



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση- Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

Πώς τα συστήματα αμοιβών ενθαρρύνουν η αποθαρρύνουν την δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων

How remuneration systems do encourage or discourage employees' creativity and productivity

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή Νικολακάκης Μιχαήλ (Α.Μ.: ΔΔ Ο4)

**Επιβλέποντες καθηγητές: Dr. Δημήτριος Στράνης
Dr. Σάββας Μακρίδης**

**Αθήνα
Απρίλιος 2021**

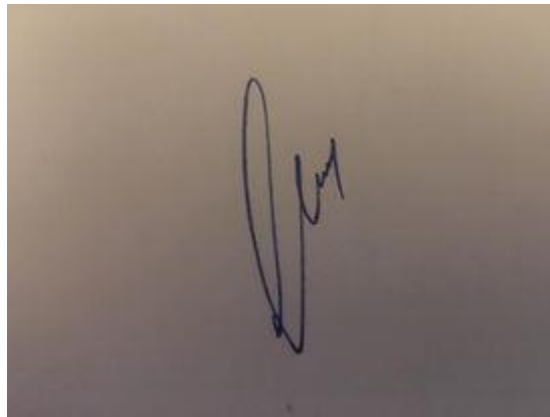
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από τον Νικολακάκη Μιχαήλ (ΑΜ: ΔΔ- 04), 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 Υπογράφων, 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 εργασία, αλλά αντιγραφή ήδη δημοσιευμένης εργασίας, ο φοιτητής θα απορρίπτεται οριστικά από το συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών.

Ονοματεπώνυμο / Υπογραφή

Νικολακάκης Μιχαήλ

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a light-colored background. The signature is stylized and appears to be 'M. Nikolaou'.

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1. Dr. Δημήτριος Στράνης

2. Dr. Σάββας Μακρίδης

3. Dr. Απόστολος Μάνθος

Περίληψη

Ο όρος παρακίνηση χρησιμοποιείται στη θεωρία της διοίκησης για να περιγράψει δυνάμεις εντός του ατόμου οι οποίες προσδιορίζουν το επίπεδο, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας που καταβάλλεται στην εργασία. Οι εργοδότες στην προσπάθεια τους να παρακινήσουν τους εργαζόμενους τους χρησιμοποιούν μια πλειάδα κινήτρων, με το σημαντικό, ίσως εξ αυτών, τη χρηματική αμοιβή. Η σχέση αυτή μεταξύ των μισθών και παραγωγικότητας (ή πιο συγκεκριμένα η σχέση μεταξύ αύξησης των μισθών και αύξησης της παραγωγικότητας) έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία τα τελευταία χρόνια.

Η παρούσα εργασία μελετά σε θεωρητικό επίπεδο την έννοια της παρακίνησης και τα είδη των κινήτρων με έμφαση στις αμοιβές, ενώ σε ερευνητικό επίπεδο μέσα από πρωτογενή έρευνα, διερευνά τη σχέση των αμοιβών με την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα της εργασίας.

Η έρευνα έδειξε ότι το σύστημα αμοιβών είναι πάντα ενθαρρυντικό για την παραγωγικότητα του προσωπικού μιας επιχείρησης. Επιπλέον, τα εσωτερικά κίνητρα που παρακινούν τους εργαζόμενους είναι κυρίως η αναγνώριση και εμπιστοσύνη, ενώ τα εξωτερικά η παροχή πριμ και η αύξηση μισθού.

Λέξεις κλειδιά: Παρακίνηση, Κίνητρα, Παραγωγικότητα, Αποδοτικότητα, Συστήματα Αμοιβών

Abstract

The term motivation is used in management theory to describe forces within the individual that determine the level, direction and persistence of effort at work. Employers try to motivate their employees using a variety of incentives, the most important of which, perhaps, is remuneration. This relationship between wages and productivity (or more specifically the relationship between wage growth and productivity growth) has become particularly important in recent years.

The present work studies at a theoretical level the concept of motivation and the types of incentives with emphasis on rewards, while at a research level through primary research, explores the relationship between rewards and work efficiency and productivity.

Research has shown that the pay system is always encouraging for the productivity of a company's staff. In addition, the internal motivations that motivate employees are mainly recognition and trust, while the external ones are the provision of bonuses and the increase of salary.

Keywords: Motivation, Motivation, Productivity, Efficiency, Remuneration Systems

Πίνακας Περιεχομένων

	Σελ.
Περίληψη	4
Abstract	5
Ευχαριστίες	8
Εισαγωγή	9
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	10
Κεφάλαιο 1: Παρακίνηση και κίνητρα	10
1.1 Η έννοια της παρακίνησης	10
1.2 Θεωρίες Παρακίνησης	11
1.2.1 Η θεωρία του Maslow	11
1.2.2 Η θεωρία του Herzberg	14
1.2.3 Η θεωρία του Alderfer	15
1.2.4 Η θεωρία των αναγκών του McClelland	15
1.2.5 Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom	17
1.3 Η έννοια του κινήτρου	19
1.4 Τα είδη των κινήτρων	20
1.4.1 Τα ενδογενή κίνητρα	21
1.4.2 Τα εξωτερικά κίνητρα	21
Κεφάλαιο 2: Συστήματα αμοιβών-Αποδοτικότητα και Παραγωγικότητα εργαζομένων	24
2.1 Εισαγωγή	24
2.2 Ευέλικτα συστήματα αμοιβών και παραγωγικότητα εργασίας	24
2.3 Συστήματα αμοιβών και δημιουργικότητα εργαζομένων	26
2.4 Ικανοποίηση από την εργασία και συστήματα προαγωγών	29
2.5 Ικανοποίηση από την εργασία και δημόσιος τομέας	31
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία έρευνας	33
3.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα	33
3.2 Μέθοδος και ερευνητικά εργαλεία	33
3.3 Επιλογή Δείγματος	34

3.4 Διαδικασία έρευνας	34
3.5 Στατιστική Ανάλυση	34
Κεφάλαιο 4: Στατιστική Ανάλυση	35
4.1 Περιγραφική Στατιστική	35
4.2 Συσχετίσεις	55
Συμπεράσματα	86
Περιορισμοί και προτάσεις μελλοντικής έρευνας	88
Βιβλιογραφία	89
Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο	95

Ευχαριστίες

Με τη διπλωματική αυτή εργασία κλείνει με τον ιδανικότερο τρόπο ένας κύκλος φοίτησης από τον οποίο έχω να θυμάμαι κυρίως θετικά πράγματα. Αποκόμισα γνώσεις, φίλους αλλά κυρίως ένα συγκροτημένο τρόπο σκέψης και το ερέθισμα της συνεχούς αναζήτησης νέων γνώσεων.

Από τη θέση αυτή θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τους καθηγητές μου, ως επιβλέποντες αυτής της διπλωματικής, τον κο Δημήτριο Στράνη και τον κο Σάββα Μακρίδη, οι οποίοι μου έδωσαν την δυνατότητα να ασχοληθώ με ένα θέμα που αφορά **πώς τα συστήματα αμοιβών ενθαρρύνουν η αποθαρρύνουν την δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων**, το οποίο με ενδιέφερε ιδιαίτερα, και που ήταν πάντοτε παρόντες για να με κατευθύνουν και να λυθούν οποιεσδήποτε απορίες μου.

Οι γνώσεις και η εμπειρία τους αποτέλεσαν πολύτιμο σύμμαχο στην προσπάθεια περάτωσης της διπλωματικής μου.

Επίσης, οφείλω να ευχαριστήσω την κα. Σοφία Ιωαννίδη και όλους τους καθηγητές οι οποίοι, με κέντρισαν να ασχοληθώ με αυτόν τον ιδιαίτερο κλάδο της Δημόσιας Διοίκησης και το Δημόσιο Μάνατζμεντ.

Δε μπορώ να μην ευχαριστήσω και όλους τους φίλους εκείνους με τους οποίους περάσαμε πολλές ώρες διαβάζοντας, παρακολουθώντας, κάνοντας εργασίες ή απλά συζητώντας επί παντός θέματος, ανταλλάσσοντας γνώσεις και ιδέες, οι οποίοι έκαναν τη φοίτηση στο ΠΑΔΑ πιο διασκεδαστική και ευχάριστη.

Ένα ακόμη μεγαλύτερο ευχαριστώ, το μεγαλύτερο απ' όλα, το οφείλω στην μνήμη των γονέων μου, Νικόλαο και Παγώνα, οι οποίοι εν ζωή με στήριξαν υλικά και ψυχολογικά ώστε να ολοκληρώσω τις σπουδές μου.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στην Παρασκευή Σαδικάκη - (VoulaS) ως πηγή έμπνευσης καθώς ήταν η πολύτιμη στήριξη μου για την περάτωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Η διπλωματική αυτή αφιερώνεται σε εκείνους, είναι δικό τους πόνημα όσο είναι και δικό μου.

Εισαγωγή

Ένας από τους βασικότερους ρόλους, των διευθυντικών-διοικητικών στελεχών των επιχειρήσεων είναι να μπορέσουν να πείσουν τους υφιστάμενους τους να έχουν τη διάθεση, δηλαδή να θέλουν να αποδώσουν. Για να γίνει αυτό, πρέπει ο εκάστοτε διαχειριστής της επιχείρησης να είναι σε θέση να παρακινήσει τους εργαζομένους επαρκώς. Από την άλλη πλευρά οι εργαζόμενοι για να παρακινηθούν, ανάλογα με τις ανάγκες θέλουν να ικανοποιηθούν, αναζητούν να εντοπίσουν τα κατάλληλα κίνητρα.

Διάφοροι ερευνητές έδειξαν ότι ο μισθός, η προαγωγή, τα μπόνους και άλλα είδη ανταμοιβών χρησιμοποιούνται από τις περισσότερες επιχειρήσεις για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Ειδικότερα, η σύνδεση των μισθών με την παραγωγή ή τα αποτελέσματα υποστηρίζεται ότι παρέχει κίνητρο στους εργαζόμενους να καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες και έτσι να αυξήσουν την παραγωγικότητα της εργασίας. Κατά άλλους ερευνητές δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι υπάρχει μια σημαντική σχέση μεταξύ της αύξησης της παραγωγικότητας και της αύξησης των μισθών.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω δεδομένα με την παρούσα εργασία επιχειρείται αρχικά στο θεωρητικό μέρος να σκιαγραφηθούν η έννοια της παρακίνησης και των κινήτρων και εν συνεχεία μέσα από την υπάρχουσα έρευνα να εντοπιστεί ποια είναι η σχέση των αμοιβών με την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα της εργασίας.

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Κεφάλαιο 1

Παρακίνηση και κίνητρα

1.1 Η έννοια της παρακίνησης

Τα πραγματικά περιουσιακά στοιχεία των οργανισμών-επιχειρήσεων είναι οι εργαζόμενοι και θεωρούνται ως η κινητήριος δύναμή τους. Για να είναι σε θέση, όμως, οι εργαζόμενοι να εκπληρώσουν τους στόχους της επιχείρησης, πρέπει, αφενός, να έχουν τις γνώσεις-ικανότητες και αφετέρου τη διάθεση να αποδώσουν. Πρόκειται δηλαδή για τα Μπορώ και τα Θέλω¹.

Ένας από τους βασικότερους ρόλους, επομένως, των διευθυντικών-διοικητικών στελεχών είναι να μπορέσουν να κάνουν τους υφιστάμενους τους να έχουν τη διάθεση, δηλαδή να θέλουν να αποδώσουν. Για να γίνει αυτό, πρέπει ο εκάστοτε διαχειριστής της επιχείρησης να είναι σε θέση να παρακινήσει τους εργαζομένους επαρκώς (Madi, 2017)².

Ο όρος παρακίνηση χρησιμοποιείται στη θεωρία της διοίκησης για να περιγράψει δυνάμεις εντός του ατόμου οι οποίες προσδιορίζουν το επίπεδο, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας που καταβάλλεται στην εργασία³. Σύμφωνα με τον Φλώρο (1993), η παρακίνηση είναι, το αίτιο που οδηγεί το άτομο στο να συμπεριφερθεί κατά ορισμένο τρόπο.

Με τη διαδικασία της παρακίνησης ενεργοποιείται μια εξελικτική διαδικασία σύμφωνα με την οποία η διοίκηση της κάθε εταιρείας καλείται να αναπτύξει προληπτική δράση ικανοποίησης των αναγκών των υπαλλήλων της, χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα ερεθίσματα ώστε να αποδώσουν στη δουλειά τους. Για να το πετύχει αυτό πρέπει, πρωτίστως, να εντοπίζει τις ανάγκες των εργαζόμενων και στη συνέχεια να επιμελείται την ικανοποίησή τους⁴. Η ικανοποίηση των αναγκών θα οδηγήσει, στη συνέχεια, στη βελτίωση της παραγωγικότητας τους και κατ' επέκταση στη δημιουργία (περισσότερων) κερδών για την επιχείρηση. Για το λόγο αυτό η βελτίωση της

¹ Madi, F. (2017). The impact of Employee Motivation on Organizational Commitment. *European Journal of Business and Management*, Vol. 9 (No 15), 164-144.

² Ο.π.

³ Schermerhorn, R.J. (2012). *Εισαγωγή στο management*. Nicosia: Broken Hill

⁴ Τερζίδης, Κ. (2004). *Μάνατζμεντ. Στρατηγική Προσέγγιση*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

παραγωγικότητας αποτελεί μια μεγάλη πρόκληση που απασχολεί τους εργοδότες, είτε στο δημόσιο, είτε στον ιδιωτικό τομέα, με την κατάρτιση κατάλληλου μηχανισμού για την παρακίνηση των εργαζομένων τους⁵.

Σύμφωνα με τους Mohsen et al., (2004, αναφέρεται στο Madi, 2017) η οικοδόμηση ενός δεσμευμένου και παρακινήμένου εργατικού δυναμικού θεωρείται ως ο κύριος στόχος και ένα κλειδί για την επιτυχία στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις βασίζονται στην εγγενή αξία του ανθρώπινου δυναμικού τους και στην κινητοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων τους⁶.

1.2 Θεωρίες Παρακίνησης

Υπάρχουν πολλές θεωρίες παρακίνησης που αποτυπώνεται στη βιβλιογραφία και προσεγγίζουν τα κίνητρα μέσω διαφορετικών απόψεων. Παρόλα αυτά, οι περισσότερες συμφωνούν ότι τα κίνητρα απαιτούν να υπάρχει κάποιος στόχος, επιθυμία και ικανότητα για δράση⁷.

Στη συνέχεια αναλύονται κάποιες από τις βασικότερες θεωρίες παρακίνησης.

1.2.1 Η θεωρία του Maslow

Στις Κοινωνικές Επιστήμες η θεωρία του Abraham Harold Maslow για τα ανθρώπινα κίνητρα αναφέρεται ως η γενική περιγραφή των προτεραιοτήτων του τι χρειάζονται και τι θέλουν οι άνθρωποι⁸.

Το σημείο εκκίνησης για τη θεωρία του Maslow είναι το ερώτημα: «Ποιο είναι το κίνητρο που επηρεάζει τη συμπεριφορά;». Σύμφωνα με τον ίδιο, οι πράξεις των ανθρώπων υποκινούνται για να ικανοποιήσουν ορισμένες ανάγκες. Ως ανθρωπιστικός ψυχολόγος, ο Maslow πίστευε ότι οι άνθρωποι έχουν μια έμφυτη επιθυμία να γίνουν αυτό που θέλουν να γίνουν και να πραγματοποιήσουν όλα τους τα όνειρα. Ωστόσο, για το Maslow, προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι απώτεροι στόχοι του τι πραγματικά

⁵ Haque, M., Haque M. & Islam, S. (2014). Motivational Theories – A Critical Analysis. *ASA University Review*, Vol. 8 (No. 1), 61-68.

⁶ Madi, F. (2017). The impact of Employee Motivation on Organizational Commitment. *European Journal of Business and Management*, Vol. 9 (No 15), 164-144.

⁷ Suci, L.E., Mortan, M. & Lazar, L. (2013). Vroom's Expectancy Theory. An Empirical Study: Civil Servant's Performance Appraisal Influencing Expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (No. 39), 180-200.

⁸ Ο.π.

θέλουν οι άνθρωποι, πρέπει να ικανοποιηθούν μερικές βασικές ανάγκες, όπως η ανάγκη για φαγητό, ασφάλεια, αγάπη και αυτοεκτίμηση, μεταξύ άλλων⁹.

Έτσι ο Maslow πρότεινε μια θεωρία που περιγράφει πέντε ιεραρχικές ανάγκες που θα μπορούσαν, επίσης, να εφαρμοστούν σε μια επιχείρηση και στην απόδοση των εργαζομένων της. Σύμφωνα με τη θεωρία του, κανείς δεν αισθάνεται την επόμενη ανάγκη μέχρι να ικανοποιηθούν τα αιτήματα της προηγούμενης. Το Σχήμα 1.1, απεικονίζει την ιεραρχία των αναγκών του Maslow¹⁰.



Σχήμα 1.1. Ιεραρχία των αναγκών

Πηγή: Suciu, Mortan & Lazar, (2013).

Τα διαφορετικά επίπεδα των αναγκών στην ιεραρχία του Maslow διαμορφώνονται ως εξής:

(i) Φυσιολογικές ανάγκες Πρόκειται για βιολογικές ανάγκες που συνίστανται στην ανάγκη οξυγόνου, τροφής, νερού και σχετικά σταθερής θερμοκρασίας του σώματος. Αυτές είναι οι ισχυρότερες ανάγκες και οι ανάγκες που έρχονται πρώτες στην αναζήτηση του ατόμου για ικανοποίηση¹¹.

⁹ Mawere, M., Mubaya, T., Reisen, M. & Stam, V.G. (2016). Maslow's Theory of Human Motivation and its Deep Roots in Individualism: Interrogating Maslow's Applicability in Africa.

¹⁰ Suciu, L.E., Mortan, M. & Lazar, L. (2013). Vroom's Expectancy Theory. An Empirical Study: Civil Servant's Performance Appraisal Influencing Expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (No. 39), 180-200.

¹¹ Ο.π.

(ii) Ανάγκες Ασφάλειας. Όταν πληρούνται όλες οι φυσιολογικές ανάγκες και δεν ελέγχουν πλέον τις σκέψεις και τις συμπεριφορές, ενεργοποιούνται οι ανάγκες για ασφάλεια¹². Οι ανάγκες ασφάλειας είναι σημαντικές για την επιβίωση, αλλά δεν είναι τόσο απαιτητικές όσο οι φυσιολογικές ανάγκες. Παραδείγματα αναγκών ασφάλειας περιλαμβάνουν την επιθυμία για σταθερή απασχόληση, υγειονομική περίθαλψη, ασφάλεια απέναντι στους κινδύνους του περιβάλλοντος¹³.

iii) Κοινωνικές ανάγκες. Τέτοιες ανάγκες είναι η ανάγκη για αγάπη, στοργή και ανιδιοτέλεια. Όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες για ασφάλεια και φυσιολογική ευημερία, μπορεί να προκύψει η επόμενη τάξη αναγκών που είναι οι κοινωνικές. Ο Maslow δηλώνει ότι οι άνθρωποι επιδιώκουν να ξεπεράσουν τα συναισθήματα της μοναξιάς και της αλλοτρίωσης. Αυτό περιλαμβάνει και την παροχή και την αποδοχή της αγάπης, της στοργής και της αίσθησης του «ανήκειν» κάπου¹⁴.

(iv) Ανάγκες για εκτίμηση. Αφού ικανοποιηθούν οι πρώτες τρεις κατηγορίες αναγκών, οι ανάγκες για εκτίμηση μπορούν να κυριαρχήσουν. Οι ανάγκες αυτές περιλαμβάνουν ανάγκες, τόσο, για αυτοεκτίμηση, όσο και, για την εκτίμηση που αποκτά κάποιος άνθρωπος από τους άλλους ανθρώπους. Οι άνθρωποι έχουν ανάγκη από ένα σταθερό, υψηλό επίπεδο αυτοσεβασμού και σεβασμού από τους άλλους. Όταν ικανοποιούνται αυτές οι ανάγκες, το άτομο αισθάνεται αυτοπεποίθηση και πολύτιμο ως άτομο στον κόσμο. Όταν οι ανάγκες αυτές είναι ανικανοποίητες, το άτομο αισθάνεται κατώτερο, αδύναμο, αβοήθητο και ανίκανο για οποιαδήποτε δραστηριότητα¹⁵.

(v) Ανάγκες για αυτοπραγμάτωσης ή ανάγκες ολοκλήρωσης. Όταν ικανοποιούνται όλες οι παραπάνω ανάγκες, τότε και μόνο τότε ενεργοποιούνται οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση. Ο Maslow περιγράφει την αυτοεκτίμηση ως ανάγκη ενός ατόμου να είναι και να κάνει αυτό που το άτομο «γεννήθηκε να κάνει». Ένας μουσικός, για παράδειγμα, πρέπει να παίζει μουσική, ένας καλλιτέχνης πρέπει να ζωγραφίζει και ένας ποιητής πρέπει να γράφει. Ωστόσο, δεν είναι πάντοτε σαφές τι θέλει ένα άτομο όταν υπάρχει ανάγκη για αυτορρύθμιση¹⁶.

¹² Ο.π.

¹³ Mawere, M., Mubaya, T., Reisen, M. & Stam, G. (2016). Maslow's Theory of Human Motivation and its Deep Roots in Individualism: Interrogating Maslow's Applicability in Africa. In book: *Theory, Knowledge, Development and Politics: What Role for the Academy in the Sustainability of Africa?* Publisher: Langaa RPCIG, Editors: Munyaradzi Mawere, Artwell Nhemachena.

¹⁴ Suciu, L.E., Mortan, M. & Lazar, L. (2013). Vroom's Expectancy Theory. An Empirical Study: Civil Servant's Performance Appraisal Influencing Expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (No. 39), 180-200.

¹⁵ Ο.π.

¹⁶ Ο.π.

Η προαναφερθείσα θεωρία μπορεί να εφαρμοστεί στους ρόλους της οργανωτικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, παρά τις κάποιες επικρίσεις ή περιορισμούς της θεωρίας. Ενώ κάποιες έρευνες (Suciu, Mortan & Lazar, 2013) υποστηρίζουν τη θεωρία του Maslow, κάποιες άλλες δεν μπόρεσαν να τεκμηριώσουν την ιδέα μιας ιεραρχίας των αναγκών που θεωρείται ότι επηρεάζεται από τον δυτικό πολιτισμό και επομένως δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα σενάρια. Όπως επισημαίνουν οι Nadler & Lawler (1979), Denning (2010) και Rutledge (2011), άλλες επικρίσεις για τη θεωρία του Maslow υπογραμμίζουν ότι ο ορισμός της αυτοπραγμάτωσης είναι δύσκολο να εξεταστεί επιστημονικά. Παρά τις όποιες επικρίσεις, η θεωρία του Maslow αποτελεί μια από τις πρώιμες θεωρίες παρακίνησης, στα θεμέλια της οποίας αναπτυχθήκαν οι σύγχρονες θεωρίες κινήτρων¹⁷.

1.2.2 Η θεωρία του Herzberg

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg μετατρέπει τις ανάγκες του Maslow σε δύο τομείς ανάγκης, ως παράγοντες υγιεινής και παράγοντες κινητοποίησης. Οι παράγοντες υγιεινής είναι η εταιρική πολιτική, ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, η ασφάλεια, η εποπτεία και οι διαπροσωπικές σχέσεις. Αυτοί οι παράγοντες δεν αποτελούν το κύριο μέρος της εργασίας και δεν επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, αλλά αποτρέπουν την κακή απόδοση λόγω των περιορισμών εργασίας. Όταν εξασφαλίζονται οι παράγοντες υγιεινής, η δυσαρέσκεια των εργαζομένων και οι περιορισμοί της εργασίας εξαφανίζονται, αλλά αυτοί οι παράγοντες δεν επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Οι κινητήριοι παράγοντες του Herzberg είναι πηγές κινήτρων υψηλού επιπέδου που επικεντρώνονται στις πτυχές της εργασίας όπως η επιτυχία, η εκτίμηση, η λογοδοσία και η πρόοδος. Αυτοί οι παράγοντες έχουν θετικές επιπτώσεις τόσο στην ικανοποίηση από την εργασία όσο και στην επαγγελματική απόδοση. Οι χαμηλού επιπέδου παράγοντες υγιεινής δεν παρέχουν κίνητρα όταν είναι παρόντες, αλλά η έλλειψη αυτών των παραγόντων οδηγεί σε απώλεια κινήτρων¹⁸.

¹⁷ Mawere, M., Mubaya, T., Reisen, M. & Stam, G. (2016). Maslow's Theory of Human Motivation and its Deep Roots in Individualism: Interrogating Maslow's Applicability in Africa. In book: Theory, Knowledge, Development and Politics: What Role for the Academy in the Sustainability of Africa?

¹⁸ Ο.π.

1.2.3 Η θεωρία του Alderfer

Η θεωρία του Clayton Alderfer είναι γνωστή ως «θεωρία ERG», από τα αρχικά των λέξεων Existence, Relatedness και Growth, δηλαδή τις λέξεις: ύπαρξη (που αναφέρεται στις βιολογικές ανάγκες), σχέσεις (που αναφέρεται στις ανάγκες σχέσεων με το κοινωνικό περιβάλλον) και τη λέξη ανάπτυξη (που αναφέρεται στις ανάγκες του ανθρώπου για ανάπτυξη). Πρόκειται για μια θεωρία που εξετάζει τους εγγενείς παράγοντες που παρακινούν ένα άτομο¹⁹ και διαιρεί, επίσης, την ιεραρχία των αναγκών του Maslow σε τρεις βασικές κατηγορίες: «ανάγκες ύπαρξης», «ανάγκες σχέσεων» και «αναπτυξιακές ανάγκες». Οι ανάγκες ύπαρξης ικανοποιούνται από τα τρόφιμα, τον αέρα, το νερό, τους μισθούς, τα πρόσθετα οφέλη και τις συνθήκες εργασίας. Οι ανάγκες σχέσεων ικανοποιούνται με την καθιέρωση ενεργών σχέσεων και τη διατήρησή τους με τους συναδέλφους, τους ανωτέρους, τους υφισταμένους, τους φίλους και την οικογένειά τους. Οι αναπτυξιακές ανάγκες σημαίνουν τις προσπάθειες των ατόμων να βρουν ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης, δημιουργώντας δημιουργικές ή καινοτόμες συνεισφορές στο χώρο εργασίας²⁰.

Ωστόσο, η θεωρία ERG είναι αντίθετη με τη θεωρία ιεραρχίας του Maslow από πολλές απόψεις. Σύμφωνα με τη θεωρία ERG, μερικές φορές μια ανάγκη φαίνεται πιο επικρατέστερη από άλλες. Ένα άτομο μπορεί να παρακινηθεί για να ικανοποιήσει περισσότερες από μία ανάγκες την ίδια στιγμή και επομένως οι ανάγκες υψηλότερου επιπέδου μπορούν να ικανοποιηθούν πριν από εκείνες που βρίσκονται σε χαμηλότερο επίπεδο²¹. Με άλλα λόγια ο Alderfer υποστηρίζει ότι για να προχωρήσει ο άνθρωπος στην ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν προϋποθέτει την ικανοποίηση προηγούμενων αναγκών ύπαρξης, σε αντίθεση με το Maslow όπου τα άτομα ανεβαίνουν την ιεραρχία ως αποτέλεσμα της ικανοποίησης των χαμηλότερων αναγκών.

1.2.4 Η θεωρία των αναγκών του McClelland

Η θεωρία των αναγκών του McClelland είναι μία από τις πιο καθολικές και

¹⁹ Caulton, J. (2012). The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review. *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 5 (No 1), 2- 8.

²⁰ Uysal, H., Aydemir, S. & Genc, E. (2017). Maslow's hierarchy of needs in 21st century: the examination of vocational differences. In book: *Researches on Science and Art in 21st Century Turkey* (pp.211-227), Edition: Volume 1, Chapter: 23, Publisher: Gece Kitaplığı, Editors: Hasan Arapgirlioglu, Robert L. Elliott, Edward Turgeon, Atilla Atik.

²¹ Ο.π.

ρεαλιστικές θεωρίες στην ατομική και οργανωτική επιστήμη²². Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, δεν μπορεί να υπάρχει μια κοινή ιεραρχική αλυσίδα για όλους και η προσωπικότητα είναι σημαντική για τα κίνητρα. Στη θεωρία αυτή τα άτομα χωρίζονται σε τρεις ομάδες: εκείνοι που θέλουν να οικοδομήσουν σχέσεις, εκείνοι που θέλουν να αποκτήσουν δύναμη, και εκείνοι που επιδιώκουν την επιτυχία και γενικά τα επιτεύγματα²³.

