

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου  
Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)»

Μεταπτυχιακή Διατριβή



***«Η σχέση μεταξύ κινήτρων/ανταμοιβών, στάσεων και απόδοσης  
των εργαζομένων: Μία διερευνητική μελέτη στον κλάδο  
παροχής υπηρεσιών ομορφιάς »***

***Όλγα Γιαννέρη***

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Νίκη Γλαβέλη**

**Μάιος 2022**

Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών « Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)»

Μεταπτυχιακή Διατριβή

***«Η σχέση μεταξύ κινήτρων/ανταμοιβών, στάσεων και απόδοσης  
των εργαζομένων: Μία διερευνητική μελέτη στον κλάδο  
παροχής υπηρεσιών ομορφιάς»***

***Όλγα Γιαννέρη***

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Νίκη Γλαβέλη**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε σας εκπλήρωση των απαιτήσεων για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) από τη Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης Ανοιχτού Πανεπιστημίου Κύπρου

**Μάιος 2022**

## Περίληψη

Ο κλάδος παροχής υπηρεσιών ομορφιάς στην Ελλάδα εμφανίζει μεγάλη άνθηση ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, όπου η ζήτηση τόσο από άντρες όσο και από γυναίκες αυξάνεται, αλλά παράλληλα υπάρχει και έντονος ανταγωνισμός. Ως αποτέλεσμα, θεωρείται αναγκαία η εφαρμογή ενός συστήματος κινήτρων και η ενδυνάμωση των εργαζομένων σε αυτές τις επιχειρήσεις ώστε να παρέχεται η καλύτερη δυνατή υπηρεσία ενισχύοντας έτσι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων στον κλάδο τις ομορφιάς από τα κίνητρα που τους παρέχονται, καθώς και οι πρακτικές ενδυνάμωσής τους και να διερευνηθούν οι σχέσεις μεταξύ ικανοποίησης των εργαζομένων από τα εργασιακά κίνητρα και ενδυνάμωσής τους με την εργασιακή ικανοποίηση την αφοσίωση στον οργανισμό και την εργασιακή τους απόδοση.

Αρχικά πραγματοποιήθηκε επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, και στη συνέχεια διαμορφώθηκε το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας με βάση την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία. Ειδικότερα, με βάση το σκοπό της έρευνας διατυπώθηκαν 5 υποθέσεις. Για τον έλεγχο των υποθέσεων πραγματοποιήθηκε εμπειρική έρευνα (δημοσκόπηση/survey) με τη χρήση online ερωτηματολογίου. Συλλέχθηκαν 102 ερωτηματολόγια (δείγμα ευκολίας) από εργαζομένους σε κομμωτήρια, κουρεία και κέντρα αισθητικής στην Ελλάδα. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με τη βοήθεια του εργαλείου SPSS. Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν τις υποθέσεις, παρουσιάζοντας σημαντική θετική σχέση μεταξύ όλων των μεταβλητών. Η παρούσα έρευνα μπορεί να συνεισφέρει τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο, καθώς θα βοηθούσε τις επιχειρήσεις στον κλάδο της ομορφιάς να διαμορφώσουν ένα σύστημα κινήτρων και ενδυνάμωσης προσαρμοσμένο στις ανάγκες των υπαλλήλων τους. Το γεγονός αυτό θα επέτρεπε στις επιχειρήσεις να προσφέρουν καλύτερα τις υπηρεσίες στους πελάτες τους, να ενδυναμώσουν τη θέση τους στην αγορά και τελικά να παρουσιάζουν σταθερά αυξανόμενα κέρδη.

## Summary

Beauty services in Greece have been developed during the last years. Both men and women are interested in applying and offering beauty services and, at the same time antagonism is intense. As a result, giving motivations to employees and encouraging them is necessary in order the best services to be offered. In this way, businesses cultivate their competitive advantage. This survey wants to examine if employees in beauty services are satisfied with the given motivations and encouraging techniques so as to improve their relationships between employees' satisfaction and employees' encouragement according to the given motivations and their absorption to the company.

Firstly, this project examines both the appropriate Greek and foreign bibliography in order to create the theoretical basis of this survey. More specifically, 5 hypothetical statements were built. In order to inspect these hypotheses, an empirical survey has been conducted which includes online questionnaires. 102 questionnaires were selected which were fulfilled by employees in hair salons and beauty salons in Greece. The data were analysed in SPSS. The results show that the hypotheses were correct by presenting an important positive correlation among the variables. This project can contribute to both theoretical and practical level because it can offer a motivational and encouraging system to beauty companies which could be adapted employees necessities. Finally, this system would give the opportunity to businesses to promote better services to their customers, empower their position to the market and present continuously increasing economical profits.

## Ευχαριστίες

*Για την εκπόνηση σας παρούσας έρευνας θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, κυρία Νίκη Γλαβέλη, για σας πολύτιμες οδηγίες, και τη βοήθεια που μου προσέφερε, άμεσα ανταποκρινόμενη σε οποιαδήποτε απορία είχα.*

*Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια και σας φίλους μου, ειδικά τις φίλες μου Θεοδώρα και Χαρούλα και τον φίλο μου Μιχάλη για την στήριξη και την υπομονή που έδειξαν ώστε να ολοκληρώσω την μεταπτυχιακή μου διατριβή.*

*Σας ευχαριστώ πολύ!*

# Περιεχόμενα

## Κεφάλαιο 1

1.1.Εισαγωγή.....	10
1.2. Σκοπός/ Αναγκαιότητα έρευνας .....	11
1.3.Περιγραφή μεθοδολογίας.....	11
1.4.Συνοπτική Παρουσίαση Κεφαλαίων.....	12

## Κεφάλαιο 2. Κίνητρα , Ανταμοιβές και Ενδυνάμωση : Εννοιολογικός προσδιορισμός , μέτρηση και σημασία/ ρόλος για τον κλάδο σας ομορφιάς

2.1. Εισαγωγή.....	13
2.2. Παρακίνηση : Διαδικασία και Σημασία.....	13
2.3. Κίνητρα και ανταμοιβές.....	14
2.3.1. Εννοιολογική προσέγγιση των όρων κίνητρα / ανταμοιβές.....	14
2.3.2. Κατηγορίες κινήτρων /ανταμοιβών.....	14
2.3.3. Κλίμακες μέτρησης κινήτρων/ανταμοιβών.....	17
2.4. Ενδυνάμωση .....	17
2.4.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός .....	17
2.4.2.Κλίμακες μέτρησης της ενδυνάμωσης.....	18
2.4.3. Σημασία / ρόλος ενδυνάμωσης – σχέση με παρακίνηση.....	18
2.5. Συμπεράσματα.....	19

## Κεφάλαιο 3. Ικανοποίηση , οργανωσιακή αφοσίωση και απόδοση

3.1 Εισαγωγή.....	20
3.2 Ικανοποίηση από την εργασία.....	20
3.2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός.....	20
3.2.2 Κλίμακες μέτρησης της ικανοποίησης από την εργασία.....	20
3.2.3. Επιπτώσεις.....	21
3.3.Οργανωσιακή αφοσίωση.....	21
3.3.1. Ορισμός και διαστάσεις.....	21
3.3.2. Κλίμακες μέτρησης.....	22
3.3.3.Επιπτώσεις – Σημασία για την οργάνωση.....	22
3.4 Εργασιακή απόδοση .....	23
3.4.1. Ορισμός.....	23

3.4.2. Κλίμακες μέτρησης.....	23
3.4.3. Προσδιοριστικοί παράγοντες.....	23
3.5 Συμπεράσματα.....	24

## **Κεφάλαιο 4. Ανάπτυξη θεωρητικού πλαισίου για τη μελέτη σας σχέσης μεταξύ κινήτρων , ενδυνάμωσης, εργασιακής ικανοποίησης , οργανωσιακής αφοσίωσης και απόδοσης : έμφαση στον κλάδο σας ομορφιάς.**

4.1. Εισαγωγή.....	25
4.2. Βιβλιογραφική επισκόπηση.....	25
4.3. Διαμόρφωση Θεωρητικού Πλαισίου και ανάπτυξη των υποθέσεων.....	40
4.3.1. Κίνητρα/ ανταμοιβές και εργασιακή ικανοποίηση.....	40
4.3.2. Ενδυνάμωση και εργασιακή ικανοποίηση.....	42
4.3.3. Εργασιακή ικανοποίηση , οργανωσιακή αφοσίωση και εργασιακή απόδοση.....	42
4.4. Συμπεράσματα.....	43

## **Κεφάλαιο 5. Μεθοδολογία Έρευνας**

5.1. Εισαγωγή.....	44
5.2. Ερευνητική στρατηγική.....	44
5.3.Ο κλάδος της ομορφιάς στην Ελλάδα.....	44
5.4.Πληθυσμός, δειγματοληψία και διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	45
5.5. Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου.....	45
5.6. Μέτρηση των υπό μελέτη μεταβλητών.....	46
5.7. Στατιστική Ανάλυση.....	47
5.7.1 Έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας.....	47
5.7.2. Περιγραφική στατιστική.....	47
5.7.3. Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων.....	48

## **Κεφάλαιο 6. Παρουσίαση αποτελεσμάτων – Σχολιασμός**

6.1. Εισαγωγή.....	49
6.2 Περιγραφή δείγματος .....	49
6.3 Έλεγχος αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών.....	53
6.4. Περιγραφική στατιστική : Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις.....	53
6.4.1 Κίνητρα / Ανταμοιβές.....	54
6.4.2 Ενδυνάμωση.....	55
6.4.3.Ικανοποίηση από την εργασία.....	56
6.4.4. Οργανωσιακή αφοσίωση .....	57
6.4.5. Εργασιακή απόδοση.....	58
6.5 Έλεγχος υποθέσεων: συσχετίσεις.....	59
6.6 Συμπεράσματα.....	60



## **Κεφάλαιο 7. Επίλογος**

7.1 Εισαγωγή.....	61
7.2 Συμπεράσματα .....	61
7.3 Συμβολή σας έρευνας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο.....	62
7.4 Περιορισμοί έρευνας .....	62
7.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	63

<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>64</b>
--------------------------	-----------

<b>Παράρτημα Α – Ερωτηματολόγιο.....</b>	<b>68</b>
--	-----------

# Κεφάλαιο 1

## 1.1. Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια, ενώ ο τομέας της διοίκησης των επιχειρήσεων και του ανθρώπινου δυναμικού ακμάζει κυρίως στο εξωτερικό, όχι μόνο σε πανεπιστημιακό επίπεδο, αλλά και σε ποικίλα σεμινάρια που έχουν δημιουργηθεί για νέους μικρομεσαίους επιχειρηματίες, στην Ελλάδα έχει μείνει στάσιμος. Συγκεκριμένα, οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις διοικούνται από άτομα με ελλιπείς γνώσεις ως προς τον τομέα με τον οποίο ασχολείται η επιχείρηση ή ως προς την διοίκηση της σχετικά με τα οικονομικά, τα λογιστικά και τη διοίκηση των εργαζόμενων της. Εργοδότες σαν αυτούς που αναφέραμε, έχουν ως μοναδικό στόχο τη αύξηση των κερδών τους, αδιαφορώντας όμως για τον τρόπο που θα το επιτύχουν. Ιδιαίτερα, πολλοί προσπαθούν με ανέντιμα μέσα να εκμεταλλευτούν τους εργαζόμενους τους, ώστε να εργάζονται πιο πολλές ώρες με χαμηλότερο μισθό. Εκτός από αυτό, οι συνθήκες εργασίας και ο τρόπος συμπεριφοράς του εργοδότη προς τους εργαζόμενους του δεν αρμόζουν σε καμία περίπτωση σε ένα υγιή τρόπο διοίκησης και εργασίας (Ζαχαριάδης 2019: 24). Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις αυτές να φυτοζωούν και να αποτελούνται από εργαζόμενους, στόχος των οποίων είναι η γρήγορη και ανώδυνη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους χωρίς να τους ενδιαφέρει τίποτα άλλο εκτός από τις οικονομικές απολαβές της εργασίας τους. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι δεν έχουν κίνητρα ώστε να αντιμετωπίσουν την εργασία τους με περισσότερη όρεξη και προθυμία αλλά ως αγγαρεία, με αποτέλεσμα, το μοναδικό κίνητρο να είναι το οικονομικό. Έτσι, πολλές από αυτές τις επιχειρήσεις, είτε μένουν στάσιμες είτε οδηγούνται τελικά στο κλείσιμο τους.

Ο κλάδος των επιχειρήσεων παροχής ομορφιάς είναι ένας από τους κλάδους που παίζει ουσιαστικό ρόλο στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας μας. Σύμφωνα με αποτελέσματα ερευνών, και ιδιαίτερα το Οικονομικό και Επιχειρηματικό Κέντρο προβλέψεων του Λονδίνου αποκάλυψε ότι δέκα από τις επιχειρήσεις που κατατέθηκαν σε υψηλό επίπεδο ως προς την επιρροή που ασκούν στην οικονομία, αφορούσαν ιατρικές υπηρεσίες και υπηρεσίες ομορφιάς (Drucker et al., 2005). Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι τα άτομα εντείνουν τη συνείδηση σχετικά με την υγεία τους και ειδικά οι νέοι ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο για την ομορφιά, την περιποίηση και τα καλλυντικά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις καλλωπισμού και τα κομμωτήρια, λόγω της ραγδαίας ζήτησης τους, να γίνονται συχνά αντικείμενο έρευνας. Πολλά κομμωτήρια και κέντρα αισθητικής προσφέρουν πλέον περιποίηση άκρων, θεραπείες, κουρέματα και χτενίσματα, τόσο στις γυναίκες όσο και στους άντρες (Διαμαντή Α., 2013).

Στις μέρες μας , η περιποίηση ομορφιάς είναι κοινή σε όλους ανεξαρτήτως της προσωπικότητας, της σιλουέτας, του δέρματος, του φύλου και της ηλικίας. Πολλά άτομα, στην προσπάθεια τους να δείξουν νεότεροι, περιποιούνται τα μαλλιά, το δέρμα και το σώμα τους μέσα από τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι χώροι ομορφιάς. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί η μεγάλη αύξηση της ανταγωνιστικότητας του κλάδου, η οποία παρατηρείται αναφορικά με τις τιμές, την ποιότητα παροχής υπηρεσιών, την εξυπηρέτηση και την καθαριότητα. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα θα εστιάσει στον κλάδο υπηρεσιών ομορφιάς στην Ελλάδα, δηλαδή σε κέντρα αισθητικής, κομμωτήρια και κουρεία. Ο κλάδος αυτός είναι αρκετά ανεπτυγμένος και παρουσιάζει υψηλά κέρδη καθώς αποτελεί ένα είδος ανάγκης για περιποίηση, τόσο για τις γυναίκες όσο και για τους άντρες. Για τον λόγο αυτόν, παρατηρείται και έντονη δραστηριότητα του κλάδου τα τελευταία χρόνια με πλήθος κομμωτηρίων, κουρείων και κέντρων αισθητικών και εμφανίζονται σε κάθε γειτονιά (Maierhofer et al. 2000: 12). Παρόλα αυτά, ο συγκεκριμένος κλάδος αντιμετωπίζει έντονα το πρόβλημα της συχνής αποχώρησης των εργαζόμενων από την εκάστοτε εργασία και την έλλειψη ενός σταθερού εργατικού δυναμικού, που οφείλεται στην απουσία αφοσίωσης των εργαζόμενων στην επιχείρηση . Το γεγονός αυτό οδηγεί τις επιχειρήσεις στην μειωμένη αποδοτικότητα, προερχόμενη από έλλειψη στην ποιότητα εργασίας τους και από δυσλειτουργίες στην διοίκηση τους και τελικά καταλήγει στο οριστικό κλείσιμό τους (Γιάγκογλου 2017: 10). Η σημαντικότητα της ύπαρξης οργανωσιακής αφοσίωσης έχει άμεσες συνέπειες στην απόδοση της εργασίας του εργατικού δυναμικού αλλά και στην ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών. Επομένως, είναι αναγκαία η ύπαρξη σωστών προτύπων διοίκησης των ανθρώπινων πόρων σε επιχειρήσεις κλάδων που εμφανίζουν άνηση των κερδών τους, ώστε να αντιμετωπίζουν αντάξια τους εργαζόμενους τους και αυτοί με την σειρά τους να εξυπηρετούν σωστά και ποιοτικά τους πελάτες (Newman A. & Sheikh Z., 2010: 8).

## ***1.2. Σκοπός / Αναγκαιότητα έρευνας***

Η παρούσα έρευνα εστιάζει στον κλάδο της ομορφιάς. Σκοπός της παρούσας έρευνας, είναι να:

- Διερευνηθεί η παρακίνηση (ικανοποίηση από τα κίνητρα/ανταμοιβές που παρέχονται), τα μέσα ενδυνάμωσης και το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, οργανωσιακής αφοσίωσης και απόδοσης των εργαζομένων στον κλάδο της ομορφιάς
- Γίνει κατανοητή η επίδραση των διαφορετικών κατηγοριών κινήτρων και της ενδυνάμωσης στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (στον κλάδο της ομορφιάς)
- Να εξετασθεί η σύνδεση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης, οργανωσιακής αφοσίωσης και απόδοσης των εργαζομένων (στον κλάδο της ομορφιάς).

Για την επίτευξη των πιο πάνω στόχων και τη βάση της επισκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας διαμορφώθηκε το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας. Με τον τρόπο αυτό, η παρούσα θεωρία θα ενισχύσει τόσο τη σχετική θεωρία όσο και πρακτική των επιχειρήσεων του κλάδου βοηθώντας τις επιχειρηματίες και τα στελέχη να διαμορφώσουν το πακέτο κινήτρων που θα διασφαλίσει την ικανοποίηση, την αφοσίωση και την απόδοση των εργαζομένων του κλάδου. Αυτό αναμένεται να βελτιώσει το επίπεδο εξυπηρέτησης των επιχειρήσεων του κλάδου με θετικές συνέπειες στην επιβίωση και ανάπτυξή τους.

## ***1.3. Περιγραφή Μεθοδολογίας***

Αναφορικά με την μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση της έρευνας, αναλύθηκαν αρχικά μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης οι μεταβλητές που ορίστηκαν υπό εξέταση. Ειδικότερα, παρουσιάστηκαν διεξοδικά τα κίνητρα, η ενδυνάμωση, η ικανοποίηση, η αφοσίωση και η απόδοση των εργαζομένων στον κλάδο των υπηρεσιών και ο τρόπος που η κάθε μεταβλητή επηρεάζει την άλλη. Εν συνεχεία, αναπτύχθηκε το θεωρητικό πλαίσιο γύρω από το οποίο θα εκτελεστεί η έρευνα, αναπτύσσοντας τις υποθέσεις που συνδέουν τις μεταβλητές μεταξύ τους. Ακολουθεί ο προσδιορισμός του ερευνητικού εργαλείου και ο τρόπος μέτρησης των μεταβλητών. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη σύνθεση ερωτηματολογίου και έπειτα αναλύθηκαν τα δεδομένα μέσω της περιγραφικής στατιστικής. Τέλος, έγινε ο έλεγχος αξιοπιστίας και τη καλύτερη δυνατή παραγωγή των αποτελεσμάτων και παρουσίαση των συμπερασμάτων, καθώς και ανάλυση συσχετίσεων για τον έλεγχο των υποθέσεων της έρευνας.

#### ***1.4.. Συνοπτική Παρουσίαση Κεφαλαίων***

Στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο «Εισαγωγή», παρουσιάζεται και προσδιορίζεται το πρόβλημα και αναλύεται ο σκοπός για τον οποίο θα πραγματοποιηθεί η εκάστοτε έρευνα. Στην συνέχεια, γίνεται μια σύντομη περιγραφή της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε και των κεφαλαίων που θα αναπτυχθούν παρακάτω. Στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο « Κίνητρα , Ανταμοιβές και Ενδυνάμωση: Εννοιολογικός προσδιορισμός, μέτρηση και σημασία στον κλάδο της ομορφιάς», γίνεται αναλυτική αναφορά στις δύο βασικές μεταβλητές, τα κίνητρα και την ενδυνάμωση των εργαζομένων, με βάση την βιβλιογραφία. Ειδικότερα, παρουσιάζονται διαφορετικές εκδοχές των εννοιών των κινήτρων και της ενδυνάμωσης, οι τρόποι μέτρησης τους και η σημασία που έχουν για τον κλάδο υπηρεσιών ομορφιάς.

Στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο «Εργασιακή ικανοποίηση, αφοσίωση και απόδοση», αναλύονται οι ορισμοί των τριών εννοιών, οι τρόποι μετρήσεις αλλά και οι επιπτώσεις που έχουν στον κλάδο.

Το 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο «Ανάπτυξη θεωρητικού πλαισίου για τη μελέτη της σχέσης μεταξύ κινήτρων, ενδυνάμωσης, εργασιακής ικανοποίησης, αφοσίωσης και απόδοσης: έμφαση στον κλάδο της ομορφιάς», περιγράφεται το θεωρητικό πλαίσιο γύρω από το οποίο δημιουργήθηκαν οι υποθέσεις που συνδυάζουν τις μεταβλητές μεταξύ τους.

Στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο « Μεθοδολογία έρευνας», γίνεται αναλυτική παρουσίαση της ερευνητικής στρατηγικής που εφαρμόστηκε, η επιλογή του δείγματος και η διαδικασία συλλογής δεδομένων για την έρευνα. Ακολουθεί η περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου, του τρόπου μέτρησης των υπό μελέτη μεταβλητών, της στατιστικής ανάλυσης και της περιγραφής στατιστικής . Τέλος, πραγματοποιείται ο έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης και των ερευνητικών υποθέσεων.

Στο 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο « Παρουσίαση Αποτελεσμάτων – Σχολιασμός» , παρουσιάζεται η περιγραφή του δείγματος που επιλέχθηκε, και η περιγραφική στατιστική με την ανάλυση και τον σχολιασμό των μέσων όρων και των τυπικών αποκλίσεων των υπό μελέτη μεταβλητών αλλά και γίνεται έλεγχος των συσχετίσεων.

Στο 7<sup>ο</sup> κεφάλαιο «Συμπεράσματα – Συμβολή - Περιορισμοί – Προτάσεις για μελλοντική έρευνα» , αναπτύσσονται τα συμπεράσματα της έρευνας, οι περιορισμοί που λήφθηκαν υπόψιν, και παρουσιάζεται η συμβολή της έρευνας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο καθώς και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

# Κεφάλαιο 2

## 2.Κίνητρα, Ανταμοιβές και Ενδυνάμωση: Εννοιολογικός προσδιορισμός, μέτρηση και σημασία/ρόλος

### 2.1. Εισαγωγή

Βασικό στοιχείο για την επιτυχία μιας επιχείρησης του κλάδου εξέτασης, είναι η επίτευξη στόχων μέσω της ικανοποίησης των αναγκών των εργαζόμενων και των πελατών της. Για να το πετύχει αυτό, ο εργοδότης οφείλει να συνειδητοποιήσει τα στοιχεία τα οποία συνθέτουν ένα οργανωμένο σύστημα που παρακινεί και ανταμείβει αναλόγως τους εργαζόμενους του, ώστε να μπορέσουν αυτοί με τη σειρά τους να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες της εργασίας και να αυξήσουν την αποδοτικότητα τους. Επομένως, τα κίνητρα που δίνει ο εργοδότης στους εργαζόμενους, χρηματικά ή μη, οι ανταμοιβές αλλά και οι τρόποι ενδυνάμωσης τους, συμβάλλουν στην ενίσχυση της απόδοσης τους κατά την εργασία, όπως θα αναλυθούν παρακάτω.

### 2.2. Παρακίνηση: Περιεχόμενο και Σημασία

Αναφορικά με την παρακίνηση εργαζόμενων, υπάρχουν ποικίλες θεωρίες οι οποίες την περιγράφουν και την αναλύουν τόσο σε ατομικό όσο και σε εργασιακό επίπεδο. Συγκεκριμένα, σε ατομικό επίπεδο, η παρακίνηση αποτελείται από παράγοντες όπως οι προσδοκίες ενός ατόμου να επιτύχει τους στόχους του και η αυτοεκτίμηση στην προσπάθειά του να κάνει μια δουλειά σωστά (Dieleman et al. 2003: 13). Από την άλλη πλευρά, η παρακίνηση σε εργασιακό επίπεδο, σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg, μπορεί να θεωρηθεί ως κίνητρο για την αποδοχή και παραμονή του εργαζομένου στην εργασία μέσω μισθών, επιδομάτων, αδειών και καλών συνθηκών εργασίας (Tietjen & Myers 1998: 6). Ας μην ξεχνάμε άλλωστε ότι η παρακίνηση αποτελεί βασικό συστατικό της ομαλής διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων σε συνδυασμό με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την εργασιακή τους απόδοση.

Το σύνολο όλων των θεωριών παρακίνησης αναφέρονται σε παράγοντες που οδηγούν το άτομο να θέλει να εργαστεί περισσότερο ή λιγότερο και αναδεικνύουν τρόπους για αύξηση της απόδοσης του. Ο συνδυασμός των θεωριών μπορεί να δώσουν μια πιο καθαρή εικόνα σχετικά με τη δημιουργία ενός συστήματος κινήτρων το οποίο να ταυτίζει τις ανάγκες της επιχείρησης με αυτές

του εργαζομένου με αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοση (Ρεμούνη 2008: 17). Βασικές πρακτικές παρακίνησης αναφέρονται στη σύνδεση της απόδοσης με τις ανταμοιβές, χρηματικές ή μη, μέσα από τη σύνδεση της αναγνώρισης των προσπαθειών του εργαζομένου για να επίτευξη των στόχων του και για την επιβράβευσή του για αυτά που προσφέρει στην επιχείρηση. Ιδιαίτερα, παρακινητικοί παράγοντες σε μια εργασία αποτελούν η αναγνωρισιμότητα των επιτευγμάτων του εργαζομένου, η φύση της εργασίας, η ανάλυση ευθυνών και η πρόοδος που παρουσιάζει κατά τη πορεία της εργασίας του στην εταιρεία. Επομένως, τα στοιχεία αυτά, παρακινούν τον εργαζόμενο για να εργαστεί πιο σκληρά και αποδοτικά ικανοποιώντας τόσο τους στόχους της εταιρείας όσο και τους δικούς του.

## **2.3. Κίνητρα**

### **2.3.1 Εννοιολογική προσέγγιση των όρων κίνητρα/ανταμοιβές**

Γενικά η λέξη κίνητρο αναφέρεται σε «οτιδήποτε ωθεί ή παρασύρει το άτομο σε δράση» (Ρεμούνη 2008: 17). Συγκεκριμένα, στο εργασιακό περιβάλλον τα κίνητρα/ανταμοιβές αποτελούν ζωτικής σημασίας στοιχεία για την επιτυχία ή αποτυχία της σύγχρονης επιχείρησης και για την επιβίωση της. Τα κίνητρα αναλόγως την πηγή υποκίνησης τους, είτε από εσωτερικούς παράγοντες είτε από εξωτερικούς παράγοντες χωρίζονται σε ενδογενή ή εξωγενή. Ενώ από την άλλη πλευρά, εάν μέσω των κινήτρων παρέχεται ή όχι χρηματικό ποσό, χωρίζονται σε οικονομικά και μη οικονομικά (Malhotra 2007: 11).

Άλλοι ορισμοί αναφέρονται στο κίνητρο «ως ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων, μια ψυχολογική διαδικασία, η οποία είναι το αποτέλεσμα μιας αμοιβαίας αλληλεπίδρασης του ατόμου με το περιβάλλον και έχει επιπτώσεις στις επιλογές και την προσπάθεια του ατόμου» (Ρεμούνη 2008: 18). Στόχος των επιχειρήσεων είναι η αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων μέσω της δημιουργίας ενός συστήματος ανταμοιβών και κινήτρων, το οποίο θα τους ενεργοποιήσει να εντείνουν τις προσπάθειες επίτευξης στόχων που θα οδηγήσει στην επιβίωση της επιχείρησης κάτω από συνθήκες έντονου ανταγωνισμού. Αντίθετα, η έλλειψη κινήτρων σε μια επιχείρηση θεωρείται ένα από τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες στην προσπάθεια διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού με αποτέλεσμα την οικονομική τους καταστροφή.

