ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

Η ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ, ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΈΝΩΝ

της

ΣΩΤΗΡΙΑΣ ΚΕΒΡΕΚΙΔΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΚΑΤΟΥ, ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Σεπτέμβριος 2020

Αφιερωμένο σε ΕΚΕΙΝΕΣ,

που συμπορευτήκαμε μαζί…

Στις ΦΙΛΕΣ μου!!!

Περιεχόμενα

Περίληψη 5
Abstract 6

1. Εισαγωγή στην έρευνα 7
1.1 Εισαγωγή 7
1.2 Διατύπωση του προβλήματος 8
1.3 Διερευνητικές ερωτήσεις 8
1.4 Υποθέσεις προς διερεύνηση 8
1.5 Σκοπός και στόχοι της έρευνας 9
1.6 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα 9

2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση 10
2.1 Η έννοια της εργασιακής παρακίνησης (Job Motivation) 10
2.1.1 Τα είδη της παρακίνησης 11
2.2 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης (Job Satisfaction) 11
2.3 Η έννοια της εργασιακής απόδοσης (Job Performance) 13
2.4 Δημοφιλείς θεωρίες παρακίνησης και ικανοποίησης εργαζομένων 14
2.4.1 Θεωρία ιεράρχησης αναγκών (Abraham Maslow, 1954) 14
2.4.2 Θεωρία των αναγκών (David McClelland, 1953) 15
2.4.3 Θεωρία των δύο παραγόντων (Frederick Herzberg, 1959) 15
2.4.4 Θεωρία X και Y (Douglas McGregor, 1960) 16
2.5 Σχέση μεταξύ παρακίνησης και ικανοποίησης εργαζομένων 16
2.6 Σχέση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης εργαζομένων 17
2.7 Κύριοι παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων 18
2.8 Παράγοντες που επιδρούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων 20
2.9 Τεχνικές για παρακίνηση και ικανοποίηση εργαζομένων 23

3. Έρευνα 25
3.1 Σκοπός 25
3.2 Μεθοδολογία 25
3.3 Αποτελέσματα έρευνας 26

3.3.1 Ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων 26
3.3.2 Ανάλυση εργασιακής παρακίνησης 30
3.3.2.1 Ανάλυση αξιοπιστίας μεταβλητών (Reliability Test) 30
3.3.2.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων ανά ερώτηση 30
3.3.2.3 Σύγκριση εργασιακής παρακίνησης ως προς τα δημογραφικά στοιχεία 36
3.3.3 Ανάλυση εργασιακής ικανοποίησης 40
3.3.3.1 Ανάλυση αξιοπιστίας μεταβλητών (Reliability Test) 40
3.3.3.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων ανά ερώτηση 40
3.3.3.3 Σύγκριση εργασιακής ικανοποίησης ως προς τα δημογραφικά στοιχεία 44
3.3.4 Ατομική απόδοση 49
3.3.4.1 Ανάλυση αξιοπιστίας μεταβλητών (Reliability Test) 49
3.3.4.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων ανά ερώτηση 49
3.3.4.3 Σύγκριση ατομικής απόδοσης ως προς τα δημογραφικά στοιχεία 50
3.3.5 Γραμμική παλινδρόμηση 55
3.3.5.1 Γραμμική παλινδρόμηση για εργασιακή παρακίνηση και ικανοποίηση από την εργασία 55
3.3.5.2 Γραμμική παλινδρόμηση για ικανοποίηση από την εργασία και ατομική απόδοση 58
3.4 Συμπεράσματα 60

Βιβλιογραφία 61
Παράρτημα 64

`

Λίστα πινάκων

Πίνακας 3.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων για την δομή του εργασιακού περιβάλλοντος 31
Πίνακας 3.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων για την δομή των αμοιβών 33
Πίνακας 3.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων για την δομή της αναγνώρισης 34
Πίνακας 3.4 Ανάλυση αποτελεσμάτων για την δομή της επαγγελματικής εξέλιξης . 35
Πίνακας 3.5 Ανάλυση αποτελεσμάτων για την δομή του σθένους 41
Πίνακας 3.6 Ανάλυση αποτελεσμάτων για την δομή της προσήλωσης 43
Πίνακας 3.7 Ανάλυση αποτελεσμάτων για την δομή της απορρόφησης 44
Πίνακας 3.8 Ανάλυση αποτελεσμάτων για την δομή της ατομικής απόδοσης 50

Λίστα εικόνων

Εικόνα 3.1 Αποτελέσματα μεθόδου T-test για την εργασιακή παρακίνηση και το φύλο 36
Εικόνα 3.2 Αποτελέσματα μεθόδου one-way ANOVA για την εργασιακή παρακίνηση και την ηλικιακή κατηγορία 37
Εικόνα 3.3 Αποτελέσματα μεθόδου one-way ANOVA για την εργασιακή παρακίνηση και την προϋπηρεσία 38
Εικόνα 3.4 Αποτελέσματα μεθόδου one-way ANOVA για την εργασιακή παρακίνηση και την ιεραρχική θέση 39
Εικόνα 3.5 Αποτελέσματα μεθόδου T-test για την εργασιακή ικανοποίηση και το φύλο 45
Εικόνα 3.6 Αποτελέσματα μεθόδου one-way ANOVA για την εργασιακή ικανοποίηση και την ηλικιακή κατηγορία 46
Εικόνα 3.7 Αποτελέσματα μεθόδου one-way ANOVA για την εργασιακή ικανοποίηση και την προϋπηρεσία 47
Εικόνα 3.8 Αποτελέσματα μεθόδου one-way ANOVA για την εργασιακή ικανοποίηση και την ιεραρχική θέση 48
Εικόνα 3.9 Αποτελέσματα μεθόδου T-test για την ατομική απόδοση και το φύλο ... 51
Εικόνα 3.10 Αποτελέσματα μεθόδου one-way ANOVA για την ατομική απόδοση και την ηλικιακή κατηγορία 52
Εικόνα 3.11 Αποτελέσματα μεθόδου one-way ANOVA για την ατομική απόδοση και την προϋπηρεσία 53
Εικόνα 3.12 Αποτελέσματα μεθόδου one-way ANOVA για την ατομική απόδοση και την ιεραρχική θέση 54
Εικόνα 3.13 Γραμμική παλινδρόμηση εργασιακής παρακίνησης και ικανοποίησης από την εργασία 56
Εικόνα 3.14 Γραμμική παλινδρόμηση ικανοποίησης από την εργασία και ατομικής απόδοσης 58

Λίστα διαγραμμάτων

Διάγραμμα 3.1 Κατανομή συχνότητας ανά φύλο 26
Διάγραμμα 3.2 Κατανομή συχνότητας ανά ηλιακή κατηγορία..... 27
Διάγραμμα 3.3 Κατανομή συχνότητας ανά έτη προϋπηρεσίας..... 28
Διάγραμμα 3.4 Κατανομή συχνότητας ανά ιεραρχική θέση 29

Περίληψη

Οι δύσκολες και δυσμενείς εργασιακές συνθήκες που επικρατούν ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε διεθνές επίπεδο έδωσε το έναυσμα για την μελέτη της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Σκοπό αποτέλεσε η ανάλυση και η κατανόηση των εννοιών της εργασιακής παρακίνησης, της ικανοποίησης από την εργασία και απόδοσης των εργαζομένων προκειμένου να προσδιοριστεί η συσχέτιση μεταξύ τους. Η μελέτη της βιβλιογραφίας βασίστηκε σε διεθνή άρθρα και περιοδικά και έπειτα υλοποιήθηκε εμπειρική έρευνα με την δημιουργία ερωτηματολογίου. Το δείγμα των ερωτηθέντων ήταν υπάλληλοι πολυεθνικής εταιρείας, η οποία δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και εφαρμόζει σύγχρονες τεχνικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Τα ευρήματα της έρευνας κατέληξαν στο συμπέρασμα πως **η ικανοποίηση των εργαζομένων, διαμεσολαβεί στη σχέση μεταξύ εργασιακής παρακίνησης και αποδοτικότητας.** Το συμπέρασμα αυτό προέκυψε από την μελέτη δύο υποθέσεων, οι οποίες επιβεβαιώθηκαν. Η πρώτη υπόθεση ισχυρίζονταν πως η εργασιακή παρακίνηση επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση των εργαζομένων, και η δεύτερη ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνει την απόδοση τους. Τέλος, προέκυψε πως οι εργαζόμενοι της εταιρείας αισθάνονται παρακινημένοι και πως εισπράττουν ικανοποίηση από την εργασία τους, ενώ παράλληλα η απόδοση τους διατηρείται σε υψηλά επίπεδα.

Λέξεις κλειδιά: εργασιακή παρακίνηση, ικανοποίηση εργαζομένων, απόδοση, ΔΑΠ, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Abstract

The difficult working conditions that prevail in recent years due to the economic crisis in Greece, in combination with the development of Human Resources Management on international level, gave the impetus for the study of this dissertation. The purpose of this thesis was to analyze and understand the meaning of job motivation, job satisfaction and employee performance in order to determine the relationship among them. The study of the literature was based on international articles and journals. Furthermore an empirical research was carried out by creating a questionnaire. The samples of respondents were employees of multinational company, which operates in Greece and applies modern human resource management techniques.

The findings of the research concluded that employee satisfaction mediates the relationship between job motivation and efficiency. This conclusion emerged from studying two hypotheses, which were confirmed. The first hypothesis argued that job motivation positively affects employee satisfaction, and the second one that employee satisfaction increases their productivity. Finally, it turned out that the company's employees feel motivated and that they receive satisfaction from their work, while at the same time their performance is maintained at high levels.

Key words: job motivation, job satisfaction, job performance, HRM, human resource management

1. Εισαγωγή στην έρευνα

1.1 Εισαγωγή

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού απασχολεί όλο και περισσότερο τους σύγχρονους οργανισμούς, καθώς ο ανταγωνισμός πλέον είναι μεγάλος και γι' αυτό το λόγο οι εργαζόμενοι αποτελούν το κυριότερο κλειδί επιτυχίας. Έτσι, τις τελευταίες δεκαετίες έχουν αρχίσει να δημιουργούνται οργανωμένα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού για την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του. Από έρευνες που έχουν υλοποιηθεί είτε σε οργανισμούς είτε για εκπαιδευτικούς σκοπούς, έχει αποδειχθεί πως η παρακίνηση των εργαζομένων επιδρά σημαντικά στην ικανοποίηση τους.

Η παρακίνηση εκτός από την ικανοποίηση των εργαζομένων έχει ως απώτερο σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και κατ΄ επέκταση το όφελος του οργανισμού. Ένας οργανισμός ο οποίος επιτυγχάνει τους στόχους του, αντίστοιχα, ανταμείβει τον εργαζόμενο και αυτή η διαδικασία επαναλαμβάνεται προς το όφελος όλων. Το ανθρώπινο δυναμικό κάθε επιχείρησης αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο που έχει στη διάθεσή της και η επιτυχία της εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα που το διακατέχει.

Κάθε επιχείρηση που απασχολεί υπαλλήλους με κίνητρα για να εργαστούν, αξιοποιεί στο μέγιστο βαθμό το προσωπικό της, το οποίο ανταποκρίνεται πλήρως στα καθήκοντά του προς όφελος της επιχείρησης. Αντίστοιχα, όταν ένας εργαζόμενος επιτυγχάνει τους ατομικούς του στόχους αισθάνεται αυτοπεποίθηση και συμβάλλει περισσότερο στο στόχο του οργανισμού εντείνοντας τις προσπάθειες του. Επομένως, αποτελεί επιτακτική ανάγκη από την μεριά των επιχειρήσεων η δημιουργία κινήτρων, οικονομικών ή μη, ώστε να μπορούν να διατηρούν την ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα στη λειτουργία τους.

Επίσης, με την παρακίνηση των εργαζομένων δημιουργείται κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον, επικεντρωμένο στις σχέσεις συνεργασίας, γεγονός πολύ σημαντικό για την επιτυχία του οργανισμού. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την σταθερότητα του προσωπικού, το οποίο παραμένει πιστό στην επιχείρηση και συμβάλλει στην επίτευξη των ποιοτικών και ποσοτικών στόχων της. Τέλος, αυτό δημιουργεί μια έντιμη δημόσια εικόνα στην αγορά που μπορεί να προσελκύσει ικανά και εξειδικευμένα άτομα στην επιχείρηση.

1.2 Διατύπωση του προβλήματος

Οι έννοιες της εργασιακής παρακίνησης, της ικανοποίησης από την εργασία και της απόδοσης των εργαζομένων παρουσιάζουν έντονο ενδιαφέρον προς μελέτη, ιδιαίτερα τις τελευταίες δεκαετίες όπου το HRM (Human Resource Management) έχει αναπτυχθεί. Στην πάροδο των χρόνων έχουν γίνει πολλές μελέτες, ωστόσο τα αποτελέσματα είναι σύνθετα και διαφοροποιούνται. Επομένως, δεν έχει αποσαφηνιστεί πλήρως η σχέση των παραπάνω εννοιών, όπως και το επίπεδο συσχέτισης μεταξύ τους. Για αυτό τον λόγο, οποιαδήποτε επιπλέον έρευνα είναι σημαντική καθώς προσθέτει πληροφορία και γνώση, διευρύνοντας το γνωστικό πεδίο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

1.3 Διερευνητικές ερωτήσεις

Σύμφωνα, με την αναζήτηση της βιβλιογραφίας τέθηκαν οι εξής διερευνητικές ερωτήσεις:

- Ποια είναι η επίδραση της εργασιακής παρακίνησης στην ικανοποίηση των εργαζομένων;
- Ποια είναι η επίδραση της ικανοποίησης των εργαζομένων στην ατομική τους απόδοση;

1.4 Υποθέσεις προς διερεύνηση

Υπόθεση I**:**

H_1. Η εργασιακή παρακίνηση επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση των εργαζομένων.
H_0. Η εργασιακή παρακίνηση δεν επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Υπόθεση II**:**

H_2. Η ικανοποίηση των εργαζομένων βελτιώνει την απόδοσή τους.
H_0. Η ικανοποίηση των εργαζομένων δεν βελτιώνει την απόδοσή τους.

1.5 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί η μελέτη και ο προσδιορισμός της επίδρασης που επιφέρει η εργασιακή παρακίνηση, στην ικανοποίηση που εισπράττουν οι εργαζόμενοι από τον επαγγελματικό τους χώρο, και τελικά να καθορίσει αν αυτό επηρεάζει την αύξηση της απόδοσης στα καθήκοντα της εργασίας τους.

Για την επίτευξη του σκοπού, αναζητήθηκε διεθνής βιβλιογραφία σχετική με τις έννοιες προς μελέτη, ώστε να ερευνηθεί το θεωρητικό υπόβαθρο που έχει αναπτυχθεί μέχρι σήμερα. Επιπλέον, στόχο αποτέλεσε η μελέτη της σχέσης της παρακίνησης, της ικανοποίησης και της απόδοσης στον εργασιακό χώρο, στο πλαίσιο μιας επιχείρησης που εφαρμόζονται τεχνικές HRM στην Ελλάδα. Τέλος, για την απάντηση των διερευνητικών ερωτημάτων δημιουργήθηκε σχετικό ερωτηματολόγιο, από το οποίο συλλέχθηκαν δεδομένα και προέκυψαν συμπεράσματα που αποσαφηνίζουν τη συσχέτιση των όρων.

1.6 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα έρευνα έρχεται να προσθέσει πληροφορίες για τα οφέλη του HRM στην ελληνική αγορά εργασίας, και όχι μόνο. Στην Ελλάδα, η έννοια του HRM δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένη, σε αντίθεση με τις Ευρωπαϊκές χώρες όπου οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν οργανωμένα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, μεγάλο ενδιαφέρον για μελλοντική έρευνα αποτελεί η μελέτη της εργασιακής παρακίνησης, της ικανοποίησης από την εργασία αλλά και της ατομικής απόδοσης σε επιχειρήσεις όπου δεν εφαρμόζονται τεχνικές HRM. Στόχος είναι να εντοπιστούν τα προβλήματα αλλά και οι ανάγκες των εργαζομένων, με σκοπό την εφαρμογή τεχνικών παρακίνησης που θα ενισχύσουν το ηθικό και την ικανοποίηση από την εργασία. Επιπρόσθετα, μετά την εφαρμογή των κατάλληλων τεχνικών θα είχε ενδιαφέρον να μελετηθεί μια ενδεχόμενη αλλαγή στην ατομική απόδοση των εργαζομένων, αλλά και στο πλαίσιο ολόκληρης της επιχείρησης.

Τέλος, ένα άλλο ενδιαφέρον θέμα προς διερεύνηση αποτελεί η σύγκριση των αποτελεσμάτων ανάμεσα σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τεχνικές παρακίνησης αλλά και σε άλλες που δεν εφαρμόζουν. Με αυτό τον τρόπο, αναζητούνται οι επιπτώσεις της έλλειψης ικανοποίησης από την εργασία και προκύπτουν ποικίλα ζητήματα προς μελέτη.

2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Η έννοια της εργασιακής παρακίνησης (Job Motivation)

Η έννοια της παρακίνησης περιγράφεται ως η κινητήρια δύναμη η οποία κάνει το άτομο να επιτύχει κάποιον στόχο. Ακόμη, είναι όλες εκείνες οι διεργασίες - διαδικασίες που εξηγούν την **ένταση**, την **κατεύθυνση** και την **επιμονή** των προσπαθειών ενός ατόμου για την απόκτηση του στόχου (Robbins and Judge, 2011). Σε όλες τις φάσεις της ζωής του ατόμου υπάρχει η έννοια της παρακίνησης, ακόμα και στην παιδική ηλικία, όπου το παιδί δέχεται μια επιβράβευση προκειμένου να πετύχει κάποιον στόχο. Αντίστοιχα, με τον ίδιο τρόπο λειτουργεί και στον εργασιακό χώρο. Σε επαγγελματικό επίπεδο, δημιουργεί την επιθυμία στον εργαζόμενο να δουλεύει σκληρά και καλά. Προκαλεί διέγερση και επιμονή στην προσπάθεια (Pynes, 2013).

Ένας εργαζόμενος που δεν έχει κάποιο κίνητρο για να αποδώσει στην εργασία του καταβάλει μόνο την αναγκαία προσπάθεια για να διατηρήσει την θέση του, κυρίως για οικονομικούς λόγους, και αποφεύγει τον χώρο εργασίας του όσο το δυνατόν περισσότερο (Adevally, 2017). Από την άλλη πλευρά, ο εργαζόμενος που αισθάνεται ικανοποιημένος και έχει λόγους να προσπαθεί, επιδιώκει καθημερινά να δίνει τον καλύτερο του εαυτό ώστε να προσφέρει ποιοτική δουλειά και αυτό φυσικά επιδρά θετικά στον οργανισμό.

Παρόλα αυτά, ο κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικές ανάγκες και λογική και αυτό αποτελεί από μόνο του μια δύσκολη διαδικασία που καλούνται τα ηγετικά στελέχη (managers) να διαχειριστούν ώστε να δώσουν κίνητρο για μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Υπάρχουν εργαζόμενοι όπου τα κίνητρα τους είναι οικονομικά, ενώ άλλοι παρακινούνται από την ασφάλεια που νιώθουν στον εργασιακό τους χώρο. Γενικότερα υπάρχουν πολλοί λόγοι που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων και γι’ αυτό το λόγο οι managers οφείλουν να ασχολούνται με τον κάθε άνθρωπο ξεχωριστά ώστε να καταλάβουν και να προβλέψουν τι πραγματικά επιθυμεί ο καθένας από την εργασία του (Dobre, 2013).

