με τους ανωτέρους	3.94	0.87	1.6%	3.2%	21.4%	46.8%	27.0%
Υπάρχει πολύ καλή συνεργασία με τους συναδέλφους	4.04	0.92	4.0%	0.0%	15.9%	48.4%	31.7%
Νιώθω ότι στον εργασιακό μου χώρο με αποδέχονται	4.02	0.79	1.6%	1.6%	15.9%	55.6%	25.4%

4.3 Παρακίνηση και Απόδοση

Στη συνέχεια, η επόμενη ενότητα του ερωτηματολογίου ζητούσε να μάθει για παράγοντες παρακίνησης που συμβάλουν στην αυξημένη απόδοση των εργαζομένων. Όπως φαίνεται από τον πίνακα 3 που ακολουθεί, οι συμμετέχοντες έδειξαν μεγάλη συμφωνία με παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ασφάλεια, με $M=4,36$ και $TA=0,73$ καθώς και την καλή και συνεργατική ατμόσφαιρα, με $M=4,31$ και $TA=0,74$. Επίσης, συμφωνία έδειξαν και για τη φράση που αφορά τη συνεχή εκπαίδευση για την βελτίωση τους, με $M=4,27$ και $TA=0,66$ και με τη φράση για επιβράβευση με έξτρα παροχές (bonus), με $M=4,05$ και $TA=1,06$, καθώς και με τη δήλωση που αφορά τον μισθό, με $M=4,02$ και $TA=1$. Τέλος, μικρότερη συμφωνία έδειξαν για τις προοπτικές ανάπτυξης, με $M=3,82$ και $TA=1,06$.

Πίνακας 3. Εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης που συμβάλουν στην απόδοση

	M	TA	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Όδε Συμφωνώ Ότε Λιπασιανά	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Ο μισθός μου	4.02	1	1.6%	5.6%	22.2%	30.2%	40.5%
Η επιβράβευση με έξτρα παροχές (bonus)	4.05	1.06	3.2%	6.3%	15.9%	31.7%	42.9%
Οι προοπτικές ανάπτυξης	3.82	1.06	3.2%	10.3%	46.7%	41.3%	28.6%
Η καλή και συνεργατική ατμόσφαιρα	4.31	0.74	1.6%	0.0%	7.1%	48.4%	42.9%
Η εργασιακή ασφάλεια	4.36	0.73	1.6%	0.0%	10.3%	38.1%	50.0%
Η συνεχής εκπαίδευση για την βελτίωση μου	4.27	0.66	0.0%	0.0%	11.9%	49.2%	38.9%

Στη συνέχεια, όπως φαίνεται από τον πίνακα 4, υψηλή συμφωνία έδειξαν οι συμμετέχοντες με τη δήλωση για την καλή συνεργασία με τους ανωτέρους, με $M=4,47$ και $TA=0,58$ και για την εκτίμηση και την αναγνώριση γι' αυτά που προσφέρουν, με $M=4,44$ και $TA=0,65$. Επίσης, συμφωνία έδειξαν με τις δηλώσεις για την καλή συνεργασία με τους συναδέλφους, με $M=4,42$ και $TA=0,76$ και με την εμπιστοσύνη προς εκείνους για την εκτέλεση των εργασιών τους, με $M=4,32$ και $TA=0,77$ και με την αποδοχή που λαμβάνουν

στον εργασιακό τους χώρο, με $M=4,21$ και $TA=0,8$. Τέλος, επίσης συμφωνία παρουσίασαν με τη φράση για τις ευκαιρίες να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων, με $M=3,93$ και $TA=0,93$.

Πίνακας 4. Εγγενείς παράγοντες παρακίνησης που συμβάλουν στην απόδοση

	M	TA	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Οι ευκαιρίες να συμμετάσχω στη λήψη αποφάσεων	3.93	0.93	3.2%	7.9%	4.0%	62.7%	22.2%
Η εμπιστοσύνη προς εμένα για την εκτέλεση των εργασιών μου	4.32	0.77	1.6%	2.4%	1.6%	50.8%	43.7%
Η εκτίμηση και η αναγνώριση γι' αυτά που προσφέρω	4.44	0.65	0.0%	2.4%	1.6%	46.0%	50.0%
Η καλή συνεργασία με τους ανωτέρους	4.47	0.58	0.0%	0.0%	4.0%	45.2%	50.8%
Η καλή συνεργασία με τους συναδέλφους	4.42	0.76	1.6%	0.0%	7.1%	37.3%	54.0%
Η αποδοχή που λαμβάνω στον εργασιακό χώρο	4.21	0.8	1.6%	2.4%	6.3%	52.4%	37.3%

4.4 Αναλύσεις Συσχετίσεων

Για μια καλύτερη κατανόηση των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκαν κάποιες αναλύσεις συσχετίσεων Pearson'sr για τον έλεγχο των σχέσεων μεταξύ των κλιμάκων που παρουσιάστηκαν στους συμμετέχοντες. Για την πραγματοποίηση των αναλύσεων συσχετίσεων, αρχικά πραγματοποιήθηκε υπολογισμών των μέσων όρων των μεταβλητών κάθε κλίμακας, και έπειτα έγιναν οι συσχετίσεις.

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 5 που ακολουθεί, υπάρχει μια μέτρια, στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των ενδογενών και των εξωγενών κινήτρων των συμμετεχόντων σε επίπεδο σημαντικότητας $p<.001$. Επίσης, υπάρχει μια ασθενής, στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση των ενδογενών κινήτρων των συμμετεχόντων με την απόδοση από ενδογενή κίνητρα, σε επίπεδο σημαντικότητας $p<.05$. Παρομοίως, υπάρχει μια μέτρια, στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση των εξωγενών κινήτρων των συμμετεχόντων με την απόδοση με τα εξωγενή κίνητρα, σε επίπεδο σημαντικότητας $p<.001$.

Πίνακας 5. Αναλύσεις συσχετίσεων Pearson'sr

Correlations				
	Ενδογενής	Εξωγενής	Ενδογενής Απόδοση	Εξωγενής Απόδοση

Ενδογενής	Pearson Correlation	1	.461**	.177*	.184*
	Sig. (2-tailed)		.000	.048	.039
Εξωγενής	Pearson Correlation	.461**	1	.136	.386**
	Sig. (2-tailed)	.000		.130	.000
Ενδογενής Απόδοση	Pearson Correlation	.177*	.136	1	.577**
	Sig. (2-tailed)	.048	.130		.000

Κεφάλαιο 5. Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Στη συνέχεια, στόχος μετά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας, στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι η ανάπτυξη συζήτησης σχετικά με τα αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα, στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι να συζητήσει κριτικά τα ευρήματα της παρούσας μελέτης και να πραγματοποιήσει συγκρίσεις με αναφορές και έρευνες άλλων ερευνητών όπως παρουσιάστηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο της θεωρητικής επισκόπησης.

Ένα βασικό χαρακτηριστικό που επιδίωξε να διερευνήσει η παρούσα έρευνα αφορούσαν τους παράγοντες παρακίνησης για τους εργαζομένους του υπουργείου εργασίας. Έτσι, η πρώτη κλίμακα του ερωτηματολογίου αφορούσε δύο υποενότητες σχετικά με παράγοντες παρακίνησης που διακρίθηκαν σε εξωγενή και ενδογενή παρακινητικούς παράγοντες.

Αρχικά, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας τους στην κλίμακα Likert, με 1=διαφωνώ απόλυτα και 5=συμφωνώ απόλυτα, σε έξι προτάσεις αναφορικά με τα εξωγενή κίνητρα. Από τα αποτελέσματα των αναλύσεων έγινε φανερό ότι οι συμμετέχοντες αισθάνονται ότι εργάζονται σε ένα περιβάλλον που κεντρικό του στοιχείο αποτελεί η εργασιακή ασφάλεια. Η εργασιακή ασφάλεια έχει αναφερθεί από αρκετούς ερευνητές και συγγραφείς ως στοιχείο εξωγενούς παρακίνησης. Για παράδειγμα, ο Koster¹²² μιλάει για τα μη χρηματικά κίνητρα και τονίζει, μεταξύ άλλων, ότι η ασφάλεια εργασίας αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα που εξαλείφει το φόβο απόλυσης, κάτι που επιβεβαιώνεται και από τον Mullins¹²³. Από την άλλη, στη θεωρία του Maslow¹²⁴, οι ανάγκες ασφάλειας, που περιλαμβάνουν την ασφάλεια του εργασιακού περιβάλλοντος αποτελούν σημαντικό παρακινητικό παράγοντα, όπως και στην θεωρία κινήτρων και υγιεινής του Herzberg (2005). Φαίνεται πως τα ευρήματα της παρούσας μελέτης έρχονται ως επιβεβαίωση των παραπάνω θεωριών που κάνουν λόγο για την ασφάλεια εργασίας τόσο ως εξωγενές κίνητρο¹²⁵ όσο και ως ιεραρχικό επίπεδο ζωής¹²⁶. Έτσι, γίνεται φανερό ότι οι εργαζόμενοι του υπουργείου εργασίας νιώθουν ασφάλεια από την εργασία τους, κάτι που αποτελεί σημαντικό παράγοντα κίνητρου.

