



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΜΒΑ ΟΡΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΓΕΩΡΓΙΑΣ  
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

---

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΩΣ ΚΙΝΗΤΡΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΤQM) ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ  
VIVARTIA Α.Ε**

**Παναγιώτης Δ. Μαρινόπουλος**



**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Ροζάκης Στέλιος Καθηγητής ΓΠΑ (Επιβλέπων)**

Λαζαρίδης Παναγιώτης Καθηγητής ΓΠΑ

Τσακαλίδου Έυθυμία Καθηγήτρια ΓΠΑ

**Αθήνα, Δεκέμβριος 2012**



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΜΒΑ ΟΡΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΓΕΩΡΓΙΑΣ  
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

---

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΩΣ ΚΙΝΗΤΡΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΤQM) ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ  
VIVARTIA Α.Ε

Παναγιώτης Δ. Μαρινόπουλος

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

Ροζάκης Στέλιος Καθηγητής ΓΠΑ (Επιβλέπων)

Λαζαρίδης Παναγιώτης Καθηγητής ΓΠΑ

Τσακαλίδου Έυθυμία Καθηγήτρια ΓΠΑ

Αθήνα, Δεκέμβριος 2012

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα μελέτη διερευνάται το κατά πόσο η αναγνώριση μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για την ανάπτυξη και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα περιβάλλον εργασίας που διέπεται από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), στην εταιρεία τροφίμων VIVARTIA A.E.

Με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση έγινε μια προσπάθεια να αποσαφηνιστούν οι έννοιες της αναγνώρισης, των κινήτρων και των αναγκών των εργαζομένων. Επίσης έγινε μια σύντομη ανασκόπηση σχετικά με το τι είναι ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τις αρχές του, πως εφαρμόζεται, και ποιος ο ρόλος της αναγνώρισης σε αυτό. Τέλος γίνεται μια σύντομη παρουσίαση της VIVARTIA A.E., τη σύνθεση, την πορεία την ιστορία της, τις συνθήκες που επικρατούν, το ανθρώπινο δυναμικό, τις στρατηγικές και τους στόχους για το μέλλον.

Στόχος είναι να εξεταστούν οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης τους, από συγκεκριμένους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης, αν θεωρούν την αναγνώριση ως κίνητρο, πιο είναι το είδος αναγνώρισης που τους αντιπροσωπεύει περισσότερο και τελικά αν είναι ικανοποιημένοι από την αναγνώριση στην εργασία τους.

Στη συνέχεια και με τη δημιουργία και τη διανομή δομημένου ερωτηματολογίου έγινε στρωματοποιημένη τυχαία δειγματοληψία με βάση την ειδικότητα σε δείγμα 350 εργαζομένων. Από τη στατιστική ανάλυση προέκυψε ότι η ικανοποίηση με βάση την αναγνώριση στην εργασία, επηρεάζεται από το φύλο και την προϋπηρεσία. Παράλληλα προέκυψε πως η οικονομική αναγνώριση είναι η πιο αντιπροσωπευτική για το σύνολο του δείγματος και ακολουθεί η ηθική και η ανάπτυξη την οποία προτιμούν κυρίως εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Τέλος προέκυψε πως σημαντικοί παράγοντες επιβράβευσης θεωρούνται η απόδοση και η εργατικότητα.

**Επιστημονικό πεδίο της έρευνας :** Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού

**Λέξεις κλειδιά:** Αναγνώριση, κίνητρα, ανάγκες, θεωρίες, ανταμοιβή, ανθρώπινο δυναμικό, ανάπτυξη, απόδοση, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), βελτίωση, VIVARTIA A.E, δημογραφικά στοιχεία, εργαζόμενοι, μεθοδολογία, πίνακες, στατιστική ανάλυση, παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης, είδη αναγνώρισης, έλεγχοι ανεξαρτησίας, συσχετίσεις, συμπεράσματα, περιορισμοί, προτάσεις.

## ABSTRACT

The present study was made to investigate whether recognition can serve as an incentive for the development and performance of human capital, in a working environment which is ruled under the principles of Total Quality Management (TQM) at the food company VIVARTIA S.A.

Through literature review an attempt was made to clarify the meaning of recognition, the incentives and the needs of the employees. There was also a brief overview about what a Total Quality Management system is, what its purposes are, how is it applied and where the role of recognition stands in it. Finally, a brief presentation of VIVARTIA S.A was held pointing out some significant historical dates, the structure of the company, the human resource management, the strategy and the goals that the company eagers to achieve in the future.

The aim of the study is to examine the views of employees about the degree of satisfaction they receive from particular factors of job satisfaction, whether they identify recognition as an incentive, which kind of recognition is the most representative and finally, whether they are satisfied with the recognition of their labour.

Furthermore, by creating and distributing a structured questionnaire, there was a stratified random sampling, which was based on the specificity of a sample of 350 employees. Statistical analysis led to the conclusion of the fact that satisfaction based on recognition at work is influenced by gender and seniority. It has also been revealed that economic recognition is the most representative for the whole sample, followed by ethics and development, which is particularly preferred by employees with high educational level. Finally, the analysis revealed that significant factors for rewarding are being considered performance and hard work.

**Scientific Field of research:** Human Recourse Management

**Keywords:** Recognition, motivation, needs, theories, reward, human resources, development, performance, Total Quality Management (TQM), improvement, VIVARTIA S.A, demographics, employees, methodology, tables , statistical analysis, job satisfaction factors, types of recognition, tests of independence, correlation, conclusions, limitations, suggestions.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Με την ολοκλήρωση της Διπλωματικής μου μελέτης, και των μεταπτυχιακών μου σπουδών κατ' επέκταση, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους ανθρώπους εκείνους που μου συμπαραστάθηκαν και μου προσέφεραν τη βοήθειά τους στην ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας.

Η επιλογή του θέματος της παρούσας Διπλωματικής διατριβής αποτελεί μια προσπάθεια να συνδυάσω τις γνώσεις που αποκόμισα από το πρόγραμμα MBA “Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας” του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών, με τη διερεύνηση παραγόντων που λαμβάνουν χώρα και αφορούν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, στην εταιρεία VIVARTIA A.E. όπου και εργάζομαι.

Θα ήθελα λοιπόν να ευχαριστήσω θερμά την καθηγήτρια Αφροδίτη Δαλακούρα τόσο για την ενθάρρυνση της στο να αναλάβω το συγκεκριμένο θέμα, όσο και για την καθοδήγηση, την άμεση ανταπόκριση όποτε χρειάστηκε, και τις συμβουλές που μου προσέφερε για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την Αλίνα Παπαγεωργίου HR Group Director , και το Δημήτρη Συριόπουλο HR Development Manager, της VIVARTIA A.E., για την άρτια συνεργασία και το ενδιαφέρον που έδειξαν από την αρχή, για την παρούσα μελέτη, έτσι ώστε αυτή να αποτελέσει ακόμα ένα χρήσιμο εργαλείο, στην ακόμα καλύτερη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων της εταιρείας.

Ακόμα ευχαριστώ την Διευθύντρια, την Προϊσταμένη και τους συναδέλφους μου, στη Δ/ση Ποιοτικού Ελέγχου Ταύρου της ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ A.E. για την συμπαράστασή τους σε όλη αυτή την προσπάθεια, καθώς και τους φίλους και συνοδοιπόρους μου στο MBA Βίκυ, Γιώργο και Σπύρο η οποίοι ήταν πολύτιμοι συνεργάτες κάνοντας πιο όμορφη τη διαδρομή για το πτυχίο.

Τέλος ευχαριστώ τη σύντροφο της ζωής μου Αναστασία, για την κατανόηση, την υπομονή, την υποστήριξη και τη θετική διάθεση, που επέδειξε καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου και που χωρίς αυτά τίποτα από τα παραπάνω δεν θα πραγματοποιούνταν.

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>1</b>
<b>Κεφάλαιο 1ο.....</b>	<b>4</b>
<b>Η ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΩΣ ΚΙΝΗΤΡΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ</b>	
<b>ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....</b>	<b>4</b>
1.1 Εισαγωγή.....	4
1.2 Ορισμοί .....	5
1.3 Θεωρίες κινήτρων και Αναγνώριση.....	6
1.4 Αναγνώριση και Ανταμοιβή.....	11
1.5 Πώς εφαρμόζεται η Αναγνώριση.....	13
1.6 Η Αναγνώριση ως κίνητρο ανάπτυξης και απόδοσης του ανθρώπινου Δυναμικού.	
.....	16
<b>Κεφάλαιο 2ο.....</b>	<b>18</b>
<b>ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ) .....</b>	<b>18</b>
2.1 Εισαγωγή.....	18
2.2 Ορισμοί .....	19
2.3 Ιστορικά Στοιχεία.....	20
2.4 Οι Γκουρού της Ποιότητας .....	22
2.5 Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	26
2.7 Αξιολόγηση - Βραβεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	32
2.8 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Ανθρώπινο Δυναμικό .....	35
2.9 Η Αναγνώριση στα πλαίσια εφαρμογής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. ....	37
<b>Κεφάλαιο 3ο.....</b>	<b>39</b>
<b>VIVARTIA A.E. ....</b>	<b>39</b>
3.1 Εισαγωγή .....	39
3.2 Η Vivartia με αριθμούς.....	39
3.3 Ιστορικά Στοιχεία .....	40
3.4 Δομή του Ομίλου.....	42
3.4.1 Δέλτα Τρόφιμα Α.Ε.....	43
3.4.2 Μπάρμπα Στάθης Α.Β.Ε.Ε.....	45
3.4.3 Goody's A.E. - Everest A.E. – Hellenic Catering.....	47
3.5 Οικονομικά Αποτελέσματα VIVARTIA A.E.....	50
3.6 Στρατηγική.....	51
3.7 Ανθρώπινο δυναμικό .....	52
3.8 Αξίες – Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη .....	53
3.9 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην VIVARTIA A.E. ....	54
<b>Κεφάλαιο 4ο.....</b>	<b>56</b>
<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>	<b>56</b>
4.1 Εισαγωγή.....	56
4.2 Είδη Έρευνας – Περιορισμοί.....	56
4.3 Περιγραφή ερωτηματολογίου .....	57
4.4 Δειγματοληψία.....	59
4.5 Στατιστική ανάλυση .....	60
<b>Κεφάλαιο 5ο.....</b>	<b>62</b>
<b>ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ .....</b>	<b>62</b>
5.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά.....	62

5.2 Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.....	63
5.3 Η Αναγνώριση ως κίνητρο.....	66
5.4 Είδος Αναγνώρισης.....	67
5.5. Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση .....	70
<b>Κεφάλαιο 6ο.....</b>	<b>73</b>
<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ – ΕΛΕΓΧΟΙ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑΣ - ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ.....</b>	<b>73</b>
6.1 Εισαγωγή.....	73
6.2. Εργασιακή ικανοποίηση και δημογραφικά στοιχεία.....	74
6.2.1 Εργασιακή ικανοποίηση και φύλο. ....	75
6.2.2 Εργασιακή ικανοποίηση και ηλικία .....	76
6.2.3 Εργασιακή ικανοποίηση και μορφωτικό επίπεδο.....	77
6.2.4 Εργασιακή ικανοποίηση και ειδικότητα .....	77
6.2.5 Εργασιακή ικανοποίηση και χρόνια εργασίας στην εταιρεία.....	80
6.3 Η αναγνώριση ως κίνητρο και δημογραφικά χαρακτηριστικά .....	80
6.3.1 Η αναγνώριση ως κίνητρο και φύλο .....	80
6.3.2 Η αναγνώριση ως κίνητρο και ηλικία .....	83
6.3.3 Η αναγνώριση ως κίνητρο και μορφωτικό επίπεδο .....	86
6.3.4 Η αναγνώριση ως κίνητρο και ειδικότητα .....	88
6.3.5 Η αναγνώριση ως κίνητρο και έτη εργασίας στην παρούσα εργασία. ....	92
6.4 Είδος αναγνώρισης και δημογραφικά χαρακτηριστικά .....	95
6.4.1 Είδος αναγνώρισης και φύλο .....	96
6.4.2 Είδος αναγνώρισης και ηλικία .....	96
6.4.3 Είδος αναγνώρισης και μορφωτικό επίπεδο.....	97
6.4.4 Είδος αναγνώρισης και ειδικότητα.....	97
6.4.5 Είδος αναγνώρισης και έτη εργασίας στην παρούσα εργασία.....	99
6.5 Ικανοποίηση στην εργασία που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την αναγνώριση και δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	99
6.5.1 Ικανοποίηση στην εργασία που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την αναγνώριση και φύλο .....	100
6.5.2 Ικανοποίηση στην εργασία που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την αναγνώριση και ηλικία .....	101
6.5.3 Ικανοποίηση στην εργασία που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την αναγνώριση και μορφωτικό επίπεδο.....	101
6.5.4 Ικανοποίηση στην εργασία που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την αναγνώριση και ειδικότητα.....	102
6.5.5 Ικανοποίηση στην εργασία που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την αναγνώριση και έτη εργασίας στην παρούσα εταιρεία.....	105
<b>Κεφάλαιο 7ο.....</b>	<b>106</b>
<b>ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΙΣΗΣ .....</b>	<b>106</b>
7.1 Εισαγωγή.....	106
7.2 Εκτίμηση υποδείγματος πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για τη διερεύνηση παραγόντων που επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την αναγνώριση στην εργασία τους. ....	106
7.2.1 Σύνοψη των συμπερασμάτων από τη διερεύνηση των προσδιοριστικών παραγόντων του βαθμού ικανοποίησης που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την αναγνώριση στην εργασία τους.....	113

7.3 Εκτίμηση υποδειγμάτων πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για τη διερεύνηση παραγόντων που επηρεάζουν το είδος αναγνώρισης που αντιπροσωπεύει καλύτερα τους οι εργαζόμενους.....	114
7.3.1 Οικονομική αναγνώριση .....	114
7.3.2 Ηθική αναγνώριση .....	120
7.3.3 Σε Είδος αναγνώριση .....	124
7.3.4 Ανάπτυξη ως αναγνώριση.....	127
7.3.5 Σύνοψη των συμπερασμάτων από τη διερεύνηση των προσδιοριστικών παραγόντων του βαθμού προτίμησης των ειδών αναγνώρισης .....	130
<b>Κεφάλαιο 8ο.....</b>	<b>133</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....</b>	<b>133</b>
8.1 Εισαγωγή.....	133
8.2 Σύντομη ανασκόπηση .....	133
8.3 Κυριότερα συμπεράσματα της εμπειρικής ανάλυσης.....	133
8.3.1 Συμπεράσματα για τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης .....	133
8.3.2 Συμπεράσματα για την αναγνώριση ως κίνητρο .....	135
8.3.3 Συμπεράσματα σχετικά με τα είδη αναγνώρισης.....	137
8.3.4 Συμπεράσματα για την οικονομική, την ηθική, τη σε είδος και την ανάπτυξη ως αναγνώριση. ....	138
8.3.5 Συμπεράσματα σχετικά με τη συνολική ικανοποίηση από την αναγνώριση στην εργασία .....	140
8.4 Γενικά συμπεράσματα.....	141
8.5 Προτάσεις προς την εταιρεία .....	143
8.6 Περιορισμοί - Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	144
<b>Αναφορές .....</b>	<b>146</b>
Ελληνική Βιβλιογραφία .....	146
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	147
Διαδίκτυο .....	149
Εξώφυλλο.....	149
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....</b>	<b>150</b>
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	151
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ .....	158
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ: ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ .....	164
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙV: ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ .....	167
Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ .....	167
Β. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	169
Γ. Η ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΩΣ ΚΙΝΗΤΡΟ .....	171
Δ. ΕΙΔΟΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ.....	173
Ε. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ .....	177
ΕΠΙΠΡΟΣΘΕΤΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ .....	178
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V : ΠΙΝΑΚΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6 - ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΛΕΓΧΟΙ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑΣ - ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ .....	179



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εποχή μας χαρακτηρίζεται από έντονη οικονομική κρίση, η οποία οδηγεί σε κρίση αξιών. Η κρίση σε συνδυασμό με τη δημιουργία ολοένα και πιο σύνθετων εργασιακών συνθηκών, έχει σαν συνέπεια να αυξάνεται η εργασιακή ανασφάλεια, οδηγώντας τον εργαζόμενο σε μια απαισιόδοξη και στατική προσέγγιση των πραγμάτων. Το αποτέλεσμα είναι ο εργαζόμενος να νιώθει φόβο και καχυποψία απέναντι στον εργοδότη, με επακόλουθο τη μείωση της παραγωγικότητας και της διάθεσής του για δημιουργία στον εργασιακό χώρο.

Στον αντίποδα οι περισσότερες εταιρείες προσπαθώντας τουλάχιστον να εξασφαλίσουν την επιβίωση και τη συνέχεια τους, κινούμενες σχεδόν αποκλειστικά με οικονομοτεχνικά κριτήρια, αγνοούν τον ανθρώπινο παράγοντα και πολλές φορές “θυσιάζουν” τις ανάγκες των εργαζομένων τους μπροστά σε βραχυπρόθεσμα οφέλη.

Ορισμένες εταιρείες με διαφορετική φιλοσοφία, αντιμετωπίζουν πρόβλημα στο πώς να διατηρήσουν το ηθικό και την παραγωγικότητα των εργαζομένων τους σε υψηλά επίπεδα, χωρίς να βασίζονται απλά και μόνο στην οικονομική επιβράβευση, αφενός γιατί “οι καιροί είναι δύσκολοι”, αφετέρου γιατί επιζητούν μακροπρόθεσμα και πιο ουσιαστικά οφέλη από μια τέτοια συνδιαλλαγή. Η δημιουργία ενός συστήματος κινήτρων για την παρακίνηση των εργαζομένων εμπεριέχεται σε αυτές τις αναζητήσεις.

Η Αναγνώριση έρχεται να αποτελέσει έναν σημαντικό παράγοντα παρακίνησης όσον αφορά την ώθηση της ανθρώπινης δραστηριότητας, καθώς είναι στη φύση του ανθρώπου να επιζητεί σε κάθε στάδιο της ζωής του και σε οποιαδήποτε ενέργεια του, είτε άμεσα είτε έμμεσα, την αναγνώριση σαν μια μορφή επιβεβαίωσης και ενθάρρυνσης με απώτερο σκοπό την περαιτέρω εξέλιξή του.

Στην παρούσα μελέτη διερευνάται το κατά πόσο η αναγνώριση μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για την ανάπτυξη και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού και πώς αυτό μπορεί να εφαρμοστεί μέσα σε ένα ιδανικό περιβάλλον εργασίας που διέπεται από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Ιδανικό περιβάλλον για να εξεταστεί ένα τέτοιο θέμα αποτέλεσε η μεγαλύτερη εταιρεία τροφίμων στην Ελλάδα η VIVARTIA A.E., η οποία και πληροί πολλές από τις προϋποθέσεις για την εφαρμογή ενός συστήματος ΔΟΠ. Η επιλογή του θέματος της παρούσας μελέτης έγινε με γνώμονα την καθημερινή εμπειρία και παρατήρηση που προκύπτει μέσα από το εργασιακό περιβάλλον της συγκεκριμένης εταιρείας, σε συνδυασμό με τον

προβληματισμό σχετικά με το πώς είναι δυνατόν να επιτευχθεί η κινητοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα μέσα από ένα περιβάλλον που να ενισχύει την αναγνώριση.

Η έρευνα σχεδιάστηκε με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να περιέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που πηγάζουν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, αλλά παράλληλα, να ικανοποιεί τις παραμέτρους που χρήζουν διερεύνησης από τη Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού της Vivartia, όπως αυτές παρατηρούνται μέσα από την εργασιακή καθημερινότητα. Κρίθηκε λοιπόν σκόπιμο να διερευνηθεί αν οι εργαζόμενοι θεωρούν σημαντική την αναγνώριση στην εργασία τους, αν υπάρχει αναγνώριση της προσπάθειάς τους στη VIVARTIA A.E., αν είναι ικανοποιημένοι από το τι ισχύει, καθώς και το πώς κατά τη γνώμη τους θα πρέπει να εφαρμόζεται. Από την άλλη η παρούσα μελέτη αποτελεί μία απόπειρα να συνδεθούν τα αποτελέσματά της με την προσπάθεια που ήδη γίνεται για την αποδοτικότερη ανάπτυξη και απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από οκτώ κεφάλαια και δυο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τη βιβλιογραφική προσέγγιση και αποτελείται από τα κεφάλαια 1,2,3,4. Το δεύτερο μέρος αποτελείται από την εμπειρική ανάλυση και αποτελείται από τα κεφάλαια 5,6,7,8.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται η έννοιες της αναγνώρισης και των κινήτρων, και πώς συνδέονται μεταξύ τους μέσα από την παρουσίαση των πιο βασικών θεωριών για τα κίνητρα. Επίσης γίνεται διάκριση μεταξύ αναγνώρισης και ανταμοιβής, προτείνονται τρόποι εφαρμογής της και τελικά αν αποτελεί κίνητρο για την ανάπτυξη και απόδοση των εργαζομένων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη αναφορά στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αποσαφηνίζεται η έννοια της, μέσα από μια σύντομη ιστορική αναδρομή, αναφέρονται οι κύριοι εκφραστές της ΔΟΠ και οι θεωρήσεις τους, οι οποίοι ουσιαστικά τη δημιούργησαν και ονομάστηκαν για 'αυτό "γκουρού της ποιότητας"'. Στη συνέχεια παρουσιάζεται το πώς εφαρμόζεται και πώς αξιολογείται η ΔΟΠ, ποια η σχέση της με το ανθρώπινο δυναμικό και την αναγνώριση.

Το τρίτο κατά σειρά κεφάλαιο παρουσιάζει την εταιρεία για την οποία γίνεται η έρευνα, τη VIVARTIA A.E., τη δομή, την ιστορία της, τα μεγέθη και τις αξίες που αντιπροσωπεύει. Επίσης βλέπουμε ποια είναι η στάση της εταιρείας σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό και τι συμβαίνει ως προς την εφαρμογή ενός μοντέλου ΔΟΠ.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία βάση της οποίας έγινε η έρευνα, τον τρόπο που αυτή πραγματοποιήθηκε και κάποιους περιοριστικούς παράγοντες.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση στο προφίλ του δείγματος με την παρουσίαση και ανάλυση των περιγραφικών μέτρων και των συχνοτήτων.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι έλεγχοι ανεξαρτησίας, οι διαφορές και οι συσχετίσεις μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των παραγόντων οι οποίοι εξετάζονται σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο.

Στο έβδομο κεφάλαιο με εκτίμηση υποδειγμάτων πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης έγινε διερεύνηση των προσδιοριστικών παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν το είδος της αναγνώρισης που αντιπροσωπεύει καλύτερα τον εργαζόμενο, όπως και παραγόντων που επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την αναγνώριση στην εργασία τους.

Τέλος στο όγδοο και τελευταίο κεφάλαιο μετά από μια σύντομη ανασκόπηση της έρευνας, συνοψίζονται τα αποτελέσματα, περιγράφονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν, γίνονται προτάσεις προς την εταιρεία, καθώς και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

### Η ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΩΣ ΚΙΝΗΤΡΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.

*“Genuine recognition of performance is something people really appreciate. People really don’t work for money. They go to work for it, but once the salary has been established, their concern is appreciation. Recognize their contribution publicly and noisily but don’t demean them by applying a price tag to everything”.*

P.B. Crosby. Quality Is Free

#### 1.1 Εισαγωγή

Σε μια παρατεταμένη περίοδο κρίσης το ηθικό των ανθρώπων και ειδικά των εργαζομένων τείνει να βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα. Οι λόγοι πολλοί και ποικίλοι. Η έλλειψη σταθερότητας, η εργασιακή ανασφάλεια, η ολοένα αυξανόμενη ανεργία, ο αγώνας των επιχειρήσεων για επιβίωση και φυσικά ο έντονος ανταγωνισμός για τη διατήρηση της εργασίας εντός μιας επιχείρησης, όσο και για την απόκτηση μιας θέσης εργασίας, συντελούν ως προς αυτό.

Στη συγκεκριμένη συγκυρία, που περιβάλλεται από τα χαρακτηριστικά της κρίσης, οι χειρισμοί πάνω σε θέματα διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι στη λειτουργία της επιχείρησης. Οι περισσότερες επιχειρήσεις, στον αγώνα που γίνεται για επιβίωση, φαίνεται πως αγνοούν, ή δεν αντιλαμβάνονται πως το πιο σημαντικό τους κομμάτι είναι οι άνθρωποι που τις αποτελούν. Οι εργαζόμενοι πιέζονται με σκοπό να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους, έχοντας πολλές φορές σαν επιχείρημα το επισφαλές μέλλον και δέχονται τις ολοένα και αυξανόμενες πιέσεις λόγω ανασφάλειας και περικοπών με αποτέλεσμα να δυσανασχετούν με τη δουλειά τους, να μην έχουν ηθικό και συνεπώς να γίνονται λιγότερο αποδοτικοί.

Κατά συνέπεια αποτελεί ζήτημα για μια επιχείρηση και πρόκληση για τη διοίκηση, να ανακαλύψει τις μεθόδους εκείνες που θα ενισχύσουν και θα ανεβάσουν το ηθικό των εργαζομένων. Οι μέθοδοι που υπάρχουν βασίζονται στην επιστήμη, είναι πραγματικοί, μετρήσιμοι και μπορεί να αποδειχθεί η χρησιμότητά τους. Το σύνολο των μεθόδων που χρησιμοποιούνται στον εργασιακό χώρο για την ενίσχυση και ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων μπορεί να ονομαστεί “Αναγνώριση” (Glasscock-Gram, 1999).

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξεταστεί η έννοια της Αναγνώρισης (Recognition), το πώς αυτή μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για την ανάπτυξη και απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό – επιχείρηση, και το κυριότερο πώς μπορεί να εφαρμοστεί.

## 1.2 Ορισμοί

Ο Ορισμός της Αναγνώρισης έχει πολλές ερμηνείες. Σύμφωνα με το Λεξικό Μπαμπινιώτη και όσον αφορά την ερμηνεία που συνάδει με το θέμα αναγνώριση είναι *“η έκφραση εκτίμησης για την προσφορά την αξία ή τα επιτεύγματα κάποιου και το αποτέλεσμα της έκφρασης αυτής.”* (Μπαμπινιώτης, 2002).

Σύμφωνα με το λεξικό των επιχειρήσεων<sup>1</sup> ως Αναγνώριση (Recognition) ορίζεται η διαδικασία επικοινωνίας ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους, οι οποίοι και τους ανταμείβει για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων ή για την δημιουργία ποιοτικών αποτελεσμάτων στην εργασία τους. Η Αναγνώριση των εργαζόμενων για αυτό το επίπεδο υπηρεσιών, σημαίνει την ενθάρρυνση επαναλαμβανόμενων πράξεων, μέσω της ενίσχυσης της συμπεριφοράς, που θέλουμε να δούμε να επαναλαμβάνονται.

Τέλος η έννοια της Αναγνώρισης (Recognition), έχοντας ως πηγή το World Dictionary<sup>2</sup> μπορεί να οριστεί ως:

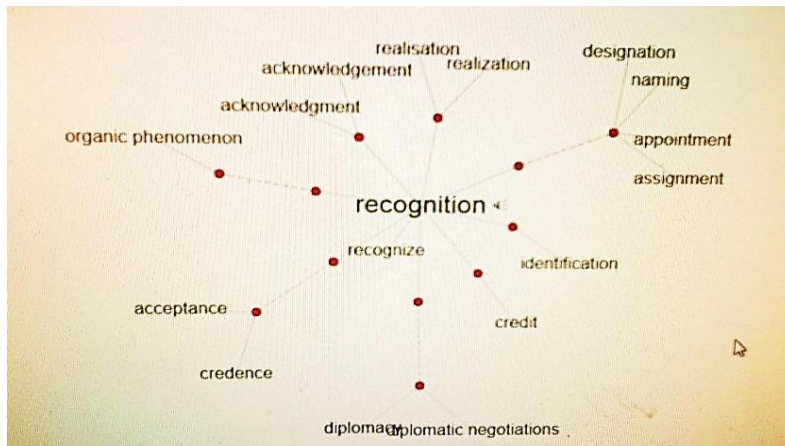
- Μια πράξη αναγνώρισης σε κάποιον ή σε κάτι (naming- identification)
- Η ταυτοποίηση σε κάτι που έχει γίνει γνωστό (identification)
- Η αντίληψη ή η αποδοχή για κάτι γνωστό και αληθινό (acknowledgement - realization)
- Η αποδοχή για κάτι έγκυρο (acceptance)
- Η παραδοχή ενός επιτεύγματος, μίας υπηρεσίας (credit)

Σχηματικά μπορούμε διακρίνουμε από τι αποτελείται η αναγνώριση στην Εικόνα 1.1.

---

1 <http://www.businessdictionary.com>

2 [www.World Dictionary.com](http://www.WorldDictionary.com)



**Εικόνα 1.1 Η Έννοια της Αναγνώρισης (Recognition).**

### 1.3 Θεωρίες κινήτρων και Αναγνώριση

Ως κίνητρο χαρακτηρίζεται ό, τι ωθεί ένα πρόσωπο να ενεργήσει κατά συγκεκριμένο τρόπο, να προβεί σε συγκεκριμένες πράξεις ή να υιοθετήσει συγκεκριμένη συμπεριφορά. Επίσης είναι οι παράγοντες που επιτρέπουν, ενισχύουν και ευνοούν τη δραστηριοποίηση και την ανάπτυξη πρωτοβουλιών (Μπαμπινιώτης, 2002).

Οι εργαζόμενοι στα πλαίσια λειτουργίας της επιχείρησης έχουν ανάγκη από μια ώθηση για δραστηριοποιηθούν ακόμα περισσότερο σε σχέση με τα καθήκοντά τους, να καλύψουν τις ανάγκες τους, να γίνουν πιο παραγωγικοί, να αυξήσουν το ενδιαφέρον τους για τη δουλειά τους και φυσικά να νιώσουν πως κάποιος ενδιαφέρεται για τα αποτελέσματά της. Η απόδοση του εργαζομένου είναι συνδυασμός κινήτρων και ικανότητας (La Motta, 1995). Τα κίνητρα είναι μια μορφή ανταμοιβής και διακρίνονται σε αυτά που έχουν υλική υπόσταση όπως επιπλέον χρήματα, δώρα, ταξίδια και σε άυλα όπως έπαινος, προαγωγή, διάκριση. Κοινός τόπος είναι η αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων αρκεί βέβαια αυτά αποδίδονται σωστά με βάση τις προσδοκίες και τις ανάγκες τους.

Η εφαρμογή των κινήτρων σε μια επιχείρηση αποτελεί στρατηγική της διοίκησης ή οποία έχει σα βάση υποθέσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση ή οποία διακρίνεται μέσα από θεωρίες για τη συμπεριφορά ειδικών ψυχολόγων, όπως των Α. Maslow, F. Herzberg και του D. Hall. Οι θεωρίες κινήτρων υπογραμμίζουν τις αιτίες για τις διαφορετικές συμπεριφορές και την απόδοση των ατόμων, σε σχέση με τα κίνητρα, καθώς και το τι τις προκαλεί.

Ο Abraham Maslow με την θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών είναι ίσως ο πιο γνωστός θεωρητικός, που έχει συνδέσει την εξέλιξη των αναγκών με τα κίνητρα.

Ο Maslow θεωρεί πως οι άνθρωποι κινητοποιούνται για καλύψουν τις ανάγκες τους οι οποίες είναι τοποθετημένες ιεραρχικά στην περίφημη πυραμίδα του (Εικόνα 1.2). Για να περάσουν από το ένα επίπεδο στο άλλο πρέπει να καλύψουν το προηγούμενο και να έχουν σαν κίνητρο το επόμενο. Με βάση λοιπόν την ιεραρχία των αναγκών μπορούμε να διακρίνουμε πως μπορούν να καλυφθούν οι ανάγκες των εργαζόμενων με τέτοιο τρόπο ώστε η αναγνώριση να φέρνει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η πυραμίδα αυτή χωρίζεται σε πέντε επίπεδα. Στο **πρώτο επίπεδο**, τη βάση, τοποθετεί τις ψυχολογικές ανάγκες ή ανάγκες επιβίωσης, οι οποίες είναι βασικές για την επιβίωση του ανθρώπου όπως το φαγητό, το νερό και η θέρμανση. Στο **δεύτερο επίπεδο** τοποθετεί τις ανάγκες για ασφάλεια και προστασία από τις απειλές του περιβάλλοντος, όπως για παράδειγμα κατάλυμα-στέγη. Το **τρίτο επίπεδο** αποτελείται από τις λεγόμενες κοινωνικές ανάγκες όπως την αίσθηση για φιλία, αποδοχή από τους άλλους, στοργή, συλλογικότητα και επικοινωνία. Στο **τέταρτο επίπεδο** συναντάμε τις ανάγκες αυτοεκτίμησης της αναγνώρισης του σεβασμού και της αποδοχής των άλλων. Στην κορυφή της πυραμίδας, το **πέμπτο επίπεδο** βρίσκουμε τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης που περιλαμβάνουν την ανάγκη προσωπική πλήρωση, δημιουργία και εξέλιξη σε αυτόνομη προσωπικότητα.



Εικόνα 1.2 Η Πυραμίδα Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow. (Πηγή:<http://nodearth.wordpress.com>)

Σχηματικά και σύμφωνα με τους Gostick & Elton (2007) η πυραμίδα στο εργασιακό περιβάλλον μετασχηματίζεται και παίρνει την εξής μορφή (Εικόνα 1.3) όπου:

- Στη βάση ενώνονται τα δυο πρώτα επίπεδα όπου καλύπτονται οι βασικές ανάγκες των εργαζομένων για αμοιβή, σταθερό εργασιακό περιβάλλον και εργασιακά δικαιώματα.

- Στο δεύτερο επίπεδο τοποθετείται η θετική εργασιακή εμπειρία όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι ανήκουν σε έναν οργανισμό, σε μία ομάδα όπου επικοινωνούν και αλληλοϋποστηρίζονται.
- Στο τρίτο επίπεδο συναντάμε την αναγνώριση οποία κάνει τον εργαζόμενο να νιώθει ξεχωριστός στα πλαίσια της ομάδας και που τον οδηγεί...
- Στο τέταρτο επίπεδο, την κορυφή όπου και πλέον αποτελεί μια αυτόνομη εργασιακή μονάδα.



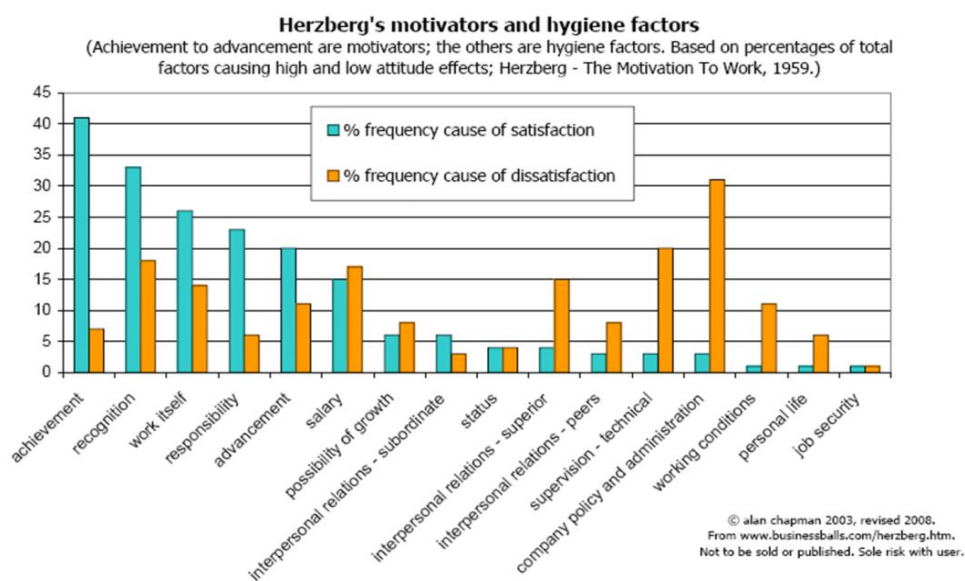
**Εικόνα 1.3 Η Πυραμίδα του Maslow εργασιακά (Πηγή: Gostick & Elton, 2007 )**

Η θεωρία του Maslow έχει σημαντικές επιπτώσεις στην προσπάθεια ενεργοποίησης των δυνατοτήτων των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Παρουσιάζει με απλό τρόπο πως όσο οι ανάγκες που βρίσκονται χαμηλά στην ιεραρχία παραμένουν ανικανοποίητες, η προσπάθεια κάλυψης των ανώτερων αναγκών τους, δε θα έχει κανένα νόημα στη δημιουργία κινήτρων έτσι ώστε να εργαστούν πιο παραγωγικά. Επίσης εξηγεί το γιατί ορισμένα από τα φερόμενα κίνητρα απόδοσης δε λειτουργούν σε ορισμένες ομάδες εργαζομένων όπου, δηλαδή, η έμφαση δε δίδεται μόνο στα χρήματα, αλλά και σε και άλλα αγαθά. Η διοίκηση θα πρέπει να δημιουργήσει τις συνθήκες οι οποίες θα καλύπτουν τα επίπεδα, προκειμένου να οδηγήσει τους εργαζομένους της στο να φτάσουν στο ζενίθ των δυνατοτήτων τους και να λειτουργούν αυτόνομα και δημιουργικά.

Ο Frederick Herzberg, με τη θεωρία των δύο σημείων ισχυρίζεται πως δεν μπορούν να δοθούν κίνητρα σε κάποιο εργαζόμενο εάν πρώτα δεν επαλειφθούν οι αιτίες που του δημιουργούν δυσαρέσκεια. Μετά από έρευνες συμπέρανε πως ορισμένα κίνητρα δεν υποκινούσαν ουσιαστικά τους εργαζομένους λειτουργώντας ως αντικίνητρα. Αυτά τα αντικίνητρα ο Herzberg τα ονόμασε παράγοντες υγιεινής



(hygiene) ή παράγοντες συντήρησης. Το παράγοντες υγιεινής σχετίζεται με το ότι για να αποδώσει ένας εργαζόμενος πρέπει να υπάρχει σωστή «υγιεινή» στο περιβάλλον εργασίας του. Υπάρχουν όμως και άλλοι παράγοντες οι οποίοι υποκινούν θετικά και έχουν αποτελέσματα την ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυτοί οι παράγοντες, σύμφωνα με τον Herzberg είναι τα κίνητρα η παράγοντες υποκίνησης. Οι παράγοντες υποκίνησης δίνουν κίνητρα στους εργαζόμενους για να αυξήσουν την απόδοσή τους στο υψηλότερο επίπεδο. Οι παράγοντες υγιεινής βρίσκονται στο περιβάλλον της επιχείρησης ενώ τα κίνητρα συναντώνται στο αντικείμενό και τη δραστηριότητα της, Ως παράγοντες υγιεινής ο Herzberg καθόρισε την επίβλεψη, το κύρος, την ασφάλεια, την διοίκηση και την πολιτική της επιχείρησης, την προσωπική ζωή, την αμοιβή, τις σχέσεις με τους συναδέλφους, τους υφισταμένους και τη διοίκηση, και τις εργασιακές συνθήκες. Ως κίνητρα καθόρισε την προσωπική ανάπτυξη, την εξέλιξη, την υπευθυνότητα, την επίτευξη στόχων, την αναγνώριση και την εργασιακή ανεξαρτησία. Στην εικόνα 1.4 μπορούμε να διακρίνουμε πως τα κίνητρα και οι παράγοντες υγιεινής επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων.



**Εικόνα 1.4 (Πηγή <http://www.businessballs.com/herzberg.htm>)**

Η σχέση της θεωρίας του Herzberg με την αναγνώριση ως κίνητρο, είναι πως ένας μη ικανοποιημένος υπάλληλος δεν μπορεί να υποκινηθεί με κάποιο είδος κινήτρου οπότε και είναι βασικό για μια επιχείρηση σε πρώτο στάδιο να προσανατολιστεί στο εξαλείψει τους παράγοντες συντήρησης ή υγιεινής δημιουργώντας τις βάσεις για την υποκίνηση των εργαζομένων. Ο ίδιος ο Herzberg έχει πει πως “*μπορώ να φορτίζω συνεχώς την μπαταρία που δίνει ενέργεια στον*

*εργαζόμενο αλλά αυτός θα αποδώσει καλύτερα μόλις αποκτήσει τη δικιά του γεννήτρια. Αυτό είναι η υποκίνηση”.*

Ένας άλλος θεωρητικός ο Douglas Hall εξετάζει το όλο θέμα έχοντας μια άλλη προσέγγιση, από αυτή του Maslow. Σε γενικές γραμμές η θεώρηση του Hall (όπως αυτή παρουσιάζεται στο βιβλίο της Toni La Motta – Recognition the Quality Way, 1995) έχει να κάνει ευθέως με την ηλικία του ανθρώπου. Ουσιαστικά υποστηρίζει πως τα κίνητρα συνδέονται με τις ανάγκες και αυτές με τη σειρά τους με την ηλικία και σε ποιο στάδιο της καριέρας του βρίσκεται ο εργαζόμενος. Σύμφωνα λοιπόν με τον Hall, στα αρχικά στάδια καριέρας ο εργαζόμενος αναζητά ως πρώτη προτεραιότητα μια καλή αμοιβή, και ακολούθως φιλίες, να αναπτυχθεί, αναγνώριση – επιβεβαίωση και προαγωγή. Ένας εργαζόμενος που ανήκει στις ηλικίες κάτω των 30 θα αξιολογήσει την καλή αμοιβή ως σημαντικότερο κίνητρο, ενώ κάποιος πάνω από τα 50 θα θεωρήσει σημαντικότερο το ενδιαφέρον που του δίνει η εργασία του. Για την πλειοψηφία των εργαζομένων ανάμεσα στα 40 και τα 55 οι ανάγκες εναλλάσσονται ανάμεσα στα επιτεύγματα, την ανεξαρτησία, την εκμετάλλευση των δυνατοτήτων τους, τη δύναμη, το κύρος, και την αυτοπραγμάτωση. Οι περισσότεροι άνθρωποι σε αυτή την ηλικιακή ομάδα πιστεύουν πως η αναγνώριση σημαίνει να τους παρέχεται εμπιστοσύνη, με τέτοιο τρόπο ώστε να δουλεύουν σαν ανεξάρτητες μονάδες.

Συνεπώς, ο τρόπος που θα αναγνωριστεί ένας εικοσάχρονος θα είναι διαφορετικός από τον τρόπο που θα αναγνωριστεί κάποιος στα κοντά στα 40 ή τα 50. Στα πρώτα στάδια η ικανοποιητική αμοιβή, η προαγωγές ή οι ευκαιρίες για εκπαίδευση, είναι ιδανικοί τρόποι για αναγνώριση και εργασιακή ικανοποίηση. Όσο κάποιος ωριμάζει, ή αίσθηση πως έχει καταφέρει κάτι, και η αποδοχή της εμπειρίας του, είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες για ικανοποίηση. Στις μεγαλύτερες ηλικίες υπάρχει μεγαλύτερη ευαισθησία σε θέματα προσωπικής ανάπτυξης και αξιών όπως η ακεραιότητα, η τιμιότητα, και η επιμονή. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί πως οι άνθρωποι που ανήκουν σε μια ηλικιακή κατηγορία δεν σημαίνει πως συμπεριφέρονται απόλυτα το ίδιο ή έχουν τις ίδιες ανάγκες, αλλά σε γενικές γραμμές και στα πλαίσια της αναγνώρισής, είναι μια καλή αφετηρία παρατήρησης. Φυσικά η διοίκηση πρέπει να ξεχωρίζει όχι μόνο τις ομάδες αλλά και τα άτομα, και να διαχειρίζεται τους τρόπους που δίνει τα κίνητρα και την αναγνώριση προσέχοντας τις ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν, τόσο σε ομαδικό όσο και σε ατομικό επίπεδο

Τέλος μια πιο σύγχρονη θεώρηση έρχεται να προστεθεί στις ήδη υπάρχουσες. Αυτή δεν είναι άλλη από την Ολική Ποιότητα. Το κίνημα της Ολικής Ποιότητας στο

οποίο πρέπει να πειθαρχεί κανείς άλλα και να διατηρεί τους στόχους του. Το πρώτο στάδιο βελτίωσης της ποιότητας είναι η θέσπιση στόχων, οι οποίοι επιτυγχάνονται με τη χρήση συγκεκριμένων εργαλείων, και τη βελτίωση των διεργασιών. Σε ένα δεύτερο επίπεδο παρατηρείται η μεταμόρφωση των οργανισμών μέσω της δημιουργίας οράματος για το μέλλον, η πραγματοποίηση του οποίου επαφίεται στις διεργασίες εφαρμόζονται στο παρόν. Το όραμα αυτό αναγνωρίζει τη μοναδικότητα των εργαζομένων ως αυτόνομες εργασιακές μονάδες δίνοντάς τους μέσω της αναγνώρισης τα κατάλληλα κίνητρα έτσι ώστε να εκμεταλλεύονται πλήρως τις ικανότητές τους. Μέσω της συνεργασίας, της ομαδικότητας, της αναγνώρισης και της συμμετοχής οι διεργασίες βελτιώνονται συνεχώς και το εργασιακό περιβάλλον εξελίσσεται, λειτουργεί σχεδόν με αυτοματισμούς, και οδεύει στο να θεωρηθεί ολοκληρωμένο. Οι εργαζόμενοι δεν έχουν το φόβο του ελέγχου και δραστηριοποιούνται ελεύθερα. Όντας πλέον απελευθερωμένοι λειτουργούν πιο δημιουργικά, με πιο γρήγορους ρυθμούς και περισσότερη ενέργεια. Όταν αληθινά εμπυχώνονται τα πλήθη κανείς δεν μπορεί να πει τι θα συμβεί με την ενέργεια που απελευθερώνεται (La Motta, 1995).

Σαν γενικό συμπέρασμα μπορεί να ειπωθεί πως η Αναγνώριση αποτελεί μια διαδικασία η οποία δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως κίνητρο καθαρά από μόνη της, αποτελεί όμως τη μεγαλύτερη δύναμη κινητοποίησης των εργαζομένων. Η Αναγνώριση σαν εφαρμογή συνδέεται και εκφράζεται με την ανταμοιβή η οποία αποτελεί δέσμη κινήτρων. Σύμφωνα με τις παραπάνω θεωρίες κινήτρων, μια επιχείρηση, όταν αποφασίσει να εφαρμόσει κάποιο σύστημα αναγνώρισης και ανταμοιβής, θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στο γεγονός ότι τα κίνητρα αυτά θα πρέπει να συνάδουν με τις προσδοκίες και τις ανάγκες που έχουν ή θεωρούν ως σημαντικές οι εργαζόμενοι.

#### **1.4 Αναγνώριση και Ανταμοιβή**

*“Ότι ανταμείβεται γίνεται μία φορά. Ότι αναγνωρίζεται επαναλαμβάνεται.”* (Γνωμικό)

Η αναγνώριση είναι φυσικό να συνδέεται με τη ανταμοιβή στα πλαίσια της ενίσχυσης και της υποκίνησης των εργαζομένων έτσι ώστε να αυξηθεί η ικανοποίησή τους και κατά συνέπεια η απόδοση και το ενδιαφέρον τους για την εργασία. Όμως η επικρατούσα άποψη είναι πως όταν γίνεται λόγος για αναγνώριση αυτομάτως αυτή συνεπάγεται κάποια ανταμοιβή και πιο συγκεκριμένα υλική ανταμοιβή. Ειδικά στο χώρο των επιχειρήσεων στη σκέψη των περισσότερων εργαζομένων αναγνώριση και υλική - χρηματική ανταμοιβή αποτελούν αλληλένδετες έννοιες. Είναι προφανές πως η

ανταμοιβή αποτελεί αδιαμφισβήτητα ένα μέσο αναγνώρισης και επιβράβευσης του εργαζομένου αλλά πρέπει να εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο συνδέεται με τις ανάγκες και την κινητοποίηση του εργαζομένου. Το ερώτημα που προκύπτει είναι το αν η αναγνώριση και η ανταμοιβή είναι τελικά συνώνυμα ή δύο διαφορετικές έννοιες που διασταυρώνονται χωρίς απαραίτητα να εμπεριέχει η μία την άλλη;

Η αναγνώριση συνδέεται αλλά δεν ταυτίζεται με την ανταμοιβή. Σύμφωνα με τις Glasscock & Gram (1999) είναι πολύ σημαντικό να γίνεται διαχωρισμός τους, υποστηρίζοντας ότι η ανταμοιβή αναφέρεται σε υλικά οφέλη όπως χρήματα, δώρα, μετοχές, ενώ η αναγνώριση αναφέρεται στα συναισθηματικά – ψυχολογικά οφέλη που αποκομίζει το άτομο όπως η υποκίνηση, η αίσθηση ότι ανήκει κάπου και ότι είναι αποδεκτό. Οι διαφορές μεταξύ αναγνώρισης και ανταμοιβής παρουσιάζονται στον πίνακα 1.1.

Αναγνώριση	Ανταμοιβή
Μη χρηματική	Χρηματική
Χρειάζεται συχνά	Γίνεται κατά περιόδους
Ψυχολογική (άυλη)	Χρηματική (υλική)
Ενισχύει συμπεριφορές που μπορούν να αλλάξουν την κουλτούρα και τις πρακτικές μιας επιχείρησης, εξυπηρετεί τις μακροπρόθεσμες αλλαγές	Χαρακτηρίζεται από βραχυπρόθεσμους στόχους, κυρίως ετήσιας βάσης
Προσωπική – «από καρδιάς»	Απρόσωπη – «από την τράπεζα»
Βασίζεται σε αξίες και αρχές	Βασίζεται στον προϋπολογισμό της επιχείρησης
Χρησιμοποιείται για να κρατήσει τους εργαζόμενους	Χρησιμοποιείται για να προσελκύσει εργαζόμενους.

**Πίνακας 1.1 Διαφορές Αναγνώρισης και Ανταμοιβής (Πηγή: Glasscock & Gram)**

Παρατηρώντας επίσης τις θεωρίες των κινήτρων διακρίνουμε πως η ανταμοιβή βρίσκεται πάντα στο πρώτο στάδιο στην ικανοποίηση και την εξέλιξη των αναγκών (Maslow), στις μικρές ηλικιακές ομάδες (Hall), ενώ δεν αναφέρεται καθόλου από τον Herzberg και το σύστημα προσέγγισης της Ολικής Ποιότητας. Αντιθέτως η αναγνώριση σε όλες τις παραπάνω θεωρίες βρίσκεται σε πολύ υψηλό επίπεδο αποτελώντας το αμέσως προηγούμενο βήμα στην τελική πορεία της εξέλιξης του εργαζομένου δηλαδή στην αυτοπραγμάτωση και την ανεξαρτησία.

## 1.5 Πώς εφαρμόζεται η Αναγνώριση.

Η αναγνώριση είναι η τέχνη και η επιστήμη του να ανακαλύπτεται τι ενδιαφέρει τους ανθρώπους κάνοντάς τους να αισθάνονται πως είναι σημαντικοί. Υπάρχουν πολλές μέθοδοι, εργαλεία, βραβεία και δώρα και τα οποία μπορούν να φανούν χρήσιμα στην εφαρμογή της. Δεν πρέπει να ξεχνάμε όμως πως μια επιχείρηση απαρτίζεται από διαφορετικά άτομα με διαφορετικές ανάγκες, τρόπο σκέψης και φιλοδοξίες, Συνεπώς για να υπάρξει ένα σωστό σύστημα αναγνώρισης πρέπει να υπάρξει καταρχήν κατανόηση της διαφορετικότητας του κάθε ατόμου και κάποιες αρχές οι οποίες θα αποτελέσουν το υπόστρωμα πάνω στο οποίο θα αναπτυχθεί το σύστημα αυτό. Ο Knouse (1995) θεωρεί ότι χρειάζεται να γίνει κατανοητό πως η Αναγνώριση:

- πρέπει να είναι άμεση και χρονικά να συνδέεται με το αποτέλεσμα.
- χρειάζεται να είναι προσωποποιημένη και αυτό προϋποθέτει άμεση επαφή μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης
- δεν είναι ανταμοιβή
- δεν οφείλεται στην τύχη
- δεν είναι μια κατάσταση που κάποιος κερδίζει και κάποιος χάνει, όλοι κερδίζουν.
- πρέπει να δίνεται για την προσπάθεια και όχι μόνο για το αποτέλεσμα
- είναι απαραίτητο να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι σε προγράμματα αναγνώρισης.

Οι Glasscock & Gram (1999) υποστηρίζουν επιπλέον πως η αναγνώριση πρέπει να βασίζεται στην ειλικρίνεια, να είναι δίκαιη και συνεπής, συχνή, ευέλικτη και δημιουργική, κατάλληλη και συγκεκριμένη. Όσον αφορά την ειλικρίνεια δεν υπάρχει τίποτα χειρότερο από την προσποιητή ένδειξη ενδιαφέροντος. Είναι πολύ σημαντικό όταν αναγνωρίζεται μια συγκεκριμένη προσπάθεια να υπάρχει ενδιαφέρον ως προς τον τρόπο που δίνεται και ως προς το άτομο που τη λαμβάνει. Στο θέμα της δικαιοσύνης και της συνέπειας είναι λογικό να αποδίδεται εκεί που πρέπει με τον τρόπο που πρέπει χωρίς αδικίες υπερβολές, αντιφάσεις και διακρίσεις σε βάρος των εργαζομένων. Όσον αφορά τη συχνότητα πράγματι η αναγνώριση είναι καλό να δίνεται αυθόρμητα, όποτε οι συνθήκες το απαιτούν ακόμα και αν αυτό γίνεται σε καθημερινή βάση (Εικόνα 1.5). Ακόμα πρέπει να είναι ευέλικτη και δημιουργική, δηλαδή δεν μπορεί να δίδεται με τον ίδιο τρόπο σε όλες τις περιστάσεις αλλά χρειάζεται να αναπροσαρμόζεται ανάλογα με τις συνθήκες έτσι ώστε να έχει το μεγαλύτερο δυνατό αντίκτυπο σε όποιον την λαμβάνει. Τέλος πρέπει να είναι η κατάλληλη αναγνώριση και συγκεκριμένα ποιος αναγνωρίζεται και γιατί έτσι ώστε να δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες για την επανάληψή της στο μέλλον.

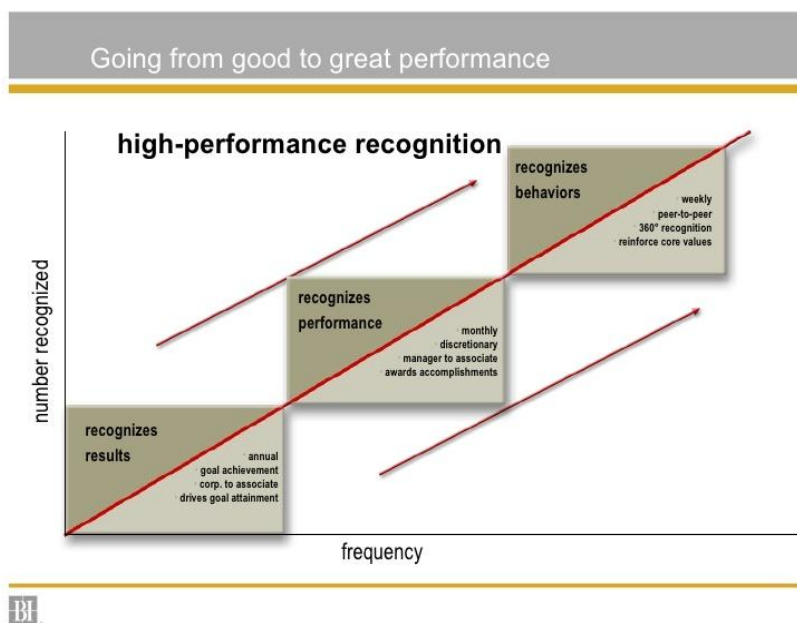
Η αναγνώριση μπορεί να απευθύνεται είτε σε μεμονωμένα άτομα είτε σε ομάδες εργαζομένων, να γίνεται δημόσια (απονομή βραβείου) ή ιδιωτικά (ένα απλό ευχαριστώ), με επίσημο (εκδήλωση) ή ανεπίσημο τρόπο (πάρτι) και να είναι είτε γραπτή είτε προφορική. Καμία από αυτές τις μορφές δεν υπερτερεί έναντι της άλλης. Όλες διαφοροποιούνται μόνο ως προς τον τρόπο που γίνεται χωρίς να μειώνει την αξία του αποτελέσματος που είναι η αναγνώριση.

Η αναγνώριση μπορεί να εκφράζεται με ένα απλό ευχαριστώ, με ένα δώρο, μια γιορτή ή με μια δημόσια τελετή. Οι τρόποι που μπορεί να εκφραστεί είναι πάρα πολλοί και η επιλογή τους εξαρτάται από τον αντίκτυπο που θα έχουν πάνω στους εργαζομένους. Ενδεικτικά μερικοί τρόποι όπως προτείνονται από τους Gostick & Elton (2007) είναι:

- ✓ Ευχαριστήρια σημειώματα.
- ✓ Απονομή τίτλου όπως ο υπάλληλος του μήνα.
- ✓ Θεματικά πάρτι.
- ✓ Εισιτήρια για πολιτιστικές εκδηλώσεις ή αθλητικές δραστηριότητες.
- ✓ Ταξίδι.
- ✓ Δωροεπιταγή.
- ✓ Δωρεάν μαθήματα για κάποιο χόμπι.
- ✓ Ευχετήριες κάρτες και δωράκια σε επετείους (γενέθλια, γιορτή, επέτειος πρόσληψης)
- ✓ Πάρτι για επετείους
- ✓ Συνάντηση με τα ανώτατα στελέχη
- ✓ Συμβολικά αναμνηστικά δώρα όπως μπλουζάκια, κούπες με έξυπνα λογότυπα, ή λογότυπα της εταιρίας.
- ✓ Ομαδικές αμοιβές, όπως εκδρομές, έξοδοι για φαγητό, αθλητικές δραστηριότητες.
- ✓ Απονομή βραβείου – πλακέτας
- ✓ Διοργάνωση εκδήλωσης για να απονεμηθεί το βραβείο
- ✓ Ένα απλό ευχαριστώ
- ✓ Εκπαίδευση για ανάπτυξη δεξιοτήτων
- ✓ Έπαινος
- ✓ Επιπλέον ρεπό άδειες
- ✓ Χρησιμοποίηση του κατορθώματος και του εργαζόμενου ως παράδειγμα.

Κάθε περίπτωση αναγνώρισης αποτελεί νέο πεδίο για την εφαρμογή κάθε φορά και μιας νέας ιδέας για τον τρόπο που θα γίνει. Όμως ο καλύτερος τρόπος είναι η καθημερινή αναγνώριση που εκφράζεται με ένα απλό ευχαριστώ (Townsend & Gebhardt, 2007).

Για την απόφαση δημιουργίας ενός συστήματος αναγνώρισης υπεύθυνη είναι η διοίκηση η οποία καθορίζει το σχεδιασμό τους στόχους και τη δημιουργία του κατάλληλου περιβάλλοντος για να αναπτυχθεί. Το σύστημα αναγνώρισης μπορεί να συνδεθεί με την αποστολή και τους σκοπούς της επιχείρησης. Επίσης πρέπει να δώσει τη δυνατότητα σε όλους τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε αυτό, να τους εξηγήσει τη λειτουργία και να τους εμπνεύσει. Η εφαρμογή της αναγνώρισης είναι υπευθυνότητα του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού το οποίο μέσα από την επαφή του με τους εργαζόμενους αφογκράζεται τις ανάγκες, τις επιθυμίες του και το τι θεωρεί σημαντικό. Μέσω της παρατήρησης και της διερεύνησης μπορεί να επιλέξει τους κατάλληλους τρόπους έτσι ώστε η αναγνώριση να έχει σημασία για τους εργαζόμενους. Μπορεί επίσης να οριστεί μια μικτή επιτροπή από μέλη της διοίκησης και εργαζόμενους που θα έχει σαν σκοπό την εφαρμογή και τον τρόπο που θα γίνεται η αναγνώριση, με απώτερο στόχο την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ευθύνη έχουν ακόμα και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι οι οποίοι πρέπει να συμμετέχουν στις διαδικασίες αναγνώρισης, όπως π.χ. μια έρευνα ή κάποια εκπαίδευση, να εκφράζονται χωρίς φόβο, να προσπαθούν να επωφεληθούν δημιουργικά από τα κίνητρα που τους δίδονται και με τη σειρά τους να αναγνωρίζουν ή όχι τη διοίκηση.



Εικόνα 1.5 Συχνότητα Αναγνώρισης (Πηγή: <http://www.slideshare.net>)

## 1.6 Η Αναγνώριση ως κίνητρο ανάπτυξης και απόδοσης του ανθρώπινου

### Δυναμικού.

*“Give the worker a chance to work with pride” – E.W. Deming, Out Of The Crisis*

Η Αναγνώριση έχει σημαντικό ρόλο όσον αφορά την κινητοποίηση των εργαζομένων. Δεν αποτελεί από μόνη της κίνητρο αλλά μέσα από τη δημιουργία ενός συστήματος αναγνώρισης που συνδέεται με κάποια είδη ανταμοιβής, τα οποία εξελίσσονται παράλληλα με την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Είναι σημαντικό για την ανθρώπινη ψυχολογία να αναγνωρίζουμε και να μας αναγνωρίζουν, τόσο για μια σταθερή και επίμονη προσπάθεια όσο και για μια καταπληκτική επίδοση. Αν εφαρμοστεί σωστά το σύστημα της αναγνώρισης μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο για τους εργαζομένους της με συνέπεια την ολοένα αυξανόμενη ικανοποίησή τους, το ενδιαφέρον τους για τη δουλειά και την καλύτερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους. Συνοπτικά διακρίνουμε ότι τα οφέλη για μια επιχείρηση που εφαρμόζει την αναγνώριση είναι:

- ✓ Βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων σε κάθε επιχειρηματική διεργασία.
- ✓ Δίνει κίνητρα και υποκινεί άτομα και ομάδες στο να κάνουν ότι καλύτερο μπορούν, με ενθάρρυνση για να τα επαναλαμβάνουν διαρκώς.
- ✓ Αύξηση της απόδοσης σε ομαδικό και σε ατομικό επίπεδο.
- ✓ Ενισχύει επιθυμητές συμπεριφορές, πρακτικές αξίες και αρχές.
- ✓ Βελτιώνει την ποιότητα στο εργασιακό περιβάλλον
- ✓ Ενισχύει τα συμμετοχή του εργαζομένου
- ✓ Δείχνει γνώση και ενδιαφέρον κάποιου επιτεύγματος από τη διοίκηση εμπνέει την ολοκλήρωση και υλοποίηση του
- ✓ Βοηθάει την επιχείρηση να διατηρείς τους βασικούς εργαζόμενους, να προσελκύει καινούργιους, και στο σύνολο να είναι ικανοποιημένοι και χαρούμενοι.
- ✓ Ενισχύει τους δεσμούς και την αφοσίωση του εργαζομένου με την επιχείρηση.
- ✓ Συνδέονται με το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης.
- ✓ Χτίζει την αυτοεκτίμηση και το ανεβάζει ηθικό του εργαζομένου
- ✓ Προάγει αξίες όπως ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη
- ✓ Βελτιώνει την εργασιακή ασφάλεια, χαμηλώνει τα επίπεδα stress
- ✓ Ενθαρρύνει τη συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση.
- ✓ Δημιουργεί θετική συμπεριφορά και δέσμευση και καλές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων.
- ✓ Ενισχύει τους εργαζόμενους, απομακρύνει το φόβο, ενθαρρύνει την ομαδικότητα και δημιουργεί πίστη.