Σύμφωνα με τον Latham (2006), τα κίνητρα ενός ατόμου κινούνται γύρω από ένα πλαίσιο, το οποίο αποτελείται από τις ανάγκες, τις αξίες, τα προσωπικά χαρακτηριστικά και τα χαρακτηριστικά της εργασίας του. Οι ανάγκες του ατόμου αναφέρονται στις φυσιολογικές και τις ψυχολογικές. Οι ανάγκες επιβίωσης και το αίσθημα ασφάλειας προηγούνται από τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Επομένως, τα εργασιακά κίνητρα οφείλουν να ικανοποιήσουν αρχικά τις κατώτερες ανάγκες του ατόμου, μέσω των χρηματικών κυρίως ανταμοιβών, και εν συνεχεία, μέσω μη χρηματικών μέσων τις ανάγκες για αυτοσεβασμό και αυτοεκτίμηση. Για τη μέγιστη επιτυχία ενός οργανισμού, σημαντικός είναι ο συνδυασμός τακτικών ανταμοιβής και κινήτρων για την κάλυψη τόσο των φυσιολογικών όσο και των ψυχολογικών αναγκών του εργαζομένου, που θα οδηγήσει στη μέγιστη απόδοση του. Οι αξίες συνιστούν τις κατευθυντήριες δυνάμεις του ατόμου κατά την πορεία της ζωής του και συμβάλλουν στις αποφάσεις του. Συγκεκριμένα, οι αξίες χτίζονται με βάση τις γνώσεις και τις εμπειρίες ενός ατόμου και αποτελούν ουσιαστικά στοιχεία για την διαμόρφωση των παρακινητήριων εργασιακών κινήτρων. Τα χαρακτηριστικά της εργασίας, επίσης, επηρεάζουν την όρεξη και το μόχθο του ατόμου για να εργαστεί. Συνήθως, εργασίες τα καθήκοντα των οποίων είναι πολύ συγκεκριμένα, μονότονα και με έλλειψη κοινωνικοποίησης οδηγούν σε εργασιακή κατάθλιψη. Αντίθετα, εργασίες με σύνθετα καθήκοντα, τα οποία προσφέρουν ευκαιρίες

αυτονομίας, εξέλιξης και απόκτησης νέων δεξιοτήτων, είναι πιο ενδιαφέρουσες και ωθούν τον εργαζόμενο ώστε να εργαστεί περισσότερο. Τέλος, τα ατομικά χαρακτηριστικά ανάλογα με τα γνωρίσματα και τις ανάγκες του ατόμου, συμβάλλουν στην επιλογή της εργασίας που του ταιριάζει και τα καθήκοντα που του αρμόζουν ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει. Έτσι λοιπόν για να παρακινήσουν οι επιχειρήσεις με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο τους εργαζομένους τους, είναι απαραίτητη η σημασία που πρέπει να δώσουν στην κατανόηση των αναγκών, των αξιών και των προτιμήσεων που έχουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι τους.

### **2.3.2. Κατηγορίες κινήτρων/ανταμοιβών**

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία οι βασικές διακρίσεις των κινήτρων/ανταμοιβών οργανώνονται γύρω από δύο πόλους : χρηματικά - μη χρηματικά κίνητρα και εσωτερικά -εξωγενή (Williamson et al. 2009). Συγκεκριμένα:

#### *Χρηματικά κίνητρα - μη-χρηματικά κίνητρα και ανταμοιβές*

Τα *χρηματικά κίνητρα* διακρίνονται σε ατομικά κίνητρα επιδόσεων και σε συμμετοχή στο αποτέλεσμα, δηλαδή στην άμεση σύνδεση τους με τα κέρδη και την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Εταιρείας οι οποίες συνδέουν την απόδοση σε έντονο βαθμό με την χρηματική αλλαγή, δηλαδή παρέχουν κίνητρα υψηλής ισχύος, τείνουν να ελκύουν περισσότερα άτομα που είναι περισσότερο ταλαντούχα και αποδοτικά, τα οποία έχουν στόχο ακόμα μεγαλύτερες ανταμοιβές στο μέλλον. Ωστόσο, το χρηματικό ποσό σε οποιαδήποτε μορφή ανταμοιβής, όπως αύξηση μισθού, bonus, ποσοστό επί των πωλήσεων, θεωρείται από πολλούς ως μικρή κινητήρια δύναμη προκειμένου να δώσει έναυσμα στους εργαζόμενους της επιχείρησης για να εργαστούν πιο σκληρά και αποτελεσματικά. Είναι γενικώς αποδεκτό ότι τα άτομα συνδέουν την επίτευξη των στόχων τους, είτε προσωπικών είτε εργασιακών, άμεσα με τις προσωπικές τους ανάγκες, οι οποίες πλαισιώνονται από τις βασικές ανάγκες επιβίωσης έως τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Όσοι επιθυμούν να πραγματοποιήσουν αυτούς τους στόχους είναι σε θέση να προσπαθήσουν για την μεγιστοποίηση της εργασιακής τους απόδοσης, ώστε τελικά να ανταμειφτούν. Επομένως, η χρηματική αμοιβή αποτελεί ένα επιπλέον, βοηθητικό κίνητρο που ενισχύει την εργασιακή απόδοση. Ωστόσο, τα χρηματικά κίνητρα ως ο μοναδικός τρόπος προσπάθειας προσήλωσης των εργαζόμενων οδηγεί σε σίγουρα οργανωσιακά και διοικητικά προβλήματα στην επιχείρηση (Ρεμόντη Δ., 2008).

Από την άλλη πλευρά, τα *μη χρηματικά κίνητρα* αναφέρονται στη μη παροχή χρημάτων ως αντάλλαγμα από την εργασία που προσφέρουν οι υπάλληλοι σε μια εταιρεία. Βέβαια, για να παρακινήθούν τα άτομα από μη χρηματικά κίνητρα, πρέπει πρώτα να έχουν καλύψει και ικανοποιήσει τις βασικές ανάγκες επιβίωσης τους. Ένα από τα κίνητρα αυτά, είναι η δίκαιη μεταχείριση του εργοδότη προς όλους τους εργαζόμενους χωρίς ενδείξεις διακρίσεων και μεροληψίας. Η ύπαρξη αισθήματος αδικίας στον εργασιακό χώρο δημιουργεί κλίμα δυσαρέσκειας το οποίο αποτελεί εμπόδιο στην παρακίνηση των εργαζόμενων. Στην περίπτωση δηλαδή που ένας εργαζόμενος νιώσει αδικημένος γιατί η εργασία του δεν τον ανταμείβει αναλογικά με αυτά που προσφέρει, τότε άμεσα μειώνεται η διάθεση του για δουλειά (Shaw J., Duffy M., Stark E., 2001). Σημαντικό, επίσης, κίνητρο αποτελεί ο αυτοσεβασμός που αισθάνεται το άτομο, ο οποίος σχηματίζεται μέσα από τα ερεθίσματα και τις εμπειρίες του καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του. Τα άτομα έχουν την τάση να θέλουν να πετύχουν συνεχώς υψηλά επίπεδα αυτοσεβασμού και αυτοεκτίμησης σε όλους τους τομείς. Έτσι και στον εργασιακό τομέα, η παροχή περισσότερων

ευθυνών και η ελευθερία στη λήψη αποφάσεων, τονώνει την αξία που νιώθει το άτομο για τον εαυτό του, αυξάνει την ικανοποίηση του και τελικά και την απόδοση του. Ωστόσο, το αίσθημα του αυτοσεβασμού του εργαζομένου μπορεί να προέλθει και από επαίνους που δέχεται από ανώτερα διοικητικά στελέχη της επιχείρηση σχετικά με το μόχθο και τις ικανότητες που προσφέρει (Latham G., Ernst C., 2006). Το αίσθημα επιτυχίας που νιώθει ο εργαζόμενος θεωρείται ουσιαστικό κίνητρο, το οποίο αυξάνει την ικανοποίηση του και οδηγείται τελικά στην αυτοπραγμάτωση. Το αίσθημα αυτό μπορεί να προέλθει μέσα από την στοχοθεσία, η οποία περιλαμβάνει την παράθεση μιας σειράς στόχων οι οποίοι αποτελούν πρόκληση για το άτομο για να τους εκπληρώσει με επιτυχία. Επίσης, σημαντικό είναι το feedback που παίρνει ο εργαζόμενος από τους ανωτέρους του. Στην περίπτωση που υπάρχει θετική ανατροφοδότηση για την πορεία, τις επιδόσεις και την προσπάθεια που καταβάλει συγκριτικά με τους συναδέλφους του, θα οδηγήσει σίγουρα σε αύξηση της ικανοποίησης τους και του αισθήματος της επιτυχίας. Σε αντίθετη περίπτωση, η αρνητική κριτική θα τον βοηθήσει ώστε να διορθώσει τα λάθη του και να μην επαναπαύεται, αλλά να προσπαθήσει ακόμα περισσότερο. Επιπλέον, η ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών που προσφέρει η φύση της εργασίας ή ο εργοδότης στον εργαζόμενο ενισχύει το αίσθημα της υπευθυνότητας και της δημιουργικότητας (Υperen , Renkema , 2008: 5). Η ανάληψη ευθυνών, η ελεύθερη έκφραση ιδεών και η ανάληψη αποφάσεων που έχουν άμεσο αντίκτυπο στην εργασία θεωρείται από τον εργαζόμενο έκφραση εμπιστοσύνης, σεβασμού και εκτίμησης προς το πρόσωπο του από την πλευρά της επιχείρησης. Σημαντικό κίνητρο για την ενδυνάμωση της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων είναι η συνεχής ανάπτυξη και εξέλιξη των δεξιοτήτων τους. Ιδιαίτερα, η ενίσχυση των γνώσεων τους μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανθρωπίνου δυναμικού βοηθάει στην αύξηση της παραγωγικότητας του ατόμου αλλά και της αποτελεσματικότητας ολόκληρου του οργανισμού. Ο εργαζόμενος νιώθει περισσότερη σιγουριά για τις ικανότητες του και έχει προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη μέσα από πιθανή προαγωγή σε ανώτερη θέση ή αύξηση του μισθού. Ακόμα, το ενδιαφέρον της φύσης της εργασίας του ατόμου συμβάλει στην αύξηση της δημιουργικότητας και της ικανοποίησης του. Εργασίες οι οποίες ακολουθούν συγκεκριμένο επαναλαμβανόμενο μοτίβο μειώνουν το ενδιαφέρον και τη διάθεση του ατόμου για δουλειά οδηγώντας τον σε ανία και πολλές φορές προκαλώντας σωματικά και ψυχολογικά προβλήματα, όπως εργασιακή κατάθλιψη. Αντίθετα, η ανάληψη ποικίλων καθηκόντων και ευθυνών προσφέρει νέες εμπειρίες στον εργαζόμενο, οποίος νιώθει πιο ζωντανός και ολοκληρωμένος. Τέλος, ένα άρτιο εργασιακό περιβάλλον και συνθήκες εργασίας που επικρατούν προδιαθέτουν θετικά το άτομο να εργαστεί με περισσότερη διάθεση αναπτύσσοντας τις δεξιότητές του. Ο εργαζόμενος περνάει μεγάλο μέρος της ημέρας του στην δουλειά, επομένως, ένα σύγχρονο περιβάλλον εργασίας προσφέρει χαλάρωση, σωματική και ψυχική ηρεμία μειώνοντας το άγχος (Shaw , Duffy , Stark 2001: 9).

### *Εξωτερικά και εσωτερικά κίνητρα ανταμοιβές*

Τα εξωτερικά κίνητρα αναφέρονται σε αυτά που προσφέρει η επιχείρηση ως εξωτερική επιβράβευση, αλλά δεν προέρχονται μέσα από την ίδια την εργασία. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνουν τον μισθό, τις ευκαιρίες για μπόνους ή για προαγωγή και τη σχέση μεταξύ του εργαζομένου με τους συναδέλφους του και τον εργοδότη του. Σύμφωνα με την πυραμίδα της ιεράρχησης των θεμελιωδών αναγκών του Maslow, η χρηματική αμοιβή αποτελεί ένα από τα βασικότερα εξωτερικά κίνητρα ενός εργαζομένου, καθώς καλύπτει έκτος από τη φυσιολογική του ανάγκη για επιβίωση και τις ανάγκες για ασφάλεια, υγεία και προστασία. Ταυτόχρονα, ο εργαζόμενος όσο ανεβαίνει βαθμίδες στην επιχείρηση, δηλαδή όσο λαμβάνει περισσότερα μπόνους ή αυξάνεται ο μισθός του μέσω προαγωγών, καλύπτεται η τέταρτη βαθμίδα της πυραμίδας που αναφέρεται στην



αυτοεκτίμηση και το κύρος που προσδίδει η θέση εργασίας του σε συνδυασμό με τις χρηματικές του απολαβές.

Αντίθετα, τα εσωτερικά ή ενδογενή κίνητρα επηρεάζουν πολύ περισσότερο την εργασιακή απόδοση των εργαζόμενων από τα εξωγενή διότι είναι πιο σταθερά και δεν επηρεάζονται τόσο εύκολα από εξωγενείς παράγοντες, όπως είναι οι εργασιακές και οικονομικές αλλαγές. Τα παραπάνω αναφέρονται σε άυλα προνόμια τα οποία αντανακλούν άμεσα στην ψυχολογική κατάσταση του εργαζομένου και προάγουν τη ψυχική του ευχαρίστηση (Williamson et al. 2009: 10). Ιδιαίτερα, περιλαμβάνουν εργασιακά χαρακτηριστικά τα οποία μπορεί να σου προσφέρει ο εργοδότης, όπως είναι η αυτονομία, η ελευθερία πρωτοβουλιών, η συμμετοχή σε συλλογικές αποφάσεις της επιχείρησης, η αυτοεκτίμηση και η περηφάνια που νιώθει ο εργαζόμενος ως προς την εργασία που εκτελεί, η εκτίμηση και ο σεβασμός που λαμβάνει από τους συναδέλφους και τον εργοδότη του. Επιπλέον, σημαντική είναι και η ικανοποίηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος όταν αναγνωρίζεται η προσπάθεια του για να επιτύχει τους εταιρικούς στόχους και η συνεισφορά του στην επιχείρηση. Αυτό του προσδίδει το αίσθημα ότι η εργασία του είναι πραγματικά σημαντική και με αυτό τον τρόπο αποκτά σιγουριά για να συνεχίσει να πετυχαίνει ακόμα πιο απαιτητικούς στόχους και να βελτιώνεται συνεχώς (Ρεμούντη 2008: 11).

Επομένως, η επιχείρηση για να μεγιστοποιήσει την απόδοση των εργαζόμενων της και να πετύχει μια αυξανόμενη και σταθερή πορεία, οφείλει να δημιουργήσει ένα σύστημα *ανταμοιβών/ κινήτρων* το οποίο να βασίζεται πάνω στις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά των εργαζόμενων που την συνθέτουν. Η αποτελεσματικότητα του συστήματος βασίζεται στα μέτρα απόδοσης, δηλαδή στο τρόπο μέτρησης της απόδοσης των εργαζόμενων και στα κριτήρια που χρησιμοποιούνται προκειμένου να μετρήσει η επιχείρηση όχι μόνο την απόδοση ως αποτέλεσμα αλλά και την προσπάθεια που καταβάλλουν για να πετύχουν τους εργασιακούς τους στόχους. Τέλος, είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψιν οι αξίες, οι ανάγκες και οι προτιμήσεις των εργαζόμενων οι οποίες είναι ανομοιογενείς, διότι εξαρτώνται από την σημαντικότητα που εναποθέτει το κάθε άτομο σε αυτά και από το βαθμό που γίνονται αντιληπτά. Όλα τα παραπάνω, επηρεάζουν τους εργαζόμενους με ποικίλους και διαφορετικούς τρόπους και έχουν άμεση σύνδεση με τον τρόπο που ανταποκρίνονται στο εργασιακό τους περιβάλλον.

### **2.3.3. Κλίμακες μέτρησης κινήτρων/ανταμοιβών**

Ακολουθώντας τη βιβλιογραφία σχετικά με τους τρόπους μέτρησης των εργασιακών κινήτρων, ο Herzberg το 1959 σχεδίασε μια από τις πρώτες κλίμακα μέτρησης τους. Οι ερωτήσεις αυτές αναφέρονταν συγκεκριμένα στις εμπειρίες εργαζόμενων όταν τα συναισθήματα τους για τη δουλειά ήταν περισσότερο θετικά ή αρνητικά από ότι συνήθως. Ειδικότερα, ο Herzberg ανέπτυξε δυο διακριτές κατηγορίες εργασιακών παραγόντων/κινήτρων. Η πρώτη κατηγορία περιλάμβανε εσωτερικά κίνητρα όπως αναγνώριση των κατορθωμάτων, δυνατότητα εξέλιξης, ανάπτυξης, προαγωγής και υπευθυνότητα (Tietjen, Myers , 1998: 3). Η δεύτερη κατηγορία περιλάμβανε εξωτερικά κίνητρα όπως ο μισθός, η εργασιακή ασφάλεια, οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους ανωτέρους και τους συναδέλφους, οι συνθήκες εργασίας και την πολιτική και διοίκηση της επιχείρησης (Tietjen , Myers , 1998: 13). Παρόμοιες μελέτες του Silverthorne (1992) και των Huddleston και Good (1999) για τις επιθυμητές και αναμενόμενες ανταμοιβές παρουσίασαν μια λίστα επιλογών ανταμοιβών. Για κάθε μια από τις 11 επιλογές ανταμοιβής οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να τις βαθμολογήσουν με το βαθμό επιθυμίας από το 1 έως το 5 (Linz , Semykina , 2012: 14). Τέλος , σημαντική ήταν η έρευνα των Heneman και Schwab (1985), οι οποίοι ανέπτυξαν το

ερωτηματολόγιο ικανοποίησης αμοιβής (Pay Satisfaction Questionnaire, PSQ). Σκοπός της έρευνας ήταν να αξιολογήσουν πέντε διαστάσεις της ικανοποίησης από την αμοιβή, δηλαδή τις αυξήσεις, το επίπεδο, τη δομή και τη διαχείριση πληρωμών. Το ερωτηματολόγιο ακολούθησε 5βαθμια κλίμακα μέτρησης, παρουσιάζοντας μεγάλη αξιοπιστία και συνέπεια.

## **2.4 Ενδυνάμωση**

### **2.4.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός**

Παρά τις πολλαπλές ιδεολογικές ρίζες της έννοιας, η ενδυνάμωση μπορεί να οριστεί ευρέως ως μια εξέλιξη που βοηθά τους ανθρώπους να αποκτήσουν έλεγχο της ζωής τους και αυξάνουν την ικανότητα των ανθρώπων να ενεργούν σε θέματα που οι ίδιοι ορίζουν ως σημαντικά (Luttrell et. al 2009: 7). Ωστόσο, αναφερόμενοι συγκεκριμένα στην ενδυνάμωση των εργαζόμενων, οι πολλαπλές συνιστώσες της έννοιας αποτελούν εμπόδιο στον ακριβή της καθορισμό. Ο Sullivan (1994) επισημαίνει ότι πριν το 1990, η ενδυνάμωση είχε διερευνηθεί μόνο σε σχέση με θέματα όπως: η συμμετοχική διοίκηση, ο συνολικός ποιοτικός έλεγχος, η ατομική ανάπτυξη και ο στρατηγικός σχεδιασμός.

Από το 1990 και έπειτα, ο αριθμός των άρθρων που ασχολούνταν και ανέλυαν την ενδυνάμωση εμφάνισε ραγδαία αύξηση. Το γεγονός οφείλεται εν μέρει στο ότι ο όρος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει τόσο την ατομική πτυχή της έννοιας όσο και την οργανωτική. Ένας πολύπλοκος παράγοντας στον ορισμό της ενδυνάμωσης των εργαζομένων είναι ότι από τη φύση της, για να είναι επιτυχής, η ενδυνάμωση, θα πρέπει κάθε οργανισμός να τη δημιουργήσει και να την ορίσει αναφορικά με τις ανάγκες και την κουλτούρα του (Holand 1997: 15). Ιδιαίτερα, η ενδυνάμωση των εργαζομένων πηγάζει μέσα από την αυτονομία των ίδιων, το σύστημα πληρωμών, την ομαδική εργασία, χαρακτηριστικά τα οποία συνδέσουν τη ανταμοιβή με την απόδοση (Menon 1995: 17).

Από την άλλη πλευρά, ο Kanter (1997) ορίζει την ενδυνάμωση ως παροχή εξουσίας σε άτομα που βρίσκονται σε μειονεκτική θέση στον οργανισμό. Σε αυτή τη περίπτωση, οι εργοδότες βοηθούν τους υπαλλήλους τους να λύσουν τις δυσκολίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι ενδυναμώνονται και ικανοποιούνται από την στάση των ανωτέρων τους, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη και την εκτίμηση προς αυτούς (Keller and Dansereau, 1995: 3).

Οι παρεμβάσεις που παρέχονται από τους εργοδότες για την ενίσχυση της ενδυνάμωσης σχετίζονται με δομικά ζητήματα καθώς και με ατομικές και εργασιακές ευθύνες. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν, η δημιουργία ενός κοινού επιχειρησιακού οράματος, η παροχή υποστήριξης από την ανώτατη διοίκηση, η χρήση μοντέλων οργάνωσης ομάδων και η ανάπτυξη στρατηγικών (Vogt and Murrel, 1990). Οι Thomas και Velthouse (1985) θεώρησαν ότι η ενδυνάμωση εμφανίζεται καθώς αλλάζουν οι γνωστικές μεταβλητές. Αυτές οι μεταβλητές είναι το περιβάλλον εργασίας, η συμπεριφορά του εργοδότη και η σημασία της ίδιας της εργασίας.

### **2.4.2 Κλίμακες μέτρησης της ενδυνάμωσης**

Στην προσπάθεια μέτρησης της ενδυνάμωσης των εργαζόμενων σημαντικό ρόλο έπαιξε ο Hayes B. (1994), ο οποίος παρουσίασε το ερωτηματολόγιο ενδυνάμωσης εργαζόμενων (EEQ - Employee Empowerment Questionnaire). Μέσα από αυτό, οι εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να προσδιορίσουν το επίπεδο ενδυνάμωσης των εργαζόμενων τους καθώς και τον τρόπο και τον βαθμό που η ενδυνάμωση σχετίζεται με άλλες οργανωτικές μεταβλητές όπως τα χαρακτηριστικά και η

ικανοποίηση από την εργασία. Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 14 ερωτήσεις χρησιμοποιώντας μία 5βάθμια κλίμακα διαβάθμισης των απαντήσεων. Οι ερωτήσεις του βασίζονται κυρίως στο βαθμό ανεξαρτησίας, ποιότητας και δημιουργικότητας που προσφέρει η εργασία στον εργαζόμενο. Σημαντική είναι, επίσης, η αναφορά των ερωτήσεων στην ποσότητα και πολυπλοκότητα των ευθυνών που έχει το κάθε πόστο εργασίας. Παράλληλα, ο Spreitzer (1995) μελέτησε την εργασιακή ενδυνάμωση δημιουργώντας μια έρευνα και συλλέγοντας ερωτήσεις από παλιότερους ερευνητές, παρουσιάζοντας με αυτό τον τρόπο την πολυπλοκότητα της. Ειδικότερα, θεώρησε ότι η ενδυνάμωση εξαρτάται από χαρακτηριστικά τεσσάρων κατηγοριών και μέσω αυτών οργάνωσε και σύνταξε το ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελούνταν από κλίμακα 1 έως 7 και από κλειστές ερωτήσεις. Οι κατηγορίες αναφέρονταν στην σημασία και την αξία που αποδίδει ο υπάλληλος στην εργασία του, στο βαθμό αυτοπεποίθησης όσον αφορά τις δεξιότητες που έχει, στην αυτονομία και, τέλος, στον βαθμό επιρροής του εργαζομένου στις αλλαγές και τις αποφάσεις της επιχείρησης.

### **2.4.3 Σημασία / ρόλος ενδυνάμωσης - σχέση με παρακίνηση**

Οι εργαζόμενοι αποτελούν την πιο σημαντική περιουσία μιας επιχείρησης. Για αυτό το λόγο, οι εταιρείες ασκούν μεγάλη προσπάθεια ώστε να προσελκύσουν αλλά και να διατηρήσουν ακέραιο το εργατικό δυναμικό που έχει εμφανίσει υψηλές επιδόσεις και δεξιότητες με σκοπό να αφοσιωθεί στην επιχείρηση (Quintana et al., 2020:6 ; Anggreyni et al., 2020 : 11; Ibrahim 2020:8). Στο σημείο αυτό, η ενδυνάμωση παίζει βασικό ρόλο στο κτίσιμο γερών θεμελίων σωστής εργασιακής συμπεριφοράς και οργανωσιακής αφοσίωσης στην εταιρεία (Francis & Alagas, 2020:10).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η ενδυνάμωση προσφέρει στους εργαζόμενους δύναμη, ευθύνες και ελευθερία ώστε να είναι σε θέση να αναλάβουν τα καθήκοντα τους και να τα διεκπεραιώσουν με επιτυχία ακόμα και κάτω από δύσκολες συνθήκες. Επιπρόσθετα, η ενδυνάμωση σχετίζεται άμεσα με την δημιουργία εμπιστοσύνης, ανάληψη αποφάσεων κατά την επίτευξη των καθηκόντων και την εξάλειψη εμποδίων μεταξύ της σχέσης εργαζόμενου και εργοδότη (Andika & Darmanto, 2020: 3). Οι ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η επιχείρηση τους παρέχει κοινωνικοπολιτική υποστήριξη, ότι τους προσφέρονται περισσότεροι πόροι και καλύτερες εργασιακές συνθήκες συγκριτικά με άλλες επιχειρήσεις. Το γεγονός αυτό οδηγεί στην ενίσχυση της ενδυνάμωσης του εργαζομένου και μετέπειτα στην αύξηση των εσωτερικών του κινήτρων, όπως η μείωση του άγχους, η αύξηση των εργασιακών ευθυνών, η ανάπτυξη κοινωνικοποίησης και ποιοτικής επικοινωνίας με τους συναδέλφους (Spreitzer, 1996: 9).

### **2.5. Συμπεράσματα**

Εν κατακλείδι, ο εργοδότης ενός χώρου ομορφιάς, οφείλει να διοικεί μια επιχείρηση, η οποία να απαρτίζεται εκτός από ένα εργατικό δυναμικό με πολλές τεχνικές γνώσεις πάνω στο αντικείμενο εργασίας του, από άτομα με πείσμα και θέληση. Για να το πετύχει αυτό, θα πρέπει να αναπτύξει ένα σύστημα κινήτρων τα οποία ασκούν την περισσότερη επιρροή στην ικανοποίηση των εργαζόμενων έτσι ώστε να αποδίδουν παραπάνω. Ας μην ξεχνάμε ότι τα κίνητρα και η ενδυνάμωση των εργαζόμενων αποτελούν κινητήρια δύναμη στην επιβίωση της επιχείρησης και στην ανάπτυξη της. Αφού γίνει, λοιπόν, ο εντοπισμός των κύριων κινήτρων και μέσων ενδυνάμωσης, τότε ο εργαζόμενος θα αντλήσει τη μέγιστη ικανοποίηση εργασίας, η οποία τελικά θα οδηγήσει στην αύξηση της αφοσίωσης του στην επιχείρηση και στην εργασιακή απόδοση.

Στον κλάδο της ομορφιάς, όπου η μέγιστη καταβολή εργασίας βασίζεται σε χειρωνακτικά καθήκοντα, η ενδυνάμωση αποτελεί θεμελιώδη στοιχείο για τον εργαζόμενο ώστε να του δίνει

κουράγιο για να συνεχίσει και να αντέξει τις δύσκολες συνθήκες εργασίας, όπως η πολύωρη ορθοστασία, οι τεχνικές εργασίες με χρήση χημικών ουσιών ή η σκυμμένη σταθερή στάση σώματος που παρατηρείται σε κοπέλες που ασχολούνται με την περιποίηση των νυχιών. Σε αυτές τις περιπτώσεις η ενδυνάμωση της εργασίας, μέσω της παρακίνησης και της θετικής ανατροφοδότησης από τον εργοδότη, το χτίσιμο μιας υγιούς και αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων αλλά και ένα αποδεκτό περιβάλλον εργασίας, παρέχει στον εργαζόμενο τα απαραίτητα εφόδια ώστε να προσφέρει τον καλύτερο του εαυτό και να καταβάλλει την μεγαλύτερη προσπάθεια για να πετύχει τους στόχους της επιχείρησης.

