



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕ
ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ (ΜΒΑ ΤQM
INTERNATIONAL)**

Διπλωματική Εργασία

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ
ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΑΓΓΕΛΟΥ**

Επιβλέπων καθηγητής: Νταλιάνης Φιλόθεος

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό» με τίτλο:

«Η επίδραση του εργασιακού κλίματος στην προσπάθεια των εργαζομένων.»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή Ονοματεπώνυμο

Αγγέλου Χριστίνα

Πειραιάς, 2023

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα επιστημονική εργασία στοχεύει στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ εργασιακού κλίματος και εργασιακής προσπάθειας. Η μελέτη εξετάζει τις διάφορες πτυχές του εργασιακού κλίματος, όπως η εργασιακή αυτονομία, η κοινωνική υποστήριξη και οι σχέσεις στο χώρο εργασίας, και ο αντίκτυπός τους στα επίπεδα εργασιακής προσπάθειας των εργαζομένων καθώς και τους παράγοντες που το επηρεάζουν. Έπειτα προσεγγίζεται εννοιολογικά η εργασιακή προσπάθεια, ο ρόλος της στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και οι παράγοντες που επιδρούν σε αυτή. Μέσα από μια ενδελεχή ανάλυση, η μελέτη υπογραμμίζει τη σημασία ενός θετικού εργασιακού κλίματος για την προώθηση υψηλότερων επιπέδων εργασιακής προσπάθειας μεταξύ των εργαζομένων. Στη συνέχεια μελετώνται τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από ερωτηματολόγιο το οποίο δημιουργήθηκε μέσω Google Forms διαμοιράστηκε σε ομάδες κοινωνικής δικτύωσης (Facebook) και συμπληρώθηκε από 163 άτομα.

Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι ένα θετικό εργασιακό κλίμα, που χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα εργασιακής αυτονομίας, υποστηρικτικές σχέσεις με προϊστάμενους και συναδέλφους και θετικές σχέσεις στο χώρο εργασίας, σχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής προσπάθειας μεταξύ των εργαζομένων. Αυτά τα ευρήματα έχουν σημαντικές επιπτώσεις για τους οργανισμούς που επιδιώκουν να βελτιώσουν τη δέσμευση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, υπογραμμίζοντας τη σημασία της καλλιέργειας θετικού κλίματος εργασίας για την προώθηση υψηλότερων επιπέδων εργασιακής προσπάθειας.

Λέξεις κλειδιά: Εργασιακό κλίμα, παρακίνηση, θεωρία αυτοδιάθεσης, εργασιακή προσπάθεια, δέσμευση προσωπικού

ABSTRACT

This scientific paper aims to investigate the relationship between work climate and work effort. The study examines the various aspects of work climate, such as work autonomy, social support and workplace relationships, and their impact on employees' work effort levels. as well as the factors that influence it. Then the work effort is approached conceptually, its role in the efficiency of the business and the factors that affect it. Through a thorough analysis, the study highlights the importance of a positive work climate in promoting higher levels of work effort among employees. Then the data collected from a questionnaire that was created through Google Forms, shared in social networking groups (Facebook) and completed by 163 people is studied.

The results suggest that a positive work climate, characterized by high levels of job autonomy, supportive relationships with supervisors and colleagues, and positive workplace relationships, is associated with higher levels of work effort among employees. These findings have important implications for organizations seeking to improve employee engagement and productivity, highlighting the importance of cultivating a positive work climate to promote higher levels of work effort.

Key words: Work climate, motivation, self-determination theory. work effort, staff commitment

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς στο τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων την χρονική περίοδο 2022-2023. Στην ολοκλήρωση της εργασίας αυτής ήταν ύψιστης σημασίας η υποστήριξη που έλαβα από τον Επιβλέπων Καθηγητή μου, Κύριο Φιλόθεο Νταλιάνη, στον οποίο χρωστάω ένα μεγάλο ευχαριστώ για το χρόνο που διέθεσε για να με υποστηρίξει κατά την συγγραφή της εργασίας μου και για το αμείωτο ενδιαφέρον του.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φίλους και συνεργάτες μου που έδειξαν κατανόηση και μου προσέφεραν ψυχολογική στήριξη κατά την φοίτηση μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών. Τέλος δεν θα μπορούσα να παραλείψω την βοήθεια της οικογένειάς μου που πάντα είναι στο πλευρό μου και με έμαθε να αγωνίζομαι για τα όνειρα και τους στόχους μου.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iv
ABSTRACT	v
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	x
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ	2
2.1 Ορισμός Εργασιακού κλίματος.....	2
2.2 Παράγοντες επιρροής εργασιακού κλίματος.....	6
2.3 Αποτελέσματα εργασιακού κλίματος	9
2.4 Συνοπτική ανασκόπηση πρόσφατης βιβλιογραφίας εργασιακού κλίματος.....	10
3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ	13
3.1 Ορισμός Εργασιακής προσπάθειας	13
3.2 Παράγοντες επιρροής εργασιακής προσπάθειας	17
3.3 Αποτελέσματα εργασιακής προσπάθειας.....	20
3.4 Συνοπτική ανασκόπηση πρόσφατης βιβλιογραφίας εργασιακής προσπάθειας	22
3.5 Εργασιακό κλίμα ως παράγοντας επιρροής της εργασιακής προσπάθειας	24
4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	25
4.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	26
4.2 ΚΛΙΜΑΚΕΣ	27
4.2.1 Κλίμακα Εργασιακού Κλίματος	27
4.2.2 Κλίμακα Εργασιακής Προσπάθειας	28
5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	30
5.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	30

5.2 ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	34
5.3 ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ.....	37
5.3.1 Ανάλυση του Εργασιακού Κλίματος με βάση το Φύλο και το Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	38
5.3.2 Ανάλυση του Εργασιακού Κλίματος με τα Εργασιακά Δεδομένα.....	40
5.4 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ.....	42
5.4.1 Ανάλυση της Εργασιακής Προσπάθειας με βάση το Φύλο, την Οικογενειακή Κατάσταση και το Επίπεδο Εκπαίδευσης	43
5.4.2 Ανάλυση της Εργασιακής Προσπάθειας και της Θέσης στην Ιεραρχία της Επιχείρησης	45
5.6 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ.....	46
5.7 ΜΟΝΤΕΛΟ ΓΡΑΜΜΙΚΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ	47
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	52
6.1 Ανασκόπηση.....	52
6.2 Περιορισμοί Έρευνας.....	55
6.3 Μελλοντική Έρευνα.....	55
6.4 Πρακτικές Προεκτάσεις	56
Βιβλιογραφικές Αναφορές	57
8. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	66
8.1 Πίνακες	66
8.2 Ερωτηματολόγιο	68

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Αξιοπιστία Κλίμακας Εργασιακού Κλίματος	31
Πίνακας 2: Αξιοπιστία Κλίμακας Εργασιακής Προσπάθειας	33
Πίνακας 3: Αξιοπιστία Υποκλίμακας Επιμονής	33
Πίνακας 4: Αξιοπιστία Υποκλίμακας Κατεύθυνσης	33
Πίνακας 5: Αξιοπιστία Υποκλίμακας Έντασης	34
Πίνακας 6: Περιγραφικά Στατιστικά για την μεταβλητή “Ηλικία”	35
Πίνακας 7: Περιγραφικά Στατιστικά για την μεταβλητή “Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας”	37
Πίνακας 8: Συχνότητες απαντήσεων για τον τρέχων τομέα απασχόλησης	39
Πίνακας 9: Περιγραφική Στατιστική για την μεταβλητή “Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε”	40
Πίνακας 10: Περιγραφικά Μέτρα για την μεταβλητή “Κλίμακα Εργασιακού Κλίματος”	42
Πίνακας 11: Εργασιακό Κλίμα και Φύλο	42
Πίνακας 12: Εργασιακό Κλίμα και Επίπεδο Εκπαίδευσης	43
Πίνακας 13: Εργασιακό Κλίμα και Έτη Προϋπηρεσίας στην Τρέχουσα Εργασία	45
Πίνακας 14: Εργασιακό Κλίμα και Θέση στην Ιεραρχία της Εταιρείας	46
Πίνακας 15: Περιγραφικά μέτρα για Εργασιακή Προσπάθεια και για τα στοιχεία που την συντελούν	48
Πίνακας 16: Εργασιακή Προσπάθεια με βάση το Φύλο	48
Πίνακας 17: Εργασιακή Προσπάθεια με βάση την Οικογενειακή Κατάσταση	49
Πίνακας 18: Εργασιακή Προσπάθεια με βάση το Επίπεδο Εκπαίδευσης	49
Πίνακας 19: Εργασιακή Προσπάθεια με βάση την Θέση στην Ιεραρχία	50
Πίνακας 20: Συσχετίσεις των μεταβλητών (Pearson correlations)	50
Πίνακας 21: Ανεξάρτητη μεταβλητή του μοντέλου γραμμικής παλινδρόμησης	53
Πίνακας 22: Συσχέτιση των 2 μεταβλητών και τυπικό σφάλμα	53
Πίνακας 23: ANOVA για εξακρίβωση της στατιστικής σημαντικότητας του μοντέλου	54
Πίνακας 24: Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης	54
Πίνακας 25: Προβλεπόμενες τιμές Εργασιακής προσπάθειας και κατάλοιπα του μοντέλου	56

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Φύλο Συμμετεχόντων	34
Διάγραμμα 2: Ηλικία	35
Διάγραμμα 3: Οικογενειακή Κατάσταση	36
Διάγραμμα 4: Επίπεδο Εκπαίδευσης Συμμετεχόντων	37
Διάγραμμα 5: Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας	37
Διάγραμμα 6: Τρέχον Τομέας Απασχόλησης	40
Διάγραμμα 7: Έτη απασχόλησης στην τρέχουσα εργασία	41
Διάγραμμα 8: Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας	41
Διάγραμμα 9: Θηκόγραμμα για Εργασιακό Κλίμα και Φύλο	43
Διάγραμμα 10: Θηκόγραμμα για Εργασιακό Κλίμα και Επίπεδο Εκπαίδευσης	44
Διάγραμμα 11: Θηκόγραμμα για Εργασιακό Κλίμα και Έτη Προϋπηρεσίας στην Τρέχουσα Εργασία	46
Διάγραμμα 12: Θηκόγραμμα για Εργασιακό Κλίμα και Θέση στην Ιεραρχία της Εταιρείας	47
Διάγραμμα 13: Ευθεία της γραμμικής παλινδρόμησης	55
Διάγραμμα 14: Κατανομή των καταλοίπων	56
Διάγραμμα 15: Διασπορά των σφαλμάτων	57

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να μελετήσει την έννοια του εργασιακού κλίματος (organizational climate) και το πώς αυτή επηρεάζει τους εργαζόμενους και την εκάστοτε επιχείρηση. Αποτελεί ένα ερευνητικό ζήτημα που μελετάται ευρέως από τους επιστήμονες με στόχο τη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών που το εφαρμόζουν.

Το εργασιακό κλίμα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντας που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και να κατανοείται από τα διευθυντικά στελέχη για την επίτευξη μεγαλύτερης απόδοσης σε οποιαδήποτε επιχείρηση. Μέσω της δημιουργίας ενός αποτελεσματικού εργασιακού κλίματος ο εκάστοτε διευθυντής μπορεί να διαχειριστεί τους υπαλλήλους για την επίτευξη του στόχου απόδοσης του οργανισμού (Farohunda, 2013). Η επιχειρηματική απόδοση μπορεί να βελτιωθεί μέσω των κινήτρων των εργαζομένων, δημιουργώντας ένα εργασιακό κλίμα που ικανοποιεί τις ανάγκες των μελών, διοχετεύοντας παράλληλα την παρακινούμενη συμπεριφορά ή τη στάση τους απέναντι στην απόδοση του οργανισμού (Jufrizen & Pratiwi, 2021).

Η εργασιακή προσπάθεια και η εργασιακή ατμόσφαιρα είναι δύο στενά συνδεδεμένα επιστημονικά ζητήματα που αφορούν τον χώρο εργασίας και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Τα πρότυπα, οι αξίες και οι πεποιθήσεις του χώρου εργασίας, καθώς και το γενικό περιβάλλον, και οι προσδοκίες που υπάρχουν μέσα σε έναν χώρο εργασίας, αναφέρονται ως «εργασιακό κλίμα». Περιλαμβάνει στοιχεία όπως η οργανωτική δομή, τα συλ επικοινωνίας, το συλ ηγεσίας και η γενική ποιότητα του χώρου εργασίας. Από την άλλη πλευρά, η εργασιακή προσπάθεια αναφέρεται στο ποσό του σθένους, του ενδιαφέροντος και της αφοσίωσης που φέρνουν οι άνθρωποι στη δουλειά τους. Λαμβάνει υπόψη στοιχεία όπως τα κίνητρα των εργαζομένων, η εργασιακή ευτυχία, η παραγωγικότητα και πόσο μακριά είναι διατεθειμένοι να προχωρήσουν πάνω και πέρα από το καθήκον (Farohunda, 2013). Εργασιακή προσπάθεια και ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας έχουν ουσιαστικό αντίκτυπο στο πόσο καλά αποδίδει μια εταιρεία, επειδή έχουν αντίκτυπο στο πώς συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι, είναι ικανοποιημένοι στην εργασία και είναι παραγωγικοί στο σύνολό τους. Ενώ ένα κακό εργασιακό περιβάλλον μπορεί να προκαλέσει αποδέσμευση και μειωμένη παραγωγικότητα, ένα καλό εργασιακό περιβάλλον μπορεί να προσφέρει κίνητρα και αίσθηση του ανήκειν (Canli &

Özdemir, 2021). Για το σκοπό της οικοδόμησης ενός επιτυχημένου και ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος, η κατανόηση και ο έλεγχος αυτών των πτυχών μπορεί να είναι απαραίτητος (Jufrizen & Pratiwi, 2021).

Από την άλλη πλευρά, η εργασιακή προσπάθεια αναφέρεται στο ποσό του σθένους, του ενδιαφέροντος και της αφοσίωσης που φέρνουν οι άνθρωποι στη δουλειά τους. Λαμβάνει υπόψη στοιχεία όπως τα κίνητρα των εργαζομένων, η εργασιακή ευτυχία, η παραγωγικότητα και πόσο μακριά είναι διατεθειμένοι να προχωρήσουν πάνω και πέρα από το καθήκον (Farohunda, 2013). Για τον σκοπό της οικοδόμησης ενός επιτυχημένου και ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος, η κατανόηση και ο έλεγχος αυτών των πτυχών μπορεί να είναι ουσιαστικής σημασίας. Η εργασιακή προσπάθεια επηρεάζεται από διάφορες μεταβλητές, όπως η ικανοποίηση από την εργασία, τα εξωτερικά κίνητρα (όπως το εισόδημα ή η αναγνώριση), τα εσωτερικά κίνητρα (όπως π.χ. μια αίσθηση σκοπού ή απόλαυσης στην εργασία) και αντιληπτή δικαιοσύνη στο χώρο εργασίας (Canli & Özdemir, 2021). Τα χαμηλά επίπεδα εργασιακής προσπάθειας μπορούν να οδηγήσουν σε μειωμένη παραγωγικότητα, δυσαρέσκεια στην εργασία και μεγαλύτερη εναλλαγή, ενώ τα υψηλά επίπεδα εργασιακής προσπάθειας μπορούν να οδηγήσουν σε βελτιωμένη εργασιακή απόδοση, υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία και μειωμένο κύκλο εργασιών. Η συνεργασία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων είναι απαραίτητη για την προώθηση ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον και υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας (Canli & Özdemir, 2021). Ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, σαφείς στόχοι και στόχοι, ανατροφοδότηση και εκτίμηση και η προώθηση μιας ανοιχτής και διαφανούς κουλτούρας είναι όλοι οι τρόποι με τους οποίους η διοίκηση μπορεί να προωθήσει ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα. Υψηλά επίπεδα εργασιακής προσπάθειας μπορούν να συνεισφέρουν τα μέλη του προσωπικού που δείχνουν πρωτοβουλία, αναλαμβάνουν την ευθύνη για το έργο τους και συνεργάζονται καλά με άλλους (Jufrizen & Pratiwi, 2021).

Αναλυτικότερα, στο δεύτερο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί ο όρος του εργασιακού κλίματος, οι παράγοντες επιρροής του, τα αποτελέσματά που επιφέρει τόσο ατομικά στον εργαζόμενο όσο και συλλογικά και μία συνοπτική βιβλιογραφική ανασκόπηση. Στο κεφάλαιο τρία θα αναλυθεί η έννοια της εργασιακής προσπάθειας, τα αποτελέσματά της καθώς και θα αναλυθεί το εργασιακό κλίμα ως παράγοντας επιρροής αυτής. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η μεθοδολογία που πραγματοποιήθηκε για την πρωτογενή έρευνα, όπως και οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν για την μέτρηση των μεταβλητών. Τέλος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και τα συμπεράσματα.

2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ

2.1 Ορισμός Εργασιακού κλίματος

Η έννοια του εργασιακού κλίματος, η οποία χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στη δεκαετία του 1940, έχει αποδειχθεί χρήσιμη για την περιγραφή των τάσεων που επηρεάζουν τόσο την ατομική συμπεριφορά όσο και τη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας (Bhasin, 2020). Στη βιβλιογραφία συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς, ωστόσο σχεδόν όλοι εμπεριέχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά. Οι Reichers και Schneider (1990) περιγράφουν το εργασιακό κλίμα ως το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τις επίσημες και άτυπες οργανωτικές πολιτικές, πρακτικές και διαδικασίες, δηλαδή το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι στη δουλειά τους.

Η Tagiur (1968) όρισε το εργασιακό κλίμα ως μια πτυχή του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης που γίνεται αισθητή από τα μέλη της, επηρεάζει τη συμπεριφορά τους και μπορεί να αναπαρασταθεί ως προς τις αξίες ενός συγκεκριμένου συνόλου οργανωτικών χαρακτηριστικών. Το εργασιακό κλίμα είναι μια συλλογή χαρακτηριστικών που διακρίνουν έναν οργανισμό, τον ξεχωρίζουν από άλλους, είναι συγκριτικά διαρκής στο χρόνο και έχουν αντίκτυπο για το πώς συμπεριφέρονται τα μέλη του. Το εργασιακό κλίμα θεωρείται ως ποιοτική ή άυλη έννοια, καθώς είναι δύσκολο να εκφραστούν τα συστατικά του με όρους ποσοτικοποιήσιμων μονάδων (Reichers and Schneider, 1990). Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς, μπορούμε να πούμε ότι το εργασιακό κλίμα επηρεάζει τις συμπεριφορές των εργαζομένων διαφορετικά. Το εργασιακό κλίμα είναι αντιληπτικό και ως εκ τούτου κάθε εργαζόμενος το αντιλαμβάνεται διαφορετικά ανάλογα με τις προσδοκίες του. Ως εκ τούτου, εάν οι προσδοκίες των εργαζομένων και του οργανισμού συμμορφώνονται με το κλίμα του οργανισμού λέγεται ότι είναι καλό, ενώ εάν δεν συμμορφώνονται, το κλίμα του οργανισμού μπορεί να ειπωθεί κακό. Για το λόγο αυτό, το εργασιακό κλίμα επηρεάζει τους εργαζόμενους θετικά ή αρνητικά και κατευθύνει τις συμπεριφορές τους (Buyukulmaz, 2016). Επίσης ο Miner (1988) αναφέρει ότι το εργασιακό κλίμα είναι η εσωτερική και σταθερή ποιότητα του οργανισμού που βιώνουν οι εργαζόμενοι και επηρεάζει τη συμπεριφορά τους, δείχνει μια σειρά από συμπεριφορές του οργανισμού και μπορεί να οριστεί μέσα από τις αξίες της οργανωτικής κουλτούρας.

Υπάρχουν πολλά είδη εργασιακού κλίματος που συνδυάζουν φυσικά στοιχεία, εταιρικές κουλτούρες και συνθήκες εργασίας (Canli & Özdemir, 2021). Ανάλογα με τον κλάδο ενός οργανισμού, την ηλικία, τον αριθμό των εργαζομένων, τα είδη εργαζομένων και το επιθυμητό κλίμα, διάφοροι παράγοντες θα καθορίσουν τον βέλτιστο τύπο χώρου εργασίας. Η κατανόηση των αντιλήψεων των εργαζομένων για τον χώρο εργασίας και πώς αυτές οι αντιλήψεις επηρεάζουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ανθρώπων απέναντι στη δουλειά τους είναι ένα θέμα που ενδιαφέρει τους ερευνητές της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Farohunda, 2013, Permatasari & Ratnawati, 2021).

Οι πρώτοι ερευνητές υπέθεσαν ότι το κοινωνικό κλίμα ή η ατμόσφαιρα που δημιουργείται στην εργασία είχε σημαντικό αντίκτυπο στις αντιλήψεις των εργαζομένων για το εργασιακό πλαίσιο, το οποίο με τη σειρά του υποτέθηκε ότι είχε αντίκτυπο στην ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων, κάτι που με τη σειρά του προβλεπόταν ότι θα είχε αντίκτυπο στην οργανωτική παραγωγικότητα (Katz&Kahn, 1966). Η υπευθυνότητα των εργαζομένων, η οργανωτική δομή, το στυλ διαχείρισης, η υποστήριξη της διοίκησης, η ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση, η επίλυση διαφορών και οι ανταμοιβές είναι μερικά από αυτά. Η αξιολόγηση των αντιλήψεων των εργαζομένων για το εργασιακό κλίμα μπορεί να είναι ένας χρήσιμος τρόπος για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τον χώρο εργασίας και τον εντοπισμό περιοχών προς βελτίωση (Chaudhary et al., 2014). Ζητώντας από τους υπαλλήλους να αξιολογήσουν διάφορες πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος (όπως η επικοινωνία, η υποστηρικτική, η δικαιοσύνη και η αυτονομία), οι ερευνητές μπορούν να αποκτήσουν γνώσεις για το πώς βλέπουν οι εργαζόμενοι τη δουλειά τους, τους συναδέλφους τους και τη συνολική οργάνωση (Farohunda, 2013). Η ιδέα πίσω από τη χρήση της έννοιας του "κλίματος" είναι ότι παρέχει ένα στιγμιότυπο της τρέχουσας κατάστασης του εργασιακού περιβάλλοντος και μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό περιοχών που χρειάζονται προσοχή. Για παράδειγμα, εάν οι εργαζόμενοι αξιολογούν σταθερά την επικοινωνία ως κακή, αυτό μπορεί να υποδηλώνει ότι υπάρχουν εμπόδια επικοινωνίας που πρέπει να αντιμετωπιστούν (Chaudhary et al., 2014, Permatasari and Ratnawati, 2021). Ομοίως, εάν οι εργαζόμενοι αξιολογήσουν το επίπεδο αυτονομίας τους ως χαμηλό, αυτό μπορεί να υποδηλώνει ότι υπάρχουν ευκαιρίες για αύξηση της ενδυνάμωσης των εργαζομένων και της λήψης αποφάσεων (Denisson, 2006). Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τις επίσημες και άτυπες πολιτικές, πρακτικές και διαδικασίες στον οργανισμό τους, πιο συγκεκριμένα, έχουν περιγραφεί ως κλίμα, ως μια βιωματικά βασισμένη περιγραφή του εργασιακού περιβάλλοντος (Schneider, 2008, Permatasari and Ratnawati, 2021).

Η κατάσταση της κουλτούρας του οργανισμού αντανακλάται στο εργασιακό του κλίμα. Το κίνητρο για ένα δημιουργικό, ευέλικτο περιβάλλον εργασίας που προωθεί την καινοτομία και την ικανοποίηση από την εργασία είναι το πιο συχνό πρόβλημα διαχείρισης που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί σήμερα. Ο οικονομικός περιορισμός, η συρρίκνωση και η εξωτερική ανάθεση ασκούν πίεση στην ικανότητα ενός οργανισμού να διατηρεί ένα ευέλικτο εργατικό δυναμικό. Ο αντίκτυπος της κουλτούρας στο χώρο εργασίας στην εργασιακή ικανοποίηση, την καινοτομία, τα κίνητρα και τη διατήρηση των εργαζομένων έχει αυξηθεί, σύμφωνα με την έρευνα του RekhaNair (2006). Επειδή η κουλτούρα στο χώρο εργασίας είναι τόσο σημαντική, η IBM έκανε βελτιώσεις και καθιέρωσε βέλτιστες πρακτικές, οι οποίες βοήθησαν την εταιρεία να διατηρήσει την ηγετική της θέση.

Οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο μεταξύ του οργανωσιακού κλίματος και της εταιρικής επιτυχίας επειδή υπογραμμίζεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ο μεσολαβητής σε αυτή τη σχέση (Pattersonetal., 2003). Υπάρχει πληθώρα ερευνών για το εργασιακό κλίμα και πώς επηρεάζει τη συνολική απόδοση μιας εταιρείας οι οποίες πρότειναν ότι το εργασιακό κλίμα χρησιμεύει ως σύνδεσμος μεταξύ HRM και απόδοσης (Zhenjing et al., 2022). Έχει αποδειχθεί ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της συμμετοχής, της απουσίας, των επιπέδων άγχους και της αφοσίωσης στην εργασία (Chaudhary et al., 2014, Banwo et al., 2022) . Η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων πρέπει να είναι η κορυφαία προτεραιότητα για κάθε οργανισμό. Η προώθηση μιας εξυπηρετικής ατμόσφαιρας και ενός υγιούς κλίματος στο χώρο εργασίας αναγνωρίζεται πλέον ως εταιρική αναγκαιότητα και όχι απλώς ως επιθυμητή επιλογή. Το κίνητρο των εργαζομένων επηρεάζεται απτά από το κλίμα. Ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον αυξάνει την παραγωγικότητα, την αφοσίωση και το ηθικό μεταξύ των εργαζομένων (Zhenjing et al., 2022). Πολλές υποθέσεις και εμπειρικές μελέτες σχετικά με τη συμπεριφορά των εργαζομένων ως αποτέλεσμα της ταυτόχρονης διακύμανσης στις οργανωτικές διαστάσεις και τα προσωπικά χαρακτηριστικά μπορούν να βρεθούν στη βιβλιογραφία για την επιστήμη της συμπεριφοράς (Canli & Özdemir, 2021).

Προφανώς, ούτε συγκεκριμένοι οργανωτικοί παράγοντες (κλίμα) ούτε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ατόμου (εργασιακή ικανοποίηση, ένταση ή σαφήνεια ρόλου) δεν μπορούν να εξηγήσουν επαρκώς την παρατηρούμενη διαφορά στην εργασιακή ικανοποίηση ή τα κριτήρια οργανωτικής αποτελεσματικότητας από μόνα τους. Σύμφωνα με έρευνα, το πώς νιώθουν οι εργαζόμενοι για τον χώρο εργασίας τους έχει μεγάλη επιρροή στον τρόπο συμπεριφοράς τους. Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό

να ενδιαφέρονται και να αφοσιώνονται στη δουλειά τους εάν πιστεύουν ότι ο χώρος εργασίας είναι καλός (Zhenjing et al., 2022). Από την άλλη πλευρά, τα κίνητρα και η δέσμευση των εργαζομένων μπορεί να μειωθούν εάν αισθάνονται ότι ο χώρος εργασίας δεν είναι ευνοϊκός. Αυτές οι αντιλήψεις έχουν τη δυνατότητα να λειτουργήσουν ως μεσολαβητές μεταξύ της ανθρώπινης συμπεριφοράς και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, επειδή μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι κατανοούν και αντιδρούν στα διάφορα στοιχεία του χώρου εργασίας (Berberoglu, 2018). Οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι λιγότερο διατεθειμένοι να μιλήσουν και να συνεισφέρουν εάν πιστεύουν ότι οι ιδέες και οι συνεισφορές τους δεν εκτιμώνται, για παράδειγμα, κάτι που μπορεί να επηρεάσει το πόσο καλά αποδίδουν στην εργασία και πόσο παραγωγικοί είναι στο σύνολό τους (Canli & Özdemir, 2021). Οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν το εργασιακό περιβάλλον και να ενθαρρύνουν ευνοϊκές στάσεις μεταξύ των εργαζομένων, αναγνωρίζοντας το ρόλο που διαδραματίζουν οι αντιλήψεις των εργαζομένων ως παρεμβατικές μεταβλητές. Ως αποτέλεσμα, μεταξύ άλλων πλεονεκτημάτων, μπορεί να υπάρξει αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία, καλύτερη απόδοση στην εργασία και χαμηλότερη τριβή.

