



Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

Η Δέσμευση και ικανοποίηση των Εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

Του

Αναστάσιου Δημητρίου Κοντοκόστα

Επιβλέπωντας Καθηγητής:
Δημήτριος Μιχαήλ

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

Σεπτέμβριος 2021

Αναστάσιος Κοντοκώστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση
και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

© Αναστάσιος Κοντοκώστας, 2021

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις βαθύτερες ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου Δημήτριο Μιχαήλ, που με καθοδήγησε στη συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας, και που χωρίς την πολύτιμη βοήθειά τους δεν θα είχα καταφέρει να φέρω εις πέρας το έργο τούτο.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την σύζυγό μου Κωνσταντίνα, που η βοήθεια και η ψυχολογική στήριξη που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας και συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας, ήταν ανεκτίμητης αξίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ (ABSTRACT)

Η δέσμευση των εργαζομένων είναι ένα θέμα που έχει απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό τους επιστήμονες και ερευνητές της τελευταίες δεκαετίες. Ο σκοπός της έρευνα αυτής είναι να διακρίνει και να επιβεβαιώσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την δέσμευση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Μέσα από την έρευνα που έγινε σε μια επιχείρηση μεταποίησης μετάλλου, και κατασκευής ολοκληρωμένων συστημάτων ανελκυστήρων, στην οποία συμμετείχαν 150 εργαζόμενοι, διερευνήθηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την δέσμευση των εργαζομένων στην επιχείρηση. Από τα 150 ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν, τα 127 κρίθηκαν επαρκή ώστε να συμπεριληφθούν στην εν λόγω έρευνα. Τα ερωτηματολόγια αυτά αναλύθηκαν εις βάθος για τους σκοπούς αυτής της διπλωματικής εργασίας. Μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων, αποκαλύφθηκε ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, συμπεριλαμβανομένου της ικανοποίησής τους i) από τις χρηματικές τους απολαβές, ii) από τον χρόνο απασχόλησής τους από την επιχείρηση, iii) από την οργάνωση και τον καταμερισμό των εργασιών στην επιχείρηση, iv) τη διοίκηση της επιχείρησης, v) την αποζημίωση από την επιχείρηση και vi) από την αποζημίωση ως ανταμοιβή, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη δέσμευση των εργαζομένων στην επιχείρηση. Επίσης, σημαντικό ρόλο παίζουν και οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης μεταξύ τους, αλλά και με το διοικητικό προσωπικό, καθώς σύμφωνα με τα ευρήματα της εν λόγω έρευνας, η ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την επικοινωνία που έχουν μέσα στην επιχείρηση, επηρεάζει επίσης θετικά την δέσμευσή τους στην επιχείρηση. Αντίθετα, το φυσικό περιβάλλον της εργασίας φαίνεται να επηρεάζει λιγότερο την δέσμευση που νιώθουν οι εργαζόμενοι με την επιχείρηση, όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Δέσμευση των εργαζομένων, παράγοντες που επηρεάζουν την δέσμευση των εργαζομένων, ικανοποίηση των εργαζομένων

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες.....	ii
Περίληψη (Abstract)	iii
Λεξεις κλειδια	iii
Εικονογραφήσεις	v
1.Εισαγωγή	1
1.1.Ερευνητικά Ερωτήματα.....	4
2.Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	5
2.1.Ορισμός Της δεσμευσης των εργαζομενων.....	5
2.2.Παράγοντες που επηρεάζουν την δεσμευση των εργαζομενων.....	9
2.3.Ερευνητικές Υποθέσεις	14
3.Μεθοδολογία.....	15
4.Αναλυση δεδομενων και ερμηνεια ευρηματων	20
4.1.Αναλυση γενικών δημογραφικών και άλλων ερωτησεων.....	20
4.2.αναλυση δεδομενων	27
4.2.1.αναλυση μετρησεων πρωτης ενοτητας ερωτηματολογιου.....	27
4.2.2.αναλυση μετρησεων δευτερης ενοτητας ερωτηματολογιου.....	35
Αναλυση του συνολου των αποτελεσματος της ερευνας.....	46
5.Συμπερασματα και προτασεις	49
6.Κατάλογος Αναφορών - Παραπομπών	liii
7.Προσαρτηματα.....	lix
Ερωτηματολόγιο	lix
Αναλυτικες στατιστικες.....	lxv
Διάγραμμα με αιτιωδης σχεσεις.....	lxvii

ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΕΙΣ

Εικόνα 1 Παράγοντες Δέσμευσης (Aon Hewitt, 2017)	12
Διάγραμμα 1 Φύλο.....	20
Διάγραμμα 2 Ηλικία Εργαζομένων.....	22
Διάγραμμα 3 Οικογενειακή κατάσταση.....	23
Διάγραμμα 4 Τμήματα της επιχείρησης που απασχολούνται οι εργαζόμενοι	24
Διάγραμμα 5 Έτη απασχόλησης των εργαζομένων από την επιχείρηση.....	25
Διάγραμμα 6 1η Ενότητα Ερώτηση 1	27
Διάγραμμα 7 1η Ενότητα Ερώτηση 2	28
Διάγραμμα 8 1η Ενότητα Ερώτηση 3	29
Διάγραμμα 9 1η Ενότητα Ερώτηση 4.....	30
Διάγραμμα 10 1η Ενότητα Ερώτηση 5	31
Διάγραμμα 11 1η Ενότητα Ερώτηση 6	32
Διάγραμμα 12 1η Ενότητα Ερώτηση 7	33
Διάγραμμα 13 1η Ενότητα Ερώτηση 8	34
Διάγραμμα 14 1η Ενότητα Ερώτηση 9	35
Διάγραμμα 15 2η Ενότητα Ερώτηση 1	36
Διάγραμμα 16 2η Ενότητα Ερώτηση 2	37
Διάγραμμα 17 2η Ενότητα Ερώτηση 3	38
Διάγραμμα 18 2η Ενότητα Ερώτηση 4.....	39
Διάγραμμα 19 2η Ενότητα Ερώτηση 5	40

Διάγραμμα 20 2η Ενότητα Ερώτηση 6	41
Διάγραμμα 21 2η Ενότητα Ερώτηση 7	42
Διάγραμμα 22 2η Ενότητα Ερώτηση 8	43
Διάγραμμα 23 2 ^η Ενότητα Ερώτηση 9	44
Διάγραμμα 24 2η Ενότητα Ερώτηση 10	45
Διάγραμμα 25 2η Ενότητα Ερώτηση 11	46
Πίνακας 1 Αιτιώδης Σχέσεις.....	14
Πίνακας 2 Μοντέλο Μελέτης	17
Πίνακας 3 Φύλο	21
Πίνακας 4 Ηλικία εργαζομένων.....	23
Πίνακας 5 Οικογενειακή κατάσταση	24
Πίνακας 6 Τμήματα της επιχείρησης που απασχολούνται οι εργαζόμενοι.....	25
Πίνακας 7 Έτη απασχόλησης των εργαζομένων από την επιχείρηση	26
Πίνακας 8 περιληπτικό μοντέλο	47
Πίνακας 9 Αποτελέσματα ANOVA για την δέσμευση των εργαζομένων.....	48
Πίνακας 10 Πίνακας των συντελεστών.....	48

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τις τελευταίες δεκαετίες πολλές έρευνες εστιάζουν στην δέσμευση των εργαζομένων, και τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Αυτό συμβαίνει καθώς στις ημέρες μας επικρατεί ένα δύσκολο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επιβιώσει και να καταφέρει να επιφέρει τα ανάλογα κέρδη ώστε να κατακτήσει μια ανταγωνιστική θέση. Από την άποψη στρατηγικής, έχει ιδιαίτερη σημασία για κάθε επιχείρηση, να προσδιορίσει τους ταλαντούχους εργαζόμενους στην θέση που τους αρμόζει, καθώς αυτό μπορεί να επιφέρει την αύξηση των εσόδων της επιχείρησης, όπως και την παροχή καινοτομίας, δημιουργικότητας και οργανωτικής αποτελεσματικότητας (Ashton & Morton, 2005). Έτσι λοιπόν, η δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί έναν βασικό παράγοντα ο οποίος μπορεί να διασφαλίσει την θέση της επιχείρησης στο περιβάλλον αυτό. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί ανά καιρούς, το εργασιακό δυναμικό μιας επιχείρησης το οποίο δεν είναι δεσμευμένο σε αυτή, είναι αρκετά δαπανηρό για την επιχείρηση (Rayton, et al., 2012). Όπως αναφέρει ο Bhattacharya (2015), οι εργαζόμενοι που δεσμεύονται στην επιχείρηση την οποία εργάζονται, και νιώθουν ικανοποιημένοι από αυτή, αποτελούν ένα εργατικό δυναμικό το οποίο μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά παραγωγικό, ενώ συγχρόνως είναι αφοσιωμένο στην διοίκηση της επιχείρησης (Bhattacharya, 2015).

Η δέσμευση των εργαζομένων επηρεάζεται κυρίως από δυο τομείς, όπως υποστηρίζει ο Schaufeli (2012). Ο ένας τομέας βασίζεται στην εξατομίκευση της εργασίας, όπως και στη μείωση της συλλογικής δράσης. Ο δεύτερος τομέας αφορά το αυξημένο ενδιαφέρον που παρουσιάζουν οι ψυχολόγοι γενικά στην εργασία και την οργάνωση, όπως και στη θετική ψυχολογία (Schaufeli, 2012). Στο Ηνωμένο Βασίλειο μάλιστα, μετά από πρωτοβουλία της κυβέρνησης και του πρωθυπουργού, ερευνάται εκτεταμένα η ευτυχία των εργαζομένων, μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον. Η δέσμευση των εργαζομένων είναι απόλυτα συμβατή με την ευημερία τους και την ικανοποίησή τους από το εργασιακό τους περιβάλλον, και έτσι το ρεύμα της θετικής ψυχολογίας μπορεί να ασκήσει μεγάλη επιρροή σε αυτό (Guest, 2014). Η δέσμευση των εργαζομένων, ως όρος βασίζεται κυρίως στην ακαδημαϊκή έρευνα, μολονότι κατά τη διάρκεια της δεκαετίας 1990, θεωρήθηκε από τους ερευνητές ως ένα πρακτικό συμβουλευτικό ζήτημα (Xu & Cooper-Thomas, 2011). Στον κλάδο των επιχειρήσεων, και της ψυχολογίας ωστόσο, η έννοια του έχει αναλυθεί εις

βάθος από εκείνη την περίοδο και έπειτα. Σε γενικότερο πλαίσιο είναι δύσκολο να βρεθεί ένας γενικώς αποδεκτός όρος της δέσμευσης των εργαζομένων, καθώς αυτή διερευνάται σε πολλούς και διάφορους κλάδους. Για το λόγο αυτό, στην βιβλιογραφική ανασκόπηση θα γίνει αναφορά σε διάφορες έννοιες που αφορούν την δέσμευση των εργαζομένων με χρονολογική σειρά. Με αυτόν τον τρόπο θα γίνει περισσότερο κατανοητή η εξέλιξη του όρου ανά καιρούς.

Ένας όρος που αναφέρεται στη δέσμευση των εργαζομένων και σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την παρούσα μεταπτυχιακή μελέτη αναφέρεται στην συμμετοχή του καθενός από αυτούς στα δρώμενα της επιχείρησης, στην ικανοποίηση του από την επιχείρηση και στον ενθουσιασμό που νιώθει κατά τη διάρκεια της εργασίας του σε αυτή (Harter, et al., 2002). Έτσι λοιπόν, η έρευνα που θα ακολουθήσει στο εμπειρικό σκέλος, βασίζεται σε αυτή την έννοια.

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι επίσης το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι που είναι δεσμευμένοι στην επιχείρηση και οι ικανοποιημένοι από αυτή, είναι σε θέση να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Shahid, 2013). Αυτό συμβαίνει καθώς οι υπάλληλοι αυτοί εκδηλώνουν την δέσμευση και την ικανοποίησή τους μέσα από τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρουν στην επιχείρηση, καθώς βοηθούν παράλληλα στην παραγωγή μεγαλύτερου όγκου εργασίας για την επιχείρηση (Andrew & Sofian, 2012).

Σύμφωνα με έρευνα που έχει γίνει στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, σε 245 εργαζομένους, οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας δεσμεύονται περισσότερο με αυτή όταν το διοικητικό προσωπικό φαίνεται να δίνει ιδιαίτερη σημασία στις ανάγκες τους, ενώ συγχρόνως παρουσιάζοντας με σαφή τρόπο τους στόχους και τις αξίες της επιχείρησης η δέσμευσή τους αυξάνεται (Rowden, 2000). Επιπλέον, τα μεγαλύτερα ποσοστά της δέσμευσης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, φαίνεται να αυξάνουν και κάποια άλλα συναισθήματα όπως είναι αυτά της συμμετοχής, της αποτελεσματικότητας, της σιγουριάς, της βελτίωσης απόδοσης του εργαζομένου, την αύξηση των αποδοχών του, όπως και την αύξηση της εσωτερικής ανταμοιβή του (Rowden, 2000). Σε κάθε περίπτωση, οι δεσμευμένοι και ικανοποιημένοι υπάλληλοι μιας επιχείρησης αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό τους στόχους της επιχείρησης και καταβάλουν την προσπάθειά τους ώστε οι στόχοι αυτοί να επιτευχθούν με επιτυχία, ενώ τείνουν να εργάζονται στην ίδια επιχείρηση για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα (Barrick, et al., 2015).

Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

Ο σκοπός αυτής της μεταπτυχιακής μελέτης είναι να βρεθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων ως προς την επιχείρηση γενικά, και ειδικότερα σε εταιρεία που δραστηριοποιείται στον χώρο της βιομηχανίας μεταποίησης μετάλλου, και κατασκευής ολοκληρωμένων συστημάτων ανελκυστήρων.

Στόχος της έρευνας είναι να αποδειχθεί εάν οι εργαζόμενοι και οι επιχείρηση στην οποία εργάζονται κατάφερε να υιοθετήσει πρακτικές, οι οποίες βοηθούν τους εργαζομένους να παραμείνουν δεσμευμένοι στις υποχρεώσεις τους απέναντι στην επιχείρηση. Συγχρόνως, ερευνάται το κατά πόσο μια επιχείρηση, και ειδικότερα η εταιρία μεταποίησης μετάλλου, και κατασκευής ολοκληρωμένων συστημάτων ανελκυστήρων, έχει καταφέρει να κρατήσει τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων σε υψηλό βαθμό, μέσα από i) την ικανοποίηση των εργαζομένων από την φύση της εργασίας τους, ii) την ικανοποίηση από το περιβάλλον του εργασιακού τους χώρου, iii) την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, iv) την διοίκηση που παρέχεται στους εργαζόμενους, καθώς και μέσα από v) τις αποζημιώσεις που τους προσφέρονται ως ανταμοιβές μέσω των εργασιακών σχέσεων.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων θεωρείται ως ένας βασικός παράγοντας ο οποίος μπορεί να βοηθήσει στην μέτρηση της δέσμευσης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Μέσα από την μέτρηση λοιπόν του επιπέδου της ικανοποίησης του κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση, με τη χρήση κάποιων ερωτήσεων οι οποίες έχουν παρουσιάσει καλές ψυχομετρικές ιδιότητες σε προηγούμενες έρευνες (Vorina, κ.α., 2017), θα μπορούσε να εκτιμηθεί και το ποσοστό της δέσμευσής του στην επιχείρηση μεταποίησης μετάλλου, και κατασκευής ολοκληρωμένων συστημάτων ανελκυστήρων, όπως και σε κάθε άλλη επιχείρηση.

Η εν λόγω εργασία χωρίζεται σε δύο σκέλη, το θεωρητικό και το εμπειρικό. Το θεωρητικό σκέλος περιέχει την παρουσίαση του σκοπού και του στόχου της μελέτης, τα ερευνητικά ερωτήματα που η εν λόγω έρευνα στοχεύει να απαντήσει και στις ερευνητικές της υποθέσεις. Στη συνέχεια γίνεται ανάλυση και ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Σε αυτό το κομμάτι αναφέρονται βιβλιογραφικές αναφορές που αφορούν εμπειριστατωμένες πηγές που σχετίζονται με την δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Επίσης, γίνεται αναφορά σε έρευνες που έχουν γίνει τα τελευταία 20 έτη, σε παγκόσμιο επίπεδο,

Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

οι οποίες αφορούν την δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων ως προς την επιχείρηση την οποία εργάζονται.

Το εμπειρικό σκέλος περιέχει την μεθοδολογία της έρευνας που έχει διεξαχθεί για τους σκοπούς αυτής της εργασίας, και στη συνέχεια γίνεται η καταγραφή και η ανάλυση των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί από την έρευνα αυτή. Τέλος, στο τελευταίο κεφάλαιο αναφέρονται τα συμπεράσματα από την μελέτη που έχει γίνει για τους σκοπούς αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας.

1.1.ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Η παρούσα μεταπτυχιακή μελέτη έχει ως στόχο να διερευνήσει τα παρακάτω ερωτήματα.

- i. Πως και σε ποιο βαθμό μπορεί η ικανοποίηση από την εργασία να επηρεάσει την δέσμευση των εργαζομένων με τα καθήκοντα που έχουν απέναντι στην επιχείρηση που εργάζονται;
- ii. Πως και σε ποιο βαθμό μπορεί να επηρεάσει η ικανοποίηση από το περιβάλλον εργασίας τη δέσμευση των εργαζομένων από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται;
- iii. Πως και σε ποιο βαθμό μπορεί να επηρεάσει η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων τη δέσμευση τους από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται;
- iv. Πως και σε ποιο βαθμό μπορεί να επηρεάσει η διοίκηση της επιχείρησης τη δέσμευση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται;
- v. Πως και σε ποιο βαθμό μπορεί να επηρεάσει η αποζημίωση που παρέχει η επιχείρηση (ως ανταμοιβή) τη δέσμευση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από αυτή;

2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Σύμφωνα με τις πρώτες αναφορές που έχουν γίνει στην δέσμευση των εργαζομένων, η έννοιά του βασίζεται στην θεωρία των ρόλων (Goffman, 1961). Σύμφωνα με αυτήν, η δέσμευση των εργαζομένων αναφέρεται στην «αυθόρμητη εμπλοκή στο ρόλο» και στην «ορατή επένδυση προσοχής και μυϊκής προσπάθειας» (Goffman, 1961). Έπειτα, γίνεται αναφορά στην ανάγκη δέσμευσης των εργαζομένων στην εργασία και την επιχείρηση, ώστε να γίνει η επιχείρηση πιο αποτελεσματική (Katz & Kahn, 1966). Όπως αναφέρει αργότερα ο Csikszentmihalyi (1975), η δέσμευση των εργαζομένων παίρνει την έννοια της ροής, η οποία στην ουσία περιγράφει την «ολιστική αίσθηση» που βιώνει ο κάθε εργαζόμενος όταν είναι πλήρως αφοσιωμένος στα καθήκοντά του.

Στην ουσία, το κίνημα της δέσμευσης των εργαζομένων γεννήθηκε στον ακαδημαϊκό τομέα στο τέλος του 19^{ου} αιώνα, με την ανάπτυξη της «προσωπικής δέσμευσης» (Kahn, 1992). Σύμφωνα με τον Kahn (1992), η προσωπική εργασιακή δέσμευση ορίζεται ως «η αξιοποίηση των μελών της επιχείρησης» στον εργασιακό ρόλο που αντιστοιχεί στον κάθε εργαζόμενο. Αυτό συμβαίνει διότι η δέσμευση αναφέρεται στην σωματική, γνωστική και την συναισθηματική έκφραση που υιοθετούν οι εργαζόμενοι, στην προσπάθειά τους να παίξουν τον εργασιακό τους ρόλο, κατά τη διάρκεια της απασχόλησής τους από την επιχείρηση. Το φαινόμενο αυτό μπορεί να ερμηνευτεί μέσα από την σύνδεση του όρου αυτού με τρεις ψυχολογικές καταστάσεις, την ψυχολογική ασφάλεια, την ψυχολογική σημασία και την ψυχολογική διαθεσιμότητα, οι οποίες ενισχύουν την δέσμευση των εργαζομένων (Kahn, 1992). Η ψυχολογική ασφάλεια που βιώνουν οι εργαζόμενοι, ενισχύεται με την παρουσία άλλων συναδέλφων τους, όταν διατίθενται να παίξουν τον δικό τους ρόλο μέσα στην επιχείρηση, με την προϋπόθεση ότι τους παρέχονται οι επαρκείς προσωπικοί πόροι, οι οποίοι θα τους βοηθήσουν να αφιερωθούν στον ρόλο που θα πρέπει να παίξουν. Οι εργαζόμενοι αυτοί δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην εργασία τους. Η ψυχολογική ασφάλεια που νιώθουν, σε συνδυασμό με το νόημα που έχει η εργασία που κάνουν, τους καθιστά ψυχολογικά διαθέσιμους στην επιχείρηση. Ως εκ τούτου, η ψυχολογική διαθεσιμότητα αντικατοπτρίζει μια κατάσταση, στην οποία ο κάθε εργαζόμενος εστιάζει και αφιερώνεται ολοκληρωτικά στην ενίσχυση των επιδόσεων που έχει στον ρόλο που του έχει ανατεθεί από την επιχείρηση (Kahn,

1992). Συνάγεται λοιπόν το συμπέρασμα ότι η δέσμευση των εργαζομένων βασίζεται σε μια πολύπλευρη δομή. Επομένως, όσο περισσότερο αφοσιωμένοι είναι οι εργαζόμενοι στον ρόλο τους στην επιχείρηση, τόσο πιο ενθουσιώδης και εύκολη θα είναι η καλή απόδοσή τους. Όπως φαίνεται μέσα από τις απόψεις του Goffman και του Kahn, οι εργαζόμενοι δεν αποδίδουν το ίδιο σε κάθε ρόλο μέσα σε μια επιχείρηση.

Ένας άλλος ορισμός της δέσμευσης των εργαζομένων, που αναφέρεται συχνά είναι αυτός που ορίζει τη δέσμευση ως «μια θετική, ικανοποιητική, εργασιακή νοητική κατάσταση, η οποία χαρακτηρίζεται από το σθένος, την αφοσίωση και την απορρόφηση που έχει ο κάθε εργαζόμενος από την εργασία του» (Schaufeli, κ.α., 2002). Έπειτα, φαίνεται να γίνεται αναφορά στο μοντέλο του Kahn, από τους May κ.α. (2004), οι οποίοι βρήκαν ότι οι ψυχολογικές συνθήκες της σημαντικότητας, της ασφάλειας και της διαθεσιμότητας, μπορούν να ενισχύσουν την δέσμευση των εργαζομένων σε μεγάλο βαθμό. Την ίδια περίοδο, γίνεται αναφορά και σε έναν ακόμη ορισμό, όπου η δέσμευση των εργαζομένων φαίνεται να βρίσκεται ένα βήμα μετά την αφοσίωση (Robinson, κ.α., 2004). Ο ορισμός αυτός αναφέρει την δέσμευση των εργαζομένων, ως μια θετική στάση που αυτοί έχουν απέναντι στην επιχείρηση και της αξίες που αυτή διαθέτει. Αυτή η θετική στάση οφείλεται επίσης στην επαρκή γνώση που έχουν οι εργαζόμενοι αναφορικά με το επιχειρηματικό πλαίσιο και την δουλειά που τίθεντε να αναλάβουν, ώστε να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους, αλλά και ολόκληρης της επιχείρησης (Robinson, κ.α., 2004). Σύμφωνα με την μελέτη αυτή, η δέσμευση των εργαζομένων είναι αμφίδρομης φύσεως.

Ένας ακόμη αξιοσημείωτος ορισμός της δέσμευσης των εργαζομένων, που αναφέρεται μέσα στην ίδια χρονιά από τους Schaufeli and Bakker (2004), αναφέρει την «εργασιακή δέσμευση», ως «μια θετική, ικανοποιητική, εργασιακή κατάσταση που χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση». Ως εκ τούτου, τα κύρια χαρακτηριστικά της δέσμευσης των εργαζομένων φαίνεται να αφορούν το σθένος, την αφοσίωση και την προσήλωση που έχουν οι εργαζόμενοι ως προς την εργασία τους.

Η μέτρηση της δέσμευσης των εργαζομένων, επιχειρήθηκε αρχικά από τους Hewitt Associates (2004), μέσα από μια κλίμακα 18 τεμαχίων. Σε αυτή τη περίπτωση ο ορισμός της δέσμευσης των εργαζομένων αφορά «την κατάσταση στην οποία τα άτομα δεσμεύονται συναισθηματικά και διανοητικά στην επιχείρηση», όπως αυτή μπορεί να μετρηθεί από τρεις πρωταρχικές

συμπεριφορές: στον λόγο - όπου οι εργαζόμενοι περιγράφουν με θετικό τρόπο την επιχείρηση στην οποία εργάζονται σε άλλα άτομα εντός και εκτός του περιβάλλοντος εργασίας τους, στην παραμονή - όπου οι εργαζόμενοι έχουν την επιθυμία να παραμείνουν στην επιχείρηση και να συνεχίζουν να εργάζονται σε αυτή, και στον κόπο - όπου οι εργαζόμενοι τείνουν να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια και συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο ώστε να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της (Aon Hewitt Associates, 2004). Έτσι λοιπόν από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι εργαζόμενοι μέσα από τον λόγο, την διάθεση παραμονής τους και τον κόπο τους εκφράζουν την δέσμευσή τους στην επιχείρηση. Για τους σκοπούς αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας, οι παραπάνω λόγοι λαμβάνονται υπόψη στην δημιουργία των ερωτηματολογίων, αλλά και στην ανάλυση των δεδομένων.

Αργότερα, η έννοια της δέσμευσης των εργαζομένων φαίνεται να διευρύνεται με την εισαγωγή ακόμη δύο σημαντικών πτυχών, την δέσμευση στην εργασία και την δέσμευση στην επιχείρηση (Saks, 2006). Μέσα από τον Saks, η δέσμευση των εργαζομένων απέκτησε μια θεμελιώδη έννοια η οποία είναι πολύ σημαντική για κάθε επιχείρηση. Ένας άλλος ορισμός της δέσμευσης των εργαζομένων, αναφέρει ότι είναι η ικανότητα που έχει μια επιχείρηση να «αιχμαλωτίσει» τα μυαλά, τις καρδιές και τις ψυχές των εργαζομένων αποτελώντας πηγή έμπνευσης η οποία θα εκμαιεύσει την εγγενή επιθυμία και το πάθος για διάκριση (Fleming & Asplund, 2007). Όπως αναφέρεται επίσης στο άρθρο αυτό, οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι έχουν έντονη την επιθυμία να καταφέρει η επιχείρηση στην οποία δουλεύουν να επιτύχει, διότι αισθάνονται συνδεδεμένοι συναισθηματικά, κοινωνικά και πνευματικά με την αποστολή, το όραμα και τον σκοπό που εδρεύει η επιχείρηση αυτή.

Σύμφωνα με άλλη έρευνα, η οποία δημοσιεύθηκε από το CIPD (2006), και αναφέρεται στο ποσοστό δέσμευσης των εργαζομένων που εργάζονται στην Μεγάλη Βρετανία, παρουσιάζονται ευρήματα που έχουν αρκετό ενδιαφέρον, τα οποία σχετίζονται με τη στάση και τη συμμετοχή των εργαζομένων. Το δείγμα του πληθυσμού που έλαβε μέρος στην έρευνα αυτή αποτελείται από 2000 εργαζόμενους, οι οποίοι εργάζονται σε διάφορες επιχειρήσεις που βρίσκονται μέσα στο Ηνωμένο Βασίλειο. Ο ορισμός της δέσμευσης των εργαζομένων σε αυτή την περίπτωση αναφέρεται στο «πάθος τους για δουλειά». Συγκεκριμένα αυτή περιλαμβάνει τα θετικά συναισθήματα των εργαζομένων ως προς την δουλειά που κάνουν, όπως και το αίσθημα της διαθεσιμότητας για την

καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας, η οποία θα διασφαλίσει ότι η δουλειά που κάνουν γίνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η διαστάσεις της δέσμευσης των εργαζομένων, σύμφωνα με την εν λόγω έρευνα, είναι τρεις: την συναισθηματική δέσμευση – όπου ο κάθε εργαζόμενος εμπλέκεται συναισθηματικά με την εργασία του, την νοητική δέσμευση – όπου ο εργαζόμενος είναι απόλυτα συγκεντρωμένος στην εργασία του, και την σωματική δέσμευση – όπου ο εργαζόμενος είναι πρόθυμος να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια στην δουλειά του για το καλό της επιχείρησης (CIPD, 2006). Λαμβάνοντας υπόψη την αναφορά που γίνεται στο βιβλίο των Truss κ.α. (2006) όπου αναλύονται τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας, θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι η άποψη που διαμόρφωσε ο Kahn (1992) σχετικά με την δέσμευση των εργαζομένων, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε τέτοιου είδους έρευνες, μεγάλης εμβέλειας, και να επιφέρει εμπειριστατώμενα και αξιόπιστα αποτελέσματα.

Σύμφωνα με άλλη έρευνα που έγινε το 2008 από τους Gatensby κ.α., παρατηρήθηκε ότι η δέσμευση των εργαζομένων αφορά την δημιουργία ευκαιριών για τους εργαζόμενους να συνδεθούν με τους συναδέλφους τους, τους διευθυντές τους, αλλά και με ολόκληρη την «επιχείρηση». Επίσης, αφορά και την θεμελίωση ενός περιβάλλοντος, μέσα από το οποίο οι εργαζόμενοι θα αντλούν κίνητρα τα οποία θα τους οδηγήσουν στην περεταίρω σύνδεση με την εργασία τους, ενώ θα ενδιαφέρονται πραγματικά να φέρουν εις πέρας την εργασία τους με τον ορθότερο τρόπο (Gatensby, κ.α., 2008).

Όπως αναφέρεται σε μια άλλη περίπτωση, ο ορισμός της δέσμευσης των εργαζομένων θα μπορούσε να ταξινομηθεί σε τρεις διαφορετικές βάσεις. Σύμφωνα με αυτές, σε περίπτωση που η δέσμευση των εργαζομένων περιγράφεται από το «τι είναι», τότε ταξινομείται με βάση την ψυχολογική κατάσταση του εργαζομένου (Macey & Schneider, 2008). Έπειτα, η δέσμευση μπορεί να καταταχθεί στον τομέα της «συμπεριφορικής εμπλοκής», όταν αναλύεται με βάση την συμπεριφορά που προκαλεί την δέσμευση αυτή. Τέλος, η δέσμευση των εργαζομένων ορίζεται με βάση την στάση που αυτοί έχουν απέναντι στην εργασία τους (χαρακτηριστικό) (Macey & Schneider, 2008). Όπως υποστηρίζεται στην ίδια μελέτη, το «χαρακτηριστικό της δέσμευσης» αντικατοπτρίζεται από την «ψυχολογική κατάσταση» του εργαζομένου, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε «συμπεριφορική δέσμευση» (Macey & Schneider, 2008). Από τα παραπάνω καταλήγουν στον ακόλουθο ορισμό όπου η δέσμευση θεωρείται «η διακριτική προσπάθεια ή μια μορφή προσπάθειας ή συμπεριφοράς σε ρόλο ή προσπάθεια επιπλέον ρόλου ή συμπεριφοράς,

Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

πέρα από τη διατήρηση του κατεστημένου, ενώ αντιθέτως επικεντρώνονται στην έναρξη ή την προώθηση της αλλαγής με την έννοια του να υλοποιήσουν κάτι περισσότερο και/ή διαφορετικό» (Macey & Schneider, 2008).

Στη συνέχεια, όπως υποστηρίζουν οι Newman και Harrison (2008) η δέσμευση των εργαζομένων καθορίζεται από την ταυτόχρονη παρουσία τριών συμπεριφορών που υιοθετούνται από τους εργαζόμενους. Αυτές περιλαμβάνουν την απόδοσή τους στην εργασία τους, στην αγωγή και τη συμπεριφορά τους, και στα επίπεδα συμμετοχής τους σε δρώμενα που λαμβάνουν χώρα στον εργασιακό χώρο.

Τέλος ο Cook (2012), εκφράζει με το δικό του τρόπο την δέσμευση των εργαζομένων ως «το κατά πόσο θετικά σκέφτεται ο εργαζόμενος για την επιχείρηση στην οποία εργάζεται, πόσο θετικά αισθάνεται για αυτήν, και το πόσο ενεργός είναι σε σχέση με την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση σε σχέση με τους πελάτες της, τους συναδέλφους, και τους υπόλοιπους μετόχους της» (Cook, 2012).

2.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την δέσμευση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση έχουν ερευνηθεί από διάφορους μελετητές ανά καιρούς. Σύμφωνα με μελέτη που έχει γίνει από τον Mani (2011), υπάρχουν τέσσερις παράγοντες που παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην μέτρηση της δέσμευσης των εργαζομένων, οι οποίοι περιλαμβάνουν την ευημερία των εργαζομένων, την ενδυνάμωσή τους, την ανάπτυξη που έχουν σε προσωπικό επίπεδο μέσα στην επιχείρηση, καθώς και τις διαπροσωπικές τους σχέσεις με άλλους υπαλλήλους που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση, αλλά και με τους εργοδότες (Mani, 2011). Από την άλλη πλευρά οι Seijts & Crim (2006) κάνει αναφορά στην έρευνά τους, στις 10 λέξεις που σχετίζονται απόλυτα κατά την άποψή του με την δέσμευση των εργαζομένων. Αυτές περιλαμβάνουν τις ακόλουθες, σύνδεση, καριέρα, σαφήνεια, εκφραστικότητα, έπαινος, συνεισφορά, έλεγχος, συνεργασία, αξιοπιστία και εμπιστοσύνη (Seijts & Crim, 2006).

Όπως αναφέρουν οι Britt κ.α. (2001), η συμμετοχή και η αφοσίωση που διακατέχει τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης, αποτελούν τους οδηγούς για την δέσμευση των εργαζόμενων σε μια επιχείρηση. Υπάρχουν τέσσερα στοιχεία τα οποία συνδέονται άμεσα με την δέσμευση των

Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

εργαζομένων όπως προκύπτει από την έρευνα των Wallace & Trinka (2009), οι οποίοι ανέλυσαν τους παράγοντες που επηρεάζουν την δέσμευση των εργαζομένων. Τα στοιχεία αυτά συμπεριλαμβάνουν πιο συγκεκριμένα την συνεισφορά των εργαζομένων στην επιχείρηση, τις διασυνδέσεις τους με τα άλλα μέλη της επιχείρησης, καθώς και την ανάπτυξη και την πρόοδο τους μέσα στην επιχείρηση (Wallace & Trinka, 2009).

Σύμφωνα με άλλη έρευνα που έγινε από τους Robinson, Perryman & Hayday (2004), κάποιοι από τους παράγοντες που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως μέσο πρόβλεψης για την δέσμευση των εργαζομένων είναι η ηγεσία, οι διαπροσωπικές σχέσεις των ατόμων που αποτελούν την επιχείρηση (εργαζόμενους και εργοδότες), το σύνολο των ανταμοιβών που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την επιχείρηση, την αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων από τους υπεύθυνους της επιχείρησης, την εξισορρόπηση της ζωής μέσα στην εργασία και της ίδιας της εργασίας. Ομοίως, όπως αναφέρει μια άλλη έρευνα που έγινε την ίδια χρονιά από τον Hewitt Associates LLC (2004), εντοπίστηκαν τρεις παράγοντες πρόβλεψης της δέσμευσης των εργαζομένων στην επιχείρηση, οι οποίοι αντιπροσωπεύονται από τις ακόλουθες λέξεις, λόγος, παραμονή και προσπάθεια. Με άλλα λόγια σε κάθε περίπτωση που ένας εργαζόμενος μπορεί να εκφράσει τη γνώμη του άφοβα, έχει την θέληση να εργάζεται για την επιχείρηση για αρκετά χρόνια, και έχει την διάθεση να καταβάλει μεγάλες προσπάθειες ώστε να βοηθήσει την επιχείρηση, τότε ο εργαζόμενος αυτός θα μπορούσαμε να πούμε με σιγουριά ότι αισθάνεται δεσμευμένος ως προς την επιχείρηση στην οποία εργάζεται (Aon Hewitt Associates, 2004). Οι παράγοντες αυτοί θα αναφερθούν ξανά παρακάτω, σε μια πιο πρόσφατη έρευνα που έγινε από τους Aon Hewitt Associates.

Μια άλλη έρευνα, η οποία έγινε το 2005, από τους Robertson-Smith και Markwick, αναφέρει τον εντοπισμό των ακόλουθων παραγόντων που οδηγούν στην δέσμευση των εργαζομένων: την ικανοποίηση από την εργασία τους, το αίσθημα εκτίμησης και συμμετοχής τους στο εργασιακό περιβάλλον, τις ίσες ευκαιρίες εξέλιξης για όλους, την εξασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας τους, το σωστό ωράριο εργασία τους, και την επικοινωνία και την συνεργασία μεταξύ τους (Robertson-Smith & Markwick, 2005). Αργότερα, η ομάδα των Towers Watson (2009) κατάφερε να διερευνήσει αυτούς τους παράγοντες εις βάθος, ώστε να καταλήξει στον ακόλουθο διαχωρισμό τους. Ο παράγοντας που απευθύνεται στην λογική, αφορά το κατά πόσο γίνονται κατανοητοί από

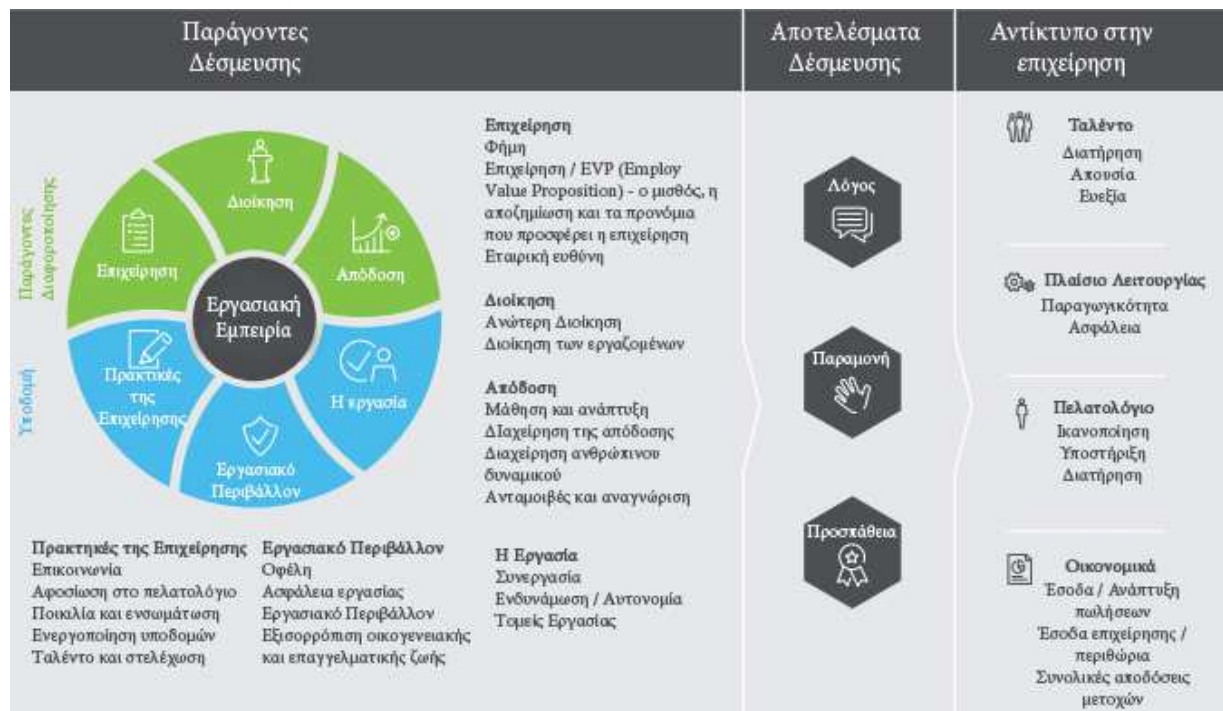
Αναστάσιος Κοντοκώστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

τον εργαζόμενο ο ρόλος και οι ευθύνες που αυτός έχει ως προς την επιχείρηση (Towers Watson, 2009). Στη συνέχεια, ο παράγοντας που απευθύνεται στον συναισθηματικό τομέα του εργαζομένου, αναφέρεται στο πάθος που έχει για την εργασία του (Towers Watson, 2009). Τέλος, ο ενθαρρυντικός παράγοντας αφορά την προθυμία που δείχνει ο εργαζόμενος στο να καταβάλει αρκετή προσπάθεια ώστε να εκτελέσει τον ρόλο του μέσα στο εργασιακό περιβάλλον όσο το δυνατόν πιο σωστά (Towers Watson, 2009).

Έπειτα, όπως περιγράφεται σε άλλη έρευνα, που έγινε το 2011 από τον Bhalta ανάμεσα στις τράπεζες που εδρεύουν στην Ινδία, αναφορικά με τη δέσμευση των εργαζομένων και τις επιπτώσεις που αυτή μπορεί να έχει στην απόδοσή τους, φαίνεται ότι ο κινητήριος παράγοντας που επηρεάζει την δέσμευση των εργαζομένων είναι η κουλτούρα που έχει η επιχείρηση, και το σύστημα επικοινωνίας που αυτή χρησιμοποιεί (Bhatla, 2011).

Το μοντέλο της δέσμευσης των εργαζομένων που αφορά τους τρεις παράγοντες των Aon Hewitt Associates, *λόγος, παραμονή και προσπάθεια*, παρουσιάζει μια ολοκληρωμένη εικόνα του αντίκτυπου που έχει η δέσμευση στην επιχείρηση, η δέσμευση των εργαζομένων, και τους παράγοντες της εργασιακής εμπειρίας που έχουν την ικανότητα να οδηγήσουν στα μεγαλύτερα ποσοστά δέσμευσης των εργαζομένων στην επιχείρηση (Aon Hewitt, 2017). Η παρακάτω εικόνα (Εικόνα 1 Παράγοντες Δέσμευσης (Aon Hewitt, 2017)) απεικονίζει τους παράγοντες δέσμευσης των εργαζομένων, τα αποτελέσματα της δέσμευσης των εργαζομένων και το αντίκτυπο που αυτά έχουν στην επιχείρηση.

Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν



Εικόνα 1 Παράγοντες Δέσμευσης (Aon Hewitt, 2017)

Όπως μπορούμε να διακρίνουμε από την παραπάνω εικόνα, οι εργασιακή εμπειρία είναι στην ουσία αυτή που μπορεί να επιφέρει την δέσμευση των εργαζομένων σε κάθε επιχείρηση. Η εργασιακή εμπειρία διαχωρίζεται από την υποδομή της επιχείρησης και του παράγοντες που διαφοροποιούν την επιχείρησης από άλλες επιχειρήσεις. Στην υποδομή της επιχείρησης βρίσκονται οι πρακτικές διαχείρισης που χρησιμοποιούν τα στελέχη της, που περιλαμβάνουν την επικοινωνία, την αφοσίωση της επιχείρησης στο πελατολόγιο, την ποικιλία των προϊόντων και την ενσωμάτωση νέων πρακτικών που έχουν σκοπό να ενισχύσουν την επιχείρηση, όπως και την ανάδειξη των ταλέντων και την στελέχωσή τους. Στον ίδιο τομέα βρίσκεται και το εργασιακό περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί στην επιχείρηση, το οποίο προσδιορίζεται από τα οφέλη που αποδίδονται στους εργαζόμενους, την ασφάλεια τους, το εργασιακό τους περιβάλλον, και την εξισορρόπηση της οικογενειακής και της επαγγελματικής τους ζωής (το οποίο αφορά κυρίως τις υπερωρίες του εργαζομένου στην επιχείρηση). Τέλος, ο τρόπος που έχει διαμορφωθεί η εργασία στην επιχείρηση ανήκει επίσης στην υποδομή, και περιλαμβάνει την συνεργασία, την ενδυνάμωση και την αυτονομία των εργαζομένων, καθώς και τους τομείς των εργασιών που αυτοί θα πρέπει να εκτελούν (Aon Hewitt, 2017).

Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

Οι παράγοντες διαφοροποίησης της εργασιακής εμπειρίας αποτελούνται από την επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένου της φήμης της, των μισθών, των αποζημιώσεων και των προνομίων που αυτή προσφέρει σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις, όπως και την εταιρική της ευθύνη. Στη συνέχεια, η διοίκηση, η ανώτερη διοίκηση και η διοίκηση των εργαζομένων, αποτελούν επίσης έναν παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την δέσμευση των εργαζομένων. Τέλος, η απόδοση της επιχείρησης, που συμπεριλαμβάνει την μάθηση και την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού, την διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων και του ανθρώπινου δυναμικού, όπως και τις ανταμοιβές και την αναγνώριση που αυτή τους προσφέρει, μπορούν να επιφέρουν την δέσμευση των εργαζομένων στην επιχείρηση (Aon Hewitt, 2017).

Όπως αναφέρουν οι Aon Hewitt Associates, το αντίκτυπο της δέσμευσης των εργαζομένων στην επιχείρηση (Εικόνα 1 Παράγοντες Δέσμευσης (Aon Hewitt, 2017), είναι η διατήρηση ή η απουσία του ταλέντου και της ευεξίας στην εργασία. Επίσης, η παραγωγικότητα και η ασφάλεια των εργαζομένων μπορεί να κάνει μια επιχείρηση πιο λειτουργική. Στη συνέχεια, το πελατολόγιο της επιχείρησης είναι ανάλογο με την δέσμευση των εργαζομένων, καθώς έχει αντίκτυπο στην ικανοποίησή τους, την υποστήριξή που δέχονται και την διατήρησή τους στην εταιρία. Τέλος, τα οικονομικά της επιχείρησης επηρεάζονται άμεσα από την δέσμευση των εργαζομένων καθώς αυτή αντικατοπτρίζει τα έσοδα της επιχείρησης, την ανάπτυξη των πωλήσεων, καθώς και τις συνολικές αποδόσεις των μετοχών της (Aon Hewitt, 2017).

Από τις παραπάνω έρευνες προκύπτει ότι οι δέσμευση των εργαζομένων βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ικανοποίηση που αυτοί νιώθουν από την εργασία τους. Έτσι λοιπόν προκύπτει το παρακάτω διάγραμμα (Πίνακας 1 Αιτιώδης Σχέσεις) με τις αιτιώδους σχέσεις.

Ανεξάρτητη Μεταβλητή	Ενδιάμεση Μεταβλητή	Εξαρτημένη Μεταβλητή
Ικανοποίηση από την εργασία	Φύση της εργασίας, ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από τα καθημερινά τους καθήκοντα	
Ικανοποίηση από το περιβάλλον εργασίας	Ο χώρος όπου δουλεύει ο κάθε εργαζόμενος	

Αναστάσιος Κοντοκώστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

Επικοινωνία εργαζομένων	μεταξύ	Σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους	Δέσμευση των Εργαζομένων
Διοίκηση		Σχέσεις διοικητικού προσωπικού με τους εργαζόμενους	
Αποζημίωση		Οικονομικές αποδόσεις που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος ως ανταμοιβές	

Πίνακας 1 Αιτιώδης Σχέσεις

Το παραπάνω διάγραμμα χρησιμοποιείται ως βάση και υποδομή για την έρευνα που διεξάγεται σε αυτή τη διπλωματική εργασία.

2.3.ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Με βάση την παραπάνω βιβλιογραφική ανασκόπηση της εν λόγω μεταπτυχιακής μελέτης καταλήγουμε στις ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις

1^Η ΥΠΟΘΕΣΗ

Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους αυξάνει την δέσμευσή τους στην επιχείρηση.

2^Η ΥΠΟΘΕΣΗ

Η ικανοποίηση από το περιβάλλον εργασίας αυξάνει τα ποσοστά δέσμευσης των εργαζομένων στην επιχείρηση.

3^Η ΥΠΟΘΕΣΗ

Η καλή και εποικοδομητική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων τους βοηθά να νιώθουν μεγαλύτερη δέσμευση ως προς την επιχείρηση.

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Ο βασικός στόχος της έρευνας αυτής είναι να προσδιορίσει το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων και να εντοπίσει τους βασικούς παράγοντες που μπορούν να προβλέψουν την δέσμευση των εργαζομένων, μέσα από την ικανοποίησή τους από το εργασιακό τους περιβάλλον, σε μια γνωστή ελληνική επιχείρηση μεταποίησης μετάλλου και κατασκευής ανελκυστήρων.

Η μελέτη που χρησιμοποιείται για τους σκοπούς αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας βασίζεται στις ημι-πειραματικές μελέτες, και για την ακρίβεια αποτελεί μια συγχρονική μελέτη (cross-sectional) (Jones, 2018). Σκοπός της μελέτης αυτής είναι να διερευνήσει τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Η μέθοδος της εν λόγω διπλωματικής εργασίας βασίζεται σε μια ποσοτική έρευνα. Η ποσοτική έρευνα μπορεί να αποδοθεί μέσα από αριθμούς και γραφικές παραστάσεις, και χρησιμοποιείται κυρίως για να επιβεβαιώσει κάποιες θεωρίες και υποθέσεις που υπάρχουν. Σε αυτή τη διπλωματική εργασία το ζητούμενο είναι να γίνει η επιβεβαίωση της θεωρίας που αφορά τη δέσμευση των εργαζομένων μέσα από την ικανοποίηση που νιώθουν από την εργασία τους, όπως και να διαπιστωθούν τα επίπεδα δέσμευσης που νιώθουν οι εργαζόμενοι που εργάζονται στην επιχείρηση βιομηχανίας μεταποίησης μετάλλου και κατασκευής ανελκυστήρων. Επίσης, μέσα από αυτού του είδους την έρευνα μπορεί να καθοριστούν κάποια γενικά στοιχεία επάνω στην δέσμευση των εργαζομένων (Streefkerk, 2019). Επιπλέον μέσα από την ποσοτική έρευνα μπορεί να γίνει η επεξήγηση κάποιων δεδομένων και κατ' επέκταση να γίνει πρόβλεψη της σχέσης μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής, που στην περίπτωση αυτή είναι η δέσμευση των εργαζομένων και των ανεξάρτητων μεταβλητών, οι οποίες περιλαμβάνουν την ικανοποίηση από την εργασία, την ικανοποίηση από το περιβάλλον εργασίας, την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, και την αφοσίωση τους (Smith, 2016).

Αντίθετα η ποιοτική έρευνα εκφράζεται περισσότερο με λέξεις, και χρησιμοποιείται κυρίως για να κατανοηθούν κάποιες έννοιες, απόψεις και εμπειρίες, ενώ επιτρέπει την συλλογή πληροφοριών οι οποίες θα βοηθήσουν να κατανοηθεί καλύτερα μια έννοια (Streefkerk, 2019). Έτσι λοιπόν, αυτού του είδους η έρευνα δεν θα μπορούσε να θεωρηθεί κατάλληλη για τους σκοπούς αυτής της διπλωματικής εργασίας, καθώς ο στόχος της δεν συμπίπτει με την περαιτέρω κατανόηση των

Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

εννοιών της δέσμευσης των εργαζομένων, αλλά με την επεξήγηση της και την πρόβλεψη της σχέσης της με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, όπως έχει αναφερθεί παραπάνω.

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ποσοτική, αλλά και για την ποιοτική έρευνα. Στην περίπτωση της ποσοτικής έρευνας, οι ερωτήσεις που περιλαμβάνει ένα ερωτηματολόγιο θα πρέπει να είναι κλειστού τύπου (πολλαπλής επιλογής), ενώ στην περίπτωση της ποιοτικής έρευνας οι ερωτήσεις θα πρέπει να είναι ανοιχτού τύπου, όπου ο κάθε μετέχων θα πρέπει να αναπτύξει την δική του απάντηση, η οποία μετά θα πρέπει να αποκωδικοποιηθεί. Ομοίως, ο αριθμός των ατόμων που περιέχει μια ποσοτική έρευνα θα πρέπει να ξεπερνά τους 100, ενώ σε μια ποιοτική έρευνα ο αριθμός των μετεχόντων θα πρέπει να ξεπερνά τους 20 (Streefkerk, 2019). Για την διεξαγωγή αυτής της ποσοτικής έρευνας, θα γίνει χρήση του ερωτηματολογίου κλειστού τύπου, το οποίο περιγράφεται εκτενέστερα παρακάτω.

Τα οφέλη που έχει μια ποσοτική έρευνα είναι τα ακόλουθα.

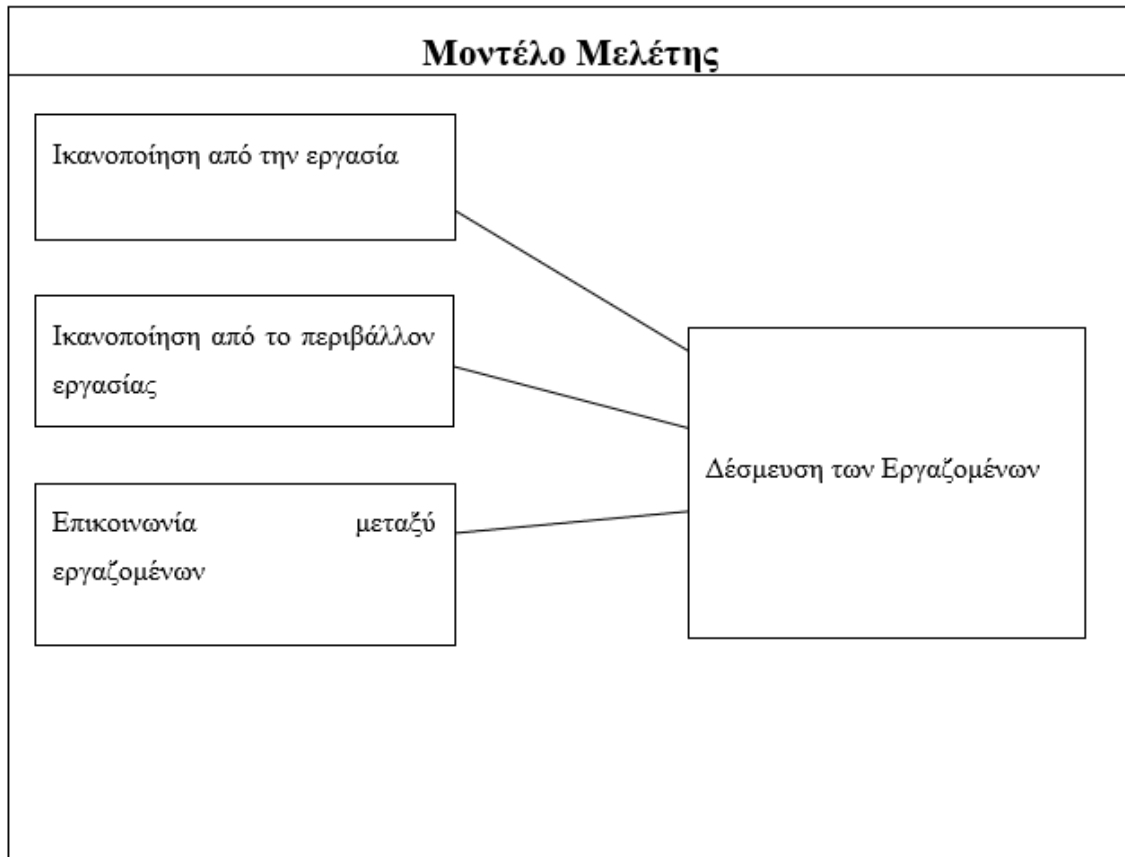
- i. Ο χρόνος που χρειάζεται για την εξέλιξη της έρευνας είναι μικρότερος
 - ii. Είναι οικονομικά πιο αποδοτική
 - iii. Η συλλογή και η ανάλυση των δεδομένων της γίνεται με μεγαλύτερη ευκολία, με τη χρήση των στατιστικών μεθόδων
 - iv. Παρέχει τη δυνατότητα προσέγγισης σε μεγαλύτερο αριθμό δειγμάτων
 - v. Αντιπροσωπεύει μεγαλύτερο ποσοστό ατόμων
 - vi. Δεν επηρεάζεται από την υποκειμενικότητα του ερευνητή.
- (Queirós, κ.α., 2017)

Κάποιοι από τους περιορισμούς που αντιμετωπίζει μια ποσοτική έρευνα περιλαμβάνουν τους ακόλουθους.

- i. Η αξιοπιστία των δεδομένων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των απαντήσεων, όπως και από τη δομή της έρευνας
 - ii. Είναι αυστηρά δομημένη
 - iii. Δεν έχει τη δυνατότητα αποτύπωσης συναισθημάτων, συμπεριφορών και τις αλλαγές των συναισθημάτων των ερωτηθέντων.
- (Queirós, κ.α., 2017)

Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

Ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 2 Μοντέλο Μελέτης) απεικονίζει το μοντέλο μελέτης που χρησιμοποιήθηκε για την εν λόγω εργασία.



Πίνακας 2 Μοντέλο Μελέτης

Οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην εν λόγω έρευνα εργάζονται σε εταιρία που βρίσκεται στην περιοχή του νομού Κιλκίς. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν σε 150 εργαζομένους, από τους οποίους ορισμένοι δεν κατάφεραν να τα ολοκληρώσουν σωστά, με αποτέλεσμα να μην συμπεριληφθούν στην έρευνα αυτή. Έτσι λοιπόν, το δείγμα της έρευνας αυτής τελικά συμπεριλαμβάνει 127 εργαζομένους, οι οποίοι εργάζονται σε εταιρία που δραστηριοποιείται στον χώρο της βιομηχανίας μεταποίησης μετάλλου, και κατασκευής ολοκληρωμένων συστημάτων ανελκυστήρων. Οι εργαζόμενοι αυτοί απασχολούνται σε 6 διαφορετικά τμήματα της εταιρίας. Τα τμήματα αυτά περιλαμβάνουν την παραγωγή, την τεχνική διεύθυνση, την εμπορική διεύθυνση, την οικονομική διεύθυνση, το marketing, και την υποστήριξη πελατών.

Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

Η ποσοτική έρευνα έχει ως στόχο την ενσωμάτωση της επιστημονικής έρευνας για την διερεύνηση των σχέσεων της εξαρτημένης μεταβλητής με τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Αυτή περιλαμβάνει ερωτηματολόγια στα οποία οι ερωτηθέντες διαβάζουν την ερώτηση και επιλέγουν από μόνοι τους μια απάντηση χωρίς παρεμβολές με 20 ερωτήσεις. Τα ερωτηματολόγια αυτά βασίζονται στην κλίμακα τύπου Likert 1 έως 5. Η κλίμακα Likert κυμαίνεται από το διαφωνώ καθέτως (1) έως το συμφωνώ απόλυτα (5), αναφορικά με τις απαντήσεις που χρησιμοποιήθηκαν ώστε να μετρηθούν οι μεταβλητές. Η διανομή των ερωτηματολογίων έχει γίνει διαδικτυακά, μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και του Google Forms. Οι πρώτες ερωτήσεις που συμπεριλαμβάνει το ερωτηματολόγιο αφορούν δημογραφικά δεδομένα, και πιο συγκεκριμένα το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και το ετήσιο εισόδημα του κάθε εργαζομένου.

Στη συνέχεια έγινε χρήση του ερωτηματολογίου, το οποίο βοηθάει στο να γίνει η μέτρηση της αφοσίωσης των εργαζομένων. Όπως έχει βρεθεί από την έρευνα που έχουν κάνει οι Vorina κ.α. (2017), η δέσμευση και η αφοσίωση των εργαζομένων μπορεί να μετρηθεί μέσα από την ικανοποίηση τους από την εργασία τους. Με τη χρήση λοιπόν των ερωτήσεων που έχουν διατυπωθεί από την εν λόγω έρευνα (Vorina, κ.α., 2017), μπορεί να εκτιμηθεί και η δέσμευση των εργαζομένων στην περίπτωση που εξετάζεται σε αυτή τη διπλωματική εργασία. Η κλίμακα αφοσίωσης Utrecht Work Engagement Scale (UWES), η οποία χρησιμοποιείται από την έρευνα των Vorina κ.α. (2017) αποτελείται από 9 ερωτήσεις οι οποίες, όπως έχει αποδειχθεί από τους Schaufeli κ.α. (2006), διαθέτουν καλές ψυχομετρικές ιδιότητες, ενώ μπορούν να παρέχουν ικανοποιητικές μετρήσεις στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Vorina, κ.α., 2017).

Έπειτα, ακολούθησαν οι υπόλοιπες 11 ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν την ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με την εργασία τους, το εργασιακό τους περιβάλλον, τις διαπροσωπικές τους σχέσεις, την διοίκηση και την αποζημίωση τους από την επιχείρηση (Schaufeli, κ.α., 2006). Όπως έχει αναφερθεί και στο προηγούμενο κεφάλαιο, η μέτρηση των παραπάνω παραγόντων μπορεί να βοηθήσει περαιτέρω στο να εκτιμηθούν τα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων στην επιχείρηση μεταποίησης μετάλλου, και κατασκευής ολοκληρωμένων συστημάτων ανελκυστήρων, που εξετάζεται σε αυτή τη διπλωματική εργασία.

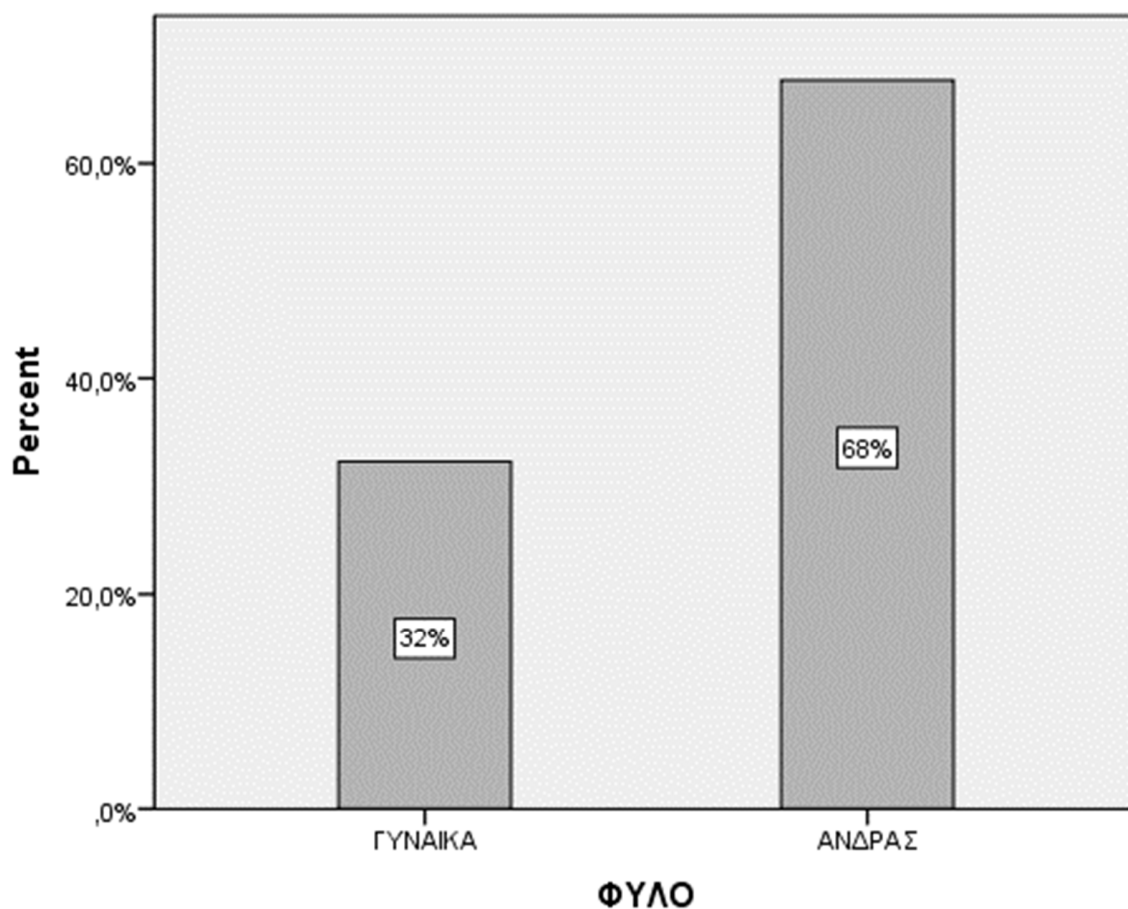
Αναστάσιος Κοντοκώστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί από την έρευνα αυτή, μέσα από τη συλλογή των ερωτηματολογίων που αναφέρθηκαν προηγουμένως, έχει γίνει με τη χρήση του SPSS, μέσω του οποίου έχει γίνει ο υπολογισμός των αποτελεσμάτων και η παλινδρόμηση.

4.ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

4.1.ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

Από τα ευρήματα της ανάλυσης των ποσοστών αποκαλύφθηκε ότι το 68% των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα αυτή ήταν άνδρες, ενώ το υπόλοιπο 32% ήταν γυναίκες, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 1 Φύλο) και τον πίνακα που ακολουθεί.



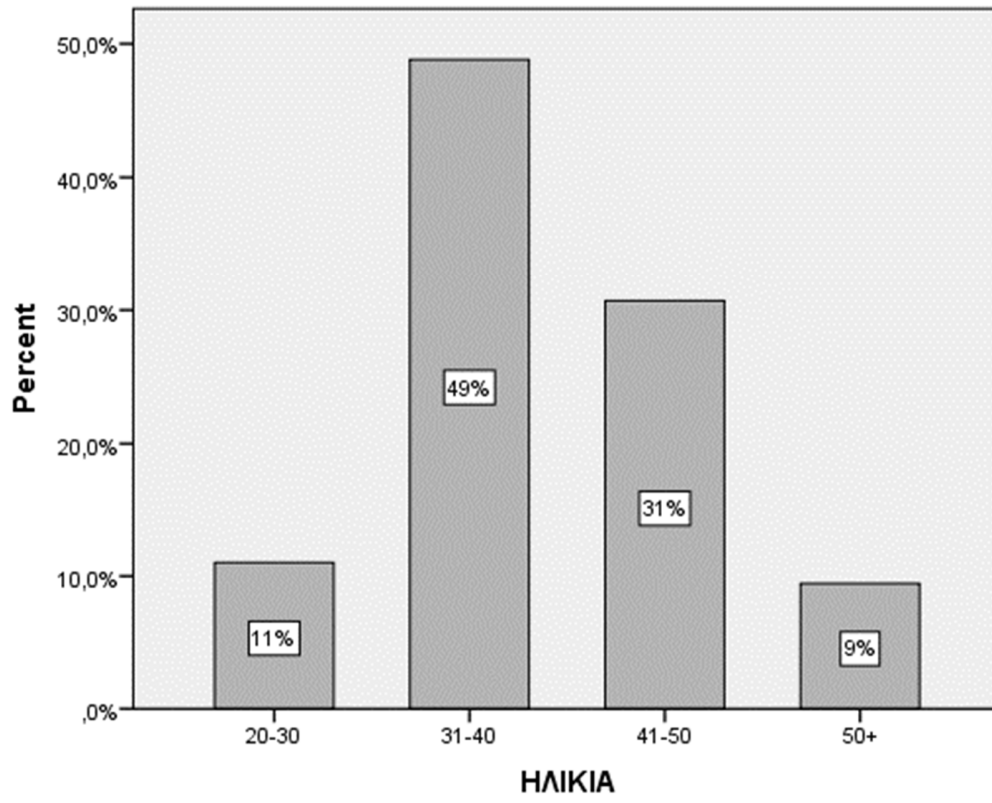
Διάγραμμα 1 Φύλο

Αναστάσιος Κοντοκώστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

		ΦΥΛΟ			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΓΥΝΑΙΚΑ	41	32,3	32,3	32,3
	ΑΝΔΡΑΣ	86	67,7	67,7	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

Πίνακας 3 Φύλο

Ομοίως, η ηλικία των συμμετεχόντων στην εν λόγω έρευνα κυμαίνεται από 20 έως 50+, με το μεγαλύτερο ποσοστό να παρουσιάζεται στις ηλικίες 31-40, που καταλαμβάνει το 49%, δηλαδή περίπου τους μισούς μετέχοντες, και στις ηλικίες 41-50, με ποσοστό που αγγίζει το 31%. Οι συμμετέχοντες με ηλικία 20-30 και 50+ βρέθηκαν να κυμαίνονται στα ποσοστά του 11% και του 9% αντίστοιχα. Το παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 2 Ηλικία) και ο πίνακας παρουσιάζουν τα ποσοστά αυτά.



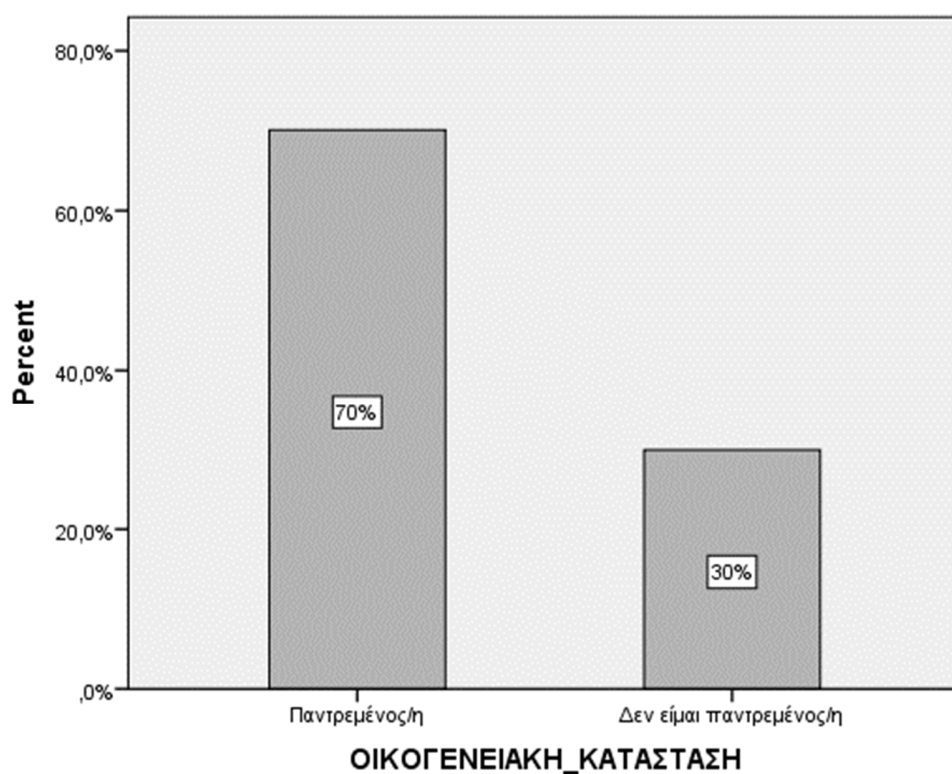
Διάγραμμα 2 Ηλικία Εργαζομένων

ΗΛΙΚΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	14	11,0	11,0	11,0
	31-40	62	48,8	48,8	59,8
	41-50	39	30,7	30,7	90,6
	50+	12	9,4	9,4	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

Πίνακας 4 Ηλικία εργαζομένων

Στη συνέχεια, από τα ευρήματα της έρευνας αυτής προέκυψε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων που συμμετείχαν ανήκει στην οικογενειακή κατάσταση των παντρεμένων, το οποίο αγγίζει το 70%, ενώ το υπόλοιπο 30% έχει δηλώσει ότι δεν είναι νόμιμα δεσμευμένο. Το παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 3 Οικογενειακή κατάσταση) απεικονίζει τα ποσοστά αυτά.



Διάγραμμα 3 Οικογενειακή κατάσταση

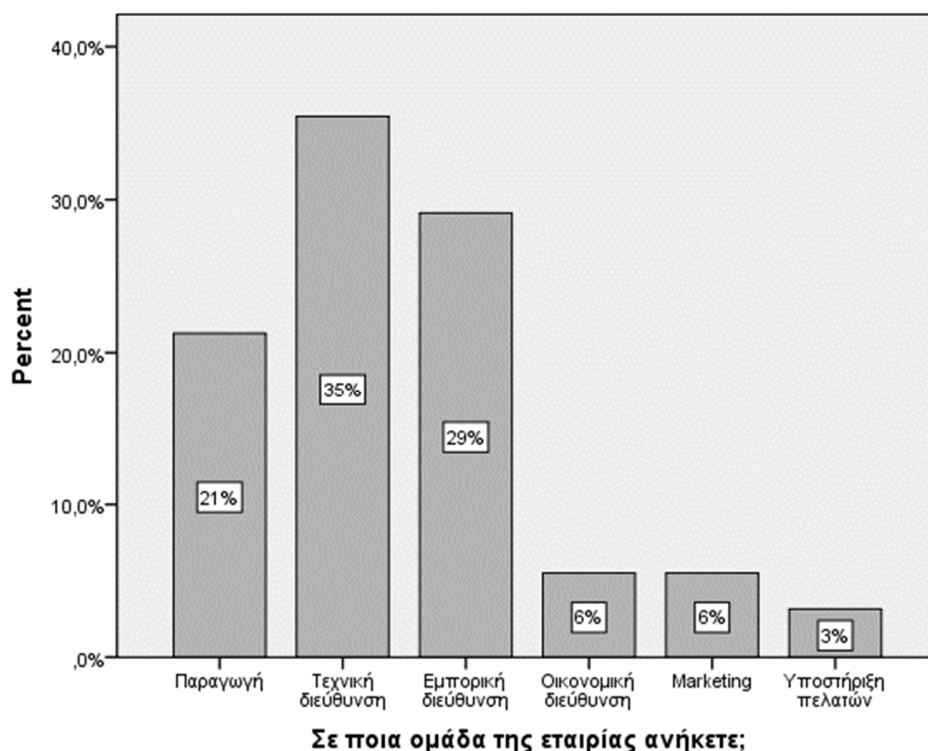
Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ_ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Παντρεμένος/η	89	70,1	70,1	70,1
	Δεν είμαι παντρεμένος/η	38	29,9	29,9	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

Πίνακας 5 Οικογενειακή κατάσταση

Στη συνέχεια αποκαλύφθηκε από την έρευνα αυτή ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος της έρευνας εργάζεται στο τμήμα της τεχνικής διεύθυνσης, το οποίο κυμαίνεται στο 35%, ενώ με μικρή διαφορά έπεται το δείγμα του τμήματος της εμπορικής διεύθυνσης με ποσοστό 29%, και με 21% διαδέχεται το δείγμα που εργάζεται στην παραγωγή της επιχείρησης μεταποίησης μετάλλου και κατασκευής ανελκυστήρων. Τα ποσοστά των υπόλοιπων τμημάτων βρίσκονται σε αρκετά χαμηλά επίπεδα όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 4 Τμήματα της επιχείρησης που απασχολούνται οι εργαζόμενοι), αλλά και στον πίνακα που ακολουθεί.



Διάγραμμα 4 Τμήματα της επιχείρησης που απασχολούνται οι εργαζόμενοι

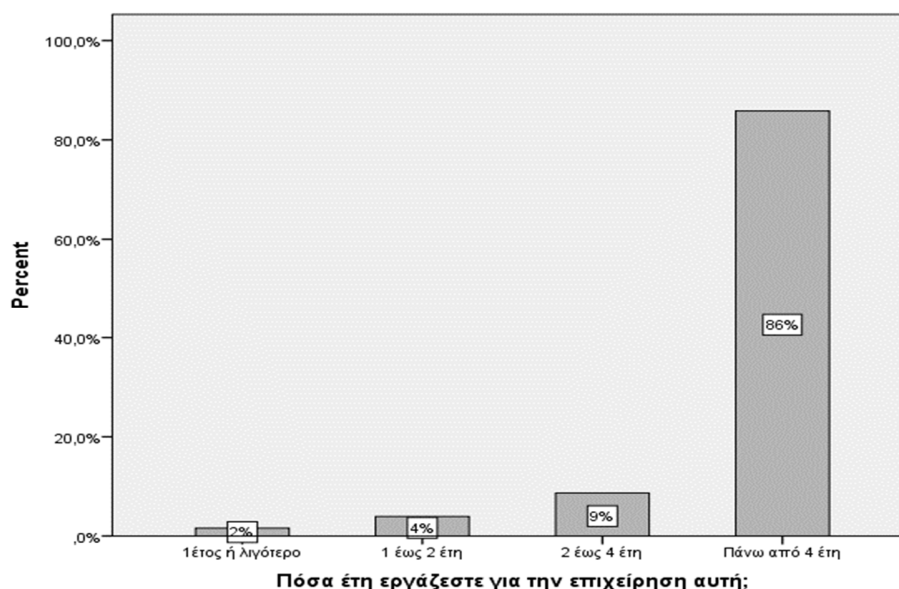
Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

Σε ποια ομάδα της εταιρίας ανήκετε;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Παραγωγή	27	21,3	21,3	21,3
	Τεχνική διεύθυνση	45	35,4	35,4	56,7
	Εμπορική διεύθυνση	37	29,1	29,1	85,8
	Οικονομική διεύθυνση	7	5,5	5,5	91,3
	Marketing	7	5,5	5,5	96,9
	Υποστήριξη πελατών	4	3,1	3,1	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

Πίνακας 6 Τμήματα της επιχείρησης που απασχολούνται οι εργαζόμενοι

Κατόπιν, η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων που έλαβαν μέρος στην έρευνα αυτή φαίνεται να εργάζονται στην επιχείρηση αυτή για διάστημα μεγαλύτερο των 4^{ων} ετών, αγγίζοντας το 86%. Το υπόλοιπο 9% εργάζεται στην επιχείρηση 2 έως 4 έτη, ενώ το 5% των εργαζομένων φαίνεται να έχει προσληφθεί τα τελευταία 2 έτη, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα που ακολουθεί (Διάγραμμα 5 Έτη απασχόλησης των εργαζομένων από την επιχείρηση), και στον πίνακα που βρίσκεται παρακάτω.



Διάγραμμα 5 Έτη απασχόλησης των εργαζομένων από την επιχείρηση

Πόσα έτη εργάζεστε για την επιχείρηση αυτή;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1έτος ή λιγότερο	2	1,6	1,6	1,6
	1 έως 2 έτη	5	3,9	3,9	5,5
	2 έως 4 έτη	11	8,7	8,7	14,2
	Πάνω από 4 έτη	109	85,8	85,8	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

Πίνακας 7 Έτη απασχόλησης των εργαζομένων από την επιχείρηση

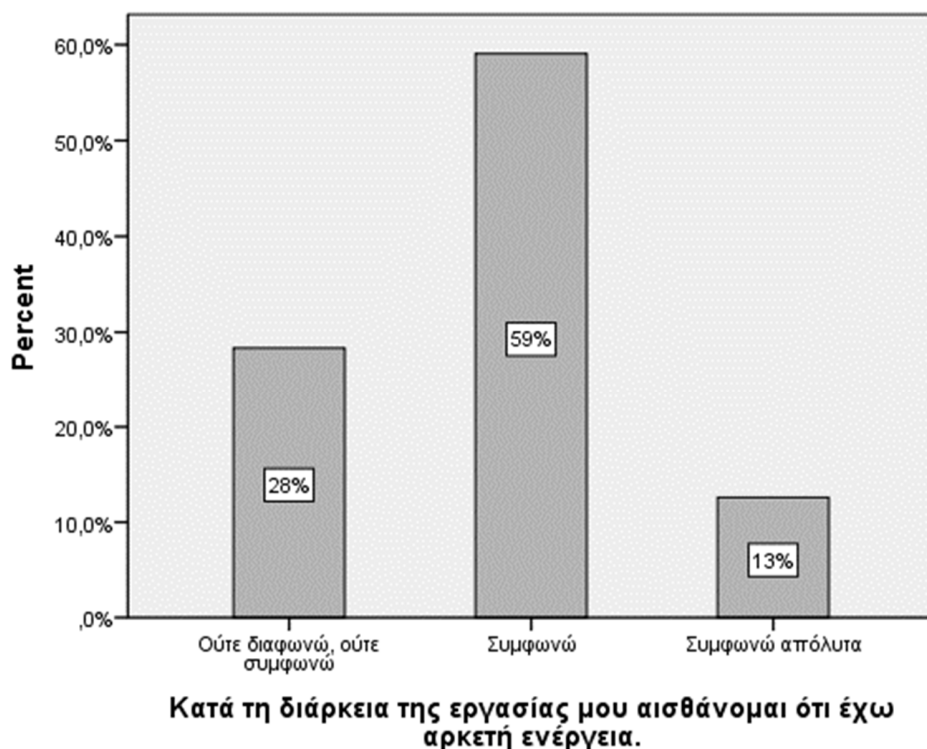
Από τα αποτελέσματα των ετών που απασχολούνται οι εργαζόμενοι από την επιχείρηση, παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να εργάζονται πολλά χρόνια για την ίδια επιχείρηση. Αυτό υποδηλώνει ότι και τα επίπεδα δέσμευσης τους σε αυτή θα πρέπει να είναι υψηλά, καθώς τα έτη απασχόλησης των εργαζομένων υποδηλώνουν τα επίπεδα δέσμευσής τους στην επιχείρηση (Saks, 2006).

4.2.ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

4.2.1.ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΠΡΩΤΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Από τη δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου που αφορά την μέτρηση της δέσμευσης των εργαζομένων μέσα από την αφοσίωση και την ικανοποίηση που νιώθουν από την εργασία τους προκύπτουν τα ακόλουθα αποτελέσματα.

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν αρκετή ενέργεια κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, με ποσοστό 72% αυτών να απαντά ότι συμφωνεί (59%) και συμφωνεί απόλυτα (13%). Το υπόλοιπο 28% βρίσκεται σε μια ενδιάμεση κατάσταση, η οποία υποδηλώνεται από την απάντηση που έχουν δώσει ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ. Το διάγραμμα παρακάτω απεικονίζει τα αποτελέσματα αυτά.

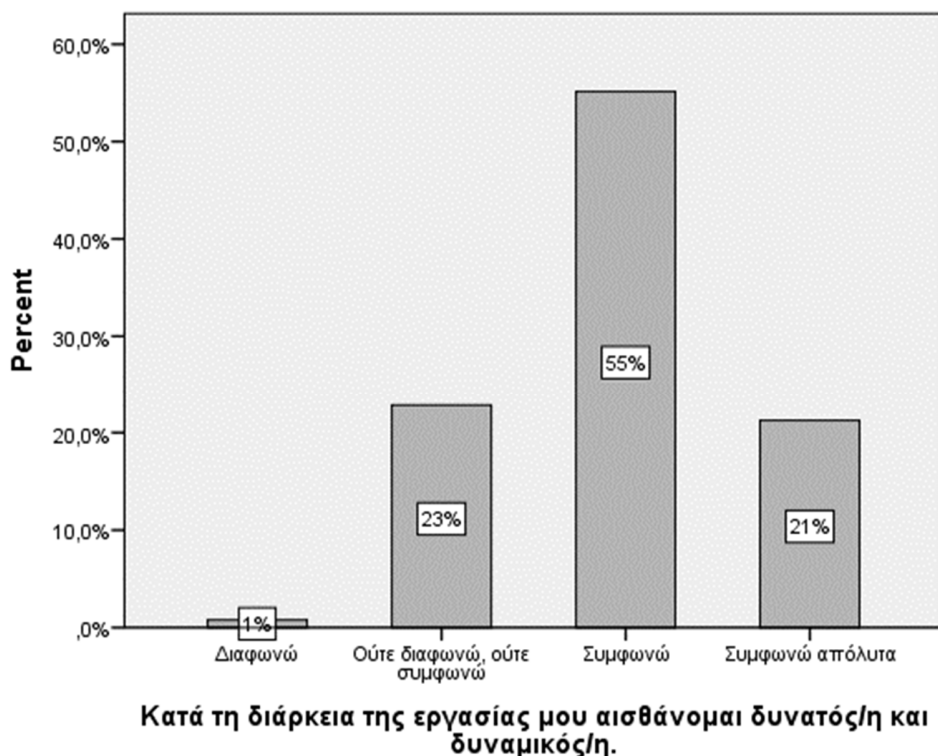


Διάγραμμα 6 1η Ενότητα Ερώτηση 1

Όσον αφορά τη δυναμικότητα που νιώθουν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της εργασίας τους στην επιχείρηση αυτή, φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό και πάλι νιώθει δυναμικότητα,

Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

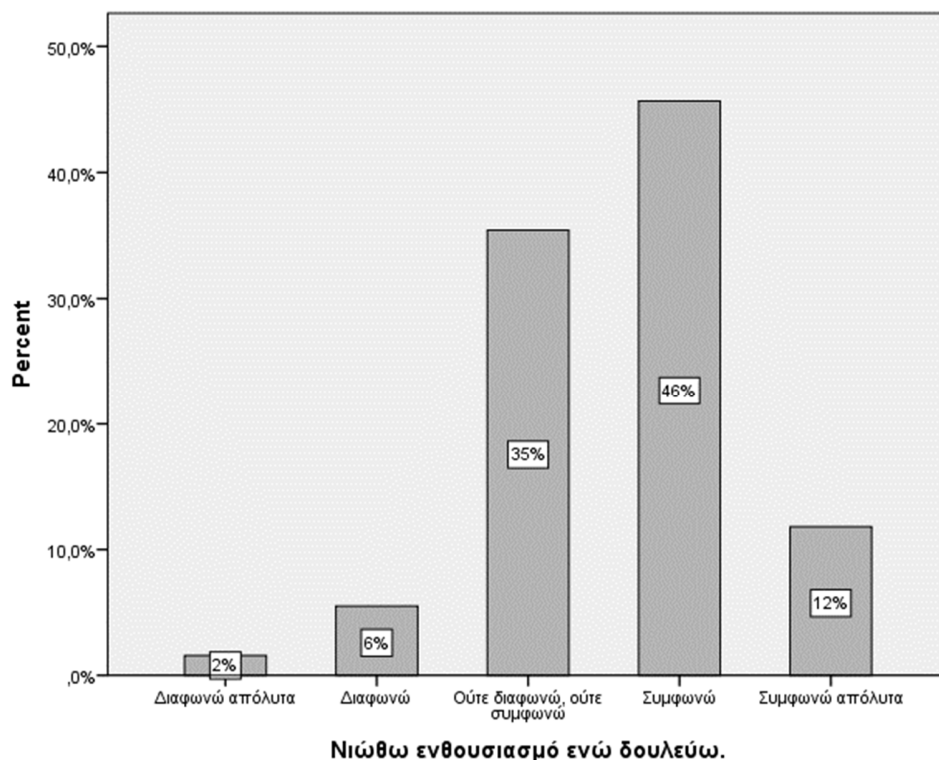
φτάνοντας το 76% (55% συμφωνούν, και 21% συμφωνούν απόλυτα). Ωστόσο, υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων, το 23% που βρίσκεται σε μια ενδιάμεση κατάσταση (ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ), ενώ μόλις το 1% φαίνεται να μην νιώθει δυναμικότητα εν ώρα εργασίας. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει τα ποσοστά αυτά.



Διάγραμμα 7 1η Ενότητα Ερώτηση 2

Αναφορικά με τον ενθουσιασμό που νιώθουν οι εργαζόμενοι εν ώρα εργασίας, φαίνεται ότι το 58% (46% συμφωνώ & 12% συμφωνώ απόλυτα) των συμμετεχόντων είναι ενθουσιασμένοι με το έργο που τελούν, ενώ το 35% φαίνεται να βρίσκεται και πάλι σε μια ενδιάμεση κατάσταση (ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ). Σε αντίθεση με τα παραπάνω αποτελέσματα, οι εργαζόμενοι που φαίνεται να μην νιώθουν ενθουσιασμό για την εργασία που κάνουν ανέρχονται στους 10, δηλαδή στο 8% (6% διαφωνώ & 2% διαφωνώ απόλυτα). Το διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζει τα ποσοστά αυτά.

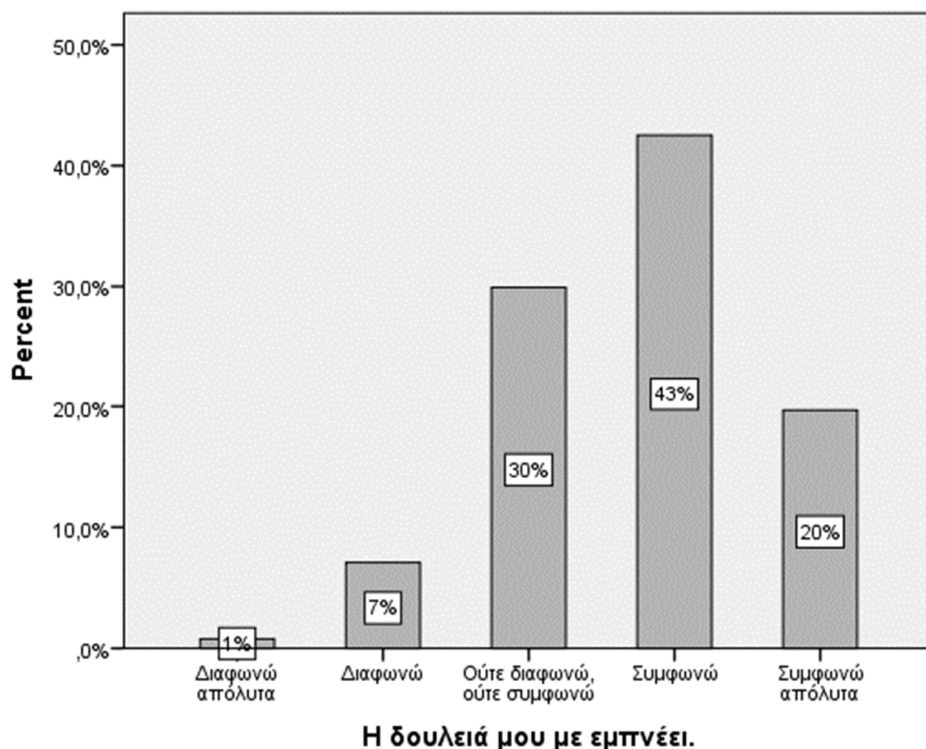
Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν



Διάγραμμα 8 1η Ενότητα Ερώτηση 3

Παρόμοια αποτελέσματα φαίνεται να παρουσιάζουν οι απαντήσεις των εργαζομένων και στην επόμενη ερώτηση, η οποία αφορά το κατά πόσο αισθάνονται οι εργαζόμενοι ότι η δουλειά που κάνουν τους εμπνέει. Όπως προκύπτει από την έρευνα, το 63% (20% συμφωνώ απόλυτα & 43% συμφωνώ) αυτών αισθάνονται ότι η εργασία τους, τους εμπνέει, ενώ το 30% φαίνεται και πάλι να βρίσκεται σε μια ενδιάμεση κατάσταση (ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ). Όπως και στην προηγούμενη ερώτηση, το 8% (7% διαφωνώ & 1% διαφωνώ απόλυτα) φαίνεται να μην νιώθει ότι εμπνέεται από την εργασία του. Στο διάγραμμα παρακάτω απεικονίζονται τα αποτελέσματα αυτά.

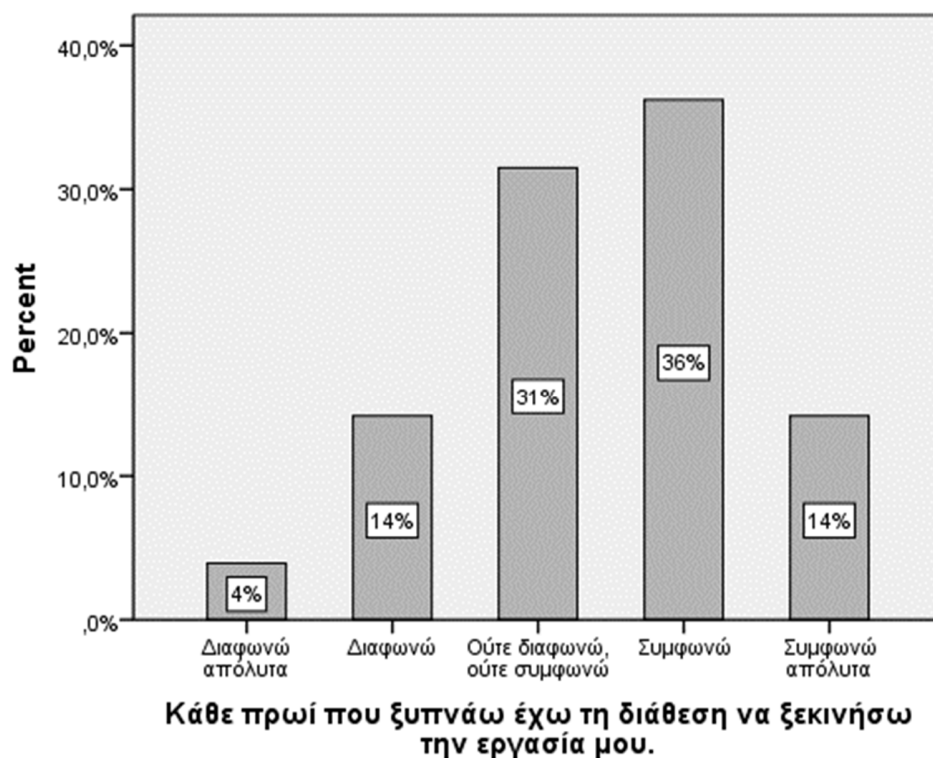
Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν



Διάγραμμα 9 1η Ενότητα Ερώτηση 4

Στη συνέχεια, οι μισοί από τους ερωτηθέντες φαίνεται να ξυπνούν κάθε πρωί με διάθεση να ξεκινήσουν την εργασία τους (36% συμφωνώ & 14% συμφωνώ απόλυτα). Και πάλι το 32% βρίσκεται σε μια ενδιάμεση κατάσταση (ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ), ενώ αυτή τη φορά το 18% (14% διαφωνώ & 4% διαφωνώ απόλυτα) φαίνεται να μην ξυπνάει το πρωί με τη διάθεση να ξεκινήσει την εργασία του. Αυτό το ποσοστό φαίνεται να είναι το μεγαλύτερο αρνητικό ποσοστό μέχρι στιγμής. Το διάγραμμα παρακάτω απεικονίζει τα αποτελέσματα αυτά.

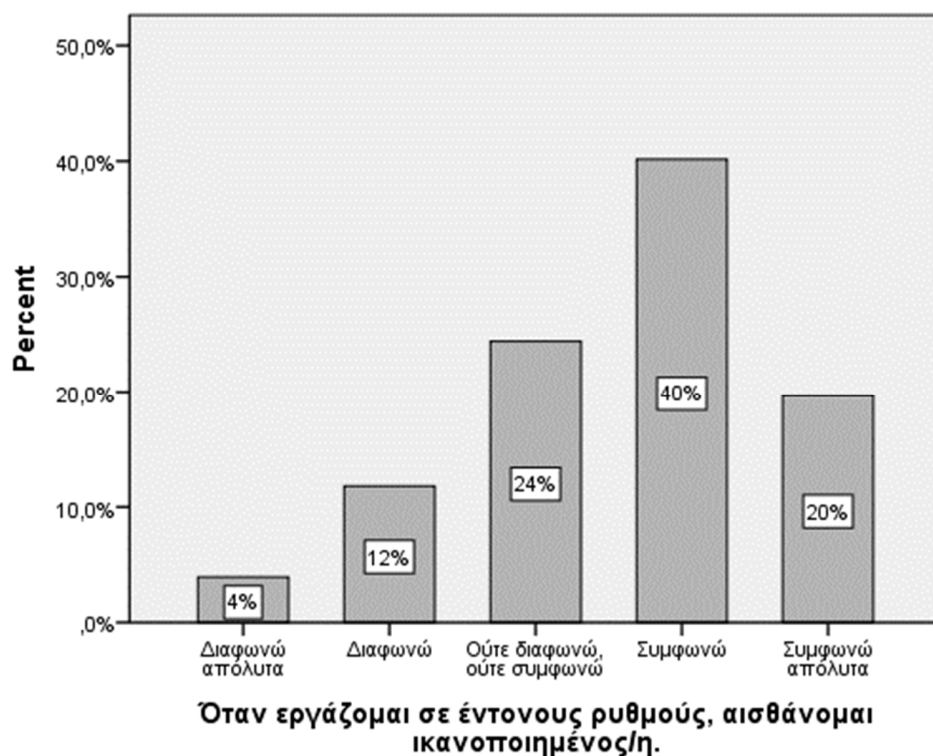
Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν



Διάγραμμα 10 1η Ενότητα Ερώτηση 5

Έπειτα, η ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι που έλαβαν μέρος στην έρευνα αυτή, όταν εργάζονται σε έντονους ρυθμούς φαίνεται να μην ξεπερνά το 60% (20% συμφωνώ απόλυτα & 40% συμφωνώ), ενώ το 24% αυτών φαίνεται να βρίσκεται σε μια ενδιάμεση κατάσταση (ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ). Εντούτοις, ένα μικρό ποσοστό των εργαζομένων φαίνεται να μην αισθάνεται ικανοποίηση όταν εργάζεται σε έντονους ρυθμούς, το οποίο αγγίζει το 16% (12% διαφωνώ & 4% διαφωνώ απόλυτα). Το διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζει τα ποσοστά αυτά.

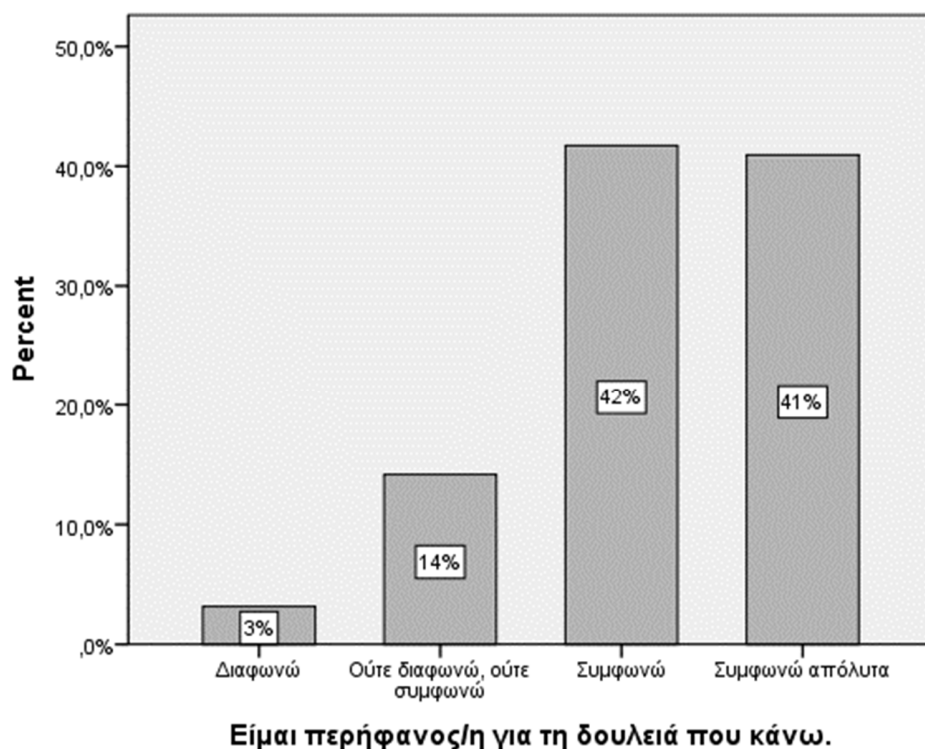
Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν



Διάγραμμα 11 1η Ενότητα Ερώτηση 6

Κατόπιν, περήφανοι φαίνεται να νιώθουν οι περισσότεροι εργαζόμενοι της επιχείρησης αυτής, οι οποίοι αγγίζουν το 83% (42% συμφωνώ & 41% συμφωνώ απόλυτα). Υπάρχει ένα μικρό ποσοστό ωστόσο που περιλαμβάνει τους αναποφάσιτους, και το οποίο ανέρχεται στο 14% (ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ). Από την άλλη πλευρά μόλις το 3% των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα αυτή δεν αισθάνονται περήφανοι] για την δουλειά που κάνουν (διαφωνώ). Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει τα ποσοστά αυτά.

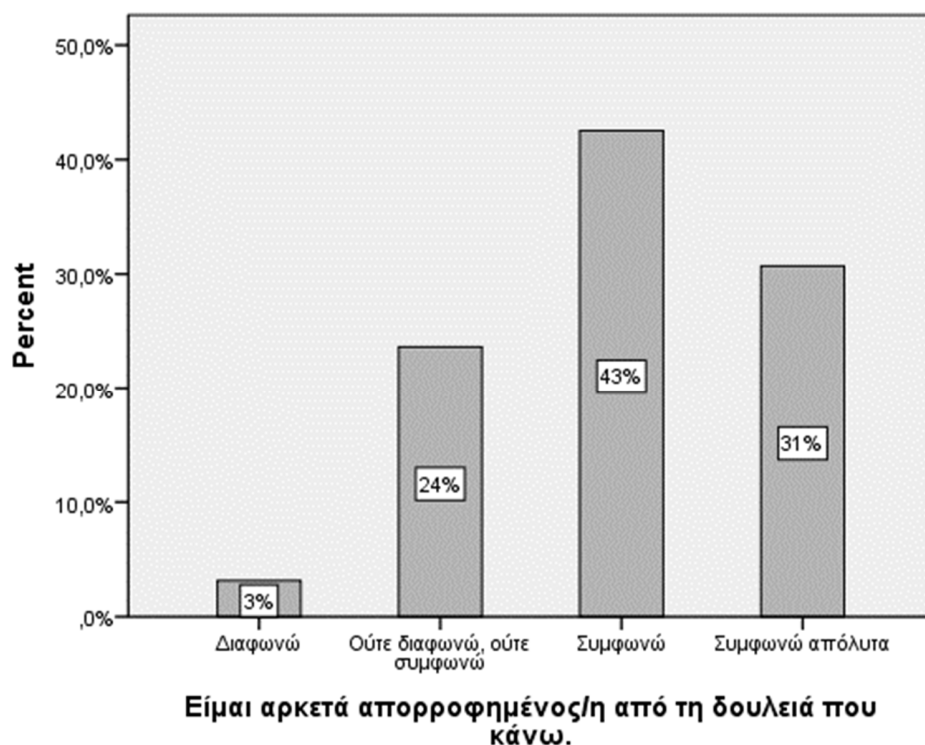
Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν



Διάγραμμα 12 1η Ενότητα Ερώτηση 7

Ακολούθως, ένα αξιοσημείωτο ποσοστό των εργαζομένων φαίνεται να είναι αρκετά απορροφημένο από την εργασία του, το οποίο αγγίζει το 74% (31% συμφωνώ απόλυτα & 43% συμφωνώ). Το 24% βρίσκεται και πάλι σε μια ενδιάμεση κατάσταση (ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ), ενώ μόλις το 3% των συμμετεχόντων έχει δηλώσει ότι δεν είναι αρκετά απορροφημένο από την εργασία του (διαφωνώ). Στο διάγραμμα παρακάτω απεικονίζονται τα αποτελέσματα αυτά.

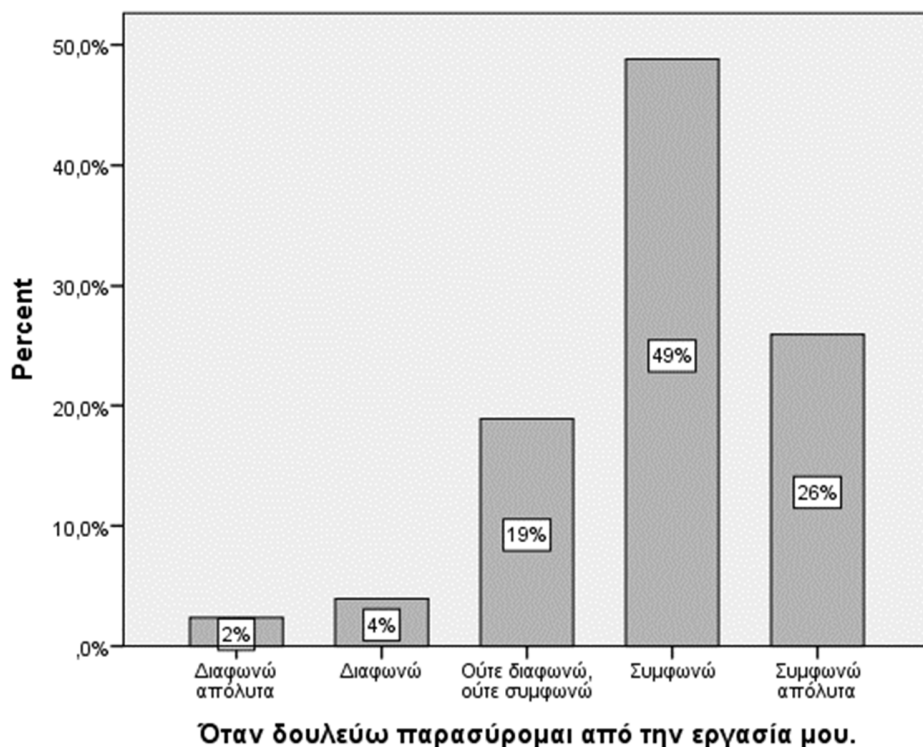
Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν



Διάγραμμα 13 1η Ενότητα Ερώτηση 8

Στη συνέχεια, ένα επίσης αξιοσημείωτο ποσοστό των εργαζομένων φαίνεται να έχει δηλώσει ότι όταν εργάζεται παρασύρεται από την εργασία του, το οποίο ανέρχεται στο 75% (49% συμφωνώ & 26% συμφωνώ απόλυτα). Το δείγμα των αναποφάσιστων σε αυτή την ερώτηση αποτελεί το 19% (ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ). Ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 6% (4% διαφωνώ & 2% διαφωνώ απόλυτα) αποτελείται από τους εργαζόμενους οι οποίοι δεν παρασύρονται από την εργασία τους. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει τα ποσοστά αυτά.

Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν



Διάγραμμα 14 1η Ενότητα Ερώτηση 9

Σε γενικές γραμμές από τα παραπάνω αποτελέσματα προκύπτει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων, με ποσοστό που ξεπερνά πάντα το 50% είναι αφοσιωμένοι και ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενώ οι αναποφάσιστοι φαίνεται να κατέχουν ένα αξιοσημείωτο ποσοστό που κυμαίνεται από το 14% έως το 35%. Τέλος, οι εργαζόμενοι που δεν νιώθουν ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι στην εργασία τους κυμαίνονται στα χαμηλότερα ποσοστά από 1% έως 18%. Οπότε, από τις παραπάνω απαντήσεις μπορούμε να βγάλουμε το συμπέρασμα, ότι σε γενικές γραμμές τουλάχιστον οι μισοί εργαζόμενοι που έχουν λάβει μέρος στην έρευνα αυτή, νιώθουν δεσμευμένοι στην επιχείρηση μεταποίησης μετάλλου, και κατασκευής ολοκληρωμένων συστημάτων ανελκυστήρων.

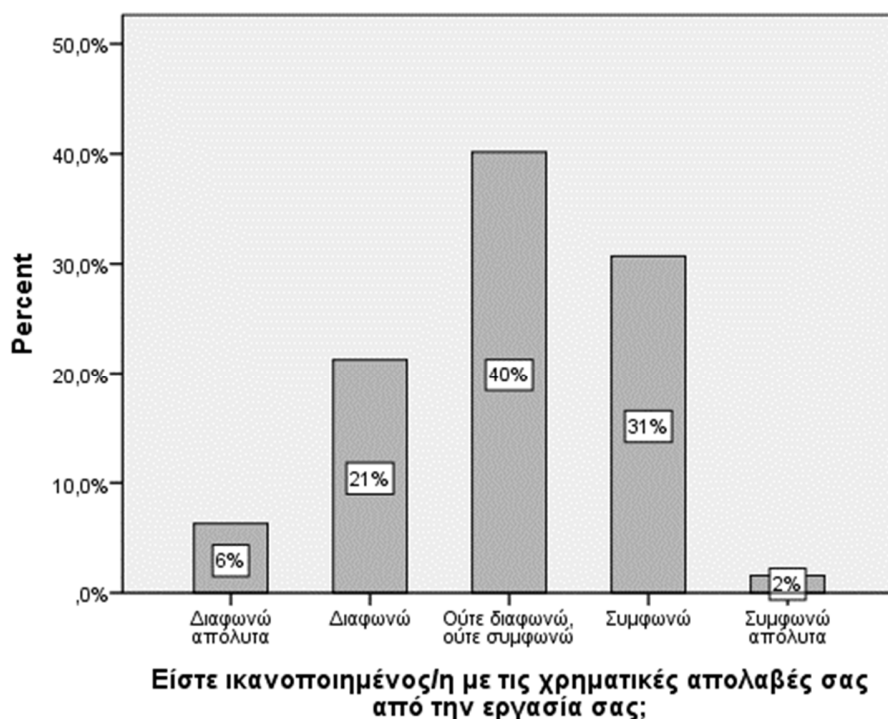
4.2.2.ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΔΕΥΤΕΡΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει κάποιες ακόμη ερωτήσεις οι οποίες σύμφωνα με τις έρευνες, που έχουν αναλυθεί στο πρώτο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής

Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

ανασκόπησης, μπορούν να επιφέρουν τα ποσοστά δέσμευσης των εργαζομένων στην επιχείρηση μέσα από την ικανοποίηση που αυτοί νιώθουν από τις απολαβές τους, το εργασιακό περιβάλλον και τους χρόνους εργασίας τους.

Πιο συγκεκριμένα, σε σχέση με τις απολαβές που παίρνουν οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα, φαίνεται ότι ένα σχετικά μικρό ποσοστό αυτών, της τάξεως του 33% (31% συμφωνώ & 2% συμφωνώ απόλυτα) να είναι ικανοποιημένο. Ενδιαφέρον παρουσιάζει ότι το 40% των εργαζομένων βρίσκεται σε μια ενδιάμεση κατάσταση, όπου δεν μπορούν να αποφασίσουν εάν είναι ικανοποιημένοι με το χρηματικό ποσό που λαμβάνουν κάθε μήνα από την εργασία τους. Τέλος, ένα ακόμη αξιοσημείωτο ποσοστό των ερωτηθέντων έχει δηλώσει ότι δεν είναι ικανοποιημένο με τις απολαβές που λαμβάνει από την επιχείρηση, το οποίο ανέρχεται στο 27% (21% διαφωνώ, και 6% διαφωνώ απόλυτα). Το διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζει τα ποσοστά αυτά.

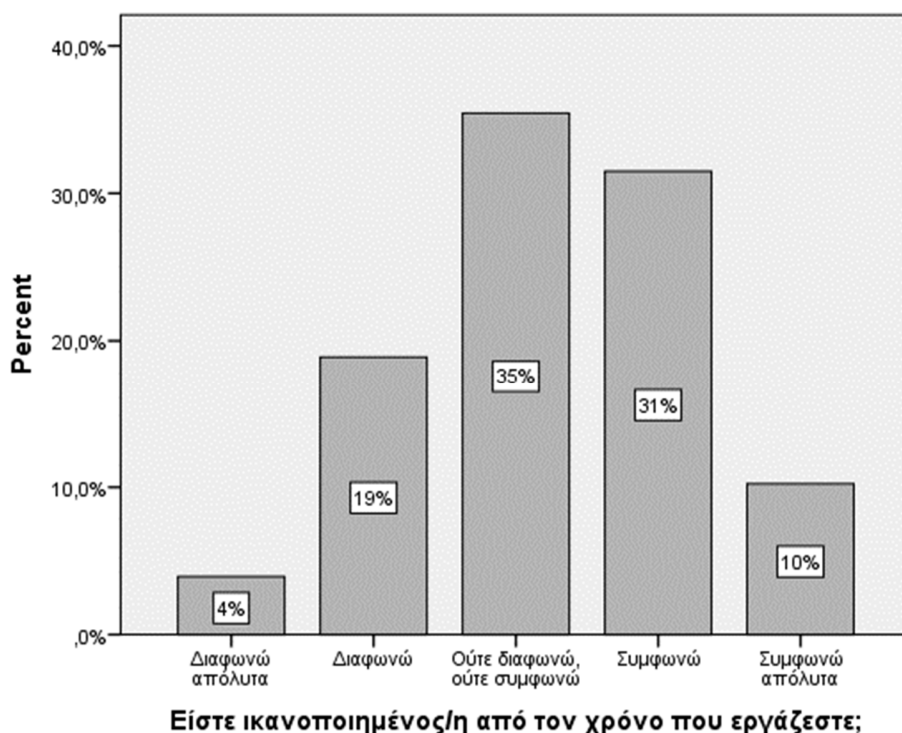


Διάγραμμα 15 2η Ενότητα Ερώτηση 1

Έπειτα, αναφορικά με τον χρόνο που απασχολούνται οι εργαζόμενοι από την επιχείρηση, μόνο το 41% (31% συμφωνώ & 10% συμφωνώ απόλυτα) των συμμετεχόντων αισθάνεται ικανοποιημένο

Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

με αυτόν. Το 35% του δείγματος φαίνεται να βρίσκεται σε μια ενδιάμεση κατάσταση, μη μπορώντας να αποφασίσει εάν συμφωνεί ή διαφωνεί με αυτό. Τέλος ένα αξιοσημείωτο ποσοστό που αγγίζει το 23% (19% διαφωνώ & 4% διαφωνώ απόλυτα) φαίνεται να μην νιώθει ικανοποιημένο με τον χρόνο που εργάζεται για την επιχείρηση. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει τα ποσοστά αυτά.

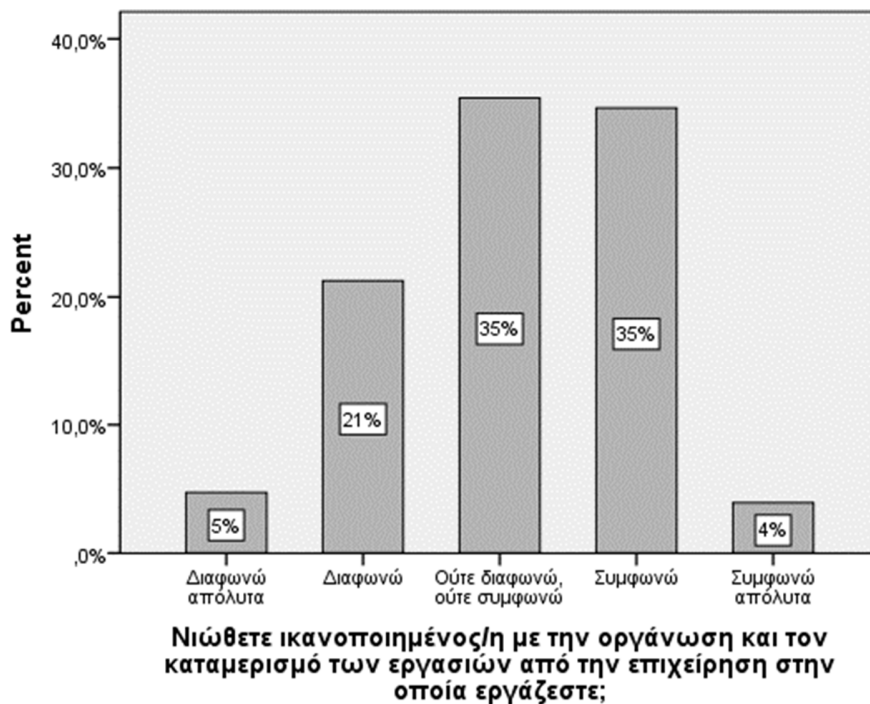


Διάγραμμα 16 2η Ενότητα Ερώτηση 2

Σχετικά με την ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την οργάνωση και τον καταμερισμό των εργασιών που τους αναθέτει το διοικητικό προσωπικό της επιχείρησης, φαίνεται ότι το 35% (ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ) των ερωτηθέντων δεν μπορεί να αποφασίσει κατά πόσο νιώθει ικανοποιημένο. Το 39% των συμμετεχόντων έχει δηλώσει ότι είναι ικανοποιημένο, ενώ ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό που αγγίζει το 26% (21% διαφωνώ & 4% διαφωνώ απόλυτα), δηλαδή 33 εργαζόμενοι από τους 127, δήλωσαν ότι δεν νιώθουν ικανοποιημένοι με την οργάνωση και τον καταμερισμό των εργασιών. Όπως φαίνεται σε αυτό το σημείο η επιχείρηση υστερεί, και θα πρέπει να επιφέρει κάποιες αλλαγές στον τομέα αυτό ώστε να καταφέρει να επιφέρει καλύτερη οργάνωση

Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

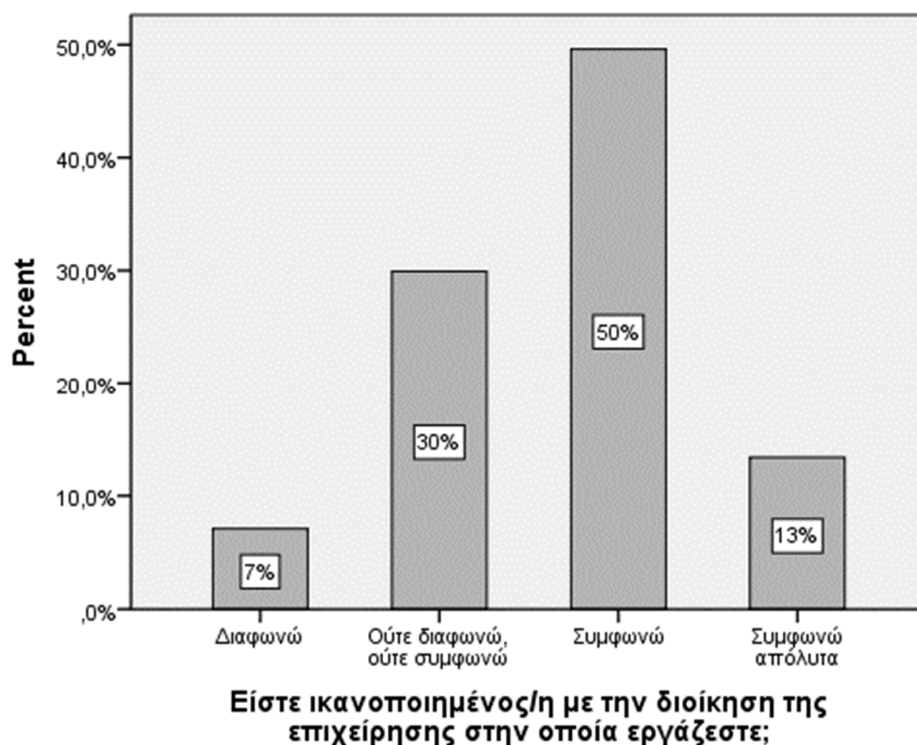
και διανομή των εργασιών στους υπαλλήλους της. Στο διάγραμμα που βρίσκεται παρακάτω απεικονίζονται τα ποσοστά αυτά.



Διάγραμμα 17 2η Ενότητα Ερώτηση 3

Τ επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων από την διοίκηση της επιχείρησης, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ικανοποιητικά, καθώς το 63% (50% συμφωνώ & 13% συμφωνώ απόλυτα) των συμμετεχόντων απάντησε θετικά. Το 30% αποτελεί τους αναποφάσιστους, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι το 7% (9 εργαζόμενοι στους 127) δεν είναι ικανοποιημένο από την διοίκηση της επιχείρησης, ποσοστό που ενώ δεν είναι μεγάλο, είναι σημαντικό. Στο διάγραμμα που ακολουθεί γίνεται παρουσίαση των ποσοστών των απαντήσεων αναλυτικά.

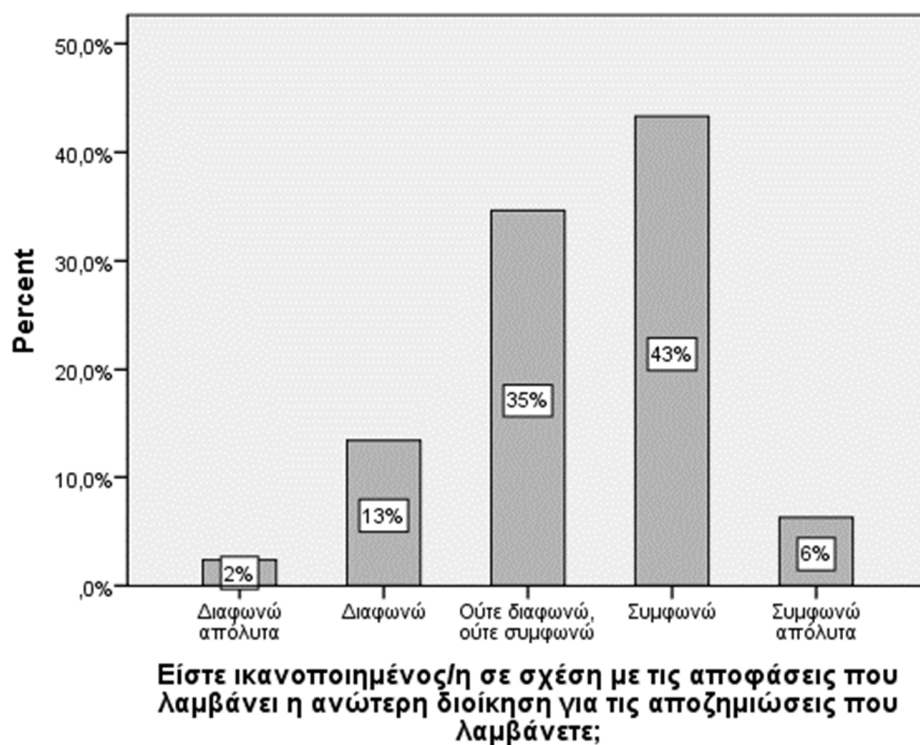
Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν



Διάγραμμα 18 2η Ενότητα Ερώτηση 4

Στη συνέχεια, σχετικά με τις αποζημιώσεις που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την ανώτερη διοίκηση της εταιρίας αυτής φαίνεται ότι περίπου οι μισοί από τους συμμετέχοντες, και συγκεκριμένα το 49% (43% συμφωνώ & 6% συμφωνώ απόλυτα), είναι ικανοποιημένοι από αυτές. Το 35% φαίνεται να βρίσκεται σε μια ουδέτερη κατάσταση (ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ), ενώ το 15% των συμμετεχόντων έχουν δηλώσει ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από τις αποζημιώσεις που λαμβάνουν από την ανώτερη διοίκηση της επιχείρησης. Από αυτό το ποσοστό συμπεραίνουμε ότι περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους δεν έχουν δηλώσει ότι είναι ικανοποιημένοι από τις αποζημιώσεις που τους παρέχει η επιχείρηση. Έτσι, οι εργοδότες και οι υπεύθυνοι της εν λόγω επιχείρησης θα πρέπει να επανεξετάσουν το θέμα αυτό. Το διάγραμμα παρακάτω απεικονίζει τις απαντήσεις των εργαζομένων στο ερώτημα αυτό.

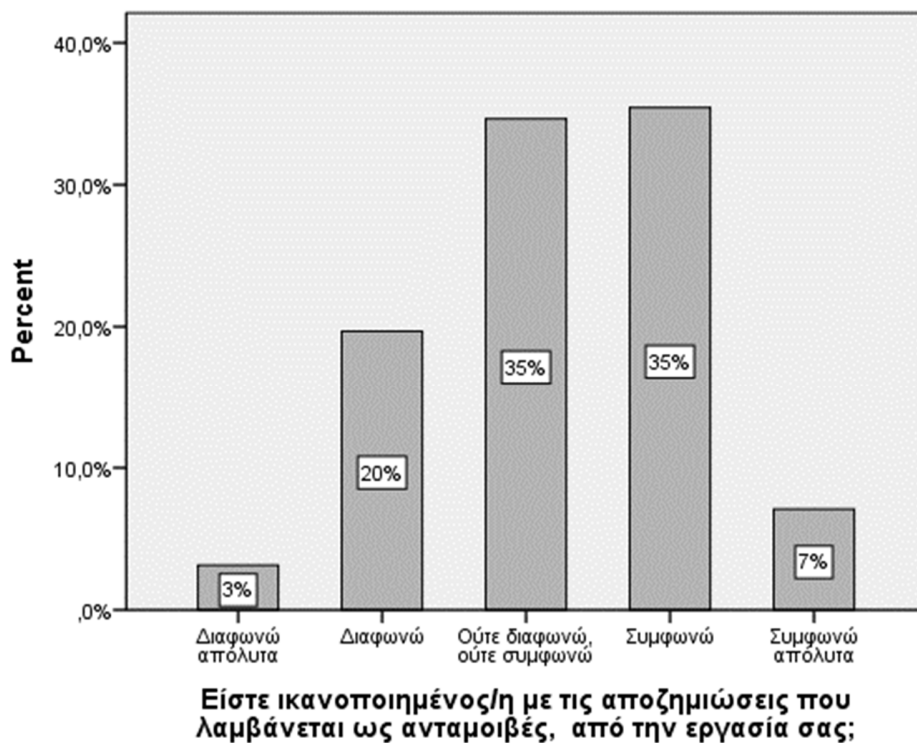
Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν



Διάγραμμα 19 2η Ενότητα Ερώτηση 5

Σχετικά με τις αποζημιώσεις που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι ως ανταμοιβές για την εργασία τους φαίνεται να κυμαίνονται σε ακόμη χαμηλότερα επίπεδα, αφού από την έρευνα προέκυψε ότι μόλις το 42% (35% συμφωνώ & 7% συμφωνώ απόλυτα) των εργαζομένων νιώθει ικανοποιημένο. Έπειτα, όπως και στο προηγούμενο ερώτημα που σχετίζεται με τις αποζημιώσεις, το 35% βρίσκεται σε μια ουδέτερη κατάσταση, ενώ το 23% (20% διαφωνώ & 3% διαφωνώ απόλυτα) δεν είναι ικανοποιημένο από τις αποζημιώσεις που λαμβάνει, εάν λαμβάνει. Αυτό υποδεικνύει ότι η επιχείρηση αυτή υστερεί στο θέμα των αποζημιώσεων των εργαζομένων, γεγονός το οποίο λειτουργεί αρνητικά ως προς το επίπεδο δέσμευσής τους στην επιχείρηση. Στο διάγραμμα που ακολουθεί γίνεται παρουσίαση των απαντήσεων που έχουν ληφθεί από το ερώτημα αυτό.

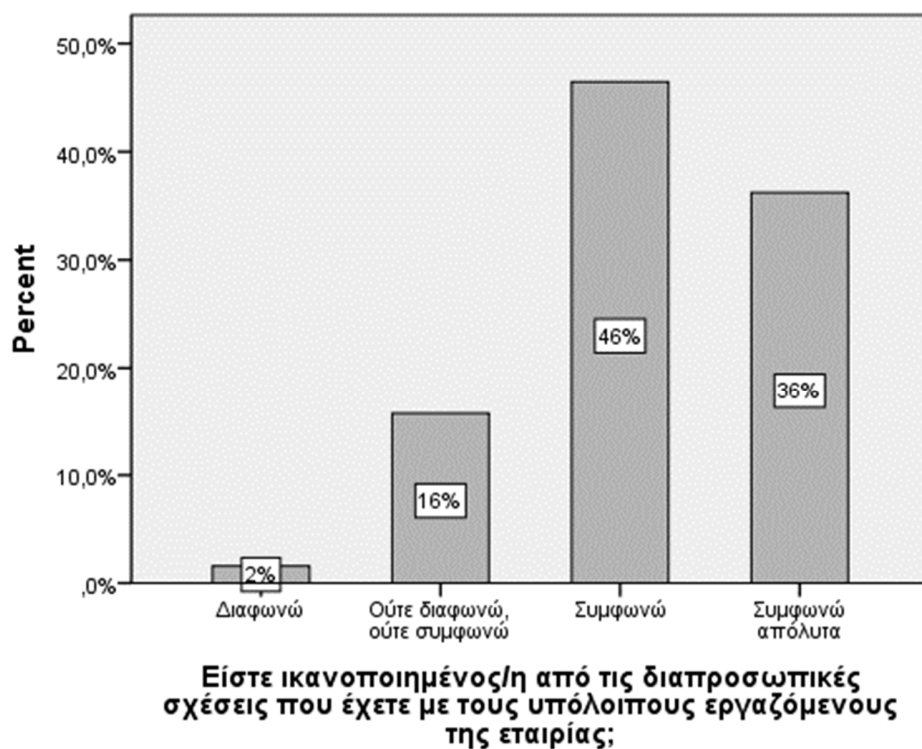
Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν



Διάγραμμα 20 2η Ενότητα Ερώτηση 6

Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων φαίνεται να διατηρούνται σε υψηλά επίπεδα, καθώς 104 (οι 58 από αυτούς συμφωνούν & οι 48 συμφωνούν απόλυτα) εργαζόμενοι δήλωσαν ότι νιώθουν ικανοποιημένοι από αυτές. Οι 20 εργαζόμενοι από τους 127 βρίσκονται σε μια ενδιάμεση κατάσταση (ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ), ενώ μόλις 3 εργαζόμενοι δήλωσαν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από τις διαπροσωπικές τους σχέσεις με τους υπόλοιπους εργαζόμενους της επιχείρησης. Το διάγραμμα που ακολουθεί περιγράφει τα ποσοστά των απαντήσεων σε αυτό το ερώτημα.

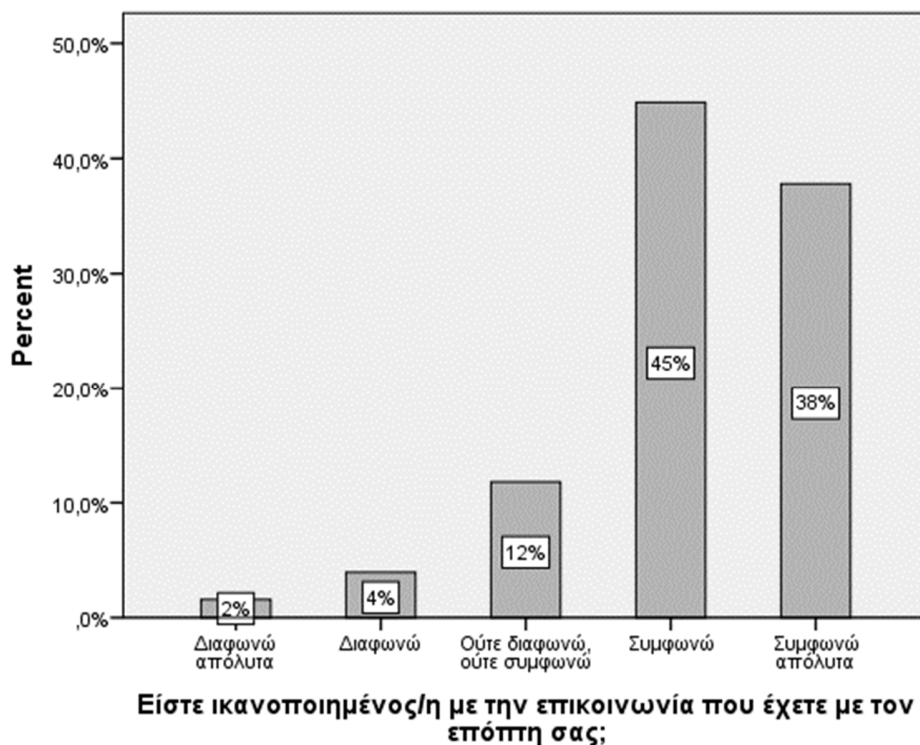
Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν



Διάγραμμα 21 2η Ενότητα Ερώτηση 7

Η επικοινωνία των εργαζομένων με τον επόπτη – υπεύθυνο του τμήματός τους φαίνεται να είναι αρκετά ικανοποιητική, καθώς το 83% (45% συμφωνώ & 38% συμφωνώ απόλυτα) των ερωτηθέντων απάντησε ότι νιώθει ικανοποιημένο από αυτήν. Το 12% (ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ) των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα βρίσκονται σε μια ενδιάμεση κατάσταση, ενώ το 6% (2% διαφωνώ απόλυτα & 4% διαφωνώ) δήλωσαν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι με την επικοινωνία που έχουν με τον υπεύθυνο του τμήματος στο οποίο εργάζονται. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει τα ποσοστά των απαντήσεων σε αυτό το ερώτημα.8

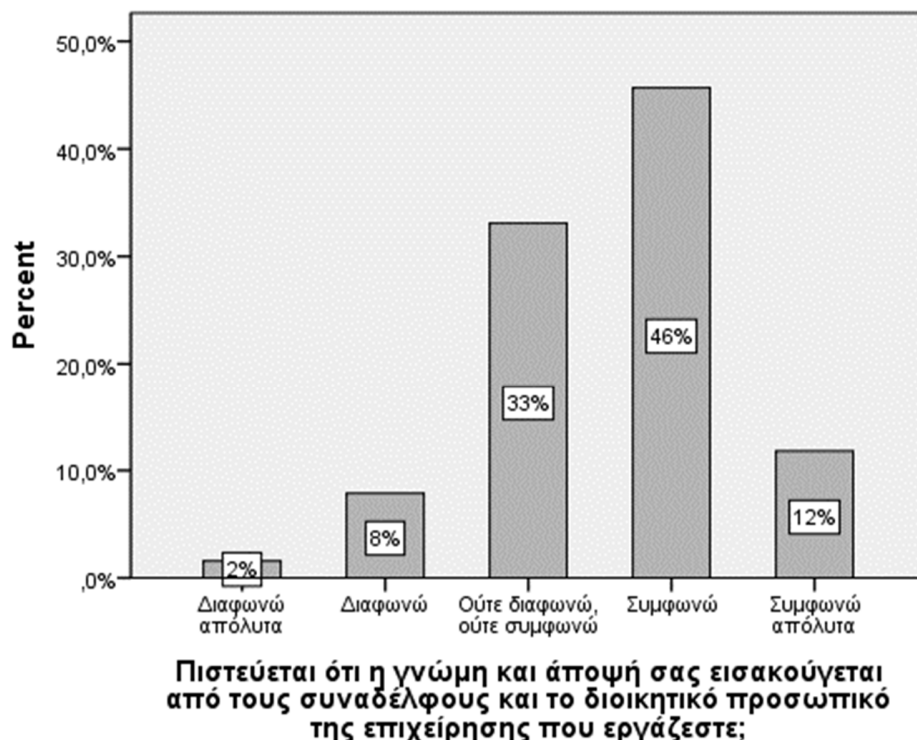
Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν



Διάγραμμα 22 2η Ενότητα Ερώτηση 8

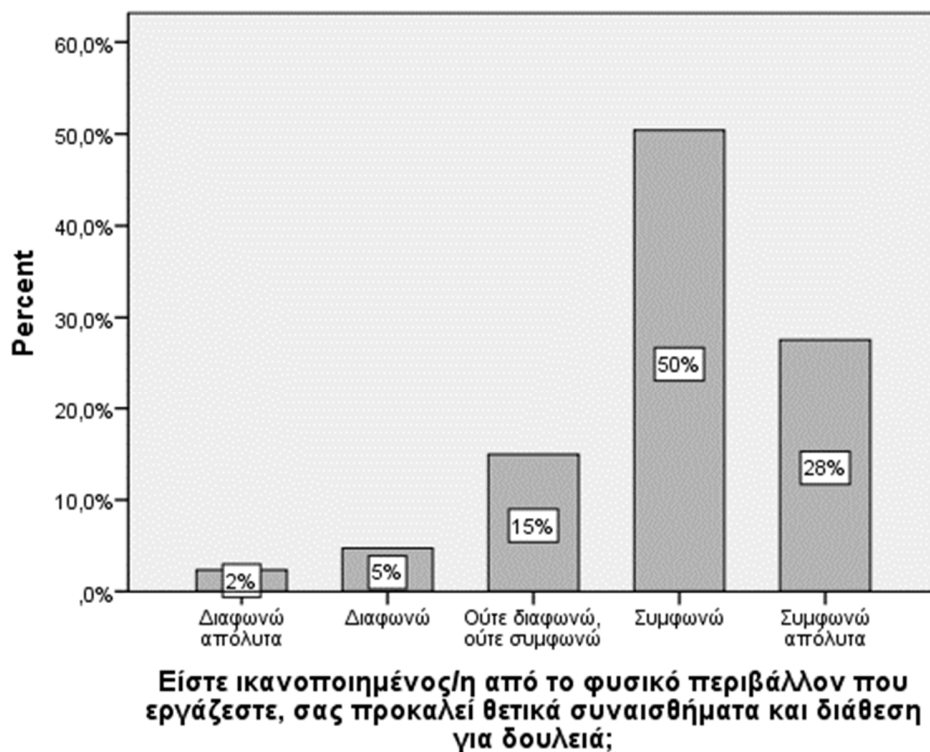
Το επόμενο ερώτημα αφορά την άποψη των εργαζομένων σε σχέση με το κατά πόσο η γνώμη τους εισακούγεται από τους συναδέλφους και το διοικητικό προσωπικό της επιχείρησης, όπου λίγο παραπάνω από τους μισούς, και για την ακρίβεια το 58% (, του δείγματος πιστεύουν ότι αυτό ισχύει% συμφωνώ απόλυτα & % συμφωνώ). Το 33% του δείγματος δήλωσε ότι δεν είναι σε θέση να αποφασίσει εάν ισχύει αυτό, ενώ το 10% (8% διαφωνώ & 2% διαφωνώ απόλυτα) πιστεύει ότι γνώμη και άποψή του δεν βρίσκει ανταπόκριση. Το ακόλουθο διάγραμμα υποδεικνύει τα ποσοστά αυτά.

Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν



Διάγραμμα 23 2^η Ενότητα Ερώτηση 9

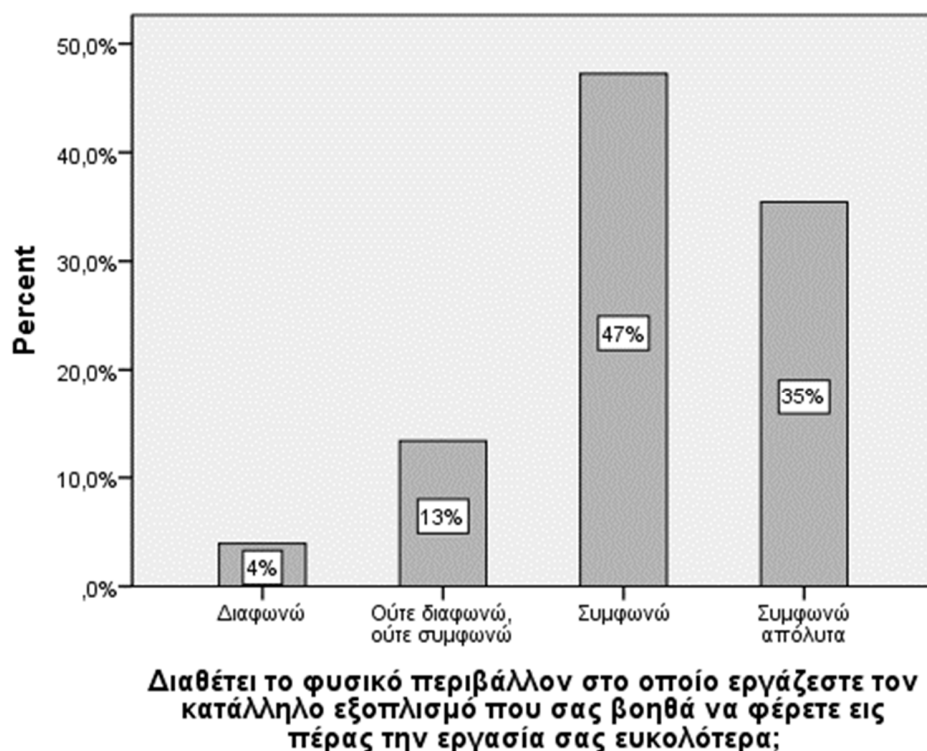
Έπειτα, η ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από το φυσικό περιβάλλον στο οποίο εργάζονται, φαίνεται να τους προκαλεί θετικά συναισθήματα και διάθεση για δουλειά, καθώς η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων που συμμετείχαν στην εν λόγω έρευνα, δηλαδή οι 99 από τους 127, το 78% (50% συμφωνώ & 28% συμφωνώ απόλυτα), απάντησε θετικά. Το 15% των ερωτηθέντων βρίσκεται σε μια ενδιάμεση κατάσταση (ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ), ενώ μόλις το 7% (5% διαφωνώ & 2% διαφωνώ απόλυτα) δεν νιώθει ικανοποιημένο από το φυσικό περιβάλλον στο οποίο εργάζεται, προκαλώντας του αρνητικά συναισθήματα με αποτέλεσμα να μην έχει διάθεση για δουλειά. Στο ακόλουθο διάγραμμα παρουσιάζονται ξεκάθαρα τα ποσοστά αυτά.



Διάγραμμα 24 2η Ενότητα Ερώτηση 10

Ο εξοπλισμός που διαθέτει το φυσικό περιβάλλον της επιχείρησης που εξετάζεται σε αυτή τη διπλωματική εργασία φαίνεται να είναι κατάλληλος για τις ανάγκες του προσωπικού. Αυτό προκύπτει από τις απαντήσεις των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα αυτή, οι οποίοι στην συντριπτική τους πλειοψηφία, το 82% (35% συμφωνώ απόλυτα & 47% συμφωνώ) έχουν δηλώσει ότι το φυσικό περιβάλλον της επιχείρησης διαθέτει τον κατάλληλο εξοπλισμό που τους βοηθά να φέρουν εις πέρας την εργασία τους πιο εύκολα. Το 13% βρίσκεται σε ένα ενδιάμεσο στάδιο, που δεν μπορεί να πει με σιγουριά αν το ο εξοπλισμός που διαθέτει η επιχείρηση είναι κατάλληλος, ενώ μόλις 5 εργαζόμενοι θεωρούν ότι η επιχείρηση θα πρέπει να επενδύσει περισσότερο σε αυτόν τον τομέα ώστε να τους παρέχει πιο κατάλληλο εξοπλισμό, που θα τους βοηθήσει περισσότερο στην εργασία τους. Το παρακάτω διάγραμμα υποδεικνύει τα αποτελέσματα της ερώτησης αυτής.

Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν



Διάγραμμα 25 2η Ενότητα Ερώτηση 11

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για τους σκοπούς της έρευνας αυτής έγινε ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης, με τη δέσμευση να αποτελεί την εξαρτημένη μεταβλητή. Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων έχει γίνει ομαδοποίηση των ερωτήσεων σε 4 ομάδες. Η πρώτη ομάδα αφορά την δέσμευση των εργαζομένων και περιέχει τα αποτελέσματα της πρώτης ενότητας του ερωτηματολογίου (9 ερωτήσεις), η δεύτερη ομάδα περιέχει τις ερωτήσεις 1-6 της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου, και εκφράζει την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία, η τρίτη ομάδα περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 7 & 8 της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου και εκφράζει την ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από το περιβάλλον εργασίας, και η τέταρτη ομάδα περιέχει τις ερωτήσεις 9-11 της δεύτερης ενότητας, και εκφράζει την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων

Από την παλινδρόμηση αυτή διαπιστώθηκε ότι οι παράγοντες επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, ικανοποίηση από την εργασία και ικανοποίηση από το περιβάλλον εργασίας

Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

προσδιορίστηκαν ως δείκτης πρόβλεψης της δέσμευσης των εργαζομένων με την προσαρμοσμένη τιμή R^2 34,7 τις εκατό, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 8 περιληπτικό μοντέλο). Οι αναλογίες που ξεπερνούν το 25% θεωρούνται σημαντικές (Heiman, 1998). Η τιμή R^2 υποδηλώνει ότι οι παράγοντες που έχουν προσδιοριστεί εξηγούν έως το 35% περίπου της διακύμανσης του συμπλέγματος των εργαζομένων. Ο πίνακας ANOVA (Πίνακας 9 Αποτελέσματα ANOVA για την δέσμευση των εργαζομένων), που έχει δημιουργηθεί για τους σκοπούς της εν λόγω έρευνας, υποδεικνύει την υψηλή στατιστική σημασία της τιμής ($p=0,000$), ενώ εκφράζει επίσης ότι όλοι οι παράγοντες που σχετίζονται με την επικοινωνία των εργαζομένων, την ικανοποίησή τους από την εργασία, και την ικανοποίησή τους από το περιβάλλον εργασίας, όπως έχουν ομαδοποιηθεί οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, αποσαφηνίζουν σε μεγάλο βαθμό τη δέσμευση των εργαζομένων. Επομένως, γίνεται σαφές ότι το 34,7% των διακυμάνσεων στην δέσμευση των εργαζομένων επηρεάζεται από τους παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος, της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, όπως και της ικανοποίησης από την εργασία. Οπότε προκύπτει ότι οι ερευνητικές υποθέσεις της εν λόγω έρευνας επιβεβαιώνονται, δηλαδή γίνονται αποδεκτές. Η εξίσωση παλινδρόμησης που ακολουθεί γίνεται εμφανής στον πίνακα των συντελεστών (Πίνακας 10 Πίνακας των συντελεστών). Η δέσμευση των εργαζομένων = $0,322 * \text{ικανοποίηση από την εργασία} + 0,076 * \text{ικανοποίηση από το περιβάλλον εργασίας} + 0,082 * \text{επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων}$.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,602 ^a	,363	,347	,51136

a. Predictors: (Constant), ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ_ΜΕΤΑΞΥ_ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ, ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ_ΑΠΟ_ΤΗΝ_ΕΡΓΑΣΙΑ, ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ_ΑΠΟ_ΤΟ_ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πίνακας 8 περιληπτικό μοντέλο

Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,294	3	6,098	23,320	,000 ^b
	Residual	32,163	123	,261		
	Total	50,457	126			

a. Dependent Variable: ΔΕΣΜΕΥΣΗ

b. Predictors: (Constant), ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ_ΜΕΤΑΞΥ_ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ, ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ_ΑΠΟ_ΤΗΝ_ΕΡΓΑΣΙΑ, ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ_ΑΠΟ_ΤΟ_ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πίνακας 9 Αποτελέσματα ANOVA για την δέσμευση των εργαζομένων

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,409	,297		4,740	,000
	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ_ΑΠΟ_ΤΗΝ_ΕΡΓΑΣΙΑ	,322	,085	,334	3,769	,000
	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ_ΑΠΟ_ΤΟ_ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,136	,076	,163	1,802	,074
	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ_ΜΕΤΑΞΥ_ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	,201	,082	,224	2,443	,016

a. Dependent Variable: ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Πίνακας 10 Πίνακας των συντελεστών

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές μπορούν να επηρεάσουν την δέσμευση των εργαζομένων σε μεγάλο βαθμό, καθώς και ότι παίζουν σημαντικό ρόλο στην μέτρηση της δέσμευσης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Οι τιμές της μεταβλητής t που έχουν υποδεικνύονται στον πίνακα 10 (Πίνακας 10 Πίνακας των συντελεστών), υποδηλώνουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους ($t=3,769$), συμπεριλαμβανομένου και των αποζημιώσεων που αυτοί λαμβάνουν από την εργασία τους παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην δέσμευση τους στην επιχείρηση. Ο παράγοντας ικανοποίησης από την εργασία φαίνεται να έχει στατιστικά την μεγαλύτερη σημασία στο 0,01 επίπεδο βαρύτητας. Η τιμή B στον ίδιο πίνακα φαίνεται να έχει και αυτή ιδιαίτερη σημασία καθώς το 33,4% της δέσμευσης των εργαζομένων βασίζεται στην ικανοποίησή τους από την εργασία τους. Επίσης, η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων παίζει και αυτή σημαντικό ρόλο στην δέσμευση που νιώθουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση όπου εργάζονται, με B να ισούται με 22,4%.

Από τα αποτελέσματα αυτά φαίνεται ότι η ικανοποίηση από την εργασία, συμπεριλαμβανομένου των απολαβών και των αποζημιώσεων των εργαζομένων, σε συνδυασμό με την σωστή και εποικοδομητική επικοινωνία μεταξύ τους, μπορεί να τους χαρίσει ένα αρμονικό περιβάλλον εργασίας, το οποίο θα στη συνέχεια θα αυξήσει τα ποσοστά της δέσμευσης που αυτοί νιώθουν ως προς την επιχείρηση στην οποία εργάζονται.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας αυτής, η επιχείρηση μεταποίησης μετάλλου, και κατασκευής ολοκληρωμένων συστημάτων ανελκυστήρων, όπως και κάθε άλλη επιχείρηση, θα μπορούσε να αυξήσει τα επίπεδα παραγωγικότητας της, αλλά και των ετήσιων εσόδων της, αυξάνοντας τα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων που απασχολεί. Αυτό συμβαίνει γιατί όπως έχουν αναφέρει και άλλοι ερευνητές, όταν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης νιώθουν δεσμευμένοι σε αυτή, τότε καταβάλουν μεγαλύτερες προσπάθειες ώστε να βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της, το όραμά της και την αποστολή της.

Οι σημαντικότεροι τομείς που επηρεάζουν θετικά την αύξηση των επιπέδων δέσμευσης, όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, είναι αυτοί που αφορούν την ικανοποίηση που νιώθουν από την εργασία τους, συμπεριλαμβανομένου των απολαβών τους, των αποζημιώσεών τους, τον χρόνο που

απασχολούνται από την επιχείρηση, από την οργάνωση και τον καταμερισμό των εργασιών και την διοίκηση της. Επίσης, η αρμονική σχέση μεταξύ των υπαλλήλων και του διοικητικού προσωπικού της επιχείρησης μπορεί να αυξήσει τα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων της επιχείρησης. Αυτό το εύρημα της παρούσας διπλωματικής εργασίας συμπίπτει με τα ευρήματα της έρευνας του Lee όπου βρέθηκε ότι τα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων συνδέονται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία τους (Lee, 2006), όπως της Anitha (2014) η οποία κατάφερε να αποδείξει ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους μπορεί να λειτουργήσει ως συντελεστής πρόβλεψης της δέσμευσης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση (Anitha, 2014). Μια ακόμη έρευνα που έχει επίσης παρόμοια αποτελέσματα με αυτά της εν λόγω διπλωματικής είναι αυτή των Othman κ.α. (2019), οι οποίοι ανακάλυψαν ότι η αποζημίωση αλλά και η κουλτούρα της επιχείρησης, παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην δέσμευση των εργαζομένων (Othman, et al., 2019).

Από την άλλη πλευρά, η ικανοποίηση από το περιβάλλον εργασίας φαίνεται να ικανοποιεί ένα επίπεδο σημαντικότητας 10%, δεδομένου όμως ότι έχουμε ως κριτήριο επίπεδο σημαντικότητας 5% θεωρείται ότι η συγκεκριμένη έννοια δεν είναι στατιστικά σημαντική, καθώς η τιμή της ανέρχεται στο ,074. Το αποτέλεσμα αυτό αποδεικνύει ότι η ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, επισκιάζει κατά κάποιο τρόπο την ικανοποίηση που οι ίδιοι νιώθουν από το περιβάλλον της εργασίας τους, καθώς αυτό αποτελεί ένα μέρος της. Έτσι λοιπόν, είναι πιθανό να δημιουργείται μια ενδεχόμενη σύγχυση στο μυαλό των ερωτηθέντων, η οποία είχε ως αποτέλεσμα την μείωση της στατιστικής του σημασίας.

Επίσης, ένας άλλος παράγοντας που ενδεχομένως να επηρέασε το αποτέλεσμα αυτό, θα μπορούσε να αποτελεί το γεγονός ότι δεν υπάρχουν ιδιαίτερες απώλειες στον εξοπλισμό που παρέχεται στους εργαζομένους της επιχείρησης αυτής, όπως αυτή προκύπτει από τις απαντήσεις τους. Αυτό λοιπόν φαίνεται να μην επηρεάζει αρνητικά, αλλά ούτε και θετικά την ικανοποίηση που αυτοί νιώθουν από την εργασία τους. Κατά την άποψή μου, σε περίπτωση που η επιχείρηση παρουσίαζε ελλείψεις στον εξοπλισμό της, με αποτέλεσμα να επιβραδύνεται ή να μην μπορεί να επιτευχθεί με επιτυχία η εργασία των ερωτηθέντων, τότε η ικανοποίηση από το περιβάλλον εργασίας θα παρουσίαζε μεγαλύτερη στατιστική σημασία.

Όπως προκύπτει από την έρευνα αυτή, η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων θεωρείται επίσης ένας σημαντικός παράγοντας στατιστικά ($,016 < ,05$), ο οποίος μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επιχειρεί να διατηρεί την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων στα υψηλότερα επίπεδα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη σωστή επιλογή του τρόπου διαχείρισης και διοίκησης του εργατικού δυναμικού, από τους αρμόδιους. Μέσα από την κατανόηση των αναγκών και των αιτημάτων των εργαζομένων, μια επιχείρηση θα μπορούσε να αυξήσει τα επίπεδα της δέσμευσής τους, και έτσι να καταφέρει να εξελιχθεί και να ανελιχθεί στον τομέα της.

Παρόλα αυτά, η μελέτη αυτή παρουσιάζει κάποιους περιορισμούς. Ένας από αυτούς είναι το ότι περιορίζεται σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον, μιας επιχείρησης, και έτσι τα αποτελέσματά της είναι και αυτά περιορισμένα. Με άλλα λόγια, φαίνεται να υπάρχει περιορισμός στο δείγμα της έρευνας αυτής, σε γεωγραφικό πλαίσιο, καθώς η έρευνα έχει διεξαχθεί μέσα σε μια επιχείρηση που βρίσκεται στην περιοχή του νομού Κιλκίς. Αυτός ο γεωγραφικός περιορισμός προκύπτει από τη σύγκριση αυτής της ποσοτικής έρευνας, με άλλες έρευνες που περιλαμβάνουν έναν μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων που βρίσκονται σε διάφορες περιοχές μιας χώρας.

Ένας ακόμη περιορισμός που εντοπίζεται στην έρευνα αυτή είναι ο αριθμητικός, που αφορά τον αριθμό του δείγματος. Αυτό συμβαίνει λόγω του ότι οι εργαζόμενοι που έχουν συμπεριληφθεί στην έρευνα ανέρχονται στους 127. Αυτός ο αριθμός θα μπορούσε να θεωρηθεί μικρός σε σχέση με άλλες ποσοτικές έρευνες που ο αριθμός των συμμετεχόντων ξεπερνά τα 300 άτομα.

Οι παραπάνω αδυναμίες που χαρακτηρίζουν την έρευνα αυτή, εντοπίζονται λόγω του περιορισμού που υπήρχε στον χρόνο της διεκπεραίωσης της έρευνας. Έτσι λοιπόν, η έρευνα αυτή θα μπορούσε να συνεχιστεί στο μέλλον από άλλους ερευνητές, και να επεκταθεί αριθμητικά, χωρικά αλλά και χρονικά.

Μια ακόμη αδυναμία της εν λόγω έρευνας θα μπορούσε να θεωρηθεί η παλινδρόμηση, η οποία είναι μια στατιστική ανάλυση που θεωρείται σχετικά ξεπερασμένη. Παρόλα αυτά, η παλινδρόμηση θεωρείται ακόμη και στις ημέρες μας μια αρκετά αξιόπιστη μέθοδος, η οποία αποτελεί ένα φερέγγυο εργαλείο στατιστικών αναλύσεων.

Αναστάσιος Κοντοκώστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

Ωστόσο, σε περίπτωση που γίνει σύγκριση της έρευνας αυτής με άλλες έρευνες ίδιου τύπου, που έχουν γίνει σε άλλες επιχειρήσεις, (ορισμένες εκ των οποίων έχουν αναφερθεί στην βιβλιογραφική ανασκόπηση αυτής της διπλωματικής εργασίας) τότε η έρευνα αυτή θα μπορούσε να θεωρηθεί αρκετά αξιόπιστη, παρά τις δεσμεύσεις και τους περιορισμούς που την διακρίνουν.

6. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΝΑΦΟΡΩΝ - ΠΑΡΑΠΟΜΠΩΝ

Abu-Shamaa, R., Al-Rabayah, W. A. & Khasawneh, R. T., 2015. The Effect of Job Satisfaction and Work Engagement on Organizational Commitment. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 14(4), pp. 7-28.

Andrew, O. C. & Sofian, S., 2012. Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, Τόμος 40, pp. 498-508.

Anitha, J., 2014. Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), pp. 308-323.

Aon Hewitt Associates, 2004. *EMPLOYEE ENGAGEMENT HIGHER AT DOUBLE-DIGIT GROWTH COMPANIES*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.greenleaf.org/workplace-resources/research-studies/teambuilding/employee-engagement-higher-at-double-digit-growth-companies/#:~:text=Hewitt%20Associates%2C%20May%202004.,which%20represents%20four%20million%20employees.>

[Πρόσβαση 02 07 2021].

Aon Hewitt, 2017. *2017 Trends in Global Employee Engagement: Global anxiety erodes employee engagement gains*, Chocago: Aon Empower Results.

Ashton, C. & Morton, L., 2005. Managing talent for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 4(5), pp. 28-31.

Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A. & Courtright, S. H., 2015. Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), pp. 111-135.

Bedarkar, M. & Pandita, D., 2014. A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Social and Behavioral Sciences*, Τόμος 133, pp. 106-115.

Bhardwaj, D., 2020. *CARS24 is Raising The Bar of Employee Engagement As They Work From Home*. [Ηλεκτρονικό]

Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

Available at: <https://www.cars24.com/blog/cars24-is-raising-the-bar-with-their-work-from-home-initiative/>

[Πρόσβαση 28 02 2021].

Bhatla, N., 2011. To study the Employee Engagement practices and its effect on employee performance with special reference to ICICI and HDFC Bank in Lucknow. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 2(8), pp. 1-7.

Bhattacharya, Y., 2015. Employee Engagement as a Predictor of Seafarer Retention: A Study among Indian Officers. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 31(2), pp. 295-318.

Bhuvanaiah, T. & Raya, R. P., 2014. Employee Engagement: Key to Organisational Success. *Journal of Indian Management*, pp. 61-71.

Britt, T. W., Adler, A. & Bartone, P., 2001. Deriving benefits from stressful events: the role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), pp. 53-63.

Chanana, N. & Sangeeta, 2020. Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs*, pp. 1-8.

Chandani, A., Mehta, M., Mall, A. & Khokhar, V., 2016. Employee engagement: A review paper on factors affecting employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15), pp. 1-7.

CIPD, 2006. *How engaged are British employees? Annual Survey Report*, London: Chartered Institute of Personnel Development.

Cook, S., 2012. *The essential guide to employee engagement*. London: British Library Catalogue-in-Publication Data.

Csikszentmihalyi, M., 1975. *Beyond Boredom and Anxiety*. New York: Jossey-Bass Publishers.

Fleming, J. & Asplund, J., 2007. *Where employee engagement happens*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://news.gallup.com/businessjournal/102496/where-employee-engagement->

Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

[happens.aspx](#)

[Πρόσβαση 02 07 2021].

Gatenby, M., Rees, C., Soane, E. & Truss, C., 2008. *Employee Engagement in Context*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Goffman, E., 1961. *Encounters*. Harmondsworth: Penguin University Books.

Guest, D., 2014. Employee engagement: a sceptical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), pp. 141-156.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L., 2002. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), pp. 268-279.

Harter, J. & Schmidt, F., 2002. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), pp. 268-79.

Heiman, . G., 1998. *Understanding Research Methods and Statistics: An Integrated Introduction for Psychology*. Boston: Houghton Mifflin.

Jones, R., 2018. *The Relationship of Employee Engagement and Employee Job Satisfaction to Organizational Commitment*, Minneapolis: Walden University Scholar Works.

Kahn, W., 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 692-724.

Kahn, W., 1992. To be fully there: psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), pp. 321-349.

Kaliannan, M. & Adjovu, S., 2014. Effective employee engagement and organizational success: a case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172(2015), pp. 161-168.

Katz, D. & Kahn, R., 1966. *The Social Psychology of Organisations*. New York: Wiley.

Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

Kaushik, M. & Guleria, N., 2020. Employee Relations and Engagement During Covid-19. *Sparkling International Journal of Multidisciplinary Research Studies*, 3(2), pp. 1-11.

Lee, S. Y., 2006. Expectations of employees toward the workplace and environmental satisfaction. *Facilities*, 9(10), pp. 343-353.

Macey, W. & Schneider, B., 2008. The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), pp. 3-30.

Mani, V., 2011. Analysis of Employee Engagement and its predictors. *International Journal of Human Resource Studies*, 1(2), pp. 15-26.

May, D., Gilson, R. & Harter, L., 2004. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, Τόμος 77, pp. 11-37.

Mehta, D. & Mehta, N., 2013. Employee Engagement: A Literature Review. *Economia. Seria Management*, 16(2), pp. 208-215.

Newman, D. & Harrison, D., 2008. Been there, bottled that: are state and behavioural work engagement new and useful construct "wines"?. *Industrial and Organizational Psychology*, Τόμος 1, pp. 31-35.

Othman, R. B. και συν., 2019. Factors Affecting Employee Engagement: A Study among Employees in the Malaysian Construction Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(7), pp. 784-797.

Queirós, A., Faria, D. & Almeida, F., 2017. Strengths and Limitations of Qualitative and Quantitative Research Methods. *European Journal of Education Studies*, 3(9), pp. 369-386.

Rayton, B., Dodge, T. & D'Analeze, S., 2012. *THE EVIDENCE - Employee Engagement Task Force "Nailing the evidence" workgroup*, Bath: Engage for Success.

Risley, C., 2020. Maintaining Performance and Employee Engagement During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Library Administration*, 60(6), pp. 653-659.

Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

Riyanto, S., 2020. • Maintaining Employee Engagement and Employee Performance during Covid-19 Pandemic at PT Koexim Mandiri Finance. *Journal of Research in Business and Management*, 8(3), pp. 2347-3002.

Robertson-Smith, G. & Markwick, C., 2005. *Employee Engagement A review of current thinking*, Brighton: IES HR Network.

Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S., 2004. *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: IES Research Network, INSTITUTE FOR EMPLOYMENT STUDIES.

Rowden, R. W., 2000. The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), pp. 30-35.

Saks, A., 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), pp. 600-619.

Schaufeli, W. & Bakker, A., 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi sample study. *Journal of Organisational Behaviour*, Τόμος 25, pp. 293-315.

Schaufeli, W., 2012. • Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? Work Engagement in Everyday Life, Business, and Academia. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), pp. 3-10.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. & Salanova, M., 2006. The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire : A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), pp. 701-706.

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez, R. V. & Bakker, A., 2002. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness*, Τόμος 3, pp. 71-92.

Seijts, G. & Crim, D., 2006. What engages employees the most or, the ten C's of employee engagement. *Ivey Business Journal Online*, pp. 1-5.

Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

Shahid, A., 2013. Gaining employee commitment: Linking to organizational effectiveness. *Journal of Management Research*, 5(1), pp. 250-268.

Singh, A. B., 2017. Job Satisfaction as A Predictor of Employee Engagement. *Amity Global HRM Review*, pp. 20-30.

Smith, J., 2016. Quantitative Versus Qualitative Research: An Attempt to Clarify the Issue. *Educational Researcher*, pp. 6-13.

Streefkerk, R., 2019. *Qualitative vs. quantitative research*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.scribbr.com/methodology/qualitative-quantitative-research/#:~:text=Quantitative%20research%20deals%20with%20numbers%20and%20statistics%2C%20while%20qualitative%20research,ideas%20and%20experiences%20in%20depth.> [Πρόσβαση 10 07 2021].

Swarnalatha, C. & Prasana, T., 2012. Employee Engagement - A review of literature. *Indian Journal of Research*, pp. 113-116.

Tepayakul, R. & Rinthaisong, I., 2018. • Job Satisfaction and Employee Engagement among Human Resources Staff of Thai Private Higher Education Institutions. *The Journal of Behavioral Science*, 13(2), pp. 68-81.

Towers Watson, 2009. *Turbo-Charging Employee Engagement: The power of recognition from managers-Part 1*, Stamford, Connecticut: Towers Perrin.

Truss, C. και συν., 2006. *Working Life:Employee Attitudes and Engagement 2006*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Vorina, A., Simonič, M. & Vlasova, M., 2017. An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Engagement. *ECONOMIC THEMES*, 55(2), pp. 243-262.

Wallace, L. & Trinkka, J., 2009. Leadership and Employee Engagement. *Public Management*, pp. 10-13.

Xu, J. & Cooper-Thomas, H., 2011. How can leaders achieve high employee engagement?. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), pp. 399-416.

7. ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



Τίτλος της έρευνας:

Η Δέσμευση των Εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

Όνομα Ερευνητή: Αναστάσιος Κοντοκώστας

Η έρευνα αυτή διεξάγεται για την χρήση της στην διπλωματική μου εργασία, και έχει ως σκοπό να βρεθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την δέσμευση των εργαζομένων ως προς την επιχείρηση.

Αρχικά θα ήθελα να σας ενημερώσω ότι η συμμετοχή σας στην έρευνα αυτή είναι εθελοντική. Τα προσωπικά σας στοιχεία δεν θα σας ζητηθούν σε κανένα σημείο της έρευνας, ούτως ώστε να προστατευτούν τα προσωπικά σας δεδομένα, καθ' όλη τη διάρκεια της συμμετοχής σας. Οποιαδήποτε στιγμή αισθανθείτε ότι θέλετε να αποχωρήσετε από τη διαδικασία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου μπορείτε να το κάνετε, δίχως να αιτιολογήσετε την απόφασή σας. Επίσης, σε περίπτωση που νιώθετε ότι δεν θέλετε να απαντήσετε σε κάποιες ερωτήσεις, για τους δικούς σας προσωπικούς λόγους, μπορείτε να τις παραλείψετε, καθώς δεν δεσμεύεστε σε καμία περίπτωση να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις που περιλαμβάνει η έρευνα αυτή.

Ερωτηματολόγιο

Αρχικά θα θέλαμε να μας παρέχετε κάποιες γενικές πληροφορίες για το άτομό σας.

- Τι ηλικία έχετε;
- Ποιο είναι το φύλο σας;
 - Άνδρας
 - Γυναίκα
 - Άλλο
- Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;
 - Παντρεμένος/η
 - Δεν είμαι παντρεμένος/η
 - Άλλο
- Σε ποια ομάδα της εταιρίας ανήκετε;
 - Marketing
 - Υποστήριξη Πελατών
 - Πωλήσεις
 - Δημιουργικό Τμήμα
 - Διαχείριση
- Πόσα έτη εργάζεστε για την επιχείρηση αυτή;
 - 1 έτος ή λιγότερο
 - 1 έως 2 έτη
 - 2 έως 4 έτη
 - Πάνω από 4 έτη

Στη συνέχεια, παρακαλώ απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις όσο πιο ειλικρινά μπορείτε.

1. Κατά τη διάρκεια της εργασίας μου αισθάνομαι ότι έχω αρκετή ενέργεια.
 - 1= Διαφωνώ καθέτως (Ποτέ)
 - 2= Διαφωνώ (Λίγες φορές)
 - 3= Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ (Κάποιες φορές το μήνα)
 - 4= Συμφωνώ (Κάποιες φορές την εβδομάδα)
 - 5= Συμφωνώ απόλυτα (Κάθε ημέρα)
2. Κατά τη διάρκεια της εργασίας μου αισθάνομαι δυνατός/η και δυναμικός/η.
 - 1= Διαφωνώ καθέτως (Ποτέ)
 - 2= Διαφωνώ (Λίγες φορές)
 - 3= Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ (Κάποιες φορές το μήνα)

- 4= Συμφωνώ (Κάποιες φορές την εβδομάδα)
- 5= Συμφωνώ απόλυτα (Κάθε ημέρα)
3. Νιώθω ενθουσιασμό ενώ δουλεύω.
- 1= Διαφωνώ καθέτως (Ποτέ)
- 2= Διαφωνώ (Λίγες φορές)
- 3= Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ (Κάποιες φορές το μήνα)
- 4= Συμφωνώ (Κάποιες φορές την εβδομάδα)
- 5= Συμφωνώ απόλυτα (Κάθε ημέρα)
4. Η δουλειά μου με εμπνέει.
- 1= Διαφωνώ καθέτως (Ποτέ)
- 2= Διαφωνώ (Λίγες φορές)
- 3= Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ (Κάποιες φορές το μήνα)
- 4= Συμφωνώ (Κάποιες φορές την εβδομάδα)
- 5= Συμφωνώ απόλυτα (Κάθε ημέρα)
5. Κάθε πρωί που ξυπνάω έχω τη διάθεση να ξεκινήσω την εργασία μου.
- 1= Διαφωνώ καθέτως (Ποτέ)
- 2= Διαφωνώ (Λίγες φορές)
- 3= Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ (Κάποιες φορές το μήνα)
- 4= Συμφωνώ (Κάποιες φορές την εβδομάδα)
- 5= Συμφωνώ απόλυτα (Κάθε ημέρα)
6. Όταν εργάζομαι σε έντονους ρυθμούς, αισθάνομαι ικανοποιημένος.
- 1= Διαφωνώ καθέτως (Ποτέ)
- 2= Διαφωνώ (Λίγες φορές)
- 3= Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ (Κάποιες φορές το μήνα)
- 4= Συμφωνώ (Κάποιες φορές την εβδομάδα)
- 5= Συμφωνώ απόλυτα (Κάθε ημέρα)
7. Είμαι περήφανος για τη δουλειά που κάνω.
- 1= Διαφωνώ καθέτως (Ποτέ)
- 2= Διαφωνώ (Λίγες φορές)
- 3= Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ (Κάποιες φορές το μήνα)
- 4= Συμφωνώ (Κάποιες φορές την εβδομάδα)
- 5= Συμφωνώ απόλυτα (Κάθε ημέρα)

8. Είμαι αρκετά απορροφημένος από τη δουλειά που κάνω.
1= Διαφωνώ καθέτως (Ποτέ)
2= Διαφωνώ (Λίγες φορές)
3= Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ (Κάποιες φορές το μήνα)
4= Συμφωνώ (Κάποιες φορές την εβδομάδα)
5= Συμφωνώ απόλυτα (Κάθε ημέρα)
9. Όταν δουλεύω παρασύρομαι από την εργασία μου.
1= Διαφωνώ καθέτως (Ποτέ)
2= Διαφωνώ (Λίγες φορές)
3= Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ (Κάποιες φορές το μήνα)
4= Συμφωνώ (Κάποιες φορές την εβδομάδα)
5= Συμφωνώ απόλυτα (Κάθε ημέρα)

Στη συνέχεια εστιάζουμε στην ικανοποίηση που νιώθετε από την εργασία σας στην επιχείρηση

1. Είστε ικανοποιημένος με τις χρηματικές απολαβές σας από την εργασία σας;
1= Διαφωνώ καθέτως
2= Διαφωνώ
3= Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ
4= Συμφωνώ
5= Συμφωνώ απόλυτα
2. Είστε ικανοποιημένος από τον χρόνο που εργάζεστε;
1= Διαφωνώ καθέτως
2= Διαφωνώ
3= Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ
4= Συμφωνώ
5= Συμφωνώ απόλυτα
3. Νιώθετε ικανοποιημένος με την οργάνωση και τον καταμερισμό των εργασιών από την επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;
1= Διαφωνώ καθέτως
2= Διαφωνώ
3= Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ
4= Συμφωνώ
5= Συμφωνώ απόλυτα

4. Είστε ικανοποιημένος από το φυσικό περιβάλλον που εργάζεστε, σας προκαλεί θετικά συναισθήματα και διάθεση για δουλειά;
1= Διαφωνώ καθέτως
2= Διαφωνώ
3= Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ
4= Συμφωνώ
5= Συμφωνώ απόλυτα
5. Διαθέτει το φυσικό περιβάλλον στο οποίο εργάζεστε τον κατάλληλο εξοπλισμό που σας βοηθά να φέρετε εις πέρας την εργασία σας ευκολότερα;
1= Διαφωνώ καθέτως
2= Διαφωνώ
3= Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ
4= Συμφωνώ
5= Συμφωνώ απόλυτα
6. Είστε ικανοποιημένος από τις διαπροσωπικές σχέσεις που έχετε με τους υπόλοιπους εργαζόμενους της εταιρίας;
1= Διαφωνώ καθέτως
2= Διαφωνώ
3= Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ
4= Συμφωνώ
5= Συμφωνώ απόλυτα
7. Είστε ικανοποιημένος με την επικοινωνία που έχετε με τον επόπτη σας;
1= Διαφωνώ καθέτως
2= Διαφωνώ
3= Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ
4= Συμφωνώ
5= Συμφωνώ απόλυτα
8. Πιστεύεται ότι η γνώμη και άποψή σας εισακούγεται από τους συναδέλφους και το διοικητικό προσωπικό της επιχείρησης που εργάζεστε;
1= Διαφωνώ καθέτως
2= Διαφωνώ
3= Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ
4= Συμφωνώ

Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

5= Συμφωνώ απόλυτα

9. Είστε ικανοποιημένος με την διοίκηση της επιχείρησης στην οποία εργάζεστε;

1= Διαφωνώ καθέτως

2= Διαφωνώ

3= Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ

4= Συμφωνώ

5= Συμφωνώ απόλυτα

10. Είστε ικανοποιημένος σε σχέση με τις αποφάσεις που λαμβάνει η ανώτερη διοίκηση για τις αποζημιώσεις που λαμβάνετε;

1= Διαφωνώ καθέτως

2= Διαφωνώ

3= Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ

4= Συμφωνώ

5= Συμφωνώ απόλυτα

11. Είστε ικανοποιημένος με τις αποζημιώσεις που λαμβάνεται ως ανταμοιβές, από την εργασία σας;

1= Διαφωνώ καθέτως

2= Διαφωνώ

3= Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ

4= Συμφωνώ

5= Συμφωνώ απόλυτα

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας στην έρευνα αυτή.

ΑΝΑΛΥΤΙΚΕΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Κατά τη διάρκεια της εργασίας μου αισθάνομαι ότι έχω αρκετή ενέργεια.	127	3,00	5,00	3,8425	,62266
Κατά τη διάρκεια της εργασίας μου αισθάνομαι δυνατός/η και δυναμικός/η.	127	2,00	5,00	3,9685	,68934
Νιώθω ενθουσιασμό ενώ δουλεύω.	127	1,00	5,00	3,6063	,82767
Η δουλειά μου με εμπνέει.	127	1,00	5,00	3,7323	,88595
Κάθε πρωί που ξυπνάω έχω τη διάθεση να ξεκινήσω την εργασία μου.	127	1,00	5,00	3,4252	1,02755
Όταν εργάζομαι σε έντονους ρυθμούς, αισθάνομαι ικανοποιημένος/η.	127	1,00	5,00	3,5984	1,05605
Είμαι περήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.	127	2,00	5,00	4,2047	,80018
Είμαι αρκετά απορροφημένος/η από τη δουλειά που κάνω.	127	2,00	5,00	4,0079	,82130
Όταν δουλεύω παρασύρομαι από την εργασία μου.	127	1,00	5,00	3,9213	,90507
Είστε ικανοποιημένος/η με τις χρηματικές απολαβές σας από την εργασία σας;	127	1,00	5,00	3,0000	,91721
Είστε ικανοποιημένος/η από τον χρόνο που εργάζεστε;	127	1,00	5,00	3,2520	1,00766
Νιώθετε ικανοποιημένος/η με την οργάνωση και τον καταμερισμό των εργασιών από την επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;	127	1,00	5,00	3,1181	,94797

Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

Είστε ικανοποιημένος/η από το φυσικό περιβάλλον που εργάζεστε, σας προκαλεί θετικά συναισθήματα και διάθεση για δουλειά;	127	1,00	5,00	3,9606	,91201
Διαθέτει το φυσικό περιβάλλον στο οποίο εργάζεστε τον κατάλληλο εξοπλισμό που σας βοηθά να φέρετε εις πέρας την εργασία σας ευκολότερα;	127	2,00	5,00	4,1417	,79407
Είστε ικανοποιημένος/η από τις διαπροσωπικές σχέσεις που έχετε με τους υπόλοιπους εργαζόμενους της εταιρίας;	127	2,00	5,00	4,1732	,74636
Είστε ικανοποιημένος/η με την επικοινωνία που έχετε με τον επόπτη σας;	127	1,00	5,00	4,1339	,88517
Πιστεύεται ότι η γνώμη και άποψή σας εισακούγεται από τους συναδέλφους και το διοικητικό προσωπικό της επιχείρησης που εργάζεστε;	127	1,00	5,00	3,5827	,85858
Είστε ικανοποιημένος/η με την διοίκηση της επιχείρησης στην οποία εργάζεστε;	127	2,00	5,00	3,6929	,79194
Είστε ικανοποιημένος/η σε σχέση με τις αποφάσεις που λαμβάνει η ανώτερη διοίκηση για τις αποζημιώσεις που λαμβάνετε;	127	1,00	5,00	3,3780	,88128
Είστε ικανοποιημένος/η με τις αποζημιώσεις που λαμβάνεται ως ανταμοιβές, από την εργασία σας;	127	1,00	5,00	3,2362	,95499
Valid N (listwise)	127				

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΜΕ ΑΙΤΙΩΔΗΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Τίτλος Εργασίας

Η Δέσμευση των Εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

Άρθρα πυλώνες για την πτυχιακή

Τα άρθρα που θα χρησιμοποιηθούν ως πυλώνας της μεταπτυχιακής εργασίας, και επάνω στα οποία θα βασιστεί το ερευνητικό κομμάτι της είναι τα ακόλουθα.

An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Employee engagement. (Vorina, κ.α., 2017)

Expectations of employees toward the workplace and environmental satisfaction. (Lee, 2006)

Employee Engagement: A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement (Chandani et al., 2016)

A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance (Bedarkar & Pandita, 2014)

Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement (Ologbo & Saudah, 2012)

Factors Affecting Employee Engagement: A Study among Employees in the Malaysian Construction Industry (Othman et al., 2019)

Τα παραπάνω άρθρα θα χρησιμοποιηθούν ώστε να καθοδηγήσουν την έρευνα, ώστε να βρεθούν τα σωστά αποτελέσματα στο τέλος της. Επίσης θα βοηθήσουν στο να γίνει σωστή οργάνωση και ανάλυση των πληροφοριών που θα ληφθούν από τους εργαζομένους.

Σκοπός και στόχοι της εργασίας

Ο σκοπός της μεταπτυχιακής μελέτης είναι να βρεθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την δέσμευση των εργαζομένων ως προς τις επιχειρήσεις.

Αναστάσιος Κοντοκώστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

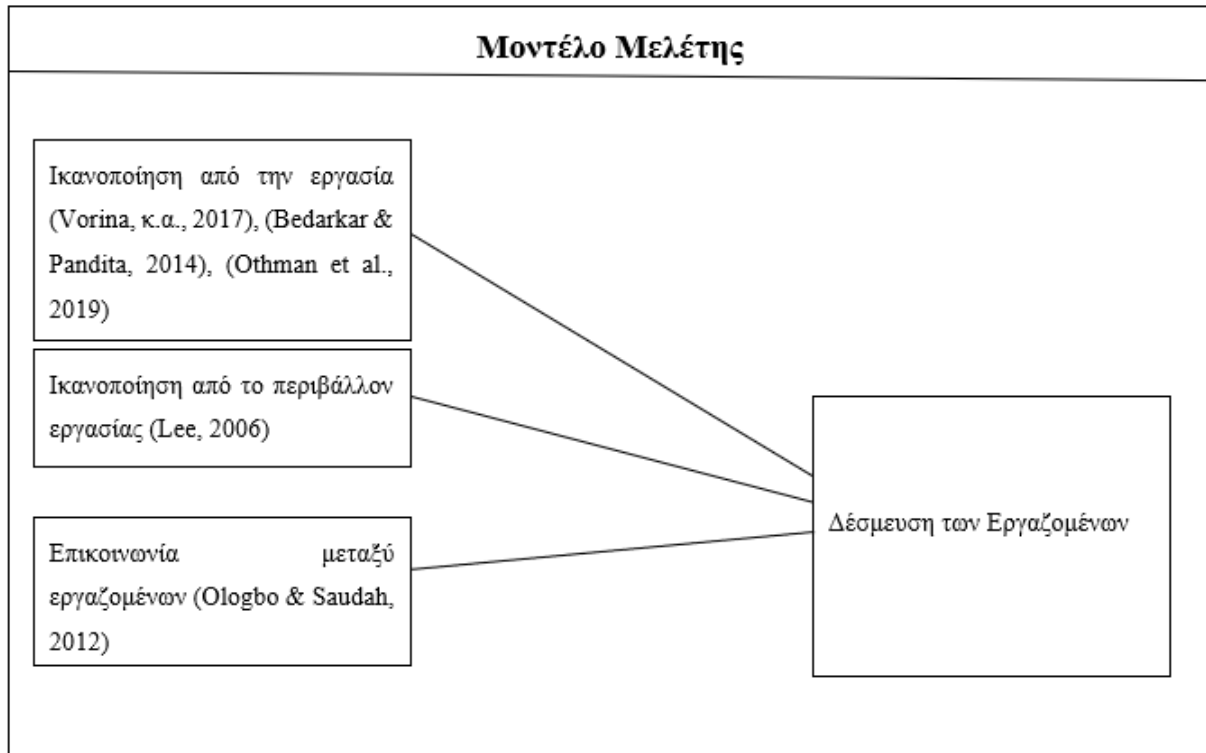
Στόχος της έρευνας είναι να αποδειχθεί εάν οι εργαζόμενοι και οι επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται κατάφεραν να υιοθετήσουν πρακτικές, οι οποίες βοηθούν τους εργαζομένους να παραμείνουν δεσμευμένοι στις υποχρεώσεις τους απέναντι στην επιχείρηση. Συγχρόνως, θα ερευνηθεί το κατά πόσο οι επιχειρήσεις έχουν καταφέρει να κρατήσουν τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων σε υψηλό βαθμό, μέσα από την ικανοποίηση των εργαζομένων από την φύση της εργασίας τους, την ικανοποίηση από το περιβάλλον του εργασιακού τους χώρου, την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, την διοίκηση που παρέχουν, καθώς και μέσα από τις αποζημιώσεις που προσφέρουν ως ανταμοιβές μέσω των εργασιακών σχέσεων.

Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

Αιτιώδης Σχέσεις

Το διάγραμμα αιτιώδους συσχέτισης που ακολουθεί βοηθάει στην κατανόηση της ύλης, καθώς και στην διεξαγωγή μιας αποτελεσματικής έρευνας.

Ανεξάρτητη Μεταβλητή	Ενδιάμεση Μεταβλητή	Εξαρτημένη Μεταβλητή
Ικανοποίηση από την εργασία	Φύση της εργασίας, ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από τα καθημερινά τους καθήκοντα	
Ικανοποίηση από το περιβάλλον εργασίας	Ο χώρος όπου δουλεύει ο κάθε εργαζόμενος	
Επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων	Σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους	Δέσμευση των Εργαζομένων
Διοίκηση	Σχέσεις διοικητικού προσωπικού με τους εργαζόμενους	
Αποζημίωση	Οικονομικές αποδόσεις που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος ως ανταμοιβές	



Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

Ερευνητικά Ερωτήματα

Πως και σε ποιο βαθμό μπορεί η ικανοποίηση από την εργασία να επηρεάσει την δέσμευση των εργαζομένων με τα καθήκοντα που έχουν απέναντι στην επιχείρηση που εργάζονται;

Ανεξάρτητη Μεταβλητή

Δέσμευση των εργαζομένων

Εξαρτημένη Μεταβλητή

Ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από τα καθήκοντά τους απέναντι στην επιχείρηση.

Πως και σε ποιο βαθμό μπορεί να επηρεάσει η ικανοποίηση από το περιβάλλον εργασίας τη δέσμευση των εργαζομένων από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται;

Ανεξάρτητη Μεταβλητή

Δέσμευση των εργαζομένων

Εξαρτημένη Μεταβλητή

Ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από το φυσικό περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζονται

Πως και σε ποιο βαθμό μπορεί να επηρεάσει η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων τη δέσμευση τους από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται;

Ανεξάρτητη Μεταβλητή

Δέσμευση των εργαζομένων

Εξαρτημένη Μεταβλητή

Ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την μεταξύ τους επικοινωνία

Πως και σε ποιο βαθμό μπορεί να επηρεάσει η διοίκηση της επιχείρησης τη δέσμευση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται;

Αναστάσιος Κοντοκόστας Η Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

Ανεξάρτητη Μεταβλητή

Δέσμευση των εργαζομένων

Εξαρτημένη Μεταβλητή

Ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την διοίκηση

Πως και σε ποιο βαθμό μπορεί να επηρεάσει η αποζημίωση που παρέχει η επιχείρηση (ως ανταμοιβή) τη δέσμευση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από αυτή;

Ανεξάρτητη Μεταβλητή

Δέσμευση των εργαζομένων

Εξαρτημένη Μεταβλητή

Ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την αποζημίωση που τους προσφέρεται από την επιχείρηση