## **Κεφάλαιο 3**

### **Εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή αφοσίωση και εργασιακή απόδοση**

#### ***3.1. Εισαγωγή***

Στο παρακάτω κεφάλαιο θα αναλυθούν οι έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης, της αφοσίωσης και της απόδοσης καθώς και η σημασία που έχουν για τους εργαζόμενους του κλάδου των κομμωτηρίων και των κέντρων αισθητικής. Οι έννοιες φαίνονται να συνδέονται μεταξύ τους στη δημιουργία ενός υγιούς πλαισίου αλληλεπίδρασης μεταξύ του εργοδότη και των εργαζομένων με στόχο την άρτια λειτουργία της επιχείρησης.

#### ***3.2. Ικανοποίηση από την εργασία***

##### ***3.2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός***

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, η ικανοποίηση από την εργασία (ή εργασιακή ικανοποίηση) περιγράφει την αξιολόγηση από την πλευρά των εργαζομένων ως προς το επίπεδο ευχαρίστησης που εισπράττουν από την εκάστοτε εργασία, συγκρίνοντας την με άλλες παρόμοιες εργασίες και συνθήκες εργαζομένων (AlHahtani et al, 2020: 5). Η ικανοποίηση αναπτύσσεται μέσα από την συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, στην προσφορά πληροφοριών και γνώσεων σχετικά με τα εργασιακά καθήκοντα και απαιτήσεις, καθώς επίσης και στις ευκαιρίες για εξέλιξη αναφορικά με τις αξίες της επιχείρησης. Ο Churchill (1974), αναφέρθηκε από στην εργασιακή ικανοποίηση ως συνταγματική έννοια , η οποία περιέχει χαρακτηριστικά της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος. Ειδικότερα, όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως τις καταστάσεις που σχετίζονται με την θέση εργασίας, τους συναδέλφους , τους προϊσταμένους , τις αποδοχές και τις

ευκαιρίες προαγωγής. Ο Locke (1976), βελτίωσε την προηγούμενη μελέτη και πρότεινε τον ορισμό της εργασιακής ικανοποίησης με εκτεταμένες επιρροές. Παρουσίασε την εργασιακή ικανοποίηση ως μια ευχάριστη κατάσταση, η οποία αυξάνεται κατά τη διαδικασία αξιολόγησης της εργασιακής εμπειρίας ενός ατόμου. Τέλος, σημαντικός ήταν και ο διαχωρισμός της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης του Moorman (1993) σε δυο μεγάλες κατηγορίες. Από συναισθηματική άποψη η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια συνολική θετική αξιολόγηση, ενώ από γνωστική άποψη αποτελεί μια πιο λογική και ορθολογική αξιολόγηση των συνθηκών εργασίας.

### **3.2.2. Κλίμακες μέτρησης της ικανοποίησης από την εργασία**

Οι Κουστέλιος και Μπαγιάτης (1997) στην προσπάθειά τους να αναπτύξουν ένα εργαλείο, το οποίο να μετράει την εργασιακή ικανοποίηση στην Ελλάδα, χρησιμοποίησαν το Job Descriptive Index (JDI) επηρεασμένοι από τους προγενέστερους τους, Smith, Kendall και Hulin (1969). Τα αποτελέσματα της διερευνητικής ανάλυσης παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση έδειξαν την ύπαρξη έξι βασικών κατηγοριών. Οι κατηγορίες αυτές ήταν οι συνθήκες εργασίας, η σχέση με τον υπεύθυνο, ο μισθός, η φύση της εργασίας, η προαγωγή και η επιχείρηση ως σύνολο τα οποία βαθμολογήθηκαν σε κλίμακα από το 1 έως το 5. Παράλληλα, σημαντικό εργαλείο για την μέτρηση της ικανοποίησης είναι το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης της Μινнесότα (Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ), το οποίο μετρούσε το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων μέσω των εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων/ανταμοιβών (Facet satisfaction), χρησιμοποιώντας 5 βάρη κλίμακα διαβάθμισης των απαντήσεων. Τέλος, ο Hackman και ο Oldham (1975) ανέπτυξαν μία κλίμακα μέτρησης της συνολικής ικανοποίησης (overall satisfaction) που αποτελείται από 5 ερωτήσεις, χρησιμοποιώντας 5 βάρη κλίμακα μέτρησης των απαντήσεων.

### **3.2.3. Επιπτώσεις**

Όπως είναι γνωστό η εργασία καταλαμβάνει σημαντικό μέρος του χρόνου στη διάρκεια της ζωής ενός ατόμου. Για το λόγο αυτό, κάθε εργαζόμενος οφείλει να απολαμβάνει το χρόνο που περνάει στην εργασία του, κάνοντας την να φαίνεται ενδιαφέρουσα και να αντλεί δύναμη και ενέργεια από αυτή και όχι να την εκτελεί σαν αγγαρεία. Παράλληλα, η εργασία που θα επιλέξει το άτομο οφείλει να τον κατατάσσει και στο αντίστοιχο οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο, προσφέροντας του κύρος και αυτοεκτίμηση. Επομένως, η επιλογή εργασίας είναι ένα πολύ σοβαρό ζήτημα που καλείται να αντιμετωπίσει το άτομο, διότι θα τον ακολουθεί στο υπόλοιπο της ζωής του και θα τον αυτό-προσδιορίζει. Η ύπαρξη εργασίας που θα τον καλύπτει τόσο οικονομικά όσο και ψυχικά θεωρείται η καταλληλότερη αντλώντας από αυτή συνεχή ικανοποίηση. Πολλές μελέτες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι που είναι πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας, να βελτιώνονται συνεχώς μέσα από τη συμμετοχή τους σε νέα σεμινάρια κατάρτισης για να αποδείξουν τόσο στον εργοδότη όσο και στον εαυτό τους της αξίας τους (Yoon et.al, 2019: 7).

Στο χώρο της ομορφιάς και συγκεκριμένα της περιποίησης, το εργατικό δυναμικό οφείλει να κατέχει ένα συνδυασμό δεξιοτήτων ώστε να εκτελεί σωστά τα καθήκοντα του. Συγκεκριμένα, εκτός από τις τεχνικές γνώσεις και εμπειρία, οφείλει να βρίσκεται σε καλή φυσική κατάσταση λόγω των πολύωρων απαιτητικών εργασιακών συνθηκών αλλά και να παρουσιάζει ένα ευγενικό,

εξυπηρετικό αλλά και επικοινωνιακό προφίλ στον πελάτη, διότι έρχεται σε άμεση επαφή μαζί του. Επομένως, ένας σωστός επαγγελματίας του χώρου της ομορφιάς πρέπει να συνδυάζει αρμονικά όλες τις ικανότητες του για την μέγιστη απόδοση στην εργασία του. Για να το πετύχει αυτό, χρειάζεται την κατάλληλη στήριξη η οποία προέρχεται μέσα από την ίδια την εργασία αλλά και την επιχείρηση όπου εργάζεται. Με άλλα λόγια, η επιχείρηση οφείλει να βοηθά τον εργαζόμενο, ικανοποιώντας τον μέσα από ποικίλους τρόπους, ώστε να αυξάνει την αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα και την κινητικότητά του. Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση θα πετύχει την δημιουργία ενός άριστου και σταθερού εργατικού δυναμικού (Διαμαντή 2013: 22).

### **3.3. Οργανωσιακή αφοσίωση**

#### **3.3.1. Ορισμός και διαστάσεις**

Η εννοιολογική και λειτουργική ανάπτυξη της οργανωσιακής αφοσίωσης έχει επηρεάσει τη σύλληψη και μέτρηση άλλων μορφών αφοσίωσης, όπως αυτή με την εργασία. Για τον ορισμό της έννοιας της οργανωσιακής αφοσίωσης, προτάθηκαν ποικίλες απόψεις μέσα από τις οποίες υιοθετήθηκε ένα νέο πολυδιάστατο πλαίσιο που βασίζεται σε τρεις διακριτές αλλά σχετικές μεταξύ τους μορφές αφοσίωσης: η συναισθητική, η συνεχή και η κανονιστική (Allen and Meyer, 1990: 3). Η συναισθητική διάσταση της αφοσίωσης αναφέρεται σε μια συναισθηματική προσήλωση και εμπλοκή σε έναν οργανισμό, ενώ η συνεχής αφοσίωση υποδηλώνει το αντιληπτό κόστος της αποχώρησης από τον οργανισμό (Allen and Meyer, 1991: 5). Η κανονιστική αφοσίωση είναι μια νεότερη προσθήκη στην ανάλυση της αφοσίωσης και θεωρείται ως αισθητή ευθύνη ενός εργαζομένου για υποστήριξη και παραμονή στον οργανισμό (Allen and Meyer, 1990: 8). Στη συνέχεια, μεταγενέστεροι ερευνητές που βασίστηκαν στην θεωρία και την ανάλυση της αφοσίωσης πρότειναν τον περιορισμό των μεταβλητών σε δύο κατηγορίες, στην εστίαση και την διάκριση. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει μεταβλητές που σχετίζονται με την αποχώρηση από τον οργανισμό, ενώ η δεύτερη συνίσταται από πρόσθετες εργασιακές δραστηριότητες που ωφελούν τον οργανισμό (Meyer and Herscovitch, 2001: 5).

#### **3.3.2. Κλίμακες μέτρησης**

Το πλέον γνωστό εργαλείο (κλίμακα) μέτρησης της οργανωσιακής αφοσίωσης προήλθε από έρευνα των Mowday, Porter και Steers (1974), οι οποίοι εφάρμοσαν το Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) . Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 15 στοιχεία με κλίμακα από το 1 έως το 7 και σχεδιάστηκε για να μετράει τον βαθμό που αισθάνονται οι εργαζόμενοι αφοσιωμένοι στον οργανισμό. Ειδικότερα, έχει σχεδιαστεί για να μετρήσει τρεις πτυχές της αφοσίωσης οι οποίες είναι η πρόθεση, το κίνητρο και οι αξίες. Η πρόθεση αναφέρεται σε μια σίγουρη επιθυμία διατήρησης του εργαζομένου στον οργανισμό, το κίνητρο σχετίζεται με τη επιθυμία να καταβληθεί σημαντική προσπάθεια για τον οργανισμό και οι αξίες αποτελούν ισχυρή πίστη και αποδοχή των στόχων και των αξιών του οργανισμού. Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου έχουν βρεθεί ότι αποτελούν εξαιρετικά προγνωστικά για τον κύκλο εργασιών του οργανισμού, την απουσία των εργαζόμενων και την παραγωγικότητα τους (Hopkins and Lynne 1998: 5). Τέλος, σημαντική ήταν και συνεισφορά των Allen και Meyer (1996) με το γνωστό πλέον εργαλείο μέτρησης της οργανωσιακής αφοσίωσης «Allen's and Meyer's Organizational Commitment Scale». Οι

ερευνητές χώρισαν την οργανωσιακή αφοσίωση σε τρεις κύριες κατηγορίες , τη συναισθητική , τη συνεχή και την κανονιστική αφοσίωση και τη μέτρησαν με 5βάθμια κλίμακα μέτρησης.

### **3.3.3. Επιπτώσεις – Σημασία για την οργάνωση**

Η έννοια της οργανωσιακής αφοσίωσης συνεχίζει να είναι μια από τις πιο απαιτητικές έννοιες στο τομέα της διοίκησης και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Η οργανωσιακή αφοσίωση έχει προκαλέσει σημαντικό ενδιαφέρον ως προς την προσπάθεια κατανόησης και διευκρίνισης της έντασης και της σταθερότητας της αφοσίωσης των εργαζόμενων στον οργανισμό ( Pandey & Khare 2012: 8). Η δημιουργία στενών σχέσεων μεταξύ του εργαζομένου με τον εργοδότη και τους συναδέλφους τους, καθώς και η ταύτιση του με τις αξίες της επιχείρησης, οδηγεί σε αύξηση της έντασης της οργανωσιακής αφοσίωσης με αποτέλεσμα ένα σταθερό εργατικό δυναμικό (Hopkins and Lynne 1998: 6).

## **3.4. Εργασιακή απόδοση**

### **3.4.1. Ορισμός**

Η εργασιακή απόδοση είναι ένας βασικός πυλώνας στην ψυχολογία της εργασίας. Ένα από τα κύρια κριτήρια στην επιλογή προσωπικού για ευκαιρίες εξέλιξης και προαγωγής είναι η εργασιακή τους απόδοση. Οι αξιολογήσεις ατόμων για τον εντοπισμό των δυνατών και των αδύνατων σημείων τους είναι ένα συχνό φαινόμενο, το οποίο πραγματοποιείται με σκοπό το σχεδιασμό προγραμμάτων κατάρτισης των εργαζομένων . Όσον αφορά τον ορισμό, η εργασιακή απόδοση αναφέρεται σε ενέργειες συμπεριφοράς και αποτελεσμάτων των εργαζομένων, τα οποία συνδέονται και συμβάλλουν στους στόχους του οργανισμού (Guion 1998: 6). Οι Koopmans et. al (2014) κατηγοριοποίησαν την εργασιακή απόδοση σε τρεις ευρείες και αυτόνομες διαστάσεις , οι οποίες έχουν αναπτυχθεί για να εφαρμόζονται σε κάθε είδους εργασίας. Η πρώτη κατηγορία ονομάζεται απόδοση εργασίας καθηκόντων (task performance) και αποτελεί την ικανότητα των εργαζομένων να εκτελούν τις βασικές τεχνικές εργασίες που είναι οι κυριότερες για τη δουλειά τους. Η συναφής εργασιακή απόδοση (contextual performance) μπορεί να οριστεί ως τις συμπεριφορές που υποστηρίζουν το οργανωτικό, κοινωνικό και ψυχολογικό υπόβαθρο του οργανισμού. Η τελευταία κατηγορία ονομάζεται αντιπαραγωγική απόδοση (counterproductive performance), της οποίας η συμπεριφορά των εργαζομένων μπορεί να βλάψει την ευημερία του οργανισμού. (Viswesvaran & Ones 2000:10)

### **3.4.2. Κλίμακες μέτρησης**

Είναι αρκετά δύσκολο να μετρηθεί η ατομική εργασιακή απόδοση ολοκληρωμένα. Οι Koopmans et. al (2014) εξέτασαν την εγκυρότητα κατασκευής του ερωτηματολογίου ατομικής εργασιακής απόδοσης (Individual Work Performance Questionnaire, IW PQ). Ένα από τα εμπόδια που αντιμετώπισαν κατά τη μέτρηση της απόδοσης αποτέλεσε η εμφάνιση πολλών και διαφορετικών συμπεριφορών, ενεργειών ή αποτελεσμάτων που εφαρμόστηκαν ως δείκτης της ατομικής εργασιακής απόδοσης. Το ερωτηματολόγιο, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, χωρίζεται σε 3 βασικές κατηγορίες εργασιακές απόδοσης, οι οποίες αφορούν το βαθμό διεκπεραίωσης των καθηκόντων

του εργαζομένου, την ανάληψη ευθυνών, το επίπεδο δημιουργικότητας, αλλά και το βαθμό αρνητικών συναισθημάτων και συμπεριφορών κατά τη διάρκεια της εργασίας και της επαφής με τους συναδέλφους και τον εργοδότη (Koopmans et. al., 2014: 9).

### **3.4.3. Προσδιοριστικοί παράγοντες**

Η οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης παίζει ουσιώδη ρόλο στην απόδοση του εργαζομένου και επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή αφοσίωση και απόδοση. Συγκεκριμένα, η ικανοποίηση ρυθμίζει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα του εργατικού δυναμικού με αποτέλεσμα το οργανωσιακό περιβάλλον να συνδέεται άμεσα με την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της επιτυχίας των εργαζομένων. Εκτός από τον μισθό, οι πολιτικές που ακολουθεί μια επιχείρηση αλλά και η εποπτεία από τον εργοδότη αποτελούν βασικά κίνητρα για τους εργαζομένους υψηλού επιπέδου απόδοσης. Για παράδειγμα, οι καλές οργανωτικές πολιτικές τη επιχείρησης που σχετίζονται με την ανάπτυξη και την βελτίωση των εργαζομένων παρέχουν ευκαιρίες εξέλιξης ώστε να ενισχύουν το αίσθημα επιτυχίας. Τα κίνητρα αυτά συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων, στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και, τελικά, στην ενίσχυση της απόδοσης τους (Jalagat 2016: 13). Σύμφωνα με την θεωρία του Vroom (1964), οι επιδόσεις των εργαζομένων συνδέονται άμεσα με τις ανταμοιβές που πιθανόν θα λάβουν. Με άλλα λόγια, όσο υψηλότερες είναι οι αναμενόμενες ανταμοιβές, τόσο περισσότερες θα είναι οι πιθανότητες οι εργαζόμενοι να εργάζονται σκληρότερο για να επιτύχουν τους στόχους τους, είτε ατομικούς είτε συλλογικούς.

### **3.5. Συμπεράσματα**

Από τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση των εργαζομένων καθώς και η οργανωσιακή αφοσίωση αποτελούν τις πιο σημαντικές στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων. Οι έννοιες αυτές θεωρούνται ιδιαίτερα πολύπλοκες και σημαντικές για τον εργαζόμενο και την επιχείρηση, αφού ο κάθε ένας είναι ξεχωριστός και έχει διαφορετικά πρότυπα και αξίες που τον επηρεάζουν.



# Κεφάλαιο 4

## **Ανάπτυξη θεωρητικού πλαισίου για τη μελέτη της σχέσης μεταξύ κινήτρων, ενδυνάμωσης, εργασιακής ικανοποίησης, οργανωσιακής αφοσίωσης και απόδοσης**

### ***4.1. Εισαγωγή***

Στο παρόν κεφάλαιο, θα γίνει εκτενής ανάλυση της βιβλιογραφίας που χρησιμοποιήθηκε, ώστε να καταλήξουμε στις σχέσεις που συνδέουν τις υπό εξέταση μεταβλητές μεταξύ τους. Ειδικότερα, θα γίνει αναφορά σε πηγές, οι οποίες παρουσιάζουν τους τρόπους και τα μέσα ενδυνάμωσης των εργαζομένων αλλά και τα κίνητρα που προσφέρουν οι εταιρείες σε κλάδους παροχής υπηρεσιών με σκοπό την αύξηση της ικανοποίησης που λαμβάνουν από την εργασία τους. Το γεγονός αυτό έχει ως απώτερο στόχο την βελτίωση της εργασιακής τους αφοσίωσης και τελικά την αύξηση της απόδοσης τους, που θα οδηγήσει στην επιτυχία και την εξέλιξη του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό, θα γίνει παρουσίαση των υποθέσεων που συσχετίζουν τις μεταβλητές, κίνητρα, ενδυνάμωση, ικανοποίηση, αφοσίωση και απόδοση των εργαζομένων στον κλάδο υπηρεσιών ομορφιάς στην Ελλάδα μεταξύ τους.

### ***4.2. Βιβλιογραφική επισκόπηση***

Με βάση τους στόχους της έρευνα αναζητήθηκαν αρχικά άρθρα που να συνδέουν τις υπό-μελέτη μεταβλητές δηλαδή τα κίνητρα, την ενδυνάμωση, την ικανοποίηση από την εργασία, την αφοσίωση και την απόδοση στο έργο και να έχουν πραγματοποιηθεί στον κλάδο της ομορφιάς. Εντοπίστηκαν ελάχιστες έρευνες με αναφορά σε κλάδους παροχής υπηρεσιών ομορφιάς , όπως κομμωτήρια ή κέντρα αισθητικής (βλ. Πίνακα 1, Li et.al 2008, Hou & Fan 2011). Έτσι σε επόμενο βήμα εντοπίστηκαν έρευνες σε διάφορους κλάδους παροχής υπηρεσιών, όπως τουριστικά κέντρα, αεροπορικές εταιρείες και κέντρα εξυπηρέτησης πελατών, στους οποίους οι ανάγκες βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων είναι απαραίτητη. Οι πιο πάνω έρευνες παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 1.

Συγκεκριμένα, καταγράφονται οι παρακάτω έρευνες:

- Kuo, T.-H., & Ho, L.-A. (2010). *Individual differences and job performance: The relationship among personal factors, job characteristics, flow experience, and service quality. Social Behavior and Personality*, ποσοτική έρευνα (τεχνολογική εταιρεία), διερεύνηση της επίδρασης χαρακτηριστικών του εργαζομένου πάνω στην ποιότητα εξυπηρέτησης του.
- Peric G, Gasic M., Ivanovic V., (2015) *Research of Employee Motivation in the Tourist Centers in Serbia* , ποσοτική έρευνα, (τουριστικό κέντρο), προσδιορισμός παρακινητικών παραγόντων των εργαζομένων και βαθμός επιρροής
- Li JM., Yang JS., & Wu H., (2008) *Improving service quality and organization performance through human resource practices* , ποιοτική έρευνα (κομμωτήριο), ανάλυση παραγόντων και τρόπων που επηρεάζουν την βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών , η εξειδίκευση εργαζομένων οδηγεί σε υψηλά επίπεδα ποιότητας εξυπηρέτησης
- Hou ST. Fan HL.,(2011) *The relationships among Organizational Belonging, Flow Experience and Positive Behaviors of Employees in a Beauty Salon Organization* , ποσοτική έρευνα (κομμωτήριο), τρόπος με τον οποίο η οργανωσιακή αφοσίωση βελτιώνει την εμπειρία και επηρεάζει θετικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων.
- Yee R., W.Y., Guo Y., Yeung A., (2015), *Being close or being happy? The relative impact of work relationship and job satisfaction on service quality*, ποσοτική έρευνα ( εμπορικά καταστήματα), έρευνα σχέσης μεταξύ ενδυνάμωσης εργοδότη και εργαζόμενου και εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης.
- Demerouti E. (2006), *Job Characteristics, Flow, and Performance: The moderating role of conscientiousness*, ποσοτική έρευνα (διάφορες εταιρείες παροχής υπηρεσιών), εξέταση των χαρακτηριστικών εργασίας ως παρακινητικοί παράγοντες για την αύξηση της απόδοσης.
- Newman A. , Sheikh Z. A., (2010) , *The organizational rewards and employee commitment: Chinese study*, ποσοτική έρευνα ( εταιρεία αεροπορίας), εξέταση σχέσης μεταξύ ανταμοιβών και οργανωσιακής αφοσίωσης, *Social Exchange Theory*.
- AlKahtani S.N., Iqbal S., Sohail M., Sheraz F., Jahan S., Anwar B., Haider A. S., (2021), *Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction four and five stars hotel industry* ,ποσοτική έρευνα (ξενοδοχεία, εστιατόρια), εξέταση της σχέσης ενδυνάμωσης και οργανωσιακής αφοσίωσης μέσω της ικανοποίησης , *Social Exchange Theory*.

- *Kariuki A., Kiambati K. (2017), Empowerment, Organizational Commitment, Organization Citizenship Behavior and Firm Performance, ποσοτική έρευνα (κατασκευαστική εταιρεία), εξέταση της σχέσης μεταξύ οργανωσιακής αφοσίωσης, ενδυνάμωσης και απόδοσης.*
- *Culibrk J., Delic M., Mitrovic S., Culibrk D., (2018), Job Satisfaction, Organization Commitment and Job Involvement: The mediating Role of Job Involvement, ποσοτική έρευνα (εταιρείες μεταποίησης), προσδιορισμός σχέσης μεταξύ οργανωσιακής αφοσίωσης και εργασιακής ικανοποίησης, Hierarchy of needs theory, The theory of expectations, The goal setting theory, The social-cognitive theory*
- *Rudi A., Susetyo D. (2020), The effect of employee empowerment and intrinsic motivation on organizational commitment and employee performance, ποσοτική έρευνα ( κυβερνητικά γραφεία), ανάλυση της επιρροής της ενδυνάμωσης και των εσωτερικών κινήτρων στην απόδοση των εργαζομένων και στην οργανωσιακή αφοσίωση.*

<b>Άρθρα</b>	<b>Μεθοδολογία</b>	<b>Στόχος – Θεωρητική βάση</b>	<b>Μεταβλητές έρευνας και μέτρησή τους</b>	<b>Υποθέσεις/ερευνητικά ερωτήματα</b>	<b>Αποτελέσματα/ ευρήματα</b>
--------------	--------------------	------------------------------------	--	---	-------------------------------

<p>Kuo, T.-H., &amp; Ho, L.-A. (2010). Individual differences and job performance: The relationship among personal factors, job characteristics, flow experience, and service quality. <i>Social Behavior and Personality: An international journal</i>, 38(4), 531-552.</p>	<p><b>Ερευνητική στρατηγική:</b> Ποσοτική έρευνα (δημοσκόπηση/survey)</p> <p><b>Χώρα/κλάδος:</b> Taiwan/Τεχνολογική εταιρεία</p> <p><b>Δείγμα:</b> 57/80 άτομα</p> <p><b>Ανάλυση δεδομένων:</b> t-test Anova Pearson correlation analysis Multiple stepwise correlation analysis</p>	<p><b>Στόχος:</b> Διερεύνηση της επίδραση 3 προσωπικών παραγόντων του φύλου, της διάρκειας απασχόλησης, της εμπειρίας πάνω στις αντιλήψεις των χαρακτηριστικών εργασίας και της ποιότητας εξυπηρέτησης και εργασιακής απόδοσης</p>	<p><b>Εξαρτημένες μεταβλητές</b> 1.χαρακτηριστικά αντιληπτής εργασίας 2.εμπειρία εργασίας 3.ποιότητας εργασίας</p> <p><b>Ανεξάρτητες μεταβλητές</b> -φύλο -διάρκεια απασχόλησης -meditation experience</p> <p><b>1. Χαρακτηριστικά της εργασίας (Hackman &amp; Oldham,1975)</b> -Δεξιότητες (skills) - Το είδος της εργασίας και των ευθυνών που είχε (task identity) - Την σημασία της εργασίας ( task significance) - Αυτονομία - Ανατροφοδότηση από την εργασία</p> <p><b>2.Εμπειρία στην εργασία ( flow experience) ( Trevino and Webster , 1992)</b> - Αίσθημα ελέγχου - Να δίνεις προσοχή στις δραστηριότητες εργασίας - Αίσθημα περιέργειας - Αίσθηση εσωτερικού ενδιαφέροντος</p> <p><b>3.Ποιότητα εργασίας και εξυπηρέτησης πελατών (SERVQUAL scale by Parasuraman et al., 1988)</b> -Πόσο εύκολη και ευέλικτη είναι η εργασία (tangibility) -Εμπιστοσύνη -Υπευθυνότητα -Ασφάλεια -Εμπάθεια</p>	<p>Y1.Το φύλο , η διάρκεια απασχόλησης ( length of employment) , είναι θετικά συσχετισμένα με τα γνωρίσματα της εργασίας</p> <p>Y2. Το γένος , η διάρκεια απασχόλησης ( length of employment) , είναι θετικά συσχετισμένα με την εμπειρία πάνω στην εργασία</p> <p>Y3. Το φύλο , η διάρκεια απασχόλησης ( length of employment) , είναι θετικά συσχετισμένα με την ποιότητα εξυπηρέτησης</p> <p>Y4.Τα γνωρίσματα εργασίας των υπαλλήλων είναι δείκτης που παρουσιάζει την εμπειρία τους πάνω στην εργασία</p> <p>Y5. Τα γνωρίσματα εργασίας των υπαλλήλων είναι δείκτης που παρουσιάζει την ποιότητα εξυπηρέτησης τους.</p> <p>Y6. Η εμπειρία εργασίας των υπαλλήλων είναι ένας δείκτης που δείχνει την ποιότητα πάνω στην εξυπηρέτηση εργασίας.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Από τα 3 γνωρίσματα των υπαλλήλων μεγαλύτερη επιρροή στα χαρακτηριστικά εργασίας είναι η διάρκεια απασχόλησης ( Y.1,2,3)</li> <li>- Η διάρκεια απασχόλησης επηρεάζει πολύ την αυτονομία του υπαλλήλου και την ανατροφοδότηση από την εργασία του.</li> <li>- Άτομα με περισσότερη εμπειρία παρουσιάζουν καλύτερες επιδόσεις στην εξυπηρέτηση πελατών</li> <li>- Δεν βρέθηκαν αποτελέσματα που να δείχνουν ότι η εμπειρία και η ποιότητα εξυπηρέτησης σχετίζονται μεταξύ τους (Y.4,5)</li> <li>- Η εμπειρία προσφέρει θετική ψυχολογική ανάπτυξη και μειώνει το άγχος, με αποτέλεσμα να το μεταδίδει αυτό και στους πελάτες</li> <li>- Τα γνωρίσματα της εργασίας και η εμπειρία έχουν θετικό αντίκτυπο στην ποιότητα εξυπηρέτησης</li> <li>- Ο σχεδιασμός εργασίας ( task identify, significance ) και η εμπειρία έχουν θετικό αντίκτυπο στην ποιότητα εξυπηρέτησης και στην ικανοποίηση των πελατών</li> </ul>
--	--	--	--	--	--