2.1.1 Τα είδη της παρακίνησης

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, η δραστηριοποίηση του ατόμου προέρχεται τόσο από το ίδιο το άτομο όσο και από εξωτερικές πηγές. Ανάλογα με την πηγή που προέρχεται η παρακίνηση του εργαζόμενου διακρίνεται σε δύο κατηγορίες, την εσωτερική και την εξωτερική παρακίνηση. Η **εσωτερική** παρακίνηση προέρχεται από τον εσωτερικό κόσμο του ίδιου του ατόμου. Εξαρτάται από τον τρόπο σκέψης και την συμπεριφορά του ατόμου και αποσκοπεί στην προσωπική ικανοποίηση και στην επίτευξη προσωπικών στόχων. Η **εξωτερική** παρακίνηση συνδέεται άμεσα με εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του ατόμου. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι η οικονομική επιβράβευση, η κοινωνική αναγνώριση, ο ανταγωνισμός κ.α..

Σαφέστατα, τα δύο είδη συνδέονται μεταξύ τους. Η θεωρία της εξωτερικής παρακίνησης περιλαμβάνει αυτήν της εσωτερικής, καθώς οι εξωτερικοί παράγοντες στον εργασιακό χώρο επηρεάζουν άμεσα τα εσωτερικά κίνητρα του εργαζόμενου (Valencia, 2004). Σύμφωνα με τους Hackman και Oldham (1976), όταν ένας εργαζόμενος έχει υψηλή αυτονομία, λαμβάνει feedback για την απόδοση του ενώ παράλληλα έχει ένα σημαντικό και σαφές αντικείμενο εργασίας που απαιτεί ποικιλία δεξιοτήτων, τότε μπορεί να νιώσει αίσθημα ευτυχίας και η παρακίνηση συνεχίζει να αυξάνει την αποδοτικότητά του.

2.2 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης (Job Satisfaction)

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια σύνθετη και πολύπλευρη έννοια που μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα για κάθε άνθρωπο (Aziri, 2011). Σύμφωνα με τον Spector (1997), η εργασιακή ικανοποίηση περιγράφει πως αισθάνονται οι άνθρωποι με την δουλειά τους και τις διάφορες διαστάσεις της, δηλαδή εξηγεί το βαθμό ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας του εργαζόμενου από την εργασία του. Επιπρόσθετα, λειτουργεί σαν παράγοντας κλειδί μεταξύ των εργαζομένων και ορίζεται ως συναισθηματικός προσανατολισμός από την μεριά των ανθρώπων ενός οργανισμού προς τον εργασιακό ρόλο που έχουν κάθε φορά (Vroom, 1964).

Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να θεωρηθεί ως ένας από τους κύριους παράγοντες που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων. Πολλές μελέτες έχουν αποδείξει πως υπάρχει ασυνήθιστα μεγάλη επίδραση της παρακίνησης των

εργαζομένων στην ικανοποίηση τους, ενώ το επίπεδο των κινήτρων έχει αντίκτυπο στην παραγωγικότητα τους και ως εκ τούτου στην απόδοση του οργανισμού.

Στην πραγματικότητα, οι σύγχρονοι οργανισμοί για την εξασφάλιση της μέγιστης ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού τους, ακολουθούν ένα νέο διαχειριστικό μοντέλο κατά το οποίο οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται και θεωρούνται ως ξεχωριστές ανθρώπινες οντότητες που έχουν τις δικές τους επιθυμίες και ανάγκες. Κατά την ανάλυση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία έχει προκύψει η παραδοχή ότι ένας ικανοποιημένος υπάλληλος είναι ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος και ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι ένας επιτυχημένος υπάλληλος. Σημαντικό είναι όμως, να αποσαφηνιστεί η διαφορά ανάμεσα στην έννοια της ικανοποίησης και της δυσαρέσκειας του εργαζόμενου. Σύμφωνα με τον Herzberg (1968), το αντίθετο της ικανοποίησης από την εργασία δεν είναι η δυσαρέσκεια, αλλά η έλλειψη ικανοποίησης. Με τον ίδιο τρόπο, το αντίθετο της δυσαρέσκειας από την εργασίας δεν είναι η ικανοποίηση, αλλά η έλλειψη δυσαρέσκειας. Παρόλα αυτά έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί και διαφορετικές προσεγγίσεις για την ερμηνεία του όρου της εργασιακής ικανοποίησης, και έτσι προκύπτει πως έχει προσδιοριστεί από διαφορετικές οπτικές γωνίες η έννοια αυτή.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι η αίσθηση επίτευξης και επιτυχίας του υπαλλήλου από την εργασία του (Farsi et al., 2017). Οδηγεί τον υπάλληλο να εργάζεται με σθένος, αφοσίωση και προσήλωση. Θεωρείται γενικά ότι συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα και την προσωπική ευημερία. Η ικανοποίηση από την εργασία προκύπτει από την εκτέλεση μιας εργασίας που ο εργαζόμενος την απολαμβάνει, την εκτελεί σωστά και τελικά ανταμείβεται για τις προσπάθειες του. Επίσης, η ικανοποίηση είναι ο βασικός παράγοντας από τον οποίο προκύπτει η αναγνώριση, το εισόδημα, η προαγωγή και η επίτευξη άλλων στόχων που με τη σειρά τους οδηγούν σε ένα αίσθημα πληρότητας (Kaliski, 2007).

Με μια διαφορετική προσέγγιση τοποθετείται ο Hoppock (1935), κατά τον οποίο η εργασιακή ικανοποίηση περιγράφεται ως ένας συνδυασμός ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που οδηγούν τον εργαζόμενο να αισθανθεί ικανοποιημένος από την εργασία του. Σύμφωνα με τον Armstrong (2006), ο όρος ικανοποίηση εργασίας αναφέρεται στη στάση και τα αισθήματα που έχουν οι άνθρωποι για την εργασία τους. Τέλος, η θετική και ευνοϊκή στάση απέναντι στην εργασία υποδηλώνει την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ οι αρνητικές και δυσμενείς στάσεις απέναντι στην εργασία υποδηλώνουν δυσαρέσκεια.

2.3 Η έννοια της εργασιακής απόδοσης (Job Performance)

Ο όρος της εργασιακής απόδοσης αναφέρεται στο πόσο καλά κανείς αποδίδει στην δουλειά που του έχει ανατεθεί. Πρόκειται για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της δουλειάς ενός εργαζόμενου, σύμφωνα με τους στόχους που έχουν τεθεί. Ο σκοπός της αξιολόγησης κάθε υπαλλήλου, η οποία πραγματοποιείται συνήθως σε τρίμηνη ή ετήσια βάση, είναι ο εντοπισμός σημείων της εργασίας προς βελτίωση. Σχετίζεται τόσο με τις ικανότητες και τις δεξιότητες, όσο και με τη διάθεση του ατόμου να αποδώσει κατά την εργασία του.

Σήμερα είναι γενικά αποδεκτό ότι η εργασιακή απόδοση επηρεάζεται από μια σειρά περίπλοκων αλληλεπιδρώντων μεταβλητών που σχετίζονται με πτυχές της εργασίας, του εργαζομένου και του εργασιακού περιβάλλοντος (Milkovich and Wigdor, 1991). Σύμφωνα με την βιβλιογραφία υπάρχουν πολλά χαρακτηριστικά από τα οποία εξαρτάται η εργασιακή απόδοση. Παρόλα αυτά τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά τα οποία έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην απόδοση του εργαζόμενου είναι το περιβάλλον εργασίας, η παρακίνηση εκτέλεσης της εργασίας, η ικανότητα του εργαζομένου και η κατανόηση της εργασίας.

Επιπρόσθετα, η απόδοση του εργαζόμενου είναι άμεσα συνδεδεμένη με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, όπου απασχολείται. Αυτός είναι ο λόγος που οι οργανισμοί δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των υπαλλήλων τους, προκειμένου να εξασφαλίσουν την ομαλή και κερδοφόρα λειτουργία τους. Επομένως, η εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων αποτελεί ένα επίκαιρο ζήτημα. Αυτή η εξέλιξη θα μπορούσε να αποδοθεί στο γεγονός ότι τα αποτελέσματα και οι επιτυχίες κάθε οργανισμού καθορίζονται, σε μεγάλο βαθμό, από την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολούν (Hedge et al., 2006).

Τέλος, για την διαχείριση της απόδοσης (Performance Management) τα ηγετικά στελέχη οφείλουν να καθοδηγούν τους εργαζομένους ώστε να βελτιώνουν την ποιότητα της εργασίας τους. Για τον ίδιο λόγο, εξίσου απαραίτητη είναι η παρακίνηση η οποία εντείνει τις προσπάθειες του εργαζόμενου προκαλώντας αφοσίωση και προσήλωση στα καθήκοντα. Ωστόσο, απαιτείται σωστή διαχείριση και διατήρηση της ισορροπίας ανάμεσα στην προθυμία και την ικανότητα του εργαζόμενου προκειμένου να επιτευχθεί η αύξηση της παραγωγικότητας του. Μέσω του συστήματος κινήτρων, ο οργανισμός μπορεί πετύχει αυτήν την ισορροπία η οποία μεγιστοποιεί την αποτελεσματικότητα του, μειώνοντας τα λειτουργικά κόστη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

2.4 Δημοφιλείς θεωρίες παρακίνησης και ικανοποίησης εργαζομένων

Με την πάροδο των χρόνων έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα κινήτρων, καθώς η ανάγκη για παρακίνηση των ανθρώπων γίνεται όλο και πιο απαραίτητη. Αυτό γίνεται αντιληπτό αν σκεφτεί κανείς πως ο εργαζόμενος που έχει κίνητρο να εργαστεί, ορίζει τους στόχους του σύμφωνα με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και κατευθύνει τις προσπάθειες του προς την κατεύθυνση αυτή. Με αυτόν τον τρόπο ο οργανισμός επωφελείται καθώς ο εργαζόμενος επιδιώκει να βελτιώνει συνεχώς την εργασία του. Παρακάτω αναλύονται οι πιο δημοφιλείς και ευρέως αποδεκτές θεωρίες παρακίνησης που έχουν αναπτυχθεί με την πάροδο των χρόνων, οι οποίες βασίζονται στην κατηγοριοποίηση των αναγκών των ανθρώπων καθώς και στον τρόπο που αντιμετωπίζουν την εργασία τους .

2.4.1 Θεωρία ιεράρχησης αναγκών (Abraham Maslow, 1954)

Η θεωρία του Maslow αναπτύχθηκε το 1954 και ως βασική ιδέα είχε την ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών σε πέντε επίπεδα με την μορφή πυραμίδας. Σε κάθε επίπεδο κατατάσσεται διαφορετικό είδος ανάγκης και απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ικανοποίηση ενός επιπέδου αναγκών για να έχει το επόμενο επίπεδο παρακινητική δύναμη. Συγκεκριμένα, στη βάση της πυραμίδας περιλαμβάνονται οι βασικές ανάγκες του ατόμου και όσο οι ανάγκες γίνονται λιγότερο σημαντικές κατατάσσονται σε υψηλότερο επίπεδο.

Σύμφωνα με τον Maslow (2014), το πρώτο επίπεδο της πυραμίδας περιλαμβάνει τις βιολογικές ανάγκες του ατόμου, δηλαδή την εξασφάλιση του νερού, της τροφής, του ύπνου κ.α.. Στο δεύτερο επίπεδο, περιλαμβάνεται η ανάγκη του ανθρώπου για ασφάλεια και σταθερότητα και προκύπτει εφόσον ικανοποιηθούν οι βασικές ανάγκες. Το επόμενο επίπεδο αφορά τις κοινωνικές ανάγκες, όταν τα δύο προηγούμενα επίπεδα αναγκών ικανοποιηθούν, τότε προκύπτει η ανάγκη για αγάπη, φιλία, στοργή και γενικότερα ανάγκες που ικανοποιούν τον συναισθηματισμό του ατόμου. Στο επόμενο επίπεδο ανήκει η ανάγκη του κύρους, της αναγνώρισης και του σεβασμού από τον περίγυρο. Τέλος, το πέμπτο στάδιο προκύπτει μετά την κάλυψη όλων των προηγούμενων και καλείται ως το επίπεδο της αυτοπραγμάτωσης, όπου εκεί δημιουργείται η ανάγκη του ατόμου για ανάπτυξη και εξέλιξη.

2.4.2 Θεωρία των αναγκών (David McClelland, 1953)

Η θεωρία αυτή βασίζεται στην λογική πως το κίνητρο κάθε ατόμου οδηγείται από μια συγκεκριμένη ανάγκη. Όταν υπάρχει μια κυρίαρχη ανάγκη σε ένα άτομο, τότε η ανάγκη αυτή παρακινεί το άτομο να συμπεριφερθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να την ικανοποιήσει πλήρως (Pardee, 1990).

Σύμφωνα με τον McClelland, οι άνθρωποι κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με την κυρίαρχη βασική τους ανάγκη. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι άνθρωποι που έχουν ανάγκη για **επιτεύγματα**. Τα άτομα αυτής της κατηγορίας εμφανίζουν συνήθως την ανάγκη να θέτουν υψηλούς στόχους και απολαμβάνουν να εργάζονται μόνοι τους. Στην επόμενη κατηγορία κατατάσσονται τα άτομα που έχουν ανάγκη για **κοινωνικούς δεσμούς**. Επιλέγουν να εργάζονται ομαδικά, προτιμούν την συνεργασία, ενώ αποφεύγουν τις συγκρούσεις και τα υψηλά ρίσκα. Στην τελευταία κατηγορία ανήκουν τα άτομα που έχουν ανάγκη για **εξουσία**. Έχουν ηγετικές τάσεις, θέλουν να ασκούν επιρροή στους άλλους, είναι ανταγωνιστικοί χαρακτήρες και δεν φοβούνται τους κινδύνους.

2.4.3 Θεωρία των δύο παραγόντων (Frederick Herzberg, 1959**)**

Η θεωρία του Frederick Herzberg προέκυψε από μελέτη στην παρακίνηση των εργαζομένων τη δεκαετία του '50. Η θεωρία καθορίζει δύο παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια ενός εργαζόμενου. Οι παράγοντες που καθορίζουν την ικανοποίηση ονομάζονται παράγοντες **παρακίνησης**, ενώ αυτοί που καθορίζουν την εργασιακή δυσαρέσκεια καλούνται παράγοντες **υγιεινής**.

Οι παράγοντες παρακίνησης είναι ενδογενείς και κάνουν την εργασία πιο ευχάριστη. Αυτοί οι παράγοντες δίνουν κίνητρο στον εργαζόμενο να καταβάλει περισσότερη προσπάθεια καθώς έχει το αίσθημα ότι ανταμείβεται. Τέτοιοι παράγοντες είναι η αναγνώριση, η επαγγελματική εξέλιξη, η ευθύνη κ.α..

Οι παράγοντες υγιεινής είναι εξωγενείς και η έλλειψη τους μπορεί να προκαλέσει αποθάρρυνση ή δυσαρέσκεια. Ωστόσο, όταν είναι παρών δεν δημιουργούν ικανοποίηση. Η προσοχή σε αυτούς τους παράγοντες μπορεί να αποτρέψει την δυσαρέσκεια στον εργασιακό χώρο παρόλα αυτά δεν θα δώσει κάποιο κίνητρο για επιπλέον προσπάθεια. Τέτοιοι παράγοντες είναι η αμοιβή, οι συνθήκες εργασίας, οι σχέσεις με τους συναδέλφους κ.α..

2.4.4 Θεωρία Χ και Υ (Douglas McGregor, 1960)

Η θεωρία Χ και Υ είναι βασισμένη στην θεωρία του Maslow. Σύμφωνα με τον McGregor υπάρχουν δύο είδη διαχείρισης εργαζομένων, το αυταρχικό στυλ - Θεωρία Χ και το συμμετοχικό στυλ - Θεωρία Υ. Αυτά τα δύο στυλ βασίζονται στις βασικές αντιλήψεις των ανθρώπων γύρω από την εργασία τους.

Η **Θεωρία Χ** βασίζεται στην αρνητική αντίληψη, όπου ο εργαζόμενος έχει μια αντιπάθεια ως προς το αντικείμενο εργασίας του, αποφεύγει τις ευθύνες και δεν έχει φιλοδοξίες. Σε αυτή την περίπτωση, κίνητρο για την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων αποτελεί η αποφυγή των κυρώσεων και κατά βάση η ικανοποίηση των κατώτερων ιεράρχησης αναγκών (βιολογικές).

Η **Θεωρία Υ** αναφέρεται στους εργαζόμενους που έχουν θετική αντίληψη για την εργασία τους, παίρνουν πρωτοβουλίες και αναζητούν προοπτικές εξέλιξης. Τα άτομα αυτά δείχνουν δέσμευση προς τον οργανισμό, προσπαθώντας παράλληλα να επιτύχουν την προσωπική επίτευξη στόχων. Σύμφωνα με τη Θεωρία Υ οι εργαζόμενοι υποκινούνται κυρίως από τις ανώτερες ανάγκες (αυτοπραγμάτωσης).

2.5 Σχέση μεταξύ παρακίνησης και ικανοποίησης εργαζομένων

Οι ενέργειες που γίνονται από τα ηγετικά στελέχη στους σύγχρονους οργανισμούς με σκοπό να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, έχει αδιαμφισβήτητη επιρροή στην ικανοποίηση που εισπράττουν από την εργασία τους. Το θέμα αυτό έχει απασχολήσει πολλές έρευνες, οι οποίες έχουν μελετήσει τόσο τον τρόπο με τον οποίο συνδέονται αυτές οι δύο έννοιες όσο και το μέγεθος της επίδρασής τους στην αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg που αναφέρθηκε λεπτομερώς παραπάνω, αποτελεί από τις πιο αναγνωρισμένες θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων που έχουν διατυπωθεί και έρχεται να προσυπογράψει την άμεση σχέση μεταξύ κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης. Σύμφωνα με την θεωρία του Herzberg, υπάρχουν παράγοντες (π.χ. η ευκαιρία για εξέλιξη, η αναγνώριση κ.α.), των οποίων η ύπαρξη μπορεί να δώσει κίνητρο στον εργαζόμενο να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια και τελικά να οδηγήσει στην ικανοποίηση του. Παράλληλα, στην ίδια θεωρία παρουσιάζονται παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια ή μειώνουν το

επίπεδο ικανοποίησης, χωρίς όμως να έχουν την δυνατότητα να παρακινήσουν (π.χ. η ασφάλεια από την εργασία, ο μισθός κ.α.).

Επίσης, ο Kovach (1987) υποστήριξε πως η παροχή των βασικών αναγκών στη ζωή των εργαζομένων, επιστρέφει ως αντάλλαγμα την ικανοποίηση τους από την εργασία. Ενώ ο Brown (1996), εξέτασε τη σχέση μεταξύ ικανοποιημένων υπαλλήλων και ευχαριστημένων πελατών. Προέκυψε πως ο ικανοποιημένος και ευχαριστημένος υπάλληλος αποτελεί προϋπόθεση για την ικανοποίηση του πελάτη. Τέλος, ο Wagar (1998) εξήγησε ότι στην παγκόσμια αγορά, ένας οργανισμός μπορεί να επιτύχει μόνο όταν παρέχει υψηλά κίνητρα, εξειδίκευση και ικανοποίηση στο εργατικό δυναμικό του, το οποίο θα παράγει ποιοτικά αγαθά με χαμηλό κόστος.

2.6 Σχέση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης εργαζομένων

Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ένα θέμα που απασχολεί τις επιχειρήσεις, καθώς θεωρείται ένα μέσο επίτευξης στόχων. Παρόλα αυτά, όσον αφορά την επίδραση της ικανοποίησης των εργαζομένων στην βελτίωση την αποδοτικότητας τους έχουν διατυπωθεί διάφορα και ποικίλα συμπεράσματα από πολλούς ερευνητές. Ωστόσο, είναι μια σχέση η οποία μελετάται συνεχώς παρόλο που οι περισσότερες απόψεις υποστηρίζουν πως η σύνδεση είναι αδιαμφισβήτητη. Σύμφωνα με τον Velnampy (2008), παραμένει αμφιλεγόμενο αν η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνει τελικά τις αποδόσεις, ή αν οι άνθρωποι υψηλής απόδοσης αποκτούν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους.