Επίσης, οι συμμετέχοντες της παρούσας έρευνας δήλωσαν ότι στο υπουργείου εργασίας, οι συνθήκες εργασίες που επικρατούν ευνοούν την καλή συνεργατική ατμόσφαιρα,

¹²²Koster, D. (2017). Motivation in the workplace

¹²³Mullins, L. J. (2008). *Essentials of organisational behaviour*. Pearson Education.

¹²⁴Lester, D. (2013). Measuring Maslow's hierarchy of needs. *Psychological reports*, 113(1), 15-17.

¹²⁵Koster, D. (2017). Motivation in the workplace.

¹²⁶Lester, D. (2013). Measuring Maslow's hierarchy of needs. *Psychological reports*, 113(1), 15-17.

δείχνοντας ότι υπάρχει μια καλή σχέση μεταξύ των εργαζομένων. Αυτά τα ευρήματα επιβεβαιώνουν ευρήματα προηγούμενων ερευνητικών, όπως των Stacksetal.¹²⁷, οι οποίοι κάνοντας λόγο για τα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων, τονίζουν ότι η ομαδική εργασία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες, καθώς ενισχύει το αίσθημα του ανήκει, ενώ μέσω της συνεργατικότητας αυξάνεται η απόδοση του οργανισμού. Οι Stacksetal.¹²⁸ θεωρούν, μεταξύ άλλων, την ύπαρξη συνεργατικότητας ως ένα από τα πιο σημαντικά εξωγενή κίνητρα. Ο Sonawane¹²⁹ επίσης αναφέρει ότι η συνεργατικότητα εντός ενός οργανισμού αποτελεί σημαντικό στοιχείο, καθώς οι εργαζόμενοι ανταλλάζουν απόψεις και ιδέες και αυτό επιφέρει καλύτερη συνεργατική λήψη αποφάσεων, το οποίο επωφελείται ο οργανισμός. Έτσι, γίνεται φανερό ότι το υπουργείο εργασίας διαθέτει μια καλή και συνεργατική ατμόσφαιρα σε συνδυασμό με την εργασιακή ασφάλεια που παρέχει στους εργαζομένους.

Ωστόσο, άλλα ευρήματα έδειξαν ότι άλλοι εξωγενείς παράγοντες κινήτρων δεν ήταν το ίδιο υψηλά για τους συμμετέχοντες. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι της έρευνας δήλωσαν ουδέτερη άποψη όταν ρωτήθηκαν σχετικά με την παροχή συνεχούς εκπαίδευσης για την βελτίωση των εργαζομένων, ενώ δεν δήλωσαν ικανοποιημένοι από τον μισθό και με το γεγονός ότι δεν υπάρχουν προοπτικές ανάπτυξης. Πρόκειται για ενδιαφέροντα ευρήματα που δείχνουν καλύτερα την εικόνα ου επικρατεί στο υπουργείο εργασίας σχετικά με τα εξωγενή κίνητρα. Ευρήματα, τα οποία έρχονται σε αντίθεση με αυτά που αναφέρονται από τη βιβλιογραφία, όπως για παράδειγμα οι αναφορές των Ghaffarietal.¹³⁰ που κάνοντας λόγο για αύξηση της απόδοσης του οργανισμού, μέσα από την κατάλληλη παρακίνηση των εργαζομένων, αναφέρουν την εκπαίδευση και την ανάπτυξη αυτών ως βασικά στοιχεία επιτυχίας. Αυτό δείχνει ότι το υπουργείο εργασίας δεν δίνει μεγάλη έμφαση σε θέματα που σχετίζονται με την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, κάτι που επιφέρει μικρή παρακίνηση (εξωγενών κινήτρων) για τους εργαζομένους του υπουργείου. Τις απόψεις των

¹²⁷Stacks, D. W., Dodd, M., & Men, R. L. (2011). Public relations research and planning. *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*, 11, 287.

¹²⁸ Ibid.

¹²⁹Sonawane, P. (2008). Non-monetary rewards: Employee choices & organizational practices. *Indian Journal of Industrial Relations*, 256-271.

¹³⁰Ghaffari, S., Shah, I., Burgoyne, J., Nazri, M., & Salleh, J. (2017). The influence of motivation on job performance: A case study at Universiti Teknologi Malaysia. Sara Ghaffari, Dr. Ishak Mad Shah, Dr. John Burgoyne, Dr. Mohammad Nazri, Jalal Rezk Salleh., *The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at Universiti Teknologi Malaysia. Aust. J. Basic & Appl. Sci*, 11(4), 92-99.

Ghaffarietal.¹³¹ επιβεβαιώνουν και άλλοι ερευνητές, όπως ο Koster¹³². η πυραμίδα του Maslow, όταν κάνει λόγο για ανάγκες αυτοπραγμάτωσης Lester¹³³ και οι Stacksetal.¹³⁴.

Στο ίδιο πλαίσιο, οι Sandhya και Kumar¹³⁵ επίσης τονίζουν τη σημαντικότητα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης αναφέροντας πως αυτή οδηγεί σε ικανοποίηση από την εργασία, η οποία πολλές φορές μπορεί να είναι μεγαλύτερο από την ικανοποίηση που λαμβάνει ένας εργαζόμενος από τον μηνιαίο μισθό ή από τις έξτρα χρηματικές αποδοχές. Βάσει αυτού μπορεί να εξαχθεί επίσης το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι του υπουργείου εργασίας, διαθέτουν επίσης χαμηλή ικανοποίηση, λόγω έλλειψης των κινήτρων που αναφέρθηκαν και σύμφωνα με τους Sandhya και Kumar¹³⁶.

Σχετικά με τον μισθό, όπως φάνηκε, οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν ότι είναι κίνητρο γι' αυτούς καθώς δεν λαμβάνουν ικανοποίηση, σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας μελέτης. Σύμφωνα με τους Kosfeldetal.¹³⁷, ο μισθός αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο για την εργασία, ωστόσο, δεν είναι πάντα το βασικό κίνητρο, ενώ ως κίνητρο μπορεί εύκολα και γρήγορα να εξαντληθεί. Αυτό γιατί όπως αναφέρει ο Yavuz¹³⁸, σε παρόμοια έρευνα που έκανε στο δημόσιο τομέα της Τουρκίας, για τους δημόσιους υπαλλήλους, ο μισθός είναι σταθερός και αυτό σημαίνει ότι με τον καιρό μειώνεται το κίνητρο του μισθού. Κάτι που αναφέρεται επίσης από τους Kosfeldetal.¹³⁹, που αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται λιγότερο να κερδίζουν χρήματα σε μια δουλειά, καθώς με το πέρασμα του χρόνου αυτό γίνεται μια σταθερά και άλλα κίνητρα ξεκινούν να παρακινούν περισσότερο, όπως οι έξτρα αποδοχές (bonus). Κάτι που επιβεβαιώνεται επίσης από τον Yavuz¹⁴⁰ και τους Sandhya και Kumar¹⁴¹ ως παράγοντας αυξημένης παρακίνησης των εργαζομένων. Ωστόσο,

¹³¹ Ibid.

¹³² Koster, D. (2017). Motivation in the workplace

¹³³ Lester, D. (2013). Measuring Maslow's hierarchy of needs. *Psychological reports*, 113(1), 15-17.

¹³⁴ Stacks, D. W., Dodd, M., & Men, R. L. (2011). Public relations research and planning. *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*, 11, 287.

¹³⁵ Sandhya, K., & Kumar, D. P. (2011). Employee retention by motivation. *Indian Journal of science and technology*, 4(12), 1778-1782.

¹³⁶ Ibid.

¹³⁷ Kosfeld, M., Neckermann, S., & Yang, X. (2014). Knowing that you matter, matters! The interplay of meaning, monetary incentives, and worker recognition. *The Interplay of Meaning, Monetary Incentives, and Worker Recognition (December 3, 2014)*. ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper, (14-097).

¹³⁸ Yavuz, N. (2004). The use of non-monetary incentives as a motivational tool: A survey study in a public organization in Turkey (Master's thesis, Middle East Technical University).

¹³⁹ Ibid.

¹⁴⁰ Yavuz, N. (2004). The use of non-monetary incentives as a motivational tool: A survey study in a public organization in Turkey (Master's thesis, Middle East Technical University).

¹⁴¹ Sandhya, K., & Kumar, D. P. (2011). Employee retention by motivation. *Indian Journal of science and technology*, 4(12), 1778-1782.

στην παρούσα έρευνα, όταν ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας τους με το ότι λαμβάνουν έξτρα αποδοχές για καλή απόδοση, τα ευρήματα έδειξαν διαφωνία, δείχνοντας πως δεν υπάρχουν έξτρα αποδοχές για τους εργαζομένους του υπουργείου εργασίας.

