



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ
ΚΛΑΔΟΥΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

του

ΤΣΙΑΛΚΟΥΤΗ ΒΑΪΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑΣ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΜΙΧΑΗΛ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

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

Σεπτέμβριος 2021

Ευχαριστίες

Για την παρούσα έρευνα θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την αμέριστη συμπαράσταση της. Επίσης θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον κύριο Μιχαήλ Δημήτριο για τις πολύτιμες συμβουλές του, οι οποίες με βοήθησαν να ολοκληρώσω μια διπλωματική εργασία που με αφήνει ιδιαίτερα ικανοποιημένο. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω όλο το προσωπικό του τμήματος για την συμβολή τους καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών και όσους αφιέρωσαν λίγα λεπτά από τον χρόνο τους για να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο και να συμβάλουν στην έρευνα μου.

Περίληψη

Το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού της εκάστοτε επιχείρησης μπορεί να αποτελεί ένα υποστηρικτικό τμήμα, όμως οι αναλύσεις, οι προτάσεις και γενικότερα οι ενέργειες του μπορούν να αποτελέσουν καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία αυτής. Το σύνολο του προσωπικού είναι αυτό που καλείται να φέρει εις πέρας την αποστολή του οργανισμού και να καταβάλλει τις προσπάθειες του ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού ή του κάθε τμήματος. Για την πραγματοποίηση των στόχων και την δημιουργία προϋποθέσεων ανάπτυξης θα ήταν σφωδων η κάθε εταιρεία να επενδύει στους ανθρώπους της, να τους παρακινεί και να τους οδηγεί στην εργασιακή ικανοποίηση, ώστε να καρπωθεί την πληθώρα των πλεονεκτημάτων ενός ικανοποιημένου προσωπικού.

Σκοπός της παρούσας έρευνας αποτελεί η διερεύνηση του βαθμού παρακίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων στην ελληνική οικονομία, η ανάλυση της σχέσης μεταξύ των δυο παραγόντων, η εύρεση κενών και η δημιουργία προτάσεων για την βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης. Παράλληλα η έρευνα αποσκοπεί και στην επιβεβαίωση ή μη του εξεταζόμενου μοντέλου, το οποίο συνδέει τους παράγοντες με τη βοήθεια της εργασιακής εμπλοκής που κατέχει τον ρόλο του μεσολαβητή.

Αρχικά μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης θα αναλυθούν οι εξεταζόμενοι παράγοντες, ενώ στην συνέχεια θα καθοριστεί το εξεταζόμενο μοντέλο, το οποίο βασίζεται στην θεωρία δυο παραγόντων του Herzberg. Από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων και με την βοήθεια δυο στατιστικών προγραμμάτων (SPSS και SPLS) θα επιβεβαιωθεί η χρησιμότητα του μοντέλου και η ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ παρακίνησης και ικανοποίησης, καθώς ταυτόχρονα θα αναδεικνύεται και η σημαντικότητα της εργασιακής εμπλοκής.

Λέξεις κλειδιά: Παρακίνηση προσωπικού, Εργασιακή ικανοποίηση, Εργασιακή εμπλοκή, Θεωρία δυο παραγόντων του Hertzberg, Εμπειρική ανάλυση

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	ii
Περίληψη.....	iii
Εισαγωγή.....	1
Αιτιολογία της Έρευνας.....	1
Σκοπός και Στόχοι της Εργασίας.....	1
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	2
Παρακίνηση Προσωπικού.....	2
Θεωρία Δυο Παραγόντων του Herzberg.....	3
Εργασιακή Ικανοποίηση.....	6
Σχέσεις Παρακίνησης Προσωπικού και Ικανοποίησης Εργαζομένων.....	6
Σημασία Εργασιακής Εμπλοκής.....	7
Μοντέλο Έρευνας.....	9
Μεθοδολογία Έρευνας.....	10
Αποτελέσματα Έρευνας.....	12
Στοιχεία Ερωτηθέντων.....	12
Συνολική και Ιεραρχική Περιγραφική Στατιστική.....	13
Διακλαδική Σύγκριση.....	15
Ανάλυση Μοντέλου.....	17
Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση (Exploratory Factor Analysis).....	18
Έλεγχος Μοντέλου.....	27
Συζήτηση και Συμπεράσματα.....	32
Πρακτική εφαρμογή για τους μάντζερ.....	35
Περιορισμοί.....	36
Αναφορές.....	vi
Πίνακας 1 Παράγοντες Παρακίνησης & Υγιεινής κατά τον Herzberg.....	4
Πίνακας 2 Φύση των Παραγόντων του Herzberg.....	4
Πίνακας 3 Ερωτηματολόγιο Έρευνας.....	10
Πίνακας 4 Αποτελέσματα Συνολικού Δείγματος Έρευνας.....	13
Πίνακας 5 Αποτελέσματα Προϊσταμένων & Εργαζομένων.....	14
Πίνακας 6 Κλαδικά Αποτελέσματα.....	15
Πίνακας 7 Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση Συνολικού Δείγματος.....	19
Πίνακας 8 Δείκτης ΚΜΟ Συνολικού Δείγματος.....	20
Πίνακας 9 Communalities Συνολικού Δείγματος.....	20
Πίνακας 10 Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση Κλάδου Σούπερ Μάρκετ.....	21
Πίνακας 11 Δείκτης ΚΜΟ Κλάδου Σούπερ Μάρκετ.....	22

Πίνακας 12 Communalities Κλάδου Σούπερ Μάρκετ.....	22
Πίνακας 13 Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση Κλάδου Εστίασης.....	23
Πίνακας 14 Δείκτης ΚΜΟ Κλάδου Εστίασης.....	24
Πίνακας 15 Communalities Κλάδου Εστίασης.....	24
Πίνακας 16 Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση Κλάδου Ξενοδοχείων.....	25
Πίνακας 17 Δείκτης ΚΜΟ Κλάδου Ξενοδοχείων.....	26
Πίνακας 18 Communalities Κλάδου Ξενοδοχείων.....	26
Διάγραμμα 1 Μοντέλο Έρευνας.....	9
Διάγραμμα 2 Σχέσεις Μοντέλου Συνολικού Δείγματος.....	27
Διάγραμμα 3 Bootstrapping Συνολικού Δείγματος.....	28
Διάγραμμα 4 Σχέσεις Μοντέλου Ξενοδοχείων.....	29
Διάγραμμα 5 Bootstrapping Κλάδου Ξενοδοχείων.....	30
Διάγραμμα 6 Σχέσεις Μοντέλου Εστίασης.....	31
Διάγραμμα 7 Bootstrapping Κλάδου Εστίασης.....	31

Εισαγωγή

Οι έννοιες της παρακίνησης και της ικανοποίησης αποτελούν θετικές καταστάσεις οι οποίες επέρχονται μέσω ορισμένων επιτυχημένων ενεργειών. Όλοι οι άνθρωποι θα ήθελαν να είναι παρακινημένοι για να πετύχουν τους προσωπικούς τους στόχους και να νιώθουν ικανοποίηση για κάθε πτυχή της ζωής τους. Ως προέκταση θα ήθελαν αυτό να ισχύει και στον επαγγελματικό τους χώρο. Ποιοι είναι όμως οι παράγοντες που καθορίζουν τα επίπεδα παρακίνησης ενός εργαζόμενου και τι οδηγεί στην εργασιακή ικανοποίηση;

Αιτιολογία της Έρευνας

Τα τελευταία χρόνια στην παγκόσμια βιβλιογραφία παρατηρείται όλο και μεγαλύτερη έμφαση στην σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για τις επιχειρήσεις και την αποτελεσματικότητά τους. Ένα μεγάλο κομμάτι της βιβλιογραφίας και των ερευνών που έχουν διεξαχθεί, ασχολείται με την παρακίνηση του προσωπικού και την ικανοποίηση των εργαζομένων (Roos και Eeden, 2008; McGregor και Doshi, 2015). Αρκετές από αυτές έχουν αποδείξει την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ τους, αλλά και συσχέτιση τους με την παραγωγικότητα των εργαζομένων και με τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου αυτοί οι δυο παράγοντες αποτελούν τεράστιας σημασίας.

Καθώς μέχρι σήμερα δεν υπάρχουν αρκετές έρευνες που να αφορούν τα επίπεδα παρακίνησης των εργαζομένων στην Ελλάδα και την ικανοποίηση αυτών από την εργασία τους, θεωρείται αναγκαία η διερεύνηση του θέματος αυτού.

Σκοπός και Στόχοι της Εργασίας

Σκοπός αυτής της έρευνας είναι η μελέτη της παρακίνησης του προσωπικού σε μερικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας και η ανάλυση της σχέσης της, με την ικανοποίηση του προσωπικού.

Στόχοι της παρούσας εργασίας αποτελούν:

1. Η συγκέντρωση στοιχείων που να υποδεικνύουν:
 - Τον βαθμό παρακίνησης των εργαζομένων σε διάφορους κλάδους της ελληνικής οικονομίας.
 - Τον βαθμό ικανοποίησης των εν λόγω εργαζομένων.
 - Την σχέση μεταξύ της παρακίνησης του προσωπικού και της ικανοποίησης των εργαζομένων.
2. Την ανάδειξη της σημασίας της εργασιακής εμπλοκής και την ανάλυση των σχέσεως της με την παρακίνηση του προσωπικού και την ικανοποίησή του.

3. Η εύρεση «κενών» στην παρακίνηση προσωπικού σε κλάδους της ελληνικής οικονομίας.
4. Στην επιβεβαίωση ή απόρριψη του εξεταζόμενου μοντέλου.

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Παρακίνηση Προσωπικού

Η παρακίνηση του προσωπικού αποτελεί μια από τις σημαντικότερες κατηγορίες στις οποίες θα πρέπει να εστιάζουν οι οργανισμοί. Στον εργασιακό χώρο η παρακίνηση μπορεί να οριστεί ως η δύναμη, η οποία οδηγεί τους εργαζόμενους να καταβάλουν, μέσω της δικής τους θέλησης, όλες τους τις δυνάμεις για να πετύχουν ορισμένους στόχους και να φέρουν εις πέρας, όσο το δυνατόν καλύτερα, τα καθήκοντα τους (Ramlall, 2004). Επιπλέον μπορεί να εξηγήσει και να καθορίσει τις συμπεριφορές και το πάθος των εργαζομένων στην καθημερινότητα τους (Govender και Parumasur, 2010). Για να μπορέσουν να δημιουργήσουν και να διατηρούν οι εταιρείες υψηλά επίπεδα παρακίνησης στο προσωπικό τους, θα πρέπει να καταβάλουν αέναες προσπάθειες, διότι η παρακίνηση αποτελεί ένα παράγοντα που καθορίζεται από τις ενέργειες τους μόνο για το παρόν και μπορεί εύκολα και άμεσα να μεταβληθεί (Naile και Selesho, 2014).

Με το πέρασμα των χρόνων έχουν δημιουργηθεί πολλές θεωρίες και μοντέλα με σκοπό τον καθορισμό των συντελεστών της παρακίνησης προσωπικού. Μια από τις παλαιότερες, αλλά και σημαντικότερες, αποτελεί η θεωρία δυο παραγόντων του Herzberg, η οποία χωρίζει τους παράγοντες επιρροής της παρακίνησης προσωπικού σε «παράγοντες παρακίνησης και υγιεινής» και θα αναλυθεί στην συνέχεια. Σε όλες σχεδόν τις θεωρίες υπάρχουν πολλά σημεία ταύτισης, όμως εντοπίζονται και ορισμένες διαφωνίες ως προς τους συντελεστές ή τον βαθμό επιρροής τους στην συνολική παρακίνηση. Πολλοί από τους ερευνητές συμφωνούν με τους παράγοντες παρακίνησης της θεωρίας του Herzberg, ενώ αντίθετα υπάρχουν αρκετές διαφορετικές απόψεις για τους παράγοντες υγιεινής, οι οποίες τονίζουν ότι θα έπρεπε να θεωρούνται και αυτοί παράγοντες παρακίνησης. Για παράδειγμα μια τέτοια θεωρία είναι αυτή των Nohria, Groysberg και Lee (2008) και μας πληροφορεί για 4 «οδηγούς παρακίνησης», την απόκτηση, το «δέσιμο», την κατανόηση και την προάσπιση. Ως απόκτηση ορίζουν οι συγγραφείς τις χρηματικές απολαβές, τις επιβραβεύσεις και γενικότερα όλες τις εμπειρίες που απολαμβάνει ο εργαζόμενος λόγω της θέσης του στον οργανισμό. Το «δέσιμο» αφορά τα αισθήματα ενός εργαζομένου προς την επιχείρηση και προς τους συναδέλφους του. Η κατανόηση ως «οδηγός παρακίνησης» εξηγεί την ανάγκη των ανθρώπων να νιώθουν ότι οι πράξεις και οι εργασίες τους έχουν ουσιαστικό νόημα και αντίκτυπο. Τέλος η προάσπιση

εκφράζει την ανάγκη που νιώθουν οι εργαζόμενοι για την ύπαρξη διαφάνειας, δικαιοσύνης και εμπιστοσύνης. Συνεχίζοντας οι συγγραφείς τονίζουν την ανάγκη για κάλυψη όλων των «οδηγών», καθώς σε περίπτωση που έστω και ένας δεν ικανοποιείται έχει σημαντική επιρροή στην συνολική παρακίνηση, άποψη με την οποία συμφωνούν και οι Hansen F., Smith και Hansen R. (2002). Την τοποθέτηση αυτή μπορούν να συμπληρώσουν οι Kuranchie-Mensah και Amponsah-Tawiah (2016), οι οποίοι εκτός της αναφοράς για την σημασία της ασφάλειας ως παράγοντα παρακίνησης, τονίζουν ότι ο κάθε παράγοντας έχει διαφορετικό βαθμό συμβολής στην συνολική παρακίνηση και ότι θα πρέπει να ικανοποιούνται πλήρως πρώτα οι παράγοντες που συμβάλουν περισσότερο σε αυτή. Κλείνοντας το άρθρο τους οι Nohria, Groysberg και Lee (2008) κάνουν ειδική αναφορά στον άμεσο προϊστάμενο των εργαζομένων, καθώς αυτός μπορεί να έχει μεγάλη επιρροή στον βαθμό παρακίνησης τους. Με την άποψη αυτή συμφωνούν πληθώρα ερευνητών που τονίζουν την σημασία του ηγέτη (Goleman, 2000; Dobre, 2013; Naile και Selesho, 2014; McGregor και Doshi, 2015).

Όλοι οι παραπάνω συντελεστές βρίσκονται και στη θεωρία του Herzberg, με ορισμένες διαφοροποιήσεις όπως προαναφέρθηκε. Ως εκ τούτου επιβεβαιώνεται από πληθώρα ερευνητών η σημασία των συντελεστών των δυο κατηγοριών του Herzberg για τους εργαζόμενους, παρά το γεγονός ότι αποτελεί μια θεωρία που δημιουργήθηκε πριν από περισσότερο από μισό αιώνα έχει ακόμα και σήμερα εφαρμογή και επιρροή σε άλλες θεωρίες και μέσω των μελετών που πραγματοποιούνται θα μπορεί να εντοπίζεται ποια θεωρία έχει καλύτερη εφαρμογή στις εκάστοτε περιοχές ή επιχειρήσεις.

Θεωρία Δυο Παραγόντων του Herzberg

«Το 1959 οι Herzberg, Mausner και Snyderman δημοσίευσαν το μοντέλο δυο παραγόντων παρακίνησης το οποίο είχε επηρεαστεί από την θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow» (Jones, 2011), αλλά σχετίζεται πιο συγκεκριμένα με το πώς τα άτομα παρακινούνται στον εργασιακό τους χώρο (Ghazi, Shahzada & Khan, 2013). Από την αρχή της δημιουργίας των υποθέσεων τους για την έρευνα τους μέχρι και το τέλος αυτής, παρά τις επαναδιατυπώσεις τις οποίες έκαναν, οι ερευνητές ξεχώριζαν δυο κατηγορίες παραγόντων, εκ των οποίων η μια επηρέαζε την ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ η άλλη κατηγορία επηρέαζε τον βαθμό δυσαρέσκειας τους (Wall & Stephenson, 1970; Dartey-Baah & Amoako, 2011; Stello, 2011; Ghazi, Shahzada & Khan, 2013; Alshmemri, Shahwan & Maude, 2017). Δηλαδή τόνιζαν ότι το αντίθετο της ικανοποίησης είναι η μη ικανοποίηση και το αντίθετο της δυσαρέσκειας, η έλλειψη δυσαρέσκειας. Η πρώτη κατηγορία, η οποία είναι γνωστή ως «παράγοντες παρακίνησης» «επηρεάζει τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων και αφορά την

ανάγκη των ανθρώπων για εξέλιξη και να φτάνουν στην αυτοπραγματοποίηση» (Alshmemri, Shahwan & Maude, 2017). Η δεύτερη κατηγορία αφορά την ανάγκη των ανθρώπων να αποφεύγουν δυσάρεστες καταστάσεις και ονομάζεται «παράγοντες υγιεινής».

Πίνακας 1 Παράγοντες Παρακίνησης & Υγιεινής κατά τον Herzberg

Παράγοντες Παρακίνησης	Παράγοντες Υγιεινής
Επιτυχία	Διοίκηση & Πολιτικές Οργανισμού
Αναγνώριση	Σχέσεις με Συναδέλφους
Εργασία	Ασφάλεια στην Εργασία
Ευθύνες	Σχέση με Προϊστάμενο
Πρόοδος	Απολαβές
Ευκαιρίες Εξέλιξης	Συνθήκες Εργασίας

Όπως γίνεται κατανοητό από τα παραπάνω η κάλυψη των παραγόντων παρακίνησης για έναν εργαζόμενο τον οδηγεί στην εργασιακή ικανοποίηση, ενώ η μη κάλυψη αυτών τον οδηγεί στο να μην είναι εργασιακά ικανοποιημένος. Αντίστοιχα οι παράγοντες υγιεινής μπορούν να προκαλέσουν εργασιακή δυσαρέσκεια όταν δεν ικανοποιούνται, ενώ η ικανοποίηση αυτών των παραγόντων οδηγεί στην έλλειψη εργασιακής δυσαρέσκειας και δεν επηρεάζει τον βαθμό παρακίνησης του εκάστοτε εργαζόμενου.

Πίνακας 2 Φύση των Παραγόντων του Herzberg

	Παράγοντες Παρακίνησης	Παράγοντες Υγιεινής
Ικανοποιούνται	Ικανοποίηση προσωπικού	Έλλειψη δυσαρέσκειας προσωπικού
Δεν ικανοποιούνται	Μη ικανοποίηση προσωπικού	Δυσαρέσκεια προσωπικού
Σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση	Δυνατή	Δεν επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση

Με βάση όλα τα παραπάνω δεδομένα μπορούν να βγουν διάφοροι συνδυασμοί για τις δυο αυτές κατηγορίες. Οι Dartey-Baah και Amoako (2011) παρουσιάζουν τους 4 ακραίους συνδυασμούς:

- Υψηλή Υγιεινή + Υψηλή Παρακίνηση: Ιδανική κατάσταση όπου οι εργαζόμενοι είναι παρακινημένοι και έχουν ελάχιστα παράπονα.
- Υψηλή Υγιεινή + Χαμηλή Παρακίνηση: Οι εργαζόμενοι έχουν λίγα παράπονα, αλλά δεν είναι παρακινημένοι. Θεωρούν την δουλειά τους βαρετή και την αντιμετωπίζουν απλά ως ένα μέσο πληρωμής.

- Χαμηλή Υγιεινή + Υψηλή Παρακίνηση: Οι εργαζόμενοι είναι παρακινημένοι, αλλά έχουν πολλά παράπονα. Μια κατάσταση όπου η εργασία είναι συναρπαστική και έχει προκλήσεις, αλλά οι απολαβές και οι συνθήκες εργασίας βρίσκονται σε χαμηλό επίπεδο.
- Χαμηλή Υγιεινή + Χαμηλή Παρακίνηση: Η χειρότερη κατάσταση όπου το προσωπικό δεν είναι παρακινημένο και έχει πολλά παράπονα.

Η θεωρία αυτή μπορεί να έχει εφαρμογή για τους μάντζερ, καθώς εξηγεί ότι με την βελτίωση παραγόντων όπως ο μισθός, τα προνόμια και η ασφάλεια θα αποτρέψει τους εργαζόμενους από το να είναι ενεργά δυσαρεστημένοι, αλλά δεν θα τους παρακινήσει, ώστε να καταβάλλουν επιπλέον προσπάθειες για να αυξήσουν την απόδοσή τους. Για την παρακίνηση των εργαζομένων θα πρέπει οι μάντζερ να παρέχουν στους εργαζομένους ευκαιρίες να αναλάβουν ευθύνες, να τους παρέχεται αναγνώριση και να μπορούν να εξελίξουν τις δεξιότητες και την καριέρα τους (Ghazi, Shahzada & Khan, 2013). Στην πράξη όμως αρκετοί εργοδότες και μάντζερ χρησιμοποιούν τους παράγοντες υγιεινής ως ένα μέσο παρακίνησης για το προσωπικό τους, παρά την όχι ιδιαίτερης δυσκολίας σχέση μεταξύ της παρακίνησης προσωπικού και ικανοποίησης εργαζομένων (Dartey-Baah & Amoako, 2011). Ενδεχομένως να συμβαίνει αυτό γιατί πιστεύουν ότι οι άνθρωποι παρακινούνται περισσότερο μέσω οικονομικών παραγόντων, από ότι συμβαίνει πραγματικά ή γιατί χρειάζεται μικρότερη προσπάθεια για να πραγματοποιηθεί μια αύξηση απολαβών, σε σχέση με την επαναξιολόγηση των πολιτικών μιας εταιρείας ή των επανασχεδιασμό των εργασιών για μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση.

Τέλος σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι «η θεωρία του Herzberg έχει δεχτεί αρκετές κριτικές, όπως ότι φαίνεται να δεσμεύεται με τη μέθοδο του κρίσιμου συμβάντος ή ότι οι παράγοντες αλληλεπικαλύπτονται ως πηγές ικανοποίησης και δυσαρέσκειας, όμως υπάρχουν μέχρι και σήμερα αποδείξεις που υποστηρίζουν την θεωρία αυτή» (Stello, 2011).

Με βάση όλα τα παραπάνω δημιουργούνται οι δυο πρώτες υποθέσεις για το μοντέλο το οποίο θα εξεταστεί στην συνέχεια:

- Υπόθεση 1: Οι παράγοντες παρακίνησης επιδρούν άμεσα και θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση
- Υπόθεση 2: Οι παράγοντες υγιεινής δεν επιδρούν γενικά στην εργασιακή ικανοποίηση και για την απόδειξη ή την απόρριψη αυτής της υπόθεσης, θα εξεταστεί η ενδεχόμενη ύπαρξη άμεσης σχέσης μεταξύ των παραγόντων υγιεινής και της ικανοποίησης των εργαζομένων

Εργασιακή Ικανοποίηση

Το πόσο αναγκαίο είναι να διατηρούν οι επιχειρήσεις ικανοποιημένο το προσωπικό τους, μπορεί εύκολα να το αντιληφθεί ο καθένας είτε μέσω προσωπικών εμπειριών ή απλά και μόνο με τη χρήση της λογικής. Παρά την ευκολία που υπάρχει στο να γίνει αντιληπτή η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης, αυτή αποτελεί έναν αρκετά περίπλοκο παράγοντα, καθώς αφορά το πώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται για την δουλειά τους και την κάθε πτυχή αυτής (Aziri, 2011). Το γεγονός αυτό αποτελεί την πηγή που περιπλέκει αυτόν τον παράγοντα, αφού «τα αισθήματα ενός ανθρώπου επηρεάζονται από διάφορες περιστάσεις και παράλληλα εμπεριέχουν συντελεστές της ψυχολογίας και της φυσιολογίας» (Aziri, 2011). Όμως τα θετικά αποτελέσματα που επέρχονται από την ικανοποίηση του προσωπικού υπερκαλύπτουν την απαιτητική διαδικασία για την επίτευξη της. Ορισμένα από τα θετικά γίνονται γνωστά από την έρευνα των Bakan, Buyukbese, Ersahan και Sezer (2014), όπως η αύξηση της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας και της εργασιακής αφοσίωσης, ενώ αντίθετα υπάρχει μείωση της πρόθεσης φυγής. Επιπλέον οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες προς τους πελάτες και τους αφήνουν περισσότερο ευχαριστημένους (Karatepe, Avcı και Araslı, 2004).

Η σπουδαιότητα της εργασιακής ικανοποίησης αποδεικνύεται από όσα προαναφέρθηκαν. Οι παράγοντες που οδηγούν σε αυτήν, κατά τον Herzberg, αποτελούν, όπως έγινε ήδη γνωστό, οι παράγοντες παρακίνησης. Συνεπώς οι εταιρείες που επιθυμούν να απολαμβάνουν τα πλεονεκτήματά της, θα πρέπει να στοχεύουν στην πλήρη κάλυψη των παραγόντων αυτών.

Σχέσεις Παρακίνησης Προσωπικού και Ικανοποίησης Εργαζομένων

Η παρακίνηση προσωπικού και η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελούν δυο πολύ σημαντικά θέματα για τις επιχειρήσεις, κάτι το οποίο μπορεί να γίνει αντιληπτό και από τον όγκο της βιβλιογραφίας για αυτά και από όσα προαναφέρθηκαν. Μέσω ερευνών έχουν εμφανιστεί σχέσεις που δείχνουν την παρακίνηση προσωπικού να οδηγεί σε πολλαπλά οφέλη για μια επιχείρηση, πέρα από αυτά που μας δείχνει το μοντέλο των Herzberg, Mausner και Snyderman. Για παράδειγμα οι έρευνες των McGregor και Doshi (2015) ανέδειξαν θετική συσχέτιση μεταξύ της παρακίνησης προσωπικού και της ικανοποίησης των πελατών, αλλά και μεγαλύτερα οικονομικά αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις με προσωπικό υψηλής παρακίνησης, έναντι αυτών με χαμηλής. Παρόμοια αποτελέσματα είχαν οι Roos και Eeden (2008), οι οποίες βρήκαν θετική συσχέτιση της παρακίνησης προσωπικού και της ικανοποίησης των εργαζομένων με την οργανωσιακή απόδοση, όπως επίσης και οι Kuranchie-Mensah και Ampronsah-Tawiah (2016) σε έρευνα τους σε λατομεία της Γκάνας. Επιπλέον οι

Ross και Eeden (2008) έδειξαν θετική σχέση μεταξύ της παρακίνησης προσωπικού και της ικανοποίησης των εργαζομένων, δηλαδή της εξεταζόμενης σχέσης στην παρούσα εργασία. Η εν λόγω σχέση επιβεβαιώνεται και από έρευνα που διεξήχθη στον τραπεζικό τομέα της Σαουδικής Αραβίας (Jehanzeb & Rasheed , 2012). Σημαντικά αποτελούν και τα αποτελέσματα των Govender και Parumasur (2010) οι οποίοι έδειξαν την θετική συσχέτιση της παρακίνησης με τον βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων στην δουλειά τους, κάτι το οποίο επηρεάζει και την παραγωγικότητα τους. Ένα ακόμα θετικό απότοκο από την παρακίνηση του προσωπικού μπορεί να αποτελέσει και η μείωση του βαθμού εγκατάλειψης των εργαζομένων (Ramlall, 2004), καθώς ένας υψηλός βαθμός αυτού του δείκτη είναι πιθανό να οδηγήσει σε τεράστια κόστη για ένα οργανισμό (Cascio, 2006).

Ως απόρροια όλων αυτών των σχέσεων οι εταιρείες που επιθυμούν να ικανοποιήσουν το προσωπικό τους μπορούν να καταφύγουν στην παρακίνηση του και παράλληλα να λαμβάνουν ένα μεγάλο πλήθος πλεονεκτημάτων.

Σημασία Εργασιακής Εμπλοκής

Η διάθεση των εργαζομένων να καταβάλουν τα μέγιστα των δυνατοτήτων τους, να πιστέψουν στο όραμα των οργανισμών τους, να αποτελέσουν σημεία αναφοράς στις δύσκολες περιόδους και να εκμεταλλευτούν κάθε ευκαιρία που τους εμφανίζεται, προς όφελος και των επιχειρήσεων τους, είναι μερικές από τις δηλώσεις που μπορούν να εξηγήσουν το τι αποτελεί η εργασιακή εμπλοκή (Setiyani et al., 2019; Shaheen και Farooqi, 2014). Άρα όπως μπορεί να γίνει αντιληπτό, παράλληλα με την παρακίνηση του προσωπικού οι εταιρείες και οι μάνατζερ θα πρέπει να στοχεύουν σε υψηλά επίπεδα εργασιακής εμπλοκής του προσωπικού, καθώς έτσι θα απολαμβάνουν πληθώρα πλεονεκτημάτων. Από αυτά είναι δυνατό να δημιουργηθούν και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, δηλαδή πλεονεκτήματα που δύσκολα θα μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές μιας επιχείρησης (Noe et al., 2017) Ένα από τα πλεονεκτήματα της υψηλής εργασιακής εμπλοκής, αποτελεί ότι το προσωπικό μιας επιχείρησης εργάζεται σε ένα θετικό περιβάλλον, στο οποίο παρουσιάζονται αυξημένες αποδόσεις τόσο για τον εκάστοτε υπάλληλο, όσο και για το σύνολο του οργανισμού (Sonnentag, 2003). Παράλληλα όπως η παρακίνηση του προσωπικού, έτσι και η εργασιακή εμπλοκή μειώνει τον βαθμό εγκατάλειψης των εργαζομένων, μειώνοντας έτσι τα κόστη που δημιουργούνται από την διαδικασία αλλαγής προσωπικού, όπως η εκπαίδευση των καινούργιων εργαζομένων και η ταυτόχρονη ανάγκη παρουσίας ενός παλαιότερου εργαζόμενου στον ρόλο του εκπαιδευτή, ο οποίος συγχρόνως δεν θα είναι εφικτό να εργάζεται σε πλήρως παραγωγικούς ρυθμούς (Alagarsamy, Mehroliia και Aranha, 2020). Ακόμα ένα θετικό αποτελεί η δημιουργία σχέσεων αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των εργαζομένων και η διάχυση

πληροφοριών μεταξύ αυτών, με στόχο την αύξηση της απόδοσης τους (Bakker και Demerouti, 2009). Επιπρόσθετα σε δύσκολες περιόδους οι επιχειρήσεις με προσωπικό υψηλής εργασιακής εμπλοκής θα έχουν την δυνατότητα να αυξήσουν το φόρτο εργασίας του, χωρίς να έρχονται αντιμέτωπες με ιδιαίτερα αρνητικές συνέπειες (Shaheen και Farooqi, 2014). Επίσης η έρευνα των Alagarsamy, Mehroliia και Aranha (2020) παρουσιάζει ένα ακόμα θετικό απότοκο της εργασιακής εμπλοκής, το οποίο αποτελεί υψηλής σημαντικότητας και για την χώρα μας, καθώς αναλύουν την αναγκαιότητα της εργασιακής εμπλοκής στον κλάδο του τουρισμού. Συγκεκριμένα η έρευνα τους πραγματοποιήθηκε στις Μαλδίβες, δηλαδή σε μια χώρα με την οποία η Ελλάδα έχει παρόμοιο ποσοστό του ΑΕΠ να προέρχεται από τον κλάδο του τουρισμού. Τα συμπεράσματα της έρευνας δείχνουν ότι τα αποτελέσματα της υψηλής εργασιακής εμπλοκής οδηγούν μέσω της εργασιακής ικανοποίησης και στην ικανοποίηση των πελατών. Ως εκ τούτου παρέχουν την δυνατότητα της περαιτέρω ανάπτυξης του κλάδου και μέσω της προβολής από τους ήδη ικανοποιημένους πελάτες.

Ως προς τους παράγοντες τους οποίους επηρεάζει η εργασιακή εμπλοκή, αρκετές έρευνες απέδειξαν θετική σχέση μεταξύ αυτής και της ικανοποίησης των εργαζομένων, δηλαδή την δυνατότητα ικανοποίησης του προσωπικού, μέσω της δημιουργίας υψηλής εργασιακής εμπλοκής (Thakur, 2014; Hsieh, 2016). Για να το επιτύχουν αυτό θα πρέπει να ικανοποιήσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά την εργασιακή εμπλοκή. Διάφορες έρευνες έφτασαν στο συμπέρασμα ότι η παρακίνηση του προσωπικού, αποτελούμενη από τους παράγοντες παρακίνησης του Herzberg, έχει θετική σχέση με την εργασιακή εμπλοκή, άρα αποτελεί έναν από τους παράγοντες που την επηρεάζει θετικά (Casey και Sieber, 2016; Shaheen και Farooqi, 2014; Setiyani et al., 2019). Επιπλέον σύμφωνα με την Rigg (2013) ένας ακόμα τρόπος για την πραγματοποίηση αυτού του γεγονότος είναι η κάλυψη των παραγόντων υγιεινής, κάτι το οποίο αντιτίθεται μερικώς στην αρχική θεωρία του Herzberg, καθώς σε αυτό το ενδεχόμενο οι παράγοντες υγιεινής θα επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση με τη χρήση της εργασιακής εμπλοκής ως διαμεσολαβητή.

Με βάση όλα όσα αναφέρθηκαν δημιουργούνται οι 3 τελευταίες υποθέσεις για το μοντέλο της έρευνας:

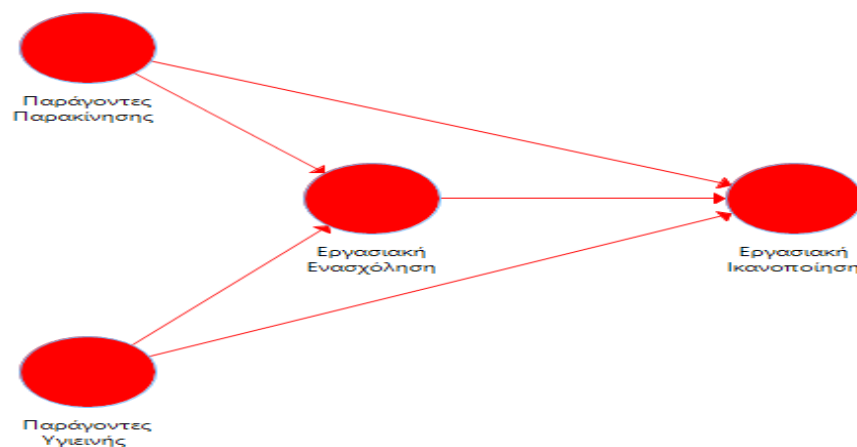
- Υπόθεση 3: Οι παράγοντες παρακίνησης επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση και μέσω του παράγοντα εργασιακής εμπλοκής που κατέχει τον ρόλο του διαμεσολαβητή.
- Υπόθεση 4: Οι παράγοντες υγιεινής επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση μέσω του παράγοντα εργασιακής εμπλοκής που κατέχει τον ρόλο του διαμεσολαβητή.

- Υπόθεση 5: Η εργασιακή εμπλοκή επιδρά άμεσα και θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση.

Μοντέλο Έρευνας

Το μοντέλο για την παρούσα εργασία αποτελεί το μοντέλο που χρησιμοποίησαν στην έρευνα τους οι Sobaih A. και Hasanein A. το 2020. Σε αυτό εκτός των παραγόντων υγιεινής, των παραγόντων παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης υπάρχει ως παράγοντας και η εργασιακή εμπλοκή. Αυτό οφείλεται στο ότι οι εν λόγω συγγραφείς επηρεάστηκαν από διάφορες έρευνες που έδειχναν την εργασιακή εμπλοκή να λειτουργεί ως ρόλο μεσολαβητή μεταξύ των 2 κατηγοριών παραγόντων και της εργασιακής ικανοποίησης. Χαρακτηριστικά είναι τα άρθρα των Karatepe και Olugbade (2009) και των Kamalanabhan, Prakash και Duggirala (2009), τα οποία δείχνουν θετική επιρροή των 2 κατηγοριών του Herzberg στην εργασιακή εμπλοκή και θετική συσχέτιση της εργασιακής εμπλοκής με την ικανοποίηση των εργαζομένων αντίστοιχα.

Με βάση τα παραπάνω, το μοντέλο το οποίο κατήρτισαν μελετούσε τις σχέσεις μεταξύ των παραγόντων παρακίνησης και της εργασιακής εμπλοκής, των παραγόντων παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης, των παραγόντων υγιεινής και της εργασιακής εμπλοκής, των παραγόντων υγιεινής και της εργασιακής ικανοποίησης και τέλος της εργασιακής εμπλοκής και της εργασιακής ικανοποίησης. Όλες οι παραπάνω σχέσεις, καθώς και οι 5 υποθέσεις που τονίστηκαν στα προηγούμενα υποκεφάλαια, απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα του μοντέλου της έρευνας:



Διάγραμμα 1 Μοντέλο Έρευνας

Μεθοδολογία Έρευνας

Για την πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε συλλογή δεδομένων με τη χρήση ενός ερωτηματολογίου. Αυτό αποτελούταν από 4 μέρη. Το πρώτο περιλάμβανε 5 ερωτήσεις, αφορούσε προσωπικά στοιχεία των ερωτηθέντων και πιο συγκεκριμένα το φύλο τους, την ηλικία τους, τον κλάδο απασχόλησης τους, το είδος της θέσης τους και τα έτη εργασίας τους στην εκάστοτε επιχείρηση. Το δεύτερο μέρος περιλάμβανε 32 ερωτήσεις, αφορούσε την ικανοποίηση των παραγόντων παρακίνησης και των παραγόντων υγιεινής και αναπτύχθηκε από τους Tan T. H. και Waheed A. (2011). Το τρίτο μέρος περιλάμβανε 9 ερωτήσεις, αφορούσε την εργασιακή εμπλοκή και αναπτύχθηκε από τους Schaufeli W., Bakker A., και Salanova M. (2006), ενώ το τέταρτο και τελευταίο μέρος περιλάμβανε 3 ερωτήσεις, αφορούσε την εργασιακή ικανοποίηση και χρησιμοποιήθηκε από τους Μιχαήλ Δ. και Κλουτσινώτη Π. σε έρευνα τους (2017). Αναλυτικά οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 3 Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Κατηγορία Δήλωσης	Ερώτηση	Ερώτηση – Δήλωση
Προσωπικές Πληροφορίες		Ποιο είναι το φύλο σας;
Προσωπικές Πληροφορίες		Ποια είναι η ηλικία σας;
Προσωπικές Πληροφορίες		Ποιος είναι ο κλάδος απασχόλησης σας;
Προσωπικές Πληροφορίες		Ποιο είναι το είδος της θέσης σας;
Προσωπικές Πληροφορίες		Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία;
Διοίκηση & Πολιτικές Οργανισμού		Η διοίκηση είναι φιλική.
Διοίκηση & Πολιτικές Οργανισμού		Είμαι περήφανος που εργάζομαι για αυτήν την εταιρεία λόγω της πολιτικής της, η οποία είναι ευνοϊκή για τους εργαζομένους.
Διοίκηση & Πολιτικές Οργανισμού		Κατανοώ πλήρως την αποστολή της εταιρείας.
Σχέσεις με Συναδέλφους		Είναι εύκολο να έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.
Σχέσεις με Συναδέλφους		Οι συνάδελφοι μου είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν και φιλικοί.
Σχέσεις με Συναδέλφους		Οι συνάδελφοι μου είναι σημαντικοί για εμένα.
Ασφάλεια στην Εργασία		Πιστεύω ότι υπάρχει ασφαλής εργασία στον χώρο της δουλειάς μου.
Ασφάλεια στην Εργασία		Πιστεύω ότι η θέση μου είναι ασφαλής.
Ασφάλεια στην Εργασία		Ο χώρος εργασίας μου εργασίας βρίσκεται σε μια περιοχή όπου νιώθω άνετα.

Σχέση με Προϊστάμενο	Η απόδοση μου έχει αυξηθεί λόγω της υποστήριξης του προϊσταμένου μου.
Σχέση με Προϊστάμενο	Είμαι ικανοποιημένος στην εργασία μου λόγω της σχέσης μου με τον προϊστάμενο.
Σχέση με Προϊστάμενο	Ο προϊστάμενος μου είναι ισχυρός και έμπιστος ηγέτης.
Απολαβές	Ενθαρρύνομαι να εργάζομαι σκληρότερα λόγω του μισθού μου.
Απολαβές	Πιστεύω ότι ο μισθός μου είναι δίκαιος.
Συνθήκες Εργασίας	Νιώθω ικανοποιημένος με τις ανέσεις που παρέχονται στην δουλειά μου.
Συνθήκες Εργασίας	Είμαι περήφανος που εργάζομαι σε αυτή την εταιρία λόγω των ευχάριστων εργασιακών συνθηκών.
Επιτυχία	Είμαι περήφανος που εργάζομαι σε αυτή την εταιρία γιατί αναγνωρίζει τα επιτεύγματά μου.
Επιτυχία	Είμαι ικανοποιημένος με την δουλειά μου επειδή μου δίνει αίσθημα επιτυχίας.
Επιτυχία	Αισθάνομαι ότι έχω συνεισφέρει στην εταιρία μου με θετικό τρόπο.
Ευκαιρίες Εξέλιξης	Θα προτιμούσα την εξέλιξη της καριέρας μου αντί για κάποια χρηματικά κίνητρα.
Ευκαιρίες Εξέλιξης	Στην εργασία μου μπορώ να μάθω νέες δεξιότητες για να εξελίξω την καριέρα μου.
Εργασία	Η δουλειά μου είναι συναρπαστική και υπάρχει μεγάλη ποικιλία στις εργασίες μου.
Εργασία	Έχω τη δυνατότητα να λάβω αποφάσεις για να κάνω σωστά την δουλειά μου.
Εργασία	Η δουλειά μου έχει προκλήσεις και είναι συναρπαστική.
Αναγνώριση	Νιώθω την εκτίμηση των υπόλοιπων μελών της εταιρείας όταν πετυχαίνω ένα στόχο ή ολοκληρώνω μια εργασία.
Αναγνώριση	Ο προϊστάμενος μου με συγχαίρει όταν κάνω καλά την δουλειά μου.
Αναγνώριση	Λαμβάνω ικανοποιητική αναγνώριση όταν κάνω καλά την δουλειά μου.
Πρόοδος	Η εργασία μου με βοηθάει να βελτιώσω τις ικανότητες, την εμπειρία και την απόδοση μου.
Πρόοδος	Η εργασία μου με βοηθάει να εξελιχθώ ως άτομο.
Πρόοδος	Είμαι περήφανος που εργάζομαι στην εταιρία αυτή γιατί νιώθω ότι έχω «μεγαλώσει» ως άνθρωπος.
Ευθύνες	Αισθάνομαι ότι μου δίνονται ευθύνες στην εργασία μου.
Ευθύνες	Έχω τις απαραίτητες γνώσεις για να πάρω αποφάσεις στην εργασία μου.
Εργασιακή Εμπλοκή	Στην εργασία μου νιώθω γεμάτος ενέργεια.
Εργασιακή Εμπλοκή	Στην εργασία μου νιώθω δυνατός και δραστήριος.

Εργασιακή Εμπλοκή	Είμαι ενθουσιασμένος με την εργασία μου.
Εργασιακή Εμπλοκή	Η εργασία μου με εμπνέει.
Εργασιακή Εμπλοκή	Όταν ξυπνώ το πρωί θέλω να εργαστώ.
Εργασιακή Εμπλοκή	Είμαι χαρούμενος όταν δουλεύω έντονα.
Εργασιακή Εμπλοκή	Είμαι περήφανος για την εργασία μου.
Εργασιακή Εμπλοκή	«Βυθίζομαι» στην εργασία μου και ασχολούμαι έντονα με αυτή.
Εργασιακή Εμπλοκή	Η προσοχή μου αποσπάται όταν εργάζομαι.
Εργασιακή Ικανοποίηση	Γενικότερα, είμαι ικανοποιημένος με την εργασία μου.
Εργασιακή Ικανοποίηση	Γενικότερα, δεν μου αρέσει η δουλειά μου.
Εργασιακή Ικανοποίηση	Γενικότερα, μου αρέσει που εργάζομαι εδώ.

Οι ερωτήσεις που αφορούσαν προσωπικές πληροφορίες, παρείχαν την δυνατότητα στους αναγνώστες να επιλέξουν μεταξύ υπαλλήλου - εργάτη ή προϊσταμένου και άνδρα ή γυναίκα για τις ερωτήσεις που αφορούσαν το είδος της θέσης και το φύλο του ερωτηθέντα αντίστοιχα και στις εναπομείναντες ερωτήσεις έπρεπε να συμπληρώσουν οι ίδιοι την απάντηση τους. Σε όλες τις υπόλοιπες κατηγορίες καλούνταν να επιλέξουν το κατά πόσο συμφωνούσαν με κάθε μια από τις παραπάνω δηλώσεις σε μια κλίμακα από το 1 έως το 5, όπου το 1 σήμαινε καθόλου και το 5 πάρα πολύ.

Αποτελέσματα Έρευνας

Στοιχεία Ερωτηθέντων

Τα αποτελέσματα της έρευνας εξήχθησαν από τις απαντήσεις που έδωσαν εργαζόμενοι διαφόρων κλάδων στο παραπάνω ερωτηματολόγιο και κρίθηκαν αποδεκτές. Συνολικά λήφθηκαν 232 απαντήσεις, εκ των οποίων οι 207 έγιναν αποδεκτές, δηλαδή το 89,22% του συνόλου. Τα ερωτηματολόγια τα οποία απορρίφθηκαν είχαν προβεί σε μια από τις παρακάτω αστοχίες:

- Ανοίγοντας το ερωτηματολόγιο από συσκευή με μικρή οθόνη δεν εμφανίζονταν στους ερωτηθέντες η κλίμακα από το 1 έως το 5, αλλά μια κλίμακα από το 1 έως το 3 και ως εκ τούτου οι απαντήσεις που έδωσαν δεν μπορούσαν να ληφθούν υπ' όψη.
- Οι ερωτηθέντες δεν έδωσαν ιδιαίτερη προσοχή στο ερωτηματολόγιο με αποτέλεσμα να δίνουν την ίδια βαθμολογία σε αντίθετες σημασίας ερωτήσεις, για παράδειγμα στο πόσο τους αρέσει η δουλειά τους και στο πόσο δεν τους αρέσει.

Από το σύνολο των 207 απαντήσεων οι 129 αφορούσαν γυναίκες και οι 78 άνδρες με ποσοστά 62,3% και 37,7% αντίστοιχα. Επιπλέον οι 31 (15%) από αυτούς κατείχαν θέση προϊστάμενου, ενώ οι 136 (65,7%) ήταν εργαζόμενοι. Το σύνολο των 207 ερωτηθέντων συμπληρώνουν 40 (19,3%) μόνιμοι στρατιωτικοί, οι οποίοι όλοι αποτελούν προϊστάμενοι από την φύση της εργασίας τους, αλλά θα εξεταστούν ξεχωριστά. Αυτό θα συμβεί διότι η καριέρα των στρατιωτικών ξεκινάει από ιδιαίτερα νεαρή ηλικία στις αντίστοιχες στρατιωτικές σχολές, αποτελεί μια συνειδητή επιλογή με προκαθορισμένες αρμοδιότητες, δυνατότητες εξέλιξης και γενικότερα η φύση της εργασίας αυτής διαφέρει σημαντικά από την φύση του ιδιωτικού τομέα. Πέρα από τον κλάδο του στρατού ξεχώρισαν άλλοι 3 κλάδοι στους οποίους θα πραγματοποιηθούν συγκρίσεις, αυτοί είναι οι κλάδοι των σούπερ μάρκετ με 40 απαντήσεις, της εστίασης με 36 απαντήσεις και των ξενοδοχείων με 38 απαντήσεις.

Συνολική και Ιεραρχική Περιγραφική Στατιστική

Στον παρακάτω πίνακα παρέχονται οι μέσοι όροι για κάθε εξεταζόμενη κατηγορία από το σύνολο των απαντήσεων.

Πίνακας 4 Αποτελέσματα Συνολικού Δείγματος Έρευνας

Κατηγορία	Μέσος Όρος Απαντήσεων
Διοίκηση & Πολιτικές Οργανισμού	3,59
Σχέσεις με Συναδέλφους	3,67
Ασφάλεια στην Εργασία	3,66
Σχέση με Προϊστάμενο	3,26
Απολαβές	2,96
Συνθήκες Εργασίας	3,19
Επιτυχία	3,40
Ευκαιρίες Εξέλιξης	3,11
Εργασία	3,23
Αναγνώριση	3,27
Πρόοδος	3,38
Ευθύνες	3,81
Εργασιακή Εμπλοκή	3,47
Εργασιακή Ικανοποίηση	3,53

Από τον πίνακα 4 γίνεται γνωστό ότι επικρατεί μια σχετική ικανοποίηση σε όλους τους τομείς, με εξαίρεση αυτή των απολαβών η οποία βρίσκεται ελάχιστα κάτω από το 3, τον μέσο της παρούσας κλίμακας. Τις κατηγορίες που ξεχωρίζουν αποτελούν οι

ευθύνες, οι σχέσεις με συναδέλφους και η ασφάλεια στην εργασία, με αρκετά υψηλές βαθμολογίες που πλησιάζουν το 4. Με βάση τη θεωρία του Herzberg και τον παραπάνω πίνακα οι εργοδότες και οι μάνατζερ θα μπορούσαν να εστιάσουν στην διαμόρφωση των θέσεων εργασίας με τέτοιο τρόπο, ώστε να νιώθουν οι εργαζόμενοι περισσότερο το αίσθημα της επιτυχίας, να τους παρέχονται περισσότερες ευκαιρίες εξέλιξης ως προς της εργασία τους, αλλά και ως άτομα, να κάνουν τις θέσεις πιο συναρπαστικές και να αναγνωρίζουν περισσότερο τα επιτεύγματα των υφισταμένων τους. Έτσι θα μπορέσουν να αυξήσουν την παρακίνηση των εργαζομένων τους και να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα με βάση όλα όσα αναλύθηκαν στην «Εισαγωγή». Ένα εξαιρετο ενδεχόμενο θα ήταν να δοθεί μια μικρή ώθηση και στους παράγοντες υγιεινής ώστε να πλησιάσουν στην ιδανική κατάσταση.

Συνεχίζοντας είναι σημαντικό να εξεταστούν και οι διαφορές που υπάρχουν σε κάθε κατηγορία ανάλογα με το είδος της θέσης (εργαζόμενος ή προϊστάμενος).

Πίνακας 5 Αποτελέσματα Προϊσταμένων & Εργαζομένων

Κατηγορία	Προϊστάμενοι (πλην στρατιωτικών)	Εργαζόμενοι	Ποσοστιαία Διαφορά(%)
Διοίκηση & Πολιτικές Οργανισμού	3,74	3,23	-13,62
Σχέσεις με Συναδέλφους	3,86	3,35	-13,23
Ασφάλεια στην Εργασία	3,89	3,31	-14,90
Σχέση με Προϊστάμενο	3,43	2,94	-14,15
Απολαβές	3,50	2,62	-25,12
Συνθήκες Εργασίας	3,50	2,95	-15,76
Επιτυχία	3,86	3,04	-21,33
Ευκαιρίες Εξέλιξης	3,26	2,90	-11,10
Εργασία	3,71	2,86	-22,79
Αναγνώριση	3,59	2,99	-16,79
Πρόοδος	3,74	3,03	-19,03
Ευθύνες	4,35	3,33	-23,43
Εργασιακή Εμπλοκή	3,72	3,11	-16,58
Εργασιακή Ικανοποίηση	3,69	3,17	-14,11

Από τα δεδομένα του πίνακα 5 συμπεραίνουμε ότι ο πίνακας 4 έχει αυξημένα νούμερα κυρίως λόγω της υψηλής κάλυψης των παραγόντων παρακίνησης και υγιεινής των προϊσταμένων, σε αντίθεση με αυτά των εργαζομένων «πρώτης γραμμής». Είναι φανερό ότι θα πρέπει να γίνουν κινήσεις από τους εργοδότες και τους προϊσταμένους για τους εργαζόμενους τόσο ως προς τους παράγοντες υγιεινής και κυρίως στις απολαβές οι οποίες κατέχουν την μικρότερη βαθμολογία, για να

μειωθούν τα παράπονα, όσο και ως προς τους παράγοντες παρακίνησης για να αυξηθεί η απόδοση των εργαζομένων.

Διακλαδική Σύγκριση

Όπως προαναφέρθηκε υπήρξαν τέσσερις κλάδοι της ελληνικής οικονομίας, οι οποίοι ξεχώρισαν για το πλήθος των απαντήσεων τους και γι αυτούς θα υπάρχει διαφορετική μελέτη και εξαγωγή συμπερασμάτων. Αρχικά στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ο κλάδος του στρατού και στην συνέχεια οι υπόλοιποι 3 κλάδοι με την εκάστοτε ποσοστιαία διαφορά τους από αυτόν.

Πίνακας 6 Κλαδικά Αποτελέσματα

Κατηγορία	Στρατός	Σούπερ Μάρκετ	Ποσοστιαία Διαφορά(%)	Ξενοδοχεία	Ποσοστιαία Διαφορά(%)	Εστίαση	Ποσοστιαία Διαφορά(%)
Διοίκηση & Πολιτικές Οργανισμού	3,97	3,8	-4,39	3,36	-18,07	3,33	-19
Σχέσεις με Συναδέλφους	3,78	3,69	-2,53	3,43	-10,31	3,72	-1,64
Ασφάλεια στην Εργασία	3,86	3,73	-3,44	3,4	-13,36	3,86	0,07
Σχέση με Προϊστάμενο	3,48	3,17	-10	3,36	-3,68	2,86	-21,75
Απολαβές	3,1	3,48	10,79	3,01	-2,88	2,72	-13,88
Συνθήκες Εργασίας	3,11	3,51	11,39	3,16	1,44	3,04	-2,33
Επιτυχία	3,58	3,53	-1,65	3,4	-5,28	3,14	-14,16
Ευκαιρίες Εξέλιξης	3,04	3,3	7,95	3,01	-0,81	2,88	-5,65
Εργασία	3,43	3,4	-0,98	3,2	-7,23	2,93	-17,34
Αναγνώριση	3,28	3,21	-2,08	3,44	4,76	3,17	-3,42
Πρόοδος	3,58	3,5	-2,14	3,39	-5,31	3,06	-17
Ευθύνες	4,25	3,8	-11,84	3,62	-17,45	3,78	-12,5
Εργασιακή Εμπλοκή	3,83	3,64	-5,19	3,56	-7,57	3,05	-25,53
Εργασιακή Ικανοποίηση	3,94	3,68	-7,01	3,68	-7,24	3,16	-24,84

Από τον πίνακα 6 γίνεται γνωστό ότι ο κλάδος που κατά κύριο λόγο έχει της υψηλότερες βαθμολογίες είναι ο στρατός. Φυσικά σε αυτό το επάγγελμα υπάρχουν ιδιαιτερότητες σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα και εν μέρει εξηγούν τις διαφορές αυτές. Για παράδειγμα όλοι οι στρατιωτικοί γνωρίζουν και κατανοούν πλήρως την αποστολή του στρατού και ως εκ τούτου υπάρχει μεγάλη διαφορά στην κατηγορία

της διοίκησης και των πολιτικών του οργανισμού. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους, που επίσης βρίσκονται στην πρώτη θέση, είναι σημαντικές τόσο για τον χώρο της εργασίας τους, όσο και στις προσωπικές τους ζωές λόγω των μεταθέσεων ή των σχολών στις οποίες σπούδασαν. Στην ασφάλεια εργασίας λαμβάνουν την δεύτερη θέση ελάχιστα πίσω από τον κλάδο της εστίασης κυρίως γιατί αρκετοί από τους ερωτηθέντες δεν νοιώθουν άνετα στην περιοχή που βρίσκεται ο χώρος εργασίας τους, γεγονός το οποίο εξηγείται από τις συχνές αλλαγές της τοποθεσίας τους και μπορεί κάποιο στρατόπεδο ή κάποια γραφεία να μην είναι σε εύκολα προσβάσιμη περιοχή ή να συντρέχουν άλλα θέματα με την εκάστοτε τοποθεσία. Στη σχέση με τον προϊστάμενο λαμβάνουν επίσης την πρώτη θέση, κάτι το οποίο μπορεί να εξηγηθεί πάλι από τις συχνές συναναστροφές που έχουν οι στρατιωτικοί μεταξύ τους, αλλά και από τον σεβασμό που έχουν προς την ιεραρχία. Στις απολαβές βρίσκονται στην δεύτερη θέση, παρά το γεγονός ότι λαμβάνουν μισθό αρκετά μεγαλύτερο του βασικού, ενώ στον τελευταίο παράγοντα υγιεινής, τις συνθήκες εργασίας, βρίσκονται στην τρίτη θέση, κάτι το οποίο έχει λογική λόγω της επικινδυνότητας της ενασχόλησης τους ανεξάρτητα με το κατά πόσο αυτή τους είναι αρεστή. Όσον αφορά τους παράγοντες παρακίνησης έχουν απαντήσει με αρκετά υψηλές βαθμολογίες, κάτι το οποίο εξηγείται από το γεγονός ότι για να γίνει κανείς στρατιωτικός αποτελεί μια συνειδητή επιλογή που ικανοποιεί το αίσθημα επιτυχίας, παρέχει προκαθορισμένη εξέλιξη, έχει συγκεκριμένη φύση ως εργασία, έχει επιρροή πάνω στον άνθρωπο και τις ικανότητες του και συνεπάγεται από την ανάληψη σημαντικών ευθυνών. Κλείνοντας με τον κλάδο αυτό, υπάρχει επίσης υψηλή εργασιακή εμπλοκή και ικανοποίηση, κάτι το οποίο επίσης εξηγείται από τους λόγους που αναλύθηκαν προηγουμένως.

Όσον αφορά τον ιδιωτικό τομέα ο κλάδος ο οποίος ξεχωρίζει είναι αυτός των σούπερ μάρκετ. Στην συνέχεια ακολουθούν τα ξενοδοχεία και τέλος η εστίαση, η οποία έλαβε στις περισσότερες κατηγορίες την χαμηλότερη βαθμολογία. Στην κατηγορία διοίκησης και πολιτικών οργανισμού υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ των σούπερ μάρκετ με τα ξενοδοχεία και την εστίαση, όμως και οι 3 κλάδοι βρίσκονται πάνω από το μέσο της βαθμολογίας, κάτι το οποίο αποδεικνύει την μερική ικανοποίηση των εργαζομένων ως προς αυτό τον παράγοντα υγιεινής και στην περίπτωση των σούπερ μάρκετ την υψηλή ικανοποίηση αυτού. Συνεχίζοντας με τις σχέσεις με τους συναδέλφους και την ασφάλεια στην εργασία η εστίαση λαμβάνει τα πρωτεία, όμως και οι άλλοι δυο κλάδοι συγκεντρώνουν υψηλές βαθμολογίες. Το γεγονός αυτό μας δείχνει ότι αυτοί οι παράγοντες υγιεινής ικανοποιούνται αρκετά έως και υψηλά στους κλάδους αυτούς και δεν οδηγούν στην δημιουργία παραπόνων. Ο επόμενος παράγοντας υγιεινής, οι απολαβές, βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο για τον κλάδο των σούπερ μάρκετ, ενώ τα ξενοδοχεία βρίσκονται ακριβώς στη μέση. Αντίθετα η εστίαση λαμβάνει την χαμηλότερη βαθμολογία, από όλες τις κατηγορίες και τους κλάδους, στις απολαβές, κάτι το οποίο δείχνει την ύπαρξη παραπόνων από την πλευρά των υπαλλήλων. Ο τελευταίος παράγοντας υγιεινής, οι συνθήκες εργασίας,

ικανοποιείται ως ένα βαθμό στον κλάδο της εστίασης και των ξενοδοχείων, ενώ ο κλάδος των σούπερ μάρκετ λαμβάνει άλλη μια υψηλή βαθμολογία. Παρατηρώντας τον πρώτο παράγοντα παρακίνησης, την επιτυχία, το μοτίβο δεν αλλάζει με την εστίαση να ικανοποιεί μερικώς τον παράγοντα της επιτυχίας και τους άλλους δυο κλάδους να έχουν υψηλά αποτελέσματα. Το γεγονός αυτό δεν συνεχίζεται στις ευκαιρίες εξέλιξης και στην φύση της εργασίας, καθώς η εστίαση λαμβάνει τα χαμηλότερα ποσοστά ικανοποίησης κάτω της βάσης, τα ξενοδοχεία βρίσκονται σε οριακά ικανοποιητικό επίπεδο και σε καλό επίπεδο αντίστοιχα, ενώ τα σούπερ μάρκετ συνεχίζουν να έχουν σημαντικά υψηλότερους δείκτες, συνεπώς παρατηρείται ένα σημαντικό κενό στην κάλυψη του οποίου θα πρέπει να στοχεύσουν οι υπεύθυνοι. Περνώντας στην αναγνώριση τα ξενοδοχεία είναι αυτά που ξεχωρίζουν με υψηλή βαθμολογία, ακολουθούν τα σούπερ μάρκετ και τέλος η εστίαση, η οποία βρίσκεται σε αυτή την κατηγορία σε βαθμολογία αρκετά πάνω από την μέση. Κλείνοντας τους παράγοντες του Herzberg η πρόοδος των εργαζομένων βρίσκεται σε υψηλά ποσοστά για τους 2 σύνηθες κλάδους της έρευνας, με την εστίαση να βρίσκεται οριακά πάνω από την βάση, ενώ οι ευθύνες λαμβάνουν πολύ υψηλές βαθμολογίες σε όλους τους κλάδους με την εστίαση να βρίσκεται στην δεύτερη θέση προσπερνώντας τα ξενοδοχεία. Όσον αφορά την εργασιακή εμπλοκή και την εργασιακή ικανοποίηση τα σούπερ μάρκετ βρίσκονται, όπως είναι λογικό με βάση τα παραπάνω δεδομένα, στην πρώτη θέση με αρκετά υψηλές βαθμολογίες. Αντίστοιχες βαθμολογίες έχει λάβει και ο κλάδος των ξενοδοχείων, ενώ η εστίαση βρίσκεται οριακά πάνω από τον μέσο της κλίμακας στην εργασιακή εμπλοκή και λίγο πάνω από αυτόν στην εργασιακή ικανοποίηση.

Λαμβάνοντας υπ' όψη τα παραπάνω δεδομένα μπορούμε να παρατηρήσουμε τα πρώτα κενά στην παρακίνηση των εργαζομένων στην ελληνική οικονομία και τους τομείς στους οποίους θα μπορούσε να υπάρξει σημαντική βελτίωση για την αύξηση της απόδοσης των οργανισμών ή τον περιορισμό των παραπόνων. Επίσης είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι υπήρξαν και παράγοντες που ικανοποιούνταν σε υψηλό βαθμό, όπως επίσης υπήρξαν υψηλά ποσοστά ικανοποίησης εργαζομένων, γεγονότα σημαντικά για την ελληνική οικονομία και τους εργαζομένους της.

Ανάλυση Μοντέλου

Για την στατιστική ανάλυση του μοντέλου της εργασίας χρησιμοποιήθηκαν δυο εργαλεία το SPSS και το SPLS3. Μέσω του SPSS πραγματοποιείται η διερευνητική παραγοντική ανάλυση, δηλαδή είναι δυνατό να διαμορφωθούν στατιστικά σημαντικοί παράγοντες για κάθε μια από τις τέσσερις κατηγορίες. Αυτό πραγματοποιείται με την απόρριψη ερωτήσεων για όλους τους παράγοντες, οι οποίες είτε δεν φαίνεται να

συμβάλουν αρκετά στην διαμόρφωση του παράγοντα, δηλαδή έχουν χαμηλό ειδικό βάρος «C» (communality - extraction), είτε δεν φαίνεται να συμβάλουν στην δημιουργία αυτού γενικότερα, λαμβάνοντας χαμηλή τιμή ειδικού βάρους «L» (τιμή στους πίνακες pattern matrix - loadings). Το ειδικό βάρος «C», ιδανικά, θα πρέπει να βρίσκεται πάνω από 0,5. Εφόσον βρίσκεται κάτω από 0,3 απορρίπτεται αυτόματα, ενώ αν τοποθετείται μεταξύ του 0,3 και του 0,5 αποφασίζεται η παραμονή ή απόρριψη της ερώτησης ελέγχοντας και το ειδικό βάρος «L» αυτής. Το ειδικό βάρος «L» πρέπει να βρίσκεται εντός των ίδιων ορίων και στην περίπτωση που αυτό λαμβάνει τιμή μεταξύ του 0,3 και του 0,5 γίνεται έλεγχος του ειδικού του βάρους «C» στην διαμόρφωση του εκάστοτε παράγοντα. Επιπλέον για τον έλεγχο της στατιστικής σημασίας των αποτελεσμάτων χρησιμοποιείται ο δείκτης KMO and Bartlett's Test και παρουσιάζει την ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των ερωτήσεων. Οι παράγοντες θα γίνουν αποδεκτοί όταν η βαθμολογία KMO βρίσκεται τουλάχιστον στο 0,5 και σε περίπτωση που η τιμή αυτή ξεπερνά το 0,8 υπάρχει πολύ μεγάλη συσχέτιση μεταξύ των ερωτήσεων του κάθε παράγοντα. Όσον αφορά το SPLS3, αποτελεί ένα εργαλείο για την εξέταση της επιρροής ενός παράγοντα σε έναν άλλο ή αλλιώς δείχνει το κατά πόσο ένας παράγοντας εξηγεί έναν άλλο. Παράλληλα αποτελεί ένας τρόπος επιβεβαίωσης των αποτελεσμάτων του SPSS, αφού εμφανίζει ειδικά βάρη «L» μεταξύ κάθε ερώτησης και του παράγοντα στον οποίο ανήκει. Ακόμα με το SPLS 3 γίνεται έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας για κάθε εμφανιζόμενη σχέση μέσω του bootstrapping. Σε αυτό τον έλεγχο οι τιμές θα πρέπει να βρίσκονται στο 1,96 ή υψηλότερα.

Τα αποτελέσματα τα οποία θα εμφανιστούν στην συνέχεια, πλην του συνόλου, είναι οριακά, καθώς το δείγμα για τους κλάδους ήταν μικρό. Ως εκ τούτου υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να διαφέρουν σημαντικά από έρευνες με μεγαλύτερη απήχηση. Επίσης σημειώνεται ότι για τον κλάδο του στρατού η διερευνητική παραγοντική ανάλυση δεν απέφερε αποτέλεσμα και δεν υπάρχει περαιτέρω ανάλυση του, ενώ για τον κλάδο των ξενοδοχείων παρά την δημιουργία παραγόντων δεν δημιουργήθηκαν στατιστικά σημαντικές σχέσεις με αποτέλεσμα να μην δημιουργούνται αποτελέσματα για το εξεταζόμενο μοντέλο από αυτόν τον κλάδο.

Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση (Exploratory Factor Analysis)

Για την δημιουργία των παραγόντων, όπως προαναφέρθηκε, χρησιμοποιήθηκε το SPSS. Αρχικά έγινε η εξέταση για την δημιουργία παραγόντων στο σύνολο των ερωτηθέντων. Έπειτα από αρκετές δοκιμές οι παράγοντες κλείδωσαν στην μορφή που φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 7 Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση Συνολικού Δείγματος

Pattern Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
H3			,525	
H4			,861	
H5			,890	
H6			,774	
H7			,628	
H8			,484	
H16			,345	
JobEng2		,593		
JobEng3		,764		
JobEng4		,856		
JobEng5		,815		
JobEng6		,711		
JobEng7		,787		
JobEng8		,682		
M5	,591			
M6	,716			
M7	,715			
M8	,706			
M9	,699			
M11	,758			
M12	,915			
M13	,743			
M14	,691			
M15	,523			
JobSat1				,678
JobSat2				,567
JobSat3				,686

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 6 iterations.

Αρχικά οι παράγοντες υγιεινής εμφανίζουν μια καλή εικόνα με εξαίρεση την ερώτηση 16, η οποία όμως έχει ειδικό βάρος «C» στην διαμόρφωση του παράγοντα, όπως βλέπουμε στον πίνακα 9, κοντά στο 0,5 και αποφασίστηκε να παραμείνει στον παράγοντα για να μην μειωθούν ακόμα περισσότερο οι ερωτήσεις του. Οι ερωτήσεις από τους υπόλοιπους τρεις παράγοντες έχουν υψηλές βαθμολογίες οπότε παραμένουν σε αυτή τη μορφή. Για την επιβεβαίωση της στατιστικής σημασίας των παραγόντων

υπήρξε έλεγχος του δείκτη KMO and Bartlett, ο οποίος βρίσκεται σε πολύ υψηλά επίπεδα, άρα γίνονται αυτοί αποδεκτοί.

Πίνακας 8 Δείκτης KMO Συνολικού Δείγματος

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,929
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4170,088
	df	351
	Sig.	,000

Όσον αφορά τα communalities οι ερωτήσεις 3, 7 και 8 των παραγόντων υγιεινής έλαβαν χαμηλές τιμές, όμως όλες είχαν ικανοποιητικά ειδικά βάρη «L» και παρέμειναν. Οι ερωτήσεις της εργασιακής εμπλοκής και της ικανοποίησης παρουσιάζουν υψηλές βαθμολογίες, συνεπώς δεν υπάρχει λόγος για την περαιτέρω μείωση τους, ενώ αντίθετα στους παράγοντες παρακίνησης εμφανίζεται χαμηλή βαθμολογία στην ερώτηση 15, η οποία γίνεται αποδεκτή λόγω του ειδικού της βάρους «L» στον πίνακα 7.

Πίνακας 9 Communalities Συνολικού Δείγματος

Communalities		
	Initial	Extraction
H3	,506	,376
H4	,696	,729
H5	,684	,696
H6	,662	,672
H7	,517	,428
H8	,488	,346
H16	,556	,454
JobEng2	,611	,571
JobEng3	,878	,892
JobEng4	,830	,821
JobEng5	,692	,684
JobEng6	,609	,532
JobEng7	,736	,724
JobEng8	,602	,468
M5	,571	,511
M6	,696	,639
M7	,610	,506
M8	,732	,681

M9	,649	,611
M11	,649	,565
M12	,764	,744
M13	,705	,610
M14	,635	,531
M15	,541	,365
JobSat1	,761	,813
JobSat2	,475	,448
JobSat3	,735	,772

Extraction

Method:

Maximum

Likelihood.

Στην συνέχεια εξετάστηκε ο κλάδος των σούπερ μάρκετ κλειδώνοντας τους παράγοντες στην μορφή που φαίνεται στον πίνακα 10. Οι τιμές για όλους τους παράγοντες είναι υψηλές, αξιοσημείωτο όμως αποτελεί ότι για την εργασιακή ικανοποίηση απέμεινε μόνο μια ερώτηση, δηλαδή η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του κλάδου των σούπερ μάρκετ εξηγείται αποκλειστικά από αυτή.

Πίνακας 10 Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση Κλάδου Σούπερ Μάρκετ

	Factor			
	1	2	3	4
H4		,889		
H5		,947		
H6		,643		
H7		,600		
H8		,585		
H9		,511		
H12		,586		
H16		,793		
JobEng1			,791	
JobEng3			,824	
JobEng4			,850	
JobEng5			,899	
M2	,736			
M5	,621			
M6	,942			
M7	,499			
M9	,984			

M10	,535			
M13	,672			
M15	,982			
M16	,645			
JobSat2				,990

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 6 iterations.

Ο δείκτης KMO and Bartlett σε αυτή την περίπτωση έλαβε τιμή οριακά κάτω από το 0,8. Όπως προαναφέρθηκε χρειάζεται να βρίσκεται πάνω από το 0,5 για να αναδεικνύει στατιστική σημασία, κάτι το οποίο φυσικά συμβαίνει, οπότε τα αποτελέσματα και σε αυτή την περίπτωση γίνονται αποδεκτά.

Πίνακας 11 Δείκτης KMO Κλάδου Σούπερ Μάρκετ

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,783
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	823,143
	df	231
	Sig.	,000

Τα ειδικά βάρη «C» των παραγόντων υγιεινής ήταν ικανοποιητικά, με εξαίρεση τις ερωτήσεις 7, 8 και 9, οι οποίες όμως είχαν καλές βαθμολογίες στα ειδικά βάρη «L» και παρέμειναν στο δείγμα. Στις υπόλοιπες τρεις κατηγορίες υπήρξε μόνο μια ερώτηση με χαμηλό ειδικό βάρος στην δημιουργία παράγοντα, η ερώτηση 10 από τους παράγοντες παρακίνησης, όμως δεν απορρίφτηκε από το σύνολο για τον ίδιο λόγο.

Πίνακας 12 Communalities Κλάδου Σούπερ Μάρκετ

Communalities^a		
	Initial	Extraction
H4	,839	,837
H5	,894	,850
H6	,821	,617
H7	,749	,422
H8	,794	,349
H9	,826	,393
H12	,879	,655
H16	,783	,596
JobEng1	,937	,868

JobEng3	,952	,950
JobEng4	,927	,825
JobEng5	,865	,727
M2	,920	,768
M5	,900	,684
M6	,941	,860
M7	,853	,524
M9	,926	,848
M10	,741	,387
M13	,817	,733
M15	,910	,833
M16	,803	,633
JobSat2	,776	,999

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. One or more communality estimates greater than 1 were encountered during iterations. The resulting solution should be interpreted with caution.

Ο επόμενος κλάδος προς εξέταση είναι αυτός της εστίασης. Όλα τα ειδικά βάρη «L» λαμβάνουν ικανοποιητικές βαθμολογίες, οπότε δεν απορρίπτεται κάποια ερώτηση με σκοπό την περαιτέρω βελτίωση των αποτελεσμάτων, καθώς ήδη έχουν απορριφθεί πολλές από αυτές.

Πίνακας 13 Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση Κλάδου Εστίασης

Pattern Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
H1		,594		
H4		,870		
H5		,997		
H7		,611		
H9		,635		
JobSat1			1,000	
JobSat3			,770	
JobEng5				,988
JobEng6				,486
M1	,652			
M9	,679			
M10	,932			

M11	,956			
M12	,704			
M14	,589			

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 6 iterations.

Όπως στον κλάδο των Σούπερ Μάρκετ έτσι και στον κλάδο της εστίασης ο δείκτης KMO and Bartlett's ήταν κάτω από το 0,8, όμως ήταν αρκετά πάνω από το 0,5, οπότε και σε αυτή την περίπτωση υπάρχει στατιστική σημασία.

Πίνακας 14 Δείκτης KMO Κλάδου Εστίασης

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,754
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	399,475
	df	105
	Sig.	,000

Τα ειδικά βάρη «C» των ερωτήσεων για αυτόν τον κλάδο παρουσιάζουν μια αρκετά καλή εικόνα. Εξαιρέση αποτελούν οι ερωτήσεις 14 και 9 των παραγόντων παρακίνησης και υγιεινής αντίστοιχα, με τιμές κοντά στο 0,4. Όμως λόγω και της καλής τους εικόνας στον πίνακα 13 δεν υπάρχει λόγος απομάκρυνσης τους. Αντίθετα η ερώτηση 6 της εργασιακής εμπλοκής βρίσκεται στο όριο της απομάκρυνσης, αλλά αποφασίζεται η παραμονή της ώστε να μην απομείνει ο παράγοντας αυτός με μια μόνο ερώτηση και διότι παράλληλα λαμβάνει ειδικό βάρος «L» κοντά στο 0,5.

Πίνακας 15 Communalities Κλάδου Εστίασης

	Initial	Extraction
H1	,750	,527
H4	,865	,881
H5	,869	,927
H7	,680	,501
H9	,739	,421
JobSat1	,866	,999
JobSat3	,869	,803
JobEng5	,725	,999
JobEng6	,535	,316
M1	,637	,567
M9	,814	,724

M10	,879	,882
M11	,868	,912
M12	,750	,616
M14	,628	,418

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. One or more communalities estimates greater than 1 were encountered during iterations. The resulting solution should be interpreted with caution.

Ο τελευταίος κλάδος που εξετάστηκε, καθώς για τον κλάδο του στρατού όπως προαναφέρθηκε δεν κλείδωναν συγκεκριμένοι παράγοντες, είναι αυτός των ξενοδοχείων, στον οποίο δημιουργήθηκαν οι τέσσερις παράγοντες, με τις ερωτήσεις τους να λαμβάνουν πολύ υψηλά ειδικά βάρη «L» όπως φαίνεται στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 16 Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση Κλάδου Ξενοδοχείων

Pattern Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
M6		,534		
M7		,779		
M8		,885		
M9		,922		
M12		,671		
JobSat1				,987
JobSat3				,625
H2	,619			
H3	,741			
H4	,651			
H7	,704			
H8	,822			
H10	,706			
JobEng3			,761	
JobEng4			,668	
JobEng5			,841	
JobEng8			,769	

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 6 iterations.

Σε αυτή την περίπτωση ο δείκτης KMO and Bartlett's έλαβε την χαμηλότερη τιμή της έρευνας, όμως καθώς βρίσκεται αρκετά πάνω από το 0,5 δείχνει στατιστική σημασία και μπορεί να πραγματοποιηθεί παραγοντική ανάλυση.

Πίνακας 17 Δείκτης KMO Κλάδου Ξενοδοχείων

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,673
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	471,791
	df	153
	Sig.	<,001

Τέλος και σε αυτόν τον κλάδο υπήρξαν ορισμένα χαμηλά ειδικά βάρη «C». Συγκεκριμένα οι ερωτήσεις 6 και 12, από τους παράγοντες παρακίνησης και οι ερωτήσεις 2, 4, 7 και 10 από τους παράγοντες υγιεινής βρίσκονταν λίγο κάτω από το 0,5, χωρίς όμως να πλησιάζουν το 0,3 και λόγω και των υψηλών ειδικών βαρών «L» που κατέχουν παραμένουν στην ανάλυση.

Πίνακας 18 Communalities Κλάδου Ξενοδοχείων

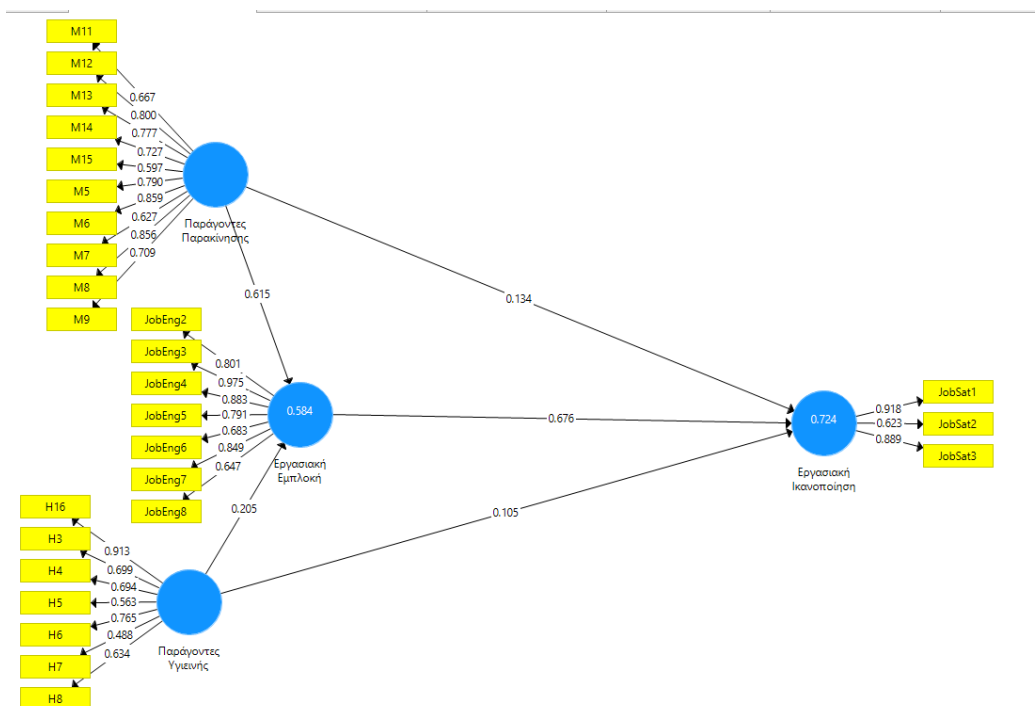
Communalities ^a		
	Initial	Extraction
M6	,639	,381
M7	,894	,791
M8	,867	,799
M9	,848	,788
M12	,539	,459
JobSat1	,845	,999
JobSat3	,825	,630
H2	,721	,461
H3	,694	,582
H4	,660	,471
H7	,703	,489
H8	,791	,698
H10	,656	,489
JobEng3	,897	,806
JobEng4	,838	,792
JobEng5	,807	,733
JobEng8	,750	,584

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. One or more communalities estimates greater than 1 were encountered during iterations. The resulting solution should be interpreted with caution.

Έλεγχος Μοντέλου

Όπως προαναφέρθηκε για την διαδικασία ελέγχου των σχέσεων του μοντέλου χρησιμοποιείται το SmartPLS3, στο οποίο δηλώθηκαν οι παράγοντες όπως αυτοί δημιουργήθηκαν μέσω του SPSS. Αρχικά πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος για το σύνολο των ερωτηθέντων δημιουργώντας διάφορα αποτελέσματα.

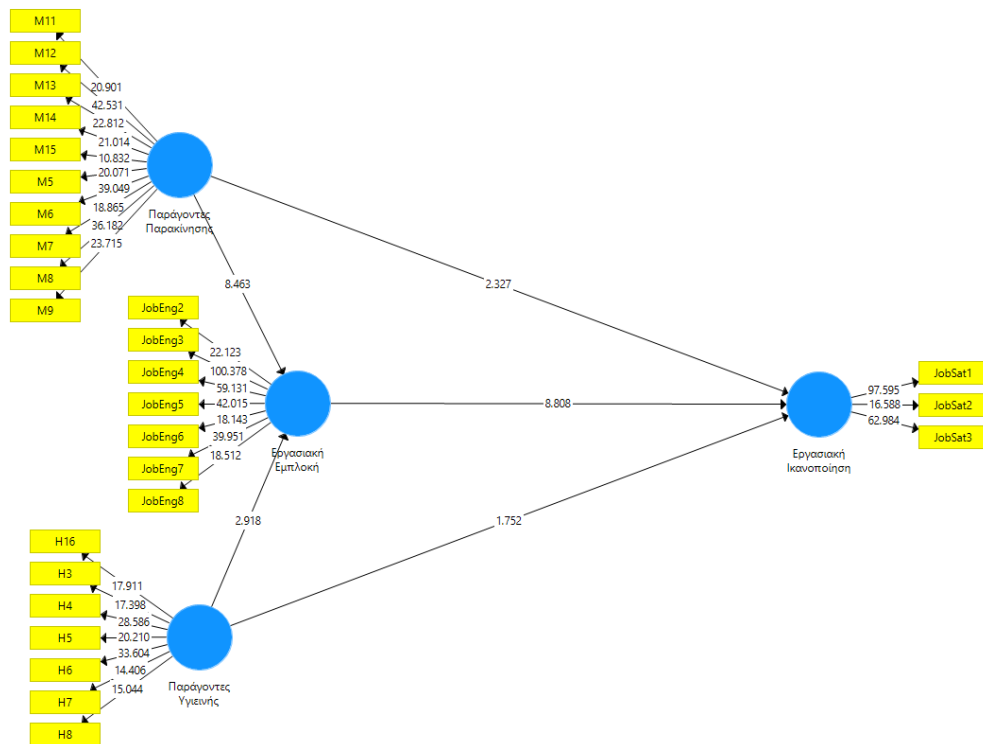


Διάγραμμα 2 Σχέσεις Μοντέλου Συνολικού Δείγματος

Οι παράγοντες παρακίνησης επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την εργασιακή εμπλοκή και με αυτή ως μεσολαβητή την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ μικρή είναι η επιρροή τους στην απευθείας σχέση τους με την εργασιακή ικανοποίηση. Αντίθετα οι παράγοντες υγιεινής έχουν ελάχιστη επιρροή απευθείας στην εργασιακή ικανοποίηση

και μικρή επιρροή στην εργασιακή εμπλοκή. Τέλος η εργασιακή εμπλοκή που μεσολαβεί μεταξύ των 2 κατηγοριών παραγόντων και της εργασιακής ικανοποίησης έχει μεγάλη επιρροή προς αυτήν.

Συνεχίζοντας είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθεί έλεγχος για το αν τα παραπάνω ευρήματα είναι στατιστικά σημαντικά.

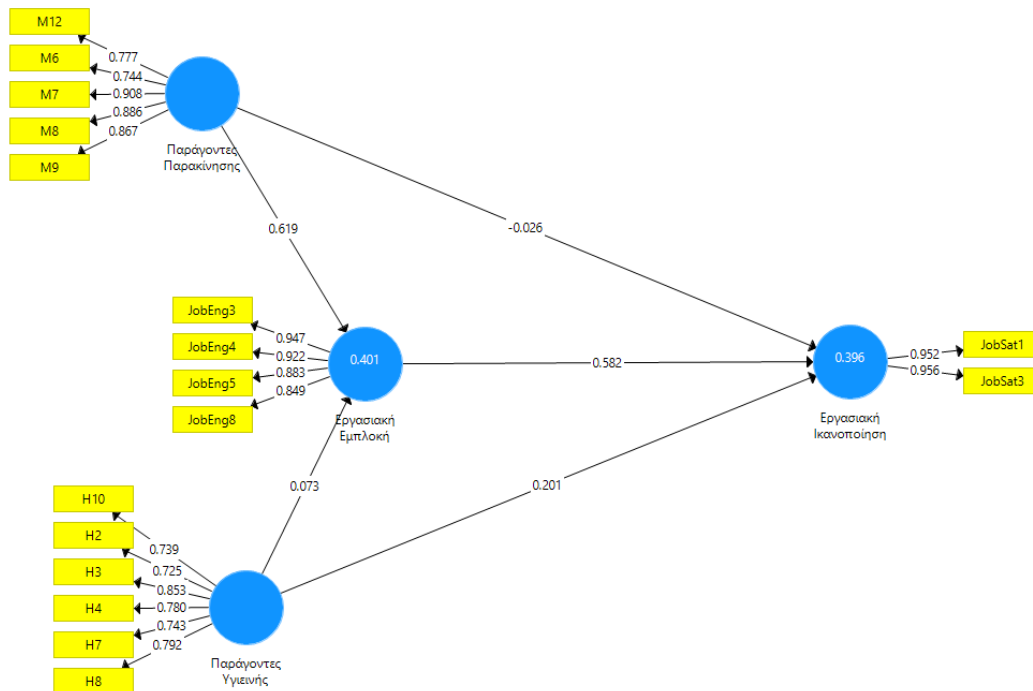


Διάγραμμα 3 Bootstrapping Συνολικού Δείγματος

Το παραπάνω διάγραμμα παρουσιάζει τα αποτελέσματα του Bootstrapping που πραγματοποιήθηκε για το εν λόγω μοντέλο. Μόνο οι τιμές οι οποίες είναι μεγαλύτερες του 1,96 έχουν στατιστική σημασία, άρα η σχέση μεταξύ των παραγόντων υγιεινής και της εργασιακής ικανοποίησης παύει να αποτελεί μέρος του συγκεκριμένου μοντέλου. Συνεπώς συνδυάζοντας τα αποτελέσματα των διαγραμμάτων 2 και 3 επιβεβαιώνεται η πρώτη υπόθεση της έρευνας, ότι οι παράγοντες παρακίνησης επιδρούν άμεσα και θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση, παρά το γεγονός ότι η σχέση τους δεν είναι ιδιαίτερα ισχυρή στην παρούσα μελέτη. Αντίθετα η υπόθεση 2 απορρίπτεται, καθώς οι παράγοντες υγιεινής έχουν μια μικρή επιρροή στην εργασιακή ικανοποίηση μέσω της εργασιακής εμπλοκής. Όσον αφορά τις υποθέσεις που αφορούν την εργασιακή εμπλοκή, δηλαδή τις υποθέσεις 3, 4 και 5, επιβεβαιώνονται όλες, αναδεικνύοντας συγχρόνως την τεράστια σημασία της. Συγκεκριμένα τόσο οι παράγοντες παρακίνησης, όσο και οι παράγοντες υγιεινής παρουσιάζουν μια θετική σχέση με την εργασιακή εμπλοκή. Ειδικά οι πρώτοι

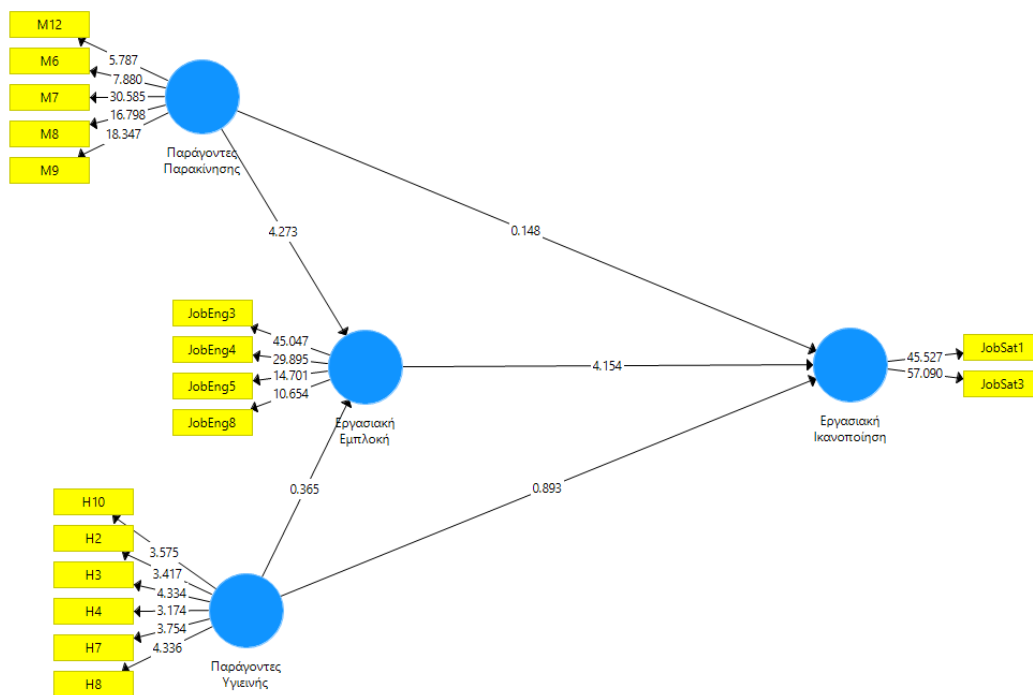
παρουσιάζουν πολύ μεγάλη επιρροή στην εργασιακή εμπλοκή, η οποία στη συνέχεια αντανακλάται και στην εργασιακή ικανοποίηση λόγω της ιδιαίτερα υψηλής σχέσης μεταξύ των δυο. Σαφώς το ίδιο ισχύει και για τους παράγοντες υγιεινής, με χαμηλότερη όμως επιρροή.

Συνεχίζοντας αναλύεται το μοντέλο για τον κλάδο των ξενοδοχείων. Αρχικά αναλύονται οι σχέσεις μεταξύ των παραγόντων, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.



Διάγραμμα 4 Σχέσεις Μοντέλου Ξενοδοχείων

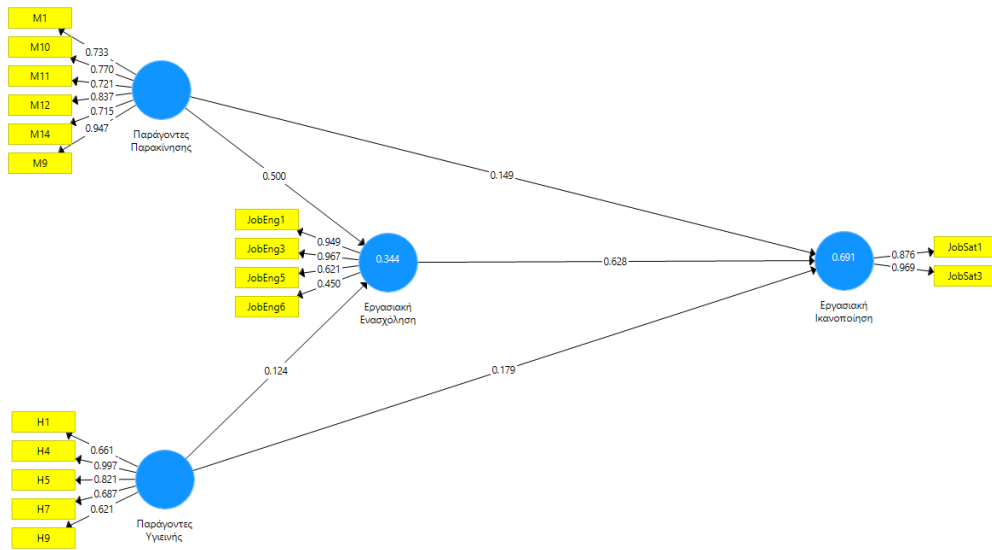
Όπως προαναφέρθηκε τα αποτελέσματα των κλαδικών μοντέλων βασίζονται σε πολύ μικρό δείγμα και ως εκ τούτου είναι πολύ πιθανό να διαφέρουν σημαντικά από έρευνες με μεγαλύτερη συμμετοχή. Παρά το γεγονός αυτό υπάρχουν κοινά σημεία με τα αποτελέσματα του συνολικού δείγματος και μπορούν να παρέχουν περαιτέρω επιβεβαίωση. Συγκεκριμένα η επιρροή της παρακίνησης προσωπικού στην εργασιακή εμπλοκή είναι και σε αυτή την περίπτωση υψηλή, ενώ αυτή των παραγόντων υγιεινής είναι σχεδόν μηδενική. Αντίθετα σε αυτή την περίπτωση φαίνεται οι παράγοντες υγιεινής να επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση σε σημαντικό βαθμό. Αξιοσημείωτο αποτελεί επίσης ότι οι παράγοντες παρακίνησης φαίνεται να έχουν ελάχιστη, αλλά αρνητική, απευθείας επιρροή στην εργασιακή ικανοποίηση, κάτι αντίθετο με την θεωρία του Herzberg, αλλά και με τα αποτελέσματα πολλών ερευνών. Τέλος η εργασιακή εμπλοκή επηρεάζει και στο μοντέλο των ξενοδοχείων σε μεγάλο βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση, έχοντας και τον ρόλο του μεσολαβητή για τους παράγοντες παρακίνησης.



Διάγραμμα 5 Bootstrapping Κλάδου Ξενοδοχείων

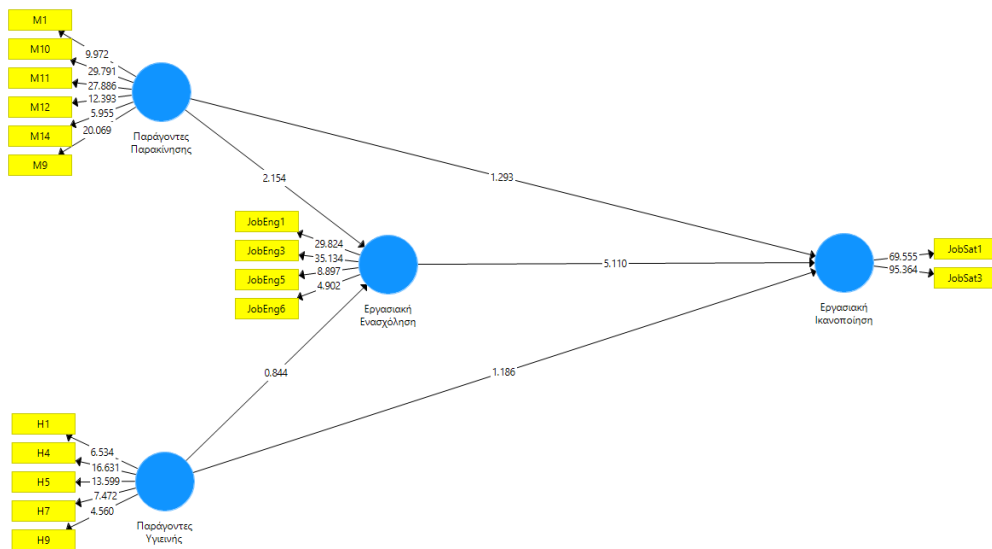
Μέσω του Bootstrapping σε αυτή την περίπτωση βρέθηκαν τρεις στατιστικά μη σημαντικές σχέσεις. Αυτές είναι οι σχέσεις των παραγόντων υγιεινής με την εργασιακή εμπλοκή και την εργασιακή ικανοποίηση και των παραγόντων παρακίνησης με την εργασιακή ικανοποίηση. Ειδικά για την σχέση μεταξύ παραγόντων υγιεινής και εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί ένα περίεργο αποτέλεσμα, καθώς αυτή ήταν σχετικά υψηλή και πιθανότατα ευθύνεται το μικρό εξεταζόμενο δείγμα. Ως εκ τούτου το μοντέλο για τον κλάδο των ξενοδοχείων μένει με τις σχέσεις των παραγόντων παρακίνησης προς την εργασιακή εμπλοκή και της εργασιακής εμπλοκής προς την εργασιακή ικανοποίηση, παρέχοντας μια συμπληρωματική επιβεβαίωση για τις υποθέσεις 3 και 5, η οποία όμως δεν είναι απόλυτη λόγω του μικρού δείγματος. Γενικότερα λόγω των επισφαλών αποτελεσμάτων που μπορεί να δημιουργηθούν από την μικρή απήχηση αυτού του κλάδου, οι υπόλοιπες υποθέσεις δεν απορρίπτονται, αλλά ούτε επιβεβαιώνονται.

Επόμενος υπό εξέταση κλάδος είναι αυτός της εστίασης, ο οποίος θα κλείσει αυτή την κατηγορία, καθώς για τον κλάδο των σούπερ μάρκετ δεν δημιουργούταν στατιστικά σημαντικό μοντέλο. Στο διάγραμμα 8 φαίνονται οι σχέσεις των παραγόντων αυτού.



Διάγραμμα 6 Σχέσεις Μοντέλου Εστίασης

Σε αυτή την περίπτωση τόσο οι παράγοντες υγιεινής, όσο και οι παράγοντες παρακίνησης φαίνεται να έχουν μια μικρή απευθείας επιρροή στην εργασιακή ικανοποίηση. Μια ακόμα μικρή επιρροή έχουν οι παράγοντες υγιεινής προς την εργασιακή εμπλοκή, ενώ η επιρροή των παραγόντων παρακίνησης προς αυτή είναι αρκετά μεγάλη. Τέλος η εργασιακή εμπλοκή, που μεσολαβεί και για τους παράγοντες, έχει και σε αυτή την περίπτωση μεγάλη επιρροή στην εργασιακή ικανοποίηση.



Διάγραμμα 7 Bootstrapping Κλάδου Εστίασης

Μέσω του Bootstrapping φαίνεται ότι οι στατιστικά σημαντικές σχέσεις είναι αυτές των παραγόντων παρακίνησης με την εργασιακή εμπλοκή και αυτής με την εργασιακή ικανοποίηση. Άρα το μοντέλο για αυτό τον κλάδο είναι πανομοιότυπο με αυτό του κλάδου των ξενοδοχείων, με μόνη διαφορά τις ερωτήσεις που απαρτίζουν κάθε παράγοντα. Ως απότοκο μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τα αποτελέσματα ως μια μικρή επιβεβαίωση των υποθέσεων 3 και 5 με επιφύλαξη, καθώς και σε αυτή την περίπτωση οι δυο αυτές σχέσεις είναι υψηλές, όπως και στο μοντέλο του συνολικού δείγματος, όμως δεν είναι δυνατό να εξαχθούν συμπεράσματα για το σύνολο των υποθέσεων για τους ίδιους λόγους που αναφέρθηκαν στον κλάδο των ξενοδοχείων.

Συζήτηση και Συμπεράσματα

Η έρευνα αυτή εξέτασε την σχέση της παρακίνησης προσωπικού με την εργασιακή ικανοποίηση, έχοντας ως βάση την θεωρία του Herzberg, καθώς επίσης και τον ρόλο του διαμεσολαβητή της εργασιακής εμπλοκής, σε ορισμένους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Τα αποτελέσματα, κατά κύριο λόγο του συνολικού δείγματος, παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για το αν όντως η θεωρία αυτή έχει ισχύ στην ελληνική οικονομία και το πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να την αξιοποιήσουν με σκοπό την βελτίωση τους. Προσωπικά δεν περίμενα ότι τα αποτελέσματα της έρευνας θα έδειχναν τόσο υψηλές βαθμολογίες σε όλες τις κατηγορίες που εξετάστηκαν. Ενδεχομένως αυτό να συμβαίνει λόγω των περιορισμών της έρευνας που αναφέρονται στην συνέχεια. Αποτελεί, όμως, ένα σημαντικό εύρημα ειδικά για τα αποτελέσματα των προϊσταμένων, το οποίο θα πρέπει να ωθήσει τους οργανισμούς στο να βελτιώσουν περαιτέρω την κατάσταση, κυρίως για τους υπαλλήλους «πρώτης γραμμής». Έτσι θα μπορέσουν να απολάβουν όλα τα πλεονεκτήματα που τονίστηκαν στην αρχή της εργασίας.

Αρχικά με βάση τον πίνακα 4 βγαίνει το συμπέρασμα ότι το επίπεδο παρακίνησης στην ελληνική οικονομία είναι σχετικά ικανοποιητικό, καθώς οι παράγοντες παρακίνησης του Herzberg λαμβάνουν τιμές άνω της μέσης τιμής της κλίμακας που χρησιμοποιήθηκε, δηλαδή παίρνουν τιμές άνω του 3. Ο παράγοντας που ξεχωρίζει είναι αναμφίβολα οι ευθύνες με τιμή 3,81, κάτι το οποίο υποδεικνύει καλό σχεδιασμό θέσεων, εμπιστοσύνη προς τους υπαλλήλους ή/και υψηλό αίσθημα ευθύνης αυτών απέναντι στον εκάστοτε οργανισμό. Όσον αφορά τους παράγοντες υγιεινής, βρίσκονται και αυτοί σε σχετικά ικανοποιητικά επίπεδα λαμβάνοντας, ως επί το πλείστον τιμές αρκετά πάνω από το 3, δηλαδή τον μέσο της κλίμακας. Σε αυτή την κατηγορία ξεχωρίζουν οι σχέσεις των εργαζομένων με τους συναδέλφους τους και η ασφάλεια στην εργασία, λαμβάνοντας αρκετά υψηλές τιμές. Αρνητικός πρωταγωνιστής αποτελεί ο τομέας των απολαβών φτάνοντας οριακά κάτω από το

μέσο, γεγονός το οποίο πρέπει να εξαλειφθεί για να μειωθούν τα παράπονα των εργαζομένων. Κλείνοντας τα συνολικά αποτελέσματα η εργασιακή εμπλοκή και η εργασιακή ικανοποίηση ανέρχονται σε τιμές 3,47 και 3,53 αντίστοιχα, οι οποίες οδηγούν στο συμπέρασμα ότι το σύνολο των ερωτηθέντων ενδιαφέρεται πραγματικά για την εργασία του και είναι προσηλωμένο σε αυτή, όπως επίσης και ότι είναι αρκετά ικανοποιημένο με την τρέχουσα εργασία του.

Περνώντας στην σύγκριση με βάση την ιεραρχική θέση των εργαζομένων, μέσω του πίνακα 5, βγαίνει το ξεκάθαρο συμπέρασμα ότι οι προϊστάμενοι κατέχουν θέσεις που καλύπτουν περισσότερο τους παράγοντες υγιεινής και παρακίνησης. Επιπρόσθετα δείχνουν μεγαλύτερη εργασιακή εμπλοκή και είναι αρκετά πιο ικανοποιημένοι για τις θέσεις εργασίας τους. Συνδυάζοντας τα αποτελέσματα του πίνακα 4 με αυτά του πίνακα 5 βγαίνει το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι των χαμηλότερων θέσεων έχουν αρκετά παράπονα, κυρίως για τις απολαβές τους. Αναγκαία θα ήταν επίσης και η δημιουργία καλύτερων σχέσεων με τους προϊσταμένους τους, καθώς και η δημιουργία ενός περιβάλλοντος με καλύτερες συνθήκες εργασίας. Παράλληλα μείζονος σημασίας αποτελεί η διαμόρφωση των θέσεων εργασίας κατά τρόπο που θα παρέχουν ευκαιρίες στους εργαζόμενους και θα τους παρακινούν περισσότερο, έτσι ώστε να αυξηθεί η εργασιακή τους εμπλοκή και ως απότοκο και η εργασιακή τους ικανοποίηση, όπως φαίνεται από το διάγραμμα 2. Αντίθετα για τους προϊσταμένους υπάρχει η δυνατότητα να πραγματοποιηθούν ενέργειες για την περαιτέρω βελτίωση μιας αρκετά καλής εικόνας σε όλους τους τομείς της έρευνας.

Όσον αφορά τις κλαδικές συγκρίσεις ο στρατός αποτελεί μια ξεχωριστή κατηγορία από τους άλλους 3 κλάδους λόγω της φύσης του και τον τρόπο λειτουργίας του στην Ελλάδα. Όμως για αυτό το κλάδο μπορούμε να πούμε ότι τα μεγαλύτερα παράπονα αποτελούν οι απολαβές και οι συνθήκες εργασίας που βρίσκονται λίγο πάνω από την βάση, ενώ ο παράγοντας που παρακινεί λιγότερο αυτή την ομάδα εργαζομένων, είναι οι ευκαιρίες εξέλιξης, πιθανότατα διότι η εξέλιξη ενός στρατιωτικού είναι σχεδόν εξολοκλήρου προκαθορισμένη από την ημέρα αποφοίτησης του από κάποια αντίστοιχη σχολή ή την πρόσληψη του αν αφορά κάποια ειδική κατηγορία. Περνώντας στα σούπερ μάρκετ παρατηρείται μια αρκετά καλή εικόνα με υψηλή κάλυψη των παραγόντων υγιεινής και παρακίνησης. Η κατηγορία που θα πρέπει να βελτιώσει ο εν λόγω κλάδος είναι οι σχέσεις των εργαζομένων με τους προϊσταμένους τους και για να αυξήσει την παρακίνηση των εργαζομένων του, την αναγνώριση που λαμβάνουν αυτοί, όπως επίσης και τις ευκαιρίες εξέλιξης τους. Η καλή εικόνα των σούπερ μάρκετ αποτυπώνεται στους υψηλούς δείκτες εργασιακής εμπλοκής και ικανοποίησης των εργαζομένων τους. Παρόμοια ποσοστά ικανοποίησης και εμπλοκής κατέχουν και οι εργαζόμενοι στον κλάδο των ξενοδοχείων παρά το γεγονός ότι οι παράγοντες υγιεινής και παρακίνησης δεν καλύπτονται στο ίδιο επίπεδο. Στην προκειμένη περίπτωση το μεγαλύτερο κενό

αποτελεί η κατηγορία των απολαβών με τις συνθήκες εργασίας να ακολουθούν και όπως είναι λογικό αυτές οι δυο κατηγορίες έχουν ανάγκη για βελτίωση. Οι υπόλοιπες κατηγορίες της υγιεινής θα μπορούσαν να βελτιωθούν για να μειωθούν περαιτέρω τα παράπονα. Αντίστοιχα οι τομείς που παρουσιάζουν τα μεγαλύτερα κενά στην παρακίνηση αποτελούν, κυρίως, οι ευκαιρίες εξέλιξης και σε μικρότερη έκταση η ίδια η εργασία. Στις υπόλοιπες κατηγορίες της παρακίνησης θα μπορούσε να δοθεί μια μικρή ώθηση, ώστε να αυξηθεί η παρακίνηση προσωπικού και με βάση την βιβλιογραφία που αναφέρθηκε στο κεφάλαιο της εισαγωγής, να οδηγηθούν οι επιχειρήσεις σε καλύτερα αποτελέσματα. Ο τελευταίος κλάδος, αυτός της εστίασης, παρουσιάζει τα μεγαλύτερα προβλήματα με τους εργαζομένους να βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης και εμπλοκής. Στους παράγοντες υγιεινής εμφανίζονται τεράστια κενά, με εξαίρεση τις σχέσεις των εργαζομένων με τους συναδέλφους τους και την ασφάλεια στην εργασία. Αυτό είναι κάτι το οποίο θα πρέπει να αλλάξει, για παράδειγμα με κάποιες αυξήσεις ή μπόνους στην κατηγορία των απολαβών ή μέσω καλύτερης επικοινωνίας για τις σχέσεις με τον προϊστάμενο, ώστε να δημιουργούνται λιγότερα παράπονα στον συγκεκριμένο κλάδο. Όσον αφορά τον τομέα της παρακίνησης η κατάσταση είναι ακόμα χειρότερη, καθώς μόνο ο τομέας των ευθυνών βρίσκεται σε καλό επίπεδο και θα πρέπει να υπάρξουν δραστικές αλλαγές σε όλους τους υπόλοιπους για να υπάρξουν και καλύτερα αποτελέσματα.

Ένα ακόμα σημαντικό αποτέλεσμα αφορά την φύση της εργασιακής εμπλοκής. Μέσω της τρέχουσας έρευνας αναδεικνύεται ο πολυδιάστατος και σημαντικός ρόλος μεσολαβητή της για την σύνδεση της παρακίνησης του προσωπικού και της ικανοποίησης του. Από τα συνολικά αποτελέσματα, αλλά και από αυτά των δυο κλάδων για τα οποία δημιουργήθηκε ένα μοντέλο, δείχνουν το πόσο μεγάλη επιρροή έχει η εργασιακή εμπλοκή στην ικανοποίηση των εργαζομένων λαμβάνοντας και στις 3 περιπτώσεις τιμές κοντά στο 0,6. Παράλληλα λαμβάνει μεγάλο μέρος των 2 κατηγοριών του Herzberg και το αντανακλά στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Συνεχίζοντας με τις υποθέσεις του μοντέλου, υπήρξε επιβεβαίωση σχεδόν για όλες από αυτές. Όπως έδειξε το μοντέλο του συνολικού δείγματος υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ των παραγόντων παρακίνησης και της ικανοποίησης των εργαζομένων, δηλαδή οι παράγοντες παρακίνησης την επηρεάζουν όπως ακριβώς ανέφερε και ο Herzberg, αλλά και άλλοι ερευνητές όπως οι Parsons και Broadbridge (2006). Αντίθετα οι παράγοντες υγιεινής δεν φάνηκε να έχουν κάποια άμεση σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, γεγονός το οποίο αντιτίθεται με τα αποτελέσματα των Sobaih και Hasanein (2020) στην έρευνα των οποίων βασίστηκε το μοντέλο της τρέχουσας. Το γεγονός αυτό δεν σημαίνει ότι οδηγούμαστε στην επιβεβαίωση της δεύτερης υπόθεσης, καθώς υπήρξε μικρή επιρροή της εργασιακής ικανοποίησης από τους παράγοντες υγιεινής μέσω της εργασιακής εμπλοκής, όπως ακριβώς συνέβη και στην έρευνα του Karatere (2013) και συνεπώς επιβεβαιώθηκε η τέταρτη υπόθεση,

ενώ η δεύτερη απορρίφθηκε. Αυτό αποτελεί ένα σημαντικό εύρημα, το οποίο αντιτίθεται με την θεωρία του Herzberg. Περνώντας στην εργασιακή εμπλοκή, εκτός από τους παράγοντες υγιεινής, την επηρεάζουν και οι παράγοντες παρακίνησης όπως φαίνεται στα μοντέλα του συνολικού δείγματος, του κλάδου της εστίασης και των ξενοδοχείων, καθώς επίσης και σε έρευνες άλλων συγγραφέων (Karatepe και Olugbade, 2009; Van-Beek et al.,2012). Η επιρροή αυτή είναι μεγάλου βαθμού και αντανακλάτε στην εργασιακή ικανοποίηση μέσω της εξίσου υψηλής σχέσης της με την εργασιακή εμπλοκή. Με αυτές τις δυο σχέσεις επιβεβαιώνονται και οι δυο εναπομείναντες υποθέσεις, δηλαδή η τρίτη και η πέμπτη.

Συνολικά η έρευνα αυτή έδειξε ότι η παρακίνηση του προσωπικού είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εργασιακή ικανοποίηση. Παράλληλα η εργασιακή εμπλοκή έχει έναν ρόλο τεράστιας σημασίας και δεν πρέπει να παραμελείται. Θα ήταν χρήσιμο να εμφανιστούν κι άλλες έρευνες, ειδικά στον ελληνικό χώρο, που να μελετούν τα επίπεδα αυτών, αλλά και των σχέσεων μεταξύ τους, καθώς υπάρχουν αρκετές μελέτες με αντίθετα αποτελέσματα, όπως για παράδειγμα η παρούσα με αυτή των Sobaiih και Hasanein. Επιπλέον πιστεύω ότι θα ήταν ενδιαφέρον να πραγματοποιηθούν έρευνες που να προσθέτουν στο τρέχων μοντέλο κάποιους από τους παράγοντες που επηρεάζονται θετικά από την παρακίνηση προσωπικού, όπως για παράδειγμα η ικανοποίηση των πελατών. Παράλληλα μπορεί να πραγματοποιηθεί έλεγχος για το αν αυτοί έχουν αντίκτυπο στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Κατά την άποψη μου αυτό θα μπορούσε να έχει υπόσταση σε ορισμένους κλάδους, για παράδειγμα σε συμβούλους πωλήσεων, αφού η ικανοποίηση ενός πελάτη μπορεί να οδηγήσει και στην ικανοποίηση του εργαζόμενου για την υπηρεσία που προσέφερε.

Πρακτική εφαρμογή για τους μάνατζερ

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για το πώς μπορούν οι υπεύθυνοι μιας ομάδας ανθρώπων, ενός τμήματος ή ολόκληρου οργανισμού να οδηγήσουν τους εργαζομένους τους στην εργασιακή ικανοποίηση και να χαίρουν των πλεονεκτημάτων που αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Πρώτα από όλα θα πρέπει να στοχεύουν στην κάλυψη των παραγόντων παρακίνησης, τόσο για να απολαμβάνουν τα θετικά της ύπαρξης παρακινήμένου δυναμικού, όσο και για να αυξάνουν την ικανοποίηση αυτού. Δηλαδή μέσω αυτής της κίνησης θα μπορούν να αυξάνουν την απόδοση των εργαζομένων (Riyanto, Adonia και Ali, 2017), τον βαθμό συμμετοχής τους (Govender και Pagumasur, 2010), την ικανοποίηση των πελατών, η οποία θα αυξήσει και τα οικονομικά αποτελέσματα (McGregor και Doshi, 2015) και να μειώσουν την πρόθεση φυγής τους (Ramlall, 2004). Παράλληλα μέσω των παραγόντων παρακίνησης θα αυξάνουν και την εργασιακή εμπλοκή των

εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της θα έχει αντίκτυπο στην ικανοποίηση. Τέλος, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται η σημασία των παραγόντων υγιεινής, όχι μόνο επειδή έχουν μια μικρή επιρροή στην ικανοποίηση, μέσω της εργασιακής εμπλοκής, αλλά και γιατί θα μπορέσουν να εξαλείψουν τα παράπονα των εργαζομένων.

Περιορισμοί

Η παραπάνω έρευνα υπόκειται σε διάφορους περιορισμούς. Όσον αφορά τις κλαδικές αναλύσεις το δείγμα ήταν αρκετά μικρό οπότε είναι πιθανόν να υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις από έρευνες με μεγαλύτερη συμμετοχή. Ένας ακόμα σημαντικός περιορισμός είναι η περίοδος στην οποία πραγματοποιήθηκε η έρευνα. Η χώρα μας πέρα από τα οικονομικά προβλήματα και τα υψηλά ποσοστά ανεργίας, εδώ και περίπου δυο χρόνια μαστίζεται από την υγειονομική κρίση του νέου κορωνοϊού. Η επιδημία αυτή επέφερε αρκετά προβλήματα στην οικονομία της χώρας και των εργαζομένων της, με αρκετές επιχειρήσεις να παραμένουν κλειστές για ιδιαίτερα σημαντικά διαστήματα και τις κρατικές αποζημιώσεις να μην αρκούν σε ορισμένους συνανθρώπους μας. Ως εκ τούτου αρκετοί από τους ερωτηθέντες ενδέχεται να έχουν δώσει αρκετά μεγαλύτερες απαντήσεις, από αυτές που θα έδιναν υπό κανονικές συνθήκες, καθώς μπορεί να νιώθουν τυχεροί που έχουν μια εργασία στην τρέχουσα περίοδο.

Αναφορές

- Alagarsamy S., Mehroliya S. & Aranha R.H., 2020. “The Mediating Effect of Employee Engagement: How Employee Psychological Empowerment Impacts the Employee Satisfaction? A Study of Maldivian Tourism Sector”, *Global Business Review*.
- Alshmemri M., Shahwan-Akl L. & Maude P, 2017. “Herzberg’s Two-Factor Theory”, *Life Science Journal*, Vol. 14, No. 5
- Aziri B., 2011. “Job Satisfaction: Literature Review”, *Management Research and Practice*, Vol. 3, No. 4, pp. 77-86
- Bakan I., Buyukbese T., Ersahan B. & Sezer B., 2014. “Effects of Job Satisfaction on Job Performance and Occupational Commitment”, *International Journal of Management & Information Technology*, Vol. 9, No.1, pp. 1472-1480
- Bakker A. & Demerouti E., 2009. “The crossover of work engagement between working couples: a closer look at the role of empathy”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.24 No. 3, pp. 220-236.
- Cascio W., 2006. “The High Cost of Low Wages”, *Harvard Business Review*, p. 84.
- Casey D. & Sieber S., 2016. “Employees, sustainability and motivation: Increasing employee engagement by addressing sustainability and corporate social responsibility”, *Research in Hospitality Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 69-76
- Dartey-Baah K. & Amoako G. K., 2011. “Application of Frederick Herzberg’s Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective”, *European Journal of Business and Management*, Vol. 3, No. 9
- Dobre O. I., 2013. “Employee Motivation and Organizational Performance”, *Review of Applied Socio-Economic Research*, Vol. 5, No. 1, pp. 53-60
- Ghazi S. R., Shahzada G. & Khan S., 2013. “Resurrecting Herzberg’s Two Factor Theory: An Implication to the University Teachers”, *Journal of Educational and Social Research*, Vol. 3, No 2, pp. 445-451
- Goleman D., 2000. “Leadership That Gets Results”, *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 2
- Govender S. & Parumasur S. B., 2010. “The Relationship Between Employee motivation and Job Involvement”, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, Vol. 13, No. 3, pp. 237-253
- Hansen F, Smith M. & Hansen R. B., 2002. “Rewards and Recognition in Employee Motivation”, *Compensation & Benefits Review*, Vol. 34, No. 5, pp. 64-75

- Hsieh J. Y., 2016. “Spurious or true? An exploration of antecedents and simultaneity of job performance and job satisfaction across the sectors”. *Public Personnel Management*, Vol. 45 No. 1, pp. 90-118.
- Jehanzeb K. & Rasheed A., 2012. “Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 21, pp. 272-278
- Jones T.L., 2011. “Effects of motivating and hygiene factors on job satisfaction among school nurses.” PhD thesis, Walden University, Minneapolis
- Kamalanabhan T. J., Prakash S. L. & Duggirala M., 2009. “Employee Engagement and Job Satisfaction in the Information Technology Industry”, *Psychological Reports*, Vol. 105, No. 3, pp. 759-770
- Karatepe M. & Olugbade A., 2019. “The effects of job and personal resources on hotel employees work engagement”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, No. 4, pp. 504-512
- Karatepe M., 2013. “High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 32, No. 1, pp. 132-140
- Karatepe O. M. & Olugbade O. A., 2009. “The Effects of Job and Personal Resources on Hotel Employees Work Engagement”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, No. 4, pp. 504-512
- Karatepe O., Avci T. & Arasli Huseyin, 2004. “Effects of Job Standardization and Job Satisfaction on Service Quality: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus”, *Services Marketing Quarterly*, Vol. 25, No. 3, pp. 1-17
- Kuranchie-Mensah E. B. & Amponsah-Tawiah K., 2016. “Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana”, *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 255-309
- McGregor L. & Doshi N., 2015. “How Company Culture Shapes Employee Motivation”, *Harvard Business Review*, Vol. 11, pp. 1-13
- Michail D. & Kloutsiniotis P., 2017. “Linking innovative human resource practices, employee attitudes and intention to leave in healthcare services”, *Employee Relations*, Vol. 39, No. 1, pp. 424-438
- Naile I. & Selesho J. M., 2014. “The Role of Leadership in Employee Motivation”, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 5, No. 3, pp. 175-182
- Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B. & Wright P. M., 2017. “Human resource management: Gaining a competitive advantage”, 10th Edition, McGraw-Hill Education.
- Nohria N., Groysberg B. & Lee L. E., 2008. “Employee Motivation: A Powerful new model”, *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 7/8

- Parsons E. & Broadbridge A., 2006. "Job Motivation and Satisfaction: Unpacking the Key Factors for Charity Shop Managers", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 13, No. 2, pp. 121-131
- Ramlall S., 2004. "A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations", *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 5, pp. 52-63
- Rigg J., 2013. "Worthwhile Concept or Old Wine? A Review of Employee Engagement and Related Constructs", *American Journal of Business and Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 31-36
- Riyanto S, Adonia & Ali H., 2017. "Effect of Motivation and Job Satisfaction on the Performance of Teachers in Mentari School Bintaro", *Scholars Middle East Publishers*, Vol. 3, No. 3, pp. 83-91
- Roos W. & Eeden R. V., 2008. "The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture", *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 34, No1, pp.54-63
- Schaufeli W. B., Bakker A. & Salanova M., 2006. "The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 66, No. 4, pp. 701-716
- Setiyani A., Djumarno, Riyanto S. & Nawangsari L., 2019. "The Effect of Work Environment on Flexible Working Hours, Employee Engagement and Employee Motivation", *International Review of Management and Marketing*, Vol. 9, No. 3, pp. 112-116
- Shaheen A. & Farooqi Y., 2014. "Relationship among Employee Motivation, Employee Commitment, Job Involvement, Employee Engagement: A Case Study of University of Gujrat, Pakistan", *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, Vol. 5, No. 9, pp. 12-18
- Sobaih A. E. & Hasanein A. M., 2020. "Herzberg's theory of motivation and job satisfaction: Does it work for hotel industry in developing countries?", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 19, No. 3, pp. 319-343
- Sobaih A. E. & Hasanein A. M., 2020. "Herzberg's Theory of Motivation and Job Satisfaction: Does It Work for Hotel Industry in Developing Countries?", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 19, No. 3, pp. 319-343
- Sonnentag S., 2003. "Recovery, work engagement and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 3, pp. 518-528.
- Stello C. M., 2011, "Herzberg's two-factor theory of job satisfaction: An integrative literature review". *Journal of Education and Human Development*, pp. 1-32
- Tan T. H. & Waheed A., 2011. "Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: the Mediating Effect of Love of Money", *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 1, pp. 73-94

- Thakur P., 2014. “A Research Paper on the Effect of Employee Engagement on Job Satisfaction in IT Sector”, *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, Vol. 3, No. 5, pp. 31-39.
- Van-Beek I., Hu Q., Schaufeli B., Taris W. & Schreurs H., 2012. “For fun love or money: What drives workaholic engaged and burned-out employees at work?”, *Applied Psychology*, Vol. 61, No. 1, pp. 30-55
- Wall T. D. & Stephenson M., 1970. “Herzberg’s two-factor theory of job attitudes: a critical evaluation and some fresh evidence”, *Indi. Relat. J.*, Vol. 1, No. 3, pp. 41-65