- **Ανάγκες επίτευξης- επιτυχίας.** Η ανάγκη για επιτυχία, του McClelland (1961, 1985), περιγράφει την προσπάθεια ενός ατόμου να υπερέχει σε σχέση με κάποιο καθιερωμένο σύνολο προτύπων. Οι ανάγκες αυτές των ατόμων ικανοποιούνται όταν είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν τους δικούς τους σκοπούς σε σχέση με και ανεξάρτητα από τις καταστάσεις των άλλων. Αυτά τα άτομα αναζητούν προσωπικά πηγές για την επιτυχία ή την αποτυχία τους και δεν αφήνουν τα αποτελέσματα στην τύχη²⁴.

Ο McClelland (1961, 1975, 1985) σημείωσε ότι άτομα αυτής της κατηγορίας αντικατοπτρίζουν, επίσης, τις επιθυμίες των ατόμων να υπερέχουν σε σχέση με τον εαυτό τους. Οι ανάγκες για μεγάλα επιτεύγματα ενθαρρύνουν τα άτομα να αναζητήσουν σχετικά δύσκολα επαγγέλματα. Επιπλέον, τα άτομα με μεγάλα επιτεύγματα είναι πιο ικανοποιημένα σε θέσεις εργασίας που περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα δεξιοτήτων και δύσκολες προκλήσεις²⁵. Ο McClelland (1961, 1985) επεσήμανε, ακόμα, ότι τα άτομα με μεγάλη ανάγκη επίτευξης τείνουν να είναι πολύ επίμονα σε σχέση με την επίλυση προβλημάτων και λαμβάνουν προσωπική ευθύνη για την εξεύρεση λύσεων. Η έρευνα του έδειξε ότι τέτοια άτομα είναι, γενικά, πιο αποτελεσματικοί ηγέτες²⁶.

- **Ανάγκες ισχύος.** Η ανάγκη για εξουσία υποδηλώνει τις επιθυμίες των ατόμων να έχουν επιρροή. Αυτό θα μπορούσε να εκδηλωθεί σε προσπάθειες να συμπεριφέρονται οι άλλοι, όπως θα θέλαμε. Με άλλα λόγια, άτομα που προσπαθούν να ικανοποιήσουν

²² Royle, M. & Hall, A. (2012). The Relationship between McClelland's Theory of Needs, Feeling Individually Accountable, and Informal Accountability for Others. *International Journal of Management and Marketing Research*.

²³ Uysal, H., Aydemir, S. & Genc, E. (2017). Maslow's hierarchy of needs in 21st century: the examination of vocational differences. In book: Researches on Science and Art in 21st Century Turkey (pp.211-227), Edition: Volume 1, Chapter: 23, Publisher: Gece Kitaplığı, Editors: Hasan Arapgirlioğlu, Robert L. Elliott, Edward Turgeon, Atilla Atik.

²⁴ Royle, M. & Hall, A. (2012). The Relationship between McClelland's Theory of Needs, Feeling Individually Accountable, and Informal Accountability for Others. *International Journal of Management and Marketing Research*.

²⁵ Ο.π.

²⁶ Uysal, H., Aydemir, S. & Genc, E. (2017). Maslow's hierarchy of needs in 21st century: the examination of vocational differences. In book: Researches on Science and Art in 21st Century Turkey (pp.211-227), Edition: Volume 1, Chapter: 23, Publisher: Gece Kitaplığı, Editors: Hasan Arapgirlioğlu, Robert L. Elliott, Edward Turgeon, Atilla Atik.

αυτή την ανάγκη αναζητούν δύναμη θέσης, ώστε να μπορούν να επηρεάζουν τις πράξεις των άλλων. Τα άτομα με επιρροή, μπορούν στη συνέχεια, να συμμετέχουν στην ανεπίσημη λογοδοσία των άλλων για τη συσσώρευση πρόσθετων πόρων που συμβάλλουν στην ενίσχυση της κατάστασής τους²⁷.

- Ανάγκες ένταξης. Η ανάγκη για ένταξη σε κάποια ομάδα αντικατοπτρίζει την επιθυμία για στενή και φιλική σχέση με άλλους. Όσοι άνθρωποι έχουν έντονη την ανάγκη αυτή ασκούν συλλογικές δραστηριότητες στις οποίες η αλληλεξάρτηση και η συνεργασία με τους άλλους είναι πρωταρχικής σημασίας. Η έρευνα του McNeese-Smith (1999), επεσήμανε την επίδραση της ανάγκης για ένταξη στην ηγεσία. Συγκεκριμένα, ο McNeese-Smith (1999), επέδειξε μια θετική σχέση μεταξύ των αναγκών ένταξης - συνεργασίας και της δυνατότητας των άλλων να ενεργούν με τρόπους που κρίνονται επιθυμητοί²⁸.

1.2.5 Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom

Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom θεωρεί ότι οι άνθρωποι έχουν κίνητρο να συμπεριφέρονται με τρόπους που παράγουν τους επιθυμητούς συνδυασμούς των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Ουσιαστικά, η θεωρία της προσδοκίας υποστηρίζει ότι η δύναμη μιας τάσης να ενεργεί με κάποιο τρόπο εξαρτάται από τη δύναμη μιας προσδοκίας ότι η πράξη θα ακολουθηθεί από ένα δεδομένο αποτέλεσμα και από την ελκυστικότητα αυτού του αποτελέσματος για το άτομο. Κατά συνέπεια, η συμπεριφορά θα μπορούσε να είναι προσανατολισμένη προς τους αναμενόμενους και εξατομικευμένους στόχους. Η θεωρία του Vroom δηλώνει ότι «οι επιλογές ενός ατόμου ανάμεσα σε εναλλακτικά μαθήματα δράσης συνδέονται νόμιμα με ψυχολογικά γεγονότα που συμβαίνουν ταυτόχρονα με τη συμπεριφορά». Έτσι, οι άνθρωποι επιλέγουν μεταξύ των εναλλακτικών επιλογών με συνειδητό τρόπο και οι επιλογές αυτές συσχετίζονται συστηματικά με τις ψυχολογικές διεργασίες, ιδιαίτερα την αντίληψη και το σχηματισμό πεποιθήσεων και στάσεων²⁹.

Η θεωρία του Vroom, έχει τρία βασικά στοιχεία: προσδοκία, μέσο και σθένος. Ένα άτομο έχει κίνητρο στο βαθμό που πιστεύει ότι: (α) η προσπάθεια θα οδηγήσει σε

²⁷ Ο.π.

²⁸ Ο.π.

²⁹ Suciu, L.E., Mortan, M. & Lazar, L. (2013). Vroom's Expectancy Theory. An Empirical Study: Civil Servant's Performance Appraisal Influencing Expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (No. 39), 180-200.

αποδεκτή απόδοση (προσδοκία), (β) η απόδοση θα ανταμειφθεί (μέσο), και (γ) η αξία των ανταμοιβών είναι πολύ θετική (σθένος)³⁰.

Η προσδοκία είναι η εκτίμηση ενός ατόμου για την πιθανότητα ότι η προσπάθεια που σχετίζεται με την εργασία θα οδηγήσει σε ένα δεδομένο επίπεδο απόδοσης. Η απόδοση είναι μια εκτίμηση του ατόμου για την πιθανότητα ότι ένα δεδομένο επίπεδο επιτυχίας των επιδόσεων θα επιφέρει διάφορα αποτελέσματα στην εργασία. Το σθένος είναι η δύναμη της προτίμησης ενός εργαζομένου για μια συγκεκριμένη ανταμοιβή³¹.

Ο Vroom προτείνει ότι τα κίνητρα, η προσδοκία, το μέσο και το σθένος συνδέονται μεταξύ τους με την εξίσωση: Παρακίνηση = Προσδοκία x Μέσο x Σθένος (Suciu, Mortan & Lazar, 2013). Το πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα στην εξίσωση είναι σημαντικό. Αυτό σημαίνει ότι τα υψηλότερα επίπεδα κινήτρων θα προκύψουν όταν η προσδοκία, το μέσο και το σθένος είναι υψηλά. Υποδηλώνει, επίσης, ότι εάν οποιοσδήποτε από τους τρεις παράγοντες είναι μηδέν, το συνολικό επίπεδο κινήτρων είναι μηδενικό. Επομένως, για παράδειγμα, ακόμα και αν ένας εργαζόμενος πιστεύει ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε απόδοση, η οποία θα έχει ως αποτέλεσμα την ανταμοιβή, τα κίνητρα θα είναι μηδενικά εάν το σθένος της ανταμοιβής που αναμένει να λάβει είναι μηδέν (δηλαδή εάν πιστεύει ότι η ανταμοιβή που θα λάβει για την προσπάθειά του δεν έχει αξία για 'αυτόν)³².

Αν και είναι μια πιο περίπλοκη θεωρία κινήτρων, βασίζεται στην κοινή λογική ψυχολογία των εργαζομένων και λέει ότι τα κίνητρα θα ενεργούν όταν υπάρχει προσδοκία ότι η συμπεριφορά τους μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων. Η θεωρία της προσδοκίας είναι η αντίληψη και η πρόβλεψη των πιθανών συνεπειών της συμπεριφοράς. Τα άτομα θα έχουν ως στόχο να προβλέψουν ποιες είναι οι συνέπειες της δράσης τους. Με απλούστερα λόγια, η θεωρία της προσδοκίας μπορεί να προβλέψει εάν ένας υπάλληλος θα εργαστεί επιπλέον ώρες για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας του, θα διατηρήσει ανώτερες διαπροσωπικές σχέσεις, θα προβάλει μια πιο ηθική εικόνα και θα κάνει άλλες τέτοιες παρόμοιες ενέργειες. Η θεωρία δίνει έμφαση σε ορισμένες πολύ σημαντικές πτυχές ή μεταβλητές της διαχείρισης που είναι προσπάθειες, επιδόσεις, ανταμοιβές και προσωπικοί στόχοι. Καθιερώνει σχέσεις μεταξύ προσπάθειας - απόδοσης - ανταμοιβής και προσωπικών στόχων και προσπαθεί να συνθέσει όλα αυτά σε μια θεωρία κινήτρων. Παρέχει ένα

³⁰ Lunenburg, F. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration*, Vol. 15 (No 1).

³¹ Ο.π.

³² Ο.π.

είδος ποσοτικής φόρμουλας για να διαπιστώσει το κίνητρο των εργαζομένων³³.

1.3 Η έννοια του κινήτρου

Η οικοδόμηση ενός δεσμευμένου και παρακινημένου εργατικού δυναμικού θεωρείται ως ο κύριος στόχος και το κλειδί για την επιτυχία των επιχειρήσεων στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον³⁴.

Προκειμένου οι εργαζόμενοι να ικανοποιηθούν και να δεσμευτούν στην εργασία τους, απαιτούνται αποτελεσματικά κίνητρα στα διάφορα επίπεδα της κάθε επιχείρησης-οργανισμού. Οι Mohsen et al. (2004, αναφέρεται στο Madi, 2017), υποστήριξαν ότι το κίνητρο και η δέσμευση των εργαζομένων είναι πολύ σημαντικά στοιχεία για την επιτυχία ενός οργανισμού. Ο Denton (1987, αναφέρεται στο Madi, 2017), υποστήριξε, επίσης, ότι η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους, είναι προς όφελος της επιχείρησης αφού οι εργαζόμενοι με κίνητρα είναι αφοσιωμένοι και πιο παραγωγικοί. Προς την ίδια κατεύθυνση οι Warsi et al., (2009, αναφέρεται στο Madi, 2017), ανέφεραν ότι τα κίνητρα εργασίας έχουν ισχυρή θετική συσχέτιση με την οργανωτική δέσμευση³⁵.

Ο Luthan (1998, αναφέρεται στο Ezekiel, n.d.), ορίζει το κίνητρο ως «μια διαδικασία που ξεκινά με μια φυσιολογική ανεπάρκεια ή ανάγκη και ενεργοποιεί μια συμπεριφορά ή μια κίνηση που στοχεύει σε ένα σκοπό»³⁶. Σύμφωνα με τον Geomani (2012, αναφέρεται στο Madi, 2017), τα κίνητρα είναι μια διαδικασία λήψης αποφάσεων και τα ορίζει ως μια ώθηση σε ένα άτομο να εκτελεί μια συμπεριφορά με συγκεκριμένο στόχο. Οι George & Sabarathy (2011, αναφέρεται στο Madi, 2017), υποστήριξαν ότι το κίνητρο εργασίας διεγείρει ένα άτομο να αναλάβει δράση, η οποία θα έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη ορισμένων στόχων ή την προσωπική ικανοποίηση³⁷.

Το κίνητρο είναι, βασικά, μια ψυχολογική διαδικασία που συμβάλλει στο βαθμό αφοσίωσης ενός ατόμου. Περιλαμβάνει τους παράγοντες που προκαλούν, διοχετεύουν και διατηρούν την ανθρώπινη συμπεριφορά σε μια συγκεκριμένη κατεύθυνση (Ezekiel, n.d.). Μαζί με την αντίληψη, την προσωπικότητα, τις στάσεις και τη μάθηση, τα

³³ Parijat, P. & Bagga, S. (2014). Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation – An Evaluation. *International Journal of Business and Management*, Vol. 7 (No 9), 1-8.

³⁴ Madi, F. (2017). The impact of Employee Motivation on Organizational Commitment. *European Journal of Business and Management*, Vol. 9 (No 15), 164-144.

³⁵ Ο.π.

³⁶ Ezekiel, A. (n.d.). Intrinsic and extrinsic motivation; The effect on employee performance.

³⁷ Madi, F. (2017). The impact of Employee Motivation on Organizational Commitment. *European Journal of Business and Management*, Vol. 9 (No 15), 164-144.

κίνητρα είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο της συμπεριφοράς³⁸.

Σύμφωνα με τον Kong, (2009), τα κίνητρα εξυπηρετούν τρεις σημαντικές λειτουργίες: 1) ενεργοποιούν το άτομο 2) το κατευθύνουν δείχνοντάς του μια συγκεκριμένη κατεύθυνση) και 3) το βοηθούν να επιλέξει την κατάλληλη συμπεριφορά προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του. Με μια λέξη, το κίνητρο είναι μια εσωτερική κατάσταση που προκαλεί την επιθυμία του ατόμου για έναν στόχο και διατηρεί τις προσπάθειές του σε μια ορισμένη κατεύθυνση³⁹.

1.4 Τα είδη των κινήτρων

Στη βιβλιογραφία έχουν προσδιοριστεί και διερευνηθεί δύο γενικές κατηγορίες κινήτρων, τα εξωγενή και τα ενδογενή κίνητρα. Τα κίνητρα καθορίζονται με δύο τρόπους για πρακτικούς σκοπούς, καθοδηγώντας την κατεύθυνση, την ένταση και την επιμονή των συμπεριφορών απόδοσης. Μια από τις βασικές διακρίσεις που μπορούν να γίνουν μεταξύ του εξωγενούς και του ενδογενούς κινήτρου είναι ότι ενώ το εξωγενές κίνητρο καθοδηγείται από δυνάμεις που είναι εξωτερικές του ατόμου, το εγγενές κίνητρο καθοδηγείται από δυνάμεις εσωτερικές και εντός του ατόμου. Περαιτέρω, το εξωγενές κίνητρο ορίζεται ως το κίνητρο που είναι επικεντρωμένο, κυρίως, σε παράγοντες που καθοδηγούνται από στόχους, όπως οι ανταμοιβές και τα οφέλη από την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας, ενώ το εγγενές κίνητρο αναφέρεται συνήθως ως η ευχαρίστηση και ικανοποίηση που λαμβάνει ένας εργαζόμενος κατά την άσκηση μιας δραστηριότητας. Σε γενικές γραμμές, τα ενδογενή και εξωγενή κίνητρα επηρεάζουν τις προθέσεις των εργαζομένων σχετικά με τις δραστηριότητες και τις συμπεριφορές. Παρόλο που έχουν προταθεί διάφορες θεωρίες για να εξηγήσουν τα ατομικά κίνητρα για την εκτέλεση εργασιών που σχετίζονται με την εργασία, λίγα είναι γνωστά για τους βαθύτερους παράγοντες που επηρεάζουν το ενδογενές και εξωγενές κίνητρο⁴⁰.

³⁸ Ο.π.

³⁹ Mwilitya, D. (2015). Influence of extrinsic factors on employees' motivation: A case of cabin crew at Kenya airways limited. University of Nairobi.

⁴⁰ Bergström, E. & Martínez, M. (2016). The Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee Engagement. Umeå School of Business and Economics.

1.4.1 Τα ενδογενή κίνητρα

Τα ενδογενή ή εσωτερικά κίνητρα προέρχονται από το άτομο (Putra & Cho, 2017) και ορίζονται ως η απόδοση μιας δραστηριότητας για τις εγγενείς ικανοποιήσεις, αντανακλώντας τη φυσική διάθεση των ανθρώπων να αφομοιώνουν και να μαθαίνουν⁴¹.

Οι Ryan και Deci (2000, αναφέρεται στο Putra & Cho, 2017) καθόρισαν το ενδογενές κίνητρο ως «την άσκηση μιας δραστηριότητας για την εγγενή ικανοποίησή του ατόμου και όχι για κάποιες διαχωρίσιμες συνέπειες». Υπό αυτές τις συνθήκες, το ενδογενές κίνητρο είναι το αποτέλεσμα μιας εργασίας που είναι τόσο ευχάριστη όσο και απαιτητική. Συγκεκριμένα, αντί να εργάζονται για μια οικονομική επιβράβευση, οι εργαζόμενοι με εσωτερική παρακίνηση θα μεγιστοποιήσουν την προσπάθειά τους στην εργασία, διότι τα καθήκοντα τους είναι ενδιαφέροντα, απαιτητικά και σημαντικά⁴².

Έρευνες έχουν δείξει (Amabile et al., 1994, Herzberg, 1968, αναφέρεται στο Putra & Cho, 2017) ότι τα άτομα που έχουν εσωτερικά κίνητρα στην εργασία τους τείνουν να έχουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και υψηλότερη απόδοση σε αυτήν⁴³. Επιπλέον πολλοί ερευνητές και θεωρίες (Nasri & Charfeddine, 2012, Giancola, 2014, αναφέρεται στο Bergström & Martínez, 2016) επιβεβαιώνουν ότι τα ενδογενή κίνητρα μπορούν να είναι πιο αποτελεσματικά από τα εξωτερικά κίνητρα των εργαζομένων καθώς, επίσης, και ότι οι εγγενείς ανταμοιβές είναι ανώτερες από τις εξωτερικές ανταμοιβές⁴⁴.

Παραδείγματα εσωτερικών κινήτρων είναι η αναγνώριση των εργαζομένων, η ποικιλία δεξιοτήτων, η εμπιστοσύνη, η κατάρτιση και η υπευθυνότητα⁴⁵.

1.4.2 Τα εξωτερικά κίνητρα

Σε αντίθεση με τα ενδογενή κίνητρα, τα εξωγενή κίνητρα αναφέρονται σε μια δραστηριότητα που εκτελείται προκειμένου να επιτευχθεί κάποιο διαχωρίσιμο

⁴¹ Ο.π.

⁴² Putra, E. & Cho, S. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 0 (No 0), 1–14.

⁴³ Ο.π.

⁴⁴ Bergström, E. & Martínez, M. (2016). The Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee Engagement. *Umeå School of Business and Economics*.

⁴⁵ Njambi, C. (2014). Factors influencing employee motivation and its impact on employee performance: A case of amref health Africa in Kenya. *United States International University – Africa*.

αποτέλεσμα⁴⁶. Το εξωγενές κίνητρο, δηλαδή, είναι ένα είδος κινήτρου που προέρχεται από παράγοντες έξω από το άτομο και το οδηγούν σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Για παράδειγμα, οι Ross et al. (1976, αναφέρεται στο Putra & Cho, 2017), διεξήγαγαν μια μελέτη για τα παιδιά και διαπίστωσαν ότι οι ενδεχόμενες ανταμοιβές, όπως οι καραμέλες, κάνουν τα παιδιά να ασχολούνται περισσότερο με ένα έργο σχεδίασης. Στον επιχειρηματικό κόσμο, τα άτομα που έχουν εξωτερικά κίνητρά θα κάνουν τη δουλειά τους επειδή πιστεύουν ότι θα λάβουν επιθυμητά αποτελέσματα, όπως τα χρηματικά έπαθλα, την προώθηση της απασχόλησης, τα μπόνους ή την αύξηση των μισθών ή των μισθών⁴⁷.

Αρκετές προηγούμενες μελέτες έχουν βρει στοιχεία που αποδεικνύουν ότι το εξωγενές κίνητρο βοηθά τους εργαζόμενους να είναι πιο παραγωγικοί στο χώρο εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, οι Srivastava & Barmola (2011, αναφέρεται στο Putra & Cho, 2017) και οι Roethlisberger & Dickson (1939, αναφέρεται στο Putra & Cho, 2017) διαπίστωσαν με τους εργαζόμενους στο βιομηχανικό κλάδο ότι οι ανατροφοδοτήσεις απόδοσης και η αμοιβή για απόδοση ήταν δύο παράγοντες που έπρεπε να είναι παρόντες για να αυξήσουν την απόδοση των εργαζομένων στην εργασία. Οι Srivastava και Barmola (2011, αναφέρεται στο Putra & Cho, 2017, ισχυρίστηκαν, επίσης, ότι τα εξωγενή κίνητρα όπως η αμοιβή, οι μισθοί, τα επιδόματα και άλλα κίνητρα ήταν πολύ σημαντικά για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων⁴⁸.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι εξωγενών κινήτρων. Κάποιοι εκπροσωπούν ενεργές καταστάσεις εργαζομένων ενώ άλλοι αντιπροσωπεύουν φτωχές μορφές κινήτρων. Το εξωγενές κίνητρο μπορεί να ποικίλει και εξαρτάται από την αυτονομία την οποία έχει. Δηλαδή, ο εργαζόμενος μπορεί να εκτελέσει μια εργασία λόγω φόβου ότι θα τιμωρηθεί ή θα απολυθεί, ή ο εργαζόμενος μπορεί να ασκήσει μια δραστηριότητα επειδή η δραστηριότητα αυτή θα οδηγήσει σε προαγωγή, μπόνους ή αύξηση μισθού στο μέλλον. Και οι δύο δραστηριότητες περιλαμβάνουν εξωτερικά μέσα αλλά ποικίλλουν στην αυτονομία. Η πρώτη αφορά περισσότερο την υποχρέωση εξωτερικού ελέγχου, ενώ η δεύτερη αφορά και την προσωπική υποστήριξη και την επιλογή του εργαζόμενου. Από τη σκοπιά του εξωγενούς κινήτρου, η συμπεριφορά των εργαζομένων καθοδηγείται από τα αντιληπτά οφέλη της ενέργειας που θα εκτελέσει ή από την πρόβλεψη κέρδους ή

⁴⁶ Bergström, E. & Martínez, M. (2016). The Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee Engagement. Umeå School of Business and Economics.

⁴⁷ Putra, E. & Cho, S. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 0 (No 0), 1–14.

⁴⁸ Ο.π.

απώλειας⁴⁹.

Οι ερευνητές διακρίνουν τα εξωγενή κίνητρα σε δυο κατηγορίες: στα οικονομικά κίνητρα και τα μη οικονομικά κίνητρα. Τα οικονομικά περιλαμβάνουν τις χρηματικές παροχές, μπόνους, μισθούς. Τα μη οικονομικά, από την άλλη πλευρά, είναι το περιβάλλον εργασίας, οι ευκαιρίες προαγωγής, η φύση της ίδιας της εργασίας, οι συνεργάτες, η εκπαίδευση του προσωπικού⁵⁰.

Ο Akintoye (2000, αναφέρεται στο Ezekiel, n.d), ισχυρίζεται ότι τα χρήματα παραμένουν η πιο σημαντική στρατηγική για την κινητοποίηση των εργαζομένων. Μέχρι το 1911, ο Frederick Taylor και ο επιστημονικός του συνεργάτης περιέγραφαν τα χρήματα ως τον σημαντικότερο παράγοντα στη βιομηχανία που παρακινεί τους εργαζόμενους, τους δεσμεύει απέναντι στην επιχείρηση και τους οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας. Προς την ίδια κατεύθυνση ο Katz, (στο Sinclair, et al., 2005) καταδεικνύει τη θετική κερδοφορία των χρημάτων μέσω της διαδικασίας επιλογής θέσεων εργασίας και εξηγεί ότι τα χρήματα έχουν τη δύναμη να προσελκύσουν, να διατηρήσουν και να παρακινήσουν τους εργαζόμενους προκειμένου να επιτύχουν υψηλότερες επιδόσεις⁵¹.

Εκτενής ανάλυση του θέματος, δηλαδή της σύνδεσης των αμοιβών με την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, πραγματοποιείται στο επόμενο κεφάλαιο.

⁴⁹ Bergström, E. & Martínez, M. (2016). The Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee Engagement. Umeå School of Business and Economics.

⁵⁰ Robescu, O. & Iancu, A. (2016). The Effects of Motivation on Employees Performance in Organizations. *Valahian Journal of Economic Studies*, Vol. 0 (No 0).

⁵¹ Ezekiel, A. (n.d.). Intrinsic and extrinsic motivation; The effect on employee performance.

Κεφάλαιο 2

Συστήματα αμοιβών-Αποδοτικότητα και Παραγωγικότητα εργαζομένων

2.1 Εισαγωγή

Έχει υπάρξει μια μακρά παράδοση έρευνας σχετικά με τη λειτουργία και τις επιδράσεις των οικονομικών κινήτρων, αντανακλώντας το επίμονο και μακροχρόνιο ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για την εξεύρεση αποτελεσματικών τρόπων βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων. Η σύνδεση των μισθών με την παραγωγή ή τα αποτελέσματα λέγεται ότι παρέχει κίνητρο στους εργαζόμενους να καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες και έτσι να αυξάνουν την παραγωγικότητα της εργασίας⁵².

Η σχέση αυτή, δηλαδή, μεταξύ μισθών και παραγωγικότητας (ή πιο συγκεκριμένα η σχέση μεταξύ αύξησης των μισθών και αύξησης της παραγωγικότητας) έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία τα τελευταία χρόνια, ενόψει της πρόσφατης οικονομικής κρίσης και των αναδυόμενων ανισοροπιών μεταξύ των χωρών της ευρωζώνης, αλλά και γενικότερα. Σύμφωνα με τους Meager & Speckesser (2011), δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι υπάρχει μια σημαντική σχέση μεταξύ της αύξησης της παραγωγικότητας και της αύξησης των μισθών.

2.2 Ευέλικτα συστήματα αμοιβών και παραγωγικότητα εργασίας

Η παραγωγικότητα είναι ένας δείκτης που μετρά πόσο καλά ένας οργανισμός (ή άτομο, βιομηχανία, χώρα) μετατρέπει τους πόρους εισροών (εργατικό δυναμικό, υλικά, μηχανές κ.λπ.) σε αγαθά και υπηρεσίες. Αυτό συνήθως εκφράζεται με τη σχέση μεταξύ παραχθέντων αγαθών (προϊόντων ή υπηρεσιών) και χρησιμοποιηθέντων μέσων (φύση, εργασία, κεφάλαιο)⁵³.

Η παραγωγικότητα αποτελεί μέτρο της αποτελεσματικότητας της παραγωγής. και ως εκ τούτου ο στόχος να μεγιστοποιηθεί στη διαδικασία παραγωγής⁵⁴. Οι Okoye και

⁵² Pendleton, A. & Robinson, A. (2017). The productivity effects of multiple pay incentives. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 38 (No 4), 588–608.

⁵³ Yadav, P. (2015). The concept of Productivity.

⁵⁴ Ο.π.

Ezejiolor (2013, αναφέρεται στο Oloke, Oni, Babalola & Ojebali 2017), διατύπωσαν την άποψη ότι η οργανωτική παραγωγικότητα είναι το μέτρο για το πόσο καλά λειτουργεί ένας οργανισμός, καθώς και μια ένδειξη αποτελεσματικότητας και ανταγωνισμού. Είναι επίσης ένα μέτρο του πόσο καλά συγκεντρώνονται και χρησιμοποιούνται οι πόροι για την επίτευξη καθορισμένων στόχων⁵⁵. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις αναζητούν πρακτικές διαχείρισης των ανθρωπινών πόρων προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους και κατ' επέκταση την παραγωγικότητα⁵⁶.

Τα συστήματα μεταβλητών πληρωμών, όπως η αμοιβή σχετικά με την απόδοση θεωρούνται γενικά ως μέρος του ευρύτερου συνόλου πρακτικών διαχείρισης των ανθρωπινών πόρων και ενός από τα κανάλια μέσω των οποίων πραγματοποιείται οργανωτική αλλαγή σε επίπεδο επιχείρησης. Η επικρατούσα εμπειρική βιβλιογραφία για τον οικονομικό αντίκτυπο της οργανωτικής αλλαγής αναγνώρισε ότι οι επιχειρήσεις που υιοθετούν νέες εργασιακές πρακτικές έχουν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας⁵⁷.