Συμπερασματικά, για τα εξωγενή κίνητρα, τα ευρήματα δείχνουν μια έλλειψη ικανοποίησης, και συνεπώς παρακίνησης, για τους εργαζομένους του υπουργείου εργασίας που σχετίζεται με το μισθό, τις έξτρα αμοιβές, την εκπαίδευση και τις προοπτικές ανάπτυξης. Από την άλλη, αναφορικά με τα εξωγενή κίνητρα, φάνηκε ότι οι εργαζόμενοι του υπουργείου εργασίας κινητοποιούνται από παράγοντες που αφορούν την εργασιακή ασφάλεια που τους παρέχει το υπουργείο εργασίας και την καλή και συνεργατική ατμόσφαιρα.

Συνεχίζοντας τη συζήτηση, οι Ryan και Deci¹⁴² αναφέρουν ότι παρόλο που τα εξωγενή κίνητρα είναι σημαντικά για την παρακίνηση και την απόδοση των εργαζομένων, ωστόσο, από την άλλη, τα εγγενή κίνητρα έχουν μεγαλύτερη σημασία καθώς, σύμφωνα με τον Armstrong (2006) είναι πιθανό να έχουν βαθύτερες και μακροπρόθεσμες επιπτώσεις επειδή είναι εγγενείς στα άτομα και δεν επιβάλλονται από έξω. Έτσι, η δεύτερη κλίμακα που παρουσιάστηκε στους συμμετέχοντες αφορούσε ενδογενείς παράγοντες παρακίνησης για τους εργαζομένους εργασίας. Και πάλι, οι δηλώσεις παρουσιάστηκαν σε κλίμακα Likert 5 σημείων.

Τα ευρήματα των αναλύσεων έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι του υπουργείου εργασίας διαθέτουν υψηλή εμπιστοσύνη στον εαυτό τους για την εκτέλεση των εργασίας, ενώ επίσης οι καλή συνεργασία με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους, τα οποία φαίνεται να αποτελούν σημαντικό παράγοντα εγγενούς παρακίνησης. Οι Srna και Dinc¹⁴³ έχουν κάνει λόγο για την αυτονομία και τις καλές επαγγελματικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο ως παράγοντες κινήτρων. Η παροχή αυτονομίας δείχνει στους υπαλλήλους ενός οργανισμού ότι ο οργανισμός τους εμπιστεύεται, ενώ ταυτόχρονα ενισχύει την προσωπική τους αίσθηση εμπιστοσύνης για την διεκπεραίωση εργασιών. Επίσης, αυτά τα ευρήματα επιβεβαιώνονται και από άλλες μελέτες, όπως αυτή των Dysvik και Kuvaas¹⁴⁴ που βρήκαν την εμπιστοσύνη

¹⁴²Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.

¹⁴³Srna, E., & Dinc, M. S. (2017). The significance of non-monetary incentives and its relationship with employee motivation: A case of civil service employees in Bosnia and Herzegovina. In *International Conference on Economic and Social Studies (ICESoS'17)* (Vol. 4).

¹⁴⁴Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European journal of work and organizational psychology*, 20(3), 367-387.

ως το βασικό εγγενή παρακινητικό παράγοντα. Η σημαντικότητα της συνεργατικότητας συζητήθηκε προηγουμένως και, όπως φαίνεται, αποτελεί τόσο εξωγενή παρακινητικό παράγοντα όσο και εγγενή, καθώς ενισχύει την αίσθηση του ανήκειν και της εμπιστοσύνης στον οργανισμό και τους συναδέλφους^{145, 146}.

Επίσης, σε ό,τι αφορά τα εγγενή κίνητρα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι του υπουργείου εργασίας αισθάνονται ότι στον εργασιακό τους χώρο τους αποδέχονται, ενώ αισθάνονται ότι λαμβάνουν εκτίμηση και αναγνωρίζονται γι' αυτά που προσφέρουν. Πρόκειται για τον όρο που αναφέρει ο Mullins¹⁴⁷ και αφορούν τις λεγόμενες ψυχολογικές ανταμοιβές, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται η αποδοχή, η εκτίμηση καθώς και η θετική αναγνώριση προς τους εργαζομένους. Αυτά τα ευρήματα είναι σημαντικά καθώς σύμφωνα με τους Abdullah και Wan¹⁴⁸, έχει βρεθεί ότι οι οργανισμοί που παρέχουν εκτίμηση και αναγνώριση στους εργαζομένους, τείνουν να δημιουργούν μια εικόνα ότι νοιάζονται για τους εργαζομένους, το οποίο έχει συνέπεια τόσο στη φήμη του οργανισμού όσο και στην προσέλκυση ταλέντων. Ως εκ τούτου, φαίνεται ότι για τους εργαζομένους εργασίας τα εγγενή κίνητρα λειτουργούν αποτελεσματικά για εκείνους, με έμφαση στα κίνητρα που σχετίζονται με την εμπιστοσύνη στον εαυτό, με την αποτελεσματική συνεργασία με συναδέλφους και προϊσταμένους και με την παροχή εκτίμησης και αναγνώρισης.

Ωστόσο, όταν οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για την παροχή ευκαιριών στη λήψη αποφάσεων, τα ευρήματα έδειξαν μια ουδετερότητα των απαντήσεων. Όπως γράφτηκε από τους Scott-Ladd και Marshall¹⁴⁹, η συνεργατική διαδικασία λήψης αποφάσεων σε έναν οργανισμό βελτιώνει την ποιότητα του αποτελέσματος των διαδικασιών και επίσης την ποιότητα της διαχείρισης όταν οι αποφάσεις εφαρμόζονται. Ωστόσο, σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς το κατά πόσο οι εργαζόμενοι θα συμμετάσχουν στην λήψη αποφάσεων εξαρτάται καθαρά από την ποιότητα της διοίκησης. Από την άλλη, κρίνεται σημαντικό να διευκρινιστεί ότι οι Scott-Ladd και Marshall¹⁵⁰ κάνουν λόγο κυρίως για τον ιδιωτικό τομέα. Ο δημόσιος τομέας διαφοροποιείται σημαντικά και ίσως τα ευρήματα σχετικά με τη λήψη

¹⁴⁵Stacks, D. W., Dodd, M., & Men, R. L. (2011). Public relations research and planning. *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*, 11, 287.

¹⁴⁶Sonawane, P. (2008). Non-monetary rewards: Employee choices & organizational practices. *Indian Journal of Industrial Relations*, 256-271.

¹⁴⁷Mullins, L. J. (2008). *Essentials of organisationalbehaviour*. Pearson Education.

¹⁴⁸ Ibid

¹⁴⁹Scott-Ladd, B., & Marshall, V. (2004). Participation in decision making: a matter of context?. *Leadership & Organization Development Journal*.

¹⁵⁰ Ibid.

αποφάσεων να αποτελούν μια φυσική απόρροια καθώς το υπουργείο εργασίας, ως δημόσιος οργανισμός, ενέχει έντονα το στοιχείο της ιεραρχίας και της εκτέλεσης λειτουργιών από κυβερνητικές αποφάσεις. Ως εκ τούτου, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων αποτελεί μια ιδιαίτερη κατάσταση κινήτρου για τους δημόσιους οργανισμούς, κάτι που μπορεί να δικαιολογήσει την ουδετερότητα που δήλωσαν οι συμμετέχοντες. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να παραληφθούν οι προτάσεις του Grissom¹⁵¹ που προτείνει ότι η συμμετοχική λήψη αποφάσεων σε δημόσιους οργανισμούς βελτιώνει τη διατήρηση των εργαζομένων, την απόδοση των εργαζομένων και τον χαμηλό κύκλο εργασιών. Επίσης, οι κρατικοί υπάλληλοι μπορούν να ενθαρρύνονται να αποδίδουν καλύτερα για τα δημόσια συμφέροντα όταν τους δίνονται ευκαιρίες να λάβουν αποφάσεις¹⁵².

Συμπερασματικά, αναφορικά με τις δύο κλίμακες για εγγενή και εξωγενή κίνητρα έγινε φανερό πως οι εργαζόμενοι του υπουργείου εργασίας διαθέτουν περισσότερα εγγενή κίνητρα για την εργασία τους συγκριτικά με τα εξωγενή κίνητρα. Έγινε φανερό, ότι το υπουργείο εργασίας δεν δίνει έμφαση σε στρατηγικές παρακίνησης των εργαζομένων, κάτι που σύμφωνα με την άποψη του ερευνητή οφείλεται στο ότι ανήκει στους δημοσίους οργανισμούς, οι οποίοι διατηρούν διαφοροποιημένα πλαίσια στρατηγικής για τους εργαζομένους. Από την άλλη, τα εγγενή κίνητρα των εργαζομένων φάνηκαν να είναι σημαντικά και αφορούσαν κυρίως την αναγνώριση, την συνεργασία, την εκτίμηση και την προσωπική εμπιστοσύνη στον εαυτό.

Σύμφωνα με τους Stacksetal.¹⁵³ τα κίνητρα αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την απόδοση του οργανισμού. Έτσι, οι επόμενες δύο κλίμακες αφορούσαν παράγοντες κινήτρων (εγγενή και εξωγενή) που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Σχετικά με τα εξωγενή κίνητρα, παρουσιάστηκαν μια σειρά από παρακινητικοί παράγοντες στους εργαζομένους του υπουργείου εργασίας και ζητήθηκε να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους στο κατά πόσο τα κίνητρα αυτά αποτελούν παράγοντες που θεωρούν ότι θα βελτίωναν την απόδοσή τους.