Ο Vanden Berghe (2011), υποστήριξε πως υπάρχει αδύναμη συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης και της αποδοτικότητας του εργαζόμενου, καθώς επίσης πως η σχέση αίτιου και αποτελέσματος που συνδέει τις δύο έννοιες δεν είναι ξεκάθαρη. Μια άλλη έρευνα, έδειξε πως οι δύο έννοιες σχετίζονται μετρίως (Ghoreishi et al., 2014). Αντίθετα, ένας μεγάλος αριθμός ακαδημαϊκών ερευνητών κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση από την εργασία έχει σημαντική θετική επίδραση στην απόδοση του υπαλλήλου. Μια θετική στάση η οποία πηγάζει από την εργασιακή ικανοποίηση, αποτελεί ισχυρή δύναμη για να καθορίσει την συμπεριφορά του εργαζόμενου η οποία επιδρά στην παραγωγικότητα του (Falkenburg and Schyns, 2007). Σε αντίστοιχα συμπεράσματα κατέληξαν και οι Judge et al. σε έρευνα που υλοποιήθηκε το 2001, όπως και οι Dinoka et al. σε μελέτη για τη Σρι Λάνκα το 2014.

2.7 Κύριοι παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να αναλυθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν και παρακινούν τους εργαζόμενους ώστε να γίνουν πιο αποδοτικοί και παράλληλα να νιώσουν περισσότερη ικανοποίηση από την εργασία τους. Όπως αναφέρθηκε, ο κάθε άνθρωπος είναι ξεχωριστός και έχει διαφορετικά κίνητρα που τον παρακινούν. Σύμφωνα με τους McGregor και Doshi (2015) και έπειτα από έρευνα, προέκυψε πως ο λόγος για τον οποίο ένα άτομο δουλεύει καθορίζει και το πόσο καλά θα δουλεύει. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι επιθυμούν λογικούς μισθούς, καθώς τα χρήματα αντιπροσωπεύουν το πιο σημαντικό κίνητρο (Parkin et al., 2004). Αυτό συμβαίνει γιατί η οικονομική αμοιβή αποτελεί το κύριο μέσο ικανοποίησης των αναγκών των ανθρώπων και έτσι λειτουργεί παρακινητικά για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Σύμφωνα με τον Whitley (2002), η αμοιβή δεν ενισχύει την αποδοτικότητα μακροπρόθεσμα. Υπάρχουν άλλοι μη οικονομικοί παράγοντες από τους οποίους ενισχύεται η προσπάθεια των εργαζομένων όπως η αναγνώριση, η εργασιακή σταθερότητα, οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης, το αίσθημα εμπιστοσύνης, οι καλές συναδελφικές σχέσεις, το περιβάλλον εργασίας κ.α.. Παρακάτω περιγράφονται τα σημαντικότερα κίνητρα που έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των ανθρώπων στο πλαίσιο των οργανισμών.

Εργασιακό περιβάλλον

Το εργασιακό περιβάλλον αποτελεί βαρυσήμαντο παράγοντα παρακίνησης των εργαζομένων ενός οργανισμού. Με τον όρο εργασιακό περιβάλλον περιγράφονται οι συνθήκες που επικρατούν στον χώρο εργασίας, ο χώρος των εγκαταστάσεων, τα ωράρια εργασίας, η αυτονομία κ.α.. Οι περισσότεροι σύγχρονοι οργανισμοί επενδύουν στον χώρο που διεξάγεται η εργασία των υπαλλήλων προκειμένου να δημιουργήσουν καλαίσθητο, εξοπλισμένο και καθαρό περιβάλλον. Με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η παραγωγικότητα και η δημιουργικότητα των ανθρώπων. Οι καλές σχέσεις μεταξύ ηγεσίας και υπαλλήλων και γενικότερα μεταξύ συναδέλφων, έχει αποδειχθεί πως παρακινεί τους εργαζόμενους να αποδώσουν στο μέγιστο ώστε να ανταμείψουν με την δουλειά τους ανθρώπους που εκτιμούν και συνεργάζονται καλά. Η ευελιξία στα ωράρια εργασίας αποτελεί παράγοντα παρακίνησης και κάνει τους εργαζόμενους να

αισθάνονται υποχρεωμένοι απέναντι στον εργοδότη, για τον οποίο νιώθουν ότι σέβεται την προσωπική τους ζωή και τις υποχρεώσεις τους. Τέλος, η αυτονομία που παρέχεται από τον εργοδότη προς τον υπάλληλο, δίνει κίνητρο για περισσότερη προσπάθεια γιατί κάνει τον εργαζόμενο να αισθάνεται σημαντικός για τον οργανισμό και νιώθει πως αποτελεί μέλος αυτού.

Αμοιβές

Οι οικονομικές αμοιβές αποτελούν το κυριότερο εργαλείο διαχείρισης που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να επηρεάσουν την συμπεριφορά των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητά τους. Στις περισσότερες εταιρείες οι μισθοί είναι χωρισμένοι σε δύο τμήματα, στον βασικό μισθό και στο μπόνους το οποίο δίνεται στον υπάλληλο εφόσον ανταπεξέλθει στους στόχους του. Επίσης, μια αύξηση στο μισθό ενός εργαζόμενου μπορεί να λειτουργήσει παρακινητικά καθώς αναγνωρίζεται η εκτίμηση προς το πρόσωπό του και παράλληλα ικανοποιείται η ανάγκη του για επιτεύγματα και αυτοεκτίμηση. Προκύπτει λοιπόν πως η πολιτική αμοιβών κάθε οργανισμού πρέπει να μελετάται λεπτομερώς από τα ηγετικά στελέχη, ώστε να αντικατοπτρίζει τις αρμοδιότητές των εργαζομένων και να μην δημιουργεί αδικίες μεταξύ συναδέλφων.

Αναγνώριση

Η αναγνώριση στον χώρο εργασίας αποτελεί σημαντικό γεγονός καθώς μπορεί να ενισχύσει το ηθικό του εργαζόμενου, να τον παρακινήσει με αποτέλεσμα να βελτιώσει τις επιδόσεις του. Η αναγνώριση μπορεί να προέρχεται είτε από τα ηγετικά στελέχη είτε από τους συναδέλφους και δεν επιφέρει κανένα κόστος στον οργανισμό. Η αναγνώριση μπορεί να αποδοθεί, για παράδειγμα, στον υπάλληλο με τις υψηλότερες επιδόσεις και ως επιβράβευση να δοθεί μια μέρα άδεια. Ωστόσο, να σημειωθεί πως η αναγνώριση δεν αποτελεί κίνητρο για όλους τους εργαζόμενους, καθώς κάποιοι δεν θέλουν να τραβούν την προσοχή του περίγυρού τους.

Επαγγελματική εξέλιξη

Το ζήτημα της προοπτικής εξέλιξης ενός εργαζόμενου στο πλαίσιο ενός οργανισμού αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα παρακίνησης. Μέσω της επαγγελματικής εξέλιξης το άτομο εξελίσσεται και πνευματικά, αποκτά εφόδια, εμπειρία και κυρίως εισπράττει την ασφάλεια από τον οργανισμό. Πολλές εταιρείες επενδύουν στην εξέλιξη των εργαζόμενών τους, μέσω εκπαιδεύσεων και σεμιναρίων ώστε να βελτιώσουν τις ικανότητες τους και να τους προετοιμάσουν για μία ενδεχόμενη προαγωγή. Η ιεραρχική αναβάθμιση ενός υπαλλήλου εκτός από μισθολογική αναβάθμιση, παρέχει και υψηλή κατάρτιση η οποία διευρύνει τις γνώσεις του, καθιστώντας τον πιο πολύτιμο. Έτσι, γίνεται αντιληπτό πως ο εργαζόμενος αυξάνει την προσπάθεια που καταβάλλει με απώτερο σκοπό να αναδειχθεί επαγγελματικά.

2.8 Παράγοντες που επιδρούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια πολυδιάστατη και περίπλοκη έννοια η οποία σε συνδυασμό με την διαφορετικότητα του κάθε ανθρώπου, επηρεάζεται από μια πληθώρα παραγόντων. Πολλές έρευνες έχουν διεξαχθεί με αφορμή το παρόν ζήτημα και έχουν προσδιορισθεί διαφορετικοί παράγοντες που καθορίζουν τα επίπεδα ικανοποίησης. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των υπαλλήλων ενός οργανισμού μπορούν να χωριστούν στους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Οι εσωτερικοί παράγοντες έχουν να κάνουν με το αντικείμενο της εργασίας (αν παρουσιάζει ενδιαφέρον ή όχι), την αυτονομία της εργασίας, την αναγνώριση, το ευέλικτο ωράριο εργασίας, τα χαμηλά επίπεδα άγχους και την ηγεσία (Kassin, 2006). Οι εξωτερικοί παράγοντες αφορούν την ασφάλεια της εργασίας, το εργασιακό περιβάλλον, τις προσδοκίες από την εργασία, τις πληρωμές, την δίκαιη μεταχείριση, τις ευκαιρίες για εξέλιξη και τη σχέση με τους προϊσταμένους ή τους συναδέλφους (Bergh and Theron, 2009).

Σύμφωνα με τον Mullins (2007), το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης επηρεάζεται από ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών μεταβλητών που σχετίζονται με ατομικούς, κοινωνικούς, πολιτισμικούς, επιχειρησιακούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες.

Ατομικοί παράγοντες

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι ατομικοί παράγοντες σχετίζονται άμεσα με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του κάθε υπαλλήλου. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι **το φύλο, η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο**. Η ηλικία παίζει καθοριστικό ρόλο στο επίπεδο ικανοποίησης που εισπράττει κανείς από την εργασία του. Αυτό δικαιολογείται καθώς ο άνθρωπος τείνει να διεκδικεί περισσότερα από την εργασία του με την πάροδο των χρόνων, είτε αυτό αφορά το μισθολογικό κομμάτι είτε το αντικείμενο της δουλειάς του. Σχετικά με το φύλο, οι απόψεις διίστανται, αλλά υπάρχει ομοφωνία στο ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες. Στην περίπτωση των γυναικών πιστεύεται ότι έχουν χαμηλότερη επαγγελματική φιλοδοξία λόγω της εστίασης τους στη δημιουργία οικογένειας. Παρόλα αυτά, οι γυναίκες δείχνουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης συγκριτικά με τους άνδρες (Clark, 1997). Αντίθετα, ο Lefkowitz (1994) υποστήριξε πως η εργασιακή ικανοποίηση των γυναικών είναι κατά μέσο όρο χαμηλότερη από την ανδρική, λόγω της μικρότερης επένδυσης στην εργασία τους. Μετέπειτα, ο ίδιος μελετώντας ένας δείγμα αντρών και γυναικών με ίδια ηλικία, εκπαίδευση και εισόδημα επιβεβαίωσε ότι το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία ήταν το ίδιο ανάμεσα στα δύο φύλα. Τέλος, όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο υπάρχει γενική αντίληψη ότι όταν οι εργαζόμενοι είναι πιο μορφωμένοι, περιμένουν περισσότερο από τη δουλειά τους με αποτέλεσμα να μην ικανοποιούνται εύκολα. Αντίθετα, οι λιγότερο μορφωμένοι εργαζόμενοι έχουν χαμηλές προσδοκίες και λιγότερες απαιτήσεις εργασίας τους με αποτέλεσμα τα επίπεδα ικανοποίησης να είναι υψηλότερα.

Κοινωνικοί παράγοντες

Οι κοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την επίδραση που έχουν οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων στο πλαίσιο συνεργασίας και εκτέλεσης των καθηκόντων της δουλειάς, στο επίπεδο ικανοποίησης. Οι εργαζόμενοι που διατηρούν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους είναι εκείνοι που έχουν περισσότερες πιθανότητες να ικανοποιηθούν από την δουλειά τους (Yang et al., 2011). Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί πρέπει να διασφαλίζουν την ύπαρξη εγκάρδιων κοινωνικών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων στο χώρο εργασίας, καθώς αυτό συμβάλλει στα αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης. Κάτι τέτοιο υλοποιείται με δίκαιη και ίση μεταχείριση μεταξύ των εργαζομένων.

Πολιτισμικοί παράγοντες

Οι πολιτισμικοί παράγοντες έχουν άμεση συσχέτιση με το όραμα, τις αξίες και τα ιδανικά που πρεσβεύει ο οργανισμός. Η αίσθηση που εκλαμβάνει ο εργαζόμενος από τις δράσεις και τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, συνδράμουν στην εργασιακή ικανοποίηση ή στην έλλειψη αυτής. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι πεποιθήσεις και οι αξίες της ζωής του κάθε εργαζόμενου, καθώς η ταύτιση με αυτές του οργανισμού αποτελούν παράγοντα κλειδί για τον καθορισμό υψηλού επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης.

Επιχειρησιακοί παράγοντες

Στους επιχειρησιακούς παράγοντες συμπεριλαμβάνονται η φύση των δραστηριοτήτων και το μέγεθος του οργανισμού. Αυτοί οι παράγοντες καθορίζουν την δομή του οργανισμού, τον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, την διαχείριση των εργασιακών σχέσεων και κατ' επέκταση το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, ο τρόπος επίβλεψης, τα είδη ηγεσίας, τα συστήματα διοίκησης και οι εργασιακές συνθήκες επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο.

Περιβαλλοντικοί παράγοντες

Τέλος, ως περιβαλλοντικοί παράγοντες θεωρούνται όλα εκείνα τα πολιτικά, οικονομικά, κοινωνικά και τεχνολογικά στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού και έχουν άμεση επιρροή στον τρόπο λειτουργίας του. Η πολιτική σταθερότητα και το πολιτικό καθεστώς επιδρούν στους εργασιακούς νόμους και στο σύστημα φορολόγησης με αποτέλεσμα να επηρεάζονται άμεσα οι εργασιακές συνθήκες. Ιδιαίτερα, η οικονομική κατάσταση που επικρατεί στο περιβάλλον του οργανισμού επιδρά στον μεγαλύτερο βαθμό στην εργασιακή ικανοποίηση γιατί είναι άμεσα συνδεδεμένη με μισθολογικά θέματα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η οικονομική κρίση, όπου σύμφωνα με τους Bell και Blanchflower (2011), προκάλεσε μεγάλη εργασιακή αστάθεια και χαμηλούς μισθούς με αποτέλεσμα να μειωθεί η ικανοποίηση από την εργασία της Νότιας Ευρώπης. Όσον αφορά το κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον του οργανισμού, επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση καθώς η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του, εξαρτάται τόσο από τις αντιλήψεις και την δομή της κοινωνίας όσο και από την ανάπτυξη της τεχνολογίας και την καινοτομία.

2.9 Τεχνικές για παρακίνηση και ικανοποίηση εργαζομένων

Οι τεχνικές που εφαρμόζονται από τους οργανισμούς για να παρακινήσουν και να ικανοποιήσουν τους εργαζόμενους στηρίζεται στους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοσή τους, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, η αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων οδηγεί στην ανάπτυξη του οργανισμού. Αυτή η διατύπωση είναι βασισμένη σε τέσσερις διαφορετικούς παράγοντες που επιδρούν στην παρακίνηση. **Η διαχείριση της δέσμευσης των εργαζομένων προς τον οργανισμό, η εμψύχωση των εργαζομένων, οι επιβραβεύσεις τους και το feedback σε συνδυασμό με την αναπροσαρμογή των διαδικασιών σύμφωνα με αυτό**, επιφέρουν σημαντικά αποτελέσματα στην απόδοση και την ικανοποίηση του εργαζόμενου (Govindarajulu and Daily, 2004).

Η δέσμευση αφορά τη δημιουργία ανθρώπινης ενέργειας και την ενεργοποίηση του ανθρώπινου μυαλού (Argyris, 1998). Η δέσμευση που αισθάνεται ο εργαζόμενος με τον οργανισμό τον οδηγεί σε συναισθήματα αμοιβαίας προσφοράς, θέλει να δώσει τον καλύτερο του εαυτό για την επίτευξη του στόχου, καθώς αισθάνεται πως ο οργανισμός θα το ανταποδώσει. Με αυτό τον τρόπο γεννιούνται νέες ιδέες και ο εργαζόμενος παίρνει πρωτοβουλίες. Τέτοιες ενέργειες που δημιουργούν αίσθημα δέσμευσης μπορεί να είναι συναντήσεις στο πλαίσιο του οργανισμού που ενισχύουν το ομαδικό πνεύμα ή πράξεις που δείχνουν ότι υποστηρίζουν την προσωπικότητα και τα ενδιαφέροντα του εργαζόμενου.

Η εμψύχωση περιγράφεται ως η σημαντικότητα παροχής ικανοτήτων και αρμοδιοτήτων στον εργαζόμενο ώστε να γίνονται ενεργά βήματα για τον εντοπισμό προβλημάτων στο εργασιακό περιβάλλον με στόχο την αντιμετώπισή τους (Leitch et al., 1995). Κανένα όραμα και καμία στρατηγική δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς ικανούς και εμψυχωμένους εργαζομένους (Argyris, 1998). Οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν αποτελεσματικότερα στον οργανισμό, όταν ο οργανισμός ενισχύει την λήψη αποφάσεων και πρωτοβουλιών, δίνει ελευθερία έκφρασης ώστε να υλοποιούνται νέες ιδέες και καινοτομίες.

Επιπρόσθετα, ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα ανταμοιβής μπορεί να παρακινήσει και να ενισχύσει την προσπάθεια των εργαζομένων. Οι ανταμοιβές μπορούν να υλοποιηθούν με διάφορες μορφές, όπως με οικονομικές ανταμοιβές και με βραβεία αναγνώρισης. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι επιβραβεύονται για την δουλειά τους, έχουν κίνητρο να προσπαθούν, καθώς ικανοποιούν τις οικονομικές τους ανάγκες και την ανάγκη για αναγνώριση και επιτεύγματα.

Για την συνεχή εξέλιξη των ανθρώπων και των οργανισμών, είναι απαραίτητη η αξιολόγηση των εργασιών και διαδικασιών που υλοποιούνται από τους υπαλλήλους, με σκοπό τόσο την αναπροσαρμογή τους όσο και την δημιουργία κινήτρων για αποτελεσματικότερες αποδόσεις. Το feedback διασφαλίζει στους υπαλλήλους την επίγνωση των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων τους, καθώς τους ενημερώνει για το επίπεδο των επιδόσεων τους και την αντίστοιχη ανταμοιβή τους. Έτσι, ο εργαζόμενος έχει την αίσθηση πως οι προσπάθειες του είναι ουσιαστικές για τον οργανισμό, οι ενέργειες του αξιολογούνται ώστε να υπάρξει βελτίωση των δεξιοτήτων του και επιβράβευση για αυτές. Τέλος, η ειλικρινής αξιολόγηση δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των προϊσταμένων και των υπαλλήλων, πράγμα ιδιαίτερα σημαντικό για την ενίσχυση της δέσμευσης προς τον οργανισμό.

Από μια διαφορετική σκοπιά ως τεχνικές παρακίνησης περιγράφονται **η διεύρυνση του αντικειμένου εργασίας**, **ο εμπλουτισμός του περιεχομένου εργασίας και η εναλλαγή των ατόμων στις θέσεις εργασίας** (Ganta, 2014).

Η διεύρυνση της εργασίας αφορά την επέκταση των εργασιών που υλοποιεί ο υπάλληλος στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του και κυρίως περιλαμβάνει εργασίες παρόμοιου χαρακτήρα με αυτές που ήδη κάνει. Αυτή η διαδικασία εξαλείφει την πλήξη από την επαναληπτικότητα της εργασίας, ενώ παράλληλα αυξάνει τα κίνητρα και την ευθύνη του υπαλλήλου.

Με τον εμπλουτισμό της εργασίας ο εργαζόμενος έχει μεγαλύτερη ευθύνη των καθηκόντων του. Σε διαφορετική περίπτωση, η ευθύνη του υπαλλήλου περιορίζεται μόνο στην υλοποίηση της εργασίας. Με τον εμπλουτισμό της, ο εργαζόμενος είναι υπεύθυνος για να αξιολογήσει και να κάνει διορθωτικές κινήσεις εφόσον αυτό απαιτείται. Με αυτό τον τρόπο, ο εργαζόμενος αναλαμβάνει χρέη επόπτη ή προϊσταμένου πράγμα που παρακινεί για μέγιστες αποδόσεις.

Μια πρακτική που χρησιμοποιείται συχνά από τα στελέχη των επιχειρήσεων για να δώσει κίνητρο είναι η εναλλαγή των εργαζομένων στις θέσεις εργασίας. Με αυτό τον τρόπο, ο εργαζόμενος περνάει από όλες τις θέσεις και έχει γνώση όλων των διαδικασιών που πραγματοποιούνται στην επιχείρηση. Έτσι, αναπτύσσονται οι δεξιότητες του και προκύπτει η θέση που ο καθένας ταιριάζει και αποδίδει ιδανικά. Επίσης, και με αυτή την τεχνική καταπολεμάται η πλήξη. Παρόλα αυτά, η εναλλαγή των ατόμων στις θέσεις εργασίας μπορεί να έχει κάποιο κόστος για την επιχείρηση, όπως αυτό της περιορισμένης πληροφορίας όταν ο εργαζόμενος δεν απασχολείται στην βασική του θέση.

3. Έρευνα

3.1 Σκοπός

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει αν η ικανοποίηση των εργαζομένων, διαμεσολαβεί στη σχέση μεταξύ εργασιακής παρακίνησης και απόδοσης των εργαζομένων.

3.2 Μεθοδολογία

Για την έρευνα που υλοποιήθηκε, δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο απευθύνθηκε σε υπαλλήλους μεγάλης πολυεθνικής καπνοβιομηχανίας, η οποία ακολουθεί σύγχρονα ευρωπαϊκά εργασιακά πρότυπα και εφαρμόζονται τεχνικές HRM. Η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε μέσω επαγγελματικού και προσωπικού ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αλλά και μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Η περίοδος συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων ήταν το διάστημα Μαΐου-Ιουνίου του 2020 και από τους συνολικά 42 ερωτηθέντες ανταποκρίθηκαν οι 36, δείγμα ικανοποιητικό (ποσοστό ανταπόκρισης 85%) για την διεξαγωγή συμπερασμάτων. Όλοι οι ερωτηθέντες ενημερώθηκαν για την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα τόσο των απαντήσεων όσο και της επωνυμίας της εταιρείας.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 4 μέρη και συνολικά 33 ερωτήσεις. Το 1^{ο} μέρος περιλαμβάνει 4 ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων, ενώ τα υπόλοιπα 3 αποτελούν το κύριο τμήμα του ερωτηματολογίου το οποίο χωρίζεται στις εξής θεματικές ενότητες: 2^{ο} μέρος (15 ερωτήσεις) αφορά την εργασιακή παρακίνηση, 3^{ο} μέρος (9 ερωτήσεις) αφορά την εργασιακή ικανοποίηση και τέλος το 4^{ο} μέρος (5 ερωτήσεις) περιλαμβάνει ερωτήσεις που αναφέρονται στην ατομική απόδοση του εργαζόμενου. Οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων δόθηκαν στην πενταβάθμια κλίμακα Likert. Οι βαθμολογίες έχουν αποτυπωθεί ως ακολούθως: 1 – απόλυτα διαφωνώ ή πολύ λίγο, 2 – διαφωνώ ή λίγο, 3 – είμαι ουδέτερος ή ούτε λίγο ούτε πολύ, 4 – συμφωνώ ή πολύ και 5 – απόλυτα συμφωνώ ή πάρα πολύ, ανάλογα με το πώς είναι διατυπωμένες οι ερωτήσεις κάθε φορά. Η επεξεργασία και η ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε με το λογισμικό IBM SPSS Statistics 22.

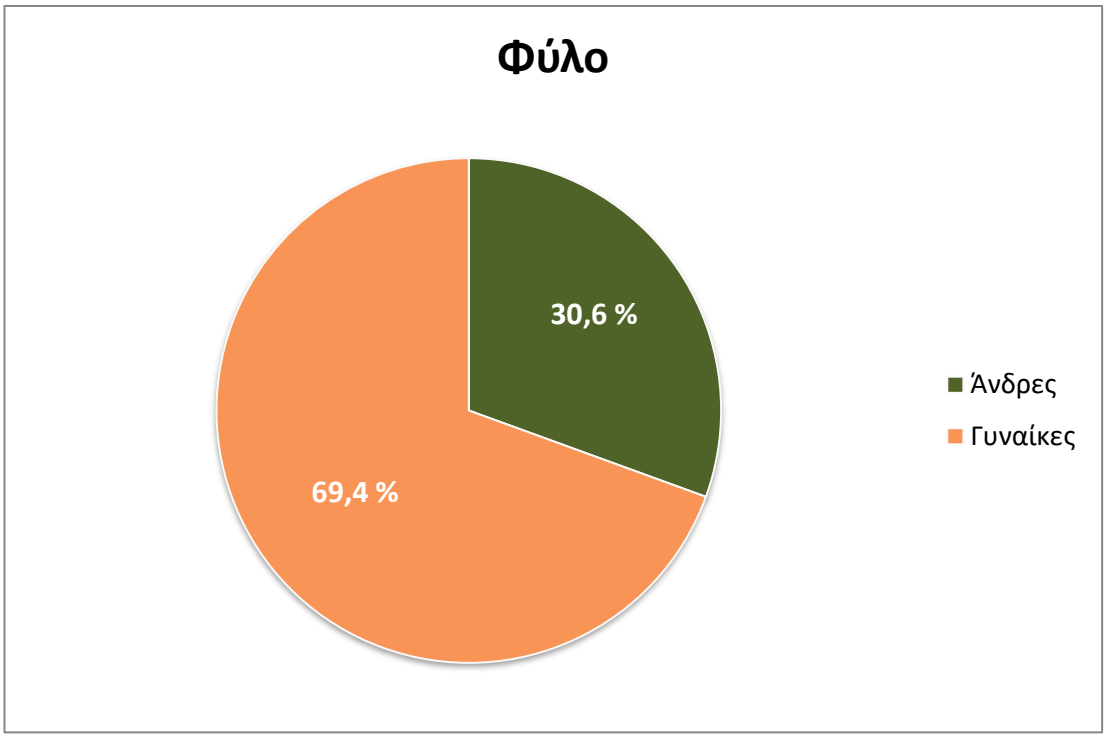
3.3 Αποτελέσματα έρευνας

3.3.1 Ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων

Όπως προαναφέρθηκε, το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιελάμβανε γενικές πληροφορίες που αφορούν τους ερωτηθέντες και έχει αξία να ληφθούν ως παράμετροι για την σύνδεση τους με τις έννοιες προς μελέτη. Αυτά τα δημογραφικά στοιχεία είναι το φύλο, η ηλικία, η προϋπηρεσία στην εταιρεία και η ιεραρχική θέση. Η ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων παρατίθεται παρακάτω.

Φύλο

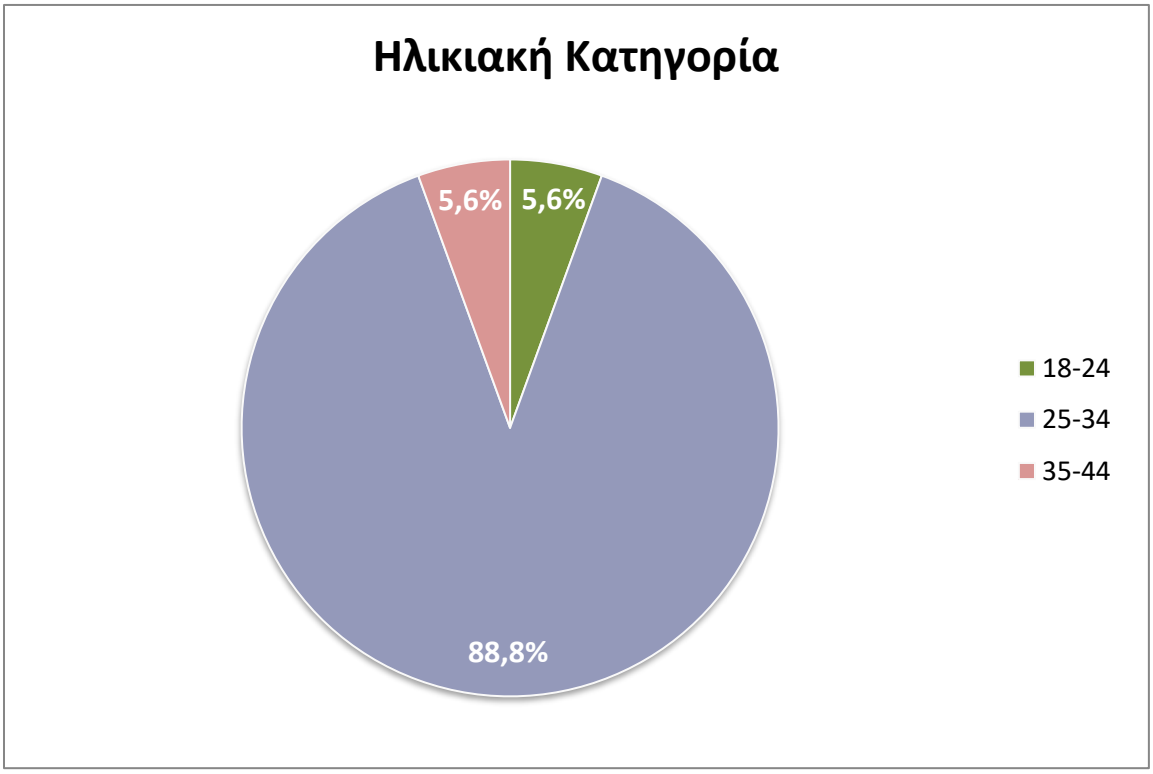
Όπως προέκυψε από την ανάλυση των δεδομένων, παρατηρείται πως υπάρχει μια φανερή πλειοψηφία των γυναικών έναντι των αντρών που έχουν απαντήσει στο ερωτηματολόγιο. Από τους ερωτηθέντες το 30,6% είναι άνδρες και το 69,4% γυναίκες.



Διάγραμμα 3.1 Κατανομή συχνότητας ανά φύλο

Ηλικία

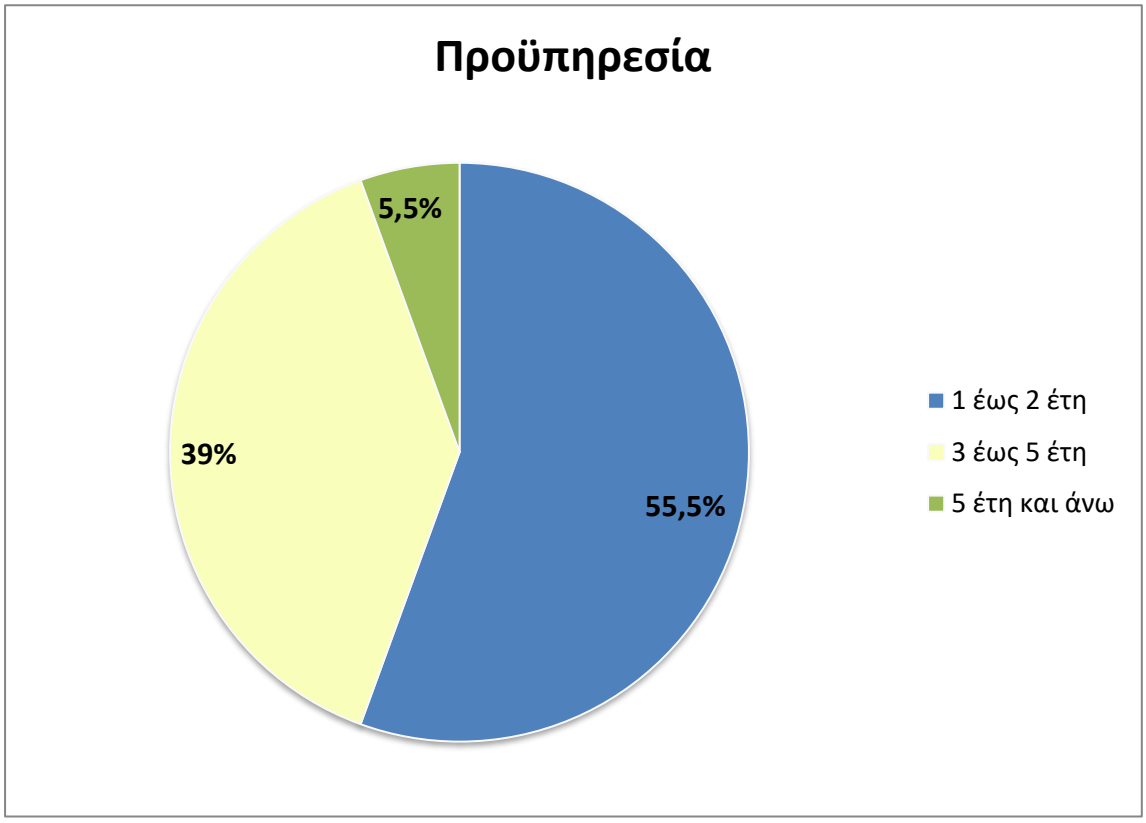
Μετά την επεξεργασία των δεδομένων και όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 3.2, προκύπτει πως ο κορμός του ανθρώπινου δυναμικού του δείγματος ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία 25-34. Συγκεκριμένα, το 88,8% (32 άτομα) έχει ηλικία από 25 έως 34 έτη, ενώ μόνο το 5,6% ανήκει στην κατηγορία 18-24. Το ίδιο ισχύει και για την κατηγορία 35-44, όπου μόλις το 5,6% των ερωτηθέντων ανήκει σε αυτή. Αυτή η εικόνα αντιπροσωπεύει και την γενική εικόνα του οργανισμού, όπου κυρίως απασχολούνται νέοι άνθρωποι. Αυτή είναι η πολιτική που ακολουθεί ο οργανισμός, ο οποίος εμπιστεύεται νεαρά ηλικιακά άτομα χωρίς μακροχρόνια προϋπηρεσία, αλλά με όλα εκείνα τα ταλέντα και την προθυμία που απαιτούνται για να εξελιχθούν σε εξαιρετικούς επαγγελματίες.



Διάγραμμα 3.2 Κατανομή συχνότητας ανά ηλικιακή κατηγορία

Προϋπηρεσία

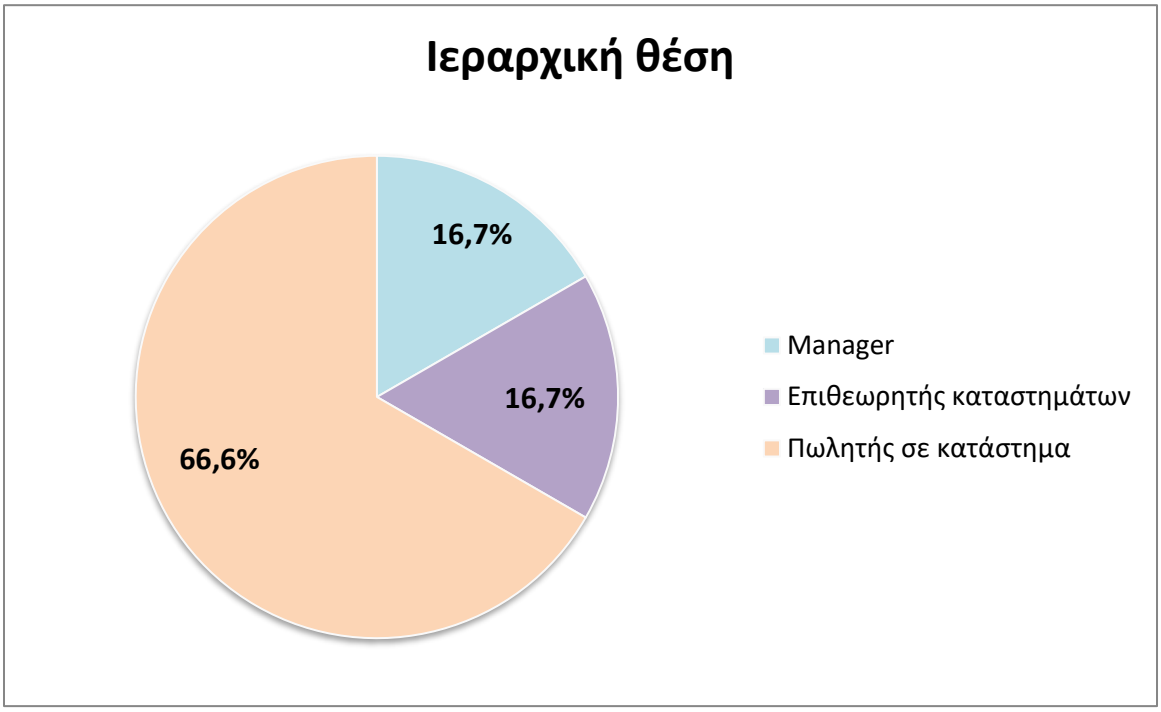
Όσον αφορά τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας των ερωτηθέντων στον οργανισμό, το 55,5% (20 άτομα) απασχολούνται από 1 έως 2 έτη. Αυτό το ποσοστό αντιπροσωπεύει και την πλειοψηφία των εργαζομένων του οργανισμού και δικαιολογείται καθώς τα 2 τελευταία έτη σημειώθηκε μεγάλη ανάπτυξη και προσλήφθηκε νέο προσωπικό. Το 39% των ερωτηθέντων εργάζεται από 3 έως 5 έτη και μόλις το 5,5% εργάζεται πάνω από 5 έτη.



Διάγραμμα 3.3 Κατανομή συχνότητας ανά έτη προϋπηρεσίας

Ιεραρχική θέση

Η τελευταία ερώτηση του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου αφορούσε την ιεραρχική θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες στον οργανισμό. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από Managers, επιθεωρητές καταστημάτων και πωλητές. Συγκεκριμένα, το 16,7% (6 άτομα) των ερωτηθέντων κατέχει θέση Manager, όπως επίσης 6 εργαζόμενοι κατέχουν θέση επιθεωρητή καταστημάτων. Το μεγαλύτερο ποσοστό (66,6%) απασχολείται στην θέση του πωλητή. Η κατανομή των απαντήσεων ακολουθεί την πραγματική κατανομή στην ιεραρχία των εργαζομένων στην εταιρεία, δηλαδή κατά μέσο όρο κάθε Manager έχει υπ' ευθύνη του ένα επιθεωρητή καταστημάτων και 4 πωλητές. Παρακάτω ακολουθεί και το σχετικό διάγραμμα.



Διάγραμμα 3.4 Κατανομή συχνότητας ανά ιεραρχική θέση

3.3.2 Ανάλυση εργασιακής παρακίνησης

Στο σημείο αυτό γίνεται ανάλυση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου που αναφέρονται στην έννοια της εργασιακής παρακίνησης. Οι ερωτήσεις αποτελούν τμήμα άλλου ερωτηματολογίου, το οποίο εφαρμόστηκε σε έρευνα του Πανεπιστημίου Κάρντιφ (Nazir, 2013). Η δομή του τμήματος της εργασιακής παρακίνησης χωρίζεται σε 4 υποκατηγορίες, οι οποίες αποτελούν παραμέτρους για να προσδώσουν κίνητρο στην εργασία. Οι παράμετροι αυτές είναι το εργασιακό περιβάλλον, οι αμοιβές, η αναγνώριση και οι προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη. Για τον έλεγχο της εσωτερικής αξιοπιστίας των μεταβλητών της εργασιακής παρακίνησης, εφαρμόστηκε έλεγχος αξιοπιστίας σε ολόκληρη τη δομή, με τη χρήση του συντελεστή Cronbach Alpha.

3.3.2.1 Ανάλυση αξιοπιστίας μεταβλητών (Reliability Test)

Όσον αφορά τον έλεγχο αξιοπιστίας των μεταβλητών της εργασιακής παρακίνησης, προέκυψε συντελεστής Cronbach Alpha ίσος με 0,886 από πλήθος 15 ερωτήσεων. Η ανάλυση αξιοπιστίας προσδιορίζει την ακρίβεια των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια, ώστε να διασφαλιστεί ότι όλα τα ερωτήματα που χρησιμοποιήθηκαν στην κάθε μεταβλητή δεν εμφανίζουν σφάλματα και συνεπώς παρουσιάζουν αξιόπιστα αποτελέσματα. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, οι συντελεστές που κυμαίνονται από 0,7 έως 0,9 δίνουν υψηλή αξιοπιστία (Hinton et al., 2004).

3.3.2.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων ανά ερώτηση

Στις επόμενες σελίδες, παρατίθενται τα στατιστικά στοιχεία των αποτελεσμάτων ανά ερώτηση του ερωτηματολογίου. Για περισσότερη κατανόηση η ανάλυση στην συγκεκριμένη ενότητα γίνεται σύμφωνα με τις 4 διαστάσεις της εργασιακής παρακίνησης, όπου στο τέλος καθεμιάς υπολογίζεται ο μέσος όρος των απαντήσεων.

Εργασιακό περιβάλλον

Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα ανά ερώτηση που αφορούν το εργασιακό περιβάλλον. Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις αναφέρονται στο μέγεθος της παρακίνησης που εισπράττουν οι εργαζόμενοι από το κλίμα που επικρατεί στην εργασία τους, από τον εξοπλισμό που τους παρέχετε, από την ομαδικότητα που καλλιεργεί η εταιρεία, από τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων και προϊσταμένου, από την ευελιξία στα ωράρια εργασίας αλλά και από την αυτονομία στη λήψη αποφάσεων.

Πίνακας 3.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων για την δομή του εργασιακού περιβάλλοντος

Εργασιακό περιβάλλον			%	%	%	%	%
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	**Μέσος όρος**	**Τυπική απόκλιση**	**Πολύ λίγο**	**Λίγο**	**Ούτε λίγο ούτε πολύ**	**Πολύ**	**Πάρα πολύ**
			1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από την εταιρεία σας, όσον αφορά το περιβάλλον εργασίας και τον εξοπλισμό που σας παρέχει για την εκτέλεση των καθηκόντων σας;	4,4	0,65	0	0	8,3	38,9	52,8
2. Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από την εταιρεία σας, για το αίσθημα της ομαδικότητας που καλλιεργεί;	4,2	0,88	0	2,8	22,2	27,8	47,2
3. Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από την σχέση που έχετε με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους σας;	4	0,94	0	8,3	16,7	38,9	36,1
4. Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από την ευελιξία στο πρόγραμμα και τα ωράρια εργασίας που σας παρέχει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;	4,4	0,93	0	5,6	13,9	19,4	61,1
5. Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από την ελευθερία που σας επιτρέπει να έχετε ο προϊστάμενος σας (αυτονομία), στην λήψη αποφάσεων και πρωτοβουλιών στην εργασία σας;	4,2	0,86	0	5,6	11,1	38,9	44,4
Σύνολο για την δομή του εργασιακού περιβάλλοντος	**4,3**	**0,56**	**0**	**4,5**	**14,4**	**32,8**	**48,3**

Έπειτα από την επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια, ο Πίνακας 3.1 εμφανίζει τα αποτελέσματα που αφορούν την παράμετρο παρακίνησης που σχετίζεται με το εργασιακό περιβάλλον. Όπως προκύπτει, η γενική εικόνα "δείχνει" τους εργαζόμενους από **πολύ έως πάρα πολύ παρακινημένους** από τις συνθήκες που επικρατούν στο χώρο εργασίας τους, με τον μέσο όρο των απαντήσεων από τις 5 ερωτήσεις να είναι 4,3 και την πλειοψηφία (48,3%) να δηλώνει **πάρα πολύ παρακινημένη**. Πιο αναλυτικά, μελετώντας τις ερωτήσεις μεμονωμένα, προκύπτει ακριβώς το ίδιο συμπέρασμα. Ο μέσος όρος παίρνει τιμές από 4 έως 4,4 και η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει **πάρα πολύ παρακινημένη**. Μοναδική εξαίρεση αποτελεί η ερώτηση 3, η οποία αναφέρεται στις σχέσεις του εργαζόμενου με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους. Σε αυτή την ερώτηση η πλειοψηφία (38,9%) δήλωσε **πολύ παρακινημένη**, έναντι των υπολοίπων ερωτήσεων που δήλωσε "πάρα πολύ". Ωστόσο δεν υπάρχει καμία απάντηση στην επιλογή "πολύ λίγο", ενώ πολύ μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων έδωσε την απάντηση "λίγο". Και σε αυτή την περίπτωση η ερώτηση 3, παρουσιάζει το μεγαλύτερο ποσοστό (8,3%) στην απάντηση "λίγο" συγκριτικά με τις υπόλοιπες ερωτήσεις.

Αμοιβές

Οι ερωτήσεις που αφορούν τις αμοιβές, αναφέρονται τόσο στον κύριο μισθό και το μπόνους, όσο και στις έξτρα παροχές από την εταιρεία. Στον Πίνακα 3.2, δίνονται αναλυτικά τα αποτελέσματα ανά ερώτηση.

Στις ερωτήσεις που αφορούν τις αμοιβές, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (39,8%) δήλωσε **πολύ παρακινημένη** από το σύστημα των αμοιβών της εταιρείας, όπως και ο μέσος όρος του δείγματος με τιμή 3,7. Ειδικότερα, στην πρώτη ερώτηση που αφορά τον κύριο μισθό οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι **πολύ παρακινημένοι** από τον μισθό που αμείβονται με μέσο όρο 3,6 στις απαντήσεις τους. Οι περισσότεροι από αυτούς (36,1%) θεωρούν ότι ο κύριος μισθός παρακινεί **πολύ** ενώ τον μέσο όρο ρίχνει το 13,9% που πιστεύει ότι ο μισθός τους παρακινεί **λίγο**. Αντίστοιχο συμπέρασμα προκύπτει και από τις ερωτήσεις που αναφέρονται στο σύστημα των έξτρα αμοιβών (μπόνους) και τις επιπλέον παροχές. Η πλειοψηφία (41,7%) πιστεύει πως το μπόνους και οι επιπλέον παροχές παρακινούν **πολύ,** ενώ το ίδιο πιστεύει και ο μέσος όρος των ερωτηθέντων.

Πίνακας 3.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων για την δομή των αμοιβών

Αμοιβές			**%**	**%**	**%**	**%**	**%**
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	**Μέσος όρος**	**Τυπική απόκλιση**	**Πολύ λίγο**	**Λίγο**	**Ούτε λίγο ούτε πολύ**	**Πολύ**	**Πάρα πολύ**
			1	**2**	**3**	**4**	**5**
6.Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από τον μισθό που αμείβεστε για την εργασία σας;	3,6	0,96	0	13,9	30,6	36,1	19,4
7.Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από την εταιρεία σας, όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης σας για τον προσδιορισμό των έξτρα αμοιβών (bonus);	3, 6	0,93	2,8	8,3	33,3	41,7	13,9
8.Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από την εταιρεία σας, για τις παροχές που σας προσφέρει (εξοδολόγιο, διατροφή, κ.α);	4,1	1,04	2,8	8,3	8,3	41,7	38,9
Σύνολο για την δομή των αμοιβών	**3,7**	**0,80**	**1,8**	**10,2**	**24,1**	**39,8**	**24,1**

<u>Αναγνώριση</u>

Οι ερωτήσεις 9-11 αναφέρονται στην αναγνώριση ως μέσο παρακίνησης για αύξηση της ικανοποίησης. Πρόκειται για ερωτήσεις που αφορούν την αναγνώριση του εργαζόμενου τόσο σε ατομικό όσο και δημόσιο επίπεδο αλλά και ενέργειες από την πλευρά της εταιρείας για ενίσχυση του ηθικού. Ο Πίνακας 3.3 αναλύει τα αποτελέσματα των 3 ερωτήσεων αυτής της διάστασης.

Από την επεξεργασία του δείγματος, συμπεραίνεται πως ο μέσος όρος των εργαζομένων δηλώνει **σχεδόν πολύ παρακινημένος** από την αναγνώριση που εισπράττει από την εταιρεία ώστε να αποκτήσει κίνητρο για επιπλέον προσπάθεια. Ωστόσο, ο μεγαλύτερος αριθμός του δείγματος (42,6%) δηλώνει μια **ουδέτερη στάση** για την διάσταση αυτή. Επιπλέον, παρατηρείται πως μεμονωμένα οι ερωτήσεις 10 και 11 δίνουν την ίδια εικόνα. Αντίθετα, στην ερώτηση 9 η πλειοψηφία των ερωτηθέντων αισθάνεται **πολύ παρακινημένη** από την αναγνώριση της εξαιρετικής δουλειάς, ενώ

και σε αυτή την περίπτωση ο μέσος όρος των εργαζόμενων λαμβάνει **σημαντική παρακίνηση** λόγω της αναγνώρισης.

Πίνακας 3.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων για την δομή της αναγνώρισης

Αναγνώριση			%	%	%	%	%
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	**Μέσος όρος**	**Τυπική απόκλιση**	**Πολύ λίγο**	**Λίγο**	**Ούτε λίγο ούτε πολύ**	**Πολύ**	**Πάρα πολύ**
			1	**2**	**3**	**4**	**5**
9.Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από την εταιρεία σας, όσον αφορά την αναγνώριση της εξαιρετική δουλειά σας;	3,8	0,76	0	2,8	33,3	47,2	16,7
10.Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από την εταιρεία σας, σχετικά με την δημόσια αναγνώριση που σας δείχνει για την καλή δουλειά σας;	3,6	0,87	0	8,3	41,7	33,3	16,7
11.Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από την αναγνώριση που εισπράττετε από την εταιρεία σας ώστε να ενισχυθεί το ηθικό σας;	3,6	0,86	0	2,8	52,8	22,2	22,2
Σύνολο για την δομή της αναγνώρισης	**3,7**	**0,74**	**0**	**4,6**	**42,6**	**34,2**	**18,6**

<u>Επαγγελματική εξέλιξη</u>

Με τις ακόλουθες 4 ερωτήσεις ολοκληρώνεται η δομή της εργασιακής παρακίνησης. Οι επόμενες, σχετίζονται με την επαγγελματική εξέλιξη των υπαλλήλων. Αναφέρονται στις ευκαιρίες για ανέλιξη, στην αξιολόγηση της απόδοσης για προαγωγή, στην πολιτική της εταιρείας για την κάλυψη ανώτερων θέσεων από το εσωτερικό της και τέλος, στην "επένδυση" που κάνει η εταιρεία στους εργαζόμενους της, εξελίσσοντας τις γνώσεις και τις ικανότητες τους μέσω κατάλληλων εκπαιδεύσεων. Ο συγκεντρωτικός Πίνακας 3.4 που έπεται, παρουσιάζει τα αποτελέσματα των απαντήσεων του δείγματος έπειτα από επεξεργασία.

Πίνακας 3.4 Ανάλυση αποτελεσμάτων για την δομή της επαγγελματικής εξέλιξης

Εργασιακό περιβάλλον			%	%	%	%	%
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	**Μέσος όρος**	**Τυπική απόκλιση**	**Πολύ λίγο**	**Λίγο**	**Ούτε λίγο ούτε πολύ**	**Πολύ**	**Πάρα πολύ**
			1	**2**	**3**	**4**	**5**
12.Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από την εταιρεία σας, για τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης που σας προσφέρει;	3,5	1,25	5,6	22,2	16,7	30,6	25
13.Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από την εταιρεία σας, στο θέμα της προαγωγής με βάση την απόδοση;	3,3	1,05	5,6	19,4	25	41,7	8,3
14.Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από την εταιρεία σας, όσον αφορά την πολιτική της κάλυψης ανώτερων θέσεων από το εσωτερικό της;	3,8	1,28	8,3	11,1	11,1	33,3	36,1
15.Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από την εταιρεία σας, για την πληροφόρηση (trainings, workshops, κ.α.) που σας παρέχει για να εξελίξετε τη δουλειά και τις ικανότητες σας;	4,3	0,67	0	0	11,1	44,4	44,4
Σύνολο για την δομή της επαγγελματικής εξέλιξης	**3,7**	**0,88**	**4,8**	**13,2**	**16**	**37,5**	**28,5**

Προκύπτει πως τα κίνητρα των εργαζόμενων της εταιρείας επηρεάζονται από τις προοπτικές για επαγγελματικής εξέλιξης. Ο μέσος όρος (3,7) των ερωτήσεων όπως και το 37,5% του δείγματος, δηλώνουν ότι λαμβάνουν **παρακίνηση** από την παράμετρο αυτή. Ωστόσο, στις ερωτήσεις 12 και 13, παρατηρείται πως επικρατεί **ουδέτερη στάση** παρόλο που ο μέσος όρος δηλώνει παρακινημένος από αυτές τις παραμέτρους. Στην ερώτηση 14, τα μεγαλύτερα ποσοστά των απαντήσεων, 33,3% και 36,1%, παρατηρούνται στις απαντήσεις που δηλώνουν **από πολύ έως πάρα πολύ παρακίνηση**, αντίστοιχα. Παράλληλα, στην ερώτηση 15 που σχετίζεται με την πληροφόρηση που παρέχει η εταιρεία στους υπαλλήλους, προκύπτει η μεγαλύτερη βαθμολογία με μέσο όρο 4,6 και βρίσκει τους εργαζομένους ιδιαίτερα παρακινημένους, με τα μεγαλύτερα ποσοστά στις απαντήσεις "**πολύ**" (44,4%) και "**πάρα πολύ**" (44,4%).

3.3.2.3 Σύγκριση εργασιακής παρακίνησης ως προς τα δημογραφικά στοιχεία

Στο σημείο αυτό, μελετάται η εργασιακή παρακίνηση ως προς τα δημογραφικά στοιχεία. Ουσιαστικά, γίνεται έλεγχος για το πώς συμπεριφέρεται το δείγμα ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, την προϋπηρεσία και την ιεραρχική θέση. Να σημειωθεί πως ο μέσος όρος ολόκληρης της δομής της εργασιακής παρακίνησης προέκυψε ίσος με 3,8. Αυτή η τιμή εκφράζει πως **το σύνολο του δείγματος αισθάνεται πολύ παρακινημένο από τις τεχνικές που εφαρμόζει η εταιρεία για να ικανοποιήσει και να εντείνει τις προσπάθειες για μέγιστη απόδοση**.

<u>Φύλο</u>

Για τη σύγκριση της εργασιακής παρακίνησης ανά φύλο χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Independent Samples T-test. Αρχικά, ελέγχθηκε η ισότητα των διακυμάνσεων (Equality of Variances), όπου ο δείκτης Sig. προέκυψε ίσος με 0,989>0,05 γεγονός που εκφράζει την ισότητα των διακυμάνσεων για την μεταβλητή της εργασιακής παρακίνησης ως προς το φύλο. Στη συνέχεια υλοποιήθηκε ο έλεγχος της ισότητας των μέσων (Equality of means). Σε αυτή την περίπτωση, εφόσον ισχύει η ισότητα των διακυμάνσεων, προκύπτει πως Sig.(2- tailed)=0,771>0,05. Αυτό σημαίνει πως **το φύλο δεν επηρεάζει το επίπεδο της εργασιακής παρακίνησης των εργαζομένων**. Επιπρόσθετα, παρατηρώντας και τους μέσους όρους των δύο φύλων φαίνεται πως δεν υπάρχει ουσιαστική διαφορά σχετικά με την εργασιακή παρακίνηση ανάμεσα στα δύο φύλα. Και στις δύο περιπτώσεις οι εργαζόμενοι φαίνεται να εισπράττουν υψηλή παρακίνηση, με τις γυναίκες να εμφανίζουν μέσο όρο 3,8632 και τους άντρες 3,7977.

Group Statistics

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Work_Motivation	Άντρας	11	3,7977	,64856	,19555
	Γυναίκα	25	3,8632	,60117	,12023

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Work_Motivation	Equal variances assumed	,000	,989	-,294	34	,771	-,06544	,22269	-,51800	,38712
	Equal variances not assumed			-,285	17,923	,779	-,06544	,22955	-,54786	,41698

Εικόνα 3.1 Αποτελέσματα μεθόδου T-test για την εργασιακή παρακίνηση και το φύλο

Ηλικία

Στην έρευνα συμμετείχαν εργαζόμενοι από 3 διαφορετικές ηλικιακές κατηγορίες, έτσι θεωρήθηκε σκόπιμο να μελετηθεί αν η ηλικία επηρεάζει την παρακίνηση που εισπράττουν οι εργαζόμενοι από τον οργανισμό. Οι ηλικίες ομαδοποιούνται στις κατηγορίες 18-24, 25-34 και 35-44. Στην περίπτωση αυτή ο έλεγχος έγινε με την μέθοδο one-way ANOVA. Αρχικά, έγινε έλεγχος ομοιογένειας της εξαρτημένης μεταβλητής για τις διάφορες ηλικιακές κατηγορίες. Από τον έλεγχο αυτό προέκυψε η τιμή του δείκτη Sig=0,579>0,05, η οποία εκφράζει την ισότητα των διακυμάνσεων. Από τον επόμενο έλεγχο (ANOVA) προέκυψε δείκτης Sig.=0,872>0,05 γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι **όλοι οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα από την ηλικιακή κατηγορία που ανήκουν, εισπράττουν την ίδια παρακίνηση από την εργασία τους.** Τέλος, από τον τελευταίο έλεγχο προκύπτει πως όλες οι ηλικιακές κατηγορίες κάνουν την ίδια επισύναψη σπουδαιότητας που βρίσκεται μεταξύ 3,7958 και 4,0646.

Test of Homogeneity of Variances

Work_Motivation

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,555	2	33	,579

ANOVA

Work_Motivation

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,106	2	,053	,137	,872
Within Groups	12,806	33	,388		
Total	12,913	35			

Post Hoc Tests

Homogeneous Subsets

Work_Motivation

Duncan[a,b]

Newage	N	Subset for alpha = 0.05
		1
18-24	2	3,7958
25-34	32	3,8323
35-44	2	4,0646
Sig.		,629

Εικόνα 3.2 Αποτελέσματα μεθόδου one-way ANOVA για την εργασιακή παρακίνηση και την ηλικιακή κατηγορία

Προϋπηρεσία

Έπειτα, υλοποιήθηκε σύγκριση της εργασιακής παρακίνησης ως προς την προϋπηρεσία στον οργανισμό. Και σε αυτή την περίπτωση έγινε έλεγχος με την μέθοδο one-way ANOVA. Από τον έλεγχο ομοιογένειας της εξαρτημένης μεταβλητής προέκυψε ο δείκτης Sig=0,057>0,05, γεγονός που εξηγεί την ισότητα των διακυμάνσεων. Από τον έλεγχο ANOVA προέκυψε δείκτης Sig.=0,331>0,05 γεγονός που έπεται ότι **όλοι οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα από τα έτη που εργάζονται στον οργανισμό, αισθάνονται την ίδια παρακίνηση από την εργασία τους.** Ολοκληρώνοντας την σύγκριση, από τον τελευταίο πίνακα της Εικόνας 3.3 φαίνεται πως οι εργαζόμενοι επισυνάπτουν την ίδια σπουδαιότητα ανεξάρτητα με τα έτη εργασίας τους στον οργανισμό, η οποία κυμαίνεται από 3,3667 έως 3,9569.

Test of Homogeneity of Variances

Work_Motivation

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,128	2	33	,057

ANOVA

Work_Motivation

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,837	2	,419	1,144	,331
Within Groups	12,075	33	,366		
Total	12,913	35			

Post Hoc Tests

Homogeneous Subsets

Work_Motivation

Duncan[a,b]

Newseniority	N	Subset for alpha = 0.05
		1
5 έτη και άνω	2	3,3667
3 έως 5	14	3,7488
1 έως 2	20	3,9569
Sig.		,161

Εικόνα 3.3 Αποτελέσματα μεθόδου one-way ANOVA για την εργασιακή παρακίνηση και την προϋπηρεσία

Ιεραρχική θέση

Στο σημείο αυτό μελετήθηκε ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρεται το δείγμα αναφορικά με την ιεραρχία των ατόμων που εργάζονται στην εταιρεία. Η μέθοδος ελέγχου που χρησιμοποιήθηκε και σε αυτή την περίπτωση είναι one-way ANOVA. Σκοπός είναι να αποσαφηνιστεί αν η ιεραρχική θέση επηρεάζει το μέγεθος παρακίνησης των εργαζομένων. Αρχικά, από τον έλεγχο ομοιογένειας της εξαρτημένης μεταβλητής για τις ιεραρχικές θέσεις προέκυψε δείκτης Sig.=0,172>0,05, γεγονός που εκφράζει την ισότητα των διακυμάνσεων. Στη συνέχεια, έγινε ο έλεγχος ANOVA όπου και εδώ ισχύει ότι Sig.=0,449>0,05. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα **ότι η παρακίνηση που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι είναι αντίστοιχη ανεξάρτητα από την ιεραρχική θέση που κατέχουν**. Έπειτα και εφόσον επιβεβαιώθηκε η ομοιογένεια των διακυμάνσεων, υπολογίσθηκαν οι ισότητες των μέσων για τα διάφορα επίπεδα της ανεξάρτητης μεταβλητής με τον έλεγχο Post Hoc Duncan. Από τον έλεγχο αυτό, φαίνεται πως όλοι οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα με την θέση τους στην ιεραρχία, κάνουν την ίδια επισύναψη σπουδαιότητας, η οποία κυμαίνεται από 3,5715 έως 3,9233.

Test of Homogeneity of Variances

Work_Motivation

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,855	2	33	,172

ANOVA

Work_Motivation

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,611	2	,305	,819	,449
Within Groups	12,302	33	,373		
Total	12,913	35			

Post Hoc Tests

Homogeneous Subsets

Work_Motivation

Duncan[a,b]

Ιεραρχική Θέση	N	Subset for alpha = 0.05
		1
Επιθεωρητής καταστημάτων	6	3,5715
Manager	6	3,7944
Πωλητής σε κατάστημα	24	3,9233
Sig.		,286

Εικόνα 3.4 Αποτελέσματα μεθόδου one-way ANOVA για την εργασιακή παρακίνηση και την ιεραρχική θέση

3.3.3 Ανάλυση εργασιακής ικανοποίησης

Το τμήμα του ερωτηματολογίου που αναφέρεται στην εργασιακή ικανοποίηση αποτελείται από 3 μέρη, τα οποία θέλουν να περιγράψουν το μέγεθος της ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από την εργασία τους. Το παρόν τμήμα αποτελεί ερωτηματολόγιο το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλές έρευνες εκπαιδευτικού χαρακτήρα του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και έπειτα από συνεννόηση με την επιβλέπουσα καθηγήτρια κ.Κάτου έγινε χρήση μέρους αυτού. Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις που περιγράφουν το σθένος, την αφοσίωση και την προσήλωση στην εργασία. Για τον έλεγχο της εσωτερικής αξιοπιστίας των μεταβλητών της εργασιακής ικανοποίησης, υπολογίστηκε ο δείκτης Cronbach Alpha για το σύνολο των 9 ερωτήσεων.

3.3.3.1 Ανάλυση αξιοπιστίας μεταβλητών (Reliability Test)

Έπειτα από τον έλεγχο αξιοπιστίας των μεταβλητών της εργασιακής ικανοποίησης, προέκυψε συντελεστής Cronbach Alpha ίσος με 0,918. Η τιμή αυτή είναι ιδιαίτερα ικανοποιητική καθώς προσδίδει εξαιρετική αξιοπιστία στα αποτελέσματα και υψηλή συνάφεια στις ερωτήσεις της εργασιακής ικανοποίησης του ερωτηματολογίου.

3.3.3.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων ανά ερώτηση

Στη ενότητα αυτή παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου που αναφέρονται στην εργασιακή ικανοποίηση. Η ανάλυση γίνεται σύμφωνα με τις 3 διαστάσεις της ικανοποίησης, βάσει των οποίων είναι χωρισμένο το ερωτηματολόγιο. Κάθε διάσταση περιλαμβάνει 3 ερωτήσεις και όλες μαζί απαρτίζουν τη δομή της εργασιακής ικανοποίησης. Τα στατιστικά στοιχεία των αποτελεσμάτων ανά ερώτηση, συγκρίνονται με τον μέσο όρο ανά διάσταση για την καλύτερη κατανόηση και διεξαγωγή συμπερασμάτων.

Σθένος

Η παράμετρος του σθένους περιγράφει την διάθεση και την επιμονή του εργαζόμενου για την δουλειά του, η οποία εξαρτάται από το μέγεθος της ικανοποίησης του. Σύμφωνα με τον Πίνακα 3.5, προκύπτει πως οι εργαζόμενοι κατέχουν το ψυχικό σθένος ώστε να εργάζονται με αφοσίωση και ενισχυμένο το ηθικό τους. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, όπως και ο μέσος όρος αυτών δήλωσαν **απόλυτα σύμφωνοι** στις ερωτήσεις περί σθένους.

Πίνακας 3.5 Ανάλυση αποτελεσμάτων για την δομή του σθένους

Σθένος			%	%	%	%	%
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	**Μέσος όρος**	**Τυπική απόκλιση**	**Απόλυτα διαφωνώ**	**Διαφωνώ**	**Είμαι ουδέτερος**	**Συμφωνώ**	**Απόλυτα συμφωνώ**
			1	**2**	**3**	**4**	**5**
1.Όταν σηκώνομαι το πρωί, έχω όρεξη να πάω στη δουλειά μου.	4,1	0,83	0	5,6	13,9	50	30,5
2.Στη δουλειά μου πάντα επιμένω, ακόμα και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά.	4,3	0,81	0	2,8	13,9	36,1	47,2
3.Μπορώ να συνεχίσω να εργάζομαι για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα σε αυτή την δουλειά.	3,6	1,16	8,3	5,6	27,8	36,1	22,2
Σύνολο για την δομή του σθένους	**4**	**0,79**	**2,8**	**4,7**	**18,5**	**40,7**	**33,3**

Αναλυτικότερα, στην ερώτηση 1, η οποία αναφέρεται στην όρεξη που έχουν πηγαίνοντας στην δουλειά, το 50% των ερωτηθέντων ταυτίζεται με αυτή την άποψη και η ίδια εικόνα αποτυπώνεται και στον μέσο όρο (4,1). Η ερώτηση 2 αναφέρεται στην επιμονή των εργαζομένων όταν τα πράγματα δεν είναι ευνοϊκά στην δουλειά τους. Στην ερώτηση αυτή, οι εργαζόμενοι τείνουν να δηλώνουν **απόλυτα ικανοποιημένοι**, με τον μέσο όρο των ερωτηθέντων να παίρνει την τιμή 4,3 και την πλειοψηφία (47,2%) να υποστηρίζει την ίδια άποψη. Τέλος, η ερώτηση 3 η οποία σχετίζεται με το χρονικό

διάστημα που μπορεί ο εργαζόμενος να παραμείνει στην δουλειά του, φαίνεται πως **αποτυπώνεται η ικανοποίηση** καθώς ο μέσος όρος (3,6) τείνει στο να συμφωνεί με αυτή την πρόταση όπως παράλληλα και **η πλειοψηφία (40,7%) δηλώνει πως μπορεί να παραμείνει για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα στην δουλειά αυτή.**

Προσήλωση

Η έννοια της προσήλωσης του εργαζόμενου αντικατοπτρίζει την ικανοποίηση που ο ίδιος εισπράττει από την εργασία του. Επομένως, η προσήλωση μελετήθηκε σαν παράμετρος για να εκφράσει το μέγεθος της ικανοποίησης. Στο παρόν ερωτηματολόγιο οι ερωτήσεις 4-6 της εργασιακής ικανοποίησης, αναφέρονται στην προσήλωση του εργαζόμενου. Έπειτα από την επεξεργασία των απαντήσεων των ερωτηθέντων, προέκυψε ο Πίνακας 3.6 ο οποίος εμφανίζει τόσο τα αποτελέσματα ανά ερώτηση όσο και τον μέσο όρο ολόκληρης της δομής. Παρατηρείται πως η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (39,8%) αισθάνεται **προσηλωμένη** στην εργασία. Αντίστοιχα, το ίδιο συμπέρασμα αποτυπώνεται και στον μέσο όρο των 3 ερωτήσεων ο οποίος παίρνει την τιμή 3,9. Όσον αφορά, τις 3 επιμέρους ερωτήσεις οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι σύμφωνοι στις ερωτήσεις περί προσήλωσης. Η ερώτηση 4 αναφέρεται στο πόσο εμπνευσμένος είναι κανείς από την δουλειά του. Η μεγαλύτερο ποσοστό (44,4%) του δείγματος δηλώνει ότι **εμπνέεται από την δουλειά του**, ενώ παράλληλα ο μέσος όρος (3,8) συμφωνεί. Η ερώτηση 5 εκφράζει τον ενθουσιασμό και την υπερηφάνεια του εργαζόμενου για την δουλειά του. Η πλειοψηφία (50%) αισθάνεται **απόλυτα ενθουσιασμένη και υπερήφανη** για την εργασία, όπως και ο μέσος όρος του δείγματος ο οποίος σημειώνει την τιμή 4,3 στις απαντήσεις της ερώτησης αυτής. Τέλος, στην ερώτηση 6 γίνεται αναφορά στο πόσο σημαντική και με νόημα αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την δουλειά τους. Σε αυτή την περίπτωση, οι ερωτηθέντες κατά μέσο όρο τοποθετούνται **συγκρατημένα θετικοί,** ενώ η πλειοψηφία (44,4%) δείχνει **ικανοποιημένη** από την εργασία της μιας που συμφωνεί με την ερώτηση αυτή.

Πίνακας 3.6 Ανάλυση αποτελεσμάτων για την δομή της προσήλωσης

Προσήλωση			%	%	%	%	%
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	**Μέσος όρος**	**Τυπική απόκλιση**	**Απόλυτα διαφωνώ**	**Διαφωνώ**	**Είμαι ουδέτερος**	**Συμφωνώ**	**Απόλυτα συμφωνώ**
			1	**2**	**3**	**4**	**5**
4.Η δουλειά μου με εμπνέει.	3,8	0,93	0	11,1	22,2	44,4	22,2
5.Είμαι ενθουσιασμένος και υπερήφανος με τη δουλειά μου.	4,3	0,91	0	5,6	13,9	30,6	50
6.Θεωρώ ότι η δουλειά που κάνω είναι γεμάτη νόημα και σκοπό.	3,6	0,99	2,8	11,1	25	44,4	16,7
Σύνολο για την δομή της προσήλωσης	**3,9**	**0,83**	**0,9**	**9,3**	**20,4**	**39,8**	**29,6**

Απορρόφηση

Προσδιορίζοντας το μέγεθος της απορρόφησης του εργαζόμενου, μπορεί να προκύψει το μέγεθος της ικανοποίησης που εισπράττει από την εργασία του καθώς είναι έννοιες συνυφασμένες και η μία επιδρά στην άλλη. Στην προκειμένη περίπτωση, η δομή του ερωτηματολογίου της εργασιακής ικανοποίησης περιλαμβάνει 3 ερωτήσεις αναφορικά με την απορρόφηση. Έπειτα από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων προκύπτει πως οι εργαζόμενοι τόσο κατά μέσο όρο όσο και κατά πλειοψηφία, δηλώνουν **απορροφημένοι από την εργασία τους και κατ' επέκταση ικανοποιημένοι**. Ειδικότερα, το μεγαλύτερο τμήμα του δείγματος (44,4%) αισθάνεται πως **ο χρόνος περνάει γρήγορα όταν εργάζεται και πως υπάρχει απορρόφηση από το αντικείμενο εργασίας**, ενώ και μέσος όρος των ερωτηθέντων πιστεύει ακριβώς το ίδιο. Τέλος, σημαντικό είναι και το αίσθημα ευτυχίας που αισθάνονται οι εργαζόμενοι όταν εργάζονται εντατικά. Το 38,9% του δείγματος, όπως και ο μέσος όρος υποστηρίζουν αυτή την άποψη. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν πολύ μικρά ποσοστά τα οποία τοποθετούνται αρνητικά στις προτάσεις σχετικά με την απορρόφηση από την εργασία.

Πίνακας 3.7 Ανάλυση αποτελεσμάτων για την δομή της απορρόφησης

Απορρόφηση			%	%	%	%	%
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	**Μέσος όρος**	**Τυπική απόκλιση**	**Απόλυτα διαφωνώ**	**Διαφωνώ**	**Είμαι ουδέτερος**	**Συμφωνώ**	**Απόλυτα συμφωνώ**
			1	**2**	**3**	**4**	**5**
7.Ο χρόνος περνάει γρήγορα όταν εργάζομαι.	4,1	0,91	0	8,3	11,1	44,4	36,2
8.Είμαι απορροφημένος από την εργασία μου.	4	0,81	0	2,8	22,2	44,4	30,6
9.Αισθάνομαι ευτυχής όταν εργάζομαι εντατικά.	3,9	0,89	0	5,6	25	38,9	30,6
Σύνολο για την δομή της απορρόφησης	**4**	**0,68**	**0**	**5,6**	**19,4**	**42,6**	**32,4**

3.3.3.3 Σύγκριση εργασιακής ικανοποίησης ως προς τα δημογραφικά στοιχεία

Ιδιαίτερη σημασία παρουσιάζει η σύγκριση της ικανοποίησης των εργαζομένων ως προς τα δημογραφικά στοιχεία που συλλέχθηκαν από τους ερωτηθέντες. Με αυτό τον τρόπο μπορούν να εντοπιστούν τυχόν διακυμάνσεις στις απαντήσεις των ερωτηθέντων ανάλογα με την κατηγορία που ανήκουν κάθε φορά. Ωστόσο, να σημειωθεί πως οι εργαζόμενοι αισθάνονται **ικανοποιημένοι** από την εργασία τους, καθώς ο μέσος όρος ολόκληρης της δομής προέκυψε ίσος με 4.

<u>Φύλο</u>

Όσον αφορά την σύγκριση της ικανοποίησης των εργαζομένων ανά φύλο χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Independent Samples T-test. Από τον έλεγχο της ισότητας των διακυμάνσεων (Equality of Variances), προέκυψε ο δείκτης Sig. ίσος με

0,649>0,05. Από την τιμή αυτή συμπεραίνεται η ισότητα των διακυμάνσεων για την μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης ως προς το φύλο.

Στη συνέχεια, από τον έλεγχο της ισότητας των μέσων (Equality of means), δεδομένου ότι ισχύει η ισότητα των διακυμάνσεων, προέκυψε ο δείκτης Sig.(2-tailed)=0,730>0,05. **Επομένως, το φύλο δεν επηρεάζει το επίπεδο ικανοποίησης που εισπράττουν οι εργαζόμενοι από την εργασία**. Το ίδιο συμπέρασμα επιβεβαιώνεται και από τους μέσους όρους, όπου τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες του δείγματος εισπράττουν αντίστοιχη ικανοποίηση από την εργασία τους. Συγκεκριμένα, φαίνεται πως εισπράττουν υψηλή ικανοποίηση, καθώς οι γυναίκες σημείωσαν μέσο όρο 3,9289 και οι άντρες 4,0202 στις ερωτήσεις περί ικανοποίησης.

T-Test

Group Statistics

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Work_Satisfaction	Άντρας	11	4,0202	,67370	,20313
	Γυναίκα	25	3,9289	,74389	,14878

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Work_Satisfaction	Equal variances assumed	,210	,649	,349	34	,730	,09131	,26194	-,44101	,62363
	Equal variances not assumed			,363	21,079	,720	,09131	,25179	-,43218	,61481

Εικόνα 3.5 Αποτελέσματα μεθόδου T-test για την εργασιακή ικανοποίηση και το φύλο

Ηλικία

Εφαρμόζοντας τον έλεγχο one-way ANOVA στο σημείο αυτό, προκύπτουν συμπεράσματα για την επιρροή της ηλικίας στην εργασιακή ικανοποίηση. Από τον έλεγχο ομοιογένειας της εξαρτημένης μεταβλητής για τις 3 διαφορετικές ηλικιακές κατηγορίες προέκυψε ο δείκτης Sig=0,182>0,05, γεγονός που επιβεβαιώνει την ισότητα των διακυμάνσεων. Ο έλεγχος ANOVA έδωσε δείκτη Sig.=0,336>0,05, από τον οποίο προκύπτει ότι **όλα τα άτομα που εργάζονται στον οργανισμό ανεξάρτητα από την ηλικία τους, εισπράττουν την ίδια ικανοποίηση από αυτόν.** Στον τελευταίο έλεγχο προέκυψε πως όλες οι ηλικιακές κατηγορίες κάνουν την ίδια επισύναψη σπουδαιότητας που βρίσκεται μεταξύ 3,2778 και 4,2778.

Test of Homogeneity of Variances

Work_Satisfaction

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,794	2	33	,182

ANOVA

Work_Satisfaction

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,144	2	,572	1,128	,336
Within Groups	16,739	33	,507		
Total	17,883	35			

Post Hoc Tests

Homogeneous Subsets

Work_Satisfaction

Duncan[a,b]

Newage	N	Subset for alpha = 0.05
		1
18-24	2	3,2778
25-34	32	3,9792
35-44	2	4,2778
Sig.		,118

Εικόνα 3.6 Αποτελέσματα μεθόδου one-way ANOVA για την εργασιακή ικανοποίηση και την ηλικιακή κατηγορία

<u>Προϋπηρεσία</u>

Στο σημείο αυτό παρουσιάζεται ο έλεγχος one-way ANOVA για την σύγκριση της εργασιακής ικανοποίησης ως προς τα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό. Αρχικά, εφαρμόστηκε ο έλεγχος ομοιογένειας της εξαρτημένης μεταβλητής για τα τρία επίπεδα από τον οποίο προέκυψε ο δείκτης Sig=0,005<0,05, γεγονός που έπεται ότι οι διακυμάνσεις δεν είναι ίσες. Έπειτα, εφαρμόστηκε ο έλεγχος ANOVA όπου προέκυψε ο δείκτης Sig.=0,609>0,05. Η τιμή του δείκτη Sig. από τον έλεγχο ANOVA έπεται ότι **όλοι οι εργαζόμενοι εισπράττουν την ίδια ικανοποίηση, ανεξάρτητα από τα έτη που εργάζονται στον οργανισμό.** Ολοκληρώνοντας την σύγκριση, και εφόσον πρόκυψε

ανομοιογένεια κατά τον πρώτο έλεγχο, εφαρμόστηκε ο έλεγχος Post Hoc Dunnette T3. Οι συγκρίσεις γίνονται ανά ζεύγη σύμφωνα με τα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό. Η πρώτη σύγκριση αφορά τους εργαζομένους που εργάζονται από 1 έως 2 έτη (mean=3,8889) ως προς αυτούς που εργάζονται από 3 έως 5 έτη (mean=4,0952). Από έλεγχο αυτό προέκυψε δείκτης Sig.=0,748>0,05, επομένως ισχύει η ισότητα των μέσων. Έπειτα, η δεύτερη σύγκριση αναφέρεται στην προϋπηρεσία από 1 έως 2 έτη ως προς την προϋπηρεσία από 5 έτη και άνω (mean=3,6667), όπου ο δείκτης Sig.=0,610>0,05 και επομένως προκύπτει η ισότητα των μέσων. Ολοκληρώνοντας τις συγκρίσεις, μελετάται η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων που εργάζονται από 3 έως 5 έτη ως προς αυτούς που εργάζονται από 5 έτη και άνω. Σε αυτή την περίπτωση ο δείκτης Sig.=0,007<0,05, γεγονός που επιβεβαιώνει την διαφοροποίηση των μέσων.

Test of Homogeneity of Variances

Work_Satisfaction

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
6,293	2	33	,005

ANOVA

Work_Satisfaction

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,529	2	,264	,503	,609
Within Groups	17,354	33	,526		
Total	17,883	35			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Work_Satisfaction

Dunnett T3

(I) Newseniority	(J) Newseniority	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1 έως 2	3 έως 5	-,20635	,22886	,748	-,7848	,3721
	5 έτη και άνω	,22222	,19876	,610	-,2957	,7401
3 έως 5	1 έως 2	,20635	,22886	,748	-,3721	,7848
	5 έτη και άνω	,42857*	,11344	,007	,1204	,7368
5 έτη και άνω	1 έως 2	-,22222	,19876	,610	-,7401	,2957
	3 έως 5	-,42857*	,11344	,007	-,7368	-,1204

Εικόνα 3.7 Αποτελέσματα μεθόδου one-way ANOVA για την εργασιακή ικανοποίηση και την προϋπηρεσία

Ιεραρχική θέση

Προκειμένου να προκύψει ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρεται το δείγμα όσον αφορά την ιεραρχία των εργαζομένων, εφαρμόστηκε η μέθοδος ελέγχου one-way ANOVA. Αρχικά, ο έλεγχος ομοιογένειας της εξαρτημένης μεταβλητής για τα 3 επίπεδα έδωσε την τιμή του δείκτη Sig.=0,088>0,05, γεγονός που εκφράζει την ισότητα των διακυμάνσεων. Στη συνέχεια, ο έλεγχος ANOVA έδωσε την τιμή του δείκτη Sig.=0,731>0,05, γεγονός που καταλήγει στο συμπέρασμα **ότι η ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι είναι αντίστοιχη ανεξάρτητα από την ιεραρχική θέση που κατέχουν**. Τέλος, για την ισότητα των μέσων για τα διάφορα επίπεδα της ανεξάρτητης μεταβλητής υλοποιήθηκε ο έλεγχος Post Hoc Duncan. Από τον έλεγχο αυτό, φαίνεται πως όλοι οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα με την θέση τους στην ιεραρχία, κάνουν την ίδια επισύναψη σπουδαιότητας, η οποία κυμαίνεται από 3,8889 έως 4,1111.

Test of Homogeneity of Variances

Work_Satisfaction

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,616	2	33	,088

ANOVA

Work_Satisfaction

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,336	2	,168	,316	,731
Within Groups	17,547	33	,532		
Total	17,883	35			

Post Hoc Tests

Homogeneous Subsets

Work_Satisfaction

Duncan[a,b]

Ιεραρχική Θέση	N	Subset for alpha = 0.05
		1
Πωλητής σε κατάστημα	24	3,8889
Manager	6	4,0741
Επιθεωρητής καταστημάτων	6	4,1111
Sig.		,571

Εικόνα 3.8 Αποτελέσματα μεθόδου one-way ANOVA για την εργασιακή ικανοποίηση και την ιεραρχική θέση

3.3.4 Ατομική απόδοση

Τελευταίο τμήμα της έρευνας αποτελεί ανάλυση της ατομικής απόδοση των εργαζομένων. Πηγή προέλευσης των ερωτήσεων αποτελεί ερωτηματολόγιο πρόσφατης έρευνας των Li et al. (2019), η οποία έχει δημοσιευτεί και ασχολήθηκε με την σχέση των σύγχρονων τεχνικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της απόδοσης των εργαζομένων. Για το σκοπό αυτό απαντήθηκαν 5 σχετικές ερωτήσεις, προκειμένου να προσδιορισθεί το επίπεδο της αποδοτικότητας των εργαζομένων και του οργανισμού. Επιπρόσθετα, υλοποιήθηκε έλεγχος της αξιοπιστίας των ερωτήσεων με τον υπολογισμό του συντελεστή Cronbach Alpha.

3.3.4.1 Ανάλυση αξιοπιστίας μεταβλητών (Reliability Test)

Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach Alpha των μεταβλητών της ατομικής απόδοσης προέκυψε ίσος με 0,756. Η τιμή αυτή υποδεικνύει πολύ καλή εσωτερική συνέπεια και δίνει υψηλή αξιοπιστία στα αποτελέσματα των ερωτήσεων περί ατομικής απόδοσης.

3.3.4.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων ανά ερώτηση

Με αυτή την ενότητα ολοκληρώνεται η ανάλυση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Οι συγκεκριμένες 5 ερωτήσεις αναφέρονται στην ατομική απόδοση των εργαζομένων και εξαρτώνται από την αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για την ατομική τους απόδοση. Στον Πίνακα 3.8 παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα. Για καλύτερη κατανόηση και διεξαγωγή συμπερασμάτων, τα στατιστικά στοιχεία των αποτελεσμάτων ανά ερώτηση συγκρίνονται με τον συνολικό μέσο όρο της ατομικής απόδοσης.

Παρατηρώντας το σύνολο της ατομικής απόδοσης, προκύπτει πως τόσο ο μέσος όρος όσο και η πλειοψηφία του δείγματος θεωρεί πως **ανταπεξέρχεται σχεδόν απόλυτα στα καθήκοντα της εργασίας**. Μεμονωμένα οι ερωτήσεις περιγράφουν την τυπικότητα και την ικανότητα των εργαζομένων να εκτελούν καθήκοντα και υποχρεώσεις της εργασίας τους. Και στις 5 ερωτήσεις ο μέσος όρος παίρνει τιμές από 4,5 έως 4,7 ενώ παράλληλα, η πλειοψηφία συμφωνεί απόλυτα με αυτές. Οι απαντήσεις αυτές είναι βασισμένες τόσο στην προσωπική εκτίμηση των εργαζομένων όσο και σε αξιολογήσεις που λαμβάνουν

από τους προϊστάμενους τους ανά διαστήματα, δίνοντας έτσι μια αντιπροσωπευτική και αξιόπιστη εικόνα σχετικά με την αποδοτικότητα του οργανισμού.

Πίνακας 3.8 Ανάλυση αποτελεσμάτων για την δομή της ατομικής απόδοσης

Ατομική απόδοση			**%**	**%**	**%**	**%**	**%**
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	**Μέσος όρος**	**Τυπική απόκλιση**	**Απόλυτα διαφωνώ**	**Διαφωνώ**	**Είμαι ουδέτερος**	**Συμφωνώ**	**Απόλυτα συμφωνώ**
			1	**2**	**3**	**4**	**5**
1.Ολοκληρώνω πάντα τα καθήκοντα της εργασίας μου.	4,6	0,59	0	0	5,6	27,7	66,7
2.Ικανοποιώ όλες τις βασικές απαιτήσεις απόδοσης της δουλειάς μου.	4,5	0,61	0	0	5,6	41,7	52,7
3.Εκπληρώνω όλες τις υποχρεώσεις που απαιτεί η δουλειά μου.	4,6	0,60	0	0	5,6	30,6	63,8
4.Ποτέ δεν παραμελώ πτυχές της δουλειάς που είμαι υποχρεωμένος να εκτελέσω.	4,5	0,65	0	2,8	0	41,7	55,5
5.Είμαι συχνά σε θέση να εκτελώ τα βασικά καθήκοντα της εργασίας μου.	4,7	0,58	0	0	5,6	19,4	75
Σύνολο για την δομή της ατομικής απόδοσης	**4,6**	**0,43**	**0**	**0,6**	**4,5**	**32,2**	**62,7**

3.3.4.3 Σύγκριση ατομικής απόδοσης ως προς τα δημογραφικά στοιχεία

Στο σημείο αυτό γίνεται σύγκριση της απόδοσης των εργαζομένων ως προς τα δημογραφικά στοιχεία που συλλέχθηκαν. Η συγκρίσεις αυτές παρουσιάζουν ενδιαφέρον, καθώς μπορούν να εντοπίσουν ιδιαιτερότητες σε ομάδες ερωτηθέντων. Αυτές οι ομάδες διαχωρίζονται σύμφωνα με το φύλο, την ηλικία, την προϋπηρεσία και την ιεραρχική θέση.

Φύλο

Για την σύγκριση της ατομικής των εργαζομένων ως προς φύλο χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Independent Samples T-test. Από τον έλεγχο της ισότητας των διακυμάνσεων (Equality of Variances), προέκυψε ο δείκτης Sig. ίσος με 0,557>0,05. Από την τιμή αυτή συμπεραίνεται η ισότητα των διακυμάνσεων για την μεταβλητή της ατομικής απόδοσης ως προς το φύλο. Από τον επόμενο έλεγχο και μετά από την επιβεβαίωση της ισότητας των διακυμάνσεων, προέκυψε ο δείκτης Sig.(2-tailed)=0,458>0,05. **Επομένως, το φύλο δεν επηρεάζει την ατομική απόδοση των εργαζομένων**. Το ίδιο συμπέρασμα επιβεβαιώνεται και από τους μέσους όρους. Παρατηρείται πως και τα δύο φύλα αποδίδουν εξίσου καλά στα καθήκοντα της εργασίας τους. Συγκεκριμένα, οι γυναίκες συγκέντρωσαν μέσο όρο 4,5360 στις απαντήσεις τους και οι άντρες 4,6545.

T-Test

Group Statistics

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Productivity	Άντρας	11	4,6545	,35879	,10818
	Γυναίκα	25	4,5360	,46447	,09289

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Productivity	Equal variances assumed	,352	,557	,751	34	,458	,11855	,15777	-,20208	,43917
	Equal variances not assumed			,831	24,610	,414	,11855	,14259	-,17536	,41245

Εικόνα 3.9 Αποτελέσματα μεθόδου T-test για την ατομική απόδοση και το φύλο

Ηλικία

Παρατηρώντας τα αποτελέσματα του ελέγχου one-way ANOVA, τα οποία αφορούν την απόδοση σε σύγκριση με την ηλικιακή κατηγορία των εργαζομένων εντοπίζεται η επιρροή που επιφέρει η ηλικία στα αποτελέσματα. Από τον έλεγχο ομοιογένειας της εξαρτημένης μεταβλητής για τα τρία επίπεδα, προέκυψε ο δείκτης Sig=0,017<0,05, οδηγώντας στο συμπέρασμα πως οι διακυμάνσεις δεν είναι ίσες. Έπειτα, από τον έλεγχο ANOVA προέκυψε ο δείκτης Sig.=0,0449<0,05. Η τιμή του δείκτη Sig. από τον έλεγχο ANOVA έπεται ότι **υπάρχει τουλάχιστον μία διαφοροποίηση ως προς την ηλικιακή κατηγορία αναφορικά με την ατομική απόδοση των εργαζομένων.** Τέλος, εφόσον από τον έλεγχο ομοιογένειας προέκυψε πως οι διακυμάνσεις είναι άνισες, εφαρμόστηκε ο έλεγχος Post Hoc Dunnett T3. Οι συγκρίσεις γίνονται κατά ζεύγη των ηλικιακών κατηγοριών. Η πρώτη σύγκριση αφορά τις ηλικίες 18-24 (mean=3,900) ως προς τις 25-34 (mean=4,5937), ο δείκτης Sig.=0,754>0,05, οπότε ισχύει η ισότητα των μέσων. Η επόμενη σύγκριση αναφέρεται στις ηλικίες 18-24 ως προς τις 35-44 (mean =4,900), όπου ο δείκτης Sig.=0,609>0,05 και επομένως προκύπτει η ισότητα των μέσων. Η τελευταία σύγκριση αφορά τις ηλικίες 25-34 ως προς τις 35-44, σε αυτή την περίπτωση ο δείκτης Sig.=0,245>0,05, γεγονός που επιβεβαιώνει την ισότητα των μέσων.

Test of Homogeneity of Variances

Productivity

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4,599	2	33	,017

ANOVA

Productivity

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,133	2	,567	3,439	,044
Within Groups	5,439	33	,165		
Total	6,572	35			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Productivity

Dunnett T3

(I) Newage	(J) Newage	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
18-24	25-34	-,69375	,70319	,754	-14,8967	13,5092
	35-44	-1,00000	,70711	,609	-14,5362	12,5362
25-34	18-24	,69375	,70319	,754	-13,5092	14,8967
	35-44	-,30625	,12031	,245	-1,0365	,4240
35-44	18-24	1,00000	,70711	,609	-12,5362	14,5362
	25-34	,30625	,12031	,245	-,4240	1,0365

Εικόνα 3.10 Αποτελέσματα μεθόδου one-way ANOVA για την ατομική απόδοση και την ηλικιακή κατηγορία

Προϋπηρεσία

Για την σύγκριση της ατομικής απόδοσης ως προς την προϋπηρεσία στον υλοποιήθηκε ο έλεγχος με την μέθοδο one-way ANOVA. Από τον έλεγχο ομοιογένειας της εξαρτημένης μεταβλητής προέκυψε η ισότητα των διακυμάνσεων, καθώς ο δείκτης Sig=0,119>0,05. Από τον έλεγχο ANOVA προέκυψε δείκτης Sig.=0,145>0,05 γεγονός που έπεται ότι **η ατομική απόδοση των εργαζομένων, είναι ανεπηρέαστη από τα έτη που εργάζονται στον οργανισμό.** Για την τελευταία σύγκριση εφόσον προέκυψε η ομοιογένεια των διακυμάνσεων, υλοποιήθηκε ο έλεγχος Post Hoc Duncan. Όπως φαίνεται από τον τελευταίο πίνακα της Εικόνας 3.11, δημιουργήθηκαν δύο ομάδες. Στην πρώτη ομάδα ανήκουν οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία από 5 έτη και άνω (mean=4,0000) και κάνουν χαμηλότερη επισύναψη σπουδαιότητας συγκριτικά με τους εργαζόμενους με προϋπηρεσία από 1 έως 2 έτη και από 3 έως 5 έτη, οι οποίοι μεταξύ τους επισυνάπτουν την ίδια σπουδαιότητα η οποία βρίσκεται μεταξύ 4,5800 και 4,6429.

Test of Homogeneity of Variances

Productivity

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,270	2	33	,119

ANOVA

Productivity

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,726	2	,363	2,049	,145
Within Groups	5,846	33	,177		
Total	6,572	35			

Post Hoc Tests

Homogeneous Subsets

Productivity

Duncan[a,b]

Newseniority	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
5 έτη και άνω	2	4,0000	
1 έως 2	20		4,5800
3 έως 5	14		4,6429
Sig.		1,000	,818

Εικόνα 3.11 Αποτελέσματα μεθόδου one-way ANOVA για την ατομική απόδοση και την προϋπηρεσία

Ιεραρχική θέση

Εφαρμόζοντας τον έλεγχο one-way ANOVA, προκύπτουν συμπεράσματα για την επίδραση της ιεραρχικής θέσης στην απόδοση των εργαζομένων. Από τον έλεγχο ομοιογένειας της εξαρτημένης μεταβλητής για τις 3 διαφορετικές ιεραρχικές θέσεις προέκυψε ο δείκτης Sig=0,236>0,05, γεγονός που επιβεβαιώνει την ισότητα των διακυμάνσεων. Ο έλεγχος ANOVA έδωσε δείκτη Sig.=0,966>0,05, από τον οποίο προκύπτει πως **η απόδοση όλων των εργαζομένων δεν επηρεάζεται από την θέση που κατέχουν στην ιεραρχία.** Τέλος, από τον έλεγχο Duncan προέκυψε πως όλες οι ιεραρχικές θέσεις κάνουν την ίδια επισύναψη σπουδαιότητας η οποία βρίσκεται μεταξύ 4,5583 και 4,6.

Test of Homogeneity of Variances

Productivity

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,509	2	33	,236

ANOVA

Productivity

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,014	2	,007	,035	,966
Within Groups	6,558	33	,199		
Total	6,572	35			

Post Hoc Tests

Homogeneous Subsets

Productivity

Duncan[a,b]

Ιεραρχική Θέση	N	Subset for alpha = 0.05
		1
Πωλητής σε κατάστημα	24	4,5583
Manager	6	4,6000
Επιθεωρητής καταστημάτων	6	4,6000
Sig.		,862

Εικόνα 3.12 Αποτελέσματα μεθόδου one-way ANOVA για την ατομική απόδοση και την ιεραρχική θέση

3.3.5 Γραμμική παλινδρόμηση

Έπειτα της μεμονωμένης ανάλυσης των εννοιών της εργασιακής παρακίνησης, της ικανοποίησης από την εργασία και της ατομικής απόδοσης, παρουσιάζει ενδιαφέρον να μελετηθεί η επίδραση της μιας έννοιας στην άλλη. Για το λόγο αυτό, ορίστηκαν 2 στατιστικές υποθέσεις οι οποίες μέσω ενός μοντέλου πρόβλεψης θα εξετασθούν με τη μέθοδο της γραμμικής παλινδρόμησης. Η γραμμική παλινδρόμηση δίνει πληροφορίες για το ποσοστό μεταβλητότητας, την συνολική διακύμανση των δεδομένων καθώς και για το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας των μεταβλητών. Τέλος, με την μέθοδο της γραμμικής παλινδρόμησης ορίζεται η εξίσωση της παλινδρόμησης η οποία δίνει σημαντική πληροφορία για τον τρόπο που συμπεριφέρεται η μία μεταβλητή αν αυξηθεί ή μειωθεί η άλλη. Σε κάθε περίπτωση ορίζεται μια εξαρτημένη και μια ανεξάρτητη μεταβλητή, οι οποίες αναλύονται εκτενέστερα παρακάτω.

3.3.5.1 Γραμμική παλινδρόμηση για εργασιακή παρακίνηση και ικανοποίηση από την εργασία

Υλοποιώντας την παρούσα γραμμική παλινδρόμηση γίνεται ο έλεγχος της υπόθεσης που αφορά τις έννοιες της εργασιακής παρακίνησης και της ικανοποίησης από την εργασία. Η εξαρτημένη μεταβλητή της γραμμικής παλινδρόμησης είναι η ικανοποίηση από την εργασία, ενώ η ανεξάρτητη η εργασιακή παρακίνηση. Η Εικόνα 3.13, παρουσιάζει τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης που αφορά τις παρακάτω υποθέσεις:

H_1. Η εργασιακή παρακίνηση επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση των εργαζομένων.
H_0. Η εργασιακή παρακίνηση δεν επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,769[a]	,592	,580	,46325

a. Predictors: (Constant), Work_Motivation

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,587	1	10,587	49,334	,000[b]
	Residual	7,296	34	,215		
	Total	17,883	35			

a. Dependent Variable: Work_Satisfaction

b. Predictors: (Constant), Work_Motivation

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,477	,501		,951	,348
	Work_Motivation	,905	,129	,769	7,024	,000

a. Dependent Variable: Work_Satisfaction

Εικόνα 3.13 Γραμμική παλινδρόμηση εργασιακής παρακίνησης και ικανοποίησης από την εργασία

Οι δείκτες R, R Square και Adjusted R Square αποτελούν τους δείκτες καλής προσαρμογής. Η τιμή του R ισούται με 0,769 και αναφέρεται στην απόλυτη τιμή του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης. Επίσης, είναι ο δείκτης συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών του μοντέλου. Το R Square είναι ο συντελεστής προσδιορισμού και εκφράζει το ποσοστό μεταβλητότητας των δεδομένων. Η τιμή του συντελεστή προσδιορισμού είναι ίση με 0,592, δηλαδή το συγκεκριμένο γραμμικό μοντέλο εξηγεί το 59,2% της μεταβλητότητας των δεδομένων. Ο δείκτης Adjusted R Square έχει την τιμή 0,580, αυτό σημαίνει πως **η εργασιακή παρακίνηση είναι υπεύθυνη για το 58% της μεταβολής των τιμών την εργασιακής ικανοποίησης.** Τέλος, το τυπικό σφάλμα εκτίμησης (Std.) έχει την τιμή 0,463 και παρέχει πληροφορία σχετικά με το βαθμό διασκορπισμού των κατάλοιπων γύρω από την γραμμή προσαρμογής του παλινδρομικού μοντέλου.

Από την πρώτη στήλη (Sum of Squares) του πίνακα ανάλυσης της διακύμανσης (ANOVA), η τιμή Regression είναι ίση με 10,587 και εκφράζει την διακύμανση που εξηγείται από το μοντέλο της παλινδρόμησης, ενώ η τιμή Residual ισούται με 7,296 και εκφράζει την συνολική διακύμανση των δεδομένων.

Παρατηρώντας το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας του στατιστικού F, προκύπτει πως ισούται με Sig.= 0.000<0.05 που σημαίνει πως **υποστηρίζεται η υπόθεση H_1 και επομένως ισχύει ότι η εργασιακή παρακίνηση επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση από την εργασία.** Η θετική επίδραση επιβεβαιώνεται και από το πρόσημο του συντελεστή B ο οποίος έχει θετικό πρόσημο, καθώς επίσης προκύπτει και μια ισχυρή επιρροή αν παρατηρηθεί η αρκετά μεγάλη τιμή του συντελεστή παλινδρομήσεως B (0,905).

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση, ιδιαίτερη σημασία έχει ο προσδιορισμός της εξίσωσης της γραμμικής παλινδρόμησης. Η εξίσωση είναι της μορφής y= β+αx+ei, όπου y η εξαρτημένη μεταβλητή, x η ανεξάρτητη, α και β οι παράμετροι του μοντέλου και ei ο όρος που αναφέρεται στο κατάλοιπο της i-οστής τιμής. Επιπλέον, παρατηρείται πως η τιμή Beta 0,769 ταυτίζεται με τον συντελεστή R και αποτελεί τον δείκτη συνάφειας.

Επομένως, η εξίσωση της παλινδρόμησης παίρνει την εξής μορφή:

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ =0,477+0,905*ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Η τιμή 0,905 εκφράζει την επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη. Στην συγκεκριμένη περίπτωση αν αυξηθεί κατά 1 μονάδα η εργασιακή παρακίνηση, η εργασιακή ικανοποίηση θα αυξηθεί κατά 0,905. Αυτό φανερώνει το πόσο μεγάλη επιρροή ασκεί η παρακίνηση στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

3.3.5.2 Γραμμική παλινδρόμηση για ικανοποίηση από την εργασία και ατομική απόδοση

Σκοπός της παρούσας γραμμικής παλινδρόμησης είναι να αποσαφηνιστεί η επιρροή της εργασιακής ικανοποίησης στην ατομική απόδοση των εργαζομένων του οργανισμού. Η εξαρτημένη μεταβλητή της γραμμικής παλινδρόμησης είναι η ατομική απόδοση των εργαζομένων, ενώ η ανεξάρτητη η ικανοποίηση από την εργασία. Η Εικόνα 3.14 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης που αφορά τις παρακάτω υποθέσεις:

H_2. Η ικανοποίηση των εργαζομένων βελτιώνει την απόδοσή τους.

H_0. Η ικανοποίηση των εργαζομένων δεν βελτιώνει την απόδοσή τους.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,508[a]	,259	,237	,37859

a. Predictors: (Constant), Work_Satisfaction

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,699	1	1,699	11,855	,002[b]
	Residual	4,873	34	,143		
	Total	6,572	35			

a. Dependent Variable: Productivity

b. Predictors: (Constant), Work_Satisfaction

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,353	,360		9,318	,000
	Work_Satisfaction	,308	,090	,508	3,443	,002

a. Dependent Variable: Productivity

Εικόνα 3.14 Γραμμική παλινδρόμηση ικανοποίησης από την εργασία και ατομικής απόδοσης

Ο δείκτης συσχέτισης R μεταξύ των δύο μεταβλητών παίρνει την τιμή 0,508. Η τιμή του συντελεστή προσδιορισμού R Square ισούται με 0,259 και επομένως το γραμμικό μοντέλο εξηγεί το 25,9% της μεταβλητότητας των δεδομένων. Ο δείκτης Adjusted R Square παίρνει την τιμή 0,237, αυτό σημαίνει πως **η ικανοποίηση από την εργασία είναι υπεύθυνη για το 23,7% της μεταβολής των τιμών της απόδοσης των εργαζομένων.** Τέλος, το τυπικό σφάλμα εκτίμησης (Std.) έχει την τιμή 0,378. Από τον πίνακα ANOVA, προκύπτει η τιμή Regression ίση με 1,699 και η τιμή Residual ίση με 4,873.

Από το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας του στατιστικού F, το οποίο ισούται με Sig.= 0.002<0.05 προκύπτει ότι ισχύει η εναλλακτική υπόθεση **H_2. Επομένως, ισχύει ότι η ικανοποίηση από την εργασία βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων.** Η θετική επίδραση της μιας μεταβλητής στην άλλη επιβεβαιώνεται από το πρόσημο του συντελεστή Β ο οποίος έχει θετικό πρόσημο, ενώ παράλληλα η επίδραση χαρακτηρίζεται από χαμηλή έως μέτρια καθώς η τιμή του συντελεστή παλινδρομήσεως Β έχει την τιμή 0,308.

Όσον αφορά την εξίσωση γραμμικής παλινδρόμησης προκύπτει ο συντελεστής α ισούται με 0,308 και ο β με 3,353.

Έτσι, η εξίσωση της παλινδρόμησης παίρνει την εξής μορφή:

ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ =3,353+0,308*ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Η τιμή 0,308 εκφράζει την επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη. Στην συγκεκριμένη περίπτωση η αύξηση 1 μονάδας της εργασιακής ικανοποίησης, προκαλεί αύξηση κατά 0,308 στην απόδοση των εργαζομένων.

3.4 Συμπεράσματα

Με την ανάλυση της έρευνας προκύπτουν αξιόλογα συμπεράσματα και δίνονται απαντήσεις στα διερευνητικά ερωτήματα που διατυπώθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο. Προκύπτει πως υπάρχει θετική επίδραση μεταξύ της εργασιακής παρακίνησης και της ικανοποίησης από την εργασία, καθώς το ίδιο ισχύει για την σχέση μεταξύ ικανοποίησης και την ατομικής απόδοσης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, προέκυψε πως η παρακίνηση έχει μεγαλύτερη ποσοτικά επίδραση στην ικανοποίηση, και επομένως ισχυρότερη, σε σύγκριση με την ικανοποίηση στην απόδοση των εργαζομένων όπου η επιρροή είναι ασθενέστερη.

Όσον αφορά την πρώτη υπόθεση, επιβεβαιώθηκε η εναλλακτική υπόθεση η οποία επιβεβαιώνει ότι **η εργασιακή παρακίνηση επιδρά σημαντικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων**. Συνεπώς, όσο αυξάνονται τα κίνητρα τόσο αυξάνεται η ικανοποίηση. Το ίδιο ισχύει και αντιστρόφως, όσο μειώνονται τα κίνητρα τόσο μειώνεται η ικανοποίηση. Επομένως, οι οργανισμοί χρειάζεται να ενισχύουν τα κίνητρα των εργαζομένων, προκειμένου να διατηρούν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης. Αυτά τα κίνητρα μπορεί να είναι είτε οικονομικά όπως ο μισθός και το μπόνους, είτε όχι όπως το καλό εργασιακό περιβάλλον, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η εκπαίδευση, η επαγγελματική εξέλιξη κ.α..

Στη συνέχεια, με την επιβεβαίωση της δεύτερης εναλλακτικής υπόθεσης συμπεραίνεται πως **η ικανοποίηση επηρεάζει θετικά την απόδοση των εργαζομένων**. Ένας εργαζόμενος που εργάζεται με σθένος, προσήλωση και απορρόφηση, εντείνει τις προσπάθειες τους και αυτό φανερώνεται στην αύξηση της απόδοσης του. Με αυτό τον τρόπο, αποδεικνύεται πως **η ικανοποίηση διαμεσολαβεί μεταξύ της εργασιακής παρακίνησης και της αποδοτικότητας των εργαζομένων.**

Συνοψίζοντας, αξιολογώντας τα ευρήματα της έρευνας προκύπτει πως τα επίπεδα της εργασιακής παρακίνηση, της ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων στον οργανισμό, κρίνονται από ικανοποιητικά έως πολύ ικανοποιητικά Αυτό συμπεραίνεται από τους μέσους όρους των απαντήσεων των ερωτηθέντων, καθώς οι περισσότερες απαντήσεις τοποθετούνται μεταξύ της τέταρτης και πέμπτης επιλογής στην κλίμακα Likert.

Βιβλιογραφία

Adevally, S. (2017), “Employee motivation at work place: A study of Herzberg’s theory”, International Journal of Research Culture Society, Vol. 1, No. 9, 79-81.

Argyris, C. (1998), “Empowerment: The emperor’s new clothes”, Harvard Business Review, Vol. 76, No. 3, 98-105.

Armstrong, M. (2006), “A Handbook of Human Resource Management Practice”, 10th ed. , London, Kogan Page Publishing.

Aziri, B. (2011), “JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW”, Management Research and Practice, Vol. 3, No. 4, 77-86.

Bell, D.N.F. and Blanchflower, D.G. (2011), “The crisis, policy reactions and attitudes to globalization and jobs”, In M. Bacchetta & M. Jansen (Eds.), Making globalization socially sustainable, Geneva, International Labour Office & World Trade Organization, 85–118.

Bergh, Z. and Theron, A. (2009), “Psychology in the work context”, 4th ed. , Cape Town, Oxford University Press.

Brown, M.G. (1996), “Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance”, New York, Quality Resources.

Clark, A.E. (1997), “Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work?”, Labour Economics, Vol. 4, No. 4, 341-372.

Dinoka, G., Perera, N., Khatibi, A., Navaratna, N. and Chinna, K. (2014), “Job satisfaction and job performance among factory employees in apparel sector”, Asian Journal Management Science and Education, Vol. 3, No. 1, 96–104.

Dobre, O.I. (2013), “Employee motivation and organizational performance”, Review of Applied Socio-Economic Research, Vol. 5, No. 1, 53-60.

Falkenburg, K. and Schyns, B. (2007), “Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours”, Management Research News, Vol. 30, No.10, 708–723.

Farsi, A.H., Hinai, A.M, Zadjali, A.A., Aulia, S. and Varshney, S. (2017), “A Study on Job Satisfaction among the Employees of Oriental Ready Mix Company Sultanate of Oman”, International Journal of Research in Humanities and Social Studies, Vol. 4, No.11, 40-44.

Ganta, V.C. (2014), “Motivation in the Workplace to Improve the Employee Performance”, International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences, Vol. 2, No. 6, 221-230.

Govindarajulu, N. and Daily, B.F. (2004), “Motivating employees for environmental improvement”, Industrial Management & Data Systems, Vol. 104, No. 4, 364–372.

Ghoreishi, F.S., Zahirrodine, A.R., Assorian, F., Moosavi, S.G. and Mehrizi, M.Z. (2014), “Evaluation of emotional intelligence and job satisfaction in employees of Kashan hospitals”, Nurs and Midwifery Studies, Vol.3, No.1.

Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1976), “Motivation through the Design of Work: Test of a Theory”, Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 16, 250-279.

Hedge, J.W., Borman, W.C. and Lammlein, S.E. (2006), “The aging workforce: realities, myths, and implications for organizations”, Washington, American Psychological Association.

Herzberg, F. (1968), “One more time: how do you motivate employees?”, Harvard Business Review, Vol. 46, No. 1, 53-62.

Hinton, P.R., McMurray, I. and Brownlow, C. (2004), “SPSS explained”, 2nd ed. , London, Routledge.

Hoppock, R. (1935), “Job Satisfaction”, New York, Harper and Brothers.

Judge, T.A. and Robbins, S.P. (2011), “Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις”, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.

Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. and Patton, G.K. (2001), “The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review”, Psychol Bull, Vol. 127, No. 3, 376–402.

Kaliski, B.S. (2007), “Encyclopedia of Business and Finance”, 2nd ed. , Detroit, Thompson Gale.

Kassin, S. (2006), “Psychology in Modules”, Upper Saddle River, Prentice Hall.

Kovach, K. (1987), “What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers”, Business Horizons, Vol. 30, No. 5, 58-65.

Lefkowitz, J. (1994), “Sex-related differences in job attitudes and dispositional variables: Now you see them…”, Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 2, 323-349.

Leitch, J., Nieves, D., Burke, G., Little, M., and Gorin, M. (1995), “Strategies for involving employees”, The Journal for Quality and Participation, Vol. 18, No. 5, 68-74.

Li, C., Naz, S., Aamir, M., Khan, S., Kusi, B. and Murad, M. (2019), “An empirical investigation on the relationship between a high-performance work system and employee performance: measuring a mediation model through partial least squares-structural equation modeling”, Psychology Research and Behavior Management, Vol. 12, 397-416.

Maslow, A.H. (2014), “A theory of human motivation”, United States, Sublime Books.

McGregor, L. and Doshi, N. (2015), “How Company Culture Shapes Employee Motivation”, Harvard Business Review, Vol. 11, 1-13.

Milkovich, G.T. and Wigdor, A.K. (1991) "Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay", Washington, National Academy Press.
Mullins, L.J. (2007), "Management and Organizational Behaviour", 8th ed. , Harlow, Financial Times Prentice Hall.

Nazir, K. (2013), "Employee motivation, job satisfaction & productivity of employees at Boots 2012 (Westfield Stratford City)", Unpublished thesis (MSc), Cardiff Metropolitan University.

Pardee, R.L. (1990), "Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation", U.S. Department of Education, ERIC.

Parkin, S., Johnston, A., Buckland, H., Brookes, F. and White, E. (2004), "Learning and skills for sustainable development: developing a sustainability literate society", Guidance for Higher Education Institutions London, Forum for the Future.

Pynes, J.E. (2013), "Human Resources Management for public and nonprofit organizations. A strategic approach", 4th ed. , San Francisco, Jossey-Bass.

Spector, P. (1997), "Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences", Thousand Oaks CA, SAGE Publications.

Valencia, C. (2004), "Motivation and Productivity in the workplace", The Myriad, Westminster College.

Vanden, B.J. (2011), "Job satisfaction and job performance at the work Place", Unpublished thesis (Phd), Arcada University of Applied Sciences, Helsinki.

Velnampy, T. (2008), "Job attitude and employees performance of public sector organizations in Jaffna District, Sri Lanka", GITAM Institute of Management, Vol. 6, No. 2, 66–73.

Vroom, V.H. (1964), "Work and motivation", New York, John Wiley and Sons.

Wagar, T.H. (1998), "Determinants of human resource management practices in small firms: some evidence from Atlantic Canada", Journal of Small Business Management, Vol. 36, No. 2, 13-23.

Whitley, R. (2002), "Competing Capitalisms: institutions and economies", Cheltenham UK, Edward Elgar Publishing.

Yang, S.B., Brown, G.C. and Moon, B. (2011), "Factors leading to correctional officers' job satisfaction", Public Personnel Management, Vol. 40, No. 4, 359-369.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο έρευνας

ΤΜΗΜΑ 1: Στοιχεία ερωτώμενου

1. Φύλο: **Άνδρας** □1 **Γυναίκα** □2

2. Ηλικία (σε χρόνια): **.....**

3. Χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση: **.....**

4. Θέση στην ιεραρχία: **Manager** □1

   Επιθεωρητής καταστημάτων □2

   Πωλητής σε κατάστημα □3

<u>ΤΜΗΜΑ 2</u>: Τεχνικές Διαχείρισης Εργαζομένων

Παρακαλώ σημειώσατε το εύρος της <u>παρακίνησης</u> σας.

No.	**Διαστάσεις**	Πολύ λίγο	Λίγο	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
Εργασιακό Περιβάλλον						
1	Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από την εταιρεία σας, όσον αφορά το περιβάλλον εργασίας και τον εξοπλισμό που σας παρέχει για την εκτέλεση των καθηκόντων σας;					
2	Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από την εταιρεία σας, για το αίσθημα της ομαδικότητας που καλλιεργεί;					
3	Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από την σχέση που έχετε με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους σας;					
4	Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από την ευελιξία στο πρόγραμμα και τα ωράρια εργασίας που σας παρέχει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;					
5	Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από την ελευθερία που σας επιτρέπει να έχετε ο προϊστάμενος σας (αυτονομία), στην λήψη αποφάσεων και πρωτοβουλιών στην εργασία σας;					
Αμοιβές						
6	Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από τον μισθό που αμείβεστε για την εργασία σας;					
7	Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από την εταιρεία σας, όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης σας για τον προσδιορισμό των έξτρα αμοιβών (bonus);					
8	Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από την εταιρεία σας, για τις παροχές που σας προσφέρει (εξοδολόγιο, διατροφή, κ.α);					
Αναγνώριση						
9	Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από την εταιρεία σας, όσον αφορά την αναγνώριση της εξαιρετική δουλειά σας;					
10	Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από την εταιρεία σας, σχετικά με την δημόσια αναγνώριση που σας δείχνει για την καλή δουλειά σας;					
11	Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από την αναγνώριση που εισπράττετε από την εταιρεία σας ώστε να ενισχυθεί το ηθικό σας;					

Επαγγελματική Εξέλιξη						
12	Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από την εταιρεία σας, για τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης που σας προσφέρει;					
13	Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από την εταιρεία σας, στο θέμα της προαγωγής με βάση την απόδοση;					
14	Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από την εταιρεία σας, όσον αφορά την πολιτική της κάλυψης ανώτερων θέσεων από το εσωτερικό της;					
15	Πόσο παρακινημένος αισθάνεστε από την εταιρεία σας, για την πληροφόρηση (trainings, workshops, κ.α.) που σας παρέχει για να εξελίξετε τη δουλειά και τις ικανότητες σας;					

<u>ΤΜΗΜΑ 3</u>: Αντιδράσεις Εργαζομένων

Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην <u>Ικανοποίηση από την Εργασία.</u>

No.	**Διαστάσεις**	Απόλυτα διαφωνώ	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος	Συμφωνώ	Απόλυτα συμφωνώ
Σθένος						
1	Όταν σηκώνομαι το πρωί, έχω όρεξη να πάω στη δουλειά μου.					
2	Στη δουλειά μου πάντα επιμένω, ακόμα και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά.					
3	Μπορώ να συνεχίσω να εργάζομαι για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα σε αυτή την δουλειά.					
Προσήλωση						
4	Η δουλειά μου με εμπνέει.					
5	Είμαι ενθουσιασμένος και υπερήφανος με τη δουλειά μου.					
6	Θεωρώ ότι η δουλειά που κάνω είναι γεμάτη νόημα και σκοπό.					

Απορρόφηση						
7	Ο χρόνος περνάει γρήγορα όταν εργάζομαι.					
8	Είμαι απορροφημένος από την εργασία μου.					
9	Αισθάνομαι ευτυχής όταν εργάζομαι εντατικά.					

<u>ΤΜΗΜΑ 4</u>: Αντίληψη για την ατομική απόδοση

Πως θα κατατάσσατε τη συνολική απόδοση σας;

No.	**Ατομική απόδοση**	Απόλυτα διαφωνώ	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος	Συμφωνώ	Απόλυτα συμφωνώ
1	Ολοκληρώνω πάντα τα καθήκοντα της εργασίας μου.					
2	Ικανοποιώ όλες τις βασικές απαιτήσεις απόδοσης της δουλειάς μου.					
3	Εκπληρώνω όλες τις υποχρεώσεις που απαιτεί η δουλειά μου.					
4	Ποτέ δεν παραμελώ πτυχές της δουλειάς που είμαι υποχρεωμένος να εκτελέσω.					
5	Είμαι συχνά σε θέση να εκτελώ τα βασικά καθήκοντα της εργασίας μου.					

<u>Σας ευχαριστούμε πάρα πολύ για τη συνεργασία σας.</u>