- ✓ Απευθύνεται στην ανθρώπινη ανάγκη για αποδοχή και αυτοεκτίμηση.
- ✓ Επιβραβεύει και γιορτάζει την επιτυχία
- ✓ Η υψηλές αποδόσεις που επιτυγχάνονται φέρνουν κερδοφορία στην επιχείρηση.
- ✓ Τέλος είναι ένας μηχανισμός με τον οποίο μαθαίνει κάποιος να εκτιμά εκτίμα και να λέει «ευχαριστώ».

Βλέπουμε λοιπόν πως η αναγνώριση αποτελεί το πιο ισχυρό όπλο που έχει η διοίκηση στην προσπάθειά της να αυξήσει την απόδοση των εργαζομένων της. Η αναγνώριση συνάδει με την ολική συμμετοχή των εργαζομένων στις διεργασίες που διέπουν την επιχείρηση. Ο καλύτερος τρόπος για την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος αναγνώρισης για μια επιχείρηση είναι μέσω της υιοθέτησης της φιλοσοφίας που υπάρχει στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management - TQM).

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ)

#### 2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστεί συνοπτικά το σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), ή Total Quality Management (TQM) όπως είναι γνωστό στη διεθνή βιβλιογραφία..

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η οποία και εντοπίζεται τη δεκαετία του 1950, είναι από τις πιο σύγχρονες και αποτελεσματικές μεθόδους management που εφαρμόζεται με επιτυχία τα τελευταία είκοσι χρόνια από επιχειρήσεις κολοσσούς όπως η Toyota, η Motorola, η General Electric, η Xerox κ.α. Πρόκειται για την εξέλιξη προηγούμενων συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας όπως η Επιθεώρηση, ο Ποιοτικός Έλεγχος, και η Διασφάλιση Ποιότητας, και το πιο εξελιγμένο διότι εμπεριέχει και επεκτείνει την φιλοσοφία όλων των άλλων.

Ουσιαστικά στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναφερόμαστε όχι απλά σε ένα σύστημα, αλλά σε μια φιλοσοφία διοίκησης που διέπει όλες τις λειτουργίες ενός οργανισμού και εφαρμόζεται μέσω της ορθολογικής αξιοποίησης των παραγωγικών συντελεστών, τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών παραγωγής, με σκοπό την ικανοποίηση των πελατών.

Βασική παράμετρο, στην υιοθέτηση και εφαρμογή της παραπάνω φιλοσοφίας, αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης το οποίο συμμετέχει σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Η εφαρμογή της ΔΟΠ στηρίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα ο οποίος και θεωρείται θεμελιώδης τόσο στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας όσο και για τη σωστή εφαρμογή των παραγωγικών διαδικασιών. Έτσι λοιπόν δραστηριοποιεί και ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και την επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα, με την ενεργή συμμετοχή όλων των ειδικοτήτων, των τμημάτων και των βαθμίδων της ιεραρχίας για την παραγωγή του τελικού προϊόντος. Τέλος η εφαρμογή της ΔΟΠ αποτελεί στρατηγική απόφαση της διοίκησης και η εφαρμογή της είναι δυνατή μόνο όταν έχει γίνει αποδεκτή από όλα τα μέλη του οργανισμού.

## 2.2 Ορισμοί

Πριν προχωρήσουμε στην παρουσίαση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν κάποιοι ορισμοί οι οποίοι και θα μας βοηθήσουν καλύτερα στην κατανόηση της ΔΟΠ.

Κρίνεται καταρχήν αναγκαίο να εξεταστεί πώς ορίζεται η έννοια της Ποιότητας. Έχουν γίνει προσπάθειες από πολλούς να δοθεί ένας πλήρης ορισμός σχετικά με το τι είναι ποιότητα. Η δυσκολία έγκειται στο τρόπο που μπορεί να γίνει η αντιληπτή η ποιότητα, και που διαφέρει από χρήστη σε χρήστη. Σαν γενικότητα μπορεί να αναφερθεί πως ποιότητα *«είναι η καταλληλότητα ενός προϊόντος για χρήση»*, το *«καλό όνομα»* ή *«η ικανότητα ενός προϊόντος να ικανοποιεί τις προσδοκίες του χρήστη»* (Αγγελόπουλος, 2000). Σύμφωνα λοιπόν με τη βιβλιογραφία η ποιότητα ορίζεται ως:

- Η καταλληλότητα για χρήση (J. Juran)
- Η ικανοποίηση των απαιτήσεων (J Oakland)
- Η ικανοποίηση του πελάτη (T. Peters)
- Η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις (P. Crosby)

Ο επίσημος και πιο περιεκτικός ορισμός όμως, όπως δίνεται από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 8402 είναι: *«Το σύνολο χαρακτηριστικών μιας οντότητας (δραστηριότητα ή διεργασία ή προϊόν/υπηρεσία ή σύστημα ή πρόσωπο ή οποιοσδήποτε συνδυασμός αυτών που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες»* (Στεφανάτος, 2000).

Όσον αφορά τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί οι οποίοι στην ουσία περιστρέφονται γύρω από την κεντρική ιδέα εφαρμογής της φιλοσοφίας ΔΟΠ στην πράξη.

Σύμφωνα λοιπόν με τον ακαδημαϊκό ορισμό από τους Marshall & Kiser *«Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σημαίνει πως η κουλτούρα του οργανισμού ορίζεται και υποστηρίζεται από το συνεχές επίτευγμα της ικανοποίησης του πελάτη διαμέσου ενός συστήματος στο οποίο αναμιγνύονται εργαλεία, τεχνικές και εκπαίδευση. Αυτό συνεπάγεται τη συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών διεργασιών, έχοντας σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία υψηλής ποιότητας αγαθών και υπηρεσιών»* (Knouse 1996).

Ένας πιο σύντομος ορισμός δίνεται στο πρότυπο BS 7850 (Part I, 1992) όπου Διοίκηση Ολικής ποιότητας ορίζεται η *«Φιλοσοφία Διοίκησης και επιχειρηματικές πρακτικές που σκοπεύουν στη διαχείριση των ανθρώπινων και υλικών πόρων με τον*

*πλέον αποτελεσματικό τρόπο αποτελεσματικό τρόπο, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι ενός οργανισμού».*

Τέλος, ο επίσημος ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο του ΕΛΟΤ EN ISO 8402 είναι ο ακόλουθος: «Τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού (Νομικό Πρόσωπο, Οίκος, Επιχείρηση ή Ίδρυμα ή μέρος αυτών) εστιαζόμενος στην ποιότητα, ο οποίος βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών του και στοχεύει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης του πελάτη και στην παροχή οφελών σε όλα τα μέλη του οργανισμού και στην κοινωνία» (Στεφανάτος 2000).

Σύμφωνα με τα παραπάνω μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελείται από τρεις κυρίαρχες έννοιες:

- Την εστίαση στον πελάτη
- Τη συνεχή βελτίωση &
- Τη συμμετοχή όλων των μελών του οργανισμού.

Οι φιλοσοφία ης ΔΟΠ είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από την ηγεσία, το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και την βελτίωση του οργανισμού.

### **2.3 Ιστορικά Στοιχεία**

Οι πρώτες προσεγγίσεις σε θέματα ποιότητας χάνονται στα βάθη της αρχαιότητας όπου συναντούμε την έννοια της ποιότητας ενός προϊόντος να προσδιορίζεται καθαρά και μόνο από τα χαρακτηριστικά του πχ, ποσότητα, βάρος, περιεκτικότητα σε χρυσό, χρώμα κτλ.

Η βιομηχανική επανάσταση και η μαζική παραγωγή έφεραν σαν συνέπεια την παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων προϊόντων εισάγοντας ουσιαστικά τα συστήματα ελέγχου παραγωγής και επιθεώρησης έτσι ώστε να διαπιστωθεί η καταλληλότητά τους.

Με το πέρασμα των ετών και μέχρι το Β' Παγκόσμιο πόλεμο η βιομηχανική παραγωγή με τις νέες τεχνολογίες που έκαναν σιγά σιγά την εμφάνισή τους ,άρχισε να αποκτά περισσότερες και πιο πολύπλοκες διεργασίες, με αποτέλεσμα τις πρώτες αναφορές σχετικά με την ποιότητα και τον έλεγχό της. Το 1923 επινοήθηκε από τον Shewhart ο τρόπος του στατιστικού ελέγχου της ποιότητας. Ωστόσο η ποιότητα σε αυτό το επίπεδο αφορούσε κυρίως την προσπάθεια του Αμερικανικού στρατού να

εξασφαλίσει την παραγωγή στρατιωτικών προϊόντων με συγκεκριμένες προδιαγραφές (American Society for Quality, 2010).

Στα χρόνια που ακολούθησαν μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, κυρίως λόγω των καταστροφών που ο πόλεμος είχε επιφέρει στις υποδομές και τη βιομηχανία των αναπτυγμένων χωρών (Ευρώπη και Ιαπωνία), η έμφαση είχε δοθεί στην αύξηση της παραγωγής και όχι στην ποιότητα.

Μετά την κάλυψη των βασικών αναγκών και την αύξηση του βιοτικού επιπέδου στη σύγχρονη εποχή, οι καταναλωτές/ πελάτες και κρατικοί φορείς / οργανισμοί στρέφονται πλέον στην αναζήτηση της ποιότητας (εξυπηρέτηση αναγκών σε συνδυασμό με ικανοποίηση από τη χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, αντοχή, ασφάλεια κατά τη χρήση, προστασία του περιβάλλοντος).

Εμφανίζεται λοιπόν η έννοια Διοίκησης της Ποιότητας ως μια συνολική διοικητική λειτουργία η οποία προσδιορίζει και εφαρμόζει την πολιτική της ποιότητας, από τις ενέργειες της επιθεώρησης στον έλεγχο ποιότητας, τη διασφάλιση ποιότητας και στην διοίκηση ολικής ποιότητας.

Σύμφωνα με τον Powell (1995) η προέλευση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εντοπίζεται το 1949 στην Ιαπωνία από μία μικτή επιτροπή Ιαπώνων και Αμερικανών μηχανικών και κρατικών αξιωματούχων με σκοπό την βελτίωση της Ιαπωνικής παραγωγικότητας και την προαγωγή του βιοτικού επιπέδου.

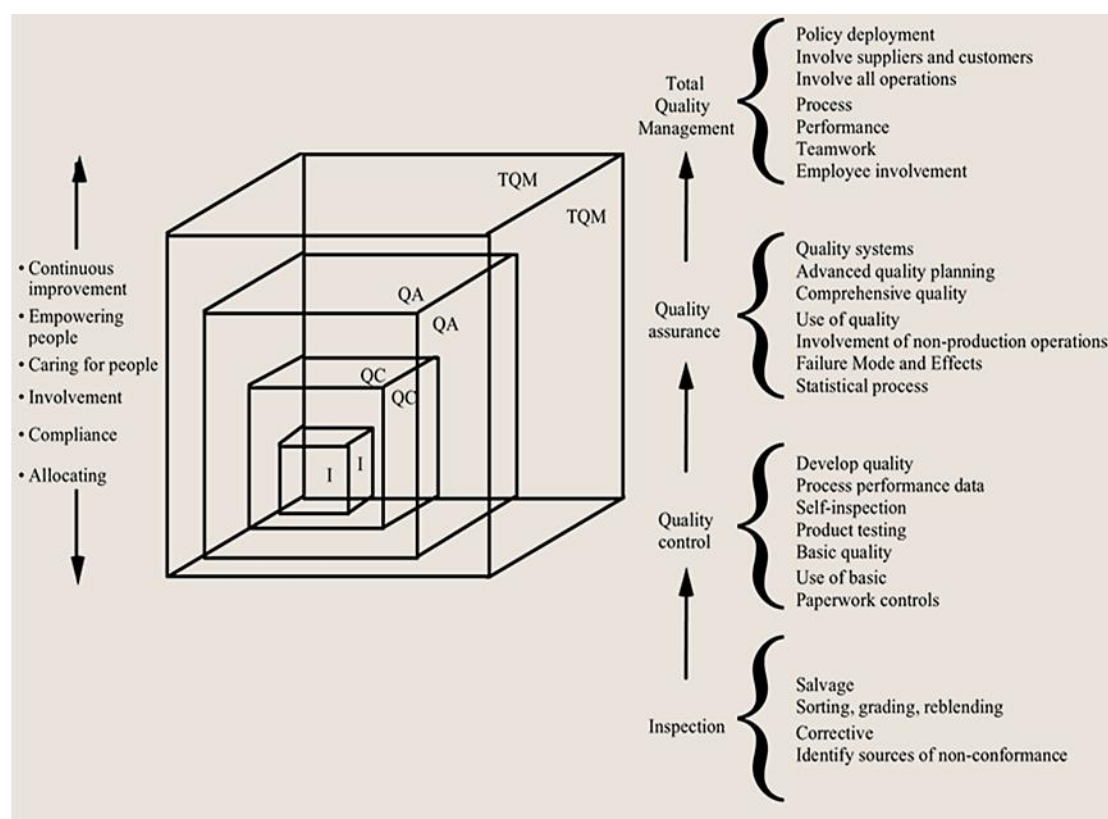
Η Διοίκηση Ποιότητας αναπτύχθηκε έντονα τις δεκαετίες του 1960 και του 1970 ως Συνολικός Έλεγχος Ποιότητας (Total Quality Control - TQC) και ενίσχυσε ουσιαστικά τη γνωστή υψηλή ανταγωνιστικότητα πολλών επιχειρήσεων της χώρας αυτής στην παγκόσμια αγορά όπου για πρώτη φορά έχουμε αναφορά στην έννοια της Διασφάλισης ποιότητας.

Η εξέλιξη όμως της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αναπτύχθηκε ταχύτατα στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής κατά τη δεκαετία του 1980 όπου και καθιερώνεται πλέον ο ορισμός Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management - TQM) από την U.S. Naval Air Systems. Από τη στιγμή αυτό και ύστερα έχουμε μια ραγδαία εξέλιξη της ΔΟΠ ως την πιο σύγχρονη φιλοσοφία διοίκησης σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ο όρος «Ολική» υποδηλώνει ότι η επιδίωξη για τη διασφάλιση της ποιότητας βασίζεται στην καθολική συμμετοχή του προσωπικού (με αντίστοιχη

αναγνώριση και ανταμοιβή των προσπαθειών του) και στο σύνολο των δράσεων της επιχείρησης (Σπανός,1998).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας όπως έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω είναι η μετεξέλιξη των προηγούμενων συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας δηλαδή της Επιθεώρησης (Inspection), Έλεγχου Ποιότητας (Quality Control) και της Διασφάλισης Ποιότητας (Quality Assurance), εμπεριέχοντας και επεκτείνοντας τη φιλοσοφία των προηγούμενων. Ο Dale (1995) παρουσιάζει σχηματικά με εύστοχο τρόπο την εξέλιξη Διοίκησης της ποιότητας, όπως παρατηρούμε στο σχήμα 2.1.



Σχήμα 2.1 Εξέλιξη Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας (Πηγή Dale 1994)

#### 2.4 Οι Γκουρού της Ποιότητας

Με τον όρο γκουρού της ποιότητας γίνεται αναφορά στους ανθρώπους εκείνους οι οποίοι με τις απόψεις τους και την προσέγγιση, τους σχετικά με την ποιότητα και πως αυτή μπορεί να εφαρμοστεί στις επιχειρήσεις, διαμόρφωσαν το πλαίσιο πάνω στο οποίο δημιουργήθηκε αναπτύχθηκε η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αυτοί που θεωρούνται ως οι μεγαλύτεροι γκουρού της διοίκησης ποιότητας είναι ο W.E. Deming, ο P. Crosby, και ο J. Juran.

Ο **Dr. W. Edwards Deming** θεωρείται ο πατέρας του κινήματος της Διοίκησης της Ποιότητας. Υπήρξε σύμβουλος Διοίκησης και δραστηριοποιήθηκε

στην Ιαπωνία μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου πολέμου. Θεωρείται πως οι απόψεις του συνέβαλλαν στην αναβίωση της Ιαπωνικής Βιομηχανίας και τη σύνδεσή της με την Ποιότητα. Η επιρροή του υπήρξε τόσο καταλυτική ώστε το 1951, θεσπίστηκε στην Ιαπωνία το βραβείο DEMING, ένα από τα σημαντικότερα στον κόσμο μαζί με το βραβείο BALDRIGE στις ΗΠΑ, και το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας του EFQM. Ο Deming, εστίασε στην ικανοποίηση και υπερηφάνεια των εργαζομένων, πιστεύοντας ότι τη βάση για την αλλαγή του παραδοσιακού τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων αποτελεί η υιοθέτηση, τόσο από την διοίκηση όσο και από το προσωπικό, των 14 σημείων τα οποία αποτελούν ανεξάρτητες προτάσεις για διοίκηση, και τα οποία είναι :

1. Δημιουργία πολιτικής ποιότητας για την εταιρία
2. Αποτελεσματική ηγεσία με όραμα.
3. Πρόληψη. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή
4. Συνεχής βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγής, με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους.
5. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας.
6. Κατάργηση επιλογής προμηθευτών με μόνο κριτήριο την τιμή.
7. Καθιέρωση πρακτικής εκπαίδευσης στην εργασία.
8. Η κατάργηση των διατμηματικών στεγανών και ενθάρρυνση της λύσης όλων των παρουσιαζόμενων προβλημάτων μέσω της ομαδικής εργασίας
9. Αποβολή του φόβου, έτσι ώστε ο καθένας μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά για την εταιρεία.
10. Η κατάργηση των συστημάτων που αφαιρούν από τους εργαζομένους την υπερηφάνεια για την εργασία τους και την μετατρέπουν σε υποχρέωση.
11. Η εισαγωγή και εγκαθίδρυση συνεχών και σύγχρονων προγραμμάτων εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης του προσωπικού, αναγνώριση.
12. Κατάργηση των συνθημάτων χωρίς νόημα για την επιχείρηση.
13. Εξάλειψη προτύπων και αριθμητικών ποσοστών και στόχων.
14. Η συμμετοχή όλων ανεξαιρέτως των στελεχών και υπαλλήλων στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας.

Επίσης ο Deming αναφέρεται και στα 7 «θανάσιμα αμαρτήματα» που αναστέλλουν την ποιότητα, όπως ενδεικτικά:

- Έλλειψη σταθερότητας σκοπού
- Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη

- Έλλειψη εμμονής στην επίτευξη στόχων

Τέλος για να πραγματοποιηθεί η βελτίωση πρότεινε ένα σχέδιο δράσης το οποίο περιλαμβάνει 7 αρχές όπως η τήρηση των 14 σημείων, τη συμμετοχή όλων σε ομαδική εργασία, την παγιωμένη οργανωτική δομή, την αιτιολόγηση από τη διοίκηση των αλλαγών, την θετική ψυχολογία της Διοίκησης και της μετάδοσης της στο προσωπικό, το διαχωρισμό των δραστηριοτήτων σε φάσεις και τη συνεχή βελτίωση ποιότητας μέσω του κύκλου του Deming. (Στεφανάτος, 2000)



Εικόνα 2.1 Ο κύκλος του Deming 1 (πηγή: <http://perspectives.avalution.com>)

Ο **Philip Crosby** θεωρείται ο εμπνευστής του μηνύματος των «μηδέν λαθών» (Zero Defects), ή αλλιώς «Κάνε το σωστά με την πρώτη φορά». Σύμφωνα με τον Crosby, η διοίκηση προπορεύεται στην προσπάθεια επίτευξης ποιότητας και οι εργαζόμενοι απλά ακολουθούν το ρυθμό της.

Ο Crosby προβάλλει τέσσερα αξιώματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αλλιώς τα τέσσερα απόλυτα: (Crosby, 1979)

1. Ποιότητα είναι η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις.
2. Ποιότητα επιτυγχάνεται με την πρόληψη των ελαττωμάτων και όχι με τη διατύπωση της αστοχίας.
3. Στόχος της Ποιότητας είναι τα μηδενικά ελαττώματα
4. Η ποιότητα δεν μετρείται με δείκτες αλλά με το κόστος της μη συμμόρφωσης στα απαιτήσεις του πελάτη.

Τα 4 αξιώματα ακολουθούνται από δεκατρία συν ένα βήματα για τη διαδικασία βελτίωσης ποιότητας, που είναι τα ακόλουθα:

1. Δέσμευση των ανωτάτων στελεχών της εταιρείας.
2. Δημιουργία ομάδων βελτίωσης ποιότητας.
3. Εκπαίδευση όλων των στελεχών και υπαλλήλων της εταιρείας.



4. Προσδιορισμός και εκτίμηση του κόστους ποιότητας.
5. Μέτρηση των μη συμμορφώσεων
6. Καθιέρωση διορθωτικών ενεργειών.
7. Ευαισθητοποίηση του προσωπικού.
8. Θέσπιση και προσδιορισμός στόχων.
9. Σχεδιασμός για μηδέν ελαττώματα.
10. Προβολή και καθιέρωση ημέρας Μηδέν Λαθών.
11. Απομάκρυνση της αιτίας του λάθους.
12. Δημιουργία τακτικών συμβουλίων ποιότητας.
13. Αναγνώριση, παραδοχή της προόδου.
14. Επανάληψη όλων των βημάτων από το ένα στο δεκατρία.

Ο Δρ. **Joseph Moses Juran** δραστηριοποιήθηκε επίσης στην Ιαπωνία τη δεκαετία του 1950. Ο Juran υποστηρίζει ότι η επίτευξη της ποιότητας δεν είναι ποτέ τυχαία αλλά αποτέλεσμα προγραμματισμένου και σωστού σχεδιασμού. και ότι ο έλεγχος ποιότητας πρέπει να αποτελεί ένα ακόμα καθήκον και ευθύνη της διοίκησης. (Juran, 1981). Επίσης πρώτος εστίασε στις 2 διαφορετικές διαστάσεις της ποιότητας την εσωτερική και την εξωτερική δηλαδή διέκρινε ότι υπάρχουν δυο είδη πελατών οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί.

Ο Juran βλέπει το σχεδιασμό της ποιότητας σαν μέρος της Τριλογίας της ποιότητας, που είναι (σχ. 2.2):

- Ο Σχεδιασμός ποιότητας.
- Ο Έλεγχος ποιότητας.
- Η Βελτίωση ποιότητας

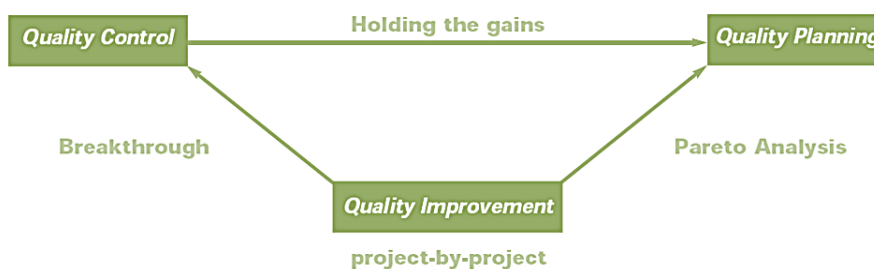
Για να επιτευχθεί συνολικά η βελτίωση της ποιότητας ο Juran όρισε δέκα βήματα που πρέπει να γίνονται.

- Ενημέρωση για τις ευκαιρίες που υπάρχουν προς βελτίωση.
- Στοχοθέτηση για βελτίωση
- Οργάνωση των κοντινών στόχων
- Παροχή εκπαίδευσης
- Εκτέλεση των έργων για την επίλυση προβλημάτων
- Αναφορά απόδοσης
- Αναγνώριση
- Επικοινωνία αποτελεσμάτων
- Βαθμολογία

- Διατήρηση της διαδικασίας αυτής με το να κάνει η επιχείρηση την ετήσια βελτίωση μέρος των μόνιμων διαδικασιών και συστημάτων της

Επίσης σημαντικός υπήρξε ο ρόλος και οι απόψεις των Dr. Kaoru Ishikawa, Dr. Genichi Taguchi, David Garvin, και John Oakland, οι οποίοι ανέπτυξαν και μια σειρά από εργαλεία και τεχνικές με σκοπό τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων για τον έλεγχο της ποιότητας όπως τα Διαγράμματα Ροής, Αιτίου Αιτιατού, Φύλλα Ελέγχου κ.α.

Συνοψίζοντας παρατηρείται πως οι προσεγγίσεις των γκουρού έχουν ως κοινό σημείο την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με την ολική συμμετοχή, την εκπαίδευση, και την ενθάρρυνση – αναγνώριση του προσωπικού στις επιχειρησιακές διεργασίες, με σκοπό τη λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού με τέτοιο τρόπο, ώστε το προϊόν ή υπηρεσία που παράγουν, να έχει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τα οποία διέπουν οι προδιαγραφές του προϊόντος, στοχεύοντας στην ικανοποίηση του πελάτη.



**Εικόνα 2.2. Η τριλογία του Juran (πηγή: <http://pmpkiriakidis.wikidot.com/quallity-gurus>)**

## 2.5 Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Στην παράγραφο αυτή, έχοντας ήδη αναφερθεί στην έννοια την προέλευση και τις απόψεις των γκουρού της ποιότητας, θα εξετάσουμε το πώς μπορεί να εφαρμοστεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε μια επιχείρηση.

Για την εφαρμογή της ΔΟΠ δεν υπάρχει κάποια μαγική συνταγή η κάποιοι αυστηροί κανόνες που πρέπει να τηρηθούν ως πρωτόκολλα. Η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός αποτελεί μια διαφορετική μονάδα η οποία καθορίζει την πολιτική της αυτοτελώς. Υπάρχουν κάποιες κατευθυντήριες γραμμές (βλ. γκουρού της ποιότητας)

οι οποίες βοηθούν στο σχεδιασμό και την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Σύμφωνα με τους Shashkin & Kiser (1993), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως προς την εφαρμογή της στηρίζεται σε τρεις πυλώνες.

- Τη Μέτρηση (Counting) στην οποία περιλαμβάνονται τα εργαλεία και τις τεχνικές για τη συλλογή την ανάλυση δεδομένων τα οποία βοηθούν στην αντιμετώπιση προβλημάτων ποιότητας.
- Τους Πελάτες (Customers) όπου η ποιότητα για τον πελάτη είναι η κινητήριος δύναμη και το κεντρικό μέλημα της επιχείρησης.
- Την Κουλτούρα (Culture) της επιχείρησης η οποία περιλαμβάνει τις αξίες τη φιλοσοφία και τη δέσμευση που εκφράζονται από τη διοίκηση της ως προς την ποιότητα.

### **Μέτρηση**

Σύμφωνα με τις προσεγγίσεις των γκουρού της Ποιότητας η επιχείρηση πρέπει, ειδικά στο κομμάτι του σχεδιασμού και του ελέγχου, να χρησιμοποιήσει κάποια εργαλεία και τεχνικές έτσι ώστε να μπορεί να συλλέγει στοιχεία, να ελέγχει τις διεργασίες και να προβλέπει τα σφάλματα. Οι περισσότεροι γκουρού εισήγαγαν νέα η βελτίωσαν ήδη υπάρχοντα εργαλεία.

Τα εργαλεία αποτελούν το τεχνικό κομμάτι παρακολούθησης και βελτίωσης της ποιότητας. Τα συνηθέστερα χρησιμοποιούμενα εργαλεία παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 2.1):

Έλεγχος Παραγωγής	Ανάλυση Δεδομένων	Τρόποι Επίλυσης Προβλημάτων	Βελτίωση Διαδικασιών
Έντυπα συλλογής δεδομένων (Data Collection Form)	Στρωματοποίηση Δεδομένων (Data Utilization)	Διάγραμμα Pareto (Pareto Charts)	Δεντροδιάγραμμα (Tree Diagram)
Φύλλα Ελέγχου (Control Sheets)	Διαγράμματα Διασποράς (Scatter Diagrams)	Διάγραμμα Αιτίου Αποτελέσματος (Cause & Effect Diagram ή Fishbone diagram)	Διαγράμματα Ροής (Flow Charts)
Διαγράμματα Ελέγχου (Control Charts)	Ιστογράμματα (Histograms)	Διαγράμματα Συσχετίσεων (Relations Diagrams)	Ανάπτυξη λειτουργίας Ποιότητας (Deployment)
Στατιστικός Έλεγχος Παραγωγής (Statistical Process Control)	Ανάλυση Δεδομένων Πίνακα (Matrix Data Analysis)	Διαγράμματα Συγγένειας (Affinity Diagrams)	Μεθοδολογία Επιλογής Διαδικασιών (Process Decision Program)
	Ανάλυση πολλών Μεταβλητών (Matrix Data)	Διαγράμματα Συστηματοποίησης (Systematic Diagrams)	Μέθοδος της Κρίσιμης Διαδρομής (Critical ).

**Πίνακας 2.1 Τα κυριότερα εργαλεία της ΔΟΠ πηγή: ( Στεφανάτος, 2000) & (Τσιότρας2002)**

Οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται σφαιρικά ως προς την ύπαρξη των εργαλείων όσο και πιο εξειδικευμένα ανάλογα με τη θέση τους στην επιχείρηση και το είδος της εργασίας τους. Όταν τα εργαλεία εφαρμόζονται σωστά δημιουργούν ικανοποίηση (ότι η δουλειά γίνεται σωστά) και ενισχύουν το αίσθημα αυτοπεποίθησης στους χρήστες τους (Shashkin & Kiser, 1993).

Οι τεχνικές αποτελούν διάφορες μεθόδους οι οποίες έχουν σαν σκοπό τη συλλογή στοιχείων, ενισχύοντας τη συνεργασία, κυρίως μέσω της παρατήρησης και της ανταλλαγής ιδεών. Οι κυριότερες από αυτές είναι:

1. Ο Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming), είναι μία τεχνική δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων μέσω δημιουργικής ομαδικής σκέψης και ανταλλαγής ιδεών στο πλαίσιο μίας άτυπης συγκέντρωσης.

2. Ο Έλεγχος του Ανταγωνισμού (Benchmarking) είναι η συγκριτική αξιολόγηση των τεχνολογιών, των διαδικασιών παραγωγής, και των προϊόντων μιας επιχείρησης σε σχέση με τις καλύτερες επιχειρήσεις στο αντίστοιχο πεδίο. Η σύγκριση μπορεί να αφορά ολόκληρη την επιχείρηση ή μεμονωμένα τμήματα και λειτουργίες της.
3. Ομάδες Βελτίωσης Ποιότητας (Quality Improvement Teams) είναι ομάδες που αποτελούνται από άτομα από διάφορες ειδικότητες με σκοπό την επίλυση κάποιου συγκεκριμένου προβλήματος.
4. Οι Κύκλοι Ποιότητας (Quality Circles) είναι ομάδες από εθελοντές 6-8 ατόμων, που έχουν συναφές αντικείμενο απασχόλησης, με σκοπό την αντιμετώπιση προβλημάτων πάνω στο αντικείμενό τους.

Οι τεχνικές βοηθούν τους εμπλεκόμενους να αποκτήσουν ικανότητες για επικοινωνιακή συνεργασία ενισχύοντας τις δομές της ομάδας και την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων.

Σαν συμπέρασμα μπορούμε να πούμε πως τα εργαλεία και οι τεχνικές δεν αποτελούν από μόνα τους τη ΔΟΠ. Αλλά με τη σωστή εκπαίδευση των εμπλεκόμενων και την ορθή χρήση τους, τα εργαλεία βοηθούν τους εργαζόμενους στο να αναπτύξουν την έννοια του ελέγχου πάνω στη δουλειά τους και τα αποτελέσματα της, ενώ οι τεχνικές διευκολύνουν την ομαδική εργασία και τη συνεργασία μεταξύ των μονάδων. Όλα τα παραπάνω ενισχύουν την εταιρική κουλτούρα.

### Πελάτες

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η ποιότητα καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τις απαιτήσεις των πελατών και ο μεγάλος στόχος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σαν αποτέλεσμα είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Είναι απαραίτητο να γνωρίζει κανείς το τι θέλουν οι πελάτες και να παρέχει προϊόντα ή υπηρεσίες που να συναντούν αυτές τις απαιτήσεις (Ishikawa, 1987). Ορίζοντας λοιπόν τι είναι πελάτης και σύμφωνα με τον Juran (1981), πελάτης είναι ο οποιοσδήποτε δέχεται επίδραση από ένα προϊόν. Σύμφωνα πάντα με τον Ishikawa, στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως «πελάτης» ορίζεται η επόμενη διαδικασία στην προηγούμενη.

Οι πελάτες διακρίνονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς. Ως εξωτερικοί πελάτες νοούνται οι τελικοί αποδέκτες του προϊόντος που το αγοράζουν ή το χρησιμοποιούν, χωρίς να είναι μέλη του οργανισμού που το παρήγαγε. Σαν εσωτερικούς πελάτες αναφερόμαστε στα άτομα που εντός εταιρίας, είτε σαν τμήματα είτε σαν μονάδες, «προμηθεύονται» τη δουλειά άλλων ατόμων και την

προωθούν μετά από επεξεργασία στους επόμενους. Με λίγα λόγια ως εσωτερικούς πελάτες εννοούμε όσους εμπλέκονται στις διεργασίες του οργανισμού δηλαδή τους εργαζόμενους.

Η σειρά των διεργασιών παραγωγής δημιουργεί μια αλυσίδα ποιότητας η οποία ξεκινάει από τους προμηθευτές και διαμέσου των εσωτερικών πελατών καταλήγει στους εξωτερικούς πελάτες. Συνεπώς μπορούμε εύκολα να διαπιστώσουμε πως δεν είναι δυνατή η ύπαρξη ποιότητας προς τους εξωτερικούς πελάτες αν δεν υπάρχει στους εσωτερικούς. Σε ένα σύστημα που διέπεται από τις αρχές της ολικής ποιότητας είναι απαραίτητο να υπάρχει η αναγνώριση των προσπαθειών των εσωτερικών πελατών για την ομαλή ροή και την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών

Συμπερασματικά στα παραπάνω μπορεί να διατυπωθεί η άποψη πως οι εξωτερικοί πελάτες διαμορφώνουν την έννοια της ποιότητας σε ένα προϊόν ή υπηρεσία και οι εσωτερικοί την υλοποιούν, χωρίς όμως έτσι να διασφαλίζεται πάντα η έννοια της υψηλής ποιότητας.

Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι προσανατολισμένη στην ικανοποίηση του πελάτη. Η ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη είναι ζωτικής σημασίας όσον αφορά τη φιλοσοφία της ΔΟΠ. Ο αντικειμενικός σκοπός είναι να προσφερθούν στον πελάτη προϊόντα και υπηρεσίες, που όχι μόνο θα ικανοποιούν τις απαιτήσεις αλλά και θα υπερβαίνουν τις προσδοκίες του, με αποτέλεσμα να δημιουργούν αυτό που ονομάζεται αξία στον πελάτη, δηλαδή εκείνων των ξεχωριστών χαρακτηριστικών (διαφοροποίηση) που οδηγούν στην πλήρη ικανοποίησή και αφοσίωσή του. Η αξία μπορεί να προσδιοριστεί ως το συστατικό εκείνο που βοηθάει τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες στην βελτίωση των αποτελεσμάτων και την αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Η αξία στον πελάτη είναι βασικό στοιχείο που απαιτεί τη δέσμευση της Διοίκησης, και θεμελιώδες ως προς την κουλτούρα της ΔΟΠ.

Η δημιουργία μιας κουλτούρας Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να έχει σαν στόχο και αποτέλεσμα το διάλογο μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη ώστε να καταλήγουν σε συμφωνημένες απαιτήσεις προς ικανοποίηση.

### **Κουλτούρα**

Η κουλτούρα σε έναν οργανισμό περιέχει το σύστημα αξιών και πεποιθήσεων σύμφωνα με τα οποία ενεργεί προς την επίτευξη των σκοπών της, εκφράζεται από τη

διοίκηση και την ακολουθούν τα υπόλοιπα μέλη. Πολλές φορές η εταιρική κουλτούρα έρχεται σε αντίθεση με τις αρχές της ΔΟΠ. Παράδειγμα σε αυτό είναι η θεώρηση πως η διοίκηση πρέπει να ελέγχει εργαζομένους της μέσω συστημάτων επιβράβευσης - τιμωρίας ανάλογα με την απόδοσή, τους όπου αντιδιαστέλλεται με την αρχή πως η διαδικασίες θα πρέπει να ελέγχονται έτσι ώστε να οδηγούν σε εξαιρετικές επιδόσεις.

Ο στόχος δημιουργίας κουλτούρας στα πλαίσια της ΔΟΠ είναι η αξιολόγηση και ο καθορισμός των σκοπών και αξιών του οργανισμού έτσι ώστε να ανακαλύπτει και να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών. Η κουλτούρα ΔΟΠ δεν είναι στατική και άκαμπτη, υιοθετώντας πάντα τις αλλαγές που κρίνονται απαραίτητες ως προς τους σκοπούς και τις αξίες της. Η δημιουργία μια κουλτούρας στα πλαίσια της ΔΟΠ αποτελεί δέσμευση της διοίκησης του οργανισμού, για την ικανοποίηση του πελάτη μέσω της ολικής συμμετοχής των μελών του και της συνεχούς βελτίωσης.

Η εφαρμογή και η ενσωμάτωση της ΔΟΠ στη εταιρική κουλτούρα δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση και απαιτεί πολύ χρόνο και ενέργεια από την πλευρά της διοίκησης για την προσαρμογή και την εφαρμογή της. Πολλές φορές δε έρχεται σε αντιπαράθεση με το ήδη υπάρχον σύστημα αξιών διότι πρέπει να υπάρξουν ριζικές αλλαγές ως προς αυτό τοποθετώντας νέες έννοιες όπως την υπευθυνότητα και την ενεργή συμμετοχή όλων, και τη συνεργατικότητα όπως θα δούμε παρακάτω.

Όπως υποστηρίζουν οι Shashkin & Kiser (1993) υπάρχουν οκτώ στοιχεία τα οποία αλληλοεξαρτώνται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους αποτελώντας τη βάση για τη δημιουργία κουλτούρας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα στοιχεία αυτά είναι:

1. Πληροφορίες για βελτίωση, οι οποίες πρέπει να χρησιμοποιούνται για την κατανόηση και τη λύση των προβλημάτων και όχι για κριτική και έλεγχο στους εργαζόμενους.

2. Εξουσιοδότηση και υπευθυνότητα. Οι υπάλληλοι που αναλαμβάνουν μία εργασία και είναι υπεύθυνοι για επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων πρέπει να έχουν την εξουσιοδότηση να κάνουν ότι χρειαστεί έτσι ώστε να ενεργήσουν υπεύθυνα και αποτελεσματικά.

3. Αναγνώριση και ανταμοιβή για την αποτελεσματικότητα. Οι εργαζόμενοι ή οι ομάδες εργαζομένων πρέπει να νιώθουν πως αναγνωρίζεται και ανταμείβεται η προσπάθειά τους.

4. Συνεργασία και όχι ανταγωνισμός. Η συνεργασία πρέπει να είναι η βάση της ομαδικής δουλείας και οι εργαζόμενοι πρέπει να υποστηρίζουν τις προσπάθειες αλλήλων και όχι να ανταγωνίζονται.

5. Εργασιακή ασφάλεια. Οι εργαζόμενοι πρέπει να νιώθουν ασφάλεια σχετικά με την εργασία τους και ότι δεν τους απορρίπτει η διοίκηση θεωρώντας τους απλώς κομμάτι του εξοπλισμού.

6. Κλίμα δικαιοσύνης. Όλοι πρέπει να αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει κλίμα δικαιοσύνης σε συμπεριφορές και πράξεις από όλα τα επίπεδα διοίκησης.

7. Δίκαιη αποζημίωση. Οι πληρωμές σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού πρέπει να τηρούν τις αναλογίες, που πρακτικά σημαίνει πως οι αμοιβές των ανωτάτων στελεχών δεν πρέπει να είναι πάνω από το εικοσαπλάσιο των αμοιβών του πιο χαμηλόμισθου μόνιμου εργαζομένου.

8. Συμμετοχή των εργαζομένων στην ιδιοκτησία, έχοντας μερίδια στην ιδιοκτησία του οργανισμού.

Συμπληρωματικά ως προς την υλοποίηση της ΔΟΠ ο οργανισμός θα πρέπει να επικεντρωθεί και στα 8 βασικά στοιχεία τα οποία λειτουργούν και θα εξεταστούν στην παράγραφο 2.8.

## **2.7 Αξιολόγηση - Βραβεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Η ολοένα αυξανόμενη προσπάθεια στο χώρο των επιχειρήσεων στην εφαρμογή και την καθιέρωση ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας οδήγησε στη θεσμοθέτηση βραβείων ποιότητας, ένα είδος επιχειρηματικού αριστείου, με σκοπό την αξιολόγηση, την επιβράβευση και την αναγνώριση των εταιριών που ξεχώρισαν στην εφαρμογή ΔΟΠ και παράλληλα την παρακίνηση των υπολοίπων για βελτίωση. Για να συμμετάσχει κάποιος οργανισμός στη διεκδίκηση κάποιου βραβείου πρέπει αξιολογηθεί στο κατά πόσο ικανοποιεί παραμέτρους και κριτήρια σχετικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ.

Τα βραβεία ποιότητας αναπτύχθηκαν κατά κύριο λόγο στις ανεπτυγμένες χώρες όπως Ιαπωνία, Η.Π.Α., και Ευρώπη. Τα τρία πιο σημαντικά είναι:

- Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award) – Ευρώπη. Θεσμοθετήθηκε το 1988 από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Αποτελείται από δύο



βραβεία. Το EFQM Excellence Award που απονέμεται σε επιχειρήσεις που ικανοποιούν 8 κριτήρια, (βλ.πιν. 2.2). Το άλλο είναι το EFQM prize, το οποίο δίδεται στην πιο αποτελεσματική επιχείρηση για την εφαρμογή ποιοτικών διαδικασιών.

- Το Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (The Malcolm Baldrige National Quality Award) – Η.Π.Α.

Το βραβείο Malcom Baldrige θεσμοθετήθηκε το 1987 στις Η.Π.Α. από το Κογκρέσο, και το πρώτο βραβείο απονεμήθηκε το 1988. Το βραβείο απονέμεται σε 5 κατηγορίες επιχειρήσεων, βιομηχανικές, παροχής υπηρεσιών, μικρές επιχειρήσεις (με προσωπικό μικρότερο από 500 άτομα), εκπαίδευσης και στην υγείας. Για να απονεμηθεί το βραβείο σε μια επιχείρηση πρέπει να ικανοποιούνται επτά κριτήρια τα οποία παρουσιάζονται στον πίνακα 2.2

- Το Βραβείο Deming (The Deming Prize) – Ιαπωνία.

Το βραβείο Deming καθιερώθηκε από την Ένωση Ιαπόνων Επιστημόνων και μηχανικών (Union of Japanese Scientists and Engineers - JUSE), το 1951, προς τιμήν του W. E. Deming για τη συμβολή του στην ανάπτυξη της ποιότητας στην Ιαπωνική βιομηχανία. Το βραβείο διακρίνεται σε τέσσερις κατηγορίες. Μεμονωμένους υποψήφιους που είχαν εξαιρετική συνεισφορά στη ΔΟΠ (όπως ο K.Ishikawa), ομάδες ή τμήματα επιχειρήσεων που διακρίθηκαν στην εφαρμογή ΔΟΠ, σε εταιρίες οι οποίες παρουσίασαν σημαντική βελτίωση από την εφαρμογή ΔΟΠ, και σε εταιρίες εκτός Ιαπωνίας. Το βραβείο αξιολογεί τη δραστηριότητα των επιχειρήσεων με 10 κριτήρια όπως αυτά παρουσιάζονται στον πίνακα 2.2

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι τα τρία βραβεία έχουν αρκετές ομοιότητες όσον αφορά τα κριτήρια που έχουν θεσπίσει, πράγμα που δεν είναι παράλογο αφού έχουν κοινό προσανατολισμό ως προς την αξιολόγηση της εφαρμογής ποιότητας, την παρακίνηση και τη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης στα πλαίσια της ΔΟΠ.

European Quality Award (8 κριτήρια)	The Malcolm Baldrige National Quality Award) (7 κριτήρια)	The Deming Prize (10 κριτήρια)
Ηγεσία με όραμα	Ηγεσία	Οργανισμός και η διοίκηση του
Επιχειρηματικές διεργασίες	Στρατηγικός σχεδιασμός	Πολιτική και στόχοι
Αξία στον πελάτη	Εστίαση στον πελάτη	Τυποποίηση
Επιτυχία διαμέσου των εργαζομένων	Εστίαση στο προσωπικό	Εκπαίδευση και Διάδοση
Καινοτομία και δημιουργικότητα,	Η ανάλυση και διαχείριση γνώσης	Συλλογή, και ανάλυση πληροφοριών
Χτίσιμο εταιρικών σχέσεων	Διοίκηση των διαδικασιών	Ανάλυση
Η μελλοντική βιωσιμότητα της επιχείρησης	Τα συνολικά αποτελέσματα της επιχείρησης.	Έλεγχος
Τα αποτελέσματα της επιχείρησης		Διασφάλιση Ποιότητας
		Αποτελέσματα
		Σχεδιασμός για το μέλλον

**Πίνακας 2.2. Κριτήρια για την αξιολόγηση εφαρμογής ΔΟΠ μέσω των βραβείων.**

## 2.8 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Ανθρώπινο Δυναμικό

Σύμφωνα με τα παραπάνω διακρίνουμε ότι η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι ανθρωποκεντρική και εστιάζεται στην ικανοποίηση των πελατών, εσωτερικών και εξωτερικών. Θα εξεταστεί λοιπόν η προσέγγιση και η προσφορά στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με την εφαρμογή της ΔΟΠ.

Οι εσωτερικοί πελάτες οι αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι καθοριστικής σημασίας για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Η διοίκηση οφείλει να κάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να αφομοιώσουν να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν τις πρακτικές της ΔΟΠ. Το ανθρώπινο δυναμικό λοιπόν θα πρέπει να ενσωματώσει αξίες όπως η ομαδική εργασία, η συμμετοχή η και φυσικά τη διάθεση για εκπαίδευση, έτσι ώστε να αποκτήσει τις απαραίτητες δεξιότητες για συμμετοχή στην βελτίωση της διαδικασίας.

Σύμφωνα με τους J. Perrik & D.S.Furr (1995), (βλ. πίν. 2.3) η προσέγγιση της ΔΟΠ σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, διαφέρει σε πολύ μεγάλο βαθμό σε σχέση με την παραδοσιακή μέθοδο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η μετάβαση από το λεγόμενο παραδοσιακό Human Resource Management (HRM) σε TQM-HRM, προϋποθέτει σε μεγάλο βαθμό την αλλαγή κουλτούρας του οργανισμού, μεγάλη προσπάθεια και φυσικά τη δέσμευση της διοίκησης ως προς αυτό. Δεν είναι κάτι που μπορεί να γίνει εύκολα. Χρειάζεται αρκετός χρόνος και εσωτερικές διεργασίες-ζυμώσεις από την πλευρά της διοίκησης, έτσι ώστε σιγά σιγά να αρχίσει να αλλάζει, όχι μόνο τις δομές της, αλλά τη νοοτροπία και την αντίληψη των ανθρώπων τόσο ως προς την ποιότητα, όσο και προς την εργασία τους, τη συμμετοχή τους και τη θέση τους μέσα στον οργανισμό, που είναι και το πλέον θεμελιώδες.

Οργανισμός / Επιχείρηση	Παραδοσιακή Προσέγγιση HRM	Προσέγγιση TQM-HRM
Φιλοσοφία	Αμοιβή ανάλογα με την εργασία	Μοιρασμένες υπευθυνότητες, δέσμευση, ανταμοιβές
Σκοποί Διοίκησης	Αύξηση παραγωγικότητας, κερδοφορία, ποσότητα έναντι ποιότητας, εστίαση στην εργασία	ΔΟΠ, και συνεχής βελτίωση προς κάθε κατεύθυνση
Ανταλλαγή Εργασιακών Πληροφοριών	Περιορισμένη πληροφόρηση στη βάση του όσα χρειάζονται για τη δουλειά	Ελεύθερη διακίνηση πληροφορίας σχετικά με τα κέρδη, την παραγωγικότητα, την ποιότητα, το κόστος κτλ..
Μοντέλο Διοίκησης	Διοίκηση, μέτοχοι, πελάτες, εργαζόμενοι	Πελάτες, όλοι οι εργαζόμενοι, μέτοχοι
Συμμετοχή των Εργαζομένων	Προγραμματισμός: προτάσεις, σχεδιασμός, σποραδικές μεμονωμένες επιβραβεύσεις εργαζομένων, όχι κάποιο θεσμοθετημένο πλαίσιο.	Εκτεταμένη εντός και ανάμεσα στα επίπεδα και τις λειτουργίες, 'τρόπος ζωής
Εκπαίδευση - Επιμόρφωση	Εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο, με ανατροφοδότηση όσον αφορά την απόδοση	Εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας και οικονομίας, εκπαίδευση σε πολλαπλά επίπεδα ειδικοτήτων, επίλυση προβλημάτων και ομαδικές διεργασίες.
Σύστημα Ανταμοιβών	Σχεδιασμένη και διαχειριζόμενη από τη διοίκηση	Σχεδιασμένη και προσαρμοσμένη από τη διοίκηση και επιτροπή εργαζομένων, θεσμοθετημένη, με έγκαιρη συμμετοχή σωματείου
Εργασιακή Ασφάλεια	Η εργασία ως μεταβλητό κόστος συνηθισμένη πρακτική οι απολύσεις στις διακυμάνσεις της επιχείρησης	Επίσημη δέσμευση, που αποτελεί βασική θεώρηση προς κάθε κατεύθυνση

Πίνακας 2.3. Η HRM προσεγγίσεις (πηγή: J. Perrik & D.S.Furr, 1995)

## 2.9 Η Αναγνώριση στα πλαίσια εφαρμογής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η αναγνώριση είναι μία έννοια που συνδέεται έντονα με την ψυχολογία και τον τρόπο σκέψης και δράσης του προσωπικού, αλλά πολλές φορές παραγκωνίζεται ειδικά σε σχέση με τα πιο τεχνικά κομμάτια. Η αναγνώριση αποτελεί επίσης κοινό σημείο αναφοράς στις προσεγγίσεις των γκουρού της ποιότητας και πρέπει αποδίδεται να είτε σε ατομικό είτε σε ομαδικό επίπεδο.

Για τον W.E Deming ο εργαζόμενος πρέπει να αναγνωρίζεται ως αυτόνομη προσωπικότητα, να εργάζεται σε αξιοπρεπείς συνθήκες που θα τον κάνουν περήφανο για τη δουλειά του και η αναγνώριση πρέπει να συνδέεται με κάποια ανταμοιβή. Ο P. Crosby θεωρεί πως η αναγνώριση της απόδοσης είναι κάτι που οι εργαζόμενοι πάντα εκτιμούν και δεν είναι ορθό να αποδίδεται με χρηματικά μέσα. Ο J. Juran από την άλλη, υποστηρίζει πως η αναγνώριση αποτελεί μια δημόσια παραδοχή που σχετίζεται με τη βελτίωση της ποιότητας. Η βελτίωση της ποιότητας είναι υπόθεση όλων μέσα στην επιχείρηση. Οπότε η αναγνώριση αφορά όλο το εργατικό δυναμικό το οποίο κάνει ενέργειες με σκοπό τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.

Για την επίτευξη της εφαρμογής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υπάρχουν οκτώ βασικά στοιχεία (the 8 key elements of TQM), τα οποία και βοηθούν υποστηρικτικά ειδικά στη δημιουργία κουλτούρας και τις λειτουργίες εντός του οργανισμού. Η Ηθική, η Ακεραιότητα, η Εμπιστοσύνη, η Εκπαίδευση, η Ομαδικότητα, η Ηγεσία, η Αναγνώριση, και η Επικοινωνία είναι τα στοιχεία αυτά.

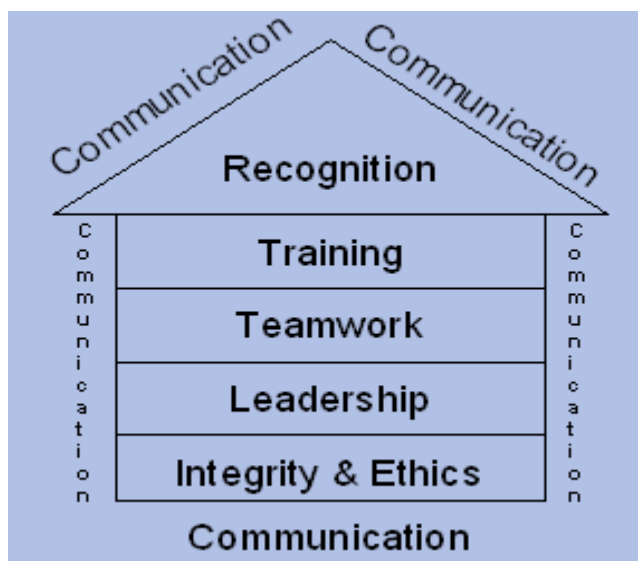
Τα 8 αυτά στοιχεία όπως περιγράφονται από τον Nayantara Padhi<sup>1</sup>, σχηματίζουν ένα σπίτι έχει ως επίχρισμα την Επικοινωνία, σαν θεμέλιο Ηθική, την Εμπιστοσύνη και την Ακεραιότητα, σαν πατώματα την Ηγεσία, την Ομαδικότητα και την, και σαν οροφή την Αναγνώριση (σχ. 2.3).

Παρατηρώντας τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό πως η «Αναγνώριση» αποτελεί το επιστέγασμα όλων των υπολοίπων, τα οποία και δεν έχουν νόημα εφαρμογής χωρίς αυτή. Για την εφαρμογή της ΔΟΠ χρειάζεται αρκετός χρόνος και μεγάλη προσπάθεια. Η προσπάθεια αυτή λοιπόν πρέπει να αναγνωρίζεται διότι αλλιώς δεν μπορεί να γίνεται κατανοητή η πορεία προς το αποτέλεσμα. Επιπλέον, η αναγνώριση, δημιουργεί ένα είδος αμφίδρομης επικοινωνίας και διάδρασης ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό και τη διοίκηση. Αποτελεί σημαντικό παράγοντα

---

<sup>1</sup> <http://www.isixsigma.com>

εμπύχωσης, δημιουργεί δεσμούς ανάμεσα στον εργαζόμενο και την επιχείρηση και δίνει κίνητρα για συνεχή προσπάθεια και βελτίωση.



**Σχήμα 2.3 Τα 8 στοιχεία της ΔΟΠ (πηγή <http://www.isixsigma.com>)**

Φυσικά ως προς την Αναγνώριση δεν πρέπει να ξεχνά κανείς, πως για να μην χάνει το νόημα, της, θα πρέπει να συνδέεται με ένα σωστό σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβής, και να αποδίδεται συνετά σε ρεαλιστικά πλαίσια και με μέτρο.

Τέλος η Αναγνώριση κρίνεται σκόπιμο να επεκτείνεται και προς τον εξωτερικό πελάτη κάτι που οι περισσότερες επιχειρήσεις το αγνοούν. Εάν η ποιότητα τελικώς ορίζεται από την ικανοποίηση του πελάτη, τότε ο πελάτης θα πρέπει να θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης και να ανταμείβεται καταλλήλως (Knouse 1995). Αυτό μπορεί να συμβεί με πολλούς τρόπους όπως για παράδειγμα, ευχαριστήριες επιστολές, συμμετοχή σε εκδηλώσεις, δημιουργία διαδικτυακής κοινότητας, προνόμια στην αγορά των προϊόντων της. Ο πελάτης με τη σειρά του θα ενσωματώσει τα χαρακτηριστικά του, εισερχόμενος στην κουλτούρα της επιχείρησης, μπαίνοντας σε μια διαδικασία επικοινωνίας και συμμετοχής προβάλλοντας τις απαιτήσεις του, και ζητώντας την ικανοποίησή τους.

Συνεπώς όταν δημιουργείται μια κουλτούρα η οποία βασίζεται στην αναγνώριση, η ποιότητα αναπόφευκτα θα ακολουθήσει. (La Motta, 1995)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

### VIVARTIA A.E.

#### 3.1 Εισαγωγή

Η VIVARTIA A.E. είναι μια Ελληνική εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται παραγωγικά και με διανομές, κατά κύριο λόγο στην Ελλάδα αλλά και στα Βαλκάνια, έχοντας ωστόσο έντονη παρουσία σε επιχειρήσεις στην Ανατολική Ευρώπη, καθώς και συμμετοχές σε εταιρίες στο Μεξικό, την Πορτογαλία, την Αίγυπτο, και τη Νιγηρία. Τα προϊόντα της εξάγονται σε πάνω από 30 χώρες, ανάμεσα στις οποίες οι Η.Π.Α. και ο Καναδάς. Είναι θυγατρική της Marfin Investment Group (MIG), και ανήκει στον κλάδο τροφίμων και ποτών.

Συγκαταλέγεται στους τρεις μεγαλύτερους εργοδότες στον Ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα και κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο των τροφίμων. Είναι μία από τις δέκα μεγαλύτερες βιομηχανικές επιχειρήσεις στη χώρα καθώς και ένας από τους μεγαλύτερους 20 Ομίλους Επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε όλους τους κλάδους οικονομίας πανελλαδικά. Επίσης είναι ή μεγαλύτερη εταιρία τροφίμων στα Βαλκάνια και τη Ν/Α Ευρώπη, και μια από τις μεγαλύτερες στην Ευρώπη, όπου και κατατάσσεται στην 35η θέση στον κλάδο επεξεργασίας τροφίμων<sup>1</sup>.

Η γκάμα προϊόντων της εταιρίας περιλαμβάνει από φρέσκο γάλα μέχρι κατεψυγμένα λαχανικά, χυμούς, έτοιμο καφέ, είδη εστίασης και Catering, τα οποία καλύπτουν τις διατροφικές ανάγκες και συνήθειες εκατομμυρίων καταναλωτών στην Ελλάδα και το εξωτερικό και απευθύνονται σε όλες τις ηλικιακές ομάδες από μωρά μέχρι ηλικιωμένους.

#### 3.2 Η Vivartia με αριθμούς.

Η Vivartia αποτελεί τη μεγαλύτερη εταιρία τροφίμων στην Ελλάδα.

- Με 6500 εργαζομένους
- 26 παραγωγικές εγκαταστάσεις
- Παραγωγή πάνω από 400εκ. μονάδες προϊόντων καθημερινά.
- 550 καταστήματα πώλησης τροφίμων και εστίασης
- Στόλο 1000 φορτηγών
- 45000 σημεία πώλησης

---

<sup>1</sup> <http://www.referenceforbusiness.com>

- εξυπηρετεί πάνω από 400000 πελάτες- επισκέπτες καθημερινά
- Οι διανομές των φορτηγών της διανύουν δύο φορές την περίμετρο της γης καθημερινά
- 9/10 νοικοκυριά καταναλώνουν προϊόντα της

### 3.3 Ιστορικά Στοιχεία

Η VIVARTIA Α.Ε. γεννήθηκε το Σεπτέμβριο του 2006 από την απορρόφηση από τη ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ των Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος, Chipita International, Goody's (Flocafe) και Γενική Τροφίμων - Μπάρμπα Στάθης Α.Ε. Οι εταιρείες αυτές μετασχηματίστηκαν σε κλάδους της Vivartia αντίστοιχα, ως εξής:

1. Κλάδος Γαλακτοκομικών και Ποτών.
2. Κλάδος Αρτοποιίας και Ζαχαρωδών.
3. Κλάδος Υπηρεσιών Εστίασης και Ψυχαγωγίας.
4. Κλάδος Κατεψυγμένων Τροφίμων.

Η δημιουργία της επιτεύχθηκε με τη συγχώνευση που επιχείρησαν δύο από τους πιο γνωστούς Έλληνες βιομηχάνους, ο Σπύρος Θεοδωρόπουλος (Chipita) και ο Δημήτρης Δασκαλόπουλος (Δέλτα Συμμετοχών), με σκοπό τη δημιουργία της μεγαλύτερης εταιρίας τροφίμων στην Ελλάδα.

Στο όνομα Vivartia συνυπάρχουν πέντε λέξεις και πολλαπλά νοήματα: «Vi», το πρώτο γράμμα της αγγλικής λέξης «Victory» συμβολίζει τη νίκη. «Viva» που εκφράζει τη ζωή, τη ζωντάνια, την ποιότητα ζωής, τον ενθουσιασμό, την ευζωία. «Art» που εκφράζει την τέχνη, αλλά και την τεχνική, τη γνώση και εμπειρία που γίνεται δημιουργία. «Artia» που εκφράζει την αρμονία, την ισορροπία και την πληρότητα. Και τέλος, «Ia» όπως το αρχαίο ελληνικό όνομα που σημαίνει άνθος.