Άρθρα	Μεθοδολογία	Στόχος – Θεωρητική βάση	Μεταβλητές έρευνας και μέτρησή τους	Υποθέσεις/ερευνητικά ερωτήματα	Αποτελέσματα/ ευρήματα
<p>Peric G, Gasic M., Ivanovic V., (2015) Research of Employee Motivation in the Tourist Centers in Serbia, <i>Proceedings of the Faculty of Economics in East Sarajevo, Review Paper, Issue 10</i> , pp.65-76</p>	<p><b>Ερευνητική στρατηγική:</b> Ποσοτική έρευνα (δημοσκόπηση/survey)</p> <p><b>Χώρα/κλάδος:</b> Σερβία, spa σε τουριστικά κέντρα</p> <p><b>Δείγμα:</b> 202 εργαζόμενοι</p> <p><b>Ανάλυση δεδομένων:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Περιγραφική στατιστική (μ.ο., ποσοστά)</li> <li>- ANOVA</li> </ul> <p><b>Έλεγχος εγκυρότητας/αξιοπιστίας (δείκτες πχ. Cronbach's alpha):</b> Οχι</p>	<p><b>Στόχος</b> Να προσδιορίσει ποιοι είναι οι παρακινητικοί παράγοντες για τους υπαλλήλους σε κέντρα spa και να εξετάσει την επιρροή των εξεταζόμενων χαρακτηριστικών με την μεγαλύτερη και την μικρότερη επιρροή</p> <p>Συγκεκριμένα</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Να προσδιορίσει με ποια παρακινητικά κριτήρια οι υπάλληλοι σε spa συμφωνούν περισσότερο</li> <li>-Να προσδιορίσει με ποια παρακινητικά κριτήρια οι υπάλληλοι σε spa συμφωνούν λιγότερο</li> <li>-Να εξετάσει την ύπαρξη περισσότερης ή λιγότερης επιρροής των εξεταζόμενων χαρακτηριστικών</li> </ul>	<p><b>Εξαρτημένη μεταβλητή:</b> <u>-Παρακίνηση υπαλλήλων</u> (1-5 Likert scale)</p> <p><b>Ανεξάρτητες μεταβλητές:</b> <u>-ικανοποίηση μισθού</u> “Είστε ευχαριστημένος με το ποσό του μισθού που λαμβάνετε?” “Πιστεύετε ότι αξίζετε μεγαλύτερο μισθό αναλογικά με τις ικανότητες και τις γνώσεις σας?” “Πιστεύετε ότι ο μέγεθος του μισθού σας είναι μεγαλύτερο από άλλους ανταγωνιστικούς οργανισμούς?” <u>-οργανωσιακές ανταμοιβές</u> (Organizational awards) “Οι πληρωμές με μπόνους επηρεάζουν θετικά την εργασία σας?” “Το σύστημα πληρωμών του οργανισμού σας τονώνει την αφοσίωση στον οργανισμό, την ποιότητα εργασίας, την εφευρετικότητα και τη δημιουργικότητα?” “Είσαι ευχαριστημένος με τα οφέλη και τα προνόμια του οργανισμού?”</p> <p><u>Αλλά παρακινητικά χαρακτηριστικά</u> “Θεωρείται ότι η εργασία και η αφοσίωση σας εκτιμάται δίκαια?” “Θεωρείται ότι η συμμετοχή στο κέρδος του οργανισμού και της ιδιοκτησίας έχει θετική επίδραση στην εργασία σας?” “Η επένδυση στην επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων(αποφοίτηση σχολείου, εκμάθηση ξένων γλωσσών) επηρεάζει την εργασία σας?” “Η ελεύθερη δημιουργία, ο πολιτισμός και οι δραστηριότητες επηρεάζουν την εργασία στον οργανισμό?”</p>	<p>Y1. Οι υπάλληλοι σε κέντρα spa συμφωνούν στο ότι αξίζουν υψηλότερους μισθούς με βάση τις δεξιότητες, τη γνώση και τις ικανότητες τους Y2. Οι υπάλληλοι σε κέντρα spa συμφωνούν στο ότι οι μισθοί τους είναι υψηλότεροι σε σχέση με τους άλλους ανταγωνιστικούς οργανισμούς Y3. Τα εξεταζόμενα χαρακτηριστικά ασκούν επιρροή σε υψηλό ή σε χαμηλό βαθμό</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Οι περισσότεροι υπάλληλοι spa θεωρούν ότι αξίζουν υψηλότερους μισθούς. Αυτό δείχνει ότι ένας σημαντικός παρακινητικός παράγοντας εργασίας είναι ο μισθός, και ότι ο μισθός τους είναι χαμηλότερος συγκριτικά με τους μισθούς του κλάδου</li> <li>- Η εφαρμογή μιας στρατηγική κινήτρων ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες των υπαλλήλων δεν είναι συσχετισμένη με τα χρήματα και άλλα είδη επιβραβεύσεων</li> <li>- Οι περισσότεροι υπάλληλοι θεωρούν ότι η αφοσίωση τους στην εργασία δεν εκτιμάται όπως θα έπρεπε</li> </ul> <p>Τα κίνητρα των υπαλλήλων είναι ένα βασικό ενδιαφέρον του κλάδου του μοντέρνου μανάτζμεντ, γιατί σχηματίζοντας υψηλής ποιότητας παρακινητικό σύστημα, θα βοηθήσει τον οργανισμό να βελτιώσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα</p> <p>Ο οικονομικός παράγοντας είναι το βασικό κίνητρο των υπαλλήλων</p>

<p>Li JM., Yang JS., &amp; Wu H., (2008) Improving service quality and organisation performance through human resource practices. <i>A case study, Total Quality Management &amp; Business Excellence</i>, 19:9, 969-985,</p>	<p><b>Ερευνητική στρατηγική:</b> Ποιοτική έρευνα με στοιχεία σχετικά με την εταιρεία και 7 συνεντεύξεις από τους μάνατζερ</p> <p><b>Χώρα/κλάδος:</b> Ταϊβάν, κομμωτήριο</p> <p><b>Δείγμα:</b> Μάνατζερ εταιρίας</p> <p><b>Ανάλυση δεδομένων:</b> Αυτολεξεί των συνεντεύξεων</p>	<p><b>Στόχος:</b> -Να αναλύσει τους διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών και εξυπηρέτησης μέσω εκπαίδευσης των υπαλλήλων</p> <p><b>Θεωρητικό πλαίσιο:</b> -η εκπαίδευση των υπαλλήλων είναι πολύ σημαντική για το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, διότι διατηρεί την ανταγωνιστικότητα της εταιρίας. (Wilkinson 1994,2004) -Υψηλότερα επίπεδα ποιότητας υπηρεσιών, οδηγούν σε υψηλότερη ικανοποίηση πελατών. (Boulding et al. 1993) -Στα κομμωτήρια υπάρχει έντονη άμεση σχέση μεταξύ υπαλλήλων και πελατών, υψηλός τζίρος (στο Ταϊβαν) και υποχρεωτική μαθητεία πριν βγουν στην αγορά εργασίας -Η εξειδίκευση του προσωπικού, βοηθάει να μαθαίνουν πιο γρήγορα συγκεκριμένες τεχνικές και να ολοκληρώνουν τα καθήκοντα τους ( Cumming &amp; Worley, 1997)</p>	<p><b>Εξαρτημένη μεταβλητή:</b> - <u>Employees Training</u> - <u>Service quality</u></p> <p><b>Ανεξάρτητες μεταβλητές:</b> - <u>Σύστημα εξυπηρέτησης</u> (χρόνος εξυπηρέτησης πελατών, χρόνος αναμονής πελατών) - <u>Πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού</u> (πχ. ταξινόμηση θέσεων σε μάνατζερ, τεχνικούς κομμωτικής, πρακτικάριους) - <u>Εργασιακή στάση</u> (πολιτική εταιρίας μέσω αυξήσεων, εκπαιδευτικές δραστηριότητες) - Ικανότητα εξυπηρέτησης</p>	<p>Με ποιους τρόπους οι πελάτες αξιολογούν την ποιότητα εργασίας των υπαλλήλων?</p>	<p>-Ο σχεδιασμός του τρόπου εξυπηρέτησης επηρεάζει την υπηρεσιακή συμπεριφορά του προσωπικού και αντίθετα. -Η ικανότητα εξυπηρέτησης πελατών και η εργασιακή συμπεριφορά επηρεάζεται από</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. την εξάσκηση και την εκμάθηση προσωπικού</li> <li>2. την εξειδίκευση</li> <li>3. την πολιτική της εταιρίας μέσω προαγωγών και συστήματος επιβραβεύσεων</li> <li>4. ικανότητα εξυπηρέτησης μέσω προγραμμάτων εξάσκησης πάνω στην εργασία</li> </ol>
---	---	--	--	---	---

Άρθρα	Μεθοδολογία	Στόχος – Θεωρητική βάση	Μεταβλητές έρευνας και μέτρησή τους	Υποθέσεις/ερευνητικά ερωτήματα	Αποτελέσματα/ ευρήματα
Hou ST, Fan HL., (2011) The relationships among Organizational Belonging , Flow Experience and Positive Behaviors of Employees in a Beauty Salon Organization>> , Review	<p><b>Ερευνητική στρατηγική:</b> Ερωτηματολόγιο (ποσοτική έρευνα)</p> <p><b>Χώρα/κλάδος:</b> μεγαλύτερο οργανισμό με κομμωτήρια στο <i>Ταϊβαν</i></p> <p><b>Δείγμα:</b> 340 κομμωτές/αισθητικοί</p> <p><b>Ανάλυση δεδομένων:</b> Περιγραφική ανάλυση Exploratory Factor Analysis (EFA) Confirmatory Factor Analysis (CFA) Structural Equation Modeling (SEM) Crombach's Alpha</p>	<p><b>Στόχος:</b> Να αναλυθεί ο μηχανισμός με τον οποίο η οργανωσιακή αφοσίωση των εργαζομένων , βελτιώνει την εμπειρία ( flow experience) , και επηρεάζει θετικά συμπεριφορά τους.</p>	<p><b>Εξαρτημένη μεταβλητή:</b> <u>Αίσθηση ότι ανήκει στον οργανισμό</u> Α)ψυχολογική ιδιοκτησία (Van Dyne and Pierce's 2004) Β)αναγνωρισιμότητα απο τον οργανισμό( Dukerich, Golden and Shortel's, 2002) C)αντιληπτή εσωτερική κατάσταση (perceived insider status) (Stamper &amp; Masterson , 2002)</p> <p><b>Ενδιάμεση μεταβλητή:</b> <u>-Εμπειρία (Flow Experience)</u> ( Flow scale by Tiggerman &amp; Slater's,2001)</p> <p><b>Ανεξάρτητες μεταβλητές:</b> -Καινοτόμα συμπεριφορά (Scott and Bruce's , 2004) -Τρόπος εξυπηρέτησης (ώρες εργασίας) -Τρόπος εργασίας ( συνολικά χρήματα που εισπράττουν από πωληθέντα προϊόντα) -5 κατηγορίες προσωπικότητας Α)Εξωστρέφεια Β)Ένσυνειδηση Γ)Τερπνότητα Δ)Ανοιχτός σε εμπειρίες Ε)Νευρωτικότητα</p>	<p>Υ1.Ένας υπάλληλος θα αυξήσει τη θετική εργασιακή του συμπεριφορά εάν νιώθει το αίσθημα ότι ανήκει στον οργανισμό που δουλεύει</p> <p>Υ2. Η εμπειρία (Flow Experience) αλλάζει όχι μόνο την παρακινήτικότητα των υπαλλήλων αλλά και την ικανότητα να αντιμετωπίζουν τις δυσκολίες της εργασίας.</p> <p>Υ3. Η αύξηση της εμπειρίας ενισχύει θετικά τη συμπεριφορά στην εργασία.</p> <p>Υ4. Υπάρχει σχέση επίδρασης ανάμεσα στην αίσθηση συμμετοχής στον οργανισμό και στη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Οι μάνατζερ μιας εταιρίας θα πρέπει να δημιουργήσουν έναν εσωτερικό κοινωνικό στήριγμα για τους υπαλλήλους με σκοπό να βελτιωθεί η ψυχολογική τους απόδοση</li> <li>- Όταν η ψυχολογική τους απόδοση βελτιώνεται , τότε ενισχύεται ο τρόπος εξυπηρέτησης και εργασίας τους.</li> <li>- Είναι προτιμότερο να παρακινήσεις την ψυχολογία και την εργασίας των ήδη υπάρχοντων εργαζόμενων , παρά να βρεις τους καλύτερους υπαλλήλους και να επικεντρωθείς στις καλύτερες δεξιότητες τους.</li> </ul>



Άρθρα	Μεθοδολογία	Στόχος – Θεωρητική βάση	Μεταβλητές έρευνας και μέτρησή τους	Υποθέσεις/ερευνητικά ερωτήματα	Αποτελέσματα/ ευρήματα
<p>Yee R., W.Y., Guo Y., Yeung A., (2015), Being close or being happy? The relative impact of work relationship and job satisfaction on service quality, <i>Int. J. Production Economics</i> 169 pp.391-400</p>	<p><b>Ερευνητική στρατηγική:</b> Ερωτηματολόγια (ποσοτική έρευνα)</p> <p><b>Χώρα/κλάδος:</b> μικρομεσαία εμπορικά καταστήματα στο Χονγκ - Κονγκ (3-8 υπαλλήλους)</p> <p><b>Δείγμα:</b> 225 μανάτζερ, 675 υπάλληλοι, 1125 πελάτες</p> <p><b>Ανάλυση δεδομένων:</b> SEM ( structural equation modelling) Lisrel</p>	<p><b>Στόχος:</b> -Να ερευνηθεί τις σχέσεις μεταξύ ενδυνάμωσης, υπεύθυνου- υπαλλήλου, ικανοποίηση εργασίας και εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης. -Να εξεταστεί πως η σχέση υπαλλήλου και πελάτες μετριάξει τις παραπάνω μεταβλητές</p> <p><b>Θεωρητικό πλαίσιο:</b> -Πολλές φορές στα κομμωτήρια υπάρχει αβεβαιότητα στο να καταλάβει ο υπάλληλος τι ακριβώς θέλει ο πελάτης -Επομένως πολλές φορές , ο υπάλληλος (π.χ. κομμωτής) έχει επιπλέον υποχρεώσεις (extra role)με το να παίρνει πρωτοβουλίες όταν έρχεται σε έντονη επαφή με τον πελάτη(Gilson et al.2005, Raub and Liao ,2012)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Ενδυνάμωση (empowerment)</u> (8 στοιχεία LBDQ XII Cook et.al 1981)</li> <li>- <u>Ποιότητα σχέσης υπεύθυνου- υπαλλήλου</u> (6 στοιχεία Wayne et al. 1997, Jansesen and Van Yeperen 2004)</li> <li>- <u>Ποιότητα εξυπηρέτησης</u> ( 5 στοιχεία από SERVQUAL scale Parasuraman et al 1988)</li> <li>- <u>Ικανοποίηση εργασίας</u> ( Job Descriptive Index JDI , Smith et al 1969</li> </ul> <p>Α)ικανοποίηση με πληρωμή Β)ικανοποίηση με εργασία Γ)ικανοποίηση με πρόωση Δ)ικανοποίηση με τον υπεύθυνο και τους συνεργάτες</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Περίοδος αλληλεπίδρασης υπαλλήλου - πελάτη</li> </ul>	<p>Y1. Η ενδυνάμωση έχει θετικό αντίκτυπο στην σχέση υπεύθυνου-υπαλλήλου Y2.Η σχέση υπεύθυνου - υπαλλήλου έχει θετικό αντίκτυπο στην ποιότητα εξυπηρέτησης Y3.Η ενδυνάμωση έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση εργασίας Y4.Η ικανοποίηση εργασίας έχει θετικό αντίκτυπο στην ποιότητα εργασίας Y5. Η σχέση υπεύθυνου - υπαλλήλου έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση εργασίας Y6. Η περίοδος αλληλεπίδρασης υπαλλήλου - πελάτη μετριάξει την σχέση μεταξύ υπεύθυνου- υπαλλήλου και ποιότητας εξυπηρέτησης. Όσο μεγαλύτερη η περίοδος , τόσο πιο στενή η σχέση Y7. Η περίοδος αλληλεπίδρασης υπαλλήλου - πελάτη μετριάξει την σχέση μεταξύ ικανοποίησης εργασίας και ποιότητας εργασίας. Όσο μεγαλύτερη η περίοδος , τόσο πιο στενή η σχέση</p>	<p>-Η ποιότητα εργασίας επηρεάζεται από την σχέση υπεύθυνου - υπαλλήλου, αλλά όχι από την ικανοποίηση εργασίας -Η ενδυνάμωση εργασίας έχει επιπτώσεις στην σχέση υπεύθυνου - υπαλλήλου, αλλά όχι στην ικανοποίηση εργασίας -Η περίοδος αλληλεπίδρασης υπαλλήλου - πελάτη δεν μετριάξει τη σχέση μεταξύ υπεύθυνου - υπαλλήλου και ποιότητας εξυπηρέτησης ή μεταξύ ικανοποίησης εργασίας και ποιότητας εξυπηρέτησης -Οι επιπτώσεις της ικανοποίησης εργασίας είναι σχεδόν αμελητέες και επηρεάζονται από ποικίλους παράγοντες όπως ο μισθός, η πιθανότητας προαγωγής και η φύση της εργασίας - Πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η σχέση υπεύθυνου - υπαλλήλου , που πηγάζει από την ενδυνάμωση εργασίας</p>

Άρθρα	Μεθοδολογία	Στόχος – Θεωρητική βάση	Μεταβλητές έρευνας και μέτρησή τους	Υποθέσεις/ερευνητικά ερωτήματα	Αποτελέσματα/ ευρήματα
Demerouti E. (2006), Job Characteristics, Flow, and Performance: The moderating role of conscientiousness, <i>Journal of Occupational Health Psychology</i> , Vol.11 , No.3, 266-280	<p><b>Ερευνητική στρατηγική:</b> Ερωτηματολόγια (ποσοτική έρευνα)</p> <p><b>Χώρα/κλάδος:</b> Ολλανδία</p> <p><b>Δείγμα:</b> 113 εργαζόμενοι από διάφορες εργασίες σε 10 εταιρείες</p> <p><b>Ανάλυση δεδομένων:</b> -περγραφική στατιστική Alfa Cronbach -AMOS -RMSEA</p>	<p><b>Στόχος :</b> -Να εξετάσει αν τα χαρακτηριστικά εργασίας ως παρακινητικός παράγοντας σχετίζονται με την βελτίωση της εργασιακής απόδοσης -Να εξετάσει εάν η εμπειρία εργασίας είναι ευεργετική για την απόδοση εργασίας -Να εξετάσει αν η ευσυνειδησία παίζει καθοριστικό ρόλο στην σχέση μεταξύ εμπειρίας και απόδοσης εργασίας.</p>	<p><b>Εξαρτημένες μεταβλητές:</b> <u>Εμπειρία εργασίας</u> (flow experience) (Bakker 2005,2004) -διασκέδαση -συγκέντρωση και πάθος για εργασία -εσωτερική παρακίνηση Ερωτήσεις (Bakker, 2005,2004) “Όταν δουλεύω ξεχνάω οτιδήποτε γύρω μου” “Εργάζομαι με πολύ διασκέδαση” “Παρακινούμαι από την ίδια την εργασία και όχι από την επιβράβευση της”</p> <p><b>Ενδιάμεση μεταβλητή:</b> <u>Ευσυνειδησία</u> ( Goldberg’s , 1992) -οργάνωση / μη οργάνωση -αξιόπιστος/μη αξιόπιστος -αμελής-ευσυνείδητος</p> <p><b>Ανεξάρτητες μεταβλητές:</b> <u>Εργασιακή απόδοση</u> Ερωτήσεις (Goodman &amp; Svyantek’s , 1999) “Συμβάλλει πρόθυμα σε λειτουργίες που δεν απαιτούνται από τον οργανισμό και βοηθά στην βελτίωση της εικόνας”</p> <p><u>Παρακινητικά χαρακτηριστικά</u> εργασίας(αυτονομία, δεξιότητες, ανατροφοδότηση και ταυτότητα εργασίας ) Ερωτήσεις (Job Diagnostic Survey (Hackman &amp; Oldham , 1980)) “Πόση αυτονομία που σου παρέχει η εργασία σου ? ” “Πόση ποικιλία καθηκόντων έχει η εργασία σου ? ” “ Πόση ανατροφοδότηση εργασίας σου προσφέρει ο μάνατζερ και οι συνεργάτες σου? ” “Πόσο σημαντική είναι η εργασία σου” Πόσο ολοκληρωμένα είναι τα καθήκοντα της εργασίας σου? ”</p>	<p>Υ1. Τα παρακινητικά χαρακτηριστικά εργασίας είναι θετικά συσχετισμένα με την εργασιακή απόδοση Υ2. Η ευσυνειδησία μετριάζει τη σχέση μεταξύ της εμπειρίας και άλλων παραγόντων απόδοσης</p>	<p>Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν τις υποθέσεις -Σημαντικός συσχετισμός μεταξύ εμπειρίας και ευσυνειδησίας.</p>

Άρθρα	Μεθοδολογία	Στόχος – Θεωρητική βάση	Μεταβλητές έρευνας και μέτρησή τους	Υποθέσεις/ερευνητικά ερωτήματα	Αποτελέσματα/ ευρήματα
Newman A. , Sheikh Z. A., (2010) , The organizational rewards and employee commitment: Chinese study, <i>Journal of Managerial Psychology</i> , Vol.27, pp.71-89	<p><b>Ερευνητική στρατηγική :</b> Ερωτηματολόγιο (ποσοτική έρευνα)</p> <p><b>Χώρα/κλάδος:</b> Κίνα</p> <p><b>Δείγμα:</b> 500 υπάλληλοι από κινέζικη εταιρεία αεροπορίας</p> <p><b>Ανάλυση δεδομένων:</b> -Hierarchical Regression -Crombach Alpha -CFA -RMSE</p>	<p><b>Στόχος :</b> -Να εξετάσει πως οι πολιτιστικές αξίες του καθενός και τη σχέση μεταξύ οργανωσιακών ανταμοιβών( εξωτερικά , εσωτερικά και κοινωνικά) και αφοσίωσης</p> <p>Συγκεκριμένα όσον αφορά τις ανταμοιβές -ικανοποίηση μισθού -αυτονομία -ικανοποίηση απο την εποπτεία</p> <p><b>Θεωρητικό πλαίσιο</b> - Social Exchange Theory</p>	<p><b>Εξαρτημένη μεταβλητή:</b> <u>Συναισθηματική αφοσίωση Affective commitment</u>(Mayer et al.,1993) <i>(-Θα ήμουν χαρούμενος εάν περνούσα το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό</i> <i>-Δεν αισθάνομαι μέλος της οικογένειας του οργανισμού)</i></p> <p><b>Ενδιάμεση μεταβλητή(Moderator):</b> <u>Πολιτιστικές αξίες cultural values/Παράδοση(traditionality)</u> (Yang et. Al,1989) <i>(-Ο καλύτερος τρόπος για να αποφύγεις λάθη είναι να ακολουθείς τις οδηγίες τον προϊσταμένων σου</i> <i>-Όταν τα άτομα διαφωνούν , πρέπει να ρωτάνε τον προϊστάμενο τους ποιος έχει δίκιο)</i></p> <p><b>Ανεξάρτητες μεταβλητές:</b> <u>Οργανωσιακές ανταμοιβές organizational rewards</u> <u>-Ικανοποίηση μισθού</u> (Malhorta et al.,2007) (Νιώθω ότι πληρώνομαι δίκαια αναλογικά με τη δουλειά που κάνω ) <u>-Αυτονομία</u> (Hackman &amp; Oldham, 1976) <i>(Η εργασία μου , μου επιτρέπει να έχω πρωτοβουλία στον τρόπο που κάνω τη δουλειά μου)</i> <u>-Ικανοποίηση εποπτείας</u> (House and Desler,1974) <i>(-Ο προϊστάμενος μου , με βοηθάει να εκτελώ την εργασία μου πιο εύκολα</i> <i>- Είμαι ικανοποιημένος απο την ικανότητα του προϊσταμένου να με καθοδηγεί)</i></p>	<p>Y1. Η ικανοποίηση μισθού είναι θετικά συσχετισμένη με την αποδοτική αφοσίωση Y2. Η παράδοση μετριάζει η σχέση μεταξύ ικανοποίησης μισθού και αποδοτικής αφοσίωσης με τρόπο ώστε ενισχύει τη σχέση σε άτομο λιγότερο παραδοσιακά Y3. Η αυτονομία είναι θετικά συσχετισμένη με την αποδοτική αφοσίωση Y4. Η παράδοση μετριάζει η σχέση μεταξύ αυτονομίας και αποδοτικής αφοσίωσης με τρόπο ώστε ενισχύει τη σχέση σε άτομο λιγότερο παραδοσιακά Y5. Η ικανοποίηση από την εποπτεία είναι θετικά συσχετισμένη με την αποδοτική αφοσίωση Y6. Η παράδοση μετριάζει η σχέση μεταξύ ικανοποίησης εποπτείας και αποδοτικής αφοσίωσης με τρόπο ώστε ενισχύει τη σχέση σε άτομο λιγότερο παραδοσιακά</p>	<p>Y1, Y3, Y5 Επιβεβαιώνονται Y4, Y6 Δεν επιβεβαιώνονται</p>

Άρθρα	Μεθοδολογία	Στόχος – Θεωρητική βάση	Μεταβλητές έρευνας και μέτρησή τους	Υποθέσεις/ερευνητικά ερωτήματα	Αποτελέσματα/ ευρήματα
AlKahtani S. N., Iqbal S., Sohail M., Sheraz F., Jahan S., Anwar B., Haider A. S.,(2021), Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction four and five stars hotel industry, <i>Management Science Letters</i> 11 pp.813-822	<p><b>Ερευνητική στρατηγική :</b> Ερωτηματολόγιο (ποσοτική έρευνα)</p> <p><b>Χώρα/κλάδος:</b> Πακιστάν, ξενοδοχεία (4*-5*) και εστιατόρια</p> <p><b>Δείγμα:</b>307 υπάλληλοι (Front line)</p> <p><b>Ανάλυση δεδομένων:</b> -Smart PLS,IBM,SPSS softwares -T-Test -Composite Reliability(CR) -Average Variance Extracted(AVE) -SEM -Crombach Alpha -(HTMT-Ratio) -Q<sup>2</sup> -f<sup>2</sup> -R<sup>2</sup></p>	<p><b>Στόχος:</b> Να εξετάσει τον αντίκτυπο της ενδυνάμωσης των εργαζομένων στην οργανωσιακή αφοσίωση μέσα από τον διαμεσολαβητικό ρόλο της ικανοποίησης εργασίας</p> <p><b>Θεωρητικό πλαίσιο:</b> Social Exchange theory(SET)</p>	<p><b>Εξαρτημένη μεταβλητή:</b> -οργανωσιακή αφοσίωση (organizational commitment)</p> <p><b>Ενδιάμεση μεταβλητή:</b> -ικανοποίηση εργασίας(job satisfaction)</p> <p><b>Ανεξάρτητη μεταβλητή:</b> -ενδυνάμωση εργαζόμενων (employee empowerment)</p>	<p>Y1.H ενδυνάμωση των εργαζόμενων είναι θετικά συσχετισμένη με την οργανωσιακή αφοσίωση Y2..H ενδυνάμωση των εργαζόμενων είναι θετικά συσχετισμένη με την ικανοποίηση εργασίας Y3.H ικανοποίηση εργασίας είναι θετικά συσχετισμένη με την οργανωσιακή αφοσίωση Y4.H ικανοποίηση εργασίας διαμεσολαβεί στη σχέση μεταξύ ενδυνάμωσης εργαζόμενων και οργανωσιακή αφοσίωση</p>	Οι υποθέσεις επιβεβαιώνονται

Άρθρα	Μεθοδολογία	Στόχος – Θεωρητική βάση	Μεταβλητές έρευνας και μέτρησή τους	Υποθέσεις/ερευνητικά ερωτήματα	Αποτελέσματα/ ευρήματα
Kariuki A.,Kiambati K.(2017), Empowerment, Organizational Commitment, Organization Citizenship Behavior and Firm Performance , Article, Vol.5, No.4, 290-300	<p><b>Ερευνητική στρατηγική :</b> Ερωτηματολόγια (ποσοτική έρευνα)</p> <p><b>Χώρα/κλάδος:</b> κατασκευαστική εταιρεία στην Κένυα</p> <p><b>Δείγμα:</b> 96 υπάλληλοι (μη διευθυντικές θέσεις) 86 απάντησαν</p> <p><b>Ανάλυση δεδομένων:</b> -matrix correlation -R2 -F statistic</p>	<p><b>Στόχος:</b> Να εξετάσει το διαμεσολαβητική επιρροή της αφοσίωσης των υπαλλήλων και της οργανωσιακής συμπεριφοράς καλού πολίτη(organizational citizenship behavior) στη σχέση μεταξύ ενδυνάμωσης και εκτέλεσης (performance)</p>	<p><b>Εξαρτημένη μεταβλητή :</b> -<u>Οργανωσιακή Απόδοση</u> (organizational performance)</p> <p><b>Ενδιάμεσες μεταβλητές :</b> -<u>οργανωσιακή αφοσίωση(organizational commitment)</u> -<u>οργανωσιακή συμπεριφορά καλού πολίτη</u> (organizational citizenship behavior)</p> <p><b>Ανεξάρτητη μεταβλητή:</b> -<u>Ενδυνάμωση εργαζόμενων</u> (employee empowerment) α)Εξάσκηση β)Αυτονομία γ)Λήψη αποφάσεων δ)κοινή χρήση πληροφοριών</p>	<p>Y1.Η ενδυνάμωση εργαζόμενων έχει θετική επιρροή στην οργανωσιακή εκτέλεση Y2.Η οργανωσιακή αφοσίωση μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ ενδυνάμωσης και Οργανωσιακής εκτέλεσης Y3. Η οργανωσιακή συμπεριφορά καλού πολίτη μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ ενδυνάμωσης και Οργανωσιακής εκτέλεσης</p>	<p>Y1. Επιβεβαιώνεται Y2.Επιβεβαιώνεται Y3. Δεν επιβεβαιώνεται</p>

<p>Culibrk J., Delic M., Mitrovic S., Culibrk D., (2018), Job Satisfaction, Organization Commitment and Job Involvement: The mediating Role of Job Involvement, <i>Front Psychol. , Article</i></p>	<p><b>Ερευνητική στρατηγική :</b> Ερωτηματολόγια (ποσοτική έρευνα)</p> <p><b>Χώρα/κλάδος:</b> Σερβία</p> <p><b>Δείγμα:</b> 566 εργαζόμενοι απο ιδιωτικές και δημόσιες εταιρίες μεταποίησης και εξυπηρέτησης</p> <p><b>Ανάλυση δεδομένων:</b> -SPSS Amos structural equation modeling software -box plot analysis -KMO measure -Cronbach's Alpha -exploratory factor analysis (EFA) -Comparative Fit Index (CFI) -Tucker-Lewis Index (TLI) -Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) -p-value</p>	<p><b>Στόχος:</b> Να προσδιορίσει και να ποσοτικοποιήσει τη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της εργασίας, της οργανωσιακής αφοσίωσης, της ικανοποίησης εργασίας, της συμμετοχής στην εργασία και των οργανωσιακών πολιτικών διαδικασιών</p> <p><b>Θεωρητικό πλαίσιο:</b> -Hierarchy of needs theory(Maslow, 1943) -Theory by Locke and Latham(2004), περιλαμβάνει The theory of expectations The goal setting theory The social-cognitive theory</p>	<p><b>Εξαρτημένη μεταβλητή:</b> <u>-Ικανοποίηση εργασίας</u>(Job satisfaction) Minnesota Satisfaction Questionnaire Brayfield-Rothe Job Satisfaction Scale “Η πιθανότητα να είμαι «κάποιος » για την κοινωνία” “Η πιθανότητα να κάνω κάτι χρησιμοποιώντας όλες τις δεξιότητες μου” “Η πιθανότητα να πάρω προαγωγή” “η ελευθερία να χρησιμοποιήσω τη δική μου κρίση” “Η πιθανότητα να δοκιμάσω το δικό μου τρόπο εργασίας”</p> <p><u>- οργανωσιακή αφοσίωση</u>( organizational commitment) Organizational Commitment Questionnaire (Mowday et al., 1979) “Μιλάω στους όλους μου για τον οργανισμό με πολύ καλά λόγια” “Είμαι περήφανος να λέω στους άλλους ότι είμαι μέλος αυτού του οργανισμού” “Είμαι πολύ χαρούμενος που με διάλεξαν να δουλεύω σε αυτόν τον οργανισμό αντί για άλλους” “Για μένα αυτός ο οργανισμός είναι ο καλύτερος συγκριτικά με τους άλλους για να δουλεύεις”</p> <p><b>Ενδιάμεση Μεταβλητή:</b> <u>-Συμμετοχή εργασίας</u>(job involvement) Job Involvement Questionnaire “Συμμετέχω πολύ στην εργασία μου” “Ζω”, και αναπνέω με την εργασία μου” “Τα περισσότερα ενδιαφέροντα μου σχετίζονται με την εργασία μου” “Οι περισσότεροι από τους στόχους ζωής μου έχουν ως άξονα την εργασία μου” “Θεωρώ ότι η εργασία μου αποτελεί τον άξονα της ύπαρξής μου”</p> <p><b>Ανεξάρτητη μεταβλητή:</b> <u>-εργασιακά χαρακτηριστικά</u>(job characteristics)</p>	<p>Υ0. Οι παρακινήτικοι παράγοντες εργασίας όπως οργανωσιακή αφοσίωση και εργασιακά χαρακτηριστικά, αντιπροσωπεύουν σημαντικούς δείκτες κινήτρου, εργασίας στους οργανισμούς που εξετάστηκαν. Υ1.Τα εργασιακά χαρακτηριστικά έχουν θετική σχέση με την ικανοποίηση εργασίας Υ2.Οι Οργανωσιακές πολιτικές και διαδικασίες έχουν θετική σχέση με την ικανοποίηση εργασίας Υ3.Η ικανοποίηση εργασίας έχει θετική σχέση με την συμμετοχή στην εργασία Υ4.Η ικανοποίηση εργασίας έχει θετική σχέση με την οργανωσιακή αφοσίωση Υ4.Η συμμετοχή εργασίας έχει διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση μεταξύ ικανοποίησης εργασίας και οργανωσιακής αφοσίωσης</p>	<p>Όλες οι υποθέσεις επιβεβαιώνονται</p>
---	---	---	---	---	--

			<p><u>Job Diagnostic Survey</u> “Τονωτική και προκλητική εργασία” “Πιθανότητες να ασκείς ανεξάρτητες σκέψεις και δράσεις” “Ευκαιρίες να μάθεις νέα πράγματα από την εργασία” “Ευκαιρίες να είναι δημιουργικός στην εργασία σου” “Ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη” “Αίσθηση της σημαντικότητας του κατορθώματος στην εργασία”</p> <p><u>-οργανωσιακές πολιτικές και διαδικασίες (organization policies and procedures)</u></p>		
--	--	--	--	--	--

Άρθρα	Μεθοδολογία	Στόχος – Θεωρητική βάση	Μεταβλητές έρευνας και μέτρησή τους	Υποθέσεις/ερευνητικά ερωτήματα	Αποτελέσματα/ ευρήματα
<p>Rudi A.,Susetyo D. (2020), The effect of employee empowerment and intrinsic motivation on organizational commitment and employee performance, <i>Journal Aplikasi Management</i> 18 pp. 241-251</p>	<p><b>Ερευνητική στρατηγική :</b> Ερωτηματολόγια (ποσοτική έρευνα)</p> <p><b>Χώρα/κλάδος:</b> Σέμαρανγκ , Ινδονησία</p> <p><b>Δείγμα:</b> 104 εργαζόμενοι σε γραφεία αστικού μητρώου της κυβέρνησης</p> <p><b>Ανάλυση δεδομένων:</b> -Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) -R - square -T-statistic value -Cronbach's Alpha -Average Variance Error(AVE) -rho_A -Construct Reliability(CR)</p>	<p><b>Στόχος:</b> Να αναλύσει την επιρροή της ενδυνάμωσης και του εσωτερικού κινήτρου (intrinsic motivation) στην απόδοση των εργαζομένων (employee performance) με τον διαμεσολαβητικό ρόλο της οργανωσιακής αφοσίωσης (organizational commitment)</p>	<p><b>Εξαρτημένη μεταβλητή:</b> <u>Απόδοση εργαζόμενων (employee performance)</u> "Εργάζομαι στην ώρα μου" "Ολοκληρώνω την δουλειά μου ανάλογα με τον αριθμό εργασιών που έχω" "Μπορώ και εργάζομαι αποδοτικά" "Έχω τη δυνατότητα να αναλάβω τις ικανότητες και τις δεξιότητες του τομέα" "Μπορώ να εργάζομαι μαζί με άλλους συναδέλφους"</p> <p><b>Ενδιάμεση μεταβλητή:</b> <u>οργανωσιακή αφοσίωση (Organizational commitment)</u> "Ξοδεύω όλη μου την καριέρα σε αυτόν τον οργανισμό" "Περήφανος για τον οργανισμό" "Αίσθημα ότι ανήκω στον οργανισμό" "Δεν θέλω να φύγω από τον οργανισμό" "Νιώθω κομμάτι του οργανισμού" "Νιώθω κολλημένος με τον οργανισμό"</p> <p><b>Ανεξάρτητες μεταβλητές:</b> (1-5 Likert scale ) <u>-εσωτερικά κίνητρα(intrinsic motivation)</u> "Είμαι υπεύθυνος για κάθε εργασία που μου δίνουν" "Θέλω να πετύχω στην εργασία μου" "Η εργασία που μου δίνεται είναι ενδιαφέρουσα" "Δέχομαι βραβεία κατά τη διάρκεια της δουλειάς μου" "Ο οργανισμός παρέχει ευκαιρίες για ανάπτυξη" <u>-ενδυνάμωση(empowerment)</u> "Η αξία των οργανωσιακών στόχων επιτυγχάνονται από τη σχέση μεταξύ του ιδεαλισμού ή των ατομικών στάνταρ" "Ατομική πίστη στην ικανότητα να φέρνει εις πέρας δραστηριότητες"</p>	<p>Y1.Η ενδυνάμωση έχει θετική και σημαντική επιρροή στην οργανωσιακή αφοσίωση Y2.Το εσωτερικό κίνητρο έχει θετική και σημαντική επιρροή στην οργανωσιακή αφοσίωση Y3.Η οργανωσιακή αφοσίωση έχει θετική και σημαντική επιρροή στην απόδοση των εργαζόμενων Y4. Η ενδυνάμωση έχει θετική και σημαντική επιρροή στην απόδοση εργαζόμενων Y5.Το εσωτερικό κίνητρο έχει θετική και σημαντική επιρροή στην απόδοση εργαζόμενων</p>	<p>Οι υποθέσεις επιβεβαιώνονται</p>



Άρθρα	Μεθοδολογία	Στόχος – Θεωρητική βάση	Μεταβλητές έρευνας και μέτρησή τους	Υποθέσεις/ερευνητικά ερωτήματα	Αποτελέσματα/ ευρήματα
			<p>χρησιμοποιώντας την ειδικευση που έχει””Τα αφεντικά δίνουν κουράγιο και ενθουσιασμό για την ανάπτυξη στην εργασία”</p> <p>”Η διοίκηση δίνει αυτονομία στην εργασία”</p>		

**Πίνακας 1. Παρουσίαση ερευνών για τη σχέση μεταξύ των κινήτρων, της ενδυνάμωσης, της ικανοποίησης, της αφοσίωσης και της απόδοσης εργασίας.**

Διαπιστώνουμε ότι:

Οι έρευνες είναι σχετικά πρόσφατες (μετά το 2006) και έχουν πραγματοποιηθεί σε χώρες όπως: Σερβία, Χονγκ Κονγκ, Ολλανδία, Κένυα και Πακιστάν.

Οι περισσότεροι ερευνητές έχουν χρησιμοποιήσει ως ερευνητική στρατηγική τη δημοσκόπηση (δημοσκόπηση/survey; ποσοτική έρευνα) με τη χρήση ερωτηματολογίων, εκτός από την έρευνα των Li JM, Yang JS, & Wu H.H, (2008), οι οποίοι συνέλεξαν στοιχεία μέσω συνεντεύξεων με υπεύθυνους κομμωτηρίων στη Ταιβάν.

Πολλές από τις έρευνες της βιβλιογραφίας (Peric et al, 2015, Newman & Shekh, 2010, Culibrk et. al, 2018) επιβεβαιώνουν τη θετική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από παρακινητικούς παράγοντες της εργασίας όπως τον μισθό, την αυτονομία, την εποπτεία με την οργανωσιακή αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση. Παράλληλα, στα άρθρα τους οι Demerouti E. (2006) και ο Rudi I. (2021), ανέλυσαν το βαθμό επιρροής που ασκούν τα χαρακτηριστικά της εργασίας και το ρόλο τους ως κίνητρα, γεγονός που οδηγεί στην άμεση επιρροή της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων. Τέλος σημαντικές είναι οι έρευνες που δείχνουν τη θετική επίδραση της ενδυνάμωσης των εργαζομένων στην ικανοποίησή τους, η οποία έχει αντίκτυπο στην οργανωσιακή τους αφοσίωση (AlKahtani S. et. al, 2021, Yee R. et. al., 2015, Culibrk et. al, 2018

### ***4.3. Διαμόρφωση Θεωρητικού Πλαισίου και ανάπτυξη των υποθέσεων***

#### ***4.3.1. Κίνητρα/ανταμοιβές και εργασιακή ικανοποίηση***

Με βάση την επισκόπηση της βιβλιογραφίας (ενότητα 4.2) επιλέχθηκε η διάκριση των κινήτρων σε εξωγενή και ενδογενή, και συγκεκριμένα η προσέγγιση της μέτρησης της ικανοποίησης (και όχι του επιπέδου παροχής) από τα κίνητρα/ανταμοιβές. Συγκεκριμένα, από την ανάλυση των πιο πάνω ερευνών διαπιστώνεται ότι από τις εξωγενείς ανταμοιβές, οι *χρηματικές ανταμοιβές* αποτελούν το βασικότερο στοιχείο στη σχέση ανταλλαγής μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου (Peric et al. 2015: 8). Ωστόσο, δε φτάνει μόνο αυτό για να εργαστεί αποδοτικά. Το κλειδί μεταξύ της απλής ικανοποίησης από την αποδοτική ικανοποίηση είναι η λειτουργία της αμοιβής ως κίνητρο για να συνδεθεί με την απόδοση (Newman, Sheikh, 2010: 3). Με άλλα λόγια, η αμοιβή θα πρέπει να συσχετιστεί με τους επιχειρηματικούς στόχους που θέτει η εταιρεία έτσι ώστε να προσφέρει ένα ανώτερο κίνητρο στον εργαζόμενο για αυξημένη παραγωγικότητα και, τελικά, παραμονή στην εταιρεία. Επομένως, για να υπάρξει σύζευξη, ο εργοδότης οφείλει να παρέχει ένα σύστημα ανταμοιβών. Αυτό θα μπορεί να αποτελείται είτε από αυξήσεις, οι οποίες να συνδέονται με τα χρόνια εργασίας και παραμονής του εργαζομένου στην εταιρεία, είτε από ευκαιρίες για προαγωγή που να προέρχονται από την επίτευξη επιχειρησιακών στόχων (Rudi, Susetyo, 2020: 8). Επιπλέον, αξιόλογη θα μπορούσε να θεωρηθεί η δομή των αμοιβών ανάλογα με το πόστο που έχει ο κάθε εργαζόμενος, δηλαδή εάν είναι σε θέση βοηθού ή βασικού εργαζομένου, γεγονός που πάλι συνδέεται με τη δυνατότητα ανέλιξης και προαγωγής του. Ακόμα, σημαντικό ρόλο για την ικανοποίηση του εργαζομένου από οικονομικής άποψης παίζει ο βαθμός που είναι ενημερωμένοι οι εργοδότες για τις αλλαγές της μισθοδοσίας που παρουσιάζονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα βάσει νόμου και, φυσικά, να ενημερώνουν και τους εργαζομένους τους αντίστοιχα. Το σύστημα αμοιβών της επιχείρησης θα μπορούσε να επηρεάσει τον εργαζόμενο σχετικά με τον τρόπο

μισθοδοσίας του, ο οποίος διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία και πραγματοποιείται είτε μηνιαία είτε ανά δεκαπενθήμερο (Peric et al 2015: 7).

Από την άλλη πλευρά τα ενδογενή κίνητρα ως μέσα ενδυνάμωσης των εργαζομένων παίζουν ουσιαστικό ρόλο, αφού αποτελούν μορφές δημόσιας αναγνώρισης για τα κατορθώματα της παραγωγικότητας τους. Τα μέσα αυτά, όπως είναι οι έπαινοι και άλλες συμβολικές πράξεις που προσφέρονται από τον εργοδότη στον εργαζόμενο, αποτελούν τρόπους που τον θέτουν σε εγρήγορση αυξάνοντας την απόδοση του και τον κρατάνε αφοσιωμένο στους στόχους του. Βασικό κίνητρο αποτελεί το αίσθημα ελευθερίας και αυτονομίας που προσφέρει η εργασία στον εργαζόμενο (Rudi, Susetyo 2020: 9). Στην περίπτωση που ο εργοδότης εμπιστευτεί τις ικανότητες και τις δεξιότητες του εργαζόμενου του, αυτός αυτομάτως θα νιώσει περισσότερη σιγουριά για τον εαυτό του και θα μπορέσει πιο εύκολα να ενταχθεί στην ομάδα, εξωτερικεύοντας πτυχές του εαυτού του που θα συμβάλλουν στην ανέλιξη της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, η αίσθηση ανεξαρτησίας δίνει στον εργαζόμενο κίνητρο για να προσφέρει τις γνώσεις του χωρίς φραγμούς που θα μπορούσαν να προκληθούν από άγχος ή φόβο αποτυχίας ( Demerouti 2006: 16). Ταυτόχρονα, τον κάνει να νιώθει αυτοπεποίθηση για τον εαυτό του με αποτέλεσμα να ασκεί θετική επιρροή στις αποφάσεις και τις αλλαγές της επιχείρησης και, με τον τρόπο αυτό, συνεισφέρει ώστε να πετύχει τους στόχους και να αυξήσει τα κέρδη της. Επιπλέον, η επιχείρηση οφείλει από τη μεριά της να βοηθάει τους εργαζόμενους της προσφέροντας ευκαιρίες βελτίωσης των δεξιοτήτων τους για να αισθάνονται ότι δεν παραμένουν στάσιμοι, αλλά συνεχώς εξελίσσονται. Το γεγονός αυτό, θα ανεβάσει το επίπεδο δεξιοτήτων της επιχείρησης με νέες τεχνικές και ιδέες αλλά και θα δώσει στον εργαζόμενο ώθηση ώστε να πολλαπλασιάσει τις γνώσεις του.

Παράλληλα, ο βαθμός επαίνου των προσπαθειών και της συνεισφοράς του εργαζομένου από τον εργοδότη αποτελεί κύρια πηγή άντλησης σεβασμού και αυτοπεποίθησης. Ο εργοδότης οφείλει από την πλευρά του να ενθαρρύνει τους εργαζομένους του και να τους μεταχειρίζεται με τον ίδιο τρόπο, σχηματίζοντας την εικόνα ενός δίκαιου ηγέτη που εμπνέει με τις πράξεις του, τονίζοντας την αξία του κοινού οράματος. Με αυτό τον τρόπο, ο εργαζόμενος νιώθει ότι οι κόποι του ανταμείβονται και αναγνωρίζονται, επομένως, γεμίζει με ενέργεια και αισιοδοξία για να επιτύχει τους επόμενους στόχους του. Σύμφωνα με προηγούμενες έρευνες βρέθηκε ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της καλής σχέσης με τον εργοδότη και της οργανωσιακής αφοσίωσης (De Cottis , Summers , 1987: 10 ; Mottaz , 1988: 8). Ταυτόχρονα, το αίσθημα αυτό του προσφέρει εργασιακή ασφάλεια, δηλαδή παρέχονται δικαιωματικά οι άδειες, η ιατρική ασφάλιση και τα ένσημα που του αναλογούν. Το γεγονός αυτό, παρέχει στον εργαζόμενο κίνητρα να συνεχίσει να συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης, χωρίς να γεμίζει άγχος και ανασφάλεια. Σπουδαίο θεωρείται για πολλούς εργαζόμενους που έρχονται σε επαφή με συναδέλφους τους και οφείλουν να αλληλοεπιδρούν μαζί τους καθημερινά, το αίσθημα της ομαδικότητας. Το άτομο από τη φύση του είναι ένα κοινωνικό ον, το οποίο θέλει να νιώθει ασφάλεια μέσα από τη συμμετοχή του σε μια ή περισσότερες ομάδες, μέσα στις οποίες υπάρχει αλληλοσεβασμός. Η έλλειψη διαπροσωπικών συγκρούσεων μειώνει το αίσθημα του εκφοβισμού και τυχόν ενοχλήσεων και εντείνει την ύπαρξη ποιοτικών σχέσεων και καλής επικοινωνίας μέσω αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συναδελφικότητας. Επομένως, ο βαθμός που υπάρχει εκτίμηση μεταξύ των συναδέλφων χωρίς ανταγωνισμό αλλά και ο βαθμός φιλικότητας ασκεί αισθητή επιρροή στον τρόπο συμπεριφοράς τους, αλλά και στην ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους. Τέλος, το πακέτο μη οικονομικών παροχών, το οποίο προσφέρει μια επιχείρηση, όπως για παράδειγμα ένα ευέλικτο και προσαρμοσμένο στις ανάγκες του εργαζόμενου ωραρίου εργασίας, θα μπορούσε να τον παρακινήσει αλλά όχι σε τόσο σημαντικό βαθμό ώστε να αποδώσει περισσότερο στην εργασία του (Newman A. & Sheikh Z., 2010).

*Επομένως υποθέτουμε ότι:*

**Υπόθεση 1 (H1):** Η ικανοποίηση από τα εξωτερικά κίνητρα θα σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία

**Υπόθεση 2 (H2):** Η ικανοποίηση από τα εσωτερικά κίνητρα θα σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση

#### **4.3.2. Ενδυνάμωση και εργασιακή ικανοποίηση**

Ποικίλες έρευνες κατέδειξαν τον διαμεσολαβητικό ρόλο της ικανοποίησης μεταξύ της ενδυνάμωσης και της οργανωσιακής αφοσίωσης (Feng et al., 2017: 8; Esitti et al., 2020: 14). Η ικανοποίηση εργασίας λόγω του ότι αποτελεί μια σημαντική έννοια, η οποία έχει εξαιρετική σημασία σχετικά με την εξέταση της επίδρασης μεταβλητών που αφορούν την ενδυνάμωση των εργαζόμενων, παίζει ουσιώδη ρόλο στην σύνδεση μεταξύ τους. Από την μία πλευρά η ενδυνάμωση παρέχει ένα εσωτερικό κίνητρο στους εργαζομένους, το οποίο προσανατολίζει τους εργασιακούς του ρόλους (Widodo et al., 2020: 9). Από την άλλη, η ενδυνάμωση εργασίας μπορεί, επίσης, να οριστεί ως ένα περιβάλλον ανταλλαγής πληροφοριών, στο οποίο η απόδοση του οργανισμού των εργαζόμενων και οι κοινοί τους στόχοι επηρεάζουν άμεσα τη απόδοση και την κατεύθυνση του οργανισμού (Rohani et al., 2012: 15; Razaei Dizgah et al., 2018: 8).

*Αρα μπορεί να υποστηριχθεί ότι:*

**Υπόθεση 3 (H3) :** Η ενδυνάμωση των εργαζομένων θα σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση

#### **4.3.3. Εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή αφοσίωση και εργασιακή απόδοση**

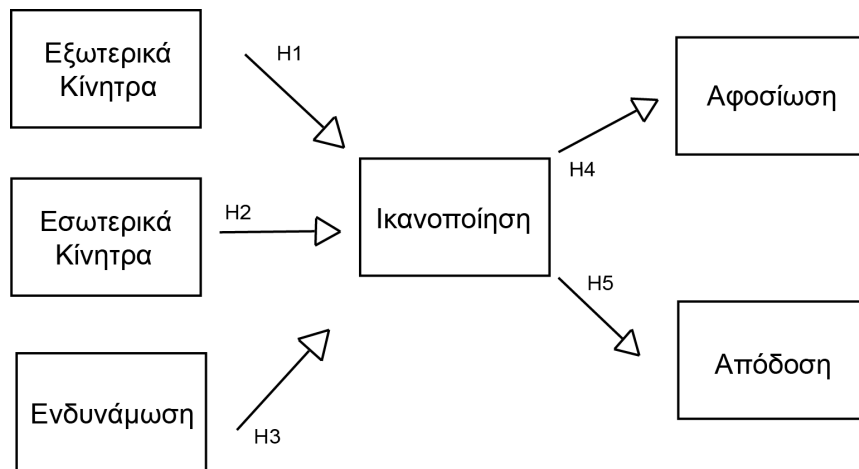
Η πρόκληση της επιχείρησης για να επιτύχει τους οικονομικούς της στόχους έγκειται στην δημιουργία ενός προγράμματος ανταμοιβών εργαζομένων με υψηλά κίνητρα, ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους και να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες σε υψηλή ποιότητα. Για να το πετύχει αυτό, το σύστημα οφείλει να αναπτύξει καθοριστική και ποιοτική σχέση μεταξύ των εργαζομένων και του εργοδότη, ξεκαθαρίζοντας τις αρμοδιότητες του καθενός (Li et al 2008: 16). Επιπλέον, ο εργοδότης μέσω συνεχούς ανατροφοδότησης για την απόδοση των εργαζομένων τους θα μπορεί να τους βοηθάει ώστε να διορθώνουν τυχόν λάθη ή να τους επαινεί για τις καλές τους επιδόσεις (Newman & Sheikh 2010: 11). Ένα κατάλληλα δομημένο οργανωσιακό σύστημα εξελίσσει, παράλληλα, την επικοινωνία μεταξύ του εργατικού δυναμικού με τον εργοδότη, το οποίο διασφαλίζει την ελευθερία έκφρασης απόψεων και ιδεών. Με τον τρόπο αυτό, θα καταφέρει, να δημιουργήσει ένα αφοσιωμένο και παραγωγικό εργατικό δυναμικό, το οποίο δύναται να είναι σταθερό και να πορεύεται με τις αξίες της επιχείρησης μέσα από συνεχή πρόοδο. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα η επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων στην αγορά και να βρίσκεται σε συνεχή εξέλιξη (Yee et al 2015: 10).

Από την παραπάνω ανάλυση καταλήγουμε στις εξής υποθέσεις

**Υπόθεση 4 (H4):** Η εργασιακή ικανοποίηση θα σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή αφοσίωση

**Υπόθεση 5 (H5) :** Η εργασιακή ικανοποίηση θα σχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση

Οι πιο πάνω υποθέσεις αποτυπώνονται συνολικά στο παρακάτω σχήμα:



**Διάγραμμα 1 .** Το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας

#### **4.4. Συμπεράσματα**

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική επισκόπηση και την ανάλυση σχετικών ερευνών που αφορούν την επιρροή που ασκούν τα εργασιακά κίνητρα και η ενδυνάμωση των εργαζομένων στην εργασιακή ικανοποίηση και, τελικά, στην οργανωσιακή αφοσίωση εργασιακή απόδοση, διαμορφώθηκε το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας. Σύμφωνα με το οποίο: Τα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και τελικά με την οργανωσιακή αφοσίωση και απόδοση. Το πλαίσιο αυτό θα ελεγχθεί εμπειρικά στον κλάδο της ομορφιάς.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

## Μεθοδολογία Έρευνας

### 5.1 Εισαγωγή

Στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι να παρουσιαστεί η ανάλυση μεθοδολογίας που διενεργήθηκε ώστε να πραγματοποιηθεί η προκείμενη έρευνα. Η έρευνα έχει σκοπό να εξετάσει τη σχέση μεταξύ των κινήτρων και ανταμοιβών των εργαζομένων με την απόδοση τους στο κλάδο παροχής υπηρεσιών ομορφιάς. Αρχικά, θα αναλυθεί η ερευνητική στρατηγική που ακολουθήθηκε καθώς και ο τρόπος επιλογής του δείγματος. Έπειτα, θα παρουσιαστεί το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την διεκπεραίωση της έρευνας με στόχο την συλλογή και ανάλυση των δεδομένων και των μεταβλητών που εξετάζονται. Τελικό στάδιο αποτελεί η παρουσίαση και ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων της στατιστικής ανάλυσης, του ελέγχου εγκυρότητας και αξιοπιστίας καθώς, επίσης, και του ελέγχου υποθέσεων έρευνας.

### 5.2 Ερευνητική στρατηγική

Ως ερευνητική στρατηγική (με βάση και τα ευρήματα της επισκόπησης της βιβλιογραφίας (βλ. κεφ. 4) υιοθετήθηκε η δημοσκόπηση (ποσοτική έρευνα) με τη χρήση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε με κλειστού τύπου ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής ανάλογα με την κλίμακα μέτρησης της κάθε ομάδας ερωτήσεων (Μενεξές Γ, 2008: 15)

Η έρευνα εστιάζει στον κλάδο της ομορφιάς και επιδιώκει να διερευνήσει το ρόλο των κινήτρων στον κλάδο της ομορφιάς. Αναλυτικότερα, επιδιώκει τους παρακάτω στόχους:

- Διερευνηθεί η παρακίνηση (ικανοποίηση από τα κίνητρα/ανταμοιβές που παρέχονται), τα μέσα ενδυνάμωσης και το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, οργανωσιακής αφοσίωσης και απόδοσης των εργαζομένων στον κλάδο της ομορφιάς
- Γίνει κατανοητή η επίδραση των διαφορετικών κατηγοριών κινήτρων και της ενδυνάμωσης στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (στον κλάδο της ομορφιάς)
- Να εξετασθεί η σύνδεση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης, οργανωσιακής αφοσίωσης και απόδοσης των εργαζομένων (στον κλάδο της ομορφιάς).

### 5.3. Ο κλάδος της ομορφιάς στην Ελλάδα

Ειδικά την Ελλάδα, ο κλάδος υπηρεσιών ομορφιάς, γνωρίζει υψηλή ζήτηση, αφού η περιποίηση της εξωτερικής εμφάνισης είναι αναγκαία όχι μόνο για τις γυναίκες αλλά πλέον και για τους άντρες. Η χώρα είναι γεμάτη με κομμωτήρια και κέντρα αισθητικής, ενώ τα τελευταία χρόνια έχουν κάνει αισθητή την παρουσία τους τα κούρεια, τα οποία αυξάνονται συνεχώς. Δεν είναι λίγες οι αλυσίδες

κομμωτηρίων και κέντρων αισθητικής, οι οποίες λειτουργώντας με franchising, κερδίζουν πελατεία ρίχνοντας τις τιμές, ειδικά την περίοδο της πανδημίας. Με τον τρόπο αυτό, αποκτούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της τιμής και εμφανίζουν υψηλούς τζίρους. Εκτός από αυτό, στην Ελλάδα, εντοπίζεται υψηλή κατάρτιση και εξειδίκευση των εργαζόμενων του κλάδου με αποτέλεσμα να ανεβάζουν συνεχώς το επίπεδο ποιότητα των υπηρεσιών, κάνοντας τον κλάδο όλο και πιο ανταγωνιστικό (Διαμάντη 2013: 19).

Σύμφωνα με έρευνας η Ελλάδα βρίσκεται στις πρώτες πέντε χώρες τις Ευρωπαϊκής Ένωσης που απασχολεί ένα μεγάλο αριθμό του πληθυσμού της σε ειδικότητες παροχής υπηρεσιών ομορφιάς, δείχνοντας με τον τρόπο αυτό την υψηλή ζήτηση του επαγγέλματος. Πολλοί ερευνητές, επίσης, διαπιστώνουν την αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης του κλάδου της τάξεως του 8% κάθε χρόνο. Η ταχεία αύξηση της ζήτησης είναι απόρροια της αύξησης του πληθυσμού, αλλά κυρίως της προώθησης στυλ και τάσεων ομορφιάς μέσα από τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης, τα οποία αποτελούν πρότυπα προς μίμηση για τα νέα άτομα. Τέλος, η ενίσχυση της ιδέας για υγιεινή και φροντίδα του σώματος και των μαλλιών μέσω της τακτικής περιποίησης, οδήγησε γυναίκες και άντρες όλων των ηλικιών να επισκέπτονται με μεγάλη συχνότητα κομμωτήρια και κέντρα αισθητικής.

#### **5.4. Πληθυσμός, δειγματοληψία και διαδικασία συλλογής δεδομένων**

Η παρούσα έρευνα αναφέρεται σε εργαζόμενους, οι οποίοι απασχολούνται στο κλάδο παροχής υπηρεσιών ομορφιάς, όπως σε κομμωτήρια, κουρεία και κέντρα αισθητικής σε όλη τη Ελλάδα. Από δείγμα εργαζομένων σε αυτά ζητήθηκε να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο που διαμορφώθηκε online (μέσω του εργαλείου Google Forms) ανώνυμα. Ειδικότερα, το δείγμα της έρευνας μπορεί να χαρακτηριστεί ως δείγμα ευκολίας, διότι η δειγματοληψία διεξήχθη παίρνοντας άτομα, τα οποία είναι βολικά διαθέσιμα και η επιλογή τους είναι τελείως υποκειμενική, με στόχο τη συλλογή δεδομένων μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα (Crossman 2007: 13). Συγκεκριμένα, το link του ερωτηματολογίου διαμοιράστηκε την περίοδο μεταξύ 8 Μαρτίου -28 Μαΐου, 2021, μέσα από την κοινοποίηση του συνδέσμου μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε 88 επιχειρήσεις με τις οποίες η συγγραφέας της παρούσας είχε προσωπική σχέση και ζητήθηκε από τους αποδέκτες να αποσταλούν και σε άλλες επιχειρήσεις. Πρόσθεταν, αξιοποιήθηκαν και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Ως αποτέλεσμα ο ακριβής αριθμός των επιχειρήσεων/εργαζομένων που προσεγγίστηκαν δεν μπορεί να προσδιοριστεί. Συγκεντρώθηκαν συνολικά 102 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.

#### **5.5. Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου**

Η χρήση του ερωτηματολογίου ως ερευνητικό εργαλείο έχει ως σκοπό να παρουσιάσει τους στόχους της έρευνας για να συλλεχθούν ουσιαστικές και σχετικές πληροφορίες. Η πιο συνηθισμένη χρήση είναι η αποστολή του ερωτηματολογίου από τον ερευνητή και η συμπλήρωση του γραπτά ή ηλεκτρονικά. Οι ερωτήσεις οφείλουν να συνταχθούν με σωστό και κατανοητό τρόπο ώστε να μειωθούν οι πιθανότητες παρερμηνείας (face validity). Οι ερωτήσεις μπορούν να παρουσιαστούν με δύο μορφές, είτε με ερωτήσεις κλειστού ή καθορισμένου τύπου, είτε με ανοιχτού (open ended) τύπου. Ειδικότερα, οι κλειστές ερωτήσεις, περιορίζουν τις απαντήσεις που μπορεί να δώσουν οι ερωτηθέντες σε 2 ή περισσότερες εναλλακτικές επιλογές, ενώ στις ανοιχτές ερωτήσεις επιτρέπεται η ελευθερία έκφρασης λόγου. Βέβαια, αυτός ο τρόπος αποτελεί δυσκολία για τον ερευνητή να κωδικοποιήσει και να κατηγοριοποιήσει τις απαντήσεις, γεγονός που επηρεάζει την αξιοπιστία των δεδομένων. Γι' αυτό το λόγο, επιλέχθηκαν κλειστές τύπου ερωτήσεις για την προκειμένη έρευνα. Τέλος, για την επιτυχία του ερωτηματολογίου, και γενικότερα της έρευνας, οφείλει ο ερευνητής να συντάξει το ερωτηματολόγιο με σαφήνεια ώστε να παρουσιαστούν ξεκάθαρα οι στόχοι της έρευνας, αλλά και με πολλή προσοχή για την ορθή δομή και σύνταξη (Μενεξές 2008:7)

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας (βλ. παράρτημα Ι) αποτελείται από τρία βασικά μέρη τα οποία θα παρουσιαστούν αναλυτικά παρακάτω:

### **Μέρος Α : Δημογραφικά στοιχεία και στοιχεία της επιχείρησης**

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από 12 ερωτήσεις. Συγκεκριμένα, οι πρώτες 6 ερωτήσεις αναφέρονται στα προσωπικά στοιχεία του ερωτηθέντα, δηλαδή στο φύλο, την ηλικία, τη οικογενειακή κατάσταση, τον αριθμό τέκνων το επίπεδο εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης. Το δεύτερο μέρος αποτελείται, επίσης, από 6 ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με την εργασία που απασχολείται ο ερωτηθείς. Ειδικότερα, οι ερωτήσεις αναφέρονται στο καθεστώς εργασίας του, τη θέση εργασίας, τον αριθμό ατόμων που απασχολεί η επιχείρηση, τα χρόνια απασχόλησης με την ειδικότητα, τα χρόνια εργασίας στην εκάστοτε επιχείρηση και στην πόλη εργασίας. Οι περισσότερες ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου εκτός από δυο ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, οι οποίες χρειάστηκαν σύντομες απαντήσεις, όπως τον αριθμό παιδιών και την πόλη εργασίας.

### **Μέρος Β: Ικανοποίηση από κίνητρα, ανταμοιβές και ενδυνάμωση των εργαζομένων**

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου παραθέτει 32 διατυπώσεις που αφορούν την ικανοποίηση από εργασιακά κίνητρα/ ανταμοιβές (οικονομικές και μη οικονομικές) που λαμβάνονται από την εργασία και την ενδυνάμωση των εργαζομένων

### **Μέρος Γ : Εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή αφοσίωση και απόδοση των εργαζομένων.**

Το τελευταίο μέρος περιλαμβάνει 18 συνολικά ερωτήσεις που μετρούν την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή αφοσίωση και την εργασιακή απόδοση.

Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει μια εισαγωγή (cover letter) στην οποία υπήρχε σαφής ανάλυση του σκοπού της έρευνας, των ατόμων που απευθύνεται και πληροφορίες σχετικά με το πού θα παρουσιαστούν τα ευρήματα της καθώς και για την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων.

## ***5.6. Μέτρηση των υπό μελέτη μεταβλητών.***

Για τη σύνταξη του ερωτηματολογίου και την άντληση των ερωτήσεων αξιοποιήθηκαν έγκυρες κλίμακες μέτρησης (εγκυρότητα περιεχομένου) από την έγκριτη βιβλιογραφία.

*Αναλυτικότερα :*

Η μέτρηση των εξωτερικών και εσωτερικών κινήτρων βασίστηκε στον συνδυασμό των κλιμάκων μέτρησης που παρατίθενται Haneman H., Scwab D, (1985) στα άρθρα Linz S., Semykina A., (2012),. Στο πρώτο, αναπτύσσεται και εφαρμόζεται η κλίμακα Pay Satisfaction Questionnaire (5 point Likert scale) που χρησιμοποιήθηκε για την μέτρηση των εξωτερικών ανταμοιβών. Η κλίμακα αποτελείται από 13 ερωτήσεις που σχετίζονται με π.χ.: μισθό, σχέσεις με συναδέλφους (βλ. ερωτηματολόγιο Παράρτημα Ι, Μέρος Β ερ. 7-19). Από το 2<sup>ο</sup> άρθρο αντλήθηκαν, 6 ερωτήσεις που σχετίζονται με εσωτερικές ανταμοιβές όπως π.χ.: επίτευγμα, ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη (βλ. ερωτηματολόγιο Παράρτημα Ι, Μέρος Β ερ. 1-6). Για τη διαβάθμιση των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε 5 βάθμια κλίμακα likert όπου: 1= Πολύ δυσαρεστημένος/η και 5 = Πολύ ικανοποιημένος/η



Η *ενδυνάμωση των εργαζομένων* μετρήθηκε με την πολύ-χρησιμοποιημένη έρευνα του Spreitzer (1995), Psychological Empowerment Instrument (PEI) μέσω 7-βάθμιας κλίμακας μέτρησης (βλ. ερωτηματολόγιο Παράρτημα I, Μέρος Γ ερ. 1-12). Η κλίμακα αποτελείται από 12 ερωτήσεις που οργανώνονται σε 4 ενότητες: νόημα, επάρκεια, αυτοπροσδιορισμός, επιρροή. Για τη διαβάθμιση των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε 7 βάθμια κλίμακα likert όπου: 1= Διαφωνώ απόλυτα και 7 = Συμφωνώ απόλυτα.

Για τη μέτρηση της *ικανοποίησης των εργαζομένων* αξιοποιήθηκε (με βάση τη σχετική βιβλιογραφία) η κλίμακα των Hackman & Oldham (1975). Αποτελείται από 5 ερωτήσεις (γενικές) ((βλ. ερωτηματολόγιο Παράρτημα I, Μέρος Γ ερ. 13-17). Για τη διαβάθμιση των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε 7 βάθμια κλίμακα likert όπου: 1= Διαφωνώ απόλυτα και 7 = Συμφωνώ απόλυτα.

Επιπλέον, για τη μέτρηση της οργανωσιακής αφοσίωσης αξιοποιήθηκαν οι 8 προτάσεις από το Organization Commitment Questionnaire (Mowday, 1979) (βλ. ερωτηματολόγιο Παράρτημα I, Μέρος Γ ερ. 18-25).. Τέλος, για την *εργασιακή απόδοση*, και συγκεκριμένα τις 5 προτάσεις, λήφθηκε από την κλίμακα του Koopmans (2014' (βλ. ερωτηματολόγιο Παράρτημα I, Μέρος Γ ερ. 26-30). Για τη διαβάθμιση των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε 7 βάθμια κλίμακα likert όπου: 1= Διαφωνώ απόλυτα και 7 = Συμφωνώ απόλυτα.

## **5.7. Στατιστική Ανάλυση**

Μετά την ολοκλήρωση της συγκέντρωσης δεδομένων από τα ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν, κατηγοριοποιήθηκαν και καταγράφηκαν σε αρχείο Excel για την ευκολότερη διαχείριση τους. Εν συνεχεία, όλα τα δεδομένα καταχωρήθηκαν στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS (Statistical Package for Social Sciences) ώστε να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες αναλύσεις και συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών. Με αυτό τον τρόπο, θα προκύψουν τα αποτελέσματα τα οποία θα ερμηνευθούν και, τελικά, θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα.

### **5.7.1 Έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας**

Με σκοπό τα αποτελέσματα της έρευνας μας να είναι έγκυρα, θα πρέπει κατά τη χρήση των ερευνητικών εργαλείων για τη διεξαγωγή των δεδομένων του ερωτηματολογίου να ελεγχθεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των κλιμάκων μέτρησης. Ειδικότερα, η εγκυρότητα αναφέρεται στο βαθμό που μπορεί η κλίμακα να μετρήσει σωστά αυτό για το οποίο έχει κατασκευαστεί, δηλαδή αν τα στοιχεία της κλίμακας μέτρησης είναι αντιπροσωπευτικά σε σχέση με το αντικείμενο της έρευνας. Στην προκειμένη έρευνα, η εγκυρότητά της επισημαίνεται από τη χρήση κλιμάκων οι οποίες έχουν χρησιμοποιηθεί ευρέως από τη βιβλιογραφία.

Επιπρόσθετα, η αξιοπιστία των κλιμάκων μέτρησης αναφέρονται στην σταθερότητα, την ισοδυναμία και την εσωτερική συνέπεια. Με άλλα λόγια, η αξιοπιστία σχετίζεται με τη συνέπεια των μετρήσεων των ίδιων μεταβλητών με τα ίδια εργαλεία μέτρησης από τα οποία προκύπτουν κάθε φορά τα ίδια αποτελέσματα. Ωστόσο, εμπόδια στην αξιοπιστία των κλιμάκων μέτρησης θα μπορούσαν να αποτελέσουν οι τυχαίες απαντήσεις των ερωτηθέντων, οι ασαφείς οδηγίες και οι στόχοι του ερωτηματολογίου καθώς και οι διακυμάνσεις των συναισθημάτων των ερωτηθέντων κατά τη καταγραφή των απαντήσεων (Ουζούνη, Νακάκης 2011: 16). Στη συγκεκριμένη έρευνα, για τον έλεγχο αξιοπιστίας θα χρησιμοποιηθεί το εργαλείο αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας μέσω του δείκτη Cronbach's alpha. Ο δείκτης αυτός μετρά τον βαθμό στον οποίο οι ερωτήσεις που μετρούν το ίδιο ψυχομετρικό χαρακτηριστικό παρουσιάζουν υψηλή συνοχή ή συσχέτιση, τόσο μεταξύ τους όσο και με το χαρακτηριστικό αυτό. Στην περίπτωση που οι τιμές του δείκτη βρεθούν πάνω από 0,7 και 0,8 τότε θεωρούνται ικανοποιητικές.

### 5.7.2 Περιγραφική στατιστική

Μέσω της περιγραφικής στατιστικής παρουσιάζονται συνοπτικά και αποτελεσματικά τα δεδομένα του ερωτηματολογίου τα οποία έχουν κατηγοριοποιηθεί μέσα από την χρήση κατάλληλων εργαλείων, είτε γραφικών είτε ποσοτικών. Στην παρούσα έρευνα, η περιγραφή του δείγματος θα διενεργηθεί μέσω γραφημάτων, όπου θα αναλυθούν τα ποσοστά. Παράλληλα, θα παρουσιαστούν πίνακες, οι οποίοι θα περιλαμβάνουν τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών που εξετάστηκαν: κίνητρα, ενδυνάμωση, ικανοποίηση, αφοσίωση, απόδοση. Στο ερωτηματολόγιο οι παρακάτω προτάσεις ήταν Reverse Coded:

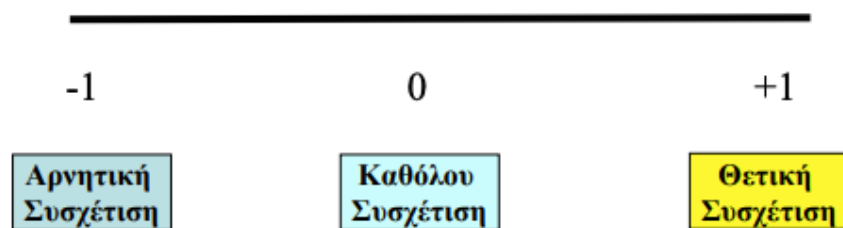
Ικανοποίηση: Διατύπωση 3: Συχνά σκέφτομαι να παραιτηθώ από τη δουλειά μου ®

Ικανοποίηση: Διατύπωση 5: Οι εργαζόμενοι/ες στην επιχείρηση που εργάζομαι σκέφτονται συχνά να παραιτηθούν ®

Εργασιακή Απόδοση: Διατύπωση 3: Θεωρώ ότι η απόδοσή μου είναι κατώτερη των δυνατοτήτων μου (έχω κι άλλα να δώσω στη δουλειά μου) ®

### 5.7.3 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων

Με σκοπό να διεξαχθεί σωστά ο έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων χρειάζεται να πραγματοποιηθεί η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών που εξετάζονται. Η συσχέτιση διενεργείται μεταξύ δυο μεταβλητών και δείχνει εάν υπάρχει θετική ή αρνητική συσχέτιση και κατά πόσο ισχυρή είναι. Στην περίπτωση της θετικής συσχέτισης (positive correlation), όταν αυξάνεται η μία μεταβλητή αυξάνεται και η άλλη. Αντίθετα, η αρνητική συσχέτιση (negative correlation) σημαίνει ότι όταν αυξάνεται η μια μεταβλητή, μειώνεται η άλλη. Εάν το αποτέλεσμα της συσχέτισης είναι μηδέν, αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των δυο μεταβλητών. Η χρήση του δείκτη συσχέτισης μας προσφέρει πληροφορίες σχετικά με την ύπαρξη, το είδος και τον βαθμό συσχέτισης. Η απόδοση του δείκτη συσχέτισης αριθμητικά παρουσιάζεται στο παρακάτω Διάγραμμα 2.



Διάγραμμα 2. Η απόδοση του δείκτη συσχέτισης με αριθμητικό τρόπο

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

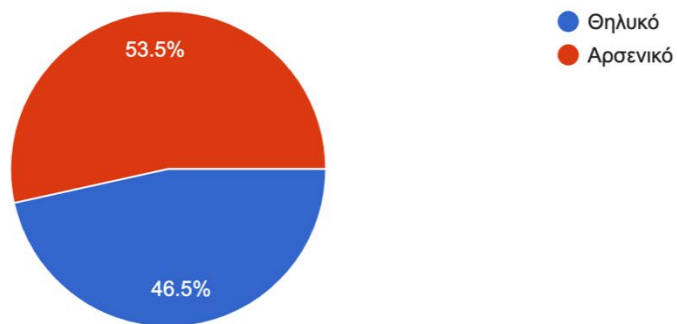
## Παρουσίαση αποτελεσμάτων - Σχολιασμός

### 6.1 Εισαγωγή

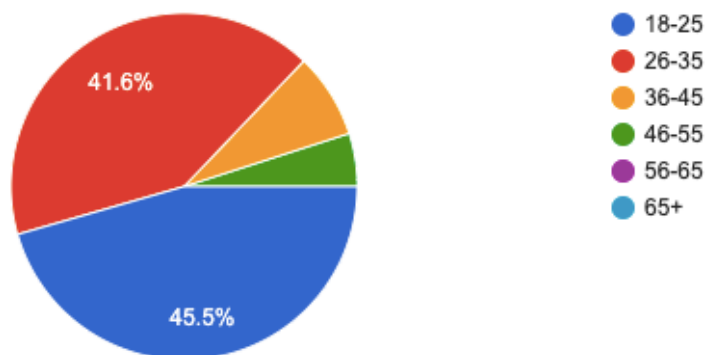
Στο παρόν κεφάλαιο, θα γίνει ανάλυση του δείγματος που επιλέχθηκε και από το οποίο συλλέχθηκαν τα δεδομένα που αφορούν δημογραφικά στοιχεία και στοιχεία σχετικά με την εργασία τους. Εν συνεχεία, για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης θα χρησιμοποιηθεί ο δείκτης  $\alpha$  του Cronbach και θα αναλυθεί αντίστοιχα. Ακολουθεί η παρουσίαση της περιγραφικής στατιστικής, όπου θα εξεταστούν οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των κάθε υπό εξέταση μεταβλητών, δηλαδή των κινήτρων, της ενδυνάμωσης, της ικανοποίησης, της αφοσίωσης και της απόδοσης εργασίας. Τέλος, θα πραγματοποιηθεί ο έλεγχος των υποθέσεων σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών και θα παρουσιαστούν τα αντίστοιχα αποτελέσματα.

### 6.2 Περιγραφή δείγματος

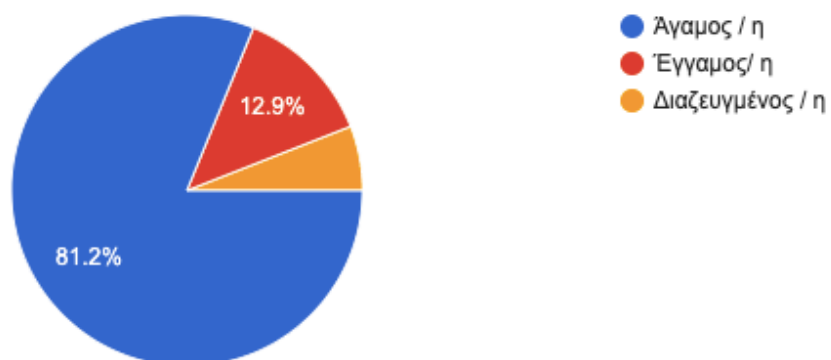
Για την περιγραφή του δείγματος, τα δημογραφικά στοιχεία αναφέρονταν στην ηλικία, το βιολογικό φύλο, την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων και το επίπεδο εκπαίδευσης (βλ. Γραφήματα 1- 6) . Ειδικότερα, το δείγμα αποτελείται από 53,5% άντρες και 46,5% γυναίκες. Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος ήταν νεαρές ηλικίες έως 35 χρονών, δηλαδή το 87,1 % συνολικά. Ως προς τη οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων, το 81,2% ήταν άγαμοι, ενώ μόνο το 12,9% ήταν έγγαμοι, από τους οποίους μόνο το 13,9% είχαν παιδιά. Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, το 47,5 % είναι απόφοιτοι Ι.Ε.Κ., το 29,7% απόφοιτοι Γυμνασίου ή Λυκείου και το 19,8% απόφοιτοι Πανεπιστημίου. Τέλος, το 57,4% έχει κάνει μετεκπαίδευση στη ειδικότητα, η οποία μπορεί να είναι είτε στο τομέα της κομμωτικής είτε της αισθητικής.



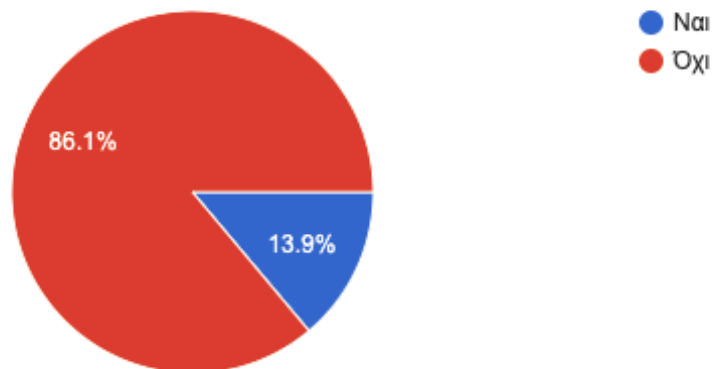
**Γράφημα 1. Βιολογικό Φύλο**



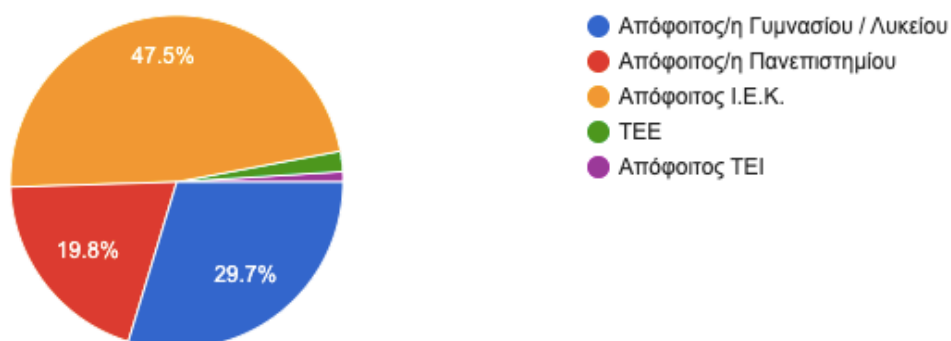
**Γράφημα 2. Ηλικία**



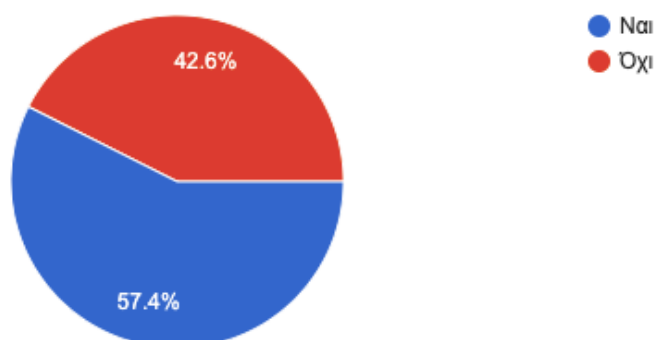
**Γράφημα 3. Οικογενειακή κατάσταση**



**Γράφημα 4. Ύπαρξη ή όχι παιδιών εργαζομένων**



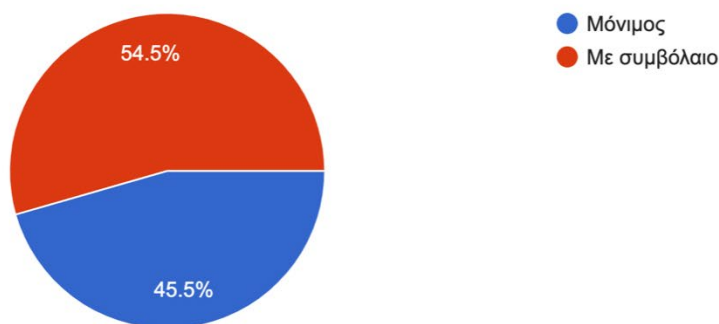
**Γράφημα 5. Επίπεδο εκπαίδευσης**



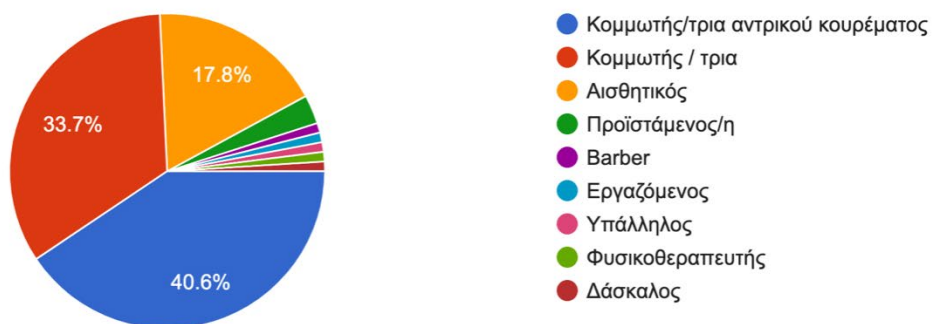
**Γράφημα 6 . Ύπαρξη ή όχι μετεκπαίδευση – ειδικότητας**

Το δεύτερο μέρος της περιγραφικής στατιστικής αποτελείται από πληροφορίες γύρω από την εργασία των ερωτηθέντων (βλ. Γραφήματα 7- 11). Συγκεκριμένα, το 54,5% απασχολείται στην εργασία του με συμβόλαιο ορισμένου χρόνου, ενώ οι υπόλοιποι είναι μόνιμοι. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι, το 40,6% που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο ήταν κομμωτές αντρικού κουρέματος (μπαρμπέρηδες), το 33,7% ήταν κομμωτές/τριες και το 17,8% αισθητικοί. Αναφορικά με τον αριθμό ατόμων που απασχολούνται στην επιχείρηση που δουλεύουν, το 65,3% των επιχειρήσεων απασχολεί μέχρι 3 υπαλλήλους, και μόνο το 17,3% απασχολεί έως 6 υπαλλήλους. Επομένως, οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι μικρές.

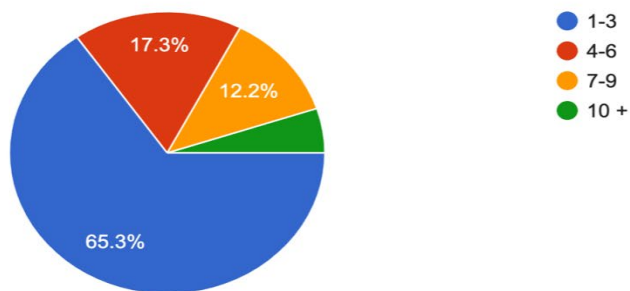
Το 44,6% των εργαζομένων εργάζονται στην ειδικότητα έως 5 χρόνια, ενώ το 31,7% λιγότερο από ένα χρόνο. Παρόμοια στατιστικά εμφανίζονται ως προς τα χρόνια που εργάζονται στην εκάστοτε επιχείρηση. Δηλαδή οι περισσότεροι, το 52,5%, εργάζεται λιγότερο από ένα χρόνο και το 35,6% έως 5 χρόνια .



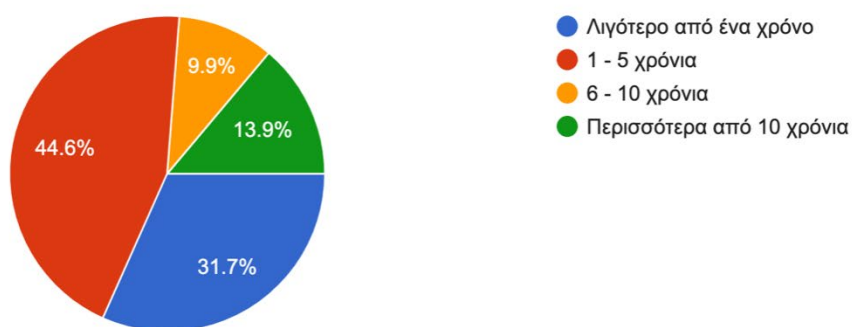
**Γράφημα 7 . Καθεστώς εργασίας**



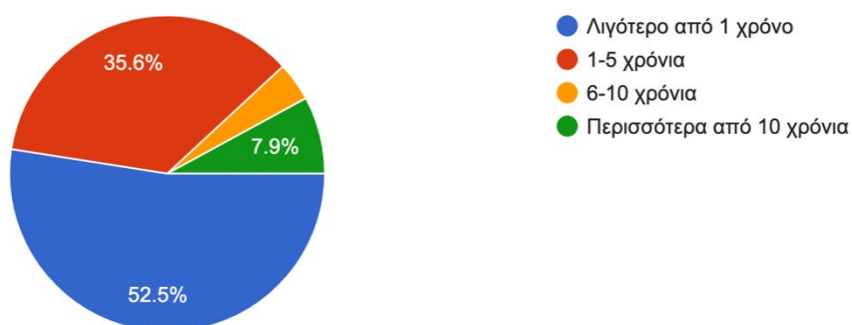
**Γράφημα 8. Θέση εργασίας στην εταιρεία**



**Γράφημα 9. Αριθμός ατόμων που απασχολούνται στην επιχείρηση (εκτός ιδιοκτήτη/τρια)**



**Γράφημα 10. Αριθμός ετών που εργάζονται συνολικά στην ειδικότητα**



**Γράφημα 11. Αριθμός ετών που εργάζονται στην εταιρεία που απασχολούνται**

### **6.3 Έλεγχος αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών**

Στον Πίνακα 2 παρατίθενται οι συντελεστές Cronbach's alpha ανά κλίμακα μέτρησης των μεταβλητών της έρευνας. Τα αποτελέσματα παρουσιάζουν όλους τους συντελεστές να παίρνουν τιμές μεγαλύτερες του 0,7. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι οι κλίμακες μέτρησης των μεταβλητών μας είναι αξιόπιστες.

Μεταβλητές	Αριθμός Διατυπώσεων	Συντελεστής ή alpha
Εσωτερικά κίνητρα	6	0,895
Εξωτερικά κίνητρα	15	0,951
Ενδυνάμωση	12	0,955
Ικανοποίηση από την εργασία	5	0,815
Οργανωσιακή αφοσίωση	8	0,961
Απόδοση	4 (αφαιρέθηκε η ερ. 3 για βελτίωση του δεικτη)	0,819

Πίνακας 2. Έλεγχος Αξιοπιστίας – συντελεστής Cronbach's Alpha

## 6.4 Περιγραφική στατιστική: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις

Οι παρακάτω πίνακες παρουσιάζουν τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών που εξετάζονται στην έρευνα, δηλαδή των κινήτρων, της ενδυνάμωσης, της ικανοποίησης, της αφοσίωσης και της απόδοσης εργασίας. Ειδικότερα, στον πίνακα των κινήτρων χρησιμοποιήθηκαν η 5-βάθμια κλίμακα μέτρησης Likert, ενώ στα υπόλοιπα η 7-βάθμια κλίμακα Likert.

### 6.4.1 Κίνητρα/ Ανταμοιβές

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων σχετικά με τα εργασιακά κίνητρα και τις ανταμοιβές. Παρατηρούμε ότι οι απόψεις των ερωτηθέντων αναφορικά με τα εργασιακά κίνητρα που τους παρέχονται είναι σχετικά ικανοποιητικές με γενικό μέσο όρο 3,71. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι ως προς τα εσωτερικά κίνητρα που τους παρέχονται, όπως για παράδειγμα ο βαθμός που αισθάνονται ότι δέχονται ευκαιρίες εξέλιξης και οι σχέσεις με τους συναδέλφους τους με μέσο όρο 4,08. Με ελαφρώς χαμηλότερο μέσο όρο 3,53 εμφανίζονται τα εξωτερικά κίνητρα, όπως το πακέτο των οικονομικών και μη οικονομικών παροχών. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι είναι σχετικά ουδέτεροι ως προς τις οικονομικές απολαβές που δέχονται στην εργασία τους στον κλάδο παροχής υπηρεσιών ομορφιάς. Συγκεκριμένα, ο χαμηλότερος μέσος όρος με 2,99 εμφανίζεται στην διατύπωση αναφορικά με τις αυξήσεις μισθού που δόθηκαν στο παρελθόν, ενώ ο μεγαλύτερος μέρος όρος της τάξεως του 4,2 εμφανίστηκε στον βαθμό σεβασμού που δείχνουν οι συνάδελφοι μεταξύ τους

A/A	Διατύπωση	M.O.	Τυπική Απόκλιση
	Εσωτερικά Κίνητρα / Ανταμοιβές	4,08	1,105



1.	Τις ευκαιρίες που έχετε για να μάθετε καινούργια πράγματα στη δουλειά σας	4,08	1,132
2.	Την ευκαιρία να κάνετε κάτι σημαντικό στη δουλειά σας	3,98	1,131
3.	Το αίσθημα ελευθερίας κατά την εκτέλεση της εργασίας σας	3,83	1,149
4.	Το πόσο φιλικό/ες είναι οι συνάδελφοί σας	4,22	1,085
5.	Το βαθμό που η εργασία σας, σας κάνει να νιώθετε καλά με τον εαυτό μου	4,25	0,986
6.	Τις ευκαιρίες που σας δίνονται για να βελτιώσετε τις δεξιότητες σας	4,13	0,959
<b>Εξωτερικά Κίνητρα / Ανταμοιβές</b>		<b>3,53</b>	<b>1,237</b>
7.	Την εργασιακή ασφάλεια που νιώθετε	3,96	1,199
8.	Τις ευκαιρίες που έχετε για προαγωγή	3,71	1,169
9.	Το βαθμό που το αφεντικό (προϊστάμενος/ή) σας επαινεί όταν κάνετε καλά τη δουλειά σας	4,02	1,108
10.	Το σεβασμό που σας δείχνουν οι συνάδελφοί σας	4,20	0,983
11.	Το πόσο καλά αμείβεστε	3,35	1,162
12.	Τα χρήματα που φτάνουν τελικά στο σπίτι σας	3,27	1,184
13.	Το πακέτο των μη – οικονομικών παροχών σας	3,45	1,179
14.	Την πιο πρόσφατη αύξησή σας	3,05	1,325
15.	Τον τρέχοντα μισθό σας	3,26	1,231
16.	Τις αυξήσεις που σας δόθηκαν κατά το παρελθόν	2,99	1,307
17.	Τη δομή αμοιβών στην επιχείρηση (δηλ. το πώς αμείβονται συγκριτικά οι εργαζόμενοι ανάλογα με το πόστο που κατέχουν)	3,39	1,200
18.	Τις πληροφορίες που σας δίνονται από την επιχείρηση σχετικά με θέματα αμοιβών που σας αφορούν	3,51	1,196
19.	Τον τρόπο που η επιχείρηση αμείβει τους υπαλλήλους της.	3,74	1,188
	<b>Συνολικός μ.ο.</b>	<b>3,71</b>	<b>1,151</b>

5-βάθμια κλίμακα Likert όπου: 1= Πολύ δυσαρεστημένος/η και 5=Πολύ ικανοποιημένος/η

### Πίνακας 3.Κίνητρα / Ανταμοιβές (Μέσοι όροι – Τυπικές Αποκλίσεις)

#### 6.4.2 Ενδυνάμωση

Ο Πίνακας 4 αποτυπώνει τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις που αφορούν την ενδυνάμωση των εργαζόμενων. Σε γενικές γραμμές παρατηρούνται σχετικά υψηλοί μέσοι όροι σε κάθε υποκατηγορία της ενδυνάμωσης. Συγκεκριμένα, ο εργαζόμενος αποδίδει τη μεγαλύτερη αξία στο νόημα, δηλαδή στο βαθμό σημαντικότητας, που έχει η δουλειά και τα εργασιακά του καθήκοντα για τον ίδιο με μέσο όρο 6,11 και, ειδικά, η διατύπωση «Η δουλειά που κάνω είναι πολύ σημαντική για μένα» εμφανίζει τον μεγαλύτερο μέσο όρο 6,16. Αντίθετα, ο χαμηλότερος μέσος όρος εντοπίζεται στην υποκατηγορία που αναφέρεται στην επιρροή που έχει ο εργαζόμενος στα δρώμενα της επιχείρησης, με την διατύπωση «Μπορώ να ελέγγω το τι συμβαίνει στην επιχείρηση» να έχει μέσο όρο 4,98, βρίσκοντας τον εργαζόμενο «ελαφρώς συμφωνώ» με αυτό. Αυτό σημαίνει, ότι οι εργαζόμενοι ενδυναμώνονται σε ένα βαθμό από την εργασία και τον εργοδότη τους, προσφέροντάς τους αυτονομία και ανεξαρτησία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

A/A	Διατύπωση	M.O.	Τυπική Απόκλιση
<b>Νόημα</b>		<b>6,11</b>	<b>1,32</b>
1	Η δουλειά που κάνω είναι πολύ σημαντική για μένα	6,16	1,319
2	Τα καθήκοντά μου είναι σημαντικά για μένα	6,01	1,334
3	Η δουλειά που κάνω έχει νόημα για μένα	6,15	1,309
<b>Επάρκεια / Ικανότητα</b>		<b>5,93</b>	<b>1,333</b>
4	Νιώθω αυτοπεποίθηση σε σχέση με την ικανότητα μου να κάνω καλά τη δουλειά μου	5,97	1,374
5	Νιώθω σιγουριά για τις δυνατότητες μου να εκτελώ σωστά τα εργασιακά μου καθήκοντα	5,94	1,377
6	Κατέχω τις απαραίτητες δεξιότητες που χρειάζονται για να κάνω καλά τη δουλειά μου	5,89	1,248
<b>Αυτοπροσδιορισμός</b>		<b>5,58</b>	<b>1,547</b>
7	Έχω σημαντική αυτονομία στο να καθορίζω τον τρόπο με τον οποίο κάνω τη δουλειά μου	5,88	1,321
8	Μπορώ να αποφασίσω μόνος/η μου το πως θα κάνω τη δουλειά μου	5,51	1,597

9	Έχω σημαντική ανεξαρτησία και ελευθερία σε σχέση με τον τρόπο που κάνω τη δουλειά μου	5,36	1,724
<b>Επιρροή</b>		<b>5,11</b>	<b>1,854</b>
10	Η επίδρασή μου στο τι συμβαίνει στην επιχείρηση που εργάζομαι είναι μεγάλη	5,37	1,623
11	Μπορώ να ελέγχω το τι συμβαίνει στην επιχείρηση	4,98	1,974
12	Έχω σημαντική επιρροή στο τι συμβαίνει στην επιχείρηση που εργάζομαι	5	1,964
	<b>Συνολικός μ.ο.</b>	<b>5,54</b>	<b>1,514</b>

7-βάθμια κλίμακα Likert όπου: 1= Διαφωνώ απόλυτα και 7=Συμφωνώ απόλυτα  
**Πίνακας 4. Ενδυνάμωση ( Μέσοι όροι – Τυπικές Αποκλίσεις)**

#### 6.4.3 Ικανοποίηση από την εργασία

Στον Πίνακα 5 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζόμενων. Ο γενικός μέσος όρος 5,3 δείχνει ότι οι εργαζόμενοι μάλλον συμφωνούν με τις αντίστοιχες απόψεις. Ειδικότερα, η διατύπωση «Γενικά είμαι ικανοποιημένος/η από το είδος της εργασίας που εκτελώ στη συγκεκριμένη επιχείρηση» εμφανίζει τον μεγαλύτερο μέσο όρο με 5,62, ενώ η διατύπωση «Οι εργαζόμενοι/ες στην επιχείρηση που εργάζομαι σκέφτονται συχνά να παραιτηθούν» εμφανίζει τον μικρότερο μέσο όρο με 4,94. Γενικά, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι είναι μάλλον ικανοποιημένοι από την εργασία τους και δεν έχουν πρόθεση για παραίτηση.

A/A	Διατύπωση	M.O.	Τυπική Απόκλιση
1	Γενικά μιλώντας, θα έλεγα ότι είμαι πολύ ικανοποιημένος/η από την εργασία μου στη συγκεκριμένη επιχείρηση	5,47	1,775
2	Γενικά είμαι ικανοποιημένος/η από το είδος της εργασίας που εκτελώ στη συγκεκριμένη επιχείρηση	5,62	1,642
3	Συχνά σκέφτομαι να παραιτηθώ από τη δουλειά μου ®	5,15	2,185
4	Οι περισσότεροι/ες εργαζόμενοι/ες εδώ είναι πολύ ικανοποιημένοι/ες από τη δουλειά τους στη συγκεκριμένη επιχείρηση	5,31	1,743

5	Οι εργαζόμενοι/ες στην επιχείρηση που εργάζομαι σκέφτονται συχνά να παραιτηθούν ®	4,94	2,162
	<b>Συνολικός μ.ο</b>	<b>5,30</b>	<b>1,901</b>

7-βάθμια κλίμακα Likert όπου: 1= Διαφωνώ απόλυτα και 7=Συμφωνώ απόλυτα

**Πίνακας 5. Ικανοποίηση (Μέσοι όροι – Τυπικές Αποκλίσεις)**

#### 6.4.4 Οργανωσιακή αφοσίωση

Στον Πίνακα 6 εμφανίζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις που αφορούν την οργανωσιακή αφοσίωση των εργαζόμενων. Παρατηρούμε ότι σε όλες τις απόψεις συμφωνούν αρκετά, με γενικό μέσο όρο 5,66. Ο μεγαλύτερος μέσος όρος με 6,009 παρουσιάζεται στην διατύπωση «Είμαι πρόθυμος/η να καταβάλλω προσπάθεια πέραν του αναμενόμενου προκειμένου να συμβάλλω στην επιτυχία της επιχείρησης που εργάζομαι», ενώ ο χαμηλότερος με 5,13 στη διατύπωση «Θα δεχόμουν σχεδόν οποιοδήποτε ανάθεση καθήκοντος για να συνεχίσω να εργάζομαι σε αυτή την επιχείρηση». Επομένως, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι νοιάζονται για την επιτυχία της επιχείρησης και θέλουν να καταβάλλουν ακόμα περισσότερη προσπάθεια για την εξέλιξη της.

A/A	Διατύπωση	M.O.	Τυπική Απόκλιση
1	Είμαι πρόθυμος/η να καταβάλλω προσπάθεια πέραν του αναμενόμενου προκειμένου να συμβάλλω στην επιτυχία της επιχείρησης που εργάζομαι	6,009	1,466
2	Θα δεχόμουν σχεδόν οποιοδήποτε ανάθεση καθήκοντος για να συνεχίσω να εργάζομαι σε αυτή την επιχείρηση.	5,13	2,005
3	Θεωρώ ότι οι αξίες μου και οι αξίες της εταιρείας που εργάζομαι ταυτίζονται	5,58	1,644
4	Νιώθω περηφάνια όταν λέω σε άλλους ότι είμαι μέρος της εταιρείας που εργάζομαι	5,85	1,570
5	Αυτή η εταιρεία με εμπνέει ώστε να δώσω τον καλύτερο μου εαυτό στη δουλειά (να είμαι αποδοτικός/ή)	5,77	1,725
6	Χαίρομαι που επέλεξα να εργαστώ σε αυτή την εταιρεία σε σχέση με άλλες που θα μπορούσα εναλλακτικά να είχα επιλέξει να εργαστώ	5,71	1,716
7	Πραγματικά νοιάζομαι για το μέλλον της εταιρείας που εργάζομαι	5,93	1,644

<b>8</b>	Για μένα, αυτή είναι η καλύτερη εταιρεία που θα μπορούσα να εργάζομαι	5,30	1,927
	<b>Συνολικός μ.ο.</b>	<b>5,66</b>	<b>1,712</b>

7-βάθμια κλίμακα Likert όπου: 1= Διαφωνώ απόλυτα και 7=Συμφωνώ απόλυτα  
**Πίνακας 6. Οργανωσιακή Αφοσίωση (Μέσοι όροι – Τυπικές Αποκλίσεις)**

#### 6.4.5. Εργασιακή απόδοση

Ο Πίνακας 7 παρουσιάζει τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις που αφορούν την εργασιακή απόδοση. Οι εργαζόμενοι φαίνεται να συμφωνούν ελαφρώς με τις απόψεις με μέσο όρο 5,22 . Η διατύπωση «Επιδιώκω συνεχώς να βελτιώνομαι και να είμαι όλο και πιο αποτελεσματικός/ή στη δουλειά μου» εμφανίζει τον μεγαλύτερο μέσο όρο με 6,21 και η διατύπωση «Θεωρώ ότι η απόδοσή μου είναι κατώτερη των δυνατοτήτων μου (έχω κι άλλα να δώσω στη δουλειά μου) ®», η οποία είναι reverse coded, τον χαμηλότερο με 3,64. Από τα παραπάνω, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν να βελτιώνονται, πετυχαίνοντας τους εργασιακούς τους στόχους και συμβάλλοντας, παράλληλα, και στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

A/A	Διατύπωση	Μ.Ο.	Τυπική Απόκλιση
<b>1</b>	Συμβάλλω ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης που εργάζομαι	5,73	1,554
<b>2</b>	Πετυχαίνω τους στόχους που μου έχουν τεθεί	5,88	1,451
<b>3</b>	Θεωρώ ότι η απόδοσή μου είναι κατώτερη των δυνατοτήτων μου (έχω κι άλλα να δώσω στη δουλειά μου) ®	3,64	2,278
<b>4</b>	Επιδιώκω συνεχώς να βελτιώνομαι και να είμαι όλο και πιο αποτελεσματικός/ή στη δουλειά μου	6,21	1,331
<b>5</b>	Η απόδοση μου στη δουλειά μου είναι σταθερά ανώτερη των συναδέλφων μου	4,65	1,867
	<b>Συνολικός μ.ο.</b>	<b>5,22</b>	<b>1,696</b>

7-βάθμια κλίμακα Likert όπου: 1= Διαφωνώ απόλυτα και 7=Συμφωνώ απόλυτα  
**Πίνακας 7. Εργασιακή Απόδοση ( Μέσοι όροι – Τυπικές Αποκλίσεις)**

### 6.5 Έλεγχος υποθέσεων: συσχετίσεις

Για τον έλεγχο των υποθέσεων της έρευνας θα εφαρμοστεί η μέθοδος της συσχέτισης. Από τα αποτελέσματα που αποτυπώνονται στον Πίνακα 8 παρουσιάζονται θετικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας. Ειδικότερα, οι τιμές των συσχετίσεων κυμαίνονται μεταξύ 0,557 έως 0,799 σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι οι υποθέσεις μας δεν απορρίπτονται. Πιο αναλυτικά, υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εξωτερικών (H1) και εσωτερικών κινήτρων (H2) με την εργασιακή ικανοποίηση, με τιμές συντελεστή συσχέτισης 0,618 και 0,722 αντίστοιχα. Επιπλέον, διαπιστώνεται θετική συσχέτιση της ενδυνάμωσης των εργαζομένων με την ικανοποίηση με τιμή συντελεστή 0,649 (H3). Παράλληλα, θετική συσχέτιση υπάρχει μεταξύ της ενδιάμεσης μεταβλητής της ικανοποίησης με την οργανωσιακή αφοσίωση (H4) και απόδοση (H5). Συγκεκριμένα, η τιμή συσχέτισης μεταξύ της ικανοποίησης και της αφοσίωσης είναι 0,620 και της ικανοποίησης και της απόδοσης 0,557. Τέλος, σημαντική είναι η θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής αφοσίωσης και απόδοσης με τιμή συντελεστή συσχέτισης 0,799. Επομένως, το σύνολο των υποθέσεων μπορεί να γίνει δεκτό.

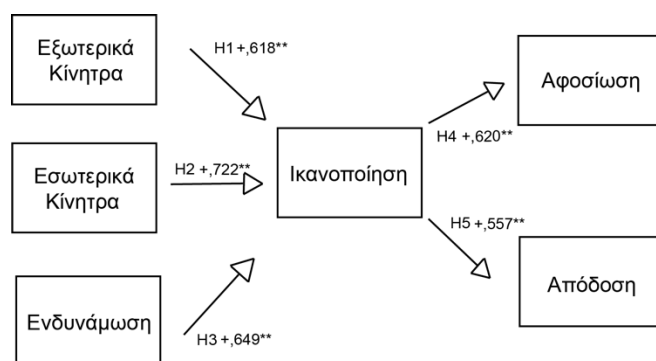
	Intmot	Extmot	Emp	Sat	Com	JobPer
Εσωτερικά κίνητρα (Intmot)	1					
Εξωτερικά κίνητρα (Extmot)	,740**	1				
Ενδυνάμωση (Emp)	,765**	,638**	1			
Ικανοποίηση (Sat)	,722**	,618**	,649**	1		
Αφοσίωση (Com)	,690**	,607**	,731**	,620**	1	
Απόδοση (JobPer)	,717**	,505**	,712**	,557**	,799**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Πίνακας 8. Συσχετίσεις Έλεγχος Υποθέσεων

Τα παραπάνω αποτελέσματα αποτυπώνονται και στο παρακάτω διάγραμμα ( Διάγραμμα 3), το οποίο παρουσιάζει το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας.



### Διάγραμμα 3. Θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας με τον έλεγχο υποθέσεων

Τα αποτελέσματα της έρευνας συμπίπτουν με τα ευρήματα των ερευνών που μελετήθηκαν στην βιβλιογραφία. Συγκεκριμένα, στην έρευνα των Feng και Esitti (2020), επιβεβαιώνεται ο διαμεσολαβητικός ρόλος της ικανοποίησης μεταξύ της ενδυνάμωσης και των κινήτρων των εργαζομένων και της οργανωσιακής αφοσίωσης τους, καθώς και η θετική τους σχέση. Τέλος, η θετική σχέση που βρέθηκε μεταξύ των εργασιακών κινήτρων

, της ικανοποίησης και της απόδοσης , συμφωνεί με τα αποτελέσματα της έρευνας των Newman και Sheikh (2010).

## **6.6 Συμπεράσματα**

Στο παρόν κεφάλαιο, πραγματοποιήθηκε ανάλυση του δείγματος της έρευνας με στατιστικά στοιχεία καθώς και έλεγχος αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης με τη βοήθεια του εργαλείου Alpha του Cronbach. Εν συνεχεία , παρουσιάστηκαν με τη μορφή πινάκων οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των υπό εξέταση μεταβλητών και αναλύθηκαν εκτενώς. Το τελικό στάδιο ήταν ο έλεγχος των υποθέσεων και οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών για να επιβεβαιωθούν οι σχέσεις που τις συνδέει.

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

## **Επίλογος**

### **7.1 Εισαγωγή**

Το τελευταίο κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας παρουσιάζοντας τα συμπεράσματα, την σημασία της έρευνας σε θεωρητικό αλλά και σε πρακτικό επίπεδο όσον αφορά τον κλάδο παροχής υπηρεσιών ομορφιάς, τους περιορισμούς της έρευνας, καθώς και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα , η οποία θα βοηθούσε τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις να βελτιώσουν τις συνθήκες διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού προς όφελός τους.

### **7.2 Συμπεράσματα**

Ο κλάδος των υπηρεσιών ομορφιάς εμφανίζει υψηλή ζήτηση, ειδικά στην Ελλάδα, καθώς η ανάγκη για περιποίηση τόσο από τις γυναίκες όσο και από τους άντρες δεν θα πάψει να υπάρχει. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις στη χώρα μας που ασχολούνται με την παροχή των συγκεκριμένων υπηρεσιών είναι αγνώμονες των βασικών θεμελίων της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων . Το γεγονός έχει ως αποτέλεσμα να υστερούν έντονα στον τρόπο που αντιμετωπίζουν τους υπαλλήλους τους και εν τέλει να ζημιώνεται με τον αυτό η επιχείρησή τους. Από την έρευνα που διεξήχθη , επιβεβαιώθηκε ότι η σωστή και

επαγγελματική αντιμετώπιση των εργαζομένων οδηγεί άμεσα στην ικανοποίηση τους , καθώς και στην βελτίωση της απόδοσης τους στην εργασία αλλά και στην προσκόλληση τους σε αυτή. Ειδικότερα , βρέθηκε η έντονα θετική σχέση μεταξύ των κινήτρων , τόσο εξωτερικών όσο και εσωτερικών και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων με την ικανοποίηση τους από την εργασία. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι , καταβάλλουν περισσότερο μόχθο και προσπάθεια , ώστε να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης , ακολουθώντας τις αξίες της , με αποτέλεσμα να αφοσιώνονται σε αυτή και να εργάζονται αποδοτικότερα. Είναι σημαντικό λοιπόν , οι εργοδότες να συνειδητοποιήσουν τη σημασία των κινήτρων και των ανταμοιβών για τους εργαζομένους τους , ώστε να διατηρήσουν σταθερά ανταγωνιστική την επιχείρηση τους , σε μια συνεχώς αναπτυσσόμενη αγορά.

Για την εκπόνηση της έρευνας χρειάστηκε αρχικά η εννοιολογική προσέγγιση των μεταβλητών που εξετάστηκαν και η σημασία που έχουν για τον κλάδο παροχής υπηρεσιών μέσα από την ανάλυση της βιβλιογραφίας. Παράλληλα , εξετάστηκαν και οι επιπτώσεις που έχουν , καθώς και ο τρόπος μέτρησης των μεταβλητών από τους εργαζομένους σύμφωνα με παλαιότερες αντίστοιχες έρευνες (βλ. κεφ. 3). Εν συνεχεία , αναπτύχθηκε το θεωρητικό πλαίσιο γύρω από τις μεταβλητές και ειδικότερα , τα κίνητρα , την ενδυνάμωση, την εργασιακή ικανοποίηση , την αφοσίωση και την απόδοση και παρατέθηκαν οι υποθέσεις της έρευνας (βλ. κεφ. 4) .

Στην εμπειρική έρευνα , συλλέχθηκαν δεδομένα από 102 ερωτηματολόγια που δόθηκαν σε εργαζομένους σε κομμωτήρια , κουρεία και κέντρα αισθητικής από όλη την Ελλάδα . Τα δεδομένα επεξεργάστηκαν αρχικά στο πρόγραμμα Excel , ώστε να συλλέξουμε τα στατιστικά δημογραφικά στοιχεία και στοιχεία των επιχειρήσεων, στις οποίες εργάζονταν οι ερωτηθέντες , οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν πολλοί σημαντική την ύπαρξη εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων στην εργασία αλλά και τρόπων ενδυνάμωσης , οι οποίοι οδηγούν άμεσα στην ικανοποίηση τους και αυτό τους ωθεί στην βελτίωση της απόδοσης τους και στην ενίσχυση της αφοσίωσης τους στην εργασία.

Στη συνέχεια , πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών και των υποθέσεων μέσω του προγράμματος SPSS . Τα αποτελέσματα του ελέγχου επιβεβαίωσαν τις υποθέσεις μας , δηλαδή έδειξαν την θετική σχέση που υπάρχει μεταξύ των κινήτρων και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων με την ικανοποίηση τους , η οποία οδηγεί στην αύξηση της αφοσίωσης και της εργασιακής απόδοσης.

Από τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα , ότι τα υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών της ερευνάς μας. Πιο αναλυτικά , διαπιστώθηκε και επιβεβαιώθηκε ότι για τους εργαζομένους σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών ομορφιάς στην Ελλάδα, υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των κινήτρων που λαμβάνουν από την εργασία τους με την εργασιακή τους ικανοποίηση. Το ίδιο παρουσιάστηκε με την ενδυνάμωση των εργαζομένων , η οποία εμφανίζει επίσης θετική σχέση με την ικανοποίηση τους. Επιπλέον, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι όσο περισσότερο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος τόσο ενισχύεται η αφοσίωση του στον οργανισμό και η απόδοσή του κατά τη διάρκεια της εργασίας.

### ***7.3 Συμβολή της έρευνας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο***

Ο κλάδος των υπηρεσιών της ομορφιάς αναπτύσσεται συνεχώς με γρήγορους ρυθμούς , διότι όλο και περισσότερες τεχνικές και υπηρεσίες προστίθενται σε αυτόν , αυξάνοντας τη ζήτηση άρα και τα κέρδη του. Για να αντέξουν οι επιχειρήσεις τον σκληρό ανταγωνισμό , οφείλουν να είναι καλά προετοιμασμένες και οργανωμένες , ξεκινώντας από τα θεμέλια



της που είναι οι εργαζόμενοι της. Η σημασία της συνειδητοποίησης της ανάγκης για σωστή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και εν συνεχεία η εφαρμογή των τεχνικών ενδυνάμωσης των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσης τους είναι αναγκαία.

Η συγκεκριμένη έρευνα, κρίνεται πολύ σημαντική από την άποψη της εξειδίκευσής της στον τομέα των υπηρεσιών ομορφιάς ειδικά στην Ελλάδα, καθώς δεν υπήρχε αντίστοιχη. Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται, οργανώνονται και διοικούνται από τον εργοδότη τους. Επομένως, η δημιουργία ενός σωστού και κατάλληλου στις ανάγκες της επιχείρησης και των εργαζομένων συστήματος ανταμοιβών και μέσων ενδυνάμωσης, θα παρακινούσε τους εργαζομένους αυξάνοντας την παραγωγικότητά τους αλλά και τα κέρδη της επιχείρησης. Επομένως, είναι η αναγκαία η αφύπνιση όλων των εργοδοτών επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών ομορφιάς, ώστε να δώσουν περισσότερη σημασία στην ικανοποίηση των εργαζομένων τους, η οποία θα αυξήσει τη παραγωγικότητά τους και τελικά τα κέρδη και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

## ***7.4 Περιορισμοί έρευνας***

Αναφορικά με τη παρούσα έρευνα θα πρέπει να επισημανθούν κάποιοι σημαντικοί περιορισμοί με σκοπό την βέλτιστη αξιολόγηση της. Αρχικά, το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα ήταν δείγμα ευκολίας, αποτελούμενο από 102 ερωτηθέντες. Επομένως, η αντικειμενικότητα των συμπερασμάτων μπορεί να διαφέρει ως προς τον βαθμό συμφωνίας και το επίπεδο επιρροής των υπό εξέταση μεταβλητών.

Επίσης, τα περισσότερα δεδομένα που συλλέχθηκαν προήλθαν από εργαζόμενους της Βόρειας Ελλάδας, ενώ λίγοι ήταν αυτοί που απάντησαν από περιοχές κοντά στην Αθήνα και στα νησιά. Τέλος, σημαντικό είναι το γεγονός ότι η έρευνα διήρκεσε μικρό χρονικό διάστημα, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει μια γενική εικόνα της κατάστασης αλλά να επηρεάζεται από τις συνθήκες της συγκεκριμένης περιόδου.

## ***7.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα***

Με αρχή την παρούσα έρευνα, δηλαδή των μεταβλητών που επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση και την οργανωσιακή αφοσίωση των εργαζομένων σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών ομορφιάς, δίνεται το έναυσμα στην διερεύνηση πιο εξειδικευμένων μέσων ικανοποίησης των εργαζομένων. Αρχικά, θα ήταν ουσιώδης η αντίστοιχη έρευνα σε μεγαλύτερο και πιο τυχαίο δείγμα, μεγαλύτερης διάρκειας, έτσι ώστε να υπάρξει περισσότερο αντικειμενική εικόνα των αποτελεσμάτων.

Επιπλέον, θα μπορούσε να ελεγχθεί η μεταβλητή της ικανοποίησης από την εργασία ως ενδιάμεση μεταβλητή. Ειδικότερα, ενδιαφέρον θα αποτελούσε η εξέταση της σχέσης μεταξύ των κινήτρων και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων με την απόδοση και την αφοσίωση μέσω της εργασιακής ικανοποίησης.

Τέλος, σε επόμενη έρευνα θα μπορούσε να διαχωριστεί ο έλεγχος των μέσων επιρροής της απόδοσης και αφοσίωσης των εργαζομένων, χωρίζοντας τους με βάση τα δημογραφικά στοιχεία, δηλαδή το φύλο, την ηλικία και τον τόπο εργασίας τους.

# Βιβλιογραφία

Γιάγκογλου Κ.Ν., (2017) Υπηρεσίες προσωπικής φροντίδας: Μελέτη για το σχεδιασμό παρεχόμενων υπηρεσιών των κουρείων – κομμωτηρίων. *Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας*.

Διαμαντή Α, (2013) Ανάλυση του κλάδου των ινστιτούτων Αισθητικής, *Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς*.

Μενεξες Γ., (2008), Η Έρευνα με Ερωτηματολόγιο, *Διατμηματικό Μεταπτυχιακό*

Ρεμούνη Δ., (2008) Παρακίνηση και κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον: Μη χρηματικά κίνητρα. *Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς*.

Ουζούνη Χ., Νακάκης Κ., (2011) Η αξιοπιστία και η Εγκυρότητα των Εργαλείων Μέτρησης σε Ποσοτικές Μελέτες, *Άρθρο Συνεχιζόμενες Εκπαίδευσης, Τμήμα Νοσηλευτικής*

Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1996) Affective continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

Allen NJ, MayerJP (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *J.Occup, Psychol.*63: pp. 1-18.

- AlKahtani S. N., Iqbal S., Sohail M., Sheraz F., Jahan S., Anwar B., Haider A. S., (2021) Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction four and five stars hotel industry, *Management Science Letters* 11, pp.813-822.
- Chebat J, C., Kollias P. (2000) The impact of empowerment on customer contact employees' roles in service organizations *J. Serv Res.* 3(1), pp. 66-81.
- Churchill G.A, Neil M.F., Orville C., Walker JR. (1974) Measuring the Job Satisfaction on Industrial Salesman, *Research article , Volume 11, Issue 3*
- Culibrk J., Delic M., Mitrovic S., Culibrk D., (2018) Job Satisfaction, Organization Commitment and Job Involvement: The mediating Role of Job Involvement. *Front Psychol, Article*
- Crossman A., (2007) Δείγματα ευκολίας για έρευνα, *Άρθρο*
- De Cotiis, T.A. and Summers, T. P. (1987) "A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment", *Human Relations*, Vol.40 No. 7, pp. 445-71.
- Demerouti E. (2006) Job Characteristics, Flow, and Performance: The moderating role of conscientiousness, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.11 , No.3, pp. 266-280.
- Dielman M., Cuong P., Anh L. V. Matineau T. (2003) Identifying factors for job motivation of rural health workers in North Viet Nam , *Human Resources for Health*.
- Druker J, White G, Stanworth C. Coping with Wage Regulation: Implementing the National Minimum Wage in Hairdressing Businesses. *International Small Business Journal.* 2005;23(1):5-25.
- Eby, L. T., Freeman, D.M., Rush, M.C. and Lance, C.E.(1999), "Motivational bases of affective organizational commitment: a partial test of an integrative theoretical model", *Journal Occupational and Organizational Psychology*, Vol.72 No.4, pp. 463-83.
- Guion, R.M. (1998) Assessment, Measurement, and Prediction for Personnel Selection., *Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum*.
- Hayes, B.E., 1994 How to measure empowerment. *Quality progress*, 27, pp.41-41.
- Heneman H., Scwab D, (1985) Pay Satisfaction: Its multidimensional nature and measurement , *International Journal of Psychology , Volume 20, Issue 1, Article*, pp.129-141
- Honold L., (1997) "A review of the literature on employee empowerment", *Empowerment in Organization*, Vol. 5 No. 4, pp.202-212.
- Hou ST, Fan HL., (2011) The relationships among Organizational Belonging. "Flow Experience and Positive Behaviors of Employees in a Beauty Salon Organization", *Review*
- Jalagat Jr. R. (2016) Job Performance, Job Satisfaction, and Motivation: A Critical Review of there Relationship, *International Journal of Advances in Management and Economics*, Vol.5, pp. 36-42.
- Kariuki A.,Kiambati K. (2017) Empowerment, Organizational Commitment, Organization Citizenship Behavior and Firm Performance, *Article, Vol.5, No.4*, pp. 290-300.

- Kanter, R.M.(1977) “Men and Women of the Corporation to Work”, *Basic Books*, New York, NY.
- Keller, T. and Dansereau, F.(1995 “Leadership and empowerment: a social exchange perspective”. *Human Relations*, Vol.48 No.2, pp.127-46.
- Koustelios, A. D. and Bagiatis, K. (1997) “The Employee Satisfaction Inventory (ESI): Development of a Scale to Measure Satisfaction of Greek Employees”, *Educational and Psychological Measurement*, 57(3), pp. 469–476.
- Koopmans L., Bernaards C.M., Hildebrandt V.H., (2014) “Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire”, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Artic, Chapter 6.
- Kuo, T.-H., & Ho, L.-A. (2010) Individual differences and job performance: The relationship among personal factors, job characteristics, flow experience, and service quality. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 38(4), 531-552.
- Latham, P. Gary, Ernst, T. Christopher, “Keys to motivating tomorrow’s workforce”. *Human Resource Management Review*, 16, 2006, 181-198.
- Loscocco, K.A.(1990), “Reactions to blue-collar work : a comparison of women and men”, *Work and Occupations*, Vol.17 No.22, pp.152-77.
- Linz S., Semykina A., (2012) What makes workers happy? Anticipated Rewards and Job satisfaction , *Industrial Relations: A Journal of Economy and Societ*, Vol. 51, Article , Issue 4, p.811-844.
- Li JM., Yang JS., & Wu H., (2008) Improving service quality and organisation performance through human resource practices. *A case study, Total Quality Management & Business Excellence*, 19:9, pp. 969-985.
- Luttrell C, Quiroz S. , Scrutton C., Bild K., (2009) Understanding and operationalizing empowerment, *Overseas Developoment Institute* , Working Paper 308.
- Maierhofer, N. I., Griffin, M. A., & Sheehan, M. (2000). Linking manager values and behavior with employee values and behavior: A study of values and safety in the hairdressing industry. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(4), 417–427.
- Malhotra, N., Budhwar, P.and Prowse, P. (2007), Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK calls centres”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.18 No.12, pp 2095-128.
- Menon, S.T. (1995) “Employee Empowerment: Definition, Measurement, and Construct Validation”. *McGill University*, Canada.
- Meyer PJ, Herscovitch L., (2001) Commitment in the workplace: Toward a general model . *Hum. Res. Manage. Rev.* 11: pp. 299-326.
- Mowday R.T., Steers RM., Porter LW. (1974) Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No.5, pp. 603-309.

- Moorman RH., (1993) The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior , *Research Article, Volume 46 Issue 6*
- Millward LJ., Hopkins LJ. (1998) Psychological Contracts , Organizational and Job Commitment, *Journal of Applied Social Psychology*, No.28, Vol.16, pp. 1530-1556.
- Newman A. , Sheikh Z. A., (2010) The organizational rewards and employee commitment: Chinese study, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.27, pp.71-89.
- Neeraja MS.B., Krishanankanth P MR.B. (2020) Influence of organizational climate on job satisfaction and commitment of employees in innovative small- scale business, *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* , Vol.26, No.2.
- Ostroff C., 1992 The relationship between satisfaction, attitudes and performance: an organizational level analysis , *J. Appl. Psychol.*77 (6), pp. 963-974.
- Pandey C., Khare R. (2012) Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Loyalty, *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, Vol.1, Issue 8
- Peric G, Gasic M., Ivanovic V., (2015) Research of Employee Motivation in the Tourist Centers in Serbia, *Proceedings of the Faculty of Economics in East Sarajevo, Review Paper*, Issue 10, pp.65-76.
- Rudi A.,Susetyo D. (2020) The effect of employee empowerment and intrinsic motivation on organizational commitment and employee performance, *Journal Aplikasi Management*, 18 pp. 241-251.
- Rohani, S., Mishaliny, S. N., & Haryani, H. (2012) Job satisfaction , organizational commitment, and turnover intention: A case study on employees of a retail company in Malaysia. *World Academy of Science, Engineering and Technology international Journal of Economics and Management Engineering*, 6(12).
- Steers , R. M. , & Porter , L.W. (1983) *Motivation and work behavior*. New York: Mcraw - Hill.
- Sullivan K.D., (1994) “Empowerment and control: a new management paradigm”, *Educational Leadership*, Seattle University, Seattle , WA.
- Shaw J., Duffy M., Stark E.(2001) Team reward attitude: construct development and Initial validation , *University of Kentucky , Lexington U.S.A., Journal of organizational Behavior* 22, pp. 903-917.
- Spreitzer G., (1995) Psychological Empowerment in the workplace: Dimensions , Measurement and Validation, *Academy of Management Journal*, Vol.38 No.5, 1442-1465.
- Tietjen M. A., Myers R. M., (1998) Motivation and job satisfaction. Palm Atlantic College, Florida , USA, *Management Decision* 226-231.
- Thomas, K.W. and Velthouse, B.A.(1985) “Cognitive Elements of Empowerment”, *Academy of management*, Los Angeles, CA697969.

- Viswesvaran C., Ones D.S. (2000) “Perspectives on Models of Job Performance”, *International Journal of Selection and Assessment*, Volume 8, No.4.
- Vogt, J.F. and Murrell, K.L.(1990) “Empowerment in organizations: how to spark exceptional performance”, *University of Associates*, San Diego, CA.
- Vroom VH (1964) *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Widodo, W., & Damayant, R. (2020) Vitality of job satisfaction in meditation: the effect of reward and personality on organizational commitment. *Management Science Letters*, 10 (9), pp. 2131-2138.
- Weibo Z, Kaur S, Jun W., (2010) New Development of organizational commitment: A critical review(1960-2009), *African Journal of Business Management*, Vol.4, pp.012-020.
- Williamson, I.O., Burnett, M.F. and Bartol, K. M. (2009) “The interactive effect of collectivism and organizational rewards on effective organizational commitment”, *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol.16 No. 1 , pp. 28-43.
- Yee R., W.Y., Guo Y., Yeung A., (2015) Being close or being happy? The relative impact of work relationship and job satisfaction on service quality, *Int. J. Production Economics* 169 pp.391-400.
- Yoon H.,Lim J., Park K., Park W., Park S., (2019), The effect of empowerment and internal service quality management in an airline on customer orientation., *Journal of the Korea Academia-Industrial*.Vol.29 , No.7, pp 578-588.
- Yperen N., Renkema L., (2008) Performing great and the purpose of performing better than others: On the recursiveness of the achievement goal adoption process, *University of Groningen, The Netherlands, European Journal of Social Psychology*, 38, pp. 260-271.

## Παράρτημα Α

### Ερωτηματολόγιο

Ονομάζομαι Όλγα Γιαννέρη και είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια του προγράμματος Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Η παρούσα έρευνα εκπονείται στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας και αποσκοπεί στη μελέτη των εργασιακών κινήτρων και του τρόπου ενδυνάμωσης των εργαζομένων σε κομμωτήρια, barbershops και κέντρα αισθητικής. Η έρευνα δεν απευθύνεται σε άτομα που κάνουν την πρακτική τους άσκηση.

Στόχος της έρευνας είναι μέσα από τα ευρήματα της να βοηθήσει τους ιδιοκτήτες/υπεύθυνους των επιχειρήσεων του κλάδου να διαμορφώσουν ένα ποιοτικό εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι

εργαζόμενοι/ες θα ικανοποιούν τις εργασιακές τους ανάγκες τους και, παράλληλα, θα συμβάλλουν στην επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται ανώνυμα σε λιγότερο από 10 λεπτά και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν μόνο για την εκπόνηση της ερευνάς μου.

Για οποιοδήποτε πληροφορία μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου είτε μέσω email στο: olga.gianneri@st.ouc.ac.cy ή στο τηλέφωνο: 6984390011

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

<b>ΜΕΡΟΣ Α : Δημογραφικά Στοιχεία</b>
---------------------------------------

**Προσωπικά στοιχεία**

**1. Βιολογικό Φύλο**

Αρσενικό	
Θυληκό	

**2. Ηλικία**

18-25	
26-35	
36-45	
46-55	
56-65	
65+	

**3. Οικογενειακή κατάσταση**

Άγαμος/η	
Έγγαμος/η	
Διαζευγμένος/η	

**4. Έχετε παιδιά;**

Ναι	
Όχι	

**5. Εάν ναι, γράψτε τον αριθμό των παιδιών σας**

\_\_\_\_\_

**6. Επίπεδο εκπαίδευσης**

Απόφοιτος/η Γυμνασίου /Λυκείου	
Απόφοιτος/η Πανεπιστημίου	
Απόφοιτος/η Ι.Ε.Κ.	

**7. Έχετε κάνει μετεκπαίδευση στην ειδικότητά σας;**

Ναι	
Όχι	



## Η εργασία σας

### 1. Το καθεστώς εργασίας

Μόνιμος	
Με συμβόλαιο	

### 2. Η θέση εργασίας στην εταιρεία που δουλεύετε

Κομμωτής/τρια αντρικού κουρέματος	
Κομμωτής/τρια	
Αισθητικός	

### 3. Αριθμός ατόμων που απασχολούνται στην επιχείρηση (εκτός ιδιοκτήτη/τριας)

1-3	
4-6	
7-9	
10+	

### 4. Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά στην ειδικότητα σας;

Λιγότερο από ένα χρόνο	
1-5 χρόνια	
6-10 χρόνια	
Περισσότερο από 10 χρόνια	

### 5. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία που απασχολήστε σήμερα;

Λιγότερο από ένα χρόνο	
1-5 χρόνια	
6-10 χρόνια	
Περισσότερο από 10 χρόνια	

6. Σε ποια πόλη/ περιοχή βρίσκεται η επιχείρηση (π.χ. Θεσσαλονίκη- κέντρο ή Αθήνα - Κηφισιά);

\_\_\_\_\_

**ΜΕΡΟΣ Β: Τα κίνητρα που σας παρέχονται**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Πολύ δυσαρεστημένος/η</b>	<b>Δυσαρεστημένος/η</b>	<b>Ούτε δυσαρεστημένος/η ούτε ικανοποιημένος/η</b>	<b>Ικανοποιημένος/η</b>	<b>Πολύ ικανοποιημένος/η</b>

1.Παρακάτω παρατίθενται μία σειρά από διατυπώσεις που αφορούν στις παροχές (οικονομικές και μη οικονομικές) που λαμβάνετε από την εργασία σας. Παρακαλώ εκφράστε πώς αισθάνεστε (το βαθμό δυσαρέσκειας/ικανοποίησης σας) σε σχέση με:

A/A	Διατυπώσεις	Πολύ Πολύ δυσαρεστημένος/η ικανοποιημένος/η				
1	Τις ευκαιρίες που έχετε για να μάθετε καινούργια πράγματα στη δουλειά σας	1	2	3	4	5

2	Την ευκαιρία να κάνετε κάτι σημαντικό στη δουλειά σας	1	2	3	4	5
3	Το αίσθημα ελευθερίας κατά την εκτέλεση της εργασίας σας	1	2	3	4	5
4	Το πόσο φιλικοί/ες είναι οι συνάδελφοί σας	1	2	3	4	5
5	Το βαθμό που η εργασία σας, σας κάνει να νιώθετε καλά με τον εαυτό μου	1	2	3	4	5
6	Τις ευκαιρίες που σας δίνονται για να βελτιώσετε τις δεξιότητές σας	1	2	3	4	5
7	Την εργασιακή ασφάλεια που νιώθετε	1	2	3	4	5
8	Τις ευκαιρίες που έχετε για προαγωγή	1	2	3	4	5
9	Το βαθμό που το αφεντικό (προϊστάμενος/ή) σας επαινεί όταν κάνετε καλά τη δουλειά σας	1	2	3	4	5
10	Το σεβασμό που σας δείχνουν οι συνάδελφοί σας	1	2	3	4	5
11	Το πόσο καλά αμείβεστε	1	2	3	4	5
12	Τα χρήματα που φτάνουν τελικά στο σπίτι σας	1	2	3	4	5
13	Το πακέτο των μη – οικονομικών παροχών σας	1	2	3	4	5

14	Την πιο πρόσφατη αύξησή σας	1	2	3	4	5
15	Τον τρέχοντα μισθό σας	1	2	3	4	5
16	Τις αυξήσεις που σας δόθηκαν κατά το παρελθόν	1	2	3	4	5
17	Τη δομή αμοιβών στην επιχείρηση (δηλ. το πώς αμείβονται συγκριτικά οι εργαζόμενοι ανάλογα με το πόστο που κατέχουν)	1	2	3	4	5
18	Τις πληροφορίες που σας δίνονται από την επιχείρηση σχετικά με θέματα αμοιβών που σας αφορούν	1	2	3	4	5
19	Τον τρόπο που η επιχείρηση αμείβει τους υπαλλήλους της.	1	2	3	4	5

**ΜΕΡΟΣ Γ: Η εργασία σας και η εταιρεία**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Μάλλον συμφωνώ</b>	<b>Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ</b>	<b>Μάλλον συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>

Παρακαλώ εκφράστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας για κάθε μία από αυτές τις διατυπώσεις.

Α/Α	Διατυπώσεις	Διαφωνώ Συμφωνώ απόλυτα απόλυτα						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Η δουλειά που κάνω είναι πολύ σημαντική για μένα	1	2	3	4	5	6	7
2	Τα καθήκοντά μου είναι σημαντικά για μένα	1	2	3	4	5	6	7
3	Η δουλειά που κάνω έχει νόημα για μένα	1	2	3	4	5	6	7
4	Νιώθω αυτοπεποίθηση σε σχέση με την ικανότητα μου να κάνω καλά τη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7
5	Νιώθω σιγουριά για τις δυνατότητες μου να εκτελώ σωστά τα εργασιακά μου καθήκοντα	1	2	3	4	5	6	7
6	Κατέχω τις απαραίτητες δεξιότητες που χρειάζονται για να κάνω καλά τη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7
7	Έχω σημαντική αυτονομία στο να καθορίζω τον τρόπο με τον οποίο κάνω τη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7
8	Μπορώ να αποφασίσω μόνος/η μου το πως θα κάνω τη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7
9	Έχω σημαντική ανεξαρτησία και ελευθερία σε σχέση με τον τρόπο που κάνω τη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7
10	Η επίδρασή μου στο τι συμβαίνει στην επιχείρηση που εργάζομαι είναι μεγάλη	1	2	3	4	5	6	7
11	Μπορώ να ελέγγω το τι συμβαίνει στην επιχείρηση	1	2	3	4	5	6	7
12	Έχω σημαντική επιρροή στο τι συμβαίνει στην επιχείρηση που εργάζομαι.	1	2	3	4	5	6	7
13	Γενικά μιλώντας, θα έλεγα ότι είμαι πολύ ικανοποιημένος/η από την εργασία μου στη συγκεκριμένη επιχείρηση	1	2	3	4	5	6	7

14	Γενικά είμαι ικανοποιημένος/η από το είδος της εργασίας που εκτελώ στη συγκεκριμένη επιχείρηση	1	2	3	4	5	6	7
15	Συχνά σκέφτομαι να παραιτηθώ από τη δουλειά μου ®	1	2	3	4	5	6	7
16	Οι περισσότεροι/ες εργαζόμενοι/ες εδώ είναι πολύ ικανοποιημένοι/ες από τη δουλειά τους στη συγκεκριμένη επιχείρηση	1	2	3	4	5	6	7
17	Οι εργαζόμενοι/ες στην επιχείρηση που εργάζομαι σκέφτονται συχνά να παραιτηθούν ®	1	2	3	4	5	6	7
18	Είμαι πρόθυμος/η να καταβάλλω προσπάθεια πέραν του αναμενόμενου προκειμένου να συμβάλλω στην επιτυχία της επιχείρησης που εργάζομαι	1	2	3	4	5	6	7
19	Θα δεχόμουν σχεδόν οποιοδήποτε ανάθεση καθήκοντος για να συνεχίσω να εργάζομαι σε αυτή την επιχείρηση.	1	2	3	4	5	6	7
20	Θεωρώ ότι οι αξίες μου και οι αξίες της εταιρείας που εργάζομαι ταυτίζονται	1	2	3	4	5	6	7
21	Νιώθω περηφάνια όταν λέω σε άλλους ότι είμαι μέρος της εταιρείας που εργάζομαι	1	2	3	4	5	6	7
22	Αυτή η εταιρεία με εμπνέει ώστε να δώσω τον καλύτερο μου εαυτό στη δουλειά (να είμαι αποδοτικός/ή)	1	2	3	4	5	6	7
23	Χαίρομαι που επέλεξα να εργαστώ σε αυτή την εταιρεία σε σχέση με άλλες που θα μπορούσα εναλλακτικά να είχα επιλέξει να εργαστώ	1	2	3	4	5	6	7
24	Πραγματικά νοιάζομαι για το μέλλον της εταιρείας που εργάζομαι	1	2	3	4	5	6	7

25	Για μένα, αυτή είναι η καλύτερη εταιρεία που θα μπορούσα να εργάζομαι	1	2	3	4	5	6	7
26	Συμβάλω ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης που εργάζομαι	1	2	3	4	5	6	7
27	Πετυχαίνω τους στόχους που μου έχουν τεθεί	1	2	3	4	5	6	7
28	Θεωρώ ότι η απόδοσή μου είναι κατώτερη των δυνατοτήτων μου (έχω κι άλλα να δώσω στη δουλειά μου) ®	1	2	3	4	5	6	7
29	Επιδιώκω συνεχώς να βελτιώνομαι και να είμαι όλο και πιο αποτελεσματικός/ή στη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7
30	Η απόδοσή μου στη δουλειά μου είναι σταθερά ανώτερη των συναδέλφων μου	1	2	3	4	5	6	7

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ**