



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον ιδιωτικό τομέα.**

**Ο ρόλος της Υποκίνησης στην Ικανοποίηση των  
εργαζομένων και τη βελτίωση της Απόδοσης**

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ αποστάσεως  
μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων στο  
Πανεπιστήμιο Νεάπολις**

**ΔΕΛΑΜΑΝΗΣ ΦΙΛΙΠΠΟΣ**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ / 2022**

**Πνευματικά δικαιώματα**

**Copyright © Δελαμάνης Φίλιππος, 2022**

**Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.**

**Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει  
απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του  
Πανεπιστημίου.**

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	Error! Bookmark not defined.
ABSTRACT .....	Error! Bookmark not defined.
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	Error! Bookmark not defined.
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	Error! Bookmark not defined.
Εισαγωγή.....	Error! Bookmark not defined.
Οριοθέτηση προβλήματος .....	Error! Bookmark not defined.
Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της έρευνας.....	Error! Bookmark not defined.
Σκοπός, ερευνητικά ερωτήματα και ερευνητικές υποθέσεις .....	Error! Bookmark not defined.
Κεφάλαιο 1. Εννοιολογικοί ορισμοί βασικών εννοιών .....	Error! Bookmark not defined.
1.1. Ορισμός κινήτρων και κίνητρα στο χώρο εργασίας .....	Error! Bookmark not defined.
1.2. Ορισμός εργασιακής ικανοποίησης.....	Error! Bookmark not defined.
1.3. Εργασιακής απόδοσης.....	Error! Bookmark not defined.
Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση συναφών ερευνών .....	Error! Bookmark not defined.
2.1. Σχέση κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης .....	Error! Bookmark not defined.
2.2. Σχέση κινήτρων και εργασιακής απόδοσης.....	Error! Bookmark not defined.
2.3. Σχέση εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης .....	Error! Bookmark not defined.
2.4. Διαφοροποίηση κινήτρων ,εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	Error! Bookmark not defined.
Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία έρευνας .....	Error! Bookmark not defined.
3.1. Μεθοδολογία έρευνας.....	Error! Bookmark not defined.
3.2. Πληθυσμός έρευνας.....	Error! Bookmark not defined.
3.3. Μέθοδος συλλογής δεδομένων.....	Error! Bookmark not defined.
3.4. Μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης .....	Error! Bookmark not defined.
Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα έρευνας.....	Error! Bookmark not defined.
4.1. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος.....	Error! Bookmark not defined.
Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα .....	Error! Bookmark not defined.
5.1. Συζήτηση.....	Error! Bookmark not defined.
5.2. Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	Error! Bookmark not defined.
Βιβλιογραφικές αναφορές.....	Error! Bookmark not defined.

# Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή

## 1.1 Οριοθέτηση προβλήματος

Το σύστημα επιβράβευσης και η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στις μέρες μας είναι το πρόβλημα κάθε εταιρείας. Κάθε εταιρεία πρέπει να βρει ένα καλό και καταρτισμένο Ανθρώπινο Δυναμικό και να οργανώσει την εργασία για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, επιτρέποντας στην εταιρεία να ανέβει σε ένα νέο επίπεδο. Είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς μια αποτελεσματική επιχείρηση χωρίς την ομαδική εργασία των εργαζομένων, κάτι που με τη σειρά του είναι αδύνατο χωρίς καλό σύστημα ανταμοιβής και κινήτρων. Σαφώς οι άνθρωποι που απασχολούνται στη δημιουργικότητα, την επιμέλεια και την πρωτοβουλία των εργαζομένων, όλα εκείνα τα προσόντα που οδηγούν σε καλή επιχειρηματική απόδοση και επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Τα συστήματα ανταμοιβής ασχολούνται με τη διαμόρφωση και την εφαρμογή στρατηγικών και πολιτικών, σκοπός των οποίων είναι η δίκαιη ανταμοιβή των ανθρώπων και η συνέπεια σύμφωνα με τις αξίες του οργανισμού. Επίσης, αφορά το σχεδιασμό, την υλοποίηση, τη συντήρηση και την επικοινωνία των διαδικασιών ανταμοιβής προκειμένου να βοηθηθεί ο οργανισμός να το εφαρμόσει (Mulang, 2021).

Το ανθρώπινο δυναμικό ή οι εργαζόμενοι σε οποιονδήποτε οργανισμό είναι το πιο ζωτικό μέρος, επομένως πρέπει να επηρεαστούν με κάποιο τρόπο για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Οι οργανισμοί πρέπει να σχεδιάσουν διαφορετικές στρατηγικές για να πετύχουν καλύτερα αποτελέσματα από τους ανταγωνιστές και να βελτιώσουν την απόδοση του οργανισμού προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους (Lorincová et al., 2019). Τα κίνητρα και η εργασιακή ικανοποίηση και ιδιαίτερα η σύνδεση αυτών των μεταβλητών με την απόδοση τράβηξαν το ενδιαφέρον των ερευνητών τόσο στον τομέα της κοινωνικής ψυχολογίας όσο και στην οργανωτική ψυχολογία (Sareen & Joshi, 106). Το κίνητρο έχει εξηγηθεί από πολλούς ερευνητές ως η προθυμία ενός ατόμου να κάνει κάτι και εξαρτάται από ενέργειες για την ικανοποίηση των αναγκών του. Η ικανοποίηση από την εργασία έχει οριστεί ως ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος αισθάνεται ενθουσιασμένος και ικανοποιημένος με την τρέχουσα εργασία του/της. Το κίνητρο ορίζεται ως

εσωτερικές και εξωτερικές «δυνάμεις» που κάνουν το άτομο να εκτελέσει μια δραστηριότητα, αυτό που καθορίζει τα όρια και τις μορφές δραστηριότητας και που κάνουν το άτομο να εκτελεί τις δραστηριότητές προσανατολισμένες προς την επίτευξη ορισμένων στόχων (Bratton, 2020).

Υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία από ανταμοιβές που λειτουργούν ως κίνητρα και αυξάνουν την ικανοποίηση και τη συνολική παραγωγικότητα που σχετίζεται με την εργασία των εργαζομένων. Μερικές από αυτές τις ανταμοιβές έρχονται με τη μορφή της συμμετοχής στην εργασία, της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, της αυτονομίας της εργασίας, της σημασίας της εργασίας και της αναγνώρισης. Αυτές οι ανταμοιβές έχουν τα πλεονεκτήματά τους στη δημιουργία ενός εξαιρετικά ικανοποιημένου εργατικού δυναμικού. Μέσω της δημιουργίας θετικής και συνεργατικής ατμόσφαιρας μέσα σε έναν οργανισμό και του σχεδιασμού αποτελεσματικού πακέτου αποδοχών για τους εργαζόμενους οδηγεί σε ικανοποίηση, κίνητρο και δέσμευση τη βελτίωση της συνολικής λειτουργίας ενός οργανισμού. Λαμβάνοντας υπόψη τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στην επιτυχία ενός οργανισμού (Stefurak et al. 2020).

## 1.2 Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της έρευνας

Οι εργαζόμενοι είναι το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο για κάθε είδους οργάνωση και τα κίνητρα που τους ωθούν σε καλύτερη απόδοση καθώς και η ικανοποίηση από την εργασία τους έχει γίνει ένα από τα βασικά ζητήματα για τους εργοδότες και τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Polyzoidis & Tsairidis, 2020). Το θετικό συναίσθημα που αποκτά ένας εργαζόμενος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, όχι μόνο συμβάλλει στην οργανωτική ανάπτυξη, αλλά επίσης ενισχύει την παραγωγικότητα και την ποιότητα της εργασίας. Στην πραγματικότητα, υπάρχει μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία, των κινήτρων των εργαζομένων και της παραγωγικότητας της εργασίας. Επομένως, το αίσθημα ικανοποίησης που απορρέει από τους υπαλλήλους από τη δουλειά τους είναι ζωτικής σημασίας για τη συνολική απόδοση, καθώς και για την κερδοφορία του οργανισμού στον οποίο εργάζονται (Han, 2008). Με άλλα λόγια, ένας ικανοποιημένος υπάλληλος έχει περισσότερα κίνητρα από έναν δυσαρεστημένο και όσο πιο περισσότερα κίνητρα παρέχονται σε έναν εργαζόμενο τόσο μεγαλύτερη παραγωγικότητα μπορεί να αναμένει ένας οργανισμός από αυτόν (Dobre, 2013).

Για να κατανοήσουμε πραγματικά τη σημασία των υπαλλήλων ενός οργανισμού, είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε πόσο άρρηκτα συνδεδεμένο είναι το ανθρώπινο στοιχείο με τον ίδιο τον οργανισμό. Ειδικά στο σημερινό ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον και οικονομία, όπου η φύση των καθηκόντων γίνεται όλο και πιο περίπλοκη, η παρουσία εξειδικευμένων και αφοσιωμένων υπαλλήλων απαιτεί περισσότερη προσπάθεια και προσοχή από ό, τι στο παρελθόν. Ιδιαίτερα κατά την τελευταία δεκαετία, τόσο ο δημόσιος όσο και ο ιδιωτικός τομέας στην Ελλάδα έχουν πληγεί σοβαρά από την οικονομική κρίση που πλήττει τη χώρα. Μαζικές απολύσεις, περικοπές μισθών, αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις και οργανωτικές δομές είναι μόνο μερικά από τα μέτρα λιτότητας που έχουν ληφθεί, ως αποτέλεσμα της κρίσης. Παρ'όλα αυτά, ένας οργανισμός με αποδοτικό σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, είτε είναι δημόσιος είτε ιδιωτικός, πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι οι εργαζόμενοί του είναι η θεμελιώδης πηγή ποιότητας εργασίας και κέρδους παραγωγικότητας, και για το λόγο αυτό πρέπει να προσπαθήσει να τους κάνει ικανοποιημένους και αφοσιωμένους στο έργο τους. Σε αυτό το πλαίσιο και προκειμένου ένας οργανισμός να προωθεί την ικανοποίηση, τη δέσμευση και τη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων του, θα πρέπει να υπάρχει αποτελεσματικό και ισχυρό κίνητρο σε όλα τα επίπεδα και τα τμήματα του (Mafini & Dlodlo, 2014).

Με βάση τα παραπάνω είναι σημαντικό να διερευνηθεί η επίδραση που έχει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα και ρόλος της, στην υποκίνηση των εργαζομένων και η επίδραση που έχει αυτή η υποκίνηση στην ικανοποίηση των εργαζομένων και τη βελτίωση της απόδοσης/παραγωγικότητας τους. Τα αποτελέσματα αυτά αναμένεται να παρέχουν σημαντικές ενδείξεις για το πως οι διοικήσεις των ιδιωτικών επιχειρήσεων/ οργανισμών μπορούν να συμβάλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων τους και την αύξηση της παραγωγικότητας τους μέσα από την παροχή κατάλληλων κινήτρων.

### 1.3 Σκοπός, ερευνητικά ερωτήματα και ερευνητικές υποθέσεις

Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα οι οργανισμοί είναι πώς να βελτιώσουν την απόδοση εργασίας και να αυξήσουν την ικανοποίηση από την εργασία. Στον ιδιωτικό τομέα επιχειρήσεις έχουν προσπαθήσει να αυξήσουν την ικανοποίηση από την εργασία

παρέχοντας κίνητρα στους υπαλλήλους τους αλλά εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν προκλήσεις όπως η χαμηλή απόδοση των εργαζομένων που συνήθως προκαλείται από το χαμηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Ως εκ τούτου, έχει πραγματοποιηθεί ένας σημαντικός αριθμός ερευνών για να διερευνηθεί πώς μπορεί να ενισχυθεί η απόδοση των εργαζομένων και να αξιολογηθεί το κατά πόσο υπάρχει σχέση μεταξύ των κινήτρων των εργαζομένων, της ικανοποίησης τους και της απόδοσης τους (Alshallah, 2004; Pang & Lu, 2018). Επιπλέον, διαφορετικοί άνθρωποι παρακινούνται από διαφορετικούς παράγοντες. Είναι σημαντικό για τους διευθυντές και τους προσταγμένους τμημάτων να κατανοήσουν τι παρακινεί τους μεμονωμένους υπαλλήλους και να μην υποθέσουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι παρακινούνται από τους ίδιους παράγοντες. Ένας οργανισμός είναι τόσο ισχυρός όσο το εργατικό δυναμικό του. Οι ανθρώπινοι πόροι πρέπει να αντιμετωπίζονται με μεγάλη προσοχή, καθώς είναι ένας ειδικός πόρος που πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη διαχειριστική προσοχή. Επομένως, τέτοιες μελέτες αποτελούν έναν ανεκτίμητο πόρο για να βοηθήσουν τους οργανισμούς να εντοπίσουν και να μεγιστοποιήσουν τους τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα να ενισχύσουν την απόδοση των εργαζομένων.

Σκοπός της παρούσας έρευνας θα είναι να διερευνήσει τα κίνητρα των εργαζομένων στις ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα και να καταγράψει το πώς αυτά συνδέονται με την ικανοποίηση που εκφράζουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους καθώς και πώς αυτά συμβάλλουν στην παραγωγικότητα τους. Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας είναι τα εξής:

1. Υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου κινήτρων των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης;
2. Υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου κινήτρων των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα με το επίπεδο εργασιακής απόδοσης;
3. Υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα με το επίπεδο εργασιακής απόδοσης;
4. Διαφοροποιείται σε σημαντικό βαθμό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, εργασιακής απόδοσης και τα κίνητρα των εργαζομένων ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα (φύλο, ηλικία, έτη προϋπηρεσίας, επίπεδο εκπαίδευσης);

Με βάση τα παραπάνω τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα διατυπώνονται οι παρακάτω τέσσερις ερευνητικές υποθέσεις:

- Υπόθεση 1: Αναμένουμε το υψηλότερο επίπεδο κινήτρων των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα να σχετίζεται με υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης
- Υπόθεση 2: Αναμένουμε το υψηλότερο επίπεδο κινήτρων των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα να σχετίζεται με υψηλότερο επίπεδο εργασιακής απόδοσης
- Υπόθεση 3: Αναμένουμε το υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα να σχετίζεται με υψηλότερο επίπεδο εργασιακής απόδοσης
- Υπόθεση 4: Αναμένουμε τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα (φύλο, ηλικία, έτη προϋπηρεσίας, επίπεδο εκπαίδευσης) να διαφοροποιούν σε σημαντικό βαθμό το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, εργασιακής απόδοσης και τα κίνητρα των εργαζομένων.

## **Κεφάλαιο 2 - Θεωρητική Θεμελίωση / Βιβλιογραφική Ανασκόπηση**

### **2.1 Εννοιολογικοί ορισμοί βασικών εννοιών**

#### **2.1.1. Ορισμός κινήτρων και κίνητρα στο χώρο εργασίας**

Ο όρος «κίνητρο» προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere» που σημαίνει κίνηση. Το αίσθημα του κινήτρου είναι στην πραγματικότητα αυτό που ωθεί ένα άτομο να συμμετάσχει σε μια



δραστηριότητα και επηρεάζει την επιθυμία του/της να συνεχίσει αυτή τη δραστηριότητα. Τα κίνητρα εργασίας έχουν περιγραφεί από διάφορους ορισμούς στη βιβλιογραφία της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Ένας πολύ χρήσιμος ορισμός παρουσιάστηκε από τον Pinder (1998) ο οποίος περιέγραψε το κίνητρο ως «ένα σύνολο ενεργειακών δυνάμεων που πηγάζουν τόσο μέσα, όσο και πέρα από την ύπαρξη ενός ατόμου, για να ξεκινήσουν συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία και να καθορίσουν τη μορφή, την κατεύθυνση, την έντασή και την διάρκεια της». Με απλοποιημένους όρους, οι Elliot Dweck & Yeager (2018) όρισαν το κίνητρο ως την πρόθεση για συμπεριφορά, οι Denhardt et al. (2019) δήλωσαν ότι το κίνητρο είναι αυτό που κάνει τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται όπως συμπεριφέρονται, ενώ οι Guay et al. (2010) αναφέρθηκαν στον όρο ως «ο λόγος που υποβόσκει μια συμπεριφορά».

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ο Pinder (1998) έδειξε μέσω του ορισμού του, ότι τα κίνητρα επηρεάζονται από δυνάμεις που εμφανίζονται τόσο εντός όσο και εξωτερικά στο άτομο. Λαμβάνοντας αυτό υπόψη, μαζί με μια πιο προσεκτική ματιά στις πολλαπλές θεωρίες κινήτρων, είμαστε σε θέση να προσδιορίσουμε δύο βασικούς τύπους κινήτρων, τα εσωτερικά (εγγενή) και τα εξωγενή κίνητρα. Ενώ και οι δύο τύποι συμμετέχουν στην καθημερινή ζωή ενός ατόμου και είναι εξίσου σημαντικοί, η έρευνα έχει δείξει ότι το εσωτερικό και το εξωτερικό κίνητρο μπορεί να έχει διαφορετικό αντίκτυπο στις συμπεριφορές και στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα επιδιώκουν τους στόχους τους.

Το εγγενές κίνητρο σχετίζεται με μια συμπεριφορά που εμφανίζεται επειδή είναι προσωπικά ανταποδοτική. Το άτομο δίνει στην πραγματικότητα περισσότερη αξία σε αποτελέσματα που προέρχονται από μέσα, παρά από εξωτερικές πηγές. Για το λόγο αυτό, τα εγγενή κίνητρα είναι στενά συνδεδεμένα με τα συναισθήματά μας και με τις βαθιά ριζωμένες επιθυμίες μας. η αυτο-ικανοποίηση, η αυτοεκτίμηση, η προσκόλληση και η σχέση, η εκτίμηση, το αίσθημα αποδοχής από το περιβάλλον μας, το αίσθημα του να είσαι σημαντικός (κοινωνική θέση) ή ακόμη και να είσαι μοναδικός, είναι μόνο μερικά από τα πιο ισχυρά εγγενή κίνητρα. Ωστόσο, διαφορετικά άτομα μπορεί να έχουν διαφορετικά εγγενή κίνητρα. Ως εκ τούτου, τα εγγενή κίνητρα είναι δύσκολο να βρεθούν. Ωστόσο, το εγγενές κίνητρο είναι αυτό που συνήθως διαρκεί περισσότερο και συχνά οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα ολοκλήρωσης (Latham, 2012).

Από την άλλη πλευρά, το εξωτερικό κίνητρο αναφέρεται σε κίνητρα που προκύπτει ως αποτέλεσμα εξωτερικών ή απτών ανταμοιβών. Με άλλα λόγια, αυτό το είδος κινήτρων

περιλαμβάνει τη δέσμευση ενός ατόμου σε μια δραστηριότητα ή μια συμπεριφορά, προκειμένου να κερδίσει κάτι σε αντάλλαγμα (απτή ανταμοιβή) ή ακόμα και να αποφύγει την τιμωρία. Το πιο γνωστό εξωτερικό κίνητρο είναι τα χρήματα. Ωστόσο, υπάρχουν και πολλά άλλα περιθωριακά οφέλη, όπως προαγωγή, ασφάλεια εργασίας και καλύτερες συνθήκες εργασίας, που μπορεί να περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, ένα καλύτερο γραφείο ή θέση στάθμευσης. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι τα εξωτερικά κίνητρα μπορούν να παρακινήσουν όχι μόνο ένα άτομο, αλλά μια ολόκληρη ομάδα ατόμων που ασχολούνται με τον ίδιο στόχο (Chen, Lill & Vance, 2014).