Οι Friedlander και Margulies (1968), χρησιμοποιώντας δεδομένα αντίληψης από μια εταιρεία ηλεκτρονικών ειδών, διερεύνησαν τις πολλαπλές επιπτώσεις των στοιχείων του οργανωτικού κλίματος και των ατομικών εργασιακών αξιών στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Αρκετές μελέτες έχουν επικεντρωθεί σε αντιληπτικά βασισμένες μετρήσεις των διαστάσεων του κλίματος και της ικανοποίησης από την εργασία. Η μελέτη ανακάλυψε ότι η ευτυχία των εργαζομένων με τους συνομηλικούς επηρεάστηκε σημαντικά από το εργασιακό περιβάλλον. Αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι ήταν περισσότερο διατεθειμένοι να εκφράσουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης με τους συναδέλφους τους όταν πίστευαν ότι το εργασιακό περιβάλλον ήταν ευνοϊκό. Αυτό θα μπορούσε να είναι αποτέλεσμα στοιχείων όπως η αποτελεσματική επικοινωνία, ένα φιλόξενο περιβάλλον στο χώρο εργασίας και οι ευκαιρίες για συνεργασία (Berberoglu, 2018). Η μελέτη αποκάλυψε επίσης ότι οι εργαζόμενοι ήταν πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι με τις δυνατότητές τους για ανάπτυξη εντός της εταιρείας, εάν ένιωθαν ότι το εργασιακό περιβάλλον ήταν ευχάριστο. Μια δίκαιη και ανοιχτή διαδικασία προαγωγής, οι ευκαιρίες για κατάρτιση και ανάπτυξη και καθορισμένες διαδρομές σταδιοδρομίας θα μπορούσαν να παίξουν ρόλο σε αυτό. Τέλος, η μελέτη έδειξε ότι η αυτοπραγμάτωση μέσω της δέσμευσης στην εργασία επηρεάστηκε μόνο από τον χώρο εργασίας (Canli & Özdemir, 2021). Αντίστοιχα, όσοι ένιωθαν ότι ο χώρος εργασίας τους ήταν ευχάριστος είχαν περισσότερες πιθανότητες

να πουν ότι η απασχόλησή τους είχε δώσει μια αίσθηση προσωπικής ικανοποίησης ή αυτοπραγμάτωσης. Αυτό θα μπορούσε να είναι αποτέλεσμα στοιχείων όπως η συμβατότητα των επαγγελματικών υποχρεώσεων με αξίες ή ενδιαφέροντα, πιθανότητες για ανεξαρτησία και δημιουργικότητα και μια αίσθηση νοήματος στη δουλειά κάποιου (Berberoglu, 2018).

2.2 Παράγοντες επιρροής εργασιακού κλίματος

Οι τεράστιες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σε όλα τα επίπεδα κάνουν τον χώρο εργασίας τους σήμερα να είναι πολύ διαφορετικός από αυτόν του παρελθόντος. Υψηλά επίπεδα τεχνολογικής καινοτομίας, αυξημένος ανταγωνισμός, αλλαγές στη φύση και τη δομή των οργανισμών και δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, όπως ο επαναπροσδιορισμός των συμβάσεων εργασίας, η προσαρμογή σε νέες επιχειρηματικές διαδικασίες, τα ευέλικτα χρονοδιαγράμματα εργασίας και η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, είναι μερικές από αυτές τις προκλήσεις (Kangis, Gordon and Williams, 2000, Zhenjing et al., 2022). Η ατμόσφαιρα εργασίας είναι μια τεχνική για τη μέτρηση του πώς νιώθουν οι εργαζόμενοι για τους χώρους εργασίας τους και λαμβάνει υπόψη πράγματα όπως το φυσικό περιβάλλον, η εταιρική κουλτούρα, το στυλ διαχείρισης και οι στάσεις και οι ενέργειες των συναδέλφων. Ωστόσο, μια ποικιλία μεταβλητών που διαφέρουν από επιχείρηση σε οργανισμό έχουν αντίκτυπο στο περιβάλλον του χώρου εργασίας (Musahetal., 2016). Οι αρχές, οι προσδοκίες και οι πεποιθήσεις που κατευθύνουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζουν και τον εργασιακό χώρο (Canli & Özdemir, 2021).

Επικοινωνία

Το εργασιακό περιβάλλον οφείλει να δίνει προτεραιότητα στον ανοιχτό διάλογο με τους εργαζόμενους να είναι ευγενικοί και διακριτικοί μεταξύ τους, καθώς και με τους πελάτες και το ευρύ κοινό ώστε με αυτό τον τρόπο να αυξηθεί η απόδοση. Ωστόσο, η κακή επικοινωνία μπορεί να έχει και το αντίστροφο αποτέλεσμα, προκαλώντας άγχος και δυσαρέσκεια. Επιπλέον, οι επιπτώσεις της παρενόχλησης και του εκφοβισμού μπορεί να είναι πολύ επιζήμιες για το προσωπικό μιας εταιρείας (Klein, 2022). Η επικοινωνία είναι το αναζωογονητικό στοιχείο του οργανισμού, μέσω αυτής οι στόχοι επιτυγχάνονται, η συμπεριφορά βελτιώνεται και η γνώση χρησιμοποιείται ουσιαστικά (Alipour, 2011, Zhenjing et al., 2022).

Η διαδικασία επικοινωνίας ενός δεδομένου οργανισμού μπορεί να περιλαμβάνει μια ποικιλία επαφών, από περιστασιακές συζητήσεις έως περίπλοκα συστήματα πληροφοριών. Διευκολύνοντας την κατανόηση, την αποδοχή και την εκτέλεση των οργανωτικών στόχων, η επικοινωνία επηρεάζει το εργασιακό περιβάλλον των

επιχειρήσεων και διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην εταιρεία. Σύμφωνα με τους Keith και Newstrom (2003), η επικοινωνία είναι η ανταλλαγή πληροφοριών και η κατανόησή της μεταξύ δύο ανθρώπων. Δίχως την επικοινωνία οι εργαζόμενοι δεν θα γνώριζαν τι έκαναν οι συνάδελφοί τους, οι διαχειριστές δεν θα έπαιρναν πληροφορίες και οι διευθυντές/ ηγέτες ομάδων δεν θα μπορούσαν να δώσουν οδηγίες. Αυτό συμβαίνει επειδή η καλή επικοινωνία επιτρέπει τη μετάδοση, τη διατήρηση και τη μετατροπή των αξιών, της αποστολής και των στόχων του οργανισμού σε ενέργειες (Párago, 2017). Με άλλα λόγια, η επικοινωνία έχει θεμελιώδη επίδραση στο εργασιακό κλίμα των εταιρειών, οι οποίες πρέπει να είναι αποτελεσματικές για την επίτευξη θεσμικών στόχων. Επομένως, η επιτυχία στην εφαρμογή διαδικασιών και τεχνικών διαχείρισης απαιτεί τη δημιουργία μιας ισχυρής και σταθερής γέφυρας μεταξύ ενός κατάλληλου κλίματος και ισχυρές και αποτελεσματικές δεξιότητες επικοινωνίας σε κάθε κοινωνία και κοινωνικό σύστημα (Alipour, 2011).

Οργανωτική δομή

Μαζί με το εργασιακό κλίμα, η οργανωτική δομή είναι επίσης πιθανό να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα του οργανισμού αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους (Chen and Huang, 2007). Η οργανωτική δομή περιγράφει γενικά πώς λειτουργεί μια επιχείρηση μέσω μικρών μονάδων που συνεργάζονται μεταξύ τους για να ολοκληρώσουν τα καθήκοντα που περιγράφονται στη στρατηγική του οργανισμού. Κάθε οργανισμός έχει μια οργανωτική δομή, αλλά δεν έχουν δημιουργηθεί όλες για να βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του.

Η οργανωτική δομή έχει σημαντική επίδραση στο περιβάλλον του χώρου εργασίας. Εάν δημιουργηθεί με σκοπό την επίτευξη των στόχων, θα δημιουργήσει γρήγορα ένα κλίμα που ευνοεί την επαγγελματική ανάπτυξη των ανθρώπων, το οποίο θα φανεί στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Janz and Prasarnphanich, 2003). Ο όρος "οργανωτική δομή" σχετίζεται με τη διάταξη και τη λειτουργία μιας εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των διασυνδέσεων και των ευθυνών μεταξύ του προσωπικού και των τμημάτων (Lamberti et al., 2020). Αυτή η οργανωτική δομή μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ενεργούν και αισθάνονται για τη δουλειά τους, κάτι που με τη σειρά του έχει αντίκτυπο στο γενικό εργασιακό περιβάλλον και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ως αποτέλεσμα, μπορεί να υπάρξει μείωση της παραγωγικότητας καθώς και των κινήτρων και της ικανοποίησης από την εργασία (Zhenjing et al., 2022). Οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται περισσότερο εμπλεκόμενοι στη δουλειά τους και να ωθούνται περισσότερο να συνεισφέρουν στην επιτυχία της εταιρείας, εάν ένας οργανισμός έχει μια πιο αποκεντρωμένη δομή όπου έχουν μεγαλύτερη εξουσία και επιρροή στις

διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Ολόκληρο το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να επηρεαστεί από το πώς η οργανωτική δομή επηρεάζει τις στάσεις και τις ενέργειες των εργαζομένων (Lamberti et al., 2020). Για παράδειγμα, εάν οι εργαζόμενοι είναι αποδεδειγμένοι ή δυσαρεστημένοι με την απασχόλησή τους, αυτό μπορεί να βλάψει την κουλτούρα του χώρου εργασίας και να μειώσει το ηθικό του προσωπικού. Από την άλλη πλευρά, εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται έμπνευση και συμμετοχή, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε καλή εργασιακή ατμόσφαιρα και μεγαλύτερα επίπεδα συνεργασίας και παραγωγικότητας (Zhenjing et al., 2022).

Οι εργαζόμενοι μπορεί να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες να μάθουν από τους συναδέλφους τους χάρη σε μια ολοκληρωμένη δομή εργασίας. Τα άτομα θα μπορούσαν να δημιουργήσουν κανάλια επικοινωνίας και συντονισμού για να ανταλλάξουν τη σχετική γνώση και τεχνογνωσία συνεργαζόμενοι, ανταλλάσσοντας πληροφορίες και φροντίζοντας ο ένας τον άλλον.

Ηγεσία

Στην σημερινή εταιρική πραγματικότητα, η σωστή ηγεσία εκτιμάται ιδιαίτερα επειδή οδηγεί τους εργαζόμενους και τις επιχειρήσεις στην επίτευξη των στόχων τους (Gill and Caza, 2015). Ένας από τους παράγοντες που έχει τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στο εργασιακό κλίμα είναι η ηγεσία, καθώς ο ηγέτης συνήθως κατευθύνει το προσωπικό προς την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Οι δραστηριότητες και οι συμπεριφορές που εκτιμά και προωθεί η εταιρεία ενισχύονται όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν έπαινο ή αναγνώριση για την αφοσίωσή τους. Με τη σειρά του, αυτό υποστηρίζει την κουλτούρα και τους στόχους που έχει δημιουργήσει η εταιρεία για τον εαυτό της. Οι εργαζόμενοι εμπνέονται να συνεχίσουν να αποδίδουν σε υψηλό επίπεδο όταν αναγνωρίζονται τα επιτεύγματά τους, γεγονός που προωθεί μια υγιή εργασιακή ατμόσφαιρα.

Προκειμένου να δημιουργηθεί ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον, είναι σημαντικό να αναγνωρίζουμε τα επιτεύγματα των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να έχουν κίνητρα και να ασχολούνται με την εργασία όταν αισθάνονται ότι τους εκτιμούν. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη απόδοση, πιο ευχαριστημένους υπαλλήλους και υψηλότερα ποσοστά τζίρου (Zhenjing et al., 2022). Επιπλέον, ο έπαινος και η αναγνώριση μπορούν να ενθαρρύνουν τις κατάλληλες ενέργειες και συμπεριφορές που μια επιχείρηση θέλει να εμφανίζουν τα μέλη του προσωπικού της. Για παράδειγμα, εάν μια εταιρεία προωθεί τη συνεργασία, ο έπαινος των μελών του προσωπικού για τις συλλογικές τους προσπάθειες μπορεί να εμπνεύσει και άλλους να κάνουν το ίδιο (Jufrizen & Pratiwi, 2021). Η αναγνώριση ατόμων που έχουν καινοτόμες ιδέες μπορεί να ωθήσει και άλλους, εάν μια επιχείρηση εκτιμά τη δημιουργικότητα.

Συμπερασματικά, η εκδήλωση σεβασμού και αναγνώρισης για τα επιτεύγματα των εργαζομένων βοηθά στη δημιουργία μιας ευχάριστης εργασιακής ατμόσφαιρας που υποστηρίζει τις πεποιθήσεις και τους στόχους της εταιρείας. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα και κίνητρα, βελτιωμένη εργασιακή ικανοποίηση και τελικά μεγαλύτερη επιχειρηματική επιτυχία (Zhenjing et al., 2022).

Παρακίνηση

Το επίπεδο παρακίνησης μεταξύ των εργαζομένων είναι καθοριστικός παράγοντας για τις ενέργειες και τις συμπεριφορές και για την επιδίωξη των στόχων τόσο της εταιρείας όσο και των εργαζομένων (Rusu and Avasilcai, 2014). Παρόμοια με τον τρόπο με τον οποίο η οργανωτική δομή, το στυλ διοίκησης, οι επιχειρηματικοί κανόνες, οι αποφάσεις, οι αλληλεπιδράσεις με τους συναδέλφους, οι χώροι εργασίας και το φυσικό περιβάλλον επηρεάζουν τα κίνητρα, την ικανοποίηση και τη συνολική οργανωτική απόδοση των εργαζομένων (Likert and Pyle, 1971).

Είναι αναμφισβήτητο ότι η ενίσχυση του κινήτρου των εργαζομένων επηρεάζεται θετικά από τη δημιουργία της σωστής οργανωτικής ατμόσφαιρας, η οποία μπορεί επίσης να καθορίσει υψηλές επιδόσεις στις επιχειρήσεις και να τονώσει την επιτυχία του οργανισμού. Το κίνητρο είναι η δύναμη που ωθεί ένα άτομο να δράσει και είναι βασικό συστατικό της επιτυχίας ενός οργανισμού.

Φυσικό περιβάλλον

Το εργασιακό κλίμα επηρεάζεται από τις εξωτερικές συνθήκες του περιβάλλοντος, το μέγεθος και την τοποθεσία του κτιρίου στο οποίο εργάζεται ένας εργαζόμενος, το μέγεθος της πόλης, το τοπικό κλίμα και άλλους παράγοντες (Jufrizen & Pratiwi, 2021). Ένας εργαζόμενος που εκτελεί τα καθήκοντά του ή τη δουλειά του σε ένα φιλικό περιβάλλον θα έχει σίγουρα μια σωστή και θετική εικόνα για την κουλτούρα του χώρου εργασίας. Τα υψηλά επίπεδα θορύβου δημιουργούν ένα μία ιδιαίτερη ατμόσφαιρα που μπορεί να οδηγήσει σε άγχος, ταραχή και εχθρότητα και να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας (Zhenjing et al., 2022).

2.3 Αποτελέσματα εργασιακού κλίματος

Η συμπεριφορά και οι στάσεις των ατόμων στην εργασία επηρεάζονται από το εργασιακό περιβάλλον. Ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα, τα κίνητρα και την υψηλή απόδοση των εργαζομένων. Το εργασιακό κλίμα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη καλής επιχειρηματικής απόδοσης και είναι αναγκαίο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, οι

εργαζόμενοι είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στη δουλειά τους όταν οι χώροι εργασίας τους είναι υγιείς (Schaufeli, Bakker, and Salanova, 2006). Τα άτομα που εργάζονται σε υγιή εργασιακά περιβάλλοντα πιστεύουν ότι οι προσδοκίες τους για την εργασία είναι λογικές και ότι δεν χρειάζεται να θυσιάσουν τις οικογένειές τους ή άλλες σημαντικές μη εργασιακές ευθύνες (Kossek, Baltes, and Matthews, 2011).

Πολυάριθμες μελέτες έχουν δείξει επίσης αρνητική συσχέτιση μεταξύ της κινητικότητας του προσωπικού και της εργασιακής ικανοποίησης (McCormick and Ilgen, 1985). Η έρευνα έχει αποκαλύψει ότι οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να εγκαταλείψουν τις θέσεις τους παρά οι ικανοποιημένοι, παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχει πάντα ισχυρή συσχέτιση μεταξύ αυτών των δύο χαρακτηριστικών (Steers and Porter, 1983). Η απουσία συσχετίζεται επίσης αντιστρόφως με την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό υποδηλώνει ότι η απουσία ενός εργαζομένου θα μειωθεί καθώς αυξάνεται το επίπεδο ικανοποίησής του, αν και δεν υπάρχει μεγάλη συσχέτιση μεταξύ αυτών των δύο παραγόντων (McCormick and Ilgen, 1985). Επιπλέον, μελέτες έχουν βρει ότι η καθυστέρηση στη δουλειά υποδηλώνει έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία (Γαλανάκης, 2012). Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό, ένας ανικανοποίητος εργαζόμενος είναι πιο πιθανό να γίνει μέλος ενός συνδικάτου (Klandermans, 1986).

2.4 Συνοπτική ανασκόπηση πρόσφατης βιβλιογραφίας εργασιακού κλίματος

Υπάρχει μακροχρόνιο ενδιαφέρον για τη μελέτη του οργανωτικού κλίματος μεταξύ των ερευνητών. Αυτό οφείλεται εν μέρει στην σχέση που φαίνεται να αναπτύσσεται με άλλα οργανωτικά φαινόμενα, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή απόδοση, η ηγετική συμπεριφορά και η ποιότητα της αλληλεπίδρασης με την ομάδα εργασίας (Zhenjing et al., 2022). Έρευνες για τη συμβολή της διοίκησης ανθρώπων στην οργανωτική απόδοση έχουν δείξει η παραγωγικότητα και η κερδοφορία έχουν συσχετιστεί με ένα κλίμα ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο. Η εργασιακή ικανοποίηση μαζί με το εργασιακό κλίμα διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στη διατήρηση των εργαζομένων ενισχύοντας τη δέσμευσή τους προς τον οργανισμό (Canlı & Özdemir, 2021 Tobing, 2022,).

Οι Moran και Volkwein (1992) όρισαν την έννοια του εργασιακού κλίματος από την άποψη των οργανωτικών χαρακτηριστικών, συμπεριλαμβανομένων:

α) των αντιλήψεων που μοιράζονται οι εργαζόμενοι σχετικά με την αυτονομία, την εμπιστοσύνη, τη συνοχή, την υποστήριξη, την εκτίμηση, την καινοτομία και τη δικαιοσύνη που υπάρχουν στον οργανισμό τους

β) δημιουργείται από αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού.

γ) χρησιμεύει ως βάση για τις ερμηνείες των εργαζομένων σε συγκεκριμένες καταστάσεις

δ) περιγράφει τους κανόνες και τις προσδοκίες εντός του οργανισμού.

Από την άλλη πλευρά, οι Burke και Litwin (1992) όρισαν το εργασιακό κλίμα ως τη στάση των ανθρώπων σχετικά με τη διαχείριση ή την ηγεσία των εργασιακών τους μονάδων. Είναι επίσης άμεσα συνδεδεμένο με το πώς οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την αποτελεσματικότητα με την οποία αυτοί και οι συνάδελφοί τους εκτελούν τα καθήκοντά τους. Σύμφωνα με τους (Schneideretal., 2013), το εργασιακό κλίμα αναφέρεται στο πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι για το περιβάλλον στην εργασία. Βασίζεται στις παρατηρήσεις των ανθρώπων για τις οργανωτικά διατηρούμενες συμπεριφορές, τις διαδικασίες και τις ανταμοιβές. Με άλλα λόγια, οι εντυπώσεις ενός ατόμου από το εργασιακό περιβάλλον στο χώρο εργασίας του/της διαμορφώνονται σημαντικά από τις πολιτικές και τις πρακτικές του οργανισμού.

Το εργασιακό κλίμα περιγράφει την αντίληψη των μελών για το εργασιακό τους περιβάλλον (Canli & Özdemir, 2021). Εξετάζοντας τις υπάρχουσες μελέτες, δύο βασικοί τρόποι είναι εμφανείς: ο ένας είναι ο μακρο-τρόπος, δηλαδή η διερεύνηση που στοχεύει στο εργασιακό κλίμα που αντιλαμβάνονται τα άτομα σε ολόκληρο το εργασιακό περιβάλλον, ο άλλος είναι ο μικροτρόπος, δηλαδή η έρευνα που στοχεύει σε μια συγκεκριμένη διάσταση ή ένα συγκεκριμένο περιβάλλον της οργάνωσης. Για παράδειγμα, από την οικολογική διάσταση, το εργασιακό κλίμα διερευνήθηκε σε εταιρείες με διαφορετικά επίπεδα απόδοσης (Kangis, Gordon and Williams, 2000). Από τη διάσταση του κοινωνικού συστήματος, παρατηρήθηκαν οι επιπτώσεις των διευθυντών στο εργασιακό κλίμα (Butcher and Houston, 1994). Το εργασιακό κλίμα προσδιορίστηκε από πλευράς διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Ren, Huang and Zheng, 2001). Τα τελευταία χρόνια, ολοένα και περισσότεροι ερευνητές θεωρούν ότι όχι μόνο μετράται το εργασιακό κλίμα με ακρίβεια, αλλά η μέτρηση του έχει επίσης πιο πρακτική αξία για τον οργανισμό (Ren, Huang and Zheng, 2001)

Μια μελέτη διαπίστωσε ότι οι καταστάσεις διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ήταν ένα από τα ζητήματα που απασχολούσαν περισσότερο τα μέλη των οργανισμών (Ren, Huang&Zheng, 2001). Είτε αυτά τα θέματα είναι η πρόσληψη, η επιλογή, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση μισθών ή απόδοσης και οι παροχές, όλα συνδέονται στενά με τα ζωτικά συμφέροντα των εργαζομένων (Canli & Özdemir, 2021). Για το λόγο αυτό, το στυλ διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και ο τρόπος λειτουργίας του είναι καθοριστικής σημασίας για τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το οργανωτικό κλίμα και επομένως είναι σημαντικοί παράγοντες που το επηρεάζουν.

Επιπλέον, οι απόψεις των μελών σχετικά με το στυλ διαχείρισης ανθρώπινων πόρων του οργανισμού επηρεάζουν την προσωπική τους απόδοση (Jackson and Schuler, 1995).

Ένα άλλο ερευνητικό θέμα ενδιαφέροντος σε αυτόν τον τομέα είναι η επίδραση και ο αντίκτυπος του οργανωτικού κλίματος. Για παράδειγμα, μια μελέτη διαπίστωσε ότι το οργανωτικό κλίμα συσχετίστηκε σημαντικά με την αντίληψη των μελών του προσωπικού σχετικά με τους στόχους και τις βασικές αξίες του οργανισμού (Canlı & Özdemir, 2021). Μια άλλη μελέτη διαπίστωσε ότι το οργανωτικό κλίμα είχε θετική επίδραση στην απόδοση του οργανισμού (Kangis, Gordon and Williams, 2000). Αν και οι εξαρτημένες μεταβλητές σε τέτοιες μελέτες περιελάμβαναν την απόδοση της εταιρείας και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, οι μελέτες ήταν ελλιπείς, επειδή οι περισσότερες εξέτασαν σε μακρο παρά σε μικρό επίπεδο. Οι μελέτες σχετικά με το οργανωτικό κλίμα από τη σκοπιά της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων βρέθηκαν ελλιπείς και περιορισμένης χρησιμότητας.

Οι εταιρείες με υψηλές επιδόσεις έχουν κλίματα με συγκεκριμένα μετρήσιμα χαρακτηριστικά και σύμφωνα με τους Watkin και Hubbard (2003) το οργανωτικό κλίμα μπορεί να αντιπροσωπεύει άμεσα έως και το 30% της διακύμανσης σε σημαντικές μετρήσεις επιχειρηματικής απόδοσης. Η έρευνα που εξετάζει τη σύνδεση μεταξύ του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζουν τις εργασιακές τους ρυθμίσεις και τη σχετική επιτυχία απόδοσης αυτών των περιβαλλόντων παρέχει στοιχεία που υποστηρίζουν αυτό (Wiley&Brooks, 2000). Σύμφωνα με τους Watkin και Hubbard (2003), το κλίμα ενός οργανισμού έχει αντίκτυπο στην απόδοσή του επειδή δείχνει πόσο δυναμική είναι η ατμόσφαιρα εργασίας για τους εργαζόμενους. Η λειτουργία ενός οργανισμού, ωστόσο, εξαρτάται σαφώς από άλλους παράγοντες εκτός από τους "ενθουσιασμένους εργαζόμενους". ή την παρουσία συγκεκριμένων οργανωτικών και ηγετικών χαρακτηριστικών. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι έχει ανακαλυφθεί ότι η παραγωγικότητα εξαρτάται επίσης από τη στάση που επηρεάζει τη διακριτική προσπάθεια (την προθυμία να κάνουμε το επιπλέον μίλι).

Από τη μελέτη του Mayo (1933) στη Western Electric, οι ερευνητές ήταν περίεργοι για το πώς οι αντιλήψεις των εργαζομένων για το χώρο εργασίας επηρεάζουν τον βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους. Αυτές οι έρευνες ανακάλυψαν ότι οι περιβαλλοντικές συνθήκες επηρεάζουν το ηθικό και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Οι πιο ευτυχισμένοι εργαζόμενοι είναι αποτέλεσμα μιας οργανωτικής κουλτούρας που εκτιμά τις σχέσεις μεταξύ συνομηλίκων, ανωτέρων και υφισταμένων και προωθεί υψηλά επίπεδα αυτονομίας (Canlı & Özdemir, 2021). Μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η ικανότητα των

οργανισμών να δημιουργούν περιβάλλοντα όπου οι άνθρωποι αισθάνονται ασφαλείς και μπορούν να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους (Brown & Leigh, 1996). Ως αποτέλεσμα, είναι δυνατό να θεωρηθεί το οργανωτικό περιβάλλον ως ένας κρίσιμος παράγοντας σε αποτελεσματικούς οργανισμούς.