Οι 6 αξίες που συνδέονται άμεσα τόσο με το όνομα της VIVARTIA όσο και με την ιστορία, αλλά και το μέλλον της είναι:

- Ανάπτυξη
- Ευζωία
- Δημιουργικότητα
- Υγεία & Ισορροπία
- Εμπιστοσύνη
- Ζωντάνια



Τον Ιούλιο του 2007 εταιρία εξαγοράστηκε από τον όμιλο **MIG** με επικεφαλής τον κ. Ανδρέα Βγενόπουλο αρχικά σε ποσοστό 34%, το οποίο έφτασε το Δεκέμβριο του ίδιου έτους στο 84%. Σήμερα η **Marfin Investment Group** κατέχει ποσοστό άνω του 91% της Vivartia.

Παράλληλα εξαγοράστηκε η Βουλγάρικη Γαλακτοβιομηχανία United Milk Company, ο κλάδος παραγωγής γάλακτος Βλάχας από τη Nestle και η Κυπριακή Christies Dairy Public LTD. Επίσης πωλήθηκαν οι εγκαταστάσεις παραγωγής παγωτού και η εμπορική χρήση του προϊόντος στη Nestle.

Το καλοκαίρι του 2010 και ενώ στην Ελληνική αγορά είχε ήδη αρχίσει να κάνει εμφανή την παρουσία της η κρίση, υπήρξαν δυο στρατηγικής σημασίας κινήσεις.

Έγινε απόσχιση των δραστηριοτήτων της Vivartia ABEE σε επιμέρους κλάδους όπως θα δούμε και παρακάτω, με εισφορά των κλάδων Γαλακτοκομικών και ποτών, Κατεψυγμένων τροφίμων και Υπηρεσιών Εστίασης και ψυχαγωγίας στις θυγατρικές πλέον Δέλτα Τρόφιμα Α.Ε., Μπάρμπα Στάθης Α.Β.Ε.Ε. και Goody's-Everest Α.Ε. ενώ ταυτόχρονα καταργήθηκε ο κλάδος Αρτοποιίας και ζαχαρωδών ο οποίος αγοράστηκε από την Chipita Α.Ε. σε ποσοστό 100%.

Η δεύτερη στρατηγική κίνηση ήταν η εξαγορά του 14.8% της Μεβγάλ, με υπογραφή προσυμφώνου για την εξαγορά επιπρόσθετου 43% από τη Δέλτα Τρόφιμα Α.Ε. έτσι ώστε να επικρατήσει ολοκληρωτικά του ανταγωνισμού στον κλάδο Γαλακτοκομικών στην Ελλάδα.

Το 2011 ανακοινώνεται η υπογραφή προκαταρκτικής συμφωνίας πώλησης του 90% της εταιρείας Vivartia Cyprus LTD.

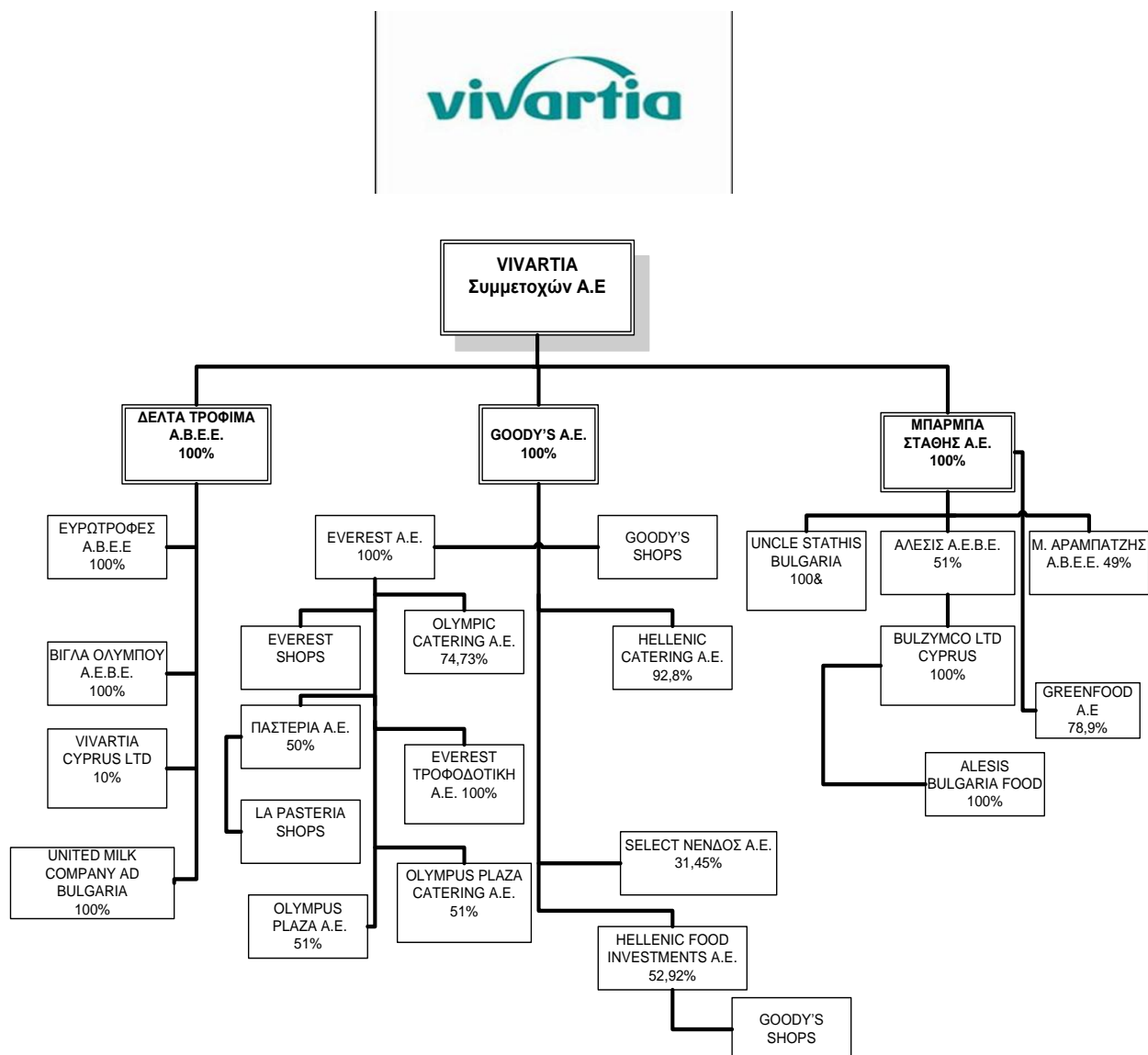
Τέλος το 2012 και σε μια αλλαγή στρατηγικής με σκοπό την εξωστρέφεια και το άνοιγμα στις Αραβικές χώρες υπέγραψε συμφωνία συνεργασία για εξαγωγή των προϊόντων της και τη δημιουργία εργοστασίων στη Μέση Ανατολή και τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα με την Exceed Food Company.

### 3.4 Δομή του Ομίλου<sup>2</sup>

Από τον Ιούνιο του 2010 μετά από ανασχεδιασμό στη δομή του Ομίλου, τα προϊόντα της Vivartia αναπτύσσονται στους κλάδους Γαλακτοκομικών και Ποτών, Καταναγμένων Τροφίμων και Υπηρεσιών Εστίασης και Ψυχαγωγίας μέσω των εταιριών:

- ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ Α.Ε..
- ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ Α.Β.Ε.Ε.
- GOODY'S Α.Ε. - EVEREST Α.Ε.

Σχ. 1 Οργανόγραμμα της Vivartia Συμμετοχών Α.Ε.



<sup>2</sup> www.vivartia.com



### Εικόνα 3.1 Εταιρικά σήματα (Brands)

Στη συνέχεια θα γίνει μια σύντομη αναφορά στις κύριες εταιρίες που απαρτίζουν τους τρεις κλάδους του ομίλου.

#### 3.4.1 Δέλτα Τρόφιμα Α.Ε

Η Δέλτα Τρόφιμα Α.Ε αποτελεί την αιχμή του δόρατος των δραστηριοτήτων και τον ακρογωνιαίο λίθο του οικοδομήματος, της Vivartia. Η Vivartia είναι η εξέλιξη στο χρόνο της πορείας της Δέλτα Τρόφιμα Α.Ε. από το 1952 που δημιουργήθηκε μέχρι το 2006 που ιδρύθηκε ο όμιλος, και από τότε είναι συνυφασμένη μαζί της.

Η δραστηριότητά της έχει ως αντικείμενο την παραγωγή και τη διανομή υψηλής ποιότητας γαλακτοκομικών προϊόντων όπως γάλα, προϊόντα γιαουρτιού και χυμούς φρούτων. Ορισμένα από τα πλέον αναγνωρίσιμα εμπορικά σήματα του Κλάδου είναι: Φρέσκο Γάλα ΔΕΛΤΑ, Μικρές Οικογενειακές Φάρμες, ΔΕΛΤΑ Daily, ΔΕΛΤΑ Advance , Milko , χυμοί Life , τα γιαούρτια, Complet , Natural , Vitaline, κ.α.

Η εταιρεία διαθέτει επτά υπερσύγχρονες μονάδες παραγωγής εντός και εκτός Ελλάδας, 4 σταθμούς συγκέντρωσης γάλακτος, ένα πανελλαδικό δίκτυο πωλήσεων και διανομής και απασχολεί συνολικά 1.400 άτομα. Στόχος της εταιρείας εδώ και 60 χρόνια είναι να ικανοποιεί καθημερινά τις διατροφικές ανάγκες των Ελλήνων καταναλωτών προσφέροντας καινοτόμα προϊόντα, άριστης ποιότητας και υψηλής διατροφικής αξίας.

Η Δέλτα Τρόφιμα Α.Ε Ιδρύθηκε το 1952 στην Αθήνα από τον Αριστείδη Δασκαλόπουλο ως μια οικογενειακή επιχείρηση παραγωγής και διάθεσης γαλακτοκομικών προϊόντων και μέσα από μια συνεχή και ασταμάτητη πορεία

εξέλιξης που βασίστηκε στην εφαρμογή υψηλής τεχνολογίας και τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων, κατάφερε να κυριαρχήσει στην αγορά γαλακτοκομικών.

Συνοπτικά η πορεία της εταιρίας στο χρόνο παρουσιάζεται παρακάτω.

- **1960-1969**

Το 1965 η ΔΕΛΤΑ μεταφέρεται στην περιοχή των σημερινών εγκαταστάσεων του Ταύρου και εκεί εγκαθίσταται η μονάδα παστερίωσης του γάλακτος σε πλαστικά μπουκάλια που αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες επενδύσεις της εποχής.

- **1967-1970**

Είσοδος στην αγορά παγωτού. Δημιουργία μονάδας για την παραγωγή τυποποιημένου παγωτού στον Ταύρο.

- **1979-1980**

- Η Δέλτα καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στη διανομή γάλακτος και κατακτά την πρώτη θέση σε παραγωγή και πώληση παγωτών.

- **1980-1989**

Η δεκαετία της καινοτομίας. Το 1987 η ΔΕΛΤΑ πρωτοπορεί χρησιμοποιώντας τη χάρτινη συσκευασία για το Φρέσκο Γάλα, και εφαρμόζει πρώτη στην Ελλάδα την ομογενοποίηση, έχοντας ήδη δημιουργήσει (από το 1985) το πρώτο φρέσκο γάλα με κακάο σε χάρτινη συσκευασία, με το όνομα *Milko*. Δυο χρόνια αργότερα (1989) η Δέλτα εισέρχεται δυναμικά και στην αγορά των χυμών μικρής διάρκειας με την επωνυμία *Life*.

- **1994**

Η ΔΕΛΤΑ Α.Ε. αγοράζει την πλειοψηφία των μετοχών της Μπάρμπα Στάθης Α.Ε. και εγκαινιάζει το νέο, πλήρως αυτοματοποιημένο εργοστάσιο γιαούρτης στον Αγ. Στέφανο. Συνεργασία με την πολυεθνική εταιρία Danone στην παραγωγή προϊόντων γιαουρτιού και επιδορπίων.

- **2000-2006**

Το 2000 η Δέλτα μετατρέπεται σε εταιρεία χαρτοφυλακίου, τη Δέλτα Συμμετοχών Α.Ε. ενώ το τμήμα τροφίμων και το τμήμα παγωτού ανεξαρτητοποιούνται ως αυτόνομες εταιρίες με τις επωνυμίες Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος Α.Ε. και Δέλτα Βιομηχανία παγωτού Α.Ε. αντίστοιχα. Την ίδια χρονιά η Δέλτα χάνει τον Ιδρυτή και Πρόεδρο της Αριστείδη Δασκαλόπουλο και την θέση του αναλαμβάνει ο υιός του Δημήτρης Δασκαλόπουλος. Ένα χρόνο αργότερα η Δέλτα Συμμετοχών εξαγοράζει τη Goody's και την εντάσσει στον Όμιλο Δέλτα. Το 2003 εγκαινιάζεται το νέο Πρότυπο Εργοστάσιο Φρέσκου Γάλακτος της ΔΕΛΤΑ Μακεδονίας στην Σίνδο Θεσσαλονίκης

- **2006.** Η ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ μετονομάστηκε σε VIVARTIA μετά από τη συγχώνευση με απορρόφηση των εταιριών ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΙΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ, CHIPITA INTERNATIONAL, GOODY'S και ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ, αποτελώντας πλέον τη μεγαλύτερη εταιρία τροφίμων στην Ελλάδα, οίκο κορυφαίων μαρκών διατροφής με σημαντικό μέγεθος στην Ευρώπη. Η ΔΕΛΤΑ αποτελεί πλέον τον κλάδο γαλακτοκομικών και ποτών του ομίλου VIVARTIA.



**Εικόνα 3.2 Προϊόντα ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ Α.Ε**

### **3.4.2 Μπάρμπα Στάθης Α.Β.Ε.Ε.**

Η Μπάρμπα Στάθης Α.Β.Ε.Ε. γιόρτασε πρόσφατα τα 40 χρόνια ηγετικής παρουσίας της στην ελληνική αγορά και αποτελεί τον κλάδο κατεψυγμένων τροφίμων της Vivartia.

Έχει στην κατοχή του τα υψηλής αναγνωσιμότητας εμπορικά σήματα Μπάρμπα Στάθης και Χρυσή Ζύμη έχει έδρα τη Θεσσαλονίκη. Σήμερα δραστηριοποιείται στην παραγωγή & διάθεση καταψυγμένων λαχανικών, συνδυασμών λαχανικών απλών και με ρύζι, μιγμάτων καταψυγμένων λαχανικών, ετοιμών γευμάτων καθώς και Βιολογικών λαχανικών, μυρωδικών, ντομάτας και φρέσκων σαλατών καθώς και καταψυγμένων ζυμών (φύλλα, έτοιμα προϊόντα ζύμης, pizza).

Ακόμα, ο Μπάρμπα Στάθης εφαρμόζει σύστημα Ολοκληρωμένης Αγροτικής Διαχείρισης (integrated crop management) όσον αφορά την παραγωγή των λαχανικών του.

Η εταιρεία αναπτύσσεται δυναμικά στο εξωτερικό κυρίως με τα προϊόντα ζύμης επωφελούμενη των αγορών της Ευρώπης και της Αμερικής.

## Σύντομα ιστορικά στοιχεία

- Η επιχείρηση «Α. ΜΙΧΑΗΛΙΔΗΣ» ιδρύεται το 1886 στη Δράμα και έχει ως αντικείμενο το εμπόριο καπνού. Το 1936 μεταφέρεται στην Θεσσαλονίκη μετασχηματιζόμενη σε Ανώνυμη Εταιρία. Το 1967 Η Εταιρία μετονομάζεται σε «ΕΒΙΕ Α. ΜΙΧΑΗΛΙΔΗΣ Α.Ε.» και επεκτείνεται στα καταψυγμένα οπωροκηπευτικά, δημιουργώντας τον κλάδο καταψυγμένων, με το brand name «Μπάρμπα Στάθης».
- Τα πρώτα προϊόντα «Μπάρμπα Στάθης» εμφανίζονται στην αγορά το 1968. Το 1969 η πρώτη γραμμή κατεψυγμένων φρούτων και λαχανικών γεννιέται στην Ελλάδα. Τα προϊόντα «Μπάρμπα Στάθης» γίνονται ευρύτατα γνωστά για την ποιότητα και την καινοτομία τους και εδραιώνονται στις διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών.
- Το 1991 η εταιρεία εισέρχεται στο Χ.Α.Α.. Η εισαγωγή της εταιρείας στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών συγκέντρωσε κεφάλαια ύψους δρχ. 1 δις, τα οποία επέτρεψαν την περαιτέρω ανάπτυξη των οπωροκηπευτικών προϊόντων αλλά και την επέκταση της εταιρείας σε νέους κλάδους.
- Το 1994 η εταιρεία Δέλτα Βιομηχανία Γάλακτος εξαγοράζει την πλειοψηφία των μετοχών της «ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ-ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α.Ε.» και αποκτά την Διοίκησή της και Τον Ιανουάριο του 1995 η «ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ-ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α.Ε.» απορροφά δια συγχωνεύσεως την «ΦΡΟΖΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΤΑΨΥΞΕΩΝ ΟΠΩΡΟΚΗΠΕΥΤΙΚΩΝ Α.Ε.» (θυγατρική της εταιρίας Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος Α.Ε.).
- Τη διετία 2001-2002 η εταιρία συμμετέχει στην ίδρυση της εταιρείας ΓΚΡΗΝΦΟΥΝΤ Α.Ε., με αντικείμενο την επεξεργασία και τυποποίηση φρέσκων σαλατών. Τον Αύγουστο του 2002 εξαγοράζει και το επιπλέον ποσοστό μετοχών στην Εταιρία ΑΛΕΣΙΣ ΑΒΕΕ, με αποτέλεσμα η συμμετοχή να φθάσει το 100%, με κυρίαρχη μάρκα τη «Χρυσή Ζύμη» με ηγετική θέση στην αγορά, η οποία θα αναλάβει την ταχύτερη εξέλιξη του κλάδου με πρωτοποριακά προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας.
- Το 2007 η εταιρία μπαίνει δυναμικά στο χώρο παραγωγής των προϊόντων τομάτας. Παράλληλα
- Το 2012 η Μπάρμπα Στάθης Α.Β.Ε.Ε αποκτά το 78% της Greenfood (εταιρία παραγωγής φρέσκων σαλατών) ενώ παράλληλα ολοκληρώνεται η αναβάθμιση του εργοστασίου στη Σίνδο Θεσσαλονίκης. Με αυτή την επένδυση διπλασιάζεται η παραγωγική δυνατότητα του εργοστασίου και εκσυγχρονίζεται η παραγωγική διαδικασία.



**Εικόνα. 3.3 Προϊόντα Μπάρμπα Στάθης – Χρυσή Ζύμη**

### **3.4.3 Goody's A.E. - Everest A.E. – Hellenic Catering**

Ο τρίτος κλάδος της Vivartia, υπηρεσιών εστίασης και ψυχαγωγίας αποτελείται από εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή και διάθεση προϊόντων εστίασης μέσω αλυσίδων εστιατορίων και καφέ-ζαχαροπλαστείων και υπηρεσιών μαζικής εστίασης (catering). Οι κυριότερες αλυσίδες εστίασης και ψυχαγωγίας του Ομίλου Goody's είναι τα Goody 's, τα Flocafe , και η Hellenic Catering με αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών μαζικής εστίασης. Οι κυριότερες αλυσίδες εστίασης και ψυχαγωγίας του Ομίλου Everest είναι τα Everest, τα La Pasteria, τα Paragalino, τα Olympus Plaza καθώς και η Olympic Catering με αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών αεροτροφοδοσίας, παράλληλα με τη δραστηριοποίηση στο βιομηχανικό catering.

Ο κλάδος κατέχει ηγετική θέση στην ελληνική αγορά της εστίασης και διακριτή θέση στις αντίστοιχες δυνάμεις του κλάδου στην Ευρώπη με την παραγωγή και διάθεση προϊόντων είτε μέσω της αλυσίδας εστιατορίων Goody's και της αλυσίδας Flocafé ή ακόμη και μέσω της παροχής υπηρεσιών μαζικής εστίασης (Catering).

Με την υποστήριξη του βιομηχανικού της βραχίονα ,της Hellenic Catering δραστηριοποιείται και αναπτύσσεται μέσω 169 εστιατορίων Goody's (164 στον Ελλαδικό χώρο και 5 στην Κύπρο) και μέσω 87 Flocafé (75 στον ελλαδικό χώρο ,εκ των οποίων 9 σε πλοία, 7 στην Κύπρο, 3 στη Βουλγαρία, 1 στην Ουγγαρία και 1 στη Ρουμανία).

#### **Σύντομα ιστορικά στοιχεία - Goody's A.E.:**

- **1975** Ιδρύονται στη Θεσσαλονίκη τα δύο πρώτα καταστήματα Goody's, από μια ομάδα επιχειρηματιών.

- **1977** Είναι η πρώτη Ελληνική εταιρία που εφαρμόζει το σύστημα franchising για την ανάπτυξη της αλυσίδας.
- **1981** Ανοίγει το πρώτο κατάστημα στην Αθήνα. Για τα επόμενα χρόνια τα καταστήματα αυξάνονται με μεγάλους ρυθμούς.
- **1985** Εξαγοράζει την εταιρία «ΦΛΟΚΑ» στην Αθήνα, εξέλιξη της οποίας απετέλεσε η αλυσίδα Flocafé, η οποία χαρακτηρίζεται από τη μεγάλη ποικιλία καφέ (πάνω από 35 διαφορετικά είδη), καθώς και πληθώρα συνοδευτικών snacks, sandwich, γλυκών και παγωτών.
- **1991** Σχηματίζεται ο όμιλος Goody's. Συμμετοχή σε άλλες συμπληρωματικές επιχειρήσεις. Έρχεται στην Ελλάδα ο πολυεθνικός ανταγωνισμός. Η ενοποίηση του Ομίλου ολοκληρώθηκε το 1992, όταν η εταιρεία προέβη σε αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου, που καλύφθηκε με την εισφορά του συνόλου σχεδόν των μετοχών της HELLENIC CATERING AE και με μετρητά.
- **1994** Πραγματοποιείται η είσοδος της Goody's, στο Χ.Α.Α. Λειτουργεί το πρώτο κατάστημα της αλυσίδας Flocafé
- **1995** Η δυναμική της εταιρείας, της δίνει το βραβείο της μετοχής με τη μεγαλύτερη απόδοση στον κλάδο των τροφίμων.
- **1997** αρχίζει η επέκταση της Goody's στο εξωτερικό με τη λειτουργία των πρώτων εστιατορίων στην Κύπρο και τη Βουλγαρία.
- **2001** γίνεται η εξαγορά της Goody's από την ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ και προσαρτάτε στον Όμιλο Δέλτα.
- **2006.** Το Σεπτέμβριο 2006 αποτελεί πλέον κλάδο υπηρεσιών εστίασης και ψυχαγωγίας της VIVARTIA ABEE, η οποία και δημιουργεί όλες τις αναγκαίες προϋποθέσεις για τη δημιουργία νέου οράματος και προοπτικών μακροχρόνιας και επιτυχημένης πορεία
- **2008** Εξαγορά. του 100% της EVEREST A.E. και του 75% της OLYMPIC CATERING A.E.

Σήμερα η μάρκα Goody's αποτελεί ένα από τα πλέον αναγνωρίσιμα και αγαπημένα σήματα στην Ελλάδα.

#### **Σύντομα ιστορικά στοιχεία - Everest A.E.:**

- **1965** Το πρώτο κατάστημα Everest ανοίγει τις πόρτες του στο Κολωνάκι.
- **1990** Ιδρύεται η Everest AE, με σκοπό την ανάπτυξη του δικτύου των καταστημάτων της. Το Everest γίνεται το σημείο συνάντησης σε κάθε περιοχή της Αθήνας.



- **1995** Ιδρύεται η εταιρία Everest Τροφοδοτική ΑΕΒΕ, μια απόλυτα καθετοποιημένη μονάδα που δραστηριοποιείται στην παραγωγή και διανομή προϊόντων ζύμης, καλύπτοντας έτσι την αυξανόμενη ζήτηση προϊόντων Everest.
- **1999** Η Everest ΑΕ εισάγεται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Την ίδια χρονιά η Everest ΑΕ συμμετέχει με ποσοστό 60% στην EVERCAT ΑΕ, εταιρία ανάπτυξης της αλυσίδας ζαχαροπλαστικών Papagallino.
- **2000** Ο όμιλος αριθμεί 101 καταστήματα. Η Everest ξεκινά τη δραστηριότητά της στην Κυπριακή αγορά.
- Ο όμιλος Everest μέσω της Olympus Plaza ξεκινά τη λειτουργία των δύο πρώτων πολυχώρων εστίασης και αναψυχής στο Σταθμό Εξυπηρέτησης Αυτοκινητιστών στον Κορινό Πιερίας.
- **2001** Ο Όμιλος επεκτείνει τις δραστηριότητές του και στο χώρο του casual dining, εξαγοράζοντας το 50% της αλυσίδας ιταλικών εστιατορίων La Pasteria. Με στόχο τη μαζική διείσδυση σε κλειστές αγορές, η Everest ξεκινά τη συνεργασία της με την HELLAS FLYING DOLPHINS (νυν Hellenic Seaways), εξασφαλίζοντας την αποκλειστική τροφοδοσία και διαχείριση των σημείων εστίασης εντός πλοίων. Εγκαινιάζεται το πρώτο κατάστημα Everest στη Ρουμανία.
- **2002** Έτος σταθμός για την ανάπτυξη του Ομίλου, καθώς πραγματοποιείται η εξαγορά του 49% του μετοχικού κεφαλαίου της Olympic Catering
- **2004** Πιστοποιούνται καταστήματα του ομίλου με ISO.
- **2005** Ο Όμιλος διαθέτει πλέον 329 σημεία σε ανοιχτές και κλειστές αγορές, ενώ η Everest αριθμεί 186 καταστήματα σε Ελλάδα και εξωτερικό.
- **2006** Γίνεται αναβάθμιση της εικόνας των καταστημάτων μέσα από ανακαινίσεις.
- **2007** Το 2007 ο Όμιλος προέβη σε σημαντικές επιχειρηματικές συμφωνίες και συνέργιες στρατηγικής σημασίας.
- **2008** Το 2008 γίνεται η συγχώνευση του Ομίλου Everest με την Vivartia.
- **2011** Διοικητική συγχώνευση της Goody's και της Everest, δυο δυναμικών στο χώρο τους, ελληνικών εταιρειών, ενισχύοντας ακόμη περισσότερο την ηγετική τους θέση στην αγορά εστίασης και ψυχαγωγίας.



**Εικόνα. 3.4 Προϊόντα Goody's – Everest**

### **Σύντομα ιστορικά στοιχεία - Hellenic Catering:**

- Η εταιρία Hellenic Catering A.E. η λειτουργία της οποίας ξεκίνησε το 1980, ανήκει στον όμιλο Εστίασης της Vivartia και είναι μία από τις σημαντικότερες βιομηχανίες φαγητών και τροφίμων στην Ελλάδα.
- Παραγωγικά η Hellenic Catering δραστηριοποιείται στις εξής κατηγορίες φαγητών-τροφίμων: Κρεατοσκευάσματα, σαλάτες - σάλτσες, έτοιμα κατεψυγμένα φαγητά, Κατεψυγμένα γλυκά - παγωτά και Snacks (σάντουιτς).
- Παράλληλα η Hellenic Catering δραστηριοποιείται στην εμπορία και διανομή προϊόντων που απευθύνονται στην εστίαση, παρέχοντας ένα ολοκληρωμένο σύστημα προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες της.
- Η Hellenic Catering A.E. εδρεύει στην ΒΙ.ΠΕ Σίνδου Θεσσαλονίκης και υποστηρίζεται από 2 ιδιώκτες, υπερσύγχρονες μονάδες παραγωγής. Η μονάδα παραγωγής της Σίνδου εκτείνεται σε 15.000 τ.μ. και καλύπτει την παραγωγή κρεατοσκευασμάτων, σαλατών -σαλτσών και έτοιμων φαγητών.
- Η μονάδα παραγωγής στην Παλλήνη έχει συνολική έκταση 10.000 τ.μ. και καλύπτει την παραγωγή κατεψυγμένων γλυκών, παγωτών και sandwiches. Και στις δύο μονάδες στεγάζονται κέντρα αποθήκευσης και διανομών που εξυπηρετούν τις ανάγκες των αντιστοίχων γεωγραφικών περιοχών της χώρας.
- Η εταιρία απασχολεί συνολικά περίπου 300 εργαζόμενους. Ο κύκλος εργασιών της ανέρχεται σε 72.3 εκατ. ευρώ, από τα οποία τα 26.8 εκατ. αφορούν αμιγώς παραγόμενα είδη.
- Η Hellenic Catering είναι πιστοποιημένη και για τις δύο μονάδες παραγωγής Σίνδου και Παλλήνης κατά τα πρότυπα του ΕΛΟΤ.
- Ενδεικτικοί πελάτες της Hellenic Catering είναι σημεία διάθεσης επώνυμων αλυσίδων εστίασης, όπως Goody's, Everest, Flocafé, La Pasteria κλπ. ξενοδοχεία, εστιατόρια, εταιρίες ειδών εστίασης και διατροφής (κλάδος HORECA), συστήματα εστίασης σε μέσα μεταφοράς, όπως ακτοπλοΐα και αεροπορική εστίαση καθώς και σημεία λιανικής πώλησης - Super Markets

### **3.5 Οικονομικά Αποτελέσματα VIVARTIA A.E.**

Το 2011 οι πωλήσεις της Vivartia διαμορφώθηκαν στα 682,5 εκατ. ευρώ έναντι 738 εκατ. ευρώ το 2010, σημειώνοντας μείωση κατά 7,5%. Ο όμιλος εμφάνισε καθαρές ζημιές ύψους 80,3 εκατ. ευρώ για τη χρήση 2011, έναντι ζημιών 200,5 εκατ. ευρώ το 2010.

Το 2011 ο όμιλος της Vivartia κατέγραψε μειωμένες πωλήσεις σε σχέση με το 2010, καθώς από 738 εκατ. ευρώ κατέληξαν στα 682 εκατ. ευρώ. Τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) ενισχύθηκαν στα 20,2 εκατ. ευρώ από 18,2 εκατ. ευρώ και οι ζημιές περιορίστηκαν στα 80 εκατ. ευρώ από 200 εκατ. ευρώ το 2010. Οι ζημιές του 2010 οφείλονται κυρίως στις μειωμένες τιμές στις οποίες πουλούσε η εταιρεία τα προϊόντα της και ο περιορισμός τους το 2011 στη σημαντική μείωση του λειτουργικού κόστους.

Σε επίπεδο μεριδίων αγοράς, η Vivartia κατέχει την πρώτη θέση με μερίδιο 25% στο λευκό γάλα (30% στο φρέσκο και 20% στο υψηλής παστερίωσης) και 55% στο σοκολατούχο, στο γιαούρτι ελέγχει το 18% (2η θέση) και στους φρέσκους χυμούς το 45% (1η θέση). Το μερίδιο στα κατεψυγμένα λαχανικά αγγίζει το 63% και το 20% στις ζύμες (1η θέση), ενώ στην εστίαση ελέγχει το 23% στην αγορά φαγητού και το 20% στην αγορά καφέ (1η θέση).

### **3.6 Στρατηγική**

Η οικονομική κρίση δεν έχει αφήσει ανεπηρέαστο τον όμιλο Vivartia. Έτσι μέσα από μια σειρά ενεργειών και ανακατατάξεων στον όμιλο, γίνονται προσπάθειες οι οποίες έχουν ως στόχο την απρόσκοπτη και αποδοτική λειτουργία των εταιριών του ομίλου. Οι άξονες πάνω στους οποίους εφαρμόζεται η παραπάνω προσπάθεια είναι ο έλεγχος του κόστους, η υψηλή αποδοτικότητα των παραγωγικών της εγκαταστάσεων, η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και η δημιουργική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Για το 2012-13 η Vivartia θέτει ως στρατηγικές ανάπτυξης την εξωστρέφεια με αιχμή του δόρατος τη συμφωνία με την Exceed Food Company, με σκοπό την αύξηση των εξαγωγών και τη δημιουργία εργοστασίων στον Αραβικό κόσμο στον κλάδο γαλακτοκομικών και ποτών. Παράλληλα προωθεί περαιτέρω ανάπτυξη των εξαγωγών την εισαγωγή νέων καινοτομικών προϊόντων διατροφής, και την ενδυνάμωση της διεθνούς παρουσίας των σημάτων Goody's, Flocafe και Everest.

Τέλος σκοπεύει να επενδύσει στην ορθολογική διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο αποτελεί και το πιο σημαντικό κεφάλαιο της VIVARTIA.

### 3.7 Ανθρώπινο δυναμικό

Η εταιρεία VIVARTIA A.E. αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους ομίλους τροφίμων στον ελλαδικό χώρο. Χαρακτηρίζεται από υψηλή τεχνογνωσία και αξιόλογη εταιρική διαχείριση, πλαισιωμένα από ένα αποδοτικό και κατηρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό, καταφέροντας καθόλα τα χρόνια της παρουσίας της να χτίζει ισχυρούς δεσμούς εμπιστοσύνης με τους καταναλωτές της. Έχοντας σαν γνώμονα το σεβασμό και την ικανοποίηση του καταναλωτή κατάφερε επάξια να κερδίσει μια από τις πρώτες θέσεις στον κλάδο των τροφίμων. Σήμερα η VIVARTIA A.E. αριθμεί συνολικά 6.500 εργαζόμενους, διαφόρων ειδικοτήτων, με αυξημένες γνώσεις γύρω από το αντικείμενο, με περίσσια εμπειρία, με επαγγελματισμό και υψηλό αίσθημα ευθύνης, συμβάλλουν σημαντικά στη διαρκή ανάπτυξη της εταιρείας και στη διατήρηση της ηγετικής της θέσης στην αγορά.

Η εταιρεία VIVARTIA A.E. μέσω του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού προσφέρει στους εργαζόμενούς της περιβάλλον ασφαλές και αξιοκρατικό, στο οποίο ενισχύονται οι ικανότητες και δεξιότητες του κάθε εργαζόμενου, οποίος με τη σειρά του εξελίσσεται μέσα από αυτές. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού με τη δυναμική, την ευέλικτη οργάνωση, τη δημιουργία αποδοτικών ομάδων εργασίας και την αρμονική συνεργασία των τμημάτων συνεπικουρούμενο από τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων οδηγεί σε ένα ασφαλές και αξιόπιστο σύστημα αξιολόγησης και ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον για την ενδυνάμωση της VIVARTIA A.E.

Η συνεχής εκπαίδευση του στελεχιακού και μη δυναμικού με σκοπό τη βελτίωση των ικανοτήτων, η καθημερινή τριβή με τις εκάστοτε πρακτικές και η μετέπειτα αξιολόγηση των θέσεων εργασίας βοηθούν στην αποσαφήνιση του ρόλου του κάθε εργαζομένου. Η σπουδαιότητα, συνεπώς, του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού και ο ρόλος που διαδραματίζει στην άνοδο της εταιρείας είναι εμφανής, αφού εγκαθιδρύεται μεταξύ όλων των μελών της εταιρείας, ανεξαρτήτου ιεραρχικής τοποθέτησης, η επικοινωνία, η εμπιστοσύνη και η εύρυθμη συνεργασία προς όφελος κατ' αρχήν του καταναλωτή, του εργαζόμενου και τελικώς της εταιρείας. Όλα τα παραπάνω ενισχύονται από την ανθρωποκεντρική πολιτική που εφαρμόζεται μέσα από διάφορες πρωτοβουλίες που διευκολύνουν τη διαβίωση των εργαζομένων. Ειδικότερα, στα θέματα της εκπαίδευσης και κατάρτισης δίνεται ιδιαίτερη σημασία:

- Στη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση, με την οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για το σύνολο του προσωπικού.

- Στη διοργάνωση προγραμμάτων εξειδικευμένης εκπαίδευσης, με στόχο την απόκτηση πτυχίων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και μεταπτυχιακών τίτλων από εργαζόμενους που έχουν επιδείξει ικανότητα και διάθεση για προσωπική ανάπτυξη.

Το σύστημα των πρόσθετων κοινωνικών παροχών προς το προσωπικό περιλαμβάνει:

- ✓ Πρόσθετη ασφαλιστική κάλυψη.
- ✓ Ποικίλες εκδηλώσεις κοινωνικής μορφής.
- ✓ Διατακτικές και επιπρόσθετα επιδόματα για την ενίσχυση του οικογενειακού προϋπολογισμού. Οικονομικές ενισχύσεις για την κάλυψη έκτακτων οικογενειακών αναγκών.
- ✓ Βραβεύσεις παιδιών εργαζομένων της εταιρείας.
- ✓ Λειτουργία τράπεζας αίματος για την κάλυψη των αναγκών του προσωπικού και των συγγενών του.
- ✓ Παροχή μέσων για τη μετακίνηση του προσωπικού (Ι.Χ., λεωφορεία).

Εν κατακλείδι, η εταιρεία VIVARTIA Α.Ε είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Στηρίζεται στις γνώσεις τους, στην εμπειρία τους. Ταυτόχρονα οι άνθρωποι της χαίρονται την επιχειρηματική εξέλιξη, την πλούσια υποδομή, την υψηλή τεχνολογία, την οικονομική υπεροχή και την ανθρωποκεντρική αντιμετώπιση. Η ευνοϊκή συνύπαρξη όλων αυτών οδηγούν στην ενδυνάμωση τις στελέχωσης του ομίλου.

### **3.8 Αξίες – Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

Η επιχειρηματική πορεία της Vivartia στηρίζεται σε μια σειρά από αρχές που διέπουν αναλλοίωτες την καθημερινή επιχειρηματική πρακτική των ανθρώπων της. Οι αρχές αυτές αντικατοπτρίζονται πλήρως στην έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, μία έννοια απόλυτα εναρμονισμένη με την πορεία της Vivartia. Μία έννοια που πηγάζει από την πίστη ότι η επιχειρηματική ανάπτυξη δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς τη φροντίδα για τους ανθρώπους, το περιβάλλον, αλλά και την κοινωνική και οικονομική ζωή των περιοχών, που ο Όμιλος δραστηριοποιείται.

Μέσα λοιπόν από μια σειρά δράσεων και ενεργειών σε συνεργασία με διάφορους κοινωνικούς φορείς η Vivartia εφαρμόζει ένα πρόγραμμα Κοινωνικής Υπευθυνότητας που στοχεύει σε τομείς όπως η υγεία, η παιδεία, το περιβάλλον, ο πολιτισμός και η οικονομία. Έτσι με διαφορές χορηγίες σε συνέδρια και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, δωρεάν διανομές προϊόντων σε ευπαθείς κοινωνικές ομάδες, και εθελοντικές δράσεις σχετικές με την προστασία του περιβάλλοντος, ο

όμιλος δείχνει το ενδιαφέρον και το σεβασμό του για το περιβάλλον που δραστηριοποιείται και τους ανθρώπους που το αποτελούν.

Ενδεικτικά αναφέρουμε το πρόγραμμα ArGOODaki ένα πλέον καταξιωμένο θεσμό κοινωνικής προσφοράς σε παιδιά με ανάγκη.

### **3.9 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην VIVARTIA A.E.**

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία πάντα ήταν εναρμονισμένη με τις αρχές και τις αξίες που εκπροσωπεί η Vivartia, δηλαδή ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων όσων εμπλέκονται με την επιχείρηση, είτε αυτοί είναι εργαζόμενοι, είτε προμηθευτές της είτε καταναλωτές των προϊόντων της. Στόχος της εταιρίας είναι πάντα μέσα από τη συνεχή βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών την ικανοποίηση των πελατών είτε αυτοί είναι εξωτερικοί (προμηθευτές-αγοραστές) είτε αυτοί είναι εσωτερικοί (εργαζόμενοι).

Μέχρι τώρα η φιλοσοφία του ομίλου κινούνταν άτυπα στα πλαίσια που περιλαμβάνει ένα σύστημα ΔΟΠ. Ουσιαστικά όμως μόνο τα τελευταία χρόνια και μέσα από το σχεδιασμό των λειτουργιών του ομίλου έχει αρχίσει και γίνεται προσπάθεια έτσι ώστε να θεσμοθετηθεί και να εφαρμοστεί η ΔΟΠ ως ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης, τόσο στις εταιρείες που απαρτίζουν τους κλάδους της Vivartia, όσο και στο σύνολό της.

Πιο συγκεκριμένα για να εφαρμοστεί η ΔΟΠ χρειάζεται να ικανοποιηθούν τρεις παράμετροι:

- ένα τεκμηριωμένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας
- εφαρμογή τεχνικών και εργαλείων διαχείρισης ποιότητας
- ομαδική εργασία και συμμετοχή των εργαζομένων

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω ας δούμε τι ισχύει στον όμιλο.

Οι εργοστασιακές δομές του κλάδου στην Ελλάδα βρίσκονται σε πλήρη συμφωνία με τα εθνικά και διεθνή πρότυπα διαχείρισης της ποιότητας και ασφάλειας των τροφίμων

- Για την εφαρμογή Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας κατά το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2000, για το σύνολο των δραστηριοτήτων της εταιρίας

- Για την εφαρμογή συστήματος διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων HACCP κατά το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 22000:2005
- Για την εφαρμογή Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης κατά το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 14001:2004
- Για την εφαρμογή Συστήματος Υγιεινής και Ασφάλειας Εργαζομένων κατά το πρότυπο OHSAS 18001:2007 - ΕΛΟΤ 1801:2008
- τα συστήματα Ολοκληρωμένης Αγροτικής Διαχείρισης AGRO 2-1 & AGRO 2-2.
- Επιπρόσθετα, η προγραμματίζεται για να πιστοποιηθεί κατά τα πρότυπα BRC και IFS για τις παραγωγικές μονάδες της Β. Ελλάδας.

Όλες οι διαδικασίες που περιλαμβάνουν την εισροή των πρώτων υλών, την παραγωγή και την εκροή των τελικών προϊόντων περιγράφονται και αναλύονται γραπτώς με βάση τις υπάρχουσες οδηγίες εργασίας, την κείμενη νομοθεσία και τις οδηγίες που προκύπτουν από τα εγχειρίδια ποιότητας. Επίσης χρησιμοποιούνται όλες οι τεχνικές και τα εργαλεία τα οποία είναι απαραίτητα για τη συνεχή βελτίωση και την παρακολούθηση της ποιότητας (όπως πχ. στατιστικοί έλεγχοι διεργασιών, διαγράμματα συσχετίσεων και συγγένειας κοκ.).

Τέλος το πιο σημαντικό κομμάτι για την εφαρμογή ενός συστήματος ΔΟΠ είναι η διαχείριση η και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με την ολική συμμετοχή του και τη συνεχή βελτίωση. Η ολική συμμετοχή περιλαμβάνει τη δημιουργία αντίληψης και την μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και συμμετοχής σε διατμηματικές ομάδες με στόχο τη διεύρυνση των εμπειριών και την προώθηση του πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας. Με τη δημιουργία αντίληψης ο εργαζόμενος πλέον δεν περιμένει να του πουν τι ακριβώς να κάνει και πως να το κάνει, είναι ο ίδιος αξιολογημένος και εξειδικευμένος να κάνει την εργασία που του ανατίθεται. Μπορεί επίσης να προτείνει βελτιωμένους τρόπους και να συνεργαστεί αποδοτικότερα με τους συναδέλφους του για τη διεξαγωγή της με σκοπό την δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, στοχεύοντας στην ικανοποίηση του πελάτη.

Οι παραπάνω διαπιστώσεις φανερώνουν πως ο όμιλος είναι προσανατολισμένος και έτοιμος να στραφεί στην πλήρη υιοθέτηση και εφαρμογή του μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο έγινε η έρευνα. Σκοπός της έρευνας είναι να εξεταστεί με βάση τις παρούσες συνθήκες το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι της Vivartia A.E. την αναγνώριση στην εργασία τους, αν αποτελεί κίνητρο και αν θεωρούν ότι αυτή υπάρχει, κρίνοντας από την εμπειρία τους και την καθημερινότητά τους στο εργασιακό περιβάλλον.

Γίνεται σύντομη περιγραφή των ειδών της έρευνας και των περιορισμών που συναντήθηκαν, εξηγείται ο τρόπος σχεδιασμού και κατασκευής του ερωτηματολογίου, καθώς και του τι αυτό περιλαμβάνει. Τέλος γίνεται αναφορά στον τρόπο δειγματοληψίας και η επεξεργασία των δεδομένων.

#### 4.2 Είδη Έρευνας – Περιορισμοί

Ο σχεδιασμός της έρευνας έχει ως σκοπό τον προσδιορισμό των πηγών για την απόκτηση των επιθυμητών στοιχείων. Ο σχεδιασμός προσδιορίζει τις κατάλληλες διαδικασίες για το συγκεκριμένο πρόβλημα: ποια είναι τα στοιχεία που ενδιαφέρουν, πού θα βρεθούν, πώς θα συλλεχθούν και τι είδους αναλύσεις θα επακολουθήσουν (Urenio, 2005).

Υπάρχουν δύο βασικές πηγές πληροφοριών: οι πρωτογενείς και οι δευτερογενείς. Τα πρωτογενή στοιχεία αποτελούνται από πρωτότυπες πληροφορίες που έχουν συλλεχτεί για το θέμα που μας απασχολεί. Η συλλογή των δεδομένων είναι προσαρμοσμένη στις απαιτήσεις της έρευνας αλλά και των συγκεκριμένων επιδιώξεων της εταιρίας. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή στοιχείων είναι η ποιοτική έρευνα (π.χ. ομάδες συζήτησης, ατομικές συνεντεύξεις σε βάθος, παρατήρηση) και η ποσοτική έρευνα (διανομή ερωτηματολογίου με ταχυδρομείο, προσωπική συνέντευξη, τηλεφωνική συνέντευξη, μέσω διαδικτύου).

Τα δευτερογενή στοιχεία αποτελούνται από πληροφορίες, οι οποίες είναι ήδη διαθέσιμες καθώς έχουν συλλεχτεί πρωταρχικά για κάποιο άλλο σκοπό. Στα δευτερογενή στοιχεία υπάγεται η υπάρχουσα βιβλιογραφία και αρθρογραφία και



διάφορες πηγές όπως στοιχεία ή εσωτερικά δεδομένα της εταιρίας. Τα Δευτερογενή στοιχεία είναι η πρώτη επιλογή που θα πρέπει να εξαντλείται πριν αρχίσει ο σχεδιασμός της έρευνας (Urenio 2005).

Για τη συγκεκριμένη εργασία και αφού υπήρξε συλλογή δευτερογενών στοιχείων με βιβλιογραφική επισκόπηση, έγινε ποσοτική έρευνα με τη δημιουργία και τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο και διανεμήθηκε σε συγκεκριμένο δείγμα συμμετεχόντων.

Φυσικά όπως σε κάθε έρευνα έτσι και στη συγκεκριμένη υπήρξαν ορισμένοι παράγοντες οι οποίοι ενεργούσαν περιοριστικά ως προς τη διεξαγωγή της. Συνοπτικά, αυτοί ήταν:

- Σύντομο χρονικό διάστημα και μεγάλος όγκος δεδομένων και πληροφοριών για συλλογή και ανάλυση.
- Ένταση εργασίας στον όμιλο και συνεχείς ανακατατάξεις δημιουργούσαν καθυστερήσεις στο σχεδιασμό.
- Άδειες προσωπικού.
- Περιορισμένη αρθρογραφία – βιβλιογραφία λόγω πρωτοτυπίας του θέματος.

#### **4.3 Περιγραφή ερωτηματολογίου**

Η κατασκευή του ερωτηματολογίου έγινε με τέτοιο τρόπο, έχοντας ως αντικειμενικό σκοπό να είναι όσο το δυνατό πιο απλό και κατανοητό για το μέσο εργαζόμενο και να μπορεί να συμπληρωθεί χωρίς να δημιουργεί σύγχυση ή λάθος εντυπώσεις σε αυτόν που το συμπληρώνει. Παράλληλα, το ερωτηματολόγιο έχει δομηθεί με τέτοιο τρόπο, με σκοπό να συνδυάζει τα ακαδημαϊκά πρότυπα όσο και την καθημερινή πρακτική οπτική που έχει κάποιος μέσα από το περιβάλλον εργασίας, ώστε να γίνεται συνδυασμός στις παραμέτρους και να εξάχθούν τα κατάλληλα συμπεράσματα σχετικά με την έρευνά μας.

Για την τελική διαμόρφωση του ερωτηματολογίου υπήρξε συνεργασία με τους επικεφαλής του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού της VIVARTIA A.E. για δυο λόγους. Ο πρώτος είναι για να τηρεί τις προδιαγραφές και να είναι εναρμονισμένο με την πολιτική της εταιρίας για την κυκλοφορία του εντός του ομίλου. Ο δεύτερος με σκοπό να καθορίσουμε από κοινού τις παραμέτρους με βάση τις οποίες η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και η εξαγωγή των δεδομένων θα είναι προς το όφελος της εταιρείας.

Ακόμα πριν την έναρξη της έρευνας πραγματοποιήθηκε πιλοτική διανομή σε δώδεκα άτομα διαφόρων ειδικοτήτων εντός του ομίλου με σκοπό να εξεταστεί η ύπαρξη τυχόν προβλημάτων όσον αφορά τη δομή, τη διατύπωση, τη σαφήνεια, την κατανόηση του κειμένου από τον συμμετέχοντα, τον έλεγχο συμβατότητας και εν' τέλει την αποτελεσματικότητα του ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από την εισαγωγή, πέντε μέρη και συνολικά εξήντα ερωτήσεις.

Η εισαγωγή περιγράφει το λόγο διεξαγωγής της έρευνας, εξηγεί στο συμμετέχοντα το σκοπό και το στόχο της και παράλληλα τον καθησυχάζει σχετικά με την εμπιστευτικότητα των προσωπικών δεδομένων. Τέλος, υπάρχουν τα στοιχεία των υπευθύνων για τη διεξαγωγή της έρευνας πιστοποιώντας την κυκλοφορία του παρόντος ερωτηματολογίου εντός του ομίλου σύμφωνα με τις εταιρικές οδηγίες εργασίας.

Στο πρώτο μέρος ζητούνται τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, όπως π.χ. το φύλλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, η ειδικότητα και τα χρόνια εργασίας του ερωτώμενου στον όμιλο. Οι ερωτήσεις είναι ονομαστικής ή κατηγορικής κλίμακας.

Στο δεύτερο μέρος διακρίνουμε τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης. Εδώ προσπαθούμε να εξετάσουμε το βαθμό ικανοποίησης του εργαζόμενου σε συγκεκριμένους παράγοντες εργασίας. Αποτελείται από 15 ερωτήσεις κλίμακας Likert όπου ο εργαζόμενος καλείται να δηλώσει το βαθμό ικανοποίησής του στους συγκεκριμένους παράγοντες, όπου 1=Καθόλου και 5=Πάρα πολύ.

Στο τρίτο μέρος διερευνάται κατά πόσο η αναγνώριση είναι κίνητρο για τον εργαζόμενο. Αποτελείται από 10 ερωτήσεις από τις οποίες οι επτά είναι κλίμακας Likert και οι υπόλοιπες πολλαπλής επιλογής και μία διχοτομική. Στις ερωτήσεις κλίμακας Likert ο ερωτώμενος καλείται να εκτιμήσει το βαθμό που, κατά την άποψή του, αναγνωρίζεται η εργασιακή του συνεισφορά από τους ανωτέρους του, όπου 1=Καθόλου και 5=Πάρα Πολύ και να διατυπώσει το βαθμό συμφωνίας του με κάποιες προτάσεις σχετικές με το αν η αναγνώριση είναι κίνητρο όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα και 5=Συμφωνώ απόλυτα. Στις ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής υπάρχει η δυνατότητα επιλογής από προεπιλεγμένες απαντήσεις και στη διχοτομική μία από δύο.

Στο τέταρτο μέρος εξετάζουμε ποιά είναι η αντίληψη του εργαζόμενου σχετικά με το είδος της αναγνώρισης, δηλαδή πως θεωρεί ο εργαζόμενος ότι η εταιρεία αναγνωρίζει ή πρέπει να αναγνωρίζει την εργασιακή του συνεισφορά. Το μέρος αυτό αποτελείται από 26 ερωτήσεις κλίμακας κατάταξης ή ιεραρχικές. Στις ερωτήσεις αυτές ο ερωτώμενος καλείται να ιεραρχήσει σύμφωνα με τα δικά του κριτήρια και μέσα από προεπιλεγμένες απαντήσεις τα 3 πιο σημαντικά γι' αυτόν είδη αναγνώρισης. Σε αυτό το μέρος και ανά ενότητα-είδος αναγνώρισης υπάρχει και μία απάντηση Άλλο (Παρακαλώ προσδιορίστε.....), η οποία αφήνει ανοιχτό το ενδεχόμενο για ιδέες, προτάσεις ή λύσεις που μπορούν να διατυπωθούν από τον κάθε συμμετέχοντα και να δημιουργήσουν μια μορφή αμφίδρομης επικοινωνίας.

Τέλος, το πέμπτο μέρος οποίο αποτελείται από τρεις ερωτήσεις, όπου βλέπουμε συνολικά πόσο ικανοποιημένος θεωρεί ότι είναι ο εργαζόμενος με βάση την αναγνώριση του στην εταιρία. Οι ερωτήσεις και εδώ είναι διχοτομικές και πολλαπλών επιλογών.

Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται αυτούσιο στο Παράρτημα Α.

#### **4.4 Δειγματοληψία**

Η μέθοδος δειγματοληψίας που ακολουθήθηκε μετά από συνεργασία με το Τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι τυχαία στρωματοποιημένη με βάση την ειδικότητα. Δηλαδή με βάση τα οργανογράμματα η κατανομή των ερωτηματολογίων έγινε σύμφωνα με τα ποσοστά των αντιστοίχων ειδικοτήτων μέσα στο συνολικό πληθυσμό της VIVARTIA A.E.

Η διανομή και η συγκέντρωση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε από τις 12-11-2012 έως τις 25-11-2012 αποκλειστικά και μόνο στους εργαζόμενους και εντός του ομίλου VIVARTIA A.E. Το σύνολο των ερωτηματολογίων που μοιράστηκαν ήταν 350 από τα οποία επεστράφησαν 340 και απαντήθηκαν ορθώς τα 326 (ποσοστό αποδοχής 95.8%), όπως αυτό φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί.

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ %	ΤΕΜΑΧΙΑ
Εργάτης	18,4	60
Χειρίστης μηχανών / αποθηκάριος	12,6	41
Τεχνικό – Τεχνολογικό προσωπικό	16,6	54
Εργοδηγός / Βοηθός προϊστάμενος	9,5	31
Υπάλληλος γραφείου	14,1	46
Πωλήσεις (επιθεωρητής, key account, merchandiser)	15,0	49
Στέλεχος	13,8	45
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100</b>	<b>326</b>

**Πίνακας 4.1. Κατανομή ερωτηματολογίων με βάση την ειδικότητα.**

Το τελικό δείγμα της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν 326 εργαζόμενοι της VIVARTIA Α.Ε. οι οποίοι εργάζονται στις κύριες εταιρίες που αντιπροσωπεύουν τον κάθε κλάδο της VIVARTIA Α.Ε.

#### **4.5 Στατιστική ανάλυση**

Μετά την συμπλήρωση και τη συγκέντρωση των διανεμόμενων ερωτηματολογίων, ακολούθησε η ταξινόμηση, η επεξεργασία και η μετατροπή τους σε ψηφιακά δεδομένα με το πρόγραμμα Microsoft Office Excel (εκδ. 2010 για Windows) για να ακολουθήσει η στατιστική ανάλυσή τους.

Η στατιστική ανάλυση έγινε με τη χρήση του προγράμματος SPSS 20.0 (Statistical Package for the Social Sciences). Το SPSS θεωρείται το πιο διαδεδομένο και αξιόπιστο πρόγραμμα συλλογής και ανάλυσης δεδομένων στο χώρο των κοινωνικών επιστημών.

Ύστερα από την εισαγωγή των δεδομένων στο SPSS με τη βοήθεια της περιγραφικής στατιστικής έγινε ανάλυση των συχνοτήτων των μεταβλητών. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συχνοτήτων παρουσιάζονται στο κεφάλαιο 5 με τη χρήση πινάκων και διαγραμμάτων. Στη συνέχεια στο κεφάλαιο 6 διερευνήθηκαν οι

διαφορές που υπήρξαν στις απαντήσεις που δόθηκαν από τους εργαζομένους με βάση τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι ανεξαρτησίας  $\chi^2$ , συγκρίσεις των μέσων τιμών δύο ανεξάρτητων δειγμάτων (t-test), καθώς συγκρίσεις των μέσων τιμών πολλών ανεξάρτητων δειγμάτων (One way ANOVA test) και συσχετίσεις βάση του συντελεστή συσχέτισης Pearson r.

Τέλος στο κεφάλαιο επτά εκτιμήθηκαν με τη μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων, εξισώσεις πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με σκοπό την εξέταση των προσδιοριστικών παραγόντων της ικανοποίησης των εργαζομένων από την αναγνώριση στην εργασία μέσω καθώς των ειδών αναγνώρισης που αντιπροσωπεύουν καλύτερα τους εργαζόμενους.

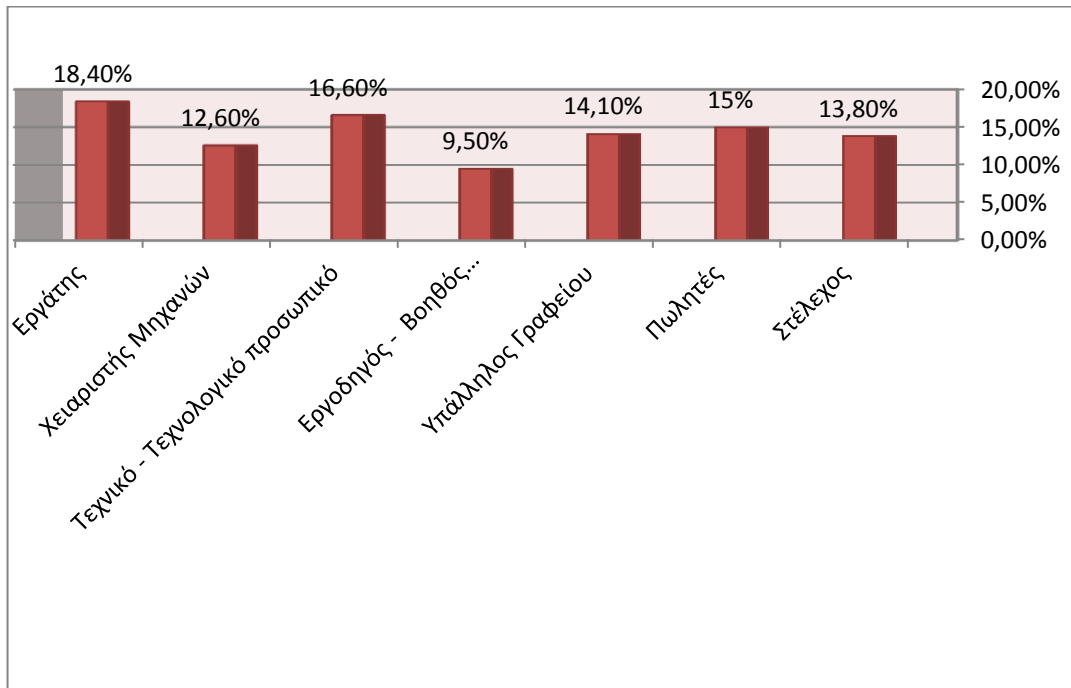
Για τις ανάγκες της έρευνας κατασκευάστηκε η μεταβλητή, SCORE, η οποία εκφράζει τη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων βάση επιμέρους παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης η οποία προέκυψε από το άθροισμα των 16 παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης που εξετάζονται στο ερωτηματολόγιο.

### ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

#### 5.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Σε σχέση με το φύλο από τα 326 άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα και σύμφωνα με τον πίνακα 1 (παράρτημα 4), οι 234 ήταν άνδρες (ποσοστό 71,8%) και οι 92 γυναίκες (28,2%). Σύμφωνα με τον πίνακα 2 (παράρτημα 4), το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων συγκεντρώνεται στην ηλικιακή ομάδα 36-50 ετών σε ποσοστό 53,4%, με δεύτερη την κατηγορία 26-35 ετών με ποσοστό 34,7, που σημαίνει πως το 88% περίπου των εργαζομένων ανήκει στις πιο παραγωγικές ηλικιακές ομάδες. Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο και όπως φαίνεται στον πίνακα 3 (παράρτημα 4) με τους απόφοιτους Γυμνασίου – Λυκείου να είναι 38,3%, της μετά-δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης να αποτελούν το 19,3% , ακολουθούμενη από τους πτυχιούχους ΑΕΙ – ΤΕΙ σε ποσοστό 32,8% Αξιοσημείωτο είναι πως το 40,5% (135 άτομα) του δείγματος είναι πτυχιούχοι ανώτατης εκπαίδευσης από το οποίο 28 άτομα κατέχουν τίτλους ειδίκευσης. Με βάση την ειδικότητα η σύνθεση του δείγματος και σύμφωνα με τον πίνακα 4 του παραρτήματος 4, το 18,4% είναι εργάτες, το 12,6 % ανήκει στην κατηγορία “χειριστές μηχανών / αποθηκάριος”, το τεχνικό - τεχνολογικό προσωπικό αποτελεί το 16,6%, ενώ οι κατηγορία εργοδηγός / βοηθός προϊσταμένου βρίσκεται στο 9,5%. Οι τρεις τελευταίες κατηγορίες οι οποίες αποτελούν και το 38,7% του δείγματος είναι αυτές που εμπλέκονται άμεσα με τις παραγωγικές διαδικασίες του εργοστασίου, ή όπως συνηθίζεται να λέγεται “την παραγωγή”. Οι υπόλοιπες κατηγορίες αποτελούνται από τους υπαλλήλους γραφείου (14,1%), το τμήμα των πωλήσεων με ποσοστό 15% και τέλος με στελέχη όλων των ειδικοτήτων και διαβαθμίσεων σε ποσοστό 13,8%. Η ποσοστιαία κατανομή των ειδικοτήτων παρουσιάζεται στο διάγραμμα 5.1.

Τέλος η κατανομή συχνότητας για τα έτη εργασίας στην εταιρία (πίνακας 5 – παράρτημα 4), δείχνει πως το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (35,6%) βρίσκεται στην κατηγορία 8 – 15 έτη, ακολουθούμενο από την κατηγορία 4 – 7 έτη σε ποσοστό 25,8% .



**Διάγραμμα 5.1. Ποσοστιαία Κατανομή Εργαζομένων ανά Ειδικότητα**

## 5.2 Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Οι απόψεις των εργαζομένων σε σχέση με το πόσο είναι ικανοποιημένοι από διάφορους εργασιακούς παράγοντες παρουσιάζονται στον πίνακα 5.1.

Με μια πρώτη ανάγνωση του πίνακα διακρίνουμε πως δεν υπάρχει κάποιος παράγοντας που να συγκεντρώνει εμφανώς τη δυσαρέσκεια του συνόλου των εργαζομένων. Η μη ικανοποίηση συγκεντρώνει το μικρότερο ποσοστό (Καθόλου και Λίγο) στους παράγοντες “καθημερινός όγκος εργασίας” (12,8%), “ποικιλία εργασιών” (14,1%) και “βαθμός ελευθερίας που δίνεται στην εκτέλεση των εργασιών” (15,1%). Η μη ικανοποίηση διακρίνεται έντονα στην περίπτωση “δυνατότητες” για προαγωγή” με ποσοστό 45,1% με το “Καθόλου” να συγκεντρώνει το 21,5%, που ακολουθείται από τον παράγοντα “αλλαγές που κάνει η εταιρία προς όφελος των εργαζομένων” με ποσοστό 33,5% και από “την προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους” με ποσοστό 32,2%. Οι υπόλοιποι παράγοντες κινούνται σε ένα ποσοστό της τάξεως του 15-28%. Δηλαδή περίπου το 1/4 των εργαζομένων δηλώνει μη ικανοποιημένο από την εργασία του σε σχέση με συγκεκριμένους παράγοντες.

Οι περισσότερες απόψεις κινούνται στα πλαίσια του Μέτρια όπου παρατηρούμε πως στις περισσότερες περιπτώσεις το 1/3 των εργαζομένων δεν είναι ούτε δυσαρεστημένο ούτε ικανοποιημένο με εξαίρεση τον παράγοντα “περιθώρια

προσωπικής ανάπτυξης μέσα από την εργασία μου” που αγγίζει το 40%, και τον παράγοντα “ευελιξία στο ωράριο εργασίας ” με ποσοστό 23%.

Όσον αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων υπάρχουν κάποιοι παράγοντες όπου τα ποσοστά των εργαζομένων σε ποσοστό πάνω από 55% δηλώνουν ικανοποιημένοι απαντώντας “*Αρκετά και Πολύ*”. Χαρακτηριστικά παράγοντας “*ομαδικότητα και το καλό εργασιακό κλίμα.*” συγκεντρώνει ποσοστό σχεδόν 60%,μ με το “*Πολύ*” να είναι στο 17,5%, ακολουθεί ο παράγοντας “*ποικιλία των εργασιών που μου ανατίθενται, ώστε να κρατούν υψηλό το ενδιαφέρον μου*”(58,8%) και ο παράγοντας “ *ευελιξία στο ωράριο εργασίας*” με ποσοστό 47,4%. Επίσης στο παράγοντα “*βαθμό ελευθερίας που μου δίνεται στην εκτέλεση των εργασιών μου*” οι εργαζόμενοι δηλώνουν την ικανοποίησή τους σε ποσοστό 55,2 %. Στους υπόλοιπους παράγοντες η ικανοποίηση κυμαίνεται σε ποσοστό της τάξης 35 - 45 % δηλαδή πάνω από το 1/3 των εργαζόμενων βαθμολογούν την ικανοποίηση από συγκεκριμένους παράγοντες, από “*Αρκετά*” έως “*Πολύ*”.



		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ	Σύνολο
Από τον καθημερινό όγκο εργασίας μου.	%	6,1	6,7	33,4	43,3	10,4	100
Από την ποικιλία των εργασιών που μου ανατίθενται, ώστε να κρατούν υψηλό το ενδιαφέρον μου.	%	3,4	10,7	27,3	45,1	13,5	100
Από τον βαθμό ελευθερίας που μου δίνεται στην εκτέλεση των εργασιών μου.	%	4,9	10,7	29,1	40,2	15,0	100
Από την ευελιξία στο ωράριο εργασίας.	%	8,3	11,3	23,0	43,3	14,1	100
Από την ομαδικότητα και το καλό εργασιακό κλίμα.	%	5,8	10,1	24,2	42,3	17,5	100
Από τη δυνατότητα που έχω να αξιοποιώ τις ικανότητες και τα ταλέντα μου	%	7,7	17,2	33,4	34,4	7,4	100
Από την δυνατότητα που μου δίνεται να αναπτύξω νέες δεξιότητες.	%	9,5	19,9	39,6	25,5	5,5	100
		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ	Σύνολο
Από την υποστήριξη που λαμβάνω από την εταιρία για την ανάπτυξη των ικανοτήτων μου, μέσα από εκπαίδευση, σεμινάρια και λοιπά προγράμματα	%	9,5	17,5	33,7	27,0	12,3	100
Από τις δυνατότητες για προαγωγή.	%	21,5	23,6	31,3	19,9	3,7	100
Από την ελευθερία που έχω να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου.	%	9,2	18,1	29,4	32,8	10,4	100
Από την αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλω.	%	10,1	16,3	33,1	30,7	9,8	100
Από την αξιολόγηση της απόδοσής μου.	%	7,7	16,6	32,5	33,4	9,8	100
Από τα περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης μέσα από την εργασία μου.	%	8,6	15,0	39,9	33,1	3,4	100
Από το ενδιαφέρον της διοίκησης προς τους εργαζόμενους.	%	7,1	19,9	32,3	30,7	10,1	100
Από την προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους.	%	9,5	22,7	35,0	24,8	8,0	100
Από τις αλλαγές που κάνει η εταιρεία προς όφελος των εργαζομένων.	%	11,7	21,8	35,0	25,5	6,1	100

**Πίνακας 5.1. Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης**

Ο πίνακας 5.1 παρουσιάζεται πλήρως αναπτυγμένος ως πίνακας 6 στο παράρτημα 4.

### 5.3 Η Αναγνώριση ως κίνητρο

Οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με το βαθμό που πιστεύουν πως ότι αναγνωρίζεται η εργασιακή τους συμπεριφορά από τους ιεραρχικά ανωτέρους φανερώνουν πως οι περισσότεροι πιστεύουν πως την περισσότερη αναγνώριση τη δέχονται από τον άμεσο προϊστάμενό τους. Συγκεκριμένα και σύμφωνα με τον πίνακα 7 (παράρτημα 4) το 56,8% των εργαζομένων απάντησε πως ο άμεσος προϊστάμενος τους αναγνωρίζει την εργασιακή τους συμπεριφορά σε βαθμό Αρκετά και Πολύ. Αντιθέτως μόλις ένα 15,6% πιστεύει ότι δέχεται από Λίγο έως Καθόλου αναγνώριση από τον άμεσο προϊστάμενό του.

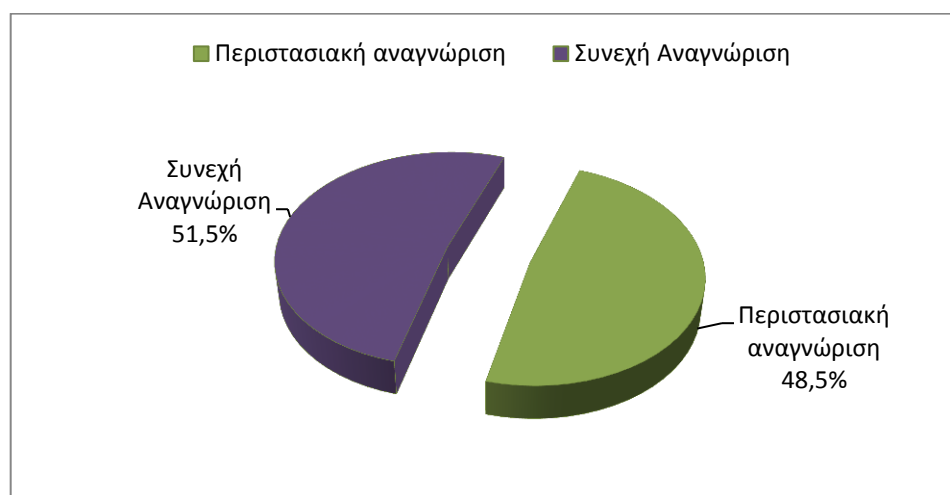
Όσον αφορά την αναγνώριση της εργασιακής συνεισφοράς από τον διευθυντή, το 41,1% απάντησε πως δέχεται αναγνώριση από Αρκετά έως Πολύ το 31,9 % Μέτρια και το 27% , Καθόλου έως Λίγο. Τέλος οι εργαζόμενοι απάντησαν πως τη μικρότερη αναγνώριση τη δέχονται από την εταιρεία όπου το 40,5 θεωρεί αναγνωρίζονται Καθόλου έως Λίγο, το 35,6% Μέτρια και το 23,9% Αρκετά και Πολύ (19,9 % και 4% αντίστοιχα.).

Στον πίνακα 8 (παράρτημα 4) παρατηρείται πως οι εργαζόμενοι στη συντριπτική τους πλειοψηφία θεωρούν σημαντική την αναγνώριση ως κίνητρο, με ποσοστά που στις τρεις από τις τέσσερις ερωτήσεις ξεπερνούν το 90% και το 80% στην τέταρτη. Συγκεκριμένα συμφωνούν (Συμφωνώ και Συμφωνώ απόλυτα) πως η αναγνώριση είναι σημαντική (95,7%) ,αποτελεί κίνητρο για την βελτίωσή τους (95,4%), την αύξηση της απόδοσής τους (93,65) και αυξάνει τις προοπτικές τους για εξέλιξη (83,8%).

Αναφορικά στην ερώτηση *“με το από ποίον θεωρούν την αναγνώριση σημαντική οι εργαζόμενοι”* οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι θεωρούν πιο σημαντική την αναγνώριση από τον προϊστάμενό τους. Πιο συγκεκριμένα και σύμφωνα με τον πίνακα 9 του παραρτήματος 4, 46 άτομα (14,1%) απάντησαν πως θεωρούν σημαντική την αναγνώριση από τη διοίκηση, 59 άτομα (18,1%), από τους συναδέλφους, 98 άτομα (30.1%) από τον διευθυντή και τέλος 123 άτομα και ποσοστό 37,7% επί του συνόλου απάντησαν υπέρ της αναγνώρισης από τον προϊστάμενό τους.

Στο διάγραμμα 5.2 (όπως προκύπτει από τα δεδομένα του πίνακα 10, παράρτημα 4 ) διακρίνεται η συχνότητα που θέλουν οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν αναγνώριση από τον Διευθυντή / Προϊστάμενό τους. Οι απαντήσεις εδώ είναι μοιρασμένες από τους εργαζόμενους με το 51,5% να επιθυμεί συνεχή αναγνώριση και

το 48,5 περιστασιακή αναγνώριση “που να βασίζεται σε εξαιρετικές επιδόσεις”, σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο (παράρτημα 1, ερ. 30).



**Διάγραμμα 5.2 Κατανομή συχνοτήτων για την συχνότητα προτίμησης της αναγνώρισης από τον Διευθυντή / Προϊστάμενό των εργαζομένων**

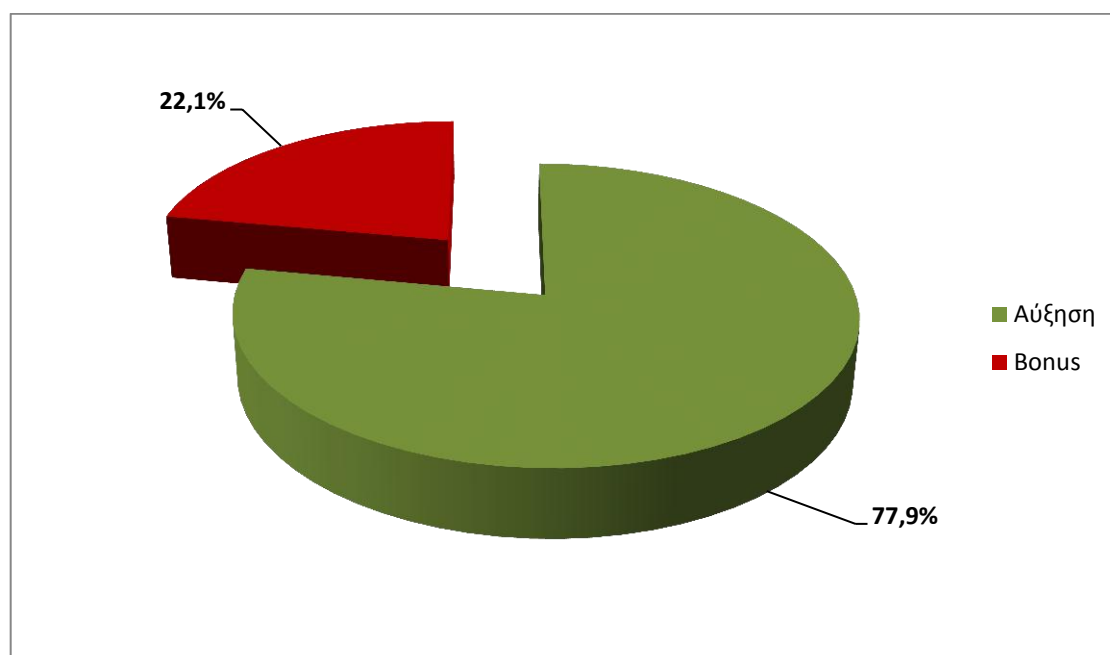
Τέλος σχετικά με την προτίμηση των εργαζομένων για την κοινοποίηση της αναγνώρισης όπως διακρίνεται στον πίνακα 11 (παράρτημα 4), οι περισσότεροι επέλεξαν πως προτιμούν η αναγνώριση να κοινοποιείται στο διευθυντή τους με ποσοστό απαντήσεων το 32,5 %, και οι λιγότεροι σε ποσοστό 6,4% επέλεξαν τους συναδέλφους. Εντύπωση προκαλεί πως ένας σημαντικός αριθμός, περίπου το 1/5 των ερωτηθέντων και συγκεκριμένα το 22,4%, επέλεξε πως δεν επιθυμεί η αναγνώριση του να κοινοποιείται.

#### 5.4 Είδος Αναγνώρισης

Τα αποτελέσματα των απαντήσεων των εργαζομένων σε σχέση με το βαθμό σημαντικότητας συγκεκριμένων παραγόντων επιβράβευσης παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα 12 (παράρτημα 4). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα η απόδοση αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα επιβράβευσης για το σύνολο των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα αποτελεί τον πρώτο πιο σημαντικό παράγοντα επιβράβευσης για πάνω από τους μισούς εργαζόμενους (53%) και τον δεύτερο πιο σημαντικό παράγοντα επιβράβευσης για το 21,5% του δείγματος. Η εργατικότητα και η προθυμία αποτελεί επίσης σπουδαίο παράγοντα επιβράβευσης από τους ερωτώμενους, καθώς ένας στους τέσσερεις περίπου εργαζόμενους (το 23,4% του δείγματος) τον κατέταξαν σαν 1<sup>ο</sup> πιο σημαντικό παράγοντα, το 22,1 σαν 2<sup>ο</sup> πιο σημαντικό και το 23% σαν 3<sup>ο</sup> πιο σημαντικό παράγοντα επιβράβευσης. Σχετικά σημαντικοί παράγοντες επιβράβευσης αναδείχθηκαν επίσης η συνέπεια σε

μεγαλύτερο βαθμό και ακολούθως οι παράγοντες της συναδελφικότητας/ομαδικότητας και της πρωτοβουλίας/καινοτομίας. Τέλος ο παράγοντας της προϋπηρεσίας στην εταιρεία δεν επιλέχθηκε ως ένας από τους τρεις πιο σημαντικούς παράγοντες επιβράβευσης για το 87,7% του δείγματος των εργαζομένων.

Σε σχέση με την καταλληλότερη μορφή οικονομικής αναγνώρισης, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5.3 οι εργαζόμενοι επέλεξαν στο μεγαλύτερο μέρος τους την αύξηση. Αντίθετα μόλις το 22,1% του δείγματος επέλεξε τα bonus ως την καταλληλότερη μορφή οικονομικής αναγνώρισης.



**Διάγραμμα 5.3. Κατανομή συχνοτήτων για τον καταλληλότερο παράγοντα Οικονομικής ανταμοιβής**

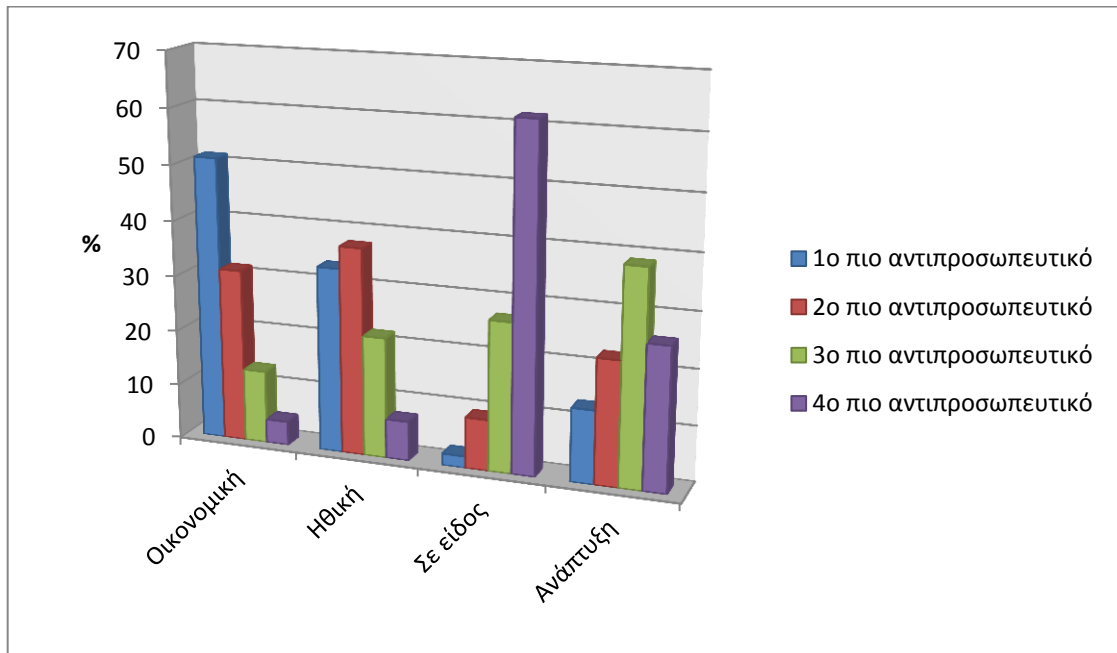
Σε σχέση με τις ηθικές μορφές αναγνώρισης καταλληλότερη μορφή για το 62% των εργαζομένων αναδείχθηκε ο έπαινος – ηθική αναγνώριση από τον άμεσο προϊστάμενο των εργαζομένων. Ο έπαινος – ηθική αναγνώριση από τον Διευθυντή της μονάδας αποτέλεσε καταλληλότερη μορφή ηθικής αναγνώρισης για το 25% περίπου των εργαζομένων και η προσωπική ακρόαση από τον διευθύνοντα σύμβουλο για το 5,2% των ερωτώμενων. Η απονομή βραβείου δεν αποτελεί κατάλληλη μορφή ηθικής ανταμοιβής για το 70% περίπου των ερωτώμενων. (πίνακας 14, παράρτημα 4).

Αναφορικά με τους παράγοντες αναγνώρισης σε είδος καταλληλότερος, σύμφωνα με το 45% των εργαζομένων, είναι οι δωροεπιταγές. Τα ταξίδια, οι επιπλέον άδειες – ρεπό και το ευέλικτο ωράριο εργασίας αποτελούν καταλληλότερες μορφές αναγνώρισης σε είδος για το 15% περίπου των ερωτώμενων για κάθε περίπτωση.

Βέβαια το ευέλικτο ωράριο εργασίας δεν επιλέχθηκε μέσα στις τρεις καταλληλότερες μορφές αναγνώρισης από το 60 περίπου τοις εκατό των εργαζομένων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα 15 (παράρτημα 14) τα κατ' επιλογήν είδη (γεύμα, spa, αεροπορικά εισιτήρια, κλπ) φαίνεται να αποτελούν τη λιγότερη κατάλληλη μορφή αναγνώρισης της εργασιακής συνεισφοράς σε είδος .

Σχετικά με τους παράγοντες που σχετίζονται με την προσωπική ανάπτυξη, σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον πίνακα 16 (παράρτημα 4), καταλληλότερος παράγοντας αναγνώρισης αποτελεί για το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων (το 47% του δείγματος) η προαγωγή. Η ανάθεση νέων καθηκόντων αποτελεί επίσης κατάλληλο παράγοντα αναγνώρισης σε σχέση με την ανάπτυξη καθώς επιλέχθηκε ως πιο κατάλληλος από το 20,2% των εργαζομένων και 2<sup>ος</sup> πιο κατάλληλος από το 42,9%. Τρίτος σε βαθμό καταλληλότητας φαίνεται να είναι ο παράγοντας συμμετοχή σε σεμινάρια – συνέδρια – εκπαιδευτικά προγράμματα καθώς επιλέχθηκε μέσα στους τρεις πιο κατάλληλους παράγοντες αναγνώρισης από το 72% περίπου του δείγματος. Αντίθετα η εναλλαγή των θέσεων εργασίας (job rotation) δεν αποτελεί κατάλληλο παράγοντα αναγνώρισης για το 63,8% του δείγματος.

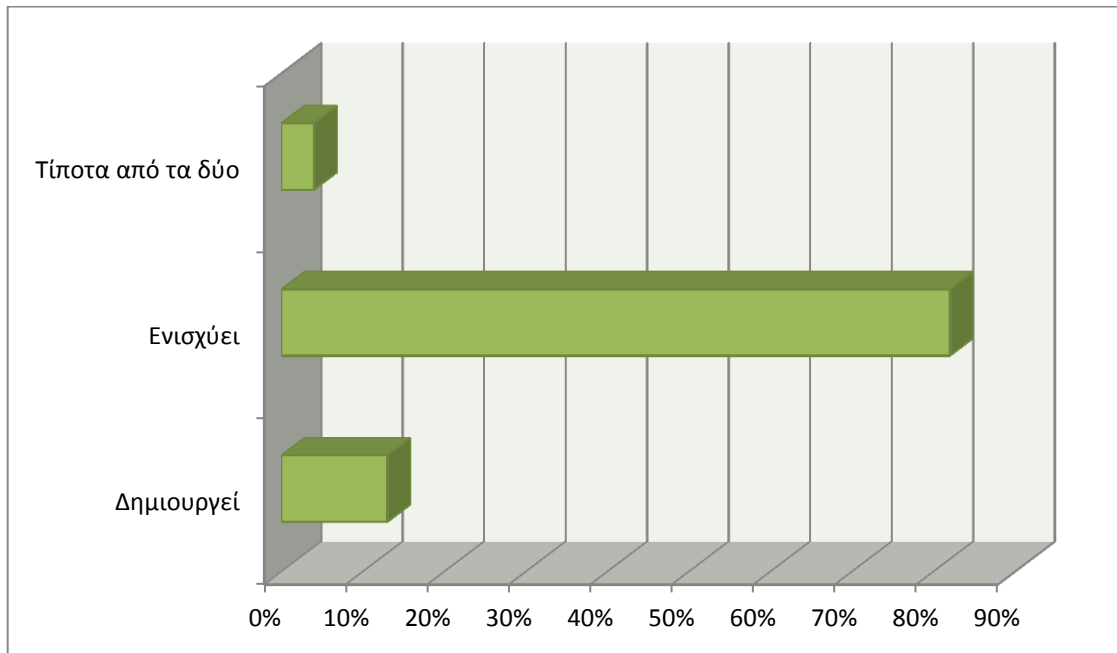
Σε σχέση με την ερώτηση για ποιο είδος αναγνώρισης αντιπροσωπεύει καλύτερα τον εργαζόμενο η οικονομική αναγνώριση αποτελεί το αντιπροσωπευτικότερο είδος αναγνώρισης για την πλειοψηφία των εργαζομένων που απάντησαν. (πίνακας 17, παράρτημα 4). Πιο συγκεκριμένα η οικονομική αναγνώριση επιλέχθηκε ως 1<sup>ο</sup> πιο αντιπροσωπευτικό είδος για τους μισούς περίπου ερωτώμενου και 2<sup>ο</sup> πιο αντιπροσωπευτικό είδος για το 30% περίπου των ερωτώμενων. Μετά την οικονομική αναγνώριση, η ηθική αναγνώριση φαίνεται να αντιπροσωπεύει καλύτερα το δείγμα καθώς από το 70% περίπου των εργαζομένων επιλέχθηκε ως 1<sup>ο</sup> ή 2<sup>ο</sup> πιο αντιπροσωπευτικό είδος αναγνώρισης. Τρίτο πιο αντιπροσωπευτικό είδος αναγνώρισης φαίνεται να είναι η ανάπτυξη καθώς επιλέχθηκε ως 1<sup>ο</sup> από το 13,4% των ερωτώμενων και ως 2<sup>ο</sup> από το 22,4%. από τα τέσσερα είδη αναγνώρισης που εξετάζονται λιγότερο αντιπροσωπευτικό αποτελεί η αναγνώριση σε είδος καθώς αξιολογήθηκε ως το 1<sup>ο</sup> πιο αντιπροσωπευτικό είδος μόλις από το 2,1% των εργαζομένων (Διάγραμμα 5.3).



**Διάγραμμα 5.4. Κατανομή συχνοτήτων για ποιο είδος αναγνώρισης αντιπροσωπεύει καλύτερα τον εργαζόμενο**

### 5.5 Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση

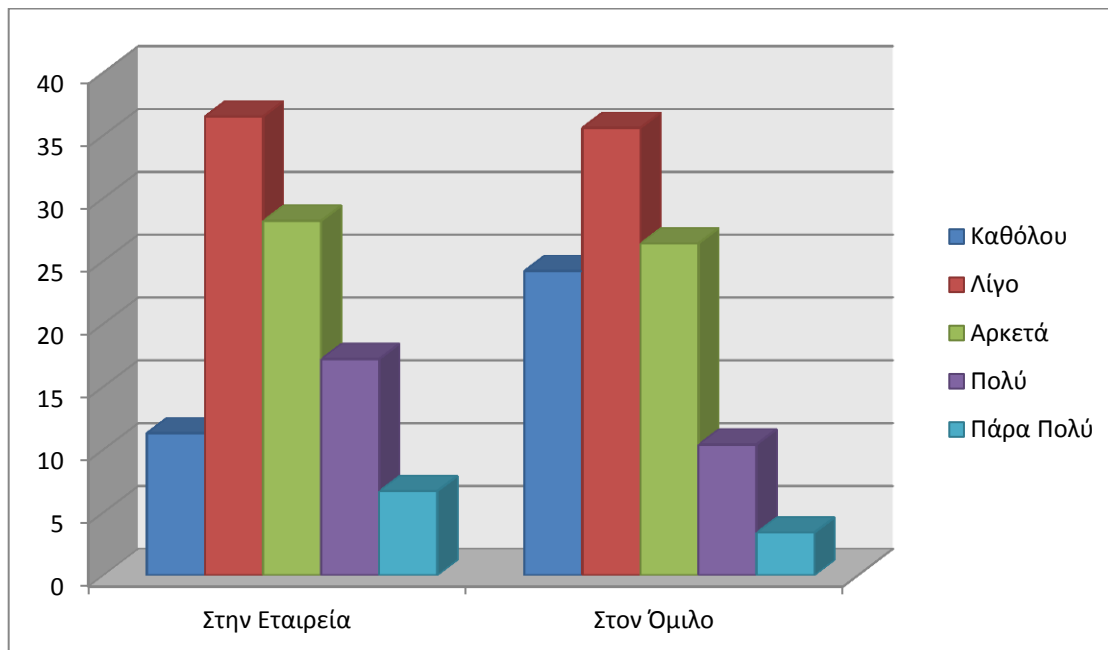
Σε σχέση με το αν η αναγνώριση της εργασίας των ερωτώμενων, δημιουργεί ή ενισχύει τους δεσμούς τους με την εταιρεία το 82,5 % απάντησε ότι ενισχύει τους δεσμούς του με την εταιρεία και το 13,5% ότι δημιουργεί δεσμούς με την εταιρεία. Σύμφωνα και με το διάγραμμα 5.5. μόλις το 4% του δείγματος απάντησε κανένα από τα δύο (Διάγραμμα 5.5).



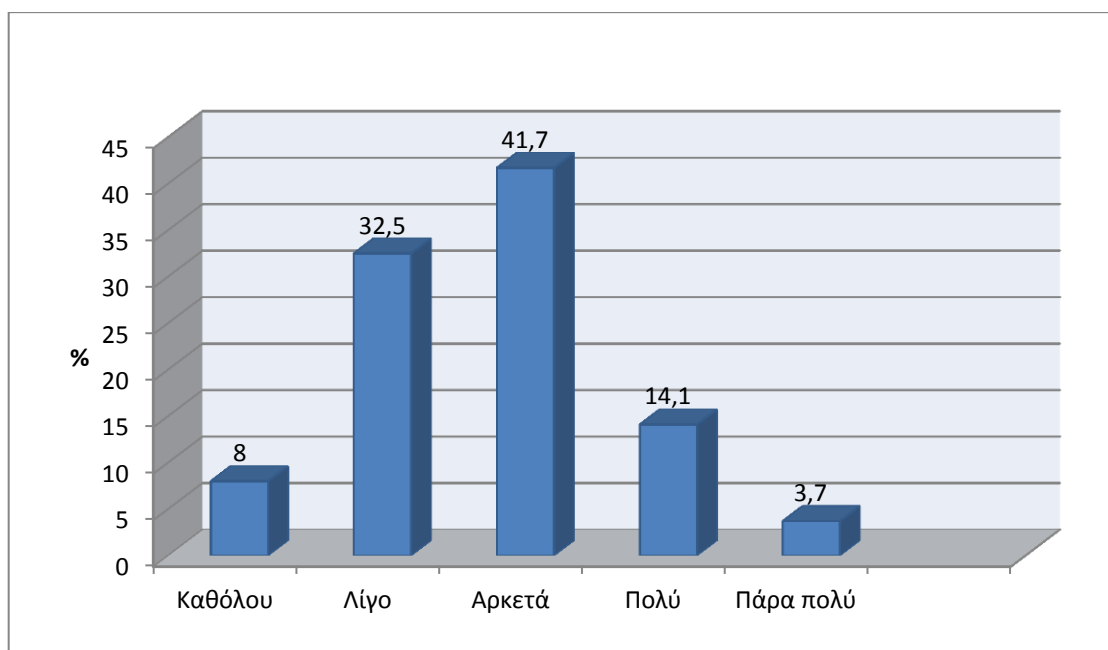
**Διάγραμμα 5.5. Κατανομή συχνοτήτων για το αν η αναγνώριση δημιουργεί η ενισχύει τους δεσμούς των εργαζομένων με τη εταιρία**

Σε σχέση με το βαθμό που υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης με βάση την αναγνώριση στην εταιρεία αρκετά δήλωσε το 28,2% πολύ το 17,2% και πάρα πολύ το 6,7% (πίνακας 19, παράρτημα 4). Σχεδόν αντίστοιχα είναι και τα αποτελέσματα σε σχέση με τις δυνατότητες εξέλιξης στον όμιλο, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5.5. με διπλάσιο όμως ποσοστό εργαζομένων (24,2%) να δηλώνουν ότι δεν υπάρχουν καθόλου δυνατότητες εξέλιξης.

Τέλος σε σχέση με το βαθμό ικανοποίησης από την αναγνώριση της εργασίας τους οι ερωτώμενοι στο μεγαλύτερο ποσοστό τους (41,7%) απάντησαν ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι (πίνακας 20, παράρτημα 4). Λίγο ή καθόλου ικανοποιημένοι δήλωσε το 30% των εργαζομένων αθροιστικά. Αντίθετα πολύ η πάρα πολύ ικανοποιημένοι δήλωσε το 18% περίπου των ερωτώμενων.



**Διάγραμμα 5.6. Κατανομή συχνοτήτων για δυνατότητες εξέλιξης με βάση την αναγνώριση, στην εταιρεία και στον όμιλο**



**Διάγραμμα 5.7. Κατανομή συχνοτήτων για το αν ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από την αναγνώριση στην εργασία του.**



### ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ – ΕΛΕΓΧΟΙ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑΣ - ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ

#### 6.1 Εισαγωγή

Για τον εντοπισμό διαφορών και συσχετίσεων μεταξύ των εργαζομένων με βάση τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά σε σχέση με μεταβλητές στις οποίες εφαρμόζεται η κλίμακα likert χρησιμοποιούνται οι έλεγχοι T-test, One way ANOVA και η διαδικασία συσχέτισης Pearson.

Για τον εντοπισμό διαφορών σε σχέση με το φύλο, και το μορφωτικό επίπεδο πραγματοποιήθηκε έλεγχος T-test ανεξαρτήτων δειγμάτων. Η διαδικασία T-test χρησιμοποιείται για τον έλεγχο υποθέσεων σε δύο ανεξάρτητα δείγματα ή ομάδες. Παρακάτω ορίζουμε μεταβλητή EDU-new (Μορφωτικό επίπεδο) ως ανεξάρτητη η οποία αποτελείται από δύο ανεξάρτητες ομάδες. Η πρώτη ομάδα αφορά το χαμηλό μορφωτικό επίπεδο και η δεύτερη το υψηλό. Στη διαδικασία T-test περιλαμβάνεται το Levene's test για την υπόθεση ισότητας των διακυμάνσεων. Αν το Levene's test δείξει ότι οι δύο ομάδες έχουν άνισες διακυμάνσεις τότε χρησιμοποιείται η τιμή t για τις άνισες. Αν το Levene's test δείξει την ύπαρξη ίσων διακυμάνσεων τότε χρησιμοποιείται η τιμή t για τις ίσες διακυμάνσεις. Οι στατιστικές υποθέσεις του T-test μπορούν να διατυπωθούν ως εξής:

$H_0$ : δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των δύο ανεξάρτητων δειγμάτων

$H_1$ : αναμένεται σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο ανεξάρτητων δειγμάτων

Για τον εντοπισμό διαφορών σε σχέση με την ειδικότητα πραγματοποιήθηκε έλεγχος One way ANOVA. Ο έλεγχος αυτός ενδείκνυται στις περιπτώσεις ελέγχου στατιστικών υποθέσεων όπου οι ομάδες είναι περισσότερες των δύο. Οι στατιστικές υποθέσεις του One way ANOVA testai:

$H_0$ : δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ειδικότητας.

$H_1$ : δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ειδικότητας.

Για να εξετάσουμε αν σχετίζονται οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους εργαζόμενους με βάση την ηλικία τους και τα έτη εργασίας στην παρούσα εταιρεία, πραγματοποιήθηκε η διαδικασία συσχέτισης Pearson. Ο συντελεστής συσχέτισης παίρνει τιμές μεταξύ -1 (αρνητική συσχέτιση) και 1 (θετική συσχέτιση). Η θετική συσχέτιση υποδηλώνει ότι οι δύο μεταβλητές κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση, δηλαδή καθώς η μία αυξάνεται, αυξάνεται και η άλλη. Στην αρνητική συσχέτιση όσο μειώνεται η μία αυξάνεται η άλλη. Η αξιολόγηση του μεγέθους συνάφειας ή συσχέτισης όταν κυμαίνεται από 0,00 έως 0,20 χαρακτηρίζονται ως ασήμαντες ή ασθενής. από 0,20 έως 0,40 μέτριες, από 0,40 μέχρι 0,70 σημαντικές και από 0,70 έως 1,00 υψηλές ή ισχυρές.

Για τον εντοπισμό στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων με βάση τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά σε σχέση με ποιοτικές μεταβλητές που εξετάζονται πραγματοποιείται ο έλεγχος ανεξαρτησίας  $\chi^2$ . Συμπληρωματικά για τον εντοπισμό των διαφορών χρησιμοποιούνται πίνακες διπλής εισόδου (Crosstabs). (Μακράκης, 2005 ; Δημητριάδης, 2010 ; Ρούσσο, 2011)

## **6.2. Εργασιακή ικανοποίηση και δημογραφικά στοιχεία**

Στο κεφάλαιο αυτό θα πραγματοποιηθεί έλεγχος για τον εντοπισμό διαφορών και συσχετίσεων μεταξύ των εργαζομένων με βάση τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά σε σχέση με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση και τους επιμέρους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.

### 6.2.1 Εργασιακή ικανοποίηση και φύλο.

	Άνδρες (N=234)		Γυναίκες (N=92)		t-test	
	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	t	p-value
Συνολική εργασιακή ικανοποίηση (SCORE)	51,99	12,778	48,73	12,867	2,068	0,039**
Δυνατότητα αξιοποίησης των ικανοτήτων και των ταλέντων	3,26	1,013	2,92	1,092	2,642	0,009***
Δυνατότητα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων	3,06	0,985	2,75	1,106	2,502	0,013**
Υποστήριξη για την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων	3,24	1,110	2,91	1,183	2,375	0,018**
Δυνατότητες για προαγωγή	2,69	1,097	2,40	1,214	2,054	0,041**
Αξιολόγηση της απόδοσής	3,27	1,045	3,05	1,142	1,659	0,098*
Ενδιαφέρον της διοίκησης προς τους εργαζόμενους	3,24	1,045	2,99	1,153	1,888	0,060*
Προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους	3,06	1,073	2,83	1,106	1,723	0,086*

\*p<0,1 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,01

**Πίνακας 6.1. Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου σε σχέση με τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.**

Σύμφωνα με τον πίνακα 6.1(πίνακας 6.1 παράρτημα 5), εξετάζοντας τον έλεγχο ανεξαρτησίας t-Test, προκύπτουν σημαντικά στατιστικές διαφορές μεταξύ ανδρών – γυναικών σε σχέση με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση σε επίπεδο 5%. Πιο συγκεκριμένα οι άνδρες παρουσιάζουν μεγαλύτερη συνολική ικανοποίηση από ότι οι γυναίκες. Σε σχέση με τους επιμέρους παράγοντες στατιστικά σημαντικές διαφορές για διάφορα επίπεδα σημαντικότητας προκύπτουν στη “Δυνατότητα αξιοποίησης των ικανοτήτων και των ταλέντων”, τη “ Δυνατότητα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων ”, την “ Υποστήριξη για την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων ”, τις “ Δυνατότητες για προαγωγή ”, την “ Αξιολόγηση της απόδοσής ”, για το “ Ενδιαφέρον της διοίκησης προς τους εργαζόμενους ” και την “ Προσπάθεια της διοίκησης να

ενθαρρύνει τους εργαζόμενους ”, όπου οι άνδρες φαίνονται να είναι πιο ικανοποιημένοι σε σχέση με τις γυναίκες.

### 6.2.2 Εργασιακή ικανοποίηση και ηλικία

Σύμφωνα με τον πίνακα 6.2 (διερεύνηση με βάση το συντελεστή συσχέτισης Pearson), στη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ ηλικίας και ικανοποίησης των εργαζομένων. αντίθετα προέκυψε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ηλικίας με επιμέρους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα υπάρχει θετική γραμμική συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας και των παραγόντων “Καθημερινός όγκος εργασίας”, “Ευελιξία στο ωράριο εργασίας”, “Υποστήριξη για την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων”, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%, 1% και 10% αντίστοιχα. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι φαίνεται να είναι πιο ικανοποιημένοι σε σχέση με αυτούς τους παράγοντες. Αντίθετα οι μικρότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι φαίνεται να είναι πιο ικανοποιημένοι σε σχέση με τον παράγοντα “Ομαδικότητα και καλό εργασιακό κλίμα”, καθώς προέκυψε στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση σε επίπεδο 10% (πίνακας 6.2 παράρτημα 5).

	N	Συντελεστής συσχέτισης (Pearson r)	p-value
Συνολική εργασιακή ικανοποίηση (SCORE)		-0,019	0,736
Καθημερινός όγκος εργασίας	326	0,124	0,026**
Ευελιξία στο ωράριο εργασίας	326	0,156	0,005***
Ομαδικότητα και καλό εργασιακό κλίμα	326	-0,098	0,078*
Υποστήριξη για την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων	326	0,092	0,096*
*p<0,1 **p<0,05 ***p<0,01			

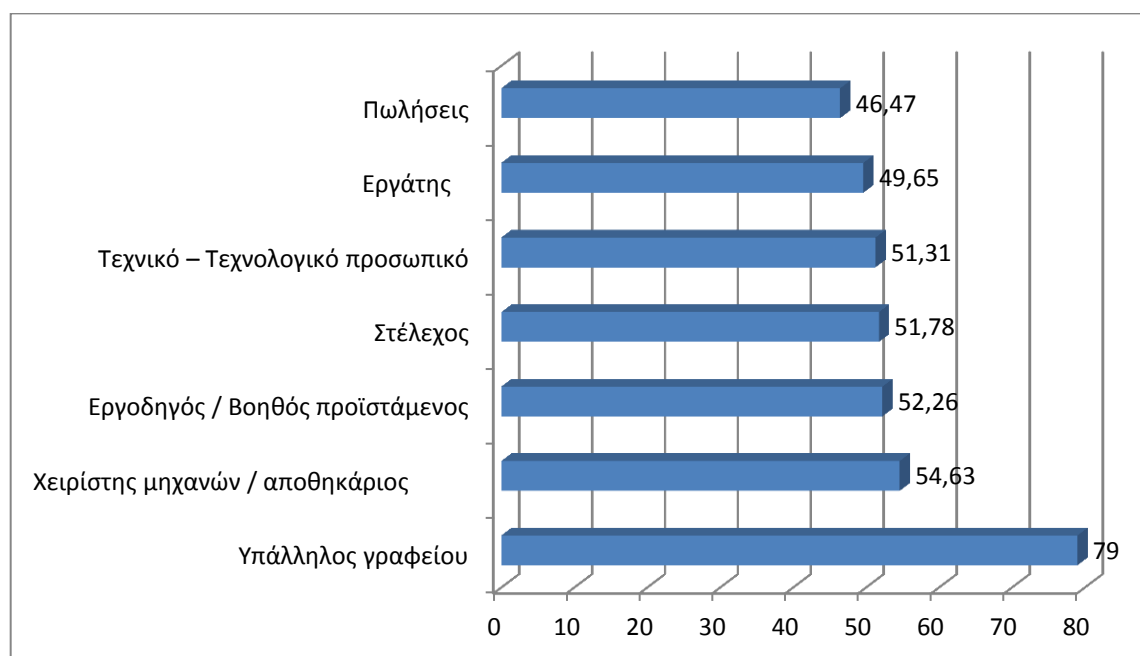
**Πίνακας 6.2. Συσχετίσεις των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης με την ηλικία των εργαζομένων**

### 6.2.3 Εργασιακή ικανοποίηση και μορφωτικό επίπεδο

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο (Πίνακας 6.3 παράρτημα 5) δεν παρατηρούνται σημαντικά στατιστικές διαφορές στην ικανοποίηση των εργαζομένων ούτε ως προς το σύνολο ούτε ως προς τους επιμέρους παράγοντες.

### 6.2.4 Εργασιακή ικανοποίηση και ειδικότητα

Σύμφωνα με τον έλεγχο One – Way Anova προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ εργαζόμενων που ανήκουν σε διάφορες ειδικότητες σε επίπεδο σημαντικότητας 10% ( $F=1,93$ ,  $p\text{-value} = 0,0074$ ), με πιο ικανοποιημένους τους υπάλληλους γραφείου και λιγότερο ικανοποιημένους τους πωλητές. Η συνολική ικανοποίηση (score) ανά ειδικότητα παρουσιάζεται στο διάγραμμα 6.1



Διάγραμμα 6.1 Μέση Τιμή Συνολικής Εργασιακής Ικανοποίησης ανά ειδικότητα

Όσον αφορά τους επιμέρους παράγοντες και όπως φαίνεται στον πίνακα 6.3 (πίνακας 6.4 παράρτημα 5) προκύπτουν διακρίνεται πως σχετικά με τους παράγοντες “Καθημερινός όγκος εργασίας”, και “Βαθμός ελευθερίας στην εκτέλεση εργασιών” πιο ικανοποιημένοι είναι οι υπάλληλοι γραφείου και λιγότερο ικανοποιημένοι οι πωλητές με επίπεδο σημαντικότητας 1%. Από την “Ποικιλία εργασιών” οι εργάτες και τα στελέχη δείχνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (μ.τ. 3,68 και 3,67 αντίστοιχα) από το τεχνικό –τεχνολογικό προσωπικό και τους πωλητές (μ.τ. 3,57 και 3,10), και από τον παράγοντα “Δυνατότητες για προαγωγή” λιγότερο ικανοποιημένοι σε σχέση με τις υπόλοιπες ειδικότητες εμφανίζονται οι πωλητές με μ.τ 2,24 και επίπεδο σημαντικότητας 5%. Οι πωλητές είναι οι λιγότερο ικανοποιημένοι και στον

παράγοντα “*Ευελιξία στο ωράριο εργασίας*”, με περισσότερο ικανοποιημένους τους χειριστές μηχανών – αποθηκάρους. Για τον παράγοντα “*Ομαδικότητα και καλό εργασιακό κλίμα*” λιγότερο ικανοποιημένοι εμφανίζονται οι εργαζόμενοι στις ειδικότητες “*Εργάτης*” και “*Εργοδηγός / Βοηθός προϊστάμενος*” ενώ μεγαλύτερη ικανοποίηση δείχνουν οι κατηγορίες “*Υπάλληλοι Γραφείου*” και “*Πωλητές*”. Σχετικά με τον παράγοντα “*Ελευθερία συμβολής με προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας*” τα στελέχη είναι η κατηγορία εργαζομένων με τη μεγαλύτερη ικανοποίηση σε αντίθεση με τους εργάτες και τους πωλητές που δείχνουν τη μικρότερη σε επίπεδο σημαντικότητας 1%. Στον παράγοντα “*Δυνατότητα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων*” περισσότερο ικανοποιημένοι παρουσιάζονται οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην κατηγορία τεχνικό-τεχνολογικό προσωπικό με μ.τ. 3,17 ενώ λιγότερο οι εργάτες με μ.τ. 2,65 και επίπεδο σημαντικότητας 10%. Τέλος σχετικά με τον παράγοντα “*Αλλαγές που κάνει η εταιρεία προς όφελος των εργαζομένων*” και σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, η ειδικότητα με τη μεγαλύτερη ικανοποίηση είναι οι “*Χειριστές μηχανών /αποθηκάρους*” και με τη μικρότερη οι “*Πωλήσεις*”.

	Εργάτης (N=60)		Χειρίστης μηχανών / αποθηκάριος (N=41)		Τεχνικό – Τεχνολογικό προσωπικό (N=54)		Εργοδηγός / Βοηθός προϊστάμενος (N=31)		Υπάλληλος γραφείου (N=46)		Πωλήσεις (N=49)		Στέλεχος (N=45)		ONE WAY ANOVA	
	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	F	p-value
Συνολική εργασιακή ικανοποίηση (SCORE)	49,65	14,854	54,63	12,453	51,31	12,765	52,26	11,159	79	52,85	46,47	13,237	51,78	12,009	1,939	0,074*
Καθημερινός όγκος εργασίας	3,70	0,788	3,63	0,829	3,37	0,958	3,58	0,620	3,72	0,911	2,84	1,313	3,36	0,957	5,255	0,000***
Ποικιλία εργασιών	3,68	1,066	3,61	0,703	3,57	0,944	3,58	0,886	3,61	0,829	3,10	1,065	3,67	1,066	2,155	0,047**
Βαθμός ελευθερίας στην εκτέλεση των εργασιών	3,45	1,199	3,63	0,888	3,46	0,926	3,48	0,926	3,87	0,749	2,98	1,070	3,67	1,128	3,575	0,002***
Ευελιξία στο ωράριο εργασίας	3,67	1,036	3,76	0,830	3,43	1,126	3,61	0,844	3,39	1,145	2,73	1,238	3,53	1,198	4,675	0,000***
Ομαδικότητα και καλό εργασιακό κλίμα	3,23	1,267	3,63	0,968	3,65	1,084	3,26	0,999	3,89	0,795	3,82	1,034	3,38	1,072	2,941	0,008***
Δυνατότητα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων	2,65	0,936	3,15	1,152	3,17	0,947	3,16	1,036	3,09	1,029	2,80	1,060	2,98	1,011	2,047	0,059*
Δυνατότητες για προαγωγή	2,62	1,236	2,90	1,158	2,52	1,193	2,90	1,136	2,43	1,003	2,24	1,011	2,80	1,079	2,133	0,049**
Ελευθερία συμβολής με προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας	2,77	1,240	3,27	1,162	3,22	0,984	3,48	0,890	3,37	0,997	2,67	1,125	3,69	1,041	5,614	0,000***
Ενδιαφέρον της διοίκησης προς τους εργαζόμενους	2,98	1,255	3,51	1,075	3,09	1,202	3,13	0,885	3,46	0,959	2,92	1,017	3,20	0,894	2,063	0,057*
Αλλαγές που κάνει η εταιρεία προς όφελος των εργαζομένων	3,00	1,276	3,29	1,055	2,85	1,053	3,03	0,752	2,98	1,064	2,51	1,003	2,91	1,104	2,174	0,045**

\*p<0,1 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,01

**Πίνακας 6.3 Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ειδικότητας σε σχέση με τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.**

### 6.2.5 Εργασιακή ικανοποίηση και χρόνια εργασίας στην εταιρεία

	N	Συντελεστής συσχέτισης (Pearson r)	p-value
Ομαδικότητα και καλό εργασιακό κλίμα	32	-0,157	0,004***
Υποστήριξη για την ανάπτυξη νέων	32	-0,160	0,004***
Αξιολόγηση της απόδοσής	32	-0,100	0,072*
Περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης μέσα	326	-0,096	0,083*
*p<0,1 **p<0,05 ***p<0,01			

**Πίνακας 6.4. Συσχετίσεις των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης σύμφωνα με τα χρόνια εργασίας στην εταιρεία , των εργαζομένων**

Σύμφωνα με τον πίνακα 6.4 (διερεύνηση με βάση το συντελεστή συσχέτισης Pearson – πίνακας 6.5 παράρτημα 5), στη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ ετών στην παρούσα εργασία και ικανοποίησης των εργαζομένων. Προέκυψε στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση της ηλικίας με τους επιμέρους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης *Υποστήριξη για την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων* και *Ομαδικότητα και καλό εργασιακό κλίμα* που σημαίνει πως οι εργαζόμενοι με τα λιγότερα χρόνια προϋπηρεσίας είναι πιο ικανοποιημένοι σε σχέση με τους παλαιότερους σε επίπεδο 1%.

### 6.3 Η αναγνώριση ως κίνητρο και δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στην ενότητα αυτή θα εξεταστεί αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ή συσχετίσεις μεταξύ των εργαζομένων με βάση τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά σε σχέση με διάφορους παράγοντες που περιγράφουν την αναγνώριση ως κίνητρο.

#### 6.3.1 Η αναγνώριση ως κίνητρο και φύλο

Σε σχέση με το βαθμό αναγνώρισης της εργασιακής συνεισφοράς από τους ιεραρχικά ανώτερους, σύμφωνα με τον έλεγχο t και τον πίνακα 6.5 (πίνακας 6.6 παράρτημα5), προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου και για τις τρεις μεταβλητές που εξετάζονται. Πιο συγκεκριμένα οι άνδρες πιστεύουν, σε μεγαλύτερο βαθμό από τις γυναίκες, ότι η εργασιακή τους συνεισφορά αναγνωρίζεται από την εταιρεία τον διευθυντή και τον άμεσο προϊστάμενο. Από την άλλη οι γυναίκες θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άνδρες ,ότι η αναγνώριση είναι σημαντική, δίνει κίνητρα για βελτίωση, αυξάνει την αποδοτικότητα και δίνει προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη



	Άνδρες (N=234)		Γυναίκες (N=92)		t-test	
	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	t	p-value
Αναγνώριση της εργασιακής συμπεριφοράς από την εταιρεία	2,85	1,035	2,43	1,062	3,203	0,002**
Αναγνώριση της εργασιακής συμπεριφοράς από τον διευθυντή	3,28	1,051	2,90	1,293	2,746	0,006*
Αναγνώριση της εργασιακής συμπεριφοράς από τον άμεσο προϊστάμενο	3,69	1,002	3,25	1,289	3,297	0,001**
<b>Βαθμός συμφωνίας με την πρόταση η εργασιακή αναγνώριση είναι σημαντική</b>	4,51	0,682	4,76	0,454	-3,272	0,001**
<b>Βαθμός συμφωνίας με την πρόταση η αναγνώριση μου δίνει κίνητρα για βελτίωση</b>	4,50	0,657	4,71	0,481	-2,796	0,005*
<b>Βαθμός συμφωνίας με την πρόταση η αναγνώριση βοηθά στην αύξηση της αποδοτικότητάς μου</b>	4,43	0,727	4,72	0,476	-3,536	0,000***
<b>Βαθμός συμφωνίας με την πρόταση η αναγνώριση δίνει προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη</b>	4,23	0,863	4,42	0,699	-2,096	0,037**
*p<0,1 **p<0,05 ***p<0,01						

**Πίνακας 6.5 Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου σε σχέση με συγκεκριμένους παράγοντες που περιγράφουν την αναγνώριση ως κίνητρο**

Σχετικά με το από ποιόν θεωρούν οι εργαζόμενοι σημαντική την αναγνώριση και με βάση το φύλο προκύπτουν, στατιστικά σημαντικές διαφορές (πίνακας 6.6) οι οποίες μας δείχνουν πως οι γυναίκες θεωρούν πιο σημαντική την αναγνώριση από τον διευθυντή τους, τον προϊστάμενο τους, τους συναδέλφους τους και τελευταία από τη διοίκηση, ενώ οι άνδρες θεωρούν πιο σημαντική την αναγνώριση από τον προϊστάμενό τους ακολούθως από τον διευθυντή τους και στο τέλος από τη διοίκηση και τους συναδέλφους τους (πίνακας 6.7 παράρτημα 5).

		Φύλο		Σύνολο
		Γυναίκα	Άνδρας	
Τους συναδέλφους μου	n	22	37	59
	%	23,9%	15,8%	18,1%
Τον Προϊστάμενο μου	n	26	97	123
	%	28,3%	41,5%	37,7%
Τον Διευθυντή μου	n	35	63	98
	%	38,0%	26,9%	30,1%
Τη Διοίκηση	n	9	37	46
	%	9,8%	15,8%	14,1%
Σύνολο	n	92	234	326
	%	100,0%	100,0%	100,0%
		<b>Pearson</b>	<b>Βαθμοί</b>	<b>p-value</b>
		$\chi^2$	<b>Ελευθερίας</b>	
		9,858	3	0,020

**Πίνακας 6.6 Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου σε σχέση με το από ποιόν θεωρούν σημαντική την αναγνώριση**

Όσον αφορά την προτίμηση των εργαζομένων, σε σχέση με το φύλο, για περιστασιακή ή συνεχή αναγνώριση και σύμφωνα με τον πίνακα 6.8 (παράρτημα 5), δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Επίσης δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφορά για την προτίμηση κοινοποίησης της αναγνώρισης από τους εργαζομένους διαφορετικού φύλου (πίνακας 6.9 παράρτημα 5) .

### 6.3.2 Η αναγνώριση ως κίνητρο και ηλικία

Σε σχέση με συγκεκριμένους παράγοντες που περιγράφουν την αναγνώριση ως κίνητρο στατιστικά σημαντική συσχέτιση προέκυψε μόνο μεταξύ της ηλικίας και του βαθμού συμφωνία με την πρόταση, ότι η αναγνώριση δίνει προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη σε επίπεδο σημαντικότητας 10%. Η αρνητική τιμή του συντελεστή συσχέτισης Pearson  $r$  δείχνει ότι υπάρχει αρνητική αλλά όχι ισχυρή συσχέτιση. Νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η αναγνώριση δίνει προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη (πίνακας 6.7 & πίνακας 6.10 παράρτημα 5).

	N	Συντελεστής συσχέτισης (Pearson $r$ )	p-value
Βαθμός συμφωνίας με την πρόταση η αναγνώριση δίνει προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη	326	-0,037	0,0503*
* $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$			

**Πίνακας 6.7 Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας σε σχέση με συγκεκριμένους παράγοντες που περιγράφουν την αναγνώριση ως κίνητρο.**

Ωστόσο στατιστικά σημαντική διαφορά προκύπτει σε σχέση με τις ηλικιακές ομάδες των εργαζομένων και με το από ποιόν προτιμούν την αναγνώριση, σε επίπεδο 1%. Σύμφωνα με τον πίνακα 6.8 (πίνακας 6.11 παράρτημα 5), οι νεαρότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι επιλέγουν την αναγνώριση από τους συναδέλφους τους (80%). Οι ηλικίες 26-35 ετών προτιμούν την αναγνώριση από τον προϊστάμενο τους (43,4%) ενώ οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 36-50 ετών προτιμούν την αναγνώριση από το διευθυντή τους (36,8%). Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία άνω των 51 ετών προτιμούν να αναγνωρίζονται από τον προϊστάμενο τους. Συνολικά οι εργαζόμενοι σε σχέση με τον παράγοντα ηλικία προτιμούν την αναγνώριση από τον προϊστάμενο τους σε ποσοστό 37,7%

		Ηλικία				Σύνολο
		<25 ετών	26-35 ετών	36-50 ετών	>51 ετών	
Τους συναδέλφους μου	n	4	22	29	4	59
	%	80,0%	19,5%	16,7%	11,8%	18,1%
Τον Προϊστάμενο μου	n	1	49	55	18	123
	%	20,0%	43,4%	31,6%	52,9%	37,7%
Τον Διευθυντή μου	n	0	25	64	9	98
	%	0,0%	22,1%	36,8%	26,5%	30,1%
Τη Διοίκηση	n	0	17	26	3	46
	%	0,0%	15,0%	14,9%	8,8%	14,1%
Σύνολο	n	5	113	174	34	326
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		<b>Pearson</b>		<b>Βαθμοί</b>		<b>p-value</b>
		<b><math>\chi^2</math></b>		<b>Ελευθερίας</b>		
		24,999		9		

**Πίνακας 6.8. Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικιακής ομάδας σε σχέση με το από ποιόν θεωρούν σημαντική την αναγνώριση**

Στη συχνότητα της αναγνώρισης από τον διευθυντή / προϊστάμενο υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (πίνακας 6,9 & πίνακας 6.12 παράρτημα 5). Οι μεσαίες ηλικιακές ομάδες ,δείχνουν να προτιμούν με μικρή διαφορά την περιστασιακή από την συνεχή αναγνώριση και οι κάτω των 25 ετών την περιστασιακή, με 80%. Εξαίρεση αποτελούν οι άνω των 51 ετών, οι οποίοι προτιμούν τη συνεχή αναγνώριση.

		Ηλικία				Σύνολο
		<25 ετών	26-35 ετών	36-50 ετών	>51 ετών	
Περιστασιακή αναγνώριση	n	4	58	88	8	158
	%	80,0%	51,3%	50,6%	23,5%	48,5%
Συνεχή Αναγνώριση	n	1	55	86	26	168
	%	20,0%	48,7%	49,4%	76,5%	51,5%
Σύνολο	n	5	113	174	34	326
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Pearson		Βαθμοί		p-value
		χ <sup>2</sup>		Ελευθερίας		
		11,136		3		0,011

**Πίνακας 6.9 Διαφορές προτίμησης περιστασιακής η συνεχούς αναγνώρισης από τον Διευθυντή / Προϊστάμενό μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας.**

Για την κοινοποίηση της αναγνώρισης υπάρχει επίσης στατιστικά σημαντική διαφορά όπου και διακρίνεται πως οι εργαζόμενοι σε σχέση με την ηλικία τους προτιμούν να κοινοποιείται η αναγνώριση στο διευθυντή τους. Διαφορά παρατηρείται ως προς τις ηλικιακές ομάδες 26-35 ετών και 36-50 ετών, με τους πρώτους να προτιμούν κοινοποίηση της αναγνώρισης στον διευθυντή τους και τους δεύτερους να προτιμούν κοινοποίηση της αναγνώρισης στη διοίκηση (πίνακας 6.10 & πίνακας 6.13 παράρτημα 5).

		Ηλικία				Σύνολο
		<25 ετών	26-35 ετών	36-50 ετών	>51 ετών	
Στους Συναδέλφους σας	n	0	5	12	4	21
	%	0,0%	4,4%	6,9%	11,8%	6,4%
Στο Διευθυντή σας	n	2	48	41	15	106
	%	40,0%	42,5%	23,6%	44,1%	32,5%
Στη Διοίκηση	n	0	14	53	8	75
	%	0,0%	12,4%	30,5%	23,5%	23,0%
Σε όλη την εταιρεία	n	0	24	25	2	51
	%	0,0%	21,2%	14,4%	5,9%	15,6%
Σε κανένα από τα παραπάνω	n	3	22	43	5	73
	%	60,0%	19,5%	24,7%	14,7%	22,4%
Σύνολο	n	5	113	174	34	326
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Pearson		Βαθμοί		p-value
		$\chi^2$		Ελευθερίας		
		32,911		12		

**Πίνακας 6.10 Διαφορές προτίμησης κοινοποίησης της αναγνώρισης σε σχέση με την ηλικία των εργαζομένων**

### **6.3.3 Η αναγνώριση ως κίνητρο και μορφωτικό επίπεδο**

Σύμφωνα με τον έλεγχο t (πίνακας 6.14 παράρτημα 5) δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφορά όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων στην Vinartia, σε σχέση με συγκεκριμένους παράγοντες που περιγράφουν την αναγνώριση ως κίνητρο.