Οι Ichniowski et al. (1997, αναφέρεται στο Antonietti, Antonioli & Pini, 2014), χρησιμοποιώντας δεδομένα από τριάντα έξι εργοστάσια παραγωγής χάλυβα στις ΗΠΑ, διαπίστωσαν ότι τα εργοστάσια που χρησιμοποιούν καινοτόμες εργασιακές πρακτικές, μεταξύ αυτών, οι αμοιβές κινήτρων, οι ευέλικτες εργασίες, η ασφάλεια και η κατάρτιση στην απασχόληση, πέτυχαν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας από ό, τι εκείνα που υιοθετούν πιο παραδοσιακά συστήματα. Περαιτέρω, οι Black και Lynch (2001, αναφέρεται στο Antonietti, Antonioli & Pini, 2014), χρησιμοποίησαν τόσο διασταυρούμενα όσο και διαχρονικά δεδομένα για ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα αμερικανικών μεταποιητικών επιχειρήσεων κατά την περίοδο 1987-1993 και έδειξαν ότι οι συνδικαλιστικές οργανώσεις που υιοθετούν πρακτικές ανθρωπινών πόρων που προωθούν την από κοινού λήψη αποφάσεων και την αμοιβή βάσει κινήτρων έχουν υψηλότερη παραγωγικότητα από άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις⁵⁸.

Προς την ίδια κατεύθυνση οι μελέτες των Bajzikoná (2018), Plessis (2016), Zameer (2014), έδειξαν ότι ο μισθός, η προαγωγή, τα μπόνους και άλλα είδη ανταμοιβών χρησιμοποιούνται από τις περισσότερες επιχειρήσεις για τη βελτίωση της

⁵⁵ Oloke, O., Oni A., Babalola, D. & Ojebali, R. (2017). Incentive Package, Employee's Productivity and Performance of Real Estate Firms in Nigeria. *European Scientific Journal*, Vol. 13 (No 11).

⁵⁶ Yadav, P. (2015). The concept of Productivity.

⁵⁷ Antonietti, R., Antonioli, D. & Pini, P. (2014). Flexible pay systems and labour productivity: Evidence from Emilia-Romagna manufacturing firms.

⁵⁸ Ο.π.

απόδοσης των εργαζομένων⁵⁹. Γενικότερα οι θετικές επιδράσεις στην παραγωγικότητα, όταν υπάρχει αμοιβή για την απόδοση έχουν δοκιμαστεί σε αρκετές μελέτες (Gielen, Kerkhofs & Van Ours, 2009, Kruse, Freeman & Blasi, 2010, Kato, Leeand Ryu, 2012), τα αποτελέσματα των οποίων έδηξαν θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα⁶⁰.

Από τις σημαντικές συνεισφορές είναι αυτή των Holmström & Milgrom (1987, αναφέρεται στο Antonietti, Antonioli & Pini, 2014) και Lazear (1995, αναφέρεται στο Antonietti, Antonioli & Pini, 2014), όπου το κύριο οικονομικό κίνητρο για τη σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση εντοπίζεται στη θεωρία του μέσου⁶¹ και στην αδυναμία των στελεχών να παρακολουθούν άμεσα την προσπάθεια των εργαζομένων στην εργασία. Καθώς αυξάνεται η αβεβαιότητα, οι επιχειρήσεις τείνουν να μεταβιβάσουν την ευθύνη στους εργαζόμενους και χρησιμοποιούν τα συστήματα αμοιβών κινήτρων για να περιορίσουν τη διακριτική τους ευχέρεια. Από την άποψη αυτή, πρέπει να αναμένεται ότι τα συστήματα αυτά είναι πιθανότερο να υπάρχουν όταν υπάρχει σημαντική διακριτική ευχέρεια των εργαζομένων για τα καθήκοντα εργασίας. Μια εμπειρική επικύρωση αυτής της πρόβλεψης προέρχεται από τους Barth et al. (2008, αναφέρεται στο αναφέρεται στο Antonietti, Antonioli & Pini, 2014). Οι ερευνητές χρησιμοποιώντας δεδομένα σχετικά με νορβηγικά ιδρύματα το 1998 και το 2003, διαπίστωσαν ότι τα ευέλικτα συστήματα αμοιβών είναι πιο διαδεδομένα στις επιχειρήσεις όπου οι εργαζόμενοι έχουν υψηλό βαθμό αυτονομίας στην οργάνωση της εργασίας τους, αλλά λιγότερο συχνές σε περισσότερες συνδικαλιστικές επιχειρήσεις και όπου οι μισθοί προσδιορίζονται μέσω κεντρικών διαπραγματεύσεων⁶².

2.3 Συστήματα αμοιβών και δημιουργικότητα εργαζομένων

Η δημιουργικότητα μπορεί να οριστεί ως η παραγωγή νέων και χρήσιμων ιδεών σχετικά με προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες⁶³. Η δημιουργικότητα έχει καταστεί

⁵⁹ Lorincová, S., Štarcho, P., Weberová, D. Hitka, M. & Lipoldová, M. (2019). Employee Motivation as a Tool to Achieve Sustainability of Business Processes. *Sustainability*, Vol. 11, 1-15.

⁶⁰ Damiani, M., Pompei, F. & Ricci, A. (2016). Performance related pay, productivity and wages in Italy: a quantile regression approach. *International Journal of Manpower*, Vol. 37 (No 2), 1-38.

⁶¹ Όπως έχει αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο, η θεωρία του Vroom, έχει τρία βασικά στοιχεία: προσδοκία, μέσο και σθένος. Ένα άτομο έχει κίνητρο στο βαθμό που πιστεύει ότι: (α) η προσπάθεια θα οδηγήσει σε αποδεκτή απόδοση (προσδοκία), (β) η απόδοση θα ανταμειφθεί (μέσο), και (γ) η αξία των ανταμοιβών είναι πολύ θετική (σθένος) (Lunenburg, 2011).

⁶² Antonietti, R., Antonioli, D. & Pini, P. (2014). Flexible pay systems and labour productivity: Evidence from Emilia-Romagna manufacturing firms.

⁶³ Zhang, V., Long L. & Zhang, J. (2015). Pay for performance and employee creativity. *Management Decision*, Vol. 53 (No 7), 1378-1396.

ουσιαστική, καθώς οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σήμερα τον παγκόσμιο οικονομικό ανταγωνισμό. Η επιτυχία και η επιβίωση της επιχείρησης εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο μπορούν να μετατρέψουν τις δημιουργικές ιδέες σε καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες. Καθώς η καινοτομία είναι «η επιτυχής εφαρμογή δημιουργικών ιδεών μέσα σε έναν οργανισμό», μπορεί να λεχθεί ότι η δημιουργικότητα από τους εργαζόμενους και τις ομάδες είναι το σημείο εκκίνησης για την καινοτομία. Για το λόγο αυτό, η ανάπτυξη της δημιουργικότητας είναι απαραίτητη για τους οργανισμούς που επιθυμούν να ανταποκριθούν στην πρόοδο της τεχνολογίας, την αλλαγή του περιβάλλοντος και της οργανωτικής δομής και την υπέρβαση των ανταγωνιστών⁶⁴.

Η επίδραση της υπόσχεσης ανταμοιβής στη δημιουργικότητα των εργαζομένων υπήρξε ένα δημοφιλές θέμα στους επιστημονικούς κύκλους από τη δεκαετία του '80. Δυστυχώς, η εμπειρική βιβλιογραφία που εξετάζει τον αντίκτυπο της εξωτερικής ανταμοιβής στην ατομική δημιουργικότητα είναι σαφώς αμφιλεγόμενη, αναφέροντας θετικές σχέσεις μεταξύ ανταμοιβής και δημιουργικότητας σε ορισμένες περιπτώσεις (π.χ. Eisenberger & Aselage, 2009, Friedman, 2009) και αρνητικές σχέσεις σε άλλες (Amabile et al., 1986). Δεδομένου αυτού του αντικρουόμενου προτύπου των αποτελεσμάτων, η πρόσφατη έρευνα άρχισε να αμφισβητεί το απλοϊκό μοντέλο ανταμοιβής που προωθεί (ή εμποδίζει) τη δημιουργικότητα, προκειμένου να εξετάσει πώς (μέσω ποιων διαμεσολαβητών) και πότε (υπό ποιες συνθήκες) η ανταμοιβή μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη ή χαμηλότερη δημιουργικότητα. Επιπλέον, επειδή οι περισσότερες προηγούμενες μελέτες έχουν διεξαχθεί στο εργαστήριο αντί για το χώρο εργασίας, οι Fang και Gerhart (2012, αναφέρεται στο Zhang, Long & Zhang, 2015), συνιστούν προσοχή στη γενίκευση των αποτελεσμάτων που διεξάγονται σε περιβάλλοντα προσομοίωσης στο χώρο εργασίας, επειδή τα πλαίσια μπορούν να ρυθμίσουν τον τρόπο ανταπόκρισης των ατόμων στην ανταμοιβή⁶⁵.

Η έρευνα που αντανακλά τις παραπάνω ανησυχίες έχει οδηγήσει σε κάποιες σημαντικές ιδέες. Για παράδειγμα, τώρα είναι γνωστό ότι η ανταμοιβή είναι πιο πιθανό να αποφέρει οφέλη δημιουργικότητας σε περιβάλλοντα προσαρμοσμένα στις ανάγκες των ατόμων και ότι η δημιουργική αυτο-αποτελεσματικότητα είναι ένας βασικός μηχανισμός με τον οποίο η αμοιβή για απόδοση προωθεί τη δημιουργικότητα. Ωστόσο, η ακαδημαϊκή κατανόηση των μηχανισμών και των συνθηκών μέσω των οποίων η

⁶⁴ Ekmekci, A. & Tekin, B. (2011). The examination of the relationship between creativity and work environment factors with a research in white-goods sector in turkey.

⁶⁵ Zhang, V., Long L. & Zhang, J. (2015). Pay for performance and employee creativity. *Management Decision*, Vol. 53 (No 7), 1378-1396.

ανταμοιβή προάγει ή παρεμποδίζει τη δημιουργικότητα δεν είναι καθόλου ολοκληρωμένη και λείπουν βασικά στοιχεία. Για παράδειγμα, μια από τις κυριότερες εξηγήσεις για το πώς μπορεί να έχει σημασία η ανταμοιβή είναι ότι η ανταμοιβή που δίνεται στους ανθρώπους μπορεί να προωθήσει ή να παρεμποδίσει το εσωτερικό κίνητρο που με τη σειρά του οδηγεί σε δημιουργικές λύσεις. Ωστόσο, παρόλο που η σχέση μεταξύ ενδογενών κινήτρων και δημιουργικότητας φαίνεται ότι υποστηρίζεται σε παλαιότερες έρευνες (π.χ. Shin & Zhou, 2003), δεν βρέθηκε άμεσο αποτέλεσμα ενδογενών κινήτρων στη δημιουργικότητα σε άλλες μελέτες (π.χ. Perry-Smith, 2006, Shalley & Perry-Smith, 2001). Ως εκ τούτου, η διαδικασία μέσω της οποίας ανταμείβεται η δημιουργικότητα πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά. Ο Bandura (1997, αναφέρεται στο Zhang, Long & Zhang, 2015), επεσήμανε ότι η ανταμοιβή που εξαρτάται από την απόδοση μπορεί να ενισχύσει την αυτο-αποτελεσματικότητα επηρεάζοντας την αντιληπτή ικανότητα. Επιπλέον, προηγούμενη έρευνα έχει δείξει ότι η δημιουργική αυτο-αποτελεσματικότητα έχει την ικανότητα να παράγει δημιουργικά αποτελέσματα και σχετίζεται θετικά με τη δημιουργικότητα⁶⁶.

Κάποιοι μελετητές (Skinner, 1953, Pryor, 1985, Winston & Baker, 1985, αναφέρεται στο Zhang, Long & Zhang, 2015), ωστόσο, έχουν αναγνωρίσει εδώ και καιρό ότι η ανταμοιβή που εξαρτάται από την απόδοση είναι βασική πηγή ατομικής δημιουργικότητας. Η ανταμοιβή για την υψηλή απόδοση αυξάνει την αίσθηση της αυτο-αποτελεσματικότητας και με τη σειρά της την πρωτοβουλία με την εμφάνιση ενός σήματος εμπιστοσύνης στην ικανότητα και την επάρκεια ενός ατόμου. Σύμφωνα με αυτήν την προϋπόθεση, οι προηγούμενες πειραματικές έρευνες στο εργαστήριο και η εμπειρική έρευνα σε οργανωτικά πλαίσια υποδηλώνουν ότι η ανταμοιβή για υψηλή απόδοση αυξάνει την ατομική δημιουργικότητα. Οι Eisenberger και Rhoades (2001, αναφέρεται στο Zhang, Long & Zhang, 2015), για παράδειγμα, διεξάγοντας πειραματικές και εμπειρικές μελέτες, διαπίστωσαν ότι η ανταμοιβή για υψηλή απόδοση συνδέεται με υψηλότερη δημιουργικότητα⁶⁷.

Ωστόσο, τα προηγούμενα επιχειρήματα σχετικά με αυτό το θέμα δεν είναι απολύτως συνεπή. Ο Pfeffer (1998, αναφέρεται στο Zhang, Long & Zhang, 2015), για παράδειγμα, ισχυρίστηκε ότι οι εξωτερικές ανταμοιβές μπορούν στην πραγματικότητα να εμποδίσουν τη δημιουργική απόδοση σε καθήκοντα που απαιτούν καινοτομία και δημιουργικότητα. Παρόμοιες ανησυχίες για πιθανή επιβλαβή επίδραση των

⁶⁶ Ο.π.

⁶⁷ Ο.π.

συστημάτων αμοιβών στη δημιουργικότητα εμφανίστηκαν επίσης σε αρκετές οικονομικές μελέτες (π.χ. Frey & Oberholzer-Gee, 1997, Kreps, 1997, Prendergast, 2008). Περαιτέρω, πολλές μελέτες στον τομέα της ψυχολογίας παρείχαν αποδείξεις για αυτές τις ανησυχίες. Για παράδειγμα, οι Amabile et al. (1986, αναφέρεται στο Zhang, Long & Zhang, 2015) έδειξαν ότι η εξωτερική ανταμοιβή συνδέεται αρνητικά με τη δημιουργικότητα⁶⁸.

2.4 Ικανοποίηση από την εργασία και συστήματα προαγωγών

Η ικανοποίηση από την εργασία αντιπροσωπεύει ένα συνδυασμό θετικών ή αρνητικών συναισθημάτων που οι εργαζόμενοι έχουν για την εργασία τους. Αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο οι προσδοκίες ταιριάζουν με τα πραγματικά βραβεία. Η ικανοποίηση από την εργασία είναι στενά συνδεδεμένη με τη συμπεριφορά του ατόμου στο χώρο εργασίας⁶⁹.

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, η οποία προκύπτει από την αξιολόγηση των εμπειριών εργασίας ενός ατόμου. Αυτό σημαίνει ότι η αισιόδοξη αίσθηση της εργασίας και του περιβάλλοντος γύρω από την εργασία οδηγεί κάποιον προς την ικανοποίηση. Είναι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι θέλουν ή επιθυμούν να εκτελέσουν την εργασία τους⁷⁰. Θεωρείται γενικά ότι συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα και την προσωπική ευημερία⁷¹. Σύμφωνα με τους Clark (2001), Shields & Ward (2001), Pergamit & Veum (1989), οι πιο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι έχουν λιγότερες πιθανότητες να εγκαταλείψουν τον εργοδότη τους, έχουν χαμηλότερα ποσοστά απουσίας και υψηλή παραγωγικότητα⁷². Επιπλέον, πολλοί ερευνητές (McCausland, Pouliakas & Theodossiou, 2005), εκφράζουν την πεποίθηση ότι η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται έντονα με τις ευκαιρίες προαγωγής⁷³ και υπάρχει άμεση και θετική συσχέτιση μεταξύ τους⁷⁴. Προς την ίδια

⁶⁸ Ο.π.

⁶⁹ Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A literature review management research and practice, Vol. 3 (No 4), 77-86.

⁷⁰ Malik, M., Danish, R. & Munir, (2012). The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan. *American Journal of Economics June*, Vol. 2 (No 4), 6-9.

⁷¹ Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A literature review management research and practice, Vol. 3 (No 4), 77-86.

⁷² Kostetas, V. (2007). Job Satisfaction and Promotions. Cleveland State University.

⁷³ Η προαγωγή είναι μια μετατόπιση του υπαλλήλου για μια εργασία μεγαλύτερης σημασίας και υψηλότερων αποδοχών (Malik, Danish & Munir, 2012).

κατεύθυνση είναι και η διαπίστωση του Veum (1989, αναφέρεται στο Kosteas, 2007), ο οποίος βρίσκει μια θετική συσχέτιση στις προαγωγές και την ικανοποίηση από την εργασία⁷⁵. Η αξιοποίηση της θετικής συσχέτισης μεταξύ προαγωγής και ικανοποίησης από την εργασία είναι από την άποψη της δικαιοσύνης που νιώθουν οι εργαζόμενοι⁷⁶.

Η δικαιοσύνη σε έναν οργανισμό - επιχείρηση ορίζεται ως η άποψη των ατόμων για το τι είναι δίκαιο στην οργάνωση. Η οργανωτική δικαιοσύνη είναι μια πολυδιάστατη έννοια που υποδηλώνει την τυπική αντιληπτή αμεροληψία των αποτελεσμάτων (π.χ. πληρωμή, προαγωγές κ.λπ.) του οργανισμού. Οι έρευνες δείχνουν ότι οι αντιλήψεις σχετικά με τα δίκαια αποτελέσματα αποφάσεων σχετίζονται με υψηλότερα επίπεδα οργανωτικής δέσμευσης, την ικανοποίηση από την εργασία και λιγότερες απουσίες από την εργασία⁷⁷.

Εκτός από το αίσθημα δικαιοσύνης, όμως, που φέρει μια προαγωγή φέρει μαζί της και μια σημαντική αλλαγή στο μισθολογικό πακέτο ενός εργαζομένου. Έτσι, η αύξηση του μισθού υποδηλώνει την αξία της προαγωγής. Σύμφωνα με τους Shields and Ward (2001, αναφέρεται στο Khan & Mishra, 2013), οι εργαζόμενοι που δεν είναι ικανοποιημένοι από την ευκαιρία προαγωγής που τους προσφέρεται παρουσιάζουν μεγαλύτερη πρόθεση να εγκαταλείψουν την επιχείρηση, ενώ οι Pergamit & Veum (1989, αναφέρεται στο Khan & Mishra, 2013), διαπίστωσαν ότι το πιθανότερο αποτέλεσμα μιας προαγωγής θα είναι η ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων⁷⁸.

Ωστόσο, ο Stutzer (2004, αναφέρεται στο Kosteas, 2007), διαπιστώνει ότι άτομα με υψηλότερες φιλοδοξίες εισοδήματος έχουν χαμηλότερη ικανοποίηση από τη ζωή. Αυτή η λογική επεκτείνεται και στις προσδοκίες προαγωγής. Σύμφωνα με τον Kosteas (2007), στο δείγμα της ερευνάς του δείχνει ότι οι άνδρες έχουν μεγαλύτερες προσδοκίες προαγωγής. Ο ρυθμός με τον οποίο οι άνδρες αναφέρουν μια προαγωγή είναι 62,6%, έναντι 53,7% για τις γυναίκες. Ωστόσο, οι άνδρες και οι γυναίκες είναι εξίσου πιθανό

⁷⁴ Malik, M., Danish, R. & Munir, (2012). The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan. *American Journal of Economics June*, Vol. 2 (No 4), 6-9.

⁷⁵ Kosteas, V. (2007). Job Satisfaction and Promotions. Cleveland State University.

⁷⁶ Malik, M., Danish, R. & Munir, (2012). The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan. *American Journal of Economics June*, Vol. 2 (No 4), 6-9.

⁷⁷ Zamini, A. (2015). Job Satisfaction and Organizational Justice as Predictors of Attitude Concerning Organizational Reform.

⁷⁸ Khan, T. & Mishra, G. (2013). Promotion As Job Satisfaction, A Study On Colleges Of Muscat, Sultanate Of Oman.

να αναφέρουν ότι έχουν λάβει προαγωγή⁷⁹.

Παρά τις παραπάνω διαπιστώσεις στη βιβλιογραφία υποστηρίζεται⁸⁰, ότι υπάρχουν μόνο λίγα έγγραφα που εκτιμούν τον αντίκτυπο των προαγωγών στη συνολική ικανοποίηση από την εργασία. Με αυτήν την άποψη συντάσσονται και οι Ghosh & Ghorpade (1991, αναφέρεται στο Çinar & Karcioğlu, 2012), οι οποίοι δηλώνουν ότι παρά τον αριθμό των ερευνών σχετικά με την έννοια της ικανοποίησης από την εργασία, οι θεωρίες που σχετίζονται με αυτή την έννοια δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένες και επιπλέον οι περισσότερες προέρχονται από τις θεωρίες παρακίνησης⁸¹.

2.5 Ικανοποίηση από την εργασία και δημόσιος τομέας

Σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία στον δημόσιο τομέα υπάρχει ένας αυξανόμενος αριθμός άρθρων. Πιο συγκεκριμένα, ο Ting (1997, αναφέρεται στο Androniceanu, Sora, Păun & Jiroveanu, 2010), εξέτασε τους καθοριστικούς παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία των υπαλλήλων της ομοσπονδιακής κυβέρνησης των ΗΠΑ. Οι Reiner και Zhao (1999, αναφέρεται στο Sora, Păun & Jiroveanu, 2010), εξέτασαν την ικανοποίηση από την εργασία της Αστυνομίας Ασφαλείας των Ηνωμένων Πολιτειών και οι Barrows & Wessen (2000, αναφέρεται στο Sora, Păun & Jiroveanu, 2010), πραγματοποίησαν μια σύγκριση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία των επαγγελματιών του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Οι Karl & Sutton (1998, αναφέρεται στο Sora, Păun & Jiroveanu, 2010), έδειξαν τη σημασία να εξεταστούν χωριστά οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα. Συγκρίνοντας την αξία της εργασίας των εργαζομένων στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ενώ οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα χαρακτηρίζουν τους «καλούς μισθούς» ως ύψιστης σημασίας, οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα θεωρούν το πιο σημαντικό να είναι ενδιαφέρουσα η εργασία τους. Επιπλέον, οι Androniceanu, et al. (2009, αναφέρεται στο Sora, Păun & Jiroveanu, 2010), σε έρευνα που διεξήγαγαν σε 1114 υπαλλήλους του Υπουργείου Εξωτερικών της Ρουμανίας, διαπίστωσαν ότι η δέσμευση και η συμμετοχή των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία τους. Η κινητοποίηση και η δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί βασική προϋπόθεση

⁷⁹ Kostas, V. (2007). Job Satisfaction and Promotions. Cleveland State University.

⁸⁰ Ο.π.

⁸¹ Çinar, O. & Karcioğlu, F. (2012). The level of job satisfaction in public sector: A survey study in the province of Ağrı, Eastern Anatolia, Turkey. Economics and Management, Vol. 17 (No 2), 712-718.

για την επιτυχία των δημόσιων θεσμών και βασικό στοιχείο της πολιτικής για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού⁸².

Οι αναλύσεις της έρευνας των Malik, Dasin & Muni (2012), σε εκπαιδευτικούς της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην επαρχία Punjab στο Πακιστάν που εξέτασε τον αντίκτυπο της αμοιβής και της προαγωγής στην ικανοποίηση από την εργασία, αποκάλυψαν ότι η αμοιβή έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση της εργασίας, αλλά η προώθηση έχει σημαντικό ή μερικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία του εκπαιδευτικού⁸³.

Τέλος από τα αποτελέσματα της έρευνας των Butt Rehman & Safwan (2007, αναφέρεται στο Butt, Rehman, & Safwan, 2007), προκύπτει ότι η αμοιβή, η προαγωγή και η κατάρτιση έχουν θετικό και σημαντικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στην αμοιβή και την προαγωγή από ότι στη κατάρτιση. Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν επίσης ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ του επιπέδου ικανοποίησης από την εργασία των ανδρών και των γυναικών⁸⁴.

Συνοψίζοντας με βάση τα όσα προηγήθηκαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση μπορεί να λεχθεί ότι τα συστήματα αμοιβών είναι ένα κίνητρο που ενισχύει την απόδοση των εργαζομένων και άρα αυξάνει την παραγωγικότητα τους. Επιπλέον, οι προαγωγές σε ανώτερες θέσεις σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους και αυτό είναι προς όφελος της κάθε επιχείρησης αφού ο ικανοποιημένος εργαζόμενος θα προσφέρει περισσότερα.

⁸² Sora, S., Păun, D. & Jiroveanu, D. (2010). Employee Satisfaction in the Public Sector.

⁸³ Malik, M., Danish, R. & Munir, (2012). The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan. *American Journal of Economics June*, Vol. 2 (No 4), 6-9.

⁸⁴ Butt, B., Rehman, K. & Safwan, N (2007). A Study Measuring the Effect of Pay, Promotion and Training on Job Satisfaction in Pakistani Service Industry. *European Journal of Social Sciences*, Vol. 5 (No 3), 36-44.

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία έρευνας

3.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει τις απόψεις των εργαζόμενων στο κατά πόσο τα επιμέρους συστήματα αμοιβών ενισχύουν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα τους

Επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα είναι:

- Πώς το σύστημα των υλικών και ηθικών αμοιβών επηρεάζει την δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα του προσωπικού.
- Υπάρχει αίσθημα δικαιοσύνης σχετικά με τις αποδοχές και προαγωγές σε σχέση με τις ώρες εργασίας;
- Ποιο είναι το είδος των κινήτρων που επιθυμούν οι εργαζόμενοι;
- Πόσο επηρεάζει η παρακίνηση των εργαζομένων την επαγγελματική τους ανέλιξη;
- Πόσο σημαντική στην παρακίνηση του εργαζομένου είναι η καλή συνεργασία του με τους συναδέλφους του;

3.2 Μέθοδος και ερευνητικά εργαλεία

Η δυνατότητα συλλογής στοιχείων από μεγάλο αριθμό ατόμων για τα ίδια θέματα και συνεπώς, η συγκρισιμότητα, η δυνατότητα ποσοτικοποίησης και στατιστικής ανάλυσης των στοιχείων που συλλέγονται, αφενός καθιστούν την ποσοτική μέθοδο την καταλληλότερη και αφετέρου το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο το κύριο εργαλείο αυτής⁸⁵.

Το ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας αποτελείται από δέκα οχτώ ερωτήσεις που διακρίνονται σε δυο μέρη. Το πρώτο μέρος αναφέρεται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων και περιέχει τέσσερις ερωτήσεις που αφορούν το φύλλο, την ηλικία, την εκπαίδευση και την οικογενειακή κατάσταση τους. Το δεύτερο μέρος αναφέρεται στις Απόψεις των ερωτώμενων για την εργασία, τα κίνητρα και την αποδοτικότητα και περιέχει δεκατέσσερις ερωτήσεις.

⁸⁵ Κυριαζή, Ν., (1999). *Η κοινωνιολογική έρευνα*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

3.3 Επιλογή Δείγματος

Ανεξάρτητα από την μέθοδο της έρευνας (ποσοτική ή ποιοτική) το πρώτο βήμα στη διαδικασία της είναι ο προσδιορισμός του πληθυσμού της και εν συνεχεία ο καθορισμός του δείγματος που θα πραγματοποιηθεί η έρευνα⁸⁶ (Κυριαζή, 2002) Στην προκειμένη περίπτωση ο πληθυσμός της έρευνας είναι οι εργαζόμενοι επιχειρήσεων στην περιοχή της Αττικής.

Για την επιλογή ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος, η πιο γνωστή μέθοδος είναι η απλή τυχαία δειγματοληψία, όπου η κάθε μονάδα του πληθυσμού έχει την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί στο δείγμα (Κυριαζή, 2002). Προκειμένου να επιλεγεί το παρόν δείγμα ο ερευνητής απευθύνθηκε στο ΒΙΟΠΑ Άνω Λιοσίων, όπου από εκεί με τη βοήθεια των υπεύθυνων επιλέχθηκαν επιχειρήσεις που αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας.

3.4 Διαδικασία έρευνας

Με την ολοκλήρωση της επιλογής των επιχειρήσεων, ο ερευνητής ενημέρωσε, αρχικά, μέσω τηλεφωνικής επαφής τους υπεύθυνους των επιχειρήσεων για την έρευνα και αφού δέχτηκαν να συμμετάσχουν, απεστάλη το ερωτηματολόγιο, προκειμένου να διανεμηθεί στους εργαζομένους. Οι επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα.

3.5 Στατιστική Ανάλυση

Με την ολοκλήρωση της συλλογής των ερωτηματολογίων, οι απαντήσεις των ερωτώμενων κωδικοποιήθηκαν με σκοπό τη στατιστική τους επεξεργασία. Το στατιστικό πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση είναι το SPSS 21. Η ανάλυση που ακολουθεί περιέχει Περιγραφική στατιστική, όπου παρουσιάζονται οι πίνακες συχνοτήτων και Συσχετίσεις μεταβλητών που αποτελούν το καθιερωμένο μοντέλο ανάλυσης για την διαπίστωση εμπειρικών τάσεων και ομοιομορφιών⁸⁷ (Κυριαζή, 2002).

⁸⁶ Ο.π.

⁸⁷ Ο.π.

Κεφάλαιο 4

Στατιστική Ανάλυση

4.1 Περιγραφική Στατιστική

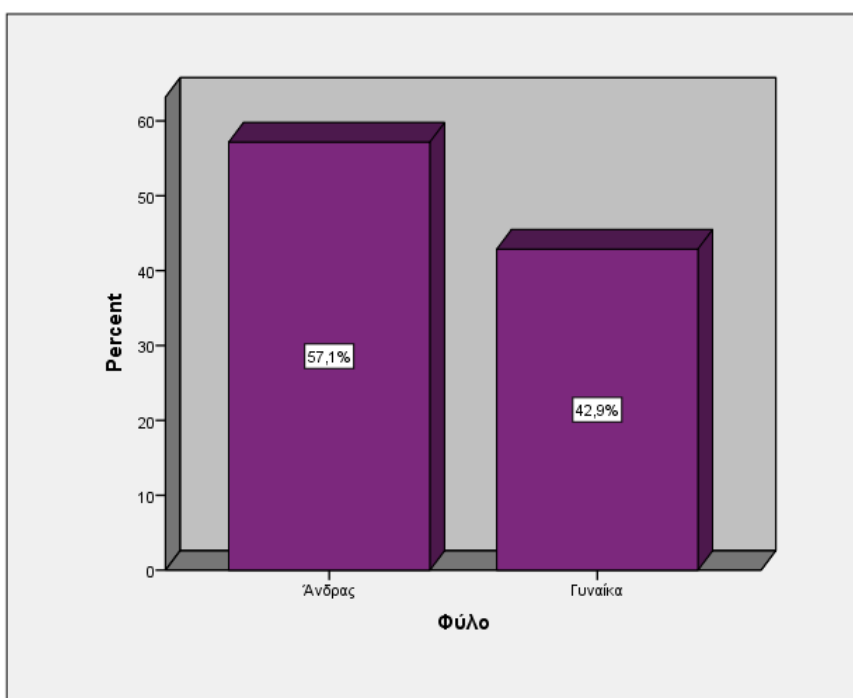
Αρχικά θα παρουσιαστούν τα ευρήματα που προέκυψαν από την καταγραφή των απαντήσεων των ερωτηματολογίων με τη βοήθεια της περιγραφικής στατιστικής (πίνακες συχνοτήτων, γραφήματα, κατανομές), τα οποία δίνουν μια πρώτη εικόνα σχετικά με το πώς το σύστημα αμοιβών ενθαρρύνει ή αποθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα του προσωπικού μίας επιχείρησης.

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει την κατανομή συχνοτήτων των συμμετεχόντων ως προς το φύλο τους.

Φύλο				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	76	57,1	57,1
	Γυναίκα	57	42,9	100,0
	Total	133	100,0	100,0

Πίνακας 1

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι συνολικά συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα 133 εργαζόμενοι, εκ των οποίων το 57,1% είναι άνδρες ενώ το 42,9% είναι γυναίκες. Αν και το ποσοστό των ανδρών είναι υψηλότερο από αυτό των γυναικών, σε απόλυτα νούμερα δεν υπάρχει και τόσο μεγάλη διαφορά. Το γράφημα που ακολουθεί συνοδεύει τον παραπάνω πίνακα.



Γράφημα 1

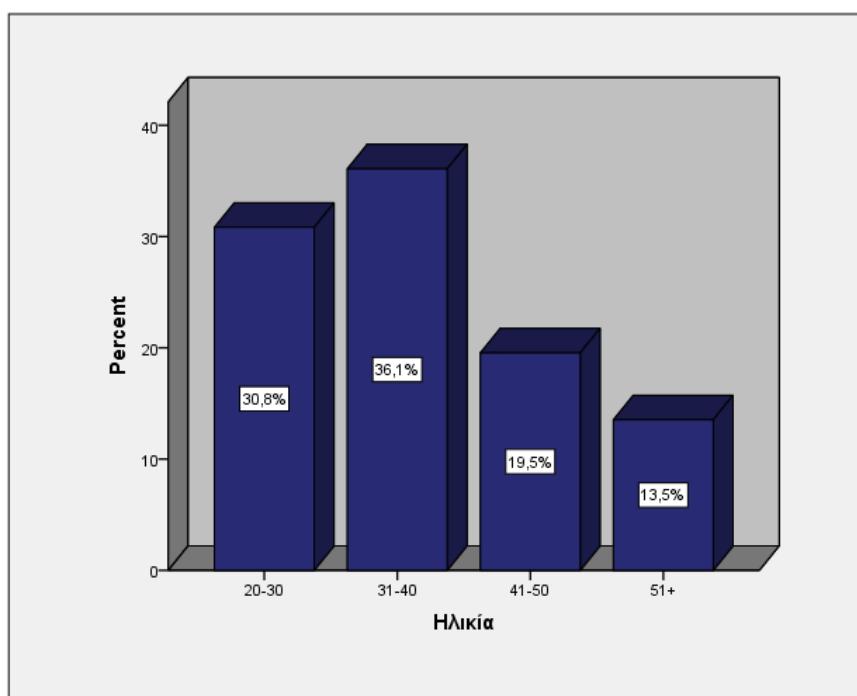
Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει την κατανομή των ηλικιών των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα.

Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30	41	30,8	30,8	30,8
31-40	48	36,1	36,1	66,9
41-50	26	19,5	19,5	86,5
51+	18	13,5	13,5	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Πίνακας 2

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα η πλειονότητα των εργαζομένων, ποσοστό 36,1% είναι ηλικίας από 31 μέχρι και 40 ετών, ενώ 3 στους 10 συμμετέχοντες είναι ηλικίας από 20 μέχρι και 30 ετών. Επιπλέον 1 στους 5, ποσοστό 19,5% είναι ηλικίας από 41 μέχρι και 50 ετών ενώ μόλις το 13,5% είναι άτομα ηλικίας άνω των 50 ετών. Τα αποτελέσματα του πίνακα φαίνονται και στο γράφημα που ακολουθεί.



Γράφημα 2

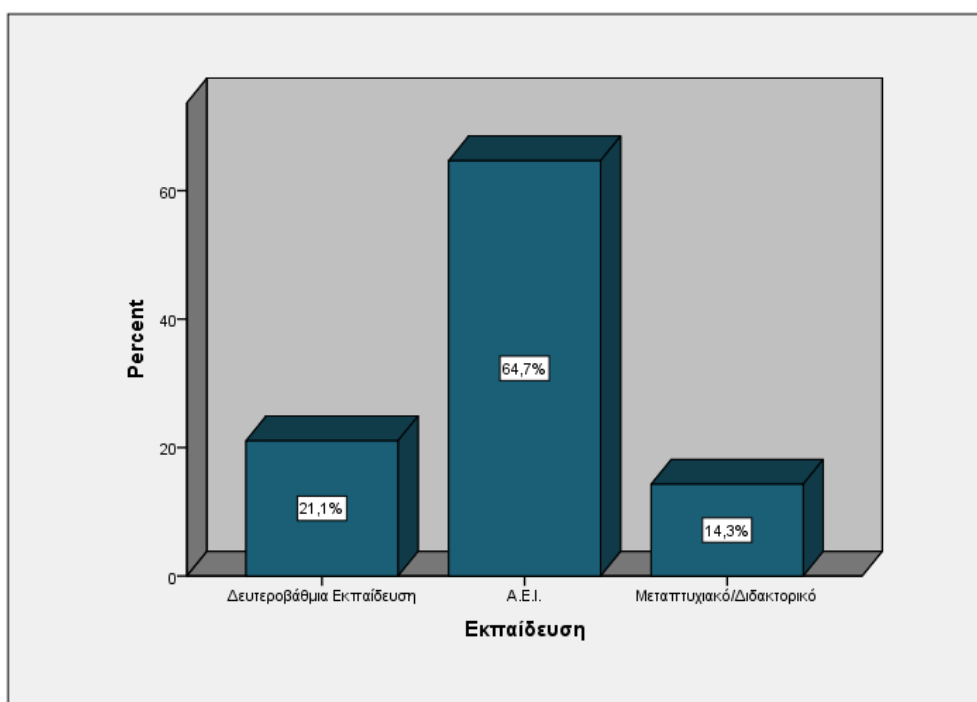
Ο πίνακας που ακολουθεί αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων.

Εκπαίδευση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	28	21,1	21,1	21,1
Valid A.E.I.	86	64,7	64,7	85,7
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	19	14,3	14,3	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Πίνακας 3

Από τον πίνακα προκύπτει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, ποσοστό 64,7% είναι απόφοιτοι κάποιας ανώτατης σχολής, ενώ σχεδόν 1 στους 5 εργαζόμενους, ποσοστό 21,1% έχουν πτυχίο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τέλος μόλις το 14,3% των συμμετεχόντων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου. Το γράφημα που ακολουθεί συνοδεύει τον παραπάνω πίνακα.



Γράφημα 3

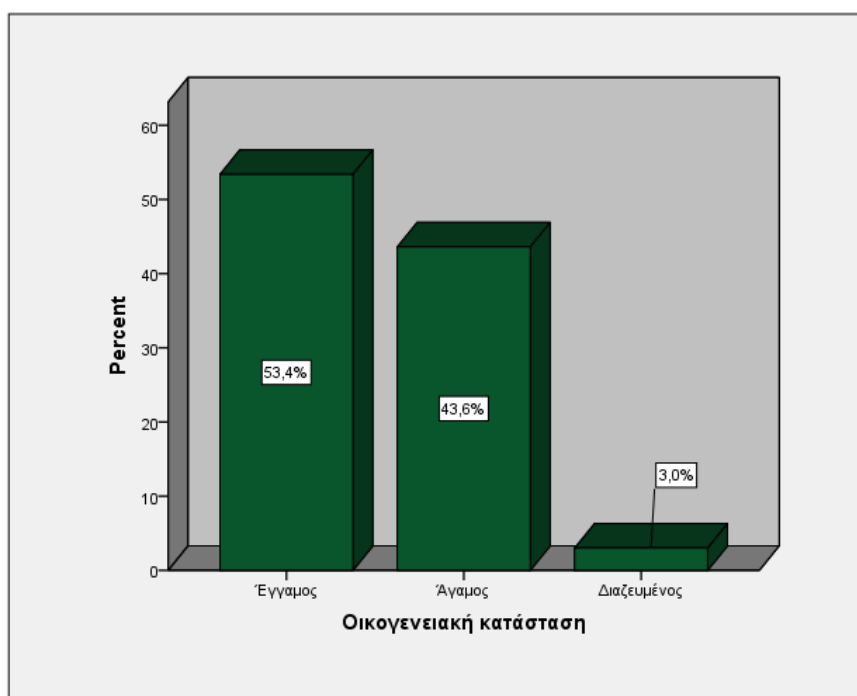
Η τελευταία δημογραφική ερώτηση αφορά την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων που πήραν μέρος στην παρούσα έρευνα. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Οικογενειακή κατάσταση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έγγαμος	71	53,4	53,4
	Άγαμος	58	43,6	97,0
	Διαζευγμένος	4	3,0	100,0
	Total	133	100,0	100,0

Πίνακας 4

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, ποσοστό 53,4% είναι έγγαμοι ενώ το 43,6% είναι άγαμοι. Επιπλέον υπάρχει και ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξης του 3% των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα, οι οποίοι δήλωσαν ότι είναι διαζευγμένοι. Το γράφημα που ακολουθεί συνοδεύει τον προηγούμενο πίνακα.



Γράφημα 4

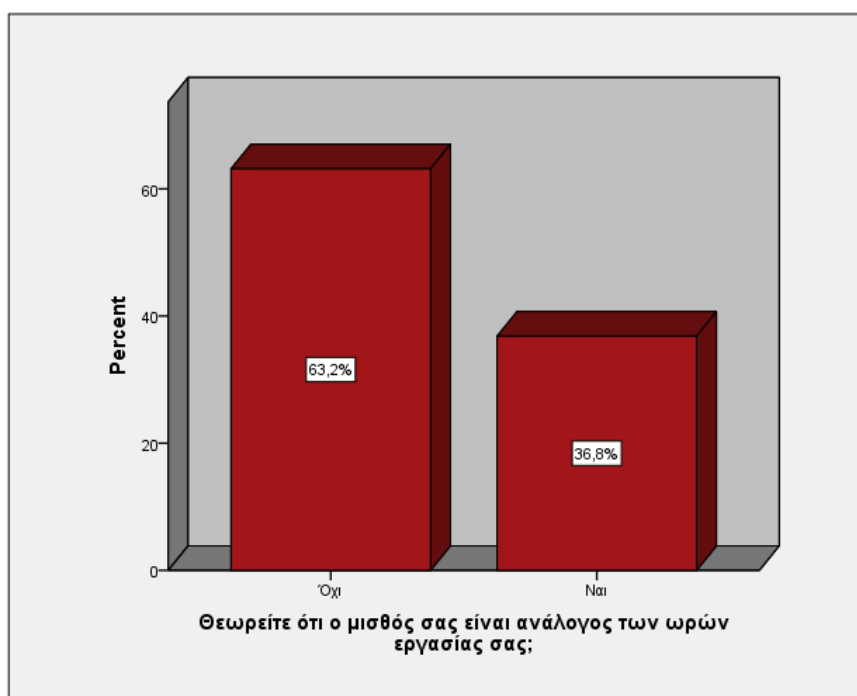
Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε μία σειρά από ερωτήσεις που αφορούν την ενθάρρυνση, την δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα τους μέσα από ένα σύστημα αμοιβών. Η πρώτη ερώτηση αφορά το κατά πόσο οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν ότι ο μισθός τους είναι ανάλογος των ωρών εργασίας τους. Η κατανομή των ποσοστών παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί.

Θεωρείτε ότι ο μισθός σας είναι ανάλογος των ωρών εργασίας σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	84	63,2	63,2	63,2
Valid Ναι	49	36,8	36,8	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Πίνακας 5

Όπως προκύπτει από τον πίνακα, σχεδόν 2 στους 3 εργαζόμενους, ποσοστό 63,2% θεωρούν ότι ο μισθός που λαμβάνουν δεν είναι ανάλογος των ωρών εργασίας τους, ενώ μόλις το 36,8% πιστεύει ότι ισχύει κάτι τέτοιο. Το γράφημα που ακολουθεί αποτυπώνει ξεκάθαρα τη γνώμη των εργαζομένων πάνω στο συγκεκριμένο θέμα.



Γράφημα 5

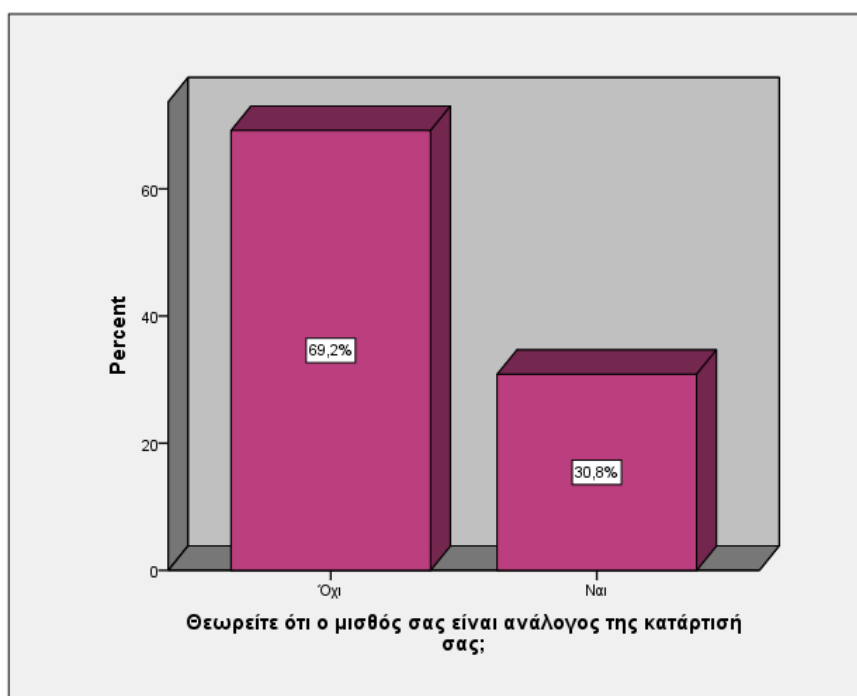
Στη συνέχεια παρουσιάζεται η κατανομή των συχνοτήτων των απαντήσεων των συμμετεχόντων για το αν θεωρούν ότι ο μισθός τους είναι ανάλογος της κατάρτισης τους.

Θεωρείτε ότι ο μισθός σας είναι ανάλογος της κατάρτισής σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	92	69,2	69,2	69,2
Valid Ναι	41	30,8	30,8	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Πίνακας 6

Όπως προκύπτει από τον πίνακα, 7 στους 10 εργαζόμενους, ποσοστό 69,2% δεν θεωρούν ότι ο μισθός τους είναι ανάλογος με την κατάρτισή τους, ενώ μόλις 3 στους 10 εργαζόμενους, ποσοστό 30,8% έχει αντίθετη άποψη. Η δυσαναλογία αυτή, μεταξύ μισθού και κατάρτισης φαίνεται ξεκάθαρα και στο γράφημα που ακολουθεί.



Γράφημα 6

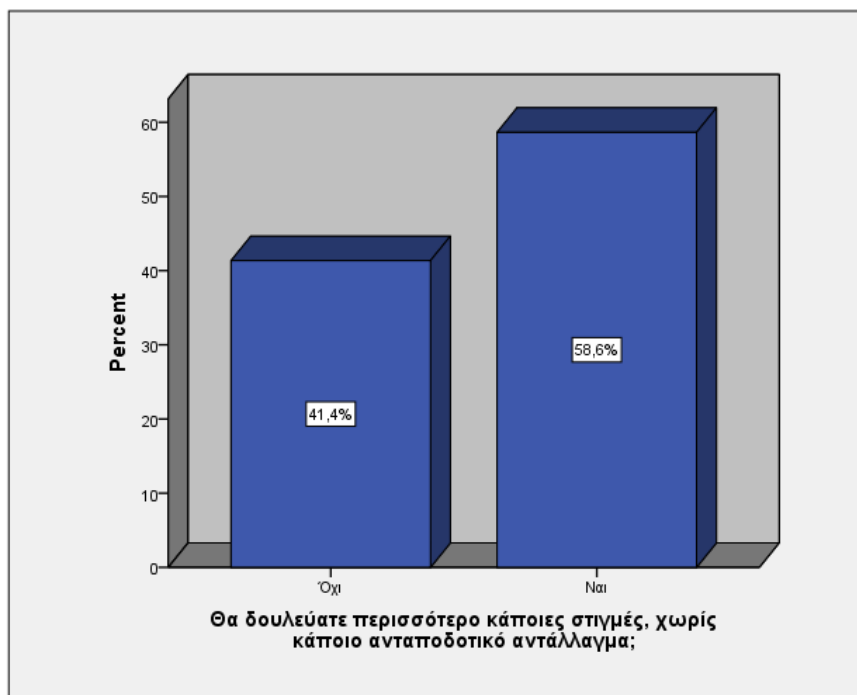
Ο επόμενος πίνακας αφορά την κατανομή των εργαζομένων με βάση το αν θα δούλευαν περισσότερο κάποιες χρονικές στιγμές, χωρίς όμως κάποιο ανταποδοτικό αντάλλαγμα.

Θα δουλεύατε περισσότερο κάποιες στιγμές, χωρίς κάποιο ανταποδοτικό αντάλλαγμα;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	55	41,4	41,4	41,4
Valid Ναι	78	58,6	58,6	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Πίνακας 7

Η πλειοψηφία των εργαζομένων, όπως φαίνεται και από τον πίνακα, ποσοστό 58,6% θα εργαζόταν περισσότερο κάποιες στιγμές, χωρίς κάποιο ανταποδοτικό αντάλλαγμα, ενώ μόλις 2 στους 5 εργαζόμενους, ποσοστό 41,4% θα αρνιόταν να εργαστεί κάποια στιγμή χωρίς ανταποδοτικό αντάλλαγμα. Η τάση προς την εργασία χωρίς αντάλλαγμα υπό προϋποθέσεις, φαίνεται και στο γράφημα που ακολουθεί.



Γράφημα 7

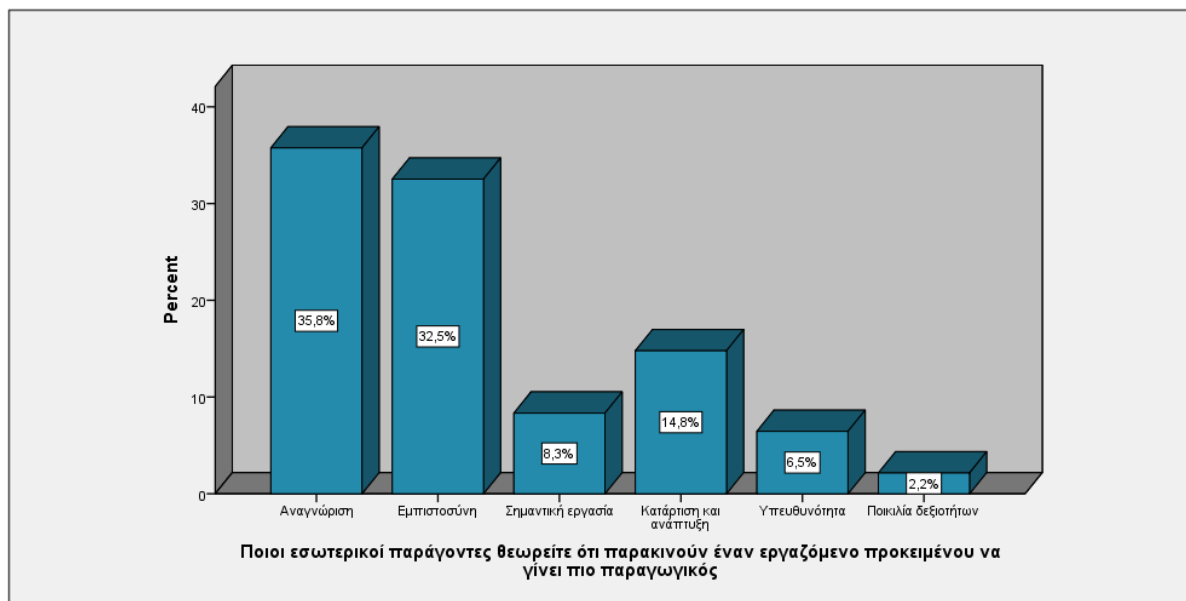
Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στο ποιους θεωρούν εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης ενός εργαζομένου, έτσι ώστε να γίνει πιο παραγωγικός. Οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα σε αυτή την ερώτηση να επιλέξουν μέχρι και τρεις απαντήσεις. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο στον παρακάτω πίνακα το σύνολο των απαντήσεων δεν είναι 133, όσοι και οι συμμετέχοντες, αλλά 372, όσες οι απαντήσεις που δόθηκαν στην συγκεκριμένη ερώτηση.

Ποιοι εσωτερικοί παράγοντες θεωρείτε ότι παρακινούν έναν εργαζόμενο προκειμένου να γίνει πιο παραγωγικός

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Αναγνώριση	133	35,8	35,8	35,8
Εμπιστοσύνη	121	32,5	32,5	68,3
Σημαντική εργασία	31	8,3	8,3	76,6
Κατάρτιση και ανάπτυξη	55	14,8	14,8	91,4
Υπευθυνότητα	24	6,5	6,5	97,8
Ποικιλία δεξιοτήτων	8	2,2	2,2	100,0
Total	372	100,0	100,0	

Πίνακας 8

Από τον πίνακα προκύπτει πως η αναγνώριση θεωρείται ως ο πιο σημαντικός εσωτερικός παράγοντας παρακίνησης ενός εργαζομένου για να γίνει πιο παραγωγικός, μίας και η συγκεκριμένη επιλογή έχει γίνει σχεδόν από 1 στους 3 συμμετέχοντες, ποσοστό 35,8%. Ο αμέσως επόμενος εσωτερικός παράγοντας παρακίνησης είναι η εμπιστοσύνη, η οποία επιλέχθηκε από επίσης σχεδόν 1 στους 3 συμμετέχοντες, ποσοστό 32,5%, ενώ ακολουθεί η κατάρτιση και ανάπτυξη με ποσοστό μόλις 14,8%. Η σημαντική εργασία ως εσωτερικός παράγοντας παρακίνησης ενός εργαζομένου επιλέχθηκε από το 8,3% των συμμετεχόντων, ενώ η υπευθυνότητα από το 6,5%. Τέλος η ποικιλία δεξιοτήτων ως εσωτερικός παράγοντας παρακίνησης ενός εργαζομένου επιλέχθηκε μόλις από το 2,2% των συμμετεχόντων. Το γράφημα που ακολουθεί είναι χαρακτηριστικό της τάσης των εργαζομένων πάνω στο συγκεκριμένο θέμα.



Γράφημα 8

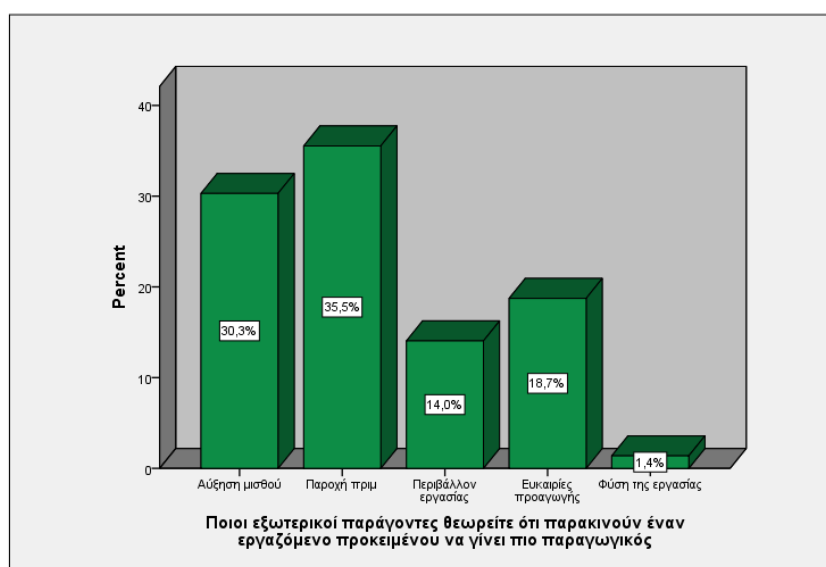
Ο επόμενος πίνακας αφορά τους εξωτερικούς παράγοντας παρακίνησης ενός εργαζομένου, ώστε να γίνει πιο παραγωγικός. Και σε αυτή την ερώτηση οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα επιλογής μέχρι και τριών απαντήσεων.

Ποιοι εξωτερικοί παράγοντες θεωρείτε ότι παρακινούν έναν εργαζόμενο προκειμένου να γίνει πιο παραγωγικός

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Αύξηση μισθού	110	30,3	30,3	30,3
Παροχή πριμ	129	35,5	35,5	65,8
Περιβάλλον εργασίας	51	14,0	14,0	79,9
Ευκαιρίες προαγωγής	68	18,7	18,7	98,6
Φύση της εργασίας	5	1,4	1,4	100,0
Total	363	100,0	100,0	

Πίνακας 9

Από τον πίνακα προκύπτει ότι η πλειονότητα των εργαζομένων, ποσοστό 35,5% θεωρεί ότι η παροχή πριμ είναι ο καλύτερος εξωτερικός παράγοντας παρακίνησης έτσι ώστε ένας εργαζόμενος να γίνει πιο παραγωγικός. Μόλις 3 στους 10 συμμετέχοντες, ποσοστό 30,3% θεωρεί ότι η αύξηση μισθού είναι ένας εξωτερικός παράγοντας παρακίνησης, ενώ ακόμα χαμηλότερα στο 18,7% βρίσκονται οι ευκαιρίες προαγωγής. Τέλος μόλις το 14% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι το περιβάλλον εργασίας είναι ένας καλός εξωτερικός παράγοντας παρακίνησης, ενώ το 1,4% θεωρεί ότι ο παράγοντας αυτός είναι η φύση της εργασίας. Συμπερασματικά λοιπόν, η σταθερότητα που προσφέρει η αύξηση του μισθού μαζί με την παροχή κάποιου πριμ, όπως φαίνεται και από το γράφημα που ακολουθεί είναι οι βασικότεροι εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης ενός εργαζομένου.



Γράφημα 9

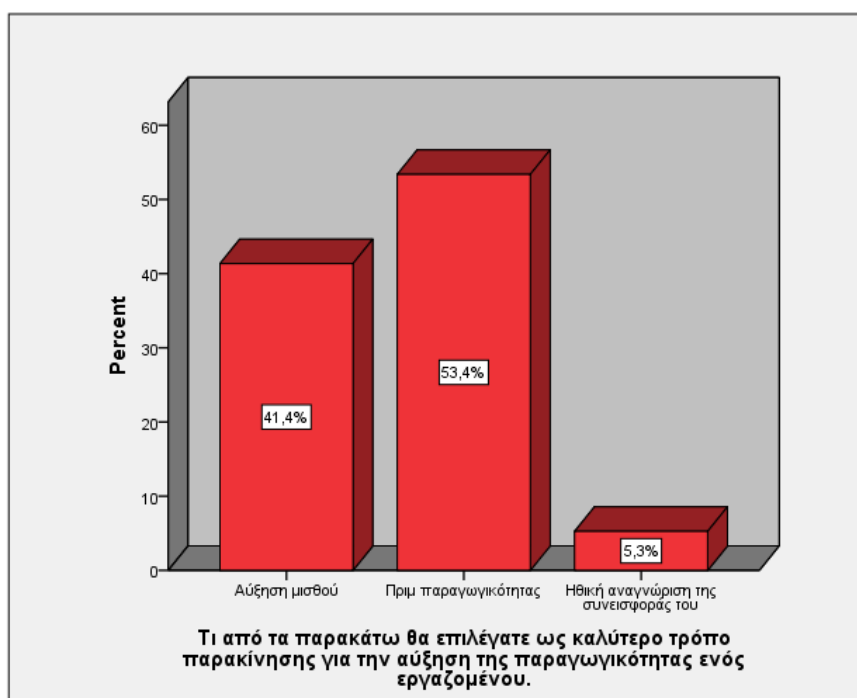
Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να επιλέξουν τον καλύτερο για αυτούς τρόπο παρακίνησης ενός εργαζομένου για την αύξηση της παραγωγικότητας του. Οι απαντήσεις που δόθηκαν παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Τι από τα παρακάτω θα επιλέγατε ως καλύτερο τρόπο παρακίνησης για την αύξηση της παραγωγικότητας ενός εργαζομένου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Αύξηση μισθού	55	41,4	41,4	41,4
Πριμ παραγωγικότητας	71	53,4	53,4	94,7
Valid Ηθική αναγνώριση της συνεισφοράς του	7	5,3	5,3	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Πίνακας 10

Από τον πίνακα προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους, ποσοστό 53,4% επιλέγουν ως καλύτερο τρόπο παρακίνησης για την αύξηση της παραγωγικότητας ενός εργαζομένου το πριμ παραγωγικότητας. Επιπλέον σχεδόν 2 στους 5 εργαζόμενους, ποσοστό 41,4% θεωρούν ότι ο καλύτερος τρόπος παρακίνησης για την αύξηση της παραγωγικότητας ενός εργαζομένου είναι η αύξηση του μισθού του, ενώ μόλις το 5,3% θεωρεί ότι είναι η ηθική αναγνώριση της συνεισφοράς τους. Χαρακτηριστικό της άποψης των εργαζομένων για το συγκεκριμένο θέμα είναι το γράφημα που ακολουθεί.



Γράφημα 10

Στον επόμενη πίνακα παρουσιάζεται η κατανομή συχνοτήτων των απαντήσεων των συμμετεχόντων σε σχέση με το πόσο η οργάνωση μιας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων της.

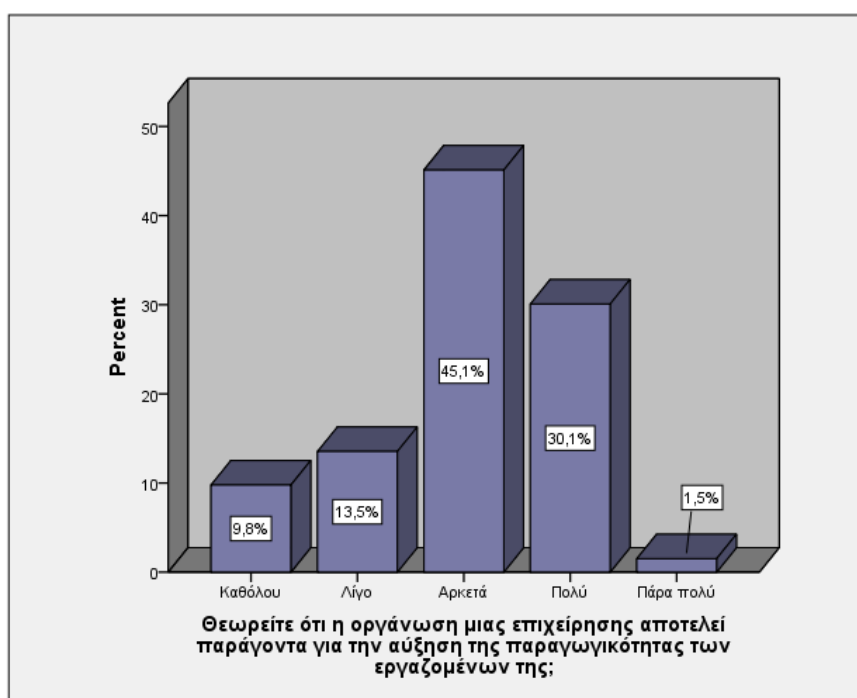
Θεωρείτε ότι η οργάνωση μιας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων της;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	13	9,8	9,8
	Λίγο	18	13,5	23,3
	Αρκετά	60	45,1	68,4
	Πολύ	40	30,1	98,5
	Πάρα πολύ	2	1,5	100,0
	Total	133	100,0	100,0

Πίνακας 11

Όπως προκύπτει από τον πίνακα, η πλειονότητα των εργαζομένων, ποσοστό 45,1% θεωρεί ότι η οργάνωση μιας επιχείρησης αποτελεί σε αρκετά μεγάλο βαθμό παράγοντα αύξησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων της, ενώ 3 στους 10 συμμετέχοντες, ποσοστό 30,1% θεωρεί ότι αυτό ισχύει σε πολύ μεγάλο βαθμό. Μόλις το 13,5% όσων ρωτήθηκαν σχετικά θεωρεί ότι η οργάνωση μιας επιχείρησης αποτελεί

σε μικρό βαθμό παράγοντα αύξησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων, ενώ 1 στους 10 συμμετέχοντες, ποσοστό 9,8% θεωρεί ότι η οργάνωση μιας επιχείρησης δεν αποτελεί παράγοντα αύξησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Τέλος στον αντίποδα βρίσκεται μόλις το 1,5% των συμμετεχόντων που θεωρεί ότι η οργάνωση μιας επιχείρησης αποτελεί σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό παράγοντα αύξησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων της. Το γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζει τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα.



Γράφημα 11

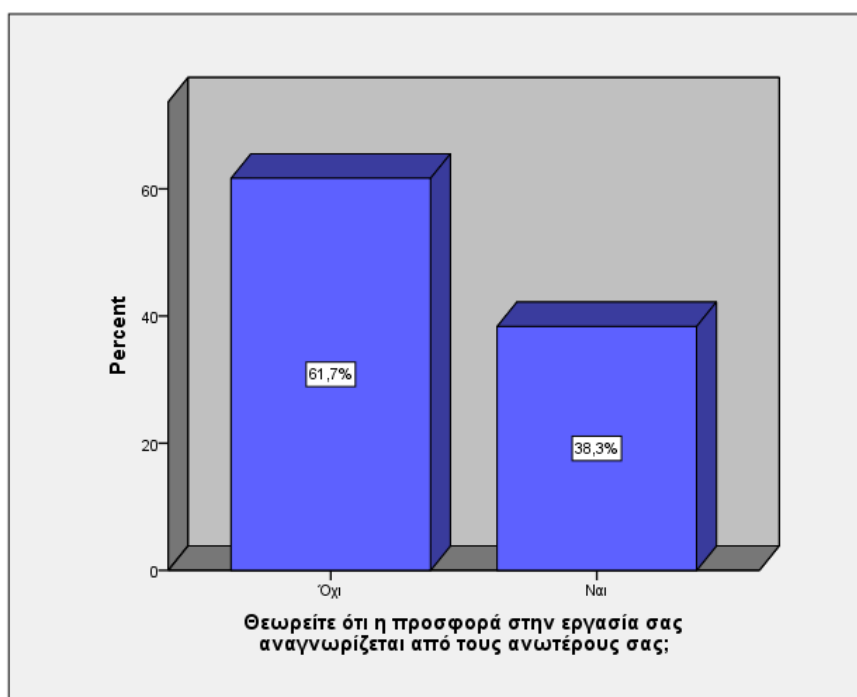
Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με το αν η προσφορά τους στην εργασία τους αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους τους.

Θεωρείτε ότι η προσφορά στην εργασία σας αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	82	61,7	61,7	61,7
Valid Ναι	51	38,3	38,3	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Πίνακας 12

Όπως προκύπτει από τον πίνακα 3 στους 5 εργαζόμενους, ποσοστό 61,7% δεν θεωρούν ότι η προσφορά τους στην εργασία τους αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους τους, ενώ μόλις 2 στους 5 εργαζόμενους, ποσοστό 38,3% θεωρεί το αντίθετο. Η δυσαρέσκεια αυτή των εργαζομένων φαίνεται ξεκάθαρα και στο γράφημα που ακολουθεί.



Γράφημα 12

Ο ακόλουθος πίνακας αφορά το πόσο σημαντική πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι είναι η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας τους.

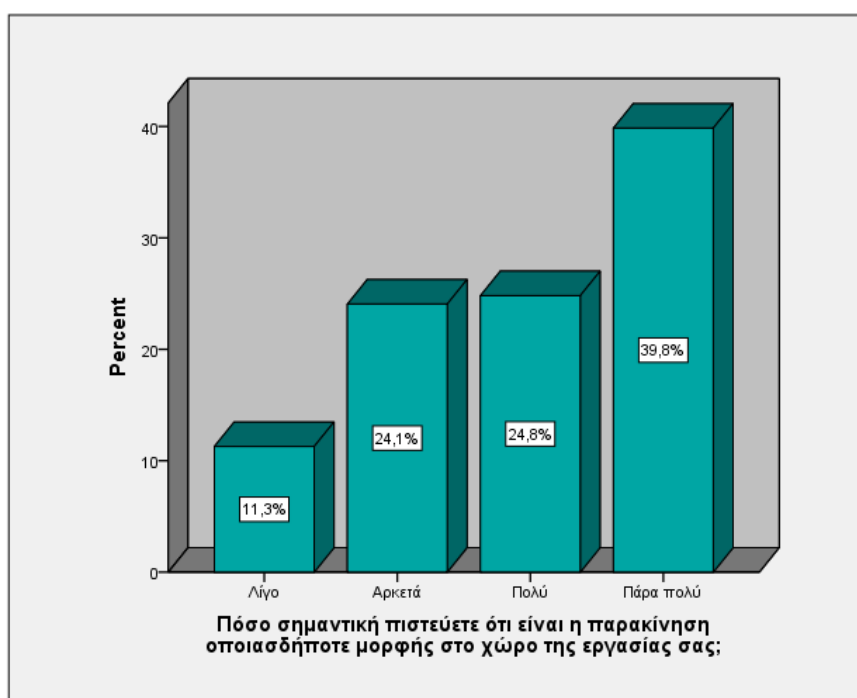
Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο της εργασίας σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	15	11,3	11,3	11,3
Αρκετά	32	24,1	24,1	35,3
Valid Πολύ	33	24,8	24,8	60,2
Πάρα πολύ	53	39,8	39,8	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Πίνακας 13

Από τον πίνακα προκύπτει ότι 2 στους 5 εργαζόμενους, ποσοστό 39,8% θεωρούν

ότι η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας τους είναι πάρα πολύ σημαντική, ενώ πολύ σημαντική τη θεωρεί 1 στους 4 εργαζομένους, ποσοστό 24,8%. Επίσης 1 στους 4 εργαζομένους, ποσοστό 24,1% θεωρεί η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας τους είναι αρκετά σημαντική, ενώ μόλις 1 στους 10 εργαζόμενους, ποσοστό 11,3% τη θεωρεί λίγο σημαντική. Το πόσο σημαντική είναι η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας φαίνεται ξεκάθαρα από το γράφημα που ακολουθεί.



Γράφημα 13

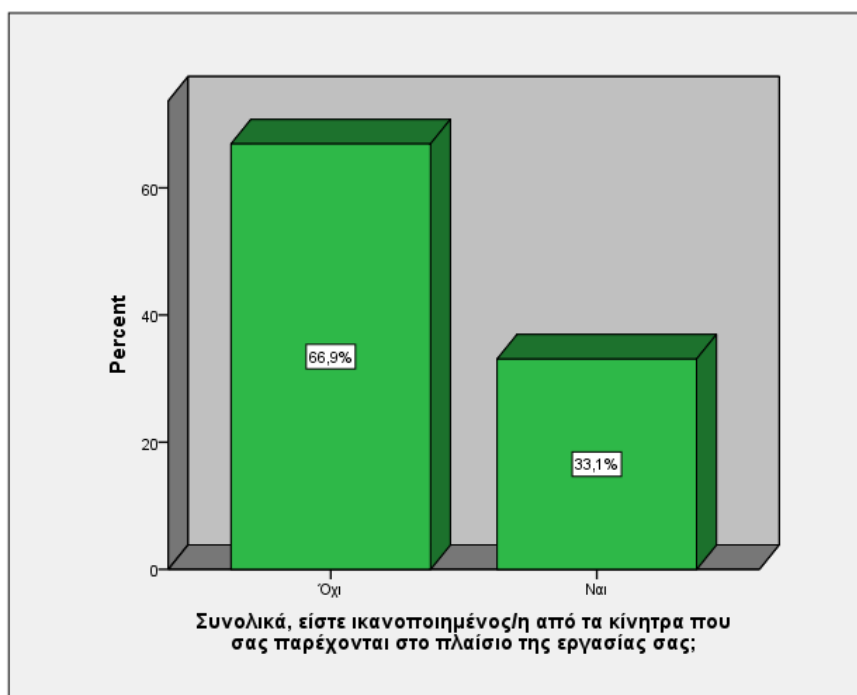
Η επόμενη ερώτηση του ερωτηματολογίου αφορά την γενικότερη ικανοποίηση από τα κίνητρα που παρέχονται από την επιχείρηση στο πλαίσιο της εργασίας των συμμετεχόντων. Οι απαντήσεις τους συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Συνολικά, είστε ικανοποιημένος/η από τα κίνητρα που σας παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	89	66,9	66,9	66,9
Valid Ναι	44	33,1	33,1	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Πίνακας 14

Από τον πίνακα προκύπτει ότι 2 στους 3 εργαζόμενους, ποσοστό 66,9% δεν είναι ικανοποιημένοι από τα κίνητρα που τους παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας τους, ενώ μόλις 1 στους 3, ποσοστό 33,1% δηλώνει το αντίθετο. Το γράφημα που ακολουθεί αποτυπώνει ξεκάθαρα την πάψη των συμμετεχόντων για το συγκεκριμένο θέμα.



Γράφημα 14

Ακολουθεί ο πίνακας που περιέχει την κατανομή συχνοτήτων των απαντήσεων των συμμετεχόντων με βάση το αν θεωρούν ότι η εργασία τους έχει προοπτικές εξέλιξης και προαγωγής.

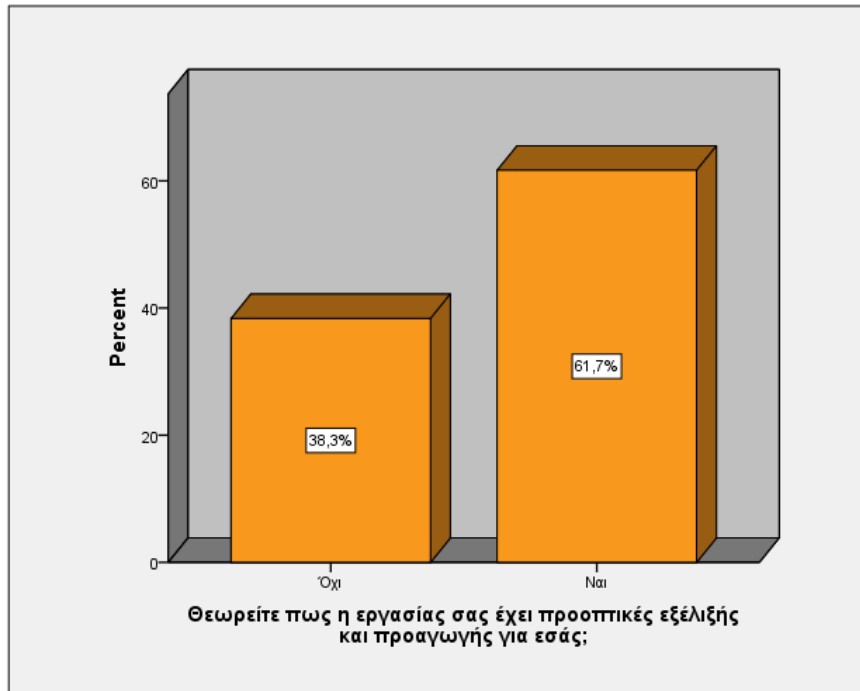
Θεωρείτε πως η εργασίας σας έχει προοπτικές εξέλιξης και προαγωγής για εσάς;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	51	38,3	38,3	38,3
Valid Ναι	82	61,7	61,7	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Πίνακας 15

Από τα στοιχεία του πίνακα προκύπτει ότι σχεδόν 3 στους 5 εργαζόμενους, ποσοστό 61,7% θεωρούν ότι η εργασία τους έχει προοπτικές εξέλιξης και προαγωγής για τους ίδιους, ενώ αντίθετα 2 στους 5 εργαζόμενους, ποσοστό 38,3% θεωρούν ότι η

εργασία τους δεν έχει προοπτικές εξέλιξης και προαγωγής για τους ίδιους. Το γράφημα που ακολουθεί είναι χαρακτηριστικό των απόψεων των συμμετεχόντων.



Γράφημα 15

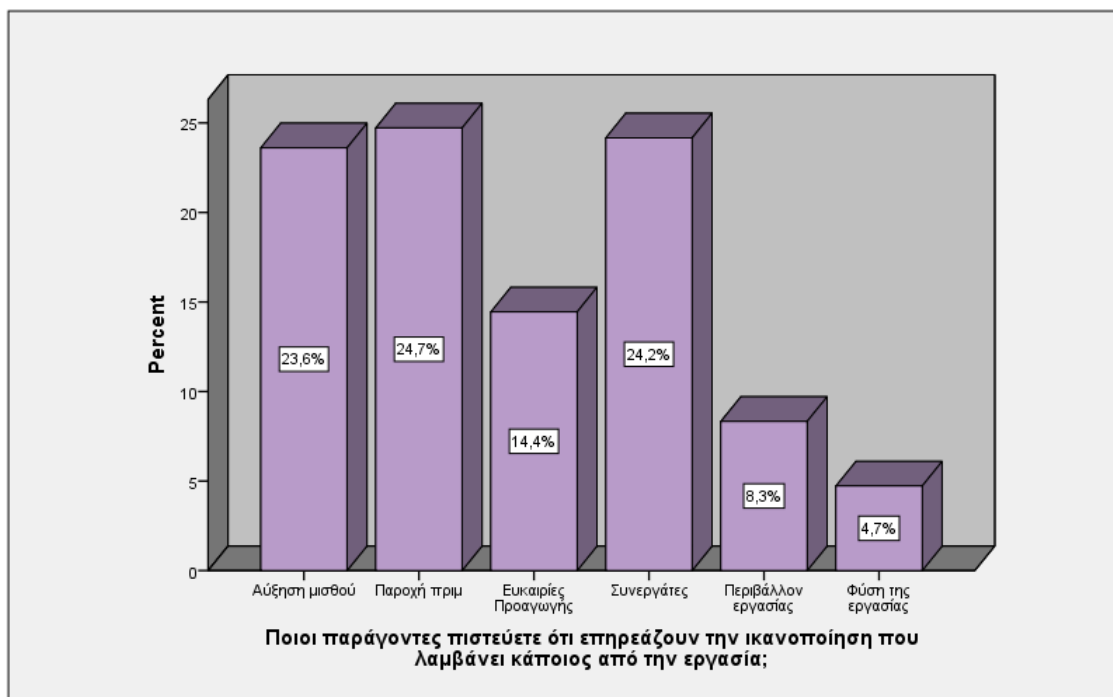
Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους εργαζόμενους να επιλέξουν τους παράγοντες που οι ίδιοι πιστεύουν ότι επηρεάζουν την ικανοποίηση που λαμβάνει κάποιος από την εργασία του. Σε αυτή την ερώτηση οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν μέχρι και τρεις απαντήσεις. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι επηρεάζουν την ικανοποίηση που λαμβάνει κάποιος από την εργασία;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Αύξηση μισθού	85	23,6	23,6	23,6
Παροχή πριμ	89	24,7	24,7	48,3
Ευκαιρίες προαγωγής	52	14,4	14,4	62,8
Valid Συνεργάτες	87	24,2	24,2	86,9
Περιβάλλον εργασίας	30	8,3	8,3	95,3
Φύση της εργασίας	17	4,7	4,7	100,0
Total	360	100,0	100,0	

Πίνακας 16

Από τον πίνακα προκύπτει ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων, ποσοστό 24,7% θεωρεί την παροχή πριμ τον παράγοντα που επηρεάζει την ικανοποίηση που λαμβάνει κάποιος από την εργασία του, ενώ σχεδόν 1 στους 4 εργαζόμενους, ποσοστό 24,2% θεωρεί πως ο παράγοντας αυτός είναι οι συνεργάτες του. Επιπλέον το 23,6% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η αύξηση μισθού είναι ο παράγοντας που επηρεάζει την ικανοποίηση που λαμβάνει κάποιος από την εργασία του, ενώ το 14,4% θεωρεί ότι ο παράγοντας αυτός είναι οι ευκαιρίες προαγωγής. Στο τέλος της λίστας των παραγόντων βρίσκονται το περιβάλλον εργασίας με ποσοστό 8,3% και η φύση της εργασίας με ποσοστό 4,7%. Το γράφημα που ακολουθεί αποτυπώνει την τάση που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι σε ότι αφορά τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση που λαμβάνει κάποιος από την εργασία του.



Γράφημα 16

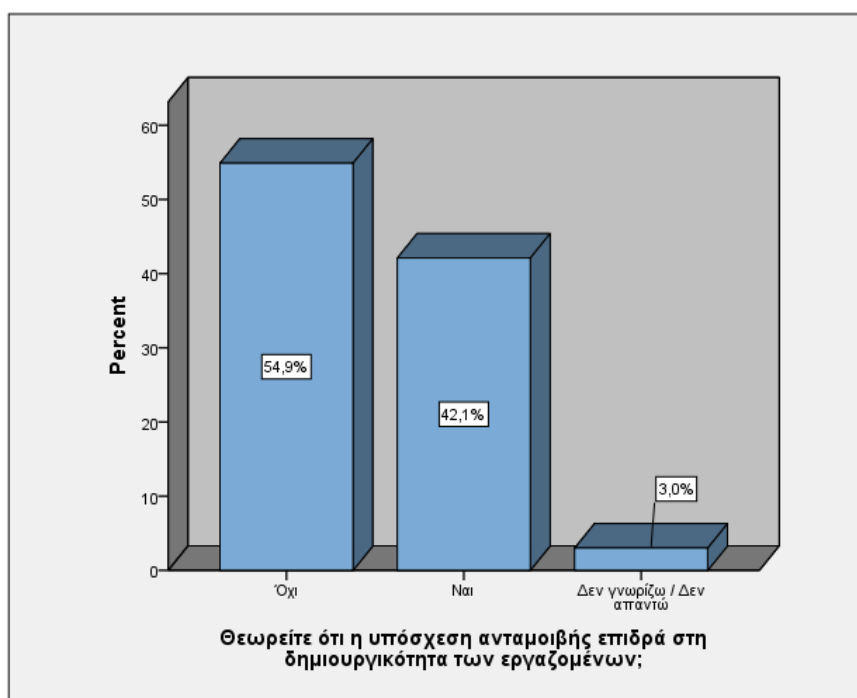
Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το αν θεωρούν ή όχι ότι η υπόσχεση ανταμοιβής επιδρά στη δημιουργικότητα των εργαζομένων.

Θεωρείτε ότι η υπόσχεση ανταμοιβής επιδρά στη δημιουργικότητα των εργαζομένων;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Όχι	73	54,9	54,9	54,9
Ναι	56	42,1	42,1	97,0
Valid Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ	4	3,0	3,0	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Πίνακας 17

Από τον πίνακα προκύπτει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων, ποσοστό 54,9% θεωρεί ότι η υπόσχεση ανταμοιβής δεν επιδρά στη δημιουργικότητα των εργαζομένων, ενώ μόλις το 42,1% όσων συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν το αντίθετο. Επίσης υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 3% που δεν απάντησε ξεκάθαρα στην συγκεκριμένη ερώτηση και διατήρησε μια πιο ουδέτερη στάση, όπως φαίνεται και από το γράφημα που ακολουθεί.



Γράφημα 17

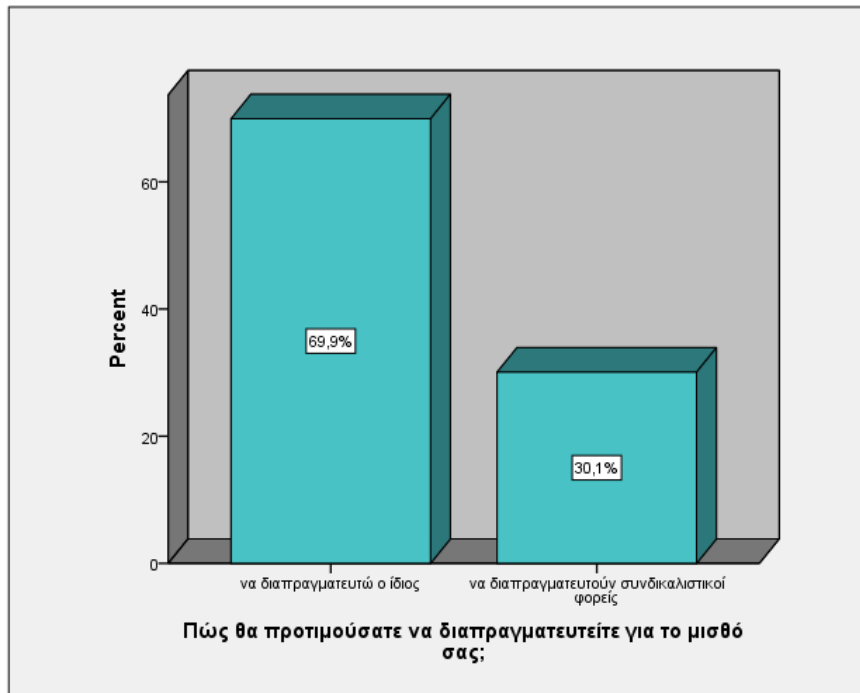
Η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου αφορά το κατά πόσο θα προτιμούσε ο εργαζόμενος να διαπραγματευτεί μόνος τους για το μισθό του ή θα ήθελε να το κάνουν κάποιοι συνδικαλιστικοί φορείς μέσω συλλογικών συμβάσεων εργασίας. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πώς θα προτιμούσατε να διαπραγματευτείτε για το μισθό σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
να διαπραγματευτώ ο ίδιος	93	69,9	69,9	69,9
Valid να διαπραγματευτούν συνδικαλιστικοί φορείς	40	30,1	30,1	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Πίνακας 18

Όπως προκύπτει από τον πίνακα η μεγάλη πλειοψηφία, 7 στους 10 εργαζόμενους, ποσοστό 69,9% θα προτιμούσαν να διαπραγματευτούν μόνοι τους το μισθό τους, ενώ μόλις 3 στους 10 εργαζόμενους, ποσοστό 30,1% θα επέλεγε την διαπραγμάτευση αυτή να την κάνει κάποιος συνδικαλιστικός φορέας. Το γράφημα που ακολουθεί είναι χαρακτηριστικό της άποψης των εργαζομένων πάνω στο συγκεκριμένο θέμα.



Γράφημα 18

4.2 Συσχετίσεις

Στη συνέχεια της ανάλυσης θα γίνει μία προσπάθεια εντοπισμού συσχετίσεων μεταξύ των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου με σκοπό την καλύτερη κατανόηση του κατά πόσο το σύστημα αμοιβών ενθαρρύνει ή αποθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα του προσωπικού μίας επιχείρησης.

Αρχικά θα εξεταστεί η σχέση μεταξύ της ηλικίας των εργαζομένων και το αν θα δούλευαν περισσότερο κάποιες στιγμές χωρίς κάποιο ανταποδοτικό αντάλλαγμα. Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τα αποτελέσματα αυτής της συσχέτισης.

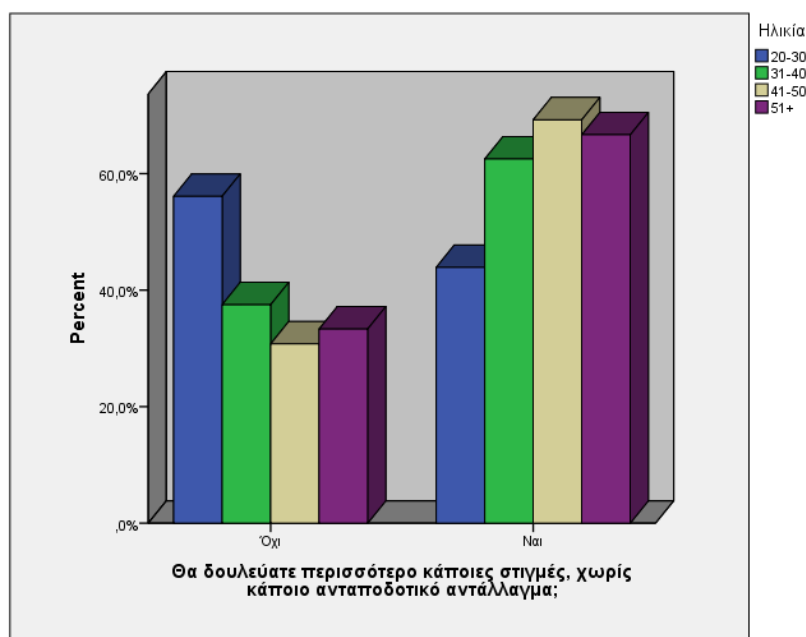
Ηλικία * Θα δουλεύατε περισσότερο κάποιες στιγμές, χωρίς κάποιο ανταποδοτικό αντάλλαγμα; Crosstabulation

% within Ηλικία

	Θα δουλεύατε περισσότερο κάποιες στιγμές, χωρίς κάποιο ανταποδοτικό αντάλλαγμα;		Total
	Όχι	Ναι	
20-30	56,1%	43,9%	100,0%
31-40	37,5%	62,5%	100,0%
41-50	30,8%	69,2%	100,0%
51+	33,3%	66,7%	100,0%
Total	41,4%	58,6%	100,0%

Πίνακας 19

Σε ότι αφορά τις μικρές ηλικίες, από 20 μέχρι και 30 ετών, η πλειοψηφία των εργαζομένων, ποσοστό 56,1% δηλώνει ότι δε θα δούλευε περισσότερο κάποιες στιγμές χωρίς κάποιο ανταποδοτικό αντάλλαγμα, ενώ οι εργαζόμενοι ηλικίας από 31 μέχρι και 40 ετών σε ποσοστό 62,5% δηλώνουν ότι θα έκαναν κάτι αντίστοιχο. Επιπλέον για τους εργαζόμενους ηλικίας από 41 μέχρι και 50 ετών τα ποσοστά αυτών που θα εργάζονταν κάποιες στιγμές χωρίς κάποιο ανταποδοτικό αντάλλαγμα, αυξάνονται και έτσι 7 στους 10, ποσοστό 69,2% δηλώνουν ότι θα το έκαναν. Τέλος 2 στους 3 εργαζόμενους, ποσοστό 66,7% ηλικίας άνω των 51 ετών δηλώνουν ότι θα δούλευαν περισσότερο κάποιες στιγμές χωρίς κάποιο ανταποδοτικό αντάλλαγμα. Αυτό που διαφαίνεται και από το γράφημα που ακολουθεί είναι πως υπάρχει μία τάση από τους μεγαλύτερους ηλικιακά εργαζόμενους να εργάζονται κάποιες στιγμές χωρίς κάποιο ανταποδοτικό αντάλλαγμα.



Γράφημα 19

Στη συνέχεια εξετάζεται η συσχέτιση αλλά και η ανεξαρτησία των δύο παραπάνω ερωτήσεων.

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,175	,079	2,221	,026
	Spearman Correlation	,190	,085	2,211	,029 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,177	,085	2,054	,042 ^c
N of Valid Cases		133			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Πίνακας 20

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι ο συντελεστής συσχέτισης του Kendall είναι 0,175 που δηλώνει θετική ασθενής συσχέτιση μεταξύ των υπό εξέταση ερωτήσεων. Επίσης η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,026 < 0,05$ και επομένως το λάθος που θα προκύψει αν απορριφθεί η μηδενική υπόθεση είναι μικρό, άρα η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται. Έτσι η ασθενής αυτή θετική συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική. Ακολουθεί το τεστ ανεξαρτησίας.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,647 ^a	3	,130
Likelihood Ratio	5,632	3	,131
Linear-by-Linear Association	4,118	1	,042
N of Valid Cases	133		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,44.

Πίνακας 21

Από τον πίνακα προκύπτει ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι $\rho = 5,647$ και η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,130 > 0,05$, επομένως το λάθος που θα προκύψει αν απορριφθεί η μηδενική υπόθεση είναι μεγάλο, άρα η μηδενική υπόθεση γίνεται δεκτή. Επομένως το αν ένας εργαζόμενος θα δουλέψει περισσότερο κάποιες στιγμές χωρίς κάποιο ανταποδοτικό αντάλλαγμα δεν εξαρτάται από την ηλικία του.

Στη συνέχεια θα εξεταστεί η σχέση μεταξύ της ηλικίας των εργαζομένων και το πόσο σημαντική πιστεύουν ότι είναι η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας τους. Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τα αποτελέσματα αυτής της συσχέτισης.

Ηλικία * Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο της εργασίας σας; Crosstabulation

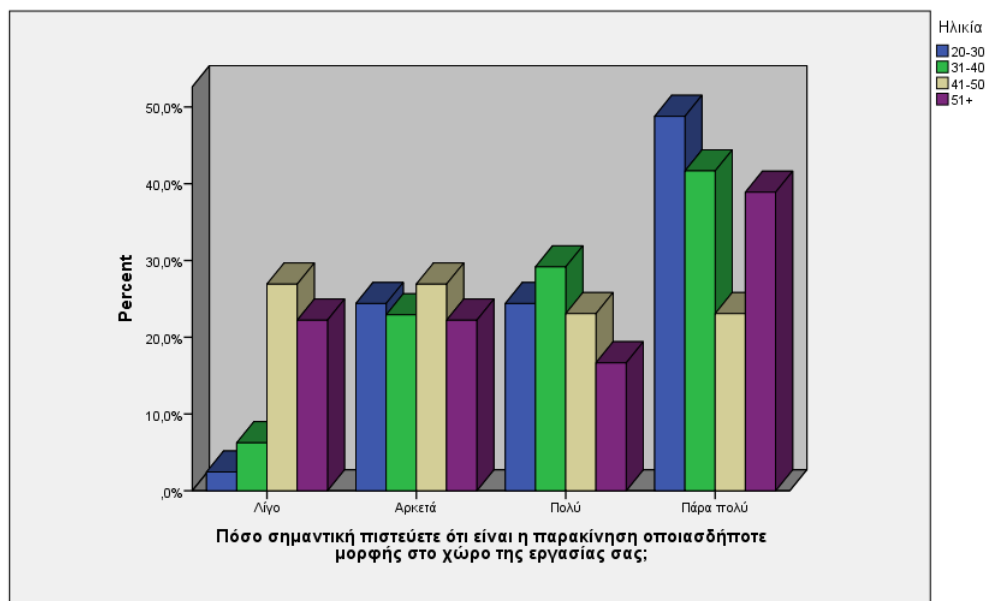
% within Ηλικία

		Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο της εργασίας σας;				Total
		Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	
Ηλικία	20-30	2,4%	24,4%	24,4%	48,8%	100,0%
	31-40	6,3%	22,9%	29,2%	41,7%	100,0%
	41-50	26,9%	26,9%	23,1%	23,1%	100,0%
	51+	22,2%	22,2%	16,7%	38,9%	100,0%
Total		11,3%	24,1%	24,8%	39,8%	100,0%

Πίνακας 22

Όπως προκύπτει από τον πίνακα για τους εργαζόμενους ηλικίας από 20 μέχρι και 30 ετών, σχεδόν 1 στους 2, ποσοστό 48,8% πιστεύει ότι η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας του είναι πάρα πολύ σημαντική, ενώ 1 στους 4, ποσοστό 24,4% θεωρεί ότι είναι πολύ σημαντική. Επίσης 1 στους 4 εργαζόμενους ηλικίας μέχρι και 30 ετών θεωρεί την παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας του

αρκετά σημαντική. Σε ότι αφορά τώρα τους εργαζόμενους ηλικίας από 31 μέχρι και 40 ετών, σχεδόν 2 στους 5, ποσοστό 41,7% θεωρούν την παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας του πάρα πολύ σημαντική, ενώ 3 στους 10, ποσοστό 29,2% τη θεωρούν πολύ σημαντική και μόλις 1 στους 4, ποσοστό 22,9% θεωρούν αρκετά σημαντική την παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας. Για τους εργαζόμενους τώρα που είναι ηλικίας από 41 μέχρι και 50 ετών, τα πράγματα εμφανίζονται λίγο διαφορετικά. Έτσι σχεδόν 1 στους 4, ποσοστό 26,9% θεωρεί ότι η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας του είναι λίγο σημαντική ενώ με το ίδιο ποσοστό εμφανίζονται και όσοι θεωρούν ότι είναι αρκετά σημαντική. Επίσης μόλις το 46,2% θεωρεί ότι η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας του είναι πολύ ή πάρα πολύ σημαντική. Τέλος σε ότι αφορά τους εργαζόμενους ηλικίας άνω των 50, και σε αυτή την περίπτωση σχεδόν 2 στους 5, ποσοστό 44,4% θεωρούν ότι η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας του είναι λίγο ή αρκετά σημαντική, ενώ μόλις το 16,7% θεωρεί ότι είναι πολύ σημαντική. Επιπλέον σχεδόν 2 στους 5 εργαζόμενους άνω των 50 ετών, ποσοστό 38,9% θεωρεί ότι η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας του είναι πάρα πολύ σημαντική. Όπως φαίνεται και από το γράφημα που ακολουθεί οι μικρότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι θεωρούν την παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας τους πολύ σημαντική.



Γράφημα 20

Στη συνέχεια εξετάζεται η συσχέτιση αλλά και η ανεξαρτησία των δύο παραπάνω ερωτήσεων.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-,185	,074	-2,483	,013
	Spearman Correlation	-,215	,086	-2,524	,013 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	-,226	,086	-2,651	,009 ^c
N of Valid Cases		133			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Πίνακας 23

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι ο συντελεστής συσχέτισης του Kendall είναι -0,185 που δηλώνει αρνητική ασθενής συσχέτιση μεταξύ των υπό εξέταση ερωτήσεων. Επίσης η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,013 < 0,05$ και επομένως η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται. Έτσι η ασθενής αυτή αρνητική συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική. Ακολουθεί το τεστ ανεξαρτησίας.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,195 ^a	9	,086
Likelihood Ratio	15,045	9	,090
Linear-by-Linear Association	6,719	1	,010
N of Valid Cases		133	

a. 5 cells (31,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,03.

Πίνακας 24

Από τον πίνακα προκύπτει ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι $\rho = 15,195$ και η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,086 > 0,05$, επομένως το λάθος που θα προκύψει αν απορριφθεί η μηδενική υπόθεση είναι μεγάλο, άρα η μηδενική υπόθεση γίνεται δεκτή. Επομένως το πόσο σημαντική πιστεύει ένας εργαζόμενος ότι είναι η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας τους δεν εξαρτάται από την

ηλικία του.

Η επόμενη συσχέτιση αφορά την ηλικία των εργαζομένων σε σχέση με το πόσο ικανοποιημένοι είναι από τα κίνητρα που τους παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας τους.

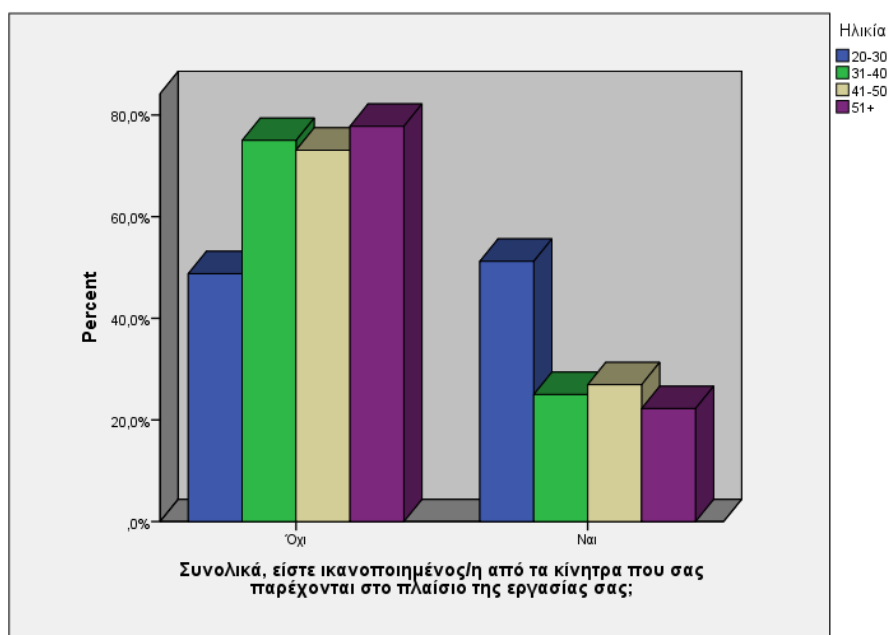
Ηλικία * Συνολικά, είστε ικανοποιημένος/η από τα κίνητρα που σας παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας σας; Crosstabulation

% within Ηλικία

	Συνολικά, είστε ικανοποιημένος/η από τα κίνητρα που σας παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας σας;	Total		
		Όχι	Ναι	
Ηλικία	20-30	48,8%	51,2%	100,0%
	31-40	75,0%	25,0%	100,0%
	41-50	73,1%	26,9%	100,0%
	51+	77,8%	22,2%	100,0%
Total		66,9%	33,1%	100,0%

Πίνακας 25

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι ηλικίας από 20 μέχρι και 30 ετών μόλις οι μισοί εξ αυτών, ποσοστό 51,2% είναι ικανοποιημένοι από τα κίνητρα που τους παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας τους, ενώ αντίθετα μόλις 1 στους 4 εργαζομένους ηλικίας από 31 μέχρι και 40 ετών, ποσοστό 25% είναι ικανοποιημένος από τα κίνητρα που του παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας του. Σε ότι αφορά τους εργαζόμενους ηλικίας από 41 μέχρι και 50 ετών το 73,1% αυτών δηλώνει πως δεν είναι ικανοποιημένο από τα κίνητρα που τους παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας τους, ενώ σχεδόν 4 στους 5 εργαζόμενους ηλικίας άνω των 50 ετών, ποσοστό 77,8% δηλώνουν επίσης μη ικανοποιημένοι. Αυτό που διαφαίνεται και από το γράφημα που ακολουθεί είναι πως όσο μεγαλύτερος ηλικιακά είναι ένας εργαζόμενος τόσο λιγότερο ικανοποιημένος από τα κίνητρα που του παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας του εμφανίζεται.



Γράφημα 21

Στη συνέχεια εξετάζεται η συσχέτιση αλλά και η ανεξαρτησία των δύο παραπάνω ερωτήσεων.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-,203	,079	-2,538	,011
	Spearman Correlation	-,220	,086	-2,583	,011 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	-,205	,084	-2,395	,018 ^c
N of Valid Cases		133			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Πίνακας 26

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι ο συντελεστής συσχέτισης του Kendall είναι -0,203 που δηλώνει αρνητική ασθενής συσχέτιση μεταξύ των υπό εξέταση ερωτήσεων. Επίσης η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,011 < 0,05$ και έτσι η ασθενής αυτή αρνητική συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική. Ακολουθεί το τεστ ανεξαρτησίας.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,913 ^a	3	,030
Likelihood Ratio	8,690	3	,034
Linear-by-Linear Association	5,539	1	,019
N of Valid Cases	133		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,95.

Πίνακας 27

Από τον πίνακα προκύπτει ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι $\rho = 8,913$ και η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,03 < 0,05$, επομένως το λάθος που θα προκύψει αν απορριφθεί η μηδενική υπόθεση είναι μικρό, άρα η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται. Επομένως το πόσο ικανοποιημένος από τα κίνητρα που του παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας του είναι ένας εργαζόμενος εξαρτάται από την ηλικία του.

Η επόμενη συσχέτιση αφορά την ηλικία των εργαζομένων σε σχέση με τις προοπτικές εξέλιξης και προαγωγής που θεωρούν ότι έχει η εργασία τους.

Ηλικία * Θεωρείτε πως η εργασίας σας έχει προοπτικές εξέλιξης και προαγωγής για εσάς; Crosstabulation

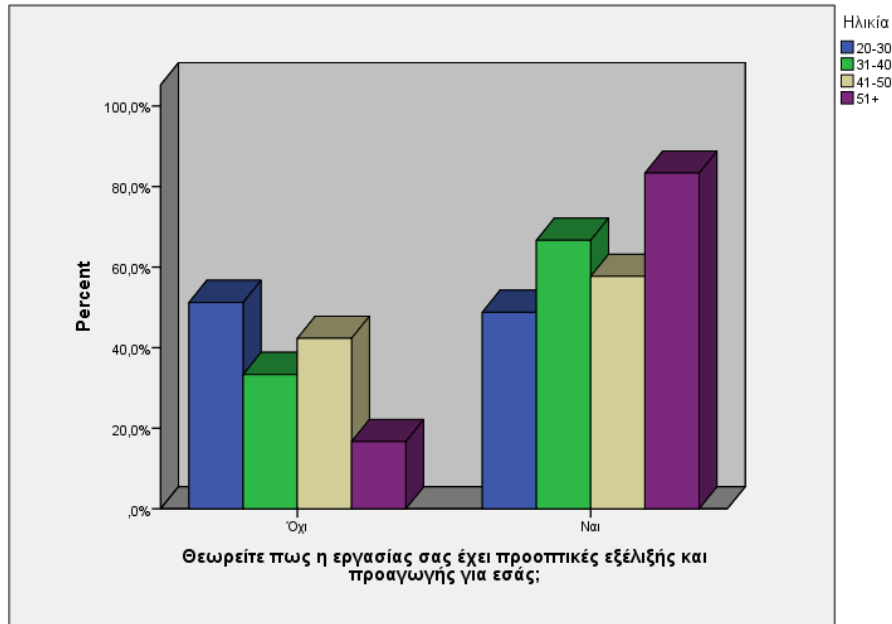
% within Ηλικία

		Θεωρείτε πως η εργασίας σας έχει προοπτικές εξέλιξης και προαγωγής για εσάς;		Total
		Όχι	Ναι	
Ηλικία	20-30	51,2%	48,8%	100,0%
	31-40	33,3%	66,7%	100,0%
	41-50	42,3%	57,7%	100,0%
	51+	16,7%	83,3%	100,0%
Total		38,3%	61,7%	100,0%

Πίνακας 28

Από τον πίνακα προκύπτει ότι για τους εργαζόμενους ηλικίας από 20 μέχρι και 30 ετών, οι μισοί εξ αυτών, ποσοστό 51,2% θεωρούν ότι η εργασία τους δεν έχει προοπτικές εξέλιξης και προαγωγής, ενώ αντίθετα 2 στους 3 εργαζόμενους ηλικίας από 31 μέχρι και 40 ετών θεωρούν ακριβώς το αντίθετο. Επιπλέον για τους εργαζόμενους ηλικίας από 41 μέχρι και 50 ετών, σε ποσοστό 57,7% θεωρούν ότι η εργασία τους έχει προοπτικές εξέλιξης και προαγωγής, ενώ σχεδόν 4 στους 5 εργαζόμενους ηλικίας άνω των 51 ετών θεωρούν και αυτοί ότι η εργασία τους δεν έχει προοπτικές εξέλιξης και

προαγωγής. Όπως φαίνεται και από το γράφημα που ακολουθεί η μικρότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι δεν θεωρούν ότι μπορούν να εξελιχθούν ή να προαχθούν στην εργασία τους.



Γράφημα 22

Στη συνέχεια εξετάζεται η συσχέτιση αλλά και η ανεξαρτησία των δύο παραπάνω ερωτήσεων.

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,166	,077	2,132	,033
	Spearman Correlation	,180	,084	2,093	,038 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,185	,081	2,149	,033 ^c
N of Valid Cases		133			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Πίνακας 29

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι ο συντελεστής συσχέτισης του Kendall είναι 0,166 που δηλώνει θετική ασθενής συσχέτιση μεταξύ των υπό εξέταση

ερωτήσεων. Επίσης η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,033 < 0,05$ και έτσι η ασθενής αυτή θετική συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική. Ακολουθεί το τεστ ανεξαρτησίας.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,135 ^a	3	,068
Likelihood Ratio	7,520	3	,057
Linear-by-Linear Association	4,494	1	,034
N of Valid Cases	133		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,90.

Πίνακας 30

Από τον πίνακα προκύπτει ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι $\rho = 7,135$ και η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,068 > 0,05$, επομένως το λάθος που θα προκύψει αν απορριφθεί η μηδενική υπόθεση είναι μεγάλο, άρα η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται. Επομένως το πόσες προοπτικές εξέλιξης και προαγωγής πιστεύει ένας εργαζόμενος ότι έχει η εργασία του δεν εξαρτάται από την ηλικία του.

Η επόμενη συσχέτιση αφορά την εκπαίδευση των εργαζομένων σε σχέση με το αν θεωρούν ότι ο μισθός τους είναι ανάλογος των ωρών εργασίας τους.

Εκπαίδευση * Θεωρείτε ότι ο μισθός σας είναι ανάλογος των ωρών εργασίας σας; Crosstabulation

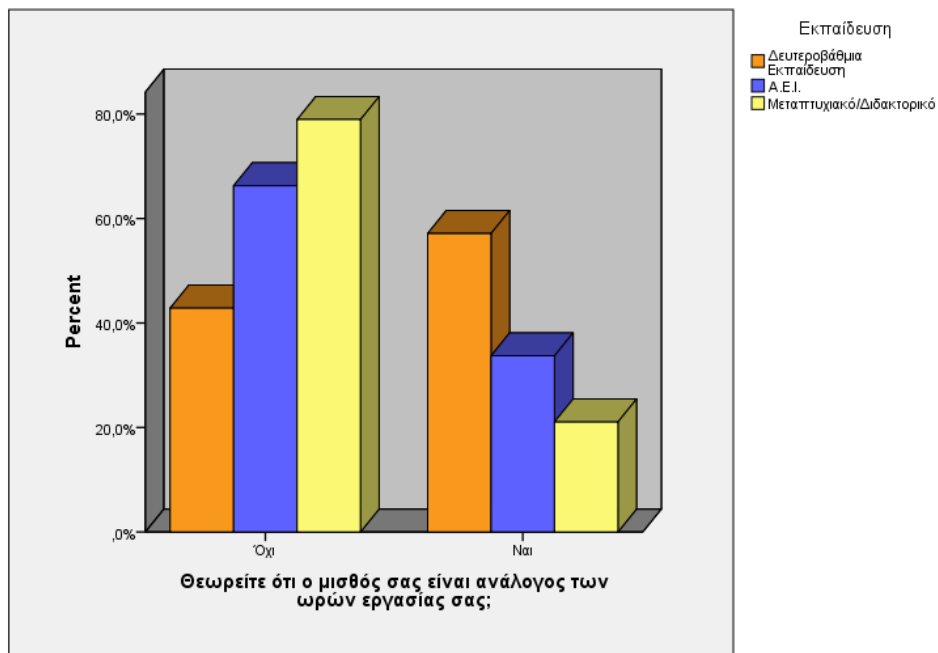
% within Εκπαίδευση

		Θεωρείτε ότι ο μισθός σας είναι ανάλογος των ωρών εργασίας σας;		Total
		Όχι	Ναι	
Εκπαίδευση	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	42,9%	57,1%	100,0%
	A.E.I.	66,3%	33,7%	100,0%
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	78,9%	21,1%	100,0%
Total		63,2%	36,8%	100,0%

Πίνακας 31

Από τον πίνακα προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι που είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην πλειοψηφία τους, ποσοστό 57,1% θεωρούν ότι ο μισθός τους είναι ανάλογος των ωρών που εργάζονται, ενώ αντίθετα 2 στους 3

εργαζόμενους που είναι απόφοιτοι κάποιου Α.Ε.Ι., ποσοστό 66,3% θεωρούν ότι ο μισθός τους δεν είναι ανάλογος των ωρών εργασίας τους. Τέλος σχεδόν 4 στους 5 εργαζόμενους, ποσοστό 78,9% που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου, θεωρούν ότι μισθός τους δεν είναι ανάλογος των ωρών εργασίας τους. Συμπερασματικά λοιπόν, όπως φαίνεται και από το γράφημα που ακολουθεί όσο μεγαλύτερη είναι η βαθμίδα εκπαίδευσης τόσο περισσότερο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι αμείβονται λιγότερο από τις ώρες που εργάζονται.



Γράφημα 23

Στη συνέχεια εξετάζεται η συσχέτιση αλλά και η ανεξαρτησία των δύο παραπάνω ερωτήσεων.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-,222	,080	-2,713	,007
	Spearman Correlation	-,231	,083	-2,715	,008 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	-,229	,083	-2,695	,008 ^c
N of Valid Cases		133			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Πίνακας 32

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι ο συντελεστής συσχέτισης του Kendall είναι -0,222 που δηλώνει αρνητική ασθενής συσχέτιση μεταξύ των υπό εξέταση ερωτήσεων. Επίσης η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,007 < 0,05$ και έτσι η ασθενής αυτή αρνητική συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική. Ακολουθεί το τεστ ανεξαρτησίας.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,355 ^a	2	,025
Likelihood Ratio	7,321	2	,026
Linear-by-Linear Association	6,934	1	,008
N of Valid Cases		133	

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,00.

Πίνακας 33

Από τον πίνακα προκύπτει ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι $\rho = 7,355$ και η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,025 < 0,05$, επομένως το λάθος που θα προκύψει αν απορριφθεί η μηδενική υπόθεση είναι μικρό, άρα η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται. Επομένως το αν ο μισθός ενός εργαζομένου είναι ανάλογος των ωρών εργασίας τους εξαρτάται από το μορφωτικό του επίπεδο.

Η επόμενη συσχέτιση αφορά την εκπαίδευση των εργαζομένων σε σχέση με το πόσο σημαντική πιστεύουν ότι είναι η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής του χώρο εργασίας τους.

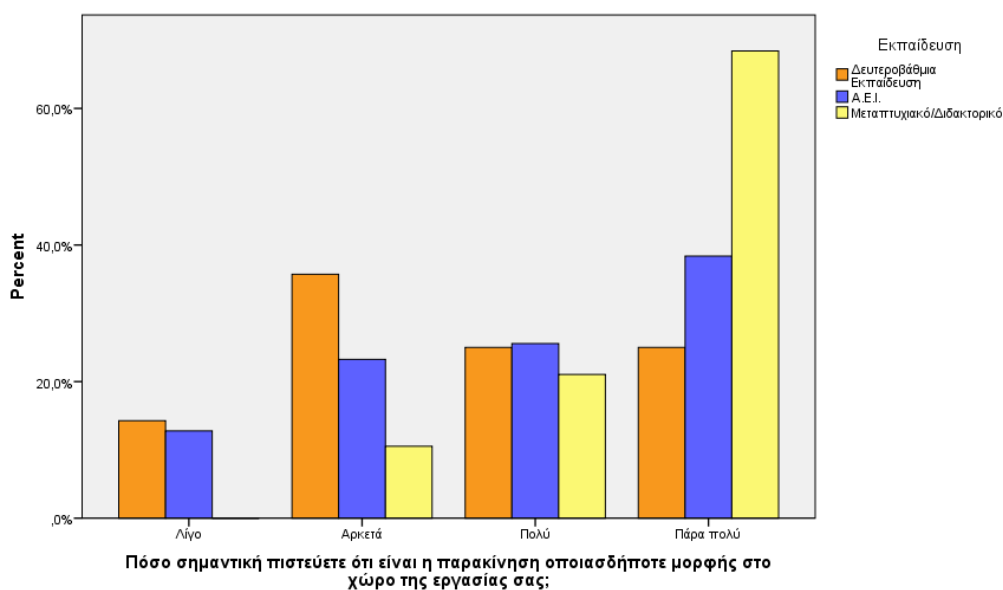
Εκπαίδευση * Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο της εργασίας σας; Crosstabulation

% within Εκπαίδευση

		Εκπαίδευση			Total
		Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	A.E.I.	Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	
Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο της εργασίας σας;	Λίγο	14,3%	12,8%		11,3%
	Αρκετά	35,7%	23,3%	10,5%	24,1%
	Πολύ	25,0%	25,6%	21,1%	24,8%
	Πάρα πολύ	25,0%	38,4%	68,4%	39,8%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 34

Σε ότι αφορά τους εργαζόμενους που είναι κάτοχοι πτυχίου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι μισοί εξ' αυτών, ποσοστό 50% θεωρούν ότι η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας τους είναι πολύ ή πάρα πολύ σημαντική, ενώ το 35,7% θεωρεί ότι είναι αρκετά σημαντική. Μόλις το 14,3% των εργαζομένων με πτυχίο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης θεωρεί τη παρακίνηση λίγο σημαντική. Για τους εργαζόμενους τώρα που είναι απόφοιτοι κάποιου A.E.I., το 25,6% αυτών, δηλαδή 1 στους 4 θεωρεί ότι η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας του είναι πολύ σημαντική ενώ το 38,4% τη θεωρεί πάρα πολύ σημαντική. Επίσης σχεδόν 1 στους 4 εργαζομένους απόφοιτος A.E.I. θεωρεί ότι η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας του είναι αρκετά σημαντική ενώ μόλις το 12,8% τη θεωρεί λίγο σημαντική. Τέλος για τους εργαζόμενους με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο, σε ποσοστό 68,4% θεωρούν ότι η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας τους είναι πάρα πολύ σημαντική, ενώ σχεδόν 1 στους 5, ποσοστό 21,1% τη θεωρεί πολύ σημαντική. Μόλις 1 στους 10 θεωρεί την παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας του αρκετά σημαντική, ενώ κανένας δεν έχει δηλώσει την επιλογή λίγο σημαντική. Καθώς λοιπόν το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων αυξάνεται, η παρακίνηση οποιαδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας τους γίνεται όλο και πιο σημαντική, όπως φαίνεται και από το γράφημα που ακολουθεί.



Γράφημα 24

Στη συνέχεια εξετάζεται η συσχέτιση αλλά και η ανεξαρτησία των δύο παραπάνω ερωτήσεων.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,235	,068	3,318	,001
	Spearman Correlation	,265	,077	3,144	,002 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,261	,074	3,099	,002 ^c
N of Valid Cases		133			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Πίνακας 35

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι ο συντελεστής συσχέτισης του Kendall είναι 0,235 που δηλώνει θετική ασθενής συσχέτιση μεταξύ των υπό εξέταση ερωτήσεων. Επίσης η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,001 < 0,05$ και έτσι η ασθενής αυτή θετική συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική. Ακολουθεί το τεστ ανεξαρτησίας.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,210 ^a	6	,082
Likelihood Ratio	13,061	6	,042
Linear-by-Linear Association	9,017	1	,003
N of Valid Cases	133		

a. 4 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,14.

Πίνακας 36

Από τον πίνακα προκύπτει ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι $\rho = 11,210$ και η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,082 > 0,05$, επομένως η μηδενική υπόθεση γίνεται δεκτή. Έτσι το πόσο σημαντική είναι η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας δεν εξαρτάται από το μορφωτικό του επίπεδο των εργαζομένων.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η συσχέτιση μεταξύ των εξωτερικών παραγόντων που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι παρακινούν κάποιον προκειμένου να γίνει πιο παραγωγικός και του αν πιστεύουν ότι ο μισθός τους είναι ανάλογος της κατάρτισής τους.

Ποιοι εξωτερικοί παράγοντες θεωρείτε ότι παρακινούν έναν εργαζόμενο προκειμένου να γίνει πιο παραγωγικός * Θεωρείτε ότι ο μισθός σας είναι ανάλογος της κατάρτισής σας; Crosstabulation

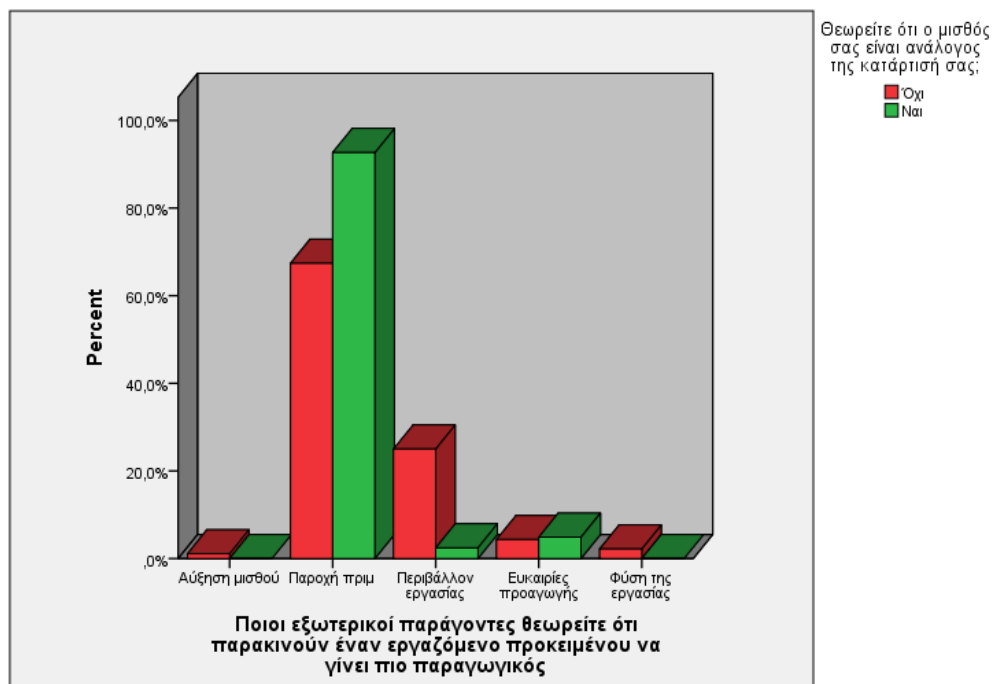
% within Θεωρείτε ότι ο μισθός σας είναι ανάλογος της κατάρτισής σας;

		Θεωρείτε ότι ο μισθός σας είναι ανάλογος της κατάρτισής σας;		Total
		Όχι	Ναι	
Ποιοι εξωτερικοί παράγοντες θεωρείτε ότι παρακινούν έναν εργαζόμενο προκειμένου να γίνει πιο παραγωγικός	Αύξηση μισθού	1,1%		0,8%
	Παροχή πριμ	67,4%	92,7%	75,2%
	Περιβάλλον εργασίας	25,0%	2,4%	18,0%
	Ευκαιρίες προαγωγής	4,3%	4,9%	4,5%
	Φύση της εργασίας	2,2%		1,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 37

Από τον πίνακα προκύπτει πως για τους εργαζόμενους που θεωρούν ότι ο μισθός τους είναι ανάλογος της κατάρτισής τους, σε ποσοστό 92,7% θεωρούν ότι ο πιο

σημαντικό εξωτερικός παράγοντας που θα παρακινούσε έναν εργαζόμενο προκειμένου να γίνει πιο παραγωγικός είναι η παροχή κάποιου πριμ, ενώ μόλις το 2,4% δήλωσε ότι είναι το περιβάλλον εργασίας και το 4,9% ότι είναι οι ευκαιρίες προαγωγής. Αντίθετα για τους εργαζόμενους που δήλωσαν ότι ο μισθός τους δεν είναι ανάλογος της κατάρτισής τους μόνο το 67,4% απάντησε ότι ο πιο σημαντικό εξωτερικός παράγοντας που θα παρακινούσε έναν εργαζόμενο προκειμένου να γίνει πιο παραγωγικός είναι η παροχή κάποιου πριμ, την ίδια στιγμή που 1 στους 4, ποσοστό 25% δήλωνε ως τον πιο σημαντικό παράγοντα το περιβάλλον εργασίας. Επίσης το 4,3% των εργαζομένων που δεν θεωρούν ότι ο μισθός τους είναι ανάλογος της κατάρτισής τους θεωρεί ως πιο σημαντικό εξωτερικό παράγοντα τις ευκαιρίες παραγωγής, το 2,2% τη φύση της εργασίας και μόλις το 1,1% την αύξηση μισθού. Η παροχή πριμ λοιπόν είναι ο σημαντικότερο εξωτερικός παράγοντας άσχετα με το αν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο μισθός τους είναι ανάλογος της κατάρτισής τους, όπως φαίνεται και από το γράφημα που ακολουθεί.



Γράφημα 25

Στη συνέχεια εξετάζεται η συσχέτιση αλλά και η ανεξαρτησία των δύο παραπάνω ερωτήσεων.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-,230	,067	-3,230	,001
	Spearman Correlation	-,236	,068	-2,778	,006 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	-,189	,063	-2,206	,029 ^c
N of Valid Cases		133			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Πίνακας 38

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι ο συντελεστής συσχέτισης του Kendall είναι -0,230 που δηλώνει αρνητική ασθενής συσχέτιση μεταξύ των υπό εξέταση ερωτήσεων. Επίσης η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,001 < 0,05$ και έτσι η ασθενής αυτή αρνητική συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική. Ακολουθεί το τεστ ανεξαρτησίας.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,767 ^a	4	,019
Likelihood Ratio	15,546	4	,004
Linear-by-Linear Association	4,728	1	,030
N of Valid Cases	133		

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,31.

Πίνακας 39

Από τον πίνακα προκύπτει ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι $\rho = 11,767$ και η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,019 < 0,05$, επομένως η μηδενική υπόθεση δεν γίνεται δεκτή. Έτσι το ποιος εξωτερικός παράγοντας παρακινεί έναν εργαζόμενο να γίνει πιο παραγωγικός εξαρτάται από το αν ο εργαζόμενος θεωρεί ή όχι ότι ο μισθός τους είναι ανάλογος με την κατάρτισή του.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η συσχέτιση μεταξύ των εσωτερικών παραγόντων που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι παρακινούν κάποιον προκειμένου να γίνει

πιο παραγωγικός και του αν θα δούλευαν περισσότερο κάποιες στιγμές χωρίς κάποιο ανταποδοτικό αντάλλαγμα.

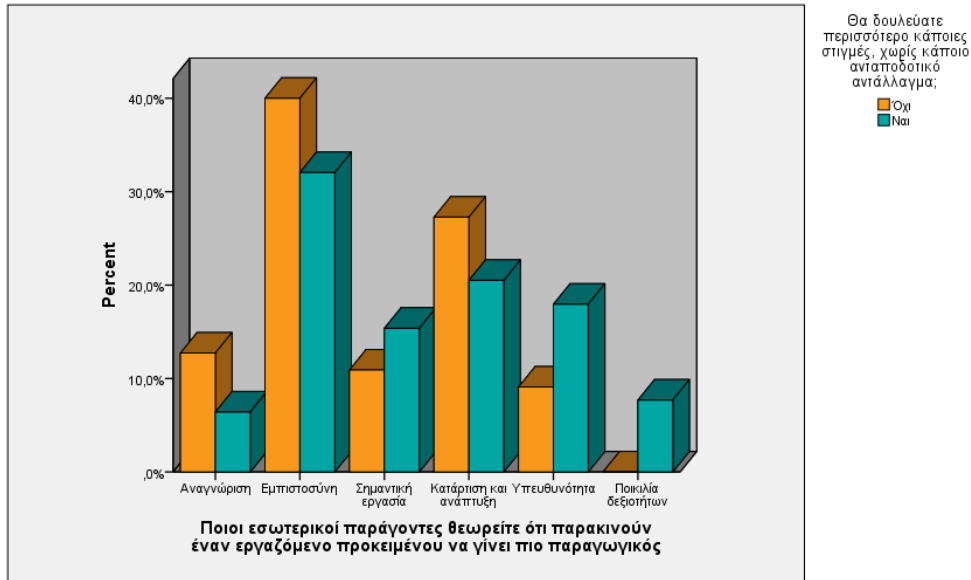
Ποιοι εσωτερικοί παράγοντες θεωρείτε ότι παρακινούν έναν εργαζόμενο προκειμένου να γίνει πιο παραγωγικός * Θα δουλεύατε περισσότερο κάποιες στιγμές, χωρίς κάποιο ανταποδοτικό αντάλλαγμα; Crosstabulation
 % within Θα δουλεύατε περισσότερο κάποιες στιγμές, χωρίς κάποιο ανταποδοτικό αντάλλαγμα;

		Θα δουλεύατε περισσότερο κάποιες στιγμές, χωρίς κάποιο ανταποδοτικό αντάλλαγμα;		Total
		Όχι	Ναι	
Ποιοι εσωτερικοί παράγοντες θεωρείτε ότι παρακινούν έναν εργαζόμενο προκειμένου να γίνει πιο παραγωγικός	Αναγνώριση	12,7%	6,4%	9,0%
	Εμπιστοσύνη	40,0%	32,1%	35,3%
	Σημαντική εργασία	10,9%	15,4%	13,5%
	Κατάρτιση και ανάπτυξη	27,3%	20,5%	23,3%
	Υπευθυνότητα	9,1%	17,9%	14,3%
	Ποικιλία δεξιοτήτων		7,7%	4,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 40

Όπως προκύπτει από τον πίνακα για τους εργαζόμενους που δηλώνει θα εργάζονταν περισσότερο κάποιες στιγμές, χωρίς κάποιο ανταποδοτικό αντάλλαγμα, 1 στους 5, ποσοστό 20,5% θεωρεί ότι ο πιο σημαντικός εσωτερικός παράγοντας που παρακινεί έναν εργαζόμενο να γίνει πιο παραγωγικός είναι η κατάρτιση και ανάπτυξη, ενώ 1 στους 3, ποσοστό 32,1% θεωρεί ότι είναι η εμπιστοσύνη. Επιπλέον το 15,4% δηλώνει ότι ο πιο σημαντικός εσωτερικός παράγοντας είναι η σημαντική εργασία, ενώ το 17,9% ότι είναι η υπευθυνότητα. Τέλος μόλις το 7,7% έχει επιλέξει την ποικιλία δεξιοτήτων ως τον πιο σημαντικό παράγοντα και το 6,4% την αναγνώριση. Σε ότι αφορά τώρα τους εργαζόμενους που δεν θα δούλευαν περισσότερο κάποιες στιγμές χωρίς κάποιο ανταποδοτικό αντάλλαγμα, 2 στους 5, ποσοστό 40% θεωρούν ότι η πιο σημαντικός εσωτερικός παράγοντας παρακίνησης ενός εργαζομένου για να γίνει πιο παραγωγικός είναι η εμπιστοσύνη, ενώ σχεδόν 1 στους 3, ποσοστό 27,3% θεωρεί ότι είναι η κατάρτιση και ανάπτυξη. Επιπλέον το 12,7% θεωρεί ως τον πιο σημαντικό

εσωτερικό παράγοντα παρακίνησης την αναγνώριση, ενώ 1 στους 5, ποσοστό 20% πιστεύει ότι είναι είτε η σημαντική εργασία, είτε η υπευθυνότητα. Το γράφημα που ακολουθεί είναι χαρακτηριστικό των τάσεων που επικρατούν ανάμεσα στους εργαζομένους.



Γράφημα 26

Στη συνέχεια εξετάζεται η συσχέτιση αλλά και η ανεξαρτησία των δύο παραπάνω ερωτήσεων.

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,167	,074	2,233	,026
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	,185	,083	2,160	,033 ^c
Interval by Interval Pearson's R	,206	,076	2,413	,017 ^c
N of Valid Cases	133			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Πίνακας 41

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι ο συντελεστής συσχέτισης του Kendall είναι 0,167 που δηλώνει θετική ασθενής συσχέτιση μεταξύ των υπό εξέταση

ερωτήσεων. Επίσης η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,026 < 0,05$ και έτσι η ασθενής αυτή θετική συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική. Ακολουθεί το τεστ ανεξαρτησίας.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,115 ^a	5	,105
Likelihood Ratio	11,357	5	,045
Linear-by-Linear Association	5,615	1	,018
N of Valid Cases	133		

a. 3 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,48.

Πίνακας 42

Από τον πίνακα προκύπτει ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι $\rho = 9,115$ και η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,105 > 0,05$, επομένως η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται. Έτσι το ποιος εσωτερικός παράγοντας παρακινεί έναν εργαζόμενο να γίνει πιο παραγωγικός δεν εξαρτάται από το αν ο εργαζόμενος θα δούλευε περισσότερο κάποιες στιγμές, χωρίς κάποιο ανταποδοτικό αντάλλαγμα.

Στον παρακάτω πίνακα συσχετίζεται η συνολική ικανοποίηση του εργαζομένου από τα κίνητρα που του παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας του και το αν θα δούλευε περισσότερο κάποιες στιγμές χωρίς κάποιο ανταποδοτικό αντάλλαγμα.

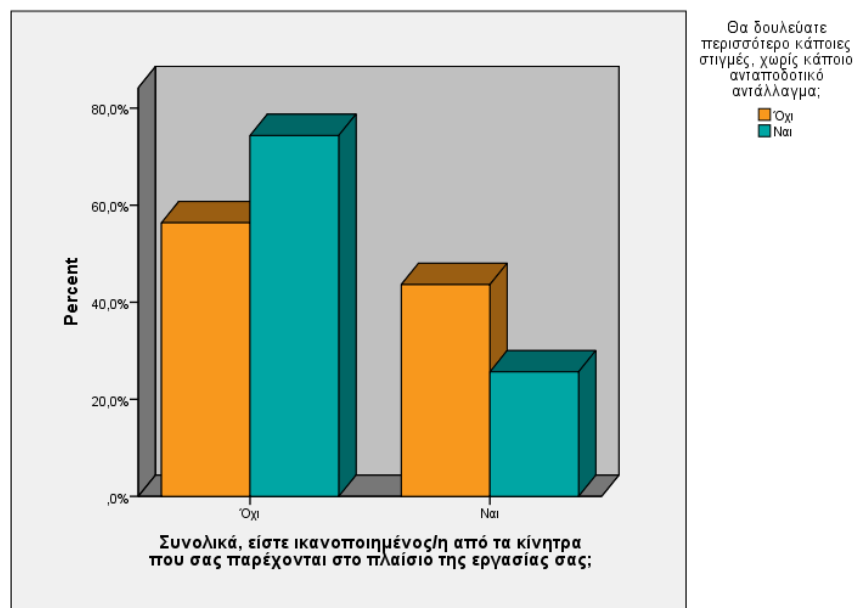
Θα δουλεύατε περισσότερο κάποιες στιγμές, χωρίς κάποιο ανταποδοτικό αντάλλαγμα; * Συνολικά, είστε ικανοποιημένος/η από τα κίνητρα που σας παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας σας; Crosstabulation

% within Θα δουλεύατε περισσότερο κάποιες στιγμές, χωρίς κάποιο ανταποδοτικό αντάλλαγμα;

		Συνολικά, είστε ικανοποιημένος/η από τα κίνητρα που σας παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας σας;		Total
		Όχι	Ναι	
Θα δουλεύατε περισσότερο κάποιες στιγμές, χωρίς κάποιο ανταποδοτικό αντάλλαγμα;	Όχι	56,4%	43,6%	100,0%
	Ναι	74,4%	25,6%	100,0%
Total		66,9%	33,1%	100,0%

Πίνακας 43

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι για τους εργαζόμενους που δήλωσαν ότι θα δούλευαν περισσότερο κάποιες στιγμές, χωρίς κάποιο ανταποδοτικό αντάλλαγμα, 3 στους 4, ποσοστό 74,4% δεν είναι συνολικά ικανοποιημένοι από τα κίνητρα που τους παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας τους. Ανάλογα αλλά χαμηλότερα τα ποσοστά για τους εργαζόμενους που δήλωσαν ότι δεν θα εργαστούν περισσότερο κάποιες στιγμές, χωρίς κάποιο ανταποδοτικό κίνητρο, με το 56,4% αυτών να δηλώνει ότι δεν είναι ικανοποιημένο από τα κίνητρα που του παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας του. Η γενικότερη δυσαρέσκεια των εργαζομένων φαίνεται και στο γράφημα που ακολουθεί.



Γράφημα 27

Στη συνέχεια εξετάζεται η συσχέτιση αλλά και η ανεξαρτησία των δύο παραπάνω ερωτήσεων.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-,188	,087	-2,159	,031
	Spearman Correlation	-,188	,087	-2,195	,030 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	-,188	,087	-2,195	,030 ^c
N of Valid Cases		133			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Πίνακας 44

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι ο συντελεστής συσχέτισης του Kendall είναι -0,188 που δηλώνει αρνητική ασθενής συσχέτιση μεταξύ των υπό εξέταση ερωτήσεων. Επίσης η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,031 < 0,05$ και έτσι η ασθενής αυτή αρνητική συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική. Ακολουθεί το τεστ ανεξαρτησίας.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,718 ^a	1	,030		
Continuity Correction ^b	3,940	1	,047		
Likelihood Ratio	4,688	1	,030		
Fisher's Exact Test				,039	,024
Linear-by-Linear Association	4,683	1	,030		
N of Valid Cases	133				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 18,20.

b. Computed only for a 2x2 table

Πίνακας 45

Από τον πίνακα προκύπτει ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι $\rho = 4,718$ και η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,030 < 0,05$, επομένως η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται. Έτσι το αν ο εργαζόμενος θα δούλευε περισσότερο κάποιες στιγμές, χωρίς κάποιο ανταποδοτικό αντάλλαγμα εξαρτάται από τη συνολική ικανοποίηση του

από τα κίνητρα που του παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας του.

Στον παρακάτω πίνακα συσχετίζεται η συνολική ικανοποίηση του εργαζομένου από τα κίνητρα που του παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας του και το αν θεωρεί ότι η προσφορά του στην εργασία του αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους του.

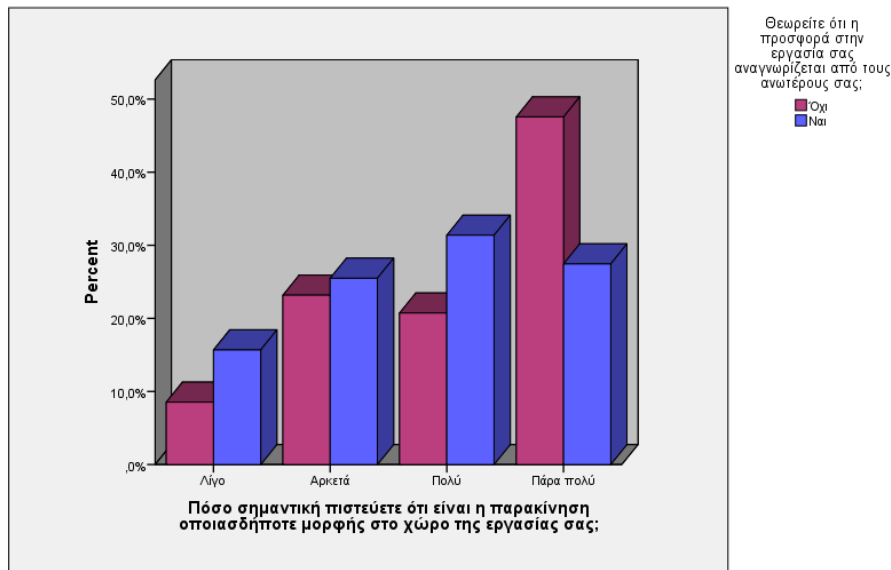
Θεωρείτε ότι η προσφορά στην εργασία σας αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους σας; * Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο της εργασίας σας; Crosstabulation

% within Θεωρείτε ότι η προσφορά στην εργασία σας αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους σας;

		Θεωρείτε ότι η προσφορά στην εργασία σας αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους σας;		Total
		Όχι	Ναι	
Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο της εργασίας σας;	Λίγο	8,5%	15,7%	11,3%
	Αρκετά	23,2%	25,5%	24,1%
	Πολύ	20,7%	31,4%	24,8%
	Πάρα πολύ	47,6%	27,5%	39,8%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 46

Όπως προκύπτει από τον πίνακα, σε ότι αφορά τους εργαζόμενους που θεωρούν ότι η προσφορά τους στην εργασία τους αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους τους, σε ποσοστό 27,5% πιστεύουν ότι η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας τους είναι πάρα πολύ σημαντική, ενώ η πλειονότητα αυτών, ποσοστό 3,4% τη θεωρεί πολύ σημαντική. Επιπλέον μόλις 1 στους 4 εργαζόμενους, ποσοστό 25,5% θεωρεί την παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας του ως αρκετά σημαντική ενώ μόλις το 15,7% τη θεωρεί λίγο σημαντική. Σε ότι αφορά τώρα τους εργαζόμενους που θεωρούν ότι η προσφορά τους στην εργασία τους δεν αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους τους, σχεδόν οι μισοί εξ αυτών, ποσοστό 47,6% θεωρούν πως η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας τους είναι πάρα πολύ σημαντική, ενώ 1 στους 5, ποσοστό 20,7% τη θεωρεί πολύ σημαντική. Επίσης σχεδόν 1 στους 4 εργαζόμενους θεωρεί την παρακίνηση αρκετά σημαντική, ενώ μόλις το 8,5% τη θεωρεί λίγο σημαντική. Όπως φαίνεται και από το γράφημα που ακολουθεί η παρακίνηση σε οποιαδήποτε μορφή στο χώρο εργασίας θεωρείται σημαντικός παράγοντας.



Γράφημα 28

Στη συνέχεια εξετάζεται η συσχέτιση αλλά και η ανεξαρτησία των δύο παραπάνω ερωτήσεων.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-,165	,078	-2,109	,035
	Spearman Correlation	-,178	,084	-2,075	,040 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	-,171	,085	-1,991	,049 ^c
N of Valid Cases		133			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Πίνακας 47

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι ο συντελεστής συσχέτισης του Kendall είναι -0,165 που δηλώνει αρνητική ασθενής συσχέτιση μεταξύ των υπό εξέταση ερωτήσεων. Επίσης η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,035 < 0,05$ και έτσι η ασθενής αυτή αρνητική συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική. Ακολουθεί το τεστ ανεξαρτησίας.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,121 ^a	3	,106
Likelihood Ratio	6,210	3	,102
Linear-by-Linear Association	3,878	1	,049
N of Valid Cases	133		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,75.

Πίνακας 48

Από τον πίνακα προκύπτει ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι $\rho = 6,121$ και η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,106 > 0,05$, επομένως η μηδενική υπόθεση γίνεται δεκτή. Έτσι το αν ένας εργαζόμενος θεωρεί ότι η προσφορά του στην εργασία του αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους του δεν εξαρτάται από το πόσο σημαντική θεωρεί την παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας του.

Η επόμενη συσχέτιση αφορά την επιλογή του εργαζομένου να διαπραγματευτεί μόνος τους ή όχι το μισθό του και το αν θεωρεί ότι η προσφορά του στην εργασία του αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους του.

Θεωρείτε ότι η προσφορά στην εργασία σας αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους σας; * Πώς θα προτιμούσατε να διαπραγματευτείτε για το μισθό σας;

Crosstabulation

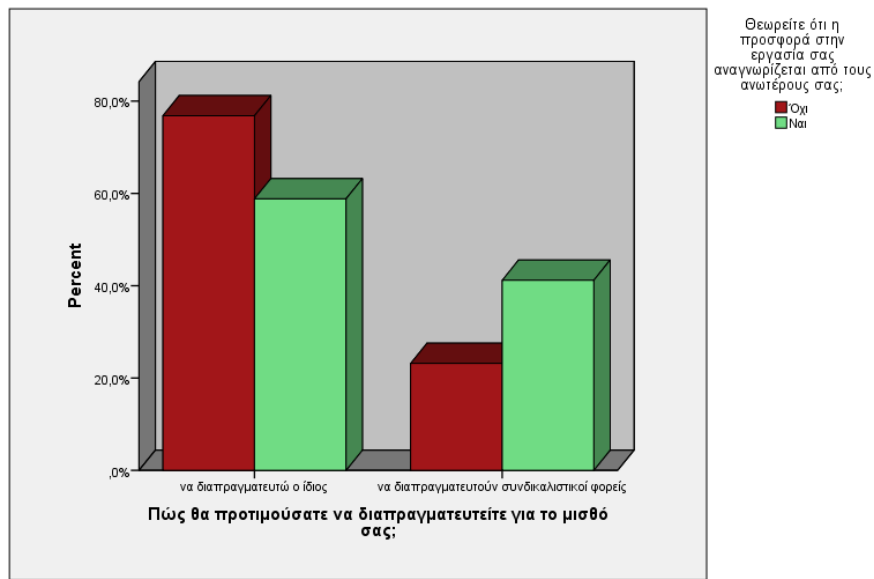
% within Θεωρείτε ότι η προσφορά στην εργασία σας αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους σας;

		Πώς θα προτιμούσατε να διαπραγματευτείτε για το μισθό σας;		Total
		να διαπραγματευτώ ο ίδιος	να διαπραγματευτούν συνδικαλιστικοί φορείς	
Θεωρείτε ότι η προσφορά στην εργασία σας αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους σας;	Όχι	76,8%	23,2%	100,0%
	Ναι	58,8%	41,2%	100,0%
Total		69,9%	30,1%	100,0%

Πίνακας 49

Όπως προκύπτει από τον πίνακα, οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι η προσφορά τους στην εργασία τους αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους, σε ποσοστό 58,8% θα

προτιμούσαν να διαπραγματευτούν οι ίδιοι το μισθό τους. Αντίστοιχα για τους εργαζόμενους που θεωρούν ότι η προσφορά τους στην εργασία τους δεν αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους τους, σχεδόν 3 στους 4 θέλουν να διαπραγματευτούν μόνοι τους το μισθό τους και όχι να το αφήσουν σε συνδικαλιστικούς φορείς, μέσω κλαδικών συμβάσεων εργασίας. Συμπερασματικά λοιπόν προκύπτει μία τάση αποφυγής των συνδικαλιστικών φορέων και επιθυμία για προσωπική διαπραγμάτευση σε ότι αφορά το μισθό του εργαζόμενου, όπως φαίνεται και από το γράφημα που ακολουθεί.



Γράφημα 29

Στη συνέχεια εξετάζεται η συσχέτιση αλλά και η ανεξαρτησία των δύο παραπάνω ερωτήσεων.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,191	,087	2,156	,031
	Spearman Correlation	,191	,087	2,226	,028 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,191	,087	2,226	,028 ^c
N of Valid Cases		133			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Πίνακας 50

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι ο συντελεστής συσχέτισης του Kendall είναι 0,191 που δηλώνει θετική ασθενής συσχέτιση μεταξύ των υπό εξέταση ερωτήσεων. Επίσης η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,031 < 0,05$ και έτσι η ασθενής αυτή θετική συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική. Ακολουθεί το τεστ ανεξαρτησίας.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,847 ^a	1	,028		
Continuity Correction ^b	4,029	1	,045		
Likelihood Ratio	4,776	1	,029		
Fisher's Exact Test				,033	,023
Linear-by-Linear Association	4,811	1	,028		
N of Valid Cases	133				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,34.

b. Computed only for a 2x2 table

Πίνακας 51

Από τον πίνακα προκύπτει ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι $\rho = 4,847$ και η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,028 < 0,05$, επομένως η μηδενική υπόθεση δεν γίνεται δεκτή. Έτσι το αν ένας εργαζόμενος θέλει να διαπραγματευτεί μόνος του ή όχι το μισθό του εξαρτάται από το αν πιστεύει ότι η προσφορά του στην εργασία του αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους του.

Η τελευταία συσχέτιση της έρευνας, αφορά τη συνολική ικανοποίηση του εργαζομένου, από τα κίνητρα που του παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας του, σε σχέση με το αν θεωρεί πως η εργασία του έχει προοπτικές εξέλιξης και προαγωγής.

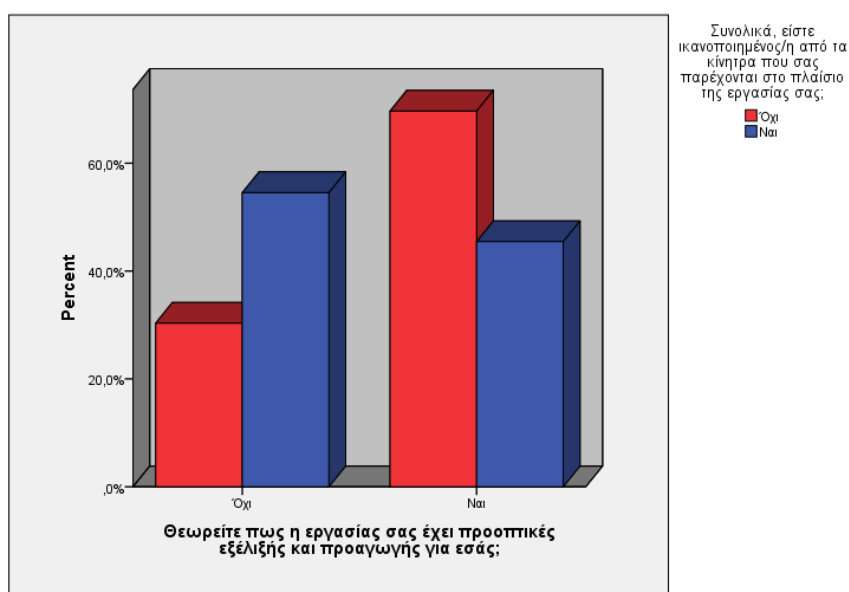
Συνολικά, είστε ικανοποιημένος/η από τα κίνητρα που σας παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας σας; * Θεωρείτε πως η εργασία σας έχει προοπτικές εξέλιξης και προαγωγής για εσάς; Crosstabulation

% within Συνολικά, είστε ικανοποιημένος/η από τα κίνητρα που σας παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας σας;

		Θεωρείτε πως η εργασία σας έχει προοπτικές εξέλιξης και προαγωγής για εσάς;		Total
		Όχι	Ναι	
Συνολικά, είστε ικανοποιημένος/η από τα κίνητρα που σας παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας σας;	Όχι	30,3%	69,7%	100,0%
	Ναι	54,5%	45,5%	100,0%
Total		38,3%	61,7%	100,0%

Πίνακας 52

Όπως προκύπτει από τον πίνακα και σε ότι αφορά τους εργαζόμενους που είναι συνολικά ικανοποιημένοι από τα κίνητρα που τους παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας τους, η πλειοψηφία αυτών, ποσοστό 54,5% θεωρεί ότι η εργασία του δεν έχει προοπτικές εξέλιξης και προαγωγής. Αντίθετα οι εργαζόμενοι που δεν είναι συνολικά ικανοποιημένοι από τα κίνητρα που τους παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας τους σε ποσοστό 69,7%, δηλαδή 7 στους 10, θεωρούν ότι η εργασία τους έχει προοπτικές εξέλιξης και προαγωγής. Η μεταβολή αυτή που αφορά τις προοπτικές εξέλιξης και προαγωγής σε σχέση με τη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων φαίνεται και στο γράφημα που ακολουθεί.



Γράφημα 30

Στη συνέχεια εξετάζεται η συσχέτιση αλλά και η ανεξαρτησία των δύο παραπάνω ερωτήσεων.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-,234	,087	-2,667	,008
	Spearman Correlation	-,234	,087	-2,758	,007 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	-,234	,087	-2,758	,007 ^c
N of Valid Cases		133			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Πίνακας 53

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι ο συντελεστής συσχέτισης του Kendall είναι -0,234 που δηλώνει αρνητική ασθενής συσχέτιση μεταξύ των υπό εξέταση ερωτήσεων. Επίσης η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,008 < 0,05$ και έτσι η ασθενής αυτή αρνητική συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική. Ακολουθεί το τεστ ανεξαρτησίας.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,299 ^a	1	,007		
Continuity Correction ^b	6,311	1	,012		
Likelihood Ratio	7,214	1	,007		
Fisher's Exact Test				,008	,006
Linear-by-Linear Association	7,244	1	,007		
N of Valid Cases	133				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 16,87.

b. Computed only for a 2x2 table

Πίνακας 54

Από τον πίνακα προκύπτει ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι $\rho = 7,299$ και η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,007 < 0,05$, επομένως η μηδενική υπόθεση

απορρίπτεται. Έτσι το αν ένας εργαζόμενος θεωρεί ότι η εργασία του έχει προοπτικές εξέλιξης και προαγωγής εξαρτάται από τη συνολική ικανοποίηση που έχει από τα κίνητρα που του παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας του.

Συμπεράσματα

Η σχέση αυτή, δηλαδή, μεταξύ μισθών και παραγωγικότητας (ή πιο συγκεκριμένα η σχέση μεταξύ αύξησης των μισθών και αύξησης της παραγωγικότητας) έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία τα τελευταία χρόνια, ενόψει της πρόσφατης οικονομικής κρίσης και των αναδυόμενων ανισοροπιών μεταξύ των χωρών της ευρωζώνης, αλλά και γενικότερα.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση υποστηρίζει ότι ο μισθός, η προαγωγή, τα μπόνους και άλλα είδη ανταμοιβών χρησιμοποιούνται από τις περισσότερες επιχειρήσεις για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Οι θετικές επιδράσεις στην παραγωγικότητα, όταν υπάρχει αμοιβή για την απόδοση έχουν ερευνηθεί σε αρκετές μελέτες τα αποτελέσματα των οποίων έδειξαν θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα. Τα ευρήματα αυτά συνάδουν με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, από την οποία μπορούν να εξαχθούν τα κάτωθι:

- Το σύστημα αμοιβών είναι πάντα ενθαρρυντικό για την παραγωγικότητα του προσωπικού μιας επιχείρησης,
- Οι Εσωτερικοί παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους είναι κυρίως η αναγνώριση και εμπιστοσύνη,
- Οι Εξωτερικοί παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους είναι κυρίως η παροχή πριμ και η αύξηση μισθού,
- Η αίσθηση δικαιοσύνης των αποδοχών και των προαγωγών είναι σε γενικές γραμμές μειωμένη,
- Οι εργαζόμενοι σε γενικές γραμμές δεν είναι πολύ ικανοποιημένοι από τα κίνητρα που τους παρέχονται,
- Το αν ένας εργαζόμενος θα δουλέψει περισσότερο κάποιες στιγμές χωρίς κάποιο ανταποδοτικό αντάλλαγμα δεν εξαρτάται από την ηλικία του,
- Το πόσο σημαντική πιστεύει ένας εργαζόμενος ότι είναι η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας τους δεν εξαρτάται από την ηλικία του,
- Το πόσο ικανοποιημένος από τα κίνητρα που του παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας του είναι ένας εργαζόμενος εξαρτάται από την ηλικία του
- Το πόσες προοπτικές εξέλιξης και προαγωγής πιστεύει ένας εργαζόμενος ότι έχει η εργασία του δεν εξαρτάται από την ηλικία του,

- Το αν ο μισθός ενός εργαζομένου είναι ανάλογος των ωρών εργασίας τους εξαρτάται από το μορφωτικό του επίπεδο,
- Το πόσο σημαντική είναι η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας δεν εξαρτάται από το μορφωτικό του επίπεδο των εργαζομένων,
- Το ποιος εξωτερικός παράγοντας παρακινεί έναν εργαζόμενο να γίνει πιο παραγωγικός εξαρτάται από το αν ο εργαζόμενος θεωρεί ή όχι ότι ο μισθός τους είναι ανάλογος με την κατάρτισή του,
- Το ποιος εσωτερικός παράγοντας παρακινεί έναν εργαζόμενο να γίνει πιο παραγωγικός δεν εξαρτάται από το αν ο εργαζόμενος θα δούλευε περισσότερο κάποιες στιγμές, χωρίς κάποιο ανταποδοτικό αντάλλαγμα,
- Το αν ο εργαζόμενος θα δούλευε περισσότερο κάποιες στιγμές, χωρίς κάποιο ανταποδοτικό αντάλλαγμα εξαρτάται από τη συνολική ικανοποίηση του από τα κίνητρα που του παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας του,
- Το αν ένας εργαζόμενος θεωρεί ότι η προσφορά του στην εργασία του αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους του δεν εξαρτάται από το πόσο σημαντική θεωρεί την παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο εργασίας του,
- Το αν ένας εργαζόμενος θέλει να διαπραγματευτεί μόνος του ή όχι το μισθό του εξαρτάται από το αν πιστεύει ότι η προσφορά του στην εργασία του αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους του,
- Το αν ένας εργαζόμενος θεωρεί ότι η εργασία του έχει προοπτικές εξέλιξης και προαγωγής εξαρτάται από τη συνολική ικανοποίηση που έχει από τα κίνητρα που του παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας του.

Συνοψίζοντας τα κίνητρα και συγκεκριμένα τα οικονομικά κίνητρα, πάντα παρακινούν τους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα να βελτιώνουν την απόδοσή τους στην εργασία και αυτό να μεταφράζεται σε αύξηση της παραγωγικότητάς τους, άρα και σε όφελος της κάθε επιχείρησής. Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους είναι σημαντικό στοιχείο για κάθε επιχείρηση και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από αυτές όταν θέλουν να θεωρούνται επιτυχημένες. Διότι ο ικανοποιημένος υπάλληλος θα φέρει θετικά οικονομικά αποτελέσματα στην εταιρεία.

Περιορισμοί και προτάσεις μελλοντικής έρευνας

Οι έρευνες αποτελούν ένα δύσκολο εγχείρημα γιατί πάντα θα παρουσιαστούν εμπόδια, προβλήματα και γενικότερα περιορισμοί οι οποίοι θα περιορίζουν την διαδικασία έκβασης. Στην προκειμένη περίπτωση οι περιορισμοί ήταν το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο απεστάλη μέσω email και έτσι δεν ήταν δυνατό η προσωπική επαφή και επικοινωνία με τους ερωτώμενους, γεγονός που ίσως οδήγησε στη μη συμπλήρωση του. Για το λόγο αυτό η παρούσα εργασία θα μπορούσε να αποτελέσει τη βάση για μια περαιτέρω μελέτη, σε μια μεγαλύτερη γεωγραφική έκταση, με ένα πιο διευρυμένο δείγμα, όπου, επιπλέον, θα μπορούσαν να υπάρχουν ερωτήσεις για το είδος των επιχειρήσεων, έτσι ώστε να πραγματοποιηθεί μια μεγαλύτερη ανάλυση και σύγκριση των εργαζομένων σε ότι αφορά τα κίνητρα τους με βάση τον κλάδο απασχόλησης.

Βιβλιογραφία

Α. Ελληνική

Τερζίδης, Κ. (2004). *Μάνατζμεντ. Στρατηγική Προσέγγιση*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
Κυριαζή, Ν., 1999. *Η κοινωνιολογική έρευνα*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Β. Ξενόγλωσση

Antonietti, R., Antonioli, D. & Pini, P. (2014). Flexible pay systems and labour

productivity: Evidence from Emilia-Romagna manufacturing firms. Ανακτήθηκε 05
Δεκεμβρίου 2019, από

[http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.725.9547&rep=rep1&ty
e=pdf](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.725.9547&rep=rep1&type=pdf)

Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A literature review management research and

practice, Vol. 3 (No 4), 77-86. Ανακτήθηκε 08 Δεκεμβρίου 2019, από

<http://mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>

Bergström, E. & Martínez, M. (2016). The Influence of Intrinsic and Extrinsic

Motivation on Employee Engagement. Umeå School of Business and Economics.

Ανακτήθηκε 25 Νοεμβρίου 2019, από [http://www.diva-](http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:944047/FULLTEXT01.pdf)

[portal.org/smash/get/diva2:944047/FULLTEXT01.pdf](http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:944047/FULLTEXT01.pdf);The

Butt, B., Rehman, K. & Safwan, N (2007). A Study Measuring the Effect of Pay,

Promotion and Training on Job Satisfaction in Pakistani Service Industry. *European*

Journal of Social Sciences, Vol. 5 (No 3), 36-44. Ανακτήθηκε 10 Δεκεμβρίου 2019,

από https://mpra.ub.uni-muenchen.de/54431/1/MPRA_paper_54431.pdf

Caulton, J. (2012). The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature

Review. *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 5 (No 1), 2- 8. Ανακτήθηκε 17

Νοεμβρίου 2019, από

[https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol5iss1/ELJ_Vol5No1_Caulto
n_pp2-8.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol5iss1/ELJ_Vol5No1_Caulton_pp2-8.pdf)

Çınar, O. & Karcioğlu, F. (2012). The level of job satisfaction in public sector: A survey

study in the province of Ağrı, Eastern Anatolia, Turkey. *Economics and Management*,

Vol. 17 (No 2), 712-718. Ανακτήθηκε 10 Δεκεμβρίου 2019, από

https://www.researchgate.net/publication/266051383_THE_LEVEL_OF_JOB_SATIS

FACTION_IN_PUBLIC_SECTOR_A_SURVEY_STUDY_IN_THE_PROVINCE_OF
_AGRI_EASTERN_ANATOLIA_TURKEY

Damiani, M., Pompei, F. & Ricci, A. (2016). Performance related pay, productivity and wages in Italy: a quantile regression approach. *International Journal of Manpower*, Vol. 37 (No 2), 1-38. Ανακτήθηκε 05 Δεκεμβρίου 2019, από https://www.researchgate.net/publication/301541297_Performance_related_pay_productivity_and_wages_in_Italy_a_quantile_regression_approach

Ekmekci, A. & Tekin, B. (2011). The examination of the relationship between creativity and work environment factors with a research in white-goods sector in turkey. Ανακτήθηκε 06 Δεκεμβρίου 2019, από <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/165751>

Ezekiel, A. (n.d.). Intrinsic and extrinsic motivation; The effect on employee performance. Ανακτήθηκε 20 Νοεμβρίου 2019, από https://www.academia.edu/34240346/INTRINSIC_AND_EXTRINSIC_MOTIVATION_THE_EFFECT_ON_EMPLOYEE_PERFORMANCE

Haque, M., Haque M. & Islam, S. (2014). Motivational Theories – A Critical Analysis. *ASA University Review*, Vol. 8 (No. 1), 61-68. Ανακτήθηκε 15 Νοεμβρίου 2019, από https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:nY_SnQfKDIMJ:https://pdfs.semanticscholar.org/b7e1/338a9a105d68258e5e5e71d9cd866c45a1ca.pdf+&cd=1&hl=el&ct=clnk&gl=gr

Jerome, N. (2013). Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 2 (No 3), 39-45. Ανακτήθηκε 17 Νοεμβρίου 2019, από <https://pdfs.semanticscholar.org/b0bc/c8ca45193eaf700350a8ac2ddfc09a093be8.pdf>

Khan, T. & Mishra, G. (2013). Promotion As Job Satisfaction, A Study On Colleges Of Muscat, Sultanate Of Oman. Ανακτήθηκε 10 Δεκεμβρίου 2019, από <https://www.semanticscholar.org/paper/Promotion-As-Job-Satisfaction%2C-A-Study-On-Colleges-Khan-Mishra/b2eb9294ec2e7aa8745894b181cde3519758c01b?p2df>

Kosteas, V. (2007). Job Satisfaction and Promotions. Cleveland State University. Ανακτήθηκε 08 Δεκεμβρίου 2019, από https://academic.csuohio.edu/kosteas_b/Job%20Satisfaction%20and%20Promotions.pdf

- Lorincová, S., Štarcho, P., Weberová, D. Hitka, M. & Lipoldová, M. (2019). Employee Motivation as a Tool to Achieve Sustainability of Business Processes. *Sustainability*, Vol. 11, 1-15. Ανακτήθηκε 05 Δεκεμβρίου 2019, από <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:uxCKCkY3t9QJ:https://www.mdpi.com/2071-1050/11/13/3509/pdf+&cd=1&hl=el&ct=clnk&gl=gr>
- Lunenburg, F. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration*, Vol. 15 (No 1), Ανακτήθηκε 17 Νοεμβρίου 2019, από <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C%20Expectancy%20Theory%20%20Altering%20Expectations%20IJMBA%20V15%20N1%202011.pdf>
- Madi, F. (2017). The impact of Employee Motivation on Organizational Commitment. *European Journal of Business and Management*, Vol.9 (No 15), 164-144. Ανακτήθηκε 15 Νοεμβρίου 2019, από https://www.researchgate.net/publication/317344795_The_Impact_of_Employee_Motivation_on_Organizational_Commitment
- Malik, M., Danish, R. & Munir, (2012). The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan. *American Journal of Economics June*, Vol. 2 (No 4), 6-9. Ανακτήθηκε 08 Δεκεμβρίου 2019, από https://www.researchgate.net/publication/259042720_The_Impact_of_Pay_and_Promotion_on_Job_Satisfaction_Evidence_from_Higher_Education_Institutes_of_Pakistan
- Mawere, M., Mubaya, T., Reisen, M. & Stam, G. (2016). Maslow's Theory of Human Motivation and its Deep Roots in Individualism: Interrogating Maslow's Applicability in Africa. In book: *Theory, Knowledge, Development and Politics: What Role for the Academy in the Sustainability of Africa?* Publisher: Langaa RPCIG, Editors: Munyaradzi Mawere, Artwell Nhemachena. Ανακτήθηκε 17 Νοεμβρίου 2019, από https://www.researchgate.net/publication/302516151_Maslow%27s_Theory_of_Human_Motivation_and_its_Deep_Roots_in_Individualism_Interrogating_Maslow%27s_Applicability_in_Africa
- Mawere, M., Mubaya, T., Reisen, M. & Stam, V.G. (2016). Maslow's Theory of Human Motivation and its Deep Roots in Individualism: Interrogating Maslow's Applicability in Africa. Ανακτήθηκε 17 Νοεμβρίου 2019, από

- https://www.researchgate.net/publication/302516151_Maslow's_Theory_of_Human_Motivation_and_its_Deep_Roots_in_Individualism_Interrogating_Maslow's_Applicability_in_Africa
- Meager, N. & Speckesser, S. (2011). Wages, productivity and employment: A review of theory and international data. Institute for Employment Studies, United Kingdom. Ανακτήθηκε 04 Δεκεμβρίου 2019, από <https://www.employment-studies.co.uk/resource/wages-productivity-and-employment-review-theory-and-international-data>
- Mwilitya, D. (2015). Influence of extrinsic factors on employees' motivation: A case of cabin crew at Kenya airways limited. University of Nairobi. Ανακτήθηκε 25 Νοεμβρίου 2019, από http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/92868/Mwilitya_Influence%20Of%20Extrinsic%20Factors%20On%20Employees%20%20Motivation%20A%20Case%20Of%20Cabin%20Crew%20At%20Kenya%20Airways%20Limited.pdf?sequence=3
- Njambi, C. (2014). Factors influencing employee motivation and its impact on employee performance: A case of amref health Africa in Kenya. United States International University – Africa. Ανακτήθηκε 27 Νοεμβρίου 2019, από http://erepo.usiu.ac.ke/bitstream/handle/11732/77/Carol.pdf?sequence=1&fbclid=IwAR275m4xzmXh5dMfr_fT9vi_VuDKENwRKCsp8-Ce90nnpMCDQn539SnSWBw
- Oloke, O., Oni A., Babalola, D. & Ojebali, R. (2017). Incentive Package, Employee's Productivity and Performance of Real Estate Firms in Nigeria. *European Scientific Journal*, Vol. 13 (No 11). Ανακτήθηκε 04 Δεκεμβρίου 2019, από <http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/9106>
- Parijat, P. & Bagga, S. (2014). Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation – An Evaluation. *International Journal of Business and Management*, Vo. 7 (No 9), 1-8. Ανακτήθηκε 19 Νοεμβρίου 2019, από <http://irjbm.org/irjbm2013/Sep2014/Paper1.pdf>
- Pendleton, A. & Robinson, A. (2017). The productivity effects of multiple pay incentives. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 38 (No 4), 588–608. Ανακτήθηκε 03 Δεκεμβρίου 2019, από <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0143831X15583099>
- Putra, E. & Cho, S. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality*

- Research, Vol. 0 (No 0), 1–14. Ανακτήθηκε 27 Νοεμβρίου 2019, από https://www.researchgate.net/publication/284281230_Extrinsic_and_intrinsic_motivation_on_work_engagement_in_the_hospitality_industry_Test_of_motivation_crowding_theory
- Robescu, O. & Iancu, A. (2016). The Effects of Motivation on Employees Performance in Organizations. *Valahian Journal of Economic Studies*, Vol. 0 (No 0). Ανακτήθηκε 27 Νοεμβρίου 2019, από https://www.researchgate.net/publication/309517026_The_Effects_of_Motivation_on_Employees_Performance_in_Organizations
- Royle, M. & Hall, A. (2012). The Relationship between McClelland’s Theory of Needs, Feeling Individually Accountable, and Informal Accountability for Others. *International Journal of Management and Marketing Research*. Ανακτήθηκε 19 Νοεμβρίου 2019, από <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Relationship-between-McClelland%E2%80%99s-Theory-of-and-Royle-Hall/562f270af7553ac404d8c5800b71c28ac1de1399?p2df>
- Schermerhorn, R.J. (2012). *Εισαγωγή στο management*. Nicosia: Broken Hill
- Suciu, L.E., Mortan, M. & Lazar, L. (2013). Vroom’s Expectancy Theory. An Empirical Study: Civil Servant’s Performance Appraisal Influencing Expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (No. 39), 180-200. Ανακτήθηκε 17 Νοεμβρίου 2019, από <https://pdfs.semanticscholar.org/3622/e4a7ed0db16db357eb681bbb48081b90bb9d.pdf%20%20%20%20%20sel%204%20/%204>.
- Uysal, H., Aydemir, S. & Genc, E. (2017). Maslow's hierarchy of needs in 21st century: the examination of vocational differences. In book: *Researches on Science and Art in 21st Century Turkey* (pp.211-227), Edition: Volume 1, Chapter: 23, Publisher: Gece Kitaplığı, Editors: Hasan Arapgirlioğlu, Robert L. Elliott, Edward Turgeon, Atilla Atik. Ανακτήθηκε 19 Νοεμβρίου 2019, από https://www.researchgate.net/publication/321267309_MASLOW'S_HIERARCHY_OF_NEEDS_IN_21ST_CENTURY_THE_EXAMINATION_OF_VOCATIONAL_DIFFERENCES
- Yadav, P. (2015). The concept of Productivity. Ανακτήθηκε 04 Δεκεμβρίου 2019, από <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Concept-of-Productivity-Yadav-Marwah/1514f4aae0207bd2cfe5305604662b7f1f2e34a5?p2df>
- Zamini, A. (2015). Job Satisfaction and Organizational Justice as Predictors of Attitude

Concerning Organizational Reform. Ανακτήθηκε 10 Δεκεμβρίου 2019, από
<https://www.semanticscholar.org/paper/Job-Satisfaction-and-Organizational-Justice-as-of-Zamini/eeee6a312b0b6237196b5330a919b1a6dec30d33?p2df>

Zhang, V., Long L. & Zhang, J. (2015). Pay for performance and employee creativity. Management Decision, Vol. 53 (No 7), 1378-1396. Ανακτήθηκε 06 Δεκεμβρίου 2019, από
https://www.researchgate.net/publication/281084403_Pay_for_performance_and_employee_creativity

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

A. Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλλο

- Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία

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

3. Εκπαίδευση

- AEI TEI Δευτεροβάθμια εκπαίδευση Msc/Phd

4. Οικογενειακή κατάσταση

- Έγγαμος Άγαμος Διαζευγμένος

B. Απόψεις των ερωτώμενων για την εργασία, τα κίνητρα και την αποδοτικότητα

5. Θεωρείτε ότι ο μισθός σας είναι ανάλογος των ωρών εργασίας σας;

- ΝΑΙ ΟΧΙ

6. Θεωρείτε ότι ο μισθός σας είναι ανάλογος της κατάρτισής σας;

- ΝΑΙ ΟΧΙ

7. Θα δουλεύατε περισσότερο κάποιες στιγμές, χωρίς κάποιο ανταποδοτικό αντάλλαγμα;

- ΝΑΙ ΟΧΙ

8. Ποιοι εσωτερικοί παράγοντες θεωρείτε ότι παρακινούν έναν εργαζόμενο προκειμένου να γίνει πιο παραγωγικός (επιλέξτε τα τρία σημαντικότερα για εσάς)

- Αναγνώριση Ποικιλία δεξιοτήτων Εμπιστοσύνη
 Σημαντική εργασία Κατάρτιση και ανάπτυξη Υπευθυνότητα

9. Ποιοι εξωτερικοί παράγοντες θεωρείτε ότι παρακινούν έναν εργαζόμενο προκειμένου να γίνει πιο παραγωγικός (επιλέξτε τα τρία σημαντικότερα για εσάς)

- Αύξηση μισθού
- Παροχή πριμ Περιβάλλον εργασίας
- Ευκαιρίες Προαγωγής Φύση της εργασίας
- Συνεργάτες

10. Τι από τα παρακάτω θα επιλέγατε ως καλύτερο τρόπο παρακίνησης για την αύξηση της παραγωγικότητας ενός εργαζομένου.

- Αύξηση μισθού
- Πριμ παραγωγικότητας
- Ηθική αναγνώριση της συνεισφοράς του

11. Θεωρείτε ότι η οργάνωση μιας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων της;

- Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

12. Θεωρείτε ότι η προσφορά στην εργασία σας αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους σας;

- ΝΑΙ ΟΧΙ

13. Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση οποιασδήποτε μορφής στο χώρο της εργασίας σας;

- Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

14. Συνολικά, είστε ικανοποιημένος/η από τα κίνητρα που σας παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας σας;

- ΝΑΙ ΟΧΙ

15. Θεωρείτε πως η εργασία σας έχει προοπτικές εξέλιξης και προαγωγής για εσάς;

- ΝΑΙ ΟΧΙ

16. Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι επηρεάζουν την ικανοποίηση που λαμβάνει κάποιος από την εργασία; (επιλέξτε τα τρία σημαντικότερα για εσάς)

- Αύξηση μισθού
- Παροχή πριμ Περιβάλλον εργασίας
- Ευκαιρίες Προαγωγής Φύση της εργασίας
- Συνεργάτες

17. Θεωρείτε ότι η υπόσχεση ανταμοιβής επιδρά στη δημιουργικότητα των εργαζομένων;

- ΝΑΙ ΟΧΙ Δεν γνωρίζω/ δεν απαντώ

18. Θα προτιμούσατε να διαπραγματευτείτε ο ίδιος για το μισθός σας ή να είναι προκαθορισμένος μέσω συλλογικών συμβάσεων από διαπραγματεύσεις συνδικαλιστικών φορέων;

- να διαπραγματευτώ ο ίδιος
- να διαπραγματευτούν συνδικαλιστικοί φορείς