3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ

3.1 Ορισμός Εργασιακής προσπάθειας

Για περισσότερο από έναν αιώνα, η εργασιακή προσπάθεια αποτελεί κεντρική ιδέα στις θεωρίες και την έρευνα διαχείρισης. Οι διευθυντές ανησυχούν συχνά για τη διατήρηση και την ενίσχυση της προσπάθειας των εργαζομένων (Canli & Özdemir, 2021). Ο στόχος της τρέχουσας εννοιολογικής ανασκόπησης ήταν να αυξηθεί η κατανόηση και η συμφωνία σχετικά με το τι είναι προσπάθεια και πώς να αξιολογηθεί. Αρχικά, αναλύσαμε τις αντιλήψεις της προσπάθειας και προσφέραμε έναν ολοκληρωμένο ορισμό που βλέπει την προσπάθεια ως άμεσο αποτέλεσμα κινήτρων και περιλαμβάνει (Canli & Özdemir, 2021):

(α) τα καθήκοντα στα οποία εργάζονται οι εργαζόμενοι

(β) το επίπεδο προσπάθειας που καταβάλλουν και

(γ) τη διάρκεια του χρόνου μένουν με αυτό.

Ένας από τους πρώτους οργανωτικούς μελετητές που όρισε την προσπάθεια ήταν ο Ryan (1947), ο οποίος ισχυρίστηκε ότι η εργασιακή προσπάθεια δείχνει τη σχέση μεταξύ του πραγματικού ρυθμού απόδοσης και της ικανότητας ενός ατόμου σε μια δεδομένη στιγμή. Στις δεκαετίες του 1960 και του 1970, άρχισαν να εμφανίζονται νέοι ορισμοί της εργασιακής προσπάθειας. Μερικοί από αυτούς τους ορισμούς εστιάζονταν στην ενέργεια, όπως «η ποσότητα ενέργειας που ξοδεύει ένα άτομο σε ένα συγκεκριμένο σενάριο» ή «το ποσό της ενέργειας που «δαπανάται» για την πράξη ανά μονάδα χρόνου» (Porter & Lawler, 1968).

Άλλες έννοιες δίνουν έμφαση στην εργασία ή την προσπάθεια, όπως «πόσο σκληρά εργάζεται κανείς» και «στη δαπάνη ενέργειας ή πόσο σκληρά προσπαθεί το άτομο» (Williams & Seiler, 1973-). Επιπλέον, ενώ η πλειοψηφία των ορισμών έδινε έμφαση στην εργασία γενικά, μια μειοψηφία έκανε διάκριση μεταξύ σωματικής και

πνευματικής προσπάθειας. Για παράδειγμα, η προσπάθεια αφορά την ποσότητα σωματικής και πνευματικής ενέργειας που αφιερώνεται στην εργασία και τη σωματική και πνευματική προσπάθεια που σχετίζεται με την εργασία που ποικίλλει από την ελάχιστη που απαιτείται για τη διατήρηση του εργασιακού ρόλου έως την υπερβολικά σκληρή εργασία (Bielby&Bielby, 1988).

Ως αποτέλεσμα, η προσπάθεια έχει περιγραφεί ως κίνητρο, ως διάσταση απόδοσης τόσο εντός όσο και εκτός της εργασίας, ως αποτέλεσμα κινήτρων και ως προαπαιτούμενη της απόδοσης. Υποστηρίζουμε ότι ενώ το κίνητρο και η απόδοση συνδέονται και τα δύο με την προσπάθεια, τα δύο δεν είναι τα ίδια. Πρώτον, το κίνητρο εργασίας μερικές φορές περιγράφεται ως μια μη παρατηρήσιμη δύναμη που ξεκινά την εργασιακή δραστηριότητα και καθορίζει την πορεία, το μέγεθος και τη διάρκειά της (Pinder, 2008, Van Iddekinge et al., 2022).

Σύμφωνα με αυτήν την έννοια, το κίνητρο δεν είναι αυτό που οδηγεί την προσπάθεια. Αντίθετα, το κίνητρο οδηγεί τη συμπεριφορά. Αν και οι εργαζόμενοι μπορεί να θέλουν να αναλάβουν δράση (δηλαδή να παρακινηθούν), η θεωρία της προγραμματισμένης συμπεριφοράς υποστηρίζει ότι οι εξωτερικές μεταβλητές μπορεί να εμποδίσουν αυτό να συμβεί ή να αποδυναμώσουν την αποτελεσματικότητα των ενεργειών, εμποδίζοντας τα κίνητρα να οδηγήσουν στην «προσπάθεια» (Ajzen, 1991). Υπό αυτή την έννοια, το κίνητρο είναι προϋπόθεση για την προσπάθεια, αλλά δεν αρκεί αυτό. Οι στόχοι πωλήσεων και οι ανταμοιβές για την επίτευξή τους, για παράδειγμα, θα μπορούσαν να εμπνεύσουν τους πωλητές (Rapp, Bachrach&Rapp, 2013).

Η απόδοση, σύμφωνα με τον δεύτερο ορισμό, περιλαμβάνει μόνο εκείνες τις πράξεις ή συμπεριφορές που σχετίζονται με τους στόχους του οργανισμού και που μπορούν να κλιμακωθούν (μετρηθούν) με βάση την ικανότητα κάθε ατόμου (δηλαδή το επίπεδο συνεισφοράς) (Rappetal., 2013). Τελευταίος ορισμός της απόδοσης είναι ότι μπορεί να είναι συμπεριφορά, αποτελέσματα ή συνδυασμός και των δύο (Viswesvaran & Ones, 2000). Για παράδειγμα, οι Bernardin and Beatty (1984) και Minbashian and Luppino (2014) εστίασαν στα αποτελέσματα απόδοσης, ενώ οι Campbell και συνεργάτες (1993) εστίασαν στη συμπεριφορά απόδοσης. Η απόδοση, η οποία ορίζεται ως συμπεριφορά και αποτέλεσμα, και η προσπάθεια σχετίζονται. Για παράδειγμα, οι πωλητές τείνουν να πουλούν περισσότερα προϊόντα όταν κάνουν περισσότερες κλήσεις πωλήσεων (δηλαδή προσπάθεια) και όταν οι δραστηριότητές τους στις κλήσεις ωφελούν την εταιρεία (δηλαδή απόδοση ως προς τα αποτελέσματα).

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία οι στερήσεις είναι δυσάρεστες εργασιακές εμπειρίες που οι εργαζόμενοι διαχειρίζονται βλέποντας τις συγκριτικές ικανοποιήσεις ως στρατηγική αντιμετώπισης. Όταν κάποιος αισθάνεται σωματικά άβολα στη δουλειά

που θεωρεί ότι είναι απαιτητική, είτε λόγω πολλών ωρών εργασίας είτε λόγω άλλων φυσικών παραγόντων όπως η ζέστη ή ο θόρυβος, νιώθει ένα συναίσθημα μη ικανότητας στο να ανταπεξέλθει..

Παρόμοια με το πώς προκαλείται η πλήξη από τη μονότονη εργασία, η κούραση αντιμετωπίζεται επίσης από την έλξη ή την ικανοποιητική αίσθηση του να παρασύρεσαι στο ρυθμό μιας εργασίας και να προωθηθείς από αυτήν. Τέλος, η ικανοποίηση, που χαρακτηρίζεται ως η διάθεση για δουλειά, εξουδετερώνει την κούραση που προκύπτει από την απαιτητική και κουραστική καθημερινή δουλειά.

Τα ακόλουθα τρία στοιχεία της τυπολογίας συνδέονται: Οι στερήσεις εξαρτώνται από την πραγματικότητα του χώρου εργασίας και το επίπεδο ικανοποίησης με τις στερήσεις. Ως αποτέλεσμα, ένας εργαζόμενος δεν μπορεί να υποστεί, για παράδειγμα, ασφάλεια χωρίς πρώτα να έχει υποστεί απομείωση. Στον μεταγενέστερο ορισμό του, ο Baldamus δηλώνει ότι προσπάθεια είναι το σύνολο της ταλαιπωρίας που σχετίζεται με την εργασία «για την οποία ο εργαζόμενος αποζημιώνεται, σε μεγάλο βαθμό, από μισθούς αλλά και από σχετικές ικανοποιήσεις». Ως αποτέλεσμα, η προσπάθεια περιγράφεται με όρους απρόβλεπτων και υποκειμενικών εμπειριών που είναι προσωπικές. Παρά το γεγονός ότι η ταξινόμηση των υποκειμενικών συναισθημάτων του Baldamus είναι ομολογουμένως περιορισμένη -εκτός από την αναπηρία και την κούραση- υπογραμμίζει πώς οι εργαζόμενοι μπορούν να αντιληφθούν την εργασία τους, πώς μπορούν να την καταλάβουν και πώς τα συναισθήματα της προσπάθειας μπορούν να κατηγοριοποιηθούν. Αυτή η άποψη επαναλαμβάνεται από τους McLaverty και Drummond (1993), οι οποίοι ανακάλυψαν στην εμπειρική τους μελέτη σχετικά με την προσπάθεια στην εργασία, ότι η προσπάθεια ήταν αποτέλεσμα εξωτερικών περιορισμών στην εργασία που προέκυψαν από απαιτήσεις για βελτιωμένη ποιότητα, ευελιξία και εξυπηρέτηση πελατών.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η προσπάθεια έχει τρεις συνιστώσες: κατεύθυνση, ένταση και επιμονή. Η ένταση και η επιμονή ήταν τα κύρια θέματα έρευνας. Η εστίαση της έντασης της προσπάθειας είναι στο πόσο σκληρά προσπαθούν οι εργαζόμενοι να εκτελέσουν μια επιλεγμένη δραστηριότητα (Blau, 1986). Στην πλειονότητα των μελετών, η ένταση έχει τεθεί σε λειτουργία αφού οι συμμετέχοντες αξιολογούν το δικό τους επίπεδο προσπάθειας, καθώς και αυτό των συνομηλίκων, των προϊσταμένων ή των συναδέλφων τους. Για παράδειγμα, η Κλίμακα Έντασης Εργασίας που αναπτύχθηκε από τους Brown και Leigh (1996) περιέχει δηλώσεις όπως "Όταν εργάζομαι, καταβάλλω πραγματικά τον εαυτό μου στο έπακρο" και "Όταν ένα έργο πρέπει να γίνει, καταβάλλω όλες τις προσπάθειές μου για να το πετύχω. Άλλες μελέτες έχουν ορίσει την ένταση ως προς την προσπάθεια που

καταβάλλουν οι εργαζόμενοι όταν εκτελούν συγκεκριμένες εργασίες. Για παράδειγμα, ορισμένοι έχουν υπολογίσει την ένταση μετρώντας τον αριθμό των τηλεφωνικών κλήσεων που γίνονται από το προσωπικό σε πιθανούς πελάτες (Rapp, Agnihotri, & Forbes, 2008, Van Iddekinge et al., 2022). Άλλοι, ωστόσο, έχουν λειτουργήσει την απόδοση μέσω συνομιλιών με πελάτες (Grant, 2008). Σε αυτήν την περίπτωση, η ποσότητα των κλήσεων θα υποδηλώνει προσπάθεια, ενώ η επιτυχία των κλήσεων θα υποδεικνύει απόδοση.

Η έννοια της επιμονής της προσπάθειας εστιάζει στο πόσο καιρό οι εργαζόμενοι επιχειρούν μια δραστηριότητα προτού επιτύχουν. Ο Terborg (1977), για παράδειγμα, κωδικοποίησε εγγραφές βίντεο για να εξακριβώσει την αναλογία του χρόνου που οι εργαζόμενοι εργάζονταν έναντι των μη εργαζομένων. Ο αριθμός των ωρών που αφιερώνουν οι εργαζόμενοι έχει επίσης χρησιμοποιηθεί από ερευνητές για τη μέτρηση της επιμονής. Για παράδειγμα, οι Paterson και O'Driscoll (1990) χρησιμοποίησαν την ποσότητα των απλήρωτων υπερωριών που ξοδεύουν οι εργαζόμενοι. Παρόλο που οι ώρες εργασίας μπορεί να αποτελούν πολύτιμο δείκτη επιμονής, τέτοιες μετρήσεις μπορεί επίσης να έχουν ορισμένα μειονεκτήματα. Οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν, για παράδειγμα, να καταβάλουν πολλές ώρες, αλλά να μην καταβάλουν μεγάλη προσπάθεια. Επιπλέον, ο αριθμός των ωρών εργασίας μπορεί να συγχέει την προσπάθεια με την παραγωγικότητα, αναγκάζοντας ορισμένους εργαζόμενους να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο παρά το γεγονός ότι είναι λιγότερο παραγωγικοί (Rappetal., 2013). Τα χρονοδιαγράμματα εργασίας μπορεί επίσης να επηρεαστούν από εξωτερικές μεταβλητές, όπως η ανάγκη για το προσωπικό να αφιερώσει επιπλέον ώρες για να εκπληρώσει μια παραγγελία πελάτη. Επιπλέον, ο τύπος της θέσης μπορεί να είναι σημαντικός, όπως αν αναλογιστούμε πόσες ώρες εργάζονται οι διευθυντές ανώτερου επιπέδου σε σύγκριση με τους διευθυντές χαμηλότερου επιπέδου (P. Yukthamarani Permarupan et al., 2013). Δεδομένου ότι η επιπλέον εργασία είναι προαιρετική και όχι υποχρεωτική, τα μέτρα για τις εθελοντικές υπερωρίες εργασίας (Grant, 2008) μπορεί να μειώσουν ορισμένα από αυτά τα προβλήματα.

Τα μέτρα κατεύθυνσης της προσπάθειας επικεντρώνονται στους τομείς στους οποίους οι εργαζόμενοι καταβάλλουν την προσπάθειά τους ή τις ενέργειες που κάνουν (Kanfer, 1990). Η κατεύθυνση της προσπάθειας έχει λάβει πολύ λιγότερη προσοχή στις μελέτες, ίσως επειδή είναι δύσκολο να λειτουργήσει αυτό το στοιχείο. Οι αντιλήψεις ρόλων στο μοντέλο των Porter και Lawler (1968) αντικατοπτρίζουν το πού πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι πρέπει να επικεντρώσουν την προσπάθειά τους (Terborg, 1977).

Υποτίθεται περαιτέρω ότι οι αντιλήψεις ρόλων μετριάζουν τη σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης, με αποτέλεσμα να είναι ισχυρότερη όταν οι αντιλήψεις

ρόλων είναι ακριβείς και πιο αδύναμη όταν δεν είναι (P. Yukthamarani Permarupan et al., 2013). Άλλοι ερευνητές έχουν λειτουργήσει την κατεύθυνση της προσπάθειας αξιολογώντας τη συχνότητα με την οποία οι εργαζόμενοι εμπλέκονται σε δραστηριότητες ή συμπεριφορές που σχετίζονται.

3.2 Παράγοντες επιρροής εργασιακής προσπάθειας

Το χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό για την εργασιακή προσπάθεια είναι η ευσυνειδησία (Chaudhary et al., 2014). Τα άτομα με υψηλή ευσυνειδησία είναι συχνά προσανατολισμένα στο στόχο, επιμελή και τηρούν υψηλά πρότυπα (Barrick, Mount, & Strauss, 1993). Επιπλέον, οι επιμελείς άνθρωποι προτιμούν να δημιουργούν στόχους και να εργάζονται σκληρά για να τους επιτύχουν (Barrick, Mount, & Strauss, 1993). Ως αποτέλεσμα, οι ορισμοί της ευσυνειδησίας αναφέρονται σε έννοιες που χρειάζονται προσπάθεια, συμπεριλαμβανομένης της σκληρής δουλειάς. Η αυτοαποτελεσματικότητα είναι ο όρος που περιγράφει την πίστη των ανθρώπων στην ικανότητά τους να αποδίδουν σε έναν συγκεκριμένο τομέα (Farohunda, 2013). Η δεδομένη αυτο-αποτελεσματικότητα δείχνει τις ιδέες των ανθρώπων σχετικά με την ικανότητά τους να κάνουν μια συγκεκριμένη εργασία, ενώ η γενική αυτο-αποτελεσματικότητα δείχνει τη γνώμη των ανθρώπων για την ικανότητά τους να αποδίδουν σε ποικίλα περιβάλλοντα (Chen, Gully, & Eden, 2004). Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η κοινωνικογνωστική θεωρία (Bandura, 1977) υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερη αυτο-αποτελεσματικότητα για συγκεκριμένη εργασία θα καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Το εξωτερικό κίνητρο αναφέρεται στην παρόρμηση να εργαστεί κανείς σκληρά για να λάβει ανταμοιβές ή αναγνώριση, ενώ το εσωτερικό κίνητρο αναφέρεται στην ορμή για σκληρή εργασία με βάση το ενδιαφέρον και την απόλαυση της ίδιας της εργασίας (Deci & Ryan, 2000). Οι εργαζόμενοι που έχουν περισσότερα κίνητρα, είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά, θα πρέπει να εργάζονται σκληρότερα. Το εξωτερικό κίνητρο, από την άλλη πλευρά, φαίνεται να έχει ισχυρότερη σχέση με άλλες κατηγορίες που σχετίζονται με τα κίνητρα από ότι το LGO και το PGO (Dysvik & Kuvaas, 2013). Ως αποτέλεσμα, αναμένουμε ότι η εξωτερική ορμή μπορεί να μην συσχετίζεται τόσο πολύ με την προσπάθεια όσο το εσωτερικό κίνητρο. Γενικά, οι εργαζόμενοι θα είναι πιο χαρούμενοι και πιο αφοσιωμένοι στην εργασία τους και η απόδοσή τους θα βελτιώνεται, όσο μεγαλύτερη είναι η προσαρμογή μεταξύ της δουλειάς τους και της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα οι βασικότεροι παράγοντες για την εργασιακή προσπάθεια είναι οι εξής :

Κίνητρο

Το κίνητρο είναι ένας κρίσιμος παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή προσπάθεια (Canlı & Özdemir, 2021). Το κίνητρο αναφέρεται στους εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες που ωθούν ένα άτομο να ενεργήσει με συγκεκριμένο τρόπο. Στο πλαίσιο της εργασίας, τα κίνητρα μπορεί να προέρχονται από πολλές πηγές, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης από την εργασία, των επιτευγμάτων, της αναγνώρισης, της επαγγελματικής ανέλιξης και των οικονομικών ανταμοιβών (Berberoglu, 2018). Οι εργαζόμενοι με κίνητρα τείνουν να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια και να εργάζονται σκληρότερα από εκείνους που δεν έχουν κίνητρα. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλά κίνητρα είναι πιο πιθανό να πετύχουν τους στόχους τους και να αποδώσουν καλύτερα στη δουλειά (Lamberti et al., 2020). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα κίνητρα ωθούν τους υπαλλήλους να ξεπερνούν τις προκλήσεις, να αναλαμβάνουν κινδύνους και να πιέζουν τους εαυτούς τους να επιτύχουν το καλύτερο δυνατό. Υπάρχουν πολλές θεωρίες κινήτρων που εξηγούν τους διάφορους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή προσπάθεια. Αυτές οι θεωρίες περιλαμβάνουν την Ιεραρχία των αναγκών του Maslow, τη Θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg και τη Θεωρία Προσδοκίας του Vroom. Η Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow υποστηρίζει ότι τα ανθρώπινα όντα έχουν μια ιεραρχία αναγκών που πρέπει να εκπληρωθούν προτού μπορέσουν να παρακινηθούν να δράσουν (Canlı & Özdemir, 2021). Η ιεραρχία αποτελείται από φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες εκτίμησης και ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Σύμφωνα με τον Maslow, οι εργαζόμενοι πρέπει να ικανοποιούν τις βασικές τους ανάγκες για να μπορέσουν να παρακινηθούν να εργαστούν σκληρότερα και να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα επιτυχίας (Berberoglu, 2018). Η Θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg προτείνει ότι υπάρχουν δύο τύποι παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και τα κίνητρα. Αυτοί είναι παράγοντες υγιεινής, όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας και η εργασιακή ασφάλεια, και κίνητρα, όπως η αναγνώριση, η ευθύνη και τα επιτεύγματα (Lamberti et al., 2020). Ο Herzberg υποστήριξε ότι ενώ οι παράγοντες υγιεινής είναι απαραίτητοι για την πρόληψη της δυσαρέσκειας, τα κίνητρα είναι απαραίτητα για να οδηγήσουν στην εργασιακή ικανοποίηση.

Η θεωρία προσδοκίας του Vroom προτείνει ότι τα άτομα παρακινούνται να δράσουν με βάση τις προσδοκίες τους για το αποτέλεσμα. Σύμφωνα με τον Vroom, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να παρακινηθούν εάν πιστεύουν ότι οι προσπάθειές τους θα οδηγήσουν σε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα. Αυτή η θεωρία υποδηλώνει ότι οι

εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να εργαστούν σκληρότερα εάν πιστεύουν ότι οι προσπάθειές τους θα ανταμειφθούν (Canli & Özdemir, 2021).

Εργασιακή ικανοποίηση

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή προσπάθεια. Η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους και την εργασία που κάνουν (Berberoglu, 2018). Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους τείνουν να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια και να εργάζονται σκληρότερα από εκείνους που είναι δυσαρεστημένοι. Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να επηρεαστεί από πολλούς παράγοντες, όπως η φύση της εργασίας, το εργασιακό περιβάλλον, το επίπεδο αυτονομίας, το επίπεδο αμοιβής και το επίπεδο αναγνώρισης (Canli & Özdemir, 2021). Οι εργαζόμενοι που απολαμβάνουν τη δουλειά τους, αισθάνονται ένα αίσθημα σκοπού και έχουν θετική σχέση με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους (Chaudhary et al., 2014). Έρευνες έχουν δείξει ότι η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή προσπάθεια. Μια μελέτη που δημοσιεύτηκε στο *Journal of Applied Psychology* διαπίστωσε ότι η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίστηκε θετικά με την απόδοση και την οργανωτική συμπεριφορά του πολίτη, η οποία αναφέρεται σε εθελοντικές ενέργειες που ωφελούν τον οργανισμό (Lamberti et al., 2020). Η μελέτη διαπίστωσε επίσης ότι η ικανοποίηση από την εργασία συσχετίστηκε αρνητικά με την απουσία και την εναλλαγή, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους είναι πιο πιθανό να παραμείνουν στον οργανισμό και να είναι παραγωγικοί.

Εργασιακό περιβάλλον

Το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην εργασιακή προσπάθεια. Το εργασιακό περιβάλλον αναφέρεται στο φυσικό, κοινωνικό και πολιτιστικό πλαίσιο μέσα στο οποίο εκτελείται η εργασία (Canli & Özdemir, 2021). Ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον μπορεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους να εργαστούν σκληρότερα και να είναι πιο παραγωγικοί, ενώ ένα αρνητικό εργασιακό περιβάλλον μπορεί να αποθαρρύνει τους εργαζόμενους και να μειώσει την εργασιακή τους προσπάθεια (Berberoglu, 2018). Ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον είναι αυτό που είναι ασφαλές, άνετο και ευνοεί την παραγωγικότητα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει πράγματα όπως άνετα έπιπλα γραφείου, καλός φωτισμός και κατάλληλος έλεγχος θερμοκρασίας (Jufrizen & Pratiwi, 2021). Μπορεί επίσης να περιλαμβάνει μια κουλτούρα σεβασμού και συνεργασίας, όπου οι εργαζόμενοι

αισθάνονται ότι εκτιμώνται και υποστηρίζονται από τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους.

Ανταμοιβές και Αναγνώριση

Οι ανταμοιβές και η αναγνώριση μπορούν να αποτελέσουν ισχυρά κίνητρα για τους εργαζόμενους και μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή προσπάθεια. Οι ανταμοιβές και η αναγνώριση μπορούν να λάβουν πολλές μορφές, όπως μπόνους, προωθήσεις, έπαινους και βραβεία (Chaudhary et al., 2014). Όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ανταμοιβές και αναγνώριση για την εργασία τους, είναι πιο πιθανό να αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και τους παρακινούν να συνεχίσουν να αποδίδουν καλά (Jufrizen & Pratiwi, 2021).

Υποστηρικτική Διοίκηση

Η διοίκηση που είναι υποστηρικτική και παρέχει στους εργαζόμενους τους πόρους που χρειάζονται για να κάνουν τη δουλειά τους μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην εργασιακή προσπάθεια (Canli & Özdemir, 2021). Η υποστηρικτική διαχείριση μπορεί να λάβει πολλές μορφές, συμπεριλαμβανομένης της παροχής εκπαίδευσης, εργαλείων και εξοπλισμού, παροχής ανατροφοδότησης και καθοδήγησης και δημιουργίας θετικής κουλτούρας εργασίας (Jufrizen & Pratiwi, 2021).

3.3 Αποτελέσματα εργασιακής προσπάθειας

Τα αποτελέσματα της εργασιακής προσπάθειας μπορεί να ποικίλλουν ανάλογα με τους συγκεκριμένους στόχους ενός οργανισμού (Lamberti et al., 2020). Ωστόσο, γενικά, τα υψηλότερα επίπεδα εργασιακής προσπάθειας μπορούν να οδηγήσουν σε μια σειρά θετικών αποτελεσμάτων, όπως:

- **Αυξημένη παραγωγικότητα:** Όταν οι εργαζόμενοι καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια στη δουλειά, είναι πιθανό να είναι πιο παραγωγικοί και να κάνουν περισσότερη δουλειά (Berberoglu, 2018). Αυτό μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να επιτύχουν τους στόχους τους πιο αποτελεσματικά.
- **Βελτιωμένη ποιότητα εργασίας:** Όταν οι εργαζόμενοι καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια, είναι πιθανό να παράγουν εργασία υψηλότερης ποιότητας. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη ικανοποίηση των πελατών και αυξημένη ανταγωνιστικότητα στην αγορά (Lamberti et al., 2020).
- **Αυξημένη καινοτομία:** Όταν οι εργαζόμενοι παρακινούνται να καταβάλουν περισσότερη προσπάθεια, μπορεί να είναι πιο πιθανό να δημιουργήσουν νέες

ιδέες και προσεγγίσεις στα προβλήματα (Canli & Özdemir, 2021). Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη καινοτομία και δημιουργικότητα εντός του οργανισμού.

- Χαμηλότερος κύκλος εργασιών: Όταν οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα και ασχολούνται με την εργασία τους, είναι λιγότερο πιθανό να εγκαταλείψουν τον οργανισμό. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερα ποσοστά κύκλου εργασιών, γεγονός που μπορεί να εξοικονομήσει χρήματα των οργανισμών για το κόστος πρόσληψης και εκπαίδευσης.
- Βελτιωμένο ηθικό: Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και τους υποστηρίζουν στην εργασία τους, είναι πιθανό να έχουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και ηθικού από την εργασία τους (Lamberti et al., 2020). Αυτό μπορεί να δημιουργήσει ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και να οδηγήσει σε αυξημένη διατήρηση των εργαζομένων.
- Βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελατών: Όταν οι εργαζόμενοι καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια, είναι πιθανό να ασχοληθούν περισσότερο με τους πελάτες και να παρέχουν καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών (Canli & Özdemir, 2021).
- Αυξημένη κερδοφορία: Όταν οι εργαζόμενοι είναι παραγωγικοί, καινοτόμοι και παρέχουν υψηλής ποιότητας εργασία και εξυπηρέτηση πελατών, οι οργανισμοί είναι πιθανό να είναι πιο κερδοφόροι. Αυτό μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να αναπτυχθούν και να επιτύχουν τους οικονομικούς τους στόχους (Lamberti et al., 2020).

Τα αποτελέσματα της εργασιακής προσπάθειας μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην επιτυχία ενός οργανισμού. Εστιάζοντας σε παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή προσπάθεια, όπως τα κίνητρα, η εργασιακή ικανοποίηση, το εργασιακό περιβάλλον, οι ανταμοιβές και η αναγνώριση, η υποστηρικτική διαχείριση, ο φόρτος εργασίας και οι προσωπικοί παράγοντες, οι εργοδότες μπορούν να βοηθήσουν να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοί τους έχουν κίνητρα και ασχολούνται με την εργασία τους και συνεπώς οδηγούν σε βελτιωμένα οργανωτικά αποτελέσματα (Canli & Özdemir, 2021).

3.4 Συνοπτική ανασκόπηση πρόσφατης βιβλιογραφίας εργασιακής προσπάθειας

Η εργασιακή προσπάθεια είναι μια κρίσιμη ιδέα στις θεωρίες διαχείρισης για περισσότερο από έναν αιώνα (Jufrizen & Pratiwi, 2021), αλλά η ανασκόπησή μας αποκαλύπτει ότι η προσπάθεια ήταν μια μάλλον υποτιμημένη έννοια εμπειρικά. Η αβεβαιότητα σχετικά με τον ορισμό και τη θέση της προσπάθειας στα θεωρητικά μοντέλα μπορεί να είναι ένας λόγος για τον οποίο δεν έχει συγκεντρώσει μεγαλύτερη εμπειρική προσοχή (Berberoglu, 2018). Η ανασκόπησή μας, για παράδειγμα, έδειξε ότι η προσπάθεια έχει χαρακτηριστεί ως κίνητρο, ως αποτέλεσμα των κινήτρων, ως δείκτης απόδοσης και ως στοιχείο της απόδοσης. Χωρίς ακριβή περιγραφή, είναι δύσκολο να κατανοήσουμε πώς λειτουργεί η προσπάθεια μέσα σε διαφορετικές ιδέες (Farohunda, 2013). Προσφέροντας έναν ολοκληρωμένο ορισμό της προσπάθειας που εξηγεί τι είναι και πώς διαφέρει από το κίνητρο και την απόδοση, ενώ είναι παρόλα αυτά παρόμοιες έννοιες, η κριτική μας ασχολήθηκε με αυτό το σημαντικό θέμα (Jufrizen & Pratiwi, 2021) .

Δεδομένου ότι το κίνητρο είναι μια ψυχολογική κατάσταση που δεν μπορεί να παρατηρηθεί άμεσα ή να ποσοτικοποιηθεί, μερικές φορές αναφέρεται ως «μη παρατηρήσιμη δύναμη». Αναφέρεται στις εσωτερικές δυνάμεις που παρακινούν κάποιον να πραγματοποιήσει ορισμένες ενέργειες, συμπεριλαμβανομένης της ολοκλήρωσης έργων ή της επίτευξης στόχων. Αν και το κίνητρο δεν μπορεί να φανεί άμεσα ή να ποσοτικοποιηθεί, οι επιπτώσεις του μπορεί να παρατηρηθούν στις συμπεριφορές και τις δραστηριότητες των ανθρώπων. Ένας εργάτης με υψηλή κινητικότητα, για παράδειγμα, θα μπορούσε να εργαστεί σκληρά και αποτελεσματικά, αναλαμβάνοντας περισσότερα καθήκοντα και αναζητώντας νέες προκλήσεις (Berberoglu, 2018). Ένας υπάλληλος με λιγότερα κίνητρα, από την άλλη πλευρά, μπορεί να είναι λιγότερο αποτελεσματικός, να συμμετέχει λιγότερο στη δουλειά του και να μην τα δίνει όλα. μπορεί να έχει αντίκτυπο στα κίνητρα. Μερικοί άνθρωποι θα μπορούσαν να οδηγούνται πιο φυσικά από άλλους, αλλά μερικοί άνθρωποι μπορεί να χρειάζονται εξωτερικές ανταμοιβές ή κίνητρα για να παραμείνουν παρακινημένοι

Το κίνητρο των εργαζομένων αυξάνει την τάση τους να εργάζονται σκληρά, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας, βελτιωμένη συνολική απόδοση και αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι που δεν έχουν κίνητρα, από την άλλη πλευρά, μπορεί να είναι λιγότερο αποτελεσματικοί, αποδεδειγμένοι και χαμηλών επιδόσεων. Συμπερασματικά, το

κίνητρο είναι μια «μη παρατηρήσιμη δύναμη» που κάνει τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο. Επηρεάζεται από μια ποικιλία στοιχείων και οι συμπεριφορές και οι πράξεις των ανθρώπων αντικατοπτρίζουν τις συνέπειές της (Farohunda, 2013). Για να αυξηθεί η παραγωγικότητα, η εργασιακή ευτυχία και η συνολική απόδοση, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε και να ενισχύσουμε τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο.

Οι ενέργειες και το επίπεδο προσπάθειας των εργαζομένων μετρώνται από την προσπάθειά τους. Η απόδοση, από την άλλη πλευρά, εστιάζει στο πόσο γρήγορα και επιδέξια οι εργαζόμενοι ολοκληρώνουν ορισμένες εργασίες. Ως αποτέλεσμα, ενώ οι εργαζόμενοι πρέπει να καταβάλλουν προσπάθεια για να φέρουν εις πέρας τις ευθύνες τους, αυτή η προσπάθεια πρέπει να είναι αποτελεσματική και να επικεντρώνεται στις σωστές συμπεριφορές. (Berberoglu, 2018).

Η διάκριση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης έχει ως αποτέλεσμα να μας αναγκάζει να επανεκτιμήσουμε τις θεωρίες και τα μοντέλα που περιλαμβάνουν την προσπάθεια ως μεταβλητή απόδοσης. Για παράδειγμα, ο Viswesvaran (1993) ανακάλυψε ότι πολλές μετρήσεις απόδοσης περιέχουν πτυχές που σχετίζονται με την προσπάθεια. Η προσπάθεια είναι επίσης ένας παράγοντας σε ορισμένες αξιολογήσεις συμπεριφοράς εκτός ρόλου. Για παράδειγμα, οι VanScotter και Motowidlo (1996) περιέγραψαν την αφοσίωση στην εργασία ως «αυτοπειθαρχικές συμπεριφορές όπως η τήρηση κανονισμών, η σκληρή εργασία και η ανάληψη πρωτοβουλίας για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος στην εργασία» και τη συμπεριέλαβαν στον ορισμό της απόδοσης με βάση τα συμφραζόμενα. Είναι απαραίτητο να βελτιωθούν αυτές οι ιδεοληψίες (και οι μετρήσεις) επειδή η προσπάθεια είναι προϋπόθεση για την απόδοση. Η έρευνά μας έδειξε επίσης έλλειψη συμφωνίας σχετικά με τον καλύτερο τρόπο λειτουργικότητας της προσπάθειας.

Στην πραγματικότητα, μια ποικιλία μεθόδων έχουν χρησιμοποιηθεί από ερευνητές για τη μέτρηση της προσπάθειας, πολλές από τις οποίες δεν επικεντρώνονται στην προσπάθεια ή επικεντρώνονται στην προσπάθεια, ενώ επικεντρώνονται επίσης σε άλλες μεταβλητές (Messick, 1995). Ακόμη και οι μετρήσεις που συχνά επικεντρώνονται πλήρως στην προσπάθεια δεν καταγράφουν όλες τις πτυχές της προσπάθειας (δηλαδή, είναι ελλιπείς). Εάν υπάρχει διαφωνία σχετικά με τον τρόπο αξιολόγησης της έννοιας, οι θεωρίες που περιλαμβάνουν προσπάθεια δεν μπορούν να δοκιμαστούν (Jufrizen & Pratiwi, 2021). Η αξιολόγησή μας προσφέρει ένα πλαίσιο για την κατανόηση των πολλών λειτουργιών της προσπάθειας και η μετα-ανάλυσή μας έδειξε ότι ορισμένες μετρήσεις μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικές από

άλλες. Επιπλέον, η αξιολόγησή μας προσέφερε μια κριτική ανάλυση εννοιών που φαίνεται να σχετίζονται με την προσπάθεια (Berberoglu, 2018).

3.5 Εργασιακό κλίμα ως παράγοντας επιρροής της εργασιακής προσπάθειας

Οι ακαδημαϊκοί της οργανωσιακής συμπεριφοράς έχουν μελετήσει την προσπάθεια των εργαζομένων για περισσότερο από έναν αιώνα και οι διευθυντές αναζητούν πάντα νέες στρατηγικές για να διατηρήσουν και να ενισχύσουν την προσπάθεια των εργαζομένων (Jufrizen & Pratiwi, 2021). Ωστόσο, φαίνεται ότι το πεδίο έχει κάνει την υπόθεση ότι γνωρίζουμε τι είναι η προσπάθεια και, για παράδειγμα, συχνά την γεμίζει με σχετικές αλλά διαφορετικές αντιλήψεις όπως το κίνητρο και η απόδοση. Ο όγκος της ερευνητικής προσοχής που δίνεται σε κατασκευές που, φαινομενικά, είναι πιο απομακρυσμένοι από αποτελέσματα όπως η εργασιακή απόδοση έρχεται σε έντονη αντίθεση με αυτό (π.χ. προσωπικότητα, προσαρμογή ατόμου-περιβάλλοντος, καθορισμός στόχων). Η δέσμευση για την εργασία, το μεράκι και το πάθος είναι τρεις νέες και ενδιαφέρουσες ιδέες που έχουν τραβήξει πολύ περισσότερη προσοχή από την προσπάθεια (Lamberti et al., 2020, Lukan et al., 2022). Σχετικά με το τι είναι η προσπάθεια, τι δεν είναι και πώς να την αξιολογήσουμε, η ανασκόπησή μας προσφέρει κάποιες διευκρινίσεις. Επιπλέον, ελπίζουμε ότι ορισμένες από τις έννοιές μας μπορεί να εμπνεύσουν περαιτέρω διερεύνηση, κάτι που θα είναι δύσκολο δεδομένου ορισμένων από τις δυσκολίες που βρήκαμε στον προσδιορισμό του πώς και πότε θα αξιολογήσουμε την προσπάθεια. Ωστόσο, ελπίζουμε ότι το πεδίο θα καταβάλει την απαραίτητη «προσπάθεια» για να βοηθήσει τους ερευνητές και τους διευθυντές να κατανοήσουν καλύτερα, να μετρήσουν και να επηρεάσουν αυτό το παλιομοδίτικο αλλά ακόμα εξαιρετικά σημαντικό προηγούμενο της συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας (Lamberti et al., 2020).

Η κατανόηση των αντιλήψεων των εργαζομένων για τον χώρο εργασίας και πώς αυτές οι αντιλήψεις επηρεάζουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ανθρώπων απέναντι στη δουλειά τους είναι ένα θέμα που ενδιαφέρει τους ερευνητές της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Οι πρώτοι ακαδημαϊκοί υπέθεσαν ότι το κοινωνικό κλίμα ή η ατμόσφαιρα που καλλιεργείται στην εργασία είχε σημαντικό αντίκτυπο στις εντυπώσεις των εργαζομένων για το εργασιακό περιβάλλον, το οποίο με τη σειρά του επηρέασε το πόσο ικανοποιημένοι ήταν οι άνθρωποι και πόσο καλά αποδίδουν, κάτι που με τη σειρά του επηρέασε την παραγωγικότητα του οργανισμού (Katz&Kahn 2004). Έχουν γίνει πολυάριθμες μελέτες σχετικά με την έννοια του «κλίματος», η οποία έχει αποδειχθεί χρήσιμη για τη συλλογή εντυπώσεων από το εργασιακό περιβάλλον

(Ostroff, Kinicki&Tamkins, 2007). Οι πρακτικές και οι διαδικασίες στην οργάνωσή τους, πιο συγκεκριμένα, έχουν περιγραφεί ως κλίμα, μια βιωματικά βασισμένη περιγραφή του εργασιακού περιβάλλοντος (Schneider, 2008, Lukan et al., 2022). Υπήρξε σημαντική αντίθεση μεταξύ ψυχολογικού κλίματος και οργανωτικού κλίματος (Hellriegel&Slocum, 1994, James&Jones, 2004). Το ψυχολογικό κλίμα αναφέρεται στις εντυπώσεις ενός ατόμου από το εργασιακό του περιβάλλον, ενώ το οργανωτικό κλίμα έχει παρουσιαστεί ως όρος σε επίπεδο οργάνωσης ή μονάδας. Σε επίπεδο μονάδας οργανωτικό κλίμα λέγεται ότι υπάρχει όταν τα μέλη του προσωπικού μιας μονάδας ή οργανισμού συμφωνούν με τις εντυπώσεις τους για την εργασιακή κατάσταση (Jones&James, 2004; Joyce&Slocum, 2004). Πολυάριθμες μελέτες έχουν δείξει επανειλημμένα συνδέσμους μεταξύ του κλίματος του οργανισμού ή της μονάδας και των προσωπικών αποτελεσμάτων όπως η απόδοση, η ικανοποίηση, η αφοσίωση, η εμπλοκή και τα ατυχήματα (Ostroffetal, 2007).

Ο Peek (2003) διαπίστωσε ότι οι οργανισμοί με κλίμα που παρουσιάζει χαρακτηριστικά όπως η ύπαρξη υψηλού βαθμού αυτονομίας, παροχή ευκαιριών στους εργαζόμενους, η καλλιέργεια σχέσεων μεταξύ αυτών, παράγουν πιο ευτυχημένο ανθρώπινο δυναμικό. Παρόμοια με αυτό, ο Brief (1998) ανακάλυψε ότι πτυχές του οργανωτικού κλίματος, όπως οι αμοιβές, τα προνόμια και οι προοπτικές για ανάπτυξη, επηρέασαν άμεσα την ικανοποίηση από την εργασία, συνδέσεις μεταξύ ψυχολογικού κλίματος και ικανοποίησης από την εργασία και υποστήριξε ότι ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι βλέπουν τις πολιτικές και τις πρακτικές στο χώρο εργασίας τους -το κλίμα- έχει σημαντική επίδραση στο πόσο ικανοποιημένοι είναι με τη δουλειά τους. Πράγματι, η έρευνα δείχνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας παράγοντας στάσης, παρόμοιος με τη συμμετοχή στην εργασία και την οργανωτική δέσμευση, και ότι μπορεί επομένως να υποτεθεί ότι έχει αντίκτυπο στο ψυχολογικό περιβάλλον (Parkeretal., 2003). Συμπερασματικά, η εργασιακή προσπάθεια και το οργανωτικό κλίμα είναι ξεχωριστές αλλά συνδεδεμένες έννοιες (Keuter, Byrne, Voell&Larson, 2000, Lukan et al., 2022).

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Για την περαιτέρω εξακρίβωση της επίδρασης του εργασιακού κλίματος στην εργασιακή προσπάθεια θεωρήθηκε απαραίτητη η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας ερωτηματολογίων. Ο συγκεκριμένος τύπος έρευνας προτιμήθηκε έναντι των άλλων

(πχ. ποιοτική έρευνα συνεντεύξεων) καθώς δίνει το πλεονέκτημα της συμμετοχής μεγάλου δείγματος για την εξαγωγή συμπερασμάτων όσο το δυνατόν περισσότερο αντιπροσωπευτικών του πληθυσμού και της ποσοτικοποίησης των αποτελεσμάτων. Επίσης είναι ο κατάλληλος τύπος έρευνας για την διερεύνηση συσχετίσεων και την αντικειμενική αξιολόγηση της έντασης τους (Jones et al., 2013)

Η ανάλυση των απαντήσεων πραγματοποιήθηκε στο λογισμικό της IBM, Statistical Package for Social Sciences (SPSS), το οποίο διαθέτει ένα φιλικό περιβάλλον για στατιστικές αναλύσεις μεγάλης κλίμακας. Μέσα από την χρήση διαγραμμάτων παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων καθώς και οι βασικότερες πληροφορίες σχετικά με την τρέχουσα απασχόληση τους. Δημιουργήθηκαν πίνακες με περιγραφικά μέτρα (μέσος όρος και διακύμανση) για την παρουσίαση του εργασιακού κλίματος και της εργασιακής προσπάθειας ανάλογα με τα γενικότερα χαρακτηριστικά των ατόμων και στην συνέχεια πραγματοποιήθηκε έλεγχος συσχέτισης των μεταβλητών. Τέλος εξετάστηκε το μοντέλο της απλής γραμμικής παλινδρόμησης, που εκφράζει την σχέση μεταξύ εργασιακού κλίματος και εργασιακής προσπάθειας σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων. Μέσα από αυτό το μοντέλο μπορεί κάποιος να κατανοήσει πως διαμορφώνεται η εργασιακή προσπάθεια ανάλογα με το αποτέλεσμα της μέτρησης του εργασιακού κλίματος.

4.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε χρησιμοποιώντας το εργαλείο Google Forms, το οποίο επιτρέπει τη διανομή του συνδέσμου σε μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων και διακρίνεται από την ευκολία με την οποία οι ερωτήσεις μπορούν να γραφτούν και να συμπληρωθούν από μεγάλο αριθμό ατόμων. Οι συμμετέχοντες μπορούν να διατηρήσουν ανώνυμη την ταυτότητά τους ταυτόχρονα για να απαντήσουν στις ερωτήσεις όσο το δυνατόν πιο ειλικρινά.

Η μέθοδος επιλογής του δείγματος ήταν η δειγματοληψία ευκολίας, δηλαδή το ερωτηματολόγιο αναρτήθηκε σε διαδικτυακές ομάδες όπου βρίσκονταν εργαζόμενοι και ήταν στην διακριτική ευχέρεια του καθενός η συμμετοχή σε αυτό. Συλλέχθηκαν 163 απαντήσεις οι οποίες είναι αρκετές για την διεξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων και την δημιουργία αναλύσεων συσχέτισης.

Οι ερωτήσεις που αποτελούν το ερωτηματολόγιο είναι πολλαπλής επιλογής ή και συμπλήρωσης αριθμού, συμπεριλαμβανομένης της αρχικής ερώτησης περί συμμετοχής στην έρευνα. Οι ερωτήσεις που αφορούν το θέμα της εργασίας χωρίστηκαν σε 4 ενότητες. Η πρώτη ενότητα είναι αυτή των Δημογραφικών Χαρακτηριστικών που οι συμμετέχοντες καλούνται να δώσουν βασικά στοιχεία όπως

το φύλο, η ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο, η οικογενειακή κατάσταση και η συνολική προϋπηρεσία. Η δεύτερη ενότητα ονομάζεται “Παρούσα Εργασιακή Κατάσταση” και περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τον τομέα απασχόλησης των συμμετεχόντων την δεδομένη στιγμή, την θέση τους στην ιεραρχία και τα έτη προϋπηρεσίας τους στην τρέχουσα απασχόληση. Στην συνέχεια ακολουθεί η ενότητα εργασιακού κλίματος που οι εργαζόμενοι καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις 5βάθμιας κλίμακας Likert που αφορούν την άποψη τους σχετικά με στοιχεία που σχετίζονται με την εμπειρία με το άτομο εκείνο που είναι ο πιο άμεσος προϊστάμενος τους. Τέλος οι ερωτώμενοι εισέρχονται στην ενότητα που διερευνάται η σχέση τους με την επιχείρηση μέσα από την χρησιμοποίηση της κλίμακας εργασιακής προσπάθειας.

4.2 ΚΛΙΜΑΚΕΣ

4.2.1 Κλίμακα Εργασιακού Κλίματος

Το Ερωτηματολόγιο Work Climate Questionnaire (WCQ) το οποίο δημιουργήθηκε για πρώτη φορά από τους Deci, Connell, & Ryan (1989) και εξετάστηκε επιστημονικά από τους Baard, Deci, & Ryan (2004), χρησιμοποιείται συνήθως σε σχέση με συγκεκριμένες εργασιακές ρυθμίσεις, όπως ομάδες εργασίας που υφίστανται ενός ατόμου (διευθυντή/προϊστάμενου/ιδιοκτήτη) και εφαρμόζεται για την αξιολόγηση ενός γενικού κλίματος εργασίας που υφίσταται μια συγκεκριμένη ομάδα εργασίας. Οι ερωτήσεις αναφέρονται σε σχέση με την υποστήριξη της αυτονομίας γενικά των διευθυντών αυτής της εταιρείας, τμήματος ή οργανισμού. Το WCQ μπορεί να αξιοποιηθεί στην πλήρη έκδοση των 15 ερωτήσεων, όπως συμβαίνει και στην παρούσα έρευνα ή να χρησιμοποιηθεί η σύντομη εκδοχή 6 υποερωτήσεων. Οι απαντήσεις στην ερώτηση 13. “Αισθάνομαι άσχημα με τον τρόπο που μου μιλάει ο/η προϊστάμενος/η μου.” αντιστράφηκαν γιατί είχαν αρνητική έννοια. Οι απαντήσεις μετρούν τον βαθμό συμφωνίας ως εξής: 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα. Οι απαντήσεις κοντά στο 5 δείχνουν ένα άριστο εργασιακό κλίμα, ενώ αν κυμαίνονται κοντά στο 1 αυτό υποδεικνύει ένα πολύ δυσάρεστο κλίμα εργασίας, αφού οι δηλώσεις που περιέχονται στην κλίμακα έχουν θετικό νόημα.

Στο παρόν δείγμα πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας της κλίμακας αυτής των 15 ερωτήσεων. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν υψηλό βαθμό αξιοπιστίας αφού ο δείκτης Cronbach A έλαβε τιμή 0,953.

Πίνακας 1: Αξιοπιστία Κλίμακας Εργασιακού Κλίματος

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,953	,956	15

4.2.2 Κλίμακα Εργασιακής Προσπάθειας

Η κλίμακα Work Effort Scale δημιουργήθηκε και επικυρώθηκε από τους Rein De Cooman Sara De Gieter, Roland G. Pepermans, Marc Jegers, Frederik Van Acker το 2009 και περιέχει 10 στοιχεία αυτοαναφοράς. Απευθύνεται σε εργαζόμενους και διαχωρίζεται σε 3 επιμέρους υποδιαστάσεις: επιμονή, κατεύθυνση και ένταση ως εξής:

ΕΠΙΜΟΝΗ

1. Δεν τα παρατάω εύκολα όταν κάτι δεν πάει καλά.
2. Δίνω πραγματικά τον καλύτερό μου εαυτό για να ολοκληρώσω τη δουλειά μου, ανεξάρτητα από τις πιθανές δυσκολίες.
3. Όταν ξεκινώ μια εργασία, τη συνεχίζω μέχρι τέλους.

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ

4. Κάνω το καλύτερο δυνατό για να εκπληρώσω τις προσδοκίες που έχουν οι άλλοι για εμένα.
5. Είμαι αξιόπιστος στην εκτέλεση των εργασιών που μου έχουν ανατεθεί.
6. Δίνω πραγματικά τον καλύτερο μου εαυτό για να επιτύχω τους στόχους της επιχείρησης.

ΕΝΤΑΣΗ

7. Θεωρώ τον εαυτό μου πολύ εργατικό.
8. Δίνω πραγματικά τον καλύτερο μου εαυτό στη δουλειά μου.
9. Ξοδεύω πολλή ενέργεια σε όποια εργασία ξεκινάω.
10. Καταβάλω πάντοτε την ίδια μεγάλη προσπάθεια κατά την εκτέλεση της δουλειάς μου.

Κατά τον έλεγχο αξιοπιστίας διαπιστώθηκε υψηλή ομοιογένεια των απαντήσεων και συνεπώς υψηλή αξιοπιστία της κλίμακας με τον δείκτη Cronbach A να λαμβάνει τιμή 0,956.

Πίνακας 2: Αξιοπιστία Κλίμακας Εργασιακής Προσπάθειας

**Reliability Statistics-
Κλίμακα Εργασιακής
Προσπάθειας**

Cronbach's Alpha	N of Items
,956	10

Αξιοπιστία υποκλιμάκων εργασιακής προσπάθειας

Μετρήθηκε επίσης η αξιοπιστία των υποδιαστάσεων εργασιακής προσπάθειας με ικανοποιητικά αποτελέσματα ειδικά για την υποδιάσταση που δηλώνει ένταση. Συγκεκριμένα η υποκλίμακα της επιμονής είχε τιμή Cronbach A= 0,889, η υποκλίμακα της κατεύθυνσης 0,873 και τέλος η υποκλίμακα της έντασης 0,920

Πίνακας 3: Αξιοπιστία Υποκλίμακας Επιμονής

**Reliability Statistics-
Επιμονή**

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	3

Πίνακας 4: Αξιοπιστία Υποκλίμακας Κατεύθυνσης

**Reliability Statistics-
Κατεύθυνση**

Cronbach's Alpha	N of Items
,873	3

Πίνακας 5: Αξιοπιστία Υποκλίμακας Έντασης

**Reliability Statistics-
Ένταση**

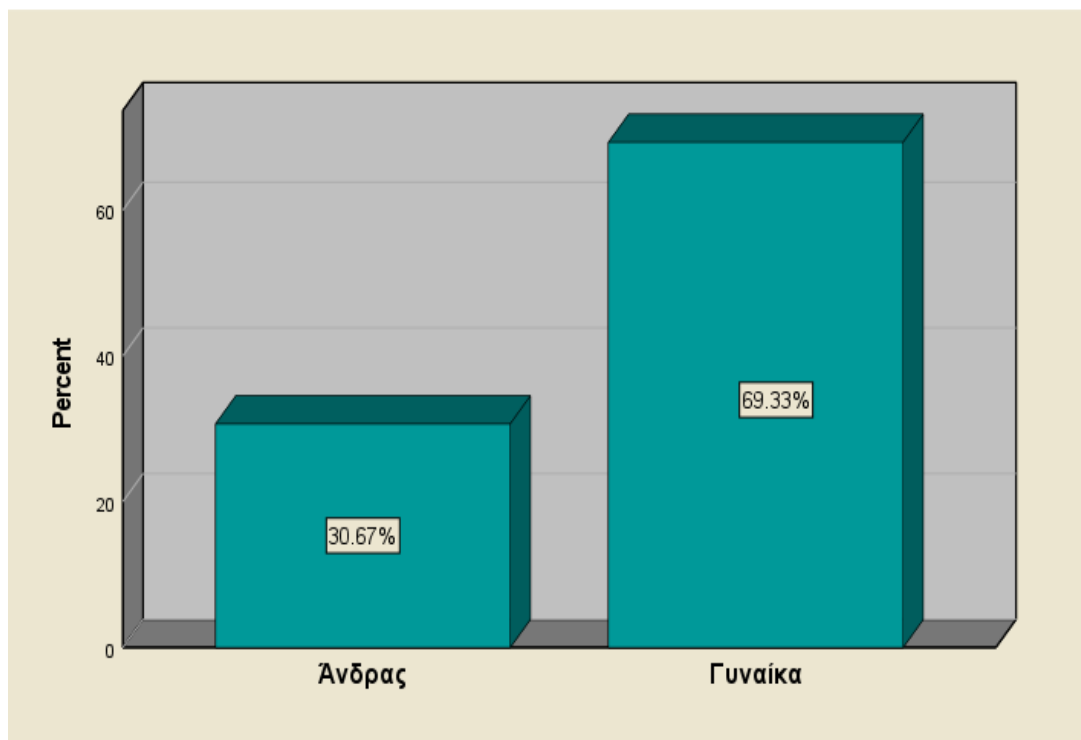
Cronbach's Alpha	N of Items
,920	4

5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Αρχικά παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος των 163 ατόμων. Η πλειοψηφία του δείγματος αποτελείται από γυναίκες (113 άτομα), ενώ οι υπόλοιποι 50 συμμετέχοντες είναι άνδρες.

1. Φύλο



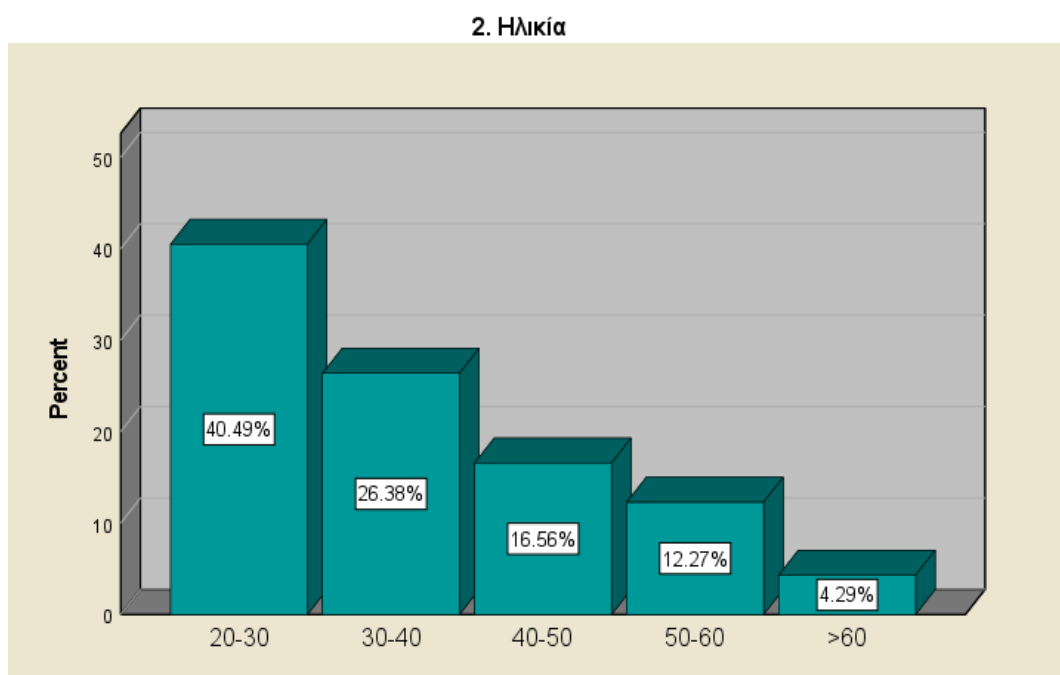
Διάγραμμα 1: Φύλο Συμμετεχόντων

Η ηλικία των συμμετεχόντων είναι από 20 έως 67 έτη, με τον μέσο να διαμορφώνεται στα 36,94 έτη.

Πίνακας 6: Περιγραφικά Στατιστικά για την μεταβλητή “Ηλικία”

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
2. Ηλικία	163	20	67	36.94	12.102
Valid N (listwise)	163				

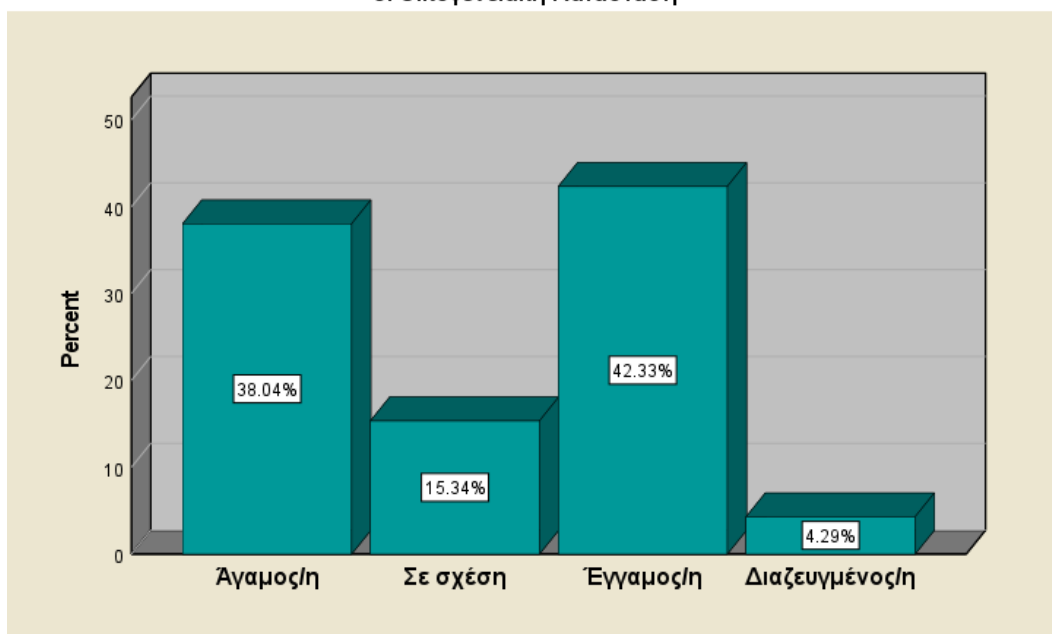
Χωρίζοντας την ηλικία σε κλάσεις βλέπουμε πως 66 άτομα είναι νέοι από 20-30 ετών, 43 είναι από 30 έως 40 ετών, 27 συμμετέχοντες είναι μεσήλικες από 40 έως 50 χρονών, 20 ανήκουν στην κατηγορία 50-60 ετών, ενώ μόλις 7 άτομα είναι άνω των 60 ετών.



Διάγραμμα 2: Ηλικία

Όσον αφορά την οικογενειακή τους κατάσταση, 66 άτομα είναι έγγαμοι, 43 άτομα είναι άγαμοι, 27 δηλώνουν πως βρίσκονται σε σχέση και οι υπόλοιποι 7 είναι συμμετέχοντες που είναι διαζευγμένοι.

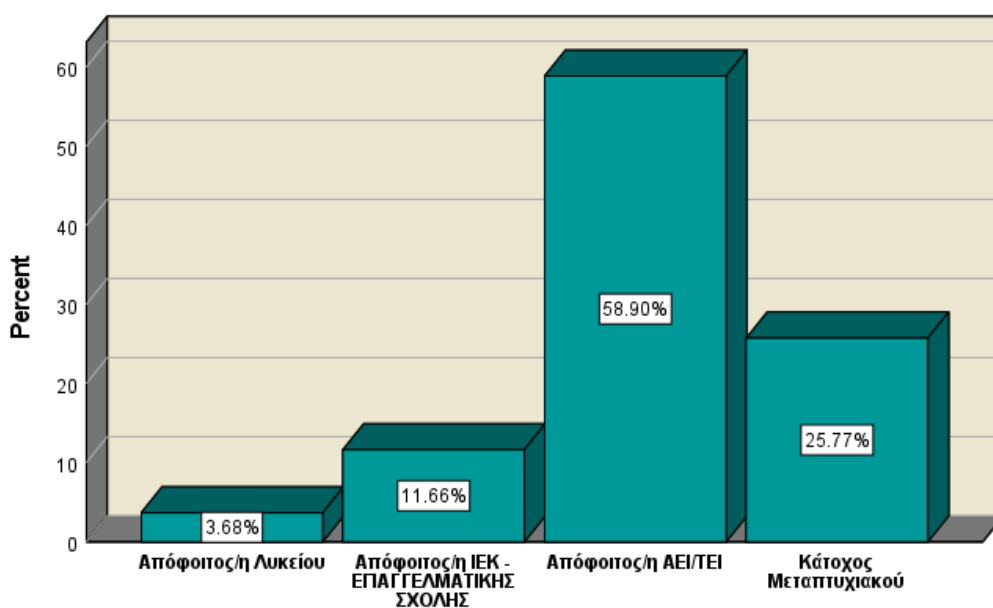
3. Οικογενειακή Κατάσταση



Διάγραμμα 3: Οικογενειακή Κατάσταση

Η πλειοψηφία του δείγματος (96 άτομα) έχει ολοκληρώσει τις σπουδές της σε ΑΕΙ/ΤΕΙ, και 42 άτομα, ένας σημαντικός αριθμός) κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο, 19 έχουν αποφοιτήσει από ΙΕΚ ή Επαγγελματική Σχολή και οι υπόλοιποι 6 του δείγματος έχουν αποφοιτήσει από την δευτεροβάθμια εκπαίδευση του Λυκείου.

4. Επίπεδο Εκπαίδευσης



Διάγραμμα 4: Επίπεδο Εκπαίδευσης Συμμετεχόντων

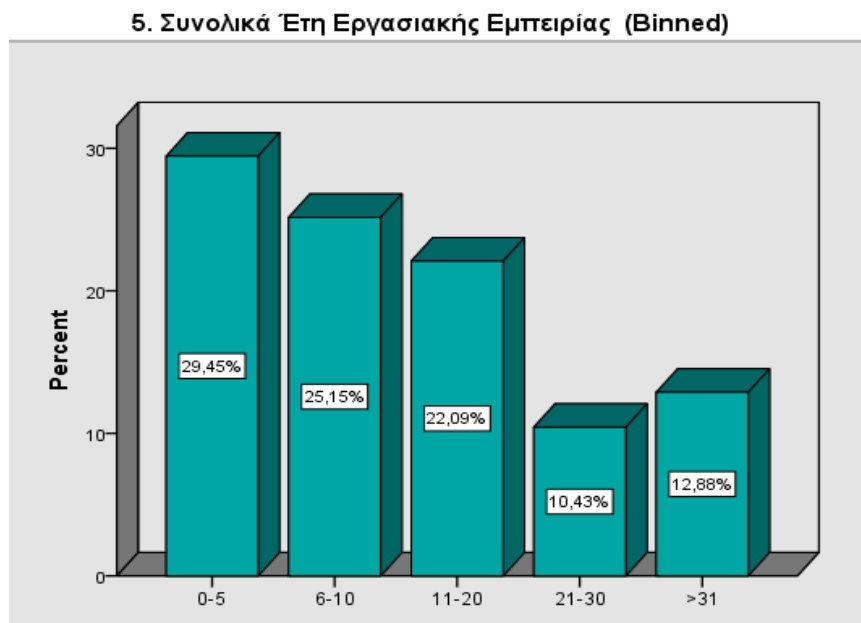
Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν τέλος, όσον αφορά την ενότητα των δημογραφικών χαρακτηριστικών, να απαντήσουν πόσα είναι τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας τους. Οι απαντήσεις κινήθηκαν από 0 έτη έως και 45, με τον μέσο όρο να διαμορφώνεται στα 14,089 και την τυπική απόκλιση κοντά στο 11,5. Η μεταβλητή αυτή μετατράπηκε σε ποιοτική χωρίζοντας την σε 5 κλάσεις.

Πίνακας 7: Περιγραφικά Στατιστικά για την μεταβλητή “Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας”

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
5. Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας	163	,0	45,0	14,089	11,4660
Valid N (listwise)	163				

Αναλυτικά 48 άτομα έχουν μικρή προϋπηρεσία από 0 έως 5 έτη. Επίσης 41 άτομα του δείγματος έχουν προϋπηρεσία 6-10 ετών, 36 έχουν προϋπηρεσία 11-20 ετών, 17 άτομα 21-30 ετών και οι υπόλοιποι 21 δηλώνουν προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 31 ετών.



Διάγραμμα 5: Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας

5.2 ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται μέσα από διαγράμματα περιγραφικής στατιστικής οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σε 3 ερωτήσεις που αφορούν την εργασιακή τους κατάσταση την δεδομένη στιγμή.

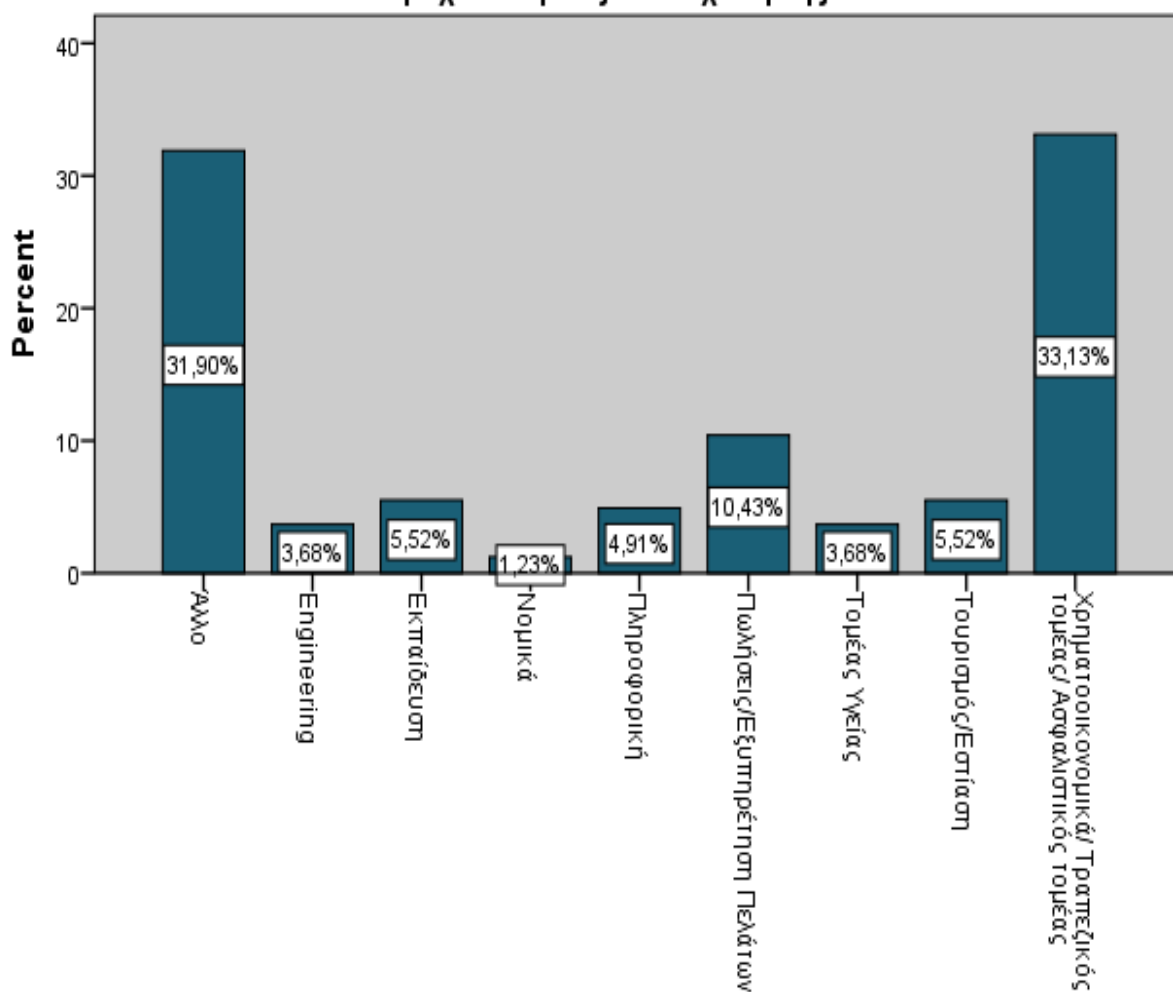
Ο κύριος τομέας απασχόλησης στο δείγμα μας είναι τα Χρηματοοικονομικά/ ο Ασφαλιστικός Τομέας και ο Τραπεζικός τομέα που απασχολεί 54 άτομα του δείγματος, 17 απασχολούνται στις Πωλήσεις-Εξυπηρέτηση πελατών, 9 στον Τουρισμό/Εστίαση και ο ίδιος αριθμός ατόμων στην Εκπαίδευση. Λιγότερα άτομα (8 άτομα) απασχολούνται στον τομέα της πληροφορικής, 6 εργάζονται ως engineer και το ίδιο ποσοστό κατέχει θέσεις που αφορούν την υγεία. Το μικρότερο ποσοστό συμμετεχόντων (2 άτομα) απασχολείται στα νομικά. Οι υπόλοιποι 52 δραστηριοποιούνται σε άλλους τομείς που δεν δόθηκαν ως επιλογή.

Πίνακας 8: Συχνότητες απαντήσεων για τον τρέχων τομέα απασχόλησης

1. Τρέχων τομέας απασχόλησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Engineering	6	3,7	3,7	3,7
Άλλο	52	31,9	31,9	35,6
Εκπαίδευση	9	5,5	5,5	41,1
Νομικά	2	1,2	1,2	42,3
Πληροφορική	8	4,9	4,9	47,2
Πωλήσεις/Εξυπηρέτηση Πελάτων	17	10,4	10,4	57,7
Τομέας Υγείας	6	3,7	3,7	61,3
Τουρισμός/Εστίαση	9	5,5	5,5	66,9
Χρηματοοικονομικά/ Τραπεζικός τομέας/ Ασφαλιστικός τομέας	54	33,1	33,1	100,0
Total	163	100,0	100,0	

1. Τρέχων τομέας απασχόλησης



Διάγραμμα 6: Τρέχον Τομέας Απασχόλησης

Οι ερωτηθέντες καλέστηκαν να απαντήσουν πόσο καιρό εργάζονται στην παρούσα εργασία τους. Τα αποτελέσματα κυμάνθηκαν από 0 έως 40 έτη με τον μέσο όρο να διαμορφώνεται στο 9,135 και την τυπική απόκλιση να αγγίζει το 10,11 περίπου. Η μεταβλητή αυτή μετατράπηκε σε κατηγορική χωρίζοντας την προϋπηρεσία στην ίδια εταιρεία σε 5 ομάδες:

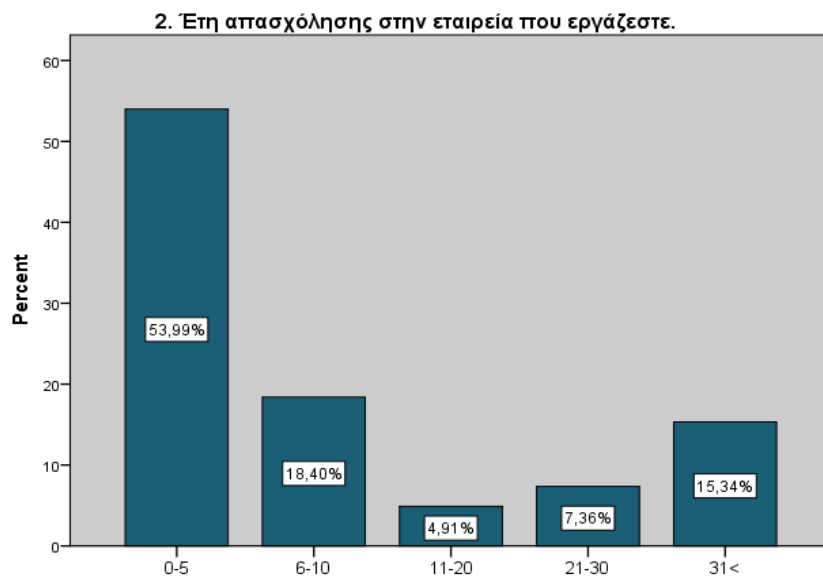
- 0-5 έτη
- 6-10 έτη
- 11-20 έτη
- 21-30 έτη
- 31< έτη

Πίνακας 9: Περιγραφική Στατιστική για την μεταβλητή “Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε”

Descriptive Statistics

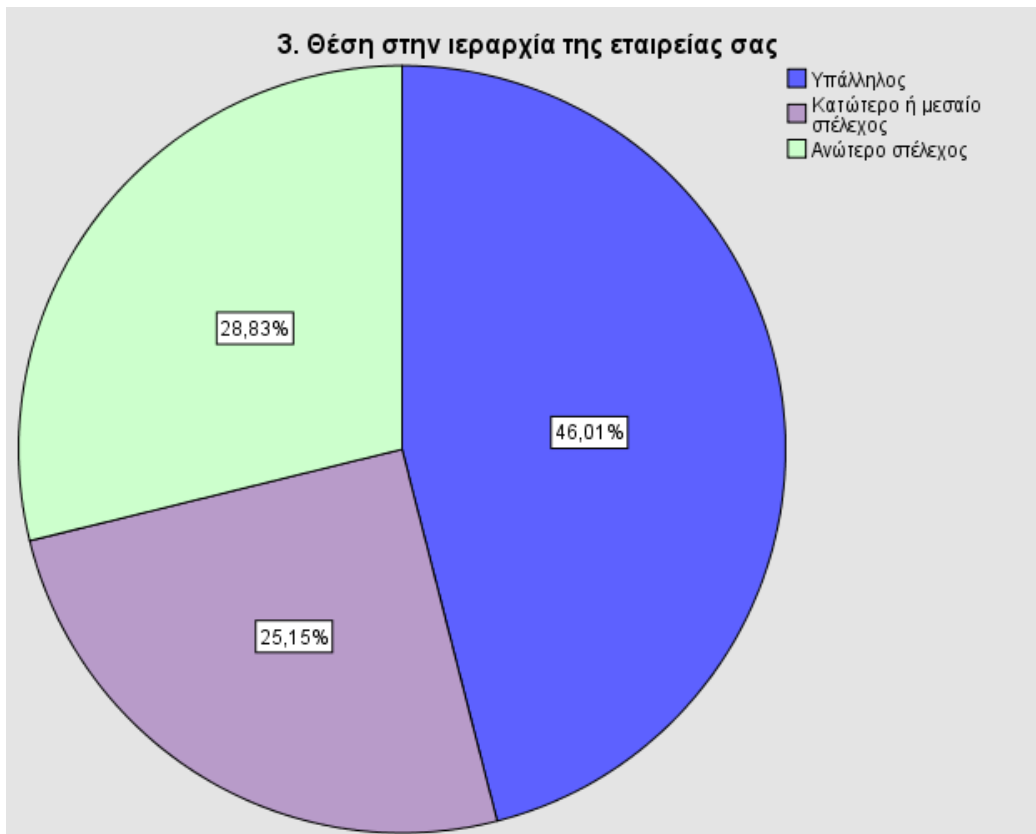
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
2. Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε.	163	,0	40,0	9,135	10,1065
Valid N (listwise)	163				

Λίγο πιο πάνω από τους μισούς (88 άτομα) βρίσκονται λίγο καιρό στην εταιρεία και συγκεκριμένα από 0-5 έτη. Το 18,4% (30 άτομα) βρίσκονται από 6-10 έτη, 8 άτομα από 11-20 έτη, 12 άτομα από 21-30 έτη και ένα αρκετό ποσοστό της τάξης του 15,34% (25 άτομα) εργάζονται στην ίδια εταιρεία πάνω από 31 έτη.



Διάγραμμα 7: Ραβδόγραμμα για τα έτη απασχόλησης στην τρέχουσα εργασία

Αναφορικά με την θέση στην ιεραρχία της εταιρείας, 75 άτομα δηλώνουν ότι εργάζονται ως υπάλληλοι, 41 άτομα κατέχουν θέσεις κατώτερου ή μεσαίου στελέχους ενώ οι υπόλοιποι 47 βρίσκονται ψηλά στην ιεραρχία της εταιρείας σε θέση ανώτερου στελέχους.



Διάγραμμα 8: Πίτα για την θέση στην ιεραρχία της εταιρείας

5.3 ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ

Για τον σκοπό της ανάλυσης των απαντήσεων σχετικά με το εργασιακό κλίμα, υπολογίστηκε μια νέα μεταβλητή με ονομασία “Κλίμακα Εργασιακού Κλίματος” ως ο μέσος όρος των 15 απαντήσεων (που είχαν υψηλή αξιοπιστία μεταξύ τους) για κάθε ερωτώμενο. Στον πίνακα 10 παρουσιάζονται τα βασικά περιγραφικά μέτρα της μεταβλητής αυτής.

Το εργασιακό κλίμα κυμάνθηκε από 1,13 έως 5, που είναι η υψηλότερη βαθμολογία θετικού κλίματος. Ο μέσος όρος των απαντήσεων διαμορφώθηκε στο 3,6 δείχνοντας ένα μέτριο προς καλό εργασιακό κλίμα κατά μέσο όρο. Η τυπική απόκλιση των απαντήσεων της κλίμακας είναι 0,92.

Πίνακας 10: Περιγραφικά Μέτρα για την μεταβλητή “Κλίμακα Εργασιακού Κλίματος”

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Κλίμακα Εργασιακού Κλίματος	163,00	1,13	5,00	3,60	,92
Valid N (listwise)	163,00				

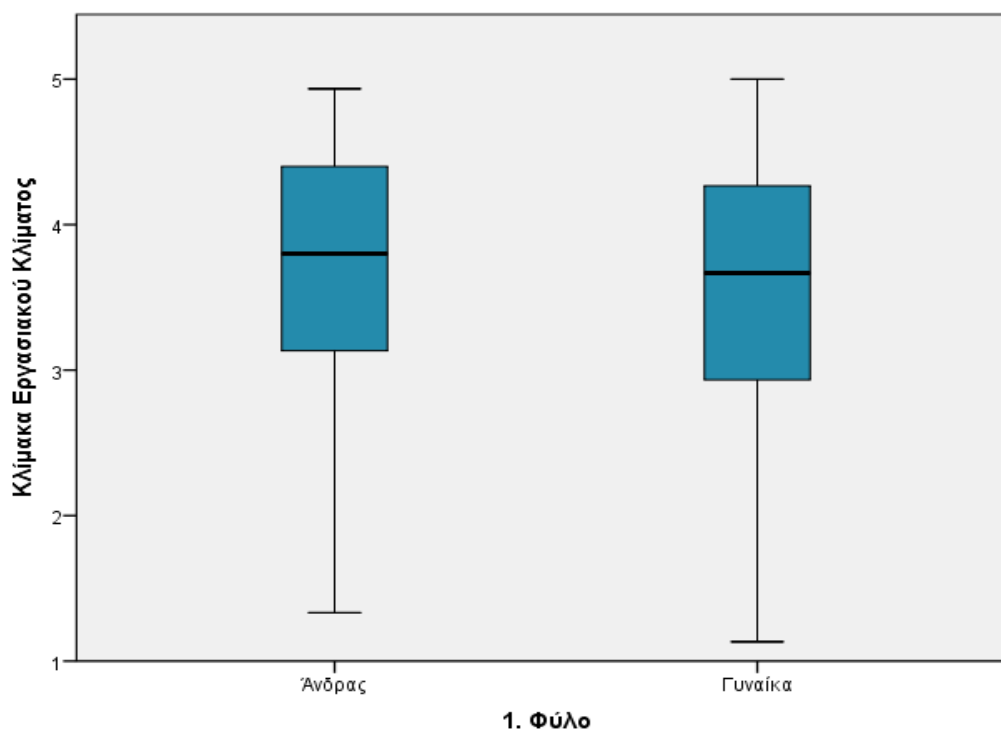
5.3.1 Ανάλυση του Εργασιακού Κλίματος με βάση το Φύλο και το Επίπεδο Εκπαίδευσης

Όσον αφορά το εργασιακό κλίμα ανάλογα με το φύλο φαίνεται ότι οι άντρες απάντησαν λίγο πιο θετικά στις 15 ερωτήσεις κατά μέσο όρο (Μ.Ο: 3,69) και οι γνώμες τους δεν διέφεραν τόσο πολύ (τυπική απόκλιση: 0,85) από τις γυναίκες που βαθμολόγησαν το εργασιακό κλίμα κατά μέσο όρο 3,56 και είχαν τυπική απόκλιση απαντήσεων 0,95. Και τα δύο φύλλα παρέολη την διαφορά αυτή δηλώνουν ότι το εργασιακό κλίμα που υφίστανται είναι άνω του μετρίου, αλλά όχι πολύ θετικό.

Πίνακας 11: Εργασιακό Κλίμα και Φύλο

	Φύλο			
	Άνδρας		Γυναίκα	
	Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation
Κλίμακα Εργασιακού Κλίματος	3,69	,85	3,56	,95

Στο θηκόγραμμα φαίνεται παραστατικά η κατανομή των απαντήσεων και η διαφορά στους μέσους όρους.



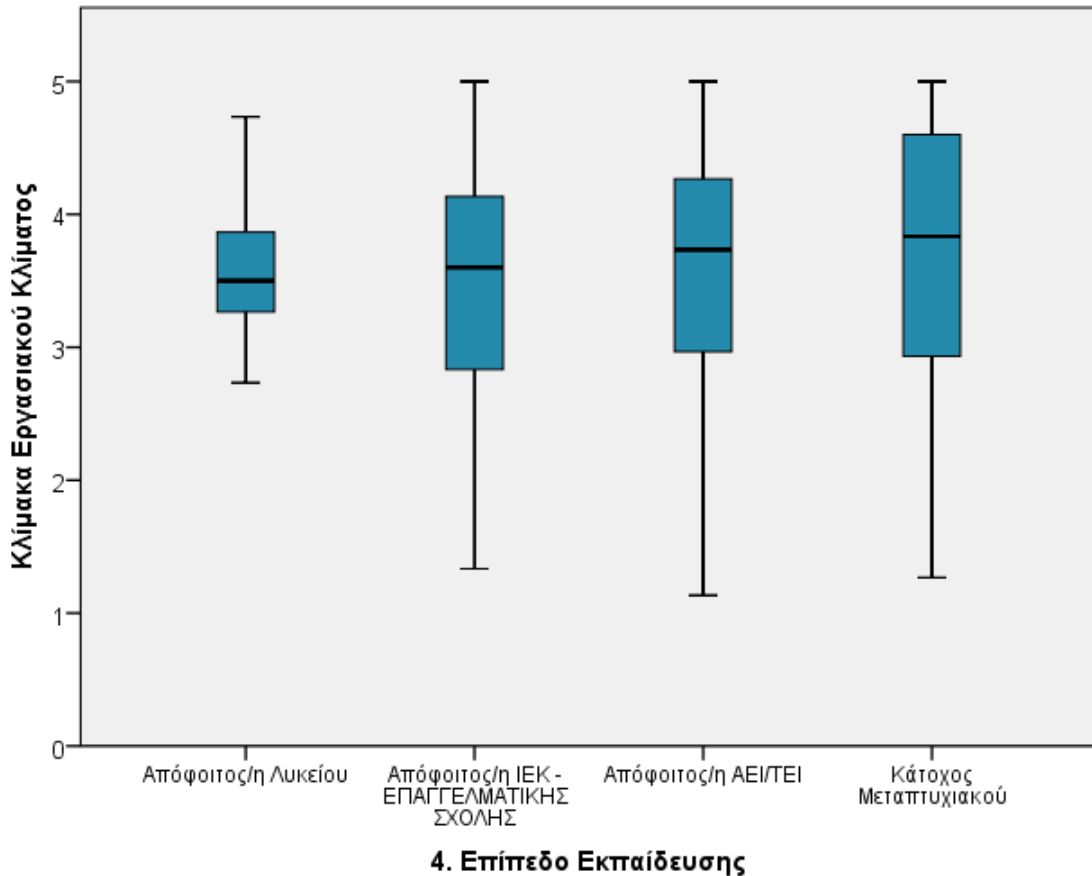
Διάγραμμα 9: Θηκόγραμμα για Εργασιακό Κλίμα και Φύλο

Μελετώντας το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων και την αντίληψή τους περί του εργασιακού κλίματος εξήχθη το συμπέρασμα ότι σε γενικό πλαίσιο τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού βαθμολόγησαν λίγο πιο θετικά από όλους το εργασιακό τους κλίμα (Μ.Ο: 3,67) όμως οι απαντήσεις τους διέφεραν αρκετά (τυπική απόκλιση: 1,02). Επόμενοι σε υψηλή βαθμολογία εργασιακού κλίματος είναι οι αποφοίτου λυκείου (Μ.Ο: 3,6), με σχετικά τις πιο ομοιογενείς απαντήσεις (τυπική απόκλιση: 0,67). Στην συνέχεια ακολουθούν οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ με μέσο εργασιακό κλίμα 3,59 και τυπική απόκλιση απαντήσεων 0,89. Τέλος οι απόφοιτοι Επαγγελματικής Σχολής/ΙΕΚ βαθμολόγησαν χαμηλότερα το εργασιακό τους κλίμα (Μ.Ο: 3,49) με τυπική απόκλιση απαντήσεων 0,99. Και εδώ δεν υπήρχε κάποια ομάδα ατόμων, ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο, που κατά μέσο όρο να θεωρεί ότι το εργασιακό κλίμα είναι κάτω του μετρίου ή πολύ καλό.

Πίνακας 12: Εργασιακό Κλίμα και Επίπεδο Εκπαίδευσης

		Κλίμακα Εργασιακού Κλίματος	
		Mean	Standard Deviation
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Απόφοιτος/η Λυκείου	3,60	,67
	Απόφοιτος/η ΙΕΚ - ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ	3,49	,99
	Απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΤΕΙ	3,59	,89
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	3,67	1,02

Στο θηκόγραμμα φαίνεται παραστατικά η κατανομή των απαντήσεων και η διαφορά στους μέσους όρους των απαντήσεων του εργασιακού κλίματος ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.



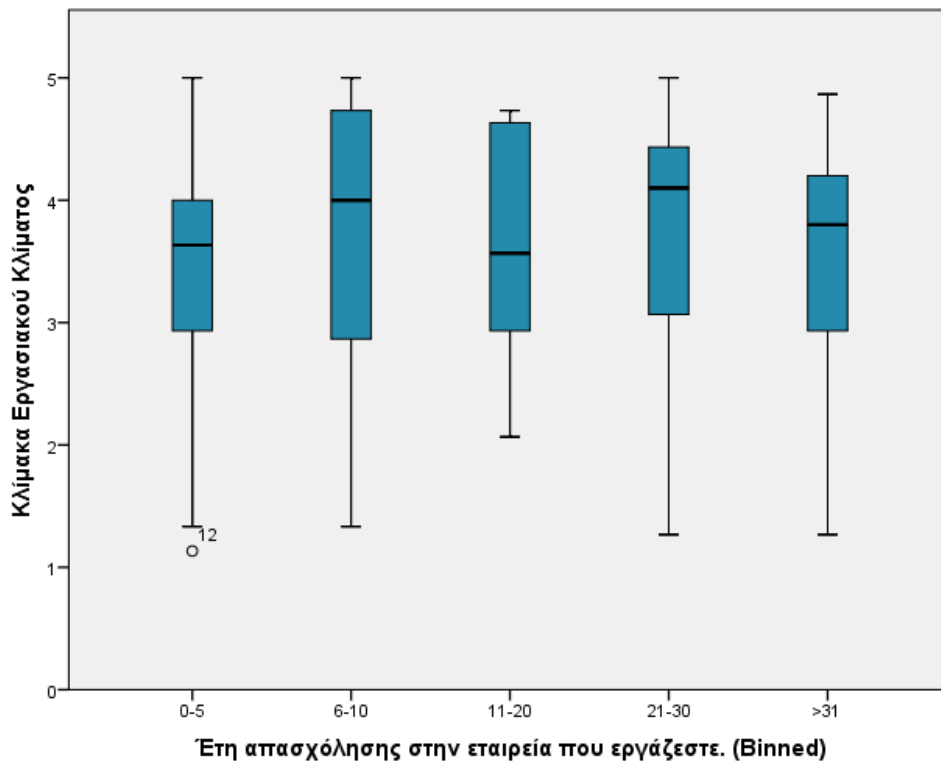
Διάγραμμα 10: Θηκόγραμμα για Εργασιακό Κλίμα και Επίπεδο Εκπαίδευσης

5.3.2 Ανάλυση του Εργασιακού Κλίματος με τα Εργασιακά Δεδομένα

Μελετώντας το Εργασιακό Κλίμα που βιώνουν οι εργαζόμενοι ανάλογα με τα έτη που εργάζονται στην ίδια εταιρεία φαίνεται ότι πιο θετικό κλίμα βιώνουν εκείνοι οι οποίοι παραμένουν 21-30 έτη (Μ.Ο: 3,76, Τ.Α: 1,07), εκείνοι που παραμένουν 6-10 έτη (Μ.Ο: 3,73, Τ.Α: 1,06), ακολουθούν εκείνοι που εργάζονται 11-20 έτη (Μ.Ο: 3,63, Τ.Α: 0,99) και εκείνοι που εργάζονται πάνω από 31 έτη (Μ.Ο: 3,6, Τ.Α: 0,9) και την χαμηλότερη βαθμολογία εργασιακού κλίματος έδωσαν κατά μέσο όρο εκείνοι που έχουν την χαμηλότερη προϋπηρεσία στην τρέχουσα εργασία τους, αυτή των 0-5 ετών με μεγαλύτερη ομοιογένεια απαντήσεων (Μ.Ο: 3,52, Τ.Α: 0,87).

Πίνακας 13: Εργασιακό Κλίμα και Έτη Προϋπηρεσίας στην Τρέχουσα Εργασία

		Κλίμακα Εργασιακού Κλίματος	
		Mean	Standard Deviation
Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε. (Binned)	0-5	3,52	,87
	6-10	3,73	1,06
	11-20	3,63	,99
	21-30	3,76	1,07
	>31	3,60	,90



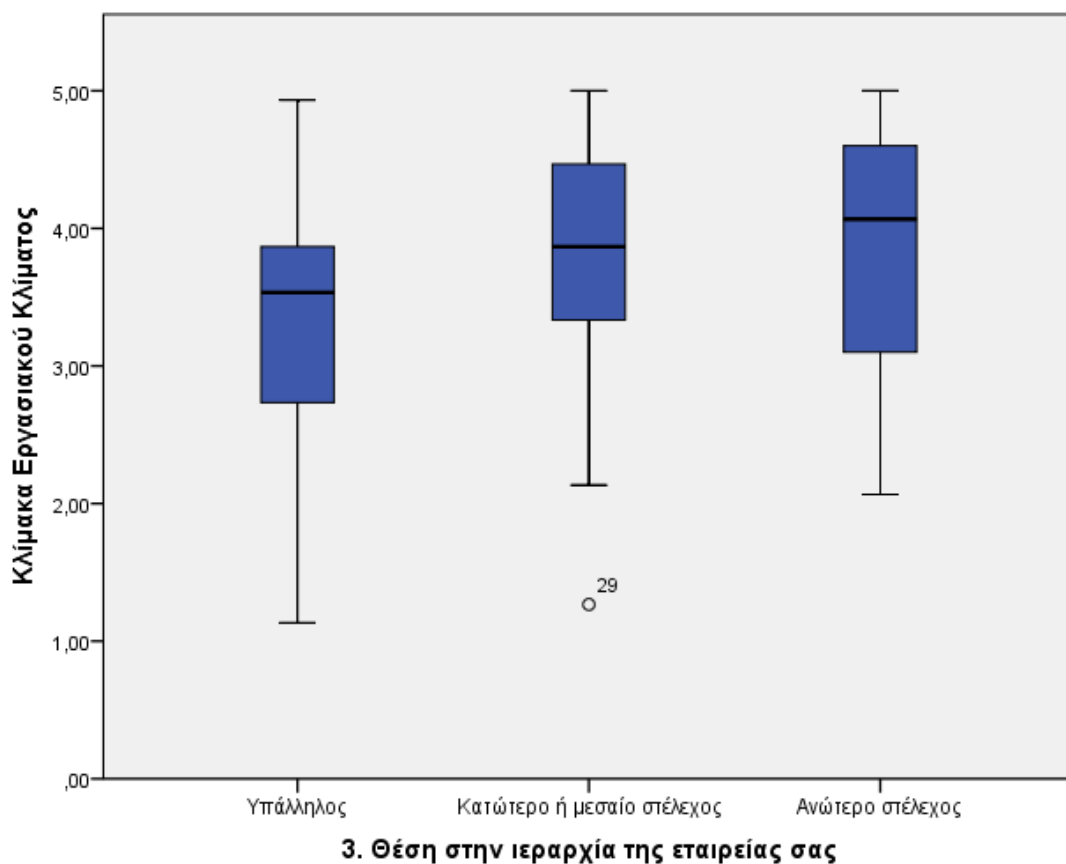
Διάγραμμα 11: Θηκόγραμμα για Εργασιακό Κλίμα και Έτη Προϋπηρεσίας στην Τρέχουσα Εργασία

Αναφορικά με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με το εργασιακό κλίμα που βιώνουν ανάλογα με την θέση στην ιεραρχία, παρατηρούνται πιο εμφανής διαφορές. Συγκεκριμένα τα ανώτερα στελέχη βιώνουν καλύτερο εργασιακό κλίμα (Μ.Ο: 3,86, Τ.Α: 0,83) από τα κατώτερα ή μεσαία στελέχη (Μ.Ο: 3,79, Τ.Α: 0,89), αλλά ειδικά από τους υπαλλήλους οι οποίοι υφίστανται κυρίως ένα μέτριο εργασιακό κλίμα (Μ.Ο: 3,33, Τ.Α: 0,94).

Πίνακας 14: Εργασιακό Κλίμα και Θέση στην Ιεραρχία της Εταιρείας

		Κλίμακα Εργασιακού Κλίματος	
		Mean	Standard Deviation
3. Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας σας	Υπάλληλος	3,33	,94
	Κατώτερο ή μεσαίο στέλεχος	3,79	,89
	Ανώτερο στέλεχος	3,86	,83

Η σημαντική διαφορά του εργασιακού κλίματος που βιώνουν οι υπάλληλοι φαίνεται και στο παρακάτω θηκόγραμμα.



Διάγραμμα 12: Θηκόγραμμα για Εργασιακό Κλίμα και Θέση στην Ιεραρχία της Εταιρείας

5.4 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ

Την γενικότερη εικόνα του βαθμού εργασιακής προσπάθειας αποτελούν οι 10 ερωτήσεις της 4ης ενότητας του ερωτηματολογίου. Υπολογίστηκε ο μέσος όρος των απαντήσεων κάθε ερωτώμενου στις ερωτήσεις αυτές και αποτυπώθηκε στην νέα

μεταβλητή “Κλίμακα Εργασιακής Προσπάθειας”. Η κλίμακα αυτή χωρίζεται σε 3 υποδιαστάσεις: επιμονή, κατεύθυνση, ένταση που με τον μέσο όρο των απαντήσεων που αντιστοιχούνται σε αυτές υπολογίστηκαν. Η εργασιακή προσπάθεια των εργαζομένων κινείται από 1,6 έως 5 μονάδες (μέγιστη εργασιακή προσπάθεια). Ο μέσος όρος της εργασιακής προσπάθειας είναι ικανοποιητικός, πάνω από μέτριος της τάξης του 4,19 περίπου με σχετικά χαμηλή τυπική απόκλιση (τ.α: 0,75). Η διάσταση Εργασιακής προσπάθειας που είναι κατά μέσο όρο υψηλότερη είναι η κατεύθυνση (4,26). Ακολουθεί η επιμονή (4,23) και τέλος η ένταση (4,1).

Πίνακας 15: Περιγραφικά μέτρα για Εργασιακή Προσπάθεια και για τα στοιχεία που την συντελούν

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Κλίμακα Εργασιακής Προσπάθειας	163	1,60	5,00	4,1883	,75100
Επιμονή	163	1,00	5,00	4,2290	,78088
Κατεύθυνση	163	1,33	5,00	4,2618	,75153
Ένταση	163	1,75	5,00	4,1028	,83967
Valid N (listwise)	163				

5.4.1 Ανάλυση της Εργασιακής Προσπάθειας με βάση το Φύλο, την Οικογενειακή Κατάσταση και το Επίπεδο Εκπαίδευσης

Σχετικά με την εργασιακή προσπάθεια με βάση το φύλο, φαίνεται πως οι γυναίκες αναδεικνύουν περισσότερο επιμονή, κατεύθυνση και ένταση στην εργασία τους με αποτέλεσμα η βαθμολογία εργασιακής προσπάθειας να είναι πιο υψηλή με μέσο όρο τις 4,24 μονάδες, ενώ η εργασιακή προσπάθεια που επιδεικνύουν οι άνδρες κυμαίνεται στο 4,08. Συγκεκριμένα ο μέσος όρος επιμονής για τις γυναίκες είναι 4,26 ενώ στους άνδρες 4,16, ο μέσος όρος κατεύθυνσης για τις γυναίκες είναι 4,31 ενώ για τους άνδρες 4,15, και έντασης 4,17 για τις γυναίκες και 3,96 για τους άνδρες.

Πίνακας 16: Εργασιακή Προσπάθεια με βάση το Φύλο

	1. Φύλο			
	Άνδρας		Γυναίκα	
	Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation
Κλίμακα Εργασιακής Προσπάθειας	4,08	,89	4,24	,68
Επιμονή	4,16	,93	4,26	,71
Κατεύθυνση	4,15	,89	4,31	,68
Ένταση	3,96	1,00	4,17	,75

Επίσης μέσα από τα περιγραφικά στατιστικά φαίνεται ότι τα άτομα που είναι σε σχέση καταδεικνύουν χαμηλότερη εργασιακή προσπάθεια δείχνοντας την μικρότερη ένταση, επιμονή και κατεύθυνση (Μ.Ο: 3,99) από τα άτομα που δεν είναι. Οι άγαμοι παρουσιάζουν την αμέσως επόμενη μικρότερη εργασιακή προσπάθεια της τάξης του 4,09 κατά μέσο όρο. Μεγαλύτερη εργασιακή προσπάθεια καταβάλλουν σύμφωνα με το δείγμα μας οι διαζευγμένοι (Μ.Ο: 4,39), και εν συνεχεία ακολουθούν οι έγγαμοι (Μ.Ο: 4,33) με μικρή απόκλιση.

Πίνακας 17: Εργασιακή Προσπάθεια με βάση την Οικογενειακή Κατάσταση

	3. Οικογενειακή Κατάσταση							
	Άγαμος/η		Σε σχέση		Έγγαμος/η		Διαζευγμένος/η	
	Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation
Κλίμακα Εργασιακής Προσπάθειας	4,09	,74	3,99	,92	4,33	,68	4,39	,65
Επιμονή	4,11	,75	4,05	,94	4,37	,75	4,52	,54
Κατεύθυνση	4,18	,80	4,11	,89	4,37	,66	4,48	,57
Ένταση	4,01	,82	3,85	1,00	4,27	,78	4,21	,86

Ο μέσος όρος εργασιακής προσπάθειας των αποφοίτων λυκείου έλαβε τιμή 3,66, ο μέσος όρος εργασιακής προσπάθειας αποφοίτων ΙΕΚ/Επαγγελματικής σχολής είχε τιμή 4,04, ενώ οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ κατέβαλαν κατά μέσο όρο 4,18 μονάδες εργασιακής προσπάθειας και οι απόφοιτοι μεταπτυχιακού τον υψηλότερο βαθμό των 4,32 μονάδων εργασιακής προσπάθειας..

Πίνακας 18: Εργασιακή Προσπάθεια με βάση το Επίπεδο Εκπαίδευσης

	4. Επίπεδο Εκπαίδευσης							
	Απόφοιτος/η Λυκείου		Απόφοιτος/η ΙΕΚ - ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ		Απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΤΕΙ		Κάτοχος Μεταπτυχιακού	
	Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation
Κλίμακα Εργασιακής Προσπάθειας	3,88	,82	4,04	,97	4,18	,74	4,32	,64
Επιμονή	3,83	,69	4,09	1,00	4,24	,77	4,32	,72
Κατεύθυνση	3,89	,89	4,04	1,00	4,27	,72	4,39	,67
Ένταση	3,92	,97	4,01	,98	4,05	,87	4,28	,67

5.4.2 Ανάλυση της Εργασιακής Προσπάθειας και της Θέσης στην Ιεραρχία της Επιχείρησης

Παρατηρούμε πως ο μέσος όρος της εργασιακής προσπάθειας των ανώτερων στελεχών είναι ο υψηλότερος σε σχέση με τα άλλα επίπεδα ιεραρχίας (Μ.Ο: 4,36). Στην συνέχεια ακολουθούν οι υπάλληλοι με μέσο όρο εργασιακής προσπάθειας 4,13 και λιγότερη εργασιακή προσπάθεια δείχνουν να καταβάλλουν τα μεσαία ή κατώτερα στελέχη του δείγματος (Μ.Ο: 4,10).

Πίνακας 19: Εργασιακή Προσπάθεια με βάση την Θέση στην Ιεραρχία

	3. Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας σας					
	Υπάλληλος		Κατώτερο ή μεσαίο στέλεχος		Ανώτερο στέλεχος	
	Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation
Κλίμακα Εργασιακής Προσπάθειας	4,13	,73	4,10	,81	4,36	,72
Επιμονή	4,16	,74	4,12	,85	4,44	,76
Κατεύθυνση	4,23	,73	4,14	,84	4,42	,69
Ένταση	4,04	,84	4,05	,86	4,26	,82

5.6 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Πίνακας 20: Συσχετίσεις των μεταβλητών (Pearson correlations)

		Correlations											
		Φύλο	Ηλικία	Οικογενειακή Κατάσταση	Επίπεδο Εκπαίδευσης	Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας	Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε.	Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας σας	Κλίμακα Εργασιακού Κλίματος	Επιμονή	Κατεύθυνση	Ένταση	Κλίμακα Εργασιακής Προσπάθειας
Φύλο	Pearson Correlation	1	-.092	,101	-.030	-.088	-.068	-.200*	-.065	,059	,096	,117	,100
	Sig. (2-tailed)		,245	,199	,703	,264	,391	,010	,413	,454	,222	,136	,205
	N	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163
Ηλικία	Pearson Correlation	-.092	1	,524**	,005	,948**	,810**	,531**	,054	,148	,085	,147	,137
	Sig. (2-tailed)	,245		,000	,952	,000	,000	,000	,497	,060	,280	,062	,081
	N	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163
Οικογενειακή Κατάσταση	Pearson Correlation	,101	,524**	1	-.038	,504**	,455**	,352**	,119	,173*	,127	,141	,155*
	Sig. (2-tailed)	,199	,000		,626	,000	,000	,000	,129	,027	,107	,073	,048
	N	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Pearson Correlation	-.030	,005	-.038	1	,000	-.019	,213**	,046	,122	,161*	,116	,138
	Sig. (2-tailed)	,703	,952	,626		1,000	,805	,006	,559	,120	,040	,141	,078
	N	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163
Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας	Pearson Correlation	-.088	,948**	,504**	,000	1	,849**	,523**	,080	,152	,069	,153	,137
	Sig. (2-tailed)	,264	,000	,000	1,000		,000	,000	,312	,053	,381	,051	,082
	N	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163
Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε.	Pearson Correlation	-.068	,810**	,455**	-.019	,849**	1	,453**	,076	,064	,002	,075	,054
	Sig. (2-tailed)	,391	,000	,000	,805	,000		,000	,333	,414	,977	,344	,493
	N	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163
Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας σας	Pearson Correlation	-.200*	,531**	,352**	,213**	,523**	,453**	1	,238**	,132	,073	,097	,106
	Sig. (2-tailed)	,010	,000	,000	,006	,000	,000		,002	,093	,358	,217	,176
	N	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163
Κλίμακα Εργασιακού Κλίματος	Pearson Correlation	-.065	,054	,119	,046	,080	,076	,238**	1	,391**	,419**	,394**	,424**
	Sig. (2-tailed)	,413	,497	,129	,559	,312	,333	,002		,000	,000	,000	,000
	N	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163
Επιμονή	Pearson Correlation	,059	,148	,173*	,122	,152	,064	,132	,391**	1	,859**	,806**	,931**
	Sig. (2-tailed)	,454	,060	,027	,120	,053	,414	,093	,000		,000	,000	,000
	N	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163
Κατεύθυνση	Pearson Correlation	,096	,085	,127	,161*	,069	,002	,073	,419**	,859**	1	,844**	,946**
	Sig. (2-tailed)	,222	,280	,107	,040	,381	,977	,358	,000	,000		,000	,000
	N	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163
Ένταση	Pearson Correlation	,117	,147	,141	,116	,153	,075	,097	,394**	,806**	,844**	1	,952**
	Sig. (2-tailed)	,136	,062	,073	,141	,051	,344	,217	,000	,000	,000		,000
	N	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163
Κλίμακα Εργασιακής Προσπάθειας	Pearson Correlation	,100	,137	,155*	,138	,137	,054	,106	,424**	,931**	,946**	,952**	1
	Sig. (2-tailed)	,205	,081	,048	,078	,082	,493	,176	,000	,000	,000	,000	
	N	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163

Παρατηρείται στατιστικά σημαντική αλλά αδύναμη έντασης συσχέτισης του φύλου με την θέση στην ιεραρχία. Αυτό υποδηλώνει πως περισσότερο οι άντρες, κατά μικρό βαθμό, έχουν υψηλότερες θέσεις στην ιεραρχία της εταιρείας. Η ηλικία επίσης είναι ένα δεδομένο το οποίο σχετίζεται με στατιστική σημαντικότητα με την οικογενειακή κατάσταση. Οι νέοι είναι κυρίως άγαμοι ή σε σχέση ενώ οι μεγαλύτεροι σε ηλικία άνθρωποι είναι έγγαμοι ή διαζευγμένοι. Η ηλικία σχετίζεται πολύ έντονα ($r=0,948$) με τα συνολικά έτη εργασιακής εμπειρίας και όπως είναι αναμενόμενο και με

τα έτη προϋπηρεσίας στην τρέχουσα εργασία, αλλά με λιγότερο έντονο βαθμό ($r=0,810$). Ακόμα όσο πιο μεγάλος σε ηλικία είναι κάποιος τόσο πιο πιθανό είναι να βρίσκεται σε ανώτερη θέση στην ιεραρχία σε σχέση με κάποιον μικρότερο (μέτρια συσχέτιση $r=0,531$).

Η οικογενειακή κατάσταση σχετίζεται με τα συνολικά έτη εμπειρίας ($r=0,504$ -μέτριας έντασης συσχέτιση), με τα έτη εμπειρίας στην τρέχουσα εργασία ($r=0,455$ -μέτριας έντασης συσχέτιση), με τη θέση στην ιεραρχία της εταιρείας ($r=0,352$) αλλά και με την επιμονή σε αμελητέα ένταση ($r=0,173$) καθώς και με την γενικότερη εργασιακή προσπάθεια ($r=0,155$). Όσο μεγαλύτερος είναι κάποιος αυξάνονται οι πιθανότητες να έχει μεγάλη προϋπηρεσία και να κατακτήσει υψηλότερες θέσεις. Το εκπαιδευτικό επίπεδο είναι παράδοξο ότι σχετίζεται σε μικρό βαθμό με την θέση της εργασίας ($r=0,213$), αφού θα περιμέναμε να αποτελεί καθοριστικό παράγοντα. Επίσης συσχετίζεται σε αμελητέο βαθμό με την ένδειξη στοιχείων κατεύθυνσης ($r=0,161$).

Ακόμα από τον παραπάνω πίνακα γίνεται εμφανές ότι τα συνολικά έτη εμπειρίας συσχετίζονται με μέτρια ένταση με την θέση στην ιεραρχία της εταιρείας ($r=0,523$), δηλαδή όσο πιο πολύ εμπειρία έχει κάποιος έχει αρκετές πιθανότητες να βρίσκεται σε ανώτερη θέση όπως συμβαίνει και με τα έτη απασχόλησης στην τρέχουσα εταιρεία ($r=0,453$).

Η θέση στην ιεραρχία της εταιρείας παρατηρούμε ότι επηρεάζει μερικώς το εργασιακό κλίμα που βιώνουν οι εργαζόμενοι ($r=0,238$). Αυτό σημαίνει πως όσο ανεβαίνει κάποιος στην ιεραρχία της επιχείρησης τείνει να απολαμβάνει καλύτερη διαχείριση από την εταιρεία. Το εργασιακό κλίμα σχετίζεται θετικά σε μέτριο βαθμό με όλα τα στοιχεία της εργασιακής προσπάθειας και συγκεκριμένα ο δείκτης r σε σχέση με την επιμονή διαμορφώθηκε στο $0,391$, σε σχέση με την κατεύθυνση στο $0,419$ και σε σχέση με την ένταση στο $0,394$. Συνολικά με την εργασιακή προσπάθεια ο δείκτης έλαβε τιμή $0,424$ που σημαίνει πως σε δυσμενή εργασιακά κλίματα οι εργαζόμενοι τείνουν να προσπαθούν λιγότερο, ενώ το αντίθετο συμβαίνει για ευχάριστα εργασιακά κλίματα.

5.7 ΜΟΝΤΕΛΟ ΓΡΑΜΜΙΚΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ

Σε αυτό το στάδιο εξετάστηκε το μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης που εξηγεί την σχέση μεταξύ εργασιακού κλίματος και εργασιακής προσπάθειας. Ως εξαρτημένη μεταβλητή ορίστηκε η εργασιακή προσπάθεια και ως ανεξάρτητη το εργασιακό κλίμα. Σκοπός είναι να απαντηθεί το ερώτημα: Σε τι βαθμό το εργασιακό κλίμα μπορεί να διαμορφώσει την εργασιακή προσπάθεια;

Πίνακας 21: Ανεξάρτητη μεταβλητή του μοντέλου γραμμικής παλινδρόμησης

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Κλίμακα Εργασιακού Κλίματος ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Κλίμακα Εργασιακής Προσπάθειας

b. All requested variables entered.

Ο παρακάτω πίνακας μας δείχνει τον βαθμό συσχέτισης Pearson R, που ισούται με 0,424 και θεωρείται μέτριος, και το τυπικό σφάλμα της εκτίμησης το οποίο μας δίνει μια ιδέα για το πόσο καλά ταιριάζει ένα μοντέλο παλινδρόμησης σε ένα σύνολο δεδομένων. Συγκεκριμένα όσο μικρότερη είναι η τιμή, τόσο καλύτερη είναι η εφαρμογή. Το τυπικό σφάλμα της εκτίμησης κυμαίνεται σε σχετικά χαμηλό επίπεδο της τάξης του 0,68.

Πίνακας 22: Συσχέτιση των 2 μεταβλητών και τυπικό σφάλμα

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,424 ^a	,180	,175	,68220

a. Predictors: (Constant), Κλίμακα Εργασιακού Κλίματος

b. Dependent Variable: Κλίμακα Εργασιακής Προσπάθειας

Ο πίνακας ANOVA μας δείχνει ότι το μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης που εφαρμόζουμε είναι στατιστικά σημαντικό, δηλαδή η γραμμική συσχέτιση η οποία υπάρχει ισχύει και θα ισχύει αν επαναλάβουμε ξανά το ερωτηματολόγιο.

Πίνακας 23: ANOVA για εξακρίβωση της στατιστικής σημαντικότητας του μοντέλου

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,439	1	16,439	35,323	,000 ^b
	Residual	74,929	161	,465		
	Total	91,368	162			

a. Dependent Variable: Κλίμακα Εργασιακής Προσπάθειας

b. Predictors: (Constant), Κλίμακα Εργασιακού Κλίματος

Ο πίνακας Coefficients που ακολουθεί μας δίνει αναλυτικές πληροφορίες για το μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης.

Το μοντέλο είναι της μορφής $Y = \alpha + \beta x$, δηλαδή:

$$\text{Εργασιακή προσπάθεια} = \alpha + \beta * \text{Εργασιακό κλίμα}$$

Αν το εργασιακό κλίμα αυξηθεί κατά μια μονάδα τότε κατά μέσο όρο η εργασιακή προσπάθεια θα αυξηθεί κατά 0,345 μονάδες. Αν το εργασιακό κλίμα λάβει τιμή 0 τότε η εργασιακή προσπάθεια θα είναι 2,95 περίπου. Αυτό σημαίνει πως οι εργαζόμενοι έτσι και αλλιώς καταβάλλουν μια μέτρια εργασιακή προσπάθεια ανεξάρτητα από το εργασιακό κλίμα το οποίο υφίστανται.

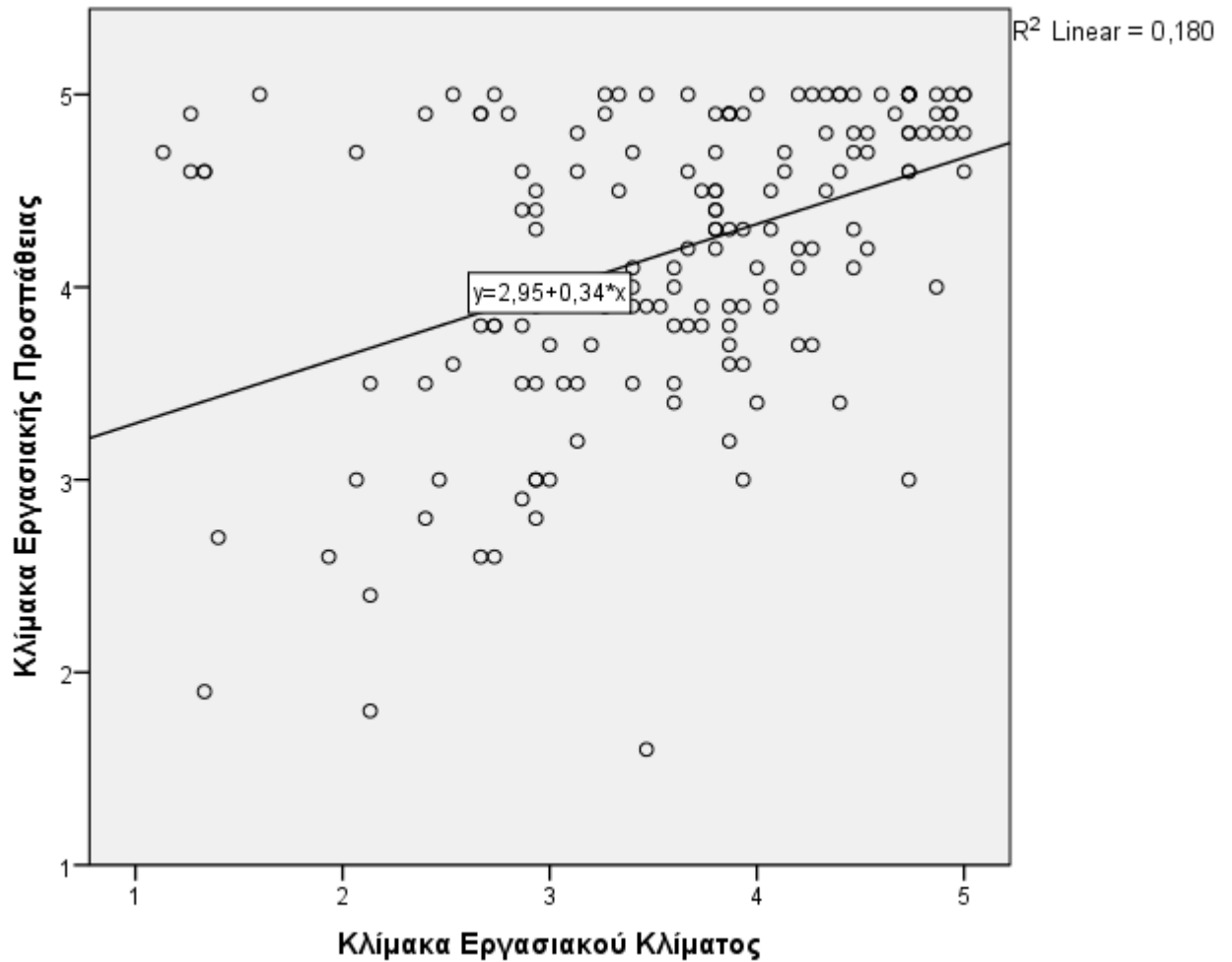
Πίνακας 24: Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2,948	,215		13,682	,000	2,522	3,373
	Κλίμακα Εργασιακού Κλίματος	,345	,058	,424	5,943	,000	,230	,460

a. Dependent Variable: Κλίμακα Εργασιακής Προσπάθειας

Αυτή είναι η ευθεία της γραμμικής παλινδρόμησης που εξηγεί καλύτερα την συσχέτιση των 2 μεταβλητών.



Διάγραμμα 13: Ευθεία της γραμμικής παλινδρόμησης

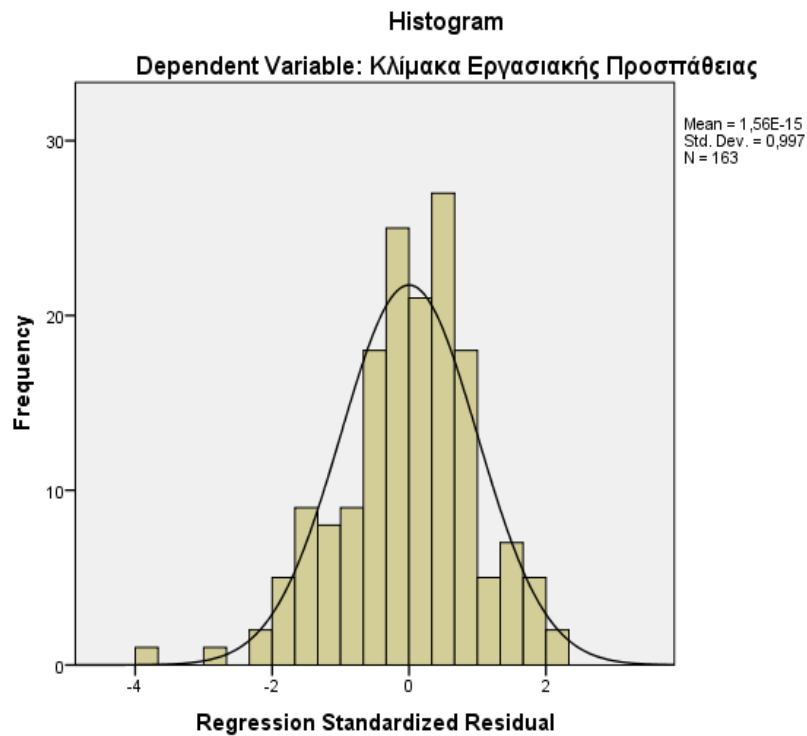
Για να θεωρηθεί ότι το μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης μπορεί να υιοθετηθεί θα πρέπει να ισχύει η υπόθεση περί ετεροσκεδαστικότητας των καταλοίπων. Ο μέσος όρος των καταλοίπων θα πρέπει να είναι 0 όπως και είναι, άρα το μοντέλο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί αφού τα κατάλοιπα ακολουθούν την κανονική κατανομή. Επίσης θα πρέπει να ελεγχθεί αν τα σφάλματα είναι τυχαία διασκορπισμένα και δεν υποδεικνύουν κάποια τάση. Και αυτή η υπόθεση περί καταλληλότητας εφαρμογής της γραμμικής παλινδρόμησης ισχύει.

Πίνακας 25: Προβλεπόμενες τιμές Εργασιακής προσπάθειας και κατάλοιπα του μοντέλου

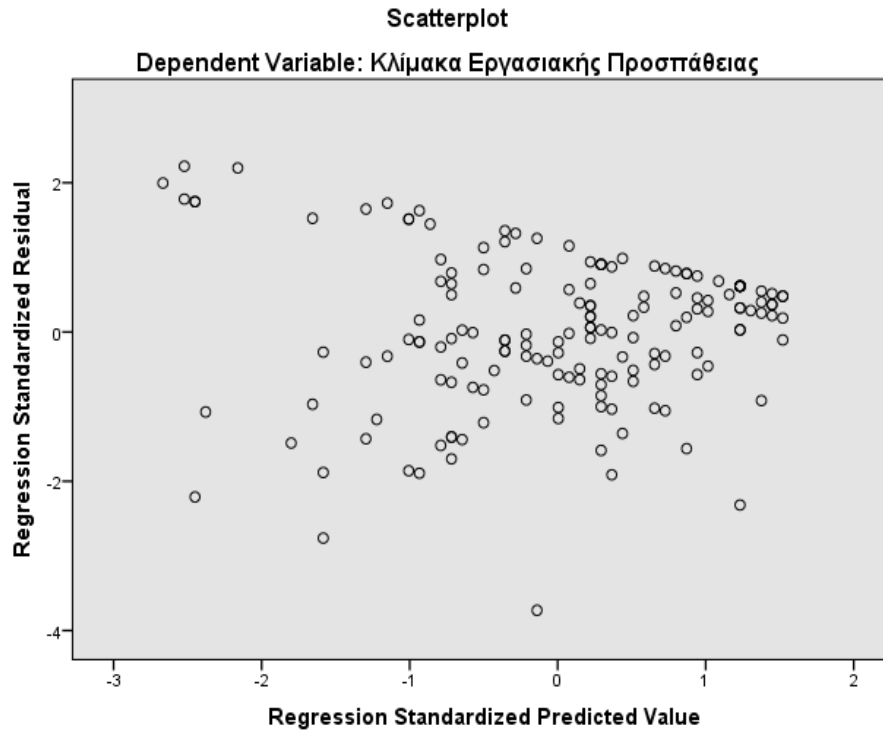
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,3388	4,6727	4,1883	,31855	163
Residual	-2,54376	1,51520	,00000	,68009	163
Std. Predicted Value	-2,667	1,521	,000	1,000	163
Std. Residual	-3,729	2,221	,000	,997	163

a. Dependent Variable: Κλίμακα Εργασιακής Προσπάθειας



Διάγραμμα 14: Κατανομή των καταλοίπων



Διάγραμμα 15: Διασπορά των σφαλμάτων

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Ανασκόπηση

Ο στόχος της παρούσας μελέτης ήταν να εντοπίσει βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή προσπάθεια και να διερευνήσει τη σημασία ενός θετικού εργασιακού κλίματος για την προώθηση υψηλότερων επιπέδων εργασιακής προσπάθειας μεταξύ των εργαζομένων (Berberoglu, 2018). Τα αποτελέσματα της μελέτης υποδηλώνουν ότι ένα θετικό εργασιακό κλίμα είναι ζωτικής σημασίας για την προώθηση υψηλότερων επιπέδων εργασιακής προσπάθειας μεταξύ των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, ένα θετικό εργασιακό κλίμα που χαρακτηρίζεται από

υψηλά επίπεδα εργασιακής αυτονομίας, υποστηρικτικές σχέσεις με προϊστάμενους και συναδέλφους και θετικές σχέσεις στο χώρο εργασίας συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής προσπάθειας (Jufrizen & Pratiwi, 2021). Αυτό το εύρημα είναι συνεπές σε μια σειρά βιομηχανιών και τύπων εργασίας, υποδεικνύοντας την καθολική σημασία του εργασιακού κλίματος για την προώθηση της δέσμευσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Η μελέτη εντόπισε επίσης αρκετούς παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των επαρκών πόρων και υποστήριξης, της αίσθησης της κοινότητας και της ανοιχτής επικοινωνίας και συνεργασίας (Lamberti et al., 2020). Αυτοί οι παράγοντες διαπιστώθηκε ότι είναι σημαντικοί για την ενίσχυση ενός θετικού εργασιακού κλίματος και την προώθηση υψηλότερων επιπέδων εργασιακής προσπάθειας μεταξύ των εργαζομένων (Jufrizen & Pratiwi, 2021).

Ένας από τους κρίσιμους παράγοντες που εντοπίστηκαν στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας ήταν η εργασιακή αυτονομία. Οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλό επίπεδο εργασιακής αυτονομίας τείνουν να είναι πιο αφοσιωμένοι και παραγωγικοί στην εργασία (Chaudhary et al., 2014). Είναι πιο πιθανό να οικειοποιηθούν τη δουλειά τους και να αναλάβουν την πρωτοβουλία να βρουν λύσεις στα προβλήματα. Η εργασιακή αυτονομία συμβάλλει επίσης σε ένα θετικό εργασιακό κλίμα, καθώς επιτρέπει στους εργαζόμενους να έχουν περισσότερο έλεγχο στην εργασία τους και να λαμβάνουν αποφάσεις που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και τα ενδιαφέροντά τους (Lamberti et al., 2020). Οι εργαζόμενοι που έχουν υποστηρικτικές σχέσεις με τους προϊστάμενους και τους συναδέλφους τους τείνουν να είναι πιο αφοσιωμένοι και παραγωγικοί στη δουλειά. Η κοινωνική υποστήριξη παρέχει στους εργαζόμενους την αίσθηση ότι ανήκουν κάπου και συμβάλλει στη δημιουργία θετικού κλίματος εργασίας. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι υποστηρίζονται από τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους τους είναι πιο πιθανό να κάνουν το παραπάνω βήμα για να βοηθήσουν τον οργανισμό να πετύχει τους στόχους του (Lamberti et al., 2020).

Οι σχέσεις στο χώρο εργασίας διαπιστώθηκε επίσης ότι είναι κρίσιμος παράγοντας για τη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος. Οι θετικές σχέσεις στο χώρο εργασίας συμβάλλουν στην ικανοποίηση, τη δέσμευση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Berberoglu, 2018). Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι αποτελούν μέρος ενός υποστηρικτικού και συνεργατικού εργασιακού περιβάλλοντος, είναι πιο πιθανό να παρακινηθούν και να αφοσιωθούν στην εργασία τους. Τα αποτελέσματα της μελέτης υπογραμμίζουν επίσης τη σημασία της οργανωτικής υποστήριξης για την προώθηση ενός θετικού κλίματος εργασίας. Οι επαρκείς πόροι και η υποστήριξη είναι απαραίτητες για τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος που ενισχύει

υψηλά επίπεδα εργασιακής προσπάθειας (Jufrizen & Pratiwi, 2021). Οι οργανισμοί που παρέχουν στους υπαλλήλους τους πόρους και την υποστήριξη που χρειάζονται για να κάνουν τη δουλειά τους είναι πιο πιθανό να δημιουργήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που προάγει τη δέσμευση και την παραγωγικότητα (Lamberti et al., 2020).

Το ερευνητικό πλαίσιο της εργασίας σκοπό έχει να αναδείξει με ποσοτικά δεδομένα την εξάρτηση της εργασιακής προσπάθειας από το εργασιακό κλίμα. Για αυτό τον λόγο δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο μέσω του εργαλείου Google Forms το οποίο διαμοιράστηκε σε ομάδες κοινωνικής δικτύωσης (Facebook) και απευθυνόταν σε εργαζόμενους ιδιωτικού τομέα. Οι απαντήσεις που συλλέχθηκαν ήταν από 163 άτομα και αναλύθηκαν εν συνεχεία στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS.

Το δείγμα αποτελούνταν από συμμετέχοντες και των δύο φύλων (69,3% γυναίκες και 30,7% άνδρες), ηλικίας από 20 έως 67 ετών. Η πλειοψηφία αυτών ήταν άγαμοι είτε έγγαμοι και κυρίως απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Οι περισσότεροι είχαν προϋπηρεσία από 0 έως 20 χρόνια αλλά ανήκαν στην παρούσα εργασία τους 0 έως 5 χρόνια. Η έρευνα δεν εστιάζει σε κάποιο συγκεκριμένο τομέα απασχόλησης. Επίσης οι περισσότεροι κατείχαν θέσεις υπαλλήλου (46,01%) ή ανώτερου στελέχους (28,83%) και όχι τόσο κατώτερου και μεσαίου στελέχους.

Κατά τον έλεγχο συσχετίσεων αντλήθηκαν πολύτιμα αποτελέσματα. Όσον αφορά τις συσχετίσεις στα δημογραφικά χαρακτηριστικά βρέθηκε ότι οι άνδρες είναι λίγο πιο πιθανόν να κατέχουν υψηλότερες θέσεις εργασίας όπως και οι μεγαλύτεροι ηλικιακά άνθρωποι. Επίσης η ηλικία σχετίζεται πολύ με τα έτη προϋπηρεσίας γενικά, αλλά και στη συγκεκριμένη εταιρεία. Σε πολύ μικρό βαθμό φαίνεται ότι οι έγγαμοι και διαζευγμένοι καταβάλλουν μεγαλύτερη εργασιακή προσπάθεια. Επίσης σε πολύ μικρό βαθμό σχετίζεται το εκπαιδευτικό επίπεδο με την ένδειξη στοιχείων κατεύθυνσης. Μέσα από την έρευνα φαίνεται ότι όσο αυξάνεται η θέση στην ιεραρχία τόσο αυξάνονται σε μικρό βαθμό βέβαια οι πιθανότητες να απολαμβάνει ο εργαζόμενος καλύτερο εργασιακό κλίμα. Τέλος η σημαντικότερη συσχέτιση είναι αυτή μεταξύ εργασιακού κλίματος και εργασιακής προσπάθειας (0,424). Όσο οι εργαζόμενοι βιώνουν ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα τόσο αυξάνεται και η προσπάθεια που καταβάλλουν στην εργασία τους. Το μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης είναι κατάλληλο για να εκφράσει αυτή τη σχέση καθώς τηρούνται όλες οι προϋποθέσεις εφαρμογής του.

Συμπερασματικά, τα ευρήματα της μελέτης έχουν σημαντικές επιπτώσεις για τους οργανισμούς που επιδιώκουν να βελτιώσουν τη δέσμευση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα υπογραμμίζουν τη σημασία της

καλλιέργειας ενός θετικού εργασιακού κλίματος που δίνει προτεραιότητα στην εργασιακή αυτονομία, την κοινωνική υποστήριξη και τις σχέσεις στο χώρο εργασίας. Παρέχοντας στους υπαλλήλους τους, τους πόρους και την υποστήριξη που χρειάζονται για να πετύχουν, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που προάγει τη δέσμευση και την παραγωγικότητα, οδηγώντας τελικά σε καλύτερα επιχειρηματικά αποτελέσματα.

6.2 Περιορισμοί Έρευνας

Αναφορικά με τους περιορισμούς της έρευνας, σε αυτούς θα μπορούσαν να προσμετρήσουν ο σχετικά μικρός χρόνος διάρκειας συλλογής απαντήσεων. Η παρούσα έρευνα δεν αντιστοιχεί σε μακροχρόνια παρατήρηση της εργασιακής προσπάθειας και του εργασιακού κλίματος αλλά στην εξερεύνηση αυτών των 2 την τρέχουσα περίοδο. Επίσης ο αριθμός του δείγματος δεν παρέχει την μέγιστη αξιοπιστία των συμπερασμάτων ώστε αυτά να γενικευθούν για όλο τον πληθυσμό. Επίσης η έρευνα αυτή εστιάζει σε εργαζομένους ιδιωτικού τομέα και μόνο στην Ελλάδα. Φαίνεται πως στον ιδιωτικό τομέα της Ελλάδας το εργασιακό κλίμα είναι ένα στοιχείο που επηρεάζει πολύ την εργασιακή προσπάθεια, όμως δεν γνωρίζουμε αν ισχύει το ίδιο στον Δημόσιο τομέα που χαρακτηρίζεται από την μονιμότητα που προσφέρει μεγαλύτερη ασφάλεια στην διατήρηση της θέσης των εργαζομένων και το επίπεδο της αξιοκρατίας είναι αμφισβητήσιμο λόγω των πολιτικών παρεμβάσεων. Επίσης υπάρχουν αμφιβολίες για το αν τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούσαν να είναι αντιπροσωπευτικά για εργαζόμενους σε άλλες χώρες, καθώς ο τρόπος που τα άτομα αντιλαμβάνονται στην εργασία τους και διαμορφώνουν τα κίνητρα τους επηρεάζεται από την εγχώρια κουλτούρα και την οικονομική και πολιτική κατάσταση της εκάστοτε χώρας. Τέλος ένας πολύ σημαντικός περιορισμός είναι πως η μέθοδος επιλογής του δείγματος είναι η δειγματοληψία ευκολίας, δηλαδή το ερωτηματολόγιο αναρτήθηκε σε διαδικτυακές ομάδες όπου υπήρχαν εργαζόμενοι από διάφορους κλάδους. Συνεπώς δεν γνωρίζουμε τον ακριβή κλάδο και τις συνθήκες οπότε το αποτέλεσμα δεν μπορεί να γενικευτεί.

6.3 Μελλοντική Έρευνα

Η υψηλή εργασιακή προσπάθεια, όπως έχει δείξει πλήθος ερευνών, οδηγεί τις επιχειρήσεις σε μεγαλύτερη απόδοση. Η συσχέτιση της με το εργασιακό κλίμα έχει εξεταστεί λιγότερο από όσο θα έπρεπε στην βιβλιογραφία που έχουμε στην διάθεση

μας. Μέσα από την παρούσα εργασία συμπεράναμε ότι ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα παρακινεί τους εργαζόμενους να καταβάλλουν μεγαλύτερη εργασιακή προσπάθεια. Σε μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξεταστεί αν το ευχάριστο εργασιακό κλίμα βελτιώνει την γενικότερη ποιότητα ζωής των εργαζομένων. Επίσης θα μπορούσε να εξεταστεί η συσχέτιση του εργασιακού κλίματος με την δημιουργία σχεσιακού συμβολαίου και συναλλακτικού καθώς στο παράρτημα, παρουσιάζεται ότι το ευχάριστο εργασιακό κλίμα δημιουργεί αίσθημα δέσμευσης στους εργαζομένους. Θα ήταν πολύ χρήσιμο επίσης να εξεταστεί αν η εργασιακή προσπάθεια και το ψυχολογικό συμβόλαιο, οδηγούν σε εργασιακή εξουθένωση και παραμέληση της προσωπικής ζωής. Αυτό θα βοηθούσε τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν ένα πλαίσιο εργασίας, ρυθμίζοντας το εργασιακό τους κλίμα και τους παράγοντες ανάπτυξης ψυχολογικού σχεσιακού συμβολαίου με τέτοιο τρόπο που οι εργαζόμενοι θα εκφράζουν την απαραίτητη δέσμευση χωρίς να οδηγούνται σε ακραία προσκόλληση προς την καριέρα τους και χωρίς να αγνοούν τις άλλες διαστάσεις της ζωής.

Ακόμα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί η ίδια έρευνα προσαρμοσμένη σε δείγμα δημοσίων υπαλλήλων, και έπειτα να συγκριθούν τα αποτελέσματα, για να αναδειχθούν τυχόν αποκλίσεις στα κίνητρα που ωθούν τους εργαζομένους των δημοσίων υπηρεσιών. Τέλος θα μπορούσε να γίνει περεταίρω έρευνα σε συγκεκριμένους κλάδους γνωρίζοντας καλύτερα τις συνθήκες ώστε να βγουν πιο σαφή αποτελέσματα.

6.4 Πρακτικές Προεκτάσεις

Με βάση τα στατιστικά αποτελέσματα που εξήχθησαν από την παρούσα μελέτη, θεωρούμαι πως οι ιδιωτικές επιχειρήσεις θα μπορούσαν να ελέγχουν το εργασιακό τους κλίμα με βάση την κλίμακα Work Climate Questionnaire για να δουν τομείς που θα μπορούσαν να βελτιώσουν το εργασιακό τους κλίμα με σκοπό να παρακινηθεί το προσωπικό και να αυξηθεί η απόδοση του. Επίσης οι εργαζόμενοι της εταιρείας θα μπορούσαν να συμμετέχουν ανώνυμα σε έρευνα σχετικά με την εργασιακή τους προσπάθεια για να παρατηρηθούν τα αποτελέσματα των πρακτικών παρακίνησης προσωπικού. Ένα περιβάλλον εργασίας που πραγματοποιεί έρευνες μέτρησης του εργασιακού κλίματος και της εργασιακής προσπάθειας μπορεί να αποτελεί πόλο έλξης εργαζομένων, καθώς εκείνοι θα νιώθουν ότι η κατάσταση που βιώνουν στην επιχείρηση πρέπει να γνωστοποιείται. Τέλος το πώς αξιολογούν οι εργαζόμενοι την εργασιακή τους προσπάθεια είναι χρήσιμο να καταγράφεται και τους ίδιους για σκοπούς εσωτερικής ενδοσκόπησης αλλά και για τις επιχειρήσεις που

μπορούν να λάβουν αυτή την πληροφορία υπόψη κατά την διαδικασία αξιολόγησης. Για παράδειγμα θα πρέπει να δίδεται προσοχή όταν ένας εργαζόμενος δηλώνει στην έρευνα ότι καταβάλλει πολύ μεγάλη προσπάθεια ενώ τα αποτελέσματα εργασίας του δεν συνάδουν με κάτι τέτοιο. Σε τέτοιες περιπτώσεις ο εργαζόμενος μπορεί να αναλαμβάνει καθήκοντα άλλων ως αποτέλεσμα της ψυχολογικής πίεσης που μπορεί να υφίσταται ή η θέση εργασίας που έχει αναλάβει να μην του ταιριάζει.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Alipour, F.H. (2011). The relationship between organizational climate and communication skills of managers of the Iranian physical education organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, pp.421–428. doi:10.1016/j.sbspro.2011.10.083.
- Arthur, W., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 786–801. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.786>
- Baba, V. V., & Jamal, M. (1991). Routinization of job context and job content as related to employees' quality of working life: A study of Canadian nurses. *Journal of Organizational Behavior*, 12(5), 379–386. <https://doi.org/10.1002/job.4030120503>
- Banwo, A.O., Onokala, U. and Momoh, B. (2022). Organizational climate–institutional environment nexus: why context matters. *Journal of Global Entrepreneurship Research*. doi:<https://doi.org/10.1007/s40497-022-00330-4>.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Strauss, J. P. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 715–722. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.715>

- Jones, T., Baxter, M. and Khanduja, V. (2013). A quick guide to survey research. *The Annals of The Royal College of Surgeons of England*, [online] 95(1), pp.5–7. doi:<https://doi.org/10.1308/003588413x13511609956372>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Bhasin, H. (2020). Organizational Climate Definition – Types and Characteristics.[online] Marketing91. Available at: <https://www.marketing91.com/organizational-climate/>.
- Bielby, D. D., & Bielby, W. T. (1988). She Works Hard for the Money: Household Responsibilities and the Allocation of Work Effort. *American Journal of Sociology*, 93(5), 1031–1059. <https://doi.org/10.1086/228863>
- Blau, G. J. (1986). Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism. *Journal of Management*, 12(4), 577–584. <https://doi.org/10.1177/014920638601200412>
- Brief, A. (1998). Attitudes in and around organizations. *Choice Reviews Online*, 36(04), 36–245236–2452. <https://doi.org/10.5860/choice.36-2452>
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358–368. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358>
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1994). The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction. *Journal of Marketing*, 58(2), 70. <https://doi.org/10.2307/1252270>
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545. <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>
- Butcher and Houston (1994). Supervisors matter more than you think: Components of a mission-centered organizational climate.
- Buyukulmaz, O. (2016). The Effect Of Organizational Climate On Work Life Balance. *European Journal of Business and Management*.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Canli, S., & Özdemir, Y. (2021). The Impact of Organizational Climate on Organizational Creativity The Impact of Organizational Climate on

Organizational Creativity in Educational Institutions in Educational Institutions.
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1345426.pdf>

- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2014). Organizational Climate, Climate Strength and Work Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 291–303. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.195>
- Chen, C.-J. and Huang, J.-W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), pp.104–118. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2006.11.001.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2004). General self-efficacy and self-esteem: toward theoretical and empirical distinction between correlated self-evaluations. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 375–395. <https://doi.org/10.1002/job.251>
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). The Five-Factor Model of Personality and Its Relevance to Personality Disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6(4), 343–359. <https://doi.org/10.1521/pedi.1992.6.4.343>
- Davis, K. and Newstrom, J. (2003). *Organizational Behavior : Human Behavior at Work*.
- Denison, D. V., Hackbart, M., & Moody, M. (2006). State Debt Limits: How Many Are Enough? *Public Budgeting & Finance*, 26(4), 22–39. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5850.2006.00860.x>
- Dewey, J. (1914). Interest and Effort in Education. *The School Review*, 22(7), 497–497. <https://doi.org/10.1086/436359>
- Diefendorff, J. M., & Chandler, M. M. (2011). Motivating employees. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization.*, 65–135. <https://doi.org/10.1037/12171-003>
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040–1048. <https://doi.org/10.1037/0003066x.41.10.1040>
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Perceived job autonomy and turnover intention: The moderating role of perceived supervisor support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 563–573. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2012.667215>
- Fapohunda, T. (2013). Towards Effective Team Building in the Workplace. *International Journal of Education and Research*, 1(4). <https://ijern.com/images/April-2013/23.pdf>

- Gill, C. and Caza, A. (2015). An Investigation of Authentic Leadership's Individual and Group Influences on Follower Responses. *Journal of Management*, 44(2), pp.530–554. doi:10.1177/0149206314566461.
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1974). Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies. *The Academy of Management Journal*, 17(2), 255–280. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/254979>
- Hobson, C. J., Mendel, R. M., & Gibson, F. W. (1981). Clarifying performance appraisal criteria. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(2), 164–188. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(81\)90021-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(81)90021-0)
- Jackson, E. and Schuler, S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096–1112. <https://doi.org/10.1037/h0037511>
- Janz, B.D. and Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture*. *Decision Sciences*, 34(2), pp.351–384. doi:10.1111/1540-5915.02328.
- Jufrizen, J., & Pratiwi, S. (2021). The Effect of Organizational Climate on Employee Job Satisfaction with Work Ethics as A Moderating Variable. *Journal of International Conference Proceedings*, 4(2). <https://doi.org/10.32535/jicp.v4i2.1245>
- Kamarulzaman, N., Saleh, A.A., Hashim, S.Z., Hashim, H. and Abdul-Ghani, A.A. (2011). An Overview of the Influence of Physical Office Environments Towards Employee. *Procedia Engineering*, [online] 20, pp.262–268. doi:10.1016/j.proeng.2011.11.164.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology.
- Kangis, P., Gordon, D. and Williams, S. (2000). Organisational climate and corporate performance: an empirical investigation. *Management Decision*, 38(8), pp.531–540. doi:10.1108/eum000000005371.

- Kanungo, R. N. (1981). Work alienation and involvement: problems and prospects. *Applied Psychology*, 30(1), 1–15. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1981.tb00976.x>
- Katerberg, R., & Blau, G. J. (1983). An Examination of Level and Direction of Effort and Job Performance. *Academy of Management Journal*, 26(2), 249–257. <https://doi.org/10.2307/255973>
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*.
- Klandermans, B. (1986). Perceived costs and benefits of participation in union action. *Personnel Psychology*, 39(2), pp.379–397. doi:10.1111/j.1744-6570.1986.tb00588.x.
- Klein, C. (2022). The Factors Affecting Employee Work Environment. [online] ChargeSpot. Available at: <https://www.chargespot.com/workspaces/the-factors-affecting-employee-work-environment/> [Accessed 30 Nov. 2022].
- Koslowsky, M., Sagie, A., Krausz, M., & Singer, A. D. (1997). Correlates of employee lateness: Some theoretical considerations. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 79–88. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.1.79>
- Kossek, E.E., Baltes, B.B. and Matthews, R.A. (2011). How Work–Family Research Can Finally Have an Impact in Organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, [online] 4(3), pp.352–369. doi:10.1111/j.1754-9434.2011.01353.x.
- Kossek, E.E., Colquitt, J.A. and Noe, R.A. (2001). Caregiving Decisions, Well-Being, And Performance: The Effects Of Place And Provider As A Function Of Dependent Type And Work-Family Climates. *Academy of Management Journal*, 44(1), pp.29–44. doi:10.2307/3069335.
- Lamberti, G., Aluja Banet, T., & Rialp Criado, J. (2020). Work climate drivers and employee heterogeneity. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–33. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1711798>
- Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1977). Behavioral observation scales for performance appraisal purposes. *Personnel Psychology*, 30(2), 255–268. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1977.tb02092.x>
- Lawler, E. E., & PORTER, L. W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1), 20–28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232x.1967.tb01060.x>
- Likert, R. and Pyle, W.C. (1971). Human Resource Accounting: A Human Organizational Measurement Approach, Part II. *Financial Analysts Journal*, 27(1), pp.75–84. doi:10.2469/faj.v27.n1.75.

- Livinfo (2012). Information: Impact Of Organisational Climate. [online] Information. Available at: <https://livinfo.blogspot.com/2012/10/impact-of-organisational-climate.html> [Accessed 30 Nov. 2022].
- Lodahl, T. M., &Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24–33. <https://doi.org/10.1037/h0021692>
- Lukan, J., Bolliger, L., Pauwels, N.S., Luštrek, M., Bacquer, D.D. and Clays, E. (2022). Work environment risk factors causing day-to-day stress in occupational settings: a systematic review. *BMC Public Health*, 22(1). doi:<https://doi.org/10.1186/s12889-021-12354-8>.
- Mayo, E. (1993). The Human Problems of an Industrial Civilization. *Nature*, 134(3380), 201–201. <https://doi.org/10.1038/134201b0>
- McCormick, J. and Ilgen, D. (1985). *Industrial and Organizational Psychology*. 8th Edition, Allen and Unwin, London.
- Messick, S. (1995). Validity of psychological assessment: Validation of inferences from persons' responses and performances as scientific inquiry into score meaning. *American Psychologist*, 50(9), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.50.9.741>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Minbashian, A., &Luppino, D. (2014). Short-term and long-term within-person variability in performance: An integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 898–914. <https://doi.org/10.1037/a0037402>
- Miner, B. (1988). . *Organizational behavior: Performance and productivity*, Random House..
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*, 45(1), 19–47. <https://doi.org/10.1177/001872679204500102>
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2008). Critical Role of Leadership on Ethical Climate and Salesperson Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 125–141. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9839-4>
- Musah, M.B., Ali, H.M., Vazhathodial - Hudawi, S.H., Tahir, L.M., Daud, K.B., Said, H.B. and Kamil, N.M. (2016). Organisational climate as a predictor of workforce performance in the Malaysian higher education institutions. *Quality Assurance in Education*, 24(3), pp.416–438. doi:10.1108/qae-10-2014-0048.

- P. Yukthamarani Permarupan, Abdullah Al-Mamun, Roselina Ahmad Saufi, & Noor Raihani Zainol. (2013). Organizational Climate on Employees' Work Passion:A Review. 9(4), 63–68.
<https://doi.org/10.3968/j.css.1923669720130904.2612>
- Páramo, D. (2017). Cultura y comportamiento humano. *Revistacientífica Pensamiento y Gestión*, (42), pp.1–5. doi:10.14482/pege.42.10450.
- Paterson, J. M., & O'Driscoll, M. P. (1990). An Empirical Assessment of Kanungo's (1982) Concept and Measure of Job Involvement. *Applied Psychology*, 39(3), 293–306. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1990.tb01055.x>
- Patterson, M., Maitlis, S., & Robinson, D. (2003). Development and Validation of A Model-based Organizational Effectiveness Scale. *Journal of Social Science and Humanities*, 4(6). [https://doi.org/10.53469/jssh.2022.4\(06\).09](https://doi.org/10.53469/jssh.2022.4(06).09)
- Payne, J. D., Jackson, E. D., Hoscheidt, S., Ryan, L., Jacobs, W. J., & Nadel, L. (2007). Stress administered prior to encoding impairs neutral but enhances emotional long-term episodic memories. *Learning & Memory*, 14(12), 861–868. <https://doi.org/10.1101/lm.743507>
- Payne, S. C., Youngcourt, S. S., & Beaubien, J. M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 128–150. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.128>
- Permatasari, J. and Ratnawati, I. (2021). Work climate and employee performances: a literature observation. *International research journal of management, IT and social sciences*, [online] 8(2). doi:<https://doi.org/10.21744/irjmis.v8n2.1425>.
- Pinder, C. (2008). Work motivation in organizational behavior.
- Rapp, A. A., Bachrach, D. G., & Rapp, T. L. (2013). The influence of time management skill on the curvilinear relationship between organizational citizenship behavior and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 668–677. <https://doi.org/10.1037/a0031733>
- Rapp, A., Agnihotri, R., & Forbes, L. P. (2008). The Sales Force Technology–Performance Chain: The Role of Adaptive Selling and Effort. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(4), 335–350. <https://doi.org/10.2753/pss0885-3134280401>
- Reichers, E. and Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs..
- Ren, G., Huang, L. and Zheng, B. (2001). Organization culture and climate..

- Ricketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472–481. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.472>
- Rodríguez, R.S.R. (2021). What is the workplace environment and why is it important?» ifeel - EN. [online] ifeelonline.com. Available at: <https://ifeelonline.com/en/occupational-health/workplace-environment/>.
- Russo, G. (2012). Job satisfaction: Turbulent times. *Nature*, 488(7413), 685–688. <https://doi.org/10.1038/nj7413-685a>
- Rusu, G. and Avasilcai, S. (2014). Linking Human Resources Motivation to Organizational Climate. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, [online] 124, pp.51–58. doi:10.1016/j.sbspro.2014.02.459.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Ryan, T. (1947). Work and effort.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. and Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), pp.701–716. doi:10.1177/0013164405282471.
- Schmidt, F. L., Ones, D. S., & Hunter, J. E. (1992). Personnel Selection. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 627–670. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.43.020192.003211>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Steers, M. and Porter, W. (1983). Motivation and Work Behavior.
- Tagiuri, R. (1968). The Concept of Organizational Climate.
- Terborg, J. R., Peters, L. H., Ilgen, D. R., & Smith, F. (1977). Organizational and Personal Correlates of Attitudes Toward Women as Managers. *Academy of Management Journal*, 20(1), 89–100. <https://doi.org/10.2307/255464>
- Tobing, E. (2022). Factors Influencing Job Satisfaction and Employee Loyalty for the Millennial Generation: Work Environment and Leadership Style. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, [online] 4(1), pp.72–81. doi:<https://doi.org/10.31933/dijdbm.v4i1.1599>.
- Van Iddekinge, C., Arnold, J. D., & Lievens, F. (2022). Work Effort: A Conceptual and Meta-Analytic Review. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2022.203>

- Van Iddekinge, C.H., Arnold, J.D., Aguinis, H., Lang, J.W.B. and Lievens, F. (2022). Work Effort: A Conceptual and Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, p.014920632210876. doi:<https://doi.org/10.1177/01492063221087641>.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Watkin, C., & Hubbard, B. (2003). Leadership motivation and the drivers of share price: the business case for measuring organizational climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(7), 380–386. <https://doi.org/10.1108/01437730310498578>
- Westman, M. and Etzion, D. (1995). Crossover of stress, strain and resources from one spouse to another. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), pp.169–181. doi:10.1002/job.4030160207.
- Westman, M., Brough, P. and Kalliath, T. (2009). Expert commentary on work-life balance and crossover of emotions and experiences: Theoretical and practice advancements. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), pp.587–595. doi:10.1002/job.616.
- Wiley, J., & Brooks, S. (2000). p and Organization Development Journal, 24(7), 380-386. [38] Wiley, J., & Brooks, S. (2000). The high-performance organizational climate. I.
- Williams, W. E., & Seiler, D. A. (1973). Relationship between measures of effort and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 57(1), 49–54. <https://doi.org/10.1037/h0034201>
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. *Frontiers in Public Health*, 10(890400). <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>
- Γαλανάκης (2012). Εργασιακή ψυχολογία: νέες προσεγγίσεις και πρακτικές παρεμβάσεις.

8. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

8.1 Πίνακες

Πίνακες που περιλαμβάνουν το Σχεσιακό Ψυχολογικό Συμβόλαιο

Το σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελείται από 8 ερωτήσεις και βρίσκεται στην 4η ενότητα 4 του ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις αυτές στοχεύουν στην ανάδειξη της ύπαρξης σχέσης δέσμευσης από τον εργαζόμενο στην εταιρεία. Κρίθηκε σκόπιμο να διερευνηθεί η επίδραση που έχει ένα θετικό ή αρνητικό εργασιακό κλίμα στην ανάπτυξη του.

Υπολογίστηκε ως ο μέσος όρος των 8 απαντήσεων κάθε συμμετέχοντα. Οι βαθμολογία του ψυχολογικού σχεσιακού συμβολαίου κυμάνθηκε από την χαμηλότερη δυνατή τιμή (1) έως και την υψηλότερη (5). Ο μέσος όρος του σχεσιακού συμβολαίου έχει τιμή άνω του μετρίου (3,41). Αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι του δείγματος τείνουν να αναπτύσσουν λίγο έως και αρκετά δέσμευση με την επιχείρηση.

Πίνακας 26: Περιγραφικά Μέτρα Κλίμακας Σχεσιακού Συμβολαίου

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Κλίμακα Σχεσιακού Ψυχολογικού Συμβολαίου	163	1,00	5,00	3,4172	1,05439
Valid N (listwise)	163				

Πίνακας 27: Συσχετίσεις Συμπεριλαμβανομένου του Σχεσιακού Συμβολαίου

		Correlations													
		Φύλο	Ηλικία	Οικογενειακή Κατάσταση	Επίπεδο Εκπαίδευσης	Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας	Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε.	Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας σας	Κλίμακα Εργασιακού Κλίματος	Επιμονή	Κατεύθυνση	Ένταση	Κλίμακα Εργασιακής Προσπάθειας	Κλίμακα Σχεσιακού Συμβολαίου	
Φύλο	Pearson Correlation	1	-.092	,101	-.030	-.088	-.068	-.200*	-.065	,059	,096	,117	,100	-.081	
	Sig. (2-tailed)		,245	,199	,703	,264	,391	,010	,413	,454	,222	,136	,205	,305	
	N	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	
Ηλικία	Pearson Correlation	-.092	1	,524**	,005	,948**	,810**	,531**	,054	,148	,085	,147	,137	,092	
	Sig. (2-tailed)	,245		,000	,952	,000	,000	,000	,497	,060	,280	,062	,081	,242	
	N	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	
Οικογενειακή Κατάσταση	Pearson Correlation	,101	,524**	1	-.038	,504**	,455**	,352**	,119	,173*	,127	,141	,155*	,074	
	Sig. (2-tailed)	,199	,000		,626	,000	,000	,000	,129	,027	,107	,073	,048	,350	
	N	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Pearson Correlation	-.030	,005	-.038	1	,000	-.019	,213**	,046	,122	,161*	,116	,138	,115	
	Sig. (2-tailed)	,703	,952	,626		1,000	,805	,006	,559	,120	,040	,141	,078	,144	
	N	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	
Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας	Pearson Correlation	-.088	,948**	,504**	,000	1	,849**	,523**	,080	,152	,069	,153	,137	,091	
	Sig. (2-tailed)	,264	,000	,000	1,000		,000	,000	,312	,053	,381	,051	,082	,249	
	N	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	
Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε.	Pearson Correlation	-.068	,810**	,455**	-.019	,849**	1	,453**	,076	,064	,002	,075	,054	,142	
	Sig. (2-tailed)	,391	,000	,000	,805	,000		,000	,333	,414	,977	,344	,493	,071	
	N	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	
Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας σας	Pearson Correlation	-.200*	,531**	,352**	,213**	,523**	,453**	1	,238**	,132	,073	,097	,106	,310**	
	Sig. (2-tailed)	,010	,000	,000	,006	,000	,000		,002	,093	,358	,217	,176	,000	
	N	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	
Κλίμακα Εργασιακού Κλίματος	Pearson Correlation	-.065	,054	,119	,046	,080	,076	,238**	1	,391**	,419**	,394**	,424**	,723**	
	Sig. (2-tailed)	,413	,497	,129	,559	,312	,333	,002		,000	,000	,000	,000	,000	
	N	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	
Επιμονή	Pearson Correlation	,059	,148	,173*	,122	,152	,064	,132	,391**	1	,859**	,806**	,931**	,336**	
	Sig. (2-tailed)	,454	,060	,027	,120	,053	,414	,093	,000		,000	,000	,000	,000	
	N	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	
Κατεύθυνση	Pearson Correlation	,096	,085	,127	,161*	,069	,002	,073	,419**	,859**	1	,844**	,946**	,404**	
	Sig. (2-tailed)	,222	,280	,107	,040	,381	,977	,358	,000	,000		,000	,000	,000	
	N	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	
Ένταση	Pearson Correlation	,117	,147	,141	,116	,153	,075	,097	,394**	,806**	,844**	1	,952**	,427**	
	Sig. (2-tailed)	,136	,062	,073	,141	,051	,344	,217	,000	,000	,000		,000	,000	
	N	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	
Κλίμακα Εργασιακής Προσπάθειας	Pearson Correlation	,100	,137	,155*	,138	,137	,054	,106	,424**	,931**	,946**	,952**	1	,417**	
	Sig. (2-tailed)	,205	,081	,048	,078	,082	,493	,176	,000	,000	,000	,000		,000	
	N	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	
Κλίμακα Σχεσιακού Συμβολαίου	Pearson Correlation	-.081	,092	,074	,115	,091	,142	,310**	,723**	,336**	,404**	,427**	,417**	1	
	Sig. (2-tailed)	,305	,242	,350	,144	,249	,071	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	

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



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

8.2 Ερωτηματολόγιο

ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με σκοπό να συμβάλει στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού: MBA TQM International του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Η συμπλήρωσή του παρόντος ερωτηματολογίου είναι αυστηρά ανώνυμη, οι απαντήσεις εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την εξαγωγή επιστημονικών συμπερασμάτων. Ο εκτιμώμενος χρόνος ολοκλήρωσής του είναι 10 λεπτά.

Σας ευχαριστώ πολύ για την πολύτιμη βοήθειά σας στην ολοκλήρωση της έρευνας αυτής, αλλά και για τον χρόνο που θα διαθέσετε.
Χριστίνα Αγγέλου (christinaagge2@gmail.com)

 christinaagge2@gmail.com (δεν κοινοποιήθηκε) 

[Εναλλαγή λογαριασμού](#)

* Απαιτείται

Θα θέλατε να λάβετε μέρος στην έρευνά μου; *

Ναι

Όχι

[Επόμενο](#) [Εκκαθάριση φόρμας](#)

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

1. Φύλο *

Επιλογή ▼

2. Ηλικία *

Συμπληρώστε μόνο αριθμό, π.χ. 34

Η απάντησή σας _____

3. Οικογενειακή Κατάσταση *

Επιλογή ▼

4. Επίπεδο Εκπαίδευσης *

Επιλογή ▼

3. Οικογενειακή Κατάσταση *

Επιλογή ▼

4. Επίπεδο Εκπαίδευσης *

Επιλογή ▼

5. Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας *

Συμπληρώστε με αριθμό, π.χ. 12

Η απάντησή σας _____

Πίσω

Επόμενο

Εκκαθάριση φόρμας

ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

1. Τρέχων τομέας απασχόλησης *

Επιλογή

2. Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε. *

Συμπληρώστε με αριθμό, π.χ. 7

Η απάντησή σας

3. Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας σας *

Επιλογή

Πίσω

Επόμενο

Εκκαθάριση φόρμας

ΕΝΟΤΗΤΑ 1η

Αυτή η ενότητα περιέχει στοιχεία που σχετίζονται με την εμπειρία σας με το άτομο εκείνο που είναι ο πιο άμεσος προϊστάμενος σας.

A1. Χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα θα θέλαμε να μάθουμε πώς αισθάνεστε για αυτή τη συνεργασία. *

1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα

	1	2	3	4	5
1. Αισθάνομαι ότι ο/η προϊστάμενός/η μου μου παρέχει επιλογές και εναλλακτικές.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Νιώθω ότι ο/η προϊστάμενος/η μου με κατανοεί.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Μπορώ να είμαι ανοιχτός με τον/την προϊστάμενό/η μου στη δουλειά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Ο/Η προϊστάμενός/η μου δείχνει ότι έχει εμπιστοσύνη στην ικανότητά μου να κάνω καλά τη δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Νιώθω ότι ο/η προϊστάμενο/η μου με αποδέχεται.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ο/Η προϊστάμενος/η μου διασφαλίζει ότι κατανώ πραγματικά τους στόχους της εργασίας μου και τι πρέπει να κάνω.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ο/Η προϊστάμενος/η μου με ενθαρρύνει να κάνω ερωτήσεις.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Έχω μεγάλη εμπιστοσύνη στον/στην προϊστάμενό/η μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Ο/Η προϊστάμενος/η μου απαντά πλήρως και προσεχτικά στις ερωτήσεις μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ο/Η προϊστάμενος/η μου ακούει τον τρόπο με τον οποίο θα ήθελα να κάνω τις εργασιακές δραστηριότητές μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Ο/Η προϊστάμενος/η μου διαχειρίζεται πολύ καλά τα συναισθήματα των ανθρώπων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Αισθάνομαι ότι ο/η προϊστάμενος/η μου νοιάζεται για μένα ως άτομο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Αισθάνομαι άσχημα με τον τρόπο που μου μιλάει ο/η προϊστάμενος/η μου.

14. Ο/Η προϊστάμενος/η μου προσπαθεί να καταλάβει πώς αντιλαμβάνομαι τα πράγματα προτού μου προτείνει έναν νέο τρόπο για να τα πραγματοποιήσω.

15. Νιώθω ότι μπορώ να μοιραστώ τα συναισθήματά μου με τον/την προϊστάμενό/η μου.

[Πίσω](#)

[Επόμενο](#)

Εκκαθάριση φόρμας

ΕΝΟΤΗΤΑ 2η

B1. Χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα, παρακαλώ δείξτε σε τι βαθμό εκφράζει η καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις, τη σχέση σας με την επιχείρηση όπου εργάζεστε. *

1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα

1 2 3 4 5

1. Δεν τα παρατάω εύκολα όταν κάτι δεν πάει καλά.

2. Δίνω πραγματικά τον καλύτερό μου εαυτό για να ολοκληρώσω τη δουλειά μου, ανεξάρτητα από τις πιθανές δυσκολίες.

3. Όταν ξεκινώ μια εργασία, τη συνεχίζω μέχρι τέλους.

4. Κάνω το καλύτερο δυνατό για να εκπληρώσω τις προσδοκίες που έχουν οι άλλοι για εμένα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Είμαι αξιόπιστος στην εκτέλεση των εργασιών που μου έχουν ανατεθεί.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Δίνω πραγματικά τον καλύτερο μου εαυτό για να επιτύχω τους στόχους της επιχείρησης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Θεωρώ τον εαυτό μου πολύ εργατικό.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Δίνω πραγματικά τον καλύτερο μου εαυτό στη δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Ξοδεύω πολλή ενέργεια σε όποια εργασία ξεκινάω.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Καταβάλω πάντοτε την ίδια μεγάλη προσπάθεια κατά την εκτέλεση της δουλειάς μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Αναμένω ότι θα εξελιχθώ σε αυτή την επιχείρηση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Αισθάνομαι μέλος της ομάδας σε αυτή την επιχείρηση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Έχω αρκετές πιθανότητες για προαγωγή, εάν εργαστώ σκληρά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Για εμένα το να δουλεύω για αυτή την επιχείρηση είναι σαν να αποτελώ μέλος μιας οικογένειας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Η επιχείρηση προσφέρει ευκαιρίες ανάπτυξης/επιβραβεύει όσους καταβάλουν σημαντική προσπάθεια και δουλεύουν σκληρά.

16. Αναμένω ότι θα πάρω προαγωγή σε αυτή την εταιρεία εφόσον εργαστώ για αρκετό χρονικό διάστημα και καταβάλω προσπάθεια για την επίτευξη των-εργασιακών-στόχων.

17. Αισθάνομαι ότι η εταιρεία ανταποδίδει την προσπάθεια που καταβάλλεται από τους εργαζομένους της.

18. Η πορεία της καριέρας μου στην επιχείρηση είναι ξεκάθαρα -και λεπτομερώς- προδιαγεγραμμένη.

[Πίσω](#)

[Υποβολή](#)

Εκκαθάριση φόρμας