Σημαντική στατιστική διαφορά προκύπτει με βάση τον έλεγχο αξιοπιστίας  $\chi^2$  σε επίπεδο σημαντικότητας 1% όσον αφορά το από ποίον θεωρούν σημαντική την αναγνώριση οι εργαζόμενοι σε σχέση με το μορφωτικό τους επίπεδο. Έτσι προκύπτει

(πίνακας 6.11 & 6.15 παράρτημα 5) πως οι εργαζόμενοι με πιο χαμηλό μορφωτικό επίπεδο προτιμούν να αναγνωρίζονται πρώτα από τον προϊστάμενο και μετά από τον διευθυντή τους. Οι εργαζόμενοι με πιο υψηλό μορφωτικό επίπεδο προτιμούν την αναγνώριση από το διευθυντή τους σε σχεδόν διπλάσιο ποσοστό από ότι στις άλλες κατηγορίες όπου μοιράζονται σχεδόν ισομερώς.

		Μορφωτικό επίπεδο		Σύνολο
		Χαμηλό Μορφωτικό Επίπεδο (191)	Υψηλό Μορφωτικό Επίπεδο (135)	
Τους συναδέλφους μου	n	31	28	59
	%	9,5%	8,6%	18,1%
Τον Προϊστάμενο μου	n	94	29	123
	%	28,8%	8,9%	37,7%
Τον Διευθυντή μου	n	48	50	98
	%	14,7%	15,3%	30,1%
Τη Διοίκηση	n	18	28	46
	%	5,5%	8,6%	14,1%
Σύνολο	n	191	135	326
	%	58,6%	41,4%	100,0%
		Pearson $\chi^2$	Βαθμοί Ελευθερίας	p-value
		27,921	3	0,000

**Πίνακας 6.11 Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου σε σχέση με το από ποιόν θεωρούν σημαντική την αναγνώριση**

Επίσης στατιστικά σημαντική διαφορά προκύπτει από το με τι συχνότητα θέλουν οι εργαζόμενοι με βάση το μορφωτικό τους επίπεδο, την αναγνώριση από τον διευθυντή / προϊστάμενο τους. Έτσι οι εργαζόμενοι με πιο χαμηλό μορφωτικό επίπεδο θέλουν συνεχή αναγνώριση ενώ οι εργαζόμενοι με πιο υψηλό είναι σε μεγαλύτερο ποσοστό υπέρ της περιστασιακής αναγνώρισης πίνακας 6.12 (6.16 παράρτημα 5) .

		Μορφωτικό επίπεδο		Σύνολο
		Χαμηλό Μορφωτικό Επίπεδο (191)	Υψηλό Μορφωτικό Επίπεδο (135)	
Περιστασιακή αναγνώριση	n	82	76	158
	%	25,2%	23,3%	48,5%
Συνεχή Αναγνώριση	n	109	59	168
	%	33,4%	18,1%	51,5%
Σύνολο	n	191	135	326
	%	58,6%	41,4%	100,0%
		Pearson $\chi^2$	Βαθμοί Ελευθερίας	p-value
		5,656	1	0,017

**Πίνακας 6.12 Διαφορές προτίμησης περιστασιακής η συνεχούς αναγνώρισης από τον Διευθυντή / Προϊστάμενό μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικό μορφωτικό επίπεδο.**

Τέλος δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά όσον αφορά τις διαφορές προτίμησης κοινοποίησης της αναγνώρισης σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων (πίνακας 6.17 παράρτημα 5)

#### **6.3.4 Η αναγνώριση ως κίνητρο και ειδικότητα**

Σύμφωνα με τον πίνακα 6.13 (6.18 παράρτημα 5) και τον έλεγχο One – Way Anova προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ εργαζόμενων που ανήκουν σε διάφορες ειδικότητες σε επιμέρους παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα στην “Αναγνώριση της εργασιακής συμπεριφοράς από την εταιρεία”, το τεχνικό – τεχνολογικό προσωπικό πιστεύει σε μεγαλύτερο βαθμό από τις υπόλοιπες ειδικότητες ότι συμβαίνει. Στον παράγοντα “Αναγνώριση της εργασιακής συμπεριφοράς από τον διευθυντή”, σχεδόν όλες οι ειδικότητες θεωρούν πως γίνεται σε ικανοποιητικό βαθμό, πράγμα που συμβαίνει και για τον παράγοντα “Αναγνώριση της εργασιακής συμπεριφοράς από τον άμεσο προϊστάμενο”.



	Εργάτης (N=60)		Χειρίστης μηχανών / αποθηκάριος (N=41)		Τεχνικό – Τεχνολογικό προσωπικό (N=54)		Εργοδηγός / Βοηθός προϊστάμενος (N=31)		Υπάλληλος γραφείου (N=46)		Πωλήσεις (N=49)		Στέλεχος (N=45)		ONE WAY ANOVA	
	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	F	p- value
Αναγνώριση της εργασιακής συμπεριφοράς από την εταιρεία	2,47	1,295	2,98	0,935	3,00	1,082	2,77	0,920	2,72	1,129	2,47	0,938	2,82	0,806	2,183	0,044*
Αναγνώριση της εργασιακής συμπεριφοράς από τον διευθυντή	2,72	1,342	3,20	1,123	3,35	1,049	3,45	1,179	3,35	1,159	3,14	1,041	3,22	0,850	2,415	0,027*
Αναγνώριση της εργασιακής συμπεριφοράς από τον άμεσο προϊστάμενο	3,22	1,451	3,73	0,895	3,52	1,077	3,71	1,101	3,85	1,032	3,65	0,991	3,47	0,894	1,892	0,082*
*p<0,1 **p<0,05 ***p<0,01																

**Πίνακας 6.13 Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ειδικότητας σε σχέση με συγκεκριμένους παράγοντες που περιγράφουν την αναγνώριση ως κίνητρο**

Σύμφωνα με τον πίνακα 6.14 (6.19 παράρτημα 5) προκύπτει πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους εργαζόμενους με διαφορετική ειδικότητα σε σχέση με το από ποιόν θεωρούν σημαντική την αναγνώριση. Παρατηρούμε πως οι κατηγορίες των εργατών των χειριστών μηχανών – αποθηκάριος, των υπαλλήλων γραφείου, και των πωλητών πιστεύουν πως είναι σημαντικό να δέχονται αναγνώριση από τον προϊστάμενο τους, Από την άλλη το τεχνικό-τεχνολογικό προσωπικό, οι εργοδηγοί – βοηθοί προϊσταμένου και τα στελέχη θεωρούν πιο σημαντική την αναγνώριση από τον διευθυντή τους. Όσον αφορά την αναγνώριση από τη διοίκηση βλέπουμε πως οι εργάτες τη θεωρούν τη λιγότερο σημαντική σε σχέση με τις υπόλοιπες ειδικότητες.

		Ειδικότητα							Σύνολο
		Εργάτης	Χειρίστης μηχανών / αποθηκάριος	Τεχνικό – Τεχνολογικό προσωπικό	Εργοδηγός / Βοηθός προϊστάμενος	Υπάλληλος γραφείου	Πωλήσεις (επιθεωρητής, key account, merchandiser)	Στέλεχος	
Τους συναδέλφους μου	n	9	5	16	8	8	10	3	59
	%	15,0%	12,2%	29,6%	25,8%	17,4%	20,4%	6,7%	18,1%
Τον Προϊστάμενο μου	n	38	19	10	6	21	17	12	123
	%	63,3%	46,3%	18,5%	19,4%	45,7%	34,7%	26,7%	37,7%
Τον Διευθυντή μου	n	11	10	22	10	14	11	20	98
	%	18,3%	24,4%	40,7%	32,3%	30,4%	22,4%	44,4%	30,1%
Τη Διοίκηση	n	2	7	6	7	3	11	10	46
	%	3,3%	17,1%	11,1%	22,6%	6,5%	22,4%	22,2%	14,1%
Σύνολο	n	60	41	54	31	46	49	45	326
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
							Pearson $\chi^2$	Βαθμοί Ελευθερίας	p-value
							53,962	18	0,000

**Πίνακας 6.14 Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ειδικότητας σε σχέση με το από ποιόν θεωρούν σημαντική την αναγνώριση**

Επίσης στατιστικά σημαντική διαφορά με βαθμό σημαντικότητας 1%, προκύπτει ανάμεσα σε εργαζόμενους διαφορετικών ειδικοτήτων σε σχέση με τις διαφορές προτίμησης περιστασιακής η συνεχούς αναγνώρισης από τον Διευθυντή / Προϊστάμενό. Όπως φαίνεται στον πίνακα 6.15 (6.20 παράρτημα 5) η συνεχής αναγνώριση έρχεται πρώτη στις προτιμήσεις των εργατών και του τεχνολογικού

προσωπικού ενώ όλες οι άλλες κατηγορίες προτιμούν την περιστασιακή αναγνώριση. Ειδικά η διαφορά ανάμεσα τα στελέχη και τους εργάτες στο βαθμό που προτιμούν την περιστασιακή ή τη συνεχή αναγνώριση αντίστοιχα, είναι αξιοσημείωτη.

		Ειδικότητα							Σύνολο
		Εργάτης	Χειρίστης μηχανών / αποθηκάριος	Τεχνικό – Τεχνολογικό προσωπικό	Εργοδηγός / Βοηθός προϊστάμενος	Υπάλληλος γραφείου	Πωλήσεις (επιθεωρητής, key account, merchandiser)	Στέλεχος	
Περιστασιακή Αναγνώριση	n	10	23	25	16	24	29	31	158
	%	16,7%	56,1%	46,3%	51,6%	52,2%	59,2%	68,9%	48,5%
Συνεχή Αναγνώριση	n	50	18	29	15	22	20	14	168
	%	83,3%	43,9%	53,7%	48,4%	47,8%	40,8%	31,1%	51,5%
Σύνολο	n	60	41	54	31	46	49	45	326
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
							Pearson $\chi^2$	Βαθμοί Ελευθερίας	p-value
							35,464	6	0,000

**Πίνακας 6.15 Διαφορές προτίμησης περιστασιακής ή συνεχούς αναγνώρισης από τον Διευθυντή/Προϊστάμενο μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική ειδικότητα**

Σημαντική στατιστική διαφορά προκύπτει και όσον αφορά την κοινοποίηση της αναγνώρισης και την ειδικότητα (πίνακας 6.16 & πίνακας 6.21 παράρτημα 5). Οι εργαζόμενοι όλων των ειδικοτήτων με εξαίρεση τα στελέχη και τους πωλητές δείχνουν σε κατά ένα μεγάλο ποσοστό 20 – 40% πως δεν θέλουν να κοινοποιείται πουθενά η αναγνώρισή τους. Παρόλα αυτά, οι υπάλληλοι γραφείου οι εργάτες και οι χειριστές μηχανών προτιμούν να γίνεται κοινοποίηση στο διευθυντή τους, το τεχνικό-τεχνολογικό προσωπικό είναι μοιρασμένο μεταξύ διευθυντή και διοίκησης, τα στελέχη προτιμούν ξεκάθαρα τη διοίκηση ενώ οι πωλητές επιλέγουν η αναγνώρισή τους να γίνεται μπροστά σε όλη την εταιρία.

		Ειδικότητα							Σύνολο
		Εργάτης	Χειρίστης μηχανών / αποθηκάριος	Τεχνικό – Τεχνολογικό προσωπικό	Εργοδηγός / Βοηθός προϊστάμενος	Υπάλληλος γραφείου	Πωλήσεις (επιθεωρητής, key account, merchandiser)	Στέλεχος	
Στους Συναδέλφους σας	n	6	1	3	0	5	1	5	21
	%	10,0%	2,4%	5,6%	0,0%	10,9%	2,0%	11,1%	6,4%
Στο Διευθυντή σας	n	26	15	17	5	21	12	10	106
	%	43,3%	36,6%	31,5%	16,1%	45,7%	24,5%	22,2%	32,5%
Στη Διοίκηση	n	10	5	17	7	7	7	22	75
	%	16,7%	12,2%	31,5%	22,6%	15,2%	14,3%	48,9%	23,0%
Σε όλη την εταιρεία	n	4	7	4	7	3	23	3	51
	%	6,7%	17,1%	7,4%	22,6%	6,5%	46,9%	6,7%	15,6%
Σε κανένα από τα παραπάνω	n	14	13	13	12	10	6	5	73
	%	23,3%	31,7%	24,1%	38,7%	21,7%	12,2%	11,1%	22,4%
Σύνολο	n	60	41	54	31	46	49	45	326
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
						Pearson $\chi^2$	Βαθμοί Ελευθερίας	p-value	
						91,305	24	0,000	

**Πίνακας 6.16 Διαφορές προτίμησης κοινοποίησης της αναγνώρισης σε σχέση με την ειδικότητα των εργαζομένων**

### 6.3.5 Η αναγνώριση ως κίνητρο και έτη εργασίας στην παρούσα εργασία.

Σε σχέση με συγκεκριμένους παράγοντες που περιγράφουν την αναγνώριση ως κίνητρο δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική συσχέτιση σύμφωνα με τα έτη εργασίας στην παρούσα εταιρεία. Η αρνητική τιμή του συντελεστή συσχέτισης Pearson r δείχνει ότι υπάρχει αρνητική αλλά όχι ισχυρή συσχέτιση (πίνακας 6.22 παράρτημα 5)

Στην άποψη των εργαζομένων με διαφορετικά έτη εργασίας στην παρούσα εταιρεία προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφορά με βαθμό σημαντικότητας 5%, όπου παρατηρείται πως με την αύξηση των ετών προϋπηρεσίας οι εργαζόμενοι θεωρούν την αναγνώριση πιο σημαντική από τον διευθυντή από ότι τον προϊστάμενο. Εξαίρεση αποτελεί σε αυτό η ομάδα με πάνω από 26 χρόνια εργασίας που θεωρούν πιο σημαντική την αναγνώριση από τον προϊστάμενο (πίνακας 6.17 & πίνακας 6.23 παράρτημα 5).

		Έτη εργασίας στην παρούσα εταιρεία					Σύνολο
		< 3	4-7	8-15	16-25	>26	
Τους συναδέλφους μου	n	13	14	18	14	0	59
	%	31,0%	16,7%	15,5%	17,9%	0,0%	18,1%
Τον Προϊστάμενο μου	n	16	40	41	21	5	123
	%	38,1%	47,6%	35,3%	26,9%	83,3%	37,7%
Τον Διευθυντή μου	n	9	16	41	31	1	98
	%	21,4%	19,0%	35,3%	39,7%	16,7%	30,1%
Τη Διοίκηση	n	4	14	16	12	0	46
	%	9,5%	16,7%	13,8%	15,4%	0,0%	14,1%
Σύνολο	n	42	84	116	78	6	326
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
				Pearson $\chi^2$	Βαθμοί Ελευθερίας	p-value	
				23,777	12	0,022	

**Πίνακας 6.17 Διαφορές μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά έτη εργασίας στην παρούσα εταιρεία σε σχέση με το από ποιόν θεωρούν σημαντική την αναγνώριση**

Ακόμα σε σχέση με τις διαφορές προτίμησης μεταξύ περιστασιακής ή συνεχούς αναγνώρισης από τον Διευθυντή / Προϊστάμενό υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά έτη εργασίας στην παρούσα εταιρεία. Οι εργαζόμενοι με μέχρι 7έτη εργασίας προτιμούν την περιστασιακή αναγνώριση, από τα 8 μέχρι τα 25 τη συνεχή και οι με πάνω από 26 έτη μοιράζονται και στις 2 κατηγορίες (πίνακας 6.18 & πίνακας 6.24 παράρτημα 5)

		Έτη εργασίας στην παρούσα εταιρεία					Σύνολο
		< 3	4-7	8-15	16-25	>26	
Περιστασιακή αναγνώριση	n	15	50	57	33	3	158
	%	35,7%	59,5%	49,1%	42,3%	50,0%	48,5%
Συνεχή Αναγνώριση	n	27	34	59	45	3	168
	%	64,3%	40,5%	50,9%	57,7%	50,0%	51,5%
Σύνολο	n	42	84	116	78	6	326
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
					Pearson	Βαθμοί	p-value
					$\chi^2$	Ελευθερίας	
					8,058	4	0,089

**Πίνακας 6.18 Διαφορές προτίμησης περιστασιακής η συνεχούς αναγνώρισης από τον Διευθυντή / Προϊστάμενό μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά έτη εργασίας στην παρούσα εταιρεία.**

Στατιστικά σημαντική διαφορά προκύπτει και στον πίνακα 6.19 (6.25 παράρτημα 5) όπου διακρίνεται πως οι εργαζόμενοι ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας στην παρούσα εταιρεία έχουν διαφορές στην προτίμηση κοινοποίησης της αναγνώρισης.

		Έτη εργασίας στην παρούσα εταιρεία					Σύνολο
		< 3	4-7	8-15	16-25	>26	
Στους Συναδέλφους σας	n	1	8	5	7	0	21
	%	2,4%	9,5%	4,3%	9,0%	0,0%	6,4%
Στο Διευθυντή σας	n	18	30	34	19	5	106
	%	42,9%	35,7%	29,3%	24,4%	83,3%	32,5%
Στη Διοίκηση	n	2	19	26	28	0	75
	%	4,8%	22,6%	22,4%	35,9%	0,0%	23,0%
Σε όλη την εταιρεία	n	9	19	15	7	1	51
	%	21,4%	22,6%	12,9%	9,0%	16,7%	15,6%
Σε κανένα από τα παραπάνω	n	12	8	36	17	0	73
	%	28,6%	9,5%	31,0%	21,8%	0,0%	22,4%
Σύνολο	n	42	84	116	78	6	326
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
				Pearson $\chi^2$	Βαθμοί Ελευθερίας	p-value	
				44.214	16	0,000	

**Πίνακας 6.19 Διαφορές προτίμησης κοινοποίησης της αναγνώρισης σε σχέση με τα έτη εργασίας στην παρούσα εταιρεία των εργαζομένων**

#### 6.4 Είδος αναγνώρισης και δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στην ενότητα αυτή θα εξεταστεί αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ή συσχετίσεις μεταξύ των εργαζομένων με βάση τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά σε σχέση με το είδος αναγνώρισης που θεωρούν ότι τους αντιπροσωπεύει καλύτερα.

#### 6.4.1 Είδος αναγνώρισης και φύλο

Όπως φαίνεται και στον πίνακα 6.20 (6.26 παράρτημα 5) υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα σχετικά με το είδος αναγνώρισης και ειδικά στην ηθική και σε είδος αναγνώριση βαθμό σημαντικότητας 10% και 5% αντίστοιχα. . Πιο συγκεκριμένα οι γυναίκες προτιμούν την ηθική αναγνώριση σε σχέση με τους άνδρες με ενώ οι άνδρες προτιμούν την σε είδος αναγνώριση σε σχέση με τις γυναίκες. Για την οικονομική αναγνώριση και την ανάπτυξη δεν προκύπτουν σημαντικά στατιστικές διαφορές.

	Άνδρες (N=234)		Γυναίκες (N=92)		t-test	
	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	t	p-value
Ηθική	2,09	0,950	1,89	0,831	1,821	0,070*
Σε είδος	3,43	0,784	3,62	0,644	-2,090	0,037**
*p<0,1 **p<0,05 ***p<0,01						

Πίνακας 6.20 Διαφορές προτίμησης στο είδος αναγνώρισης σε σχέση με το φύλο

#### 6.4.2 Είδος αναγνώρισης και ηλικία

Στον πίνακα 6.21 (6.27 παράρτημα 5) σύμφωνα με το συντελεστή συσχέτισης pearson r σε σχέση με την άποψη των εργαζομένων όσον αφορά το είδος αναγνώρισης με βάση την ηλικία, προέκυψε στατιστικά σημαντική ασθενής αρνητική συσχέτιση σε επίπεδο 1% για την οικονομική αναγνώριση. Οι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι θεωρούν πιο σημαντική την οικονομική αναγνώριση σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι πιο ηλικιωμένοι. Ακόμα προκύπτει θετική ασθενής συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 1% για την ανάπτυξη που σημαίνει ότι οι μεγαλύτερες ηλικίες την προτιμούν ως είδος αναγνώρισης.

	N	Συντελεστής συσχέτισης (Pearson r)	p-value
Οικονομική	326	-0,186	0,001**
Ανάπτυξη	326	0,178	0,001**
*p<0,1 **p<0,05 ***p<0,01			

Πίνακας 6.21 Διαφορές προτίμησης στο είδος αναγνώρισης σε σχέση με την ηλικία



### 6.4.3 Είδος αναγνώρισης και μορφωτικό επίπεδο

Όσον αφορά την άποψη των εργαζομένων με διαφορετικό μορφωτικό επίπεδο προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ εργαζομένων χαμηλότερου και υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου σε σχέση με το είδος της αναγνώρισης σε επίπεδο 10%, 5% και 1% σύμφωνα με τον έλεγχο t. Οι εργαζόμενοι με χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο προτιμούν περισσότερο την οικονομική και την σε είδος αναγνώριση σε σχέση με τους υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου που προτιμούν την ανάπτυξη. Για την ηθική αναγνώριση δεν προκύπτουν σημαντικά στατιστικές διαφορές (πίνακας 6.22 & πίνακας 6.28 παράρτημα 5).

	Χαμηλό Μορφωτικό Επίπεδο (N=191)		Υψηλό Μορφωτικό Επίπεδο (N=131)		t-test	
	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	t	p-value
<b>Οικονομική</b>	1,63	0,848	1,81	0,857	-1,945	0,053*
<b>Σε είδος</b>	3,38	0,751	3,62	0,732	-2,873	0,004**
<b>Ανάπτυξη</b>	2,93	1,006	2,54	0,896	3,690	0.000***
*p<0,1 **p<0,05 ***p<0,01						

**Πίνακας 6.22 Διαφορές προτίμησης στο είδος αναγνώρισης σε σχέση με το επίπεδο μόρφωσης**

### 6.4.4 Είδος αναγνώρισης και ειδικότητα

Σε σχέση με την άποψη των εργαζομένων διαφορετικής ειδικότητας σχετικά με το είδος αναγνώρισης σύμφωνα με την ανάλυση διακύμανσης (πίνακας 6.23 & πίνακας 6.29 παράρτημα 5), προέκυψαν σημαντικά στατιστικές διαφορές στην αναγνώριση σε είδος και στην ανάπτυξη με βαθμό σημαντικότητας 5% και 1% αντίστοιχα. Πιο συγκεκριμένα την σε είδος αναγνώριση φαίνεται να προτιμούν οι εργάτες, οι εργοδηγοί / βοηθοί προϊσταμένου υπάλληλοι γραφείου και οι χειριστές ενώ την ανάπτυξη τα στελέχη, οι εργοδηγοί και το τεχνικό – τεχνολογικό προσωπικό.

	Εργάτης (N=60)		Χειρίστης μηχανών / αποθηκάριος (N=41)		Τεχνικό – Τεχνολογικό προσωπικό (N=54)		Εργοδηγός / Βοηθός προϊστάμενος (N=31)		Υπάλληλος γραφείου (N=46)		Πωλήσεις (N=49)		Στέλεχος (N=45)		ONE WAY ANOVA	
	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	F	p-value
<b>Σε είδος</b>	3,33	0,601	3,41	0,706	3,57	0,792	3,35	0,789	3,41	0,858	3,51	0,767	3,76	0,712	1,828	0,093**
<b>Ανάπτυξη</b>	3,13	0,965	2,88	1,077	2,70	0,882	2,29	1,160	2,83	0,973	2,84	0,874	2,47	0,815	3,698	0,001***
*p<0,1 **p<0,05 ***p<0,01																

Πίνακας 6.23 Διαφορές προτίμησης στο είδος αναγνώρισης σε σχέση με την ειδικότητα.

#### 6.4.5 Είδος αναγνώρισης και έτη εργασίας στην παρούσα εργασία

Σύμφωνα με τον πίνακα 6.24 (6.30 παράρτημα 5) και σχετικά με την άποψη των εργαζομένων σχετικά με τις δυνατότητες εξέλιξης με βάση την αναγνώριση, στην εταιρεία προέκυψε στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση σε επίπεδο 1% σύμφωνα με τον συντελεστή συσχέτισης pearson  $r$  όσον αφορά την οικονομική αναγνώριση. Οι εργαζόμενοι με τα λιγότερα χρόνια προϋπηρεσίας θεωρούν πιο σημαντική την οικονομική αναγνώριση σε σχέση με τους παλαιότερους. Όπως και την αναγνώριση σε είδος. Επίσης σύμφωνα συντελεστή συσχέτισης pearson  $r$  δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ ετών εργασίας στην παρούσα εταιρεία και της ηθικής αναγνώρισης ή της αναγνώρισης με ανάπτυξη (πίνακας 6.30).

	N	Συντελεστής συσχέτισης (Pearson $r$ )	p-value
Οικονομική	326	-0,170	0,002**
Σε Είδος	326	-0,107	0,053*
* $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$			

Πίνακας 6.24 Διαφορές προτίμησης στο είδος αναγνώρισης σε σχέση με τα έτη εργασίας στην παρούσα εταιρεία.

#### 6.5 Ικανοποίηση στην εργασία που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την αναγνώριση και δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στην ενότητα αυτή θα εξεταστεί αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ή συσχετίσεις μεταξύ των εργαζομένων με βάση τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά σε σχέση με τους παράγοντες που περιγράφουν τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα θα εξεταστούν οι διαφορές μεταξύ των εργαζομένων σε σχέση με τις απόψεις τους για το αν θεωρούν ότι η αναγνώριση της εργασίας τους δημιουργεί ή ενισχύει τους δεσμούς τους με την εταιρεία, για το αν θεωρούν ότι υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης με βάση την αναγνώριση, στην εταιρεία ή στον όμιλο και τέλος σε σχέση με τον βαθμό ικανοποίηση που νιώθουν τελικά από την αναγνώριση τις εργασίας τους.

### 6.5.1 Ικανοποίηση στην εργασία που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την αναγνώριση και φύλο

Σύμφωνα με τον έλεγχο ανεξαρτησίας  $\chi^2$  δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ αντρών και γυναικών σε σχέση με την άποψη τους για το αν η αναγνώριση της εργασίας τους δημιουργεί ή ενισχύει τους δεσμούς τους με την εταιρεία. (Πίνακας 6.31 παράρτημα 5).

Σε σχέση με την άποψη τους σχετικά με τις δυνατότητες εξέλιξης με βάση την αναγνώριση, στην εταιρεία προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών σε επίπεδο 5% σύμφωνα με τον έλεγχο t. Οι άνδρες θεωρούν ότι υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης στην εταιρεία σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι γυναίκες. Αντίθετα σε σχέση με τις δυνατότητες εξέλιξης στον όμιλο δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου. (Πίνακας 6.25 & πίνακας 6.32 παράρτημα 5).

Επίσης σύμφωνα με τα αποτελέσματα του έλεγχου t οι άνδρες είναι πιο ικανοποιημένοι από ότι οι γυναίκες σε σχέση με την ικανοποίησή τους από την αναγνώριση στην εταιρεία, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

	Άνδρες		Γυναίκες		t-test	
	Μέση	Τυπική	Μέση	Τυπική	t	p-value
<b>Δυνατότητες εξέλιξης με βάση την αναγνώριση, στην εταιρεία</b>	2,79	1,073	2,51	1,104	2,107	0,037**
<b>Βαθμός ικανοποίησης από την αναγνώριση στην εργασία σας</b>	2,82	,918	2,50	0,920	2,833	0,005***
*p<0,1 **p<0,05 ***p<0,01						

Πίνακας 6.25. Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου σε σχέση με διάφορους παράγοντες που περιγράφουν τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση

### **6.5.2 Ικανοποίηση στην εργασία που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την αναγνώριση και ηλικία**

Σύμφωνα με τον έλεγχο ανεξαρτησίας  $\chi^2$  δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ νεότερων και μεγαλύτερων ηλικιακά εργαζομένων σε σχέση με την άποψη τους για το αν η αναγνώριση της εργασίας τους δημιουργεί ή ενισχύει τους δεσμούς τους με την εταιρεία. (Πίνακας 6.33. παράρτημα 5)

Σε σχέση με την άποψη τους σχετικά με τις δυνατότητες εξέλιξης με βάση την αναγνώριση, στην εταιρεία προέκυψε στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση σε επίπεδο 10% σύμφωνα με τον συντελεστή συσχέτισης pearson r. Οι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι θεωρούν ότι υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης στην εταιρεία σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι πιο ηλικιωμένοι. Αντίθετα σε σχέση με τις δυνατότητες εξέλιξης στον όμιλο και την ηλικία των εργαζομένων δεν προέκυψε κάποια συσχέτιση στατιστικά σημαντική. (πίνακας 6.26& πίνακας 6.34 παράρτημα 5 ).

Επίσης σύμφωνα με το συντελεστή συσχέτισης pearson r δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ ηλικίας και βαθμού ικανοποίησης από την αναγνώριση στην εταιρεία, σε κανένα επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας. (πίνακας 6.26 & πίνακας 6.34 παράρτημα 5.).

	N	Συντελεστής συσχέτισης (Pearson r)	p-value
Δυνατότητες εξέλιξης με βάση την αναγνώριση, στην εταιρεία	326	-0,108	0,051*
*p<0,1 **p<0,05 ***p<0,01			

**Πίνακας 6.26. Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας σε σχέση σε σχέση με διάφορους παράγοντες που περιγράφουν τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση**

### **6.5.3 Ικανοποίηση στην εργασία που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την αναγνώριση και μορφωτικό επίπεδο**

Σύμφωνα με τον έλεγχο ανεξαρτησίας  $\chi^2$  δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ εργαζομένων σε σχέση με την άποψη τους για το αν η αναγνώριση της εργασίας τους δημιουργεί ή ενισχύει τους δεσμούς τους με την εταιρεία. (Πίνακας 6.35 παράρτημα 5)

Σε σχέση με την άποψη των εργαζομένων σχετικά με τις δυνατότητες εξέλιξης τους με βάση την αναγνώριση, στην εταιρεία και στον όμιλο δεν προέκυψε κάποια σημαντική διαφορά μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου (Πίνακας 6.36 παράρτημα 5).

Επίσης δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου ούτε και σε σχέση με το βαθμό ικανοποίησης από την αναγνώριση στην εταιρεία, για κανένα επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας. (Πίνακας 6.36 παράρτημα 5)

#### ***6.5.4 Ικανοποίηση στην εργασία που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την αναγνώριση και ειδικότητα***

Σύμφωνα με τον πίνακα 6.27 (6.37 παράρτημα 5) προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις εργαζομένων διαφορετικής ειδικότητας, σύμφωνα με τον έλεγχο t, σε επίπεδο 10%, σε σχέση με σχέση με το αν θεωρούν ότι η αναγνώριση της εργασίας τους δημιουργεί ή ενισχύει τους δεσμούς τους με την εταιρεία. Σε όλες τις ειδικότητες των εργαζομένων το μεγαλύτερο ποσοστό το λαμβάνει ή άποψη ότι η αναγνώριση της εργασίας ενισχύει τους δεσμούς με την εταιρεία. Όμως σε σχέση με το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό υπάρχουν διαφορές μεταξύ των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι που ανήκουν στο τεχνικό – τεχνολογικό προσωπικό σε ποσοστό 11% επέλεξαν τίποτα από τα δύο ποσοστά μεγαλύτερο σε σχέση με άλλες ειδικότητες, ενώ οι πωλητές, οι εργοδηγοί και οι υπάλληλοι γραφείου συγκέντρωσαν μηδενικό ποσοστό στη συγκεκριμένη απάντηση. Οι εργαζόμενοι σε αυτές τις ειδικότητες μαζί με τους εργάτες απάντησαν σε μεγαλύτερα ποσοστά από τους άλλους εργαζόμενους ότι η αναγνώριση της εργασίας δημιουργεί τους δεσμούς με την εταιρεία.

Σε σχέση με την άποψη των εργαζομένων σχετικά με τις δυνατότητες εξέλιξης τους με βάση την αναγνώριση, στην εταιρεία και στον όμιλο δεν προέκυψε κάποια σημαντική διαφορά μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ειδικότητας (πίνακας 6.38 παράρτημα 5).

		Ειδικότητα							Σύνολο
		Εργάτης	Χειρίστης μηχανών / αποθηκάριος	Τεχνικό – Τεχνολογικό προσωπικό	Εργοδηγός / Βοηθός προϊστάμενος	Υπάλληλος γραφείου	Πωλήσεις (επιθεωρητής, key account, merchandiser)	Στέλεχος	
Δημιουργεί	n	10	4	3	4	9	7	7	44
	%	16,7%	9,8%	5,6%	12,9%	19,6%	14,3%	15,6%	13,5%
Ενισχύει	n	47	34	45	27	37	42	37	269
	%	78,3%	82,9%	83,3%	87,1%	80,4%	85,7%	82,2%	82,5%
Τίποτα από τα δύο	n	3	3	6	0	0	0	1	13
	%	5,0%	7,3%	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%	2,2%	4,0%
Σύνολο	n	60	41	54	31	46	49	45	326
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
							Pearson $\chi^2$	Βαθμοί ελευθερίας	p-value
							18,660 <sup>a</sup>	12	0,097

**Πίνακας 6.27. Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ειδικότητας σε σχέση με το αν θεωρούν ότι η αναγνώριση της εργασίας τους δημιουργεί ή ενισχύει τους δεσμούς τους με την εταιρεία.**

Αντίθετα σε σχέση με το βαθμό ικανοποίησης από την αναγνώριση στην εργασία, σύμφωνα με την ανάλυση διακύμανσης και τον πίνακα 6.28 (6.38 παράρτημα 5), προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων διαφορετικών ειδικοτήτων. Μεγαλύτερη ικανοποίηση παρουσιάζουν οι χειριστές μηχανών – αποθηκάριοι και ακολούθως οι υπάλληλοι γραφείου και το τεχνικό και τεχνολογικό προσωπικό. Λιγότερο ικανοποιημένοι από την αναγνώριση στην εργασία είναι οι πωλητές και οι εργάτες.

	Εργάτης (N=60)		Χειρίστης μηχανών / αποθηκάριος (N=41)		Τεχνικό – Τεχνολογικό προσωπικό (N=54)		Εργοδηγός / Βοηθός προϊστάμενος (N=31)		Υπάλληλος γραφείου (N=46)		Πωλήσεις (N=49)		Στέλεχος (N=45)		ONE WAY ANOVA	
	Μέση τιμή	Τυπική απόκλι- ση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλι- ση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλι- ση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλι- ση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλι- ση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλι- ση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλι- ση	F	p-value
<b>Βαθμός ικανοποίησης από την αναγνώριση στην εργασία σας</b>	2,52	0,930	3,05	0,999	2,80	0,919	2,77	0,956	2,87	0,833	2,49	0,982	2,73	0,809	2,155	0,047**
*p<0,1 **p<0,05 ***p<0,01																

**Πίνακας 6.28 Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ειδικότητας σε σχέση με διάφορους παράγοντες που περιγράφουν τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση**



### 6.5.5 Ικανοποίηση στην εργασία που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την αναγνώριση και έτη εργασίας στην παρούσα εταιρεία

Σύμφωνα με τον έλεγχο ανεξαρτησίας  $\chi^2$  δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά έτη εργασίας στην παρούσα εταιρεία σε σχέση με την άποψη τους για το αν η αναγνώριση της εργασίας τους δημιουργεί ή ενισχύει τους δεσμούς τους με την εταιρεία. (Πίνακας 6.39 παράρτημα 5)

Σε σχέση με την άποψη τους σχετικά με τις δυνατότητες εξέλιξης με βάση την αναγνώριση, στην εταιρεία προέκυψε στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση σε επίπεδο 10% σύμφωνα με τον συντελεστή συσχέτισης pearson r. Οι νεότεροι σε αυτήν την εργασία εργαζόμενοι θεωρούν ότι υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης στην εταιρεία σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι παλαιότεροι εργαζόμενοι. Αντίθετα σε σχέση με τις δυνατότητες εξέλιξης στον όμιλο και χρόνια εργασίας στον συγκεκριμένο όμιλο δεν προέκυψε κάποια συσχέτιση στατιστικά σημαντική. (πίνακας 6.29 & πίνακας 6.40 παράρτημα 5).

Επίσης σύμφωνα συντελεστή συσχέτισης pearson r δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ ετών εργασίας στην παρούσα εταιρεία και βαθμού ικανοποίησης από την αναγνώριση στην εταιρεία, σε κανένα επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας. (πίνακας 6.29 & πίνακας 6.40 παράρτημα 5).

	N	Συντελεστής συσχέτισης (Pearson r)	p-value
Δυνατότητες εξέλιξης με βάση την αναγνώριση, στην εταιρεία	326	-0,107	0,055*
*p<0,1 **p<0,05 ***p<0,01			

Πίνακας 6.29 Διαφορές μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά έτη εργασίας στην παρούσα εργασία σε σχέση με διάφορους παράγοντες που περιγράφουν τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση.

### ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΙΣΗΣ

#### 7.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο εξετάζονται οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης των εργαζομένων από την αναγνώριση στην εργασία μέσω της εκτίμησης υποδείγματος πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης.

Επιπλέον αναπτύσσονται τα υποδείγματα εκτίμησης των προσδιοριστικών παραγόντων των ειδών αναγνώρισης που αντιπροσωπεύουν καλύτερα τους εργαζόμενους. Πιο συγκεκριμένα εκτιμώνται τέσσερα υποδείγματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με σκοπό τη διερεύνηση των παραγόντων που προσδιορίζουν την οικονομική αναγνώριση, την ηθική αναγνώριση, την σε είδος αναγνώριση και την ανάπτυξη ως αναγνώριση.

Οι ερμηνευτικοί παράγοντες που εξετάζονται σε κάθε περίπτωση αποτελούνται από δημογραφικά χαρακτηριστικά, παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης, παράγοντες που περιγράφουν την αναγνώριση ως κίνητρο καθώς και παράγοντες που περιγράφουν τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση από την αναγνώριση.

#### **7.2 Εκτίμηση υποδείγματος πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για τη διερεύνηση παραγόντων που επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την αναγνώριση στην εργασία τους.**

Σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο της έρευνας και προκειμένου να διερευνηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά το βαθμό ικανοποίησης που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την αναγνώριση στην εργασία τους εκτιμήθηκε με τη μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων, η ακόλουθη εξίσωση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης:

$$\begin{aligned} \text{TOT\_RECSAT}_i = & b_0 + b_1\text{SEX}_i + b_2\text{AGE\_new}_i + b_3\text{EDU\_new}_i + b_4\text{SPE\_2}_i + \\ & + b_5\text{YEARS\_new}_i + b_6\text{IDEAS}_i + b_7\text{EFFORT\_R}_i + b_8\text{EVALU}_i + b_9\text{ ENCOU}_i + b_{10} \\ \text{COM\_REC}_i + & b_{11}\text{DIR\_REC}_i + b_{12}\text{ SUPERV\_REC}_i + b_{13}\text{ REC\_IMPORT}_i + b_{14} \\ \text{IMPR\_MOTIV}_i + & b_{15}\text{ EFF\_RAISE}_i + b_{16}\text{ PROF\_DEV}_i + b_{17}\text{ PREF\_DM}_i + b_{18} \\ \text{ETHIC\_new}_i + & b_{19}\text{ MATER\_new}_i + b_{20}\text{ COMP}_i + \varepsilon_i \quad (7.1) \end{aligned}$$

Όπου αναλυτικά έχουμε:

**TOT\_RECSAT:** είναι η εξαρτημένη ποσοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει την ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την αναγνώριση στην εργασία τους και παίρνει την τιμή 1 όταν ο εργαζόμενος δεν είναι καθόλου ικανοποιημένος, 2 όταν είναι λίγο, 3 όταν είναι αρκετά ικανοποιημένος, 4 όταν νιώθει πολύ και 5 όταν είναι πάρα πολύ ικανοποιημένος από την αναγνώριση στην εργασία του.

**SEX:** πρόκειται για μια ψευδομεταβλητή η οποία παίρνει την τιμή 1 όταν ο εργαζόμενος είναι άνδρας και την τιμή 0 όταν είναι γυναίκα.

**AGE\_new:** πρόκειται για μια ψευδομεταβλητή που προκύπτει από την μεταβλητή AGE και παίρνει τιμή 1 όταν οι εργαζόμενοι είναι “Νέοι” δηλαδή μικρότεροι από 35 ετών και 0 “Μεγαλύτεροι” όταν είναι πάνω από 36 ετών.

**EDU\_new:** είναι μια ψευδομεταβλητή η οποία προέρχεται από την μεταβλητή EDU και παίρνει την τιμή 1 για τους εργαζόμενους με πιο χαμηλό μορφωτικό επίπεδο (Δημοτικό, Γυμνάσιο-Λύκειο, Τεχνική σχολή - ΙΕΚ) και την τιμή 0 για τους εργαζόμενους με το πιο υψηλό μορφωτικό επίπεδο (Α.Ε.Ι. – Τ.Ε.Ι., Μεταπτυχιακό. Διδακτορικό)

**SPE\_2:** πρόκειται για ψευδομεταβλητή η οποία προκύπτει από τη μεταβλητή SPE, για την ειδικότητα των εργαζομένων και παίρνει την τιμή 1 όταν οι εργαζόμενοι ανήκουν στην κατηγορία “Χειριστές μηχανών / Αποθηκάριοι” και την τιμή 0 όταν οι εργαζόμενοι ανήκουν σε άλλη ειδικότητα..

**YEARS\_new:** πρόκειται για μια ψευδομεταβλητή η οποία προκύπτει από τη μεταβλητή YEARS και παίρνει την τιμή 1 για τους εργαζόμενους που έχουν μέχρι 7 χρόνια προϋπηρεσία στην παρούσα εταιρεία, την τιμή 2 για τους εργαζόμενους με προϋπηρεσία από 8 μέχρι 15 χρόνια και την τιμή 3 για τους εργαζομένους με πάνω από 16 χρόνια εργασίας στην παρούσα εταιρεία.

**IDEAS:** είναι μια ανεξάρτητη ποσοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει το βαθμό ικανοποίησης του εργαζόμενου με βάση την ελευθερία που πιστεύει πως έχει στο να

συμβάλλει με δικές του προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας του και παίρνει την τιμή 1 όταν δεν είναι καθόλου ικανοποιημένος, την τιμή 2 όταν είναι λίγο ικανοποιημένος, την τιμή 3 όταν είναι αρκετά ικανοποιημένος, την τιμή 4 όταν είναι πολύ και την τιμή 5 όταν είναι πάρα πολύ

**EFFORT\_R:** είναι μια ανεξάρτητη ποσοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει το πόσο ικανοποιημένος νιώθει ο εργαζόμενος όσον αφορά την ικανοποίηση που νιώθει σε σχέση με την αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλει και παίρνει την τιμή 1 όταν δεν είναι καθόλου ικανοποιημένος, την τιμή 2 όταν είναι λίγο, την τιμή 3 όταν είναι αρκετά, την τιμή 4 όταν είναι πολύ και την τιμή 5 όταν είναι πάρα πολύ.

**EVALU:** πρόκειται για μια ανεξάρτητη ποσοτική μεταβλητή που εκφράζει το αν ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από την αξιολόγηση της προσπάθειας που καταβάλλει και παίρνει τιμές από το 1 – καθόλου ικανοποιημένος, μέχρι και το 5- πάρα πολύ ικανοποιημένος.

**ENCOU:** είναι μια ανεξάρτητη ποσοτική μεταβλητή που εκφράζει το πόσο ικανοποιημένος νιώθει ο εργαζόμενος από την προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους και παίρνει τιμές από το 1 – καθόλου ικανοποιημένος, μέχρι και το 5- πάρα πολύ ικανοποιημένος.

**COM\_REC:** πρόκειται για μια ανεξάρτητη ποσοτική μεταβλητή που εκφράζει την πεποίθηση του εργαζομένου πως η εταιρεία η εταιρεία αναγνωρίζει την εργασιακή του συμπεριφορά και παίρνει την τιμή 1 όταν πιστεύει καθόλου, 2 όταν πιστεύει λίγο, 3 όταν πιστεύει αρκετά, 4 όταν πιστεύει πολύ και 5 όταν πιστεύει πάρα πολύ.

**DIR\_REC:** είναι μια ανεξάρτητη ποσοτική μεταβλητή που εκφράζει την πεποίθηση του εργαζομένου πως ο διευθυντής του αναγνωρίζει την εργασιακή του συμπεριφορά και παίρνει την τιμή 1 όταν πιστεύει καθόλου, 2 όταν πιστεύει λίγο, 3 όταν πιστεύει αρκετά, 4 όταν πιστεύει πολύ και 5 όταν πιστεύει πάρα πολύ.

**SUPERV\_REC:** πρόκειται για μια ανεξάρτητη ποσοτική μεταβλητή που εκφράζει την πεποίθηση του εργαζομένου πως ο προϊστάμενός του αναγνωρίζει την εργασιακή του συμπεριφορά και παίρνει την τιμή 1 όταν πιστεύει καθόλου, 2 όταν πιστεύει λίγο, 3 όταν πιστεύει αρκετά, 4 όταν πιστεύει πολύ και 5 όταν πιστεύει πάρα πολύ.

**REC\_IMPORT:** είναι μια ανεξάρτητη ποσοτική μεταβλητή που εκφράζει το βαθμό συμφωνίας του εργαζόμενου σχετικά με το κατά πόσο πιστεύει πως η εργασιακή αναγνώριση είναι σημαντική και παίρνει την τιμή 1-διαφωνώ απόλυτα, 2 την τιμή

διαφωνώ, 3 την τιμή ουδέτερος, 4 την τιμή συμφωνώ και 5 την τιμή συμφωνώ απόλυτα.

**IMPR\_MOTIV:** πρόκειται για μια ανεξάρτητη ποσοτική μεταβλητή που εκφράζει το βαθμό συμφωνίας του εργαζόμενου σχετικά με το κατά πόσο πιστεύει πως η αναγνώριση του δίνει κίνητρα για βελτίωση και παίρνει την τιμή 1-διαφωνώ απόλυτα, 2 την τιμή διαφωνώ, 3 την τιμή ουδέτερος, 4 την τιμή συμφωνώ και 5 την τιμή συμφωνώ απόλυτα.

**EFF\_RAISE:** πρόκειται για μια ανεξάρτητη ποσοτική μεταβλητή που εκφράζει το βαθμό συμφωνίας του εργαζόμενου σχετικά με το κατά πόσο συμφωνεί πως η αναγνώριση βοηθά την αύξηση της αποδοτικότητας του και παίρνει την τιμή 1-διαφωνώ απόλυτα, 2 την τιμή διαφωνώ, 3 την τιμή ουδέτερος, 4 την τιμή συμφωνώ και 5 την τιμή συμφωνώ απόλυτα.

**PROF\_DEV:** είναι μια ανεξάρτητη ποσοτική μεταβλητή που εκφράζει το βαθμό συμφωνίας του εργαζόμενου σχετικά με το κατά πόσο συμφωνεί πως η αναγνώριση δίνει προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη και παίρνει την τιμή 1-διαφωνώ απόλυτα, 2 την τιμή διαφωνώ, 3 την τιμή ουδέτερος, 4 την τιμή συμφωνώ και 5 την τιμή συμφωνώ απόλυτα.

**PREF\_DM:** πρόκειται για μια ανεξάρτητη ποιοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει την προτίμηση του εργαζομένου σχετικά με τον αν επιθυμεί συνεχή ή περιστασιακή αναγνώριση βασισμένη σε εξαιρετικές επιδόσεις, από τον διευθυντή / προϊστάμενό του και παίρνει την τιμή 1 για τη συνεχή αναγνώριση και 0 για την περιστασιακή.

**ETHIC\_new:** είναι η ανεξάρτητη ποσοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει το είδος της ηθικής αναγνώρισης και κατά πόσο αυτή αντιπροσωπεύει τον εργαζόμενο ανάμεσα σε άλλα είδη με ιεραρχική κλίμακα. Παίρνει τις τιμές 1 (1<sup>ο</sup> πιο αντιπροσωπευτικό είδος) έως 4 (4<sup>ο</sup> πιο αντιπροσωπευτικό είδος).

**MATER\_new:** πρόκειται για μια εξαρτημένη ποσοτική μεταβλητή που δηλώνει το βαθμό προτίμησης της αναγνώρισης σε είδος και παίρνει τις τιμές 1 (1<sup>ο</sup> πιο αντιπροσωπευτικό είδος) έως 4 (4<sup>ο</sup> πιο αντιπροσωπευτικό είδος).

**COMP:** είναι μια ανεξάρτητη ποσοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει το κατά πόσο πιστεύουν οι εργαζόμενοι πως υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης στην εταιρεία με βάση την αναγνώριση και παίρνει τιμή 1 όταν πιστεύει καθόλου, 2 όταν πιστεύει λίγο, 3 όταν πιστεύει αρκετά, 4 όταν πιστεύει πολύ και 5 όταν πιστεύει πάρα πολύ.

$\varepsilon_i$  : τα σφάλματα της παλινδρόμησης

Στη δεύτερη στήλη του πίνακα 7.1 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εκτίμησης της εξίσωσης 7.1 για το σύνολο των ερμηνευτικών μεταβλητών. Οι μη στατιστικά σημαντικές μεταβλητές αφαιρέθηκαν μετά από το αρχικό υπόδειγμα και τα αποτελέσματα του τελικού υποδείγματος παρουσιάζονται στην τρίτη στήλη του πίνακα 7.1.

	ΑΡΧΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ (2)		ΤΕΛΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ (3)	
	b	t-statistics	b	t-statistics
Σταθερά	-0,753	-2,333	-0,805	-2,549**
SEX	0,095	1,418*	0,114	1,753*
AGE_new	-0,059	-0,780		
EDU_new	-0,009	-0,145		
SPE_2	0,123	1,359		
YEARS_new	0,090	1,912*	0,070	1,893*
IDEAS	0,066	1,723*	0,062	1,658*
EFFORT_R	0,150	3,024**	0,151	3,162**
EVALU	0,173	3,589***	0,172	3,716***
ENCOU	0,149	3,702***	0,152	3,784***
COM_REC	0,128	2,863**	0,128	2,919**
DIR_REC	0,081	1,933*	0,062	1,697*
SUPERV_REC	-0,028	-0,663		
REC_IMPORT	0,211	3,166**	0,183	2,823***
IMPR_MOTIV	-0,114	-1,470*	-0,146	-2,181**
EFF_RAISE	-0,085	-1,327		
PROF_DEV	0,023	0,467		
PREF_DM	0,106	1,831*	0,106	1,872*
ETHIC	-0,065	1,894*	-0,064	1,871*
MATER	-0,085	2,091**	-0,086	2,140**
COMP	0,160	4,494***	0,164	4,771***
<b>F-statistics</b>	40,863***		58,240***	
<b>R<sup>2</sup></b>	0,728		0,724	
<b>R<sup>2</sup> adj</b>	0,710		0,711	
<b>*p&lt;0,1 **p&lt;0,05 ***p&lt;0,01</b>				

Πίνακας 7.1 Εκτίμηση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για το βαθμό ικανοποίησης που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την αναγνώριση στην εργασία τους

Η διάκριση των εργαζομένων σε “νέους” και “μεγαλύτερους” ηλικιακά, (AGE\_new), ο διαχωρισμός σε “υψηλότερο- χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο” (EDU\_new) και η ειδικότητα “χειριστής μηχανών / αποθηκάριος” (SPE\_2) δεν ερμηνεύουν τη εργασιακή ικανοποίηση με βάση την αναγνώριση για κανένα επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας. Επίσης η “αναγνώριση της εργασιακής συνεισφοράς από

τον προϊστάμενο” (SUPERV\_REC), η “*αύξηση της αποδοτικότητας από την αναγνώριση*” (EFF\_RAISE) και οι “*προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη με βάση την αναγνώριση*” (PROF\_DEV) δεν αποτελούν στατιστικά σημαντική ερμηνευτική μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης με βάση την αναγνώριση.

Σύμφωνα με το τελικό υπόδειγμα η εκτιμώμενη εξίσωση προσδιοριστικών παραγόντων της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης με βάση την αναγνώριση είναι η εξής:

$$\text{TOT\_RECSAT} = b_0 + 0,095 \text{ SEX} + 0,090 \text{ YEARS\_new} + 0,066 \text{ IDEAS} + 0,150 \text{ EFFORT\_R} + 0,173 \text{ EVALU} + 0,149 \text{ ENCOU} + 0,128 \text{ COM\_REC} + 0,081 \text{ DIR\_REC} + 0,211 \text{ REC\_IMPORT} - 0,114 \text{ IMPR\_MOTIV} + 0,106 \text{ PREF\_DM} - 0,065 \text{ ETHIC\_new} - 0,085 \text{ MATER\_new} + 0,160 \text{ COMP}$$

Το φύλο (SEX), αποτελεί στατιστικά σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα της ικανοποίησης στην εργασία με βάση την αναγνώριση σε επίπεδο 10%. Το πρόσημο του συντελεστή δείχνει πως οι άνδρες είναι πιο ικανοποιημένοι από τις γυναίκες.

Τα έτη εργασίας στην παρούσα εργασία (YEARS\_new), αποτελεί στατιστικά σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα της ικανοποίησης στην εργασία με βάση την αναγνώριση σε επίπεδο 10%. Το θετικό πρόσημο του συντελεστή υποδηλώνει πως οι εργαζόμενοι με περισσότερα έτη εργασίας είναι πιο ικανοποιημένοι από την αναγνώριση στην εργασία τους.

Η ελευθερία που έχει ο εργαζόμενος για να συμβάλει με δικές του προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας του (IDEAS), προέκυψε στατιστικά σημαντικός ερμηνευτικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης με βάση την αναγνώριση σε επίπεδο 10%. Το θετικό πρόσημο του εκτιμώμενου συντελεστή δείχνει πως όταν οι εργαζόμενοι έχουν την ελευθερία να κάνουν προτάσεις για να βελτιώνουν την εργασία τους αποτελεί παράγοντα αναγνώρισης που οδηγεί στην ικανοποίησή τους.

Η άποψη πως υπάρχει αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλει ο εργαζόμενος (EFFORT\_R), είναι στατιστικά σημαντικός παράγοντας με επίπεδο σημαντικότητας 5%, για την ικανοποίηση του εργαζόμενου με βάση την αναγνώριση στην εργασία του. Το θετικό πρόσημο του εκτιμώμενου συντελεστή δείχνει πως όταν ο εργαζόμενος πιστεύει πως αναγνωρίζεται η προσπάθειά του νιώθει ικανοποιημένος από την αναγνώριση στην εργασία του.

Ο βαθμός ικανοποίησης του εργαζομένου “από την αξιολόγησή της απόδοσής” του (EVALU), είναι στατιστικά σημαντικός παράγοντας σε επίπεδο 1%, με τον εκτιμώμενο συντελεστή να έχει θετικό πρόσημο, που σημαίνει ότι ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος από την απόδοση του νιώθει ικανοποιημένος και από την αναγνώριση στην εργασία του.

Επίσης ο βαθμός ικανοποίησης του εργαζομένου “από την προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους” (ENCOU), είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο 1% και ο εκτιμώμενος συντελεστής έχει θετικό πρόσημο. Οι εργαζόμενοι που πιστεύουν πως η διοίκηση προσπαθεί να τους ενθαρρύνει είναι ικανοποιημένοι από την αναγνώριση στην εργασία τους.

Η άποψη των εργαζομένων σχετικά με το ότι η εταιρεία αναγνωρίζει την εργασιακή τους συνεισφορά (COM\_REC), είναι στατιστικά σημαντικός παράγοντας σε επίπεδο 1%, με θετικό πρόσημο για τον εκτιμώμενο συντελεστή. Οι εργαζόμενοι που πιστεύουν πως η εταιρεία αναγνωρίζει την εργασιακή τους συνεισφορά είναι ικανοποιημένοι με βάση την αναγνώριση στην εργασία τους.

Ομοίως τα ίδια συμπεράσματα προκύπτουν και από την άποψη των εργαζομένων σχετικά με την αναγνώριση της εργασιακής τους συνεισφοράς από το διευθυντή τους (DIR\_REC), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 10% και θετικό πρόσημο του συντελεστή εκτίμησης.

Στη συνέχεια η συμφωνία του εργαζόμενου με την πρόταση “η εργασιακή αναγνώριση είναι σημαντική” (REC\_IMPORT), είναι στατιστικά σημαντικός ερμηνευτικός παράγοντας της ικανοποίησης με βάση την αναγνώριση με επίπεδο σημαντικότητας 5%, και θετικό πρόσημο του εκτιμώμενου συντελεστή. Προκύπτει δηλαδή ότι οι εργαζόμενοι που συμφωνούν πως η αναγνώριση είναι σημαντική είναι ικανοποιημένοι με βάση την αναγνώριση στην εργασία τους.

Όσον αφορά τη συμφωνία του εργαζόμενου με την πρόταση “η αναγνώριση μου δίνει κίνητρα για βελτίωση” (IMPR\_MOTIV), αποτελεί επίσης στατιστικά σημαντικό παράγοντα με επίπεδο 10%. Στην περίπτωση αυτή όμως, παρατηρούμε πως ο εκτιμώμενος συντελεστής έχει αρνητικό πρόσημο, πράγμα που μας υποδεικνύει πως οι εργαζόμενοι παρόλο που συμφωνούν με την πρόταση “η αναγνώριση μου δίνει κίνητρα για βελτίωση” είναι λιγότερο ικανοποιημένοι σε σχέση με την αναγνώριση στην εργασία τους.



Σε σχέση με την προτίμηση των εργαζόμενων για το αν θα προτιμούσαν από το διευθυντή / προϊστάμενό τους “συνεχή ααναγνώριση” ή “Περιστασιακή αναγνώριση βασισμένη σε εξαιρετικές επιδόσεις σας ” (PREF\_DM), προκύπτει ότι ερμηνεύει στατιστικά σημαντικά την ικανοποίηση με βάση την αναγνώριση σε επίπεδο 10% . Το θετικό πρόσημο του εκτιμώμενου συντελεστή υποδεικνύει πως οι εργαζόμενοι που προτιμούν τη “συνεχή ααναγνώριση” είναι πιο ικανοποιημένοι με βάση την αναγνώριση στην εργασία τους

Η “ηθική”(ETHIC\_new) και η “σε είδος”(MATER\_new) αναγνώριση από τα είδη αναγνώρισης, προκύπτει πως είναι στατιστικά σημαντικοί παράγοντες με επίπεδο σημαντικότητας 10% και 5% αντίστοιχα. Και στις δυο περιπτώσεις ο εκτιμώμενος συντελεστής έχει αρνητικό πρόσημο. Άρα όσο λιγότερο αντιπροσωπευτικό είδος αναγνώρισης θεωρούν οι εργαζόμενοι την “ηθική” ή την “σε είδος” αναγνώριση τόσο πιο ικανοποιημένοι είναι από την αναγνώριση στην εργασία τους.

Τέλος η άποψη των εργαζόμενων πως υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης στον εταιρεία με βάση την αναγνώριση (COMP) αποτελεί στατιστικά σημαντικό παράγοντα, με επίπεδο 1% και θετικό πρόσημο του εκτιμώμενου συντελεστή. Οι εργαζόμενοι που πιστεύουν πως υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης στην εταιρεία με βάση την αναγνώριση είναι ικανοποιημένοι με βάση την αναγνώριση στην εργασία τους.

Παρατηρώντας τον πίνακα 7.1 σύμφωνα με το συντελεστή προσδιορισμού  $R^2$  οι ανεξάρτητες μεταβλητές που εξετάζονται στο αρχικό υπόδειγμα ερμηνεύουν το 72,8% της εξαρτημένης μεταβλητής. Επίσης οι ανεξάρτητες μεταβλητές που είναι στατιστικά σημαντικές στο αρχικό υπόδειγμα, εξετάζονται και στο τελικό υπόδειγμα και ερμηνεύουν το 72,4% της εξαρτημένης μεταβλητής σύμφωνα με τον συντελεστή προσδιορισμού  $R^2$ .

**7.2.1 Σύνοψη των συμπερασμάτων από τη διερεύνηση των προσδιοριστικών παραγόντων του βαθμού ικανοποίησης που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την αναγνώριση στην εργασία τους.**

Από τα παραπάνω προκύπτει πως πιο ικανοποιημένοι από την αναγνώριση στην εργασία τους είναι οι άνδρες, με περισσότερα χρόνια εργασίας στην παρούσα εργασία. Επίσης πιο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι με βάση την αναγνώριση στη εργασία είναι όσοι νιώθουν υψηλό βαθμό ικανοποίησης στους παράγοντες “ελευθερία που έχω να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου” , “την αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλω ”, “την αξιολόγηση της απόδοσής

μου”, και “την προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους”. Επίσης ικανοποίηση με βάση την αναγνώριση στην εργασία τους νιώθουν οι εργαζόμενοι που πιστεύουν πως “η εταιρεία αναγνωρίζει την εργασιακή μου συνεισφορά” και “ο διευθυντής μου αναγνωρίζει την εργασιακή μου συνεισφορά”, όπως και όσοι συμφωνούν πως “η εργασιακή αναγνώριση είναι σημαντική” ενώ δεν νιώθουν ικανοποιημένοι με την αναγνώριση στην εργασία όσοι συμφωνούν με την πρόταση “η αναγνώριση μου δίνει κίνητρα για βελτίωση”. Επιπλέον οι εργαζόμενοι που προτιμούν συνεχή αναγνώριση από τον διευθυντή / προϊστάμενό τους είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την αναγνώριση στην εργασία τους. Επίσης οι εργαζόμενοι όσο λιγότερο αντιπροσωπευτικό είδος αναγνώρισης θεωρούν την “ηθική” ή την “σε είδος” αναγνώριση τόσο πιο ικανοποιημένοι είναι από την αναγνώριση στην εργασία τους. Τέλος ικανοποιημένοι από την αναγνώριση στην εργασία τους είναι οι εργαζόμενοι που πιστεύουν πως υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης στην εταιρεία με βάση την αναγνώριση.

### **7.3 Εκτίμηση υποδειγμάτων πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για τη διερεύνηση παραγόντων που επηρεάζουν το είδος αναγνώρισης που αντιπροσωπεύει καλύτερα τους οι εργαζόμενους.**

Προκειμένου να διερευνηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά το είδος αναγνώρισης που αντιπροσωπεύει καλύτερα τους εργαζόμενους με τη μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων, εκτιμήθηκαν εξισώσεις πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για κάθε είδος αναγνώρισης που εξετάζεται στην παρούσα εργασία.

#### **7.3.1 Οικονομική αναγνώριση**

Για την οικονομική αναγνώριση, με τη μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων, εκτιμήθηκε η ακόλουθη εξίσωση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης

$$\begin{aligned} \text{ECON\_new}_i = & \text{b}_0 + \text{b}_1 \text{SEX}_i + \text{b}_2 \text{AGE\_new}_i + \text{b}_3 \text{EDU\_new}_i + \text{b}_4 \text{SPE\_3}_i + \text{b}_5 \\ & \text{YEARS\_new}_i + \text{b}_6 \text{V\_LABOUR}_i + \text{b}_7 \text{EFFORT\_R}_i + \text{b}_8 \text{ENCOU}_i + \text{b}_9 \text{COM\_REC}_i \\ & + \text{b}_{10} \text{DIR\_REC}_i + \text{b}_{11} \text{SUPERV\_REC}_i + \text{b}_{12} \text{REC\_IMPORT}_i + \text{b}_{13} \text{IMPR\_MOTIV}_i \\ & + \text{b}_{14} \text{EFF\_RAISE}_i + \text{b}_{15} \text{PROF\_DEV}_i + \text{b}_{16} \text{PREF\_DM}_i + \text{b}_{17} \text{COMP}_i + \text{b}_{18} \\ & \text{GROUP}_i + \text{b}_{19} \text{TOT\_RECSAT}_i + \varepsilon_i \end{aligned} \quad (7.2)$$

Όπου αναλυτικά έχουμε:

**ECON\_new:** είναι η εξαρτημένη ποσοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει το είδος της οικονομικής αναγνώρισης και κατά πόσο αυτή αντιπροσωπεύει τον εργαζόμενο

ανάμεσα σε άλλα είδη. Παίρνει τις τιμές 1 (1<sup>ο</sup> πιο αντιπροσωπευτικό είδος) έως 4 (4<sup>ο</sup> πιο αντιπροσωπευτικό είδος).

**SEX:** πρόκειται για μια ψευδομεταβλητή η οποία παίρνει την τιμή 1 όταν ο εργαζόμενος είναι άνδρας και την τιμή 0 όταν είναι γυναίκα.

**AGE\_new:** πρόκειται για μια ψευδομεταβλητή που προκύπτει από την μεταβλητή AGE και παίρνει τιμή 1 όταν οι εργαζόμενοι είναι “Νέοι” δηλαδή μικρότεροι από 35 ετών και 0 “Μεγαλύτεροι” όταν είναι πάνω από 36 ετών.

**EDU\_new:** είναι μια ψευδομεταβλητή η οποία προέρχεται από την μεταβλητή EDU και παίρνει την τιμή 1 για τους εργαζόμενους με πιο χαμηλό μορφωτικό επίπεδο (Δημοτικό, Γυμνάσιο-Λύκειο, Τεχνική σχολή - ΙΕΚ) και την τιμή 0 για τους εργαζόμενους με το πιο υψηλό μορφωτικό επίπεδο (Α.Ε.Ι. – Τ.Ε.Ι., Μεταπτυχιακό. Διδακτορικό)

**SPE\_3:** πρόκειται για ψευδομεταβλητή η οποία προκύπτει από τη μεταβλητή SPE, για την ειδικότητα των εργαζομένων και παίρνει την τιμή 1 όταν οι εργαζόμενοι ανήκουν στην κατηγορία “Τεχνικό – Τεχνολογικό προσωπικό” και την τιμή 0 όταν οι εργαζόμενοι ανήκουν σε άλλη ειδικότητα..

**YEARS\_new:** πρόκειται για μια ψευδομεταβλητή η οποία προκύπτει από τη μεταβλητή YEARS και παίρνει την τιμή 1 για τους εργαζόμενους που έχουν μέχρι 7 χρόνια προϋπηρεσία στην παρούσα εταιρεία, την τιμή 2 για τους εργαζόμενους με προϋπηρεσία από 8 μέχρι 15 χρόνια και την τιμή 3 για τους εργαζόμενους με πάνω από 16 χρόνια εργασίας στην παρούσα εταιρεία.

**V\_LABOUR:** πρόκειται για ανεξάρτητη ποσοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει το πόσο ικανοποιημένος νιώθει ο εργαζόμενος από την ποικιλία των εργασιών που του ανατίθεται ώστε να κρατούν υψηλό το ενδιαφέρον του. Η μεταβλητή αυτή παίρνει την τιμή 1 όταν δεν είναι καθόλου ικανοποιημένος, την τιμή 2 όταν είναι λίγο, την τιμή 3 όταν είναι αρκετά, την τιμή 4 όταν είναι πολύ και την τιμή 5 όταν είναι πάρα πολύ.

**EFFORT\_R:** είναι μια ανεξάρτητη ποσοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει το πόσο ικανοποιημένος νιώθει ο εργαζόμενος όσον αφορά την ικανοποίηση που νιώθει σε σχέση με την αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλει και παίρνει την τιμή 1 όταν δεν είναι καθόλου ικανοποιημένος, την τιμή 2 όταν είναι λίγο, την τιμή 3 όταν είναι αρκετά, την τιμή 4 όταν είναι πολύ και την τιμή 5 όταν είναι πάρα πολύ.

**ENCOU:** είναι μια ανεξάρτητη ποσοτική μεταβλητή που εκφράζει το πόσο ικανοποιημένος νιώθει ο εργαζόμενος από την προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους και παίρνει τιμές από το 1 – καθόλου ικανοποιημένος, μέχρι και το 5- πάρα πολύ ικανοποιημένος.

**COM\_REC:** πρόκειται για μια ανεξάρτητη ποσοτική μεταβλητή που εκφράζει την πεποίθηση του εργαζομένου πως η εταιρεία η εταιρεία αναγνωρίζει την εργασιακή του συμπεριφορά και παίρνει την τιμή 1 όταν πιστεύει καθόλου, 2 όταν πιστεύει λίγο, 3 όταν πιστεύει αρκετά, 4 όταν πιστεύει πολύ και 5 όταν πιστεύει πάρα πολύ.

**DIR\_REC:** είναι μια ανεξάρτητη ποσοτική μεταβλητή που εκφράζει την πεποίθηση του εργαζομένου πως ο διευθυντής του αναγνωρίζει την εργασιακή του συμπεριφορά και παίρνει την τιμή 1 όταν πιστεύει καθόλου, 2 όταν πιστεύει λίγο, 3 όταν πιστεύει αρκετά, 4 όταν πιστεύει πολύ και 5 όταν πιστεύει πάρα πολύ.

**SUPERV\_REC:** πρόκειται για μια ανεξάρτητη ποσοτική μεταβλητή που εκφράζει την πεποίθηση του εργαζομένου πως ο προϊστάμενός του αναγνωρίζει την εργασιακή του συμπεριφορά και παίρνει την τιμή 1 όταν πιστεύει καθόλου, 2 όταν πιστεύει λίγο, 3 όταν πιστεύει αρκετά, 4 όταν πιστεύει πολύ και 5 όταν πιστεύει πάρα πολύ.

**REC\_IMPORT:** είναι μια ανεξάρτητη ποσοτική μεταβλητή που εκφράζει το βαθμό συμφωνίας του εργαζόμενου σχετικά με το κατά πόσο πιστεύει πως η εργασιακή αναγνώριση είναι σημαντική και παίρνει την τιμή 1-διαφωνώ απόλυτα, 2 την τιμή διαφωνώ, 3 την τιμή ουδέτερος, 4 την τιμή συμφωνώ και 5 την τιμή συμφωνώ απόλυτα.

**IMPR\_MOTIV:** πρόκειται για μια ανεξάρτητη ποσοτική μεταβλητή που εκφράζει το βαθμό συμφωνίας του εργαζόμενου σχετικά με το κατά πόσο πιστεύει πως η αναγνώριση του δίνει κίνητρα για βελτίωση και παίρνει την τιμή 1-διαφωνώ απόλυτα, 2 την τιμή διαφωνώ, 3 την τιμή ουδέτερος, 4 την τιμή συμφωνώ και 5 την τιμή συμφωνώ απόλυτα.

**EFF\_RAISE:** πρόκειται για μια ανεξάρτητη ποσοτική μεταβλητή που εκφράζει το βαθμό συμφωνίας του εργαζόμενου σχετικά με το κατά πόσο συμφωνεί πως η αναγνώριση βοηθά την αύξηση της αποδοτικότητας του και παίρνει την τιμή 1-διαφωνώ απόλυτα, 2 την τιμή διαφωνώ, 3 την τιμή ουδέτερος, 4 την τιμή συμφωνώ και 5 την τιμή συμφωνώ απόλυτα.

**PROF\_DEV:** είναι μια ανεξάρτητη ποσοτική μεταβλητή που εκφράζει το βαθμό συμφωνίας του εργαζόμενου σχετικά με το κατά πόσο συμφωνεί πως η αναγνώριση

δίνει προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη και παίρνει την τιμή 1-διαφωνώ απόλυτα, 2 την τιμή διαφωνώ, 3 την τιμή ουδέτερος, 4 την τιμή συμφωνώ και 5 την τιμή συμφωνώ απόλυτα.

**PREF\_DM:** πρόκειται για μια ανεξάρτητη ποιοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει την προτίμηση του εργαζομένου σχετικά με τον αν επιθυμεί συνεχή ή περιστασιακή αναγνώριση βασισμένη σε εξαιρετικές επιδόσεις, από τον διευθυντή / προϊστάμενό του και παίρνει την τιμή 1 για τη συνεχή αναγνώριση και 0 για την περιστασιακή.

**COMP:** είναι μια ανεξάρτητη ποσοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει το κατά πόσο πιστεύουν οι εργαζόμενοι πως υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης στην εταιρεία με βάση την αναγνώριση και παίρνει τιμή 1 όταν πιστεύει καθόλου, 2 όταν πιστεύει λίγο, 3 όταν πιστεύει αρκετά, 4 όταν πιστεύει πολύ και 5 όταν πιστεύει πάρα πολύ.

**GROUP:** πρόκειται για μια ανεξάρτητη ποσοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει το κατά πόσο πιστεύουν οι εργαζόμενοι πως υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης στον όμιλο με βάση την αναγνώριση και παίρνει τιμή 1 όταν πιστεύει καθόλου, 2 όταν πιστεύει λίγο, 3 όταν πιστεύει αρκετά, 4 όταν πιστεύει πολύ και 5 όταν πιστεύει πάρα πολύ.

**TOT\_RECSAT:** είναι η ανεξάρτητη ποσοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει την ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την αναγνώριση στην εργασία τους και παίρνει την τιμή 1 όταν ο εργαζόμενος δεν είναι καθόλου ικανοποιημένος, 2 όταν είναι λίγο, 3 όταν είναι αρκετά ικανοποιημένος, 4 όταν νιώθει πολύ και 5 όταν είναι πάρα πολύ ικανοποιημένος από την αναγνώριση στην εργασία του.

Στη δεύτερη στήλη του πίνακα 7.2 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εκτίμησης της εξίσωσης 7.2 για το σύνολο των ερμηνευτικών μεταβλητών. Οι μη στατιστικά σημαντικές μεταβλητές αφαιρέθηκαν μετά από το αρχικό υπόδειγμα και τα αποτελέσματα του τελικού υποδείγματος παρουσιάζονται στην τρίτη στήλη του πίνακα 7.2.

	ΑΡΧΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ (2)		ΤΕΛΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ (3)	
	b	t-statistics	b	t-statistics
Σταθερά	3,398	7,869***	3,779	10,634***
SEX	0,101	0,963		
AGE_new	0,121	1,015		
EDU_new	-0,103	-1,044		
SPE_3	-0,266	-2,064**	-0,329	-2,754***
YEARS_new	0,040	0,558		
V_LABOUR	0,110	1,912*	0,111	1,973**
EFFORT_R	0,084	1,286*	0,112	1,920*
ENCOU	-0,322	-4,970***	-0,305	-5,179***
COM_REC	0,017	0,234		
DIR_REC	-0,038	-0,579		
SUPERV_REC	0,125	1,962*	0,118	2,163**
REC_IMPORT	-0,208	-1,948*	-0,150	-2,139**
IMPR_MOTIV	0,038	0,309		
EFF_RAISE	0,137	1,354		
PROF_DEV	-0,074	-0,973		
PREF_DM	0,247	2,715***	0,272	3,079***
COMP	-0,178	-2,776***	-0,179	-3,030***
GROUP	0,151	2,597**	0,150	2,623***
TOT_RECSAT	0,065	0,745		
<b>F-statistics</b>	4,048***		7,507***	
<b>R<sup>2</sup></b>	0,201		0,176	
<b>R<sup>2</sup> adj</b>	0,151		0,153	

\*p<0,1 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,01

**Πίνακας 7.2 Εκτίμηση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για το βαθμό που θεωρούν οι εργαζόμενοι αντιπροσωπευτική την οικονομική αναγνώριση.**

Η διάκριση των εργαζομένων σε “άνδρες”, “γυναίκες” (SEX) “νέους” και “μεγαλύτερους” ηλικιακά, (AGE\_new), ο διαχωρισμός σε “υψηλότερο- χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο” (EDU\_new) και τα “ έτη εργασίας στην παρούσα εργασία ” (YEARS\_new) δεν ερμηνεύουν την προτίμηση για το είδος της οικονομικής αναγνώρισης για κανένα επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας. Επίσης η “αναγνώριση της εργασιακής συνεισφοράς από την εταιρεία” (COM\_REC), “αναγνώριση της εργασιακής συνεισφοράς από το διευθυντή” (DIR\_REC), η

“αναγνώριση μου δίνει κίνητρα για βελτίωση” (IMPR\_MOTIV), η “αύξηση της αποδοτικότητας από την αναγνώριση ” (EFF\_RAISE), οι “προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη με βάση την αναγνώριση ” (PROF\_DEV) και η “ικανοποίηση στην εργασία από την αναγνώριση” (TOT\_REC\_STA) δεν αποτελούν στατιστικά σημαντική ερμηνευτική μεταβλητή για το είδος της οικονομικής αναγνώρισης από τους εργαζομένους

Σύμφωνα με το τελικό υπόδειγμα η εκτιμώμενη εξίσωση προσδιοριστικών παραγόντων των εργαζομένων που προτιμούν την οικονομική αναγνώριση είναι η εξής:

$$\text{ECON\_new} = 3,779 - 0,329 \text{ SPE\_3} + 0,111 \text{ V\_LABOUR} + 0,112 \text{ EFFORT\_R} - 0,305 \text{ ENCOU} + 0,118 \text{ SUPERV\_REC} - 0,150 \text{ REC\_IMPORT} + 0,272 \text{ PREF\_DM} - 0,179 \text{ COMP} + 0,150 \text{ GROUP}$$

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες που βρίσκονται στην εξίσωση κρίθηκαν στατιστικά σημαντικοί σε επίπεδα 10%, 5% και 1% . Ανάλογα με το πρόσημο του συντελεστή b (πίνακας 7.2) μπορούν να εξαχθούν τα παρακάτω συμπεράσματα.

Οι εργαζόμενοι που δεν ανήκουν στην κατηγορία “Τεχνικό - Τεχνολογικό προσωπικό ”(SPE\_3) τους αντιπροσωπεύει σε μεγαλύτερο βαθμό η οικονομική αναγνώριση.

Οι εργαζόμενοι που δηλώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό ικανοποιημένοι από την ποικιλία των εργασιών που ανατίθεται στον εργαζόμενο (V\_LABOUR), όπως και από την αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλουν (EFFORT\_R) επιζητούν περισσότερο την οικονομική αναγνώριση. Το ίδιο συμβαίνει και με όσους θεωρούν ότι ο προϊστάμενος αναγνωρίζει την εργασιακή τους συνεισφορά (SUPER\_REC) και προτιμούν τη συνεχή αναγνώριση από τον προϊστάμενο / διευθυντή τους (PREF\_DM).

Επιζητούν σε μεγαλύτερο βαθμό την οικονομική αναγνώριση οι εργαζόμενοι οι οποίοι δεν θεωρούν την αναγνώριση τόσο σημαντική (REC\_IMPORT) και οι εργαζόμενοι που είναι λιγότερο πιο ικανοποιημένοι είναι από την προσπάθεια της διοίκησης να τους ενθαρρύνει (ENCOU)

Τέλος η οι εργαζόμενοι που δεν πιστεύουν πως υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης στην εταιρεία με βάση την αναγνώριση (COMP) στην εταιρεία όπως και οι εργαζόμενοι που πιστεύουν πως υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης στον όμιλο με βάση την αναγνώριση (GROUP), θεωρούν την οικονομική αναγνώριση περισσότερο αντιπροσωπευτική από τα άλλα είδη αναγνώρισης.

Παρατηρώντας τον πίνακα 7.1 σύμφωνα με το συντελεστή προσδιορισμού  $R^2$  οι ανεξάρτητες μεταβλητές που εξετάζονται στο αρχικό υπόδειγμα ερμηνεύουν το 20,1% της εξαρτημένης μεταβλητής. Επίσης οι ανεξάρτητες μεταβλητές που είναι στατιστικά σημαντικές στο αρχικό υπόδειγμα, εξετάζονται και στο τελικό υπόδειγμα και ερμηνεύουν το 17,6% της εξαρτημένης μεταβλητής σύμφωνα με τον συντελεστή προσδιορισμού  $R^2$ .

### 7.3.2 Ηθική αναγνώριση

Για την ηθική αναγνώριση με τη μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων, εκτιμήθηκε η ακόλουθη εξίσωση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης

$$\begin{aligned} \text{ETHIC\_new}_i = & b_0 + b_1 \text{SEX}_i + b_2 \text{AGE\_new}_i + b_3 \text{EDU\_new}_i + b_4 \text{SPE\_4}_i + b_5 \\ & \text{YEARS\_new}_i + b_6 \text{TEAM}_i + b_7 \text{SUP\_SKILLS}_i + b_8 \text{ENCOU}_i + b_9 \text{COM\_REC}_i + \\ & b_{10} \text{DIR\_REC}_i + b_{11} \text{SUPERV\_REC}_i + b_{12} \text{REC\_IMPORT}_i + b_{13} \text{IMPR\_MOTIV}_i \\ & + b_{14} \text{EFF\_RAISE}_i + b_{15} \text{PROF\_DEV}_i + b_{16} \text{PREF\_DM}_i + b_{17} \text{GROUP}_i + b_{18} \\ & \text{COMP}_i + b_{19} \text{TOT\_RECSAT}_i + \varepsilon_i \end{aligned} \quad (7.3)$$

Όπου αναλυτικά έχουμε:

**ETHIC\_new:** είναι η εξαρτημένη ποσοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει το είδος της ηθικής αναγνώρισης και κατά πόσο αυτή αντιπροσωπεύει τον εργαζόμενο ανάμεσα σε άλλα είδη με ιεραρχική κλίμακα. Παίρνει τις τιμές 1 (1<sup>ο</sup> πιο αντιπροσωπευτικό είδος) έως 4 (4<sup>ο</sup> πιο αντιπροσωπευτικό είδος).

**SPE\_4:** πρόκειται για ψευδομεταβλητή η οποία προκύπτει από τη μεταβλητή SPE, για την ειδικότητα των εργαζομένων και παίρνει την τιμή 1 όταν οι εργαζόμενοι ανήκουν στην κατηγορία “Εργοδηγός – Βοηθός προϊσταμένου” και την τιμή 0 όταν οι εργαζόμενοι ανήκουν σε άλλη ειδικότητα.

**TEAM:** είναι ανεξάρτητη ποσοτική μεταβολή η οποία εκφράζει το πόσο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος από την ομαδικότητα και το καλό εργασιακό κλίμα. Παίρνει την τιμή 1 όταν δεν είναι καθόλου ικανοποιημένος, την τιμή 2 όταν είναι λίγο, την τιμή 3 όταν είναι αρκετά, την τιμή 4 όταν είναι πολύ και την τιμή 5 όταν είναι πάρα πολύ ικανοποιημένος.



**SUP\_SKILLS:** είναι ανεξάρτητη ποσοτική μεταβολή η οποία εκφράζει το βαθμό ικανοποίησης του εργαζομένου από την υποστήριξη που λαμβάνει από την εταιρεία για ανάπτυξη των ικανοτήτων του και παίρνει την τιμή 1 όταν δεν είναι καθόλου ικανοποιημένος, την τιμή 2 όταν είναι λίγο, την τιμή 3 όταν είναι αρκετά, την τιμή 4 όταν είναι πολύ και την τιμή 5 όταν είναι πάρα πολύ ικανοποιημένος.

Οι υπόλοιπες μεταβλητές που υπάρχουν στην εξίσωση (7.3) αναλύθηκαν στην ενότητα 7.3.1

Στη δεύτερη στήλη του πίνακα 7.3 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εκτίμησης της εξίσωσης 7.3 για το σύνολο των ερμηνευτικών μεταβλητών. Οι μη στατιστικά σημαντικές μεταβλητές αφαιρέθηκαν μετά από το αρχικό υπόδειγμα και τα αποτελέσματα του τελικού υποδείγματος παρουσιάζονται στην τρίτη στήλη του πίνακα 7.3.

Σε σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία η ηλικία (*AGE\_new*), το μορφωτικό επίπεδο (*EDU\_new*) και τα έτη εργασίας στην παρούσα εργασία (*YEARS\_new*) δεν ερμηνεύουν το βαθμό προτίμησης των εργαζομένων για την ηθική αναγνώριση, για κανένα επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας. Επίσης η “αναγνώριση της εργασιακής συνεισφοράς από την εταιρεία” (*COM\_REC*), η “αναγνώριση της εργασιακής συνεισφοράς από το διευθυντή” (*DIR\_REC*), η “εργασιακή αναγνώριση είναι σημαντική” (*REC\_IMPORT*), η “αύξηση της αποδοτικότητας από την αναγνώριση” (*EFF\_RAISE*), η προτίμηση για “συνεχή ή περιστασιακή αναγνώριση” (*PREF\_DM*) και η άποψη “υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης στην εταιρεία με βάση την αναγνώριση” (*COMP*) δεν αποτελούν στατιστικά σημαντικές ερμηνευτικές μεταβλητές για το βαθμό προτίμησης των εργαζομένων για την ηθική αναγνώριση

	ΑΡΧΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ (2)		ΤΕΛΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ (3)	
	b	t-statistics	b	t-statistics
Σταθερά	2,473	5,276***	2,571	6,449***
SEX	-0,170	-1,527	-0,173	-1,623*
AGE_new	0,021	0,164		
EDU_new	0,107	1,039		
SPE_4	-0,415	-2,484**	-0,393	-2,459**
YEARS_new	0,006	0,078		
TEAM	-0,135	-2,500**	-0,121	-2,288**
SUP_SKILLS	0,141	2,441**	0,145	2,619***
ENCOU	0,396	5,551***	0,410	6,050***
COM_REC	0,059	0,771		
DIR_REC	-0,034	-,485		
SUPERV_REC	-0,119	-1,865*	-0,129	-2,403***
REC_IMPORT	0,010	0,091		
IMPR_MOTIV	0,173	1,335	0,184	1,956*
EFF_RAISE	0,012	0,114		
PROF_DEV	-0,142	-1,769*	-0,118	-1,665*
PREF_DM	0,149	1,536		
GROUP	-0,148	-2,392**	-0,106	-1,940*
COMP	0,084	1,248		
TOT_RECSAT	-0,156	-1,828*	-0,117	-1,508*
<b>F-statistics</b>	4,585***		8,311***	
<b>R<sup>2</sup></b>	0,222		0,209	
<b>R<sup>2</sup> adj</b>	0,173		0,184	

\*p<0,1 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,01

Πίνακας 7.3 Εκτίμηση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για το βαθμό που θεωρούν οι εργαζόμενοι αντιπροσωπευτική την ηθική αναγνώριση.

Σύμφωνα με το τελικό υπόδειγμα η εκτιμώμενη εξίσωση των προσδιοριστικών παραγόντων της ηθικής ως είδος αναγνώρισης είναι η εξής:

$$\text{ETHIC\_new} = 2,571 - 0,173 \text{ SEX} - 0,393 \text{ SPE\_4} - 0,121 \text{ TEAM} + 0,145 \text{ SUP\_SKILLS} + 0,410 \text{ ENCOU} - 0,129 \text{ SUPERV\_REC} + 0,184 \text{ IMPR\_MOTIV} - 1,665 \text{ PROF\_DEV} - 1,940 \text{ GROUP} - 1,508 \text{ TOT\_RECSAT}$$

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες που βρίσκονται στην εξίσωση κρίθηκαν στατιστικά σημαντικοί σε επίπεδα 10%, 5% και 1% . Ανάλογα με το πρόσημο του συντελεστή b (πίνακας 7.3) μπορούν να εξαχθούν τα παρακάτω συμπεράσματα.

Με βάση το φύλο (SEX) οι γυναίκες εργαζόμενοι θεωρούν πιο αντιπροσωπευτική την ηθική αναγνώριση από τους άνδρες. Οι εργαζόμενοι που

ανήκουν στην κατηγορία “*Εργοδηγός / Βοηθός προϊσταμένου*” (SPE\_4) τους αντιπροσωπεύει σε μικρότερο βαθμό η ηθική αναγνώριση από τους υπόλοιπους εργαζομένους.

Οι εργαζόμενοι που θεωρούν πως είναι ικανοποιημένοι από την υποστήριξη που λαμβάνουν από την εταιρεία για ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων (SUP\_SKILLS) και από την προσπάθεια της διοίκησης να τους ενθαρρύνει (ENCOU) θεωρούν πιο αντιπροσωπευτική την ηθική αναγνώριση. Το ίδιο συμβαίνει και με τους εργαζόμενους που θεωρούν πως η αναγνώριση τους δίνει κίνητρα για βελτίωση (IMPR\_MOTIV).

Οι εργαζόμενοι που δεν είναι ικανοποιημένοι από το καλό εργασιακό κλίμα (TEAM) προτιμούν την ηθική αναγνώριση ως είδος. Το ίδιο συμβαίνει και αυτούς που πιστεύουν πως ο προϊστάμενός τους δεν αναγνωρίζει την εργασιακή τους συνεισφορά (SUPERV\_REC). Επίσης οι εργαζόμενοι που δεν θεωρούν πως η αναγνώριση τους δίνει προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη (PROF\_DEV), και όσοι πιστεύουν ότι δεν υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης στον όμιλο με βάση την αναγνώριση (GROUP) προτιμούν την ηθική αναγνώριση. Τέλος οι εργαζόμενοι όσο πιο ικανοποιημένοι δηλώνουν από την αναγνώριση στην εργασία τους (TOT\_RECSAT) τόσο λιγότερο προτιμούν την ηθικά αναγνώριση.

Παρατηρώντας τον πίνακα 7.3 σύμφωνα με το συντελεστή προσδιορισμού  $R^2$  οι ανεξάρτητες μεταβλητές που εξετάζονται στο αρχικό υπόδειγμα ερμηνεύουν το 22,2% της εξαρτημένης μεταβλητής. Επίσης οι ανεξάρτητες μεταβλητές που είναι στατιστικά σημαντικές στο αρχικό υπόδειγμα, εξετάζονται και στο τελικό υπόδειγμα και ερμηνεύουν το 20,9% της εξαρτημένης μεταβλητής σύμφωνα με τον συντελεστή προσδιορισμού  $R^2$ .

### 7.3.3 Σε Είδος αναγνώριση

Για την σε είδος αναγνώριση με τη μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων, εκτιμήθηκε η ακόλουθη εξίσωση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης

$$\begin{aligned} \text{MATER\_new}_i = & b_0 + b_1 \text{SEX}_i + b_2 \text{AGE\_new}_i + b_3 \text{EDU\_new}_i + b_4 \text{YEARS\_new}_i + \\ & b_5 \text{SKILLS}_i + b_6 \text{ENCOU}_i + b_7 \text{CHANGES}_i + b_8 \text{COM\_REC}_i + b_9 \text{DIR\_REC}_i + b_{10} \\ & \text{SUPERV\_REC}_i + b_{11} \text{REC\_IMPORT}_i + b_{12} \text{IMPR\_MOTIV}_i + b_{13} \text{EFF\_RAISE}_i \\ & + b_{14} \text{PROF\_DEV}_i + b_{15} \text{PREF\_DM}_i + b_{16} \text{COMP}_i + b_{17} \text{GROUP}_i + b_{18} \\ & \text{TOT\_RECSAT}_i + \varepsilon_i \end{aligned} \quad (7.4)$$

Όπου αναλυτικά έχουμε:

**MATER\_new:** πρόκειται για μια εξαρτημένη ποσοτική μεταβλητή που δηλώνει το βαθμό προτίμησης της αναγνώρισης σε είδος και παίρνει τις τιμές 1 (1<sup>ο</sup> πιο αντιπροσωπευτικό είδος) έως 4 (4<sup>ο</sup> πιο αντιπροσωπευτικό είδος).

**SKILLS:** είναι ανεξάρτητη ποσοτική μεταβολή η οποία εκφράζει το βαθμό ικανοποίησης του εργαζομένου από τη δυνατότητα που έχει να αξιοποιεί τις ικανότητες και τα ταλέντα του και παίρνει την τιμή 1 όταν δεν είναι καθόλου ικανοποιημένος, την τιμή 2 όταν είναι λίγο, την τιμή 3 όταν είναι αρκετά, την τιμή 4 όταν είναι πολύ και την τιμή 5 όταν είναι πάρα πολύ ικανοποιημένος.

**CHANGES:** είναι ανεξάρτητη ποσοτική μεταβολή η οποία εκφράζει το βαθμό ικανοποίησης του εργαζομένου από τις αλλαγές που κάνει η εταιρεία προς όφελός του και παίρνει την τιμή 1 όταν δεν είναι καθόλου ικανοποιημένος, την τιμή 2 όταν είναι λίγο, την τιμή 3 όταν είναι αρκετά, την τιμή 4 όταν είναι πολύ και την τιμή 5 όταν είναι πάρα πολύ ικανοποιημένος.

Οι υπόλοιπες μεταβλητές που υπάρχουν στην εξίσωση (7.4) αναλύθηκαν στην ενότητα 7.3.1 και 7.3.2

Στη δεύτερη στήλη του πίνακα 7.4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εκτίμησης της εξίσωσης 7.4 για το σύνολο των ερμηνευτικών μεταβλητών. Οι μη στατιστικά σημαντικές μεταβλητές αφαιρέθηκαν μετά από το αρχικό υπόδειγμα και τα αποτελέσματα του τελικού υποδείγματος παρουσιάζονται στην τρίτη στήλη του πίνακα 7.4.

	ΑΡΧΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ (2)		ΤΕΛΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ (3)	
	b	t-statistics	b	t-statistics
Σταθερά	1,903	4,876***	1,988	10,865***
SEX	0,167	1,764*	0,163	1,813*
AGE_new	-0,008	-0,073		
EDU_new	-0,252	-2,911***	-0,238	-2,936***
YEARS_new	-0,133	-1,995**	-0,134	-2,636***
SKILLS	0,092	1,577	0,102	1,916*
ENCOU	-0,279	-3,932***	-0,266	-3,952***
CHANGES	0,158	2,416**	0,172	2,745***
COM_REC	0,002	0,022		
DIR_REC	0,070	1,164		
SUPERV_REC	0,001	0,024		
REC_IMPORT	0,054	0,554		
IMPR_MOTIV	-0,173	-1,559		
EFF_RAISE	0,061	0,656		
PROF_DEV	0,074	1,065		
PREF_DM	-0,021	-0,253		
COMP	-0,008	-0,139		
GROUP	0,038	0,716		
TOT_RECSAT	-0,147	-1,999**	-0,098	-1,531*
<b>F-statistics</b>	2,658***		5,996***	
<b>R<sup>2</sup></b>	0,135		0,117	
<b>R<sup>2</sup> adj</b>	0,084		0,097	
<b>*p&lt;0,1 **p&lt;0,05 ***p&lt;0,01</b>				

**Πίνακας 7.4** Εκτίμηση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για το βαθμό που θεωρούν οι εργαζόμενοι αντιπροσωπευτική την σε είδος αναγνώριση.

Η διάκριση των εργαζομένων “νέους” και “μεγαλύτερους” ηλικιακά, (AGE\_new), όπως και οι απόψεις η “αναγνώριση της εργασιακής συνεισφοράς από την εταιρεία” (COM\_REC), “αναγνώριση της εργασιακής συνεισφοράς από το διευθυντή” (DIR\_REC), και η “αναγνώριση της εργασιακής συνεισφοράς από τον προϊστάμενο” (SUPER\_REC), δεν ερμηνεύουν την σε είδος αναγνώριση για κανένα επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας. Ομοίως και η “εργασιακή αναγνώριση είναι σημαντική” (REC\_IMPORT), η “αναγνώριση μου δίνει κίνητρα για βελτίωση” (IMPR\_MOTIV), η “αύξηση της αποδοτικότητας από την αναγνώριση ” (EFF\_RAISE), και οι “προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη με βάση την αναγνώριση ” (PROF\_DEV). Τέλος η προτίμηση για “συνεχή ή περιστασιακή αναγνώριση ” (PREF\_DM) και η

άποψη πως “υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης στην εταιρεία ή στον όμιλο με βάση την αναγνώριση” (COMP) και (GROUP) αντίστοιχα δεν αποτελούν στατιστικά σημαντική ερμηνευτική μεταβλητή για την σε είδος αναγνώριση.

Σύμφωνα με το τελικό υπόδειγμα η εκτιμώμενη εξίσωση προσδιοριστικών παραγόντων της αναγνώρισης σε είδος είναι η εξής:

$$\text{MATER\_new} = 1,988 + 0,163 \text{ SEX} - 0,138 \text{ EDU\_new} - 0,134 \text{ YEARS\_new} + 0,102 \text{ SKILLS} - 0,266 \text{ ENCOU} + 0,072 \text{ CHANGES} - 0,098 \text{ TOT\_RECSAT}$$

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες που βρίσκονται στην εξίσωση κρίθηκαν στατιστικά σημαντικοί σε επίπεδα 10%, 5% και 1% . Ανάλογα με το πρόσημο του συντελεστή b (πίνακας 7.4) μπορούν να εξαχθούν τα παρακάτω συμπεράσματα.

Με βάση το φύλο (SEX) οι άνδρες εργαζόμενοι προτιμούν την σε είδος αναγνώριση σε μεγαλύτερο βαθμό από τις γυναίκες. Επίσης οι εργαζόμενοι με χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο (EDU\_new) προτιμούν περισσότερο την σε είδος αναγνώριση, όπως και οι εργαζόμενοι με λιγότερα χρόνια εργασίας στην παρούσα εταιρεία (YEARS\_new).

Σε σχέση με τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης οι εργαζόμενοι που δηλώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη δυνατότητα που έχουν να αξιοποιούν τις ικανότητες και τα talέντα τους (SKILLS) και από τις αλλαγές που κάνει η εταιρεία προς όφελος των εργαζομένων (CHANGES), παρουσιάζουν μεγαλύτερη προτίμηση για την υλική αναγνώριση, όπως και οι εργαζόμενοι με χαμηλή ικανοποίηση από την προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους (ENCOU).

Επίσης όσο πιο χαμηλή ικανοποίηση από την αναγνώριση στην εργασία τους (TOT\_RECSAT) δηλώνουν πως έχουν οι εργαζόμενοι, τόσο προτιμούν την σε είδος αναγνώριση.

Παρατηρώντας τον πίνακα 7.4 σύμφωνα με το συντελεστή προσδιορισμού  $R^2$  οι ανεξάρτητες μεταβλητές που εξετάζονται στο αρχικό υπόδειγμα ερμηνεύουν το 13,5% της εξαρτημένης μεταβλητής. Επίσης οι ανεξάρτητες μεταβλητές που είναι στατιστικά σημαντικές στο αρχικό υπόδειγμα, εξετάζονται και στο τελικό υπόδειγμα και ερμηνεύουν το 11,7% της εξαρτημένης μεταβλητής σύμφωνα με τον συντελεστή προσδιορισμού  $R^2$ .

### 7.3.4 Ανάπτυξη ως αναγνώριση

Για την ανάπτυξη ως αναγνώριση με τη μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων, εκτιμήθηκε η ακόλουθη εξίσωση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης

$$\begin{aligned} \text{DEVEL\_new}_i = & b_0 + b_1 \text{SEX}_i + b_2 \text{AGE\_new}_i + b_3 \text{EDU\_new}_i + b_4 \text{SPE\_7}_i + b_5 \\ & \text{YEARS\_new}_i + b_6 \text{V\_LABOUR}_i + b_7 \text{TEAM}_i + b_8 \text{SKILLS}_i + b_9 \text{NEW\_SKILLS}_i + \\ & b_{10} \text{SUP\_SKILLS}_i + b_{11} \text{PER\_DEV}_i + b_{12} \text{COM\_REC}_i + b_{13} \text{DIR\_REC}_i + b_{14} \\ & \text{SUPERV\_REC}_i + b_{15} \text{REC\_IMPORT}_i + b_{16} \text{IMPR\_MOTIV}_i + b_{17} \text{EFF\_RAISE}_i + \\ & b_{18} \text{PROF\_DEV}_i + b_{19} \text{PREF\_DM}_i + b_{20} \text{TOT\_RECSAT}_i + \varepsilon_i \end{aligned} \quad (7.5)$$

Όπου αναλυτικά έχουμε:

**DEVEL\_new:** πρόκειται για μια εξαρτημένη ποσοτική μεταβλητή που δηλώνει βαθμό προτίμησης στην “ανάπτυξη” ως είδος αναγνώρισης και παίρνει τις τιμές 1 (1<sup>ο</sup> πιο αντιπροσωπευτικό είδος) έως 4 (4<sup>ο</sup> πιο αντιπροσωπευτικό είδος).

**SPE\_7:** πρόκειται για ψευδομεταβλητή η οποία προκύπτει από τη μεταβλητή SPE, για την ειδικότητα των εργαζομένων και παίρνει την τιμή 1 όταν οι εργαζόμενοι ανήκουν στην κατηγορία “Στέλεχος” και την τιμή 0 όταν οι εργαζόμενοι ανήκουν σε άλλη ειδικότητα.

**NEW\_SKILLS:** είναι ανεξάρτητη ποσοτική μεταβολή η οποία εκφράζει το βαθμό ικανοποίησης του εργαζομένου από τη δυνατότητα που του δίνεται να αναπτύξει νέες δεξιότητες και παίρνει την τιμή 1 όταν δεν είναι καθόλου ικανοποιημένος, την τιμή 2 όταν είναι λίγο, την τιμή 3 όταν είναι αρκετά, την τιμή 4 όταν είναι πολύ και την τιμή 5 όταν είναι πάρα πολύ ικανοποιημένος.

**PER\_DEV:** είναι ανεξάρτητη ποσοτική μεταβολή η οποία εκφράζει το βαθμό ικανοποίησης του εργαζομένου είναι ανεξάρτητη ποσοτική μεταβολή η οποία εκφράζει το βαθμό ικανοποίησης του εργαζομένου από τα περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης μέσα από την εργασία του και παίρνει την τιμή 1 όταν δεν είναι καθόλου ικανοποιημένος, την τιμή 2 όταν είναι λίγο, την τιμή 3 όταν είναι αρκετά, την τιμή 4 όταν είναι πολύ και την τιμή 5 όταν είναι πάρα πολύ ικανοποιημένος.

Οι υπόλοιπες μεταβλητές που υπάρχουν στην εξίσωση (7.5) αναλύθηκαν στις ενότητες 7.3.1, 7.3.2 και 7.3.3

Στη δεύτερη στήλη του πίνακα 7.5 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εκτίμησης της εξίσωσης 7.5 για το σύνολο των ερμηνευτικών μεταβλητών. Οι μη στατιστικά σημαντικές μεταβλητές αφαιρέθηκαν μετά από το αρχικό υπόδειγμα και

τα αποτελέσματα του τελικού υποδείγματος παρουσιάζονται στην τρίτη στήλη του πίνακα 7.5.

	ΑΡΧΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ (2)		ΤΕΛΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ (3)	
	b	t-statistics	b	t-statistics
Σταθερά	2,140	4,234***	1,865	5,671***
SEX	-0,116	-0,966		
AGE_new	-0,144	-1,042		
EDU_new	0,122	1,002	0,151	1,324*
SPE_7	0,349	2,009**	0,339	2,073**
YEARS_new	0,023	0,268		
V_LABOUR	-0,179	-2,591**	-0,166	-2,478**
TEAM	0,213	3,398***	0,218	3,520***
SKILLS	-0,298	-2,907***	-0,344	-3,523***
NEW_SKILLS	0,344	3,639***	-0,341	3,685***
SUP_SKILLS	-0,093	-1,427	-0,098	-1,566*
PER_DEV	-0,182	-2,129**	-0,172	-2,051**
COM_REC	-0,011	-0,139		
DIR_REC	-0,010	-0,134		
SUPERV_REC	-0,045	-0,642		
REC_IMPORT	0,171	1,406		
IMPR_MOTIV	-0,060	-0,435		
EFF_RAISE	-0,154	-1,325		
PROF_DEV	0,144	1,685*	0,113	1,840*
PREF_DM	-0,371	-3,562***	-0,377	-3,721***
TOT_RECSAT	0,254	2,833	0,231	2,986***
<b>F-statistics</b>	4,015***		6,509***	
<b>R<sup>2</sup></b>	0,217		0,200	
<b>R<sup>2</sup> adj</b>	0,163		0,169	
<b>*p&lt;0,1 **p&lt;0,05 ***p&lt;0,01</b>				

**Πίνακας 7.5 Εκτίμηση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για το βαθμό που θεωρούν οι εργαζόμενοι αντιπροσωπευτική την ανάπτυξη ως αναγνώριση.**

Η διάκριση των εργαζομένων σε “άνδρες”, “γυναίκες” (SEX) “νέους” και “μεγαλύτερους” ηλικιακά, (AGE\_new), και τα “ έτη εργασίας στην παρούσα εργασία ” (YEARS\_new) δεν ερμηνεύουν το βαθμό προτίμησης για την “ανάπτυξη” ως είδος αναγνώρισης για κανένα επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας. Επίσης η “αναγνώριση της εργασιακής συνεισφοράς από την εταιρεία” (COM\_REC), “αναγνώριση της εργασιακής συνεισφοράς από το διευθυντή” (DIR\_REC), η “αναγνώριση της εργασιακής συνεισφοράς από τον προϊστάμενο” (SUPER\_REC), δεν ερμηνεύουν δεν ερμηνεύουν το βαθμό προτίμησης για την “ανάπτυξη” ως είδος αναγνώρισης για κανένα επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας. Ακόμα και η “εργασιακή αναγνώριση είναι σημαντική” (REC\_IMPORT), η “αναγνώριση μου δίνει κίνητρα για βελτίωση” (IMPR\_MOTIV), και η “αύξηση της αποδοτικότητας από την



αναγνώριση ” (EFF\_RAISE), δεν αποτελούν στατιστικά σημαντική ερμηνευτική μεταβλητή του βαθμού αντιπροσώπευσης της ανάπτυξης ως είδος αναγνώρισης.

Σύμφωνα με το τελικό υπόδειγμα η εκτιμώμενη εξίσωση προσδιοριστικών παραγόντων της ανάπτυξης ως είδος αναγνώρισης είναι η εξής:

$$\text{DEVEL}_j = 1,865 + 0,151 \text{ EDU\_new} + 0,339 \text{ SPE\_7} - 0,166 \text{ V\_LABOUR} + 0,218 \text{ TEAM} - 0,344 \text{ SKILLS} - 0,341 \text{ NEW\_SKILLS} - 0,098 \text{ SUP\_SKILLS} - 0,172 \text{ PER\_DEV} + 0,113 \text{ PROF\_DEV} - 0,377 \text{ PREF\_DM} + 0,231 \text{ TOT\_RECSAT}$$

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες που βρίσκονται στην εξίσωση κρίθηκαν στατιστικά σημαντικοί σε επίπεδα 10%, 5% και 1% . Ανάλογα με το πρόσημο του συντελεστή b (πίνακας 7.5) μπορούν να εξαχθούν τα παρακάτω συμπεράσματα.

Σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μεγαλύτερο βαθμό προτίμησης στην ανάπτυξη ως είδος αναγνώρισης φαίνεται να έχουν οι εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο (EDU\_new) και τα στελέχη (SPE\_7), καθώς επίσης οι εργαζόμενοι που δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένοι από την ομαδικότητα και το καλό εργασιακό κλίμα (TEAM),

Οι εργαζόμενοι που δηλώνουν χαμηλότερη ικανοποίηση από τη δυνατότητα που έχουν να αξιοποιούν τις δυνατότητες και τα talέντα τους (SKILLS), από την δυνατότητα που τους δίνεται να αναπτύξουν νέες δεξιότητες (NEW\_SKILLS), και από την υποστήριξη που λαμβάνουν από την εταιρεία για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους μέσα από εκπαίδευση σεμινάρια και λοιπά προγράμματα (SUP\_SKILLS) τους αντιπροσωπεύει σε μεγαλύτερο βαθμό η ανάπτυξη ως είδος αναγνώρισης, όπως και τους εργαζόμενους που δηλώνουν λιγότερο ικανοποιημένοι από την ποικιλία των εργασιών που τους ανατίθεται (V\_LABOUR) όπως και από τα περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης μέσα από την εργασία τους (PER\_DEV)

Οι εργαζόμενοι που συμφωνούν περισσότερο με την πρόταση ότι η αναγνώριση δίνει προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη (PROF\_DEV), εκφράζουν υψηλότερο βαθμό προτίμησης για την ανάπτυξη ως αναγνώριση, όπως και οι εργαζόμενοι που προτιμούν από τους ανωτέρους τους περιστασιακή αναγνώριση βασισμένη σε εξαιρετικές επιδόσεις (PREF\_DM).

Τέλος υψηλότερη προτίμηση στην ανάπτυξη ως αναγνώριση φαίνεται να έχουν οι εργαζόμενοι που νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από την αναγνώριση στην εργασία τους (TOT\_RECSAT).

Παρατηρώντας τον πίνακα 7.5 σύμφωνα με το συντελεστή προσδιορισμού  $R^2$  οι ανεξάρτητες μεταβλητές που εξετάζονται στο αρχικό υπόδειγμα ερμηνεύουν το 21,7,8% της εξαρτημένης μεταβλητής. Επίσης οι ανεξάρτητες μεταβλητές που είναι στατιστικά σημαντικές στο αρχικό υπόδειγμα, εξετάζονται και στο τελικό υπόδειγμα και ερμηνεύουν το 20,0% της εξαρτημένης μεταβλητής σύμφωνα με τον συντελεστή προσδιορισμού  $R^2$ .

### ***7.3.5 Σύνοψη των συμπερασμάτων από τη διερεύνηση των προσδιοριστικών παραγόντων του βαθμού προτίμησης των ειδών αναγνώρισης***

Σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, με βάση το φύλο οι γυναίκες εργαζόμενοι θεωρούν πιο αντιπροσωπευτική την ηθική αναγνώριση από τους άνδρες, ενώ οι άνδρες εργαζόμενοι προτιμούν την σε είδος αναγνώριση σε μεγαλύτερο βαθμό από τις γυναίκες. Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο οι εργαζόμενοι με χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο προτιμούν περισσότερο την σε είδος αναγνώριση, Αντίθετα μεγαλύτερο βαθμό προτίμησης στην ανάπτυξη ως είδος αναγνώρισης φαίνεται να έχουν οι εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Με βάση την ειδικότητα, οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην κατηγορία “Τεχνικό - Τεχνολογικό προσωπικό” τους αντιπροσωπεύει σε μικρότερο βαθμό η οικονομική αναγνώριση. Οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην κατηγορία “Εργοδηγός / Βοηθός προϊσταμένου” τους αντιπροσωπεύει σε μικρότερο βαθμό η ηθική αναγνώριση από τους υπόλοιπους εργαζομένους. ενώ μεγαλύτερο βαθμό προτίμησης στην ανάπτυξη ως είδος αναγνώρισης φαίνεται να έχουν τα στελέχη. Τέλος οι εργαζόμενοι με λιγότερα χρόνια εργασίας στην παρούσα εταιρεία προτιμούν περισσότερο την σε είδος αναγνώριση.

Σε σχέση με τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης επιζητούν περισσότερο την οικονομική αναγνώριση οι εργαζόμενοι που δηλώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό ικανοποιημένοι από την ποικιλία των εργασιών που ανατίθεται στον εργαζόμενο και οι εργαζόμενοι που είναι λιγότερο ικανοποιημένοι είναι από την προσπάθεια της διοίκησης να τους ενθαρρύνει. Πιο αντιπροσωπευτική θεωρούν την ηθική αναγνώριση οι εργαζόμενοι που είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την υποστήριξη που λαμβάνουν από την εταιρεία για ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και από την προσπάθεια της διοίκησης να τους ενθαρρύνει, καθώς και αυτοί που είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από το καλό εργασιακό κλίμα. Μεγαλύτερη προτίμηση για την υλική αναγνώριση παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι που δηλώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση

*από τη δυνατότητα που έχουν να αξιοποιούν τις ικανότητες και τα ταλέντα τους, από τις αλλαγές που κάνει η εταιρεία προς όφελος των εργαζομένων, όπως και οι εργαζόμενοι με χαμηλότερη ικανοποίηση από την προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους. Μεγαλύτερο βαθμό προτίμησης στην ανάπτυξη ως είδος αναγνώρισης φαίνεται να έχουν οι εργαζόμενοι που δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένοι από την ομαδικότητα και το καλό εργασιακό κλίμα. Επίσης οι εργαζόμενοι που δηλώνουν χαμηλότερη ικανοποίηση από τη δυνατότητα που έχουν να αξιοποιούν τις δυνατότητες και τα ταλέντα τους από την δυνατότητα που τους δίνεται να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και από την υποστήριξη που λαμβάνουν από την εταιρεία για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους μέσα από εκπαίδευση σεμινάρια και λοιπά προγράμματα τους αντιπροσωπεύει σε μεγαλύτερο βαθμό η ανάπτυξη ως είδος αναγνώρισης, όπως και τους εργαζόμενους που δηλώνουν λιγότερο ικανοποιημένοι από την ποικιλία των εργασιών που τους ανατίθεται όπως και από τα περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης μέσα από την εργασία τους.*

Όσον αφορά την αναγνώριση ως κίνητρο οι εργαζόμενοι που θεωρούν πως η αναγνώριση τους δίνει κίνητρα για βελτίωση θεωρούν πιο αντιπροσωπευτική την ηθική αναγνώριση όπως και οι εργαζόμενοι που δεν θεωρούν πως η αναγνώριση τους δίνει προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη. Αντίθετα οι εργαζόμενοι που συμφωνούν περισσότερο με την πρόταση ότι η αναγνώριση δίνει προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη, εκφράζουν υψηλότερο βαθμό προτίμησης για την ανάπτυξη ως αναγνώριση. Επίσης επιζητούν σε μεγαλύτερο βαθμό την οικονομική αναγνώριση οι εργαζόμενοι οι οποίοι δεν θεωρούν την αναγνώριση τόσο σημαντική. Όσοι θεωρούν ότι ο προϊστάμενος αναγνωρίζει την εργασιακή τους συνεισφορά επιζητούν περισσότερο την οικονομική αναγνώριση. ενώ οι εργαζόμενοι που πιστεύουν πως ο προϊστάμενός τους δεν αναγνωρίζει την εργασιακή τους συνεισφορά προτιμούν περισσότερο την ηθική αναγνώριση.

Οι εργαζόμενοι που προτιμούν από τους ανωτέρους τους περιστασιακή αναγνώριση βασισμένη σε εξαιρετικές επιδόσεις, εκφράζουν υψηλότερο βαθμό προτίμησης για την ανάπτυξη ως αναγνώριση. Αντίθετα επιζητούν περισσότερο την οικονομική αναγνώριση. Όσοι προτιμούν τη συνεχή αναγνώριση από τον προϊστάμενο / διευθυντή τους. Επιπλέον όσοι πιστεύουν ότι δεν υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης στον όμιλο με βάση την αναγνώριση προτιμούν τόσο την οικονομική όσο και την ηθική αναγνώριση.

Σχετικά με την ικανοποίηση από την αναγνώριση στην εργασία οι εργαζόμενοι που νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από την αναγνώριση στην

*εργασία τους φαίνεται να έχουν υψηλότερη προτίμηση στην ανάπτυξη ως αναγνώριση. Επίσης οι εργαζόμενοι όσο πιο ικανοποιημένοι δηλώνουν από την αναγνώριση στην εργασία τους τόσο λιγότερο προτιμούν την ηθικά αναγνώριση από την σε είδος αναγνώριση.*

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

#### 8.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη ανασκόπηση του θέματος και του σκοπού της παρούσας έρευνας. Εν συνεχεία αναφέρονται συνοπτικά και ερμηνεύονται τα συμπεράσματα, που προκύπτουν από τους στατιστικούς ελέγχους και γίνονται προτάσεις προς την εταιρεία για την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων καθώς και για μελλοντική έρευνα.

#### 8.2 Σύντομη ανασκόπηση

Η παρούσα διπλωματική έχει σαν θέμα την «Αναγνώριση ως κίνητρο ανάπτυξης και απόδοσης των εργαζομένων στα πλαίσια εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), στην εταιρεία VIVARTIA A.E.». Σκοπός της είναι μέσα από τη βιβλιογραφική αναφορά να γίνει κατανοητό στον αναγνώστη πως μπορεί να συνδεθεί η έννοια της αναγνώρισης ως κίνητρο ανάπτυξης και απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού με την εφαρμογή ενός συστήματος ΔΟΠ από τη μεγαλύτερη εταιρεία τροφίμων στην Ελλάδα, τη VIVARTIA A.E. Επιπλέον με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου και την διερεύνηση σχέσεων των μεταβλητών, να αποτυπωθούν οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με συγκεκριμένους παράγοντες ικανοποίησης, την αναγνώριση ως κίνητρο, πιο είναι το είδος αναγνώρισης που θεωρούν αντιπροσωπευτικότερο και τελικά με το πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν από την αναγνώριση στην εργασία τους. Η προσδοκία είναι τα αποτελέσματα που προέκυψαν να χρησιμοποιηθούν από τη Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας και να συνδεθούν με το σύστημα αξιολόγησης - ανάπτυξης και απόδοσης των εργαζομένων αποτελώντας τη βάση για μελλοντικές έρευνες, με στόχο πάντα την ανάπτυξη και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού..

#### 8.3 Κυριότερα συμπεράσματα της εμπειρικής ανάλυσης

##### 8.3.1 Συμπεράσματα για τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Αναφορικά με τις απόψεις των εργαζομένων σε σχέση με το πόσο ικανοποιημένοι είναι από διάφορους εργασιακούς παράγοντες προέκυψε από την ανάλυση συχνοτήτων ότι οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό ικανοποίησης στους παράγοντες *ομαδικότητα και το καλό εργασιακό κλίμα., βαθμό ελευθερίας που μου δίνεται στην εκτέλεση των εργασιών μου και ευελιξία στο ωράριο εργασίας.* Αντίθετα, περίπου το 1/4 των εργαζομένων δηλώνει μη ικανοποιημένο από την

εργασία του σε σχέση με συγκεκριμένους παράγοντες. Ιδιαίτερα χαμηλό βαθμό ικανοποίησης συγκεντρώνουν οι παράγοντες *δυνατότητες για προαγωγή, αλλαγές που κάνει η εταιρία προς όφελος των εργαζομένων και από την προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους.*

Σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά οι άνδρες παρουσιάζουν μεγαλύτερη συνολική ικανοποίηση από ότι οι γυναίκες σε σχέση με τους παράγοντες *δυνατότητα αξιοποίησης των ικανοτήτων και των ταλέντων, δυνατότητα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων, υποστήριξη για την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, δυνατότητες για προαγωγή, την αξιολόγηση της απόδοσής, για το ενδιαφέρον της διοίκησης προς τους εργαζόμενους και την προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους,* όπου οι άνδρες φαίνονται να είναι πιο ικανοποιημένοι σε σχέση με τις γυναίκες. Επίσης οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι φαίνεται να είναι πιο ικανοποιημένοι σε σχέση με τους παράγοντες *καθημερινός όγκος εργασίας, ευελιξία στο ωράριο εργασίας, υποστήριξη για την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων,* Αντίθετα, οι μικρότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι φαίνεται να είναι πιο ικανοποιημένοι σε σχέση με τον παράγοντα *ομαδικότητα και καλό εργασιακό κλίμα,*

Σε σχέση με την ειδικότητα προέκυψαν σημαντικές διαφορές μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν σε διάφορες ειδικότητες με πιο ικανοποιημένους τους υπάλληλους γραφείου και λιγότερο ικανοποιημένους τους πωλητές. Όσον αφορά τους επιμέρους παράγοντες διακρίνεται πως σχετικά με τους παράγοντες *καθημερινός όγκος εργασίας, και βαθμός ελευθερίας στην εκτέλεση εργασιών* πιο ικανοποιημένοι είναι οι υπάλληλοι γραφείου και λιγότερο ικανοποιημένοι οι πωλητές. Από την *ποικιλία εργασιών* οι εργάτες και τα στελέχη δείχνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από το τεχνικό –τεχνολογικό προσωπικό και τους πωλητές και από τον παράγοντα *δυνατότητες για προαγωγή* λιγότερο ικανοποιημένοι σε σχέση με τις υπόλοιπες ειδικότητες εμφανίζονται οι πωλητές. Οι πωλητές είναι οι λιγότερο ικανοποιημένοι και στον παράγοντα *ευελιξία στο ωράριο εργασίας,* με περισσότερο ικανοποιημένους τους χειριστές μηχανών – αποθηκάρους.

Για τον παράγοντα *ομαδικότητα και καλό εργασιακό κλίμα* λιγότερο ικανοποιημένοι εμφανίζονται οι εργαζόμενοι στις ειδικότητες “Εργάτης” και “Εργοδηγός / Βοηθός προϊστάμενος” ενώ μεγαλύτερη ικανοποίηση δείχνουν οι κατηγορίες “Υπάλληλοι Γραφείου” και “Πωλητές”. Σχετικά με τον παράγοντα *ελευθερία συμβολής με προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας* τα στελέχη είναι η κατηγορία εργαζομένων με τη μεγαλύτερη ικανοποίηση σε αντίθεση με τους εργάτες και τους πωλητές που δείχνουν τη μικρότερη. Στον παράγοντα *δυνατότητα ανάπτυξης*

νέων δεξιοτήτων περισσότερο ικανοποιημένοι παρουσιάζονται οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην κατηγορία τεχνικό-τεχνολογικό προσωπικό ενώ λιγότερο οι εργάτες. Τέλος σχετικά με τον παράγοντα *αλλαγές που κάνει η εταιρεία προς όφελος των εργαζομένων*, η ειδικότητα με τη μεγαλύτερη ικανοποίηση είναι οι “Χειριστές μηχανών /αποθηκάριος” και με τη μικρότερη οι “Πωλήσεις”. Τέλος οι εργαζόμενοι με τα λιγότερα χρόνια προϋπηρεσίας είναι πιο ικανοποιημένοι σε σχέση με τους παλαιότερους όσον αφορά τους επιμέρους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης *υποστήριξη για την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και ομαδικότητα και καλό εργασιακό κλίμα*.

### **8.3.2 Συμπεράσματα για την αναγνώριση ως κίνητρο**

Οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με το βαθμό που πιστεύουν ότι αναγνωρίζεται η εργασιακή τους συμπεριφορά από τους ιεραρχικά ανωτέρους φανερώνουν πως οι περισσότεροι πιστεύουν πως την περισσότερη αναγνώριση τη δέχονται από τον άμεσο προϊστάμενό τους, ακολούθως από τον διευθυντή, και ότι τη μικρότερη αναγνώριση τη δέχονται από την εταιρεία.. Οι άνδρες πιστεύουν, σε μεγαλύτερο βαθμό από τις γυναίκες, ότι η εργασιακή τους συνεισφορά αναγνωρίζεται από την εταιρεία τον διευθυντή και τον άμεσο προϊστάμενο.

Οι εργαζόμενοι στη συντριπτική τους πλειοψηφία θεωρούν σημαντική την αναγνώριση ως κίνητρο, καθώς συμφωνούν σε πολύ μεγάλο βαθμό πως η αναγνώριση είναι σημαντική, αποτελώντας κίνητρο για την βελτίωσή τους, πως αυξάνει την απόδοσή τους και τις προοπτικές τους για εξέλιξη. Οι γυναίκες θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άνδρες, ότι η αναγνώριση είναι σημαντική, δίνει κίνητρα για βελτίωση, αυξάνει την αποδοτικότητα και δίνει προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη. Νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η αναγνώριση δίνει προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη

Αναφορικά στην ερώτηση *με το από ποίον θεωρούν την αναγνώριση σημαντική οι εργαζόμενοι* οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι θεωρούν πιο σημαντική την αναγνώριση από τον προϊστάμενό τους, ακολούθως από το διευθυντή στη συνέχεια από τους συναδέλφους και τέλος από τη διοίκηση. Οι γυναίκες θεωρούν πιο σημαντική την αναγνώριση από τον διευθυντή τους, ενώ οι άνδρες θεωρούν πιο σημαντική την αναγνώριση από τον προϊστάμενό τους. Οι νεαρότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι επιλέγουν την αναγνώριση από τους συναδέλφους τους. Οι ηλικίες 26-35 ετών προτιμούν την αναγνώριση από τον προϊστάμενο τους ενώ οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 36-50 ετών προτιμούν την αναγνώριση από το διευθυντή τους. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία άνω των 51 ετών προτιμούν να

αναγνωρίζονται από τον προϊστάμενο τους. Προκύπτει πως οι εργαζόμενοι με πιο χαμηλό μορφωτικό επίπεδο προτιμούν να αναγνωρίζονται πρώτα από τον προϊστάμενο και μετά από τον διευθυντή τους. Οι εργαζόμενοι με πιο υψηλό μορφωτικό επίπεδο προτιμούν την αναγνώριση από το διευθυντή τους σε σχεδόν διπλάσιο ποσοστό από ότι στις άλλες κατηγορίες όπου μοιράζονται σχεδόν ισομερώς.

Παρατηρούμε πως οι κατηγορίες των εργατών των χειριστών μηχανών – αποθηκάριος, των υπαλλήλων γραφείου, και των πωλητών πιστεύουν πως είναι σημαντικό να δέχονται αναγνώριση από τον προϊστάμενο τους, Από την άλλη το τεχνικό-τεχνολογικό προσωπικό, οι εργοδηγοί – βοηθοί προϊσταμένου και τα στελέχη θεωρούν πιο σημαντική την αναγνώριση από τον διευθυντή τους. Όσον αφορά την αναγνώριση από τη διοίκηση βλέπουμε πως οι εργάτες τη θεωρούν τη λιγότερο σημαντική σε σχέση με τις υπόλοιπες ειδικότητες.

Με την αύξηση των ετών προϋπηρεσίας οι εργαζόμενοι θεωρούν την αναγνώριση πιο σημαντική από τον διευθυντή από ότι τον προϊστάμενο. Εξαιρέση αποτελεί σε αυτό η ομάδα με πάνω από 26 χρόνια εργασίας που θεωρούν πιο σημαντική την αναγνώριση από τον προϊστάμενο.

Λίγο πάνω από τους μισούς εργαζόμενους προτιμούν συνεχή αναγνώριση, πράγμα που συνάδει με την ΔΟΠ (Knouse. 1995), από τους ανωτέρους τους και οι υπόλοιποι περιστασιακή αναγνώριση *“που να βασίζεται σε εξαιρετικές επιδόσεις”*. Οι μεσαίες ηλικιακές ομάδες, δείχνουν να προτιμούν με μικρή διαφορά την περιστασιακή από την συνεχή αναγνώριση και οι κάτω των 25 ετών την περιστασιακή, με 80%. Εξαιρέση αποτελούν οι άνω των 51 ετών, οι οποίοι προτιμούν τη συνεχή αναγνώριση. οι εργαζόμενοι με πιο χαμηλό μορφωτικό επίπεδο θέλουν συνεχή αναγνώριση ενώ οι εργαζόμενοι με πιο υψηλό είναι σε μεγαλύτερο ποσοστό υπέρ της περιστασιακής αναγνώρισης. Συνεχής αναγνώριση έρχεται πρώτη στις προτιμήσεις των εργατών και του τεχνολογικού προσωπικού ενώ όλες οι άλλες κατηγορίες προτιμούν την περιστασιακή αναγνώριση. Ειδικά η διαφορά ανάμεσα τα στελέχη και τους εργάτες στο βαθμό που προτιμούν την περιστασιακή ή τη συνεχή αναγνώριση αντίστοιχα, είναι αξιοσημείωτη. Οι εργαζόμενοι με μέχρι 7έτη εργασίας προτιμούν την περιστασιακή αναγνώριση, από τα 8 μέχρι τα 25 τη συνεχή και οι με πάνω από 26 έτη μοιράζονται και στις δύο κατηγορίες.

Τέλος, σχετικά με την προτίμηση των εργαζομένων για την κοινοποίηση της αναγνώρισης οι περισσότεροι επέλεξαν πως προτιμούν η αναγνώριση να κοινοποιείται στο διευθυντή τους και οι υπόλοιποι επέλεξαν τους συναδέλφους.



Εντύπωση προκαλεί πως ένας σημαντικός αριθμός, περίπου το 1/5 των ερωτηθέντων επέλεξε πως δεν επιθυμεί η αναγνώριση του να κοινοποιείται.

Για την κοινοποίηση της αναγνώρισης υπάρχει επίσης διαφορά όπου και διακρίνεται πως οι εργαζόμενοι σε σχέση με την ηλικία τους προτιμούν να κοινοποιείται η αναγνώριση στο διευθυντή τους. Διαφορά παρατηρείται ως προς τις ηλικιακές ομάδες 26-35 ετών και 36-50 ετών, με τους πρώτους να προτιμούν κοινοποίηση της αναγνώρισης στον διευθυντή τους και τους δεύτερους να προτιμούν κοινοποίηση της αναγνώρισης στη διοίκηση. Οι εργαζόμενοι όλων των ειδικοτήτων με εξαίρεση τα στελέχη και τους πωλητές δείχνουν σε κατά ένα μεγάλο ποσοστό 20 – 40% πως δεν θέλουν να κοινοποιείται πουθενά η αναγνώρισή τους. Παρόλα αυτά, οι υπάλληλοι γραφείου οι εργάτες και οι χειριστές μηχανών προτιμούν να γίνεται κοινοποίηση στο διευθυντή τους, το τεχνικό-τεχνολογικό προσωπικό είναι μοιρασμένο μεταξύ διευθυντή και διοίκησης, τα στελέχη προτιμούν ξεκάθαρα τη διοίκηση ενώ οι πωλητές επιλέγουν η αναγνώρισή τους να γίνεται μπροστά σε όλη την εταιρία.

### **8.3.3 Συμπεράσματα σχετικά με τα είδη αναγνώρισης**

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα η απόδοση αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα επιβράβευσης για το σύνολο των εργαζομένων. Η εργατικότητα και η προθυμία αποτελεί επίσης σπουδαίο παράγοντα επιβράβευσης από τους ερωτώμενους, Σχετικά σημαντικοί παράγοντες επιβράβευσης αναδείχθηκαν επίσης η συνέπεια σε μεγαλύτερο βαθμό και ακολούθως οι παράγοντες της συναδελφικότητας/ομαδικότητας και της πρωτοβουλίας/καινοτομίας. Σε σχέση με την καταλληλότερη μορφή οικονομικής αναγνώρισης, οι εργαζόμενοι επέλεξαν στο μεγαλύτερο μέρος τους την αύξηση. Σε σχέση με τις ηθικές μορφές αναγνώρισης καταλληλότερη μορφή αναδείχθηκε ο έπαινος – ηθική αναγνώριση από τον άμεσο προϊστάμενο των εργαζομένων. και ακολούθως από τον διευθυντή της μονάδας. Αναφορικά με τους παράγοντες αναγνώρισης σε είδος καταλληλότερος, είναι οι δωροεπιταγές. Σχετικά με τους παράγοντες που σχετίζονται με την προσωπική ανάπτυξη, καταλληλότερος παράγοντας αναγνώρισης αποτελεί για το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων η προαγωγή (Hertzberg, 1987). Η ανάθεση νέων καθηκόντων αποτελεί επίσης κατάλληλο παράγοντα αναγνώρισης σε σχέση με την ανάπτυξη.

Όσον αφορά την ερώτηση για το ποιο είδος αναγνώρισης αντιπροσωπεύει καλύτερα τον εργαζόμενο η οικονομική αναγνώριση αποτελεί το αντιπροσωπευτικότερο είδος αναγνώρισης για την πλειοψηφία των εργαζομένων που απάντησαν. Μετά την οικονομική αναγνώριση, η ηθική αναγνώριση φαίνεται να αντιπροσωπεύει καλύτερα το δείγμα. Τρίτο πιο αντιπροσωπευτικό είδος αναγνώρισης φαίνεται να είναι η ανάπτυξη και λιγότερο αντιπροσωπευτικό αποτελεί η αναγνώριση σε είδος

#### **8.3.4 Συμπεράσματα για την οικονομική, την ηθική, τη σε είδος και την ανάπτυξη ως αναγνώριση.**

Από τους ελέγχους ανεξαρτησίας τις συσχετίσεις και από τη διερεύνηση των προσδιοριστικών παραγόντων του βαθμού προτίμησης των ειδών αναγνώρισης μέσω εκτίμησης υποδειγμάτων πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης προέκυψαν, ιδιαίτερα χρήσιμα συμπεράσματα

Φαίνεται λοιπόν πως την οικονομική αναγνώριση επιλέγουν οι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι πιο ηλικιωμένοι και ότι οι εργαζόμενοι με τα λιγότερα χρόνια προϋπηρεσίας θεωρούν πιο σημαντική την οικονομική αναγνώριση σε σχέση με τους παλαιότερους πράγμα που αντιστοιχεί και στις δύο περιπτώσεις στη θεωρία για την αναγνώριση ως κίνητρο του Hall (La Motta, 1995). Ακόμα οι εργαζόμενοι με χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο προτιμούν περισσότερο την οικονομική αναγνώριση ενώ οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην κατηγορία “Τεχνικό - Τεχνολογικό προσωπικό” αντιπροσωπεύονται σε μικρότερο βαθμό από αυτήν. Σε σχέση με τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης επιζητούν περισσότερο την οικονομική αναγνώριση οι εργαζόμενοι που δηλώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό ικανοποιημένοι από την ποικιλία των εργασιών που ανατίθεται στον εργαζόμενο και οι εργαζόμενοι που είναι λιγότερο ικανοποιημένοι είναι από την προσπάθεια της διοίκησης να τους ενθαρρύνει. Επίσης επιζητούν σε μεγαλύτερο βαθμό την οικονομική αναγνώριση οι εργαζόμενοι οι οποίοι δεν θεωρούν την αναγνώριση τόσο σημαντική όσοι θεωρούν ότι προϊστάμενος αναγνωρίζει την εργασιακή τους συνεισφορά και όσοι προτιμούν τη συνεχή αναγνώριση από τον προϊστάμενο / διευθυντή τους. Επιπλέον όσοι πιστεύουν ότι δεν υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης στον όμιλο με βάση την αναγνώριση προτιμούν τόσο την οικονομική όσο και την ηθική αναγνώριση.

Την ηθική αναγνώριση επιλέγουν κατά κύριο λόγο οι γυναίκες ενώ αντιπροσωπεύει σε μικρότερο βαθμό τους εργαζόμενους που ανήκουν στην κατηγορία “Εργοδηγός / Βοηθός προϊσταμένου”, από τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Ακόμα πιο αντιπροσωπευτική θεωρούν την ηθική αναγνώριση οι εργαζόμενοι που είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την υποστήριξη που λαμβάνουν από την εταιρεία για ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και από την προσπάθεια της διοίκησης να τους ενθαρρύνει, καθώς και αυτοί που είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από το καλό εργασιακό κλίμα. Τέλος την ηθική αναγνώριση προτιμούν οι εργαζόμενοι που θεωρούν πως η αναγνώριση τους δίνει κίνητρα για βελτίωση όπως και οι εργαζόμενοι που δεν θεωρούν πως η αναγνώριση τους δίνει προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη και αυτοί που πιστεύουν πως ο προϊστάμενός τους δεν αναγνωρίζει την εργασιακή τους συνεισφορά.

Όσον αφορά την ανάπτυξη ως είδος αναγνώρισης, αυτή φαίνεται να προτιμάται από εργαζόμενους με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, και όσον αφορά την ειδικότητα το μεγαλύτερο βαθμό προτίμησης έχουν τα στελέχη, και το τεχνικό – τεχνολογικό προσωπικό. Επιπλέον μεγαλύτερο βαθμό προτίμησης στην ανάπτυξη ως είδος αναγνώρισης φαίνεται να έχουν οι εργαζόμενοι που δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένοι από την ομαδικότητα και το καλό εργασιακό κλίμα. Επίσης οι εργαζόμενοι που δηλώνουν χαμηλότερη ικανοποίηση από τη δυνατότητα που έχουν να αξιοποιούν τις δυνατότητες και τα talέντα τους από την δυνατότητα που τους δίνεται να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και από την υποστήριξη που λαμβάνουν από την εταιρεία για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους μέσα από εκπαίδευση σεμινάρια και λοιπά προγράμματα τους αντιπροσωπεύει σε μεγαλύτερο βαθμό η ανάπτυξη ως είδος αναγνώρισης, όπως και τους εργαζόμενους που δηλώνουν λιγότερο ικανοποιημένοι από την ποικιλία των εργασιών που τους ανατίθεται όπως και από τα περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης μέσα από την εργασία τους. Οι εργαζόμενοι που συμφωνούν περισσότερο με την πρόταση ότι η αναγνώριση δίνει προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη, εκφράζουν υψηλότερο βαθμό προτίμησης για την ανάπτυξη ως αναγνώριση μαζί με αυτούς που προτιμούν από τους ανωτέρους τους περιστασιακή αναγνώριση βασισμένη σε εξαιρετικές επιδόσεις.

Τέλος η σε είδος αναγνώριση προτιμάται από τους άνδρες και από τους οι εργαζόμενους με χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο. Ακόμα την σε είδος αναγνώριση φαίνεται να προτιμούν οι εργάτες, οι εργοδηγοί / βοηθοί προϊσταμένου υπάλληλοι γραφείου και οι χειριστές μηχανών / αποθηκάριοι, όπως και οι εργαζόμενοι με λιγότερα χρόνια εργασίας στην παρούσα εταιρεία. Επίσης μεγαλύτερη προτίμηση για

την υλική αναγνώριση παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι που δηλώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη δυνατότητα που έχουν να αξιοποιούν τις ικανότητες και τα ταλέντα τους, από τις αλλαγές που κάνει η εταιρεία προς όφελος των εργαζομένων, όπως και οι εργαζόμενοι με χαμηλότερη ικανοποίηση από την προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους.

Σαν τελικό συμπέρασμα για τα είδη της αναγνώρισης σχετικά με την ικανοποίηση από την αναγνώριση στην εργασία φαίνεται πως οι εργαζόμενοι που νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από την αναγνώριση στην εργασία τους φαίνεται να έχουν υψηλότερη προτίμηση στην ανάπτυξη ως αναγνώριση. Επίσης οι εργαζόμενοι όσο πιο ικανοποιημένοι δηλώνουν από την αναγνώριση στην εργασία τους τόσο λιγότερο προτιμούν την ηθικά και την σε είδος αναγνώριση.

### **8.3.5 Συμπεράσματα σχετικά με τη συνολική ικανοποίηση από την αναγνώριση στην εργασία**

Σε σχέση με το αν η αναγνώριση της εργασίας των ερωτώμενων, δημιουργεί ή ενισχύει τους δεσμούς τους με την εταιρεία το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε ότι ενισχύει τους δεσμούς του με την εταιρεία.

Σε σχέση με το βαθμό που υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης με βάση την αναγνώριση στην εταιρεία αρκετά πολύ και πάρα πολύ δήλωσαν περίπου οι μισοί εργαζόμενοι. Οι άνδρες θεωρούν ότι υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης στην εταιρεία σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι γυναίκες. Οι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι θεωρούν ότι υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης στην εταιρεία σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι πιο ηλικιωμένοι. Οι νεότεροι σε αυτήν την εργασία εργαζόμενοι θεωρούν ότι υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης στην εταιρεία σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι παλαιότεροι εργαζόμενοι.

Τέλος, σε σχέση με το βαθμό ικανοποίησης από την αναγνώριση της εργασίας τους οι ερωτώμενοι στο μεγαλύτερο ποσοστό τους (41,7%) απάντησαν ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι. Λίγο ή καθόλου ικανοποιημένοι δήλωσε το 30% των εργαζομένων αθροιστικά. Αντίθετα πολύ ή πάρα πολύ ικανοποιημένοι δήλωσε το 18% περίπου των ερωτώμενων. Σε σχέση με την ειδικότητα από τον έλεγχο ανεξαρτησίας προέκυψε ότι μεγαλύτερη ικανοποίηση παρουσιάζουν οι χειριστές μηχανών – αποθηκάριοι και ακολούθως οι υπάλληλοι γραφείου και το τεχνικό και τεχνολογικό προσωπικό. Λιγότερο ικανοποιημένοι από την αναγνώριση στην εργασία είναι οι πωλητές και οι εργάτες.

Από τη διερεύνηση των προσδιοριστικών παραγόντων του βαθμού ικανοποίησης που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την αναγνώριση στην εργασία τους προκύπτει πως πιο ικανοποιημένοι από την αναγνώριση στην εργασία τους είναι οι άνδρες, με περισσότερα χρόνια εργασίας στην παρούσα εργασία. Επίσης πιο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι με βάση την αναγνώριση στη εργασία είναι όσοι νιώθουν υψηλό βαθμό ικανοποίησης στους παράγοντες “ελευθερία που έχω να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου” , “την αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλω”, “την αξιολόγηση της απόδοσής μου”, και “την προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους”.

Επίσης ικανοποίηση με βάση την αναγνώριση στην εργασία τους νιώθουν οι εργαζόμενοι που πιστεύουν πως “η εταιρεία αναγνωρίζει την εργασιακή μου συνεισφορά” και “ο διευθυντής μου αναγνωρίζει την εργασιακή μου συνεισφορά”, όπως και όσοι συμφωνούν πως “η εργασιακή αναγνώριση είναι σημαντική” ενώ δεν νιώθουν ικανοποιημένοι με την αναγνώριση στην εργασία όσοι συμφωνούν με την πρόταση “η αναγνώριση μου δίνει κίνητρα για βελτίωση”. Επιπλέον οι εργαζόμενοι που προτιμούν συνεχή αναγνώριση από τον διευθυντή / προϊστάμενό τους είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την αναγνώριση στην εργασία τους. Επίσης οι εργαζόμενοι όσο λιγότερο αντιπροσωπευτικό είδος αναγνώρισης θεωρούν την “ηθική” ή την “σε είδος” αναγνώριση τόσο πιο ικανοποιημένοι είναι από την αναγνώριση στην εργασία τους.. Τέλος ικανοποιημένοι από την αναγνώριση στην εργασία τους είναι οι εργαζόμενοι που πιστεύουν πως υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης στην εταιρεία με βάση την αναγνώριση.

#### **8.4 Γενικά συμπεράσματα**

Συμπερασματικά αρκετά ικανοποιημένοι από την αναγνώριση της εργασίας τους δηλώνουν τέσσερις στους δέκα εργαζόμενους, με πιο ικανοποιημένους τους άνδρες και όσους εργάζονται περισσότερα χρόνια στην παρούσα εταιρεία. Επίσης ικανοποιημένοι από την αναγνώριση στην εργασία τους είναι οι εργαζόμενοι που πιστεύουν πως υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης στην εταιρεία με βάση την αναγνώριση. Οι περισσότεροι πιστεύουν πως η εργασιακή τους συνεισφορά αναγνωρίζεται περισσότερο από τον άμεσο προϊστάμενό τους και ακολούθως από τον διευθυντή τους.

Επιπλέον οι εργαζόμενοι στη συντριπτική τους πλειοψηφία θεωρούν σημαντική την αναγνώριση ως κίνητρο, καθώς συμφωνούν σε πολύ μεγάλο βαθμό πως η αναγνώριση είναι σημαντική (Luthans 200), αποτελώντας κίνητρο για την

βελτίωσή τους, πως αυξάνει την απόδοσή τους και τις προοπτικές τους για εξέλιξη. (Koch, 1990, p. 72-3; Stuart, 1992, p.102).

Ακόμα σχεδόν το σύνολο των εργαζομένων πιστεύει πως η αναγνώριση ενισχύει τους δεσμούς τους με την εταιρεία.

Για το σύνολο των εργαζομένων η απόδοση αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα επιβράβευσης, ενώ σπουδαίοι παράγοντες επιβράβευσης αποτελούν η εργατικότητα και η προθυμία. (Luthans 2000).

Η οικονομική αναγνώριση αποτελεί το αντιπροσωπευτικότερο είδος αναγνώρισης και ακολούθως, η ηθική αναγνώριση φαίνεται να αντιπροσωπεύει καλύτερα το δείγμα. Τρίτο πιο αντιπροσωπευτικό είδος αναγνώρισης φαίνεται να είναι η ανάπτυξη και λιγότερο αντιπροσωπευτικό αποτελεί η αναγνώριση σε είδος.

Την οικονομική αναγνώριση επιλέγουν οι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι και ότι οι εργαζόμενοι με τα λιγότερα χρόνια προϋπηρεσίας συμπεράσμα που αντιστοιχεί και στις δύο περιπτώσεις στη θεωρία για την αναγνώριση ως κίνητρο του Hall (La Motta,1995).

Την ηθική αναγνώριση επιλέγουν κατά κύριο λόγο οι γυναίκες ενώ η ανάπτυξη ως είδος αναγνώρισης, προτιμάται από εργαζόμενους με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, όπως τα στελέχη, και το τεχνικό – τεχνολογικό προσωπικό.

Επίσης οι εργαζόμενοι που δεν είναι ικανοποιημένοι από τη δυνατότητα που έχουν να αξιοποιούν τις δυνατότητες και τα talέντα τους από την δυνατότητα που τους δίνεται να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και από την υποστήριξη που λαμβάνουν από την εταιρεία για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους μέσα από εκπαίδευση σεμινάρια και λοιπά προγράμματα τους αντιπροσωπεύει σε μεγαλύτερο βαθμό η ανάπτυξη ως είδος αναγνώρισης, όπως και τους εργαζόμενους που δηλώνουν λιγότερο ικανοποιημένοι από την ποικιλία των εργασιών που τους ανατίθεται όπως και από τα περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης μέσα από την εργασία τους.

Τα παραπάνω αποτελέσματα συμφωνούν με την έρευνα των Reena & Shaki και υποδηλώνουν πως υπάρχει στατιστική σχέση ανάμεσα στην αναγνώριση τα κίνητρα και την ικανοποίηση (Reena & Shaki 2009). Η αναγνώριση της εργασίας αποτελεί κορυφαίο παράγοντα για την κινητοποίηση των εργαζομένων (Wiley 2007).

## 8.5 Προτάσεις προς την εταιρεία

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, σε συνδυασμό με αποτελέσματα άλλων ερευνών οι προτάσεις προς την εταιρεία θα κινηθούν σε τρεις άξονες.

- ✓ Πρώτον τον εμπλουτισμό του υπάρχοντος συστήματος ανάπτυξης και απόδοσης των εργαζομένων με βάση την παρούσα έρευνα.
- ✓ Δεύτερον τη δημιουργία ενός νέου συστήματος ανάπτυξης και απόδοσης των εργαζομένων σύμφωνα και με τα αποτελέσματα της έρευνας.
- ✓ Τρίτον τον προσανατολισμό της εταιρείας προς την πλήρη εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Σύμφωνα με τις συνθήκες που επικρατούν σήμερα στην εταιρεία, η παρούσα εργασία αποτελεί ένα εργαλείο το οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί και να ενισχύσει το ήδη υπάρχον σύστημα σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, κατανοώντας τις ανάγκες των εργαζομένων, εστιάζοντας στα διαφορετικά χαρακτηριστικά τους.

Από την άλλη η παρούσα έρευνα μπορεί να αποτελέσει την αφορμή και σε συνδυασμό με τη διεξαγωγή άλλων, η εταιρεία να προχωρήσει στο σχεδιασμό και τη δημιουργία ενός νέου συστήματος ανάπτυξης και απόδοσης, επαναπροσδιορίζοντας τον τρόπο που θέλει να βελτιώσει την ανάπτυξη και την απόδοση των εργαζόμενων, αποκομίζοντας όσο το δυνατόν περισσότερα οφέλη στη δύσκολη οικονομική περίοδο που διανύουμε.

Η VIVARTIA A.E. διαθέτει όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις για να προχωρήσει ένα βήμα παραπέρα και αυτό δεν είναι άλλο από την υιοθέτηση και την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ιδανικό περιβάλλον για την δραστηριότητα της εταιρείας με κύριο χαρακτηριστικό το ενδιαφέρον της διοίκησης τόσο για την επίτευξη αποτελέσματος όσο και για την ανάπτυξη και απόδοση των εργαζομένων, έχοντας ως ένα από τα δομικά του στοιχεία την αναγνώριση (Kumar & Jha 2012). Ο Crosby (1979) θεωρεί την αναγνώριση ως ένα από τα πιο σημαντικά βήματα ως προς την κατεύθυνση της ποιότητας η οποία θα είναι είτε υλική είτε όχι και θα στοχεύει στην ανάπτυξη εταιρείας μέσω των εργαζομένων της. Για να πραγματοποιηθεί η πρόταση αυτή χρειάζεται βάθος χρόνου και συνεχής προσπάθεια, αλλά χαρακτηρίζεται από μακροπρόθεσμα αποτελέσματα ανάπτυξης και βελτίωσης σε όλα τα επίπεδα για την εταιρεία.

## 8.6 Περιορισμοί - Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η επιλογή και η ανάλυση του συγκεκριμένου θέματος γίνεται σε μια εποχή, που η παρατεταμένη οικονομική κρίση επηρεάζει άμεσα τον εργαζόμενο και ταλανίζει τις επιχειρήσεις δημιουργώντας ένα περιβάλλον, αστάθειας και αβεβαιότητας. Ο κλάδος των τροφίμων σε περιόδους κρίσης μπορεί να πλήττεται λιγότερο, συγκριτικά με άλλους κλάδους, αλλά δεν σημαίνει πως μένει ανεπηρέαστος. Η κρίση παρ' όλα αυτά δεν είναι λόγος για μια εταιρεία να μην κάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες που κρίνονται σκόπιμες έτσι ώστε να προστατέψει το σημαντικότερο κεφάλαιό της δηλαδή τους ανθρώπους της. Για να συμβεί αυτό πρέπει να αφουγκραστεί τις απόψεις τους, να εξετάσει τους προβληματισμούς τους, και να τους δώσει εκείνα τα κίνητρα τα οποία να μην αντιπροσωπεύουν τους εργαζόμενους αλλά είναι και εφικτό να δοθούν έτσι ώστε να διατηρήσει το ηθικό και την απόδοσή τους σε υψηλά επίπεδα.

Η παρούσα έρευνα είναι σχεδιασμένη ως ένα ακόμα βήμα που γίνεται στα πλαίσια της προσπάθειας για την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από τη VIVARTIA A.E. και τη δημιουργία και εφαρμογή ενός κατάλληλου πλαισίου ως προς τον σκοπό αυτό. Με τη χρήση πηγών και τη δημιουργία και διαμόρφωση δομημένου ερωτηματολογίου σύμφωνα με τους παράγοντες που χρήζουν διερεύνησης από πλευράς εταιρείας, έγινε διανομή σε δείγμα εργαζομένων του ομίλου.

Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας δεν παρουσιάστηκαν ιδιαίτερα προβλήματα. Οι εργαζόμενοι, που επιλέχθηκαν ως τυχαίο δείγμα, ανταποκρίθηκαν θετικά στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου σε ποσοστό πάνω από 95%, χωρίς κάποια χρονική καθυστέρηση.

Παρ' όλα αυτά, μια σημαντική δυσκολία που προέκυψε λόγω έντασης εργασίας είναι πως η διανομή συμπλήρωση και επιστροφή των ερωτηματολογίων έγινε μέσα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα και αναγκαστικά στα τέλη Νοεμβρίου. Επίσης οι επιφυλακτικότητα ορισμένων εργαζόμενων λόγω συνθηκών προβλημάτισε όσον αφορά την ειλικρινή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Τέλος, μια ακόμα δυσκολία είναι θέμα από μόνο του σε συνδυασμό με το χρονικό περιορισμό. Ενώ υπάρχει τεράστιος όγκος πληροφοριών για τους επιμέρους παράγοντες του θέματος, υπήρξαν δυσκολίες στο να βρεθούν πηγές που να συνδυάζουν τους παράγοντες αυτούς. Έτσι έπρεπε να γίνει προσεκτική επιλογή πηγών, ώστε οι παράγοντες που συνδέουν το παρόν θέμα να συνδυαστούν δημιουργικά για να προκύψει μια ενιαία ενότητα που αφενός θα έδινε το απαραίτητο



εννοιολογικό - ερμηνευτικό πλαίσιο της έρευνας και αφετέρου δεν θα απομάκρυνε από τους σκοπούς της διερεύνησης. Η δευτερογενής έρευνα που πραγματοποιήθηκε κάλυψε σε μεγάλο βαθμό τις δυνατότητες έτσι ώστε οι σκοποί της έρευνας να ανταποκρίνονται στην πραγματική διάσταση του προς εξέταση θέματος.

Εν' κατακλείδι η παρούσα εργασία μπορεί να αποτελέσει ένα πρώτο βήμα για την εταιρεία Vivotia έτσι ώστε να διενεργήσει ακόμα πιο ενδελεχείς έρευνες τόσο ως προς το συγκεκριμένο θέμα όσο και προς τη διερεύνηση και άλλων θεμάτων που αφορούν στην αξιοποίηση και την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού.

## Αναφορές

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αγγελόπουλος Χ. (2000), Προγραμματισμός για την Ποιότητα, Τόμος Α΄, Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Bank J. (2000), Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές του, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, Γκιούρδας Εκδοτική
- Δημητριάδης Ε. (2010), Στατιστικές Εφαρμογές με SPSS 17.0 και LISREL 8.7, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε.
- ΕΛΟΤ EN ISO 8402:1996 (1996), Διαχείριση της Ποιότητας και Διασφάλιση της Ποιότητας-Λεξιλόγιο, Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης ΑΕ, Αθήνα
- Ερευνητική Ομάδα Urenio (2005), Οδηγός Έρευνας Αγοράς, Σημειώσεις Σεμιναρίου.
- Μακράκης Β.Γ. (2005), Ανάλυση Δεδομένων στην Επιστημονική Έρευνα με τη χρήση του SPSS, 3<sup>η</sup> εκ., Αθήνα Gutenberg.
- Μπαμπινιώτης Γ. Δ. (2002), Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, 2<sup>η</sup> Εκ., Αθήνα, Κέντρο Λεξικολογίας Ε.Π.Ε.
- Paul J. (2002), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Μια εισαγωγή, 2<sup>η</sup> Εκ., Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Ρούσσοσ Π. – Τσαούσης Γ. (2011), Στατιστική στις Επιστήμες της Συμπεριφοράς με τη χρήση του SPSS, Αθήνα, Εκδόσεις Τόπος.
- Σπανός Α. (1995), Ολική Ποιότητα, Αθήνα. 2<sup>η</sup> Εκ., Γαλαίος,.
- Στεφανάτος Στέλιος (2000), Προγραμματισμός για την Ποιότητα, Τόμος Β΄, Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Τσιότρας, Γ. (2002). Βελτίωση Ποιότητας. Αθήνα : Εκδόσεις Μπένος.
- Vivartia A.E. Οικονομικές καταστάσεις (Εταιρικές και Ενοποιημένες) για τη χρήση που έληξε την 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2011 σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα Χρηματοοικονομικής αναφοράς (ΔΠΧΑ) ως έχουν οριοθετηθεί από την Ε.Ε.
- Ετήσια έκθεση του Δ.Σ της Vivartia Συμμετοχών Α.Ε. της χρήσης 1/1 – 31/12/2011

## Ξενογλώσση Βιβλιογραφία

- Anderson A.H. (1994), *Effective Personnel Management*, Oxford UK, Blackwell Publishers.
- BS 7850-1:1992 (1992), *Total quality management. Guide to management principles*, 1BSI: British Standards Institution, London
- Biech E. (1994), *TQM for Training*, New York, McGraw-Hill Inc.
- Carolyn W. (1997), *What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys*, *International Journal of Manpower*, Vol. 18 No. 3, 1997, pp. 263-280.
- Crosby, P. B. (1979), *Quality is Free*, NY, McGraw – Hill.
- Dale, G. B. (1994), «*Managing Quality*», Ed. 2, New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Deming, W. E., (1988). *Out of the Crisis*, Cambridge Massachusetts, The MIT Press.
- Glasscock S. – Gram K (1999), *Workplace Recognition*, London, Bt Batsford Ltd.
- Gostick A. – Elton C. (2007), *The Carrot Principal*, New York, Free Press.
- Harvard Business School Press (2005), *Motivating People for Improved Performance*, *The Results- Driven Management Series*, Boston, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Herzberg F. (1987), *One More Time: How Do You Motivate Employees?*, *Harvard Business Review Classics*, reprint nu. 87507.
- Ishikawa, K. (1987), *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, NJ, Prentice – Hall.
- Juran, J. M., (1981) *Management of Quality 4th ed.*, Wilton, CT, Juran Institute.
- Juran, J,M (1989) *Juran on Leadership for Quality*, *An executive Handbook*. NY, The Free Press
- Knouse S. B. (1995), *The Reward and Recognition Process in Total Quality Management*. Milwaukee, WI: American Society for Quality Control Press.
- Knouse S. B. (1996), *Human Resources Management Perspectives on Total Quality Management: Concepts and Practices*. Milwaukee, WI: American Society for Quality Control Press.

- Koch, J. (1990), Perpetual thanks: its assets, *Personnel Journal*, Vol. 69 No. 1, January, pp. 72-3.
- La Motta T. (1995), *Recognition The Quality Way*, NY, Kraus Organizations Limited.
- Luthans K. (2000), Recognition: A Powerful, but often Overlooked, Leadership Tool to Improve Employee Performance, *Journal of Leadership & Organizational Studies* Jan, 2000 vol.7, No 1, pp.31-41
- Maslow A. (1993), *The Farther Reaches of Human Nature* , NY Arkana, Penguin Books.
- Nayantara P. & S. Palo (2005), *Human Dimensions for Total Quality Management*, New Delhi, Atlantic.
- Oakland, John S , (1989) *Total Quality Management*, Oxford Heinemann Professional Publishing.
- Petrick J.A. – Furr D.S. (1995), *Total Quality in Managing Human Resources*, Delray FL, St. Lucie Press.
- Peters T. – Waterman R.(1985), *In Search of Excellence*, NY, Warner.
- Peterson, R. A. (2000). *Constructing Effective Questionnaires*. London, Sage Publications Ltd.
- Roberts H. V. – Bernard F. Sergesketter(1993), *Quality is Personal – A Foundation for TQM*, NY, Macmillan Inc.
- Reena A. & M.Shakil A. (2009), The Impact of Reward and Recognition Programs on Employee's Motivation And Satisfaction: An Empirical Study, *International Review of Business Research Papers* Vol. 5 No. 4 June 2009 Pp.270-279
- Sashkin M. – Kiser K. J. (1993), *Putting TQM to Work*, San Francisco, Berret – Koehler Publishers Inc.
- Stuart, P. (1992), Fresh ideas energize reward programs, *Personnel Journal*, Vol. 71 No. 1, January, p. 102.
- Sunand K.& Jha, U.C (2012), Effect of TQM on Employee Satisfaction, *Radix International Journal of Economics & Business Management*, Volume 1, Issue 8 (Aug. 2012), pp. 189-194.
- Townsend P. – Gebhardt J. E. (2007), *Recognition Gratitude & Celebration*, Milwaukee, American Society for Quality Control Press.

## **Διαδίκτυο**

<http://www.altnexus.typepad.com>

<http://www.asq.org>

<http://www.baldrige.com>

<http://www.businessballs.com>

[www.World Dictionary.com](http://www.WorldDictionary.com)

<http://www.juse.or.jp/e/deming/>

<http://www.efqm.org>

<http://intranetnew.delta.gr/intranet/>

<http://nodearth.wordpress.com/http://www.businessdictionary.com>

<http://www.referenceforbusiness.com/history2/88/Vivartia-S-A.html>

<http://www.slideshare.net>

[www.vivartia.com](http://www.vivartia.com)

<http://www.thestep.gr>

**Εξώφυλλο: “Industrial Zone” by Debra Herd, 22’ x 28’ Thick With Canvas**

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ



Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών  
Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας & Ανάπτυξης  
MBA Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας

### Η Αναγνώριση ως Κίνητρο Ανάπτυξης & Απόδοσης των Εργαζομένων στον Όμιλο Εταιρειών VIVARTIA A.E.

Αγαπητέ/η κύριε/κυρία,

Η ανάπτυξη και η εφαρμογή ενός συστήματος κινήτρων στις δύσκολες εποχές που διανύουμε αποτελεί το ηθικό αντίβαρο στα πλαίσια της ικανοποίησης που έχουν οι άνθρωποι από την εργασία τους. Η παρούσα έρευνα γίνεται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής έρευνας, του Μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών MBA «Οργάνωση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας» του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθήνας, με τη συνεργασία και την υποστήριξη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού της Vivartia A.E.

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι ο εντοπισμός και η διερεύνηση των παραγόντων εκείνων που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων, θέτοντας ως βάση την αναγνώριση της εργασιακής συνεισφοράς τους, όπως και το βαθμό που αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τόσο την επίδοση όσο και την σχέση τους με την εταιρεία.

Γνωρίζοντας ότι ο χρόνος σας είναι πολύτιμος, έγινε προσπάθεια ώστε το παρακάτω ερωτηματολόγιο, που σας καλούμε να συμπληρώσετε, να είναι όσο το δυνατόν πιο συνοπτικό και ευνόητο. Σας διαβεβαιώνουμε ότι η επιλογή σας έγινε τυχαία, μετά από δειγματοληψία και τα στοιχεία που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας, είναι ανώνυμα και δεν θα δημοσιοποιηθούν ή εκθέσουν τους συμμετέχοντες.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συνεργασία

Παναγιώτης Μαρινόπουλος  
Δ/ση Ποιοτικού Ελέγχου Δέλτα ABEE

Δημήτρης Συριόπουλος  
Υπεύθυνος Ανάπτυξης Α.Δ Δέλτα ABEE

# ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

## Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

### 1. ΦΥΛΟ

Ανδρας

Γυναίκα

### 2. ΗΛΙΚΙΑ

< 25  
ετών

26-35  
ετών

36-50 ετών

>51 ετών

### 3. ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Δημοτικό

Γυμνάσιο – Λύκειο

Ιδιωτική – Δημόσια Σχολή (ΙΕΚ)

ΑΕΙ – ΤΕΙ

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

### 4. ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ:

Εργάτης

Χειρίστης μηχανών / αποθηκάριος

Τεχνικό – Τεχνολογικό προσωπικό

Εργοδηγός / Βοηθός προϊστάμενος

Υπάλληλος γραφείου

Πωλήσεις (επιθεωρητής, key account, merchandiser)

Στέλεχος

### 5. ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

<3

4-7

8-15

16-25

> 26



**Β. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ: Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η από τους παρακάτω παράγοντες; (Παρακαλώ σημειώστε με Χ μία μόνο απάντηση σε κάθε σειρά, αυτή που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα, όπου 1=Καθόλου ικανοποιημένος, 2=Λίγο ικανοποιημένος, 3=Μέτρια ικανοποιημένος, 4=Αρκετά ικανοποιημένος, 5=Πολύ ικανοποιημένος.)**

<b>1=Καθόλου</b>	<b>2=Λίγο</b>	<b>3=Αρκετά</b>	<b>4=Πολύ</b>	<b>5=Πάρα Πολύ</b>	
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6. Από τον καθημερινό όγκο εργασίας μου.					
7. Από την ποικιλία των εργασιών που μου ανατίθενται, ώστε να κρατούν υψηλό το ενδιαφέρον μου.					
8. Από τον βαθμό ελευθερίας που μου δίνεται στην εκτέλεση των εργασιών μου.					
9. Από την ευελιξία στο ωράριο εργασίας.					
10. Από την ομαδικότητα και το καλό εργασιακό κλίμα.					
11. Από τη δυνατότητα που έχω να αξιοποιώ τις ικανότητες και τα ταλέντα μου.					
12. Από την δυνατότητα που μου δίνεται να αναπτύξω νέες δεξιότητες.					
13. Από την υποστήριξη που λαμβάνω από την εταιρία για την ανάπτυξη των ικανοτήτων μου, μέσα από εκπαίδευση, σεμινάρια και λοιπά προγράμματα.					
14. Από τις δυνατότητες για προαγωγή.					
15. Από την ελευθερία που έχω να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου.					
16. Από την αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλω.					
17. Από την αξιολόγηση της απόδοσής μου.					
18. Από τα περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης μέσα από την εργασία μου.					
19. Από το ενδιαφέρον της διοίκησης προς τους εργαζόμενους.					
20. Από την προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους.					
21. Από τις αλλαγές που κάνει η εταιρεία προς όφελος των εργαζομένων.					

**Γ. Η ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΩΣ ΚΙΝΗΤΡΟ:** Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι αναγνωρίζεται η εργασιακή σας συνεισφορά από τους ιεραρχικά ανώτερους σας; (Σημειώστε με X μία μόνο απάντηση σε κάθε σειρά, αυτή που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα, όπου 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα Πολύ)

1=Καθόλου	2=Λίγο	3=Αρκετά	4=Πολύ	5=Πάρα πολύ	
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
22. Η εταιρεία αναγνωρίζει την εργασιακή μου συνεισφορά.					
23. Ο διευθυντής μου αναγνωρίζει την εργασιακή μου συνεισφορά.					
24. Ο άμεσος προϊστάμενός μου αναγνωρίζει την εργασιακή μου συνεισφορά.					

**Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις,** (Σημειώστε με X μία μόνο απάντηση σε κάθε σειρά, αυτή που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα, όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ουδέτερος, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα)

1=Διαφωνώ απόλυτα	2=Διαφωνώ	3=Ουδέτερος/η	4=Συμφωνώ	5=Συμφωνώ απόλυτα	
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
25. Η εργασιακή αναγνώριση είναι σημαντική.					
26. Η αναγνώριση μου δίνει κίνητρα για βελτίωση.					
27. Η αναγνώριση βοηθά στην αύξηση της αποδοτικότητάς μου.					
28. Η αναγνώριση δίνει προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη.					

**29. Θεωρώ σημαντική την αναγνώριση από:** Παρακαλώ σημειώστε με X μία απάντηση:

Τους συναδέλφους μου  Τον Προϊστάμενο μου  Τον Διευθυντή μου  Τη Διοίκηση

**30. Θα προτιμούσατε από το Διευθυντή / Προϊστάμενό σας:**

Συνεχή Αναγνώριση  Περιστασιακή αναγνώριση βασισμένη σε εξαιρετικές επιδόσεις σας

**31. Θα προτιμούσατε η αναγνώρισή σας να κοινοποιείται:** Παρακαλώ σημειώστε με X μία απάντηση.

- Στους Συναδέλφους σας
- Στο Διευθυντή σας
- Στη Διοίκηση
- Σε όλη την εταιρία
- Σε κανένα από τα παραπάνω

**Δ. ΕΙΔΟΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ:** Ποια είναι κατά τη γνώμη σας η καταλληλότερη έμπρακτη αναγνώριση για την εργασιακή σας συνεισφορά; Παρακαλώ σε κάθε κατηγορία που ακολουθεί σημειώστε μέχρι 3 επιλογές και ιεραρχήστε σε 1<sup>ο</sup>, 2<sup>ο</sup>, 3<sup>ο</sup>.

**Τι από παρακάτω θεωρείτε ότι είναι πιο σημαντικό να επιβραβεύεται;** Παρακαλώ σημειώστε ιεραρχικά (1<sup>ο</sup>, 2<sup>ο</sup>, 3<sup>ο</sup>) τις προτιμήσεις σας:

- 32. Απόδοση \_\_\_\_\_
- 33. Χρόνια υπηρεσίας στην εταιρία (πολυετία) \_\_\_\_\_
- 34. Συνέπεια \_\_\_\_\_
- 35. Συναδελφικότητα/ Ομαδικότητα \_\_\_\_\_
- 36. Εργατικότητα/ Προθυμία \_\_\_\_\_
- 37. Πρωτοβουλία/ Καινοτομία \_\_\_\_\_
- 38. Άλλο (Παρακαλώ \_\_\_\_\_  
προσδιορίστε.....)

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ** (Ιεραρχήστε σε 1<sup>ο</sup>, 2<sup>ο</sup>)

- 39. Αύξηση \_\_\_\_\_
- 40. Bonus \_\_\_\_\_

**ΗΘΙΚΗ** (Ιεραρχήστε σε 1<sup>ο</sup>, 2<sup>ο</sup>, 3<sup>ο</sup>)

- 41. Έπαινος – Ηθική Αναγνώριση από τον άμεσο προϊστάμενό μου \_\_\_\_\_
- 42. Έπαινος – Ηθική Αναγνώριση από τον διευθυντή της μονάδας μου \_\_\_\_\_
- 43. Προσωπική ακρόαση από τον Δ/ντα Σύμβουλο \_\_\_\_\_
- 44. Απονομή Βραβείου \_\_\_\_\_
- 45. Άλλο (Παρακαλώ προσδιορίστε.....) \_\_\_\_\_

**ΣΕ ΕΙΔΟΣ** (Ιεραρχήστε σε 1<sup>ο</sup>, 2<sup>ο</sup>, 3<sup>ο</sup>)

46. Δωροεπιταγές \_\_\_\_\_
47. Ταξίδια \_\_\_\_\_
48. Επιπλέον ρεπό – Άδειες \_\_\_\_\_
49. Ευέλικτο ωράριο εργασίας \_\_\_\_\_
50. Κατ' επιλογήν (γεύμα, spa, αεροπορικά εισιτήρια, κλπ.) \_\_\_\_\_
51. Άλλο (Παρακαλώ προσδιορίστε.....) \_\_\_\_\_

**ΑΝΑΠΤΥΞΗ** (Ιεραρχήστε σε 1<sup>ο</sup>, 2<sup>ο</sup>, 3<sup>ο</sup>)

52. Ανάθεση νέων καθηκόντων \_\_\_\_\_
53. Προαγωγή \_\_\_\_\_
54. Συμμετοχή σε Σεμινάρια – Συνέδρια – Εκπαιδευτικά Προγράμματα \_\_\_\_\_
55. Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation) \_\_\_\_\_
56. Άλλο (Παρακαλώ προσδιορίστε.....) \_\_\_\_\_

**57. Σύμφωνα με τα παραπάνω ποιο είδος αναγνώρισης σας αντιπροσωπεύει καλύτερα;** (Ιεραρχήστε σε 1<sup>ο</sup>, 2<sup>ο</sup>, 3<sup>ο</sup>, 4<sup>ο</sup>)

- Οικονομική \_\_\_\_\_
- Ηθική \_\_\_\_\_
- Σε είδος \_\_\_\_\_
- Ανάπτυξη \_\_\_\_\_

**Ε. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ:** Παρακαλώ σημειώστε με X μία μόνο απάντηση, αυτή που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα:

**58. Θεωρείτε ότι η αναγνώριση της εργασίας σας, δημιουργεί ή ενισχύει τους δεσμούς σας με την εταιρία;**

- Δημιουργεί     Ενισχύει     Τίποτα από τα δύο

**59. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης με βάση την αναγνώριση, στην εταιρία ή στον όμιλο;** Παρακαλώ σημειώστε με X μία απάντηση στην κάθε σειρά.

- |              | Καθόλου                  | Λίγο                     | Αρκετά                   | Πολύ                     | Πάρα πολύ                |
|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Στην εταιρία | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Στον όμιλο   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**60. Τελικά, πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από την αναγνώριση στην εργασία σας;**

Καθόλου

Λίγο

Αρκετά

Πολύ

Πάρα πολύ

**Παρακαλούμε μετά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και σε διάστημα δέκα (10) ημερών από τη στιγμή που θα το παραλάβετε, να το επιστρέψετε στον/ην.....**

**Για όσους το έλαβαν σε ηλεκτρονική μορφή στις παρακάτω διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.....**

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ.**

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

### Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

#### 1. ΦΥΛΟ **SEX**

Ανδρας  **1** Γυναίκα  **0**

#### 2. ΗΛΙΚΙΑ **AGE**

< 25 ετών  **1** 26-35 ετών  **2** 36-50 ετών  **3** >51 ετών  **4**

#### 3. ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ **EDU**

Δημοτικό  **1**  
Γυμνάσιο – Λύκειο  **2**  
Ιδιωτική – Δημόσια Σχολή (ΙΕΚ)  **3**  
ΑΕΙ – ΤΕΙ  **4**  
Μεταπτυχιακό  **5**  
Διδακτορικό  **6**

#### 4. ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ: **SPE**

Εργάτης  **1**  
Χειρίστης μηχανών / αποθηκάριος  **2**  
Τεχνικό – Τεχνολογικό προσωπικό  **3**  
Εργοδηγός / Βοηθός προϊστάμενος  **4**  
Υπάλληλος γραφείου  **5**  
Πωλήσεις (επιθεωρητής, key account, merchandiser)  **6**  
Στέλεχος  **7**

#### 5. ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ **YEARS**

<3  **1** 4-7  **2** 8-15  **3** 16-25  **4** > 26  **5**

**B. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ: Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η από τους παρακάτω παράγοντες;** (Παρακαλώ σημειώστε με X μία μόνο απάντηση σε κάθε σειρά, αυτή που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα, όπου **1=Καθόλου ικανοποιημένος, 2=Λίγο ικανοποιημένος, 3=Μέτρια ικανοποιημένος, 4=Αρκετά ικανοποιημένος, 5=Πολύ ικανοποιημένος.**)

<b>1=Καθόλου</b>	<b>2=Λίγο</b>	<b>3=Αρκετά</b>	<b>4=Πολύ</b>	<b>5=Πάρα Πολύ</b>	
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6. Από τον καθημερινό όγκο εργασίας μου. <b>D_LABOUR</b>					
7. Από την ποικιλία των εργασιών που μου ανατίθενται, ώστε να κρατούν υψηλό το ενδιαφέρον μου. <b>V_LABOUR</b>					
8. Από τον βαθμό ελευθερίας που μου δίνεται στην εκτέλεση των εργασιών μου. <b>FREEDOM</b>					
9. Από την ευελιξία στο ωράριο εργασίας. <b>TIME</b>					
10. Από την ομαδικότητα και το καλό εργασιακό κλίμα. <b>TEAM</b>					
11. Από τη δυνατότητα που έχω να αξιοποιώ τις ικανότητες και τα ταλέντα μου. <b>SKILLS</b>					
12. Από την δυνατότητα που μου δίνεται να αναπτύξω νέες δεξιότητες. <b>NEW_SKILLS</b>					
13. Από την υποστήριξη που λαμβάνω από την εταιρία για την ανάπτυξη των ικανοτήτων μου, μέσα από εκπαίδευση, σεμινάρια και λοιπά προγράμματα. <b>SUP_SKILLS</b>					
14. Από τις δυνατότητες για προαγωγή. <b>PROM</b>					
15. Από την ελευθερία που έχω να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου. <b>IDEAS</b>					
16. Από την αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλω. <b>EFFORT_R</b>					
17. Από την αξιολόγηση της απόδοσής μου. <b>EVALU</b>					
18. Από τα περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης μέσα από την εργασία μου. <b>PER_DEV</b>					
19. Από το ενδιαφέρον της διοίκησης προς τους					

εργαζόμενους. <b>INTER</b>					
20. Από την προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους. <b>ENCOU</b>					
21. Από τις αλλαγές που κάνει η εταιρεία προς όφελος των εργαζομένων. <b>CHANGES</b>					

**Γ. Η ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΩΣ ΚΙΝΗΤΡΟ:** Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι αναγνωρίζεται η εργασιακή σας συνεισφορά από τους ιεραρχικά ανώτερούς σας; (Σημειώστε με X μία μόνο απάντηση σε κάθε σειρά, αυτή που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα, όπου 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα Πολύ)

<b>1=Καθόλου</b>	<b>2=Λίγο</b>	<b>3=Αρκετά</b>	<b>4=Πολύ</b>	<b>5=Πάρα πολύ</b>	
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
22. Η εταιρεία αναγνωρίζει την εργασιακή μου συνεισφορά. <b>COM_REC</b>					
23. Ο διευθυντής μου αναγνωρίζει την εργασιακή μου συνεισφορά. <b>DIR_REC</b>					
24. Ο άμεσος προϊστάμενός μου αναγνωρίζει την εργασιακή μου συνεισφορά. <b>SUPERV_REC</b>					

**Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις,** (Σημειώστε με X μία μόνο απάντηση σε κάθε σειρά, αυτή που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα, όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ουδέτερος, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα)

<b>1=Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>2=Διαφωνώ</b>	<b>3=Ουδέτερος/η</b>	<b>4=Συμφωνώ</b>	<b>5=Συμφωνώ απόλυτα</b>	
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
25. Η εργασιακή αναγνώριση είναι σημαντική. <b>REC_IMPORT</b>					
26. Η αναγνώριση μου δίνει κίνητρα για βελτίωση. <b>IMPR_MOTIV</b>					
27. Η αναγνώριση βοηθά στην αύξηση της αποδοτικότητάς μου. <b>EFF_RAISE</b>					
28. Η αναγνώριση δίνει προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη. <b>PROF_DEV</b>					



**29. Θεωρώ σημαντική την αναγνώριση από:** Παρακαλώ σημειώστε με X μία απάντηση: **REC\_FROM**

Τους συναδέλφους μου  **1** Τον Προϊστάμενο μου  **2** Τον Διευθυντή μου  **3**  
Τη Διοίκηση  **4**

**30. Θα προτιμούσατε από το Διευθυντή / Προϊστάμενό σας: **PREF\_DM****

Συνεχή Αναγνώριση  **1**

Περιστασιακή αναγνώριση βασισμένη σε εξαιρετικές επιδόσεις σας  **0**

**31. Θα προτιμούσατε η αναγνώρισή σας να κοινοποιείται:** Παρακαλώ σημειώστε με X μία απάντηση. **NOTIFIC**

Στους Συναδέλφους σας  **1**

Στο Διευθυντή σας  **2**

Στη Διοίκηση  **3**

Σε όλη την εταιρία  **4**

Σε κανένα από τα παραπάνω  **5**

**Δ. ΕΙΔΟΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ:** Ποια είναι κατά τη γνώμη σας η καταλληλότερη έμπρακτη αναγνώριση για την εργασιακή σας συνεισφορά; Παρακαλώ σε κάθε κατηγορία που ακολουθεί σημειώστε μέχρι 3 επιλογές και ιεραρχήστε σε 1<sup>ο</sup>, 2<sup>ο</sup>, 3<sup>ο</sup>.

**Τι από παρακάτω θεωρείτε ότι είναι πιο σημαντικό να επιβραβεύεται;** Παρακαλώ σημειώστε ιεραρχικά (1<sup>ο</sup>, 2<sup>ο</sup>, 3<sup>ο</sup>) τις προτιμήσεις σας:

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| 32. Απόδοση                                  | _____ <b>PERFORM</b>       |
| 33. Χρόνια υπηρεσίας στην εταιρία (πολυετία) | _____ <b>YEARSNEW</b>      |
| 34. Συνέπεια                                 | _____ <b>CONSIS</b>        |
| 35. Συναδελφικότητα/ Ομαδικότητα             | _____ <b>TEAMW</b>         |
| 36. Εργατικότητα/ Προθυμία                   | _____ <b>HARDWORK_WILL</b> |
| 37. Πρωτοβουλία/ Καινοτομία                  | _____ <b>INI_INNOV</b>     |
| 38. Άλλο (Παρακαλώ προσδιορίστε.....)        | _____ <b>OTHER</b>         |

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ** (Ιεραρχήστε σε 1<sup>ο</sup>, 2<sup>ο</sup>)

39. Αύξηση \_\_\_\_\_ **RAISE**

40. Bonus \_\_\_\_\_ **BONUS**

**ΗΘΙΚΗ** (Ιεραρχήστε σε 1<sup>ο</sup>, 2<sup>ο</sup>, 3<sup>ο</sup>)

41. Έπαινος – Ηθική Αναγνώριση από τον άμεσο προϊστάμενό μου \_\_\_\_\_ **SUPER\_MORREC**  
42. Έπαινος – Ηθική Αναγνώριση από τον διευθυντή της μονάδας μου \_\_\_\_\_ **DIR\_MORREC**  
43. Προσωπική ακρόαση από τον Δ/ντα Σύμβουλο \_\_\_\_\_ **PER\_HEAR**  
44. Απονομή Βραβείου \_\_\_\_\_ **AWARD**  
45. Άλλο (Παρακαλώ προσδιορίστε.....) \_\_\_\_\_ **OTH**

**ΣΕ ΕΙΔΟΣ** (Ιεραρχήστε σε 1<sup>ο</sup>, 2<sup>ο</sup>, 3<sup>ο</sup>)

46. Δωροεπιταγές \_\_\_\_\_ **GIFTCHEKS**  
47. Ταξίδια \_\_\_\_\_ **TRIPS**  
48. Επιπλέον ρεπό – Άδειες \_\_\_\_\_ **DAY\_OFF**  
49. Ευέλικτο ωράριο εργασίας \_\_\_\_\_ **FLEX\_WH**  
50. Κατ' επιλογήν (γεύμα, spa, αεροπορικά εισιτήρια, κλπ.) \_\_\_\_\_ **ELECTIVE**  
51. Άλλο (Παρακαλώ προσδιορίστε.....) \_\_\_\_\_ **OTHR**

**ΑΝΑΠΤΥΞΗ** (Ιεραρχήστε σε 1<sup>ο</sup>, 2<sup>ο</sup>, 3<sup>ο</sup>)

52. Ανάθεση νέων καθηκόντων \_\_\_\_\_ **NEW\_TASKS**  
53. Προαγωγή \_\_\_\_\_ **PROMNEW**  
54. Συμμετοχή σε Σεμινάρια – Συνέδρια – Εκπαιδευτικά Προγράμματα \_\_\_\_\_ **CONF\_EDU**  
55. Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation) \_\_\_\_\_ **JOB\_ROT**  
56. Άλλο (Παρακαλώ προσδιορίστε.....) \_\_\_\_\_ **OT**

**57. Σύμφωνα με τα παραπάνω ποιο είδος αναγνώρισης σας αντιπροσωπεύει καλύτερα;** (Ιεραρχήστε σε 1<sup>ο</sup>, 2<sup>ο</sup>, 3<sup>ο</sup>, 4<sup>ο</sup>)

- Οικονομική **ECON** \_\_\_\_\_  
Ηθική **ETHIC** \_\_\_\_\_  
Σε είδος **MATER** \_\_\_\_\_  
Ανάπτυξη **DEVEL** \_\_\_\_\_

**Ε. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ:** Παρακαλώ σημειώστε με X μία μόνο απάντηση, αυτή που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα:

58. Θεωρείτε ότι η αναγνώριση της εργασίας σας, δημιουργεί ή ενισχύει τους δεσμούς σας με την εταιρία; **BOND\_CREA**

Δημιουργεί 1 Ενισχύει 2 Τίποτα από τα δύο 3

59. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης με βάση την αναγνώριση, στην εταιρία ή στον ομιλο; Παρακαλώ σημειώστε με X μία απάντηση στην κάθε σειρά.