Σύμφωνα με τους Ryan και Deci (2000) το εσωτερικό κίνητρο είναι μια εσωτερική διαδικασία και ασχολείται με τη διαμόρφωση και τη διατήρηση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς και συνδέεται στενά με ένα επιθυμητό και αναμενόμενο αποτέλεσμα. Από την άλλη πλευρά, το εξωτερικό κίνητρο μπορεί να προκληθεί από εξωτερικές ψυχολογικές ανάγκες που μπορούν να ικανοποιηθούν εντός της δομής της επιχείρησης. Αυτοί οι δύο τύποι κινήτρων διαφέρουν ως προς την πηγή ευχαρίστησης που τους ενισχύει ξεχωριστά. Σύμφωνα με τον Amabile (1993) το εγγενές κίνητρο προκύπτει από την ευχαρίστηση ή το ενδιαφέρον ενός ατόμου να εκτελέσει μια εργασία, όχι για χάρη ενός εξωτερικού κινήτρου αλλά για χάρη της εκπλήρωσης του αισθήματος της εσωτερικής ευχαρίστησης στην ίδια τη δραστηριότητα, μέσω της οποίας το άτομο αναζητά την απόλαυση, την ικανοποίηση της περιέργειας, την αυτοέκφραση και την εσωτερική πρόκληση.

### 2.1.2. Ορισμός εργασιακής ικανοποίησης

Ενώ το κίνητρο αναφέρεται στην προσπάθεια και την ορμή ενός ατόμου να ικανοποιήσει έναν στόχο ή μια επιθυμία, η ικανοποίηση αναφέρεται στην ικανοποίηση που βιώνει το άτομο όταν ικανοποιείται μια επιθυμία. Με άλλα λόγια, το κίνητρο συνεπάγεται μια ώθηση προς ένα αποτέλεσμα και η ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα που έχει ήδη βιώσει (Wehrich & Koontz, 1999). Ένας από τους πιο περιεκτικούς και ευρέως χρησιμοποιούμενους ορισμούς της εργασιακής ικανοποίησης στην οργανωτική έρευνα, έχει δοθεί από τον Locke (1976), ο οποίος αναφέρεται

στην εργασιακή ικανοποίηση ως «μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου». Άλλοι έχουν περιγράψει την εργασιακή ικανοποίηση ως τη γενική στάση του ατόμου απέναντι στη δουλειά (Robbins, 1986), ή ως «ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι αρέσουν (ικανοποίηση) ή αντιπαθούν (δυσαρέσκεια) τη δουλειά τους» (Spector, 1997). Στην πραγματικότητα, μερικοί σημαντικοί ερευνητές αυτού του ερευνητικού πεδίου, όπως ο Vroom (1964), έχουν εκφράσει την άποψη ότι η θετική στάση απέναντι στην εργασία ισοδυναμεί με ικανοποίηση, ενώ οι αρνητικές στάσεις υποδηλώνουν εργασιακή δυσαρέσκεια. Σε γενικές γραμμές, η εργασιακή ικανοποίηση περιγράφει ένα θετικό συναίσθημα, ένα αίσθημα ικανοποίησης ή μια αίσθηση ολοκλήρωσης ενός εργαζομένου που σχετίζεται με τη δουλειά του/της και προκύπτει από την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών του. Ως έννοια, υπονοεί ότι οι εργαζόμενοι κάνουν μια δουλειά που τους αρέσει, την κάνουν καλά και ανταμείβονται κατάλληλα για τις προσπάθειές τους (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2020). Είναι γενικά αντιληπτό ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα όχι μόνο με την παραγωγικότητα, αλλά και με την προσωπική ευημερία του ατόμου. Ταυτόχρονα, παρατηρείται επίσης ότι η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί εύκολα να επηρεαστεί από διάφορους παράγοντες, όπως η σχέση ενός ατόμου με τον προϊστάμενό του, ο βαθμός εκπλήρωσης στη δουλειά του ή ακόμα και η ποιότητα της φυσικό περιβάλλον εργασίας. Στην πραγματικότητα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της αντίληψης του ατόμου για το πόσο καλά παρέχει η δουλειά του εκείνα τα πράγματα που θεωρούνται σημαντικά.

Σύμφωνα με τον Luthans (1992), η εργασιακή ικανοποίηση έχει τρεις διαστάσεις, εξίσου σημαντικές: Πρώτον, η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια συναισθηματική απάντηση σε μια εργασιακή κατάσταση και επομένως, μπορεί μόνο να την αισθανθεί κάποιος και δεν μπορεί να την παρατηρήσει. Δεύτερον, αυτό που συχνά καθορίζει την εργασιακή ικανοποίηση είναι το πόσο καλά τα αποτελέσματα ανταποκρίνονται ή ξεπερνούν τις προσδοκίες. Για παράδειγμα, εάν ένα άτομο αισθάνεται ότι εργάζεται σκληρότερα από τους συναδέλφους του, αλλά ανταμείβεται με λιγότερα χρήματα, είναι λογικό να εμφανιστεί ένα αίσθημα δυσαρέσκειας προς την εργασία του, τους συναδέλφους ή τον προϊστάμενό του. Τέλος, η εργασιακή ικανοποίηση αντιπροσωπεύει πολλές σχετικές στάσεις σχετικά με τα εργασιακά χαρακτηριστικά, όπως ο μισθός, η φύση της εργασίας, οι ευκαιρίες για προαγωγή, η επίβλεψη και οι συνάδελφοι.

Ο Bruggemann (1974) (όπως αναφέρεται στους Büssing & Bissels, 1998). παρουσίασε έξι διαφορετικές μορφές εργασιακής ικανοποίησης, λαμβάνοντας επίσης υπόψη γνωστικούς συναισθηματικούς και συμπεριφορικούς παράγοντες. Συγκεκριμένα, αυτές οι μορφές είναι οι ακόλουθες: 1. Προοδευτική εργασιακή ικανοποίηση 2. Σταθεροποιημένη εργασιακή ικανοποίηση 3. Εργασιακή ικανοποίηση με παραίτηση 4. Εποικοδομητική δυσαρέσκεια 5. Σταθερή δυσαρέσκεια και 6. Ψευδό-ικανοποίηση. Συγκεκριμένα, η διαφορά μεταξύ των τριών τελευταίων μορφών έγκειται στη συμπεριφορά επίλυσης προβλημάτων που δείχνουν οι σχετικοί τύποι εργαζομένων.

Οι προοδευτικά ικανοποιημένοι εργαζόμενοι βλέπουν δυνατότητες στον τομέα εργασίας τους και προσπαθούν να επιτύχουν ένα ακόμη υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης αυξάνοντας το επίπεδο φιλοδοξίας, ενώ, σταθεροποιημένη εργασιακή ικανοποίηση προκύπτει εάν ένα άτομο είναι ικανοποιημένο με την εργασία του/της και θέλει να διατηρήσει το επίπεδο φιλοδοξία και η ευχάριστη κατάσταση ικανοποίησης. Η σταθερή εργασιακή δυσαρέσκεια εμφανίζεται όταν ένα άτομο αισθάνεται δυσαρεστημένο με την εργασία του, διατηρεί το επίπεδο φιλοδοξίας και δεν βλέπει δυνατότητες βελτίωσης της κατάστασής του. Σε αυτή την περίπτωση, το άτομο κολλάει σε αυτή τη δυσάρεστη κατάσταση και δεν μπορούν να αποκλειστούν δυσάρεστες εξελίξεις. Από την άλλη πλευρά, στην κατάσταση της εποικοδομητικής εργασιακής δυσαρέσκειας, το άτομο διατηρεί το επίπεδο της φιλοδοξίας, αλλά στην πραγματικότητα αναζητά νέους τρόπους για να λύσει τα εργασιακά του προβλήματα. Αυτό το είδος εργαζομένων χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ανοχής στην απογοήτευση. Ένα ικανοποιημένο άτομο που έχει παραιτηθεί αισθάνεται δυσδιάκριτη εργασιακή δυσαρέσκεια και μειώνει το επίπεδο της φιλοδοξίας ώστε να προσαρμοστεί στις αρνητικές πτυχές της εργασιακής κατάστασης. Τέλος, σε καταστάσεις ψευδο-εργασιακής ικανοποίησης το άτομο αισθάνεται ανικανοποίητο, αντιμετωπίζει άλυτα προβλήματα, αλλά αντιδρά με άρνηση ως προς την αρνητική κατάσταση ή με διαστρεβλωμένη αντίληψη για αυτήν.

### 2.1.3. Ορισμός εργασιακής απόδοσης

Οι εργαζόμενοι αναμφίβολα συνθέτουν τον βασικό πυρήνα μιας επιχείρησης και εάν αυτό ενδυναμωθεί με κίνητρα, ένα από τα βασικά εργαλεία της διοίκησης, τότε οι εργαζόμενοι μπορούν

να καθοδηγηθούν με επιτυχία προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού (Elliot, Dweck & Yeager, 2018).

Οι ηγέτες και οι επόπτες είναι υπεύθυνοι σε έναν οργανισμό για τον καθορισμό και την απεικόνιση του πλαισίου εργασίας καθώς και των στόχων στους οποίους πρέπει να επικεντρωθούν οι εργαζόμενοι. Εδώ λαμβάνει χώρα η διαχείριση της απόδοσης, με σκοπό να διασφαλίσει ότι η αποστολή, το όραμα και οι αξίες του οργανισμού συνδέονται επιτυχώς με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εργασία των εργαζομένων (Aguinis, 2013).

Πολλοί ερευνητές έχουν διερευνήσει διεξοδικά το θέμα όλα αυτά τα χρόνια, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι ο πιο διαδεδομένος ορισμός για τη διαχείριση απόδοσης αποδόθηκε στους Armstrong και Baron (2005), οι οποίοι δήλωσαν ότι είναι μια τυπική εφαρμογή της διαχείρισης στην οποία τα άτομα και οι ομάδες διοικούνται έτσι ώστε να επιτυγχάνονται υψηλά επίπεδα οργανωτικής επιτυχάνονται επιδόσεις. Πιο συγκεκριμένα, η διαχείριση απόδοσης αντιπροσωπεύει τη διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι διοικούνται με τέτοιο τρόπο ώστε να επιφέρουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και ως αποτέλεσμα να αναβαθμίζουν την απόδοση του οργανισμού, ανάλογα με το τι πρέπει να επιτευχθεί και με ποια προσέγγιση (Schmidle, 2011). Συνολικά, εάν ένας οργανισμός έχει μετατραπεί σε οργανισμό με καλές επιδόσεις, τότε η διαχείριση απόδοσης έχει επιτύχει τους στόχους της, καθώς δηλώνεται συγκεκριμένα ότι ένας οργανισμός με καλή απόδοση είναι αυτός που εκτελεί με επιτυχία τους στρατηγικούς του στόχους εφαρμόζοντας αποτελεσματικά την καταλληλότερα στρατηγική (Mone & London, 2018).

Προφανώς από τα παραπάνω, μπορούμε ξεκάθαρα να υποθέσουμε ότι η σχέση μεταξύ ηγετών και υφισταμένων είναι μεγάλης σημασίας για την ευνοϊκή απόδοση ενός οργανισμού, καθώς οι προϊστάμενοι πρέπει να επιδεικνύουν τους στόχους, να διαχειρίζονται και να παρακινούν τους εργαζόμενους στην πράξη, ενώ οι εργαζόμενοι ασχολούνται με την επιτυχή εκτέλεση των στόχων

Η διαχείριση απόδοσης, όπως καταλήξαμε παραπάνω, είναι μια φυσική διαδικασία που συμβαίνει μέσα σε έναν οργανισμό, επηρεάζοντας ποικίλα την παραγωγικότητά του. Επομένως, θα ήταν ενδιαφέρον να επισημανθούν οι βασικοί του στόχοι (Armstrong, 2006; Aguinis, 2013):

- Αρχικά, η διαχείριση της απόδοσης σχετίζεται με τη συνεχή διαχείριση, βελτίωση και απόδοση πόρων με τρόπο που η απόδοση και το αποτέλεσμα του οργανισμού αναβαθμίζονται.
- Επιπλέον, η διαχείριση της απόδοσης στοχεύει στη σύνδεση των στόχων του οργανισμού με εκείνους του ατόμου που λειτουργούν σε αυτόν. Οι αξίες και οι προοπτικές των εργαζομένων θα πρέπει να συμμορφώνονται με τους οργανισμούς και έτσι η συμπεριφορά των ατόμων να ενισχύεται έτσι ώστε οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού να επιτυγχάνονται σωστά.
- Εφόσον οι εργαζόμενοι έχουν μεγάλη σημασία για έναν οργανισμό, η διαχείριση απόδοσης σκοπεύει να παρέχει επαρκείς πληροφορίες σχετικά με τους εργαζόμενους και την παραγωγικότητά τους. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της διαδικασίας διαχείρισης απόδοσης οι υπάλληλοι αξιολογούνται και μπορούν να διευθετηθούν διοικητικές αποφάσεις που αφορούν τις ανταμοιβές τους. Σε αυτό το σύστημα επιβράβευσης περιλαμβάνονται οι αυξήσεις μισθών, η αμοιβή αξιοκρατίας, η προαγωγή, η εκτίμηση και φυσικά η αναγνώριση από τους επόπτες και τους διευθύνοντες συμβούλους. Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό, σε αυτόν τον στόχο της διαχείρισης απόδοσης περιλαμβάνεται η ενδυνάμωση και τα κίνητρα των εργαζομένων που αναμφίβολα συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και κατά συνέπεια της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων, όπως αναφέρθηκε εκτενώς σε προηγούμενη ενότητα..
- Ένας άλλος σκοπός της διαχείρισης απόδοσης είναι η διάθεση επαρκών πληροφοριών σχετικά με την εργασία των εργαζομένων. Επιπλέον, σε αυτό το σημείο μοιράζονται γνώσεις σχετικά με το τι κάνουν οι εργαζόμενοι, ποιες βελτιστοποιήσεις θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν και σίγουρα ποιες προσδοκίες απαιτούν οι προϊστάμενοι.
- Μια αναμφισβήτητα σημαντική διαδικασία διαχείρισης απόδοσης είναι η ανατροφοδότηση που συνήθως προορίζεται για ανάπτυξη. Η ανατροφοδότηση χρησιμοποιείται έτσι ώστε να ανακαλύπτονται και να διορθώνονται λάθη, παραλείψεις και ανεπάρκειες. Εδώ εντοπίζονται ισχυρά και αδύναμα σημεία ενός οργανισμού και μπορούν να βελτιωθούν ώστε να επιτύχει τελικά τους στόχους του. Μέσω της ανατροφοδότησης, οι επόπτες έχουν την ευκαιρία να καθοδηγήσουν

τους υπαλλήλους και να βελτιώσουν την απόδοσή τους, εφόσον οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να την καλωσορίσουν.

## **2.2 Βιβλιογραφική ανασκόπηση συναφών ερευνών**

### **2.2.1. Σχέση κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης**

Η παροχή κινήτρων και η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στις μέρες μας είναι το πρόβλημα κάθε επιχείρησης. Κάθε εταιρεία πρέπει να βρει ένα καλό και καταρτισμένο Ανθρώπινο Δυναμικό και να οργανώσει την εργασία για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, επιτρέποντας στην εταιρεία να ανέβει σε ένα νέο επίπεδο. Είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς μια αποτελεσματική επιχείρηση χωρίς ικανοποιημένους υπαλλήλους, κάτι που με τη σειρά του είναι αδύνατο χωρίς καλό σύστημα ανταμοιβής και κινήτρων. Τα συστήματα ανταμοιβής και κινήτρων ασχολούνται με τη διαμόρφωση και την εφαρμογή στρατηγικών και πολιτικών, σκοπός των οποίων είναι η δίκαιη ανταμοιβή και παροχή κινήτρων των ανθρώπων και η συνέπεια σύμφωνα με τις αξίες του οργανισμού. Αφορά επίσης το σχεδιασμό, την υλοποίηση, τη συντήρηση και την επικοινωνία των διαδικασιών ανταμοιβής προκειμένου να βοηθηθεί ο οργανισμός να το εφαρμόσει (Demir, 2020).

Θεωρητικά υποστηρίζεται επίσης μια σύνδεση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και κινήτρων (Mullins, 2005). Η θεωρία δύο παραγόντων, για παράδειγμα, προσδιορίζει μια άμεση συσχέτιση μεταξύ των δύο (Herzberg et al., 1957), ενώ στη θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1964), υπάρχει μια έμμεση σύνδεση μεταξύ των δύο εννοιών. Ωστόσο, αρκετοί ερευνητές εξακολουθούν να πιστεύουν ότι η ικανοποίηση δεν είναι το ίδιο με το κίνητρο και ότι υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ τους (Ganaï & Ali, 2013). Η ικανοποίηση από την εργασία είναι περισσότερο μια προσέγγιση ή μια εσωτερική συνθήκη, η οποία μπορεί να συσχετιστεί με ένα προσωπικό

συναίσθημα για το επίτευγμα ή το κέρδος (ποσοτικό ή ποιοτικό κέρδος) ενώ το κίνητρο είναι μια διαδικασία που μπορεί να εγγηθεί και να επιτρέψει την ικανοποίηση από την εργασία.

Οι George και Jones Garrett (2005) προτείνουν επίσης ότι το κίνητρο είναι πιο περίπλοκο από την ικανοποίηση, καθώς το τελευταίο εξαρτάται από τις προσωπικές ανάγκες με σκοπό να καλυφθούν οι βιολογικές και κοινωνικές απαιτήσεις. Ωστόσο, η ικανοποίηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο όσον αφορά τη κάλυψη αρχικών και βασικών αναγκών των ανθρώπων, γεγονός που μπορεί επίσης να οδηγήσει στην εμφάνιση αναγκών νέας ή ανώτερης τάξης στη θεωρία κινήτρων. Η παρούσα μελέτη υποθέτει ότι τα κίνητρα και η εργασιακή ικανοποίηση είναι διαφορετικές αλλά αλληλένδετες έννοιες.

Τα κίνητρα στο χώρο εργασίας αποτελούνται από χρηματικά και μη κίνητρα (Perkins & Jones, 2020). Τα κίνητρα εφαρμόζονται σε μεγάλο βαθμό σε οργανισμούς που έχουν κουλτούρα με βάση τις αμοιβές ή κουλτούρα υψηλών επιδόσεων. Τα χρηματικά κίνητρα περιλαμβάνουν κατανομή κερδών, μόνους επίτευξης στόχων και επιπλέον χρόνο αμειβόμενων διακοπών. Παρομοίως, τα μη χρηματικά κίνητρα ανταμοιβής περιλαμβάνουν ευέλικτα ωράρια εργασίας, ευκαιρίες κατάρτισης, ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και άδειες. Οι πρακτικές παροχής κινήτρων (χρηματικά και μη) έχουν βρεθεί ότι συνδέονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων, καθώς βοηθούν στη διατήρηση ενός θετικού περιβάλλοντος κινήτρων που σχετίζεται με τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης (Perkins & Jones, 2020).

Υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία από εγγενείς και εξωγενείς ανταμοιβές που αυξάνουν την ικανοποίηση και τη συνολική παραγωγικότητα που σχετίζεται με την εργασία των εργαζομένων. Μερικές από αυτές τις ανταμοιβές έρχονται με τη μορφή συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, αυτονομίας στο χώρο εργασίας, σημασία και αναγνώριση καθηκόντων καθώς και υλικών ανταμοιβών (Shkoler & Kimura, 2020). Αυτές οι ανταμοιβές έχουν τα πλεονεκτήματά τους στη δημιουργία ενός εξαιρετικά ικανοποιημένου εργατικού δυναμικού. Μέσω της δημιουργίας θετικής και συνεργατικής ατμόσφαιρας μέσα σε έναν οργανισμό και του σχεδιασμού αποτελεσματικού πακέτου αποδοχών για τους εργαζόμενους οδηγεί σε ικανοποίηση, αυξημένο κίνητρο και οργανωτική δέσμευση που με τη σειρά τους οδηγούν στη βελτίωση της συνολικής λειτουργίας ενός οργανισμού (Breugh, Ritz & Alfes, 2017). Λαμβάνοντας υπόψη τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στην επιτυχία ενός οργανισμού (Stefurak et al. 2020). Η σημασία της ικανοποίησης των εργαζομένων και των κινήτρων αυξάνεται συνεχώς στις επιχειρήσεις και τους



οργανισμούς. Τα κίνητρα και η εργασιακή ικανοποίηση έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην απόδοση τόσο του εργαζομένου όσο και του οργανισμού, επομένως, η μελέτη της σχέσης μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών γίνεται αναμφισβήτητα θέμα πρωταρχικής σημασίας και μεγάλου ενδιαφέροντος για μελέτη και περαιτέρω έρευνα (Pancasila et al. 2020).

Αρκετές μελέτες έχουν υποστηρίξει αυτή τη σχέση μεταξύ κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης. Για παράδειγμα, ο Mertler (2002) βρήκε μια άμεση σχέση μεταξύ αυξημένων επιπέδων κινήτρων και υψηλότερης εργασιακής ικανοποίησης, ενώ οι Karsli & Iskender (2009) μελέτησαν 400 δασκάλους στην Τουρκία και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι εκείνοι που είχαν περισσότερα κίνητρα ήταν πιο ικανοποιημένοι από τους λιγότερο καλά παρακινημένοι συνάδελφοι. Παρόμοια, οι Ahmed, Nawaz, Iqbal, Ali, Shaukat, & Usman (2010) και Stefurak, Morgan και Johnson (2020) προτείνουν ότι ορισμένα κίνητρα παίζουν κρίσιμο ρόλο στη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης.

### 2.2.2. Σχέση κινήτρων και εργασιακής απόδοσης

Στις μέρες μας, ένα από τα κύρια μελήματα κάθε οργανισμού είναι να παρακινήσει τους υπαλλήλους του και να αξιοποιήσει με τον καλύτερο τρόπο τους ανθρώπινους πόρους. Ένας σημαντικός ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι να βοηθήσει να γίνει η εργασία πιο ικανοποιητική και ανταποδοτική για τους εργαζόμενους και να κάνει τα κίνητρα των εργαζομένων να συνάδουν με τους οργανωτικούς στόχους (Uzonna, 2013). Οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως ένα από τα πιο πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού που είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση διαφόρων οργανωτικών εργασιών. Οι οργανισμοί αναμένουν νέες καινοτόμες ιδέες, επιχειρηματικά σχέδια και στρατηγικές από τους εργαζόμενους, ώστε να μπορούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους με βελτιωμένες επιδόσεις.

Τα τελευταία τριάντα έτη υπάρχει αυξημένο ενδιαφέρον στην επιστημονική κοινότητα για τη σχέση μεταξύ κινήτρων και εργασιακής απόδοσης και αρκετές μελέτες έχει βρει σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών. Για παράδειγμα, μια από τις πρώτες μελέτες που διερεύνησε τη σχέση μεταξύ κινήτρων και εργασιακής απόδοσης ήταν αυτή των Katzell και

Thompson (1990) η οποία επιβεβαίωσε τη σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Συνοπτικά, οι Katzell και Thompson (1990) διατύπωσαν την άποψη ότι ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι ένας καλός εργαζόμενος. Εμπνευσμένοι από τον ρόλο των παραγόντων κινήτρων στην ατομική απόδοση, οι Perry και Wise (1990) πρότειναν ότι το εργασιακό κίνητρο σχετίζεται θετικά με την ατομική απόδοση στους δημόσιους οργανισμούς. Διαπίστωσαν ότι το κίνητρο για εργασία είχε θετικό αντίκτυπο στην ατομική απόδοση. Αυτοί οι ερευνητές ήταν από τους πρώτους που επέκτειναν τις συμπεριφορικές επιπτώσεις της έρευνας για τα κίνητρα εργασίας σε δημόσιους οργανισμούς. Αργότερα, οι Naff και Crum (1999) εξέτασαν αυτή τη σχέση με σχεδόν 10.000 υπαλλήλους και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το εργασιακό κίνητρο είχε μια σημαντική θετική σχέση με την ατομική απόδοση.

Σε πιο πρόσφατη έρευνα των Bolman και Deal (2003), παρατηρήθηκε ότι η παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους έχει σημαντική επίδραση στην αποδοτικότητα τους με το σημαντικότερο κίνητρο να είναι η παροχή ευελιξίας στο χώρο εργασίας. Ο Afful-Broni (2004) εξέτασε τη σχέση μεταξύ κινήτρων και απόδοσης με ένα δείγμα 200 υπαλλήλων πανεπιστημίων χρησιμοποιώντας το δικό τους δομημένο ερωτηματολόγιο. Στην έρευνα τους βρήκαν ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες συμφώνησαν ότι η έλλειψη κινήτρων είναι ο κύριος παράγοντας που συμβάλλει στην κακή απόδοση στην εργασία (Afful-Broni, 2004). Μια μελέτη που εξέτασε τα κίνητρα και την απόδοση των δημόσιων υπαλλήλων στην Κίνα (Li, 2008) έδειξε επίσης ότι τα κίνητρα υπηρεσίας συσχετίζονται θετικά με την απόδοση, και επιπλέον κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα κίνητρα που αφορούν το μισθό και την εξέλιξη των δημόσιων υπαλλήλων έχει άμεση θετική επίδραση στην απόδοσή τους.

Μελέτες σε άλλους τομείς υποστηρίζουν επίσης τη θετική σχέση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών. Για παράδειγμα, οι Uche et al. (2011) μελέτησε τη σχέση μεταξύ παραγόντων κινήτρων και της απόδοσης των εκπαιδευτικών. Το δείγμα περιελάμβανε 150 εκπαιδευτικούς και τα ευρήματα έδειξαν σημαντική σχέση μεταξύ παραγόντων κινήτρων και απόδοσης των εκπαιδευτικών. Αυτοί οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα κίνητρα βοηθούν τους εκπαιδευτικούς να έχουν καλύτερες επιδόσεις. Ο Kim (2004) έδειξε τη θετική σχέση μεταξύ του ατομικού κινήτρου στο χώρο εργασίας και της ικανοποίησης και της οργανωτικής απόδοσης σε κυβερνητικούς οργανισμούς. Τα ευρήματα των Li (2008) και Uche et al. (2011) υποστηρίζουν επίσης ότι η υψηλότερη ατομική απόδοση είναι η βάση της υψηλότερης οργανωτικής απόδοσης.

Το κίνητρο βοηθά τους υπαλλήλους να αποδίδουν καλύτερα (Uche et al., 2011) και έχει αποδειχθεί ευρέως ότι η ατομική απόδοση συμβάλλει στην απόδοση ενός οργανισμού (Otoo, 2019).

Επιπλέον, οι οικονομικές ανταμοιβές φαίνεται να παίζουν σημαντικό ρόλο παρακίνηση των εργαζομένων για επίτευξη καλύτερης απόδοσης. Οι Uche et al. (2011) διεξήγαγαν μια μελέτη στην Ινδονησία και διαπίστωσαν ότι οι συμμετέχοντες στους οποίους παρασχέθηκε πληρωμή ενός συγκεκριμένου επιδόματος είχαν καλύτερη απόδοση στα καθήκοντά τους από άλλους που δεν τους είχε παρασχεθεί το ίδιο κίνητρο. Οι Achie και Kurah (2016) μελέτησαν το ρόλο των οικονομικών κινήτρων ως κίνητρο στην παραγωγικότητα των εργαζομένων και πρότειναν οι οργανισμοί να αυξήσουν τα οικονομικά κίνητρα όλο το προσωπικό αν θέλουν να επιτύχουν υψηλή παραγωγικότητα. Παρόμοια, στην έρευνα των Forson et al. (2021) διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ κινήτρων στο χώρο εργασίας και απόδοσης μεταξύ των εκπαιδευτικών δημοτικών σχολείων στη Γκάνα. Η μελέτη χρησιμοποιεί μια ποσοτική προσέγγιση σε ένα δείγμα 254 εκπαιδευτικών από έναν πληθυσμό 678 εκπαιδευτικών. Η μελέτη έδειξε ότι οι αποδοχές, ο σχεδιασμός της εργασίας και το περιβάλλον και το σύστημα διαχείρισης απόδοσης είναι σημαντικοί παράγοντες για τον προσδιορισμό των κινήτρων των εκπαιδευτικών. Αυτοί οι παράγοντες κινήτρων βρέθηκαν να είναι σημαντικοί προγνωστικοί παράγοντες της εργασιακής απόδοσης.

Προσφέροντας οικονομικά κίνητρα με τη μορφή μισθών, επιδομάτων, ασφάλισης υγείας κ.λπ. κατά την έναρξη της απασχόλησης επηρεάζεται το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων (Sayed et al., 2021). Έχει αποδειχθεί σε έρευνες ότι αυτοί οι παράγοντες έχουν καθοριστικό ρόλο στην επίδραση της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους. Επιπρόσθετα, μια καλή εργασιακή κουλτούρα και ένα καλό εργασιακό περιβάλλον συμβάλει στη διατήρηση των αποδοτικών εργαζομένων σε μια επιχείρηση (Bedarkar & Pandita, 2014).

Σε πιο πρόσφατη έρευνα των Chien et al. (2020) σκοπός της να προσδιοριστούν οι παράγοντες παρακίνησης και τα κίνητρα που συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων σε ξενοδοχεία 4 αστέρων στη Μογγολία. Οι τρεις επιμέρους στόχοι αυτής της έρευνας ήταν (1) να προσδιορίσει τα τρέχοντα επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων και τα προβλήματα που σχετίζονται με την απόδοση σε ξενοδοχεία 4 αστέρων, (2) να προσδιορίσει και να αναλύσει τους παράγοντες παρακίνησης των υπαλλήλων ξενοδοχείων 4 αστέρων και (3) να περιγράψει τη σχέση μεταξύ των κινήτρων και της απόδοσης των εργαζομένων σε ξενοδοχεία 4 αστέρων. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε ποσοτική μελέτη σε δείγμα 398 υπαλλήλων με

χρήση ερωτηματολογίου αυτοαναφοράς. Συνολικά εξετάστηκαν πέντε κίνητρα εργασίας και η επιρροή τους στην απόδοση των εργαζομένων: οικονομικά κίνητρα, εσωτερική αυτοαντίληψη, απόλαυση της εργασίας, εσωτερική αυτοαντίληψη και εσωτερίκευση στόχων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως (1) τα οικονομικά κίνητρα έχουν σημαντική θετική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων, (2) η εσωτερική αυτοαντίληψη έχει σημαντική θετική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων και (3) η εσωτερίκευση των στόχων έχει σημαντική θετική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων. Αντίθετα, έδειξαν πως (1) η εσωτερική αυτοαντίληψη δεν έχει σημαντική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων και (2) η απόλαυση της εργασίας δεν έχει σημαντική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων. Εν ολίγοις, αυτή η μελέτη επιβεβαίωσε τη θετική σχέση μεταξύ των εργασιακών κινήτρων και της απόδοσης των εργαζομένων σε ξενοδοχεία 4 αστέρων. Προσδιόρισε τρία εργασιακά κίνητρα που επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων: τα οικονομικά κίνητρα, την εσωτερική αυτοαντίληψη και την εσωτερίκευση των στόχων. Οι ερωτηθέντες αντιλήφθηκαν ότι έχουν καλύτερη απόδοση όταν έχουν περισσότερα κίνητρα να εργαστούν σε ένα ξενοδοχείο μέσω οικονομικών ανταμοιβών και κινήτρων, καθοδηγούμενοι από τα επιτεύγματα και ικανοί να ταυτιστούν με τις αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού. Τα ευρήματα αυτής της μελέτης είναι ιδιαίτερα πολύτιμα για τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού και τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων διαχείρισης στην ταχέως αναδύομενη ξενοδοχειακή βιομηχανία.

Συμπερασματικά τα αποτελέσματα της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας δείχνουν ότι τα κίνητρα στο χώρο εργασίας έχουν άμεσο αντίκτυπο στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων.

### 2.2.3. Σχέση εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης

Το Ευρωπαϊκό Στατιστικό Σύστημα ανέφερε ότι, κατά μέσο όρο, μόνο το 24,6% των εργαζομένων στα 27 κράτη μέλη είναι απόλυτα ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους (Ahn & García, 2004; EU Statistics Center report, 2019). Για σχεδόν πενήντα χρόνια, η διαφορούμενη και πολύπλοκη σχέση μεταξύ της εργασιακής απόδοσης και της εργασιακής ικανοποίησης ταλαιπωρούσε τους

υπεύθυνους διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και τους οργανισμούς (Iaffaldano & Muchinsky, 1985). Πολλές μελέτες έχουν διεξαχθεί για να βρεθεί η επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στην εργασιακή απόδοση (Bowling et al., 2015). Ορισμένες προηγούμενες έρευνες δείχνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει σημαντικά την απόδοση της εργασίας (Fu & Deshpande, 2014). Η ικανοποίηση από την εργασία εκφράζεται συχνά με όρους της στάσης κάποιου απέναντι στη δουλειά του/της (Brief, 1998; Guan et al., 2014). Η εργασιακή ικανοποίηση παίζει καθοριστικό ρόλο στην αγορά εργασίας και την βιομηχανία και έχει επηρεάσει σημαντικά τις ζωές των ανθρώπων (Freeman, 1978). Σύμφωνα με έρευνα σε αυτόν τον τομέα, ο αντίκτυπος της εργασιακής ικανοποίησης στην απόδοση της εργασίας σε διάφορα άρθρα οδήγησε σε διαφορετικές αναφορές.

Για πολλά χρόνια οι ερευνητές υπέθεταν ότι υπήρχε μια θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης και ως εκ τούτου πολύ λίγος χρόνος αφιερώθηκε για να προσδιοριστεί το «γιατί» η εργασιακή ικανοποίηση θα έπρεπε να οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση (Lawler & Porter, 1967). Ένας από τους σκοπούς της παρούσας μελέτης είναι να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης και να καθορίσει εάν υπάρχει εμπειρικά αποδεδειγμένη σχέση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών και της κατεύθυνσης και της έντασης αυτής της σχέσης. Εδώ είναι επιτακτική ανάγκη να επισημανθεί ότι η σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης είναι πολύπλοκη και η έρευνα για αυτή τη σύνδεση είναι σπάνια. Και οι θεωρητικές και πρακτικές μελέτες δεν έχουν δώσει μια σαφή απάντηση στην πραγματική φύση και τη δύναμη της σύνδεσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης. Στην πραγματικότητα, ορισμένοι ερευνητές έχουν βρει μια θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της απόδοσης (Durrain et al., 2016; Chan, Gee, & Steiner, 2000; Ellinger, Ellinger, Yang, & Howton, 2002; Latif et al., 2015; Mafini & Poore, 2013; Ramezani et al., 2018), ενώ, από την άλλη πλευρά, ορισμένοι δεν έχουν ανακαλύψει καμία στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών (Daily & Near, 2000; Mohr & Puck, 2007; Luring & Selmer, 2018).

Οι Sony και Mekoth (2019) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων οδήγησε σε σημαντική και μέτρια αύξηση στην εργασιακή τους απόδοση (Sony & Mekoth, 2019). Οι Mikkelsen και Espen (2018), ανέλυσαν την επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων

και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση έχει μικρή και σημαντική επίδραση στην απόδοσή τους και κατά συνέπεια στην απόδοση των οργανισμών (Mikkelsen & Espren, 2018). Αν και προηγούμενες μελέτες ανέφεραν τη θετική επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στην εργασιακή απόδοση, οι Tsui et al. (2013) μετά την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού ξενοδοχείων κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή ικανοποίηση, μέσω της οργανωτικής δέσμευσης, έχει έμμεση επίδραση στην απόδοση της εργασίας και εάν η επίδραση της δέσμευσης παραμεληθεί, δεν υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης (Tsui et al., 2013).

Συμπερασματικά τα αποτελέσματα της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας δείχνουν ότι η πλειοψηφία των ερευνών έχουν καταλήξει στο ότι η εργασιακή ικανοποίηση έχει θετική επίδραση στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων.

## **Κεφάλαιο 3 - Μεθοδολογία Έρευνας**

### **3.1 Μεθοδολογία έρευνας**

Από τις δύο βασικές προσεγγίσεις επιστημονικής έρευνας (συμπερασματική και επαγωγική), αυτή που χρησιμοποιήθηκε για τους σκοπούς της έρευνάς μας είναι αυτή της θεωρητικής δοκιμής ή αλλιώς, της συμπερασματικής έρευνας. Σε εμπειρικό επίπεδο, χρησιμοποιώντας τις τρεις έννοιες

(του κινήτρου, της ικανοποίησης από την εργασία και της απόδοσης) ελέγξαμε μέσω των δεδομένων που συλλέχθηκαν αν επικυρώνεται ή όχι η ήδη υπάρχουσα θεωρία. Σύμφωνα με τον Kenneth (2000) η συμπερασματική ερευνητική προσέγγιση βασίζεται σε μια θεωρία που έχει καθιερωθεί και σκοπός της είναι να ανακαλύψει εάν αυτή η θεωρία μπορεί να εφαρμοστεί και σε άλλα πλαίσια. Όταν διεξάγουμε μια έρευνα με συμπερασματική ερευνητική προσέγγιση, αναπτύσσουμε υποθέσεις και τις δοκιμάζουμε, ενώ ταυτόχρονα χρησιμοποιούμε δεδομένα που συλλέγουμε μέσω εργαλείων συλλογής δεδομένων, όπως ερωτηματολόγια. Με βάση τη βιβλιογραφία που παρουσιάστηκε προηγουμένως, δεχτήκαμε με ότι έχει δημιουργηθεί μια θεωρία σχετικά με τα κίνητρα, την ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση και προσπαθήσαμε να την επιβεβαιώσουμε μέσω υποθέσεων και στατιστικών αναλύσεων.

Προκειμένου να ληφθούν τα απαραίτητα δεδομένα, συλλέχθηκαν πρωτογενή δεδομένα από τον ερευνητή για τους σκοπούς αυτής της διατριβής. Στην πρωτογενή έρευνα, λαμβάνονται ακατέργαστα δεδομένα και στη συνέχεια αναλύονται για συγκεκριμένες περιπτώσεις και λόγους. Η πρωτογενής έρευνα είναι το είδος της έρευνας που διεξάγεται αρχικά για τη βαθύτερη διερεύνηση των θέσεων και των απόψεων του πληθυσμού που εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής, το οποίο στην περίπτωσή μας είναι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα. Η πρωτογενής έρευνα μπορεί είτε να χρησιμοποιήσει την ποιοτική ερευνητική μέθοδο είτε την ποσοτική. Η ερευνητική μέθοδος αναφέρεται στη διαδικασία μέσω της οποίας συλλέγονται και αναλύονται δεδομένα στην προσπάθειά μας να επαληθεύσουμε μια θεωρία και να εξετάσουμε τη φύση της σχέσης μεταξύ διαφορετικών εννοιών. Στην περίπτωσή μας υιοθετήθηκε η στρατηγική της ποσοτικής έρευνας μέσω της οποίας μια θεωρία δοκιμάζεται μέσω διαφορετικών μεταβλητών, οι οποίες μετρώνται με αριθμούς που στη συνέχεια αναλύονται στατιστικά.

## 3.2 Πληθυσμός έρευνας

Ο πληθυσμός της έρευνας ορίστηκε να είναι το σύνολο των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα. Για το σκοπό της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε δείγμα με τη χρήση δειγματοληψίας σκοπιμότητας. Η δειγματοληψία σκοπιμότητα επιτρέπει στον ερευνητή να επιλέξει το δείγμα από το άμεσο περιβάλλον του. Συνολικά στην έρευνα συμμετείχαν 150 εργαζόμενοι στον ιδιωτικό

τομέα στην Ελλάδα. Επιπλέον, ορισμένα μέτρα ηθικής και δεοντολογίας τέθηκαν σε εφαρμογή κατά τη διεξαγωγή της έρευνας. Τα μέτρα αυτά είναι:

- 1) η ανωνυμία των συμμετεχόντων
- 2) η εμπιστευτικότητα για τα δεδομένα που συλλέγονται
- 3) η κατανόηση από τους συμμετέχοντες της ίδιας της έρευνας και
- 4) η προφορική αποδοχή των συμμετεχόντων να συμμετάσχουν στην έρευνα

### 3.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Σε αυτήν τη συγκεκριμένη έρευνα, η οποία ακολουθεί μια ποσοτική ερευνητική μέθοδο, συλλέχθηκαν δεδομένα που σχετίζονται με τον ερευνητικό μας σκοπό και οι ερευνητικές υποθέσεις αναλύονται με ποσοτικές και στατιστικές τεχνικές. Μεταξύ των διαφορετικών τεχνικών συλλογής δεδομένων, αυτή που επιλέγεται στην περίπτωση μας είναι η χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο προσφέρει στον ερευνητή την ευκαιρία να αποφασίσει για το είδος, το περιεχόμενο και την ποιότητα των δεδομένων που συλλέγονται (Creswell, 2014). Τα ερωτηματολόγια σε αντίθεση με τις συνεντεύξεις κατασκευάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να απαντηθούν χωρίς κανενός είδους αλληλεπίδραση μεταξύ ερωτώμενου και ερευνητή, ώστε ο συμμετέχοντας να μπορεί να απαντήσει τη στιγμή που θέλει και μπορεί. Επιπλέον, τα ερωτηματολόγια παρέχουν την ικανότητα συλλογής απαντήσεων από έναν μεγάλο αριθμό ατόμων, ακόμη και σε απομακρυσμένες περιοχές, κάτι που αποτελεί μεγάλο πλεονέκτημα κατά τη συλλογή ενός δείγματος. Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό, το στοιχείο της ανωνυμίας, που πρέπει να ενσωματώνουν όλα τα ερωτηματολόγια, οδηγεί σε ένα πιο ακριβές αποτέλεσμα αφού ο ερωτώμενος νιώθει μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση ώστε να εκφράσει τα πραγματικά του συναισθήματα και απόψεις (Rowley, 2014) Ωστόσο, το μειονέκτημα των ερωτηματολογίων είναι ότι τα άτομα που θα απαντήσουν μπορεί μερικές φορές να δώσουν ανακριβείς απαντήσεις σχετικά με το τι είναι «κοινωνικά σωστό» και όχι σύμφωνα με τις εμπειρίες και τις πραγματικές απόψεις τους (Goddard & Melville, 2001)



Για την αξιολόγηση των κινήτρων των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα The Blais Work Motivation Inventory των Blais, Briere, Lachance, Riddle και Valerand, (1993) όπως αυτή τροποποιήθηκε από τον Χριστοδουλίδη (2004). Συνολικά απο το ερωτηματολόγιο αξιολογούνται πέντε διαστάσεις που αφορούν την παρακίνηση των εργαζομένων:

1. την εσωτερική παρακίνηση (ερωτήσεις 4, 5, 7, 9, 11, 15, 16, 19, 21, 23, 29, 32),
2. την έλλειψη παρακίνησης (ερωτήσεις 3, 8, 10, 13, 17, 22, 24, 28, 30, 34),
3. την εξωτερική παρακίνηση (ερωτήσεις 1, 6, 12, 18, 31, 35),
4. την εσωτερική πίεση (ερωτήσεις 14, 25, 26) και
5. την αναγνωρισμένη ρύθμιση (2, 20, 27, 33)

Για την αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Job Satisfaction Survey του Spector (1985). Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 36 ερωτήσεις, που δημιουργούν σε 9 υποκλίμακες εργασιακής ικανοποίησης, τις ακόλουθες: μισθός, απολαβές, πρόσθετα οφέλη, εποπτεία, ενδεχόμενες ανταμοιβές, λειτουργικές διαδικασίες, συνεργάτες, φύση εργασίας, επικοινωνία και συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Στον Πίνακα 1 δίνεται αναλυτικά η αντιστοίχιση των ερωτήσεων με τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης.

Πίνακας 1. Ερωτήσεις κλίμακας Job Satisfaction Survey ανά διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης

Παράγοντες	Ερωτήσεις
Μίσθος	1, <b>10</b> , <b>19</b> , 28
Προαγωγή	<b>2</b> , 11, 20, 33
Εποπτεία / Πρίστάμενος	3, <b>12</b> , <b>21</b> , 30
Προνόμια - Οφέλη	<b>4</b> , 13, 22, <b>29</b>
Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	5, <b>14</b> , <b>23</b> , <b>32</b>
Συνθήκες Λειτουργίας	<b>6</b> , 15, 24, <b>31</b>
Συνάδελφοι	7, <b>16</b> , 25, <b>34</b>
Φάση Εργασίας	<b>8</b> , 17, 27, 35
Επικοινωνία	9, <b>18</b> , <b>26</b> , <b>36</b>

\*Ερωτήσεις με bold χρειάζονται αντίστροφη κωδικοποίηση γιατί είναι αρνητικά διατυπωμένες

Για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα που προτείνουν οι Pradhan και Jena (2017). Η κλίμακα περιλαμβάνει 19 ερωτήσεις σε κλίμακα 1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα, που δημιουργούν τρεις διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης:

- Ερωτήσεις 1-6: Απόδοση εργασίας (Task Performance)
- Ερωτήσεις 6-12: Προσαρμοστική Απόδοση (Adaptive Performance)
- Ερωτήσεις 13-19: Συμφραζόμενη απόδοση ή έμμεση απόδοση (Contextual Performance)

### 3.4 Μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε στο λογισμικό SPSS version 25. Η ανάλυση των δεδομένων βασίστηκε σε δείκτες περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής. Για την παρουσίαση των απαντήσεων των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκαν τα μέτρα επαγωγικής στατιστικής: Μέση Τιμή (ΜΤ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ). Επιπρόσθετα, χρησιμοποιήθηκαν μέτρα και έλεγχοι επαγωγικής στατιστικής για να διερευνηθούν οι συσχετίσεις μεταξύ κινήτρων, εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης και οι διαφορές ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκαν ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson, η ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης, ο έλεγχος t-test για δύο ανεξάρτητα δείγματα και η ανάλυση διακύμανσης ενός παράγοντα (one-way ANOVA). Όλες οι αναλύσεις διξήχθησαν σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=0.05$ .

## **Κεφάλαιο 4 - Παρουσίαση δεδομένων /Αποτελέσματα**

### 4.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Απο την ανάλυση προέκυψε ότι το 52.9% ( $n=73$ ) του δείγματος ήταν άντρες και το 47.1% ( $n=65$ ) ήταν γυναίκες. Επιπλέον, παρατηρήθηκε ότι το 20.3% ( $n=28$ ) του δείγματος ήταν ηλικίας μικρότερης των 30 ετών, το 30.4% ( $n=42$ ) ήταν ηλικίας μεταξύ 31 και 40 ετών, το 34.8% ( $n=48$ ) ήταν ηλικίας μεταξύ 41 και 50 ετών και το 14.5% ( $n=20$ ) ήταν ηλικίας μεταξύ 51 και 60 ετών.

Πίνακας 2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

		n	%
Φύλο	Άντρας	73	52.9%
	Γυναίκα	65	47.1%
Ηλικία	Έως 30 ετών	28	20.3%
	31-40 ετών	42	30.4%
	41-50 ετών	48	34.8%
	51-60 ετών	20	14.5%
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η	70	50.7%
	Έγγαμος/η	51	37.0%
	Διαζευγμένος/η	17	12.3%
Επίπεδο εκπαίδευσης	Έως Δευτεροβάθμια (ΔΕ)	40	29.0%
	Ανώτερη (ΑΕΙ/ΤΕΙ)	48	34.8%
	Μεταπτυχιακό	43	31.2%
	Διδακτορικό	7	5.1%
Επαγγελματική εμπειρία	0-5 έτη	38	27.5%
	6-10 έτη	41	29.7%
	11-15 έτη	26	18.8%
	16-20 έτη	20	14.5%
	21-25 έτη	13	9.4%

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση του δείγματος προέκυψε ότι το 50.7% (n=70) ήταν άγαμοι και το 37% (n=51) έγγαμοι. Επιπλέον, από την ανάλυση καταγράφηκε ότι το 29% (n=40) των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν απόφοιτοι έως δευτεροβάθμια εκπαίδευση, το 34.8% (n=48) ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και το 31.2% (n=43) ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού. Μικρότερο ποσοστό συμμετοχής καταγράφηκε από κατόχους διδακτορικού (n=7, 5.1%). Τέλος, από τον Πίνακα 2 προκύπτει ότι το 27.5% (n=38) του δείγματος είχαν επαγγελματική εμπειρία μικρότερη των 5 ετών στην παρούσα θέση εργασίας ενώ το 29.7% (n=41) είχαν επαγγελματική εμπειρία μεταξύ των 6 και 10 ετών στην παρούσα θέση εργασίας. Μικρότερο ποσοστό συμμετοχής προέκυψε για εργαζομένους με επαγγελματική εμπειρία μεταξύ 11 και 15 ετών (n=26, 18.8%), 16 και 20 ετών (n=20, 14.5%) και 21 και 25 ετών (n=13, 9.4%).

## 4.2 Αποτελέσματα για τα κίνητρα των εργαζομένων

Στην επόμενη ενότητα του κεφαλαίου δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης αναφορικά με τα κίνητρα των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα. Στον Πίνακα 3 δίνονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης σχετικά με τις ερωτήσεις που αξιολογούν την εσωτερική παρακίνηση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μέση τιμή της κλίμακας «Εσωτερική Παρακίνηση» είναι ίση με 3.3 (TA=1.1) και δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα έχουν μέτριο επίπεδο εσωτερικής παρακίνησης. Ενδεικτικά οι συμμετέχοντες εξέφρασαν μια ουδέτερη προς θετική στάση αναφορικά με το αν κάνουν την παρούσα δουλειά για την ευχαρίστηση που βιώνω από τη διεύρυνση των γνώσεων τους σε διάφορα ενδιαφέροντα θέματα (MT=3.4, TA=1.4) ή για την ευχαρίστηση που νοιώθουν όταν ανταποκρίνονται στις ενδιαφέρουσες προκλήσεις της δουλειάς τους (MT=3.6, TA=1.5). Παρόμοια, οι συμμετέχοντες εξέφρασαν μια ουδέτερη προς θετική στάση αναφορικά με το αν κάνουν την παρούσα δουλειά για την ευχαρίστηση της δημιουργίας που τους προσφέρει (MT=3.5, TA=1.4) ή γιατί συχνά μαθαίνουν ενδιαφέροντα πράγματα κάνοντας αυτή τη δουλειά (MT=3.4, TA=1.5).

Πίνακας 3. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν την «Εσωτερική Παρακίνηση»

	MT	TA
Για τις ανεπανάληπτες στιγμές χαράς που μου δίνει αυτή η δουλειά.	2.7	1.5
Λόγω της ευχάριστης εμπειρίας του να μαθαίνω καινούργια πράγματα σ' αυτή τη δουλειά.	3.2	1.5
Για τα ωραία συναισθήματα που νιώθω σ' αυτή τη δουλειά.	3.1	1.5
Για την αίσθηση της επίτευξης που νιώθω κάνοντας τη δουλειά μου με ένα προσωπικό και μοναδικό τρόπο.	3.4	1.5
Για την ευχαρίστηση που βιώνω από τη διεύρυνση των γνώσεών μου σε διάφορα ενδιαφέροντα θέματα.	3.4	1.4
Γιατί διάφορες πλευρές αυτής της δουλειάς διεγείρουν την περιέργειά μου.	3.2	1.3
Για την ευχαρίστηση που νιώθω όταν ανταποκρίνομαι στις ενδιαφέρουσες προκλήσεις της δουλειάς μου	3.6	1.5
Γιατί περνώ πραγματικά ευχάριστα σ' αυτή τη δουλειά	3.3	1.3
Γιατί συχνά μαθαίνω ενδιαφέροντα πράγματα κάνοντας αυτή τη δουλειά.	3.4	1.5
Για τη χαρά που αισθάνομαι κάνοντας ενδιαφέρουσες εργασίες, σαν μέρος αυτής της δουλειάς.	3.2	1.4
Για την πρόκληση να προσπαθώ σε δύσκολα πράγματα.	3.1	1.4
Για την ευχαρίστηση της δημιουργίας που προσφέρει η δουλειά μου.	3.5	1.4
<b>Εσωτερική Παρακίνηση</b>	<b>3.3</b>	<b>1.1</b>

Στον Πίνακα 4 δίνονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης σχετικά με τις ερωτήσεις που αξιολογούν την έλλειψη παρακίνησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μέση τιμή της κλίμακας «Έλλειψη Παρακίνησης» είναι ίση με 2.0 (TA=0.8) και δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι

στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα δεν εμφανίζουν έλλειψη κινήτρων ως προς τη δουλειά τους. Ενδεικτικά οι συμμετέχοντες διαφώνησαν με το ότι οι δεν τα καταφέρνουν καλά με τα σημαντικά καθήκοντα αυτής της δουλειάς (MT=1.7, TA=1.0) ή με το ότι δεν έχουν αυτά που χρειάζονται για να κάνουν αυτή τη δουλειά καλά (MT=1.9, TA=1.3).

Πίνακας 4. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν την «Έλλειψη Παρακίνησης»

	MT	TA
Δεν ξέρω, έχω την εντύπωση ότι δεν έχω αυτά που χρειάζονται για να κάνω αυτή τη δουλειά καλά.	1.9	1.3
Δεν ξέρω, δεν τα καταφέρνω καλά με τα σημαντικά καθήκοντα αυτής της δουλειάς.	1.7	1.0
Δεν ξέρω, το επίπεδο των απαιτήσεων για την απόδοση που επιβάλλεται να έχουμε, είναι πολύ υψηλό.	2.6	1.3
Δεν ξέρω, πολλές φορές νοιώθω ανήμπορος γι' αυτή τη δουλειά	1.6	1.1
Δεν ξέρω, την ώρα που δουλεύω υπάρχουν στιγμές που νοιώθω να τα έχω πραγματικά χαμένα	2.1	1.4
Δεν ξέρω, μου λείπουν σημαντικές ικανότητες που είναι αναγκαίες για να ανταποκριθώ στα καθήκοντα αυτής της δουλειάς.	1.7	1.1
Δεν ξέρω, περιμένουν πάρα πολλά από μας.	2.0	1.2
Δεν ξέρω, πολλές φορές παρακαλώ μέσα μου κάποιος να με βοηθήσει	1.7	1.2
Δεν ξέρω, οι συνθήκες εργασίας μας είναι πολύ δύσκολες.	2.4	1.3
Δεν ξέρω, οι συνθήκες εργασίας μας είναι μη ρεαλιστικές.	2.3	1.3
Έλλειψη παρακίνησης	2.0	0.8

Στον Πίνακα 5 δίνονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης σχετικά με τις ερωτήσεις που αξιολογούν την εξωτερική παρακίνηση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μέση τιμή της κλίμακας «Εξωτερική Παρακίνηση» είναι ίση με 3.8 (TA=0.8) και δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα έχουν υψηλό επίπεδο εξωτερικής παρακίνησης. Ενδεικτικά οι συμμετέχοντες συμφώνησαν με το ότι κάνουν την τωρινή δουλειά τους γιατί τους επιτρέπει να βγάλουν χρήματα (MT=4.2, TA=1.2), για το μισθό τους (MT=4.3, TA=1.1) ή για τις κοινωνικές παροχές που αυτή παρέχει (MT=3.7, TA=1.3).

Πίνακας 5. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν την «Εξωτερική Παρακίνηση»

	MT	TA
Για τις κοινωνικές παροχές που παρέχει αυτή η δουλειά (περίθαλψη, ασφαλιστικά ταμεία κλπ.)	3.7	1.3
Γιατί μου επιτρέπει να βγάλω λεφτά	4.2	1.2
Για την πληρωμή.	4.3	1.1
Γιατί αυτή η δουλειά παρέχει ασφάλεια	3.8	1.5
Γιατί θέλω να είμαι ένας «νικητής» κι όχι αποτυχημένος/η	3.8	1.4
Για την κοινωνική καταξίωση του επαγγέλματος μου	3.1	1.5
Εξωτερική παρακίνηση	3.8	0.8

Στον Πίνακα 6 δίνονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης σχετικά με τις ερωτήσεις που αξιολογούν την εσωτερική πίεση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μέση τιμή της κλίμακας «Εσωτερικής Πίεσης» είναι ίση με 3.1 (TA=1.1) και δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα έχουν μέτριο επίπεδο εσωτερικής πίεσης. Απο τις απαντήσεις των εργαζομένων προκύπτει ότι έχουν ουδέτερη στάση (ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν) με το ότι κάνουν την παρούσα δουλειά γιατί πραγματικά θέλουν να επιτύχουν σ' αυτή τη δουλειά (MT=3.3, TA=1.4) ή γιατί προσωπικά αισθάνονται ότι πραγματικά θα όφειλαν να είμαι καλοί σ' αυτή τη δουλειά (MT=3.2, TA=1.4).



Πίνακας 6. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν την «Εσωτερική πίεση»

	MT	TA
Γιατί προσωπικά αισθάνομαι ότι πραγματικά θα όφειλα να είμαι καλός σ' αυτή τη δουλειά και θα ένιωθα πολύ ατυχής διαφορετικά.	3.2	1.4
Γιατί η δουλειά μου είναι η ζωή μου και δεν θέλω να αποτύχω.	3.0	1.3
Γιατί πραγματικά θέλω να επιτύχω σ' αυτή τη δουλειά και διαφορετικά θα ντρεπόμουν.	3.3	1.4
Εσωτερική πίεση	3.1	1.1

Τέλος, στον Πίνακα 7 δίνονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης σχετικά με τις ερωτήσεις που αξιολογούν την αναγνωρισμένη ρύθμιση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μέση τιμή της κλίμακας «Αναγνωρισμένης Ρύθμισης» είναι ίση με 3.5 (TA=1.2) και δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα έχουν μέτριο προς υψηλό επίπεδο αναγνωρισμένη ρύθμισης. Απο τις απαντήσεις των εργαζομένων προκύπτει ότι έχουν μια ουδέτερη προς θετική στάση (τείνουν να συμφωνήσουν) με το ότι κάνουν αυτή τη δουλειά για τί είναι η δουλειά που διάλεξαν και που προτιμούν, για να έχουν μια συγκεκριμένη ποιότητα ζωής (MT=3.5, TA=1.2), επειδή τους δίνει τη δυνατότητα να επιτυγχάνουν μερικούς σημαντικούς στόχους (MT=3.4, TA=1.4) ή γιατί τους βοηθάει να ολοκληρώνονται ως άτομα (MT=3.5, TA=1.4).

Πίνακας 7. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν την «Αναγνωρισμένη ρύθμιση»

	MT	TA
Γιατί είναι η δουλειά που διάλεξα και που προτιμώ, για να έχω μια συγκεκριμένη ποιότητα ζωής.	3.5	1.2
Γιατί αυτή τη δουλειά τη διάλεξα, επειδή μου δίνει τη δυνατότητα να επιτυγχάνω μερικούς σημαντικούς στόχους,	3.4	1.4
Γιατί είναι ο τύπος της δουλειάς που διάλεξα ότι με εκφράζει ως τρόπος ζωής.	3.1	1.3
Γιατί είναι η δουλειά που διάλεξα και προτιμώ, αφού με βοηθάει να ολοκληρώνομαι ως άτομο.	3.5	1.4
<b>Αναγνωρισμένη ρύθμιση</b>	<b>3.4</b>	<b>1.0</b>

### 4.3 Αποτελέσματα για το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης

Στην τρίτη ενότητα του κεφαλαίου δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης αναφορικά με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα. Στον Πίνακα 8 δίνονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης σχετικά με τις ερωτήσεις που αξιολογούν το επίπεδο ικανοποίησης από το μισθό τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μέση τιμή της κλίμακας είναι ίση με 3.2 (TA=0.7) και δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα έχουν μέτριο επίπεδο ικανοποίησης από το μισθό τους. Ενδεικτικά οι εργαζόμενοι τείνουν να συμφωνήσουν με το ότι αμείβονται δίκαια για την εργασία που κάνουν (MT=3.6, TA=1.3) και αισθάνονται ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που παρέχονται (MT=3.6, TA=1.2).

Πίνακας 8. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν την ικανοποίηση από το «Μισθό»

	MT	TA
Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για τη εργασία που κάνω	3.6	1.3
Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ σπάνιες	3.2	1.3
Όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου από τον οργανισμό	3.3	1.4
Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται	3.6	1.2
Ικανοποίηση απο το μισθό	3.2	0.7

Στον Πίνακα 9 δίνονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης σχετικά με τις ερωτήσεις που αξιολογούν το επίπεδο ικανοποίησης απο τις δυνατότητες προαγωγής. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μέση τιμή της κλίμακας είναι ίση με 3.4 (TA=0.7) και δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα έχουν μέτριο επίπεδο ικανοποίησης απο τις δυνατότητες προαγωγής. Ενδεικτικά οι εργαζόμενοι τείνουν να συμφωνήσουν με το ότι αυτοί που κάνουν καλά την δουλειά τους έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής (MT=3.6, TA=1.1) και με το ότι οι εργαζόμενοι προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές (MT=3.7, TA=1.1).

Πίνακας 9. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν την ικανοποίηση από τις «Δυνατότητες Προαγωγής»

	MT	TA
Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες για προαγωγή στην εργασία μου	3.3	1.3
Αυτοί που κάνουν καλά την δουλειά τους έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής	3.6	1.1
Οι εργαζόμενοι εδώ προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές	3.7	1.1
Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται	3.7	1.1
<b>Προαγωγή</b>	<b>3.4</b>	<b>0.7</b>

Στον Πίνακα 10 δίνονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης σχετικά με τις ερωτήσεις που αξιολογούν το επίπεδο ικανοποίησης από τον προϊστάμενο τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μέση τιμή της κλίμακας είναι ίση με 3.1 (TA=0.7) και δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα έχουν μέτριο επίπεδο ικανοποίησης από τον προϊστάμενο τους. Ενδεικτικά οι εργαζόμενοι τείνουν να συμφωνήσουν με το ότι ο προϊστάμενο τους είναι ικανός στη δουλειά του (MT=3.6, TA=1.2) και με το ότι συμπαθούν τον προϊστάμενο τους (MT=3.6, TA=1.2).

Πίνακας 10. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν την ικανοποίηση από τον «Προϊστάμενο»

	MT	TA
Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της	3.6	1.2
Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η μαζί μου	3.5	1.3
Ο/Η προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται οι υφιστάμενοί του/της	3.5	1.3
Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου	3.6	1.2
<b>Προϊστάμενος</b>	<b>3.1</b>	<b>0.7</b>

Στον Πίνακα 11 δίνονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης σχετικά με τις ερωτήσεις που αξιολογούν το επίπεδο ικανοποίησης από τα προνόμια και οφέλη που έχουν από την εργασία τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μέση τιμή της κλίμακας είναι ίση με 3.2 (TA=0.7) και δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα έχουν μέτριο επίπεδο ικανοποίησης από τα προνόμια και οφέλη που έχουν από την εργασία τους. Ενδεικτικά οι εργαζόμενοι τείνουν να συμφωνήσουν με το ότι το πακέτο πρόσθετων παροχών – πέραν του μισθού που λαμβάνουν στα πλαίσια της εργασίας τους είναι δίκαιο (MT=3.6, TA=1.2) και με το ότι οι πρόσθετες παροχές – πέραν του μισθού που λαμβάνουν από την εργασία- είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί (MT=3.5, TA=1.3).

Πίνακας 11. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν την ικανοποίηση από τα «Προνόμια / Οφέλη»

	MT	TA
Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνω, πέραν του μισθού μου	3.1	1.4
Οι πρόσθετες παροχές – πέραν του μισθού που λαμβάνουμε από την εργασία- είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί	3.5	1.3
Το πακέτο πρόσθετων παροχών – πέραν του μισθού που λαμβάνουμε στα πλαίσια της εργασίας - είναι δίκαιο	3.6	1.2
Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει	3.2	1.3
Προνόμια/ Οφέλη	3.2	0.7

Στον Πίνακα 12 δίνονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης σχετικά με τις ερωτήσεις που αξιολογούν το επίπεδο ικανοποίησης από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μέση τιμή της κλίμακας είναι ίση με 3.5 (TA=0.7) και δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα έχουν μέτριο προς υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές. Από τις απαντήσεις των εργαζομένων προκύπτει ότι τείνουν να συμφωνήσουν με το ότι όταν κάνουν καλά τη δουλειά τους, λαμβάνουν την αναγνώριση που θα έπρεπε (MT=3.6, TA=1.2) και με το ότι η δουλειά τους εκτιμάται (MT=3.4, TA=1.4).

Πίνακας 12. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν την ικανοποίηση από τις «Ενδεχόμενες Ανταμοιβές»

	MT	TA
Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε.	3.6	1.2
Θεωρώ πως η δουλειά μου δεν εκτιμάται	3.4	1.4
Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται εδώ	3.4	1.3
Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε	3.2	1.4
Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	3.5	0.7

Στον Πίνακα 13 δίνονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης σχετικά με τις ερωτήσεις που αξιολογούν το επίπεδο ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μέση τιμή της κλίμακας είναι ίση με 2.9 (TA=0.5) και δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα έχουν μέτριο επίπεδο ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας. Από τις απαντήσεις των εργαζομένων προκύπτει ότι τείνουν να συμφωνήσουν με το ότι οι προσπάθειές τους να κάνουν καλά τη δουλειά τους σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία (MT=3.6, TA=1.2) και με το ότι έχουν περισσότερο φόρτο εργασίας απ' ό,τι θα έπρεπε (MT=3.7, TA=1.2).

Πίνακας 13. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν την ικανοποίηση από τις «Συνθήκες Εργασίας»

	MT	TA
Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό με δυσκολεύουν στο να κάνω τη δουλειά μου σωστά	3.3	1.4
Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία	3.6	1.2
Έχω περισσότερο φόρτο εργασίας απ' ό τι θα έπρεπε	3.7	1.2
Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά απ' ό τι θα έπρεπε	3.2	1.3
Συνθήκες εργασίας	2.9	0.5

Στον Πίνακα 14 δίνονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης σχετικά με τις ερωτήσεις που αξιολογούν το επίπεδο ικανοποίησης από τους συναδέλφους τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μέση τιμή της κλίμακας είναι ίση με 3.6 (TA=0.6) και δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα έχουν μέτριο προς υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από τους συναδέλφους τους. Από τις απαντήσεις των εργαζομένων προκύπτει ότι τείνουν να συμφωνήσουν με το ότι περνούν καλά με τους συναδέλφους τους (MT=3.7, TA=1.2) και με το ότι συμπαθούν τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζονται μαζί (MT=3.6, TA=1.2).



Πίνακας 14. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν την ικανοποίηση από τους «Συναδέλφους»

	ΜΤ	ΤΑ
Συμπαθώ τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους δουλεύω	3.6	1.2
Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου	3.3	1.4
Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου	3.7	1.2
Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά	3.2	1.4
Συναδέλφοι	3.6	0.6

Στον Πίνακα 15 δίνονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης σχετικά με τις ερωτήσεις που αξιολογούν το επίπεδο ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μέση τιμή της κλίμακας είναι ίση με 3.8 (ΤΑ=0.5) και δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα έχουν μέτριο προς υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας τους. Από τις απαντήσεις των εργαζομένων προκύπτει ότι τείνουν να συμφωνήσουν με το ότι νιώθουν μια αίσθηση υπερηφάνειας για τη δουλειά που κάνουν (ΜΤ=3.7, ΤΑ=1.2) και με το ότι η εργασία τους είναι ευχάριστη (ΜΤ=3.6, ΤΑ=1.2).

Πίνακας 15. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν την ικανοποίηση από τη «Φύση Εργασίας»

	MT	TA
Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα	3.3	1.4
Μου αρέσουν τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου	3.4	1.3
Νιώθω μια αίσθηση υπερηφάνειας για τη δουλειά που κάνω	3.6	1.2
Η εργασία μου είναι ευχάριστη	3.6	1.2
Φύση της εργασίας	3.8	0.5

Στον Πίνακα 16 δίνονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης σχετικά με τις ερωτήσεις που αξιολογούν το επίπεδο ικανοποίησης από την επικοινωνία στο χώρο εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μέση τιμή της κλίμακας είναι ίση με 3.2 (TA=0.7) και δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα έχουν μέτριο επίπεδο ικανοποίησης από την επικοινωνία στο χώρο εργασίας. Από τις απαντήσεις των εργαζομένων προκύπτει ότι τείνουν να συμφωνήσουν με το ότι η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό φαίνεται να είναι καλή (MT=3.6, TA=1.2) αλλά ταυτόχρονα αναγνωρίζουν ότι μερικές ώρες τα εργασιακά καθήκοντα ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως (MT=3.5, TA=1.2).

Πίνακας 16. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν την ικανοποίηση από την «Επικοινωνία στο χώρο εργασίας»

	MT	TA
Η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό φαίνεται να είναι καλή	3.6	1.2
Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι	3.2	1.3
Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι	3.4	1.3
Τα εργασιακά καθήκοντα ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως	3.5	1.2
Επικοινωνία στο χώρο εργασίας	3.2	0.7

#### 4.4 Αποτελέσματα για το επίπεδο εργασιακής απόδοσης

Στην τέταρτη ενότητα του κεφαλαίου δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης αναφορικά με το επίπεδο εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα. Στον Πίνακα 17 δίνονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης σχετικά με τις ερωτήσεις που αφορούν το πως αξιολογούν οι εργαζόμενοι την απόδοσή τους στο χώρο εργασίας τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μέση τιμή της κλίμακας είναι ίση με 3.8 (TA=0.5) και δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα έχουν μέτριο προς υψηλό επίπεδο εργασιακής απόδοσης. Ενδεικτικά οι εργαζόμενοι τείνουν να συμφωνήσουν με το ότι προσπαθούν για τη διατήρηση υψηλού επιπέδου εργασίας (MT=3.8, TA=1.0), ότι είναι παθιασμένοι με τη δουλειά τους (MT=3.8, TA=1.0) και με το ότι συνηθώς ολοκληρώνουν τις εργασίες/καθήκοντα τους εγκαίρως (MT=3.8, TA=1.0).

Πίνακας 17. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν την «Απόδοση εργασίας»

	MT	TA
Συνήθως προσπαθώ για τη διατήρηση υψηλού επιπέδου εργασίας	3.8	1.0
Είμαι ικανός να χειρίζομαι τα καθήκοντα μου χωρίς εποπτεία	3.8	0.9
Είμαι πολύ παθιασμένος με τη δουλειά μου	3.8	1.0
Μπορώ να χειριστώ πολλαπλές εργασίες για την επίτευξη οργανωτικών στόχων	3.6	1.0
Συνηθώς ολοκληρώνω τις εργασίες/καθήκοντα μου εγκαίρως	3.8	1.0
Οι συνάδελφοί μου πιστεύουν ότι έχω υψηλή απόδοση στον οργανισμό που εργάζομαι	3.8	1.0
Απόδοση εργασίας	3.8	0.5

Στον Πίνακα 18 δίνονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης σχετικά με τις ερωτήσεις που αφορούν το πως αξιολογούν οι εργαζόμενοι την προσαρμοστική τους απόδοση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μέση τιμή της κλίμακας είναι ίση με 3.6 (TA=0.5) και δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα έχουν μέτριο προς υψηλό επίπεδο προσαρμοστικής απόδοσης. Απο τις μεμονωμένες απαντήσεις φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι συμφωνούν με το ότι μπορούν να χειριστούν αποτελεσματικά μια αλλαγή που απαιτεί ομαδική εργασία (MT=3.9, TA=0.9) και με το ότι είναι άνετοι με το ενδεχόμενο να υπάρχει ευελιξία στα καθήκοντα που τους ανατίθενται (MT=3.9, TA=0.8). Παρόμοια, τείνουν να συμφωνήσουν με το ότι μπορούν να διαχειριστούν πολύ καλά μια αλλαγή στη δουλειά μου όποτε το απαιτεί η κατάσταση (MT=3.8, TA=1.0) και με το ότι αντιμετωπίζουν καλά τις οργανωτικές αλλαγές (MT=3.8, TA=1.0).

Πίνακας 18. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν την «Προσαρμοστική Απόδοση»

	MT	TA
Θα μπορούσα να διαχειριστώ πολύ καλά μια αλλαγή στη δουλειά μου όποτε το απαιτεί η κατάσταση	3.8	1.0
Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά μια αλλαγή που απαιτεί ομαδική εργασία	3.9	0.9
Πιστεύω πάντα ότι η αμοιβαία κατανόηση μπορεί να οδηγήσει σε μια βιώσιμη λύση στον οργανισμό που εργάζομαι	3.8	1.0
Συνήθως χάνω την ψυχραιμία μου όταν αντιμετωπίζω κριτική από τα μέλη της ομάδας που εργάζομαι	3.8	1.1
Είμαι πολύ άνετα με το ενδεχόμενο να υπάρχει ευελιξία στα καθήκοντα που μου ανατίθενται	3.9	1.0
Συνήθως αντιμετωπίζω καλά τις οργανωτικές αλλαγές	3.8	1.0
<b>Προσαρμοστική απόδοση</b>	<b>3.6</b>	<b>0.5</b>

Στον Πίνακα 19 δίνονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης σχετικά με τις ερωτήσεις που αφορούν το πως αξιολογούν οι εργαζόμενοι την έμμεση απόδοσή τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μέση τιμή της κλίμακας είναι ίση με 3.8 (TA=0.5) και δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα έχουν μέτριο προς υψηλό επίπεδο έμμεσης απόδοσης. Απο τις μεμονωμένες απαντήσεις φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι συμφωνούν με το ότι παρέχουν βοήθεια στους συναδέλφους τους όταν τους ζητηθεί ή αν χρειαστεί (MT=3.9, TA=1.0) και με το ότι συνήθως επαινούν τους συναδέλφους τους για την καλή δουλειά τους (MT=3.9, TA=1.0). Παρόμοια, τείνουν να συμφωνήσουν με το ότι μοιράζονται γνώσεις και ιδέες με άλλα μέλη της ομάδας τους (MT=3.8, TA=1.0) και εκφράζουν τη συμπάθεια και την ενσυναίσθηση τους στους συναδέλφους τους όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα (MT=3.9, TA=1.0).

Πίνακας 19. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν την «Έμμεση Απόδοση»

	ΜΤ	ΤΑ
Συνήθως παρέχω βοήθεια στους συναδέλφους μου όταν μου ζητηθεί ή αν χρειαστεί	3.9	1.0
Μου αρέσει να έχω επιπλέον ευθύνες	3.8	1.0
Εκφράζω τη συμπάθεια και την ενσυναίσθησή μου στους συναδέλφους μου όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα	3.9	1.0
Συμμετέχω ενεργά σε ομαδικές συζητήσεις και συναντήσεις σε θέματα που αφορούν την εργασία μου	3.8	1.0
Συνήθως επαινώ τους συναδέλφους μου για την καλή δουλειά τους	3.9	1.0
Συνήθως μοιράζομαι γνώσεις και ιδέες με άλλα μέλη της ομάδας μου	3.8	1.0
Επικοινωνώ αποτελεσματικά με τους συναδέλφους μου για την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων.	3.7	1.0
Έμμεση απόδοση	3.8	0.5

## 4.5 Διαφοροποίηση κινήτρων, εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στη συνέχεια διερευνήθηκε το κατά πόσο υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση των κινήτρων, της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Στον Πίνακα 20 δίνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης και του ελέγχου t-test για τα κίνητρα, το επίπεδο εργασιακής απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης ως προς το φύλο των εργαζομένων. Οι αναλύσεις ανέδειξαν σημαντικές διαφορές ως προς το φύλο των εργαζομένων σε κάποιες διαστάσεις που αφορούν τα κίνητρα, ενώ δεν ανέδειξαν σημαντικές διαφορές ως προς το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων και το επίπεδο εργασιακής απόδοσης τους. Αναλυτικότερα η ανάλυση ανέδειξε σημαντική διαφορά μεταξύ αντρών και γυναικών στην έλλειψη παρακίνησης ( $t=-2.913$ ,  $p=0.004$ ), στην εξωτερική παρακίνηση ( $t=-1.991$ ,  $p=0.048$ ) και στην αναγνωρισμένη ρύθμιση ( $t=-2.361$ ,  $p=0.020$ ). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι γυναίκες έχουν υψηλότερο επίπεδο έλλειψης παρακίνησης από τους άντρες ενώ έχουν υψηλότερο επίπεδο εξωτερικής παρακίνησης και αναγνωρισμένης ρύθμισης.

Πίνακας 20. Αποτελέσματα ελέγχου t-test για τα κίνητρα, το επίπεδο εργασιακής απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης ως προς το φύλο των εργαζομένων

	Φύλο				t	p
	Άντρας		Γυναίκα			
	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ		
Εσωτερική παρακίνηση	3.2	1.0	3.3	1.2	-0.539	0.591
Έλλειψη παρακίνησης	1.8	0.7	2.2	0.8	-2.913	0.004
Εξωτερική παρακίνηση	3.7	0.9	4.0	0.6	-1.991	0.048
Εσωτερική πίεση	3.1	1.0	3.2	1.2	-0.385	0.701
Αναγνωρισμένη ρύθμιση	3.2	0.9	3.6	1.1	-2.361	0.020
Μισθός	3.2	0.8	3.1	0.7	0.562	0.575
Προαγωγή	3.4	0.8	3.4	0.6	0.036	0.971
Προϊστάμενος	3.1	0.7	3.0	0.6	1.224	0.223
Προνόμια οφέλη	3.3	0.7	3.1	0.7	1.546	0.124
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	3.5	0.7	3.5	0.6	0.253	0.800
Συνθήκες εργασίας	2.9	0.5	2.9	0.5	0.625	0.533
Συνάδελφοι	3.6	0.6	3.6	0.5	-0.429	0.668
Φύση εργασίας	3.8	0.6	3.7	0.7	0.794	0.428
Επικοινωνία	3.3	0.7	3.2	0.7	1.320	0.189
Απόδοση εργασίας	3.8	0.5	3.8	0.5	-0.120	0.905
Προσαρμοστική απόδοση	3.5	0.5	3.6	0.5	-1.207	0.230
Έμμεση απόδοση	3.8	0.5	3.8	0.5	-0.608	0.544

Στον Πίνακα 21 δίνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης και του ελέγχου one-way ANOVA για τα κίνητρα, το επίπεδο εργασιακής απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης ως προς την ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων. Οι αναλύσεις ανέδειξαν σημαντικές διαφορές ως προς την ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων σε κάποιες διαστάσεις που αφορούν τα κίνητρα, ενώ δεν ανέδειξαν σημαντικές διαφορές ως προς το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων και το επίπεδο εργασιακής απόδοσης τους. Αναλυτικότερα η ανάλυση ανέδειξε σημαντική διαφορά μεταξύ διαφορετικών ηλικιακών ομάδων στην έλλειψη παρακίνησης ( $F=3.055$ ,  $p=0.031$ ). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι ηλικίας 51 έως 60 ετών έχουν υψηλότερο επίπεδο έλλειψης παρακίνησης από τους εργαζόμενους με μικρότερη ηλικία.



Πίνακας 21. Αποτελέσματα ελέγχου one-way ANOVA για τα κίνητρα, το επίπεδο εργασιακής απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης ως προς την ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων

	Έως 30 ετών		31-40 ετών		41-50 ετών		51-60 ετών		F
	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	
Εσωτερική παρακίνηση	3.5	1.0	3.0	0.9	3.2	1.3	3.4	1.1	1.436
Έλλειψη παρακίνησης	1.8	1.0	2.1	0.5	1.9	0.8	2.4	0.6	3.055
Εξωτερική παρακίνηση	3.9	0.5	3.9	0.7	3.8	0.9	3.6	1.0	0.831
Εσωτερική πίεση	3.0	1.1	3.1	1.0	3.2	1.1	3.3	1.1	0.381
Αναγνωρισμένη ρύθμιση	3.5	0.9	3.3	0.7	3.4	1.1	3.5	1.5	0.170
Μισθός	3.2	0.6	3.1	0.8	3.2	0.8	3.1	0.6	0.201
Προαγωγή	3.7	0.5	3.5	0.7	3.3	0.7	3.4	0.7	1.652
Προϊστάμενος	3.3	0.8	3.1	0.7	2.9	0.6	3.0	0.6	1.484
Προνόμια οφέλη	3.3	0.6	3.2	0.8	3.3	0.7	3.1	0.6	0.561
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	3.4	0.7	3.6	0.8	3.5	0.5	3.6	0.7	0.445
Συνθήκες εργασίας	2.9	0.5	3.0	0.5	2.9	0.6	2.8	0.4	0.495
Συνάδελφοι	3.5	0.6	3.7	0.6	3.6	0.6	3.4	0.5	2.229
Φύση εργασίας	3.7	0.6	3.8	0.7	3.8	0.6	3.6	0.7	0.422
Επικοινωνία	3.2	0.8	3.3	0.6	3.2	0.8	3.3	0.7	0.392
Απόδοση εργασίας	3.9	0.5	3.7	0.5	3.8	0.6	3.7	0.3	0.906
Προσαρμοστική απόδοση	3.7	0.5	3.5	0.5	3.5	0.5	3.5	0.5	1.742
Έμμεση απόδοση	4.0	0.4	3.7	0.6	3.8	0.4	3.9	0.4	1.949

Στον Πίνακα 22 δίνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης και του ελέγχου one-way ANOVA για τα κίνητρα, το επίπεδο εργασιακής απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης ως προς την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων. Οι αναλύσεις ανέδειξαν σημαντικές διαφορές ως προς την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων στη διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης που αφορά την επικοινωνία ( $F=5.232$ ,  $p=0.006$ ) και στη διάσταση της απόδοσης που αφορά την έμμεση απόδοση ( $F=3.311$ ,  $p=0.039$ ). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία μεταξύ 6 και 15 ετών είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την επικοινωνία στο χώρο εργασίας τους σε σύγκριση με τους εργαζομένους με προϋπηρεσία έως 5 έτη με προϋπηρεσία από 16 έως 25 έτη. Αντίθετα, προέκυψε πως οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία μικρότερη των 5 ετών έχουν υψηλότερο επίπεδο έμμεσης απόδοσης από τους εργαζομένους με μεγαλύτερη προϋπηρεσία.

Πίνακας 22. Αποτελέσματα ελέγχου one-way ANOVA για τα κίνητρα, το επίπεδο εργασιακής απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης ως προς την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων

	0-5 έτη		6-15 έτη		16-25 έτη		F	p
	MT	TA	MT	TA	MT	TA		
Εσωτερική παρακίνηση	3.1	1.0	3.3	1.1	3.4	1.2	0.526	0.592
Έλλειψη παρακίνησης	2.2	0.9	1.9	0.7	2.0	0.8	1.643	0.197
Εξωτερική παρακίνηση	3.7	0.6	3.8	0.8	3.9	0.9	0.444	0.642
Εσωτερική πίεση	3.1	0.9	3.1	1.1	3.2	1.1	0.204	0.816
Αναγνωρισμένη ρύθμιση	3.3	1.0	3.4	0.9	3.5	1.2	0.439	0.645
Μισθός	3.1	0.7	3.2	0.8	3.2	0.7	0.125	0.883
Προαγωγή	3.5	0.6	3.5	0.7	3.4	0.7	0.282	0.755
Προϊστάμενος	3.1	0.8	3.1	0.7	3.0	0.6	0.478	0.621
Προνόμια οφέλη	3.1	0.7	3.2	0.7	3.3	0.7	1.089	0.340
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	3.4	0.8	3.6	0.6	3.4	0.6	1.335	0.267
Συνθήκες εργασίας	2.9	0.6	2.9	0.6	3.0	0.4	0.615	0.542
Συνάδελφοι	3.5	0.7	3.7	0.5	3.6	0.5	1.840	0.163
Φύση εργασίας	3.7	0.6	3.8	0.7	3.7	0.7	0.959	0.386
Επικοινωνία	3.1	0.7	3.4	0.6	3.0	0.8	5.232	0.006
Απόδοση εργασίας	3.7	0.5	3.8	0.5	3.7	0.5	0.591	0.555
Προσαρμοστική απόδοση	3.6	0.5	3.5	0.5	3.5	0.5	0.978	0.379
Έμμεση απόδοση	4.0	0.5	3.7	0.5	3.8	0.3	3.311	0.039

Στον Πίνακα 23 δίνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης και του ελέγχου one-way ANOVA για τα κίνητρα, το επίπεδο εργασιακής απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων. Οι αναλύσεις ανέδειξαν σημαντικές διαφορές ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων στις διαστάσεις των κινήτρων που αφορούν: την εσωτερική παρακίνηση ( $F=5.415$ ,  $p=0.002$ ) την έλλειψη παρακίνησης ( $F=6.668$ ,  $p=0.000$ ) και την εσωτερική πίεση ( $F=3.791$ ,  $p=0.012$ ), στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης που αφορούν: το μισθό ( $F=3.655$ ,  $p=0.014$ ) και τα προνόμια. οφέλη ( $F=5.995$ ,  $p=0.001$ ) και στις διαστάσεις της απόδοσης που αφορούν: την έμμεση απόδοση ( $F=4.167$ ,  $p=0.007$ ) και την απόδοση εργασίας ( $F=4.182$ ,  $p=0.007$ ). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι που είναι απόφοιτοι έως και

δευτεροβάθμια εκπαίδευση εκφράζουν υψηλότερη έλλειψη παρακίνησης και μικρότερο επίπεδο εσωτερικής παρακίνησης και εσωτερικής πίεσης. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που είναι απόφοιτοι έως και δευτεροβάθμια εκπαίδευση είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από το μισθό τους και τα προνόμια/ οφέλη από την εργασία τους. Τέλος, οι εργαζόμενοι που είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ ή κάτοχοι μεταπτυχιακού έχουν υψηλότερο επίπεδο απόδοσης εργασίας και υψηλότερο επίπεδο έμμεσης απόδοσης.

Πίνακας 23. Αποτελέσματα ελέγχου one-way ANOVA για τα κίνητρα, το επίπεδο εργασιακής απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων

	Έως								F
	Δευτεροβάθμια (ΔΕ)		Ανώτερη (ΑΕΙ/ΤΕΙ)		Μεταπτυχιακό		Διδακτορικό		
	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	
Εσωτερική παρακίνηση	2.7	1.2	3.4	1.2	3.5	0.7	3.3	1.0	5.415
Έλλειψη παρακίνησης	2.3	0.8	1.6	0.7	2.1	0.8	2.0	0.6	6.668
Εξωτερική παρακίνηση	3.8	0.5	3.8	0.9	3.8	0.9	3.7	1.1	0.050
Εσωτερική πίεση	2.7	1.1	3.2	1.0	3.4	0.9	3.4	1.2	3.791
Αναγνωρισμένη ρύθμιση	3.3	1.1	3.4	1.1	3.5	0.8	3.4	1.1	0.240
Μισθός	2.8	0.7	3.3	0.7	3.3	0.7	3.3	0.5	3.655
Προαγωγή	3.4	0.7	3.5	0.7	3.5	0.7	3.4	0.5	0.141
Προϊστάμενος	2.9	0.7	3.2	0.6	3.1	0.7	3.0	0.5	1.918
Προνόμια οφέλη	2.8	0.7	3.4	0.6	3.3	0.7	3.6	0.6	5.995
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	3.6	0.6	3.4	0.7	3.5	0.8	3.7	0.5	0.346
Συνθήκες εργασίας	3.0	0.5	2.8	0.5	3.0	0.6	2.5	0.7	2.090
Συνάδελφοι	3.5	0.6	3.7	0.5	3.6	0.6	3.6	0.5	0.454
Φύση εργασίας	3.8	0.7	3.6	0.6	3.8	0.7	4.0	0.4	0.910
Επικοινωνία	3.2	0.7	3.4	0.6	3.0	0.8	3.5	0.8	2.067
Απόδοση εργασίας	3.6	0.5	3.9	0.4	3.8	0.5	3.7	0.3	4.182
Προσαρμοστική απόδοση	3.4	0.5	3.6	0.5	3.6	0.4	3.7	0.6	1.284
Έμμεση απόδοση	3.7	0.6	3.8	0.4	4.0	0.4	3.5	0.5	4.167

## 4.6 Συσχέτιση κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης

Στην επόμενη ενότητα των αποτελεσμάτων δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης σχετικά με τη συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων των κινήτρων και της εργασιακής ικανοποίησης. Αρχικά, στον Πίνακα 24 δίνονται τα αποτελέσματα του συντελεστή συσχέτισης μεταξύ των κινήτρων και της εργασιακής ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ικανοποίηση από το μισθό σχετίζεται με αυξημένο επίπεδο εσωτερικής παρακίνησης ( $r=0.393$ ,  $p=0.000$ ), αυξημένο επίπεδο εσωτερικής πίεσης ( $r=0.259$ ,  $p=0.000$ ) και αυξημένο επίπεδο αναγνωρισμένης ρύθμισης ( $r=0.384$ ,  $p=0.000$ ) ενώ σχετίζεται με μειωμένο επίπεδο έλλειψης παρακίνησης ( $r=-0.376$ ,  $p=0.000$ ). Παρόμοια, η ικανοποίηση από τις δυνατότητες προαγωγής σχετίζεται με αυξημένο επίπεδο εσωτερικής παρακίνησης ( $r=0.338$ ,  $p=0.000$ ), αυξημένο επίπεδο εσωτερικής πίεσης ( $r=0.203$ ,  $p=0.017$ ) και αυξημένο επίπεδο αναγνωρισμένης ρύθμισης ( $r=0.291$ ,  $p=0.001$ ) ενώ σχετίζεται με μειωμένο επίπεδο έλλειψης παρακίνησης ( $r=-0.253$ ,  $p=0.003$ ).

Τα αποτελέσματα επίσης δείχνουν ότι η ικανοποίηση από τον προϊστάμενο σχετίζεται με αυξημένο επίπεδο εσωτερικής παρακίνησης ( $r=0.375$ ,  $p=0.000$ ) και αυξημένο επίπεδο αναγνωρισμένης ρύθμισης ( $r=0.223$ ,  $p=0.009$ ) ενώ σχετίζεται με μειωμένο επίπεδο έλλειψης παρακίνησης ( $r=-0.341$ ,  $p=0.000$ ). Αναφορικά με την ικανοποίηση από τα προνόμια και τα οφέλη που έχουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους, προέκυψε πως αυτή σχετίζεται με αυξημένο επίπεδο εσωτερικής παρακίνησης ( $r=0.490$ ,  $p=0.000$ ), αυξημένο επίπεδο εξωτερικής παρακίνησης ( $r=0.219$ ,  $p=0.010$ ), αυξημένο επίπεδο εσωτερικής πίεσης ( $r=0.365$ ,  $p=0.000$ ) και αυξημένο επίπεδο αναγνωρισμένης ρύθμισης ( $r=0.367$ ,  $p=0.001$ ) ενώ σχετίζεται με μειωμένο επίπεδο έλλειψης παρακίνησης ( $r=-0.466$ ,  $p=0.000$ ). Τέλος, η ικανοποίηση από τους συναδέλφους σχετίζεται με μειωμένο επίπεδο έλλειψης παρακίνησης ( $r=-0.193$ ,  $p=0.025$ ).

Πίνακας 24. Αποτελέσματα συσχέτισης μεταξύ των κινήτρων και της εργασιακής ικανοποίησης

		Εσωτερική παρακίνηση	Έλλειψη παρακίνησης	Εξωτερική παρακίνηση	Εσωτερική πίεση	Αναγνωρι- ση ρύθμι- ση
Μισθός	r	.393	-.376	.125	.259	.384
	p	.000	.000	.145	.002	.000
	n	138	138	138	138	138
Προαγωγή	r	.338	-.253	.152	.203	.291
	p	.000	.003	.075	.017	.001
	n	138	138	138	138	138
Προϊστάμενος	r	.375	-.341	.117	.114	.223
	p	.000	.000	.170	.183	.009
	n	138	138	138	138	138
Προνόμια οφέλη	r	.490	-.466	.219	.365	.367
	p	.000	.000	.010	.000	.000
	n	138	138	138	138	138
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	r	-.019	-.022	-.042	-.034	.049
	p	.824	.794	.627	.695	.571
	n	138	138	138	138	138
Συνθήκες εργασίας	r	.017	-.164	.008	-.123	.036
	p	.849	.057	.929	.152	.680
	n	136	136	136	136	136
Συνάδελφοι	r	.153	-.193	.044	-.008	.105
	p	.074	.025	.613	.930	.224
	n	136	136	136	136	136
Φύση εργασίας	r	.004	-.022	-.018	-.036	-.048
	p	.965	.801	.835	.680	.577
	n	137	137	137	137	137
Επικοινωνία	r	.058	-.165	-.067	-.045	.019
	p	.496	.053	.433	.600	.822
	n	138	138	138	138	138

Στον Πίνακα 25 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τα κίνητρα και εξαρτημένη την ικανοποίηση από το «Μισθό». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα κίνητρα ερμηνεύουν το 15.9% της μεταβλητότητας της ικανοποίησης από το μισθό. Από τις διαστάσεις των κινήτρων σημαντικός προβλεπτικός

παράγοντας της ικανοποίησης απο το μισθό είναι η έλλειψη παρακίνησης ( $b=-0.291$ ,  $p=0.000$ ). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η έλλειψη παρακίνησης οδηγεί σε χαμηλότερη ικανοποίηση απο το μισθό.

Πίνακας 25. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τα κίνητρα και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο το «Μισθό»

	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
(Constant)	3.062	.355		8.621	.000
Εσωτερική παρακίνηση	.028	.091	.042	.305	.761
Έλλειψη παρακίνησης	-.291	.076	-.314	-3.820	.000
Εξωτερική παρακίνηση	-.093	.082	-.101	-1.125	.263
Εσωτερική πίεση	.115	.066	.171	1.739	.084
Αναγνωρισμένη ρύθμιση	.168	.095	.232	1.774	.078

Στον Πίνακα 26 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τα κίνητρα και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο τις «Δυνατότητες Προαγωγής». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα κίνητρα ερμηνεύουν το 11.3% της μεταβλητότητας της ικανοποίησης απο τις δυνατότητες προαγωγής. Απο τις διαστάσεις των κινήτρων σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας της ικανοποίησης απο τις δυνατότητες προαγωγής είναι η έλλειψη παρακίνησης ( $b=-0.146$ ,  $p=0.040$ ). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η έλλειψη παρακίνησης οδηγεί σε χαμηλότερη ικανοποίηση απο τις δυνατότητες προαγωγής.

Πίνακας 26. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τα κίνητρα και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο τις «Δυνατότητες Προαγωγής»

	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	3.030	.358		8.457	.000
Εσωτερική παρακίνηση	.120	.092	.195	1.304	.194
Έλλειψη παρακίνησης	-.146	.077	-.167	-1.997	.040
Εξωτερική παρακίνηση	.009	.083	.011	.110	.912
Εσωτερική πίεση	.043	.067	.067	.638	.525
Αναγνωρισμένη ρύθμιση	.040	.096	.059	.418	.676

Στον Πίνακα 27 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τα κίνητρα και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο τον «Προϊστάμενο». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα κίνητρα ερμηνεύουν το 16.4% της μεταβλητότητας της ικανοποίησης απο τον προϊστάμενο. Απο τις διαστάσεις των κινήτρων σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας της ικανοποίησης απο τον προϊστάμενο είναι η έλλειψη παρακίνησης ( $b=-0.190$ ,  $p=0.011$ ) και η εσωτερική παρακίνηση ( $b=0.295$ ,  $p=0.001$ ). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η έλλειψη παρακίνησης οδηγεί σε χαμηλότερη ικανοποίηση απο τον προϊστάμενο ενώ η εσωτερική παρακίνηση οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση απο τον προϊστάμενο.

Πίνακας 27. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τα κίνητρα και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο τον «Προϊστάμενο»

	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	2.948	.345		8.549	.000
Εσωτερική παρακίνηση	.295	.088	.479	3.339	.001
Έλλειψη παρακίνησης	-.190	.074	-.217	-2.563	.011
Εξωτερική παρακίνηση	.030	.080	.034	.369	.713
Εσωτερική πίεση	-.035	.064	-.055	-.537	.592
Αναγνωρισμένη ρύθμιση	-.138	.092	-.202	-1.498	.137

Στον Πίνακα 28 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τα κίνητρα και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο τα «Προνόμια. Οφέλη». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα κίνητρα ερμηνεύουν το 15.5% της μεταβλητότητας της ικανοποίησης απο τα προνόμια/ οφέλη που έχουν. Απο τις διαστάσεις των κινήτρων σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας της ικανοποίησης απο τα προνόμια/ οφέλη είναι η έλλειψη παρακίνησης ( $b=-0.341$ ,  $p=0.000$ ), η εσωτερική πίεση ( $b=0.168$ ,  $p=0.006$ ) και η εσωτερική παρακίνηση ( $b=0.195$ ,  $p=0.019$ ). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η έλλειψη παρακίνησης οδηγεί σε χαμηλότερη ικανοποίηση απο τα προνόμια/ οφέλη ενώ η εσωτερική παρακίνηση και η εσωτερική πίεση οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση απο τα προνόμια/ οφέλη.



Πίνακας 28. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τα κίνητρα και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο τα «Προνόμια/ Οφέλη»

	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	3.009	.320		9.412	.000
Εσωτερική παρακίνηση	.195	.082	.302	2.384	.019
Έλλειψη παρακίνησης	-.341	.069	-.373	-4.975	.000
Εξωτερική παρακίνηση	-.030	.074	-.033	-.405	.686
Εσωτερική πίεση	.168	.060	.253	2.821	.006
Αναγνωρισμένη ρύθμιση	-.052	.085	-.072	-.605	.546

Στον Πίνακα 29 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τα κίνητρα και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο τα «Ενδεχόμενες ανταμοιβές». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα κίνητρα ερμηνεύουν το 5.6% της μεταβλητότητας της ικανοποίησης απο τις ενδεχόμενες ανταμοιβές. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι καμία από τις διαστάσεις των κινήτρων σημαντικός δεν είναι σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας της ικανοποίησης απο τις ενδεχόμενες ανταμοιβές.

Πίνακας 29. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τα κίνητρα και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο τις «Ενδεχόμενες ανταμοιβές»

	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	3.656	.384		9.521	.000
Εσωτερική παρακίνηση	-.110	.098	-.179	-1.123	.264
Έλλειψη παρακίνησης	-.038	.082	-.043	-.459	.647
Εξωτερική παρακίνηση	-.048	.089	-.056	-.540	.590
Εσωτερική πίεση	-.010	.072	-.016	-.140	.889
Αναγνωρισμένη ρύθμιση	.144	.102	.211	1.406	.162

Στον Πίνακα 30 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τα κίνητρα και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο τις «Συνθήκες εργασίας». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα κίνητρα ερμηνεύουν το 6.8% της μεταβλητότητας της ικανοποίησης απο τις συνθήκες εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι καμία από τις διαστάσεις των κινήτρων σημαντικός δεν είναι σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας της ικανοποίησης απο τις συνθήκες εργασίας.

Πίνακας 30. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τα κίνητρα και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο τις «Συνθήκες εργασίας»

	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	3.122	.293		10.639	.000
Εσωτερική παρακίνηση	-.021	.077	-.043	-.270	.788
Έλλειψη παρακίνησης	-.105	.063	-.155	-1.664	.098
Εξωτερική παρακίνηση	.044	.068	.065	.639	.524
Εσωτερική πίεση	-.092	.055	-.189	-1.677	.096
Αναγνωρισμένη ρύθμιση	.053	.079	.100	.665	.507

Στον Πίνακα 31 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τα κίνητρα και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο τις «Συναδέλφους». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα κίνητρα ερμηνεύουν το 4.7% της μεταβλητότητας της ικανοποίησης απο τους συναδέλφους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι καμία από τις διαστάσεις των κινήτρων σημαντικός δεν είναι σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας της ικανοποίησης από τους συναδέλφους.

Πίνακας 31. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τα κίνητρα και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο τους «Συναδέλφους»

	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	3.660	.317		11.530	.000
Εσωτερική παρακίνηση	.083	.081	.162	1.024	.308
Έλλειψη παρακίνησης	-.102	.069	-.140	-1.491	.138
Εξωτερική παρακίνηση	.025	.074	.034	.335	.738
Εσωτερική πίεση	-.052	.059	-.099	-.880	.380
Αναγνωρισμένη ρύθμιση	-.015	.084	-.026	-.173	.863

Στον Πίνακα 32 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τα κίνητρα και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο τις «Φύση της εργασίας». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα κίνητρα ερμηνεύουν το 6.1% της μεταβλητότητας της ικανοποίησης απο τη φύση της εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι καμία από τις διαστάσεις των κινήτρων σημαντικός δεν είναι σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας της ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας.

Πίνακας 32. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τα κίνητρα και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο τη «Φύση της εργασίας»

	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	3.864	.372		10.379	.000
Εσωτερική παρακίνηση	.079	.095	.133	.828	.409
Έλλειψη παρακίνησης	-.007	.080	-.008	-.086	.932
Εξωτερική παρακίνηση	.008	.086	.010	.091	.927
Εσωτερική πίεση	-.024	.069	-.040	-.352	.725
Αναγνωρισμένη ρύθμιση	-.093	.099	-.143	-.942	.348

Στον Πίνακα 33 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τα κίνητρα και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο την «Επικοινωνία». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα κίνητρα ερμηνεύουν το 8.2% της μεταβλητότητας της ικανοποίησης απο την επικοινωνία. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι καμία από τις διαστάσεις των κινήτρων σημαντικός δεν είναι σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας της ικανοποίησης απο την επικοινωνία.

Πίνακας 33. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τα κίνητρα και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο την «Επικοινωνία»

	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	3.811	.401		9.503	.000
Εσωτερική παρακίνηση	.044	.103	.068	.427	.670
Έλλειψη παρακίνησης	-.147	.086	-.159	-1.705	.090
Εξωτερική παρακίνηση	-.077	.093	-.085	-.831	.408
Εσωτερική πίεση	-.017	.075	-.025	-.225	.823
Αναγνωρισμένη ρύθμιση	-.022	.107	-.030	-.203	.839

#### 4.7 Συσχέτιση κινήτρων και εργασιακής απόδοσης

Στην επόμενη ενότητα των αποτελεσμάτων δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης σχετικά με τη συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων των κινήτρων και της εργασιακής απόδοσης. Αρχικά, στον Πίνακα 34 δίνονται τα αποτελέσματα του συντελεστή συσχέτισης μεταξύ των κινήτρων και της εργασιακής απόδοσης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η εσωτερική παρακίνηση σχετίζεται θετικά με την απόδοση εργασίας ( $r=0.487$ ,  $p=0.000$ ), την προσαρμοσμένη απόδοση ( $r=0.450$ ,  $p=0.000$ ) και την έμμεση απόδοση ( $r=0.471$ ,  $p=0.000$ ). Επιπρόσθετα, η έλλειψη παρακίνησης σχετίζεται αρνητικά με την απόδοση εργασίας ( $r=-0.178$ ,  $p=0.037$ ). Τα αποτελέσματα έδειξαν σημαντική

θετική συσχέτιση μεταξύ της εξωτερικής παρακίνησης και της προσαρμοσμένης απόδοσης ( $r=0.177$ ,  $p=0.038$ ) και μεταξύ της εξωτερικής παρακίνησης και της έμμεσης απόδοσης ( $r=0.260$ ,  $p=0.002$ ). Παρόμοια, η ανάλυση έδειξε σημαντική θετική συσχέτιση της εσωτερικής πίεσης με την απόδοση εργασίας ( $r=0.206$ ,  $p=0.015$ ), την προσαρμοσμένη απόδοση ( $r=0.318$ ,  $p=0.000$ ) και την έμμεση απόδοση ( $r=0.197$ ,  $p=0.020$ ). Τέλος, η ανάλυση έδειξε σημαντική θετική συσχέτιση της αναγνωρισμένης ρύθμισης με την απόδοση εργασίας ( $r=0.329$ ,  $p=0.000$ ), την προσαρμοσμένη απόδοση ( $r=0.401$ ,  $p=0.000$ ) και την έμμεση απόδοση ( $r=0.387$ ,  $p=0.000$ ).

Πίνακας 34. Αποτελέσματα συσχέτισης μεταξύ των κινήτρων και της εργασιακής απόδοσης

		Απόδοση εργασίας	Προσαρμοστι κή απόδοση	Έμμεση απόδοση
Εσωτερική παρακίνηση	r	.487	.450	.471
	p	.000	.000	.000
	n	138	138	138
Έλλειψη παρακίνησης	r	-.178	-.090	-.112
	p	.037	.294	.192
	n	138	138	138
Εξωτερική παρακίνηση	r	.134	.177	.260
	p	.117	.038	.002
	n	138	138	138
Εσωτερική πίεση	r	.206	.318	.197
	p	.015	.000	.020
	n	138	138	138
Αναγνωρισμένη ρύθμιση	r	.329	.401	.387
	p	.000	.000	.000
	n	138	138	138

Στον Πίνακα 35 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τα κίνητρα και εξαρτημένη την «Απόδοση εργασίας». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα κίνητρα ερμηνεύουν το 19.3% της μεταβλητότητας της απόδοσης εργασίας. Απο τις διαστάσεις των κινήτρων σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας της απόδοσης εργασίας είναι η εσωτερική παρακίνηση ( $b=0.293$ ,  $p=0.000$ ). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η εσωτερική παρακίνηση οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση εργασίας.

Πίνακας 35. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τα κίνητρα και εξαρτημένη την «Απόδοσης εργασίας»

	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	3.166	.242		13.067	.000
Εσωτερική παρακίνηση	.293	.062	.659	4.728	.000
Έλλειψη παρακίνησης	.006	.052	.009	.109	.914
Εξωτερική παρακίνηση	.002	.056	.004	.042	.967
Εσωτερική πίεση	-.016	.045	-.036	-.365	.716
Αναγνωρισμένη ρύθμιση	-.092	.065	-.187	-1.427	.156

Στον Πίνακα 36 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τα κίνητρα και εξαρτημένη την «Προσαρμοστική Απόδοση». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα κίνητρα ερμηνεύουν το 17.6% της μεταβλητότητας της προσαρμοστικής απόδοσης. Απο τις διαστάσεις των κινήτρων σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας της προσαρμοστικής απόδοσης είναι η εσωτερική παρακίνηση ( $b=0.159$ ,  $p=0.015$ ). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η εσωτερική παρακίνηση οδηγεί σε υψηλότερη προσαρμοστική απόδοση.

Πίνακας 36. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τα κίνητρα και εξαρτημένη την «Προσαρμοστική Απόδοση»

	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	2.712	.252		10.750	.000
Εσωτερική παρακίνηση	.159	.065	.350	2.464	.015
Έλλειψη παρακίνησης	.034	.054	.053	.635	.526
Εξωτερική παρακίνηση	-.016	.059	-.025	-.274	.785
Εσωτερική πίεση	.056	.047	.119	1.182	.239
Αναγνωρισμένη ρύθμιση	.042	.067	.083	.618	.538

Στον Πίνακα 37 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τα κίνητρα και εξαρτημένη την «Έμμεση Απόδοση». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα κίνητρα ερμηνεύουν το 20.1% της μεταβλητότητας της έμμεσης απόδοσης. Από τις διαστάσεις των κινήτρων σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας της προσαρμοστικής απόδοσης είναι η εσωτερική παρακίνηση ( $b=0.229$ ,  $p=0.000$ ) και η εξωτερική παρακίνηση ( $b=0.109$ ,  $p=0.046$ ). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η εσωτερική παρακίνηση και η εξωτερική παρακίνηση οδηγούν σε υψηλότερη έμμεση απόδοση.

Πίνακας 37. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τα κίνητρα και εξαρτημένη την «Έμμεση Απόδοση»

	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
(Constant)	2.788	.234		11.902	.000
Εσωτερική παρακίνηση	.229	.060	.531	3.817	.000
Έλλειψη παρακίνησης	.054	.050	.088	1.073	.285
Εξωτερική παρακίνηση	.109	.054	.181	2.011	.046
Εσωτερική πίεση	-.067	.044	-.152	-1.540	.126
Αναγνωρισμένη ρύθμιση	-.008	.062	-.016	-.124	.902

#### 4.8 Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης

Στην τελευταία ενότητα των αποτελεσμάτων δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης σχετικά με τη συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης. Αρχικά, στον Πίνακα 38 δίνονται τα αποτελέσματα του συντελεστή συσχέτισης μεταξύ διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ικανοποίηση από το μισθό σχετίζεται θετικά με την απόδοση εργασίας ( $r=0.302$ ,  $p=0.000$ ), την προσαρμοστική απόδοση ( $r=0.231$ ,  $p=0.007$ ) και την έμμεση απόδοση ( $r=0.317$ ,  $p=0.000$ ). Επιπλέον, η ικανοποίηση από τις δυνατότητες προαγωγής σχετίζεται θετικά με την απόδοση εργασίας ( $r=0.255$ ,  $p=0.003$ ), την προσαρμοστική απόδοση ( $r=0.262$ ,  $p=0.002$ ) και την έμμεση απόδοση ( $r=0.206$ ,  $p=0.016$ ). Παρόμοια, η ικανοποίηση από το προϊστάμενο σχετίζεται θετικά με την απόδοση εργασίας ( $r=0.218$ ,  $p=0.010$ ), την προσαρμοστική απόδοση ( $r=0.246$ ,  $p=0.004$ ) και την έμμεση απόδοση ( $r=0.191$ ,  $p=0.024$ ). Η ανάλυση έδειξε ότι η ικανοποίηση από τα προνόμια/ οφέλη σχετίζεται θετικά με την απόδοση εργασίας ( $r=0.394$ ,  $p=0.000$ ), την προσαρμοστική απόδοση ( $r=0.269$ ,  $p=0.001$ ) και την έμμεση απόδοση ( $r=0.229$ ,  $p=0.007$ ). Τέλος, η ανάλυση έδειξε ότι η ικανοποίηση από την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σχετίζεται θετικά με την απόδοση εργασίας ( $r=0.212$ ,  $p=0.012$ ) και την έμμεση απόδοση ( $r=0.174$ ,  $p=0.042$ ).



Πίνακας 38. Αποτελέσματα συσχέτισης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης

		Απόδοση εργασίας	Προσαρμοστι κή απόδοση	Έμμεση απόδοση
Μισθός	r	.302	.231	.317
	p	.000	.007	.000
	n	138	138	138
Προαγωγή	r	.255	.262	.206
	p	.003	.002	.016
	n	138	138	138
Προϊστάμενος	r	.218	.246	.191
	p	.010	.004	.024
	n	138	138	138
Προνόμια οφέλη	r	.394	.269	.229
	p	.000	.001	.007
	n	138	138	138
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	r	.018	-.007	-.132
	p	.830	.931	.124
	n	138	138	138
Συνθήκες εργασίας	r	.017	-.066	-.029
	p	.847	.449	.736
	n	136	136	136
Συνάδελφοι	r	.152	-.035	-.114
	p	.077	.685	.188
	n	136	136	136
Φύση εργασίας	r	-.016	-.015	-.020
	p	.855	.863	.813
	n	137	137	137
Επικοινωνία	r	.212	.043	.174
	p	.013	.617	.042
	n	138	138	138

Στον Πίνακα 39 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης και εξαρτημένη την «Απόδοση εργασίας». Οι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης ερμηνεύουν το 31.4% της

μεταβλητότητας της απόδοσης εργασίας. Οι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης που μπορούν να θεωρηθούν σημαντικές στην πρόβλεψη της απόδοσης εργασίας είναι ο μισθός ( $b=0.115$ ,  $p=0.044$ ), τα προνόμια/ οφέλη ( $b=0.177$ ,  $p=0.006$ ) και η επικοινωνία ( $b=0.131$ ,  $p=0.038$ ). Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων από το μισθό τους, τα προνόμια/ οφέλη που παρέχονται στην εργασία τους και την επικοινωνία στο χώρο εργασίας οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση εργασίας.

Πίνακας 39. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης και εξαρτημένη την «Απόδοση εργασίας»

	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές		
	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
(Constant)	2.522	.419		6.024	.000
Μισθός	.115	.059	.173	1.994	.044
Προαγωγή	.041	.071	.056	.582	.562
Προϊστάμενος	.012	.069	.016	.168	.867
Προνόμια οφέλη	.177	.064	.259	2.775	.006
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	-.075	.065	-.102	-1.143	.255
Συνθήκες εργασίας	.040	.079	.043	.499	.618
Συνάδελφοι	.048	.079	.057	.612	.542
Φύση εργασίας	-.085	.064	-.112	-1.323	.188
Επικοινωνία	.131	.063	.193	2.092	.038

Στον Πίνακα 40 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης και εξαρτημένη την «Προσαρμοστική Απόδοση». Οι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης ερμηνεύουν το 29.8% της μεταβλητότητας της προσαρμοστικής απόδοσης. Η διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης που μπορεί να θεωρηθεί σημαντική στην πρόβλεψη της προσαρμοστικής απόδοσης είναι ο μισθός ( $b=0.183$ ,  $p=0.015$ ). Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων από το μισθό τους οδηγεί σε υψηλότερη προσαρμοστική απόδοση.

Πίνακας 40. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης και εξαρτημένη την «Προσαρμοστική Απόδοση»

	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
(Constant)	3.050	.452		6.749	.000
Μισθός	.183	.064	.123	2.302	.015
Προαγωγή	.037	.076	.049	.480	.632
Προϊστάμενος	.093	.075	.126	1.247	.215
Προνόμια οφέλη	.108	.069	.156	1.569	.119
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	-.019	.071	-.026	-.271	.786
Συνθήκες εργασίας	-.052	.086	-.055	-.604	.547
Συνάδελφοι	-.046	.085	-.054	-.545	.587
Φύση εργασίας	-.043	.069	-.056	-.620	.536
Επικοινωνία	.007	.068	.011	.107	.915

Στον Πίνακα 41 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης και εξαρτημένη την «Έμμεση Απόδοση». Οι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης ερμηνεύουν το 25.6% της μεταβλητότητας της έμμεσης απόδοσης. Η διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης που μπορεί να θεωρηθεί σημαντική στην πρόβλεψη της έμμεσης απόδοσης είναι ο μισθός ( $b=0.168$ ,  $p=0.006$ ). Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων απο το μισθό τους οδηγεί σε υψηλότερη έμμεση απόδοση.

Πίνακας 41. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης και εξαρτημένη την «Έμμεση Απόδοση»

	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
(Constant)	3.527	.422		8.349	.000
Μισθός	.168	.060	.255	2.799	.006
Προαγωγή	.013	.071	.018	.185	.853
Προϊστάμενος	.065	.070	.091	.933	.353
Προνόμια οφέλη	.086	.064	.128	1.336	.184
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	-.070	.066	-.097	-1.062	.290
Συνθήκες εργασίας	.014	.080	.015	.172	.863
Συνάδελφοι	-.075	.080	-.089	-.935	.352
Φύση εργασίας	.018	.065	.024	.278	.781
Επικοινωνία	-.108	.063	-.161	-1.705	.091

## Κεφάλαιο 5 - Συζήτηση ή Ερμηνεία ή Σχολιασμός Αποτελεσμάτων

### 5.1 Συζήτηση

Στη σημερινή εποχή ένας από τους βασικούς στόχους των επιχειρήσεων και των οργανισμών είναι να διατηρούν στις τάξεις τους ένα ικανοποιημένο προσωπικό ώστε να επιτυγχάνουν υψηλότερο επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων και άρα καλύτερη λειτουργία και αποδοτικότητα των ίδιων των επιχειρήσεων και των οργανισμών (Polyzoidis & Tsairidis, 2020). Μια συγκεκριμένη διάσταση που έχει μελετηθεί αρκετά τα τελευταία έτη για το κατά πόσο επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και την απόδοσή τους είναι τα κίνητρα (Stefurak et al. 2020). Τα κίνητρα των εργαζομένων έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζουν θετικά το επίπεδο εργασιακής

ικανοποίησης των εργαζομένων (Mafini & Dlodlo, 2014) και αυτό με τη σειρά του επηρεάζει την απόδοση τους στο χώρο εργασίας (Pang & Lu, 2018).

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν, να διερευνήσει τα κίνητρα των εργαζομένων στις ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, να αξιολογήσει το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης τους και εργασιακής απόδοσης τους και να διερευνήσει την ύπαρξη πιθανής συσχέτισης μεταξύ κινήτρων, εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεδομένων έδειξαν πως οι εργαζόμενοι στις ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι μέτρια ικανοποιημένοι από όλους τους τομείς της εργασίας τους (μισθό, προϊστάμενο, συναδέλφους, δυνατότητες προαγωγής, προνόμια/ οφέλη, ενδεχόμενες ανταμοιβές, συνθήκες εργασίας, φύση εργασίας, επικοινωνία στο χώρο εργασίας). Επιπλέον, τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι εργαζόμενοι στις ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα έχουν μέτριο προς υψηλό επίπεδο εργασιακής, προσαρμοστικής και έμμεσης απόδοσης. Τέλος, τα ευρήματα έδειξαν πως οι εργαζόμενοι στις ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα έχουν μέτριο επίπεδο εσωτερικής παρακίνησης (παρακίνηση των εργαζομένων που προκύπτει από ζητήματα γνώσης και προσωπικής εξέλιξης), υψηλό επίπεδο εξωτερικής παρακίνησης (παρακίνηση των εργαζομένων που προκύπτει από παράγοντες που αφορούν κάποιου είδους υλικές ανταμοιβές και αναγνώρισης), μέτριο επίπεδο εσωτερικής πίεσης (προκύπτει από την αντίληψη των εργαζομένων για τη σημασία της εργασίας τους και τη σχέση που έχουν μαζί της) και μέτριο προς υψηλό επίπεδο αναγνωρισμένης ρύθμισης (αντίληψη των εργαζομένων για το πόσο ταυτίζονται οι αξίες τους, οι προσωπικοί τους στόχοι και η ταυτότητά τους με την εργασία τους).

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως η εσωτερική παρακίνηση και η αναγνωρισμένη ρύθμιση είναι οι διαστάσεις των κινήτρων που σχετίζονται με την ικανοποίηση των εργαζομένων από το μισθό τους, τις δυνατότητες προαγωγής, τη σχέση με τον προϊστάμενο και τα προνόμια/ οφέλη που παρέχονται στην εργασία. Ουσιαστικά τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν ότι τα κίνητρα των εργαζομένων που προκύπτουν από την αναζήτηση της προσωπικής εξέλιξης και τα κίνητρα που προκύπτουν από την ταύτιση της εργασίας με τους εργαζομένους συνδέονται με την ικανοποίηση από διάφορους τομείς της εργασίας (Breugh, Ritz & Alfes, 2017; George & Jones Garrett, 2005; Mullins, 2005; Perkins & Jones, 2020; Shkoler & Kimura, 2020 ). Αντίθετα, δεν επιβεβαιώθηκε ότι τα κίνητρα σχετίζονται με διαστάσεις της ικανοποίησης όπως η φύση της

εργασίας ή οι συνθήκες εργασίας (Ahmed, Nawaz, Iqbal, Ali, Shaukat, & Usman, 2010; Pancasila et al. 2020).

Επιπρόσθετα, αποτελέσματα επιβεβαίωσαν ότι η εσωτερική παρακίνηση, η εσωτερική πίεση και η αναγνωρισμένη ρύθμιση σχετίζονται και με τις τρεις διαστάσεις της απόδοσης (εργασιακή/ άμεση, προσαρμοστική και έμμεση) ενώ η εξωτερική παρακίνηση σχετίζεται με δύο διαστάσεις της απόδοσης (προσαρμοστική και έμμεση). Ουσιαστικά τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν ότι τα κίνητρα των εργαζομένων είναι σημαντικός παράγοντας αύξησης της απόδοσης τους (Afful-Broni, 2004; Chien et al. 2020; Forson et al. 2021; Sayed et al., 2021; Uche et al., 2011; Uzonna, 2013).

Τέλος, τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν ότι η ικανοποίηση απο το μισθό, τις δυνατότητες προαγωγής, τη σχέση με τον προϊστάμενο και τα προνόμια/ οφέλη που περιέχονται σχετίζονται και με τις τρεις διαστάσεις της απόδοσης (εργασιακή/ άμεση, προσαρμοστική και έμμεση). Ουσιαστικά τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν ότι κάποιες απο τις διαστάσεις των ικανοποίησης των εργαζομένων είναι σχετίζονται σημαντικά με την αύξηση της απόδοσης τους (Bowling et al., 2015; Durrah et al., 2016; Fu & Deshpande, 2014; Ramezani et al., 2018; Sony & Mekoth, 2019).

## 5.2 Περιορισμοί και προτάσεις

Η παρούσα έρευνα χαρακτηρίζεται απο αρκετούς περιορισμούς που συνδέονται με τη μεθοδολογία επιλογής του δείγματος και τη μεθοδολογία αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων. Αρχικά, η επιλογή δείγματος σκοπιμότητας κατά τον Creswell (2014) συνδέεται με μειωμένη εξωτερική εγκυρότητα της έρευνας. Η εξωτερική εγκυρότητα μιας έρευνας αφορά το κατά πόσο τα ευρήματα της έρευνας μπορούν να γενικευτούν στο συνολικό πληθυσμό. Η επιλογή δείγματος σκοπιμότητας κατά τον Creswell (2014) επιφέρει χαμηλό βαθμός αντιπροσωπευτικότητας του πληθυσμού με αποτέλεσμα τα αποτελέσματα να μην μπορούν να γενικευτούν στο συνολικό πληθυσμό. Ως εκ τούτου για να ξεπεραστεί ο συγκεκριμένος

περιορισμός θα πρέπει στο μέλλον να διεξαχθεί παρόμοια έρευνα με χρήση άλλου πλάνου δειγματοληψίας ώστε να ενισχυθεί η εξωτερική εγκυρότητα της έρευνας. Ένα τέτοι πλάνο δειγματοληψίας θα μπορούσε να είναι η διαστρωματωμένη δειγματοληψία η οποία λαμβάνει υπόψη τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού κατά την επιλογή του δείγματος.

Ο δεύτερος περιορισμός αυτής της έρευνας αφορά το γεγονός ότι η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων αξιολογήθηκε με βάση τη δική τους εκτίμηση για την απόδοση. Σύμφωνα με τον Creswell (2014) η χρήση εργαλείου αυτοαναφοράς συχνά οδηγεί σε φαινόμενα υποεκτίμησης ή υπερεκτίμησης μιας κατάστασης με αποτέλεσμα τα αποτελέσματα της έρευνας να μην αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα. Αυτό στην στατιστική επιστήμη είναι γνωστό ως σφάλμα μεροληψίας. Ως εκ τούτου για να ξεπεραστεί ο συγκεκριμένος περιορισμός θα πρέπει στο μέλλον να διεξαχθεί παρόμοια έρευνα με χρήση άλλου τρόπου αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων. Για παράδειγμα η απόδοση των εργαζομένων θα μπορούσε να αξιολογηθεί με βάση τις εκτιμήσεις των προϊσταμένων των εργαζομένων.

## Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα είχε σκοπό να αναδείξει τη σημαντικότητα των κινήτρων ως παράγοντα ενίσχυσης της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων στις ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαίωσαν ότι τα κίνητρα των εργαζομένων σχετίζονται σημαντικά με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και το επίπεδο εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων στις ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Επιπρόσθετα, η έρευνα επιβεβαίωσε ότι η εργασιακή ικανοποίηση απο συγκεκριμένους τομείς της εργασίας (μισθός, προϊστάμενος, οφέλη/ προνόμια, δυνατότητες προαγωγής) συνδέεται με αυξημένο επίπεδο εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων στις ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Τα ευρήματα αυτά δείχνουν τη σημαντικότητα που έχει η παροχή κινήτρων στο χώρο εργασίας με σκοπό την επίτευξη ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι και έχουν υψηλό επίπεδο απόδοσης (τόσο άμεσης όσο και έμμεσης). Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα θα πρέπει να επικεντρωθούν κυρίως σε κίνητρα που αφορούν κάποιου είδους υλικές ανταμοιβές και αναγνώρισης, από την αντίληψη των εργαζομένων για τη σημασία της εργασίας τους και τη σχέση που έχουν μαζί της και από αντίληψη των εργαζομένων για το πόσο ταυτίζονται οι αξίες τους, οι προσωπικοί τους στόχοι και η ταυτότητά τους με την εργασία τους. Ουσιαστικά από την παρούσα εργασία προέκυψε πως εκτός από τις υλικές ανταμοιβές (πχ μισθός) σημαντικό κίνητρο είναι οι εργαζόμενοι να αισθάνονται συνδεδεμένοι με την επιχείρηση και να συνδέονται και να σέβονται τους στόχους της

Τέλος, σε μελλοντική έρευνα θα μπορούσαν να ενσωματωθούν και άλλες μεταβλητές που πιθανόν επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση όπως η επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων, το εργασιακό άγχος, η ύπαρξη συγκρούσεων στο χώρο εργασίας και το στύλ ηγεσίας που ασκείται στους οργανισμούς/ επιχειρήσεις. Μια τέτοια έρευνα θα μας έδινε μια καλύτερη εικόνα για το ποιοι παράγοντες είναι σημαντικότεροι στην πρόβλεψη της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης.



## **Βιβλιογραφία**

Aguinis, H. (2013) Performance Management. 3rd ed. Edited by S. Yagan, B. Mickelson, and A. Santora. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Ahmed, I., Nawaz, M., Iqbal, N., Ali, I., Shaukat, Z., & Usman, A. (2010). Effects of motivational factors on employees job satisfaction: A case study of University of the Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(3), 70-80.

Alshallah S. (2004). Job satisfaction and motivation: how do we inspire employees?. *Radiology management*, 26(2), 47–51.

Amabile, T. (1993). Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), pp. 185–201.

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

Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>

Bratton, J. (2020). *Work and Organizational Behaviour* (4th ed.). Red Globe Press.

Breaugh, J., Ritz, A., & Alfes, K. (2017). Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*, 20(10), 1423–1443. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1400580>

Büssing, A., & Bissels, T. (1998). Different Forms of Work Satisfaction. *European Psychologist*, 3(3), 209–218. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.3.3.209>

Chan, K. C., Gee, M. V., & Steiner, T. L. (2000). Employee happiness and corporate financial performance. *Financial Practice and Education*, 10, 47–52.

Chen, C. X., Lill, J. B., & Vance, T. W. (2014). Why Do We Work? Empirical Evidence on Work Motivation and the Effects of Management Control System Design on Work Motivation. *SSRN Electronic Journal*. Published. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2481153>

Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(4), 473–495. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>

Daily, C. M., & Near, J. P. (2000). CEO satisfaction and firm performance in family firms: Divergence between theory and practice. *Social Indicators Research*, 51, 125–170

Denhardt, R. B., Denhardt, J., V., Aristigueta, M. P., & Rawlings, K. C. (2019). *Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations* (5th ed.). CQ Press.

Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), pp. 53-60.

Durrah, O., Alhamoud, A., & Khan, K. (2016). Positive psychological capital and job performance: The mediating role of job satisfaction. *Ponte*, 72(7), 214–225. <https://doi.org/10.21506/j.ponte.2016.7.17>

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firm's financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 5–22.

Elliot, A. J., Dweck, C. S., & Yeager, D. S. (2018). *Handbook of Competence and Motivation, Second Edition: Theory and Application* (Second ed.). The Guilford Press.

Forson, J. A., Ofosu-Dwamena, E., Opoku, R. A., & Adjavon, S. E. (2021). Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana. *Future Business Journal*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00077-6>

Ganai, M. Y., & Ali, S. (2013). Job satisfaction of higher secondary school teachers in relation to their seniority and stream of education. *Merit Research Journal of Education and Review*, 1(1), 6-10.

George, J. M., & Jones, G. R. (2005). *Understanding and managing organizational behavior* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Guay, F., Chanal, J., Ratelle, C. F., Marsh, H. W., Larose, S., & Boivin, M. (2010). Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children. *British Journal of Educational Psychology*, 80(4), 711–735. <https://doi.org/10.1348/000709910x499084>

HAN, Y. (2008). The Relationship between Job Performance and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Goal Orientation. *Acta Psychologica Sinica*, 40(1), 84–91. <https://doi.org/10.3724/sp.j.1041.2008.00084>

Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. & Capwell, D. (1957). *Job attitudes: Review of research and opinion*. Pittsburgh PA: Psychological Service of Pittsburgh.

Karsli, M. D., & Iskender, H. (2009). To examine the effect of the motivation provided by the administration on the job satisfaction of teachers and their institutional commitment, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 1, 2252-2257.

Latham, G. P. (2012). *Work Motivation*. SAGE Publications.

Latif, M. S., Ahmad, M., Qasim, M., Mushtaq, M., Ferdoos, A., & Naeem, H. (2015). Impact of employee's job satisfaction on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 7, 166–171.

Lauring, J., & Selmer, J. (2018). Person-environment fit and emotional control: Assigned expatriates vs. self-initiated expatriates. *International Business Review*, 27(5), 982–992. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.02.010>

Lawler, E.E. & Porter, L.W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations: A Journal of Economy and Society*, 7(1):20-28.

Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Volume 1, pp. 1297-1343.

Lorincová, S., ŠTarchoň, P., Weberová, D., Hitka, M., & Lipoldová, M. (2019). Employee Motivation as a Tool to Achieve Sustainability of Business Processes. *Sustainability*, 11(13), 3509. <https://doi.org/10.3390/su11133509>

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12 ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Mafini, C., & Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1166>

Mafini, C., & Pooe, D. R. I. (2013). The relationship between employee satisfaction and organisational performance: Evidence from a South African government department. *The SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1), 1-10

Mertler, C.A. (2002). Job satisfaction and perception of motivation among middle and high school teachers. *American Secondary Education*, 31(1), 43-53.

Mikkelsen, A., & Espen, O. (2018). The influence of change-oriented leadership on work performance and job satisfaction in hospitals – the mediating roles of learning demands and job involvement. *Leadership in Health Services*, 32(1), 37–53.

Mohr, A. T., & Puck, J. F. (2007). Role conflict, general manager job satisfaction and stress and the performance of international joint ventures. *European Management Journal*, 25, 25–35.

Mone, E. M., & London, M. (2018). *Employee Engagement Through Effective Performance Management*. Taylor & Francis.

Mulang, H. (2021). The Effect of Competences, Work Motivation, Learning Environment on Human Resource Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 84–93. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.52>

Mullins, L. J. (2005). *Management and organizational behaviour* (7th ed.). London: Pitman.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2020). *Human Resource Management* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

- Otoo, F. N. K. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 949–970. <https://doi.org/10.1108/er-02-2018-0053>
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulisty, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(6), 387-397
- Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance. *Maritime Business Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1108/mabr-03-2018-0007>
- Parshetty, S. (2019). Employee Motivation and Their Impact on Employee Performance in Banking Sector in Hyderabad Karnataka Region. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, Volume-3(Issue-4), 390–393. <https://doi.org/10.31142/ijtsrd23752>
- Perkins, S. J., & Jones, S. (2020). *Reward Management: Alternatives, Consequences and Contexts* (4th ed.). CIPD - Kogan Page.
- Pinder, C. C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. s.l.:Prentice Hall.
- Polyzoidis, P., & Tsairidis, C. (2020). Job Satisfaction in the Social Care Sector in Greece: A Public - Nonprofit Sector Comparison. *JOURNAL OF SOCIOLOGY AND SOCIAL WORK*, 8(2). <https://doi.org/10.15640/jssw.v8n2a5>
- Ramezani, Y., Mashhadi, A., Chahak, A., & Hosseinpor, M. (2018). Job performance in the university: Explain the role of job satisfaction, work orientation and organizational commitment. *Journal of Transformation Management*, 9(18), 142–159. <https://doi.org/10.22067/pmt.v9i18.60445>
- Robbins, L. P. & Deane, W. B. (1986). The Corporate Ombudss A New Approach to Conflict Management. *Negotiation Journal*, 2(2), pp. 195-205.
- Ryan, R.M. and Deci, E.L.(2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), pp. 54-67

Sareen, P., & Joshi, P. (2016). Organizational Learning and Motivation: Assessing the impact on Employee Performance. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences* (ISSN 2455–2267), 5(2), 355. <https://doi.org/10.21013/jmss.v5.n2.p13>

Sayed, M. H. S., Matloob, S., Shah, S. A., & Ahmed, J. (2021). Impact of Financial and Non-financial Rewards on Employee Motivation and Employee Commitment among SMEs textiles sector of Karachi Pakistan. *Market Forces*, 16(1), 22. <https://doi.org/10.51153/mf.v16i1.475>

Schmidle, T. P. (2011). Performance Management. *Public Performance & Management Review*, 35(2), 370–389. <https://doi.org/10.2753/pmr1530-9576350206>

Shkoler, O., & Kimura, T. (2020). How Does Work Motivation Impact Employees' Investment at Work and Their Job Engagement? A Moderated-Moderation Perspective Through an International Lens. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00038>

Sony, M., & Mekoth, N. (2019). The relationship between workplace spirituality, job satisfaction and job performance. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 9(1), 27–46. <https://doi.org/10.1504/IJPMB.2019.097819>

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

Stefurak, T., Morgan, R., & Johnson, R. B. (2020). The Relationship of Public Service Motivation to Job Satisfaction and Job Performance of Emergency Medical Services Professionals. *Public Personnel Management*, 49(4), 590–616. <https://doi.org/10.1177/0091026020917695>

Stefurak, T., Morgan, R., & Johnson, R. B. (2020). The Relationship of Public Service Motivation to Job Satisfaction and Job Performance of Emergency Medical Services Professionals. *Public Personnel Management*, 49(4), 590-616

Tsui, P. L., Lin, Y. S., & Yu, T. H. (2013). The influence of psychological contract and organizational commitment on hospital employee performance. *Social Behavior and Personality*, 41(3), 443–452. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.3.443>

Uzonna, U. R. (2013). Impact of motivation on employee performance: A case study of credit west bank Cyprus. *Journal of Economics and International Finance*, 5(5), 199-211

Vroom, M. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Oxford: Wiley.

Wehrich, H., & Koontz, H. (1999). *Management: A global perspective*. 10th Ed. McGraw-Hill. Inc.

Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 110 (November 2017), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.02.006>