Γενικά, αναφορικά με τα εξωγενή κίνητρα, το μεγαλύτερο κίνητρο για τους εργαζομένους του υπουργείου εργασίας φάνηκε να είναι η εργασιακή ασφάλεια και η

¹⁵¹Grissom, J. A. (2012). Revisiting the impact of participative decision making on public employee retention: The moderating influence of effective managers. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 400-418.

¹⁵² Ibid.

¹⁵³Stacks, D. W., Dodd, M., & Men, R. L. (2011). Public relations research and planning. *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*, 11, 287.

συνεργατική ατμόσφαιρα. Σύμφωνα με τους Abraham και Houseman¹⁵⁴ η εργασιακή ασφάλεια αποτελεί το σημαντικότερο κίνητρο για τους εργαζομένους, καθώς το να αισθάνονται ασφάλεια και ότι δεν κινδυνεύουν, ή ότι σε περίπτωση ασθένειας τους καλύπτει ο οργανισμός τους είναι άκρως σημαντικό. Από την άλλη, σύμφωνα με τον Howe (2016), οι εργαζόμενοι που δεν έχουν εργασιακή ασφάλεια είναι πιθανό να βιώσουν αρνητικά συναισθήματα και άγχος, τα οποία καταλήγουν να μειώνουν την εργασιακή τους απόδοση. Έτσι, φαίνεται πως οι εργαζόμενοι του υπουργείου εργασίας λαμβάνουν σημαντική παρακίνηση από την ασφάλεια της εργασίας τους, το οποίο ενισχύει την απόδοση. Στο ίδιο πλαίσιο, η καλή συνεργατική ατμόσφαιρα, ενισχύει επίσης την απόδοση των εργαζομένων, με τους Stacksetal.¹⁵⁵ και Shahzadietal.¹⁵⁶ να έχουν τονίσει την σημαντικότητα τους.

Στη συνέχεια, τα ευρήματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι του υπουργείου εργασίας θεωρούν ως εξωγενές κίνητρο απόδοσης τόσο την εκπαίδευση για την περαιτέρω ανάπτυξη, όσο και την επιβράβευση με τις έξτρα παροχές. Πρόκειται για ευρήματα που επιβιώνουν αναφορές από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, όπως αυτή των Rajendranetal.¹⁵⁷ και των Kvaløyetal.¹⁵⁸ που τονίζουν τη σημαντικότητα των μη χρηματικών κινήτρων στην παρακίνηση των εργαζομένων για καλύτερη απόδοση. Παρόμοια, οι Ghaffarietal.¹⁵⁹, όπως και ο Lăzăroiu (2015) τονίζουν επίσης τη σημαντικότητα της εκπαίδευσης για την ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων. Ιδιαίτερα σύμφωνα με τον Lăzăroiu (2015), η εκπαίδευση μπορεί να λειτουργήσει ως παράγοντας καλλιέργειας, ενίσχυσης, ή ακόμα και δημιουργίας ικανοτήτων προς τους εργαζομένους, κάτι που θα έχει επιπτώσεις στον οργανισμό και θα αυξήσει την απόδοση των εργαζομένων. Ο Koster¹⁶⁰ κάνει αναφορά σε αυτό τονίζοντας ότι η εκπαίδευση και η βελτίωση των εργαζομένων κάνει αυτούς περισσότερο παραγωγικούς, βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή τους. Ως εκ τούτου, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας έρχονται σε συμφωνία με προηγούμενη έρευνα, καθώς οι εργαζόμενοι του υπουργείου

¹⁵⁴ Abraham, K. G., & Houseman, S. N. (2010). *Job security in America: lessons from Germany*. Brookings Institution Press.

¹⁵⁵ Ibid.

¹⁵⁶ Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.

¹⁵⁷ Rajendran, M., Mosisa, K., & Nedelea, A. (2017). Effects Of Non-Monetary Benefits On Employees Performance (A Case Of Bako Agricultural Research Center, Western Shoa, Ethiopia). *Ecoforum Journal*, 6(2).

¹⁵⁸ Kvaløy, O., Nieken, P., & Schöttner, A. (2015). Hidden benefits of reward: A field experiment on motivation and monetary incentives. *European Economic Review*, 76, 188-199.

¹⁵⁹ Ghaffari, S., Shah, I., Burgoyne, J., Nazri, M., & Salleh, J. (2017). The influence of motivation on job performance: A case study at Universiti Teknologi Malaysia. Sara Ghaffari, Dr. Ishak Mad Shah, Dr. John Burgoyne, Dr. Mohammad Nazri, Jalal Rezk Salleh., *The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at Universiti Teknologi Malaysia. Aust. J. Basic & Appl. Sci*, 11(4), 92-99.

¹⁶⁰ Koster, D. (2017). Motivation in the workplace

εργασίας δήλωσαν ότι παράγοντες όπως η εκπαίδευση και οι έξτρα παροχές θα τους βοηθούσαν να αυξήσουν την απόδοσή τους.

Τέλος, τα ευρήματα για τα εξωγενή κίνητρα έδειξαν ότι ο μισθός και προοπτικές ανάπτυξης αποτελούν επίσης παράγοντες παρακίνησης για την απόδοση των συμμετεχόντων, ωστόσο, κρίνεται σημαντικό να αναφερθεί ότι αυτοί οι δύο παράγοντες έλαβαν την μικρότερη βαθμολογία. Ως εκ τούτου, φαίνεται ότι για τους συμμετέχοντες ο μισθός και οι προοπτικές ανάπτυξης αποτελούν τους χαμηλότερους παρακινητικούς παράγοντες απόδοσης. Σε αυτό το σημείο, η αναφορά στον Herzberg (2005) μπορεί να φωτίσει τα ευρήματα. Αρχικά, εξάγοντας την θεωρία κινήτρων και υγιεινής, ο ερευνητής έχει προσθέσει τον μισθό ως βασικό συστατικό παράγοντα παρακίνησης στον ερασμιακό χώρο. Ωστόσο, έπειτα από έρευνες που πραγματοποίησε, ο μισθός αφαιρέθηκε από τη λίστα κινήτρων υγιεινής, δείχνοντας ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακινηθούν αποτελεσματικά μέσα από την εκπλήρωση αναγκών ανάγκης και αυτοπραγμάτωσης και λιγότερο από παράγοντες όπως ο μισθός. Από την άλλη, αυτό έρχεται σε αντίθεση με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας αναφορικά με τις προοπτικές ανάπτυξης που έλαβαν την μικρότερη συμφωνία. Είναι η άποψη του ερευνητή ότι αυτός ο παράγοντα βρέθηκε στην χαμηλότερη βαθμολογία λόγω του ότι πρόκειται για δημόσιο οργανισμό και συνήθως ανώτερες θέσεις λαμβάνουν εξειδικευμένοι επαγγελματίες με σχετική γνώση, ή ακόμα και μέσω προκηρύξεων, παρά με τον παραδοσιακό τρόπο που πολλές φορές ακολουθείται από τον ιδιωτικό τομέα των επιχειρήσεων.

Καταλήγοντας για τα εξωγενή κίνητρα και τους παράγοντες απόδοσης, τα ευρήματα της παρούσας μελέτης έδειξαν πως παράγοντες όπως η επιβράβευση με έξτρα παροχές, η συνεργατική ατμόσφαιρα, η εργασιακή ασφάλεια, η εκπαίδευση και βελτίωση αποτελούν βασικούς παράγοντες που θα μπορούσαν να ενισχύσουν την απόδοση των εργαζομένων στο υπουργείο εργασίας. Από την άλλη, χωρίς να αμφισβητείται η σημαντικότητα τους, παράγοντες όπως ο μισθός και οι προοπτικές ανάπτυξης έλαβαν την χαμηλότερη βαθμολογία, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν αποτελούν εξωγενής παρακινητικούς παράγοντες απόδοσης.

Τέλος, η τελευταία κλίμακα που παρουσιάστηκε στους συμμετέχοντες αφορούσε τα εγγενή κίνητρα που θεωρούν ότι θα ενίσχυαν την απόδοσή τους. Σύμφωνα με τα ευρήματα, για τους συμμετέχοντες της έρευνας, η καλή συνεργασία με τους ανωτέρους και τους συνεργάτες, όπως και η αναγνώριση και η εκτίμηση που λαμβάνουν αποτελούν σημαντικά

εγγενή κίνητρα για την ενίσχυση της απόδοσής τους. Σχετικά με τον παράγοντα συνεργασίας με τους προϊσταμένους, οι Stacksetal.¹⁶¹ τονίζουν τη σημαντικότητα αυτού, καθώς η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ προϊσταμένου και εργαζομένου θα βοηθήσει στην κατανόηση των προσωπικών κινήτρων του εκάστοτε εργαζομένου, το οποίο θα ενισχύσει έτσι την απόδοσή του. Έτσι, γίνεται φανερό πως παρόλο που τα εγγενή κίνητρα αφορούν προσωπικούς παράγοντες, είναι επίσης σημαντικό οι οργανισμοί να διατηρούν μια καλή συνεργασία με τους εργαζομένους, προκειμένου να είναι σε θέση να ενισχύουν τα εγγενή κίνητρα αυτών, ενώ η ίδια η συνεργασία αποτελεί επίσης κίνητρο. Από την άλλη, η αναγνώριση και η εκτίμηση των εργαζομένων ως εγγενής παράγοντας είναι καλά τεκμηριωμένος¹⁶². Πρόκειται για τον πιο απλό και φθηνό τρόπο παρακίνησης των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Bradleretal.¹⁶³ η αναγνώριση και η εκτίμηση προς τους εργαζομένους ενισχύει τα θετικά συναισθήματα και τοποθετεί τους εργαζομένους σε μια θέση να θέλουν να ανταποδώσουν. Ως εκ τούτου, δεν αποτελεί έκπληξη ότι η αναγνώριση και η εκτίμηση βρέθηκε να είναι ο δεύτερος πιο σημαντικός παράγοντας εγγενούς κινήτρου για τους εργαζομένους του υπουργείου εργασίας.

Στο ίδιο πλαίσιο, τα ευρήματα έδειξαν ότι εγγενείς παράγοντες κινήτρων αποτελούν επίσης η εμπιστοσύνη στον εαυτό, η αποδοχή καθώς και οι ευκαιρίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. Η εμπιστοσύνη στον εαυτό σχετίζεται με το πως αισθάνεται ένας εργαζόμενος μέσα στον εργασιακό του χώρο. Η εμπιστοσύνη προς τον εαυτό μπορεί να ενισχυθεί από την αίσθηση αυτονομίας που παρέχει ο εκάστοτε οργανισμός¹⁶⁴ και ενισχύει τη βελτίωση του εργαζομένου καθώς αισθάνεται ότι τον εμπιστεύονται και δεν κρίνεται¹⁶⁵. Από την άλλη, η αποδοχή και η αίσθηση ότι το άτομο δεν κρίνεται από τους προϊσταμένους του ή τους συνεργάτες του, αποτελεί επίσης παρακινητικό παράγοντα απόδοσης. Μάλιστα, μπορεί να ειπωθεί ότι η αποδοχή από τους άλλους μπορεί να ενίσχυση την εμπιστοσύνη του ατόμου προς τον εαυτό του και αυτό με τη σειρά του να έχει ως συνέπεια την αυξημένη απόδοση (Armstrong, 2006). Τέλος, αξίζει να αναφερθεί η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων αποτέλεσε τον τελευταίο εγγενή παρακινητικό παράγοντα, χωρίς ωστόσο να φανεί ότι δεν

¹⁶¹Stacks, D. W., Dodd, M., & Men, R. L. (2011). Public relations research and planning. *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*, 11, 287.

¹⁶²Banya, B. S. (2017). *The Relationship Between Simple Employee Recognition and Employee Productivity in Business Organizations. A Case Study*. Anchor Academic Publishing.

¹⁶³Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S., & Non, A. (2016). Employee recognition and performance: A field experiment. *Management Science*, 62(11), 3085-3099.

¹⁶⁴Ellingson, J. E., & Noe, R. A. (Eds.). (2017). *Autonomous learning in the workplace*. New York: Routledge.

¹⁶⁵Morgan, J. (2014). *The future of work: Attract new talent, build better leaders, and create a competitive organization*. John Wiley & Sons.

αποτελεί στοιχείο εγγενούς κινητοποιήσεις. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων συζητήθηκε εκτενώς προηγουμένως, ωστόσο, στην παρούσα φάση αξίζει να αναφερθούν οι απόψεις των Scott-Ladd και Marshall¹⁶⁶ που αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι εμπλέκονται στη λήψη αποφάσεων ενισχύουν την απόδοσή τους γιατί θεωρούν ότι ο οργανισμός τους λαμβάνει υπόψη και τους σέβεται. Παράλληλα, παρόλο που δεν αναφέρεται από τη βιβλιογραφία, μπορεί εύκολα να γίνει κατανοητό ότι ο εργαζόμενος που συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων ενισχύει την απόδοσή τους καθώς θα θέλει να παρέχει απόψεις και γνώμες που δείχνουν την ικανότητά του (ιδιαίτερα αν υπάρχουν προοπτικές ανέλιξης), ενώ ταυτόχρονα νιώθει ότι εκτιμάται και αναγνωρίζεται.

Καταλήγοντας για τα εγγενή κίνητρα αξίζει να αναφερθεί η άποψη των Giaouqueetal.¹⁶⁷ που αναφέρουν ότι οι πρακτικές HRM που προωθούν τα εγγενή κίνητρα εργασίας συσχετίζονται θετικά με την αντιληπτή οργανωτική απόδοση. Αυτό γιατί σύμφωνα με τους Abdullah και Wan¹⁶⁸, αυτοί οι τύποι κινήτρων δημιουργούν τους δεσμούς μεταξύ της οργανωτικής απόδοσης και των επιθυμητών συμπεριφορών των εργαζομένων. Έτσι, λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, στην παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκαν κάποιες επιπλέον αναλύσεις συσχετίσεων αναφορικά με τους τύπους κινήτρων και την απόδοση των εργαζομένων στο υπουργείο εργασίας.

Τα ευρήματα των συσχετίσεων έδειξαν ότι υπάρχει μια μέτρια, στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των ενδογενών και των εξωγενών κινήτρων. Στη βιβλιογραφία που αναφέρθηκε δεν έχει παρουσιαστεί κάποιο παρόμοιο εύρημα, είναι η άποψη του ερευνητή ότι οι δύο κατηγορίες κινήτρων αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλεπικαλύπτονται. Για παράδειγμα, έγινε φανερό πως η καλή συνεργασία με συναδέλφους και με τους ανωτέρους αποτελεί εγγενή κίνητρο, όπως κι η εμπιστοσύνη. Έτσι, η επιβράβευση με έξτρα παροχές (εξωγενές κίνητρο) που λαμβάνονται από τον εργαζόμενο μπορούν επίσης να ενισχύσουν την προσωπική του αίσθηση εμπιστοσύνης, ενώ μπορεί επίσης δείχνουν προς αυτόν ότι ο οργανισμός τον/την αναγνωρίζει. Λαμβάνοντας υπόψη τέτοια παραδείγματα, η μέτρια σχέση που εντοπίστηκε μεταξύ εξωγενών και εγγενών κινήτρων μπορεί να δικαιολογηθεί και να γίνει εν μέρει κατανοητή.

¹⁶⁶Scott-Ladd, B., & Marshall, V. (2004). Participation in decision making: a matter of context?. *Leadership & Organization Development Journal*.

¹⁶⁷Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). HRM practices, intrinsic motivators, and organizational performance in the public sector. *Public Personnel Management*, 42(2), 123-150.

¹⁶⁸Abdullah, A. A., & Wan, H. L. (2013). Relationships of non-monetary incentives, job satisfaction and employee job performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 1085.

Επιπλέον, οι αναλύσεις συσχετίσεων έδειξαν ότι υπάρχει μια ασθενής σχέση μεταξύ των ενδογενών κινήτρων και της απόδοσης, ενώ πιο σημαντική φάνηκε η συσχέτιση μεταξύ των εξωγενών κινήτρων και της απόδοσης βάσει αυτής. Αυτά τα ευρήματα δείχνουν η εξωγενής παρακίνηση διαδραματίζει σημαντικότερο ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων. Αυτό αποτελεί ένα ενδιαφέρον εύρημα, καθώς τον Jin¹⁶⁹ οι δημόσιοι υπάλληλοι συχνά εκτιμούν τα εγγενή κίνητρα εργασίας σε σύγκριση με τους ομολόγους τους στον ιδιωτικό τομέα, κάτι που φάνηκε να μην ισχύει για τους εργαζομένους του υπουργείου εργασίας, οι οποίοι φαίνεται να εκτιμάνε περισσότερο και να αποδίδουν καλύτερα όταν υπάρχουν εξωγενή κίνητρα, όπως αναγνώριση, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, έξτρα αποδοχές κ.λπ.

Συμπερασματικά για το παρόν κεφάλαιο, αξίζει να αναφερθεί η άποψη των Stacksetal.¹⁷⁰, που τονίζουν ότι προκειμένου κάθε εργαζόμενος να αποδώσει τα αναμενόμενα εναπόκειται στους διευθυντές ή τους άμεσους προϊσταμένους να αξιολογήσουν τα ζητήματα κινήτρων που σχετίζονται με την εργασία. Έτσι, γίνεται φανερό ότι το υπουργείο εργασίας, ως δημόσιος οργανισμός, δεν ενστερνίζεται στην στρατηγική του θέματα που σχετίζονται με την παρακίνηση των εργαζομένων, κάτι που αξίζει ιδιαίτερης προσοχής καθώς δείχνει την έλλειψη κατανόησης της απόδοσης που θα έχουν οι εργαζόμενοι όταν παρακινούνται σωστά και αποτελεσματικά.

¹⁶⁹Jin, M. (2013). Public service motivation: A cross-country study. *International Journal of Public Administration*, 36(5), 331-343.

¹⁷⁰Stacks, D. W., Dodd, M., & Men, R. L. (2011). Public relations research and planning. *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*, 11, 287.

Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα Έρευνας

Μετά και τη συζήτηση των αποτελεσμάτων, στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας. Για μια καλύτερη κατανόηση των ευρημάτων και των συμπερασμάτων της μελέτης, αρχικά απαντώνται τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν κατά το εισαγωγικό κεφάλαιο και τέλος δίνονται τα συμπεράσματα βάσει του αρχικού σκοπού της παρούσας έρευνας. Τέλος, το παρόν κεφάλαιο καταλήγει στους περιορισμούς της παρούσας έρευνας και στις προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Υπενθυμίζεται ότι κεντρικός στόχος της παρούσας έρευνας ήταν η εξέταση του αντικτύπου των κινήτρων των εργαζομένων στην οργανωτική απόδοσή του υπουργείου εργασίας. Έτσι, το πρώτο ερευνητικό ερώτημα επιδίωκε να εντοπίσει ποιες μέθοδους ή παράγοντες παρακίνησης χρησιμοποιεί το υπουργείο εργασίας προς τους εργαζόμενους. Για τη διερεύνηση αυτού τα κίνητρα χωρίστηκαν, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, σε εγγενή και εξωγενή. Από τα ευρήματα της έρευνας, και από τη συζήτηση που προηγήθηκε έγινε φανερό ότι οι κύριοι παράγοντες παρακίνησης που παρέχει το υπουργείο εργασίας στους εργαζόμενους αφορούν την αίσθηση ασφάλειας εργασίας και την ύπαρξη συνεργατικής ατμόσφαιρας. Αντίθετα, παράγοντες κινήτρου όπως ο μισθός, οι έξτρα παροχές, οι προοπτικές ανάπτυξης και η παροχή εκπαίδευσης και ανάπτυξης, φαίνεται να είναι βασικά κίνητρα τα οποία το υπουργείο εργασίας δεν λαμβάνει υπόψη του.

Παράλληλα, σε ό,τι αφορά τα εγγενή κίνητρα, παρόλο που αυτά είναι προσωπικά για τον κάθε εργαζόμενο, ωστόσο, επηρεάζονται και από το χώρο εργασίας, όπως έγινε φανερό από το τελευταίο μέρος της συζήτησης. Έτσι, με εξαίρεση τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, τα εγγενή κίνητρα των εργαζομένων αφορούν την προσωπική τους εμπιστοσύνη στις δυνατότητες τους να διεκπεραιώσουν μια εργασία, την αποδοχή από το χώρο εργασίας, την καλή συνεργασία με συναδέλφους και προϊστάμενους, την εκτίμηση και την αναγνώριση. Πρόκειται για εγγενή κίνητρα, που ωστόσο, ενισχύονται από εξωτερικούς παράγοντες που αφορούν την εργασιακή κουλτούρα του υπουργείου εργασίας, καθώς η συνεργασία, η αποδοχή, η αναγνώριση και η εκτίμηση ενισχύονται από εξωτερικούς παράγοντες, που φαίνεται να υπάρχουν στο υπουργείο εργασίας.

Στη συνέχεια, το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα επιδίωκε να διερευνήσει αν η παρακίνηση που παρέχει το υπουργείο εργασίας είναι ικανή να αυξήσει την παρακίνηση των εργαζομένων. Βάσει των συμπερασμάτων για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, φαίνεται πως σε ό,τι αφορά τα εξωγενή κίνητρα, το υπουργείο εργασίας δεν δίνει καμία έμφαση στην

παρακίνηση των εργαζομένων. Αυτό γίνεται φανερό τόσο από το ότι δεν οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι δεν τους παρέχονται εξωγενή κίνητρα, όσο και από το ότι παρακινούνται επί το πλείστον από εγγενή κίνητρα, τα οποία σχετίζονται με συναδέλφους και προϊσταμένους και με την ασφάλεια εργασίας. Τα ευρήματα δείχνουν πως το υπουργείο εργασίας, ως δημόσιος οργανισμός δεν ενδιαφέρεται για την παρακίνηση των εργαζομένων και συνεπώς τον τρόπο απόδοσής τους, κάτι που είναι αντίθετο από τον ιδιωτικό τομέα όπου δίνεται μεγάλη έμφαση. Έτσι, υπάρχει ανάγκη το υπουργείο εργασίας να εστιαστεί περισσότερο στους εργαζομένους και να τους παρέχει κίνητρα απόδοσης, κάτι που θα ωφελήσει τόσο τις εσωτερικές διαδικασίες του υπουργείου όσο και την απόδοση και καλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων.

Έπειτα, το τρίτο ερευνητικό ερώτημα της έρευνας αφορούσε το ποιες προκλήσεις αντιμετωπίζει το υπουργείο εργασίας στην παροχή κινήτρων των εργαζομένων. Από τα ευρήματα της μελέτης και τη συζήτηση που προηγήθηκε, φαίνεται πως το υπουργείο εργασίας δεν παρέχει κίνητρα στους εργαζομένους για περαιτέρω απόδοση, κάτι που αποτελεί πρόκληση καθώς πλήθος ερευνών έχουν δείξει ότι η κατάλληλη παρακίνηση ενισχύει την απόδοση των εργαζομένων και συνεπώς του οργανισμού. Έτσι, ακόμα μία πρόκληση που αντιμετωπίζει το υπουργείο εργασίας αφορά το ότι δεν επιτυγχάνει το μέγιστο της απόδοσης των εργαζόμενων, καθώς δεν εφαρμόζει προγράμματα παρακίνησης. Οι υπεύθυνοι ανθρωπίνου δυναμικού του υπουργείου θα πρέπει να λάβουν υπόψη αυτές τις προκλήσεις και να επιδιώξουν να εφαρμόσουν προγράμματα παρακίνησης, που θα βοηθήσουν τους εργαζομένους να παρακινηθούν, να αποκτήσουν νόημα από την εργασία τους και συνεπώς να αποδώσουν καλύτερα.

Επίσης, ακόμη μια πρόκληση που έγινε φανερή από την έρευνα αφορά την έλλειψη προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Αυτό δείχνει ότι το υπουργείο εργασίας δεν επενδύει σημαντικά στο ανθρώπινο δυναμικό. Αυτή η έλλειψη επένδυσης μπορεί να έχει ως συνέπεια την μειωμένη καλλιέργεια ικανοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζόμενων, το οποίο και πάλι επηρεάζει την απόδοση αυτών. Ταυτόχρονα, ακόμα μια πρόκληση αφορά την έλλειψη προοπτικών εξέλιξης των εργαζομένων, το οποίο μπορεί να λειτουργήσει ανασταλτικά στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Έτσι, προτείνεται στο υπουργείο εργασίας να ενσωματώσει πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης καθώς και να δώσει περιθώρια εξέλιξης, τα οποία μπορούν επιπλέον να ενισχύσουν την παρακίνηση των εργαζόμενων, μέσα από την ενίσχυση δεξιοτήτων που θα βοηθήσει στην απόδοση αυτών.

Καταλήγοντας, σχετικά με τον κύριο ερευνητικό στόχο που αφορούσε την εξέταση του αντικτύπου των κινήτρων των εργαζόμενων στην οργανωτική απόδοση του υπουργείου εργασίας, εξάγεται το συμπέρασμα ότι η παρακίνηση των εργαζόμενων του υπουργείου είναι ανύπαρκτη σε ό,τι αφορά τα εξωγενή κίνητρα, με εξαίρεση την εργασιακή ασφάλεια. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι η εργασιακή ασφάλεια αποτελεί μια σταθερά για κάθε εργαζόμενο του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα και, ως εκ τούτου, δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι πρόκειται για παράγοντα παρακίνησης του συγκεκριμένου οργανισμού. Από την άλλη, τα εγγενή κίνητρα που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι, όπως η συνεργασία με συναδέλφους και προϊστάμενους, η αποδοχή, η εκτίμηση και η αναγνώριση. Έτσι, γίνεται φανερό πως τα εγγενή κίνητρα των εργαζόμενων έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο απ' ό,τι τα εξωγενή κίνητρα, κάτι που έχει διαφορούμενο νόημα καθώς από τις αναλύσεις συσχετίσεων έγινε φανερό πως για τους εργαζομένους του υπουργείου εργασίας τα εξωγενή κίνητρα θα διαδραμάτιζαν σημαντικότερο αντίκτυπο στην απόδοσή τους. Αυτό σημαίνει ότι η παροχή εξωγενών κινήτρων στους εργαζομένους, πάντα σύμφωνα με τις προσωπικές ανάγκες και παρακινητικούς παράγοντες του εκάστοτε εργαζομένου θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην καλύτερη απόδοση αυτών και συνεπώς ολόκληρου του υπουργείου.

6.1 Περιορισμοί και Προτάσεις Μελλοντικών Ερευνών

Η παρούσα έρευνα υπόκειται σε κάποιους βασικούς περιορισμούς, οι οποίοι αναφέρεται στο παρόν κεφάλαιο προκειμένου να ληφθούν υπόψη για τυχόν μελλοντικές μελέτες.

Αρχικά, βασικός περιορισμός της παρούσας μελέτης αφορά το δείγμα της έρευνας. Το δείγμα της παρούσας έρευνας αφορούσε εργαζομένους από το υπουργείο εργασίας. Ως εκ τούτου, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δεν μπορούν να γενικευτούν στον γενικό πληθυσμό αλλά περιορίζονται αποκλειστικά για τους εργαζομένους του υπουργείου εργασίας. Έτσι, μια μελλοντική έρευνα που θα εξέταζε μεγαλύτερο αριθμό δημοσίων υπαλλήλων από διάφορους δημόσιους οργανισμούς θα μπορούσε να επιφέρει μια καλύτερη εικόνα σχετικά με τον αντίκτυπο της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα.

Ακόμη ένας σημαντικός περιορισμός παρούσας έρευνας αναφέρεται στη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε. Ενώ η ποσοτική μεθοδολογία ερωτηματολογίου ενδείκνυται για την διερεύνηση μεγάλου αριθμού πληθυσμού, ωστόσο, το ερωτηματολόγιο ως αυτό-συμπληρωμένο μέσο πολλές φορές ενέχει το μειονέκτημα ότι οι συμμετέχοντες δίνουν τις απαντήσεις που φαντάζονται ότι αναμένει ο ερευνητής, κάτι που υπονομεύει την εγκυρότητα

των ευρημάτων. Ως εκ τούτου, προτείνεται μια μελλοντική έρευνα που θα λάβει υπόψη αυτό το μειονέκτημα και μαζί με τη διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας ερωτηματολογίου θα συλλέξει και ποιοτικά δεδομένα μέσω έρευνα συνεντεύξεων. Μια τέτοια μικτή προσέγγιση έρευνας θα έδινε μια καλύτερη εικόνα σχετικά με τον αντίκτυπο των κινήτρων στους εργαζομένους δημοσίου τομέα.

Τέλος, ακόμη ένας περιορισμός της παρούσας έρευνας αφορά και πάλι το δείγμα της έρευνας. Το δείγμα αποτελούν από εργαζομένους του υπουργείου εργασίας. Ωστόσο, στην μελέτη δεν συμπεριλήφθηκαν εργαζόμενοι με διοικητικές θέσεις. Έτσι, προτείνεται μια μελλοντική έρευνα η οποία θα διερευνήσει μέσω συνεντεύξεων τις απόψεις διοικητικών στελεχών του υπουργείου για θέματα που αφορούν την παρακίνηση, λαμβάνοντας έτσι μια καλύτερη εικόνα σχετικά με το πώς η διοίκηση του υπουργείου αντιλαμβάνεται και εφαρμόζει κίνητρα στους εργαζομένους.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Abdullah, A. A., & Wan, H. L. (2013). Relationships of non-monetary incentives, job satisfaction and employee job performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 1085.

Abraham, K. G., & Houseman, S. N. (2010). *Job security in America: lessons from Germany*. Brookings Institution Press.

Ali, N. (2013). Motivation-hygiene theory: Applicability on teachers. *Journal of Managerial Sciences*, 7(1).

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Banya, B. S. (2017). *The Relationship Between Simple Employee Recognition and Employee Productivity in Business Organizations. A Case Study*. Anchor Academic Publishing.

Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S., & Non, A. (2016). Employee recognition and performance: A field experiment. *Management Science*, 62(11), 3085-3099.

Brewerton, P. M., & Millward, L. J. (2001). *Organizational research methods: A guide for students and researchers*. Sage.

Bruce, A., Hampel, B., & Lamont, E. (2011). *Solving employee performance problems: how to spot problems early, take appropriate action, and bring out the best in everyone*. McGraw Hill Professional.

Chirkov, V. I., Sheldon, K. M., & Ryan, R. M. (2011). Introduction: The struggle for happiness and autonomy in cultural and personal contexts: An overview. *Human autonomy in cross-cultural context*, 1-30.

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering*. Routledge.

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European journal of work and organizational psychology*, 20(3), 367-387.

Elele, J., & Fields, D. (2010). Participative decision making and organizational commitment: Comparing Nigerian and American employees. *Cross Cultural Management: An International Journal*.

Ellingson, J. E., & Noe, R. A. (Eds.). (2017). *Autonomous learning in the workplace*. New York: Routledge.

Esser, I., & Olsen, K. M. (2012). Perceived job quality: Autonomy and job security within a multi-level framework. *European sociological review*, 28(4), 443-454.

Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221-230.

Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 489-521.

Ghaffari, S., Shah, I., Burgoyne, J., Nazri, M., & Salleh, J. (2017). The influence of motivation on job performance: A case study at Universiti Teknologi Malaysia. Sara Ghaffari, Dr. Ishak Mad Shah, Dr. John Burgoyne, Dr. Mohammad Nazri, Jalal Rezk Salleh., *The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at Universiti Teknologi Malaysia*. *Aust. J. Basic & Appl. Sci*, 11(4), 92-99.

Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). HRM practices, intrinsic motivators, and organizational performance in the public sector. *Public Personnel Management*, 42(2), 123-150.

Gillham, B. (2008). *Developing a questionnaire*. A&C Black.

Govender, S., & Parumasur, S. B. (2010). The relationship between employee motivation and job involvement. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 13(3), 237-253.

Grissom, J. A. (2012). Revisiting the impact of participative decision making on public employee retention: The moderating influence of effective managers. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 400-418.

Hansen, F., Smith, M., & Hansen, R. B. (2002). Rewards and recognition in employee motivation. *Compensation & Benefits Review*, 34(5), 64-72.

Herzberg, F. (2005). The motivation-hygiene theory. *Organizational behavior one: Essential theories of motivation and leadership*, eds JB Miner, ME Sharpe Inc, New York, 61-74.

Howe, J. (2016). *Rethinking job security: A comparative analysis of unfair dismissal law in the UK, Australia and the USA*. Routledge.

Huitt, W. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Educational psychology interactive*, 23.

Jin, M. (2013). Public service motivation: A cross-country study. *International Journal of Public Administration*, 36(5), 331-343.

Kosfeld, M., Neckermann, S., & Yang, X. (2014). Knowing that you matter, matters! The interplay of meaning, monetary incentives, and worker recognition. *The Interplay of Meaning, Monetary Incentives, and Worker Recognition (December 3, 2014)*. ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper, (14-097).

Koster, D. (2017). *Motivation in the workplace*.

Kotelnikov, V. (2000). *Effective Reward Systems Increasing Performance and Creating Happy Employees*.

Kozioł, L. (2011). Trychotomy of motivating factors in the workplace: Concept outline. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, (2 (19)), 45-54.

Kvaløy, O., Nieken, P., & Schöttner, A. (2015). Hidden benefits of reward: A field experiment on motivation and monetary incentives. *European Economic Review*, 76, 188-199.

Latham, G. P. (2016). Goal-setting theory: Causal relationships, mediators, and moderators. In *Oxford research encyclopedia of psychology*.

Lăzăroiu, G. (2015). Employee motivation and job performance. *Linguistic and Philosophical Investigations*, (14), 97-102.

Lester, D. (2013). Measuring Maslow's hierarchy of needs. *Psychological reports*, 113(1), 15-17.

Manson, B. J. (2014). *Downsizing issues: the impact on employee morale and productivity*. Routledge.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation. Personality* New York: Harper & Row Publishers Inc.

McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Simply psychology*, 1(1-18).

Mitchell, M., & M Jolley, J. (2010). *Research design explained*.

Morgan, J. (2014). *The future of work: Attract new talent, build better leaders, and create a competitive organization*. John Wiley & Sons.

Mullins, L. J. (2008). *Essentials of organizational behaviour*. Pearson Education.

Nikel, D. (2019). *Moon Oslo*. Hachette UK.

Obiekwe, N. (2016). *Employee motivation and performance*.

Oliver, P. (2010). *The student's guide to research ethics*. McGraw-Hill Education (UK).

Peters, R. S. (2015). *The concept of motivation*. Routledge.

Podmoroff, D. (2016). *365 ways to motivate and reward your employees every day--with little or no money*. Atlantic Publishing Company.

Pride, W. M., Hughes, R. J., & Kapoor, J. R. (2014). *Foundations of business*. Cengage Learning.

Prins, R. (2013). *Sickness absence and disability: an international perspective*. In *Handbook of work disability* (pp. 3-14). Springer, New York, NY.

Rahim, M. A., & Daud, W. N. W. (2012). A proposed conceptual framework for rewards and motivation among administrators of higher educational provider in Malaysia. *International Journal of Business and Commerce*, 1(9), 67-78.

Rajagopal, P. (2019). *Contemporary Marketing Strategy*. Springer.

Rajendran, M., Mosisa, K., & Nedelea, A. (2017). Effects Of Non-Monetary Benefits On Employees Performance (A Case Of Bako Agricultural Research Center, Western Shoa, Ethiopia). *Ecoforum Journal*, 6(2).

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

Sandhya, K., & Kumar, D. P. (2011). Employee retention by motivation. *Indian Journal of science and technology*, 4(12), 1778-1782.

Schöttle, A., & Gehbauer, F. (2012). Incentive systems to support collaboration in construction projects. Proceedings for the International Group for Lean Construction, San Diego, CA, USA, Montezuma Publishing, San Diego, CA, 49.

Scott-Ladd, B., & Marshall, V. (2004). Participation in decision making: a matter of context?. *Leadership & Organization Development Journal*.

Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.

Shanks, N. H., & Dore, A. (2007). Management and motivation. Introduction to Health Care Management. Jones & Bartlett Publishers, Massachusetts. Sudbury.

Sonawane, P. (2008). Non-monetary rewards: Employee choices & organizational practices. *Indian Journal of Industrial Relations*, 256-271.

Srna, E., & Dinc, M. S. (2017). The significance of non-monetary incentives and its relationship with employee motivation: A case of civil service employees in Bosnia and Herzegovina. In *International Conference on Economic and Social Studies (ICESoS'17)* (Vol. 4).

Stacks, D. W., Dodd, M., & Men, R. L. (2011). Public relations research and planning. *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*, 11, 287.

Taherdoost, H. (2016). Sampling methods in research methodology; how to choose a sampling technique for research. *How to Choose a Sampling Technique for Research (April 10, 2016)*.

Tan, T. H., & Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management* (Reprinted 1967).

Taylor, G., Jungert, T., Mageau, G. A., Schattke, K., Dedic, H., Rosenfield, S., & Koestner, R. (2014). A self-determination theory approach to predicting school achievement over time: The unique role of intrinsic motivation. *Contemporary Educational Psychology, 39*(4), 342-358.

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

Yavuz, N. (2004). The use of non-monetary incentives as a motivational tool: A survey study in a public organization in Turkey (Master's thesis, Middle East Technical University).

Young, B. C. (2000). Methods of motivating: Yesterday and today. *Available at: Harpaz*.

Η ιεράρχηση των Ανθρωπίνων αναγκών σύμφωνα με τον Maslow. Superdad. (2019). Retrieved 23 October 2021, from <http://www.superdad.gr/igeia/ierarchisi-anthropinon-anagkon-maslow/>.

Παραρτήματα

Παράρτημα Α. Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Ενότητα 1. Δημογραφικά στοιχεία

Παρακάτω ζητούνται κάποιες πληροφορίες αναφορικά με τα δημογραφικά σας χαρακτηριστικά. Παρακαλώ πολύ επιλέξτε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα.

Φύλο

Άντρας

Γυναίκα

Ηλικία

18-25

26-35

34-45

46-54

55+

Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο

Απόφοιτος/η λυκείου

Απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΤΕΙ

Κάτοχος μεταπτυχιακού

Κάτοχος διδακτορικού

Πόσα χρόνια εργάζεστε στο Υπουργείο Εργασίας;

Λιγότερο από 1 έτος

1-3 έτη

4-6 έτη

7-9 έτη

Περισσότερο από 10 έτη



Ενότητα 2. Παράγοντες Παρακίνησης

Στη συνέχεια παρουσιάζονται κάποιες δηλώσεις σχετικά με παράγοντες παρακίνησης για την εργασιακή σας θέση στο υπουργείο εργασίας. Παρακαλώ επιλέξτε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με κάθε μια από τις προτάσεις με 1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ουδέτερο, 4=Συμφωνώ και 5=Συμφωνώ Απόλυτα. Παρακαλώ επιλέξτε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα. Θυμηθείτε, δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, μόνο αυθόρμητες και ειλικρινείς.

	Δι αφωνώ Απόλυτα	Δι αφωνώ	Ου τε Συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συ μφωνώ	Συ μφωνώ Απόλυτα
· Ο μισθός που μου δίνεται είναι ικανοποιητικός			3		
· Επιβραβεύομαι με έξτρα παροχές ως ανταμοιβή για καλή απόδοση			3		
· Υπάρχουν προοπτικές ανάπτυξης			3		
· Οι συνθήκες που επικρατούν ευνοούν μια καλή συνεργατική ατμόσφαιρα			3		
· Η εργασιακή ασφάλεια αποτελεί κεντρικό στοιχείο του εργασιακού περιβάλλοντος			3		
· Υπάρχει συνεχή εκπαίδευση για την βελτίωση των εργαζομένων			3		

	Δι αφωνώ Απόλυτα	Δι αφωνώ	Ου τε Συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συ μφωνώ	Συ μφωνώ Απόλυτα
· Μου δίνονται ευκαιρίες να συμμετάσχω στη λήψη αποφάσεων			3		
· Υπάρχει εμπιστοσύνη προς εμένα για την εκτέλεση των εργασιών μου			3		
· Με εκτιμούν και με αναγνωρίζουν για αυτά που προσφέρω			3		
0. Υπάρχει πολύ καλή συνεργασία με τους ανωτέρους			3		
1. Υπάρχει πολύ καλή συνεργασία με τους συναδέλφους			3		
2. Νιώθω ότι στον εργασιακό μου χώρο με αποδέχονται			3		

Ενότητα 3. Παρακίνηση και Απόδοση

Στη συνέχεια παρουσιάζονται κάποιες δηλώσεις σχετικά με παράγοντες παρακίνησης, οι οποίοι νιώθετε ότι βελτιώνουν την απόδοσή σας για την εργασιακή σας θέση στο υπουργείο εργασίας. Παρακαλώ επιλέξτε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με κάθε μια από τις προτάσεις με 1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ουδέτερο, 4=Συμφωνώ και 5=Συμφωνώ Απόλυτα.

Για εμένα αποτελεί παράγοντα που βελτιώνει την απόδοσή μου...	Δι αφωνώ Απόλυτα	Δι αφωνώ	Ού τε Συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συ μφωνώ	Συ μφωνώ Απόλυτα
Ο μισθός μου			3		
Η επιβράβευση με έξτρα παροχές (bonus)			3		
Οι προοπτικές ανάπτυξης			3		
Η καλή και συνεργατική ατμόσφαιρα			3		
Η εργασιακή ασφάλεια			3		
Η συνεχής εκπαίδευση για την βελτίωση μου			3		

Για εμένα αποτελεί παράγοντα που βελτιώνει την απόδοσή μου...	Δι αφωνώ Απόλυτα	Δι αφωνώ	Ού τε Συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συ μφωνώ	Συ μφωνώ Απόλυτα
Οι ευκαιρίες να συμμετάσχω στη λήψη αποφάσεων			3		
Η εμπιστοσύνη προς εμένα για την εκτέλεση των εργασιών μου			3		
Η εκτίμηση και η αναγνώριση γι' αυτά που προσφέρω			3		
0. Η καλή συνεργασία με τους ανωτέρους			3		
1. Η καλή συνεργασία με τους συναδέλφους			3		
2. Η αποδοχή που λαμβάνω στον εργασιακό χώρο			3		

Παράρτημα Β. Φόρμα Ενημέρωσης Συμμετεχόντων

Αγαπητέ Κύριε/Κυρία,

Στα πλαίσια των μεταπτυχιακών μου σπουδών στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Τμήματος Δημοσίας Διοίκησης, πραγματοποιώ μια έρευνα με στόχο τη διερεύνηση των κινήτρων και της συμβολής τους στην απόδοση για τους εργαζομένους του Υπουργείου Εργασίας.

Για το λόγο αυτό, σας προσκαλώ να απαντήσετε στο παρόν ερωτηματολόγιο, το οποίο θα χρειαστεί 8-10 λεπτά από τον χρόνο σας.

Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι εθελοντική και απολύτως εμπιστευτική και ανώνυμη. Αυτό σημαίνει ότι δεν χρειάζεται και δεν ζητείται σε κανένα μέρος της έρευνας να παρέχεται προσωπικά δεδομένα ταυτοποίησης.

Επιπλέον, ακόμη και αν αποφασίσετε να συμμετάσχετε στην έρευνα, μπορείτε να αποσυρθείτε από αυτήν οποιαδήποτε στιγμή το επιθυμείτε χωρίς καμία συνέπεια. Ωστόσο, μετά την υποβολή των απαντήσεων δεν είναι δυνατή η απόσυρση της συμμετοχής σας από την έρευνα καθώς δεν μπορεί να υπάρξει ταυτοποίηση των απαντήσεων με οποιοδήποτε από τους συμμετέχοντες.

Με την έναρξη συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου συναινείτε ότι έχετε κατανοήσει ότι η συμμετοχή σας είναι εθελοντική, ανώνυμη και ότι έχετε δικαίωμα να αποχωρήσετε οποιαδήποτε στιγμή το επιθυμείτε.

Για οποιαδήποτε πληροφορία παρακαλώ μη διστάσετε να επικοινωνήσετε με τον ερευνητή:

Μιχάλη Καραμανώλη

Mail: mihaliskaramanolis82@yahoo.com