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Στην εταιρία <b>COMP</b>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Στον όμιλο <b>GROUP</b>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

60. Τελικά, πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από την αναγνώριση στην εργασία σας; **TOT\_RECSAT**

Καθόλου	<input type="checkbox"/> 1
Λίγο	<input type="checkbox"/> 2
Αρκετά	<input type="checkbox"/> 3
Πολύ	<input type="checkbox"/> 4
Πάρα πολύ	<input type="checkbox"/> 5

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ: ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ

Μεταβλητές	Αριθμός		Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	
	δείγματος	Ελάχιστη τιμή			Μέγιστη τιμή
SEX	326	0	1	0,72	0,451
AGE	326	1	4	2,73	0,663
AGE_new	326	1	2	1,64	0,481
EDU	326	1	6	3,11	1,070
EDU_new	326	1	2	1,41	0,493
SPE	326	1	7	3,89	2,076
YEARS	326	1	5	2,76	1,016
YEARS_new	326	1	3	1,87	0,793
D_LABOUR	326	1	5	3,45	0,981
V_LABOUR	326	1	5	3,55	0,968
FREEDOM	326	1	5	3,50	1,031
TIME	326	1	5	3,44	1,121
TEAM	326	1	5	3,56	1,073
SKILLS	326	1	5	3,17	1,045
NEW_SKILLS	326	1	5	2,98	1,029
SUP_SKILLS	326	1	5	3,15	1,139
PROM	326	1	5	2,61	1,136
IDEAS	326	1	5	3,17	1,126
EFFORT_R	326	1	5	3,14	1,119
EVALU	326	1	5	3,21	1,076
PER_DEV	326	1	5	3,08	0,978
INTER	326	1	5	3,17	1,081
ENCOU	326	1	5	2,99	1,086
CHANGES	326	1	5	2,93	1,087
SCORE	326	17	80	51,07	12,867
COM_REC	326	1	5	2,73	1,058
DIR_REC	326	1	5	3,17	1,135
SUPERV_REC	326	1	5	3,57	1,107
REC_IMPORT	326	1	5	4,58	0,636

Μεταβλητές	Αριθμός		Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	
	δείγματος	Ελάχιστη τιμή			Μέγιστη τιμή
IMPR_MOTIV	326	1	5	4,56	0,619
EFF_RAISE	326	1	5	4,51	0,678
PROF_DEV	326	1	5	4,29	0,824
REC_FROM	326	1	4	2,40	0,942
PREF_DM	326	0	1	0,52	0,501
NOTIFIC	326	1	5	3,15	1,272
PERFORM	281	1	3	1,51	0,713
YEARSNEW	40	1	3	2,22	0,698
CON SIS	172	1	3	2,30	0,736
TEAMW	130	1	3	2,43	0,736
HARDWORK_WILL	228	1	3	1,97	0,829
INI_INNOV	106	1	3	2,18	0,741
OTHER	4	1	3	2,25	0,957
RAISE	326	1	2	1,22	0,415
BONUS	326	1	2	1,78	0,415
SUPER_MORREC	308	1	3	1,45	0,676
DIR_MORREC	315	1	3	1,77	0,495
PER_HEAR	186	1	3	2,73	0,495
AWARD	99	1	3	2,60	0,768
OTH	15	1	3	2,73	0,704
GIFTCHEKS	282	1	3	1,72	0,863
TRIPS	204	1	3	2,10	0,756
DAY_OFF	204	1	3	2,01	0,722
FLEX_WH	132	1	3	1,97	0,856
ELECTIVE	98	1	3	2,44	0,733
OTHR	17	1	3	1,53	0,717
NEW_TASKS	278	1	3	2,02	0,705
PROMNEW	284	1	3	1,71	0,846
CONF_EDU	267	1	3	2,03	0,843
JOB_ROT	118	1	3	2,40	0,706

Μεταβλητές	Αριθμός		Μέση τιμή	Μέγιστη τιμή	Τυπική απόκλιση
	δείγματος	Ελάχιστη τιμή			
OT	0	0	0,0	0	0,0
ECON	326	1	1,71	4	0,855
ETHIC	326	1	2,03	4	0,921
MATER	326	1	3,48	4	0,751
DEVEL	326	1	2,77	4	0,979
BOND_CREA	326	1	1,90	3	0,408
COMP	326	1	2,71	5	1,088
GROUP	326	1	2,33	5	1,059
TOT_RECSAT	326	1	2,73	5	0,929

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV: ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ

### A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Πίνακας 1. Κατανομή συχνοτήτων για το φύλο

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Γυναίκα	92	28,2	28,2
Άνδρας	234	71,8	100,0
Σύνολο	326	100,0	

Πίνακας 2. Κατανομή συχνοτήτων για την ηλικία

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
<25 ετών	5	1,5	1,5
26-35 ετών	113	34,7	36,2
36-50 ετών	174	53,4	89,6
>51 ετών	34	10,4	100,0
Σύνολο	326	100,0	

Πίνακας 3. Κατανομή συχνοτήτων για το μορφωτικό επίπεδο

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Δημοτικό	3	0,9	0,9
Γυμνάσιο – Λύκειο	125	38,3	39,3
Ιδιωτική – Δημόσια Σχολή (ΙΕΚ)	63	19,3	58,6
ΑΕΙ – ΤΕΙ	107	32,8	91,4
Μεταπτυχιακό	24	7,4	98,8
Διδακτορικό	4	1,2	100,0
Σύνολο	326	100,0	

**Πίνακας 4.** Κατανομή συχνοτήτων για την ειδικότητα

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Εργάτης	60	18,4	18,4
Χειρίστης μηχανών / αποθηκάριος	41	12,6	31,0
Τεχνικό – Τεχνολογικό προσωπικό	54	16,6	47,5
Εργοδηγός / Βοηθός προϊστάμενος	31	9,5	57,1
Υπάλληλος γραφείου	46	14,1	71,2
Πωλήσεις (επιθεωρητής, key account, merchandiser)	49	15,0	86,2
Στέλεχος	45	13,8	100,0
Σύνολο	326	100,0	

**Πίνακας 5.** Κατανομή συχνοτήτων για τα έτη εργασίας στην εταιρία

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
< 3	42	12,9	12,9
4-7	84	25,8	38,7
8-15	116	35,6	74,2
16-25	78	23,9	98,2
>26	6	1,8	100,0
Σύνολο	326	100,0	



## ***B. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ***

**Πίνακας 6.** Κατανομή συχνοτήτων για το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης σε συγκεκριμένους παράγοντες

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ	Σύνολο
<b>Από τον καθημερινό όγκο εργασίας μου.</b>	%	6,1	6,7	33,4	43,3	10,4	100
	n	20	22	109	141	34	326
<b>Από την ποικιλία των εργασιών που μου ανατίθενται, ώστε να κρατούν υψηλό το ενδιαφέρον μου.</b>	%	3,4	10,7	27,3	45,1	13,5	100
	n	11	35	89	147	44	326
<b>Από τον βαθμό ελευθερίας που μου δίνεται στην εκτέλεση των εργασιών μου.</b>	%	4,9	10,7	29,1	40,2	15,0	100
	n	16	35	95	131	49	326
<b>Από την ευελιξία στο ωράριο εργασίας.</b>	%	8,3	11,3	23,0	43,3	14,1	100
	n	27	37	75	141	46	326
<b>Από την ομαδικότητα και το καλό εργασιακό κλίμα.</b>	%	5,8	10,1	24,2	42,3	17,5	100
	n	19	33	79	138	57	326
<b>Από τη δυνατότητα που έχω να αξιοποιώ τις ικανότητες και τα ταλέντα μου</b>	%	7,7	17,2	33,4	34,4	7,4	100
	n	25	56	109	112	24	326
<b>Από την δυνατότητα που μου δίνεται να αναπτύξω νέες δεξιότητες.</b>	%	9,5	19,9	39,6	25,5	5,5	100
	n	31	65	129	83	18	326
<b>Από την υποστήριξη που λαμβάνω από την εταιρία για την ανάπτυξη των ικανοτήτων μου, μέσα από εκπαίδευση, σεμινάρια και λοιπά προγράμματα</b>	%	9,5	17,5	33,7	27,0	12,3	100
	n	31	57	110	88	40	326

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ	Σύνολο
<b>Από τις δυνατότητες για προαγωγή.</b>	%	21,5	23,6	31,3	19,9	3,7	100
	n	70	77	102	65	12	326
<b>Από την ελευθερία που έχω να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου.</b>	%	9,2	18,1	29,4	32,8	10,4	100
	n	30	59	96	107	34	326
<b>Από την αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλω.</b>	%	10,1	16,3	33,1	30,7	9,8	100
	n	33	53	108	100	32	326
<b>Από την αξιολόγηση της απόδοσής μου.</b>	%	7,7	16,6	32,5	33,4	9,8	100
	n	25	54	106	109	32	326
<b>Από τα περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης μέσα από την εργασία μου.</b>	%	8,6	15,0	39,9	33,1	3,4	100
	n	28	49	130	108	11	326
<b>Από το ενδιαφέρον της διοίκησης προς τους εργαζόμενους.</b>	%	7,1	19,9	32,3	30,7	10,1	100
	n	23	65	105	100	33	226
<b>Από την προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους.</b>	%	9,5	22,7	35,0	24,8	8,0	100
	n	31	74	114	81	26	326
<b>Από τις αλλαγές που κάνει η εταιρεία προς όφελος των εργαζομένων.</b>	%	11,7	21,8	35,0	25,5	6,1	100
	n	38	71	114	83	20	326

## Γ. Η ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΩΣ ΚΙΝΗΤΡΟ

**Πίνακας 7.** Κατανομή συχνοτήτων για το βαθμό που πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι αναγνωρίζεται η εργασιακή τους συνεισφορά από τους ιεραρχικά ανώτερους τους

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ	Σύνολο
Η εταιρεία αναγνωρίζει την εργασιακή μου συνεισφορά.	%	14,1	26,4	35,6	19,9	4,0	100
	n	46	86	116	65	13	326
Ο διευθυντής μου αναγνωρίζει την εργασιακή μου συνεισφορά.	%	8,9	18,1	31,9	28,8	12,3	100
	n	29	59	104	94	40	326
Ο άμεσος προϊστάμενός μου αναγνωρίζει την εργασιακή μου συνεισφορά.	%	5,8	9,8	27,6	35,3	21,5	100
	n	19	32	90	115	70	326

**Πίνακας 8.** Κατανομή συχνοτήτων για το βαθμό συμφωνίας των εργαζομένων σχετικά με την αναγνώριση ως σημαντικότητα, βελτίωση, κίνητρο, απόδοση, εξέλιξη.

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Η εργασιακή αναγνώριση είναι σημαντική.	%	0,6	0,3	3,4	31,9	63,8	100
	n	2	1	11	104	208	326
Η αναγνώριση μου δίνει κίνητρα για βελτίωση.	%	0,3	0,3	4,0	34,4	61,0	100
	n	1	1	13	112	199	326
Η αναγνώριση βοηθά στην αύξηση της αποδοτικότητάς μου.	%	0,3	1,2	4,9	34,4	59,2	100
	n	1	4	16	112	193	326
Η αναγνώριση δίνει προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη.	%	1,2	0,6	14,4	35,9	47,9	100
	n	4	2	47	117	156	326

**Πίνακας 9.** Κατανομή συχνοτήτων σχετικά με το από ποίον θεωρούν την αναγνώριση σημαντική οι εργαζόμενοι

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Τους συναδέλφους μου	59	18,1	18,1
Τον Προϊστάμενο μου	123	37,7	55,8
Τον Διευθυντή μου	98	30,1	85,9
Τη Διοίκηση	46	14,1	100,0
<b>Σύνολο</b>	<b>326</b>	<b>100,0</b>	

**Πίνακας 10.** Κατανομή συχνοτήτων για την συχνότητα προτίμησης της αναγνώρισης από τον Διευθυντή / Προϊστάμενό των εργαζομένων

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Περιστασιακή αναγνώριση	158	48,5	48,5
Συνεχή Αναγνώριση	168	51,5	100,0
<b>Σύνολο</b>	<b>326</b>	<b>100,0</b>	

**Πίνακας 11.** Κατανομή συχνοτήτων για την Προτίμηση κοινοποίησης αναγνώρισης

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Στους Συναδέλφους σας	21	6,4	6,4
Στο Διευθυντή σας	106	32,5	39,0
Στη Διοίκηση	75	23,0	62,0
Σε όλη την εταιρία	51	15,6	77,6
Σε κανένα από τα παραπάνω	73	22,4	100,0
<b>Σύνολο</b>	<b>326</b>	<b>100,0</b>	

#### 4. ΕΙΛΟΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ

**Πίνακας 12.** Κατανομή συχνοτήτων για το βαθμό σημαντικότητας παραγόντων επιβράβευσης σύμφωνα με την εργασιακή κατάσταση – συμπεριφορά.

		1 <sup>ος</sup> πιο σημαντικός	2 <sup>ος</sup> πιο σημαντικός	3 <sup>ος</sup> πιο σημαντικός	Δεν επιλέχθηκε	Σύνολο
<b>Απόδοση</b>	%	53,7	21,5	11,0	13,8	100
	n	175	70	36	45	326
<b>Χρόνια υπηρεσίας στην εταιρία</b>	%	1,8	5,8	4,6	87,7	100
	n	6	19	15	286	326
<b>Συνέπεια</b>	%	6,7	23,3	22,7	47,2	100
	n	22	76	74	154	326
<b>Συναδελφικότητα/ Ομαδικότητα</b>	%	5,8	11,0	23,0	60,1	100
	n	18	36	75	196	326
<b>Εργατικότητα/ Προθυμία</b>	%	24,8	22,1	23,0	30,1	100
	n	81	72	75	98	326
<b>Πρωτοβουλία/ Καινοτομία</b>	%	6,4	13,8	12,3	67,5	100
	n	21	45	40	220	326
<b>Άλλο</b>	%	0,3	0,3	0,6	98,8	100
	n	1	1	2	322	326

**Πίνακας 13.** Κατανομή συχνοτήτων για τον καταλληλότερο παράγοντα οικονομικής ανταμοιβής

		1 <sup>ος</sup> πιο κατάλληλος	2 <sup>ος</sup> πιο κατάλληλος	Σύνολο
<b>Αύξηση</b>	%	77,9	22,1	100
	n	254	72	326
<b>Bonus</b>	%	22,1	77,9	100
	n	72	254	326

**Πίνακας 14.** Κατανομή συχνοτήτων για τον καταλληλότερο παράγοντα ηθικής αναγνώρισης

		1 <sup>ος</sup> πιο κατάλληλος	2 <sup>ος</sup> πιο κατάλληλος	3 <sup>ος</sup> πιο κατάλληλος	Δεν επιλέχθηκε	Σύνολο
Έπαινος – Ηθική Αναγνώριση από τον άμεσο προϊστάμενό μου	%	62,0	22,7	9,8	5,5	100
	n	202	74	32	18	326
Έπαινος – Ηθική Αναγνώριση από τον διευθυντή της μονάδας μου	%	25,2	68,1	3,4	3,4	100
	n	82	222	11	11	326
Προσωπική ακρόαση από τον Δ/ντα Σύμβουλο	%	5,5	4,3	47,2	42,9	100
	n	18	14	154	140	326
Απονομή Βραβείου	%	5,2	1,8	23,3	69,6	100
	n	17	6	76	227	326
Άλλο	%	0,6	0,0	4,0	95,4	100
	n	2	0	13	311	326

**Πίνακας 15.** Κατανομή συχνοτήτων για τον καταλληλότερο παράγοντα αναγνώρισης σε είδος

		1 <sup>ος</sup> πιο κατάλληλος	2 <sup>ος</sup> πιο κατάλληλος	3 <sup>ος</sup> πιο κατάλληλος	Δεν επιλέχθηκε	Σύνολο
<b>Δωροεπιταγές</b>	%	45,4	19,6	21,5	13,5	100
	n	148	64	70	44	326
<b>Ταξίδια</b>	%	15,0	26,4	21,2	37,4	100
	n	49	86	69	122	326
<b>Επιπλέον ρεπό – Άδειες</b>	%	15,3	28,8	15,6	40,2	100
	n	50	94	51	131	326
<b>Ευέλικτο ωράριο εργασίας</b>	%	15,3	11,0	14,1	59,5	100
	n	50	36	46	194	326
<b>Κατ' επιλογήν (γεύμα, spa, αεροπορικά εισιτήρια, κλπ.)</b>	%	4,3	8,3	17,5	69,9	100
	n	14	27	57	228	326
<b>Άλλο</b>	%	3,1	1,5	0,6	94,8	100
	n	10	5	2	309	326

**Πίνακας 16.** Κατανομή συχνοτήτων για τον καταλληλότερο παράγοντα αναγνώρισης σε σχέση με την ανάπτυξη του εργαζομένου

		1ος πιο κατάλληλος	2ος πιο κατάλληλος	3ος πιο κατάλληλος	Δεν επιλέχθηκε	Σύνολο
Ανάθεση νέων καθηκόντων	%	20,2	42,9	22,1	14,7	100
	n	66	140	72	48	326
Προαγωγή	%	47,2	17,8	22,1	12,9	100
	n	154	58	72	42	326
Συμμετοχή σε Σεμινάρια – Συνέδρια – Εκπαιδευτικά Προγράμματα	%	18,1	23,9	30,1	18,1	100
	n	91	78	98	59	326
Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)	%	4,6	12,6	19,0	63,8	100
	n	15	41	62	208	326
Άλλο	%	0,0	0,0	0,0	100,0	100
	n	0	0	0	326	326

**Πίνακας 17.** Κατανομή συχνοτήτων για ποιο είδος αναγνώρισης αντιπροσωπεύει καλύτερα τον εργαζόμενο

		1ο πιο αντιπροσωπευτικό	2ο πιο αντιπροσωπευτικό	3ο πιο αντιπροσωπευτικό	4ο πιο αντιπροσωπευτικό	Σύνολο
Οικονομική	%	51,2	31,3	13,2	4,3	100
	n	167	102	43	14	326
Ηθική	%	33,4	37,4	21,8	7,1	100
	n	109	122	71	24	326
Σε είδος	%	2,1	9,2	27,0	61,7	100
	n	7	30	88	201	326
Ανάπτυξη	%	13,2	22,4	38,7	25,8	100
	n	43	72	126	84	326



## ***E. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ***

**Πίνακας 18.** Κατανομή συχνοτήτων για το αν η αναγνώριση δημιουργεί η ενισχύει τους δεσμούς των εργαζομένων με τη εταιρία

	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό %</b>	<b>Αθροιστικό Ποσοστό %</b>	
	<b>Δημιουργεί</b>	44	13,5	13,5
	<b>Ενισχύει</b>	269	82,5	96,0
	<b>Τίποτα από τα δύο</b>	13	4,0	100,0
	<b>Σύνολο</b>	326	100,0	

**Πίνακας 19.** Κατανομή συχνοτήτων για δυνατότητες εξέλιξης με βάση την αναγνώριση, στην εταιρεία και στον όμιλο

		<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα Πολύ</b>	<b>Σύνολο</b>
<b>Στην Εταιρεία</b>	%	11,3	36,5	28,2	17,2	6,7	100
	n	38	119	92	56	22	326
<b>Στον Όμιλο</b>	%	24,2	35,6	26,4	10,4	3,4	100
	N	70	116	86	34	11	326

**Πίνακας 20.** Κατανομή συχνοτήτων για το αν ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από την αναγνώριση στην εργασία του.

	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό %</b>	<b>Αθροιστικό Ποσοστό %</b>
	<b>Καθόλου</b>	26	8,0
	<b>Λίγο</b>	106	32,5
	<b>Αρκετά</b>	136	41,7
	<b>Πολύ</b>	46	14,1
	<b>Πάρα πολύ</b>	12	3,7
	<b>Σύνολο</b>	326	100,0

**ΕΠΙΠΡΟΣΘΕΤΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ**

**Πίνακας 21.** Συγκεντρωτική κατανομή συχνοτήτων δημογραφικών (Ηλικία – Μορφωτικό Επίπεδο - Προϋπηρεσία).

		<b>Νέοι (&lt;35 ετών)</b>	<b>Μεγαλύτεροι (&gt;36 ετών)</b>		<b>Σύνολο</b>
<b>Ηλικία</b>	%	36,2	63,8		100-
	n	118	208		326
		<b>Χαμηλό (Δημοτικό, Γυμνάσιο, Λύκειο, Ι.Ε.Κ.)</b>	<b>Υψηλό (Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι., Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό</b>		Σύνολο
<b>Μορφωτικό Επίπεδο</b>	%	58,6	41,4		100
	n	191	135		326
		<b>&lt;7</b>	<b>8-15</b>	<b>&gt;16</b>	Σύνολο
<b>Έτη Εργασίας στην παρούσα εργασία</b>	%	38,7	35,6	25,8	100
	n	126	118	84	326

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V : ΠΙΝΑΚΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ -  
ΕΛΕΓΧΟΙ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑΣ - ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ**

	Ανδρες (N=234)		Γυναίκες (N=92)		t-test	
	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	t	p-value
Συνολική εργασιακή ικανοποίηση (SCORE)	51,99	12,778	48,73	12,867	2,068	0,039**
Καθημερινός όγκος εργασίας	3,50	0,986	3,33	0,962	1,443	0,150
Ποικιλία εργασιών	3,55	0,980	3,54	0,942	0,030	0,976
Βαθμός ελευθερίας στην εκτέλεση των εργασιών	3,53	1,045	3,42	0,997	0,801	0,424
Ευελξία στο ωράριο εργασίας	3,46	1,097	3,37	1,183	0,666	0,506
Ομαδικότητα και καλό εργασιακό κλίμα	3,60	1,040	3,45	1,152	1,156	0,248
Δυνατότητα αξιοποίησης των ικανοτήτων και των ταλέντων	3,26	1,013	2,92	1,092	2,642	0,009***
Δυνατότητα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων	3,06	0,985	2,75	1,106	2,502	0,013**
Υποστήριξη για την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων	3,24	1,110	2,91	1,183	2,375	0,018**
Δυνατότητες για προαγωγή	2,69	1,097	2,40	1,214	2,054	0,041**
Ελευθερία συμβολής με προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας	3,20	1,095	3,10	1,205	0,743	0,458
Αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλεται	3,21	1,122	2,95	1,093	1,955	0,051
Αξιολόγηση της απόδοσής	3,27	1,045	3,05	1,142	1,659	0,098*
Περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης μέσα από την εργασία	3,13	0,938	2,93	1,067	1,646	0,101
Ενδιαφέρον της διοίκησης προς τους εργαζόμενους	3,24	1,045	2,99	1,153	1,888	0,060*
Προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους	3,06	1,073	2,83	1,106	1,723	0,086*
Αλλαγές που κάνει η εταιρεία προς όφελος των εργαζομένων	2,98	1,072	2,78	1,118	1,500	0,135

\*p<0,1 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,01

**Πίνακας 6.1. Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου σε σχέση με τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.**

	N	Συντελεστής συσχέτισης (Pearson r)	p-value
<b>Συνολική εργασιακή ικανοποίηση (SCORE)</b>		-0,019	0,736
<b>Καθημερινός όγκος εργασίας</b>	326	0,124	0,026**
<b>Ποικιλία εργασιών</b>	326	0,032	0,569
<b>Βαθμός ελευθερίας στην εκτέλεση των εργασιών</b>	326	0,024	0,672
<b>Ευελιξία στο ωράριο εργασίας</b>	326	0,156	0,005***
<b>Ομαδικότητα και καλό εργασιακό κλίμα</b>	326	-0,098	0,078*
<b>Δυνατότητα αξιοποίησης των ικανοτήτων και των ταλέντων</b>	326	0,008	0,889
<b>Δυνατότητα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων</b>	326	-0,073	0,188
<b>Υποστήριξη για την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων</b>	326	0,092	0,096*
<b>Δυνατότητες για προαγωγή</b>	326	-0,041	0,465
<b>Ελευθερία συμβολής με προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας</b>	326	0,001	0,983
<b>Αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλεται</b>	326	-0,003	0,957
<b>Αξιολόγηση της απόδοσής</b>	326	-0,078	0,158
<b>Περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης μέσα από την εργασία</b>	326	-0,067	0,226
<b>Ενδιαφέρον της διοίκησης προς τους εργαζόμενους</b>	326	-0,043	0,440
<b>Προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους</b>	326	-0,068	0,223
<b>Αλλαγές που κάνει η εταιρεία προς όφελος των εργαζομένων</b>	326	0,002	0,973
*p<0,1 **p<0,05 ***p<0,01			

**Πίνακας 6.2. Συσχετίσεις των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης με την ηλικία των εργαζομένων**

	Χαμηλό (Δημοτικό, Γυμνάσιο, Λύκειο, Ι.Ε.Κ.) (191)		Υψηλό (Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι., Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό (135)		t-test	
	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	t	p-value
Συνολική εργασιακή ικανοποίηση (SCORE)	51,50	12,908	50,45	12,833	1,478	0,140
Καθημερινός όγκος εργασίας	3,52	0,956	3,36	1,011	1,478	0,140
Ποικιλία εργασιών	3,58	0,942	3,50	1,007	0,663	0,508
Βαθμός ελευθερίας στην εκτέλεση των εργασιών	3,53	1,025	3,45	1,042	0,663	0,508
Ευελιξία στο ωράριο εργασίας	3,49	1,114	3,36	1,130	0,984	0,326
Ομαδικότητα και καλό εργασιακό κλίμα	3,58	1,083	3,53	1,064	0,414	0,679
Δυνατότητα αξιοποίησης των ικανοτήτων και των ταλέντων	3,19	1,051	3,13	1,040	0,576	0,565
Δυνατότητα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων	2,96	1,028	2,99	1,033	-0,252	0,801
Υποστήριξη για την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων	3,18	1,097	3,10	1,199	0,620	0,535
Δυνατότητες για προαγωγή	2,61	1,141	2,60	1,134	0,098	0,922
Ελευθερία συμβολής με προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας	3,10	1,128	3,27	1,121	-1,280	0,201
Αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλεται	3,21	1,091	3,03	1,152	1,474	0,142
Αξιολόγηση της απόδοσής	3,23	1,109	3,19	1,031	0,373	0,709
Περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης μέσα από την εργασία	3,12	0,966	3,02	0,996	0,845	0,399
Ενδιαφέρον της διοίκησης προς τους εργαζόμενους	3,21	1,086	3,10	1,074	0,913	0,362
Προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους	3,02	1,081	2,95	1,095	0,596	0,552
Αλλαγές που κάνει η εταιρεία προς όφελος των εργαζομένων	2,96	1,135	2,87	1,018	0,730	0,466
*p<0,1 **p<0,05 ***p<0,01						

**Πίνακας 6.3. Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου σε σχέση με τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.**

	Εργάτης (N=60)		Χειρίστης μηχανών / αποθηκάριος (N=41)		Τεχνικό – Τεχνολογικό προσωπικό (N=54)		Εργοδηγός / Βοηθός προϊστάμενος (N=31)		Υπάλληλος γραφείου (N=46)		Πωλήσεις (N=49)		Στέλεχος (N=45)		ONE WAY ANOVA	
	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	F	p-value
Συνολική εργασιακή ικανοποίηση (SCORE)	49,65	14,854	54,63	12,453	51,31	12,765	52,26	11,159	79	52,85	46,47	13,237	51,78	12,009	1,939	0,074*
Καθημερινός όγκος εργασίας	3,70	0,788	3,63	0,829	3,37	0,958	3,58	0,620	3,72	0,911	2,84	1,313	3,36	0,957	5,255	0,000***
Ποικιλία εργασιών	3,68	1,066	3,61	0,703	3,57	0,944	3,58	0,886	3,61	0,829	3,10	1,065	3,67	1,066	2,155	0,047**
Βαθμός ελευθερίας στην εκτέλεση των εργασιών	3,45	1,199	3,63	0,888	3,46	0,926	3,48	0,926	3,87	0,749	2,98	1,070	3,67	1,128	3,575	0,002***
Ευελξία στο ωράριο εργασίας	3,67	1,036	3,76	0,830	3,43	1,126	3,61	0,844	3,39	1,145	2,73	1,238	3,53	1,198	4,675	0,000***
Ομαδικότητα και καλό εργασιακό κλίμα	3,23	1,267	3,63	0,968	3,65	1,084	3,26	0,999	3,89	0,795	3,82	1,034	3,38	1,072	2,941	0,008***
Δυνατότητα αξιοποίησης των ικανοτήτων και των	2,95	1,141	3,41	1,024	3,19	0,973	3,26	1,032	3,26	0,999	3,00	1,155	3,22	0,927	1,151	0,333
Δυνατότητα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων	2,65	0,936	3,15	1,152	3,17	0,947	3,16	1,036	3,09	1,029	2,80	1,060	2,98	1,011	2,047	0,059*
Υποστήριξη για την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων	3,10	1,298	3,44	1,074	3,33	1,244	3,19	1,014	2,87	0,934	3,20	1,040	2,93	1,176	1,467	0,189
Δυνατότητες για προαγωγή	2,62	1,236	2,90	1,158	2,52	1,193	2,90	1,136	2,43	1,003	2,24	1,011	2,80	1,079	2,133	0,049**
Ελευθερία συμβολής με προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας	2,77	1,240	3,27	1,162	3,22	0,984	3,48	0,890	3,37	0,997	2,67	1,125	3,69	1,041	5,614	0,000***
Αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλεται	3,10	1,203	3,49	0,978	3,20	1,139	3,06	1,181	3,24	1,015	2,80	1,172	3,11	1,049	1,580	0,152
Αξιολόγηση της απόδοσής	3,02	1,214	3,44	1,163	3,31	1,061	3,23	1,023	3,24	1,015	3,14	1,061	3,18	0,936	0,759	0,602
Περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης μέσα από την εργασία	2,93	1,071	3,22	0,936	3,02	1,000	3,29	0,938	3,24	0,848	2,84	0,965	3,16	0,999	1,400	0,214
Ενδιαφέρον της διοίκησης προς τους εργαζόμενους	2,98	1,255	3,51	1,075	3,09	1,202	3,13	0,885	3,46	0,959	2,92	1,017	3,20	0,894	2,063	0,057*
Προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους	2,80	1,176	3,24	1,090	2,93	1,315	3,00	0,856	3,20	0,980	2,88	1,013	3,00	0,953	1,077	0,376
Αλλαγές που κάνει η εταιρεία προς όφελος των εργαζομένων	3,00	1,276	3,29	1,055	2,85	1,053	3,03	0,752	2,98	1,064	2,51	1,003	2,91	1,104	2,174	0,045**

\*p<0,1 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,01

**Πίνακας 6.4 Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ειδικότητας σε σχέση με τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.**

	N	Συντελεστής συσχέτισης (Pearson r)	p-value
Συνολική εργασιακή ικανοποίηση (SCORE)	326	-0,053	0,339
Καθημερινός όγκος εργασίας	326	0,062	0,262
Ποικιλία εργασιών	326	-0,029	0,596
Βαθμός ελευθερίας στην εκτέλεση των εργασιών	326	-0,018	0,742
Ευελξία στο ωράριο εργασίας	326	0,051	0,356
Ομαδικότητα και καλό εργασιακό κλίμα	326	-0,157	0,004***
Δυνατότητα αξιοποίησης των ικανοτήτων και των	326	-0,076	0,173
Δυνατότητα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων	326	-0,088	0,112
Υποστήριξη για την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων	326	-0,160	0,004***
Δυνατότητες για προαγωγή	326	-0,036	0,513
Ελευθερία συμβολής με προτάσεις στη βελτίωση της	326	0,082	0,141
Αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλεται	326	-0,025	0,653
Αξιολόγηση της απόδοσής	326	-0,100	0,072*
Περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης μέσα από την	326	-0,096	0,083*
Ενδιαφέρον της διοίκησης προς τους εργαζόμενους	326	-0,022	0,693
Προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους	326	-0,066	0,233
Αλλαγές που κάνει η εταιρεία προς όφελος των	326	0,037	0,506

\*p<0,1 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,01

**Πίνακας 6.5. Συσχετίσεις των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης σύμφωνα με τα χρόνια εργασίας στην εταιρεία , των εργαζομένων**

	Ανδρες (N=234)		Γυναίκες (N=92)		t-test	
	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	t	p-value
Αναγνώριση της εργασιακής συμπεριφοράς από την εταιρεία	2,85	1,035	2,43	1,062	3,203	0,002**
Αναγνώριση της εργασιακής συμπεριφοράς από τον διευθυντή	3,28	1,051	2,90	1,293	2,746	0,006*
Αναγνώριση της εργασιακής συμπεριφοράς από τον άμεσο προϊστάμενο	3,69	1,002	3,25	1,289	3,297	0,001**
Βαθμός συμφωνίας με την πρόταση η εργασιακή αναγνώριση είναι σημαντική	4,51	0,682	4,76	0,454	-3,272	0,001**
Βαθμός συμφωνίας με την πρόταση η αναγνώριση μου δίνει κίνητρα για βελτίωση	4,50	0,657	4,71	0,481	-2,796	0,005*
Βαθμός συμφωνίας με την πρόταση η αναγνώριση βοηθά στην αύξηση της αποδοτικότητάς μου	4,43	0,727	4,72	0,476	-3,536	0,000***
Βαθμός συμφωνίας με την πρόταση η αναγνώριση δίνει προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη	4,23	0,863	4,42	0,699	-2,096	0,037**

\*p<0,1 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,01

**Πίνακας 6.6 Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου σε σχέση με συγκεκριμένους παράγοντες που περιγράφουν την αναγνώριση ως κίνητρο**

		Φύλο		Σύνολο
		Γυναίκα	Άνδρας	
Τους συναδέλφους μου	n	22	37	59
	%	23,9%	15,8%	18,1%
Τον Προϊστάμενο μου	n	26	97	123
	%	28,3%	41,5%	37,7%
Τον Διευθυντή μου	n	35	63	98
	%	38,0%	26,9%	30,1%
Τη Διοίκηση	n	9	37	46
	%	9,8%	15,8%	14,1%
Σύνολο	n	92	234	326
	%	100,0%	100,0%	100,0%
		<b>Pearson</b>	<b>Βαθμοί</b>	<b>p-value</b>
		<b>χ<sup>2</sup></b>	<b>Ελευθερίας</b>	
		9,858	3	0,020

**Πίνακας 6.7. Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου σε σχέση με το από ποιόν θεωρούν σημαντική την αναγνώριση**

		Φύλο		Σύνολο
		Γυναίκα	Άνδρας	
Περιστασιακή αναγνώριση	n	42	116	158
	%	45,7%	49,6%	48,5%
Συνεχή Αναγνώριση	n	50	118	168
	%	54,3%	50,4%	51,5%
Σύνολο	n	92	234	326
	%	100,0%	100,0%	100,0%
		<b>Pearson</b>	<b>Βαθμοί</b>	<b>p-value</b>
		<b>χ<sup>2</sup></b>	<b>Ελευθερίας</b>	
		0,406	1	0,524

**Πίνακας 6.8 Διαφορές προτίμησης περιστασιακής η συνεχούς αναγνώρισης από τον Διευθυντή / Προϊστάμενό μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου.**



		Φύλο		Σύνολο
		Γυναίκα	Ανδρας	
Στους Συναδέλφους σας	n	5	16	21
	%	5,4%	6,8%	6,4%
Στο Διευθυντή σας	n	36	70	106
	%	39,1%	29,9%	32,5%
Στη Διοίκηση	n	21	54	75
	%	22,8%	23,1%	23,0%
Σε όλη την εταιρεία	n	15	36	51
	%	16,3%	15,4%	15,6%
Σε κανένα από τα παραπάνω	n	15	58	73
	%	16,3%	24,8%	22,4%
Σύνολο	n	92	234	326
	%	100,0%	100,0%	100,0%
		Pearson $\chi^2$	Βαθμοί Ελευθερίας	p-value
		4,086	4	0,395

Πίνακας 6.9 Διαφορές προτίμησης κοινοποίησης της αναγνώρισης σε σχέση με το φύλο των εργαζομένων

	N	Συντελεστής συσχέτισης (Pearson r)	p-value
Αναγνώριση της εργασιακής συμπεριφοράς από την εταιρεία	326	-0,052	0,353
Αναγνώριση της εργασιακής συμπεριφοράς από τον διευθυντή	326	-0,067	0,226
Αναγνώριση της εργασιακής συμπεριφοράς από τον άμεσο προϊστάμενο	326	-0,090	0,104
Βαθμός συμφωνίας με την πρόταση η εργασιακή αναγνώριση είναι σημαντική	326	-0,018	0,752
Βαθμός συμφωνίας με την πρόταση η αναγνώριση μου δίνει κίνητρα για βελτίωση	326	-0,004	0,937
Βαθμός συμφωνίας με την πρόταση η αναγνώριση βοηθά στην αύξηση της αποδοτικότητάς μου	326	0,030	0,595
Βαθμός συμφωνίας με την πρόταση η αναγνώριση δίνει προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη	326	-0,037	0,0503*
*p<0,1 **p<0,05 ***p<0,01			

Πίνακας 6.10 Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας σε σχέση με συγκεκριμένους παράγοντες που περιγράφουν την αναγνώριση ως κίνητρο.

		Ηλικία				Σύνολο
		<25 ετών	26-35 ετών	36-50 ετών	>51 ετών	
Τους συναδέλφους μου	n	4	22	29	4	59
	%	80,0%	19,5%	16,7%	11,8%	18,1%
Τον Προϊστάμενο μου	n	1	49	55	18	123
	%	20,0%	43,4%	31,6%	52,9%	37,7%
Τον Διευθυντή μου	n	0	25	64	9	98
	%	0,0%	22,1%	36,8%	26,5%	30,1%
Τη Διοίκηση	n	0	17	26	3	46
	%	0,0%	15,0%	14,9%	8,8%	14,1%
Σύνολο	n	5	113	174	34	326
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Pearson $\chi^2$		Βαθμοί Ελευθερίας		p-value
		24,999		9		0,003

**Πίνακας 6.11. Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικιακής ομάδας σε σχέση με το από ποιόν θεωρούν σημαντική την αναγνώριση**

		Ηλικία				Σύνολο
		<25 ετών	26-35 ετών	36-50 ετών	>51 ετών	
Περιστασιακή αναγνώριση	n	4	58	88	8	158
	%	80,0%	51,3%	50,6%	23,5%	48,5%
Συνεχή Αναγνώριση	n	1	55	86	26	168
	%	20,0%	48,7%	49,4%	76,5%	51,5%
Σύνολο	n	5	113	174	34	326
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Pearson $\chi^2$		Βαθμοί Ελευθερίας		p-value
		11,136		3		0,011

**Πίνακας 6.12 Διαφορές προτίμησης περιστασιακής η συνεχούς αναγνώρισης από τον Διευθυντή / Προϊστάμενό μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας.**

		Ηλικία				Σύνολο
		<25 ετών	26-35 ετών	36-50 ετών	>51 ετών	
Στους Συναδέλφους σας	n	0	5	12	4	21
	%	0,0%	4,4%	6,9%	11,8%	6,4%
Στο Διευθυντή σας	n	2	48	41	15	106
	%	40,0%	42,5%	23,6%	44,1%	32,5%
Στη Διοίκηση	n	0	14	53	8	75
	%	0,0%	12,4%	30,5%	23,5%	23,0%
Σε όλη την εταιρεία	n	0	24	25	2	51
	%	0,0%	21,2%	14,4%	5,9%	15,6%
Σε κανένα από τα παραπάνω	n	3	22	43	5	73
	%	60,0%	19,5%	24,7%	14,7%	22,4%
Σύνολο	n	5	113	174	34	326
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Pearson $\chi^2$		Βαθμοί Ελευθερίας		p-value
		32,911		12		0,001

**Πίνακας 6.13 Διαφορές προτίμησης κοινοποίησης της αναγνώρισης σε σχέση με την ηλικία των εργαζομένων**

	Χαμηλό Μορφωτικό Επίπεδο (N=191)		Υψηλό Μορφωτικό Επίπεδο (N=131)		t-test	
	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	t	p-value
Αναγνώριση της εργασιακής συμπεριφοράς από την εταιρεία	2,66	1,093	2,84	1,002	-1,516	0,131
Αναγνώριση της εργασιακής συμπεριφοράς από τον διευθυντή	3,12	1,204	3,26	1,029	-1,160	0,247
Αναγνώριση της εργασιακής συμπεριφοράς από τον άμεσο προϊστάμενο	3,58	1,153	3,56	1,041	0,166	0,868
<b>Βαθμός συμφωνίας με την πρόταση η εργασιακή αναγνώριση είναι σημαντική</b>	4,55	0,677	4,61	0,573	-0,861	0,390
<b>Βαθμός συμφωνίας με την πρόταση η αναγνώριση μου δίνει κίνητρα για βελτίωση</b>	4,54	0,663	4,58	0,553	-0,570	0,569
<b>Βαθμός συμφωνίας με την πρόταση η αναγνώριση βοηθά στην αύξηση της αποδοτικότητάς μου</b>	4,50	0,702	4,52	0,645	-0,211	0,833
<b>Βαθμός συμφωνίας με την πρόταση η αναγνώριση δίνει προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη</b>	4,34	0,803	4,21	0,850	1,287	0,199
*p<0,1 **p<0,05 ***p<0,01						

**Πίνακας 6.14 Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου σε σχέση με συγκεκριμένους παράγοντες που περιγράφουν την αναγνώριση ως κίνητρο.**

		Μορφωτικό επίπεδο		Σύνολο
		Χαμηλό Μορφωτικό Επίπεδο (191)	Υψηλό Μορφωτικό Επίπεδο (135)	
Τους συναδέλφους μου	n	31	28	59
	%	9,5%	8,6%	18,1%
Τον Προϊστάμενο μου	n	94	29	123
	%	28,8%	8,9%	37,7%
Τον Διευθυντή μου	n	48	50	98
	%	14,7%	15,3%	30,1%
Τη Διοίκηση	n	18	28	46
	%	5,5%	8,6%	14,1%
Σύνολο	n	191	135	326
	%	58,6%	41,4%	100,0%
		Pearson $\chi^2$	Βαθμοί Ελευθερίας	p-value
		27,921	3	0,000

**Πίνακας 6.15 Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου σε σχέση με το από ποιόν θεωρούν σημαντική την αναγνώριση**

		Μορφωτικό επίπεδο		Σύνολο
		Χαμηλό Μορφωτικό Επίπεδο (191)	Υψηλό Μορφωτικό Επίπεδο (135)	
Περιστασιακή αναγνώριση	n	82	76	158
	%	25,2%	23,3%	48,5%
Συνεχή Αναγνώριση	n	109	59	168
	%	33,4%	18,1%	51,5%
Σύνολο	n	191	135	326
	%	58,6%	41,4%	100,0%
		Pearson $\chi^2$	Βαθμοί Ελευθερίας	p-value
		5,656	1	0,017

Πίνακας 6.16 Διαφορές προτίμησης περιστασιακής η συνεχούς αναγνώρισης από τον Διευθυντή / Προϊστάμενο μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικό μορφωτικό επίπεδο.

		Μορφωτικό επίπεδο		Σύνολο
		Χαμηλό Μορφωτικό Επίπεδο (191)	Υψηλό Μορφωτικό Επίπεδο (135)	
Στους Συναδέλφους σας	n	15	6	21
	%	4,6%	1,8%	6,4%
Στο Διευθυντή σας	n	72	34	106
	%	22,1%	10,4%	32,5%
Στη Διοίκηση	n	32	43	75
	%	9,8%	13,2%	23,0%
Σε όλη την εταιρεία	n	30	21	51
	%	9,2%	6,4%	15,6%
Σε κανένα από τα παραπάνω	n	42	31	73
	%	12,9%	9,5%	22,4%
Σύνολο	n	191	135	326
	%	58,6%	41,4%	100,0%
		Pearson $\chi^2$	Βαθμοί Ελευθερίας	p-value
		13,106	4	1.011

Πίνακας 6.17 Διαφορές προτίμησης κοινοποίησης της αναγνώρισης σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων.

	Εργάτης (N=60)		Χειρίστης μηχανών / αποθηκάριος (N=41)		Τεχνικό – Τεχνολογικό προσωπικό (N=54)		Εργοδηγός / Βοηθός προϊστάμενος (N=31)		Υπάλληλος γραφείου (N=46)		Πωλήσεις (N=49)		Στέλεχος (N=45)		ONE WAY ANOVA	
	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	F	p-value
Αναγνώριση της εργασιακής συμπεριφοράς από	2,47	1,295	2,98	0,935	3,00	1,082	2,77	0,920	2,7 2	1,129	2,47	0,938	2,82	0,806	2,18 3	0,04 4*
Αναγνώριση της εργασιακής συμπεριφοράς από	2,72	1,342	3,20	1,123	3,35	1,049	3,45	1,179	3,3 5	1,159	3,14	1,041	3,22	0,850	2,41 5	0,02 7*
Αναγνώριση της εργασιακής συμπεριφοράς από	3,22	1,451	3,73	0,895	3,52	1,077	3,71	1,101	3,8 5	1,032	3,65	0,991	3,47	0,894	1,89 2	0,08 2*
Βαθμός συμφωνίας με την πρόταση η εργασιακή αναγνώριση είναι σημαντική	4,67	0,542	4,37	0,968	4,67	0,514	4,42	0,564	4,6 7	0,474	4,53	0,616	4,62	0,684	1,73 0	0,11 3
Βαθμός συμφωνίας με την πρόταση η αναγνώριση μου δίνει κίνητρα για βελτίωση	4,63	0,551	4,39	0,919	4,65	0,482	4,39	0,558	4,6 3	0,532	4,53	0,581	4,56	0,659	1,36 4	0,22 9
Βαθμός συμφωνίας με την πρόταση η αναγνώριση βοηθά στην αύξηση της αποδοτικότητάς μου	4,50	0,725	4,41	0,921	4,61	0,546	4,35	0,709	4,7 0	0,465	4,47	0,581	4,44	0,725	1,28 8	0,26 2
Βαθμός συμφωνίας με την πρόταση η αναγνώριση δίνει προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη	4,40	0,848	4,29	0,929	4,30	0,816	4,13	0,763	4,3 9	0,714	4,18	0,858	4,22	0,823	0,67 3	0,67 1

\*p<0,1 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,01

**Πίνακας 6.18 Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ειδικότητας σε σχέση με συγκεκριμένους παράγοντες που περιγράφουν την αναγνώριση ως κίνητρο.**

		Ειδικότητα							Σύνολο
		Εργάτης	Χειρίστης μηχανών / αποθηκάριος	Τεχνικό – Τεχνολογικό προσωπικό	Εργοδηγός / Βοηθός προϊστάμενος	Υπάλληλος γραφείου	Πωλήσεις (επιθεωρητής, key account, merchandiser)	Στέλεχος	
Τους συναδέλφους μου	n	9	5	16	8	8	10	3	59
	%	15,0%	12,2%	29,6%	25,8%	17,4%	20,4%	6,7%	18,1%
Τον Προϊστάμενο μου	n	38	19	10	6	21	17	12	123
	%	63,3%	46,3%	18,5%	19,4%	45,7%	34,7%	26,7%	37,7%
Τον Διευθυντή μου	n	11	10	22	10	14	11	20	98
	%	18,3%	24,4%	40,7%	32,3%	30,4%	22,4%	44,4%	30,1%
Τη Διοίκηση	n	2	7	6	7	3	11	10	46
	%	3,3%	17,1%	11,1%	22,6%	6,5%	22,4%	22,2%	14,1%
Σύνολο	n	60	41	54	31	46	49	45	326
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
							Pearson $\chi^2$	Βαθμοί Ελευθερίας	p-value
							53,962	18	0,000

Πίνακας 6.19 Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ειδικότητας σε σχέση με το από ποιόν θεωρούν σημαντική την αναγνώριση

		Ειδικότητα							Σύνολο
		Εργάτης	Χειρίστης μηχανών / αποθηκάριος	Τεχνικό – Τεχνολογικό προσωπικό	Εργοδηγός / Βοηθός προϊστάμενος	Υπάλληλος γραφείου	Πωλήσεις (επιθεωρητής, key account, merchandiser)	Στέλεχος	
Περιστασιακή αναγνώριση	n	10	23	25	16	24	29	31	158
	%	16,7%	56,1%	46,3%	51,6%	52,2%	59,2%	68,9%	48,5%
Συνεχή Αναγνώριση	n	50	18	29	15	22	20	14	168
	%	83,3%	43,9%	53,7%	48,4%	47,8%	40,8%	31,1%	51,5%
Σύνολο	n	60	41	54	31	46	49	45	326
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
							Pearson $\chi^2$	Βαθμοί Ελευθερίας	p-value
							35,464	6	0,000

Πίνακας 6.20 Διαφορές προτίμησης περιστασιακής ή συνεχούς αναγνώρισης από τον Διευθυντή/Προϊστάμενο μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική ειδικότητα

		Ειδικότητα							Σύνολο
		Εργάτης	Χειρίστης μηχανών / αποθηκάριος	Τεχνικό – Τεχνολογικό προσωπικό	Εργοδηγός / Βοηθός προϊστάμενος	Υπάλληλος γραφείου	Πωλήσεις (επιθεωρητής, key account, merchandiser)	Στέλεχος	
Στους Συναδέλφους σας	n	6	1	3	0	5	1	5	21
	%	10,0%	2,4%	5,6%	0,0%	10,9%	2,0%	11,1%	6,4%
Στο Διευθυντή σας	n	26	15	17	5	21	12	10	106
	%	43,3%	36,6%	31,5%	16,1%	45,7%	24,5%	22,2%	32,5%
Στη Διοίκηση	n	10	5	17	7	7	7	22	75
	%	16,7%	12,2%	31,5%	22,6%	15,2%	14,3%	48,9%	23,0%
Σε όλη την εταιρεία	n	4	7	4	7	3	23	3	51
	%	6,7%	17,1%	7,4%	22,6%	6,5%	46,9%	6,7%	15,6%
Σε κανένα από τα παραπάνω	n	14	13	13	12	10	6	5	73
	% E	23,3%	31,7%	24,1%	38,7%	21,7%	12,2%	11,1%	22,4%
Σύνολο	n	60	41	54	31	46	49	45	326
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
							Pearson $\chi^2$	Βαθμοί Ελευθερίας	p-value
							91,305	24	0,000

**Πίνακας 6.21 Διαφορές προτίμησης κοινοποίησης της αναγνώρισης σε σχέση με την ειδικότητα των εργαζομένων**



	N	Συντελεστής συσχέτισης (Pearson r)	p-value
Αναγνώριση της εργασιακής συμπεριφοράς από την εταιρεία	326	-0,031	0,577
Αναγνώριση της εργασιακής συμπεριφοράς από τον διευθυντή	326	-0,006	0,910
Αναγνώριση της εργασιακής συμπεριφοράς από τον άμεσο προϊστάμενο	326	-0,057	0,307
Βαθμός συμφωνίας με την πρόταση η εργασιακή αναγνώριση είναι σημαντική	326	-0,085	0,127
Βαθμός συμφωνίας με την πρόταση η αναγνώριση μου δίνει κίνητρα για βελτίωση	326	-0,072	0,195
Βαθμός συμφωνίας με την πρόταση η αναγνώριση βοηθά στην αύξηση της αποδοτικότητάς μου	326	0,034	0,535
Βαθμός συμφωνίας με την πρόταση η αναγνώριση δίνει προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη	326	-0,069	0,214

\*p<0,1 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,01

Πίνακας 6.22 Διαφορές μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά έτη εργασίας στην παρούσα εταιρεία σε σχέση με συγκεκριμένους παράγοντες που περιγράφουν την αναγνώριση ως κίνητρο.

		Έτη εργασίας στην παρούσα εταιρεία					Σύνολο
		< 3	4-7	8-15	16-25	>26	
Τους συναδέλφους μου	n	13	14	18	14	0	59
	%	31,0%	16,7%	15,5%	17,9%	0,0%	18,1%
Τον Προϊστάμενο μου	n	16	40	41	21	5	123
	%	38,1%	47,6%	35,3%	26,9%	83,3%	37,7%
Τον Διευθυντή μου	n	9	16	41	31	1	98
	%	21,4%	19,0%	35,3%	39,7%	16,7%	30,1%
Τη Διοίκηση	n	4	14	16	12	0	46
	%	9,5%	16,7%	13,8%	15,4%	0,0%	14,1%
Σύνολο	n	42	84	116	78	6	326
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
				Pearson $\chi^2$	Βαθμοί Ελευθερίας	p-value	
				23,777	12	0,022	

Πίνακας 6.23 Διαφορές μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά έτη εργασίας στην παρούσα εταιρεία σε σχέση με το από ποιόν θεωρούν σημαντική την αναγνώριση

		Έτη εργασίας στην παρούσα εταιρεία					Σύνολο
		< 3	4-7	8-15	16-25	>26	
Περιστασιακή αναγνώριση	n	15	50	57	33	3	158
	%	35,7%	59,5%	49,1%	42,3%	50,0%	48,5%
Συνεχή Αναγνώριση	n	27	34	59	45	3	168
	%	64,3%	40,5%	50,9%	57,7%	50,0%	51,5%
Σύνολο	n	42	84	116	78	6	326
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
				Pearson $\chi^2$	Βαθμοί Ελευθερίας	p-value	
				8,058	4	0,089	

Πίνακας 6.24 Διαφορές προτίμησης περιστασιακής η συνεχούς αναγνώρισης από τον Διευθυντή / Προϊστάμενό μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά έτη εργασίας στην παρούσα εταιρεία.

		Έτη εργασίας στην παρούσα εταιρεία					Σύνολο
		< 3	4-7	8-15	16-25	>26	
Στους Συναδέλφους σας	n	1	8	5	7	0	21
	%	2,4%	9,5%	4,3%	9,0%	0,0%	6,4%
Στο Διευθυντή σας	n	18	30	34	19	5	106
	%	42,9%	35,7%	29,3%	24,4%	83,3%	32,5%
Στη Διοίκηση	n	2	19	26	28	0	75
	%	4,8%	22,6%	22,4%	35,9%	0,0%	23,0%
Σε όλη την εταιρεία	n	9	19	15	7	1	51
	%	21,4%	22,6%	12,9%	9,0%	16,7%	15,6%
Σε κανένα από τα παραπάνω	n	12	8	36	17	0	73
	%	28,6%	9,5%	31,0%	21,8%	0,0%	22,4%
Σύνολο	n	42	84	116	78	6	326
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
				Pearson $\chi^2$	Βαθμοί Ελευθερίας	p-value	
				44,214	16	0,000	

Πίνακας 6.25 Διαφορές προτίμησης κοινοποίησης της αναγνώρισης σε σχέση με τα έτη εργασίας στην παρούσα εταιρεία των εργαζομένων

	Άνδρες (N=234)		Γυναίκες (N=92)		t-test	
	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	t	p-value
Οικονομική	1,68	0,8421	1,78	0,887	-0,998	0,320
Ηθική	2,09	0,950	1,89	0,831	1,821	0,070*
Σε είδος	3,43	0,784	3,62	0,644	-2,090	0,037**
Ανάπτυξη	2,79	0,985	2,71	0,967	0,739	0,461
*p<0,1 **p<0,05 ***p<0,01						

Πίνακας 6.26 Διαφορές προτίμησης στο είδος αναγνώρισης σε σχέση με το φύλο

	N	Συντελεστής συσχέτισης (Pearson r)	p-value
Οικονομική	326	-0,186	0,001**
Ηθική	326	-0,042	0,453
Σε Είδος	326	0,024	0,668
Ανάπτυξη	326	0,178	0,001**
*p<0,1 **p<0,05 ***p<0,01			

Πίνακας 6.27 Διαφορές προτίμησης στο είδος αναγνώρισης σε σχέση με την ηλικία

	Χαμηλό Μορφωτικό Επίπεδο  (N=191)		Υψηλό Μορφωτικό Επίπεδο  (N=131)		t-test	
	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	t	p-value
Οικονομική	1,63	0,848	1,81	0,857	-1,945	0,053*
Ηθική	2,04	0,876	2,01	0,985	0,261	0,794
Σε είδος	3,38	0,751	3,62	0,732	-2,873	0,004**
Ανάπτυξη	2,93	1,006	2,54	0,896	3,690	0.000***
*p<0,1 **p<0,05 ***p<0,01						

Πίνακας 6.28 Διαφορές προτίμησης στο είδος αναγνώρισης σε σχέση με το επίπεδο μόρφωσης

	Εργάτης (N=60)		Χειρίστης μηχανών / αποθηκάριος (N=41)		Τεχνικό – Τεχνολογικό προσωπικό (N=54)		Εργοδηγός / Βοηθός προϊστάμενος (N=31)		Υπάλληλος γραφείου (N=46)		Πωλήσεις (N=49)		Στέλεχος (N=45)		ONE WAY ANOVA	
	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	F	p-value
Οικονομική	1,60	0,960	1,63	0,799	1,91	0,875	1,94	0,892	1,70	0,785	1,65	0,855	1,58	0,753	1,280	0,266
Ηθική	1,93	0,778	2,05	0,893	1,83	0,947	2,42	1,119	2,07	0,998	2,00	0,935	2,11	0,804	1,293	0,165
Σε είδος	3,33	0,601	3,41	0,706	3,57	0,792	3,35	0,789	3,41	0,858	3,51	0,767	3,76	0,712	1,828	0,093**
Ανάπτυξη	3,13	0,965	2,88	1,077	2,70	0,882	2,29	1,160	2,83	0,973	2,84	0,874	2,47	0,815	3,698	0,001***
*p<0,1 **p<0,05 ***p<0,01																

Πίνακας 6.29 Διαφορές προτίμησης στο είδος αναγνώρισης σε σχέση με την ειδικότητα.

	N	Συντελεστής συσχέτισης (Pearson r)	p-value
Οικονομική	326	-0,170	0,002**
Ηθική	326	0,054	0,332
Σε Είδος	326	0,107	0,053*
Ανάπτυξη	326	0,013	0,822

\*p<0,1 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,01

Πίνακας 6.30 Διαφορές προτίμησης στο είδος αναγνώρισης σε σχέση με τα έτη εργασίας στην παρούσα εταιρεία.

		Φύλο		Σύνολο
		Γυναίκα	Άνδρας	
Δημιουργεί	n	15	29	44
	%	16,3%	12,4%	13,5%
Ενισχύει	n	74	195	269
	%	80,4%	83,3%	82,5%
Τίποτα από τα δύο	n	3	10	13
	%	3,3%	4,3%	4,0%
Σύνολο	n	92	92	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

	Pearson $\chi^2$	Βαθμοί ελευθερίας	p-value
	0,986 <sup>a</sup>	2	0,611

Πίνακας 6.31. Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου σε σχέση με το αν θεωρούν ότι η αναγνώριση της εργασίας τους δημιουργεί ή ενισχύει τους δεσμούς τους με την εταιρεία.

	Άνδρες		Γυναίκες		t-test	
	Μέση	Τυπική	Μέση	Τυπική	t	p-value
Δυνατότητες εξέλιξης με βάση την αναγνώριση, στην εταιρεία	2,79	1,073	2,51	1,104	2,107	0,037**
Δυνατότητες εξέλιξης με βάση την αναγνώριση, στον όμιλο	2,35	1,046	2,29	1,095	0,396	0,693
Βαθμός ικανοποίησης από την αναγνώριση στην εργασία σας	2,82	,918	2,50	0,920	2,833	0,005***

\*p<0,1 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,01

Πίνακας 6.32. Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου σε σχέση με διάφορους παράγοντες που περιγράφουν τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση

		Ηλικία		Σύνολο
		Νέοι (<35 ετών)	Μεγαλύτεροι (>35)	
Δημιουργεί	n	15	29	44
	%	12,7%	13,9%	13,5%
Ενισχύει	n	98	171	269
	%	83,1%	82,2%	82,5%
Τίποτα από τα δύο	n	5	8	13
	%	4,2%	3,8%	4,0%
Σύνολο	n	118	208	326
	%	100,0%	100,0%	100,0%
		Pearson $\chi^2$	Βαθμοί ελευθερίας	p-value
		0,120	2	0,942

**Πίνακας 6.33. Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας σε σχέση με το αν θεωρούν ότι η αναγνώριση της εργασίας τους δημιουργεί ή ενισχύει τους δεσμούς τους με την εταιρεία.**

	N	Συντελεστής συσχέτισης (Pearson r)	p-value
Δυνατότητες εξέλιξης με βάση την αναγνώριση, στην εταιρεία	326	-0,108	0,051*
Δυνατότητες εξέλιξης με βάση την αναγνώριση, στον όμιλο	326	-0,042	0,453
Βαθμός ικανοποίησης από την αναγνώριση στην εργασία σας	326	-0,020	0,717
<b>*p&lt;0,1 **p&lt;0,05 ***p&lt;0,01</b>			

**Πίνακας 6.34. Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας σε σχέση με διάφορους παράγοντες που περιγράφουν τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση**

		Μορφωτικό επίπεδο		Σύνολο
		Χαμηλό (Δημοτικό, Γυμνάσιο, Λύκειο, Ι.Ε.Κ.)	Υψηλό (Α.Ε.Ι.- Τ.Ε.Ι., Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό)	
Δημιουργεί	n	23	21	44
	%	12,0%	15,6%	13,5%
Ενισχύει	n	162	107	269
	%	84,8%	79,3%	82,5%
Τίποτα από τα δύο	n	6	7	13
	%	3,1%	5,2%	4,0%
Σύνολο	n	191	135	326
	%	100,0%	100,0%	100,0%
		Pearson $\chi^2$	Βαθμοί ελευθερίας	p-value
		1,848 <sup>a</sup>	2	0,397

**Πίνακας 6.35.** Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου σε σχέση με το αν θεωρούν ότι η αναγνώριση της εργασίας τους δημιουργεί ή ενισχύει τους δεσμούς τους με την εταιρεία

	Χαμηλό (Δημοτικό, Γυμνάσιο, Λύκειο, Ι.Ε.Κ.) (N=191)		Υψηλό (Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι., Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό) (N=135)		t-test	
	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	t	p-value
Δυνατότητες εξέλιξης με βάση την αναγνώριση, στην εταιρεία	2,78	1,153	2,62	0,984	1,328	0,185
Δυνατότητες εξέλιξης με βάση την αναγνώριση, στον όμιλο	2,27	1,071	2,41	1,039	-1,205	0,229
Βαθμός ικανοποίησης από την αναγνώριση στην εργασία σας	2,75	0,944	2,70	0,908	0,555	0,579
*p<0,1 **p<0,05 ***p<0,01						

**Πίνακας 6.36.** Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου σε σχέση με διάφορους παράγοντες που περιγράφουν τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση



		Ειδικότητα							Σύνολο
		Εργάτης	Χειρίστης μηχανών / αποθηκάριος	Τεχνικό – Τεχνολογικό προσωπικό	Εργοδηγός / Βοηθός προϊστάμενος	Υπάλληλος γραφείου	Πωλήσεις (επιθεωρητής, key account, merchandiser)	Στέλεχος	
Δημιουργεί	n	10	4	3	4	9	7	7	44
	%	16,7%	9,8%	5,6%	12,9%	19,6%	14,3%	15,6%	13,5%
Ενισχύει	n	47	34	45	27	37	42	37	269
	%	78,3%	82,9%	83,3%	87,1%	80,4%	85,7%	82,2%	82,5%
Τίποτα από τα δύο	n	3	3	6	0	0	0	1	13
	%	5,0%	7,3%	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%	2,2%	4,0%
Σύνολο	n	60	41	54	31	46	49	45	326
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
							Pearson $\chi^2$	Βαθμοί ελευθερίας	p-value
							18,660 <sup>a</sup>	12	0,097

**Πίνακας 6.37. Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ειδικότητας σε σχέση με το αν θεωρούν ότι η αναγνώριση της εργασίας τους δημιουργεί ή ενισχύει τους δεσμούς τους με την εταιρεία.**

	Εργάτης (N=60)		Χειρίστης μηχανών / αποθηκάριος (N=41)		Τεχνικό – Τεχνολογικό προσωπικό (N=54)		Εργοδηγός / Βοηθός προϊστάμενος (N=31)		Υπάλληλος γραφείου (N=46)		Πωλήσεις (N=49)		Στέλεχος (N=45)		ONE WAY ANOVA	
	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	F	p-value
Δυνατότητες εξέλιξης με βάση την αναγνώριση, στην εταιρεία	2,57	1,267	3,00	1,095	2,50	1,112	2,71	1,006	2,98	1,043	2,71	1,041	2,64	0,883	1,501	0,177
Δυνατότητες εξέλιξης με βάση την αναγνώριση, στον όμιλο	2,03	1,025	2,41	1,224	2,44	1,192	2,48	0,890	2,41	0,884	2,16	1,067	2,51	0,991	1,527	0,169
Βαθμός ικανοποίησης από την αναγνώριση στην εργασία σας	2,52	0,930	3,05	0,999	2,80	0,919	2,77	0,956	2,87	0,833	2,49	,982	2,73	0,809	2,155	0,047**

\*p<0,1 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,01

Πίνακας 6.38 Διαφορές μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ειδικότητας σε σχέση σε σχέση με διάφορους παράγοντες που περιγράφουν τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση

		Έτη εργασίας στην παρούσα εταιρία					Σύνολο
		< 3	4-7	8-15	16-25	>26	
Δημιουργεί	n	2	12	16	12	2	44
	%	4,8%	14,3%	13,8%	15,4%	33,3%	13,5%
Ενισχύει	n	37	70	95	63	4	269
	%	88,1%	83,3%	81,9%	80,8%	66,7%	82,5%
Τίποτα από τα δύο	n	3	2	5	3	0	13
	%	7,1%	2,4%	4,3%	3,8%	0,0%	4,0%
Σύνολο	n	42	84	116	78	6	326
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
					Pearson $\chi^2$	Βαθμοί ελευθερίας	p-value
					6,624 <sup>a</sup>	8	0,578

Πίνακας 6.39. Διαφορές μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά έτη εργασίας στην παρούσα εργασία σε σχέση με το αν θεωρούν ότι η αναγνώριση της εργασίας τους δημιουργεί ή ενισχύει τους δεσμούς τους με την εταιρεία.

	N	Συντελεστής συσχέτισης (Pearson r)	p-value
Δυνατότητες εξέλιξης με βάση την αναγνώριση, στην εταιρεία	326	-0,107	0,055*
Δυνατότητες εξέλιξης με βάση την αναγνώριση, στον όμιλο	326	-0,058	0,299
Βαθμός ικανοποίησης από την αναγνώριση στην εργασία σας	326	-0,007	0,904
*p<0,1 **p<0,05 ***p<0,01			

Πίνακας 6.40. Διαφορές μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά έτη εργασίας στην παρούσα εργασία σε σχέση με διάφορους παράγοντες που περιγράφουν τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση.