



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)**

Διπλωματική εργασία

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ
ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΜΟΝΑΔΑ ΣΤΡΑΤΟΥ**

Της

ΓΙΑΓΚΟΥ ΛΟΥΚΙΑΣ του ΠΑΥΛΟΥ

Επιβλέπων καθηγητής : ΒΟΥΖΑΣ ΦΩΤΗΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του διπλώματος μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μάρτιος 2020

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία σημαίνει και την ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Βούζα Φώτη, για τη συνεργασία και τη καθοδήγησή του.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω ολόψυχα την οικογένειά μου και γενικότερα όσους ήταν δίπλα μου, για τη στήριξη και τη κατανόηση που μου παρείχαν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, κυρίως τους συμφοιτητές και φίλους μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά, τον θείο μου, που χωρίς τη βοήθειά του, δε θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί η παρούσα έρευνα.

Περίληψη

Κύριος σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να εξετάσει τις σχέσεις μεταξύ κινήτρων και απόδοσης των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, διερευνάται αν τα κίνητρα και τα συστήματα αμοιβών επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους και κατ' επέκταση και την απόδοσή τους και αν ναι, σε ποιο βαθμό.

Η συγκεκριμένη έρευνα διεξήχθη μέσω ερωτηματολογίων έντυπης μορφής που μοιράστηκαν συνολικά σε 100 εργαζομένους σε στρατιωτική μονάδα. Οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων αφού συγκεντρώθηκαν, καταχωρήθηκαν και κωδικοποιήθηκαν σε βάση δεδομένων με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS 24.0. Προκειμένου να διερευνηθούν οι σχέσεις μεταξύ των παραγόντων της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modelling (SEM), Smart PLS.

Οι προτάσεις που στη συγκεκριμένη έρευνα θεωρούνται και οι υποθέσεις, επιβεβαιώνονται, καθώς όπως γίνεται αντιληπτό και από το μοντέλο, υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των κινήτρων, υλικών και συναισθηματικών, της ικανοποίησης από την εργασία και πώς αυτή η σχέση επηρεάζει την επίδοση. Τα κίνητρα και τα συστήματα αμοιβών, επηρεάζουν θετικά το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους και στη συνέχεια ανάλογα επηρεάζεται και η απόδοσή τους.

Λέξεις κλειδιά: συστήματα αμοιβών, κίνητρα, παρακίνηση, υλική παρακίνηση, συναισθηματική παρακίνηση, ικανοποίηση από την εργασία, απόδοση, ελληνικός στρατός

Abstract

The main purpose of this study is to examine the relationship between motivation and employee performance. In particular, it examines whether incentives and reward systems affect employees' job satisfaction and, consequently, their performance and, if so, to what extent.

This survey was carried out through printed questionnaires distributed to a total of 100 military personnel. The questionnaire responses were collected, registered and coded in a database using SPSS 24.0 statistical software. Partial Least Squares (PLS), Structural Equation Modeling (SEM), Smart PLS was used to investigate the relationships between the research factors.

The propositions that are considered in this research and the hypotheses are confirmed, as it is understood by the model, that there is a positive correlation between motivation, material and emotional, job satisfaction and how this relationship affects performance. Incentives and pay systems have a positive effect on employees' job satisfaction and subsequently their performance is also affected.

Keywords: reward systems, incentives, motivation, material motivation, emotional motivation, job satisfaction, performance, greek army

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	II
Περίληψη.....	III
Abstract	IV
Κατάλογος πινάκων.....	VI
Κατάλογος σχημάτων.....	VI
1.Εισαγωγή.....	1
2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	2
2.1.Ο ελληνικός στρατός στη σύγχρονη εποχή.....	2
2.2. Κίνητρα και συστήματα αμοιβών στο στρατό	3
2.3.Εργασιακή ικανοποίηση και στρατός.....	4
2.4.Παρακίνηση και κίνητρα	5
2.5.Αμοιβές και Συστήματα αμοιβών	7
2.6.Εργασιακή Ικανοποίηση.....	10
2.6.1.Εργασιακή Ικανοποίηση και Μισθός.....	11
2.6.2.Εργασιακή Ικανοποίηση και Ηλικία	12
2.6.3. Εργασιακή Ικανοποίηση και Φύλο	12
2.6.4. Εργασιακή Ικανοποίηση και Μορφωτικό επίπεδο.....	12
2.7.Εργασιακή Ικανοποίηση και Απόδοση.....	13
2.8.Απόδοση	14
2.9.Ερευνητικές υποθέσεις.....	15
3. Μεθοδολογία	16
3.1. Ανασκόπηση των στοιχείων του ερωτηματολογίου	16
3.2. Είδος έρευνας.....	16
3.3. Δείγμα- Διαδικασία συλλογής δεδομένων	16
3.4. Ερευνητικές Υποθέσεις.....	17
4. Αποτελέσματα Έρευνας	18
4.1. Ανάλυση Δείγματος	18
4.2. Παραγοντική Ανάλυση & Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων	20
5. Συμπεράσματα	24
6. Περιορισμοί.....	27
Βιβλιογραφία.....	28

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1. Φύλο συμμετεχόντων.....	18
Πίνακας 2 Ηλικία συμμετεχόντων	18
Πίνακας 3 Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων	19
Πίνακας 4 Αξίωμα συμμετεχόντων	19
Πίνακας 5 Εισόδημα συμμετεχόντων.....	19
Πίνακας 6 KMO and Bartlett's Test.....	20
Πίνακας 7 Communalities	22
Πίνακας 8 Πίνακας αξιοπιστίας και εγκυρότητας.....	23
Πίνακας 9 Specific Indirect Effects.....	24

Κατάλογος σχημάτων

Σχήμα 1 Μοντέλο βασιζόμενο στις υποθέσεις	17
Σχήμα 2 Προτεινόμενο εννοιολογικό μοντέλο.....	23

1.Εισαγωγή

Ζούμε σε μια εποχή που η κοινωνία αλλάζει με ραγδαίους ρυθμούς. Ως επακόλουθο, η κατάσταση αυτή μεταφέρεται και στον εργασιακό τομέα και ο κάθε εργαζόμενος καλείται να προσαρμοστεί στα νέα αυτά δεδομένα, βιώνοντας άγχος, έντονη πίεση προκειμένου να καταφέρει να ανταπεξέλθει στις καινούριες απαιτήσεις. Όλες αυτές οι αλλαγές σε συνδυασμό και με την οικονομική κρίση, η οποία πλήττει τον πληθυσμό της χώρας μας, οδηγούν τον εργαζόμενο σε μια ακόμη μεγαλύτερη ένταση και πίεση. Τα συναισθήματα αυτά ευθύνονται σε μεγάλο βαθμό για τη χαμηλή αποδοτικότητα του αλλά και γενικότερα για τη στάση του στο χώρο εργασίας του και τις συμπεριφορές που αναπτύσσει. Ερωτήματα όπως γιατί οι εργαζόμενοι απουσιάζουν συχνά, καθυστερούν να προσέλθουν στο χώρο εργασίας τους και για ποιο λόγο άλλοι αποδίδουν περισσότερο και άλλοι λιγότερο, προβληματίζουν συνεχώς τους υπευθύνους των οργανισμών.

Επομένως θα λέγαμε πως ένα από τα κυριότερα «στοιχήματα» των επιχειρήσεων στις μέρες μας είναι να βρει τρόπους να παρακινήσει τον κάθε εργαζόμενο έτσι ώστε να είναι πιο αποδοτικός τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο προκειμένου να εκπληρωθεί το όραμα και οι στόχοι της. Η παρακίνηση αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί εφόσον ο οργανισμός θέτει στόχους σαφείς και ακριβείς, για όλους, δίνει συνεχείς ανατροφοδοτήσεις στον εργαζόμενο, του παρέχει την δυνατότητα να συμμετέχει στις λήψεις των αποφάσεων, αντιμετωπίζει το κάθε μέλος δίκαια και παρέχοντάς του κατάλληλες και ανάλογες αμοιβές (Bayraktar et al., 2016).

Όταν ο οργανισμός δίνει στον εργαζόμενο τη δυνατότητα να παίρνει πρωτοβουλίες και να λειτουργεί αυτόνομα, όσο είναι εφικτό, προάγεται αυτόματα και η βασική ικανοποίηση των αναγκών του. Κάθε εργαζόμενος που νιώθει ότι αξίζει και ότι χαίρει και της προσοχής των ανωτέρων του, προσπαθεί με τη σειρά του να το ανταποδώσει, δίνοντας το καλύτερο εαυτό του συνεισφέροντας παράλληλα και στη πορεία του οργανισμού. (Kunvaas, 2009)

Θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθεί πως τα κίνητρα, οι αμοιβές αλλά και τα συστήματα αμοιβών δεν εφαρμόζονται παντού με τον ίδιο τρόπο και όσον αφορά την εφαρμογή τους σε οργανισμούς του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις. (Liu et al.,2011)

2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1.Ο ελληνικός στρατός στη σύγχρονη εποχή

Ένα σημαντικό αναπόσπαστο τμήμα της ελληνικής κοινωνίας, το οποίο λίγες φορές αποτέλεσε αντικείμενο έρευνας, είναι οι ένοπλες δυνάμεις. Ο ελληνικός στρατός, ένας «ζωντανός οργανισμός» με συγκεκριμένη αποστολή, όπως και γενικότερα οι ένοπλες δυνάμεις αποτελούν ένα ιδιόμορφο εργασιακό περιβάλλον που παρουσιάζει ελάχιστα κοινά χαρακτηριστικά και πολλές διαφορές με άλλους εργασιακούς χώρους. Πρόκειται για μια κοινωνικά δευτερογενή ομάδα με αυστηρή δομή και ιεραρχία, τυπική οργάνωση, και ορισμένες λειτουργίες, βάσει νόμων. Σε σχέση με τους άλλους εργασιακούς χώρους, παρουσιάζει διαφορές ως προς τη φύση του, δηλαδή, τις διαφορετικές απαιτήσεις σε καιρό ειρήνης και πολέμου, την ανάλογη πίεση που υπάρχει, τον τρόπο σύμφωνα με τον οποίο πραγματοποιείται η εκπαίδευση του εργαζομένου και την εκτέλεση του καθήκοντος.

Βασικός σκοπός του στρατού, είναι η εξασφάλιση της προστασίας της χώρας, η υπεράσπιση της εθνικής ανεξαρτησίας και της εδαφικής ακεραιότητας της, μέσω της διαρκούς προετοιμασίας και εκπαίδευσης. Σε περιόδους ειρήνης, σκοπός του είναι αρχικά η διατήρησής της και η συνεισφορά σε κοινωνικά έργα. Η εκπλήρωση της αποστολής και του οράματος της ανώτατης διοίκησης είναι καταστάσεις που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν από τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού. Για την υλοποίηση όλων των παραπάνω, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζουν οι επαγγελματίες στρατιωτικοί οι οποίοι αποτελούν το εκτελεστικό εργαλείο της ιεραρχικής διάταξης. Πρόκειται για τον ανώτερο-σε βαθμίδα-στέλεχος ενός τμήματος και μεριμνά για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του (Τασιούλας, 2012).

Ένας από τους επιμέρους στόχους της διοίκησης των στρατιωτικών μονάδων, είναι να καθοδηγεί το ανθρώπινο δυναμικό με τέτοιο τρόπο ώστε να εκπληρωθεί σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό, ο σκοπός και το όραμά της. Η καθοδήγηση οφείλει να είναι αναπόσπαστο μέρος της καθημερινής λειτουργίας του στρατού και προκειμένου να είναι ένας οργανισμός που διαρκώς εξελίσσεται, βασική αρμοδιότητα της διοίκησης είναι η καθοδήγηση του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά, κίνηση που βοηθάει παράλληλα στην ανάπτυξη και την εξέλιξή του.

Το τελευταίο χρονικό διάστημα, παρατηρήθηκε πως πολλές χώρες έχουν επικεντρωθεί στη βελτίωση της αποδοτικότητας των στελεχών των στρατιωτικών τους μονάδων. Ο βαθμός αποδοτικότητας και εκπλήρωσης των οργανωσιακών στόχων σε οργανισμούς όπως ο στρατός μετριέται τόσο από την απόδοση του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά όσο και από την απόδοση των εργαζομένων ως ένα σύνολο. Πρόκειται για μια έννοια η οποία στο συγκεκριμένο χώρο δεν είναι εφικτό να μετρηθεί εύκολα και με ακρίβεια (Πασχάλης, 2012).

2.2. Κίνητρα και συστήματα αμοιβών στο στρατό

Ο Griffith στη μελέτη που πραγματοποίησε (2008), παρέθεσε κάποιες κατηγορίες κινήτρων που ωθούν το άτομο να επιλέξει να ακολουθήσει τη στρατιωτική καριέρα. Οι κατηγορίες αυτές είναι αρχικά οι ηθικές οι οποίες αναφέρονται στις αξίες, την επιθυμία να υπηρετήσουν την πατρίδα τους και να εξυπηρετήσουν τους συνανθρώπους τους. Το άτομο παρακινείται από εγγενείς παράγοντες, κυρίως με τη μορφή άυλων ανταμοιβών, όπως η τιμή μέσω της υπηρεσίας, η αίσθηση του καθήκοντος και η πίστη στους άλλους. Η επόμενη κατηγορία των κινήτρων σχετίζεται κυρίως με τα χρηματικά οφέλη που δίνουν τη δυνατότητα στο άτομο να εξασφαλίσει είτε τις απαραίτητες σπουδές του είτε να εξασφαλίσει την οικογένειά του, έχοντας την ευκαιρία να διαλέξει ανάμεσα από τις καλύτερες διαθέσιμες επιλογές. Στη κατηγορία αυτή συγκαταλέγονται και τα χρηματικά bonus. Επομένως, σύμφωνα με τη συγκεκριμένη έρευνα, οι κύριοι λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι επέλεξαν να ενταχθούν στον εργασιακό χώρο του στρατού, είναι η επιθυμία τους για σημαντικά οφέλη, για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και για μελλοντικές τους ευκαιρίες.

Οι εργαζόμενοι που παρουσίασαν μεγαλύτερη επιθυμία ενασχόλησής τους με το στρατό, παρακινήθηκαν από ηθικά κίνητρα, παρουσιάζοντας μια μορφή δέσμευσης προς το στρατό. Οι μη οικονομικοί παράγοντες, όπως η ικανοποίηση από την εργασία και ιδιαίτερα η υπερηφάνεια στην υπηρεσία, παρουσίασαν σημαντικά θετική συσχέτιση με τις προθέσεις των εργαζομένων όχι μόνο να ακολουθήσουν τη στρατιωτική καριέρα, αλλά και να παραμείνουν σε αυτήν. Ο εργαζόμενος που παρακινείται από εγγενή κίνητρα και ηθικούς παράγοντες, παρουσιάζεται σύμφωνα με την έρευνα πιο αφοσιωμένος στο στρατό και στη μονάδα του, πιο πρόθυμος να υποστεί και να ανταπεξέλθει στις αντιξοότητες προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Πρόκειται λοιπόν για μια συμπεριφορά που δε παρατηρείται σε τέτοιο βαθμό από έναν εργαζόμενο ο οποίος παρακινείται από χρηματικές αμοιβές. Επομένως, ο εργαζόμενος που συμπεριφέρεται παρακινούμενος από ηθικά κίνητρα είναι αποδοτικότερος από ότι ο εργαζόμενος, η συμπεριφορά του οποίου, καθορίζεται αποκλειστικά και μόνο ανάλογα με τις οικονομικές του απολαβές (Griffith, 2008).

Σε παρόμοια αποτελέσματα κατέληξαν και οι Prykhodko, et al., (2019) στη μελέτη τους, οι οποίοι έκαναν λόγο και στην έρευνα που πραγματοποίησε ο T. D. Woodruff. Ο τελευταίος με τη σειρά του υποστηρίζει ότι τα προσωπικά-εσωτερικά κίνητρα όπως η αλτρουιστική υπηρεσία και η προσωπική εξέλιξη δημιουργούν μια ισχυρότερη δέσμευση με το στρατό και τις στρατιωτικές αξίες. Αυτή η ισχυρή δέσμευση δε παρατηρείται σε τόσο μεγάλο βαθμό όσον αφορά τα εξωτερικά κίνητρα όπως η αμοιβή, η απόκτηση εμπειρίας για μελλοντική εργασία, και η χρηματοδότηση της εκπαίδευσης.

2.3.Εργασιακή ικανοποίηση και στρατός

Τα τελευταία χρόνια στο επίκεντρο των μελετών βρίσκεται η εργασιακή ικανοποίηση του εργαζόμενου, ένα θέμα που έχει προκαλέσει ευρύτατο ενδιαφέρον τόσο σε ερευνητές όσο και σε επαγγελματίες σε διάφορους επαγγελματικούς χώρους. Ο στρατός δεν μπορεί να αποτελέσει εξαίρεση. Γενικότερα, τα ευρήματα που αναφέρονται στο πώς διαφοροποιούνται τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με συγκεκριμένες μεταβλητές όπως ο μισθός, το φύλο, η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο ποικίλουν χωρίς να εξάγεται σαφές συμπέρασμα. Η σχέση αυτή γίνεται πολυπλοκότερη σε επαγγέλματα ειδικής φύσεως και υψηλών απαιτήσεων, όπως αυτό των στρατιωτικών.

Οι επικεφαλές στρατιωτικών μονάδων αναγνωρίζουν τις δυνατότητες και τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από τη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης του εργαζομένου. Η αύξηση της παραγωγικότητας και η μείωση των απουσιών είναι μερικά από τα οφέλη που πιστεύεται ότι είναι άμεση απόρροια της βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης. Στη περίπτωση ενός οργανισμού όπως ο στρατός, είναι πολύ σημαντική η βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης του εργαζόμενου καθώς το έργο του συνδέεται στενά με την παροχή υπηρεσιών που στη προκειμένη περίπτωση πρόκειται για την ασφάλεια της χώρας.

Σύμφωνα με τους Reiner & Zhao (1999) όπως τονίζουν στη μελέτη τους, η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων. Στη πρώτη κατηγορία συγκαταλέγονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου, δηλαδή το φύλο, η ηλικία, η εθνικότητα. Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων, σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά του εργασιακού του περιβάλλοντος.

Όπως επισημαίνεται στη συγκεκριμένη έρευνα, όλες οι θεωρίες που διατυπώθηκαν δίνοντας βάση στα κίνητρα και την εργασιακή ικανοποίηση του εργαζομένου, τονίζουν τη σημασία που έχει το εργασιακό περιβάλλον. Τα ευρήματα που προέκυψαν από τις μελέτες του Herzberg τον οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι η φύση του εργασιακού περιβάλλοντος είναι ο πρωταρχικός καθοριστικός παράγοντας για την ικανοποίηση του εργαζομένου. Επομένως, όσες ενέργειες γίνονται με σκοπό την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης θα πρέπει να στοχεύουν αρχικά σε αλλαγές στον εργασιακό χώρο. Τέτοιες αλλαγές αναφέρονται στην ανάθεση των καθηκόντων και την ενδυνάμωση των εργαζομένων καθώς υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και του εμπλουτισμού της εργασίας. Έρευνες δείχνουν επίσης ότι η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται στενά με τα κίνητρα εργασίας που παρέχονται στον εργαζόμενο καθώς και με την δέσμευσή του στον οργανισμό (Reiner & Zhao,1999).

2.4. Παρακίνηση και κίνητρα

Με τη πάροδο του χρόνου όλο και περισσότεροι ερευνητές και ψυχολόγοι ασχολήθηκαν με τον τρόπο που επηρεάζεται και καθορίζεται η συμπεριφορά που έχει ο εργαζόμενος μέσα στον οργανισμό και τι είναι αυτό που πραγματικά τον παρακινεί ώστε να είναι όσο το δυνατόν παραγωγικότερος. Για να μπορέσουν να δώσουν μια εξήγηση, διατύπωσαν κάποιους ορισμούς για τη καλύτερη κατανόηση των εννοιών.

Η παρακίνηση είναι μια *πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση* του ατόμου, που δεν είναι άμεσα διακριτή ωστόσο επηρεάζει και καθορίζει τη συμπεριφορά του. Με την έννοια εσωτερική κατάσταση εννοούμε την κάθε επιθυμία, ανάγκη, και προσπάθεια του ατόμου που λειτουργεί ως κινητήρια δύναμη για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου σκοπού. Επομένως, μπορεί να θεωρηθεί και ως μια μεσολαβητική μεταβλητή που συνδέει άρρηκτα τις ανθρώπινες ανάγκες και επιθυμίες με τη συμπεριφορά του ατόμου (Ζαβλανός, 2002).

Μια ακόμη διατύπωση της έννοιας παρακίνησης, όπως την εκφράζουν οι Igalens και Roussel, (1999) είναι η διαδικασία που οδηγεί το άτομο, εθελοντικά να καταβάλει περαιτέρω προσπάθειά στο έργο του.

Όπως επισημαίνει και η Κότσαλη (2018) στην έρευνά της, η παρακίνηση αποτελείται τόσο από την ώθηση, μια εσωτερική διαδικασία που ωθεί τον εργαζόμενο όσο και από το κίνητρο που τον καθοδηγεί ώστε να αποκτήσει και να εξασφαλίσει την προσδοκώμενη συμπεριφορά που συμβάλλει στην εκπλήρωση των γενικότερων στόχων του οργανισμού.

Σχετικά με τη παρακίνηση των εργαζομένων έχουν διατυπωθεί ορισμένες θεωρίες οι οποίες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Στις θεωρίες παρακίνησης περιεχομένου - *content theories of motivation* - που εστιάζουν στις διάφορες ανάγκες του ατόμου οι οποίες το παρακινούν και το στρέφουν σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά και στις θεωρίες παρακίνησης διαδικασιών - *process motivation theories* - που βασίζονται στον τρόπο και το λόγο που το άτομο παρακινείται (Κάτου, 2017).

Αξίζει στο σημείο αυτό να αναφερθούν επιγραμματικά κάποιες θεωρίες κινήτρων που διατυπώθηκαν κατά τη διάρκεια των χρόνων. Αρχικά, διατυπώθηκε η θεωρία των αναγκών από τον Maslow που έχει επηρεάσει σημαντικά τον κόσμο των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, οι ανάγκες του κάθε εργαζόμενου διακρίνονται σε βιολογικές, κοινωνικές, σε ανάγκες για ασφάλεια, αυτοεκτίμηση και αυτοεκπλήρωση. Στη συνέχεια, διατυπώθηκε η θεωρία προσδοκιών του Vroom, όπου υποστηρίζεται πως η παρακίνηση του εργαζόμενου για να συμπεριφερθεί σύμφωνα με ένα συγκεκριμένο τρόπο είναι ανάλογη και εξαρτάται από τα αποτελέσματα που θεωρεί ο εργαζόμενος σαν επιθυμητά, αλλά και από την πεποίθησή του πως αυτά μπορούν να πραγματοποιηθούν. Με τη σειρά του ο McClelland στη θεωρία του αναφέρθηκε στις ανάγκες που παρακινούν τον κάθε εργαζόμενο και αυτές είναι η ανάγκη για δύναμη, για συνεργασία και επαφή με τους ανθρώπους καθώς και για επιτεύγματα (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

Ανάλογα με την επιχείρηση, τα κίνητρα μπορεί να είναι είτε ατομικά είτε ομαδικά. Όπως έχει αποδειχθεί, τα ατομικά κίνητρα κατά κανόνα επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την αύξηση της παραγωγικότητας του εργαζομένου από ότι τα ομαδικά.

Ωστόσο τα ομαδικά με τη σειρά τους, βοηθούν στην ανάπτυξη της συνεργασίας και του συντονισμού μεταξύ του εργατικού δυναμικού, καθώς δεν προάγουν τον ανταγωνισμό ούτε και αισθήματα αντιζηλίας όπως συμβαίνει με τα ατομικά κίνητρα. Τα κίνητρα μπορούν να εφαρμοστούν και σαν ένα σύστημα κινήτρων, το οποίο όπως έχει αποδειχθεί μπορεί να λειτουργήσει με πιο αποτελεσματικό τρόπο στην βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας του εργαζομένου. Ενδεικτικά τέτοια συστήματα είναι η αμοιβή με το κομμάτι και με την ώρα, βάσει του πρότυπου χρόνου και οι προμήθειες (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

Σχετικά με την ανταπόκριση των εργαζομένων, δεν ανταποκρίνονται όλοι στα ίδια κίνητρα, αλλά ο κάθε ένας παρακινείται με διαφορετικό τρόπο. Για παράδειγμα, για κάποιον τα χρήματα, ο μισθός μπορούν να τον παρακινούν περισσότερο από ότι κάποιον άλλον στο να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια να διεκπεραιώσει με το καλύτερο δυνατό τρόπο το έργο του. Αξίζει να τονιστεί πως τα κίνητρα είναι μια έννοια αλληλένδετη με τις αμοιβές, πραγματικές και αναμενόμενες και συχνά ταυτίζονται ιδιαίτερα με τις υλικές αμοιβές (Bayraktar et al., 2016).

2.5.Αμοιβές και Συστήματα αμοιβών

Οι αμοιβές και γενικότερα τα συστήματα αμοιβών είναι έννοιες που έχουν απασχολήσει ιδιαίτερα τους ερευνητές. Αξίζει να σημειωθεί όπως έχει τονιστεί από την Μουζά-Λαζαρίδη (2013), πως οι αμοιβές αποτελούν μια μορφή των κινήτρων.

Όπως υποστήριξαν οι Koo et al. (2019) στην έρευνά τους, η αμοιβή είναι μια ανάγκη που κυριαρχεί στο μεγαλύτερο αριθμό των εργαζομένων και πρέπει να ικανοποιηθεί. Όταν κάποιος εργαζόμενος συνειδητοποιήσει πως η έως τώρα συμπεριφορά του είναι αποδεκτή και κατάλληλη, θα εξακολουθεί να την έχει και στο μέλλον.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη, 2001 η αμοιβή του εργατικού δυναμικού αποτελεί βασικό και καθοριστικό παράγοντα όσον αφορά την προσέλευσή και τη παραμονή του σε κάθε οργανισμό. Με την έννοια «αμοιβή» ορίζεται κάθε είδους πληρωμή που πραγματοποιείται από τον εργοδότη σε κάθε εργαζόμενο για την προσφορά και τη συμβολή του στην επίτευξη των στόχων τους. Μπορεί να εμφανίζεται με τη μορφή είτε της άμεσης είτε της έμμεσης οικονομικής παροχής. Η άμεση οικονομική παροχή σχετίζεται με το μισθό και το ημερομίσθιο που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος ως αντάλλαγμα της παραγωγής έργου. Ακόμα, συνδέεται και με τα κίνητρα υλικά ή μη που παρέχονται στον εργαζόμενο με σκοπό την ενίσχυση της παραγωγικότητάς του. Η έμμεση οικονομική παροχή με τη σειρά της συνδέεται με επιπρόσθετα οφέλη τα οποία όμως δε σχετίζονται άμεσα με την απόδοση του εργαζόμενου όπως για παράδειγμα οι άδειες και οι απουσίες.

Επίσης, οι αμοιβές χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τις εσωτερικές και τις εξωτερικές. Με τον όρο εσωτερικές, εννοούμε την ικανοποίηση που νιώθει ο εργαζόμενος κατά τη διάρκεια εκτέλεσης ενός έργου. Οι εξωτερικές αμοιβές με τη σειρά τους, απονέμονται από κάποιο άλλο άτομο, συνήθως από τον εργοδότη. Τόσο οι εσωτερικές όσο και οι εξωτερικές αμοιβές μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση του εργαζομένου από τη δουλειά του και κατ' επέκταση την απόδοσή του (Bayraktar et al., 2016).

Οι αμοιβές ακόμα μπορεί να είναι είτε συναισθηματικές, όπως η αναγνώριση και η φιλοφρόνηση είτε υλικές, οι οποίες αναφέρονται στη προώθηση, τα κίνητρα και τις οικονομικές απολαβές. Όπως έχει αποδειχθεί, τόσο τα οικονομικά όσο και τα μη οικονομικά οφέλη λειτουργούν ως κίνητρο και επηρεάζουν την ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του. Τα εμπειρικά αποτελέσματα έδειξαν ότι οι συναισθηματικές ανταμοιβές επηρέασαν εν μέρει την ικανοποίηση από την εργασία. Ειδικότερα, μεταξύ των παραγόντων των συναισθηματικών ανταμοιβών, η ενδυνάμωση και η αναγνώριση άσκησαν θετική και σημαντική επιρροή στην ικανοποίηση από την εργασία (Koo et al., 2019).

Όσον αφορά τις υλικές αμοιβές, μια τέτοια μορφή είναι το χρήμα. Το χρήμα θεωρείται ένα μέσο μέτρησης της αξίας και έχει σημαντική κοινωνική σημασία. Γίνεται αντικείμενο συνεχούς αναζήτησης από το κάθε άτομο ανεξαιρέτως, καθώς αποτελεί το εργαλείο για την ικανοποίηση των βιολογικών και ψυχολογικών αναγκών. Οι διαχειριστές αποζημίωσης χρησιμοποιούν τα χρήματα ώστε να προσελκύσουν, να διατηρήσουν και να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να εκπληρώσουν στο καλύτερο δυνατό βαθμό τους οργανωσιακούς στόχους. Ωστόσο τα χρήματα αυτά καθ' αυτά δεν οδηγούν στην ικανοποίηση της αμοιβής. Η αξία μιας

δεδομένης ανταμοιβής δεν είναι απόλυτη, αλλά είναι σχετική με άλλες ανταμοιβές που οδηγούν στη διαδικασία σύγκρισης. Οι περισσότεροι άνθρωποι θέλουν να επιτύχουν υψηλότερο δείκτη παραγωγής από άλλους, προκειμένου να έχουν υψηλή ικανοποιητική αμοιβή (Liu et al., 2011).

Εν συνεχεία όπως επισημαίνουν οι Μπουραντάς, κσι Παπαλεξανδρή (2003), οι αμοιβές μπορεί να εμφανίζονται και ως ένα σύστημα αμοιβών. Αναλυτικότερα παρουσιάζονται με τη μορφή των ατομικών βραβείων, μιας επιπρόσθετης – στο μισθό - χρηματικής παροχής που λαμβάνει ο εργαζόμενος κάθε φορά που επιτυγχάνει ένα συγκεκριμένο στόχο. Πλεονέκτημα του συγκεκριμένου συστήματος αποτελεί το γεγονός ότι τα ατομικά βραβεία παρέχουν στον εργαζόμενο καλύτερη πληρωμή καθώς προστίθενται στο μηνιαίο του εισόδημα. Άλλη μια μορφή συστήματος αμοιβών είναι τα ομαδικά βραβεία. Στο συγκεκριμένο σύστημα, η επιπρόσθετη χρηματική παροχή, τα λεγόμενα bonus μοιράζεται όχι σε έναν εργαζόμενο, αλλά σε ένα σύνολο εργαζομένων, μια κατάσταση που συχνά έχει παρατηρηθεί πως παρουσιάζει κάποια δυσαρέσκεια. Ωστόσο στα ομαδικά βραβεία έχει σημειωθεί μεγαλύτερη καταβολή προσπάθειας από τα μέλη του συνόλου, προκειμένου να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι.

Όσον αφορά τον καθορισμό της αμοιβής, διαμορφώνεται από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες. Στους εξωτερικούς παράγοντες περιλαμβάνονται η κυβερνητική πολιτική και οι νομοθετικές ρυθμίσεις, οι επικρατούσες αμοιβές στην αγορά, οι συνθήκες στην αγορά εργασίας και το κόστος ζωής. Οι εσωτερικοί παράγοντες με τη σειρά τους αναφέρονται στην οικονομική κατάσταση και το κύκλο ζωής της επιχείρησης, στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας, την απόδοση των εργαζομένων και τέλος στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης. Προκειμένου οι αμοιβές να λειτουργήσουν με τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο, πρέπει να είναι σταθερές, να αναγνωρίζουν την αξία του εργαζόμενου και να σχετίζονται με την απόδοσή του. Έτσι και τα συστήματα αμοιβών, που έχουν σαν στόχο να παρακινήσουν τον εργαζόμενο ώστε να βελτιώσει την παραγωγικότητά του, χρειάζεται να είναι δίκαια και ανταγωνιστικά. Είναι απαραίτητο να σημειωθεί πως τα συστήματα αμοιβών τα οποία δεν είναι σωστά σχεδιασμένα και δεν εφαρμόζονται με το καταλληλότερο δυνατό τρόπο, μπορεί να αποδειχθούν όχι κερδοφόρα για την επιχείρηση, αλλά επιβλαβή (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

Τα συστήματα αμοιβών χαρακτηρίζονται από κάποιες βασικές αρχές, τη περιοδικότητα, την αντικειμενικότητα και τη σταθερότητα. Η περιοδικότητα αναφέρεται στα συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα που ο κάθε εργαζόμενος λαμβάνει το μισθό του. Η αντικειμενικότητα με τη σειρά της αναφέρεται στις οικονομικές απολαβές που λαμβάνει το άτομο, επισημαίνοντας ότι πρέπει να είναι ισάξιες της προσπάθειας και της απόδοσής του. Τέλος, η αρχή της σταθερότητας σχετίζεται με το μισθό που δίνεται στον εργαζόμενο. Οφείλει να είναι σταθερός εφόσον και η προσπάθεια και η απόδοση του ατόμου είναι η ανάλογη.

Βασικοί στόχοι μιας δίκαιης πολιτικής αμοιβών είναι πρωτίστως να θεωρείται η αμοιβή δίκαιη τόσο από τον εργοδότη όσο και από τον εργαζόμενο και εν συνεχεία ο τελευταίος με τη σειρά του να παρακινείται ώστε να εργάζεται αποτελεσματικά για την αμοιβή του. Για να μπορούν να εκπληρωθούν οι στόχοι αυτοί, το κάθε άτομο θα

πρέπει να λαμβάνει αμοιβή για τις γνώσεις και τις ικανότητές του καθώς και από τη προσπάθεια που καταβάλλει διαρκώς. Ακόμα, η αμοιβή οφείλει να προσφέρει μια ασφάλεια στον εργαζόμενο και ο ίδιος εφόσον εργάζεται όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά να ανταμείβεται άμεσα. Είναι πολύ σημαντικό κάθε σύστημα αμοιβής να είναι διατυπωμένο με ακρίβεια και σαφήνεια ώστε κάθε εργαζόμενος να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί πλήρως το τρόπο λειτουργίας του. Σε περίπτωση που ο οργανισμός επιθυμεί να συσχετίσει την απόδοση του εργαζόμενου με την ανάλογη αμοιβή του, οφείλει να εφαρμόσει τη διαδικασία της αξιολόγησης. Μέσω της αξιολόγησης, εξετάζονται οι ικανότητες και η προσπάθεια που καταβάλει το κάθε άτομο προκειμένου να συμβάλει με τον αποδοτικότερο δυνατό τρόπο στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Τόσο οι ικανότητες όσο και η προσπάθεια αλλά και η αφοσίωση του καθενός πρέπει να ανταμείβονται ανάλογα. Με το τρόπο αυτό ο οργανισμός παρακινεί και τους υπόλοιπους εργαζομένους να καταβάλουν αντίστοιχη προσπάθεια και προωθείται το αίσθημα της δικαιοσύνης και της ισότητας καθώς ο καθένας ανταμείβεται ανάλογα με το πόσο μπορεί και προσφέρει (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

2.6.Εργασιακή Ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν, αποτελούν αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητών τα τελευταία χρόνια. Κατά τη διάρκεια των χρόνων πολλοί μελετητές έχουν διατυπώσει κάποιες θεωρίες και ορισμούς όσον αφορά την ικανοποίηση του εργαζόμενου από την εργασία του και το εργασιακό του περιβάλλον.

Αρχικά όπως ισχυρίστηκε ο Monnot στην έρευνά του (2017), η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια από τις πιο διερευνημένες συμπεριφορές στην οργανωτική έρευνα. Η σχέση ικανοποίησης από την εργασία με τα επιμέρους αποτελέσματα της εργασίας είναι από καιρό στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος πολλών επιστημόνων. Παλαιότεροι ερευνητές υποστήριξαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία συμβάλλει ως μεσολαβητής όσον αφορά τη δέσμευση στον οργανισμό και την απόδοση, πρόταση που έχει επιβεβαιωθεί σε μεταγενέστερες εμπειρικές προσπάθειες.

Επίσης, σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση ασχολήθηκαν και οι Igalens και Roussel (1999), οι οποίοι στην έρευνά τους περιγράφουν την ικανοποίηση ως μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της δουλειάς ή των εμπειριών εργασίας. Αναφέρεται επομένως στα συναισθήματα που βιώνει ο εργαζόμενος, όπως αυτά προκύπτουν από το τρόπο που εκτιμάται η δουλειά του και είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των αξιών και των διαφόρων πτυχών του χώρου εργασίας του (Igalens, 1999).

Άλλη μια προσέγγιση της συγκεκριμένης έννοιας αναφέρεται στην ευχάριστη και θετική συναισθηματική κατάσταση του εργαζομένου που βιώνει την επιχείρηση και την εργασία και εξηγείται από τη σύγκριση μεταξύ πραγματικών και αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, ο εργαζόμενος συγκρίνει την απόδοση εργασίας και τις προσδοκίες για την εργασία και αξιολογεί θετικά ή αρνητικά τη δουλειά του (Monnot, 2017).

Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποίησε η Μπίτση (2011), η εργασιακή ικανοποίηση χωρίζεται σε δύο κατηγορίες, την εσωγενή και την εξωγενή. Όσον αφορά την εσωγενή ικανοποίηση, γίνεται λόγος για τις διαδικασίες και τον τρόπο που αυτή επιτυγχάνεται. Σχετικά με την εξωγενή ικανοποίηση, αναφερόμαστε στο εργασιακό περιβάλλον όπου ο εργαζόμενος παράγει το έργο του. πρόκειται δηλαδή για τις συνθήκες εργασίας και τις οικονομικές του απολαβές. Όπως υποστηρίζεται στη συγκεκριμένη μελέτη, η εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι ποτέ σταθερή για αυτό το λόγο κιόλας δεν μπορεί να εντοπιστεί η απόλυτη ικανοποίηση του εργαζομένου.

Όπως υποστηρίζει και ο Taylor (2014) στη μελέτη που πραγματοποίησε σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους, εμφανίζονται περισσότερο ενθουσιασμένοι από τους εργαζομένους με χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης. Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται και με τις σχέσεις και αλληλεπιδράσεις που επικρατούν μεταξύ των εργαζομένων και χαρακτηρίζονται από αμοιβαίο σεβασμό και εκτίμηση. Το γεγονός αυτό, καθιστά τους εργαζομένους πιο αφοσιωμένους στον οργανισμό και δεσμευμένους συναισθηματικά. Απόρροια της κατάστασης αυτής, είναι η βελτίωση της απόδοσης και η αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Όσον αφορά το τρόπο που ο εργαζόμενος μένει ικανοποιημένος από την εργασία και το εργασιακό του περιβάλλον αξίζει να σημειωθεί πως ο κάθε εργαζόμενος

ικανοποιείται από την εργασία του με ένα συγκεκριμένο κάθε φορά τρόπο, ο οποίος καθορίζεται από ένα σύνολο παραγόντων. Η οικονομική απολαβή που λαμβάνει, η αίσθηση ασφάλειας που νιώθει για τη θέση που κατέχει και η ελευθερία του να λαμβάνει πρωτοβουλίες είναι μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν είτε σε θετικό είτε σε αρνητικό βαθμό τη ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του. Η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται επίσης και από την αξιολόγηση του περιβάλλοντος εργασίας των εργαζομένων, το οργανωτικό επίπεδο υποστήριξης και το καθεστώς απασχόλησης. Όταν στον οργανισμό τόσο ο επικεφαλής όσο και οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τις δεξιότητες και τη προσφορά ενός εργαζομένου στο συνολικό έργο, κάνοντάς του επίσημα φιλοφρονήσεις, αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίησή του. Επίσης όταν ο εργαζόμενος συνεισφέρει αποτελεσματικά στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, ο οργανισμός του παρέχει αυτονομία και το δικαίωμα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. (Koo et al.,2019).

Συμπληρωματικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται και ο Σιατήρας, (2017) ο οποίος στη μελέτη του κάνει λόγο για το job characteristics model (μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας), όπως αυτό διατυπώθηκε από τους Hackman και Oldman (1980). Στο μοντέλο αυτό, υπογραμμίζονται οι βασικοί παράγοντες που καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, πρώτο παράγοντα αποτελεί το εύρος των δεξιοτήτων που απαιτείται, έτσι ώστε ο κάθε εργαζόμενος να αντλεί ικανοποίηση από τη δυνατότητα που του παρέχεται να εξασκεί και να εξελίσσει τις γνώσεις και τις ικανότητές του. Επιπρόσθετα, η ταυτότητα και η σημασία του έργου που παράγει αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά που μπορούν να επηρεάσουν και την ικανοποίησή του. Πρόκειται λοιπόν για το τρόπο που αντιλαμβάνεται το έργο του ως τελική υπηρεσία και ποια η επίδρασή του στο κοινωνικό σύνολο. Ακόμα, σημαντικός παράγοντας είναι η αυτονομία με την οποία το άτομο έχει τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων και με την ευκαιρία αυτή είναι σε θέση να συνειδητοποιήσει την έννοια της υπευθυνότητας για τις ενέργειές του. Τέλος, η ανατροφοδότηση παίζει καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση του εργαζομένου, καθώς ο ίδιος είναι σε θέση να αντιληφθεί πιθανά λάθη και του δίνεται η δυνατότητα βελτίωσης και εξέλιξης.

Επομένως θα λέγαμε ότι η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζεται ως ένα σημείο από τα εσωτερικά κίνητρα που έχει ο κάθε εργαζόμενος και από τα συστήματα αμοιβών που καθορίζονται από τον οργανισμό. Πολλοί ερευνητές έχουν αποδείξει ότι οι προσδοκίες για την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων, είτε πληρούνται είτε όχι, έχουν επηρεάσει την επακόλουθη εργασιακή ικανοποίηση (Bayraktar et al., 2016).

Κλείνοντας, βασισμένοι στην έρευνα των Koo et al.,2019, ο εργαζόμενος που εμφανίζει υψηλότερο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης, δηλώνει πως είναι ενθουσιασμένος για τη δουλειά του, αισθάνεται απόλαυση για τις αρμοδιότητες και το έργο που παράγει και του αρέσει περισσότερο από ότι σε έναν μέσο εργαζόμενο.

2.6.1.Εργασιακή Ικανοποίηση και Μισθός

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων χρόνων σε συνδυασμό και με την οικονομική κρίση που έχει επηρεάσει τη καθημερινότητα και το τρόπο ζωής των πολιτών της χώρας μας, παρατηρείται πως η χρηματική αμοιβή που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του είναι αυτή που έστω και φαινομενικά καθορίζει και την επιλογή του.

Όπως υποστηρίζει και ο Σιατήρας (2017), αναφερόμενος στις θεωρίες παρακίνησης, σύμφωνα με τον Herzberg, τον Adams και τον Vroom, ο μισθός, η μηνιαία δηλαδή αμοιβή που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος δεν επηρεάζει τόσο την εργασιακή του ικανοποίηση, όσο εξασφαλίζει τη μη δυσαρέσκειά του. Ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος σε περίπτωση που ο ίδιος θεωρεί πως η σταθερή μηνιαία αμοιβή που λαμβάνει είναι ανάλογη των ικανοτήτων, της προσπάθειας και της απόδοσής του. Η εργασιακή του ικανοποίηση δεν επηρεάζεται μόνο από το ύψος της αμοιβής του ίδιου αλλά και από τις αμοιβές που λαμβάνουν οι υπόλοιποι εργαζόμενοι τόσο του οργανισμού όσο και άλλων παρόμοιων.

2.6.2.Εργασιακή Ικανοποίηση και Ηλικία

Μέχρι στιγμής, όσες μελέτες πραγματοποιήθηκαν σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την ηλικία, δεν έχουν καταλήξει με ποιον τρόπο ο παράγοντας της ηλικίας επιδρά και επηρεάζει την ικανοποίηση του εργαζομένου. Ανάλογα με την ηλικία, διαφοροποιούνται και τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Όπως έχει προκύψει από έρευνες, εργαζόμενοι μικρής ηλικίας, παρουσιάζουν μικρό βαθμό εργασιακής ικανοποίησης. Αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι έχουν μεγαλύτερες προσδοκίες από τον εργασιακό τους χώρο, οι οποίες δε συνάδουν με τη πραγματικότητα. Επίσης, λόγω του νεαρού της ηλικίας τους, δεν παρουσιάζουν την απαραίτητη εμπειρία που απαιτείται για την εκπλήρωση ορισμένων στόχων. Με τη πάροδο των χρόνων όμως, ο εργαζόμενος παρουσιάζεται με μεγαλύτερη εμπειρία, καθώς προσαρμόζεται καλύτερα στο εργασιακό του περιβάλλον, αντιλαμβάνεται τις υποχρεώσεις της θέσης εργασίας του, εξελίσσει και προσαρμόζει τις δεξιότητες και τις γνώσεις του ανάλογα με τις απαιτήσεις του οργανισμού. Επομένως η εργασιακή του ικανοποίηση διαρκώς αυξάνεται (Σιατήρας, 2017).

2.6.3. Εργασιακή Ικανοποίηση και Φύλο

Ο Σιατήρας (2017), στη μελέτη του προκειμένου να εξετάσει την επίδραση που έχει το φύλο στην εργασιακή ικανοποίηση, παραθέτει κάποια αποτελέσματα σχετικών ερευνών.

Πιο συγκεκριμένα, στις έρευνες αυτές, οι γυναίκες εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένες όσον αφορά την εργασία τους από ότι οι άνδρες, διότι επιλέγουν θέσεις εργασίας με χαρακτηριστικά και προσδοκίες παρόμοιες με τις δικές τους αξίες και φιλοδοξίες. Ακόμα, υποστηρίχθηκε πως οι γυναίκες είναι πιο ικανοποιημένες σε ένα εργασιακό περιβάλλον που συναναστρέφονται με άλλες γυναίκες, καθώς φαίνεται πως υπάρχει καλύτερη επικοινωνία και κατανόηση μεταξύ τους.

Όπως παρατηρήθηκε σε έρευνες που εξέτασαν το ίδιο αντικείμενο, αποδείχθηκε πως σε ορισμένα επαγγέλματα οι άντρες παρουσιάζονται με μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και αυτό οφείλεται στο ότι σε αυτές τις θέσεις εργασίας, οι γυναίκες δεν έχουν την ίδια δυνατότητα εξέλιξης με τους άντρες.

2.6.4. Εργασιακή Ικανοποίηση και Μορφωτικό επίπεδο

Ένας ακόμη παράγοντας που διαμορφώνει διαφορετικά τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης, είναι το μορφωτικό επίπεδο του κάθε εργαζόμενου. Το άτομο

αντιλαμβάνεται την καθημερινότητα, τον περίγυρο και γενικότερα το τι γίνεται γύρω του ανάλογα με το επίπεδο της μόρφωσής του.

Έρευνες έχουν αποδείξει πως οι εργαζόμενοι που έχουν καλύτερη μόρφωση παρουσιάζουν μεγαλύτερο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης από ότι οι εργαζόμενοι με χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο. Αυτό, οφείλεται στο ότι ο εργαζόμενος με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο, εργάζεται σε θέσεις με μεγαλύτερες όχι μόνο απαιτήσεις και προσδοκίες αλλά και αμοιβές.

Ωστόσο δεν μπορεί να παραληφθεί το γεγονός ότι υπάρχουν και έρευνες που παρουσίασαν αντίθετα αποτελέσματα, ότι δηλαδή οι εργαζόμενοι που δεν έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο εμφανίζονται πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους από ότι εκείνοι με υψηλότερη μόρφωση (Σιατήρας, 2017).

2.7.Εργασιακή Ικανοποίηση και Απόδοση

Όπως έχει υποστηριχθεί από τον Kuuvnas, (2009) ο βαθμός που θα αποδώσει ο κάθε εργαζόμενος επηρεάζεται σημαντικά από τα εσωτερικά κίνητρα. Τα εσωτερικά κίνητρα αναφέρονται στην ικανοποίηση κάποιων εσωτερικών αναγκών του κάθε εργαζομένου, όπως η ανάγκη για συγγένεια, η ανάγκη για αυτονομία και η ανάγκη για επάρκεια. Η ανάγκη για συγγένεια καλύπτεται όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται πως ο ίδιος και η ανάπτυξή του βρίσκονται στο κέντρο της προσοχής του οργανισμού και στη συνέχεια με τη σειρά του αναπτύσσει θετικά συναισθήματα προς τον εργοδότη. Στη συνέχεια, η ανάγκη της αυτονομίας ικανοποιείται όταν ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να αποκτήσει καινούριες δεξιότητες και να εξελίξει τις ήδη υπάρχουσες, μια κατάσταση που ενισχύει τόσο την εμπιστοσύνη που έχει ο ίδιος για τον εαυτό του όσο και την εμπιστοσύνη που εκπέμπει στο χώρο εργασίας του. Θα λέγαμε πως η ανάγκη ικανοποίησης της αυτονομίας του κάθε εργαζόμενου είναι αλληλένδετη και με την ανάγκη για επάρκεια, καθώς όταν ο εργαζόμενος έχει την ευκαιρία για αυτονομία, παρατηρεί τον εαυτό του να εξελίσσεται και να αποκτά νέες δεξιότητες και έτσι καλύπτει την ανάγκη του να νιώθει επαρκής.

Όπως έχει αποδειχθεί και από άλλες έρευνες η απόδοση του κάθε εργαζόμενου μπορεί να είναι και η αιτία αλλά και το αποτέλεσμα της ικανοποίησής από την εργασία του. Η σημαντική σχέση μεταξύ αναγνώρισης και ικανοποίησης ήταν σύμφωνη με τις προηγούμενες μελέτες που δηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι χρειάζονται αναγνώριση για τις προσπάθειές τους. Στην πραγματικότητα, η ανταμοιβή με τη μορφή αναγνώρισης μπορεί να κάνει τον εργαζόμενο να αισθάνεται ότι εκτιμάται πράγμα που συμβάλλει στην ικανοποίηση του από την εργασία. Όταν ο εργαζόμενος είναι ευχαριστημένος, αγωνίζεται αποτελεσματικότερα για τους στόχους του οργανισμού και είναι πιο σταθερός και παραγωγικός (Koo et al.,2019).

Όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την αξία του όσον αφορά τα επαγγελματικά του προσόντα, η ικανοποίηση από την εργασία του θα αυξηθεί επειδή αποκτά ευκαιρίες να εκπληρώσει τις ανάγκες του, να κατακτήσει την αυτοεκτίμηση και την αυτοεκπλήρωση. Υποθέτοντας ότι το άτομο είναι επαγγελματικά ενεργό, αναπτυξιακά προσανατολισμένο και ανταποκρίνεται στο περιβάλλον του, η σημασία των καθηκόντων ή των επιπτώσεων στην εργασία μπορεί να επηρεάσει θετικά τα

αποτελέσματα της εργασίας του. Έτσι θα έχει τη δυνατότητα ο εργαζόμενος να είναι πιο αποτελεσματικός στο χώρο εργασίας του. Η ικανοποίηση αυτή μπορεί να παρουσιαστεί με διαφορετικές μορφές, ανάλογα με την ανταπόκριση του εργαζόμενου σε συνδυασμό με τις προσωπικές του προσδοκίες και τις απόψεις του για το εργασιακό περιβάλλον. (Taylor, 2014)

Επομένως, όπως σημείωσε και η Linz (2012) θα λέγαμε πως η ενίσχυση της ικανοποίησης του κάθε εργαζομένου από την εργασία του, αποτελεί μια κερδοφόρα, «win-win» κατάσταση.

2.8.Απόδοση

Όπως ισχυρίστηκαν οι Koo et al. (2019) στην έρευνά τους, η απόδοση της εργασίας είναι το εργαλείο για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του εργαζομένου.

Καθοριστικό παράγοντα που επηρεάζει την απόδοση του κάθε εργαζόμενου αποτελεί η συναισθηματική του δέσμευση η οποία ορίζεται ως η σχετική ισχύς της αναγνώρισης και συμμετοχής του σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση (Wijesiri et al., 2019).

Η θεωρία αποδεικνύει ότι ο εργαζόμενος που έχει δεσμευθεί να συμμετέχει ενεργά στον οργανισμό χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο συμμετοχής και αφοσίωσης σε αυτόν και οι συμπεριφορές του είναι πιθανότερο να οδηγήσουν σε καλύτερες επιδόσεις. Όπως έχει υποστηριχτεί, όσοι έχουν δεσμευτεί να εκπληρώσουν τους στόχους της επιχείρησης, έχουν την τάση να εργάζονται σκληρότερα και να εκτελούν πιο σταθερά τις προσδοκίες του οργανισμού από ό, τι οι λιγότερο αφοσιωμένοι. Επιπλέον, τα εμπειρικά αποτελέσματα της έρευνας έχουν αποδείξει επίσης μια σημαντική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων και της απόδοσης της εργασίας.

Η διαχείριση της απόδοσης εξασφαλίζει την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης με αποτελεσματικότερο τρόπο και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο εργαζόμενος ο οποίος δεσμεύεται σε έναν οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα, είναι πιο σταθερός και εργάζεται με μεγαλύτερη αφοσίωση. Προκειμένου η διαχείριση της απόδοσης να είναι επιτυχής, οι υπεύθυνοι του οργανισμού οφείλουν αρχικά να θέτουν κοινούς, απλούς και κατανοητούς - για όλους - στόχους. Στη συνέχεια, απαραίτητη είναι η περιγραφή των θέσεων εργασίας καθώς και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Επίσης, σημαντικό είναι να παρακολουθούνται διαρκώς οι επιδόσεις του κάθε εργαζόμενου, να καθοδηγείται και να του παρέχεται συνεχής ανατροφοδότηση. Σε περιπτώσεις όπου ο εργαζόμενος είναι παραγωγικός οι υπεύθυνοι οφείλουν να τον ανταμείψουν, παρέχοντάς του αμοιβές είτε υλικές είτε όχι (Chang et al., 2011).

Όπως υποστηρίζουν και οι Koo et al.,(2019) στην έρευνά τους, απόρροια της εργασιακής ικανοποίησης του εργαζόμενου είναι η ικανότητα σωστής και ακριβούς επικοινωνίας με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Ακόμα, η απόδοση του εργαζόμενου βελτιώθηκε, καθώς υπάρχει βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του όσον αφορά την ανάλογη θέση εργασίας.

2.9.Ερευνητικές υποθέσεις

Από τη βιβλιογραφική επισκόπηση, προκύπτουν κάποια ερευνητικά ερωτήματα, που στη συγκεκριμένη μελέτη θα αποτελέσουν και τις υποθέσεις της έρευνας. Αρχικά, προκύπτει το ερώτημα εάν οι αμοιβές και τα συστήματα αμοιβών επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους. Σύμφωνα λοιπόν με τους Byrakter et al (2016), υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών και επομένως στο σημείο αυτό διατυπώνεται και η πρώτη υπόθεση της έρευνας:

H1: Οι αμοιβές επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση από την εργασία

Στη συνέχεια, άλλο ένα ερώτημα που προκύπτει είναι κατά πόσο τα κίνητρα, τόσο υλικά όσο και συναισθηματικά επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους. Όπως έχει αποδειχθεί, υπάρχει και εδώ θετική σχέση μεταξύ των μεταβλητών και έτσι διατυπώνεται και η δεύτερη υπόθεση της έρευνας:

H2: Τα κίνητρα επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση από την εργασία

Ακόμα, οι Koo et al (2019), σε έρευνά τους, εξετάζουν το εάν η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους επιδρά ως μεσολαβητικό εργαλείο στη σχέση μεταξύ αμοιβών και απόδοσης. Το ερώτημά τους αυτό, επαληθεύτηκε και επομένως αποτελεί μια ακόμα υπόθεση που θα εξετάσει η παρούσα έρευνα στο αντίστοιχο δείγμα της. Έτσι, διατυπώνεται και η τρίτη υπόθεση:

H3: Η ικανοποίηση από την εργασία έχει μεσολαβητική επίδραση στη σχέση μεταξύ αμοιβών και απόδοσης

Τέλος, οι Koo et al (2019), στη μελέτη τους, διερεύνησαν ένα ερώτημα, στο οποίο αποσκοπεί και η συγκεκριμένη μελέτη. Πιο συγκεκριμένα, εξέτασαν το βαθμό που επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων, ανάλογα με τις αμοιβές και τα κίνητρα που δέχονται και γενικότερα με το αν είναι ευχαριστημένοι από την εργασία και το εργασιακό τους περιβάλλον. Καθώς, κατέληξαν σε μία θετική σχέση, προκύπτει και η τέταρτη και τελευταία υπόθεση της έρευνας:

H4: Η ικανοποίηση από την εργασία έχει θετική επίδραση στην απόδοση

3. Μεθοδολογία

3.1. Ανασκόπηση των στοιχείων του ερωτηματολογίου

Για το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις που αφορούν δύο παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους και στη συνέχεια και την απόδοσή τους. Αρχικά, όσον αφορά τα κίνητρα και τις αμοιβές, συναισθηματικές και υλικές, τις μεταβλητές δηλαδή που επιλέχθηκαν, διατυπώθηκαν με βάση την έρευνα που πραγματοποίησαν οι Bayraktar et al (2016). Οι μεταβλητές αυτές μετρήθηκαν με 14 στοιχεία τα οποία εξετάζουν τα κίνητρα που παρακινούν τον εργαζόμενο να συμπεριφερθεί με μια συγκεκριμένη συμπεριφορά προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού καθώς και τις ανταμοιβές που έχει τη δυνατότητα να λάβει ο κάθε εργαζόμενος από τον οργανισμό, σε περίπτωση που η απόδοσή του είναι η προσδοκώμενη.

Στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις που αφορούν άλλες δύο μεταβλητές, την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους και την τελική μεταβλητή, την απόδοσή τους. Οι μεταβλητές αυτές, που επιλέχθηκαν σύμφωνα με τη μελέτη των Koo et al (2019), οι οποίοι στήριζαν το συγκεκριμένο κομμάτι της έρευνάς τους στον Jeon (2015), διερευνούν αν ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από την εργασία και το γενικότερο εργασιακό του περιβάλλον, σε ποιο βαθμό και κατά πόσο αυτό τον επηρεάζει στη παραγωγικότητά του.

3.2. Είδος έρευνας

Όσον αφορά τα είδη μια έρευνας, είναι η ποσοτική, η ποιοτική και η μικτή προσέγγιση. Στη συγκεκριμένη εργασία, επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα καθώς ένας από τους στόχους είναι η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των παραγόντων. Επίσης πρόκειται για τη καταλληλότερη μορφή ειδικά όταν απευθύνεται σε μεγάλο πληθυσμό. Με το τρόπο αυτό το δείγμα της έρευνας είναι πιο αντιπροσωπευτικό. Επομένως, η συγκεκριμένη έρευνα είναι εμπειρική και ποσοτική.

3.3. Δείγμα- Διαδικασία συλλογής δεδομένων

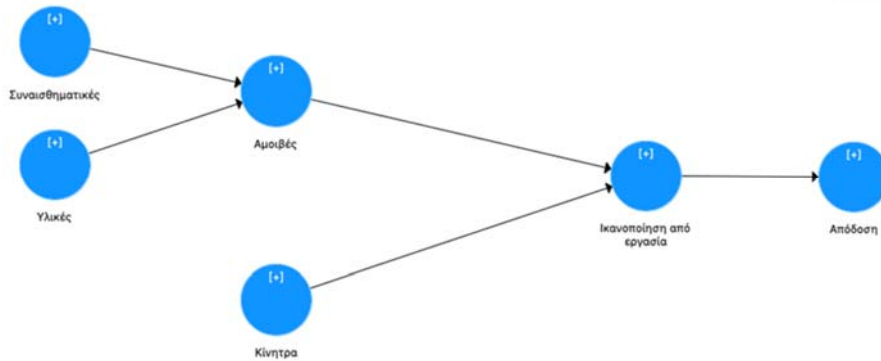
Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν στρατιωτικοί μονάδας της ελληνικής πολεμικής αεροπορίας. Το μέσο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων, ήταν το ερωτηματολόγιο το οποίο διανεμήθηκε μόνο σε χειρόγραφη – έντυπη μορφή. Όσον αφορά την ανωνυμία των ερωτηθέντων, εξασφαλίστηκε πλήρως.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 24 ερωτήσεις στις περιλαμβάνονται και αυτές που είναι σχετικές με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Στη πρώτη ερώτηση χρησιμοποιήθηκε κλίμακα απλής προκαθορισμένης επιλογής ενώ στις υπόλοιπες ερωτήσεις, εφαρμόστηκε η πενταβάθμια κλίμακα Likert (1=Διαφωνώ απόλυτα, 5=Συμφωνώ απόλυτα) προκειμένου να δείξουν το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας των ερωτηθέντων σε κάθε ερώτηση. Το ερωτηματολόγιο προτού διανεμηθεί στο δείγμα, ελέγχθηκε ως προς την ακρίβεια, τη σαφήνεια και την εγκυρότητα των προτάσεών του, με τη βοήθεια ενός πιλοτικού τεστ.

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια του Νοεμβρίου – Δεκεμβρίου. Διανεμήθηκαν 100 ερωτηματολόγια, τα οποία και επιστράφηκαν όλα. Αφότου συγκεντρώθηκαν τα ερωτηματολόγια που είχαν διανεμηθεί, τα αποτελέσματα καταχωρήθηκαν και κωδικοποιήθηκαν σε βάση δεδομένων με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS 24.0. Τα αποτελέσματα και η ανάλυσή τους, παρουσιάζονται στη συνέχεια με τη χρήση πινάκων και διαγραμμάτων.

3.4. Ερευνητικές Υποθέσεις

Στο σημείο αυτό διατυπώνεται ένα μοντέλο, βασισμένο στις υποθέσεις όπως αναφέρθηκαν και παραπάνω. Στη συνέχεια θα διαπιστώσουμε κατά πόσο είναι έγκυρο και αν οι σχέσεις και επομένως και οι υποθέσεις της έρευνας είναι αποδεκτές.



Σχήμα 1 Μοντέλο βασισμένο στις υποθέσεις.

Οι κύκλοι συμβολίζουν το κάθε παράγοντα-μεταβλητή και τα βέλη τις σχέσεις που θα εξεταστούν μεταξύ των παραγόντων.

Συγκεντρωμένες οι υποθέσεις που μελετιούνται στην έρευνα:

H1: Οι αμοιβές επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση από την εργασία

H2: Τα κίνητρα επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση από την εργασία

H3: Η ικανοποίηση από την εργασία έχει μεσολαβητική επίδραση στη σχέση μεταξύ αμοιβών και απόδοσης

H4: Η ικανοποίηση από την εργασία έχει θετική επίδραση στην απόδοση

4. Αποτελέσματα Έρευνας

4.1. Ανάλυση Δείγματος

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τέσσερις κατηγορίες. Αρχικά, στην πρώτη κατηγορία εξετάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Στην επόμενη κατηγορία, γίνεται λόγος για τα κίνητρα και τις αμοιβές του εργαζόμενου και χωρίζεται σε δύο υποκατηγορίες, τις υλικές και τις συναισθηματικές. Η τρίτη κατηγορία εξετάζει το αν ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από τις συνθήκες εργασίας του και σε ποιο βαθμό. Τέλος, η τέταρτη κατηγορία αναφέρεται στην απόδοση του εργαζομένου, ανάλογα με τους παραπάνω παράγοντες.

Η πρώτη κατηγορία μας πληροφορεί για το ερευνητικό δείγμα. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στους παρακάτω πίνακες.

Η πρώτη ερώτηση αφορά το φύλο των συμμετεχόντων. Παρατηρούμε ότι κυριαρχεί το ανδρικό φύλο με ποσοστό 100%

Φύλο

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Άνδρας	100	100
Γυναίκα	0	0
Σύνολο	100	100

Πίνακας 1. Φύλο συμμετεχόντων

Η δεύτερη ερώτηση μας δίνει πληροφορίες για την ηλικιακή ομάδα των συμμετεχόντων. Το 5% των ερωτηθέντων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 18-25 ετών, το 37% στην ηλικιακή ομάδα 26-35, το 54% στην ομάδα 36-45, και το 4% στην ομάδα των 46 ετών και άνω.

Ηλικία

	Συχνότητα	Ποσοστό %
18-25	5	5
26-35	37	37
36-45	54	54
46+	4	4
Σύνολο	100	100

Πίνακας 2 Ηλικία συμμετεχόντων

Στη τρίτη ερώτηση βλέπουμε το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων. Το μεγαλύτερο ποσοστό (90%) αντιπροσωπεύουν οι απόφοιτοι ΑΕΙ, ενώ το 10% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου.

Μορφωτικό Επίπεδο

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Απόφοιτος ΑΕΙ	90	90
Μεταπτυχιακός τίτλος	10	10
Διδακτορικό	0	0
Σύνολο	100	100

Πίνακας 3 Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων

Η τέταρτη ερώτηση αφορά το αξίωμα των ερωτηθέντων. Το 58% κατέχει το αξίωμα του υπαξιοματικού, ενώ το 42% κατέχει το αξίωμα του αξιωματικού.

Αξίωμα

	Συχνότητα	Ποσοστό%
Αξιωματικός	42	42
Υπαξιοματικός	58	58
Σύνολο	100	100

Πίνακας 4 Αξίωμα συμμετεχόντων

Η πέμπτη και τελευταία ερώτηση αφορά το μηνιαίο εισόδημα των ερωτηθέντων. Το 60% κυμαίνεται στο εισόδημα των 1.000€ - 1.400€ και το 40% στο εισόδημα των 1.500€ και άνω.

Εισόδημα

	Συχνότητα	Ποσοστό%
500 – 1000	0	0
1000 – 1400	60	60
1500 και άνω	40	40
Σύνολο	100	100

Πίνακας 5 Εισόδημα συμμετεχόντων

Μορφοποιήθηκε: Στοιχισμένο στο κέντρο, Διάστημα Μετά: 8 στ., Διάστιχο: Πολλαπλό 1,08 γραμμές

Μορφοποιήθηκε: Στοιχισμένο στο κέντρο, Διάστημα Μετά: 8 στ., Διάστιχο: Πολλαπλό 1,08 γραμμές

Μορφοποιήθηκε: Στοιχισμένο στο κέντρο, Διάστημα Μετά: 8 στ., Διάστιχο: Πολλαπλό 1,08 γραμμές

Μορφοποιήθηκε: Στοιχισμένο στο κέντρο, Διάστημα Μετά: 8 στ., Διάστιχο: Πολλαπλό 1,08 γραμμές, Διατήρηση με επόμενα

4.2. Παραγοντική Ανάλυση & Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων

Από τη στιγμή που συγκεντρώθηκαν οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων, αποκωδικοποιήθηκαν με τη βοήθεια του SPSS και πραγματοποιήθηκε διερευνητική ανάλυση παραγόντων (Exploratory Factor Analysis) ώστε να εξετάσουμε την εγκυρότητα και την αξιοπιστία του μοντέλου μας. Η υλοποίηση του ελέγχου αυτού έγινε με τη βοήθεια του SMART – PLS3. Για την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης ανάλυσης και της εξαγωγής των επιθυμητών αποτελεσμάτων πρέπει να γίνουν ορισμένες ενέργειες με σκοπό να διερευνήσουμε αν η επάρκεια του δείγματος και η καταλληλότητα των δεδομένων επαρκούν για την ολοκλήρωση της ανάλυσης. (EFA).

Στη διερευνητική ανάλυση συμμετείχαν οι μεταβλητές της 2^{ης}, 3^{ης} και 4^{ης} ενότητας. Σε πρώτη φάση ελέγχουμε την ποιότητα και την καταλληλότητα των δεδομένων να αναλυθούν. Το SPSS παρέχει 2 δείκτες. Ο δείκτης Keiser – Meyer – Olkin που αξιολογεί την επάρκεια του δείγματος (τιμές > 0,7) και ο δείκτης Bartlett's Test of Sphericity που αξιολογεί το κατά πόσο οι συσχετίσεις των μεταβλητών επιτρέπουν την εφαρμογή της ανάλυσης παραγόντων ($p < 0.05$) (Τσαούσης, 2019). Στην περίπτωση μας αποδεικνύεται πως τα δεδομένα μας είναι κατάλληλα προς ανάλυση. Ο KMO παίρνει την τιμή 0,866 και το Bartlett's Test τις τιμές $\chi^2 = 2617,622$, $df=136$ και $p=0.000$.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,866
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2617,622
	Df	136
	Sig.	,000

Πίνακας 6 KMO and Bartlett's Test

Έπειτα εξετάστηκαν ποιες μεταβλητές είναι έγκυρες και ποιες όχι. Όπως φαίνεται και στον παρακάτω μοντέλο, αφαιρέθηκαν κάποιες ερωτήσεις που αφορούν τις μεταβλητές τόσο των συναισθηματικών κινήτρων όσο και των υλικών καθώς και της απόδοσης. Σχετικά με τη συναισθηματική παρακίνηση οι ερωτήσεις που αφαιρέθηκαν εξέταζαν κατά πόσο ο εργαζόμενος παρουσιάζεται στον εργασιακό του χώρο με ιδέες προκειμένου να βελτιώσει την επίδοσή του και αν η άποψή του αντικατοπτρίζεται πλήρως. Στη συνέχεια, όσον αφορά την υλική παρακίνηση, η ερώτηση που αφαιρέθηκε εξέταζε το αν ο εργαζόμενος μπορεί να λάβει κάποια επίσημη βεβαίωση αντάξια της απόδοσης της εργασίας στον οργανισμό. Τέλος, μια ερώτηση σχετικά με την απόδοση, δε παρουσιάζεται στο τελικό μοντέλο και αφορά τη συνεργασία του εργατικού δυναμικού.

Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις απορρίφθηκαν λόγω του ότι δεν πληρούσαν τις απαραίτητες προϋποθέσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι τιμές των μεταβλητών αυτών ήταν μικρότερες από το 0,7 και 0,5 οπότε δε μπορούσαν να θεωρηθούν έγκυρες. Όπως

παρατηρείται από τον παρακάτω πίνακα, οι τιμές είναι μεγαλύτερες από το 0,7 επομένως θα λέγαμε πως υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών.

Ο πίνακας των κοινών παραγοντικών διακυμάνσεων (Communalities) δηλώνει το ποσοστό διακύμανσης της κάθε μεταβλητής που ερμηνεύεται από όλους τους παράγοντες μαζί. Οι τιμές >0,3 είναι αποδεκτές, οι τιμές >0,5 θεωρούνται αποδεκτές, ενώ οι τιμές <0,3 αποκλείονται από την ανάλυση. Στην παρούσα έρευνα όπως βλέπουμε στον παρακάτω πίνακα οι τιμές μου παίρνουν οι μεταβλητές θεωρούνται αρκετά ικανοποιητικές.

Communalities		
	Initial	Extraction
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ		
Όταν συνεισφέρω στον στόχο μας, ο οργανισμός μου δίνει μια επίσημη φιλοφρόνηση	,944	,739
Όταν συνεισφέρω στον στόχο μας, ο οργανισμός με αναγνωρίζει στην εσωτερική αρχική σελίδα	,887	,640
Όταν συνεισφέρω στον στόχο μου, ο οργανισμός μου δίνει αυτονομία στην εργασία	,632	,585
Όταν συνεισφέρω στον στόχο μου, ο οργανισμός μου δίνει την ευκαιρία να συμμετέχω σε σημαντικές αποφάσεις.	,881	,676
Πιστεύω ότι ο διευθυντής και οι συνεργάτες μου αναγνωρίζουν τη δουλειά μου	,873	,550
ΥΛΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ		
Όταν συνεισφέρω στον στόχο μου, ο οργανισμός μου προσφέρει μια ευκαιρία εξέλιξης	,742	,592
Όταν συνεισφέρω στον στόχο μου, ο οργανισμός μου παρέχει μια υψηλότερη θέση	,946	,835
Όταν συνεισφέρω στον στόχο μου, ο οργανισμός μου παρέχει ένα επίσημο πιστοποιητικό	,980	,926
Όταν συνεισφέρω στον στόχο μου, ο οργανισμός μου παρέχει έναν αυξημένο μισθό	,730	,493

Η οργάνωση μου παρέχει άδεια μετ' αποδοχών ως μορφή ανταμοιβών για εξαιρετική απόδοση	,740	,547
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ		
Είμαι αρκετά ικανοποιημένος από την εργασία μου	,971	,818
Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιασμένος για τη δουλειά μου	,950	,751
Μου αρέσει η εργασία μου περισσότερο από τον μέσο εργαζόμενο	,982	,967
Αισθάνομαι απόλαυση στο έργο μου	,983	,954
ΑΠΟΔΟΣΗ		
Πιστεύω ότι είμαι ενεργός στο έργο μου	,824	,788
Πιστεύω ότι έχω βελτιώσει τις γνώσεις που σχετίζονται με την εργασία μου	,936	,754
Πιστεύω ότι έχω βελτιώσει την αξιοπιστία των συναδέλφων όσον αφορά την απόδοση της εργασίας μου	,875	,623

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Πίνακας 7 Communalities

Στη συνέχεια θα πρέπει να ελεγχθεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των παραγόντων. Αυτό το διαπιστώνουμε από το συντελεστή Cronbach's Alpha. Ικανοποιητικές θεωρούνται οι τιμές μεγαλύτερες του 0.05. Στη συγκεκριμένη περίπτωση όλοι οι συντελεστές είναι αρκετά υψηλότεροι από το 0.05, γεγονός που μας επιβεβαιώνει την εγκυρότητα και την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου.

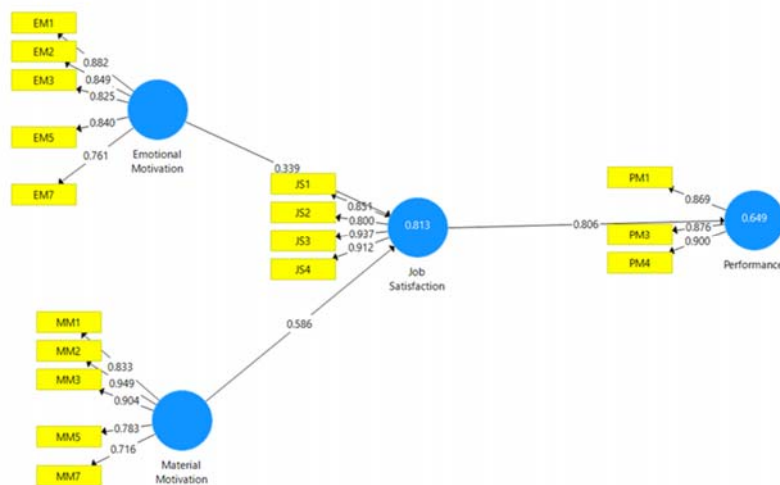
Οι δείκτες Composite Reliability είναι μεγαλύτεροι από 0.8 άρα κρίνονται ικανοποιητικοί.

Τέλος ο δείκτης AVE έχει και αυτός αποδεκτές τιμές πάνω από το 0.5 πράγμα που δηλώνει ότι ο κάθε παράγοντας μετριέται επαρκώς από τις μεταβλητές του (Hair, et al, 2011).

Construct Reliability and Validity				
Construct	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Emotional Motivation	0.889	0.893	0.918	0.693
Material Motivation	0.894	0.916	0.923	0.708
Job Satisfaction	0.899	0.913	0.930	0.769
Performance	0.857	0.862	0.913	0.778

Πίνακας 8 Πίνακας αξιοπιστίας και εγκυρότητας

Στο σημείο αυτό με βάση τα όσα προηγήθηκαν διατυπώνεται ένα προτεινόμενο εννοιολογικό μοντέλο.



Σχήμα 2 Προτεινόμενο εννοιολογικό μοντέλο.

Στη συνέχεια και πάλι με τη βοήθεια του SMART – PLS3, τρέξαμε το bootstrapping με σκοπό να εξετάσουμε τις υποθέσεις και γενικότερα τις σχέσεις που προκύπτουν στη συγκεκριμένη έρευνα.

Specific Indirect Effects		
<i>Indirect Relationships</i>	<i>Path Coefficients (original sample)</i>	<i>t-Statistics (p-value)</i>
<i>Emotional Motivation →Performance</i>	0.273	0.472 (0.015)
<i>Material Motivation →Performance</i>	0.472	4.342 (0.000)

Πίνακας 9 *Specific Indirect Effects*

Στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τις σχέσεις των μεταβλητών της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, διερευνάται κατά πόσο επιβεβαιώνονται οι υποθέσεις που προέκυψαν. Με βάση λοιπόν τις παραπάνω τιμές, διαπιστώνουμε ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής παρακίνησης και της απόδοσης του εργαζομένου (p-value 0.015). Θετική επίσης παρουσιάστηκε και η σχέση μεταξύ της υλικής παρακίνησης και της αποδοτικότητας του εργαζομένου (p-value 0.000).

5. Συμπεράσματα

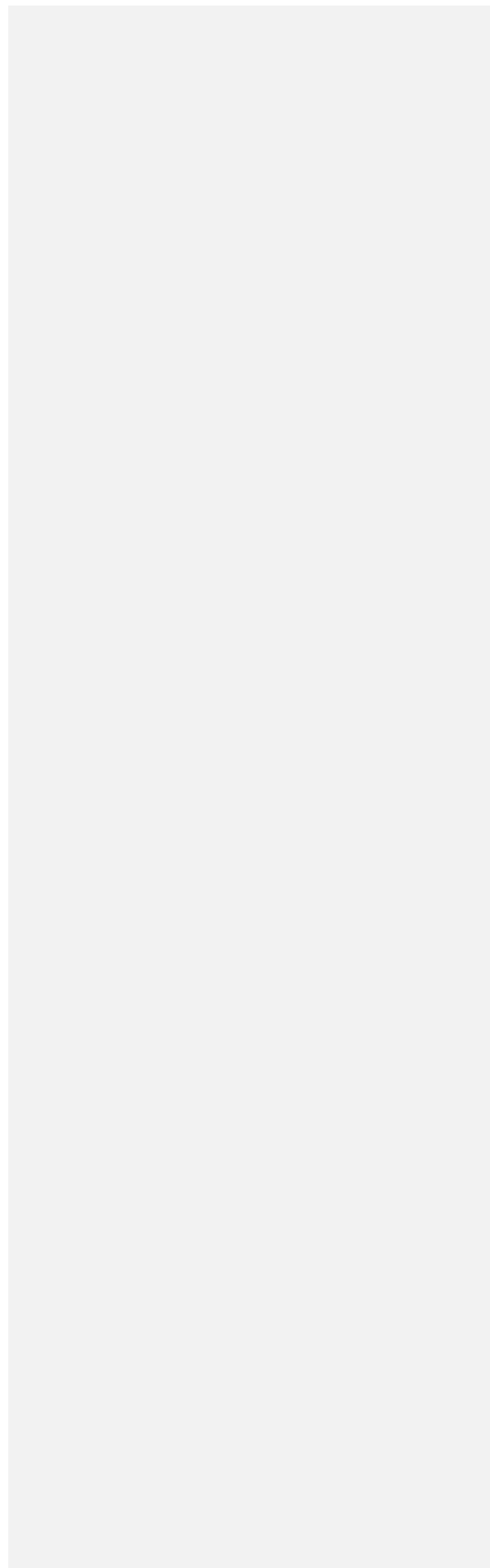
Κύριος σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης ήταν να εξετάσει κατά πόσο η παρακίνηση του εργαζομένου είτε αυτή είναι υλική με τη μορφή αμοιβών είτε άυλη επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και στη συνέχεια εάν συμβάλλει σημαντικά στην απόδοση του εργατικού δυναμικού.

Σύμφωνα με τους Bayraktar (2016), η δυσαρέσκεια από τους μη ανταμοιβόμενους υπαλλήλους και η αποτυχία των συστημάτων αμοιβών ενδέχεται να προκαλέσουν ανεπιθύμητες συνέπειες, όπως έλλειψη οργανωσιακής δέσμευσης και απώλεια εξουσίας μεταξύ των εργαζομένων. Εκτός από τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, η οργάνωση, το περιβάλλον και η φύση του έργου επηρεάζουν τις ατομικές και οργανωτικές προοπτικές που συνδέονται με τα συστήματα αμοιβών. Ακόμα, επιβεβαίωσαν ότι οι υψηλές αμοιβές για εργασία και το χαμηλό κόστος εργασίας συμβάλλει στην υψηλή εργασιακή ικανοποίηση. Με βάση τη συγκεκριμένη πρόταση διατυπώθηκαν και οι πρώτες δύο υποθέσεις της παρούσας μελέτης που εξετάζουν αν τα κίνητρα, οι αμοιβές και τα συστήματα αμοιβών επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση. Όπως γίνεται αντιληπτό και από τον πίνακα 2, και οι δύο υποθέσεις είναι αποδεκτές καθώς οι τιμές τους είναι αποδεκτές. (H1: p value = 0,014 < 0,05 και H2: p value =0.000 < 0,05). Έτσι μπορούμε να καταλήξουμε στο ότι και οι δύο υποθέσεις, είναι αποδεκτές.

Τέλος, οι Koo et al (2019) στην έρευνά τους, υποστήριξαν πως στο μοντέλο τους υπάρχει μια σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης του κάθε εργαζομένου. Πολλοί ερευνητές έθεσαν στο επίκεντρο των μελετών τους τις συσχετίσεις ανάμεσα στην ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση. Δεν υπάρχει σαφής θεωρητική βάση για το μοντέλο σχέσης μεταξύ της ικανοποίησης από

την εργασία και της απόδοσης της εργασίας. Αντίθετα, πρόκειται για ένα μικτό μοντέλο που συνδυάζει δύο προηγούμενες προσεγγίσεις με βάση την υπόθεση ότι τα θεωρητικά υπόβαθρα είναι αξιολογήσιμα και ότι η απόδοση μπορεί να είναι και η αιτία και το αποτέλεσμα ικανοποίησης. Η άποψη αυτή, αποτέλεσε αφορμή για τη διατύπωση της τελευταίας υπόθεσης της ερευνητικής εργασίας, αν δηλαδή η απόδοση και η παραγωγικότητα του κάθε εργαζομένου επηρεάζεται από τον βαθμό της ικανοποίησής του από τις εργασιακές του συνθήκες.

Οι ίδιοι στη μελέτη τους διερεύνησαν τον ρόλο της ικανοποίησης και πιο συγκεκριμένα της εργασιακής ικανοποίησης. Κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η ικανοποίηση από την εργασία έχει μεσολαβητικό ρόλο ανάμεσα στις μεταβλητές και το αποτέλεσμα. Η πρόταση αυτή εξετάστηκε και στη παρούσα έρευνα για να διαπιστωθεί αρχικά εάν οι εργαζόμενοι στη συγκεκριμένη μονάδα στρατού είναι ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους και κατά πόσο αυτό τους επηρεάζει και στην παραγωγικότητά τους. Καθώς η εργασιακή ικανοποίηση στο μοντέλο μας είναι διαμεσολαβητική μεταβλητή και οι προηγούμενες υποθέσεις έγιναν αποδεκτές, έτσι και η συγκεκριμένη υπόθεση υποστηρίχθηκε.



6. Περιορισμοί

Στο σημείο αυτό είναι πολύ σημαντικό να γίνει λόγος στους περιορισμούς της έρευνας, καθώς μάλιστα πρόκειται για έναν αξιοκρατικό οργανισμό.

Αξίζει να σημειωθεί πως τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε ένα δείγμα που αποτελούνταν από αξιωματικούς αλλά και υπαξιωματικούς στρατιωτικής μονάδας στην Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα στη πόλη της Θεσσαλονίκης. Θα ήταν ενδιαφέρον αν η έρευνα αυτή γινόταν και σε στρατιωτικές μονάδες άλλων χωρών και πόσο μάλλον χωρών που βρίσκονται σε εμπόλεμη κατάσταση. Σε μια τέτοια περίπτωση, είναι πιθανό να παρατηρούσαμε σημαντικές διαφορές όσον αφορά τα κίνητρα, τις αμοιβές και την απόδοση των εργαζομένων.

Βιβλιογραφία
Ξενογλώσση

1. Bayraktar, C.A., Araci, O., Karacay, G., & Calisir, F. (2016). The mediating effect of rewarding on the relationship between employee involvement and job satisfaction. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 27(1). Ανακτήθηκε από: Wiley Online Library. (<https://doi.org/10.1002/hfm.20683>)
2. Chang, P-C., & Chen, S-J. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service. *The International Journal of Human Resource Management organizations*, 22(4). Ανακτήθηκε από: Taylor and Francis Online. (<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555130>)
3. Griffith, J. (2008). Institutional Motives for Serving in the U.S. Army National Guard. Implications for Recruitment, Retention, and Readiness. *Armed Forces & Society*, 34(2), 230-258. Ανακτήθηκε από: Research Gate.
4. Igalens, J., & Roussel, P. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1003-1025. Ανακτήθηκε από: Taylor and Francis Online. ([https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199912\)20:7<1003::AID-JOB941>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199912)20:7<1003::AID-JOB941>3.0.CO;2-K))
5. Koo, B., Yu, J., Chua, B. L. Lee, S., & Han, H. (2019). Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. Ανακτήθηκε από: Taylor and Francis Online.
6. Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522. Ανακτήθηκε από: Taylor and Francis Online. (<https://doi.org/10.1080/09585190500521581>)
7. Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217-236. Ανακτήθηκε από: Wiley Online Library. (<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x>)
8. Linz, S.J., & Semykina, A. (2012). What Makes Workers Happy? Anticipated Rewards and Job Satisfaction. *Industrial Relations*, 51(4), 811-844. Ανακτήθηκε από: Wiley Online Library. (<https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2012.00702.x>)
9. Liu, B.C., & Tang, T. L. P. (2011). Does the Love of Money Moderate the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction? The Case of Chinese Professionals in the Public Sector. *Public Administration Review*, 71(5), 718-727. Ανακτήθηκε από: Wiley. (<https://www.jstor.org/stable/23017439?seq=1>)
10. Monnot, J., M. (2017). The effect of incentives on intrinsic motivation and employee attitudes: A multilevel study across nations and cultural clusters.

- Dimensions of International Business*, 60(4), 675-689. Ανακτήθηκε από: Wiley Online Library. (<https://doi.org/10.1002/tie.21949>)
11. Prykhodko, I., Matsehora, J., Lipatov, I., Tovma, I. & Kostikova, I. (2019). Servicemen's Motivation in the National Guard of Ukraine: Transformation After the 'Revolution of Dignity'. *The Journal of Slavic Military Studies*, 32 (3), 347-366. Ανακτήθηκε από: Taylor and Francis Online. (<https://doi.org/10.1080/13518046.2019.1645930>)
 12. Reiner, M., & Zhao, J. (1999). The determinants of job satisfaction among United States Air Force security police. A test of rival theoretical predictive models. *Review of Public Personnel Administration*, 19, 35-18. Ανακτήθηκε από: Sage Journals. (<https://doi.org/10.1177/0734371X9901900301>).
 13. Wijesiri, N. S., Paranagama, G. S., Sirirwardhana, M. S., Thilakarathna, D. C., & Weeraratna, R. S. (2019). The Impact of HR Practices on Employee Retention; A Case of BPO Sector, Sri Lanka. *Macrothink Institute*, 9(1). Ανακτήθηκε από: ResearchGate.
 14. Yang, J.S., & Hung, H.V. (2017). Happy workers value effort, sad workers value reward. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(11), 1591-1624. Ανακτήθηκε από: Taylor and Francis Online. (<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128458>)

Ελληνική

1. Ζαβλανός, Μ.Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.
2. Κάτου, Α.Δ. (2017). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.
3. Κότσαλη, Α. (2018). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ένοπλες Δυνάμεις και η επικοινωνία ως βασικός πυλώνας*. (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
4. Μουζά – Λαζαρίδη, Α.Μ. (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.
5. Μπίτση, Γ. (2011). *Διερεύνηση επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης και υπό(παρα)κίνησης προσωπικού στα πλαίσια της θεωρίας της συναισθηματικής νοημοσύνης. Έρευνα σε επιλεγμένο δείγμα προσωπικού δύο μονάδων του ΓΕΣ*. (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
6. Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: ΑΝΙΚΟΥΛΑ
7. Πασχάλης, Ε. (2012). *Ο τρόπος αξιολόγησης των αξιωματικών του ελληνικού στρατού. Σύγκριση με τον αμερικάνικο στρατό. Κοινά σημεία και διαφορές*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
8. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπένου, Γ., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα.
9. Σιατήρας, Β. (2017). *Εργασιακή ικανοποίηση των στελεχών του ελληνικού στρατού*. (Μεταπτυχιακή εργασία). Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων, Πελοπόννησος.
10. Χυτήρης, Λ.Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: INTERBOOKS
11. Τασιούλας, Δ. (2012). *Ανάπτυξη και βελτίωση των στελεχών του Ελληνικού Στρατού με τη βοήθεια της καθοδήγησης*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.