

***Η Κοινωνική Εταιρική Ευθύνη ως εργαλείο Διαχείρισης
Ανθρώπινων Πόρων .Η επίδραση των Εσωτερικών και
Εξωτερικών Δράσεων ΕΚΕ στην Παρακίνηση Εργαζομένων***



Μάιος 2017

Επόπτης καθηγητής : Ντάνος Αναστάσιος

Συντάκτης :Αριανούτσου Μυρτώ

ΠΜΣ Διεθνής Διοικητική των επιχειρήσεων (HR)

Ευχαριστίες !

Χωρίς την παρουσία και την υποστήριξη κάποιων ανθρώπων δεν θα ήταν δυνατή η εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Πρώτα απ όλους θα ήθελα να αποδώσω τις θερμές ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου Κύριο Ντάνο Αναστάσιο του οποίου οι συμβουλές υπήρξαν πολύτιμες για τη βέλτιστη δομή της εργασίας μου. Η υποστήριξη και η καθοδήγησή του υπήρξαν πολύτιμες προκειμένου να έρθει εις πέρας το έργο αυτό.

Θα ήθελα επίσης να εκφράσω την εκ των προτέρων εκτίμηση μου προς τα υπόλοιπα μέλη της επιτροπής για τις απαραίτητες υποδείξεις και παρατηρήσεις τους στο σύνολο της εργασίας μου.

Ευχαριστώ θερμά τους φίλους μου για την ανοχή και την κατανόηση που επέδειξαν το δύσκολο αυτό διάστημα. Η έμπρακτες παροτρύνσεις τους με ενθάρρυναν καθημερινά συμβάλλοντας με ξεχωριστό τρόπο στην προσπάθεια αυτή.

Κλείνοντας ,ευχαριστώ ειλικρινά, τους γονείς μου Δημήτρη και Μαρία για την ηθική και οικονομική τους στήριξη, τους ευγνωμονώ που στέκονται δίπλα μου με κάθε τρόπο δίνοντάς μου δύναμη και εφόδια να προσπαθώ για το καλύτερο.

Περίληψη

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εξετάζεται ως ένα σύγχρονο πεδίο που υποδεικνύει το ρόλο της επιχείρησης στη βιωσιμότητα του σύγχρονου κόσμου παράλληλα όμως εξετάζεται και ως ένα εργαλείο στα χέρια των τμημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων το οποίο θα μπορούσε να αποφέρει μέγιστα αποτελέσματα στην εν συνόλω αντίληψη και στάση των εργαζομένων εντός της επιχείρησης. Η παρούσα εργασία έχει ως αντικείμενο την εξέταση της σχέσης που υπάρχει μεταξύ της υιοθέτησης δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από πλευράς των επιχειρήσεων και της παρακίνησης των εργαζομένων.

Εδώ με λίγα λόγια ελέγχεται η δυναμική της επίδρασης της ΕΚΕ ως μέσο παρακίνησης στη καλύτερη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Για την πληρέστερη και αρτιότερη εξέταση όλων των πτυχών του θέματος η ΕΚΕ εξετάζεται διακρινόμενη σε εσωτερική (δράσεις απευθυνόμενες στο εσωτερικό του οργανισμού) και εξωτερική(δράσεις απευθυνόμενες στο εξωτερικό του οργανισμού) έτσι ώστε τα είδη παροχών ΕΚΕ από πλευράς της επιχείρησης να είναι διακριτά. Αυτές με τη σειρά τους διαιρούνται σε περαιτέρω υποκατηγορίες προκειμένου να μπορεί να διαφανεί με λεπτομέρεια το εάν και κατά πόσο εντοπίζεται σύνδεση και σε ποια επιμέρους σημεία. Πιο συγκεκριμένα η εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ περιλαμβάνουν της δράσεις απευθυνόμενες σε πελάτες, τις δράσεις απευθυνόμενες σε κοινωνικούς εταίρους και τις δράσεις απευθυνόμενες σε προμηθευτές. Ενώ οι εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ διαχωρίζονται σε ενδογενείς και εξωγενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές. Οι όροι αυτοί καθώς και η διάκριση μεταξύ τους περιγράφεται και υποστηρίζεται βιβλιογραφικά στην πορεία της εργασίας οδηγώντας σε λογικά συμπεράσματα σχετικά με το εξεταζόμενο θέμα.

Κορυφαία πρόκληση στην διοίκηση των επιχειρήσεων σήμερα είναι να μπορούν οι διαχειριστές να εμπνέουν τους εργαζόμενους τους για χάρη της εξειδικευμένης προσφοράς η παρακίνηση εδώ εξετάζεται ως μια αποτελεσματική κινητήριο δύναμη .

Με άλλα λόγια γνωρίζοντας ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να είναι πιο

ενεργοί λόγω της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης επιχειρούμε να κατανοήσουμε βαθύτερα τους μηχανισμούς που διέπουν αυτήν την συσχέτιση.

Πιο συγκεκριμένα ποικίλα στοιχεία και αποτελέσματα παρεμφερών ερευνών καταδεικνύουν τις δράσεις ΕΚΕ ως έναν σημαντικό πυλώνα ενίσχυσης του ηθικού των εργαζομένων και της απόδοσης τους . Πολλές έρευνες καταδεικνύουν την ΕΚΕ ως παράγοντα ενθάρρυνσης των ατόμων στο να επιλέγουν μια εταιρία ως εργοδότη. Η κοινωνική δικαιοσύνη εντός και εκτός επιχείρησης επηρεάζει στο μέγιστο την εικόνα του εργαζόμενου για την επιχείρηση του καθώς οι κοινωνικά υπόλογοι οργανισμοί είναι συνδεδεμένοι με τους καλούς οργανισμούς . Η ΕΚΕ κοινώς αντανακλά την καλή διοίκηση. Οι εργαζόμενοι αποτελούν βασική ομάδα ενδιαφερομένων στο εσωτερικό μιας εταιρείας και μια σειρά δραστηριοτήτων ΕΚΕ ικανοποιεί τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις τους .Η αυτοεκτίμηση , η αξιοπιστία, η κοινωνική ταυτότητα καθώς και η ψυχοσωματική ανάγκη αλληλεπίδρασης του εργαζόμενου με το σύνολο οδηγούν σταδιακά και νομοτελειακά στην παρακίνηση του. Με λίγα λόγια οι εργαζόμενοι διέπονται από αξίες γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα να παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα ταύτισης με τον οργανισμό όταν και αυτός με τη σειρά του δείχνει να διέπεται από ανάλογες αξίες μέσω των οργανωσιακών συμπεριφορών.

Τα παραπάνω επιδιώκεται σε ένα βαθμό να αποδειχθούν μέσα από τις ενότητες του βιβλιογραφικού και μετέπειτα του ερευνητικού μέρους της παρούσας μελέτης.

Πίνακας περιεχομένων

<i>Ευχαριστίες !</i>	2
<i>Περίληψη</i>	3
<i>Κεφάλαιο 1ο Εισαγωγή</i>	6
1.1 Η σημαντικότητα του θέματος και η διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος.....	8
1.2 Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις του προβλήματος.....	9
1.3 Αναφορά στον κλάδο-οργανισμό στον οποίο αναφέρεται η έρευνα	9
1.4 Σκοπός της διπλωματικής	12
1.4.1 Θεωρητικοί και ερευνητικοί στόχοι	12
1.4.2 Ερευνητικοί στόχοι.....	13
1.5 Διατύπωση των ερωτήσεων που προκύπτουν από το στόχο της έρευνας	14
<i>Κεφάλαιο 2ο Θεωρητική Προσέγγιση</i>	14
2.1 Θεωρητική Επισκόπηση, αξιολόγηση, σύνθεση θεωρητικών απόψεων και κριτική ανάλυση των ήδη διατυπωμένων ερωτήσεων	14
2.1.1 Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων.....	16
2.1.2 Εννοιολογικό θεωρητικό μοντέλο της εργασίας.....	16
<i>Κεφάλαιο 3ο Έρευνες σχετικά με το θέμα από τεκμηριωμένες απόψεις με δευτερογενείς πηγές</i>	17
3.1 Ο ρόλος και ο στόχος της Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	18
3.1.1 Η μετάβαση από τη διοίκηση προσωπικού στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	19
3.2 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων	22
3.3 Η Πυραμίδα του Κάρολ για την Κοινωνική Εταιρική Ευθύνη	24
3.4 Παρακίνηση των εργαζομένων	26
3.5 Θεωρητική προσέγγιση της παρακίνησης και των κινήτρων.....	30
3.6 Η Συμβολή της ΕΚΕ στην παρακίνηση των εργαζομένων	33
<i>Κεφάλαιο 4ο Μεθοδολογία</i>	46
4.1 Φιλοσοφία της Έρευνας	47
4.2 Ερευνητική Προσέγγιση	48
4.3 Μέθοδοι Έρευνας.....	49
4.4 Διαδικασία συλλογής-Είδος των δεδομένων.....	50
4.5 Πληθυσμός- Δείγμα	51
4.6 Μέθοδος Επαφής με το δείγμα – Εργαλείο Έρευνας	52
4.7 Πιλοτική Έρευνα.....	52
4.8 Στατιστική ανάλυση.....	53
4.9 Κώδικας Ηθικής.....	53
4.10 Περιορισμοί της Έρευνας.....	54
<i>Κεφάλαιο 5ο– Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων</i>	55

5.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος.....	55
5.2 Ανάλυση Αξιοπιστίας	61
5.3 Περιγραφική στατιστική ανάλυση.....	106
5.4 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων.....	133
<i>Συμπεράσματα.....</i>	<i>179</i>
<i>Παράρτημα.....</i>	<i>183</i>
<i>Βιβλιογραφία.....</i>	<i>188</i>

Κεφάλαιο 1ο Εισαγωγή

Η συγκεκριμένη εργασία μελετά το πεδίο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Το συγκεκριμένο θεωρητικό πεδίο είναι αρκετά νέο και προσπαθεί να υποδείξει το ρόλο της σύγχρονης επιχείρησης, στη βιωσιμότητα του σύγχρονου κόσμου είτε αυτός αναφέρεται στη περιβαλλοντική της συνείδηση, είτε αυτός αναφέρετε στην υποστήριξη των οικονομικά ασθενών ομάδων, είτε αυτός αναφέρετε γενικά στη καταπολέμηση της φτώχειας και της ανέχειας των λαών κ.λ.π. Σύμφωνα με το JohnsonG το 2005, παντρεύοντας τον Αμερικάνικο με τον Ευρωπαϊκό

ορισμό, κατέληξε ότι: «*Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι η έννοια της φιλανθρωπίας, ενώ συγχρόνως εστιάζει στη δέσμευση των εταιριών προς το περιβάλλον*» (Johnson, 2005).

Σύμφωνα με τη θεωρία οι επιχειρήσεις που δε κατανοούν ότι έχουν ευθύνη για το περιβάλλον, ευθύνη για τους ασθενείς πληθυσμούς, ευθύνη για τις πείνα και την εξαθλίωση, τότε βρίσκονται σε μια κατάσταση εκτός αγοράς και ειδικά εκτός των αναγκών της (Buchholtz, 2000).

Οι επιχειρήσεις που θα καταφέρουν να μείνουν βιώσιμες είναι αυτές που θα τολμήσουν να κοιτάξουν γύρω τους και να προσπαθήσουν να επιστρέψουν, στη κοινωνία κάποια από αυτά που τους έχει προσφέρει. Οι εταιρείες κοινωνοί της υποστήριξης της αγοράς, θα έχουν να απολαμβάνουν στο μέλλον και λόγο της εκτίμησης που θα έχουν από τους απλούς πολίτες αλλά και λόγο ότι μια ενισχυμένη αγορά μπορεί να βοηθήσει οποιαδήποτε επιχείρηση να παραμείνει βιώσιμη και ανταγωνιστική (Friedman, 2007).

Οι καθημερινές αλλαγές και οι συχνές εξωτερικές πιέσεις, αναγκάζουν τις τελευταίες να είναι σε συνεχή εγρήγορση, αλλά και συνεχή αγώνα προκειμένου να προσαρμόζονται στις εξωγενείς αλλαγές. Μια από τις βασικότερες πιέσεις της εποχής είναι η κοινωνική και εταιρική ευθύνη που έχουν απέναντι στον άνθρωπο και το περιβάλλον (LuoandBhattaxharya, 2006). Η παρούσα εργασία σκοπεύει να μελετήσει μια ακόμα πτυχή της εταιρικής ευθύνης, ακόμα πιο πρωτότυπης και εξίσου σημαντική για τις επιχειρήσεις, αυτή έχει να κάνει με την αναγνώριση της Κοινωνικής Εταιρικής Ευθύνης ως εργαλείο Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, αλλά και με την αναγνώριση της επίδρασης των Εσωτερικών και Εξωτερικών Δράσεων ΕΚΕ στην Παρακίνηση των εργαζομένων. Ο τομέας δράσης που επιλέχτηκε δεν έγινε τυχαία. Συγκεκριμένα ο τουρισμός παρέχοντας υπηρεσίες, βασίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό σε επίπεδο επιτυχίας, στο ανθρώπινο δυναμικό του. Τα ξενοδοχεία και ευρύτερα οι τουριστικές επιχειρήσεις αν θέλουν να επιτύχουν τους στόχους τους, οφείλουν να επενδύουν στο προσωπικό τους, παρέχοντας του τα κατάλληλα κίνητρα

(Korschum, Bhattacharya and Swain, 2014).

Σύμφωνα με τους Korschun, Bhattacharya and Swain(2014) το προσωπικό δεν είναι απαραίτητο για να παρακινηθεί να παίρνει υψηλές αμοιβές, μπορεί οι αμοιβές να είναι τα βασικά κίνητρα, υπάρχουν όμως και άλλα μέσα που ειδικά μέσα στη κρίση μπορούν να προσφέρουν εξίσου το ίδιο ισχυρά κίνητρα απόδοσης στους εργαζόμενους. Όταν ένας εργαζόμενος κατανοεί ότι εργάζεται σε έναν κοινωνικά ευαίσθητο οργανισμό, νοιώθει καλύτερα και επιδιώκει να τον βοηθήσει με το έργο του, οπότε και γίνεται πιο παραγωγικός. Στην παραγωγικότητα του συμβάλει και ο τρόπος με τον οποίο του φέρεται ο οργανισμός ως άνθρωπο, ως προσωπικότητα, αν νοιάζεται για τις προσωπικές του ανάγκες και όχι μόνο. Όλα τα παραπάνω οδήγησαν στην ανάπτυξη του παρόντος θέματος, με στόχο τη θεωρητική και ερευνητική του προσέγγιση, προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα για τη συμβολή της ΕΚΕ στη παρακίνηση των εργαζομένων.

1.1 Η σημαντικότητα του θέματος και η διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος

Σύμφωνα με θεωρητικούς όπως (Skudiene and Auruskeviciene, 2012; Korschun, Bhattacharya and Swain, 2014) διαπιστώνεται η σημαντικότητα της ΕΚΕ, στη παρακίνηση των εργαζομένων, δεδομένου όπως αναφέρουν ότι όταν ένας οργανισμός επιδιώκει να προσφέρει στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, οι εργαζόμενοι νοιώθουν περήφανοι για τη δουλειά που κάνουν και γίνονται αυτόματα πιο παραγωγικοί. Στο εσωτερικό όταν ένας οργανισμός νοιάζεται για τις ανάγκες του προσωπικού, επενδύει στην κατάρτιση του, ενδιαφέρεται για τα οικογενειακά του προβλήματα, το στηρίζει κοινωνικά κ.λ.π αυτόματα το παρακινεί θετικά, δίνοντας διεξόδους κινήτρων πέρα από τα κλασσικά τις αμοιβές, τις προαγωγές κ.λ.π. Με βάση τα παραπάνω το ερευνητικό πρόβλημα αναπτύσσεται ως ακολούθως: *«Μια εταιρεία μέσα από την ανάπτυξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον μπορεί να επιδράσει θετικά στην παρακίνηση των εργαζομένων της».*

1.2 Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις του προβλήματος

Στη παρούσα ενότητα θα μελετηθούν οι βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις του εξεταζόμενου προβλήματος. Οι προσεγγίσεις του αναφέρονται σε συγκεκριμένες παραδοχές που το πλαισιώνουν και θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη του. Αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί τη διαδικασία της αναγνώρισης από τη πλευρά των εταιρειών, της υποχρέωσης που έχουν έναντι της κοινωνίας. Συγκεκριμένα οι εταιρείες οφείλουν από τη μια να προστατεύουν με τις δράσεις τους το περιβάλλον, τη κοινωνία, τον άνθρωπο και από την άλλη να προσφέρουν μέρος των κερδών τους στη κοινωνία, ως ανταμοιβή της για τη στήριξη που τους παρέχει (Christensen, MackeyandWhetten, 2014). Η εταιρική κοινωνική ευθύνη εμφανίζεται σε όλες τις εκφάνσεις και τις λειτουργίες μιας εταιρείας. Συγκεκριμένα εμφανίζεται στο εσωτερικό της μέσα από τη συμπεριφορά της προς τους εργαζόμενους και στη συνέχεια στο εξωτερικό της μέσα από τη προσφορά στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο (Ruppetal., 2013).

2. Παρακίνηση: Η συγκεκριμένη δράση αναφέρεται στη προσπάθεια των εταιρειών να προσφέρουν στον εργαζόμενο, ότι έχει πραγματικά ανάγκη, με στόχο να επιτύχουν μέσα από τη συγκεκριμένη διαδικασία να τον κάνουν πιο παραγωγικό και αποτελεσματικό. Η παρακίνηση αναφέρεται στη παροχή κινήτρων που για κάθε εργαζόμενο μπορεί να είναι διαφορετικά, δεδομένου ότι έχει διαφορετικές ανάγκες, με βάση τη θέση που έχει σε μια εταιρεία, το προσωπικό και κοινωνικό του προφίλ (PetriandGovern, 2012).

1.3 Αναφορά στον κλάδο-οργανισμό στον οποίο αναφέρεται η έρευνα

Ο κλάδος που επιλέχτηκε να μελετηθεί και να αναλυθεί είναι αυτός του τουρισμού. Η επιλογή του δεν ήταν τυχαία, αλλά έγινε με κριτήριο τη

σημαντικότητα που έχει για το συγκεκριμένο το προσωπικό. Στο ξενοδοχειακό κλάδο η ανταγωνιστικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ενός ξενοδοχείου οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στη παραγωγικότητα των εργαζομένων. Μια βασική πτυχή της παραγωγικότητας, είναι η ανάπτυξη δράσεων ενός ξενοδοχείου σε επίπεδο ΕΚΕ στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον(de Grosbois, 2012).

Σήμερα η Ελλάδα βιώνει μια βαθειά κρίση, η οποία έχει επηρεάσει τη συνολική λειτουργία της οικονομίας και κυρίως τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Αρνητικό αντίκτυπο έχει και στις μεγάλες, απλά οι συγκεκριμένες μπορούν να το διαχειριστούν καλύτερα. Η οικονομική κρίση και η αρνητική επίδραση της στο τουρισμό, έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του προσωπικού, τη χρήση πολλών εποχιακών, τις περιορισμένες επενδύσεις στο προσωπικό. Σε γενικές γραμμές βασικός στόχος για τις τουριστικές επιχειρήσεις και κυρίως τις ξενοδοχειακές είναι η μείωση του κόστους με απώτερο στόχο τη μείωση της τιμής προκειμένου να προσελκυσθούν πιο εύκολα πελάτες από την Ελλάδα και το εξωτερικό(Singal,2014).

Στη συνέχεια και εστιάζοντας περισσότερο στα ξενοδοχεία τα οποία είναι ο βασικός εκφραστής του τουριστικού κλάδου, σε επίπεδο εσόδων και όχι μόνο, θα γίνει αναφορά σε κάποια βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στο συγκεκριμένο τουριστικό τομέα. Κάποια από τα προβλήματα είναι η εποχιακή απασχόληση, η δυσκολία στη συμπλήρωση ενσήμων αφού η καλοκαιρινή σαιζόν έχει συρρικνωθεί, το βεβαρημένο ωράριο λειτουργίας καθώς οι ξενοδοχειακές μονάδες αποτελούν ένα από τους κλάδους οι οποίοι λειτουργούν επί εικοσιτετραώρου βάσεως γεγονός που συνεπάγεται την ανάγκη ύπαρξης προσωπικού για την κάλυψη των αναγκών αυτών των ρυθμών λειτουργίας. Ακόμα σε επίπεδο εργασιακών, θέμα που επηρέασε και το ξενοδοχειακό κλάδο, υπήρξαν πολλές αλλαγές στα δεδομένα του εργασιακού αυτού τομέα τα οποία αφορούν το ωράριο, τις άδειες, το ρεπό , τα επιδόματα, τις μισθοδοσίες κ.λ.π, την ανασφάλιστη εργασία κ.λ.π (Benavides-Velasco, Quintana-GarciaandMarchante-Lara, 2014).

Τα παραπάνω λειτουργούν ως αντικίνητρα για τους εργαζόμενους στις ξενοδοχειακές μονάδες. Οι τελευταίες για να κρατήσουν σε υψηλά επίπεδα το βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού, δεδομένου ότι αδυνατούν να δώσουν οικονομικά κίνητρα αναπτύσσουν άλλου είδους μορφής κίνητρα τα οποία κρατούν σε υψηλά επίπεδα τη παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Συγκεκριμένα οι διοικήσεις των ξενοδοχείων εστιάζουν την προσοχή τους σε θέματα όπως είναι η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων ώστε να αποδίδουν καλύτερα, στη παροχή στήριξης των εργαζομένων ηλικίας 55-64, στη στήριξη των εργαζομένων μητέρων, στη μεταφορά εργαζομένων στον χώρο εργασίας τους, στη παροχή επιπρόσθετης ασφάλειας, στη πρόσληψη μακροχρόνια ανέργων, στη στήριξη των ατόμων με ειδικές ανάγκες (ΑΜΕΑ), στη συμμετοχή σε προγράμματα κοινωνικής επανένταξης αποφυλακισμένων, τοξικομανών, στη παροχή προγραμμάτων επιβράβευσης απόδοσης, στη παροχή ευέλικτου ωραρίου (Kaur, 2016).

Στον αντίποδα στο εξωτερικό περιβάλλον οι ξενοδοχειακές μονάδες δεδομένου ότι σε μεγάλο βαθμό έχουν να κάνουν με τη φύση, τη θάλασσα και ευρύτερα με το περιβάλλον, δεδομένου ότι η βιωσιμότητα του τις καθιστά και αυτές βιώσιμες, οφείλουν να προστατεύουν όλα τα παραπάνω, ενώ πρέπει να στηρίζουν και οικονομικά τις κοινωνίες στις οποίες λειτουργούν και μέσα από την ευημερία τους, μπορούν και αυτές να είναι βιώσιμες.

Η ερευνήτρια συνεπώς εντοπίζει με βάση τους παραπάνω λόγους, το ότι σήμερα ο ξενοδοχοϋπάλληλος χρειάζεται κίνητρα προκειμένου να παραμένει αποδοτικός και αφοσιωμένος. Με βάση τα παραπάνω τα κίνητρα αυτά μπορούν παρά να πηγάζουν από τις ενέργειες της εκάστοτε μονάδας εσωτερικές και εξωτερικές, ενέργειες οι οποίες θα προσπαθούν να αντισταθμίσουν την ένταση και την απογοήτευση που προκύπτει από τα προαναφερθέντα προβλήματα.

Η πηγή της παρακίνησης του εργαζομένου στον εν λόγω κλάδο λοιπόν εντοπίζεται σε δράσεις ευνοϊκές είτε προς το περιβάλλον του οργανισμού

(κάθε κατεύθυνση) είτε ευνοϊκές για τον ίδιο τον εργαζόμενο από πλευράς του οργανισμού. Με βάση τη μέχρι τώρα ανάλυση στη συνέχεια της μελέτης θεωρητικά και πρακτικά θα γίνει προσπάθεια να διαπιστωθεί το κατά πόσο οι ξενοδοχειακές μονάδες αναγνωρίζουν την ΕΚΕ ως μέσω παροχής κινήτρων στους εργαζόμενους, εστιάζοντας στο ερευνητικό μέρος στις δράσεις που αναπτύσσουν στο τομέα αυτό, οι ελληνικές τουριστικές μονάδες.

1.4 Σκοπός της διπλωματικής

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να προσδιορίσει το πώς μπορούν οι δράσεις της κοινωνικής εταιρικής ευθύνης από τη πλευρά των επιχειρήσεων να προσδώσουν κίνητρο στους εργαζομένους τους (να ενισχύσουν δηλαδή την παρακίνηση τους). Με την ολοκλήρωση της μελέτης ο ερευνητής θα μπορεί να δώσει μια ολοκληρωμένη εικόνα για το αν η εταιρική κοινωνική ευθύνη, πέρα από εργαλείο προβολής των επιχειρήσεων, αποτελεί και εργαλείο ενδυνάμωσης του ηθικού των εργαζομένων αλλά και μέσω ανάδειξης των ικανοτήτων τους.

1.4.1 Θεωρητικοί και ερευνητικοί στόχοι

Στον αντίποδα πέρα από το σκοπό η παρούσα μελέτη εστιάζει και στην επίτευξη συγκεκριμένων θεωρητικών και ερευνητικών στόχων. Συγκεκριμένα οι θεωρητικοί στόχοι είναι οι ακόλουθοι:

- 1^{ος} Θεωρητικός Στόχος: Θεωρητικός προσδιορισμός της ΕΚΕ και ανάδειξη της ως εργαλείο HR.
- 2^{ος} Θεωρητικός Στόχος: Θεωρητική προσέγγιση των Εξωτερικών δράσεων ΕΚΕ, οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν κίνητρο παραγωγικότητας για τους εργαζόμενους
- 3^{ος} Θεωρητικός Στόχος: Θεωρητική προσέγγιση των Εσωτερικών δράσεων της ΕΚΕ όπως αυτές αντικατοπτρίζονται στα δυο είδη

ανταμοιβών (εσωτερικές, εξωτερικές).

- 4^{ος} Θεωρητικός Στόχος: Θεωρητική προσέγγιση του όρου παρακίνηση των εργαζομένων και σύνδεση με την εταιρική κοινωνική ευθύνη.
- 5^{ος} Θεωρητικός Στόχος: Βιβλιογραφική ανασκόπηση σύνδεσης δράσεων ΕΚΕ και παρακίνησης εργαζομένων (υπάρχουσες έρευνες, μελέτες, θεωρίες).

Οι παραπάνω αποτελούν τους θεωρητικούς στόχους της μελέτης και πρόκειται στη τελική της μορφή να καλυφθούν μέσα από το εκτενές βιβλιογραφικό της μέρος.

1.4.2 Ερευνητικοί στόχοι

Παρακάτω παραθέτονται και οι ερευνητικοί της στόχοι, οι οποίοι θα καλυφθούν από το ερευνητικό μέρος της τελική μελέτης. Συγκεκριμένα αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

Σε επίπεδο εξωτερικής ΕΚΕ-Παρακίνηση οι ερευνητικοί στόχοι είναι οι ακόλουθοι:

- 1^{ος} Ερευνητικός Στόχος: Κατά πόσο οι εξωτερικές δράσεις της ΕΚΕ που απευθύνονται στους πελάτες επιδρούν στη παρακίνηση εργαζομένων.
- 2^{ος} Ερευνητικός Στόχος: Κατά πόσο οι εξωτερικές δράσεις της ΕΚΕ που απευθύνονται στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο επιδρούν στη παρακίνηση εργαζομένων.
- 3^{ος} Ερευνητικός Στόχος: Κατά πόσο οι εξωτερικές δράσεις της ΕΚΕ που απευθύνονται στους εταιρικούς συνεργάτες επιδρούν στη παρακίνηση εργαζομένων.

Εσωτερική ΕΚΕ- Παρακίνηση

- 4^{ος} Ερευνητικός Στόχος: Κατά πόσο οι ενδογενείς ανταμοιβές επιδρούν στη παρακίνηση εργαζομένων.
- 5^{ος} Ερευνητικός Στόχος: Κατά πόσο οι εξωγενείς επιβραβεύσεις

επιδρούν στη παρακίνηση εργαζομένων.

1.5 Διατύπωση των ερωτήσεων που προκύπτουν από το στόχο της έρευνας

Στη παρούσα ενότητα με βάση το θεωρητικό μέρος αλλά και τον ορισμό των θεωρητικών και ερευνητικών στόχων διατυπώνονται παρακάτω οι ερευνητικές ερωτήσεις, οι οποίες και θα μελετηθούν στο πρακτικό μέρος της παρούσας διπλωματικής. Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα ακόλουθα:

1. Τα εσωτερικά κίνητρα επιδρούν θετικά στην απόδοση των εργαζομένων.
2. Τα εξωτερικά κίνητρα επιδρούν θετικά στην απόδοση των εργαζομένων.
3. Με ποιο τρόπο οι εσωτερικές δράσεις σε επίπεδο εταιρικής κοινωνικής ευθύνης επιδρούν ως κίνητρα για τους εργαζόμενους, βοηθώντας στη βελτίωση της απόδοσης τους.
4. Με ποιο τρόπο οι εξωτερικές δράσεις σε επίπεδο εταιρικής κοινωνικής ευθύνης επιδρούν ως κίνητρα για τους εργαζόμενους, βοηθώντας στη βελτίωση της απόδοσης τους.

Κεφάλαιο 2ο Θεωρητική Προσέγγιση

2.1 Θεωρητική Επισκόπηση, αξιολόγηση, σύνθεση θεωρητικών απόψεων και κριτική ανάλυση των ήδη διατυπωμένων ερωτήσεων

Οι περισσότερες θεωρητικές προσεγγίσεις σε σχέση με το εξεταζόμενο θέμα εξετάζουν τη συμβολή της ΕΚΕ στη παρακίνηση των εργαζομένων. Στη παρούσα ενότητα θα γίνει η θεωρητική επισκόπηση, αξιολόγηση και σύνθεση θεωρητικών απόψεων για την κριτική ανάλυση των διατυπωμένων ερωτήσεων.

Σύμφωνα με τους Benavides-Velasco, Quintana-

GarciaandMachante-Lara (2014) η εφαρμογή από τις εταιρείες των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας, συμβάλει σημαντικά στη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, στην καλύτερη κάλυψη των απαιτήσεων των πελατών και τέλος στην καλύτερη συμπεριφορά τους προς το περιβάλλον. Τα συγκεκριμένα ενισχύουν το ηθικό των εργαζόμενων, οι οποίοι νοιώθουν ότι εργάζονται για έναν κοινωνικό ευαίσθητο οργανισμό, συμπαθή στην αγορά, ο οποίος νοιάζεται για αυτούς και επενδύει στην κάλυψη των αναγκών του.

Η ενίσχυση του ηθικού εκφράζεται μέσα από τη βελτίωση της παραγωγικότητας αλλά και μέσα από τη σωστή λειτουργία του εργαζόμενου μέσα στην εταιρεία. Μέσα από αυτή τη θέση αναπτύχθηκαν τα δυο πρώτα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία σχετίζονται με τη συμβολή των εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων στην απόδοση των εργαζομένων. Ουσιαστικά στο ερευνητικό μέρος το ερωτηματολόγιο που θα συνταχθεί θα επιδιώξει να αναγνωρίσει αν οι εσωτερικές και εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ, βάση της θεωρίας συμβάλουν στη θετική απόδοση των εργαζομένων. Σημαντική σχετικά με αυτά τα δυο ερωτήματα είναι η έρευνα των Tsai, Tsang and Cheng(2012) στο Χονγκ Κόνγκ, οι οποίοι ερεύνησαν αν τα εσωτερικά και τα εξωτερικά κίνητρα επηρεάζουν θετικά την απόδοση των εργαζομένων σε εταιρείες της συγκεκριμένης περιοχής. Η έρευνα διαπίστωσε ότι όντως τα κίνητρα τόσο τα εσωτερικά, όσο τα εξωτερικά επιδρούν θετικά στην παρακίνηση και την απόδοση των εργαζομένων. Διαπίστωσαν επίσης ότι τα εσωτερικά έχουν ακόμα πιο ισχυρή επίδραση στους εργαζόμενους.

Μέσα από την έρευνα των (Fu, Ye and Law,2014; Chou,2014) μελετήθηκε το αντίκτυπο της ΕΚΕ ως μέσο παρακίνησης των εργαζομένων. Μέσα από τις έρευνες αυτές, παρουσιάστηκε το πώς η ΕΚΕ επιδρά στον εργαζόμενο, οπότε και στη παρούσα έρευνα, θέτετε παρόμοιο ερευνητικό ερώτημα που σχετίζεται με το «Πώς η ΕΚΕ επιδρά στην απόδοση των εργαζομένων», η ερευνήτρια το χώρισε σε δυο υπό ερωτήματα από τη μια το πώς οι εσωτερικές δράσεις και από την άλλη το πώς οι εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ επηρεάζουν σε επίπεδο παρακίνησης τους

εργαζόμενους.

2.1.1 Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων

Στη παρούσα ενότητα με βάση το θεωρητικό μέρος και συγκεκριμένα τους ορισμένους θεωρητικούς και πρακτικούς στόχους, θα οριστούν οι υποθέσεις της μελέτης. Αυτές είναι οι ακόλουθες:

H1: Αν μια ξενοδοχειακή μονάδα, αναπτύξει εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ απεθνόμενες σε πελάτες, θα ενισχύσει την παρακίνηση των εργαζομένων.

H2: Αν μια ξενοδοχειακή μονάδα, αναπτύξει εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ απεθνόμενες σε τοπικές κοινότητες, θα ενισχύσει την παρακίνηση των εργαζομένων.

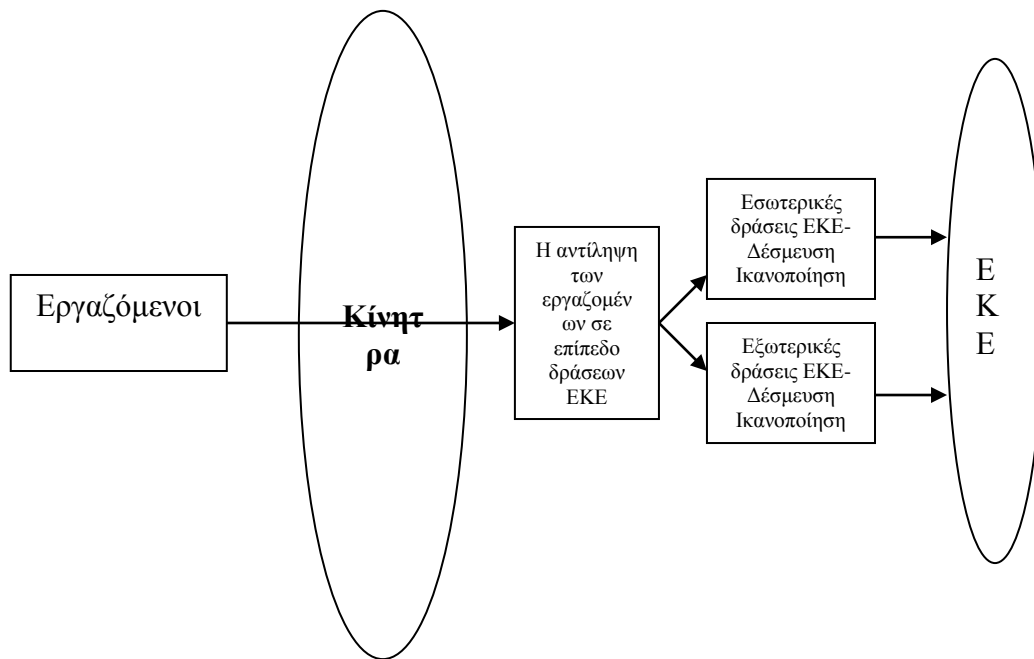
H3: Αν μια ξενοδοχειακή μονάδα, αναπτύξει εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ απεθνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες, θα ενισχύσει την παρακίνηση των εργαζομένων.

H4: Αν μια ξενοδοχειακή μονάδα, αναπτύξει εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ απεθνόμενες σε εξωγενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές, θα ενισχύσει την παρακίνηση των εργαζομένων.

H5: Αν μια ξενοδοχειακή μονάδα, αναπτύξει εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ απεθνόμενες σε ενδογενείς επιβραβεύσεις, θα ενισχύσει την παρακίνηση των εργαζομένων.

2.1.2 Εννοιολογικό θεωρητικό μοντέλο της εργασίας

Στη παρούσα ενότητα με βάση τη μέχρι τώρα ανάλυση θα γίνει η παρουσίαση του θεωρητικού μοντέλου της μελέτης. Η παρουσίαση θα βασιστεί και στο άρθρο των Aguileraetal.(2005) το οποίο εξέτασε τις επιδράσεις στον οργανισμό που οδηγούν στην ΕΚΕ και το πώς αυτή συμβάλει στη παρακίνηση άρα και στην απόδοση των εργαζομένων.



Κεφάλαιο 3ο Έρευνες σχετικά με το θέμα από τεκμηριωμένες απόψεις με δευτερογενείς πηγές

Το παρόν αποτελεί το βιβλιογραφικό μέρος προσέγγισης της μελέτης. Σε αυτό το μέρος θα παρατεθούν όλες οι θεωρίες, οι ιδέες, οι αντιλήψεις και γενικά όλα αυτά τα στοιχεία που θα οδηγήσουν στη θεωρητική στοιχειοθέτηση του θέματος, στην κάλυψη των βασικών λέξεων κλειδιών που είναι από τη μια η Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων και από την άλλη η ΕΚΕ. Συγχρόνως με βάση το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης ένας ακόμα όρος που θα αναλυθεί είναι η παρακίνηση (Hendry, 2012).

Ουσιαστικά ελέγχεται η δυναμική της επίδρασης της ΕΚΕ ως μέσο παρακίνησης στη καλύτερη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Η ανάπτυξη θα γίνει μέσα από τμήματα ουσιαστικά στο πρώτο μέρος θα οριστεί ο όρος Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, στη συνέχεια θα οριστεί ο όρος παρακίνηση και κίνητρα και τέλος θα εξεταστεί η ΕΚΕ, το θεωρητικό θα

κλείσει με τη σύνδεση των τριών όρων και την επίδραση της ΕΚΕ στη ΔΑΠ. Θεωρείται ότι με το κλείσιμο του θεωρητικού θα δοθεί η βιβλιογραφική απόδειξη σε σχέση με τη το ότι η ΕΚΕ παρέχει εξωτερικά και εσωτερικά κίνητρα στους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα να είναι πιο εύκολος ο διοικητικός τους έλεγχος (ArmstrongandTaylor, 2014).

3.1 Ο ρόλος και ο στόχος της Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Ο στόχος της Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αποτελεί η βελτίωση της παραγωγικής συνεισφοράς των ανθρώπων σε έναν οργανισμό με τρόπους που είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά αποδεκτοί. Οι άνθρωποι πόροι οριοθετούν την επιτυχία ενός οργανισμού. Η επένδυση στην αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντική. Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υποστηρίξει τα στελέχη και τους εργαζόμενους ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης όπου και εργάζονται (BoxallandPurcell, 2011).

Προκειμένου να καταφέρει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων να βοηθήσει μια επιχείρηση, έναν οργανισμό να φέρει εις πέρας τις διάφορες δραστηριότητες πρέπει αναμφίβολα να έχει στόχους. Οι στόχοι του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων, εξισορροπούν τις προκλήσεις τόσο για τον οργανισμό όσο για την λειτουργία των εργαζομένων και της κοινωνίας στο σύνολο της. Οι στόχοι των ανθρωπίνων πόρων μπορούν να καταταχθούν σε τέσσερις κατηγορίες (Ulrich, 2013):

- **Οργανωσιακοί στόχοι.** Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων υπάρχει για να επιφέρει θετική λειτουργία σε μια επιχείρηση και να ενισχύσει την επιχειρησιακή επίδοση. Με άλλα λόγια το τμήμα ανθρωπίνων πόρων ιδρύεται και λειτουργεί για να βοηθήσει τα στελέχη να επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης όπου και εργάζονται. Όπως έχει διατυπωθεί, το συγκεκριμένο τμήμα υπάρχει για να υπηρετεί το υπόλοιπο του οργανισμού.
- **Λειτουργικοί στόχοι.** Η συνεισφορά του τμήματος πρέπει να διατηρείται στο κατάλληλο επίπεδο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού. Οι πόροι εξαντλούνται όταν το τμήμα είναι περισσότερο

ή λιγότερο οργανωμένο από ότι χρειάζεται με βάση τις ανάγκες της επιχείρησης.

➤ Κοινωνικοί στόχοι. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων πρέπει να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και ηθικές προκλήσεις της κοινωνίας μειώνοντας τις αρνητικές συνέπειες.

➤ Προσωπικοί στόχοι. Το τμήμα πρέπει να υποστηρίζει τους ανθρώπου μιας επιχείρησης να επιτυγχάνουν τους προσωπικούς τους στόχους, από τη στιγμή βέβαια που οι προσωπικοί αυτοί στόχοι αυξάνουν τη συνεισφορά του εργαζόμενου στην αστυνομία. Η ικανοποίηση των προσωπικών στόχων συνηγορούν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και προάγονται μέσα από τη παράθεση και απόδοση κινήτρων.

3.1.1 Η μετάβαση από τη διοίκηση προσωπικού στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Η ανάγκη οράματος που θα κατευθύνεται από ηγετικούς στόχους και διοικητικές αρχές στη διοίκηση των ανθρώπων, αναφέρθηκε για πρώτη φορά τη δεκαετία του 1950 από τους Drucker και McGregor. Αργότερα υπήρξε μια νέα κίνηση σε σχέση με τη μελέτη της ανάπτυξης της συμπεριφοράς. Τη δεκαετία του 1960 συγγραφείς όπως οι Maslow, Argyris, Herzberg, Sparrow-Hiltrop (1994), εστίασαν για πρώτη φορά σε όρους, όπως οι ανάγκες, η γνώση, η υποκίνηση, κάνοντας για πρώτη φορά αναφορά στη μεγάλη σημασία των ανθρωπίνων πόρων.

Τη δεκαετία του 1970 ο Bennis ήταν ο πρώτος που τυποποίησε τη λειτουργία των οργανισμών, εστιάζοντας για πρώτη φορά στην ανάγκη διαχείρισης του προσωπικού ως μια ολότητα. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ξεκινά τη συγκεκριμένη δεκαετία με την ανάπτυξη της θεωρίας του ανθρώπινου κεφαλαίου (Flamholtz, 1974). Εκείνη την εποχή διατυπώθηκε για πρώτη φορά η άποψη ότι τους ανθρώπινους πόρους οι επιχειρήσεις θα πρέπει να τους αντιλαμβάνονται ως κεφάλαιο και όχι ως κόστος. Η άποψη

αυτή διατηρήθηκε όλο το 1980, όπου και βρήκε υποστηρικτές στα πρόσωπα των Hendry και Pettigrew.

Βάσει των Peters και Waterman (1982), ο ρόλος της ποιότητας σε συνδυασμό με την υποχρεωτική ένταξη και εμπλοκή του προσωπικού στα εταιρικά δρώμενα, όπως και η ποιοτική αναβάθμιση των προϊόντων θεωρείται εκείνη την περίοδο η βάση ανάπτυξης μιας εταιρίας. Κατά τα τέλη του 1980, η συνεχής χρήση του όρου Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, σε αντίθεση με την παραδοσιακή Διοίκηση Προσωπικού, αποτέλεσε το πρώτο δεδομένο που προανάγγειλε τη μετάβαση από τη μια έννοια στην άλλη.

Για κάποιους εκ των προσωπικών η μετάβαση δε σήμαινε κάτι πέρα από μια αλλαγή στον όρο, όμως για κάποιους άλλους αυτή η μετάβαση, αποτελούσε μια τάση εγκατάλειψης παλαιών αντιλήψεων και ιδεών, όταν τότε το προσωπικό είχε απλά μεσολαβητικό ρόλο. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μια φιλοσοφία, η οποία εστιάζει στο σκοπό του προσωπικού, στη συνεισφορά του και αναφέρεται στις ακόλουθες δράσεις (Armstrong, 2006):

1. Το προσωπικό είναι ενταγμένο στη διοίκηση, η οποία αναπτύσσεται και λειτουργεί με βάση και τα δικά του συμφέροντα.
2. Επιδιώκει να αναπτύσσει μια άποψη για τους εργαζόμενους και τους ανθρώπινους πόρους. Αυτό γίνεται με στόχο την αποσαφήνιση κάποιων σημαινόντων στοιχείων, όπως τις αξίες, τα προσόντα, τις δράσεις, την ανταμοιβή του προσωπικού, αλλά και των τρόπων που θα πρέπει να υιοθετούν αυτά τα στοιχεία με στόχο την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης.
3. Επιδιώκει οι άνθρωποι πόροι να επιτύχουν αυτούς τους παράγοντες.
4. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, αποδεικνύεται η οικονομική συνεισφορά της λειτουργίας αυτής στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εστιάζει στην εύρεση τρόπων που θα βοηθήσουν στην ενίσχυση της συμμετοχής του προσωπικού από τη μια

στην εργασία τους και από την άλλη στο τμήμα το οποίο συμμετέχουν και ασχολούνται. Η εισαγωγή της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δε σήμανε την αλλαγή του αντικειμένου των διευθυντών προσωπικού, αντίθετα το ενίσχυσε, βοήθησε στη βελτίωση και στη διαφοροποίησή του (Buren, 2011). Η ανάγκη μετάβασης στη Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων, αναφέρεται στις ακόλουθες τάσεις οι οποίες αναπτύχθηκαν τα τελευταία χρόνια και οι οποίες είναι οι παρακάτω:

1. Αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
2. Μοντέλα υπεροχής και υψηλών επιδόσεων.
3. Αλλαγή στο εργατικό δυναμικό, δημογραφικά στοιχεία.
4. Αποτελεσματική διοίκηση προσωπικού.
5. Ύφεση στις πιέσεις των εργατικών σωματείων.
6. Δημιουργία πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Σήμερα σύμφωνα με τον Collings και τον Wood (2008), η ΔΑΠ στην Ευρώπη βασίζεται κυρίως στον όρο ποιότητα, δηλαδή όλα τα μοντέλα της βασίζονται στη παροχή ποιοτικών δεδομένων μέσα από τα οποία ο εργαζόμενος μπορεί να γίνει πιο αποδοτικός και παραγωγικός (Collings, andWood, 2008,19-37).

Γενικότερα, η ποιότητα καθιστά έναν οργανισμό αποτελεσματικό, μέσα από την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων του, οι οποίοι είναι ποιο αποδοτικοί, ποιο παραγωγικοί, δίνοντάς τους τα κατάλληλα κίνητρα απόδοσης. Συγχρόνως, λόγω της κρίσης, έχει μειωθεί σε μεγάλο βαθμό η παροχή οικονομικών κινήτρων, η ΔΑΠ έχει περάσει σε ένα άλλο επίπεδο, οι εταιρίες επιδιώκουν να βρίσκουν και να παρέχουν παροχές σε επίπεδο, εργασιακού περιβάλλοντος, bonus, ισορροπίας μεταξύ εργασίας και δουλειάς, ώστε με αυτό τον τρόπο να εξασφαλίζουν την απόδοση των εργαζομένων τους, αλλά και να αλλάξουν τη νοοτροπία σε σχέση με τα οικονομικά κίνητρα, τα οποία δε μπορούν πια να δοθούν (Collings, andWood, 2009).

3.2 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η στρατολόγηση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς. Οι ανθρωπίνοι πόροι ενός οργανισμού αποτελούνται από όλα τα άτομα, τα οποία απασχολούνται σε οποιαδήποτε από τις δραστηριότητές του (BrattonandGold, 2012).

Σήμερα, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση. Η μεγάλη της σημασία στηρίζεται στη διαπίστωση ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, της επιτρέπουν να επιτύχει τους στόχους της και συνεπώς η διοίκηση αυτών των εργαζομένων έχει δεσπίζουσα σημασία (William, andKeith, 2008:9-12).

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ορίζεται επίσης ως εξής:

«Ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες, που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην εναρμόνισή της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον» (Jonathan, 2010).

Τα βασικά σημεία στα οποία η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εστιάζει είναι τα ακόλουθα (Schoenfeldt, andShaw, 2009:252-255):

1. Ύπαρξη οράματος ανθρωπίνων πόρων που να ταιριάζει με τις στρατηγικές ανάγκες ολόκληρου του οργανισμού.
2. Ύπαρξη φιλοσοφίας και αξιών που να ταιριάζουν με εκείνες ολόκληρου του οργανισμού.
3. Οργάνωση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, προκειμένου οι πελάτες της επιχείρησης να παίρνουν τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες.

4. Προληπτική δράση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων πριν από την εμφάνιση των προβλημάτων και όχι αφού έχει δημιουργηθεί το πρόβλημα.
5. Ενεργή συμμετοχή των στελεχών του τμήματος στη λήψη των σοβαρών αποφάσεων που αφορούν στο σύνολο της επιχείρησης.

Ο βασικός στόχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί τη βελτίωση της παραγωγικής συνεισφοράς των ανθρώπων στην επιχείρηση με τρόπους που είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά αποδεκτοί. Οι ανθρωπίνοι πόροι καθορίζουν την επιτυχία κάθε οργανισμού. Η βελτίωση της ανθρώπινης συνεισφοράς είναι τόσο σημαντική, ώστε ακόμα και η πιο μικρή επιχείρηση να χρειάζεται ένα εξειδικευμένο τμήμα προσωπικού (BennettandHo, 2014).

Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υποστηρίξει τα στελέχη και τους εργαζόμενους, προκειμένου να επιτυγχάνονται οι στόχοι ενός οργανισμού. Προκειμένου να φέρει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων εις πέρας τις διάφορες δραστηριότητες πρέπει αναμφίβολα να έχει στόχους. Οι στόχοι του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων, εξισορροπούν τις προκλήσεις τόσο για την επιχείρηση όσο για την λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων, την κοινωνία και τους εργαζομένους. Οι στόχοι των ανθρωπίνων πόρων μπορούν να καταταχθούν σε τέσσερις κατηγορίες (Towers, 2010):

- **Οργανωσιακοί στόχοι.** Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων υφίσταται για να συνδράμει στην επιχειρησιακή επίδοση. Το συγκεκριμένο τμήμα υπάρχει για να βοηθήσει τα στελέχη να επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης. Όπως έχει διατυπωθεί, το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υπηρετεί το υπόλοιπο του οργανισμού (BudhwarandDebrah, 2013).
- **Λειτουργικοί στόχοι.** Η συνεισφορά του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων πρέπει να διατηρείται στο κατάλληλο επίπεδο, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού. Τα κόστη για μια επιχείρηση αυξάνονται όταν το τμήμα προσωπικού είναι περισσότερο ή λιγότερο οργανωμένο από ό, τι χρειάζεται με βάση τις ανάγκες του οργανισμού (Slack, ChambersandJohnston, 2010).

- **Κοινωνικοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού πρέπει να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και ηθικές προκλήσεις της κοινωνίας.
- **Προσωπικοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού πρέπει να υποστηρίζει τους εργαζόμενους να επιτυγχάνουν τους προσωπικούς τους στόχους, από τη στιγμή που αυτοί σχετίζονται με τους στόχους μιας επιχείρησης. Οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων, πρέπει να επιτυγχάνονται, καθώς με τον τρόπο αυτό κινητοποιούνται και αποκτούν κίνητρο για να προσπαθούν περισσότερο (ChuangandLiao, 2010).

3.3 Η Πυραμίδα του Κάρολ για την Κοινωνική Εταιρική Ευθύνη

Ο Carroll (1991) ανέφερε είδη εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) και κατασκεύασε ένα πολυεπίπεδο μοντέλο πυραμίδας 4 στρωμάτων που ονομάτισε «πυραμίδα των ευθυνών». Οι τέσσερις ποικίλες ευθύνες - οικονομικές, νομικές, ηθικές και φιλανθρωπικές θεωρούνται τα στρώματα της πυραμίδας αυτής. Σύμφωνα με τους Carroll και Buchholtz (2003), η πυραμίδα των ευθυνών είναι σκόπιμο να αντιμετωπίζεται ως ένα συνονθύλευμα και τα ποικίλα τμήματα δεν είναι σκόπιμο να διαχωρίζονται.

Αναφορικά με μια πιο πρόσφατη οπτική της πυραμίδας από τον Carroll(2016) έγινε μια πιο πλήρης και αποτελεσματική σύνδεση της πυραμίδας πέρα από τις ευθύνες μιας εταιρίας προς τη κοινωνία και με τις ευθύνες που έχει προς το προσωπικό της. Πιο συγκεκριμένα στη βάση των ευθυνών βρίσκονται οι οικονομικές ευθύνες της επιχείρησης, η οποία οφείλει να είναι κερδοφόρα , να ελαχιστοποιεί το κόστος και να μεγιστοποιεί τις πωλήσεις ή να παίρνει λογικές στρατηγικές αποφάσεις για την εξυπηρέτηση του σκοπού αυτού. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο επίπεδο της πυραμίδας, πέρα από τις οικονομικές ευθύνες που έχει μια επιχείρηση προς τη κοινωνία, έχει αντίστοιχες και προς το προσωπικό της. Συγκεκριμένα όταν έχει αυξημένα κέρδη, τότε σε αυτή τη περίπτωση είναι υποχρεωμένη με βάση τις αρχές της ΕΚΕ να αποδίδει ένα μέρος προς το

κοινωνικό σύνολο και ένα μέρος προς τους εργαζομένους της, αυτό τη βοηθά να ενισχύσει τη θετική της εικόνα προς τα έξω, αλλά και να ενισχύσει την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων της.

Το δεύτερο στρώμα θεωρείται οι νομικές ευθύνες οι οποίες επίσης αναμένονται από την κοινωνία . Αναφορικά με το δεύτερο στρώμα οι εταιρείες οφείλουν να υπακούουν τη νομοθεσία. Σε στάδιο προσωπικού, θεωρείται κοινωνική ευθύνη των εταιριών, ο σεβασμός των εργασιακών και ασφαλιστικών δικαιωμάτων των εργαζομένων της. Η ταύτιση των εταιρειών με τις υποχρεώσεις τους, αποτελούν βασικό στοιχείο ικανοποίησης των εργαζομένων αλλά και ενίσχυσης της απόδοσης τους (Caroll,2015).

Στο τρίτο επίπεδο βρίσκονται οι ηθικές ευθύνες .Η διαφορά των ηθικών ευθυνών από τις δύο πρώτες ευθύνες είναι ότι οι ηθικές ευθύνες δεν αναμένονται, αλλά προσδοκούνται από την κοινωνία . Το να έχει η επιχείρηση ηθική ηγεσία , να αποφεύγει αμφισβητήσιμες πρακτικές ή πρακτικές που λειτουργούν πάνω από το ελάχιστο πρότυπο του νόμου αποτελούν παραδείγματα ηθικών ευθυνών. Αναφορικά με τους Turker and Altuntas (2013) όταν μια εταιρία είναι ηθική, έχει ηθική ηγεσία αυτό σημαίνει ότι δεν επιδιώκει να εξαπατήσει τους συνεργάτες της, τη κοινωνία και τους πελάτες της, πράγμα που σημαίνει ότι χαίρει τον σεβασμό όλων και ειδικά σε επίπεδο προσωπικού, χαίρει τη μέγιστη απόδοση τους.

Οι φιλανθρωπικές ευθύνες στέκονται στην κορυφή της πυραμίδας και έχουν να κάνουν με το να είναι ο επιχειρηματίας ένας καλός εταιρικός πολίτης που βοηθά να βελτιωθεί η ποιότητα της ζωής της κοινωνίας. Εταιρικές δράσεις, για την υποστήριξη της κοινότητας, εμπλοκή σε εθελοντισμό μπορεί να είναι παραδείγματα φιλανθρωπικών ευθυνών .Οι φιλανθρωπικές ευθύνες θεωρούνται επιθυμητές και αναμενόμενες από την κοινωνία . Αναφορικά με τους Turker and Altuntas (2013) όταν μια εταιρεία δίνει το δικαίωμα στους εργαζομένους τους, να συμμετέχουν σε φιλανθρωπικές δράσεις, τότε τους κάνει να νοιώθουν χρήσιμοι για τη κοινωνία, αλλά και περήφανοι για τις επιχειρήσεις που εργάζονται. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, ενισχύεται η ικανοποίηση τους, αλλά και η παραγωγικότητα τους.

Η πυραμίδα θεωρείται ένα μοντέλο ενδιαφερόμενων μερών όπου τα ποικίλα

ενδιαφερόμενα μέρη επηρεάζονται από τις διαφορετικές αρμοδιότητες και κατ' επέκταση από τα διαφορετικά επίπεδα. Οι οικονομικές ευθύνες επηρεάζουν άμεσα τους εργαζόμενους και τους ιδιοκτήτες. Οι νομικές ευθύνες είναι ζωτικής σημασίας για τους ιδιοκτήτες, αλλά είναι επίσης απαραίτητες σε σχέση με τους εργαζόμενους και τους ενδιαφερόμενους καταναλωτές (Carroll,2015).

Οι ηθικές ευθύνες έχουν αντίκτυπο σε όλους τους ενδιαφερόμενους, αλλά πιο συχνά στους καταναλωτές και τους εργαζομένους. Η κύρια επίδραση των Φιλανθρωπικών ευθυνών απευθύνεται στην κοινότητα, αλλά υφίσταται επίσης όπως προαναφέρθηκε αντίκτυπο και στους εργαζόμενους αφού οι φιλανθρωπικές δράσεις της εταιρείας επηρεάζουν το ηθικό των εργαζομένων (Turker and Altuntas,2013).



Γράφημα 2.1- Πυραμίδα των ευθυνών

Πηγή:Carroll, A. B. (2015). Corporate Social Responsibility (CSR) is on a Sustainable Trajectory. *Journal of Defense Management*

Αρχικά και προτού γίνει θεωρητικά η καλύτερη σύνδεση του θέματος και συγκεκριμένα της παρακίνησης με την ΕΚΕ, θα αναλυθεί στην επόμενη ενότητα η θεωρία της παρακίνησης, μέσα από τις κύριες της θεωρίες. Παρακάτω θα γίνει η σύνδεση της ΕΚΕ με την παρακίνηση των εργαζομένων.

3.4 Παρακίνηση των εργαζομένων

Η παρακίνηση των εργαζομένων ως ορισμός αποτελείται από δύο μέρη .

Καταρχάς περιλαμβάνει τη λέξη κίνητρο η οποία με τη σειρά της προέρχεται από τη λέξη παρακινώ που θα πει την πλήρωση μιας επιθυμίας μέσα από μια φάση ώθησης (Kinicki & Williams, 2011). Είναι άξιο αναφοράς ότι η «παρακίνηση» έχει επιπλέον οριστεί ως «Η ψυχολογική διαδικασία που δίνει στη συμπεριφορά σκοπό και κατεύθυνση» (Parfyonova, 2010).

Από βιβλιογραφικής απόψεως έχουν γίνει πολυάριθμες προσπάθειες προκειμένου να οριστεί επακριβώς ο όρος παρακίνηση ωστόσο δεν έχει καθιερωθεί ένας και μόνο κοινώς αποδεκτός ορισμός . Παράλληλα θα λέγαμε ότι ο όρος δεν χρησιμοποιείται πάντα ορθός . Μια από τις προσεγγίσεις ορίζει την παρακίνηση ως:«Σύνολο εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που διεγείρουν την επιθυμία και την ενέργεια του ανθρώπου προκειμένου να ενδιαφέρεται για ένα αντικείμενο εργασίας, για έναν ρόλο ,για ένα αντικείμενο απασχόλησης και να δεσμεύεται σε αυτό ή να καταβάλει προσπάθεια για την επίτευξη ενός στόχου» (Beer et al, 1984).

Η πλήρης και αναλυτική συνεργασία για την προώθηση της παρακίνησης είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να δημιουργήσει προοπτική ευημερίας τόσο για την ίδια όσο και για τους εργαζομένους της (Beer et al, 1984). Η παρακίνηση είναι μια διαδικασία κατά την οποία τα άτομα ενθαρρύνονται να προχωρήσουν στην επίτευξη ενός εξαιρετικού στόχου ή να εκπληρώσουν τις βασικές τους ανάγκες και να καταστούν απόλυτα ικανοποιημένα. (Green and Butkus 1999).

Υπάρχει μια ακολουθία δράσεων που εμπλέκονται στην ώθηση των δυνάμεων που τονώνουν το έργο των εργαζομένων προς την ολοκλήρωση του οριστικού επιτεύγματος. Η παρακίνηση αντιστοιχεί σε " αυτή την ψυχοσωματική διεργασία που οδηγεί σε διέγερση για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων (Kinicki and Kreitner, 2001).

Η κορυφαία πρόκληση για το management σήμερα είναι να εμπνεύσει τους εργαζόμενους προκειμένου να προσφέρουν βελτιωμένες και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες προσαρμοσμένες στην προοπτική του πελάτη. Η κύρια πρόκληση των Διευθυντών Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να εξασφαλίσουν μια ικανοποιητική ατμόσφαιρα εντός του εργασιακού περιβάλλοντος για την ορθή λειτουργία και απόδοση των εργαζομένων. Πολυάριθμες έρευνες έχουν αποδείξει ότι η

παρακίνηση είναι η πλέον ουσιαστική κινητήρια δύναμη σε μια οργάνωση γιατί οι «παρακινημένοι» εργαζόμενοι είναι συνεχώς εφευρετικοί στο αντικείμενο εργασίας τους. Παρακινημένο εργατικό δυναμικό σημαίνει καλύτερη εταιρική απόδοση (Kinicki and Kreitner, 2001).

Τα εξωτερικά κίνητρα κρατούν ένα πρόσωπο στη δουλειά, αλλά τα εσωτερικά ωθούν τον εργαζόμενο να εκτελεί τις δραστηριότητές του με μεγαλύτερη ακρίβεια (Minbaeva, 2008; Rizwan et al, 2013). Το πιο σημαντικό θέμα για μια εταιρεία σήμερα δεν είναι μόνο να απασχολεί εργαζομένους αλλά να τους κρατάει ικανοποιημένους ώστε και οι δυο πλευρές να επωφελούνται.

Η παρακίνηση του εργατικού δυναμικού θεωρείται ένα σύνολο παραγόντων, που δραστηριοποιούν τις δυνάμεις που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, ούτως ώστε να καλυτερεύσει η ποιότητα και η ποσότητα της εργασίας που προσφέρει. Για τον εργαζόμενο παρακίνηση σημαίνει η υποκίνηση της επιθυμίας να στρατολογήσει όλες του τις δυνάμεις στο έργο που έχει αναλάβει για την επίτευξη υψηλών αποδόσεων και μεγαλύτερη ικανοποίηση τόσο υλικών όσο και ηθικών αναγκών (Pinder, 2014).

Ωστόσο δεν είναι ποτέ δυνατόν να ικανοποιηθούν εξίσου όλες οι ανάγκες των εργαζομένων. Πρώτον, επειδή κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός και έχει περισσότερες από μία ανάγκες. Δεύτερον, λόγω του ότι η φύση των αναγκών αλλάζει γρήγορα μετά την ικανοποίησή τους.

Τρίτον, γιατί λίγες εταιρίες στην σημερινή εποχή και ιδιαίτερα την ελληνική νοοτροπία λειτουργικής κερδοφορίας σπαταλούν χρήματα και χρόνο για την έρευνα των αναγκών του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά (μόνο όσες έχουν υιοθετήσει μοντέρνα συστήματα HR). Ποιες είναι όμως αποδεδειγμένα αυτές οι ανάγκες η ικανοποίηση των οποίων οδηγεί σε παρακίνηση σε ένα συνολικό πρίσμα; Οι άνθρωποι - εργαζόμενοι υποκινούνται κυρίως από τις κοινωνικές ανάγκες και αποκτούν τη βασική αίσθηση της ταυτότητας μέσα από τις σχέσεις τους με τους άλλους. Ως αποτέλεσμα της βιομηχανικής επανάστασης και της οικονομικής κρίσης, η εργασία καθαυτή έχει χάσει μεγάλο μέρος της σημασίας της. Η ικανοποίηση θα είναι σκόπιμο να αναζητηθεί στις κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται στην εργασία. Οι άνθρωποι ανταποκρίνονται περισσότερο στις

κοινωνικές πιέσεις , παρά από τα κίνητρα και τον έλεγχο της διαχείρισης. (Bruce and Nyland,2011). Με ορθά και αποτελεσματικά κίνητρα η διεύθυνση του οργανισμού μπορεί να μετατρέψει την καθημερινή εργασία σε ένα μέσο για την επίτευξη προσωπικών στόχων (Fernet,2013). Και κάπου εδώ ερχόμαστε αντιμέτωποι με τη σύνδεση Κοινωνικής Εταιρικής Ευθύνης και Ικανοποίησης..

3.5 Θεωρητική προσέγγιση της παρακίνησης και των κινήτρων

Αναφορικά με τον ανθρωπιστή ψυχολόγο Abraham Maslow, οι δράσεις του ανθρώπου ωθούνται από κίνητρα με σκοπό να ικανοποιηθούν συγκεκριμένες ανάγκες.

Η ιεράρχηση του Maslow η οποία παράθετε και σχηματικά παρακάτω υποδεικνύει ότι οι άνθρωποι κινητοποιούνται πρωτίστως στην ικανοποίηση των βασικών τους αναγκών όπως η τροφή, η στέγη, η ασφάλεια προτού προχωρήσουν στην ικανοποίηση άλλων πιο σύνθετων αναγκών (PetriandCovern,2012), (O'Neil and Drillings,2012).

Ενώ οι άνθρωποι κινούνται ανοδικά στη πυραμίδα, οι ανάγκες καθίστανται ολοένα και πιο πολύ ψυχολογικές και κοινωνικές. Το ζητούμενο για αγάπη, και οικειότητα καθίσταται σπουδαία, ενώ ανωτέρω η ανάγκη για προσωπική/κοινωνική αποδοχή και επιτυχία θεωρούνται προτεραιότητα. Ο Maslow τόνωσε την έννοια της αυτοπραγμάτωσης, που θεωρείται μία διαδικασία πλήρους ωρίμανσης του ατόμου με κύριο σκοπό να αξιοποιηθούν οι απόλυτες δυνατότητές του. Σύμφωνα με τις εποχές τα δεδομένα άλλαζαν στην πυραμίδα δηλαδή τη δεκαετία του 1980 και του 1990 αλλά και στις αρχές του 2000 η οικονομική εφορία, είχε ανεβάσει τα στάνταρ των εργαζομένων σε επίπεδο κινήτρων. Οι εργαζόμενοι είχαν τη δυνατότητα να βρουν εργασία, οπότε και επέλεξαν αυτή που τους παρείχε τα περισσότερα σε επίπεδο υλικών αγαθών ενώ σε κοινωνικό επίπεδο αρέσκονταν να συνεργάζονται με κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες. Στον αντίποδα σήμερα λόγω της κρίσης οι εργαζόμενοι τοποθετούνται στα χαμηλά επίπεδα της πυραμίδας, δίνοντας βαρύτητα στις σταθερές αμοιβές και στην ασφάλεια. Εφόσον εξασφαλίσουν αυτά είναι ικανοποιημένοι και οτιδήποτε επιπρόσθετο από εκεί και πέρα όπως το να εργάζονται σε έναν ηθικό οργανισμό, ο οποίο στηρίζει τη κοινωνία, δεν αποτελεί αυτοσκοπό, αλλά πρόσθετο κίνητρο (CaruanaandChatzidakis,2014).

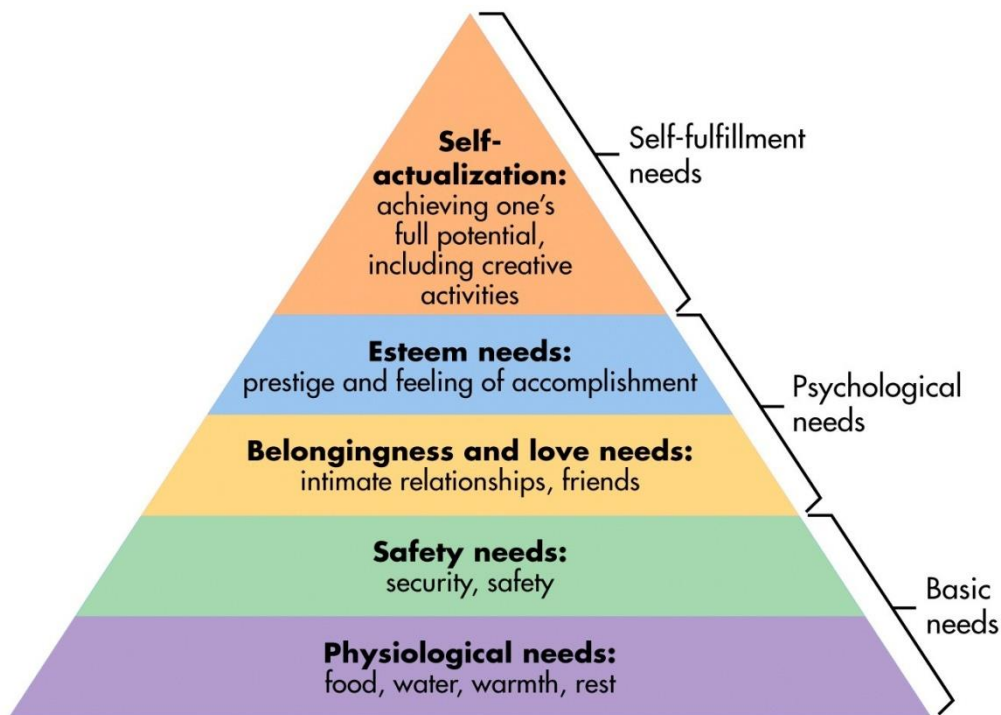


Figure 2.2- Πυραμίδατου Maslow

Πηγή: Kremer, W. K., & Hammond, C. (2013). Abraham Maslow and the pyramid that beguiled business. *BBC news magazine*

Ένα άλλο κύριο μοντέλο της παρακίνησης και θεωρείται η θεωρία των δυο παραγόντων «υγιεινής – παρακίνησης» του Herzberg, το παρόν αναπτύχθηκε εμπειρικά. Ουσιαστικά άρχισε ως μια μελέτη επαγγελματικής ικανοποίησης. Ο Herzberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δυο είδη παραγόντων που έχουν σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία (Yosoff et al,2015). Το πρώτο σύνολο αναγκών ονομάστηκε «παράγοντες υγιεινής» (hygiene factors) ή αλλιώς υγειονομικούς παράγοντες, ενώ το δεύτερο σύνολο το ονόμασε «κίνητρα». Οι παράγοντες υγιεινής λοιπόν αποτελούνται από στοιχεία που είναι εξωγενή ως προς την εργασία που κάνει το άτομο και είναι οι εξής: α) η πολιτική της επιχείρησης και ο τρόπος διοίκησής της, β) η εποπτεία, γ) οι συνθήκες εργασίας (τεχνολογικά μέσα, διαμόρφωση εργασιακού χώρου κ.α.), δ) οι διαπροσωπικές σχέσεις, ε) ο μισθός και η σιγουριά που αισθάνεται (ασφάλεια) το άτομο στην εργασία του (ChauandKuo,2015).

Στον αντίποδα υφίστανται οι παράγοντες παρακίνησης, είναι αυτοί που οδηγούν το άτομο στην καταβολή παραπάνω προσπάθειας. Ο Herzberg κατέληξε στο πόρισμα ότι η ανάληψη ευθυνών από την πλευρά των εργαζομένων και η συμμετοχή τους στα τεκταινόμενα της επιχείρησης, καλυβερεύει σημαντικά την αποτελεσματικότητάς τους. Συγκεκριμένα ως «κίνητρα» όρισε: α) τα επιτεύγματα, β) την αναγνώριση, γ) τις δυνατότητες ανάπτυξης, δ) την προαγωγή και ε) την πρόκληση της εργασίας, δηλαδή το ίδιο το αντικείμενο.

Πίνακας 2.1- Herzberg model

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ή ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ
<p>Μισθός Θέση Συνθήκες εργασίας Ασφάλεια Σιγουριά Τρόπος εποπτείας Πολιτική της επιχείρησης Στυλ Διοίκησης</p>	<p>Αναγνώριση έργου Επίτευξη στόχων Σύστημα προαγωγών Ελευθερία ανάληψης ευθυνών Ευχέρεια πρωτοβουλιών Φύση της εργασίας</p>

Πηγή: Chu, H. C., & Kuo, T. Y. (2015). Testing Herzberg's Two-Factor Theory in Educational Settings in Taiwan. *Journal of Human Resources & Adult Learning*, 11(1)

Η θεωρία «υγιεινής – παρακίνησης» έτυχε μεγάλης προσοχής στο χώρο της βιομηχανίας αλλά και των οργανισμών ευρύτερα. Επίσης, η θεωρία του Herzberg, όπως και αυτή του Maslow, προσφέρει στα άτομα που ασκούν διοίκηση έναν τρόπο ούτως ώστε να επιλύουν τα προβλήματα απόδοσης που προκύπτουν. Αυτό πραγματοποιείται με απλό τρόπο.

Οι δουλειές μπορούν να επανασχεδιαστούν έτσι ώστε να κάνουν την εργασία πιο ενδιαφέρουσα και προκλητική, προσφέροντας συγχρόνως στους εργαζομένους ευκαιρίες για επιτεύγματα. Αυτή η μέθοδος επανασχεδιασμού ονομάστηκε από τον Herzberg εμπλουτισμός της εργασίας. Με την ίδια λογική που συνδέεται η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη με τη πυραμίδα του Maslow, συνδέεται και με το

μοντέλο του Herzberg, συγκεκριμένα μέσα στα χρόνια με τη διαφοροποίηση των ανθρώπινων αναγκών, οι δράσεις ΕΚΕ μιας εταιρείας, ήταν είτε αυτοσκοπός για την επιλέξει ένας εργαζόμενος, εφόσον βέβαια ικανοποιούνταν οι λοιπές απαιτήσεις του, είτε υποστηρικτικό κίνητρο για βελτίωση της απόδοσης του, χωρίς όμως να αποτελεί αυτοσκοπό δεδομένου ότι όπως προαναφέρθηκε στα χρόνια της κρίσης, πρώτιστο κίνητρο είναι η επιβίωση.

Στη συνέχεια καταρτίζονται και σχηματικά τα κοινά σημεία των δυο θεωριών καθώς και η αντιστοιχία των επιπέδων με τις ενδογενείς (κορυφή πυραμίδας- παράγοντες παρακίνησης) και εξωγενείς (βάση πυραμίδας- παράγοντες παρακίνησης) επιβραβεύσεις που πρόκειται να εξετάσουμε.



Σχήμα 2.3- MaslowandHerzbergmodel

Πηγή: Chu, H. C., &Kuo, T. Y. (2015). Testing Herzberg's Two-Factor Theory in Educational Settings in Taiwan. *JournalofHumanResources&AdultLearning*,11(1)

3.6 Η Συμβολή της ΕΚΕ στην παρακίνηση των εργαζομένων

Μελετώντας την παρακίνηση εργαζομένων παρατηρείτε ότι είναι πολλοί οι παράγοντες, που έχουν κατά καιρούς συσχετιστεί με το εν λόγω θέμα. Στη παρούσα πρόταση ο συσχετισμός προς αιτιολόγηση, που επιλέγεται είναι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Η κοινωνικοοικονομική κρίση έχει ως αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να στερείται σημαντικών τόσο υλικών όσο και ηθικών/συναισθηματικών απολαβών και παράλληλα να καθίσταται ευαισθητοποιημένος σε θέματα που αφορούν το περιβάλλον, το κοινωνικό σύνολο, τον σεβασμό της προσωπικότητας και των οικείων του σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον που επιβαρύνεται από διάφορους παράγοντες (Carroll & Buchholtz, 2014).

Σε μια εποχή όπου το κράτος πρόνοιας εκλείπει και οι κρατικοί μηχανισμοί αποδεικνύονται ανεπαρκείς σε πολλές περιπτώσεις (π.χ υγεία) η ιδιωτική πρωτοβουλία δυστυχώς ή ευτυχώς έρχεται να καλύψει σημαντικά κενά. Παράλληλα οι χρηματικές απολαβές και το αντικείμενο της εργασίας αυτής καθ' αυτής έχουν πάψει προ πολλού να μονοπωλούν το ενδιαφέρον του εργαζομένου αποτελώντας κινητήριο δύναμη. Ο εργαζόμενος του σήμερα και ιδιαίτερα της ελληνικής πραγματικότητας οραματίζεται κάτι παραπάνω.

Κύρια προτεραιότητα είναι οι ανταμοιβές, ή αλλιώς τα κίνητρα εκείνα τα οποία παρέχει ο οργανισμός στον εργαζόμενο. Αναφορικά με τη Θεωρία της Αυτοδιάθεσης υφίσταται διάκριση μεταξύ διαφορετικών τύπων κινήτρων βασισμένη σε διαφορετικές αιτίες ή στόχους οι οποίοι δίνουν ώθηση σε μια δράση. Η πιο βασική διάκριση είναι μεταξύ των εσωτερικών-εγγενών κινήτρων (ανταμοιβών) τα οποία ωθούν το άτομο σε δράση επειδή αυτή είναι ενδιαφέρουσα, διασκεδαστική και εγείρει το ενδιαφέρον και εξωγενών-εξωτερικών κινήτρων(ανταμοιβών),τα οποία αναφέρονται σε άλλου είδους οφέλη συμπεριλαμβανομένων και των υλικών. Έρευνες έχουν δείξει ότι η ποιότητα του αποτελέσματος καθώς και η απόδοση μπορεί να διαφέρουν σημαντικά όταν η δράση πηγάζει από εσωτερικές έναντι εξωτερικών ανταμοιβών και το αντίθετο (Deci & Ryan, 1985).

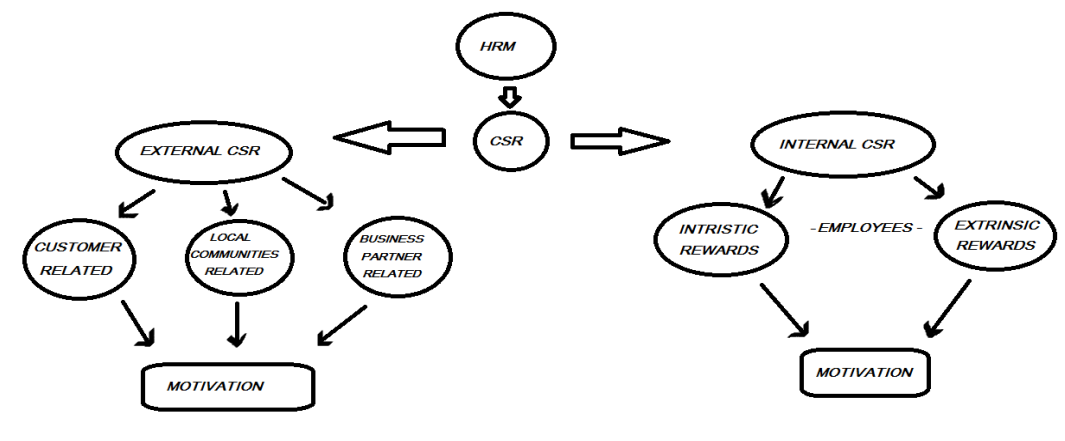
Σε γενικές γραμμές σε σχέση με την εταιρική κοινωνική ευθύνη σήμερα, οι εργαζόμενοι όπως έχει ήδη αναφερθεί εφόσον έχουν καλύψει τις προσωπικές τους ανάγκες, δίνουν βαρύτητα στην καλή λειτουργία της κοινωνίας, ενδιαφέρονται για αυτήν οπότε αποτελεί κίνητρο για αυτούς όταν εργάζονται σε έναν οργανισμό ο οποίος πέρα από το ενδιαφέρον που δείχνει για τις δικές τους ανάγκες, εκδηλώνει και ενδιαφέρον για τη καλή λειτουργία της κοινωνίας, στηρίζοντας της

σε οικονομικό, κοινωνικό και φιλανθρωπικό επίπεδο (Miras-Rodríguez, Escobar-Pérez & Gallego, 2015).

Πέρα από τις εξωγενείς ανταμοιβές οι οποίες σχετίζονται με την ΕΚΕ, υπάρχουν και οι Ενδογενής Επιβραβεύσεις- Ανταμοιβές. Οι συγκεκριμένες είναι όλες εκείνες οι δράσεις- παροχές οι οποίες προσφέρουν στο άτομο ικανοποίηση η οποία πηγάζει από αισθήματα αυτοπραγμάτωσης και αυτοπεποίθησης σχετιζόμενα με προσωπικούς ή επαγγελματικούς στόχους.

Στον τομέα αυτό εντάσσονται οι ,μη υλικές, αυτές ανταμοιβές οι οποίες οδηγούν τον εργαζόμενο στο να νοιώθει ότι εξελίσσεται (όχι ιεραρχικά), ότι διαθέτει ευκαιρίες ανάπτυξης, ότι βρίσκει αναγνώριση της προσπάθειάς του, ότι είναι υπεύθυνος για την λειτουργία του οργανισμού και σημαντικός για την ομαλή διεξαγωγή του έργου. Εδώ συναντάται η τόνωση του ηθικού του εργαζομένου στον οποίο δίνονται πραγματικές ευκαιρίες να αποδείξει την αξία του και να βελτιώσει τον τρόπο με τον οποίο τον βλέπουν οι άλλοι (status). Οι συγκεκριμένες σε επίπεδο εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σχετίζονται με την εξασφάλιση του εργαζόμενου, τη παροχή ιατροφαρμακευτικής ασφάλειας κ.λ.π.

Στον αντίποδα στις εξωγενής Επιβραβεύσεις- Ανταμοιβές (Extrinsic rewards) αναφέρονται οι παροχές οι οποίες σχετίζονται περισσότερο με την φύση την εργασίας αυτής καθαυτή, το εργασιακό περιβάλλον ακόμα και τις υλικές απολαβές (μισθοί, bonus, ισορροπία προσωπικής/εργασιακής ζωής, συνθήκες εργασίας, πολιτική του οργανισμού, διοίκηση ,υγιεινή, ασφάλεια, προστασία, ποιότητα εποπτείας κ.λ.π)



(Προσωπική επεξεργασία σχηματικής απεικόνισης)

Υπάρχουν πολυάριθμες προσπάθειες στην βιβλιογραφία για τον καθορισμό της παρακίνησης στην εργασία (Meyer et al. 2004). Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο δεν υπάρχει κάποιος γενικός ορισμός για την παρακίνηση και δεν χρησιμοποιείται πάντα καταλλήλως. Οι Latham και Pinder όρισαν την παρακίνηση των εργαζομένων ως: «ένα σύνολο από ενεργές υπηρεσίες που απορρέουν τόσο εντός όσο και εκτός της ύπαρξης ενός ατόμου, για την έναρξη της επαγγελματικής στάσης και τον έλεγχο της μορφής, της πορείας, της δύναμης και της έκτασής της» (2005, σελ. 486).

Σύμφωνα με τους Beer et al., (1984), η ολοκληρωμένη και λεπτομερής συνεργασία των κινήτρων των εργαζομένων είναι απαραίτητη για τους οργανισμούς προκειμένου να αναλαμβάνονται και να ολοκληρώνονται οι προοπτικές των εργαζομένων και του οργανισμού. Η παρακίνηση είναι μία διαδικασία στην οποία οι πολίτες ενθαρρύνονται να προχωρήσουν στην εκτέλεση κάποιου εξαιρετικού έργου ώστε να πραγματώσουν τις βασικές τους ανάγκες και να νιώσουν πλήρως ικανοποιημένοι . Η παρακίνηση ορίζεται από τον Baron (1983) ως «ένα σύνολο ή σειρά ενεργειών που εμπλέκονται στην δυνάμεις ώθησης και έλξης που ενισχύουν το έργο των εργαζομένων στην ολοκλήρωση επιτευγμάτων». Η παρακίνηση αντιστοιχεί σε «εκείνες τις ψυχοσωματικές διαδικασίες που οδηγούν σε διέγερση για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων» Σύμφωνα με τον Cheng, (1995), η κορυφαία πρόκληση στην διοίκηση των επιχειρήσεων σήμερα είναι να μπορούν οι διαχειριστές να εμπνέουν τους εργαζόμενους τους για χάρη της εξειδικευμένης προσφοράς και των βελτιωμένων υπηρεσιών, σύμφωνα με τις προσδοκίες των πελατών. Η κύρια λειτουργία των Διευθυντών Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να εξασφαλίσουν μία ικανοποιητική οργανωτική ατμόσφαιρα για την ορθή λειτουργία των εργαζομένων. Ο στόχος του μέγιστου αποτελέσματος μέσω του γενικού διευθυντή είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων και η σύνδεση των ωφελειών τους με την εργασία τους, παρέχοντάς τους την έμπνευση που προκαλεί την επιτάχυνση και την ικανοποίηση. Σύμφωνα με την μελέτη του Rutherford (1990), η παρακίνηση είναι η αποτελεσματική κινητήριος δύναμη σε έναν οργανισμό, διότι οι εργαζόμενοι που έχουν κίνητρο τείνουν να είναι συνεχώς εφευρετικοί στις θέσεις εργασίας τους. Η διοίκηση

πρέπει να εκτιμήσει τους υπαλλήλους και να διατυπώσει τις διαδικασίες για να επιτευχθεί ο στόχος που τέθηκε. Τα εξωτερικά κίνητρα διατηρούν ένα άτομο στον οργανισμό, αλλά τα εσωτερικά κίνητρα ωθούν τους εργαζομένους να ασκούν τις δραστηριότητές τους με μεγαλύτερη ακρίβεια (Minbaeva, 2008; Rizwan et al., 2013).

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (EKE) επισημαίνει την ευθύνη για τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης η οποία απεικονίζει την ολοκληρωμένη επιχειρηματική υπεροχή της διοίκησης η οποία έχει ευθύνες που κυμαίνονται από την ολοκλήρωση των καθηκόντων τους απέναντι στους ιδιοκτήτες και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης (Sacconi, 2004).

Η EKE είναι μία έννοια με διαφορετικές δραστηριότητες που συνδέονται με διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη της εταιρείας. Η εσωτερική και εξωτερική προσέγγιση της EKE έχει αναπτυχθεί από τους Aguilera et al. (2007), European Commission (2001), Brammer et al. (2007), Ligeti και Oravecz (2009) και Smith (2007).

Οι Aguilera et al. (2007), Melynyte και Ruzevicius (2008), Strautmanis (2008) και Turban και Greening (1997), διαπίστωσαν ότι οι παράγοντες ενθάρρυνσης των ατόμων στο να επιλέγουν την εταιρία αυτή ως εργοδότη είναι οι δραστηριότητες της EKE στις οποίες εμπλέκεται μια συγκεκριμένη εταιρεία. Οι Heslin και Ochoa (2008) τονίζουν ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων θα προσπαθήσει να βρει μια τέτοια εταιρεία που θα ενδιαφέρεται πολύ για την EKE. Σύμφωνα με τον Strautmanis (2008, σελ. 348), σε μια έρευνα που διεξήχθη στην Λετονία, αποκάλυψε ότι «οι σχέσεις με την αγορά εργασίας και την κοινωνία, την περιβαλλοντική ασφάλεια και τα πρότυπα της παραγωγής» επηρεάζουν την εικόνα της εταιρείας ως μελλοντικό εργοδότη. Οι αιτούντες εργασία προτιμούν ως εργοδότη εταιρείες που παρουσιάζουν θετικές δραστηριότητες EKE. Οι Aguilera et al. (2007), Turban και Greening (1997) και Viswesvaran et al. (2004), αναφέρουν ότι η θεωρία σηματοδότησης αφορά στην σημασία της αξιολόγησης της εταιρείας σε σχέση με την απασχόληση, με βάση τα κοινωνικά κατορθώματα τα οποία διαδίδονται και είναι ορατά από τους αιτούντες.

Εσωτερική EKE: Οι δραστηριότητες της εσωτερικής EKE, σύμφωνα με τους Brammer et al. (2007), συνδέονται με όλες τις εσωτερικές επιχειρησιακές

δραστηριότητες μιας εταιρείας. Η ΕΚΕ αυτού του τύπου περιγράφηκε με λεπτομέρεια από την European Commission (2001) στην Πράσινη Βίβλο - «Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη». Οι εργαζόμενοι αποτελούν βασική ομάδα ενδιαφερομένων στο εσωτερικό μιας εταιρείας και μια σειρά δραστηριοτήτων ΕΚΕ ικανοποιεί τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των εργαζομένων. Οι δραστηριότητες των εργαζομένων που συνδέονται με την ΕΚΕ χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες που ονομάζονται «κατηγορίες αξίας» οι οποίες δημιουργούν την αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης και επομένως, ικανοποιούν τις ελπίδες τους (Longo et al., 2005). Οι «τάξεις αξίας» των εργαζομένων αφορούν στην βελτίωση των δεξιοτήτων τους, την κοινωνική δικαιοσύνη, την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία, την ικανοποίηση των εργαζομένων και την αριστεία στην εργασία.

Σύμφωνα με τους Aguilera et al. (2007), η ΕΚΕ ευνοεί τους εργαζόμενους να εκπληρώσουν την ψυχοσωματική ανάγκη τους για ιδιοκτησία, δεδομένου ότι προωθεί την κοινωνική αλληλεπίδραση τόσο στο εσωτερικό του οργανισμού, όσο και μεταξύ των οργανισμών και οι κοινωνικά υπόλογοι οργανισμοί συνήθως υποτίθεται ότι είναι καλοί οργανισμοί. Ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι που βασίζονται στον οργανισμό, συμπεριφέρονται με μια παρόμοιο τρόπο, κάτι που είναι πολύτιμο για τις εταιρείες.

Σύμφωνα με τους Meyer et al. (2004), Locke και Latham (1990), Mosley et al. (2005), Greenberg και Baron (2008) και Mullins (2006), τα αποτελέσματα της πρώτης έρευνας επαληθεύουν τον θετικό αντίκτυπο των δραστηριοτήτων ΕΚΕ στην ικανοποίηση των εργαζομένων, την αυτοεκτίμηση, την ομαδική εργασία, την αξιοπιστία, την διατήρηση, την ψυχοσωματική ανάγκη αλληλεπίδρασης, το κίνητρο των εργαζομένων και την πίστη και αυτές οι πτυχές συνδέονται με την παρακίνηση των εργαζομένων.

Εξωτερική ΕΚΕ: Η εξωτερική ΕΚΕ θα σήμαινε την χορηγία μέρους των κερδών σε τομείς που απασχολούν τα ενδιαφερόμενα μέρη, σε τομείς όπου η εταιρεία ενδιαφέρεται άμεσα από την άποψη της επιχειρηματικής της δραστηριότητας. Η εξωτερική ΕΚΕ προωθεί την διάδοση θετικών μηνυμάτων στην κοινωνία (συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών) από τις επιχειρηματικές δράσεις και ενέργειες. Η εξωτερική ΕΚΕ ασχολείται με πρακτικές που σχετίζονται με τα

εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, όπως οι πελάτες, οι τοπικές κοινωνίες και οι επιχειρηματικοί εταίροι.

Εξωτερική ΕΚΕ (σε σχέση με τους πελάτες). Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2001) αναφέρει ότι οι εταιρείες που εφαρμόζουν τις πρακτικές της ΕΚΕ είναι πιθανό να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες με ένα καλά οργανωμένο, με αρχές και φιλικό προς το περιβάλλον τρόπο. Οι πελάτες δεν αποζητούν μόνο την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και την ποιότητα στις διαδικασίες παραπόνων και προτάσεων που χτίζουν τις σχέσεις με τους οργανισμούς. Οι Longo et al. (2005) αναφέρουν ότι οι πελάτες επιλέγουν τα στοιχεία που παράγονται έχοντας κατά νου τις κοινωνικά υπεύθυνες αξίες. Ως εκ τούτου, οι πρακτικές ΕΚΕ ασκούν σημαντική επιρροή στους πελάτες επηρεάζοντας τελικά και την παρακίνηση των εργαζομένων.

Εξωτερική ΕΚΕ (σε σχέση με τους επιχειρηματικούς εταίρους). Ένας κοινωνικά υπεύθυνος οργανισμός οφείλει να καλλιεργεί πνεύμα καλής συνεργασίας με τους επιχειρηματικούς εταίρους του. Σύμφωνα με τους Longo et al., η εταιρεία θα πρέπει να διευκολύνει τις εμπορικές συμμαχίες ώστε να βελτιώνεται η ποιότητα της παραγωγής της σύμφωνα με τους όρους που εγκρίθηκαν και συμφωνήθηκαν στις διαδικασίες ελέγχου της ποιότητας με την επέκταση των στόχων ποιότητας (2005). Σύμφωνα με τους Graafland και van de Van (2006), η προσαρμογή στους κανόνες εργασίας των προμηθευτών και των λοιπών εμπορικών συμμάχων σύμφωνα με την νόμιμη διαδικασία και η ικανοποίηση των παραπόνων για αυτούς είναι μέρος της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις βασίζονται κυρίως στις αληθινές επιχειρηματικές συναλλαγές με τους προμηθευτές τους και άλλους επιχειρηματικούς εταίρους που εμπλέκονται σε δραστηριότητες ΕΚΕ.

Εξωτερική ΕΚΕ (σε σχέση με τις τοπικές κοινότητες). Η εξέταση της βιβλιογραφίας δείχνει ότι οι δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης προς τις τοπικές κοινότητες περιλαμβάνουν ανθρωπιστικά βήματα όπως δραστηριότητες χρηματοδότησης στον τομέα του αθλητισμού, για κοινωνικές εκδηλώσεις. Σύμφωνα με τους Aguilera et al. (2007), οι εταιρείες που χρηματοδοτούν αναπτυξιακά έργα στον τομέα των μεταφορών, των εγκαταστάσεων καθαρισμού του νερού, της εκπαίδευσης ή της υγείας,

θεωρούνται ως κοινωνικά υπεύθυνες. Διαφορετικοί συγγραφείς ορίζουν τα παραπάνω διαφορετικά, ενώ σύμφωνα με τους Papasolomou-Doukakis et al, (2005), τα έργα κοινοτικής ενίσχυσης εμπνέουν τους εργαζομένους των εταιρειών να συνεισφέρουν στις πρακτικές παροχής βοήθειας στην κοινότητα. Σύμφωνα με την European Commission (2001) και τους Ligeti και Oravec (2009) αναφέρουν ότι οι εταιρείες βοηθούν έργα που έχουν να κάνουν με προβληματικά άτομα ή άτομα με ειδικές ανάγκες ή φυλετικές μειονότητες, για παράδειγμα, στην πρόσληψη κοινωνικά αποκλεισμένων ατόμων και σύμφωνα με τους Graafland και van de Van, (2006) προσφέροντας οικονομική υποστήριξη σε κοινωνικά και άλλα μη-εμπορικά κοινοτικά έργα. Όλες αυτές οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ οδηγούν στον σχηματισμό πρόσθετης αξίας όχι μόνο για την κοινότητα αλλά και για την εταιρεία.

Ανταμοιβές: Πολλοί ερευνητές προσπαθούν να εκτιμήσουν την σύνδεση μεταξύ των ανταμοιβών και των κινήτρων των εργαζομένων και υπάρχει ένας τεράστιος αριθμός μελετών στην βιβλιογραφία που καταδεικνύει την επίδραση των ανταμοιβών στην παρακίνηση των εργαζομένων. Προκειμένου να εκμεταλλευτούν αυτήν την επίδραση, οι εταιρείες θα πρέπει να εφαρμόζουν πολιτικές και μέτρα σε ένα σύστημα ανταμοιβής βάσει του οποίου θα αυξάνεται η ικανοποίηση των εργαζομένων και η παρακίνηση. Θα πρέπει να υπάρχει ένα αποτελεσματικό σύστημα επιβράβευσης για την διατήρηση των ατόμων με υψηλές επιδόσεις στον οργανισμό και οι ανταμοιβές θα πρέπει να σχετίζονται με την απόδοση των εργαζομένων (Carragher et al., 2006).

Εγγενείς ανταμοιβές: οι εγγενείς ανταμοιβές είναι επουσιώδεις ανταμοιβές ή ψυχολογικές ανταμοιβές όπως η εκτίμηση, η προσδοκία για καλύτερη τοποθέτηση στον οργανισμό και η διευκολυντική στάση απέναντι στους εργαζόμενους, ανεξάρτητα από την θέση τους. Οι εγγενείς παράγοντες είναι ισχυρότερα κίνητρα και η παρακίνηση του προσωπικού απαιτεί εγγενείς ανταμοιβές, όπως η ικανοποίηση όταν ένας εργαζόμενος κάνει καλά την δουλειά του και η αίσθηση ότι κάνει κάτι πολύτιμο (Frey, 1997). Σύμφωνα με την μελέτη των Asad και Dainty (2005), οι εργαζόμενοι κυρίως υποκινούνται από εγγενείς παράγοντες και αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν στην διατήρησή τους. Η σχέση

μεταξύ των εγγενών ανταμοιβών και των κινήτρων έχει αναγνωριστεί ευρέως στην βιβλιογραφία.

Εξωγενείς ανταμοιβές: Οι εξωγενείς ανταμοιβές είναι υλικές ανταμοιβές και μπορεί να περιλαμβάνουν τις αποδοχές, τις πρόσθετες παροχές, την ασφάλεια από την εργασία, τις προαγωγές, τον ιδιωτικό χώρο γραφείου και το κοινωνικό κλίμα. Οι Mottaz (1985: 366), Mahaney και Lederer (2006: 43), αναφέρουν ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές περιλαμβάνουν επίσης τους ανταγωνιστικούς μισθούς, την αύξηση των αποδοχών, τα αξιοκρατικά επιδόματα. Σύμφωνα με τους Prendergast (1999) και Bonner και Sprinkle (2002), οι εξωγενείς ανταμοιβές ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να εκτελούν πολύτιμα καθήκοντα για τον οργανισμό. Ένα αποτελεσματικό σύστημα ανταμοιβών μπορεί να αποτελεί ένα καλό κίνητρο αλλά ένα αναποτελεσματικό σύστημα ανταμοιβών μπορεί να οδηγήσει σε αποθάρρυνση των εργαζομένων. Τόσο οι ενδογενείς, όσο και οι εξωγενείς ανταμοιβές παρακινούν τους εργαζομένους με αποτέλεσμα να αυξάνει η παραγωγικότητά τους (Reio και Callahan, 2004)

Οργανωτική δέσμευση: Σύμφωνα με τους Pool και Pool, η οργανωτική δέσμευση ορίζεται ως «η συγκριτική δύναμη κάποιου να εντοπίζει και να προσκολλάται σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό» (2007, σελ. 353). Η οργανωτική δέσμευση ορίζεται σύμφωνα με τους Mowday et al. (1982), ως η στάση του ατόμου προς έναν οργανισμό και αποτελείται από: α) την ισχυρή εμπιστοσύνη και την αποδοχή, των στόχων και των αξιών του οργανισμού, β) το ενδιαφέρον για την καταβολή μεγάλης προσπάθειας για τον οργανισμό και γ) την ισχυρή φιλοδοξία για διατήρηση της συμμετοχής στον οργανισμό

Η οργανωτική δέσμευση έχει τρία κύρια στοιχεία:

- 1) Ισχυρή πεποίθηση και αποδοχή των στόχων και των αξιών του οργανισμού
- 2) Προθυμία καταβολής σημαντικής προσπάθειας για τον οργανισμό και
- 3) Ισχυρή επιθυμία παραμονής στον οργανισμό (Porter et al., 1974).

Οι Luthans, McCaul & Dodd αναφέρουν ότι οι υψηλά αφοσιωμένοι εργαζόμενοι σκοπεύουν να μείνουν στον οργανισμό και να εργαστούν σκληρά για την επίτευξη των στόχων του (1985).

Σε σχέση με τα κίνητρα, οι θεωρητικοί Basset- Jones και Lloyd (2005), Chenetal. (2004), Lok και Crawford (2004) και Pool και Pool (2007), υποστηρίζουν ότι υπάρχει μια πειστική σχέση μεταξύ κινήτρων και ικανοποίησης από την εργασία και των κινήτρων με την δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό. Σύμφωνα με τους Meyer et al. (2004) και Locke και Latham (1990), η ικανοποίηση των εργαζομένων, η αφοσίωση, η διατήρηση και η δέσμευση συνδέονται στενά με την παρακίνησή τους (Rizwan et al., 2013).

Οι Glavas και Piderit (2009) διαπίστωσαν ότι η επίδραση στην δέσμευση των εργαζομένων που προκύπτει από τις θετικές αντιλήψεις των εργαζομένων για την ΕΚΕ ενισχύθηκε από την σημασία της ΕΚΕ για τους εργαζομένους. Οι Caligiuri et al. (2013) βρήκαν επίσης μία θετική σχέση μεταξύ της ΕΚΕ και της δέσμευσης των εργαζομένων. Επιπλέον, οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι υπάρχει μία τριπλή αλληλεπίδραση του νοήματος του έργου, της κοινωνικής υποστήριξης και της διαθεσιμότητας των πόρων στην δέσμευση των εργαζομένων. Ο Glavas (2012) πρότεινε ότι ένας λόγος για την θετική σχέση μεταξύ της ΕΚΕ και της δέσμευσης είναι ότι οι εργαζόμενοι βρίσκουν μεγαλύτερο νόημα και αντιστοιχία σε επίπεδο αξιών στην εργασία. Συγκεκριμένα, η ΕΚΕ επιτρέπει στις εταιρείες να κάνουν κάτι παραπάνω από το να κοινοποιούν με επίσημες δηλώσεις τις αξίες που τις διέπουν, οι οποίες τείνουν να είναι μόνο λόγια στο χαρτί και στην πραγματικότητα να διάγουν με αυτές τις αξίες. Αυτό με την σειρά του στέλνει το μήνυμα στους εργαζομένους σχετικά με τις αξίες της εταιρείας, κάτι που είναι σύμφωνο με τις έρευνες που έχουν εντοπίσει μία θετική σχέση μεταξύ της ΕΚΕ και της αναμενόμενης αντιστοιχίας των αξιών για υποψήφιους εργαζόμενους (Jones et al., 2014). Επιπλέον, η ΕΚΕ μπορεί επίσης να αποτελεί έναν τρόπο για την εύρεση μεγαλύτερου νοήματος στην εργασία, όπου σύμφωνα με μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας από τους Rosso et al. (2010), η ΕΚΕ αποτελεί ένα μονοπάτι μέσα από το οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να βρουν νόημα επειδή αισθάνονται ότι συμβάλλουν στο γενικότερο καλό. Επιπλέον, οι Grant et al. (2008) διαπίστωσαν ότι η συμβολή στο γενικό καλό κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται καλά για τον εαυτό τους, βελτιώνοντας

έτσι την δική τους αυτο-αντίληψη κάτι που οδηγεί σε μεγαλύτερη ταύτιση με τον οργανισμό.

Παρά το γεγονός ότι, υπάρχουν μόνο λίγες μελέτες που διερευνούν την σχέση ανάμεσα στην ΕΚΕ και την δέσμευση των εργαζομένων, υπάρχουν μελέτες σχετικά με συναφείς δομές που παρέχουν περαιτέρω ενδείξεις ότι μπορεί να υπάρχει μια σχέση μεταξύ της ΕΚΕ και της δέσμευσης. Σε μια μελέτη, η ικανοποίηση από την εργασία και τα εσωτερικά κίνητρα ήταν δύο κατασκευάσματα τα οποία βρέθηκαν να είναι διακριτά, αλλά σχετιζόμενα με την δέσμευση. Προηγούμενες έρευνες για την ΕΚΕ εντόπισαν μία θετική σχέση μεταξύ της ΕΚΕ και της ικανοποίησης από την εργασία (Valentine και Fleischman, 2008; Glavas και Kelley, 2014). Άλλες μελέτες έχουν αποδείξει την ύπαρξη μίας θετικής σχέσης μεταξύ της ΕΚΕ και των εσωτερικών κινήτρων (Grant, 2008).

Εν ολίγοις, οι έρευνες για την ΕΚΕ δείχνουν ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της ΕΚΕ και της δέσμευσης των εργαζομένων. Ωστόσο, στην βιβλιογραφία δεν υπάρχουν μελέτες που να έχουν διερευνήσει τους παράγοντες που μεσολαβούν στην σχέση μεταξύ της ΕΚΕ και της δέσμευσης των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, γνωρίζουμε ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να είναι πιο ενεργοί λόγω της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αλλά δεν μπορούμε να κατανοήσουμε τους μηχανισμούς που διέπουν αυτήν την συσχέτιση.

Οι Korschun et al. (2014) βρήκαν ότι οι θετικές επιπτώσεις της ΕΚΕ ενισχύονται για τους εργαζομένους για τους οποίους η ΕΚΕ συνδέεται με την αίσθηση του εαυτού. Επιπλέον, ένας σημαντικός παράγοντας αυθεντικότητας είναι η αντιστοιχία των αξιών (Rich et al., 2010). Οι Evans et al. (2011) διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι που έχουν άλλες αξίες, ήταν σε θέση να έχουν υψηλότερη αντιστοιχία με τις αξίες επειδή η ΕΚΕ τους επέτρεψε να βιώσουν αυτές τις άλλες αξίες στην εργασία, με αποτέλεσμα να παρουσιάσουν υψηλότερα επίπεδα ταύτισης με τον οργανισμό και φιλότιμων οργανωσιακών συμπεριφορών. Οι Jones et al. (2014) βρήκαν ότι οι μελλοντικοί εργαζόμενοι προσελκύονται

περισσότερο από οργανισμούς με υψηλότερα επίπεδα ΕΚΕ επειδή η ΕΚΕ σηματοδοτεί αξίες που είναι σημαντικές για αυτούς. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας για την αυθεντικότητα είναι να είναι κανείς σε θέση να εργάζεται σε μία εργασία η οποία έχει νόημα σε προσωπικό επίπεδο (Kahn, 1990). Οι Glavas και Kelley (2014) διαπίστωσαν ότι, επειδή η ΕΚΕ εξυπηρετεί έναν υψηλότερο σκοπό, οι εργαζόμενοι θα θεωρούν ότι η εργασία σε αυτόν τον οργανισμό έχει νόημα. Αυτό προάγει επίσης το έργο των Grant et al. (2008), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι η κοινωνική ταυτότητα θα μεσολαβήσει στην σχέση μεταξύ της ΕΚΕ και της συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι για εκείνους τους υπαλλήλους για τους οποίους το να κάνουν το καλό στους άλλους είναι σημαντικό για την αυτο-αντίληψή τους, η ΕΚΕ θα αποτελεί έναν τρόπο μέσω του οποίου οι εργαζόμενοι θα ζουν το μεγαλύτερο μέρος της ζωής τους στην εργασία.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη θα μπορούσε να είναι ένα επακόλουθο της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης. Πολλές εμπειρικές μελέτες έχουν βρει μία θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της ΕΚΕ και της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης (Glavas και Kelley, 2014; Shen και Benson, 2014; Ditlev Simonsen-2015). Ένας λόγος είναι ότι από μία ευρύτερη άποψη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σε σχέση με τα ενδιαφερόμενα μέρη, η ΕΚΕ ενδιαφέρεται τόσο για τα εξωτερικά, όσο και για τα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, έτσι ώστε η ΕΚΕ θα οδηγήσει σε αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη. Οι Shen και Benson (2014) διαπίστωσαν ότι οι επιχειρήσεις με υψηλή ΕΚΕ θα προβούν επίσης σε κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό είναι επίσης σύμφωνο με την άποψη ότι η ΕΚΕ αντανακλά την καλή διοίκηση (Waddock και Graves, 1997) στο ότι οι κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες είναι συχνά καλά διοικούμενες εταιρείες οι οποίες διαπιστώνουν ότι ωφελεί την εταιρεία το ενδιαφέρον για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων. Ένας άλλος λόγος για τον οποίο η ΕΚΕ συνδέεται θετικά με την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη παρουσίασαν οι Cropanzano και Rupp (2008). Οι συγγραφείς βασίστηκαν

σε θεωρίες για την δικαιοσύνη των τρίτων μερών και στην θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής και πρότειναν ότι όταν οι εργαζόμενοι βλέπουν ότι οι άλλοι τυγχάνουν δίκαιης μεταχείρισης, θα αναμένουν επίσης να λάβουν δίκαιη μεταχείριση. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη αντίληψη για την οργανωσιακή υποστήριξη.

Σύμφωνα με τον Christy (2015) οι εργαζόμενοι πέρα από τα κλασικά κίνητρα όπως είναι οι αμοιβές για να είναι παραγωγικοί έχουν ανάγκη και από άλλους είδους κίνητρα που σχετίζονται με τη ψυχολογία τους, αλλά και την ευρύτερη αντίληψη τους για το είδος του οργανισμού που εργάζονται. Όταν ο οργανισμός είναι κοινωνικά αποδεκτός αλλά και αποδίδει στη κοινωνία μέρος αυτών που του προσφέρει, τότε και ο εργαζόμενος ικανοποιείται και ενισχύεται η παραγωγική του δεινότητα, ενώ αυξάνεται και η απόδοση του σε όλα τα επίπεδα (Christy, 2015). Αυτό που αναφέρει ο Cristy, επιδιώκεται σε ένα βαθμό να αποδειχθεί μέσα από τις ενότητες του βιβλιογραφικού και μετέπειτα του ερευνητικού μέρους της παρούσας μελέτης.

Κεφάλαιο 4ο Μεθοδολογία

Στη παρούσα ενότητα τέθηκαν οι βάσεις για την ερευνητική διαδικασία, η οποία εφαρμόστηκε στη τελική μελέτη. Η ερευνητική διαδικασία είχε ως αφορμή ένα προβληματισμό και προέκυψε από την ανάγκη να απαντηθεί ένα ερευνητικό ερώτημα.

Ένας ερευνητής καλείται να σχεδιάσει τη μεθοδολογία που θα υιοθετήσει σε συνάρτηση με το υπό εξέταση θέμα του. Η μεθοδολογία της έρευνας αναφέρεται στο σύνολο των παραμέτρων της ερευνητικής διαδικασίας, στις μεθοδολογικές προσεγγίσεις, τις μεθόδους, τις τεχνικές, τα μέσα και τα υλικά που θα επιλέξει καθώς και τα βήματα που θα ακολουθήσει ο ερευνητής για τη διεξαγωγή της έρευνας του (Flick, 2015).

Με λίγα λόγια αναφερόμενοι στη μεθοδολογία της έρευνας εννοείται η κατανόηση της ερευνητικής διαδικασίας. Η ορθή κατανόηση της ερευνητικής διαδικασίας ωστόσο δεν είναι μια απλή υπόθεση. Απαιτεί αρχικά ορθή, συνειδητή και τεκμηριωμένη επιλογή του θέματος, συστηματική μελέτη του θεωρητικού υποβάθρου, σαφή προσδιορισμό των ερευνητικών στόχων και επιλογή των κατάλληλων μεθόδων και εργαλείων για την υλοποίηση της διαδικασίας .

Στόχος της πρωτογενούς έρευνας είναι η διερεύνηση των δράσεων Κοινωνικής Εταιρικής Ευθύνης που επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα. Ο σκοπός της έρευνας είναι να προσδιορίσει ποιες δράσεις ΕΚΕ από πλευράς των επιχειρήσεων σχετίζονται με την παρακίνηση εργαζομένων και το πώς μέσω των δράσεων ΕΚΕ, οι επιχειρήσεις μπορούν σήμερα να ενισχύσουν την απόδοση των εργαζομένων τους . Ο βασικός ερευνητικός στόχος είναι να αναδείξει ποιοι από τους υπάρχοντες τύπους ΕΚΕ έχουν επίδραση στην παρακίνηση εργαζομένων και σε ποιο βαθμό. Στη συνέχεια θα τεθούν τα δεδομένα για την ανάπτυξη της έρευνας κατά την συγγραφή της τελικής μελέτης.

4.1 Φιλοσοφία της Έρευνας

Ο προσδιορισμός της φιλοσοφίας της έρευνας αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στάδιο της μεθοδολογίας εφόσον ορίζει τον τρόπο με τον οποίο αυτή θα διεξαχθεί. Από βιβλιογραφικής απόψεως τα κυριότερα ρεύματα που παρουσιάζονται είναι: ο «θετικισμός» και η «φαινομενολογία» (Bryman, 2011).

Ιδρυτής του θετικισμού είναι ο Γάλλος φιλόσοφος Αύγουστος Κοντ .Ως επιστημονικό φιλοσοφικό δόγμα ο θετικισμός υποστηρίζει ότι μία πρόταση ή ένας φυσικός νόμος είναι αληθής μόνο όταν είναι λογικά επαληθεύσιμος. Ο Θετικισμός ανήκει στην επιστημολογία και προσπαθεί να εντοπίσει την αλήθεια της εκάστοτε μελέτης μέσω της επιστήμης (Bryman, 2011).

Σύμφωνα με τον θετικισμό υπάρχει άμεση αντιστοιχία μεταξύ των αντικειμένων και της αναπαράστασής τους. Κοινώς αυτό που αντιλαμβανόμαστε για ότι μας περιβάλλει είναι άμεσα συνδεδεμένο με αυτό που πραγματικά υφίσταται. Κύριοι υποστηρικτές Του θετικισμού ήταν οι Compe και Stuart Mill. Το εν λόγω φιλοσοφικό δόγμα βασίζεται σε δύο βασικούς πυλώνες , τη σαφήνεια και την βεβαιότητα. Οι ερευνητές που επιλέγουν τον θετικισμό δίνουν μεγάλη έμφαση στην παρατήρηση και την ενδελεχή εξέταση θεωριών. Από τον συνδυασμό των δυο προκύπτουν συγκεκριμένες ερευνητικές υποθέσεις οι οποίες επαληθεύονται μόνο αν αποδεικνύονται από τα αντίστοιχα στοιχεία που γεννά η ερευνητική διαδικασία. Για τους οπαδούς του θετικισμού η μόνη αποδεκτή γνώση είναι η επιστημονική και οι μόνες αποτελεσματικές μέθοδοι επίλυσης ενός προβλήματος είναι οι επιστημονικές (Silverman, 2016).

Μια αντίθετη από τον θετικισμό προσέγγιση που ονομάζεται «φαινομενολογία» πατέρας της οποίας είναι ο φιλόσοφος του 20ου αιώνα Έντμουντ Χούσερλ. υποστηρίζει πως είναι υψηλής σπουδαιότητας η αντίληψη των ιδιαιτεροτήτων της ανθρώπινης συμπεριφοράς .Το δόγμα αυτό με τη σειρά του υιοθετεί την άποψη ότι η σωστή μάθηση είναι αποτέλεσμα της κατανόησης των συναισθημάτων και των πιστεύω αυτών των οποίων την συμπεριφορά διερευνούμε κατά περίπτωση. Βασίζεται στην διερεύνηση των φαινομένων, δηλαδή των αντικειμένων που γίνονται αντιληπτά μέσω των αισθήσεων, και όχι στην ύπαρξη οποιουδήποτε πράγματος/αντικειμένου «αυτού καθ' εαυτό» (Neuman, 2005).

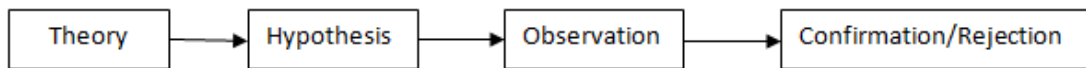
Το φιλοσοφικό ρεύμα που χρησιμοποιείται στην παρούσα έρευνα προκειμένου να αναδειχθεί αντικειμενικά και ορθολογικά η αλήθεια για την εν λόγω έρευνα είναι ο θετικισμός. Δεδομένου ότι ο ερευνητής χρειάζεται να ερευνήσει κάτι προκειμένου να το αποδεχθεί ή όχι στη παρούσα περίπτωση τη σχέση ΕΚΕ και παρακίνηση του προσωπικού, είναι αναγκαίο να χρησιμοποιήσει ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους, για να καταλήξει σε ένα αξιόπιστο αποτέλεσμα (Neuman, 2005).

Επιπλέον, ο θετικισμός επιλέχθηκε έτσι ώστε ο ερευνητής να μπορεί να χρησιμοποιήσει την ποσοτική ανάλυση των δεδομένων (στατιστικές που παράγουν πιο ακριβή αποτελέσματα, λόγω της επανάληψης και του μεγέθους του δείγματος), δεδομένου ότι είναι ο μόνος τρόπος για να εξετάσει το θέμα και μέσω της σύγκρισης των αποτελεσμάτων να οδηγηθεί στην επιστημονική αλήθεια. Τέλος ένα σημαντικό μέρος της διαδικασίας θα βασιστεί στο θεωρητικό υπόβαθρο το οποίο θα μελετηθεί προκειμένου να προσφέρει βαθύτερη κατανόηση του θέματος και σημαντικά στοιχεία. Ο ερευνητής στο πρώτο στάδιο θα βασιστεί στη βιβλιογραφική μελέτη και σε στοιχεία προηγούμενων ερευνών και με αντικειμενικό πνεύμα απαλλαγμένος από προσωπικές απόψεις γεγονός που παραπέμπει στο ρεύμα του θετικισμού (Blumberg, Cooper & Schindler, 2014).

4.2 Ερευνητική Προσέγγιση

Ο ερευνητής αφού καταλήξει σε σχέση με την φιλοσοφική προσέγγιση, καλείται να αποφασίσει και ποια ερευνητική προσέγγιση θα ακολουθήσει και έχει να επιλέξει μεταξύ της παραγωγικής και της επαγωγικής που είναι και οι δύο αναγνωρισμένες προσεγγίσεις σχετικά με την ερευνητική λογική (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2010).

Οι ερευνητές που ακολουθούν την παραγωγική λογική μελετούν την υπάρχουσα θεωρία του θέματος το οποίο ερευνούν στη συνέχεια διαμορφώνουν ερευνητικές υποθέσεις βασισμένες στη θεωρία αυτή και σε τελικό στάδιο προσπαθούν να ελέγξουν την ισχύ των εν λόγω υποθέσεων με την χρήση εμπειρικών δεδομένων (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2010):



Αντίθετα όσοι ακολουθούν την επαγωγική προσέγγιση ακολουθούν την ακριβώς αντίθετη διαδικασία. Στο πρώτο στάδιο ο ερευνητής συλλέγει στοιχεία, με βάση τα οποία δημιουργεί θεωρία, την οποία συγκρίνει με ήδη υπάρχοντα θεωρητικά μοντέλα (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2010).



Με βάση τα παραπάνω η ερευνητική προσέγγιση που ακολουθείται στην έρευνα είναι η παραγωγική. Αρχικά έχοντας ως βάση την υπάρχουσα θεωρία για την ΕΚΕ, διερευνάται το πώς αυτή επιδρά στην παρακίνηση εργαζομένων. Σε επόμενο στάδιο διατυπώθηκαν οι υποθέσεις και μέσα από την εξέτασή τους μέσω της ερευνητικής διαδικασίας επιβεβαιώθηκε ή απορρίφθηκε η θεωρία. Ακόμα απαντήθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα και ελέγχθηκε αν επιβεβαιώθηκε ή όχι το μοντέλο.

4.3 Μέθοδοι Έρευνας

Κύριο μέλημα της ποσοτικής έρευνας είναι η εύρεση σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων. Πρόκειται για τη συστηματική διερεύνηση φαινομένων με στατιστικές μεθόδους, μαθηματικά μοντέλα και αριθμητικά δεδομένα. Χρησιμοποιείται συνήθως αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων και επιδιώκεται γενίκευση στον ευρύτερο προς εξέταση πληθυσμό καθώς είθισται να αναφέρεται σε μεγάλο πλήθος. Η συλλογή δεδομένων γίνεται με δομημένα/κωδικοποιημένα πρωτόκολλα όπως τα ερωτηματολόγια. Τα δεδομένα αυτά αναλύονται μέσω στατιστικών προγραμμάτων (αριθμητικές και στατιστικές μετρήσεις). Η ποσοτική έρευνα βρίσκει εφαρμογή όταν σκοπός του ερευνητή εξετάζει την αλληλεπίδραση μεταξύ μεταβλητών προκειμένου να ερμηνεύσει μια θεωρία (Billig & Waterman, 2014).

Στον αντίποδα η ποιοτική προσέγγιση στοχεύει στην διερεύνηση και κατανόηση σε βάθος των κοινωνικών φαινομένων. Παρέχει τη δυνατότητα στον ερευνητή να αντλήσει σημαντικές πληροφορίες για το υπό εξέταση θέμα, η ποιοτική έρευνα

αποτελεί την καταλληλότερη μεθοδολογία για να απαντηθούν τα ερωτήματα που σχετίζονται με το "Γιατί;" και το "Πώς;" των φαινομένων.

Η ποιοτική προσέγγιση αποτελεί μια κατά κύριο λόγο διερευνητική (exploratory) μέθοδο. Στοχεύει περισσότερο στην ανάδυση νέων θεωρητικών μοντέλων παρά στην επαλήθευση υποθέσεων ή στη γενίκευση σε ένα μεγαλύτερο πληθυσμό. Η ποιοτική έρευνα αποτελεί την κατάλληλη μεθοδολογική επιλογή για να διερευνηθούν σε βάθος οι αντιλήψεις, τα κίνητρα, τα συναισθήματα και οι συμπεριφορές των ατόμων.

Διερευνά την εμπειρία τους και τα υποκειμενικά νοήματα που αυτή φέρει ως υπόβαθρο. Για την κατανόηση των ανωτέρω εστιάζει στο ευρύτερο κοινωνικό, πολιτισμικό, ιδεολογικό και αξιακό πλαίσιο στο οποίο εντάσσεται το υπό διερεύνηση υποκείμενο (Κυριαζόπουλος, Σαμαντά 2011). Χαρακτηριστικά της είναι το μικρό δείγμα συμμετεχόντων και η ανάλυση λόγου. Η ποιοτική έρευνα επιλέγεται όταν προσπαθούμε να κατανοήσουμε συμπεριφορές και να περάσουμε από το ειδικό στο γενικό, δηλαδή από τις παρατηρήσεις στη θεωρία. Κυριαρχεί το υποκειμενικό στοιχείο καθώς ο ερευνητής είναι εκείνος που καλείται να καταλήξει στη δημιουργία θεωρίας βάσει των δικών του αντιλήψεων και πεποιθήσεων (Κυριαζόπουλος, Σαμαντά 2011).

Με βάση τα παραπάνω και με δεδομένο το ότι η φιλοσοφία της έρευνας είναι ο θετικισμός και η ερευνητική προσέγγιση που ακολουθείται είναι η παραγωγική η μεθοδολογική προσέγγιση που επιλέγεται είναι η ποσοτική. Από την υπάρχουσα θεωρία προέκυψαν κάποιες ερευνητικές υποθέσεις οι οποίες ανάλογα με τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης των ποσοτικών δεδομένων που συλλέχθηκαν επιβεβαιώνονται ή απορρίπτονται. Συγχρόνως τα παρόντα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν μαζί με το μοντέλο απαντήθηκαν, με στόχο στο τέλος και την επιβεβαίωση ή όχι του μοντέλου.

4.4 Διαδικασία συλλογής-Είδος των δεδομένων

Μετά την επιλογή της μεθόδου έρευνας σειρά έχει η ενασχόληση με την συλλογή των δεδομένων. Τα δεδομένα που πρόκειται να συλλεχθούν για τις ανάγκες της

έρευνας διακρίνονται σε πρωτογενή και δευτερογενή.

Πρωτογενή καλούνται τα δεδομένα που πρόκειται να συλλεχθούν από το πεδίο της έρευνας και συγκεκριμένα τους συμμετέχοντες σε αυτή ενώ δευτερογενή καλούνται τα δεδομένα που έχει ο ερευνητής στη διάθεση του και αφορούν έρευνες άλλων ερευνητών σε ίδιο ή συναφές αντικείμενο με το δικό του και του προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες για τη διεξαγωγή της δικής του ερευνητικής προσπάθειας.

Το δείγμα της παρούσας μελέτης αποτελείται από ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα εργαζομένων μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων που δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη περιοχή της Κορίνθου οι οποίοι έχουν εθελοντική συμμετοχή στην έρευνα με εξασφάλιση της ανωνυμίας τους. Για τις ανάγκες της μελέτης διεξήχθη ποσοτική έρευνα και ο πληθυσμός αποτελείται από εργαζομένους όλων των τμημάτων των επιχειρήσεων. Τα δευτερογενή συλλέχθηκαν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας η οποία θα προσφέρει χρήσιμα στοιχεία από παρόμοιες έρευνες και θεωρητικές προσεγγίσεις .

4.5 Πληθυσμός- Δείγμα

Σε επόμενο στάδιο ο ερευνητής προσδιόρισε το δείγμα του πληθυσμού το οποίο χρησιμοποιήθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας. Στην προκειμένη περίπτωση η έρευνα διεξήχθη στον ιδιωτικό τομέα και συγκεκριμένα απευθύνεται τους ξενοδοχοϋπαλλήλους. Με δεδομένο το ότι είναι αδύνατο να διερευνηθεί ο συγκεκριμένος κλάδος στο σύνολό του σε πανελλαδικό επίπεδο τίθεται ένας γεωγραφικός περιορισμός που αφορά την ευρύτερη περιοχή της Κορινθίας και πρόκειται να ληφθεί ένα δείγμα ευκολίας.

Η επιλογή της περιοχής έγινε λόγο εντοπιότητας της σπουδάστριάς που εκπονεί τη διπλωματική εργασία καθώς και πρόσβασής της στους συμμετέχοντες εργαζόμενους σε ξενοδοχειακές μονάδες της ευρύτερης περιοχής. Οι συμμετέχοντες έχουν εθελοντική συμμετοχή στην έρευνα με εξασφάλιση της ανωνυμίας τους και ο πληθυσμός αποτελείται από εργαζομένους όλων των τμημάτων των μονάδων. Σύμφωνα με την Πανελλήνια Ομοσπονδία Εργατών

Επισιτισμού και Υπαλλήλων Τουριστικών Επαγγελμάτων (ΠΟΕΕ-ΥΤΕ) ο συνολικός αριθμός δηλωθέντων εργαζομένων ανέρχεται σε περίπου 25.000 άτομα σε πανελλαδικό επίπεδο. Ενώ στην ευρύτερη περιοχή της Κορινθίας ο αριθμός δεν ξεπερνά τους 3.000 εργαζομένους.

Λήφθηκε δείγμα ευκολίας 80 εργαζομένων από τον ξενοδοχειακό κλάδο. Η συγκεκριμένη τεχνική δειγματοληψίας χρησιμοποιήθηκε καθώς είναι περισσότερο οικονομική και ταχύτερη σε χρόνο με άλλες. Άλλωστε θα ήταν πολύ δύσκολο να ληφθεί επαρκές και αντιπροσωπευτικό δείγμα από όλο τον πληθυσμό των ξενοδοχειακών υπαλλήλων.

4.6 Μέθοδος Επαφής με το δείγμα – Εργαλείο Έρευνας

Όσον αφορά το όργανο της έρευνας, η διεξαγωγή της υλοποιήθηκε μέσω της συλλογής ερωτηματολογίων. Η ανταπόκριση των συμμετεχόντων σε κωδικοποιημένες ερωτήσεις διευκολύνει τη συλλογή πληροφοριών. Επιπλέον, δίνει ακριβή και αξιόπιστα αποτελέσματα ενώ ταυτόχρονα προωθεί την αμεροληψία του ερευνητή πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχει μεγαλύτερη αντικειμενικότητα. Η κοινοποίηση των ερωτηματολογίων θα γίνει με τη μέθοδο της προσωπικής επαφής.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο τμήματα. Το πρώτο τμήμα περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με προσωπικές και δημογραφικές μεταβλητές, όπως το φύλο, η ηλικία, το εισόδημα, την εκπαίδευση και την κατάσταση. Το δεύτερο τμήμα περιλαμβάνει τις σημαντικές μεταβλητές της παρούσας μελέτης. Αυτές είναι η παρακίνηση των εργαζομένων, η εσωτερική ΕΚΕ (ενδογενείς ανταμοιβές, εξωγενείς ανταμοιβές που σχετίζονται με εργαζόμενο) και η εξωτερική ΕΚΕ (που σχετίζονται με τον πελάτη), εξωτερική ΕΚΕ (τοπικές κοινότητες, εξωτερική ΕΚΕ (επιχειρηματικοί εταίροι). Ο σχεδιασμός τους θα γίνει με την κλίμακα Likert: 1 είναι συμφωνώ απόλυτα, 2 : Συμφωνώ, 3 : ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 : διαφωνώ, 5 : διαφωνώ απόλυτα.

4.7 Πιλοτική Έρευνα

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα της τελικής έρευνας, προηγήθηκε

μια πιλοτική διαδικασία. Κατά την πιλοτική μελέτη, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε 15-20 άτομα, προκειμένου να προσδιοριστεί εάν είναι αρκετά κατανοητό και απλό, χωρίς να προσβάλλει πεποιθήσεις ή να εισβάλλει σε προσωπικά θέματα (Blanche, Durrheim and Painter, 2006).

Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την ελαχιστοποίηση των πιθανών προβλημάτων του ερωτηματολογίου είναι η πιλοτική εφαρμογή του συγκεκριμένου μέσου. Ο ερευνητής μπορεί να αυξήσει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου με τη δοκιμή για να εξακριβώσει αν κάποια σημεία δεν έχουν κατανοηθεί.

Συγκεκριμένα, ο ερευνητής μπορεί να ζητήσει από ανθρώπους που δεν έχουν συμμετοχή στην έρευνα να διαβάσουν το ερωτηματολόγιο και να επισημάνουν κάποια ασαφή στοιχεία. Μετά την τροποποίηση των ασαφών ερωτήσεων, ο ερευνητής μπορεί να στείλει μια σειρά από ερωτηματολόγια ως πιλοτική δοκιμή. Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες μπορούν να υποβάλουν τις παρατηρήσεις τους σχετικά με τη δομή ή το μήκος του ερωτηματολογίου. Όλα τα σχόλια βοηθούν τον ερευνητή να ανακατασκευάσει το ερωτηματολόγιο. Αυτή η διαδικασία είναι σημαντική για μια επιτυχημένη και έγκυρη έρευνα (Dawson, 2009).

4.8 Στατιστική ανάλυση

Στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε περιγραφική και επαγωγική στατιστική. Μέσω της περιγραφικής παρουσιάστηκαν οι απαντήσεις των εργαζομένων και μέσω της επαγωγικής στατιστικής ελέγχθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις. Συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης συσχέτισης του Pearson και για τις 5 ερευνητικές υποθέσεις της έρευνας. Επιπλέον χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση παλινδρόμησης για την επιβεβαίωση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης συσχέτισης. Η ανάλυση διεξήχθη χρησιμοποιώντας το στατιστικό πρόγραμμα SPSS17.0.

4.9 Κώδικας Ηθικής

Υπάρχουν κάποια ηθικά ζητήματα που ο ερευνητής πρέπει να εξετάσει με σύνεση. Το πιο σημαντικό είναι να μην προσβάλλει τους συμμετέχοντες και να σέβεται τα προσωπικά ζητήματα. Επιπλέον, ο ερευνητής πρέπει να δημιουργήσει ένα

σαφές θέμα και να αποτυπώνει τα ζητήματα με σαφήνεια, ώστε να είναι εύκολο για τους ερωτηθέντες να απαντήσουν. Τέλος, η ιδιωτικότητα των πορισμάτων για κάθε συμμετέχοντα πρέπει να διατηρείται και η έρευνα να σχεδιαστεί για να προστατεύει τα δικαιώματα των συμμετεχόντων (Saunders, 2009).

4.10 Περιορισμοί της Έρευνας

Ένας βασικός περιορισμός αφορά το μέγεθος του δείγματος. Καθώς, το δείγμα είναι μικρό παρουσιάζεται προβληματισμός για το εάν τα αποτελέσματα θα μπορούν να γενικευτούν σε όλο τον τομέα των ξενοδοχοϋπαλλήλων . Ένα δεύτερο πρόβλημα που ενδεχομένως να συναντήσει ο ερευνητής κατά την διεξαγωγή της έρευνας είναι η άρνηση συμμετοχής των ερωτηθέντων και η συνακόλουθη δυσκολία στη συλλογή των δεδομένων.

Κεφάλαιο 5ο– Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιάσουμε τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου. Το κεφάλαιο περιλαμβάνει την παρουσίαση των δημογραφικών στοιχείων του ερωτηματολογίου, την ανάλυση αξιοπιστίας, την περιγραφική στατιστική και τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων.

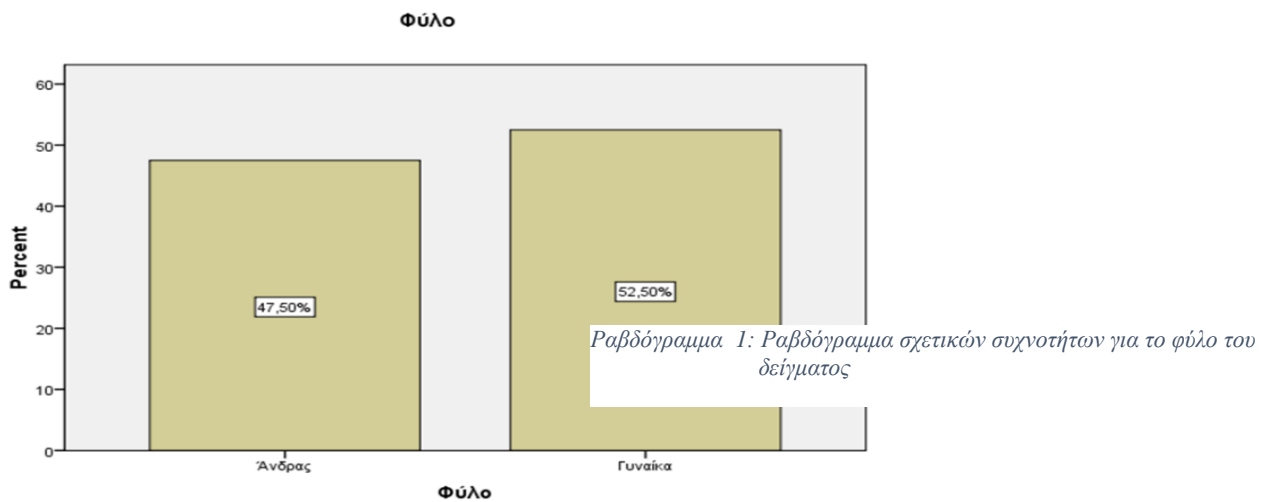
5.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

Στον παρακάτω πίνακα συχνοτήτων παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.

		N	%
Φύλο	Άνδρας	38	47,5%
	Γυναίκα	42	52,5%
Ηλικιακή ομάδα	18-35	15	18,8%
	36-45	38	47,5%
	46-56	14	17,5%
	56+	13	16,3%
Προσωπική κατάσταση	Έγγαμος	57	71,3%
	Άγαμος	23	28,8%
Επίπεδο εκπαίδευσης	Πρωτοβάθμια	1	1,3%
	Δευτεροβάθμια	43	53,8%
	Πανεπιστήμιο/ΤΕΙ	12	15,0%
Σχέση εργασίας	Μεταπτυχιακό	24	30,0%
	Αορίστου χρόνου	18	22,5%
	Ορισμένου χρόνου	42	52,5%
Τμήμα εργασίας	Άλλο	20	25,0%
	Διοίκηση	23	28,8%
	Υποδοχή	29	36,3%
	Επισιτισμός	16	20,0%

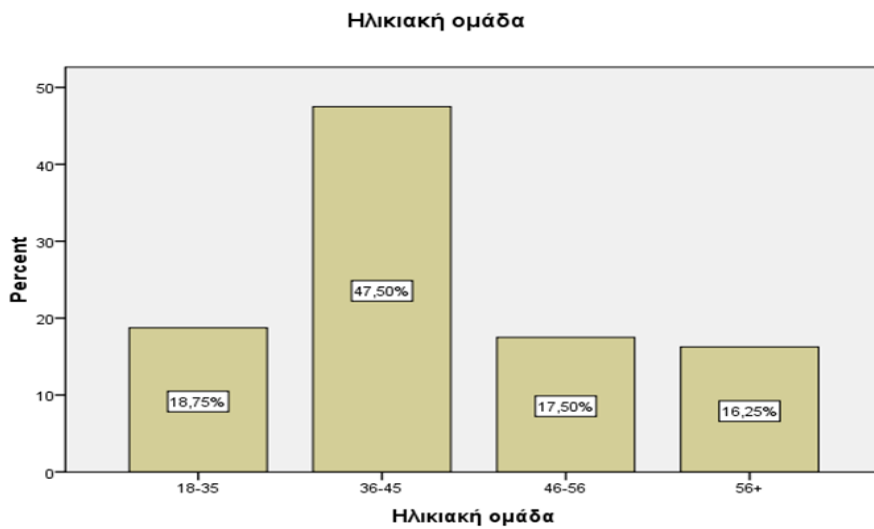
Μισθολογική κλίμακα	Οροφοκομία	12	15,0%
	Χαμηλός	25	31,3%
	Βασικός	28	35,0%
	Ικανοποιητικός	15	18,8%
	Υψηλός	8	10,0%
	Πολύ υψηλός	4	5,0%

Πίνακας 1: Πίνακας συχνοτήτων δημογραφικών στοιχείων δείγματος



Σύμφων

α με τον παραπάνω πίνακα η αναλογία ανδρών και γυναικών στο δείγμα ήταν 47,5% και 52,5% αντίστοιχα.



Ραβδόγραμμα 2: Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για την ηλικία του δείγματος

Ακόμα το 47,5% των εργαζομένων ήταν ηλικίας από 36-45 ετών, το 18,8% από

18-35

ετών,

το

17,5%

από

46-56

ετών

και το

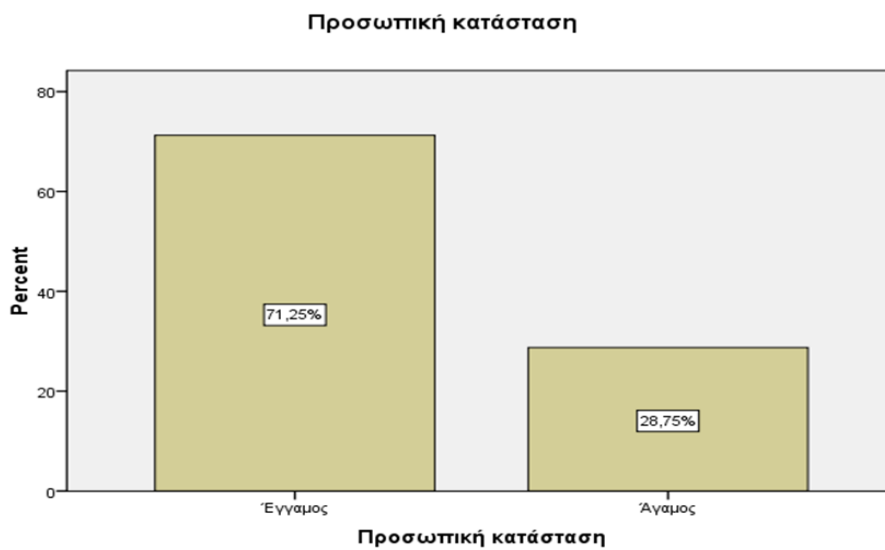
16,3%

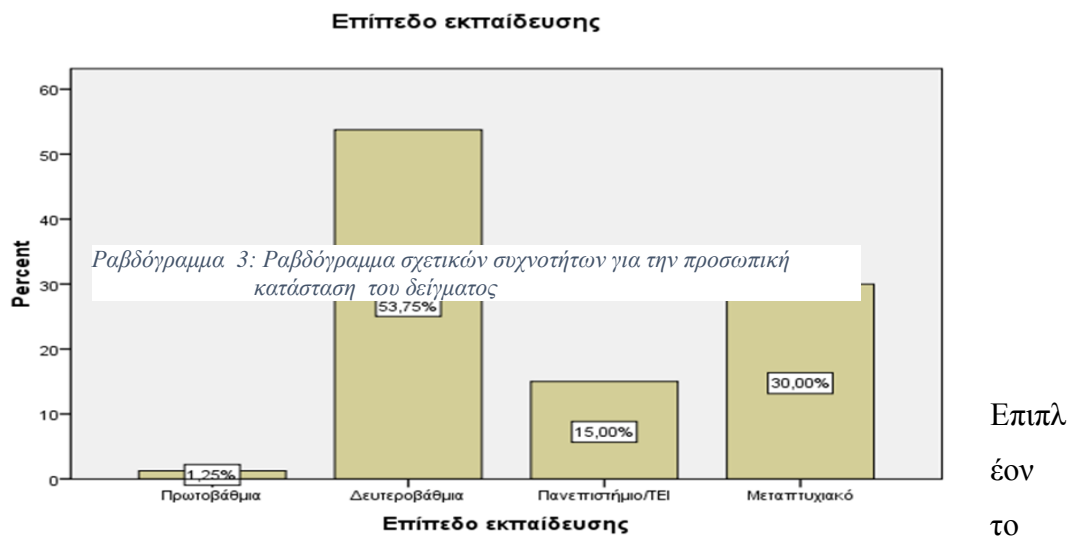
άνω

των

56

ετών.

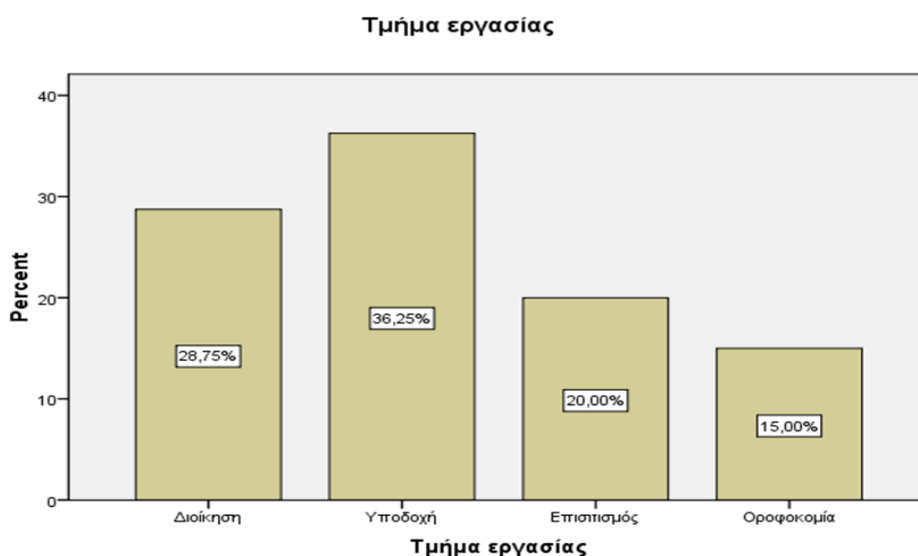




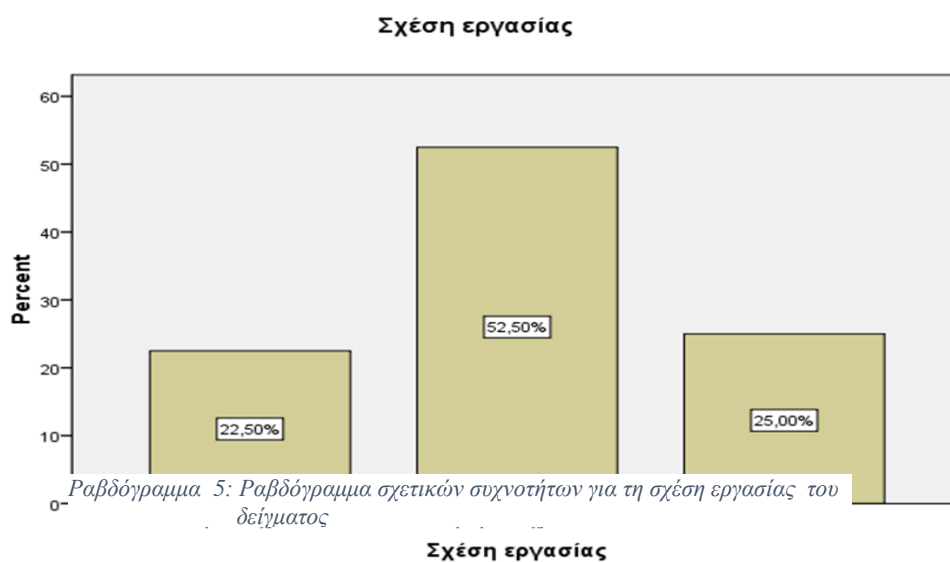
71,3% των εργαζομένων είναι παντρεμένο και το 28,8% ανύπαντρο.

Ραβδόγραμμα 4: Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος

Ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης το 53,



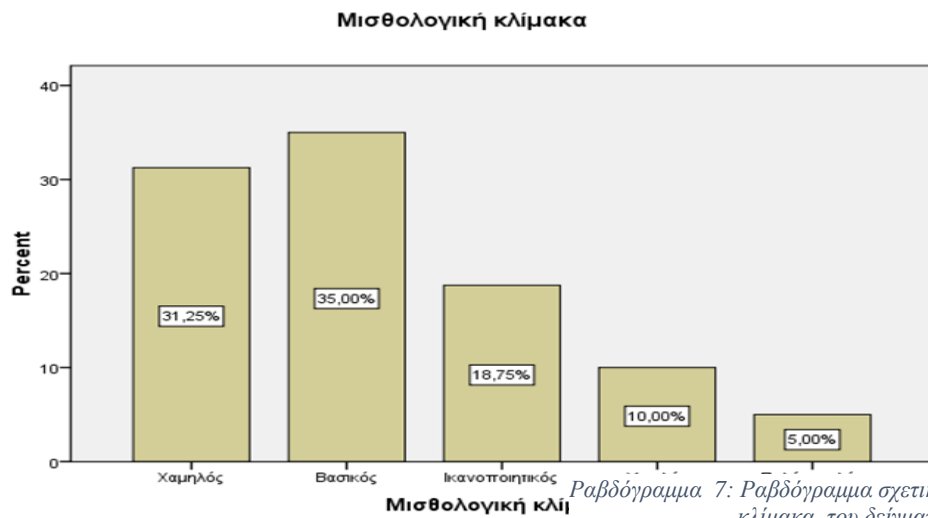
8% είχε δευτεροβάθμια εκπαίδευση, το 30% μεταπτυχιακό τίτλο, το 15% είχε πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 1,3% είχε πρωτοβάθμια εκπαίδευση.



Ακόμα το 52,5% είχε ορισμένου χρόνου σύμβαση, το 22,5% αορίστου και το 25% άλλης μορφής σύμβαση.

Ραβδόγραμμα 6: Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το τμήμα εργασίας του δείγματος

Ως προς το τμήμα εργασίας το 36,3% εργαζόταν στην υποδοχή, το 28,8% στην διοίκηση, το 20% στον επισιτισμό και το 15% στην οροφοκομία.



Ραβδόγραμμα 7: Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για τη μισθολογική κλίμακα του δείγματος

Τέλος το 35% είχε βασικό μισθό, το 31,3% χαμηλό, το 18,8% ικανοποιητικό, το 10% υψηλό και το 5% πολύ υψηλό.

5.2 Ανάλυση Αξιοπιστίας

Μια βασική ιδιότητα ενός ερωτηματολογίου κλίμακας είναι η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας. Η

αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας των μετρήσεων ενός εργαλείου αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι ερωτήσεις που μετρούν το ίδιο χαρακτηριστικό παρουσιάζουν υψηλή συνοχή ή συσχέτιση, τόσο μεταξύ τους όσο και με το χαρακτηριστικό αυτό. Η εκτίμηση της αξιοπιστίας αυτής της μορφής γίνεται συνήθως μέσω ενός δείκτη ή συντελεστή αξιοπιστίας με πιο διαδεδομένο το δείκτη α του Cronbach. Τιμές του δείκτη μεγαλύτερες του 0,7 ή του 0,8 θεωρούνται συνήθως ικανοποιητικές.

Ο υπολογισμός του δείκτη αξιοπιστίας συνοδεύεται συνήθως από τον υπολογισμό του βαθμού συσχέτισης κάθε ερώτησης – μεταβλητής με το συνολικό άθροισμα όλων των ερωτήσεων – μεταβλητών. Ερωτήσεις με χαμηλή συσχέτιση με το συνολικό άθροισμα, έχουν αρνητική επίδραση στην αξιοπιστία των μετρήσεων και είναι απαραίτητο να γίνουν διορθωτικές κινήσεις σχετικά με τις ερωτήσεις αυτές.

Παρακάτω ακολουθεί η ανάλυση αξιοπιστίας ανά ενότητα αλλά και ανά ερώτηση ξεχωριστά.

➤ Παρακίνηση

	N	%
Valid	80	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	80	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Πίνακας 2: *CaseProcessingSummary*

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ο αριθμός των απαντηθέντων ερωτηματολογίων ο οποίος είναι και 80, χωρίς να έχει αποκλειστεί κανένα.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,752	,755	4

Πίνακας3: *Reliability Statistics – δείκτης Cronbach Απληα*

Από τον παραπάνω πίνακα ReliabilityStatistics διακρίνουμε πως ο δείκτης αξιοπιστίας CronbachAlpha είναι 0,752 μεγαλύτερος από την οριακή τιμή 0,7 κάτι που μας αναγκάζει να δεχθούμε την υπο-ενότητα παρακίνηση ως αξιόπιστη, με την έννοια της εσωτερική συνέπειας, της υποκλίμακας.

	Mean	Std. Deviation	N
Νιώθω μια αίσθηση προσωπικής ικανοποίησης και υπερηφάνειας όταν κάνω αυτή τη δουλειά καλά.	3,95	,913	80
Η αυτοπεποίθησή μου μειώνεται όταν κάνω τη δουλειά άσχημα.	3,90	,805	80
Νιώθω απογοήτευση όταν το έργο μου δεν ανταποκρίνεται στους στόχους μου.	3,85	,929	80

Νιώθω απογοήτευση όταν το έργο μου δεν ανταποκρίνεται στους στόχους μου.	,424	,454	1,000	,417
Προσπαθώ να σκέφτομαι τρόπους για να κάνω τη δουλειά μου αποτελεσματικά.	,239	,413	,417	1,000

Πίνακας5: *Inter-Item Correlation Matrix- Πίνακας συσχετίσεων*

Ο παραπάνω πίνακας μας δείχνει τις συσχετίσεις των ερωτήσεων μεταξύ τους.

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Deleted
Νιώθω μια αίσθηση προσωπικής ικανοποίησης και υπερηφάνειας όταν κάνω αυτή τη δουλειά καλά.	11,43	4,146	,557	,468	,690
Η αυτοπεποίθησή μου μειώνεται όταν κάνω τη δουλειά άσχημα.	11,48	4,177	,676	,521	,629
Νιώθω απογοήτευση όταν το έργο μου δεν ανταποκρίνεται στους στόχους μου.	11,53	4,126	,545	,301	,697

Προσπαθώ να σκέφτομαι τρόπους για να κάνω τη δουλειά μου αποτελεσματικά.	11,70	4,719	,431	,246	,755
--	-------	-------	------	------	------

Πίνακας 6: Item-Total Statistics – Πίνακας συσχετίσεων, Cronbach Alpha αν αφαιρεθεί η πρόταση

Από τον παραπάνω πίνακα από τη στήλη “Corrected Item- Total Correlation” διαπιστώνουμε τη συσχέτιση κάθε ερωτήματος – μεταβλητής με το συνολικό άθροισμα των υπόλοιπων προτάσεων – μεταβλητών. Η συσχέτιση είναι υπολογισμένη με το δείκτη pearson. Παρατηρούμε πως όλες οι τιμές είναι μεγαλύτερες από 0,3 οπότε η εσωτερική συνοχή της υποκλίμακας είναι υψηλή. Επιπλέον στη στήλη του πίνακα “Cronbach’s Alpha if Item deleted”, φαίνεται η τιμή του δείκτη α του Cronbach αν αφαιρεθεί το ερώτημα – μεταβλητή αυτή. Εάν η αφαίρεση κάποιας πρότασης αναμένεται να οδηγήσει σε σημαντική αύξηση της τιμής του δείκτη αξιοπιστίας τότε η πρόταση θα μπορούσε να αφαιρεθεί. Στην περίπτωση μας δεν φαίνεται πως κάποια ερώτηση χρειάζεται να αφαιρεθεί.

➤ **Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε πελάτες)**

	N	%
Valid	80	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	80	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Πίνακας 7: Case Processing Summary

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ο αριθμός των απαντηθέντων ερωτηματολογίων ο οποίος είναι και 80, χωρίς να έχει αποκλειστεί κανένα.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,678	,686	3

Πίνακας8: *Reliability Statistics – δείκτης Cronbach Alpha*

Από τον παραπάνω πίνακα ReliabilityStatistics διακρίνουμε πως ο δείκτης αξιοπιστίας CronbachAlpha είναι 0,678είναι οριακά ίση με 0,7 κάτι που μας αναγκάζει να δεχθούμε την υπο-ενότητα Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε πελάτες) ως αξιόπιστη,με την έννοια της εσωτερικής συνέπειας, της υποκλίμακας

	Mean	Std. Deviation	N
Η επιχείρησή μας εφαρμόζει μια τακτική ώστε να ικανοποιείται κάθε απαίτηση των πελατών	3,90	1,001	80
Όλα τα προϊόντα-υπηρεσίες μας πληρούν τις νομικές προδιαγραφές.	3,80	,933	80
Οι πωλητές και οι υπάλληλοι μας απαιτείται να παρέχουν πλήρη εξυπηρέτηση και ακριβής πληροφορίες σε όλους τους πελάτες.	3,83	1,111	80

Πίνακας 9:*Item Statistics- μέσος όρος και τυπική απόκλιση των προτάσεων της υποκλίμακας*

Ο πίνακας Item Statistics μας παρουσιάζει το μέσο όρο και την τυπική απόκλιση των προτάσεων της υποκλίμακας. Από τον πίνακα αυτόν μπορούμε να δούμε ποιες είναι οι προτάσεις με τις οποίες συμφωνούν περισσότερο ή λιγότερο οι συμμετέχοντες, δηλαδή να εντοπιστούν οι παράγοντες εκείνοι που προκαλούν την μεγαλύτερη ή μικρότερη παρακίνηση.

	Η επιχείρησή μας εφαρμόζει μια τακτική ώστε να ικανοποιείται κάθε απαίτηση των πελατών	Όλα τα προϊόντα-υπηρεσίες μας πληρούν τις νομικές προδιαγραφές.	Οι πωλητές και οι υπάλληλοι μας απαιτείται να παρέχουν πλήρη εξυπηρέτηση και ακριβής πληροφορίες σε όλους τους πελάτες.
Η επιχείρησή μας εφαρμόζει μια τακτική ώστε να ικανοποιείται κάθε απαίτηση των πελατών	1,000	,629	,451
Όλα τα προϊόντα-υπηρεσίες μας πληρούν τις νομικές προδιαγραφές.	,629	1,000	,186
Οι πωλητές και οι υπάλληλοι μας απαιτείται να παρέχουν πλήρη εξυπηρέτηση και ακριβής πληροφορίες σε όλους τους πελάτες.	,451	,186	1,000

Πίνακας 10: Inter-Item Correlation Matrix- Πίνακας συσχετίσεων

Ο παραπάνω πίνακας μας δείχνει τις συσχετίσεις των ερωτήσεων μεταξύ τους.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Η επιχείρησή μας εφαρμόζει μια τακτική ώστε να ικανοποιείται κάθε απαίτηση των πελατών	7,62	2,491	,689	,511	,309
Όλα τα προϊόντα-υπηρεσίες μας πληρούν τις νομικές προδιαγραφές.	7,72	3,240	,464	,407	,619
Οι πωλητές και οι υπάλληλοι μας απαιτείται να παρέχουν πλήρη εξυπηρέτηση και ακριβής πληροφορίες σε όλους τους πελάτες.	7,70	3,048	,358	,219	,771

Πίνακας 11: Item-Total Statistics – Πίνακας συσχετίσεων, Cronbach Alpha αν αφαιρεθεί η πρόταση

Από τον παραπάνω πίνακα από τη στήλη “Corrected Item- Total Correlation” διαπιστώνουμε τη συσχέτιση κάθε ερωτήματος – μεταβλητής με το συνολικό άθροισμα των υπόλοιπων προτάσεων – μεταβλητών. Η συσχέτιση είναι υπολογισμένη με το δείκτη pearson. Παρατηρούμε πως όλες οι τιμές είναι μεγαλύτερες από 0,3 οπότε η εσωτερική συνοχή της υποκλίμακας είναι υψηλή.

Επιπλέον στη στήλη του πίνακα “Cronbach’s Alpha if Item deleted”, φαίνεται η τιμή του δείκτη α του Cronbach αν αφαιρεθεί το ερώτημα – μεταβλητή αυτή. Εάν η αφαίρεση κάποιας πρότασης αναμένεται να οδηγήσει σε σημαντική αύξηση της τιμής του δείκτη αξιοπιστίας τότε η πρόταση θα μπορούσε να αφαιρεθεί. Στην περίπτωση μας δεν φαίνεται πως κάποια ερώτηση χρειάζεται να αφαιρεθεί.

➤ Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε τοπικές κοινότητες)

Case Processing Summary

	N	%
Valid	80	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	80	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Πίνακας 12: CaseProcessingSummary

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ο αριθμός των απαντημένων ερωτηματολογίων ο οποίος είναι και 80, χωρίς να έχει αποκλειστεί κανένα.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,760	,767	4

Πίνακας 13: Reliability Statistics – δείκτης Cronbach Alpha

Από τον παραπάνω πίνακα ReliabilityStatistics διακρίνουμε πως ο δείκτης αξιοπιστίας CronbachAlpha είναι 0,760 είναι μεγαλύτερη από 0,7 κάτι που μας αναγκάζει να δεχθούμε την υπο-ενότητα εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε τοπικές κοινότητες), με την έννοια της εσωτερικής συνέπειας, της υποκλίμακας.

	Mean	Std. Deviation	N
Στελέχη του οργανισμού παρακολουθούν τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων μας στην κοινότητά .	3,99	,738	80

Οι διαχειριστές αυτής της οργάνωσης φροντίζουν ώστε όλες οι δραστηριότητες της να συμμορφώνονται με το νόμο.	3,60	,851	80
Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υποστηρίζονται από τη διοίκηση, αν θέλουν να περάσουν λίγο χρόνο βοηθώντας μια φιλανθρωπική οργάνωση.	4,01	1,049	80
Ο οργανισμός μου έχει ένα πραγματικά αποτελεσματικό σύστημα περιβαλλοντικού ελέγχου και προστασίας.	3,86	,882	80

Πίνακας 14: Item Statistics- μέσος όρος και τυπική απόκλιση των προτάσεων της υποκλίμακας

Ο πίνακας Item Statistics μας παρουσιάζει το μέσο όρο και την τυπική απόκλιση των προτάσεων της υποκλίμακας. Από τον πίνακα αυτόν μπορούμε να δούμε ποιες είναι οι προτάσεις με τις οποίες συμφωνούν περισσότερο ή λιγότερο οι συμμετέχοντες, δηλαδή να εντοπιστούν οι παράγοντες εκείνοι που προκαλούν την μεγαλύτερη ή μικρότερη παρακίνηση.

	Στελέχη του οργανισμού παρακολουθούν τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων μας στην κοινότητά .	Οι διαχειριστές αυτής της οργάνωσης φροντίζουν ώστε όλες οι δραστηριότητες της να συμμορφώνονται με το νόμο.	Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υποστηρίζονται από τη διοίκηση, αν θέλουν να περάσουν λίγο χρόνο βοηθώντας μια φιλανθρωπική οργάνωση.	Ο οργανισμός μου έχει ένα πραγματικά αποτελεσματικό σύστημα περιβαλλοντικού ελέγχου και προστασίας.
Στελέχη του οργανισμού παρακολουθούν τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων μας στην κοινότητά .	1,000	,355	,589	,639
Οι διαχειριστές αυτής της οργάνωσης φροντίζουν ώστε όλες οι δραστηριότητες της να συμμορφώνονται με το νόμο.	,355	1,000	,445	,212

Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υποστηρίζονται από τη διοίκηση, αν θέλουν να περάσουν λίγο χρόνο βοηθώντας μια φιλανθρωπική οργάνωση.	,589	,445	1,000	,467
Ο οργανισμός μου έχει ένα πραγματικά αποτελεσματικό σύστημα περιβαλλοντικού ελέγχου και προστασίας.	,639	,212	,467	1,000

Πίνακας 15: *Inter-Item Correlation Matrix- Πίνακας συσχετίσεων*

Ο παραπάνω πίνακας μας δείχνει τις συσχετίσεις των ερωτήσεων μεταξύ τους.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Στελέχη του οργανισμού παρακολουθούν τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων μας στην κοινότητά .	11,48	4,582	,693	,527	,648

Οι διαχειριστές αυτής της οργάνωσης φροντίζουν ώστε όλες οι δραστηριότητες της να συμμορφώνονται με το νόμο.	11,86	5,031	,409	,215	,777
Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υποστηρίζονται από τη διοίκηση, αν θέλουν να περάσουν λίγο χρόνο βοηθώντας μια φιλανθρωπική οργάνωση.	11,45	3,643	,642	,426	,657
Ο οργανισμός μου έχει ένα πραγματικά αποτελεσματικό σύστημα περιβαλλοντικού ελέγχου και προστασίας.	11,60	4,522	,537	,424	,714

Πίνακας 16: Item-Total Statistics – Πίνακας συσχετίσεων, CronbachAlpha αν αφαιρεθεί η πρόταση

Από τον παραπάνω πίνακα από τη στήλη “Corrected Item-Total Correlation” διαπιστώνουμε τη συσχέτιση κάθε ερωτήματος – μεταβλητής με το συνολικό άθροισμα των υπόλοιπων προτάσεων – μεταβλητών. Η συσχέτιση είναι

υπολογισμένη με το δείκτη pearson. Παρατηρούμε πως όλες οι τιμές είναι μεγαλύτερες από 0,3 οπότε η εσωτερική συνοχή της υποκλίμακας είναι υψηλή. Επιπλέον στη στήλη του πίνακα “Cronbach’s Alpha if Item deleted”, φαίνεται η τιμή του δείκτη α του Cronbach αν αφαιρεθεί το ερώτημα – μεταβλητή αυτή. Εάν η αφαίρεση κάποιας πρότασης αναμένεται να οδηγήσει σε σημαντική αύξηση της τιμής του δείκτη αξιοπιστίας τότε η πρόταση θα μπορούσε να αφαιρεθεί. Στην περίπτωση μας δεν φαίνεται πως κάποια ερώτηση χρειάζεται να αφαιρεθεί.

➤ Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες)

	N	%
Valid	80	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	80	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Πίνακας 13: *CaseProcessingSummary*

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ο αριθμός των απαντημένων ερωτηματολογίων ο οποίος είναι και 80, χωρίς να έχει αποκλειστεί κανένα.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,757	,752	4

Πίνακας 18: *Reliability Statistics – δείκτης Cronbach Alpha*

Από τον παραπάνω πίνακα ReliabilityStatistics διακρίνουμε πως ο δείκτης αξιοπιστίας CronbachAlpha είναι 0,757 είναι μεγαλύτερη από 0,7 κάτι που μας αναγκάζει να δεχθούμε την υπο-ενότητα εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες), με την έννοια της εσωτερικής συνέπειας, της υποκλίμακας.

	Mean	Std. Deviation	N
Οι συμβατικές υποχρεώσεις από πλευράς του οργανισμού μου προς τρίτους τηρούνται πάντα	3,85	,982	80

Η δίκαιη μεταχείριση συναδέλφων και επιχειρηματικών εταίρων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης των εργαζομένων μας.	4,00	,857	80
Οι σχέσεις με προμηθευτές, εμπορικούς οργανισμούς, περιβαλλοντικές οργανώσεις και άλλες ομάδες πίεσης είναι καλές	3,56	,966	80
Η Εταιρία έχει ένα σύστημα για να ενθαρρύνει τους επιχειρηματικούς εταίρους να περιλαμβάνουν κριτήρια κοινωνικής ευθύνης στις επιχειρηματικές αποφάσεις.	3,66	1,078	80

Πίνακας 19: : Item Statistics- μέσος όρος και τυπική απόκλιση των προτάσεων της ποκλίμακας

Ο πίνακας Item Statistics μας παρουσιάζει το μέσο όρο και την τυπική απόκλιση των προτάσεων της υποκλίμακας. Από τον πίνακα αυτόν μπορούμε να δούμε ποιες είναι οι προτάσεις με τις οποίες συμφωνούν περισσότερο ή λιγότερο οι

συμμετέχοντες, δηλαδή να εντοπιστούν οι παράγοντες εκείνοι που προκαλούν την μεγαλύτερη ή μικρότερη παρακίνηση.

	Οι συμβατικές υποχρεώσεις από πλευράς του οργανισμού μου προς τρίτους τηρούνται πάντα	Η δίκαιη μεταχείριση συναδέλφων και επιχειρηματιών εταίρων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης των εργαζομένων μας.	Οι σχέσεις με προμηθευτές, εμπορικούς οργανισμούς, περιβαλλοντικές οργανώσεις και άλλες ομάδες πίεσης είναι καλές	Η Εταιρία έχει ένα σύστημα για να ενθαρρύνει τους επιχειρηματικούς εταίρους να περιλαμβάνουν κριτήρια κοινωνικής ευθύνης στις επιχειρηματικές τους αποφάσεις.
Οι συμβατικές υποχρεώσεις από πλευράς του οργανισμού μου προς τρίτους τηρούνται πάντα	1,000	,331	,517	,597

Η δίκαιη μεταχείριση συναδέλφων και επιχειρηματικών εταιρών αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης των εργαζομένων μας.	,331	1,000	,291	,342
Οι σχέσεις με προμηθευτές, εμπορικούς οργανισμούς, περιβαλλοντικές οργανώσεις και άλλες ομάδες πίεσης είναι καλές	,517	,291	1,000	,513
Η Εταιρία έχει ένα σύστημα για να ενθαρρύνει τους επιχειρηματικούς εταίρους να περιλαμβάνουν κριτήρια κοινωνικής ευθύνης στις επιχειρηματικές τους αποφάσεις.	,597	,342	,513	1,000

Πίνακας 20: Inter-Item Correlation Matrix- Πίνακας συσχετίσεων

Ο παραπάνω πίνακας μας δείχνει τις συσχετίσεις των ερωτήσεων μεταξύ τους.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Οι συμβατικές υποχρεώσεις από πλευράς του οργανισμού μου προς τρίτους τηρούνται πάντα	11,23	5,012	,637	,427	,653
Η δίκαιη μεταχείριση συναδέλφων και επιχειρηματικών εταίρων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης των εργαζομένων μας.	11,08	6,374	,386	,150	,780
Οι σχέσεις με προμηθευτές, εμπορικούς οργανισμούς, περιβαλλοντικές οργανώσεις και άλλες ομάδες πίεσης είναι καλές	11,51	5,316	,568	,338	,693

Η Εταιρία έχει ένα σύστημα για να ενθαρρύνει τους επιχειρηματικούς εταίρους να περιλαμβάνουν κριτήρια κοινωνικής ευθύνης στις επιχειρηματικές τους αποφάσεις.	11,41	4,650	,638	,427	,651
---	-------	-------	------	------	------

Πίνακας 21: Item-Total Statistics – Πίνακας συσχετίσεων, CronbachAlpha αν αφαιρεθεί η πρόταση

Από τον παραπάνω πίνακα από τη στήλη “Corrected Item- Total Correlation” διαπιστώνουμε τη συσχέτιση κάθε ερωτήματος – μεταβλητής με το συνολικό άθροισμα των υπόλοιπων προτάσεων – μεταβλητών. Η συσχέτιση είναι υπολογισμένη με το δείκτη pearson. Παρατηρούμε πως όλες οι τιμές είναι μεγαλύτερες από 0,3 οπότε η εσωτερική συνοχή της υποκλίμακας είναι υψηλή. Επιπλέον στη στήλη του πίνακα “Cronbach’s Alpha if Item deleted”, φαίνεται η τιμή του δείκτη α του Cronbach αν αφαιρεθεί το ερώτημα – μεταβλητή αυτή. Εάν η αφαίρεση κάποιας πρότασης αναμένεται να οδηγήσει σε σημαντική αύξηση της τιμής του δείκτη αξιοπιστίας τότε η πρόταση θα μπορούσε να αφαιρεθεί. Στην περίπτωση μας δεν φαίνεται πως κάποια ερώτηση χρειάζεται να αφαιρεθεί.

➤ **Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Εξωγενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές)**

	N	%
Valid	80	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	80	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Πίνακας 22: CaseProcessingSummary

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ο αριθμός των απαντημένων ερωτηματολογίων ο οποίος είναι και 80, χωρίς να έχει αποκλειστεί κανένα.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,698	,701	4

Πίνακας 23: Reliability Statistics – δείκτης Cronbach Alpha

Από τον παραπάνω πίνακα ReliabilityStatistics διακρίνουμε πως ο δείκτης αξιοπιστίας CronbachAlpha είναι 0,698 ίση με 0,7 κάτι που μας αναγκάζει να δεχθούμε την υπο-ενότητα εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες), με την έννοια της εσωτερικής συνέπειας, της υποκλίμακας.

	Mean	Std. Deviation	N
Ο οργανισμός μου παρέχει δίκαιη αμοιβή σε σχέση με την προσπάθεια που αφιερώνω στην εργασία μου, τη θέση μου, την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία μου και το εκπαιδευτικό μου υπόβαθρο.	3,84	1,024	80
Ο οργανισμός μου παρέχει ευκαιρίες εκπαίδευσης-κατάρτισης για τους υπαλλήλους του.	3,99	,849	80
Η αξιολόγηση είναι δίκαιη και εποικοδομητική στηριζόμενη σε σαφή κριτήρια απόδοσης.	3,73	,886	80
Η οργάνωση έχει θέσει σαφή κριτήρια για τις προαγωγές, με βάση την αξία και με διαφανείς διαδικασίες.	3,71	,930	80

Πίνακας 24: : *Item Statistics- μέσος όρος και τυπική απόκλιση των προτάσεων της υποκλίμακας*

Ο πίνακας Item Statistics μας παρουσιάζει το μέσο όρο και την τυπική απόκλιση των προτάσεων της υποκλίμακας. Από τον πίνακα αυτόν μπορούμε να δούμε ποιες είναι οι προτάσεις με τις οποίες συμφωνούν περισσότερο ή λιγότερο οι συμμετέχοντες, δηλαδή να εντοπιστούν οι παράγοντες εκείνοι που προκαλούν την μεγαλύτερη ή μικρότερη παρακίνηση.

	Ο οργανισμός μου παρέχει δίκαιη αμοιβή σε σχέση με την προσπάθεια που αφιερώνω στην εργασία μου, τη θέση μου, την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία μου και το εκπαιδευτικό μου υπόβαθρο.	Ο οργανισμός μου παρέχει ευκαιρίες εκπαίδευσης-κατάρτισης για τους υπαλλήλους του.	Η αξιολόγηση είναι δίκαιη και εποικοδομητική στηριζόμενη σε σαφή κριτήρια απόδοσης.	Η οργάνωση έχει θέσει σαφή κριτήρια για τις προαγωγές, με βάση την αξία και με διαφανείς διαδικασίες.
--	--	--	---	---

Ο οργανισμός μου παρέχει δίκαιη αμοιβή σε σχέση με την προσπάθεια που αφιερώνω στην εργασία μου, τη θέση μου, την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία μου και το εκπαιδευτικό μου υπόβαθρο.	1,000	,274	,369	,429
Ο οργανισμός μου παρέχει ευκαιρίες εκπαίδευσης-κατάρτισης για τους υπαλλήλους του.	,274	1,000	,500	,316
Η αξιολόγηση είναι δίκαιη και εποικοδομητική στηριζόμενη σε σαφή κριτήρια απόδοσης.	,369	,500	1,000	,333
Η οργάνωση έχει θέσει σαφή κριτήρια για τις προαγωγές, με βάση την αξία και με διαφανείς διαδικασίες.	,429	,316	,333	1,000

Πίνακας 25: Inter-Item Correlation Matrix- Πίνακας συσχετίσεων

Ο παραπάνω πίνακας μας δείχνει τις συσχετίσεις των ερωτήσεων μεταξύ τους.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ο οργανισμός μου παρέχει δίκαιη αμοιβή σε σχέση με την προσπάθεια που αφιερώνω στην εργασία μου, τη θέση μου, την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία μου και το εκπαιδευτικό μου υπόβαθρο.	11,42	4,172	,469	,243	,647
Ο οργανισμός μου παρέχει ευκαιρίες εκπαίδευσης-κατάρτισης για τους υπαλλήλους του.	11,27	4,734	,468	,277	,645
Η αξιολόγηση είναι δίκαιη και εποικοδομητική στηριζόμενη σε σαφή κριτήρια απόδοσης.	11,54	4,429	,529	,319	,607

Η οργάνωση έχει θέσει σαφή κριτήρια για τις προαγωγές, με βάση την αξία και με διαφανείς διαδικασίες.	11,55	4,453	,475	,238	,639
---	-------	-------	------	------	------

Πίνακας 26: Item-TotalStatistics – Πίνακας συσχετίσεων, CronbachAlpha αν αφαιρεθεί η πρόταση

Από τον παραπάνω πίνακα από τη στήλη “Corrected Item- Total Correlation” διαπιστώνουμε τη συσχέτιση κάθε ερωτήματος – μεταβλητής με το συνολικό άθροισμα των υπόλοιπων προτάσεων – μεταβλητών. Η συσχέτιση είναι υπολογισμένη με το δείκτη pearson. Παρατηρούμε πως όλες οι τιμές είναι μεγαλύτερες από 0,3 οπότε η εσωτερική συνοχή της υποκλίμακας είναι υψηλή. Επιπλέον στη στήλη του πίνακα “Cronbach’s Alpha if Item deleted”, φαίνεται η τιμή του δείκτη α του Cronbach αν αφαιρεθεί το ερώτημα – μεταβλητή αυτή. Εάν η αφαίρεση κάποιας πρότασης αναμένεται να οδηγήσει σε σημαντική αύξηση της τιμής του δείκτη αξιοπιστίας τότε η πρόταση θα μπορούσε να αφαιρεθεί. Στην περίπτωση μας δεν φαίνεται πως κάποια ερώτηση χρειάζεται να αφαιρεθεί.

➤ **Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Ενδογενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές)**

	N	%
Valid	80	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	80	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Πίνακας 14: CaseProcessingSummary

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ο αριθμός των απαντημένων ερωτηματολογίων ο οποίος είναι και 80, χωρίς να έχει αποκλειστεί κανένα.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,772	,771	5

Πίνακας 28: Reliability Statistics – δείκτης Cronbach Alpha

Από τον παραπάνω πίνακα ReliabilityStatistics διακρίνουμε πως ο δείκτης αξιοπιστίας CronbachAlpha είναι 0,772 είναι μεγαλύτερη από 0,7 κάτι που μας αναγκάζει να δεχθούμε την υπο-ενότητα εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες), με την έννοια της εσωτερικής συνέπειας, της υποκλίμακας.

	Mean	Std. Deviation	N
Το περιβάλλον είναι συνεργατικό και ενθαρρύνει τον αμοιβαίο σεβασμό. Υπάρχει φιλία και εμπιστοσύνη μεταξύ εργαζομένων.	3,75	1,061	80
Η διοίκηση παρέχει ενημερωμένα πληροφοριακά συστήματα και επαρκής υποδομές	3,39	1,131	80
Η διοίκηση ενδιαφέρεται για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων.	3,46	1,222	80
Η δουλειά μου είναι δημιουργική και παράγει κάτι ουσιαστικό.	3,83	,911	80
Η οργάνωση μου επιτρέπει να εξελιχθώ ως άτομο, να βελτιώσω την αυτοπεποίθησή μου, να ξεπεράσω τις αδυναμίες μου, να ωριμάσω, και ενισχύει την αυτοεκτίμησή μου.	3,83	,978	80

Πίνακας 29: : *Item Statistics- μέσος όρος και τυπική απόκλιση των προτάσεων της υποκλίμακας*

Ο πίνακας Item Statistics μας παρουσιάζει το μέσο όρο και την τυπική απόκλιση των προτάσεων της υποκλίμακας. Από τον πίνακα αυτόν μπορούμε να δούμε ποιες είναι οι προτάσεις με τις οποίες συμφωνούν περισσότερο ή λιγότερο οι συμμετέχοντες, δηλαδή να εντοπιστούν οι παράγοντες εκείνοι που προκαλούν την μεγαλύτερη ή μικρότερη παρακίνηση.

	Το περιβάλλον είναι συνεργατικό και ενθαρρύνει τον αμοιβαίο σεβασμό. Υπάρχει φιλία και εμπιστοσύνη μεταξύ εργαζομένων.	Η διοίκηση παρέχει ενημερωμένα πληροφορικά συστήματα και επαρκής υποδομές	Η διοίκηση ενδιαφέρεται για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων.	Η δουλειά μου είναι δημιουργική και παράγει κάτι ουσιαστικό.	Η οργάνωσή μου επιτρέπει να εξελιχθώ ως άτομο, να βελτιώσω την αυτοπεποίθησή μου, να ξεπεράσω τις αδυναμίες μου, να ωριμάσω, και ενισχύει την αυτοεκτίμησή μου.
--	--	---	---	--	---

Το περιβάλλον είναι συνεργατικό και ενθαρρύνει τον αμοιβαίο σεβασμό.	1,000	,314	,256	,517	,189
Υπάρχει φιλία και εμπιστοσύνη μεταξύ εργαζομένων.					
Η διοίκηση παρέχει ενημερωμένα πληροφορικά συστήματα και επαρκής υποδομές	,314	1,000	,776	,300	,635
Η διοίκηση ενδιαφέρεται για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων.	,256	,776	1,000	,244	,365

<p>Η δουλειά μου είναι δημιουργική και παράγει κάτι ουσιαστικό.</p> <p>Η οργάνωση μου επιτρέπει να εξελιχθώ ως άτομο, να βελτιώσω την αυτοπεποίθησή μου, να ξεπεράσω τις αδυναμίες μου, να ωριμάσω, και ενισχύει την αυτοεκτίμησή μου.</p>	,517	,300	,244	1,000	,434
	,189	,635	,365	,434	1,000

Πίνακας 30: Inter-Item Correlation Matrix- Πίνακας συσχετίσεων

Ο παραπάνω πίνακας μας δείχνει τις συσχετίσεις των ερωτήσεων μεταξύ τους.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Το περιβάλλον είναι συνεργατικό και ενθαρρύνει τον αμοιβαίο σεβασμό.	14,50	10,911	,401	,325	,777
Υπάρχει φιλία και εμπιστοσύνη μεταξύ εργαζομένων.					
Η διοίκηση παρέχει ενημερωμένα πληροφοριακά συστήματα και επαρκής υποδομές	14,86	8,652	,739	,757	,654
Η διοίκηση ενδιαφέρεται για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων.	14,79	9,131	,572	,635	,721
Η δουλειά μου είναι δημιουργική και παράγει κάτι ουσιαστικό.	14,43	11,083	,484	,401	,749
Η οργάνωση μου επιτρέπει να εξελιχθώ ως άτομο, να βελτιώσω την αυτοπεποίθησή μου, να ξεπεράσω τις αδυναμίες μου, να ωριμάσω, και ενισχύει την αυτοεκτίμησή μου.	14,43	10,450	,544	,531	,730

Πίνακας 31: Item-Total Statistics – Πίνακας συσχετίσεων, Cronbach Alpha αν αφαιρεθεί η πρόταση

Από τον παραπάνω πίνακα από τη στήλη “Corrected Item- Total Correlation” διαπιστώνουμε τη συσχέτιση κάθε ερωτήματος – μεταβλητής με το συνολικό άθροισμα των υπόλοιπων προτάσεων – μεταβλητών. Η συσχέτιση είναι υπολογισμένη με το δείκτη pearson. Παρατηρούμε πως όλες οι τιμές είναι μεγαλύτερες από 0,3 οπότε η εσωτερική συνοχή της υποκλίμακας είναι υψηλή. Επιπλέον στη στήλη του πίνακα “Cronbach’s Alpha if Item deleted”, φαίνεται η τιμή του δείκτη α του Cronbach αν αφαιρεθεί το ερώτημα – μεταβλητή αυτή. Εάν η αφαίρεση κάποιας πρότασης αναμένεται να οδηγήσει σε σημαντική αύξηση της τιμής του δείκτη αξιοπιστίας τότε η πρόταση θα μπορούσε να αφαιρεθεί. Στην περίπτωση μας δεν φαίνεται πως κάποια ερώτηση χρειάζεται να αφαιρεθεί.

➤ **Ανάλυση αξιοπιστίας συνολικά**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,905	,908	24

Πίνακας 32: *Reliability Statistics – δείκτης Cronbach Alpha*

Από τον παραπάνω πίνακα Reliability Statistics διακρίνουμε πως ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach Alpha είναι 0,905 μεγαλύτερος από 0,7 κάτι που μας αναγκάζει να δεχθούμε ως αξιόπιστο στο σύνολο το ερωτηματολόγιο με την έννοια της εσωτερικής συνέπειας.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

Το περιβάλλον είναι συνεργατικό και ενθαρρύνει τον αμοιβαίο σεβασμό. Υπάρχει φιλία και εμπιστοσύνη μεταξύ εργαζομένων.	87,20	156,137	,365	,495	,904
Η διοίκηση παρέχει ενημερωμένα πληροφοριακά συστήματα και επαρκής υποδομές	87,56	151,819	,497	,826	,901
Η διοίκηση ενδιαφέρεται για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων.	87,49	156,683	,286	,708	,907
Η δουλειά μου είναι δημιουργική και παράγει κάτι ουσιαστικό.	87,12	153,098	,577	,695	,899
Η οργάνωση μου επιτρέπει να εξελιχθώ ως άτομο, να βελτιώσω την αυτοπεποίθησή μου, να ξεπεράσω τις αδυναμίες μου, να ωριμάσω, και ενισχύει την αυτοεκτίμησή μου.	87,12	150,972	,624	,708	,898

Νιώθω μια αίσθηση προσωπικής ικανοποίησης και υπερηφάνειας όταν κάνω αυτή τη δουλειά καλά.	87,00	152,937	,583	,658	,899
Η αυτοπεποίθησή μου μειώνεται όταν κάνω τη δουλειά άσχημα.	87,05	153,947	,618	,699	,899
Νιώθω απογοήτευση όταν το έργο μου δεν ανταποκρίνεται στους στόχους μου.	87,10	154,471	,502	,684	,901
Προσπαθώ να σκέφτομαι τρόπους για να κάνω τη δουλειά μου αποτελεσματικά.	87,27	157,493	,407	,614	,903
Η επιχείρησή μας εφαρμόζει μια τακτική ώστε να ικανοποιείται κάθε απαίτηση των πελατών	87,05	151,770	,574	,686	,899
Όλα τα προϊόντα-υπηρεσίες μας πληρούν τις νομικές προδιαγραφές.	87,15	153,294	,553	,687	,900

Οι πωλητές και οι υπάλληλοι μας απαιτείται να παρέχουν πλήρη εξυπηρέτηση και ακριβής πληροφορίες σε όλους τους πελάτες. Στελέχη του οργανισμού παρακολουθούν τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων μας στην κοινότητά .	87,12	156,389	,335	,568	,905
Οι διαχειριστές αυτής της οργάνωσης φροντίζουν ώστε όλες οι δραστηριότητες της να συμμορφώνονται με το νόμο.	86,96	155,910	,569	,701	,900
	87,35	152,965	,629	,638	,898

Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υποστηρίζονται από τη διοίκηση, αν θέλουν να περάσουν λίγο χρόνο βοηθώντας μια φιλανθρωπική οργάνωση.	86,94	151,275	,564	,642	,899
Ο οργανισμός μου έχει ένα πραγματικά αποτελεσματικό σύστημα περιβαλλοντικού ελέγχου και προστασίας.	87,09	155,119	,502	,649	,901
Οι συμβατικές υποχρεώσεις από πλευράς του οργανισμού μου προς τρίτους τηρούνται πάντα	87,10	154,041	,489	,780	,901
Η δίκαιη μεταχείριση συναδέλφων και επιχειρηματικών εταίρων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης των εργαζομένων μας.	86,95	156,377	,458	,530	,902

Οι σχέσεις με προμηθευτές, εμπορικούς οργανισμούς, περιβαλλοντικές οργανώσεις και άλλες ομάδες πίεσης είναι καλές	87,39	154,266	,489	,628	,901
Η Εταιρία έχει ένα σύστημα για να ενθαρρύνει τους επιχειρηματικούς εταίρους να περιλαμβάνουν κριτήρια κοινωνικής ευθύνης στις επιχειρηματικές τους αποφάσεις.	87,29	148,258	,667	,760	,897
Ο οργανισμός μου παρέχει δίκαιη αμοιβή σε σχέση με την προσπάθεια που αφιερώνω στην εργασία μου, τη θέση μου, την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία μου και το εκπαιδευτικό μου υπόβαθρο.	87,11	153,291	,497	,520	,901

Ο οργανισμός μου παρέχει ευκαιρίες εκπαίδευσης-κατάρτισης για τους υπαλλήλους του.	86,96	156,695	,448	,610	,902
Η αξιολόγηση είναι δίκαιη και εποικοδομητική στηριζόμενη σε σαφή κριτήρια απόδοσης.	87,23	154,987	,506	,574	,901
Η οργάνωση έχει θέσει σαφή κριτήρια για τις προαγωγές, με βάση την αξία και με διαφανείς διαδικασίες.	87,24	152,588	,586	,537	,899

Πίνακας 33: Item-Total Statistics – Πίνακας συσχετίσεων, CronbachAlpha αν αφαιρεθεί η πρόταση

Από τον παραπάνω πίνακα από τη στήλη “Corrected Item- Total Correlation” διαπιστώνουμε τη συσχέτιση κάθε ερωτήματος – μεταβλητής με το συνολικό άθροισμα των υπόλοιπων προτάσεων – μεταβλητών. Η συσχέτιση είναι υπολογισμένη με το δείκτη pearson. Παρατηρούμε πως όλες οι τιμές είναι μεγαλύτερες από 0,3 οπότε η εσωτερική συνοχή είναι υψηλή. Επιπλέον στη στήλη του πίνακα “Cronbach’s Alpha if Item deleted”, φαίνεται η τιμή του δείκτη α του Cronbach αν αφαιρεθεί το ερώτημα – μεταβλητή αυτή. Εάν η αφαίρεση κάποιας πρότασης αναμένεται να οδηγήσει σε σημαντική αύξηση της τιμής του δείκτη αξιοπιστίας τότε η πρόταση θα μπορούσε να αφαιρεθεί. Στην περίπτωση μας δεν φαίνεται πως κάποια ερώτηση χρειάζεται να αφαιρεθεί.

Ανάλυση Εγκυρότητας

Η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ένα εργαλείο μετράει πράγματι αυτό για το οποίο έχει κατασκευαστεί. Για αυτό το λόγο θα πραγματοποιηθεί ανάλυση παραγόντων . Οι μέθοδοι βασίζονται στην ανάλυση της δομής του πίνακα συσχετίσεων μεταξύ των ερωτήσεων – μεταβλητών. Αν η παραγοντική δομή του εργαλείου είναι άγνωστη τότε εφαρμόζεται η διερευνητική ανάλυση παραγόντων (ExploratoryFA), ενώ αν θέλουμε να επιβεβαιώσουμε αν οι μετρήσεις προσαρμόζονται εκ των προτέρων σε μια παραγοντική δομή τότε εφαρμόζουμε την επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων (ConfirmatoryFactorAnalysis).

Για την διερεύνηση της εγκυρότητας του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η διερευνητική παραγοντική ανάλυση.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,759
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square			1045,283
Sphericity	df		276
	Sig.		,000

Πίνακας 34: KMO and Bartlett's Test

Παρατηρούμε υψηλή τιμή για τον δείκτη KMO, πάνω από 0,5, που σημαίνει ότι τα δεδομένα είναι κατάλληλα για παραγοντική. Το τεστ του Bartlett από την άλλη ελέγχει αν οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών είναι μεγάλες αρκετά έτσι ώστε να είναι κατάλληλες για την παραγοντική ανάλυση. Στην συγκεκριμένη περίπτωση επειδή το $p\text{-value} = 0.000 < 0,05$ σημαίνει ότι οι συσχετίσεις είναι κατάλληλες για παραγοντική ανάλυση.

	Initial	Extraction
Νιώθω μια αίσθηση προσωπικής ικανοποίησης και υπερηφάνειας όταν κάνω αυτή τη δουλειά καλά.	1,000	,692

Η αυτοπεποίθησή μου μειώνεται όταν κάνω τη δουλειά άσχημα.	1,000	,751
Νιώθω απογοήτευση όταν το έργο μου δεν ανταποκρίνεται στους στόχους μου.	1,000	,653
Προσπαθώ να σκέφτομαι τρόπους για να κάνω τη δουλειά μου αποτελεσματικά.	1,000	,639
Η επιχείρησή μας εφαρμόζει μια τακτική ώστε να ικανοποιείται κάθε απαίτηση των πελατών	1,000	,740
Όλα τα προϊόντα-υπηρεσίες μας πληρούν τις νομικές προδιαγραφές.	1,000	,696
Οι πωλητές και οι υπάλληλοι μας απαιτείται να παρέχουν πλήρη εξυπηρέτηση και ακριβής πληροφορίες σε όλους τους πελάτες.	1,000	,684
Στελέχη του οργανισμού παρακολουθούν τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων μας στην κοινότητά .	1,000	,652
Οι διαχειριστές αυτής της οργάνωσης φροντίζουν ώστε όλες οι δραστηριότητες της να συμμορφώνονται με το νόμο.	1,000	,653
Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υποστηρίζονται από τη διοίκηση, αν θέλουν να περάσουν λίγο χρόνο βοηθώντας μια φιλανθρωπική οργάνωση.	1,000	,742
Ο οργανισμός μου έχει ένα πραγματικά αποτελεσματικό σύστημα περιβαλλοντικού ελέγχου και προστασίας.	1,000	,650
Οι συμβατικές υποχρεώσεις από πλευράς του οργανισμού μου προς τρίτους τηρούνται πάντα	1,000	,837
Η δίκαιη μεταχείριση συναδέλφων και επιχειρηματικών εταίρων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης των εργαζομένων μας.	1,000	,644
Οι σχέσεις με προμηθευτές, εμπορικούς οργανισμούς, περιβαλλοντικές οργανώσεις και άλλες ομάδες πίεσης είναι καλές	1,000	,550
Η Εταιρία έχει ένα σύστημα για να ενθαρρύνει τους επιχειρηματικούς εταίρους να περιλαμβάνουν κριτήρια κοινωνικής ευθύνης στις επιχειρηματικές τους αποφάσεις.	1,000	,707
Ο οργανισμός μου παρέχει δίκαιη αμοιβή σε σχέση με την προσπάθεια που αφιερώνω στην εργασία μου, τη θέση μου, την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία μου και το εκπαιδευτικό μου υπόβαθρο.	1,000	,392
Ο οργανισμός μου παρέχει ευκαιρίες εκπαίδευσης-κατάρτισης για τους υπαλλήλους του.	1,000	,651
Η αξιολόγηση είναι δίκαιη και εποικοδομητική στηριζόμενη σε σαφή κριτήρια απόδοσης.	1,000	,469

Η οργάνωση έχει θέσει σαφή κριτήρια για τις προαγωγές, με βάση την αξία και με διαφανείς διαδικασίες.	1,000	,534
Η οργάνωση μου επιτρέπει να εξελιχθώ ως άτομο, να βελτιώσω την αυτοπεποίθησή μου, να ξεπεράσω τις αδυναμίες μου, να ωριμάσω, και ενισχύει την αυτοεκτίμησή μου.	1,000	,633
Η δουλειά μου είναι δημιουργική και παράγει κάτι ουσιαστικό.	1,000	,801
Η διοίκηση ενδιαφέρεται για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων.	1,000	,779
Η διοίκηση παρέχει ενημερωμένα πληροφοριακά συστήματα και επαρκής υποδομές	1,000	,902
Το περιβάλλον είναι συνεργατικό και ενθαρρύνει τον αμοιβαίο σεβασμό. Υπάρχει φιλία και εμπιστοσύνη μεταξύ εργαζομένων.	1,000	,585

Extraction Method: Principal Component Analysis -

Πίνακας 35: Communalities– Πίνακας διακύμανσης κάθε ερώτησης

Ο παραπάνω πίνακας μας πληροφορεί για το ποσοστό της διακύμανσης κάθε ερώτησης – μεταβλητής. Τιμές πάνω από 0,5 θεωρούνται ικανοποιητικές, ενώ αρκετά μικρότερες του 0,5 φανερώνουν ότι η διακύμανση των αντίστοιχων μεταβλητών δεν εξηγείται ικανοποιητικά από το αποτέλεσμα της ανάλυσης παραγόντων.

Από τον πίνακα δεν παρατηρούνται χαμηλές τιμές διακύμανσης έτσι ώστε να εξαιρεθεί κάποια από τις ερωτήσεις από την ανάλυση.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	Percentage of Variance	Cumulative Percentage	Total	Percentage of Variance	Cumulative Percentage	Total	Percentage of Variance	Cumulative Percentage
1	7,925	33,022	33,022	7,925	33,022	33,022	3,562	14,842	14,842
2	2,196	9,151	42,173	2,196	9,151	42,173	2,989	12,455	27,297

3	1,74 5	7,269	49,442	1,74 5	7,269	49,442	2,73 7	11,406	38,703
4	1,63 9	6,830	56,272	1,63 9	6,830	56,272	2,44 4	10,182	48,885
5	1,28 8	5,367	61,639	1,28 8	5,367	61,639	2,39 2	9,968	58,852
6	1,24 2	5,176	66,815	1,24 2	5,176	66,815	1,91 1	7,963	66,815
7	1,06 2	4,424	71,238						
8	,994	4,144	75,382						
9	,824	3,432	78,814						
10	,669	2,788	81,602						
11	,647	2,694	84,296						
12	,628	2,617	86,913						
13	,512	2,134	89,047						
14	,440	1,833	90,880						
15	,398	1,658	92,538						
16	,357	1,487	94,026						
17	,311	1,295	95,320						
18	,252	1,052	96,372						
19	,216	,899	97,272						
20	,182	,757	98,028						
21	,145	,605	98,634						
22	,132	,549	99,183						
23	,105	,439	99,623						
24	,091	,377	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας 36: TotalVarianceExplained- Πίνακας ιδιοτιμών και ποσοστού διακύμανσης που εξηγεί ο κάθε παράγοντας

Ο πίνακας 36 παρουσιάζει τις ιδιοτιμές και τα ποσοστά της διακύμανσης που εξηγεί κάθε παράγοντας. Προέκυψαν 24 διαφορετικοί παράγοντες αλλά ως πιο σημαντικοί επιλέχθηκαν οι επτά πρώτοι με ιδιοτιμή πάνω από 1. Οι παράγοντες αυτοί εξηγούν το 71,238% της μεταβλητότητας των δεδομένων. Αν

περιοριστούμε όμως στους έξι που είναι και το επιθυμητό τότε αυτοί οι παράγοντες εξηγούν το 66,81% της μεταβλητότητας των δεδομένων.

5.3 Περιγραφική στατιστική ανάλυση

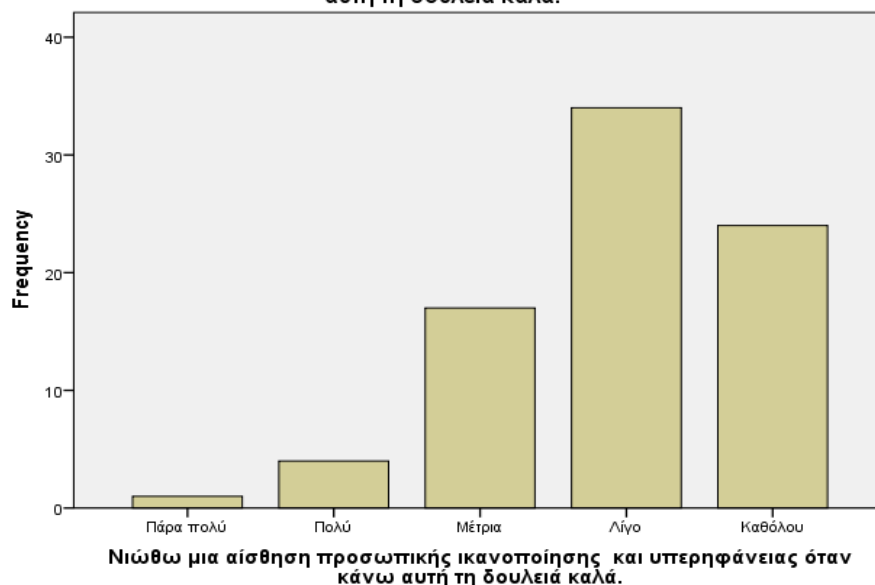
Σε αυτήν την παράγραφο θα παρουσιάσουμε τους πίνακες συχνοτήτων κάθε ερωτήματος καθώς και τα αντίστοιχα ραβδογράμματα με στόχο να σχολιαστούν οι απαντήσεις που δόθηκαν ώστε να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα.

Ερώτημα 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	1	1,3	1,3	1,3
Πολύ	4	5,0	5,0	6,3
Μέτρια	17	21,3	21,3	27,5
Λίγο	34	42,5	42,5	70,0
Καθόλου	24	30,0	30,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 36: Πίνακας συχνοτήτων για το ερώτημα -Νιώθω μια αίσθηση προσωπικής ικανοποίησης και υπερηφάνειας όταν κάνω αυτή τη δουλειά καλά.

Νιώθω μια αίσθηση προσωπικής ικανοποίησης και υπερηφάνειας όταν κάνω αυτή τη δουλειά καλά.



Ραβδόγραμμα 8

Παρατηρούμε πως σε αυτό το ερώτημα το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων 72,5% απάντησαν αρνητικά, κάτι που υποδηλώνει πως οι εργαζόμενοι δεν είναι απόλυτα ικανοποιημένοι από την εργασία τους

Ερώτημα 2

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ	4	5,0	5,0	5,0
Μέτρια	18	22,5	22,5	27,5
Λίγο	40	50,0	50,0	77,5
Καθόλου	18	22,5	22,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

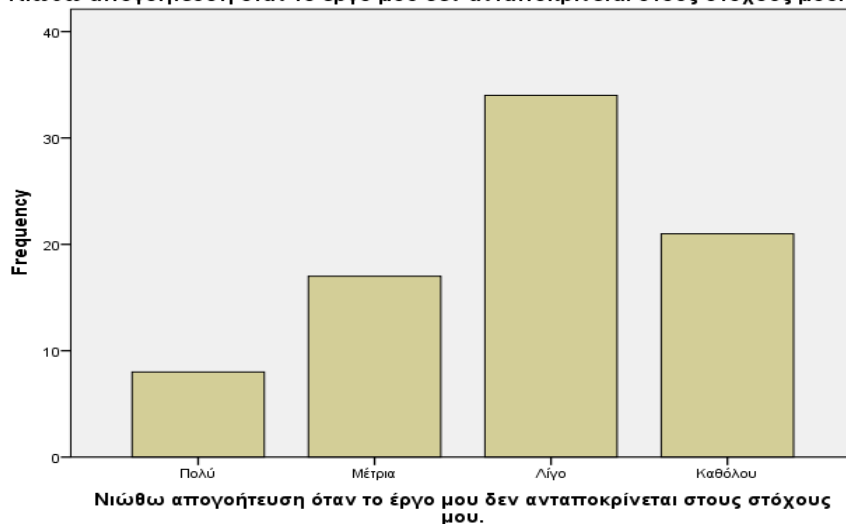
Πίνακας 37: Πίνακας συχνοτήτων για το ερώτημα -Η αυτοπεποίθησή μου μειώνεται όταν κάνω τη δουλειά άσχημα.



Ραβδόγραμμα 9

Στο δεύτερο ερώτημα παρατηρούμε πως μια κακής ποιότητας δουλειά από τη μεριά των εργαζομένων δεν επηρεάζει την αυτοπεποίθησή τους σε ποσοστό 72,5%.

Νιώθω απογοήτευση όταν το έργο μου δεν ανταποκρίνεται στους στόχους μου.



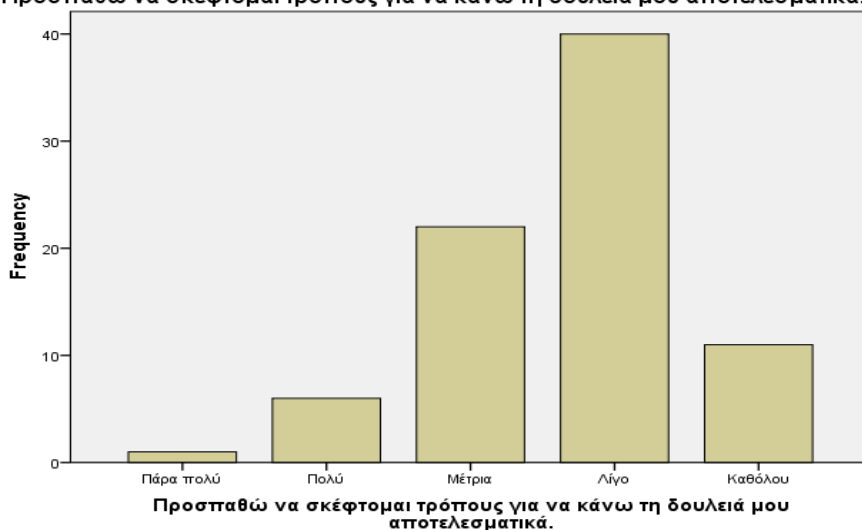
Ερώτημα
3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ	8	10,0	10,0	10,0
Μέτρια	17	21,3	21,3	31,3
Λίγο	34	42,5	42,5	73,8
Καθόλου	21	26,3	26,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 38: Πίνακας συχνοτήτων για το ερώτημα -Νιώθω απογοήτευση όταν το έργο μου δεν ανταποκρίνεται στους στόχους μου.

Σε αυτό το ερώτημα πάλι φαίνεται πως δεν επηρεάζει και τόσο αρνητικά τους

Προσπαθώ να σκέφτομαι τρόπους για να κάνω τη δουλειά μου αποτελεσματικά.



εργαζόμενους το γεγονός ότι το έργο τους δεν ανταποκρίνεται στο στόχο τους με ποσοστό απαντήσεων 78,8%.

Ερώτημα 4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	1	1,3	1,3	1,3
Πολύ	6	7,5	7,5	8,8
Μέτρια	22	27,5	27,5	36,3
Λίγο	40	50,0	50,0	86,3
Καθόλου	11	13,8	13,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 39: Πίνακας συχνοτήτων για το ερώτημα -Προσπαθώ να σκέφτομαι τρόπους για να κάνω τη δουλειά μου αποτελεσματικά.

Ραβδόγραμμα 11

Και στο τέταρτο ερώτημα ούτε το 10% των εργαζομένων δεν σκέφτεται τρόπους ώστε να κάνει αποτελεσματικότερα τη δουλειά του, κάτι που μας φανερώνει μια απάθεια προς την εργασία.

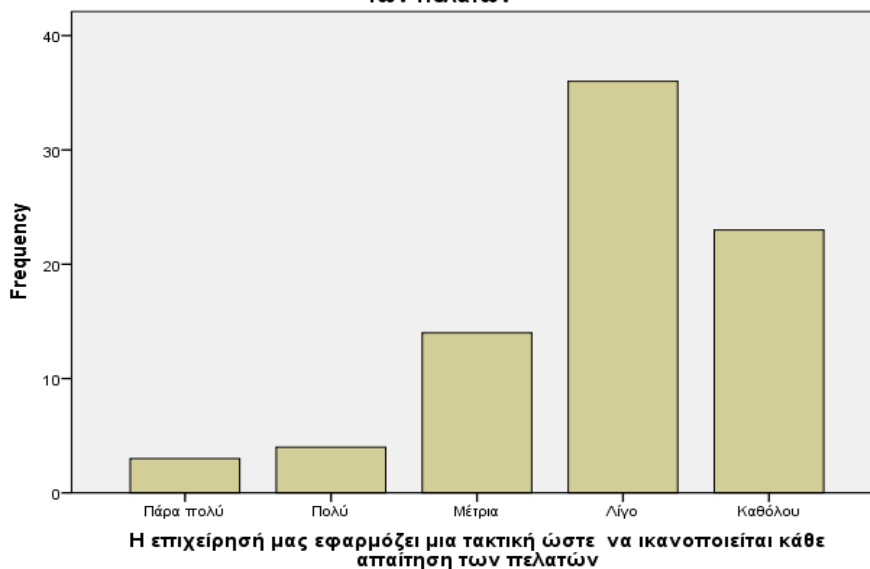
Ερώτημα 5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	3	3,8	3,8	3,8
Πολύ	4	5,0	5,0	8,8
Μέτρια	14	17,5	17,5	26,3
Λίγο	36	45,0	45,0	71,3
Καθόλου	23	28,8	28,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 40: Πίνακας συχνοτήτων για το ερώτημα -Η επιχείρησή μας εφαρμόζει μια τακτική

ώστε να ικανοποιείται κάθε απαίτηση των πελατών

Η επιχείρησή μας εφαρμόζει μια τακτική ώστε να ικανοποιείται κάθε απαίτηση των πελατών



Ραβδόγραμμα 12

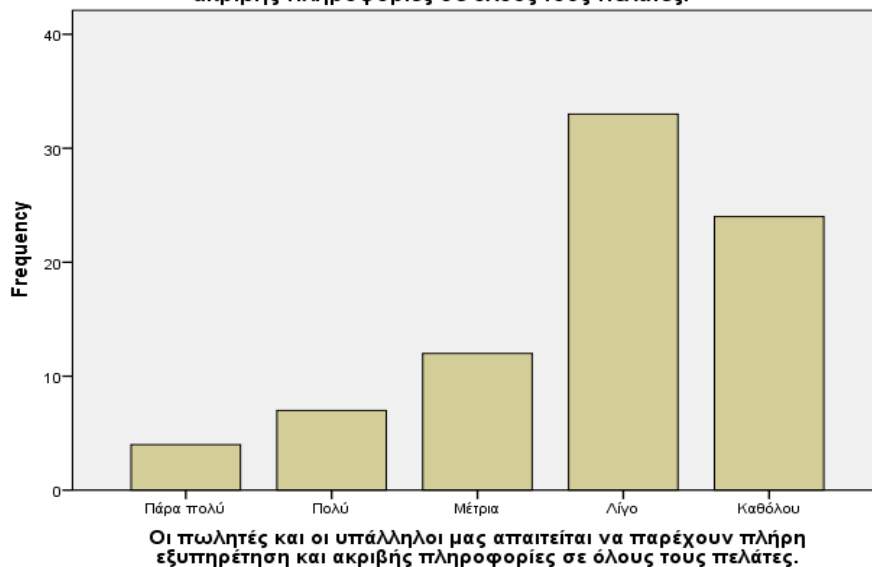
Στο ερώτημα αυτό οι εργαζόμενοι αποκαλύπτουν μια τακτική της επιχείρησης η οποία είναι να μην ικανοποιείται η απαίτηση των πελατών και αυτό σε ποσοστό 73,8%

Ερώτημα 6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	4	5,0	5,0	5,0
Πολύ	7	8,8	8,8	13,8
Μέτρια	12	15,0	15,0	28,8
Λίγο	33	41,3	41,3	70,0
Καθόλου	24	30,0	30,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 41: Πίνακας συχνότητων για το ερώτημα -Οι πωλητές και οι υπάλληλοι μας απαιτείται να παρέχουν πλήρη εξυπηρέτηση και ακριβής πληροφορίες σε όλους τους πελάτες.

Οι πωλητές και οι υπάλληλοι μας απαιτείται να παρέχουν πλήρη εξυπηρέτηση και ακριβής πληροφορίες σε όλους τους πελάτες.



Ραβδόγραμμα 13

Σε αυτό το ερώτημα διαπιστώνεται μια αδιαφορία από την πλευρά της επιχείρησης προς τους πελάτες καθώς πάνω από το 70% των υπαλλήλων δεν παρέχουν πλήρη εξυπηρέτηση και πληροφόρηση στους πελάτες

Ερώτημα 7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Πάρα πολύ	2	2,5	2,5	2,5
Πολύ	4	5,0	5,0	7,5
Valid Μέτρια	20	25,0	25,0	32,5
Λίγο	36	45,0	45,0	77,5
Καθόλου	18	22,5	22,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 42: Πίνακας συχνοτήτων για το ερώτημα -Όλα τα προϊόντα-υπηρεσίες μας πληρούν τις νομικές προδιαγραφές.



Ραβδόγραμμα 14

Από αυτό το ερώτημα διαπιστώνουμε πως μόνο το 7,5% των επιχειρήσεων πληρούν τις νομικές προδιαγραφές.

Ερώτημα 8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ	1	1,3	1,3	1,3
Μέτρια	19	23,8	23,8	25,0
Λίγο	40	50,0	50,0	75,0
Καθόλου	20	25,0	25,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 43: Πίνακας συχνότητων για το ερώτημα -Στελέχη του οργανισμού παρακολουθούν τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων μας στην κοινότητά .

Στελέχη του οργανισμού παρακολουθούν τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων μας στην κοινότητά .



Ραβδόγραμμα 15

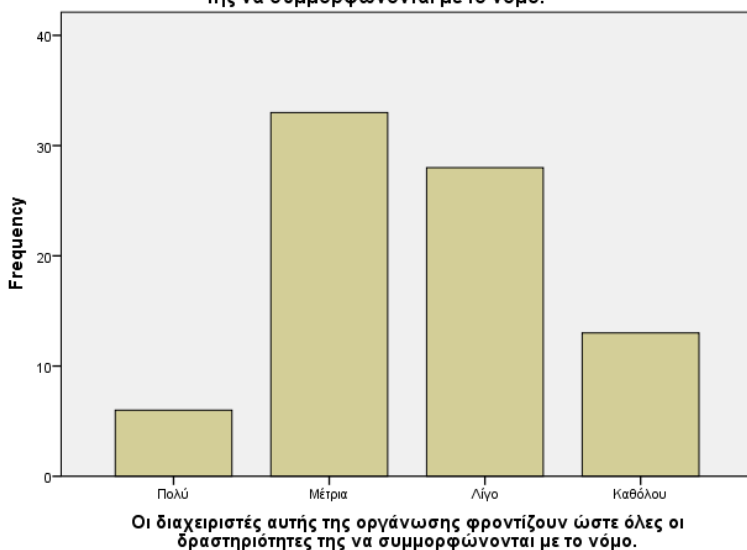
Από αυτό το ερώτημα βλέπουμε πως το 75% των επιχειρήσεων δεν παρακολουθούν τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στην κοινότητα.

Ερώτημα 9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ	6	7,5	7,5	7,5
Μέτρια	33	41,3	41,3	48,8
Λίγο	28	35,0	35,0	83,8
Καθόλου	13	16,3	16,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 44: Πίνακας συχνότητας για το ερώτημα -Οι διαχειριστές αυτής της οργάνωσης φροντίζουν ώστε όλες οι δραστηριότητες της να συμμορφώνονται με το νόμο.

Οι διαχειριστές αυτής της οργάνωσης φροντίζουν ώστε όλες οι δραστηριότητες της να συμμορφώνονται με το νόμο.



Ραβδόγραμμα 16

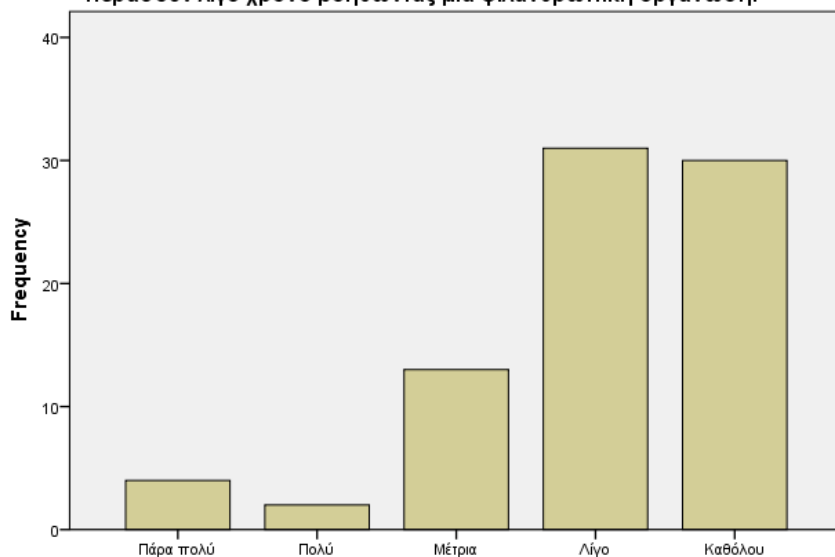
Σε αυτό το ερώτημα παρατηρούμε πως το 50% των διαχειριστών της οργάνωσης φροντίζουν ώστε όλες οι δραστηριότητες της να συμμορφώνονται με το νόμο ενώ το άλλο 50% λίγο έως και καθόλου.

Ερώτημα 10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	4	5,0	5,0	5,0
Πολύ	2	2,5	2,5	7,5
Μέτρια	13	16,3	16,3	23,8
Λίγο	31	38,8	38,8	62,5
Καθόλου	30	37,5	37,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 45: Πίνακας συχνοτήτων για το ερώτημα -Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υποστηρίζονται από τη διοίκηση, αν θέλουν να περάσουν λίγο χρόνο βοηθώντας μια φιλανθρωπική οργάνωση.

Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υποστηρίζονται από τη διοίκηση, αν θέλουν να περάσουν λίγο χρόνο βοηθώντας μια φιλανθρωπική οργάνωση.



Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υποστηρίζονται από τη διοίκηση, αν θέλουν να περάσουν λίγο χρόνο βοηθώντας μια φιλανθρωπική οργάνωση.

Ραβδόγραμμα 17

Από τις απαντήσεις των εργαζομένων διαπιστώνουμε με ποσοστό 75,5% πως οι εργαζόμενοι δεν υποστηρίζονται ώστε να συμμετέχουν σε φιλανθρωπικές οργανώσεις.

Ερώτημα 11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Πάρα πολύ	2	2,5	2,5	2,5
Πολύ	3	3,8	3,8	6,3
Valid Μέτρια	16	20,0	20,0	26,3
Λίγο	42	52,5	52,5	78,8
Καθόλου	17	21,3	21,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	



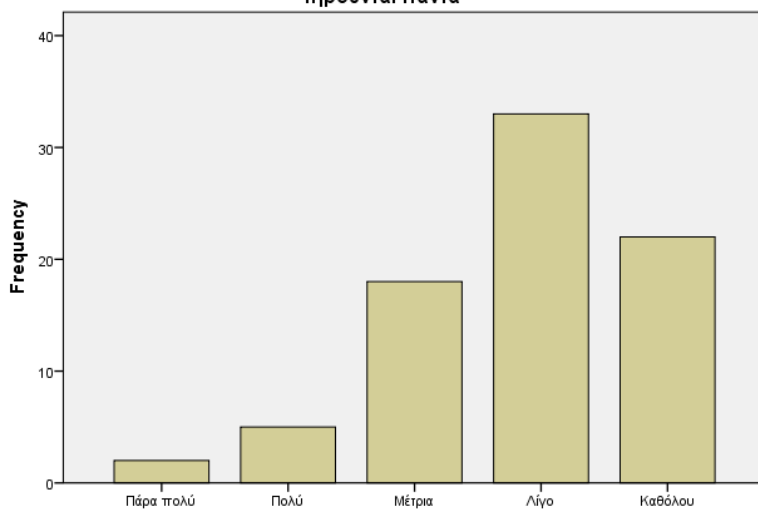
*Πίνακας 46:
Πίνακας συχνοτήτων για το ερώτημα -Ο οργανισμός μου έχει ένα πραγματικά αποτελεσματικό σύστημα περιβαλλοντικού ελέγχου και προστασίας.*

Ραβδόγραμμα 18

Με ποσοστό 73,8% διαπιστώνουμε πως οι επιχειρήσεις δεν έχουν αποτελεσματικό σύστημα περιβαλλοντικού ελέγχου.

Ερώτημα 12

Οι συμβατικές υποχρεώσεις από πλευράς του οργανισμού μου προς τρίτους τηρούνται πάντα



Οι συμβατικές υποχρεώσεις από πλευράς του οργανισμού μου προς τρίτους τηρούνται πάντα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	2	2,5	2,5	2,5
Πολύ	5	6,3	6,3	8,8
Μέτρια	18	22,5	22,5	31,3
Λίγο	33	41,3	41,3	72,5
Καθόλου	22	27,5	27,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 47: Πίνακας συχνοτήτων για το ερώτημα -Οι συμβατικές υποχρεώσεις από πλευράς του οργανισμού μου προς τρίτους τηρούνται πάντα

Ραβδόγραμμα 19

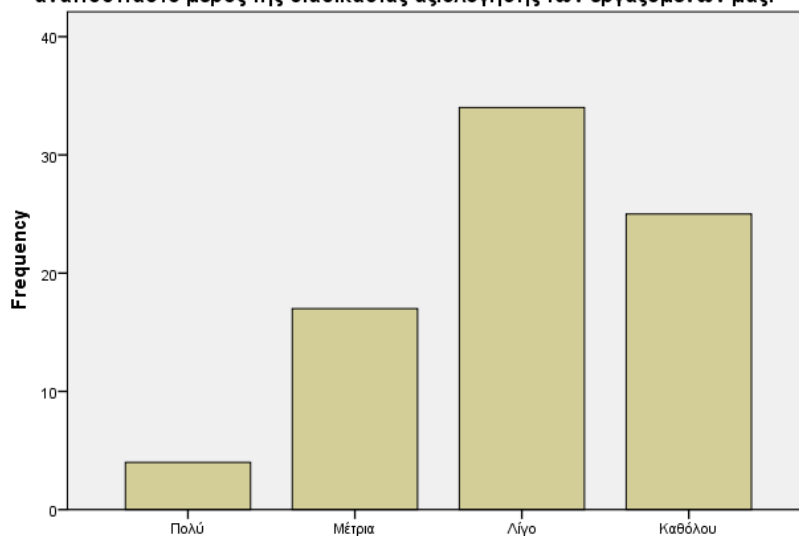
Με ποσοστό 67,8% παρατηρούμε πως οι υποχρεώσεις των οργανισμών προς τρίτους δεν τηρούνται πάντα

Ερώτημα 13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ	4	5,0	5,0	5,0
Μέτρια	17	21,3	21,3	26,3
Λίγο	34	42,5	42,5	68,8
Καθόλου	25	31,3	31,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 48: Πίνακας συχνοτήτων για το ερώτημα -Η δίκαιη μεταχείριση συναδέλφων και επιχειρηματικών εταίρων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης των εργαζομένων μας.

Η δίκαιη μεταχείριση συναδέλφων και επιχειρηματικών εταιρών αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης των εργαζομένων μας.



Η δίκαιη μεταχείριση συναδέλφων και επιχειρηματικών εταιρών αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης των εργαζομένων μας.

Ραβδόγραμμα 20

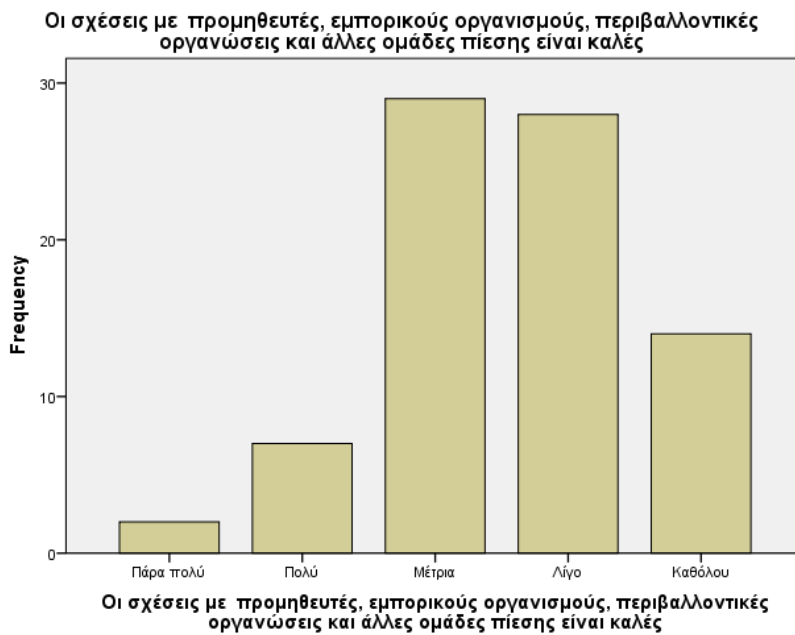
Παρατηρούμε σε αυτό το ερώτημα πως με ποσοστό 73,8% η δίκαιη μεταχείριση συναδέλφων και επιχειρηματικών εταιρών δεν αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης των εργαζομένων.

Ερώτημα 14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	2	2,5	2,5	2,5
Πολύ	7	8,8	8,8	11,3
Μέτρια	29	36,3	36,3	47,5
Λίγο	28	35,0	35,0	82,5
Καθόλου	14	17,5	17,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 49: Πίνακας συχνοτήτων για το ερώτημα -Οι σχέσεις με προμηθευτές, εμπορικούς

οργανισμούς, περιβαλλοντικές οργανώσεις και άλλες ομάδες πίεσης είναι καλές



Ραβδόγραμμα 21

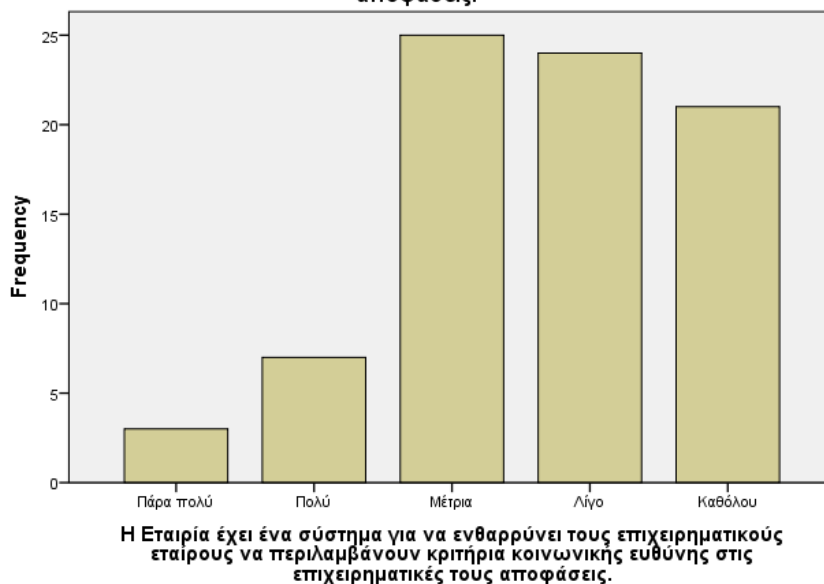
Παρατηρούμε σε αυτό το ερώτημα πως με ποσοστό 88,8% οι σχέσεις με προμηθευτές, εμπορικούς οργανισμούς, περιβαλλοντικές οργανώσεις και άλλες ομάδες πίεσης είναι από μέτριες ως κακές.

Ερώτημα 15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Πάρα πολύ	3	3,8	3,8	3,8
Πολύ	7	8,8	8,8	12,5
Valid Μέτρια	25	31,3	31,3	43,8
Λίγο	24	30,0	30,0	73,8
Καθόλου	21	26,3	26,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 50: Πίνακας συχνοτήτων για το ερώτημα -Η Εταιρία έχει ένα σύστημα για να ενθαρρύνει τους επιχειρηματικούς εταίρους να περιλαμβάνουν κριτήρια κοινωνικής ευθύνης στις επιχειρηματικές τους αποφάσεις.

Η Εταιρία έχει ένα σύστημα για να ενθαρρύνει τους επιχειρηματικούς εταίρους να περιλαμβάνουν κριτήρια κοινωνικής ευθύνης στις επιχειρηματικές τους αποφάσεις.



Ραβδόγραμμα 21

Από το ραβδόγραμμα παρατηρούμε πως μόνο 12,6% των επιχειρήσεων έχει ένα σύστημα για να ενθαρρύνει τους επιχειρηματικούς εταίρους να περιλαμβάνουν κριτήρια κοινωνικής ευθύνης στις επιχειρηματικές τους αποφάσεις.

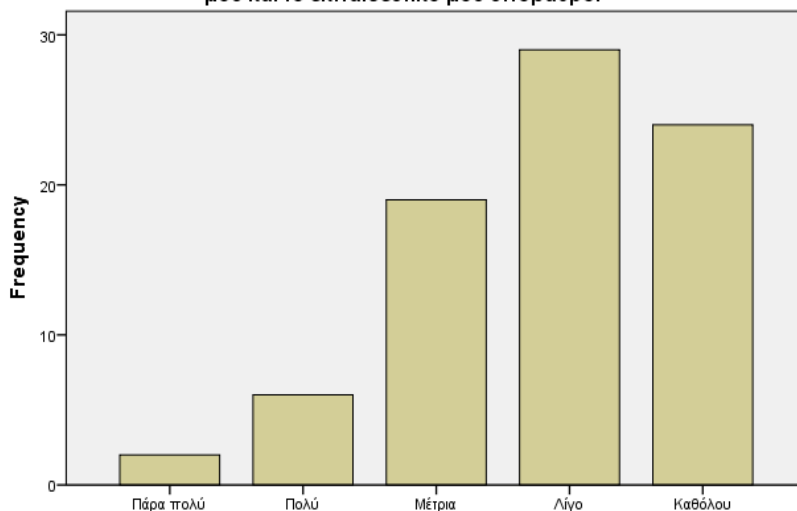
Ερώτημα 16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Πάρα πολύ	2	2,5	2,5	2,5
Πολύ	6	7,5	7,5	10,0
Valid Μέτρια	19	23,8	23,8	33,8
Λίγο	29	36,3	36,3	70,0
Καθόλου	24	30,0	30,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 51: Πίνακας συχνοτήτων για το ερώτημα -Ο οργανισμός μου παρέχει δίκαιη αμοιβή

σε σχέση με την προσπάθεια που αφιερώνω στην εργασία μου, τη θέση μου, την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία μου και το εκπαιδευτικό μου υπόβαθρο.

Ο οργανισμός μου παρέχει δίκαιη αμοιβή σε σχέση με την προσπάθεια που αφιερώνω στην εργασία μου, τη θέση μου, την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία μου και το εκπαιδευτικό μου υπόβαθρο.



Ο οργανισμός μου παρέχει δίκαιη αμοιβή σε σχέση με την προσπάθεια που αφιερώνω στην εργασία μου, τη θέση μου, την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία μου και το εκπαιδευτικό μου υπόβαθρο.

Ραβδόγραμμα 22

Σύμφωνα με τον πίνακα 51 και το ραβδόγραμμα μόνο το 10% των επιχειρήσεων παρέχει δίκαιη αμοιβή σε σχέση με την προσπάθεια την εργασία, τη θέση μου, την προϋπηρεσία και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο το εκπαιδευτικό υπόβαθρο.

Ερώτημα 17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ	4	5,0	5,0	5,0
Μέτρια	17	21,3	21,3	26,3
Λίγο	35	43,8	43,8	70,0
Καθόλου	24	30,0	30,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 52: Πίνακας συχνότητων για το ερώτημα -Ο οργανισμός μου παρέχει ευκαιρίες

εκπαίδευσης-κατάρτισης για τους υπαλλήλους του.



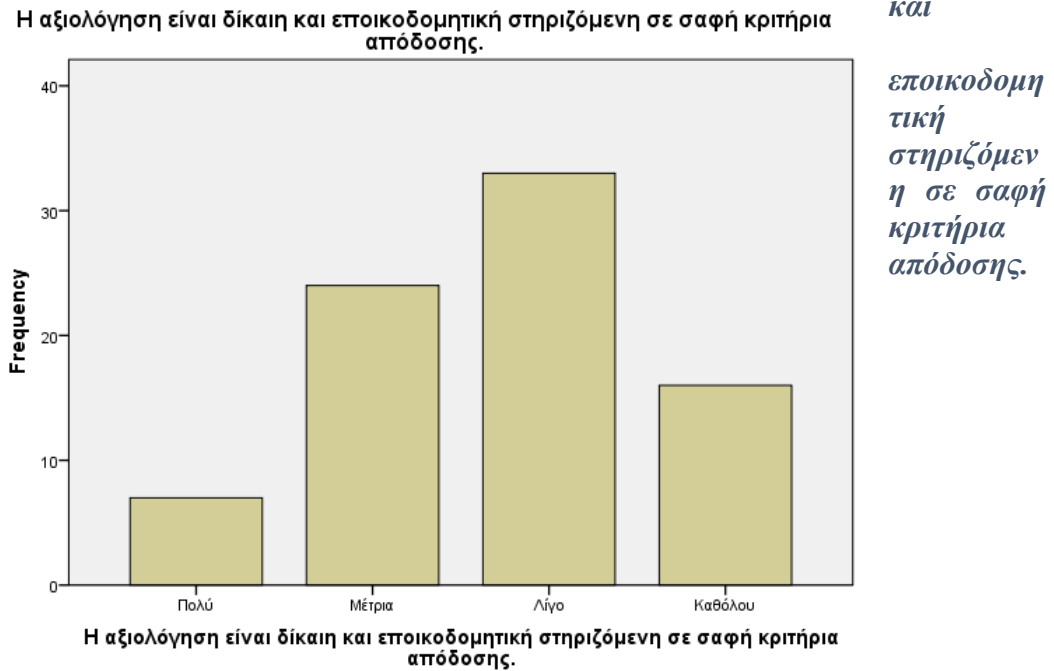
Ραβδόγραμμα 22

Όσο αναφορά τις ευκαιρίες εκπαίδευσης – κατάρτισης για τους υπαλλήλους φαίνεται πως το 36,3% των επιχειρήσεων το πραγματοποιεί.

Ερώτημα 18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ	7	8,8	8,8	8,8
Μέτρια	24	30,0	30,0	38,8
Λίγο	33	41,3	41,3	80,0
Καθόλου	16	20,0	20,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 53: Πίνακας συχνοτήτων για το ερώτημα -Η αξιολόγηση είναι δίκαιη και επικοινωνιακή στηριζόμενη σε σαφή κριτήρια απόδοσης.



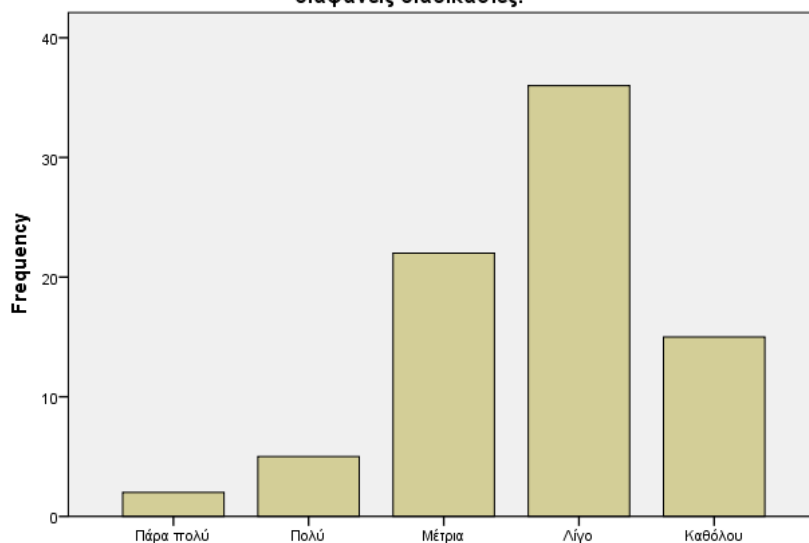
Ραβδόγραμμα 23

Το 61,3% των ερωτηθέντων υποστηρίζει πως η αξιολόγηση δεν είναι δίκαιη και επικοινωνιακή στηριζόμενη σε σαφή κριτήρια απόδοσης.

Ερώτημα 19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Η οργάνωση έχει θέσει σαφή κριτήρια για τις προαγωγές, με βάση την αξία και με διαφανείς διαδικασίες.



Η οργάνωση έχει θέσει σαφή κριτήρια για τις προαγωγές, με βάση την αξία και με διαφανείς διαδικασίες.

Valid	Πάρα πολύ	2	2,5	2,5	2,5
	Πολύ	5	6,3	6,3	8,8
	Μέτρια	22	27,5	27,5	36,3
	Λίγο	36	45,0	45,0	81,3
	Καθόλου	15	18,8	18,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 54: Πίνακας συχνοτήτων για το ερώτημα -Η οργάνωση έχει θέσει σαφή κριτήρια

για τις προαγωγές, με βάση την αξία και με διαφανείς διαδικασίες.

Ραβδόγραμμα 24

Σε αυτό το ερώτημα παρατηρούμε πως ένα 63% των εργαζομένων δεν έχει θέση σαφή κριτήρια για τις προαγωγές με βάση την αξία και με διαφανείς διαδικασίες.

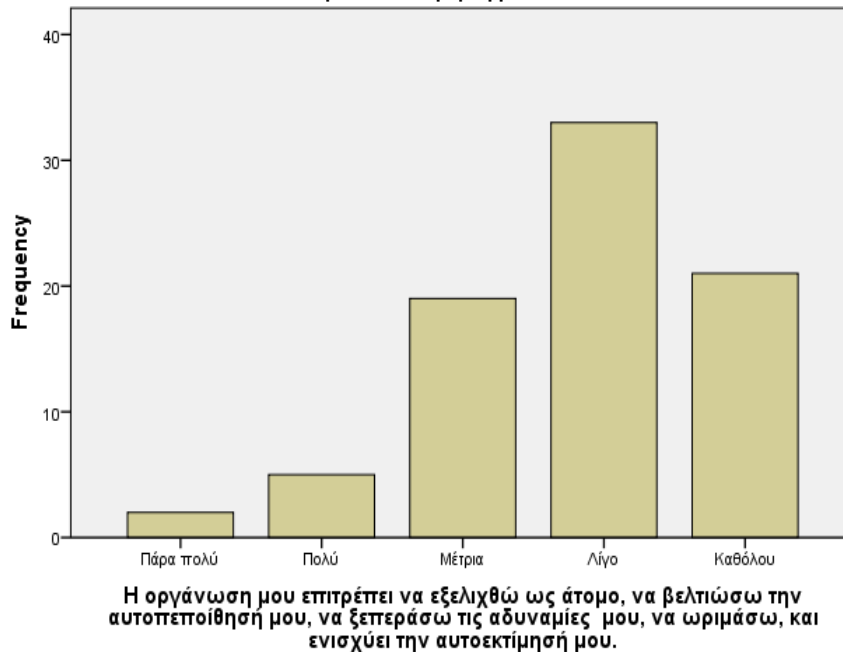
Ερώτημα 20

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Πάρα πολύ	2	2,5	2,5	2,5
Πολύ	5	6,3	6,3	8,8
Valid Μέτρια	19	23,8	23,8	32,5
Λίγο	33	41,3	41,3	73,8
Καθόλου	21	26,3	26,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 55: Πίνακας συχνοτήτων για το ερώτημα -*Η οργάνωση μου επιτρέπει να εξελιχθώ*

ως άτομο, να βελτιώσω την αυτοπεποίθησή μου, να ξεπεράσω τις αδυναμίες μου, να ωριμάσω, και ενισχύει την αυτοεκτίμησή μου.

Η οργάνωση μου επιτρέπει να εξελιχθώ ως άτομο, να βελτιώσω την αυτοπεποίθησή μου, να ξεπεράσω τις αδυναμίες μου, να ωριμάσω, και ενισχύει την αυτοεκτίμησή μου.



Ραβδόγραμμα 25

Το 67,6% των εργαζομένων πιστεύει πως η επιχείρηση δεν τους επιτρέπει να εξελιχθεί ως άτομο, να βελτιώσει την αυτοπεποίθησή του, να ξεπεράσει τις αδυναμίες του, να ωριμάσει, και ενισχύει την αυτοεκτίμησή του.

Ερώτημα 21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Πάρα πολύ	2	2,5	2,5	2,5
Πολύ	3	3,8	3,8	6,3
Valid Μέτρια	20	25,0	25,0	31,3
Λίγο	37	46,3	46,3	77,5
Καθόλου	18	22,5	22,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 15: Πίνακας συχνοτήτων για το ερώτημα -Η δουλειά μου είναι δημιουργική και παράγει κάτι ουσιαστικό.



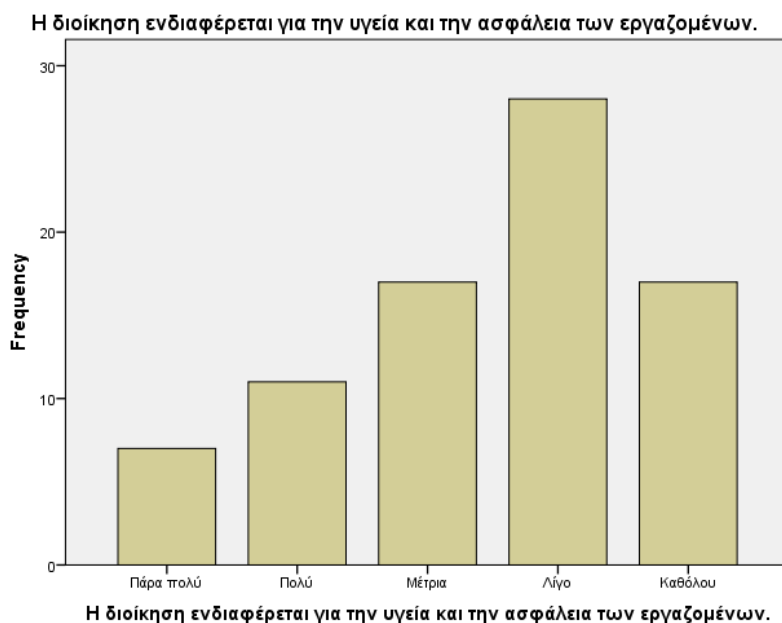
Ραβδόγραμμα 26

Το 68,8% των εργαζομένων πιστεύει πως η εργασία τους δεν είναι δημιουργική και παράγει κάτι ουσιαστικό, ενώ το 25% κρατάει μια πιο μετριοπαθή στάση

Ερώτημα 22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	7	8,8	8,8	8,8
Πολύ	11	13,8	13,8	22,5
Μέτρια	17	21,3	21,3	43,8
Λίγο	28	35,0	35,0	78,8
Καθόλου	17	21,3	21,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 16: Πίνακας συχνοτήτων για το ερώτημα -Η διοίκηση ενδιαφέρεται για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων.



Ραβδόγραμμα 27

Το 56,3% των εργαζομένων δεν πιστεύει πως η διοίκηση ενδιαφέρεται για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, ενώ μόλις το 22,6% πιστεύει το αντίθετο

Ερώτημα 23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	5	6,3	6,3	6,3
Πολύ	11	13,8	13,8	20,0
Μέτρια	27	33,8	33,8	53,8
Λίγο	22	27,5	27,5	81,3
Καθόλου	15	18,8	18,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 58: Πίνακας συχνοτήτων για το ερώτημα -Η διοίκηση παρέχει ενημερωμένα

πληροφοριακά συστήματα και επαρκής υποδομές



Ραβδόγραμμα 30

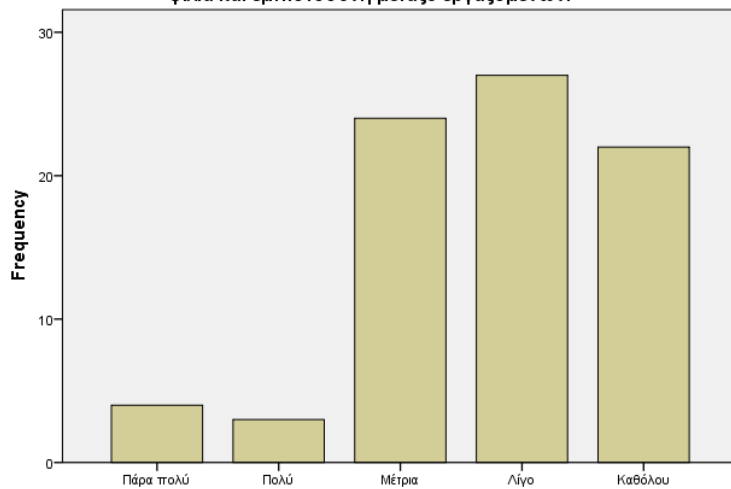
Το 46,3% των εργαζομένων υποστηρίζει πως η διοίκηση δεν παρέχει ενημερωμένα πληροφοριακά συστήματα και επαρκής υποδομές, ενώ το 33,8% είναι πιο μετριοπαθής.

Ερώτημα 24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	4	5,0	5,0	5,0
Πολύ	3	3,8	3,8	8,8
Μέτρια	24	30,0	30,0	38,8
Λίγο	27	33,8	33,8	72,5
Καθόλου	22	27,5	27,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 59: Πίνακας συχνότητων για το ερώτημα -Το περιβάλλον είναι συνεργατικό και ενθαρρύνει τον αμοιβαίο σεβασμό. Υπάρχει φιλία και εμπιστοσύνη μεταξύ εργαζομένων.

Το περιβάλλον είναι συνεργατικό και ενθαρρύνει τον αμοιβαίο σεβασμό. Υπάρχει φιλία και εμπιστοσύνη μεταξύ εργαζομένων.



Το περιβάλλον είναι συνεργατικό και ενθαρρύνει τον αμοιβαίο σεβασμό. Υπάρχει φιλία και εμπιστοσύνη μεταξύ εργαζομένων.

Ραβδόγραμμα 31

Σύμφωνα με το 61,3% των ερωτηθέντων το περιβάλλον δεν είναι συνεργατικό και δεν ενθαρρύνει τον αμοιβαίο σεβασμό. Δεν υπάρχει φιλία και εμπιστοσύνη μεταξύ εργαζομένων. Ενώ το 30% απάντησε κρατώντας μια πιο μετριοπαθή στάση

5.4 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων

Σε αυτήν την παράγραφο θα ελέγξουμε τις ερευνητικές υποθέσεις σχετικά με την παρακίνηση και τους 5 παράγοντες του ερωτηματολογίου. Θα αναπτύξουμε τα γραμμικά μοντέλα παλινδρόμησης και θα κάνουμε έλεγχο καταλοίπων.

➤ Πρώτη ερευνητική υπόθεση

Η πρώτη ερευνητική υπόθεση έχει σκοπό να εντοπίσει τη συσχέτιση της παρακίνησης των εργαζομένων με τις εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε πελάτες).

Οι υποθέσεις που κάνουμε φαίνονται παρακάτω.

H1,1: Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ Παρακίνησης και εξωτερικών δράσεων ΕΚΕ

H1,0: Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ Παρακίνησης και εξωτερικών δράσεων ΕΚΕ

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,621 ^a	,386	,378	,52339	,386	49,026	1	78	,000

a. Predictors: (Constant), Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε πελάτες)

b. Dependent Variable: Παρακίνηση

Πίνακας 60: *Model Summary*^b

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε πως το 38,6% της παρακίνησης οφείλεται από τις εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε πελάτες).

Επίσης το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό καθώς Sig. F Change=0.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,430	1	13,430	49,026	,000 ^b
	Residual	21,367	78	,274		
	Total	34,797	79			

a. Dependent Variable: Παρακίνηση

b. Predictors: (Constant), Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε πελάτες)

Πίνακας 61: *ANOVA*^a

Το F τεστ (βασίζεται στην F κατανομή) ελέγχει αν όλοι οι παράμετροι του μοντέλου είναι μηδέν ή αν έστω και ένας είναι διάφορος του μηδενός. Ο πρώτος (13,430) δείχνει τη διακύμανση που εξηγείται από το μοντέλο που προσαρμόσαμε και ο δεύτερος (34,797) δείχνει τη συνολική διακύμανση των δεδομένων. Προφανώς η διαφορά τους είναι η διακύμανση που δεν εξηγείται από το μοντέλο. Το πηλίκο των δύο αριθμών που αναφέραμε είναι στην ουσία ο συντελεστής προσδιορισμού ο οποίος είναι στατιστικά σημαντικός.

		Παρακίνηση	Εξωτερικές
		η	δράσεις ΕΚΕ
			(απευθυνόμενες σε πελάτες)
Pearson Correlation	Παρακίνηση	1,000	,621
	Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε πελάτες)	,621	1,000
Sig. (1-tailed)	Παρακίνηση	.	,000
	Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε πελάτες)	,000	.
N	Παρακίνηση	80	80
	Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε πελάτες)	80	80

Πίνακας 62: *Correlations*

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται η συσχέτιση της παρακίνησης με τον παράγοντα η οποία είναι κάτω από 0,7 δηλαδή μια συσχέτιση ισχυρή.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1,848	,291		6,352	,000					

Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε πελάτες)	,519	,074	,621	7,002	,000	,621	,621	,621	1,000	1,000
--	------	------	------	-------	------	------	------	------	-------	-------

a. Dependent Variable: Παρακίνηση
Πίνακας 63: *Coefficients^a*

Σύμφωνα με τον πίνακα 63 το μοντέλο παλινδρόμησης είναι

$$Y(\text{Παρακίνηση}) = 0,519 X (\text{Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε πελάτες)}) + 1,848$$

και το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό καθώς και οι δυο παράμετροι είναι στατιστικά σημαντικοί $\text{sig} = 0 < 0,05$.

Επίσης από τον πίνακα οι δυο τελευταίες στήλες περιέχουν δείκτες όπως το VIF (Variation Inflation Factor) που είναι μέτρο διάγνωσης συγγραμμικότητας. Τιμές μεγαλύτερες του δύο αποτελούν ένδειξη ότι έχουμε πρόβλημα συγγραμμικότητας. Οι τιμή της Tolerance για μία τιμή φανερώνει το ποσοστό της διακύμανσης της μεταβλητής που εξηγείται από τις υπόλοιπες ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου. Τιμές της Tolerance μικρότερες του 0.5 αποτελούν ένδειξη του προβλήματος. Στην περίπτωση μας οι δείκτες αυτοί δεν εμφανίζουν κάποιο πρόβλημα

	Παρακίνηση	Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε πελάτες)
N	80	80
Mean	3,8438	3,8417
Normal Parameters ^{a,b} Std. Deviation	,66368	,79374
Most Extreme Differences Absolute Positive	,106	,145
Negative	-,106	-,145
Kolmogorov-Smirnov Z	,944	1,294
Asymp. Sig. (2-tailed)	,335	,070

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Πίνακας 64: *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*

Ο παραπάνω πίνακας μας δείχνει ότι η παρακίνηση και οι εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε πελάτες) ακολουθούν την κανονική κατανομή καθώς δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση της κανονικότητας γιατί *Asymp. Sig. (2-tailed)* > 0,05 και για τις δυο κατηγορίες.

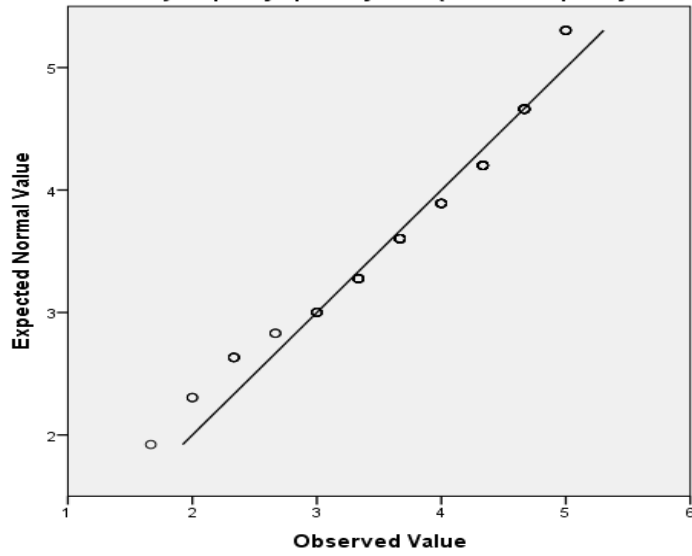
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,7139	4,4454	3,8438	,41231	80
Std. Predicted Value	-2,740	1,459	,000	1,000	80
Standard Error of Predicted Value	,060	,172	,079	,023	80
Adjusted Predicted Value	2,8301	4,4740	3,8449	,41167	80
Residual	-1,75285	,99715	,00000	,52006	80
Std. Residual	-3,349	1,905	,000	,994	80
Stud. Residual	-3,371	1,918	-,001	1,007	80
Deleted Residual	-1,77614	1,01041	-,00112	,53394	80
Stud. Deleted Residual	-3,624	1,952	-,005	1,023	80
Mahal. Distance	,040	7,509	,988	1,365	80
Cook's Distance	,000	,229	,013	,028	80
Centered Leverage Value	,001	,095	,013	,017	80

a. Dependent Variable: Παρακίνηση

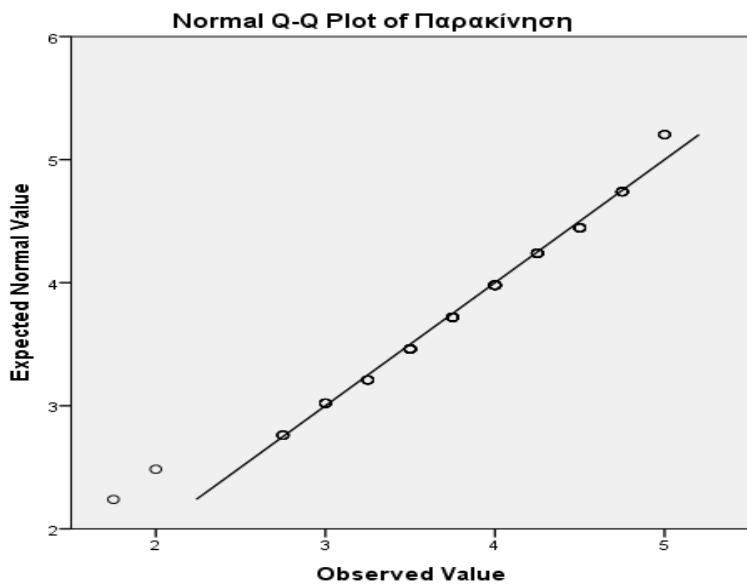
Πίνακας 65: Residuals Statistics^a

Ο πίνακας 65 περιέχει κάποια περιγραφικά μέτρα για τα κατάλοιπα. Ο μέσος είναι ίσος με 0 και η τιμή Std. Predicted Value δεν ξεπερνάει τις τιμές -3 και 3. Επίσης η τιμή του Cook's Distance δεν ξεπερνάει την τιμή 1.

Normal Q-Q Plot of Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε πελάτες)



Διάγραμμα 1: Διάγραμμα qqplot για παρακίνηση

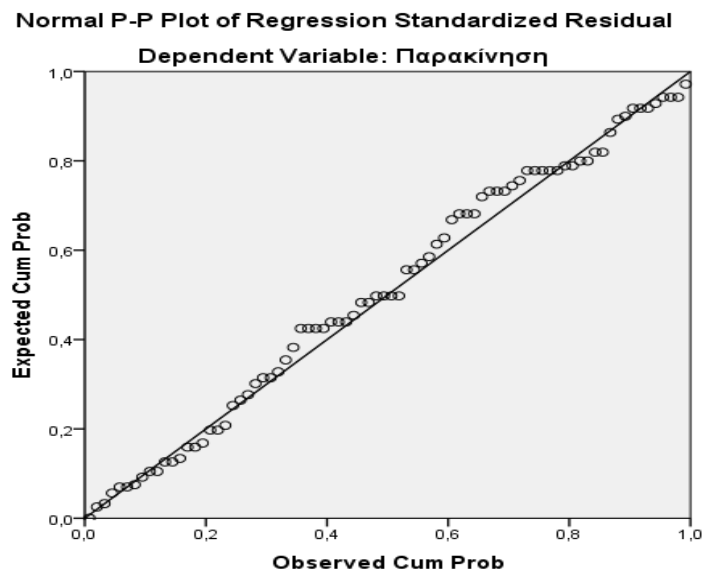


Το διάγραμμα qq plot για την παρακίνηση αποδεικνύει την

κανονικότητα καθώς η πλειοψηφία των παρατηρήσεων βρίσκεται πάνω στην ευθεία γραμμή.

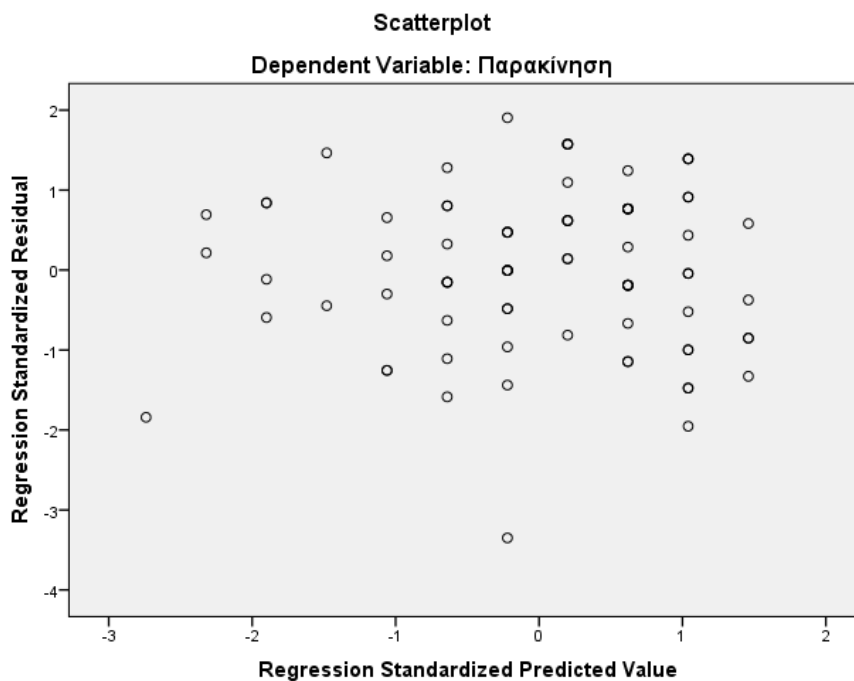
Διάγραμμα 2: Διάγραμμα qqplot για εξωτερικές δράσης ΕΚΕ(απευθυνόμενες σε πελάτες)

Το ίδιο μας δείχνει και το διάγραμμα για τις εξωτερικές δράσης ΕΚΕ .



Διάγραμμα 3: P-P plot για τον έλεγχο κανονικότητας των τυποποιημένων υπολοίπων

Από το παραπάνω διάγραμμα διαπιστώνουμε πως επαληθεύεται η κανονικότητα των τυποποιημένων υπολοίπων



Διάγραμμα 4: Διάγραμμα διασποράς

Παρατηρούμε τέλος από το διάγραμμα διασποράς ότι υπάρχει η περίπτωση να μην ισχύει η υπόθεση της ομοσκεδαστικότητας

Συμπερασματικά δεχόμαστε την πρώτη ερευνητική υπόθεση δηλαδή ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ Παρακίνησης και εξωτερικών δράσεων ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε πελάτες)

➤ **Δεύτερη ερευνητική υπόθεση**

Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση έχει σκοπό να εντοπίσει τη συσχέτιση της παρακίνησης των εργαζομένων με τις Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε τοπικές κοινότητες)

Οι υποθέσεις που κάνουμε φαίνονται παρακάτω.

H2,1: Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ Παρακίνησης και εξωτερικών δράσεων ΕΚΕ

H2,0: Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ Παρακίνησης και εξωτερικών δράσεων ΕΚΕ

Model	R	R	Adjusted	Std.	Change Statistics
-------	---	---	----------	------	-------------------

		Square	R Square	Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,490 ^a	,240	,231	,58211	,240	24,689	1	78	,000

a. Predictors: (Constant), Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε τοπικές κοινότητες)

b. Dependent Variable: Παρακίνηση

Πίνακας 66: *Model Summary*^b

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε πως το 24% της παρακίνησης οφείλεται από τις εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε τοπικές κοινότητες).

Επίσης το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό καθώς Sig. F Change=0.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,366	1	8,366	24,689	,000 ^b
	Residual	26,431	78	,339		
	Total	34,797	79			

a. Dependent Variable: Παρακίνηση

b. Predictors: (Constant), Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε τοπικές κοινότητες)

Πίνακας 67: *ANOVA*^a

Το F τεστ (βασίζεται στην F κατανομή) ελέγχει αν όλοι οι παράμετροι του μοντέλου είναι μηδέν ή αν έστω και ένας είναι διάφορος του μηδενός. Ο πρώτος (8,366) δείχνει τη διακύμανση που εξηγείται από το μοντέλο που προσαρμόσαμε και ο δεύτερος (34,797) δείχνει τη συνολική διακύμανση των δεδομένων. Προφανώς η διαφορά τους είναι η διακύμανση που δεν εξηγείται από το μοντέλο. Το πηλίκο των δύο αριθμών που αναφέραμε είναι στην ουσία ο συντελεστής προσδιορισμού ο οποίος είναι στατιστικά σημαντικός.

	Παρακίνηση	Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε τοπικές κοινότητες)
--	------------	--

Pearson Correlation	Παρακίνηση	1,000	,490
	Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε τοπικές κοινότητες)	,490	1,000
Sig. (1-tailed)	Παρακίνηση	.	,000
	Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε τοπικές κοινότητες)	,000	.
N	Παρακίνηση	80	80
	Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε τοπικές κοινότητες)	80	80

Πίνακας 68: *Correlations*

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται η συσχέτιση της παρακίνησης με τον παράγοντα η οποία είναι κάτω από 0,7 δηλαδή μια μέτρια συσχέτιση.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	1,983	,380		5,219	,000					
1 Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε τοπικές κοινότητες)	,481	,097	,490	4,969	,000	,490	,490	,490	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Παρακίνηση

Πίνακας 69: *Coefficients^a*

Σύμφωνα με τον πίνακα 69 το μοντέλο παλινδρόμησης είναι

$$Y(\text{Παρακίνηση}) = 0,481 X (\text{Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε τοπικές κοινότητες)}) + 1,983$$

και το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό καθώς και οι δυο παράμετροι είναι στατιστικά σημαντικοί $\text{sig}=0 < 0,05$. Επίσης από τον πίνακα οι δυο τελευταίες στήλες περιέχουν δείκτες όπως το VIF (Variation Inflation Factor) που είναι μέτρο διάγνωσης συγγραμμικότητας. Τιμές μεγαλύτερες του δύο αποτελούν ένδειξη ότι έχουμε πρόβλημα συγγραμμικότητας. Οι τιμή της Tolerance για μία τιμή φανερώνει το ποσοστό της διακύμανσης της μεταβλητής που εξηγείται από

τις υπόλοιπες ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου. Τιμές της Tolerance μικρότερες του 0.5 αποτελούν ένδειξη του προβλήματος. Στην περίπτωση μας οι δείκτες αυτοί δεν εμφανίζουν κάποιο πρόβλημα

	Παρακίνηση	Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε τοπικές κοινότητες)
N	80	80
Normal Parameters ^{a,b}	Mean Std. Deviation	3,8438 ,66368 3,8656 ,67616
Most Extreme Differences	Absolute Positive Negative	,106 ,082 -,106 -,132
Kolmogorov-Smirnov Z		,944 1,182
Asymp. Sig. (2-tailed)		,335 ,123

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Πίνακας 70: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Ο παραπάνω πίνακας μας δείχνει ότι η παρακίνηση και οι εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε πελάτες) ακολουθούν την κανονική κατανομή καθώς δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση της κανονικότητας γιατί Asymp. Sig. (2-tailed)>0,05 και για τις δυο κατηγορίες.

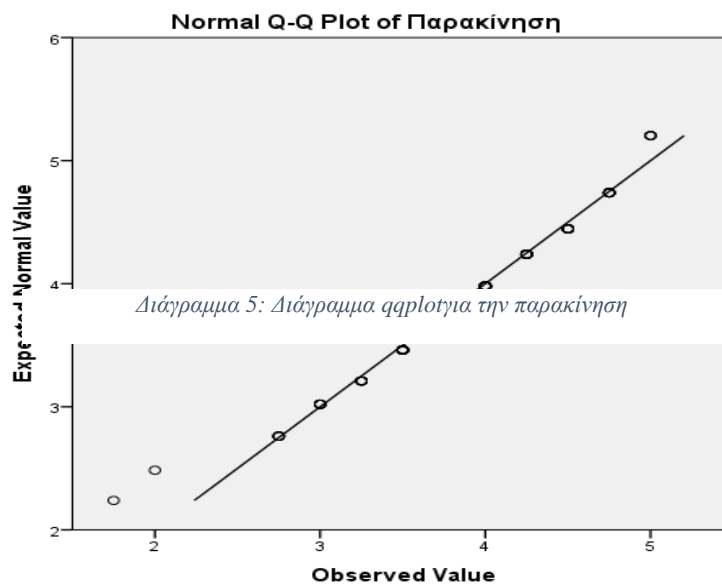
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,0662	4,3897	3,8437	,32542	80
Std. Predicted Value	-2,389	1,678	,000	1,000	80
Standard Error of Predicted Value	,066	,169	,088	,027	80
Adjusted Predicted Value	3,0723	4,4347	3,8436	,32579	80
Residual	-1,78810	,97126	,00000	,57842	80
Std. Residual	-3,072	1,668	,000	,994	80

Stud. Residual	-3,092	1,683	,000	1,007	80
Deleted Residual	-1,81142	,98965	,00018	,59448	80
Stud. Deleted Residual	-3,279	1,703	-,004	1,023	80
Mahal. Distance	,029	5,709	,987	1,308	80
Cook's Distance	,000	,259	,014	,032	80
Centered Leverage Value	,000	,072	,013	,017	80

a. Dependent Variable: Παρακίνηση

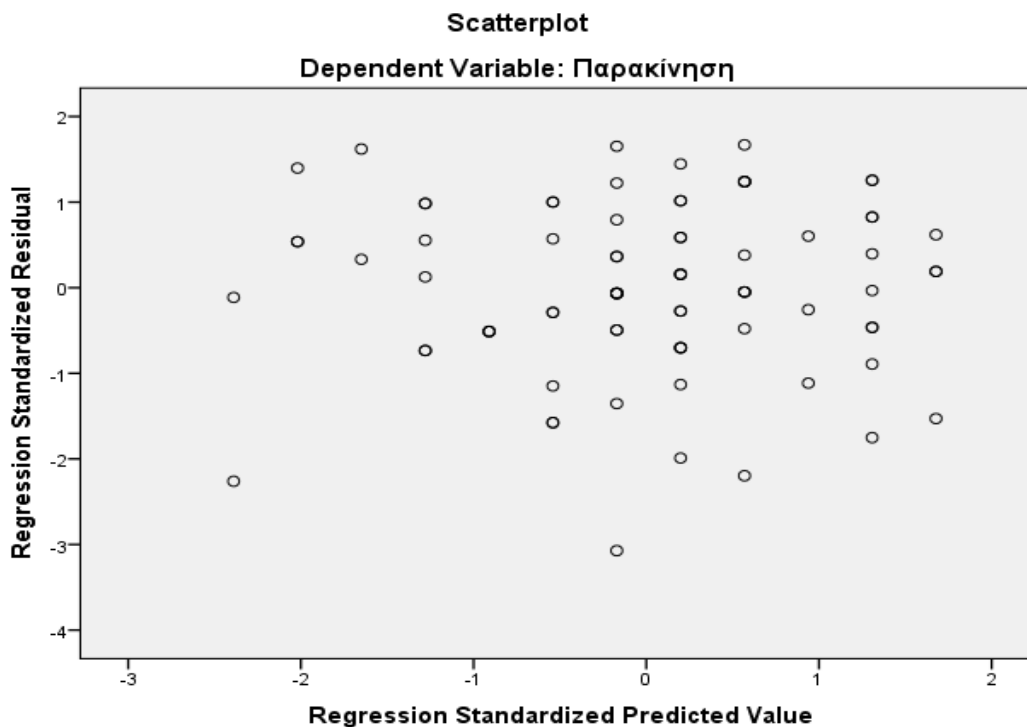
Πίνακας 71: *Residuals Statistics*^a

Ο πίνακας 71 περιέχει κάποια περιγραφικά μέτρα για τα κατάλοιπα. Ο μέσος είναι ίσος με 0 και η τιμή Std. Predicted Value δεν ξεπερνάει τις τιμές -3 και 3. Επίσης η τιμή του Cook's Distance δεν ξεπερνάει την τιμή 1.



Το
διάγ
ραμ
μα
qq

plot για την παρακίνηση αποδεικνύει την κανονικότητα καθώς η πλειοψηφία των παρατηρήσεων βρίσκεται πάνω στην ευθεία γραμμή.



Διάγραμμα 8: Διάγραμμα Διασποράς

Παρατηρούμε τέλος από το διάγραμμα διασποράς ότι υπάρχει η περίπτωση να μην ισχύει η υπόθεση της ομοσκεδαστικότητας

Συμπερασματικά δεχόμαστε τη δεύτερη ερευνητική υπόθεση δηλαδή ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ Παρακίνησης και εξωτερικών δράσεων ΕΚΕ(απευθυνόμενες σε πελάτες)

➤ **Τρίτη ερευνητική υπόθεση**

Η τρίτη ερευνητική υπόθεση έχει σκοπό να εντοπίσει τη συσχέτιση της παρακίνησης των εργαζομένων με τις Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες)

Οι υποθέσεις που κάνουμε φαίνονται παρακάτω.

H3,1: Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ Παρακίνησης και εξωτερικών δράσεων ΕΚΕ

H3,0: Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ Παρακίνησης και εξωτερικών δράσεων ΕΚΕ

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,570 ^a	,325	,316	,54884	,325	37,516	1	78	,000

a. Predictors: (Constant), Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες)

b. Dependent Variable: Παρακίνηση

Πίνακας 72: Model Summary^b

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε πως το 32,5% της παρακίνησης οφείλεται από τις εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες). Επίσης το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό καθώς Sig. F Change=0.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,301	1	11,301	37,516	,000 ^b
	Residual	23,496	78	,301		
	Total	34,797	79			

a. Dependent Variable: Παρακίνηση

b. Predictors: (Constant), Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες)

Πίνακας 73: ANOVA^a

Το F τεστ (βασίζεται στην F κατανομή) ελέγχει αν όλοι οι παράμετροι του μοντέλου είναι μηδέν ή αν έστω και ένας είναι διάφορος του μηδενός. Ο πρώτος (11,301) δείχνει τη διακύμανση που εξηγείται από το μοντέλο που προσαρμόσαμε και ο δεύτερος (34,797) δείχνει τη συνολική διακύμανση των δεδομένων. Προφανώς η διαφορά τους είναι η διακύμανση που δεν εξηγείται από το μοντέλο. Το πηλίκο των δύο αριθμών που αναφέραμε είναι στην ουσία ο συντελεστής προσδιορισμού ο οποίος είναι στατιστικά σημαντικός.

		Παρακίνηση	Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες)
Pearson Correlation	Παρακίνηση	1,000	,570
	Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες)	,570	1,000
Sig. (1-tailed)	Παρακίνηση	.	,000
	Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες)	,000	.
N	Παρακίνηση	80	80
	Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες)	80	80

Πίνακας 74: *Correlations*

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται η συσχέτιση της παρακίνησης με τον παράγοντα η οποία είναι κάτω από 0,7 δηλαδή μια μέτρια συσχέτιση.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	1,666	,361		4,615	,000					
1 Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες)	,577	,094	,570	6,125	,000	,570	,570	,570	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Παρακίνηση

Πίνακας 75: *Coefficients^a*

Σύμφωνα με τον πίνακα 75 το μοντέλο παλινδρόμησης είναι

$Y(\text{Παρακίνηση}) = 0,577 X (\text{Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες)}) + 1,666$

και το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό καθώς και οι δυο παράμετροι είναι στατιστικά σημαντικοί $\text{sig} = 0 < 0,05$. Επίσης από τον πίνακα οι δυο τελευταίες στήλες περιέχουν δείκτες όπως το VIF (Variation Inflation Factor) που είναι μέτρο διάγνωσης συγγραμμικότητας. Τιμές μεγαλύτερες του δύο αποτελούν ένδειξη ότι έχουμε πρόβλημα συγγραμμικότητας. Οι τιμή της Tolerance για μία τιμή φανερώνει το ποσοστό της διακύμανσης της μεταβλητής που εξηγείται από τις υπόλοιπες ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου. Τιμές της Tolerance μικρότερες του 0.5 αποτελούν ένδειξη του προβλήματος. Στην περίπτωση μας οι δείκτες αυτοί δεν εμφανίζουν κάποιο πρόβλημα

	Παρακίνηση	Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες)
N	80	80
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,8438
	Std. Deviation	3,7781
	Absolute	,66368
Most Extreme Differences	Positive	,65603
	Negative	,106
		,082
Kolmogorov-Smirnov Z		,089
Asymp. Sig. (2-tailed)		,082
		-,106
		,944
		,798
		,335
		,548

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Πίνακας 76: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Ο παραπάνω πίνακας μας δείχνει ότι η παρακίνηση και οι εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες) ακολουθούν την κανονική κατανομή καθώς δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση της κανονικότητας γιατί $\text{Asymp. Sig. (2-tailed)} > 0,05$ και για τις δυο κατηγορίες.

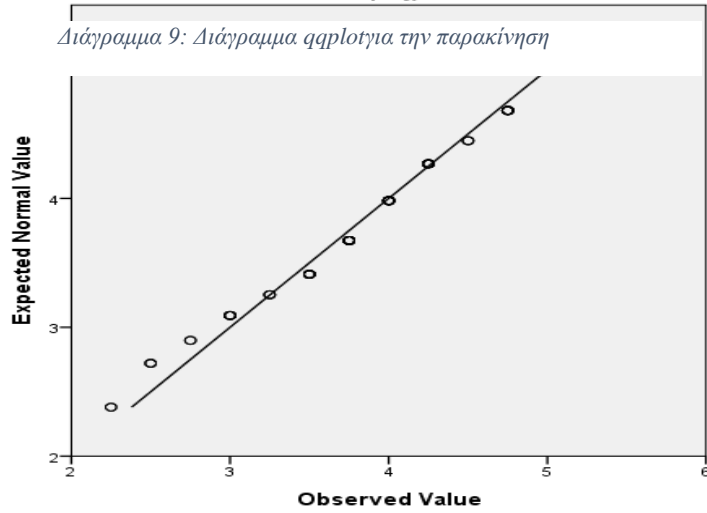
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,8186	4,5482	3,8437	,37822	80
Std. Predicted Value	-2,710	1,863	,000	1,000	80
Standard Error of Predicted Value	,061	,178	,083	,025	80
Adjusted Predicted Value	2,9152	4,6408	3,8460	,37532	80
Residual	-1,54820	1,06660	,00000	,54536	80
Std. Residual	-2,821	1,943	,000	,994	80
Stud. Residual	-2,904	1,958	-,002	1,009	80
Deleted Residual	-1,64076	1,08259	-,00224	,56267	80
Stud. Deleted Residual	-3,055	1,995	-,005	1,023	80
Mahal. Distance	,002	7,347	,987	1,356	80
Cook's Distance	,000	,252	,016	,041	80
Centered Leverage Value	,000	,093	,012	,017	80

a. Dependent Variable: Παρακίνηση

Πίνακας 77: *Residuals Statistics*^a

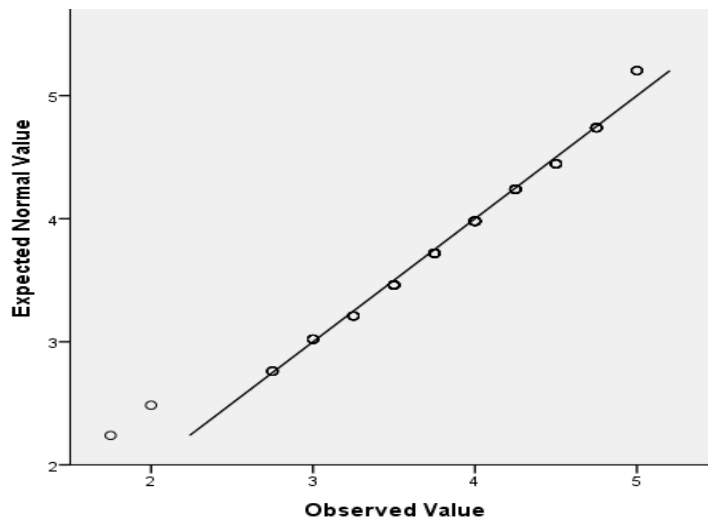
Ο πίνακας 77 περιέχει κάποια περιγραφικά μέτρα για τα κατάλοιπα. Ο μέσος είναι ίσος με 0 και η τιμή Std. Predicted Value δεν ξεπερνάει τις τιμές -3 και 3. Επίσης η τιμή του Cook's Distance δεν ξεπερνάει την τιμή 1.

Normal Q-Q Plot of Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε τοπικές κοινότητες)

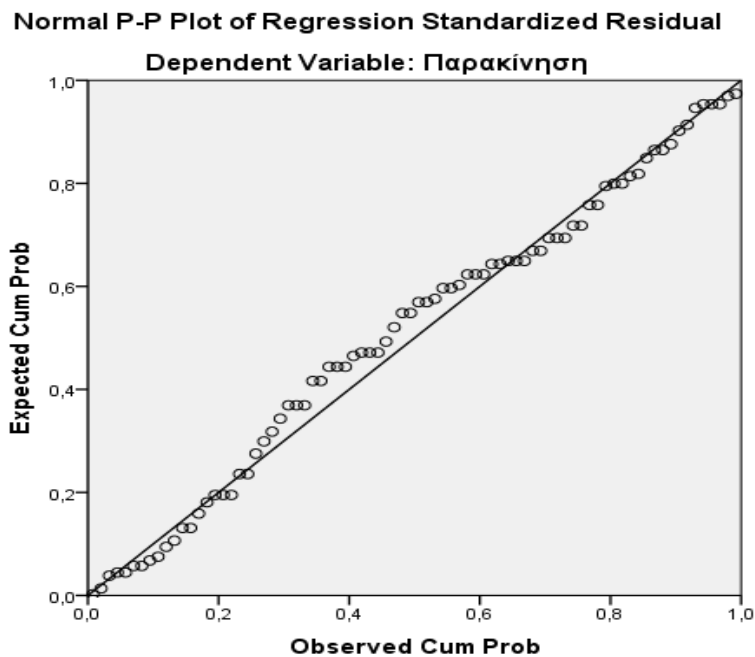


Το διάγραμμα qq plot για την παρακίνηση αποδεικνύει την κανονικότητα καθώς η πλειοψηφία των παρατηρήσεων βρίσκεται πάνω στην ευθεία γραμμή.

Διάγραμμα 10: Διάγραμμα qqplot για τις εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες)

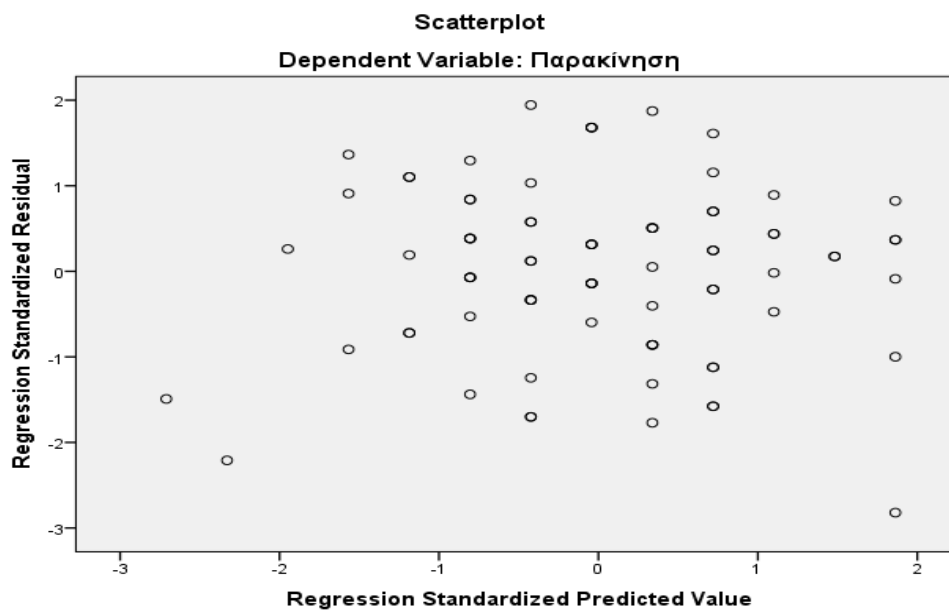


Το ίδιο μας δείχνει και το διάγραμμα για τις εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ .



Διάγραμμα 11: P-P plot για τον έλεγχο κανονικότητας των τυποποιημένων υπολοίπων

Από το παραπάνω διάγραμμα διαπιστώνουμε πως επαληθεύεται η κανονικότητα των τυποποιημένων υπολοίπων



Διάγραμμα 92: Διάγραμμα Διασποράς

Παρατηρούμε τέλος από το διάγραμμα διασποράς ότι υπάρχει η περίπτωση να μην ισχύει η υπόθεση της ομοσκεδαστικότητας

Συμπερασματικά δεχόμαστε την Τρίτη ερευνητική υπόθεση δηλαδή υπάρχει συσχέτιση μεταξύ Παρακίνησης και εξωτερικών δράσεων ΕΚΕ(απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες)

➤ **Τέταρτη ερευνητική υπόθεση**

Η τέταρτη ερευνητική υπόθεση έχει σκοπό να εντοπίσει τη συσχέτιση της παρακίνησης των εργαζομένων με τις εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Εξωγενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές)

Οι υποθέσεις που κάνουμε φαίνονται παρακάτω.

H4,1: Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ Παρακίνησης και εσωτερικών δράσεων ΕΚΕ

H4,0: Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ Παρακίνησης και εσωτερικών δράσεων ΕΚΕ

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,484 ^a	,234	,225	,58443	,234	23,878	1	78	,000

a. Predictors: (Constant), Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Εξωγενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές)

b. Dependent Variable: Παρακίνηση

Πίνακας 78: Model Summary^b

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε πως το 23,4% της παρακίνησης οφείλεται από τις εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Εξωγενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές). Επίσης το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό καθώς Sig. F Change=0.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,156	1	8,156	23,878	,000 ^b
	Residual	26,641	78	,342		
	Total	34,797	79			

a. Dependent Variable: Παρακίνηση

b. Predictors: (Constant), Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Εξωγενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές)

Πίνακας 79: ANOVA^a

Το F τεστ (βασίζεται στην F κατανομή) ελέγχει αν όλοι οι παράμετροι του μοντέλου είναι μηδέν ή αν έστω και ένας είναι διάφορος του μηδενός. Ο πρώτος (8,156) δείχνει τη διακύμανση που εξηγείται από το μοντέλο που προσαρμόσαμε και ο δεύτερος (34,797) δείχνει τη συνολική διακύμανση των δεδομένων. Προφανώς η διαφορά τους είναι η διακύμανση που δεν εξηγείται από το μοντέλο. Το πηλίκο των δύο αριθμών που αναφέραμε είναι στην ουσία ο συντελεστής προσδιορισμού ο οποίος είναι στατιστικά σημαντικός.

		Παρακίνηση	Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Εξωγενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές)
Pearson Correlation	Παρακίνηση	1,000	,484
	Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Εξωγενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές)	,484	1,000
Sig. (1-tailed)	Παρακίνηση	.	,000
	Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Εξωγενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές)	,000	.
N	Παρακίνηση	80	80
	Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Εξωγενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές)	80	80

Πίνακας 80: *Correlations*

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται η συσχέτιση της παρακίνησης με τον παράγοντα η οποία είναι κάτω από 0,7 δηλαδή μια μέτρια συσχέτιση.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	2,014	,380		5,299	,000					
1 Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Εξωγενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές)	,480	,098	,484	4,887	,000	,484	,484	,484	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Παρακίνηση

Πίνακας 81: *Coefficients^a*

Σύμφωνα με τον πίνακα 70 το μοντέλο παλινδρόμησης είναι

$Y(\text{Παρακίνηση}) = 0,480 X \text{ Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Εξωγενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές)} + 2,014$

και το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό καθώς και οι δυο παράμετροι είναι στατιστικά σημαντικοί $\text{sig} = 0 < 0,05$. Επίσης από τον πίνακα οι δυο τελευταίες στήλες περιέχουν δείκτες όπως το VIF (Variation Inflation Factor) που είναι μέτρο διάγνωσης συγγραμμικότητας. Τιμές μεγαλύτερες του δύο αποτελούν ένδειξη ότι έχουμε πρόβλημα συγγραμμικότητας. Οι τιμές της Tolerance για μία τιμή φανερώνει το ποσοστό της διακύμανσης της μεταβλητής που εξηγείται από τις υπόλοιπες ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου. Τιμές της Tolerance μικρότερες του 0.5 αποτελούν ένδειξη του προβλήματος. Στην περίπτωση μας οι δείκτες αυτοί δεν εμφανίζουν κάποιο πρόβλημα

	Παρακίνηση	Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Εξωγενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές)
N	80	80
Normal Parameters ^{a,b}		
Mean	3,8438	3,8156
Std. Deviation	,66368	,67005
Most Extreme Differences		
Absolute	,106	,121
Positive	,082	,088
Negative	-,106	-,121
Kolmogorov-Smirnov Z	,944	1,081
Asymp. Sig. (2-tailed)	,335	,193

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Πίνακας 82: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Ο παραπάνω πίνακας μας δείχνει ότι η παρακίνηση και οι εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Εξωγενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές) ακολουθούν την κανονική κατανομή καθώς δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση της κανονικότητας γιατί $\text{Asymp. Sig. (2-tailed)} > 0,05$ και για τις δυο κατηγορίες.

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,9731	4,4117	3,8437	,32130	80
Std. Predicted Value	-2,710	1,768	,000	1,000	80
Standard Error of Predicted Value	,066	,190	,089	,025	80
Adjusted Predicted Value	3,0790	4,4617	3,8461	,31869	80
Residual	-1,46287	1,06784	,00000	,58072	80
Std. Residual	-2,503	1,827	,000	,994	80
Stud. Residual	-2,584	1,840	-,002	1,008	80
Deleted Residual	-1,55841	1,08240	-,00232	,59788	80
Stud. Deleted Residual	-2,684	1,869	-,004	1,019	80
Mahal. Distance	,010	7,342	,988	1,264	80
Cook's Distance	,000	,218	,015	,033	80
Centered Leverage Value	,000	,093	,013	,016	80

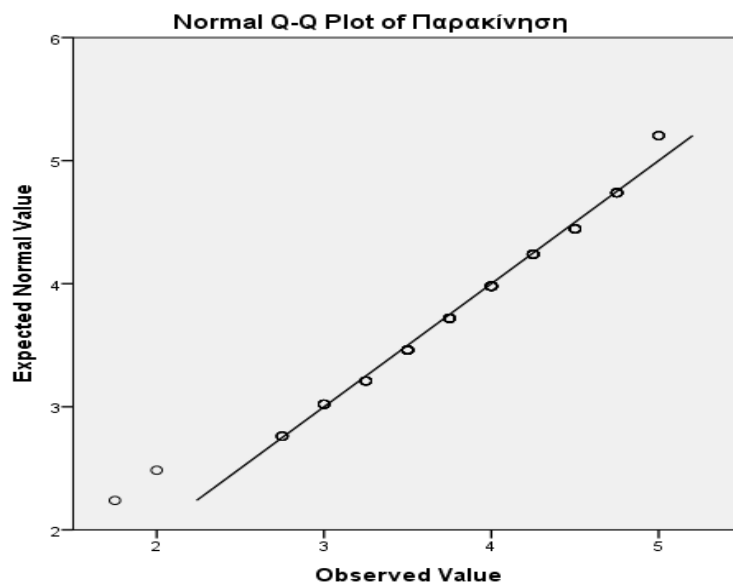
a. Dependent Variable: Παρακίνηση

Πίνακας 83: *Residuals Statistics*^a

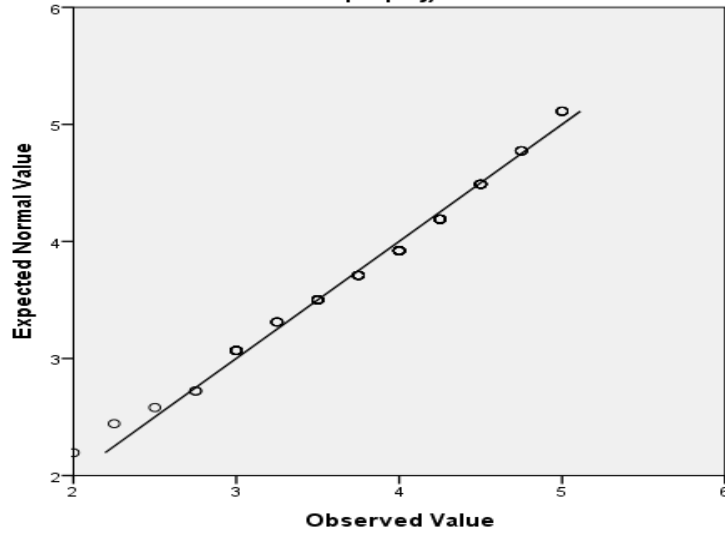
Ο πίνακας 83 περιέχει κάποια περιγραφικά μέτρα για τα κατάλοιπα. Ο μέσος είναι ίσος με 0 και η τιμή Std. Predicted Value δεν ξεπερνάει τις τιμές -3 και 3. Επίσης η τιμή του Cook's Distance δεν ξεπερνάει την τιμή 1.

Το διάγραμμα qq plot για την παρακίνηση αποδεικνύει την κανονικότητα καθώς η πλειοψηφία των παρατηρήσεων βρίσκεται πάνω στην ευθεία γραμμή.

Διάγραμμα 13: Διάγραμμα qqplot για την παρακίνηση



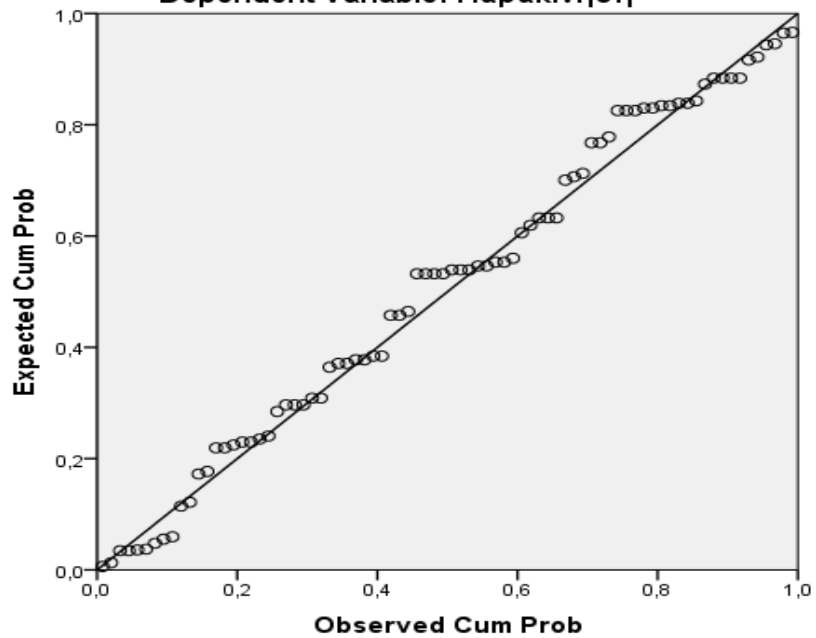
Normal Q-Q Plot of Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Εξωγενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές)



Διάγραμμα 14: Διάγραμμα qqplot για τις εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Εξωγενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές)

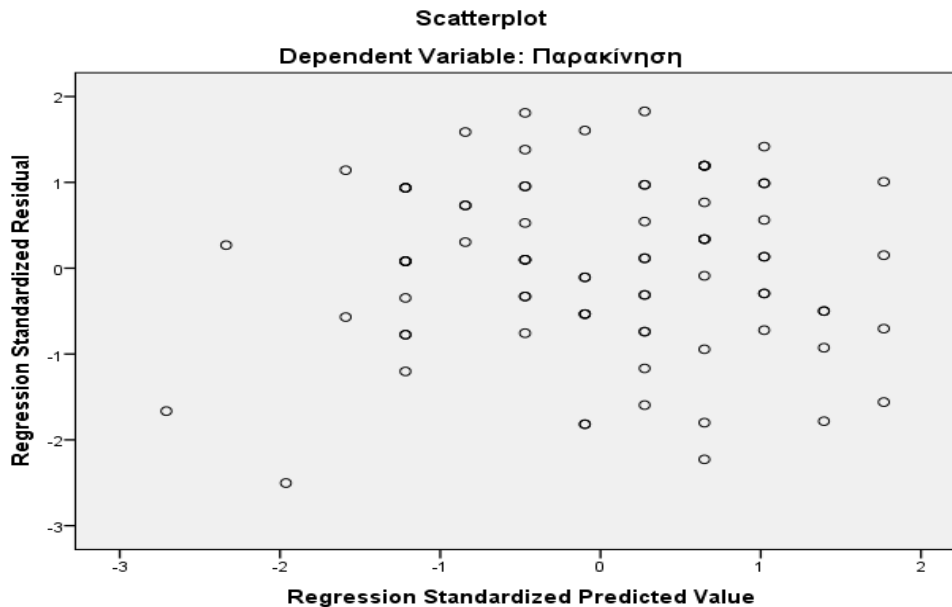
Το ίδιο μας δείχνει και το διάγραμμα για τις εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Εξωγενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές)

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Παρακίνηση**



Διάγραμμα 105: P-P plot για τον έλεγχο κανονικότητας των τυποποιημένων υπολοίπων

Από το παραπάνω διάγραμμα διαπιστώνουμε με επιφύλαξη πως επαληθεύεται η κανονικότητα των τυποποιημένων υπολοίπων



Διάγραμμα 116: Διάγραμμα Διασποράς

Παρατηρούμε τέλος από το διάγραμμα διασποράς ότι υπάρχει η περίπτωση να μην ισχύει η υπόθεση της ομοσκεδαστικότητας

Συμπερασματικά δεχόμαστε τηντέταρτη ερευνητική υπόθεση, δηλαδή υπάρχει συσχέτιση μεταξύ Παρακίνησης και εσωτερικών δράσεων ΕΚΕ(Εξωγενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές)

➤ Πέμπτη ερευνητική υπόθεση

Η πέμπτη ερευνητική υπόθεση έχει σκοπό να εντοπίσει τη συσχέτιση της παρακίνησης των εργαζομένων με τις εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Ενδογενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές)

Οι υποθέσεις που κάνουμε φαίνονται παρακάτω.

H5,1: Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ Παρακίνησης και εσωτερικών δράσεων ΕΚΕ

H5,0: Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ Παρακίνησης και εσωτερικών δράσεων ΕΚΕ

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,405 ^a	,164	,154	,61061	,164	15,328	1	78	,000

a. Predictors: (Constant), Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Ενδογενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές)

b. Dependent Variable: Παρακίνηση

Πίνακας 84: Model Summary^b

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε πως το 16,4% της παρακίνησης οφείλεται από τις εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Ενδογενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές). Επίσης το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό καθώς Sig. F Change=0.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,715	1	5,715	15,328	,000 ^b
	Residual	29,082	78	,373		
	Total	34,797	79			

a. Dependent Variable: Παρακίνηση

b. Predictors: (Constant), Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Ενδογενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές)

Πίνακας 85: ANOVA^a

Το F τεστ (βασίζεται στην F κατανομή) ελέγχει αν όλοι οι παράμετροι του μοντέλου είναι μηδέν ή αν έστω και ένας είναι διάφορος του μηδενός. Ο πρώτος (5,715) δείχνει τη διακύμανση που εξηγείται από το μοντέλο που προσαρμόσαμε και ο δεύτερος (34,797) δείχνει τη συνολική διακύμανση των δεδομένων. Προφανώς η διαφορά τους είναι η διακύμανση που δεν εξηγείται από το μοντέλο. Το πηλίκο των δύο αριθμών που αναφέραμε είναι στην ουσία ο συντελεστής προσδιορισμού ο οποίος είναι στατιστικά σημαντικός.

		Παρακίνηση	Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Ενδογενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές)
Pearson Correlation	Παρακίνηση	1,000	,405
	Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Ενδογενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές)	,405	1,000
Sig. (1-tailed)	Παρακίνηση	.	,000
	Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Ενδογενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές)	,000	.
N	Παρακίνηση	80	80
	Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Ενδογενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές)	80	80

Πίνακας 86: *Correlations*

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται η συσχέτιση της παρακίνησης με τον παράγοντα η οποία είναι κάτω από 0,7 δηλαδή μια μέτρια συσχέτιση.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	2,570	,332		7,730	,000					
1 Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Ενδογενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές)	,349	,089	,405	3,915	,000	,405	,405	,405	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Παρακίνηση

Πίνακας 87: *Coefficients^a*

Σύμφωνα με τον πίνακα 78 το μοντέλο παλινδρόμησης είναι

$Y(\text{Παρακίνηση}) = 0,349 X \text{ Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ ((Ενδογενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές)) + 2,570$

και το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό καθώς και οι δυο παράμετροι είναι στατιστικά σημαντικοί $\text{sig} = 0 < 0,05$. Επίσης από τον πίνακα οι δυο τελευταίες στήλες περιέχουν δείκτες όπως το VIF (Variation Inflation Factor) που είναι μέτρο διάγνωσης συγγραμμικότητας. Τιμές μεγαλύτερες του δύο αποτελούν ένδειξη ότι έχουμε πρόβλημα συγγραμμικότητας. Οι τιμή της Tolerance για μία τιμή φανερώνει το ποσοστό της διακύμανσης της μεταβλητής που εξηγείται από τις υπόλοιπες ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου. Τιμές της Tolerance μικρότερες του 0.5 αποτελούν ένδειξη του προβλήματος. Στην περίπτωση μας οι δείκτες αυτοί δεν εμφανίζουν κάποιο πρόβλημα

		Παρακίνηση	Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Ενδογενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές)
N		80	80
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,8438	3,6500
	Std. Deviation	,66368	,77066
Most Extreme Differences	Absolute Positive	,106	,090
	Absolute Negative	,082	,090
	Positive	-,106	-,088
Kolmogorov-Smirnov Z		,944	,802
Asymp. Sig. (2-tailed)		,335	,541

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Πίνακας 88: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Ο παραπάνω πίνακας μας δείχνει ότι η παρακίνηση και οι εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Ενδογενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές) ακολουθούν την κανονική κατανομή καθώς δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση της κανονικότητας γιατί $\text{Asymp. Sig. (2-tailed)} > 0,05$ και για τις δυο κατηγορίες.

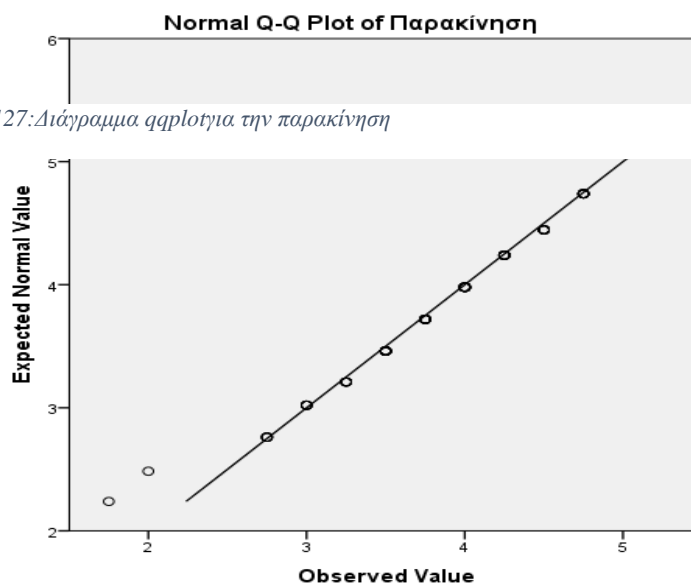
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,1981	4,3149	3,8437	,26896	80
Std. Predicted Value	-2,401	1,752	,000	1,000	80
Standard Error of Predicted Value	,068	,178	,093	,026	80
Adjusted Predicted Value	3,2166	4,3725	3,8455	,26957	80
Residual	-2,00650	1,45290	,00000	,60673	80
Std. Residual	-3,286	2,379	,000	,994	80
Stud. Residual	-3,309	2,413	-,001	1,007	80
Deleted Residual	-2,03464	1,49460	-,00172	,62280	80
Stud. Deleted Residual	-3,546	2,493	-,005	1,026	80
Mahal. Distance	,004	5,763	,987	1,201	80
Cook's Distance	,000	,134	,013	,024	80
Centered Leverage Value	,000	,073	,013	,015	80

a. Dependent Variable: Παρακίνηση

Πίνακας 17: *Residuals Statistics*^a

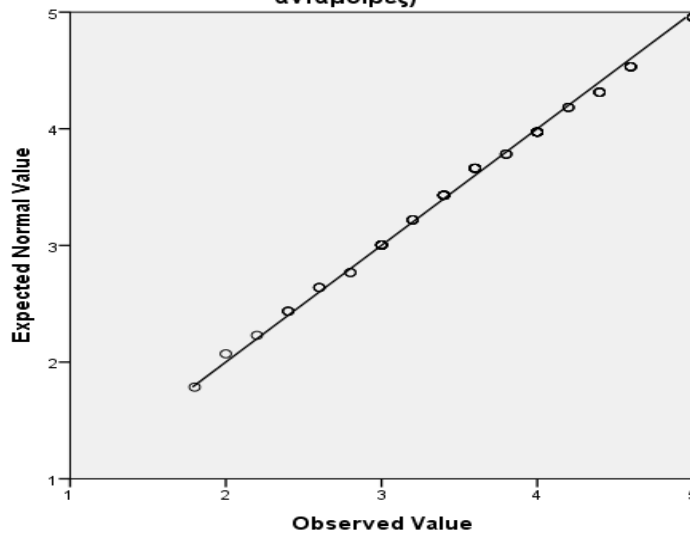
Ο πίνακας 89 περιέχει κάποια περιγραφικά μέτρα για τα κατάλοιπα. Ο μέσος είναι ίσος με 0 και η τιμή Std. Predicted Value δεν ξεπερνάει τις τιμές -3 και 3. Επίσης η τιμή του Cook's Distance δεν ξεπερνάει την τιμή 1.

Το διάγραμμα qq plot για την παρακίνηση αποδεικνύει την κανονικότητα καθώς η πλειοψηφία των παρατηρήσεων βρίσκεται πάνω στην ευθεία γραμμή.



Διάγραμμα 127: Διάγραμμα qqplot για την παρακίνηση

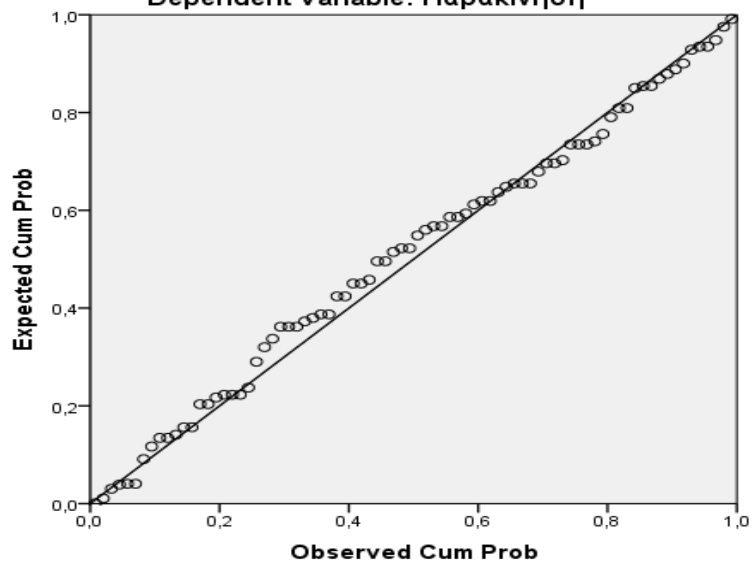
Normal Q-Q Plot of Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Ενδογενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές)



Διάγραμμα 138: Διάγραμμα qqplot για τις εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Ενδογενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές)

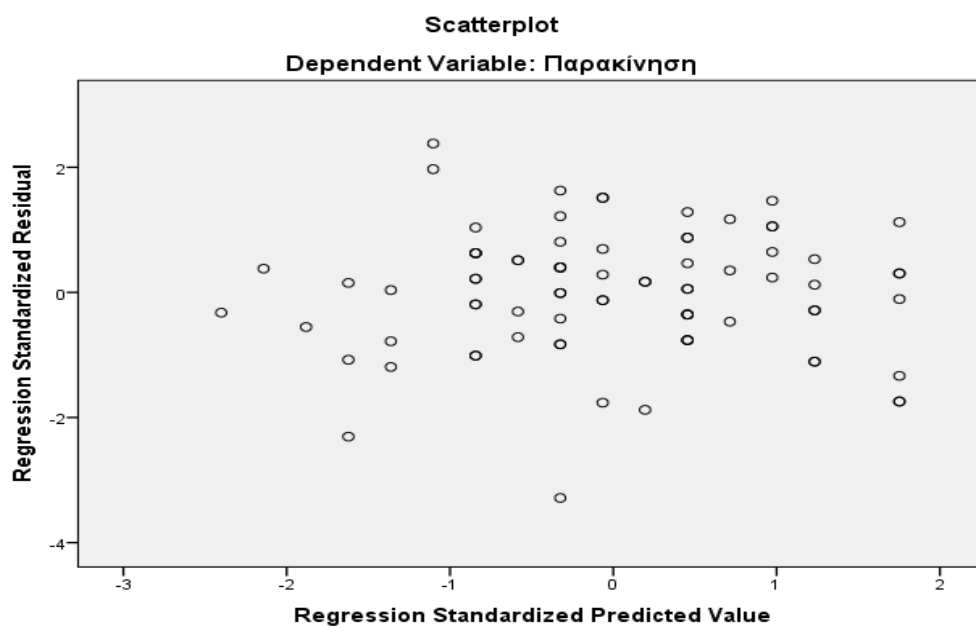
Το ίδιο μας δείχνει και το διάγραμμα για τις εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Ενδογενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές)

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Παρακίνηση



Διάγραμμα 19: P-P plot για τον έλεγχο κανονικότητας των τυποποιημένων υπολοίπων

Από το παραπάνω διάγραμμα διαπιστώνουμε πως επαληθεύεται η κανονικότητα των τυποποιημένων υπολοίπων



Διάγραμμα 20: Διάγραμμα Διασποράς

Παρατηρούμε τέλος από το διάγραμμα διασποράς ότι υπάρχει η περίπτωση να μην ισχύει η υπόθεση της ομοσκεδαστικότητας

Συμπερασματικά δεχόμαστε την πέμπτη ερευνητική υπόθεση, δηλαδή υπάρχει συσχέτιση μεταξύ Παρακίνησης και εσωτερικών δράσεων ΕΚΕ(Ενδογενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές)

➤ **Συνολικά το μοντέλο**

Πραγματοποιώντας παλινδρόμηση συνολικά για την παρακίνηση προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα

	Mean	Std. Deviation	N
Παρακίνηση Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε πελάτες)	3,8438	,66368	80
Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε τοπικές κοινότητες)	3,8417	,79374	80
Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες)	3,8656	,67616	80
Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες)	3,7781	,65603	80
Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Εξωγενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές)	3,8156	,67005	80
Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Ενδογενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές)	3,6500	,77066	80

Πίνακας 90: Descriptive Statistics

Στον πίνακα 90 φαίνονται οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις του εξαρτημένου παράγοντα και των ανεξάρτητων.

		Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε πελάτες)	Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε τοπικές κοινότητες)	Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες)	Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Εξωγενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές)	Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Ενδογενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές)	
Pearson Correlation	Παρακίνηση	1,000	,621	,490	,570	,484	,405
	Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε πελάτες)	,621	1,000	,616	,414	,403	,271
	Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε τοπικές κοινότητες)	,490	,616	1,000	,558	,526	,433

Sig. (1-tailed)	Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες)	,57 0	,414	,558	1,000	,588	,393
	Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Εξωγενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές)	,48 4	,403	,526	,588	1,000	,497
	Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Ενδογενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές)	,40 5	,271	,433	,393	,497	1,000
	Παρακίνηση	.	,000	,000	,000	,000	,000
	Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε πελάτες)	,00 0	.	,000	,000	,000	,008
	Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε τοπικές κοινότητες)	,00 0	,000	.	,000	,000	,000
	Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες)	,00 0	,000	,000	.	,000	,000

N	Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Εξωγενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές)	,00 0	,000	,000	,000	.	,000
	Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Ενδογενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές)	,00 0	,008	,000	,000	,000	.
	Παρακίνηση	80	80	80	80	80	80
	Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε πελάτες)	80	80	80	80	80	80
	Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε τοπικές κοινότητες)	80	80	80	80	80	80
	Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες)	80	80	80	80	80	80
	Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Εξωγενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές)	80	80	80	80	80	80

Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Ενδογενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές)	80	80	80	80	80	80
---	----	----	----	----	----	----

Πίνακας 91: Correlations

Από τον πίνακα 91 διαπιστώνουμε πως οι συσχετίσεις των παραγόντων είναι κάτω από 0,7 δηλαδή δεν είναι ισχυρές , ενώ οι συσχετίσεις της εξαρτημένης μεταβλητής «παρακίνηση» με τις ανεξάρτητες είναι όλες πάνω από 0,3 τιμές δηλαδή που ικανοποιούν την ανάλυση μας.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,728 ^a	,530	,498	,47008	,530	16,694	5	74	,000

a. Predictors: (Constant), Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Ενδογενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές), Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε πελάτες), Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες), Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Εξωγενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές), Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε τοπικές κοινότητες)

b. Dependent Variable: Παρακίνηση

Πίνακας 92: Model Summary^b

Ο δείκτης R-square=0,530 εκφράζει το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής το οποίο ερμηνεύεται από τη διακύμανση των τιμών των ανεξάρτητων μεταβλητών και είναι στατιστικά σημαντική καθώς η p-value=0<0,05

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,445	5	3,689	16,694	,000 ^b
	Residual	16,352	74	,221		
	Total	34,797	79			

a. Dependent Variable: Παρακίνηση

b. Predictors: (Constant), Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Ενδογενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές), Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε πελάτες), Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες), Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Εξωγενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές), Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε τοπικές κοινότητες)

Πίνακας 93: ANOVA

Στον πίνακα 93 των αποτελεσμάτων της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA), παρατηρείται ότι το επίπεδο σημαντικότητας είναι: sig.=0,000 < 0,05. Συνεπώς, η

γραμμή παλινδρόμησης που έχει εκτιμηθεί θεωρείται ότι είναι στατιστικά σημαντική.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	,671	,377		1,779	,079					
	Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε πελάτες)	,391	,085	,468	4,580	,000	,621	,470	,365	,608	1,645
	Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε τοπικές κοινότητες)	-,079	,114	-,081	-,692	,491	,490	-,080	-,055	,467	2,142
	Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες)	,320	,107	,317	2,985	,004	,570	,328	,238	,564	1,773

Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Εξωγενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές)	,076	,107	,077	,710	,480	,484	,082	,057	,539	1,854
Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Ενδογενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές)	,130	,082	,151	1,590	,116	,405	,182	,127	,708	1,413

a. Dependent Variable: Παρακίνηση
Πίνακας 94: *Coefficients*^a

Οι δύο τελευταίες στήλες του πίνακα του πίνακα 94 αναφέρονται σε διαγνωστικά συγγραμμικότητας. Το VIF (Variation Inflation Factor) είναι μέτρο διάγνωσης συγγραμμικότητας. Τιμές μεγαλύτερες του δύο αποτελούν ένδειξη ότι έχουμε πρόβλημα συγγραμμικότητας. Οι τιμή της Tolerance για μία τιμή φανερώνει το ποσοστό της διακύμανσης της μεταβλητής που εξηγείται από τις υπόλοιπες ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου. Πιο συγκεκριμένα ισχύει ότι το ποσοστό αυτό είναι ίσο με (1-Tolerance)%. Τιμές της Tolerance μικρότερες του 0.5 αποτελούν ένδειξη του προβλήματος. Βλέπουμε πρόβλημα συγγραμμικότητας έχουμε με τον παράγοντα Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε τοπικές κοινότητες). Η στήλη του παρακάτω πίνακα VIF αποτελεί ένα ακόμα διαγνωστικό του προβλήματος.

Από τον παραπάνω πίνακα 94 μπορούμε να καταγράψουμε το μοντέλο παλινδρόμησης

$$Y = 0,130 X_1 (\text{Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Ενδογενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές)}) + 0,391 X_2 (\text{Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε πελάτες)}) + 0,320 X_3 (\text{Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες)}) + 0,076 X_4 (\text{Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Εξωγενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές)}) -$$

0,079 X₅ (Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε τοπικές κοινότητες)) + 0,671

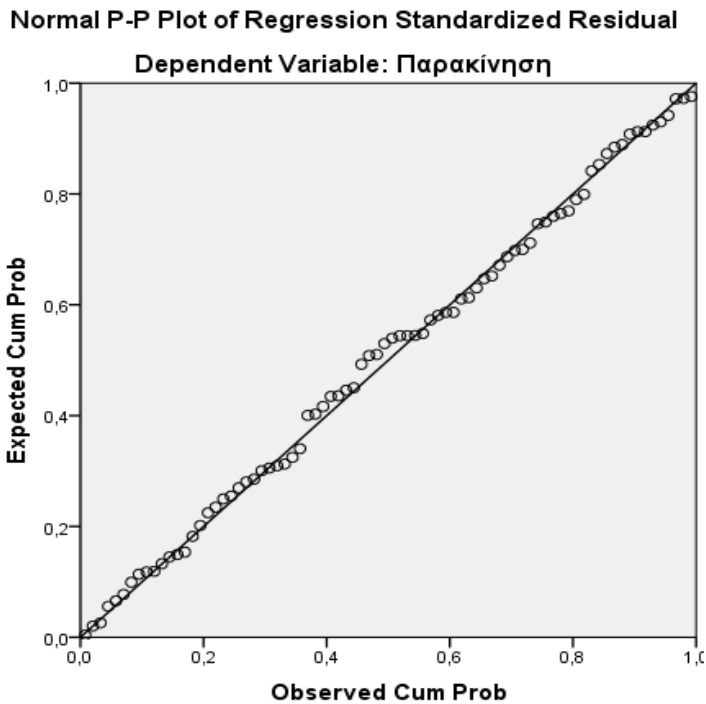
Βέβαια από τον παραπάνω πίνακα μπορούμε να διαπιστώσουμε πως μόνο οι παράγοντες Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε πελάτες) και οι Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες) είναι στατιστικά σημαντικοί.

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,4980	4,7536	3,8438	,48320	80
Std. Predicted Value	-2,785	1,883	,000	1,000	80
Standard Error of Predicted Value	,056	,256	,122	,042	80
Adjusted Predicted Value	2,6287	4,7336	3,8507	,47923	80
Residual	-1,24419	,92848	,00000	,45496	80
Std. Residual	-2,647	1,975	,000	,968	80
Stud. Residual	-2,732	2,059	-,007	1,006	80
Deleted Residual	-1,32602	1,00872	-,00698	,49259	80
Stud. Deleted Residual	-2,862	2,106	-,008	1,019	80
Mahal. Distance	,151	22,401	4,937	4,412	80
Cook's Distance	,000	,185	,014	,028	80
Centered Leverage Value	,002	,284	,063	,056	80

a. Dependent Variable: Παρακίνηση

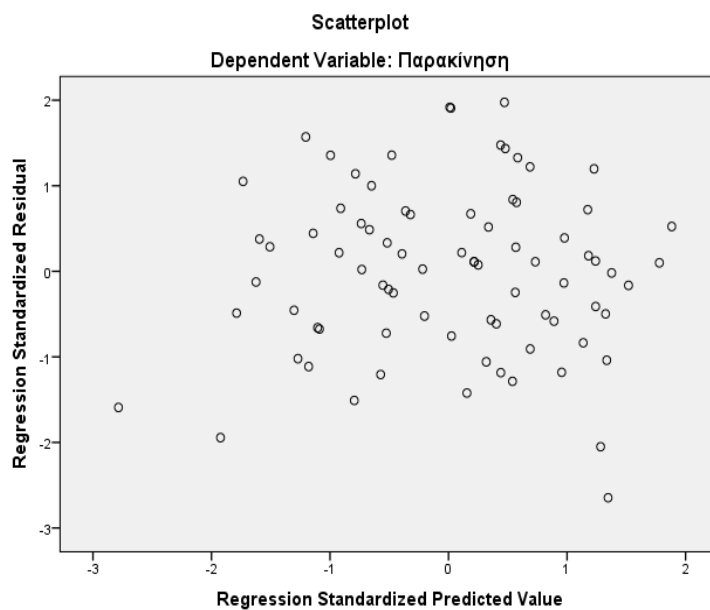
Πίνακας 95: Residuals Statistics^a

Ο τελευταίος πίνακας περιέχει κάποια περιγραφικά μέτρα για τα κατάλοιπα. Ο μέσος είναι ίσος με 0 και η τιμή Std. Predicted Value δεν ξεπερνάει τις τιμές -3 και 3. Επίσης η τιμή του Cook's Distance δεν ξεπερνάει την τιμή 1.



Διάγραμμα 21: P-P plot για τον έλεγχο κανονικότητας των τυποποιημένων υπολοίπων

Από το παραπάνω διάγραμμα διαπιστώνουμε πως επαληθεύεται η κανονικότητα των τυποποιημένων υπολοίπων



Διάγραμμα 22: Διάγραμμα διασποράς

Παρατηρούμε τέλος από το διάγραμμα διασποράς ότι τυχαία κατανομή των υπολοίπων οπότε και ισχύει η υπόθεση της ομοσκεδαστικότητας

Πίνακας Θεματοποίησης

Ερευνητικοί Στόχοι	Ερευνητικές υποθέσεις	Στατιστικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε	Αποτέλεσμα Ελέγχου
➤ H1: Αν οι εξωτερικές δράσεις της ΕΚΕ που απευθύνονται στους πελάτες επιδρούν στη παρακίνηση εργαζομένων .	H1: Αν μια ξενοδοχειακή μονάδα, αναπτύξει εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ απευθυνόμενες σε πελάτες, θα ενισχύσει την παρακίνηση των εργαζομένων	Δείκτης συσχέτισης Pearson & Απλή γραμμική πλαινδρόμηση	Επιβεβαιώθηκε
➤ H2: Πόσο οι εξωτερικές δράσεις της ΕΚΕ που απευθύνονται στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο επιδρούν στη παρακίνηση εργαζομένων .	H2: Αν μια ξενοδοχειακή μονάδα, αναπτύξει εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ απευθυνόμενες σε τοπικές κοινότητες, θα ενισχύσει την παρακίνηση των εργαζομένων	Δείκτης συσχέτισης Pearson & Απλή γραμμική πλαινδρόμηση	Επιβεβαιώθηκε
➤ H3: Κατά πόσο οι εξωτερικές δράσεις της ΕΚΕ που απευθύνονται στους εταιρικούς συνεργάτες επιδρούν στη παρακίνηση εργαζομένων .	H3: Αν μια ξενοδοχειακή μονάδα, αναπτύξει εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες, θα ενισχύσει την παρακίνηση των εργαζομένων.	Δείκτης συσχέτισης Pearson & Απλή γραμμική πλαινδρόμηση	Επιβεβαιώθηκε
➤ H4: πόσο οι ενδογενείς ανταμοιβές	H4: Αν μια ξενοδοχειακή μονάδα,	Δείκτης συσχέτισης Pearson & Απλή	Επιβεβαιώθηκε

επιδρούν στη παρακίνηση εργαζομένων .	αναπτύξει εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ απεθυνόμενες σε εξωγενείς επιβραβεύσεις- ανταμοιβές, θα ενισχύσει την παρακίνηση των εργαζομένων	γραμμική πλαινδρόμηση	
H5:Πόσο οι εξωγενείς επιβραβεύσεις επιδρούν στη παρακίνηση εργαζομένων.	H5: Αν μια ξενοδοχειακή μονάδα, αναπτύξει εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ απεθυνόμενες σε ενδογενείς επιβραβεύσεις, θα ενισχύσει την παρακίνηση των εργαζομένων.	Δείκτης συσχέτισης Pearson & Απλή γραμμική πλαινδρόμηση	Επιβεβαιώθηκε

Συμπεράσματα

Από την παράγραφο της περιγραφικής στατιστικής μπορούμε να δούμε μια αρνητική στάση των εργαζομένων προς τη δουλειά τους και τις επιχειρήσεις που εργάζονται. Αυτή η στάση φαίνεται να διοχετεύεται και στην απόδοση των επιχειρήσεων αλλά και την κοινωνική και περιβαλλοντική τους ευθύνη. Δεν είναι εμφανές ποιος ξεκινάει αυτή την αμφίδρομη σχέση, δηλαδή αν λόγω της συμπεριφοράς των εργαζομένων οι επιχειρήσεις φαίνονται απρόσωπες ως προς τις υποχρεώσεις ή λόγω της αδιαφορίας των επιχειρήσεων υπάρχει αυτή η αδιάφορη στάση των εργαζομένων.

Από την στατιστική ανάλυση συμπεραίνουμε πως οι παράγοντες είναι στατιστικά σημαντικοί ως προς την παρακίνηση των εργαζομένων και συμβαδίζει με τις θεωρητικές προσεγγίσεις της βιβλιογραφίας.

Από τους πιο σημαντικούς παράγοντες είναι οι Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε πελάτες) και οι Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες) για την παρακίνηση των εργαζομένων.

Η επίτευξη της παρακίνησης ουσιαστικά βοηθάει στην οργάνωση της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων αλλά και την καλύτερη οργάνωση του οργανισμού.

Επιπλέον από την παραπάνω ανάλυση προέκυψε ότι η παρακίνηση των εργαζομένων βρίσκεται σε ικανοποιητικά επίπεδα. Επίσης οι εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ απευθυνόμενες σε πελάτες, οι εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ απευθυνόμενες σε τοπικές κοινότητες, οι εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες, οι εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ απευθυνόμενες σε εξωγενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές και οι εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ απευθυνόμενες σε ενδογενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές βρίσκονται επίσης σε ικανοποιητικά επίπεδα.

Επιπλέον από την επαγωγική στατιστική επιβεβαιώθηκαν όλες οι υποθέσεις. Δηλαδή βρέθηκε ότι η παρακίνηση των εργαζομένων επηρεάζεται θετικά από τις εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ απευθυνόμενες σε πελάτες, τις εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ απευθυνόμενες σε τοπικές

κοινότητες, τις εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες, τις εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ απευθυνόμενες σε εξωγενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές και τις εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ απευθυνόμενες σε ενδογενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές.

Αναφορικά με την παρακίνηση των εργαζομένων από τις δράσεις κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων στις οποίες εργάζονται η βιβλιογραφική ανασκόπηση επισημαίνει ότι σήμερα, οι εργαζόμενοι εφόσον έχουν καλύψει τις προσωπικές τους ανάγκες, δίνουν βαρύτητα στην καλή λειτουργία της κοινωνίας, ενδιαφέρονται για αυτήν οπότε αποτελεί κίνητρο για αυτούς όταν εργάζονται σε έναν οργανισμό ο οποίος πέρα από το ενδιαφέρον που δείχνει για τις δικές τους ανάγκες, εκδηλώνει και ενδιαφέρον για τη καλή λειτουργία της κοινωνίας, στηρίζοντας της σε οικονομικό, κοινωνικό και φιλανθρωπικό επίπεδο (Miras-Rodríguez, Escobar-Pérez & Gallego, 2015).

Οι Aguilera et al. (2007), Melynyte και Ruzevicius (2008), Strautmanis (2008) και Turban και Greening (1997), διαπίστωσαν ότι οι παράγοντες ενθάρρυνσης των ατόμων στο να επιλέγουν την εταιρία αυτή ως εργοδότη είναι οι δραστηριότητες της ΕΚΕ στις οποίες εμπλέκεται μια συγκεκριμένη εταιρεία. Οι Heslin και Ochoa (2008) τονίζουν ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων θα προσπαθήσει να βρει μια τέτοια εταιρεία που θα ενδιαφέρεται πολύ για την ΕΚΕ. Σύμφωνα επίσης με τον Strautmanis (2008) οι αιτούντες εργασία προτιμούν ως εργοδότη εταιρείες που παρουσιάζουν θετικές δραστηριότητες ΕΚΕ

Σύμφωνα με τους Aguilera et al. (2007), η ΕΚΕ ευνοεί τους εργαζόμενους να εκπληρώσουν την ψυχοσωματική ανάγκη τους για ιδιοκτησία, δεδομένου ότι προωθεί την κοινωνική αλληλεπίδραση τόσο στο εσωτερικό του οργανισμού, όσο και μεταξύ των οργανισμών και οι κοινωνικά υπόλογοι οργανισμοί συνήθως υποτίθεται ότι είναι καλοί οργανισμοί. Ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι που βασίζονται στον οργανισμό, συμπεριφέρονται με μια παρόμοιο τρόπο, κάτι που είναι πολύτιμο για τις εταιρείες.

Σύμφωνα με τους Meyer et al. (2004), Locke και Latham (1990), Mosley et al. (2005), Greenberg και Baron (2008) και Mullins (2006), τα αποτελέσματα της πρώτης έρευνας επαληθεύουν τον θετικό αντίκτυπο των δραστηριοτήτων ΕΚΕ στην ικανοποίηση των εργαζομένων, την αυτοεκτίμηση, την ομαδική εργασία, την αξιοπιστία, την διατήρηση, την ψυχοσωματική ανάγκη αλληλεπίδρασης, το κίνητρο των εργαζομένων και την πίστη και αυτές οι πτυχές συνδέονται με την παρακίνηση των εργαζομένων.

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται πως όταν ο οργανισμός είναι κοινωνικά αποδεκτός αλλά και αποδίδει στη κοινωνία μέρος αυτών που του προσφέρει, τότε και ο εργαζόμενος ικανοποιείται και ενισχύεται η παραγωγική του δεινότητα, ενώ αυξάνεται και η απόδοση του σε όλα τα επίπεδα.

Μελλοντική έρευνα μπορεί να χρησιμοποιήσει ως βάση την παρούσα έρευνα και να προβεί σε μια ποιοτική ανάλυση με τη χρήση συνεντεύξεων προκειμένου να διερευνήσει εις βάθος το κατά πόσο η ΕΚΕ παρακινεί τους εργαζόμενους.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

ΑΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία με θέμα :Η Κοινωνική Εταιρική Ευθύνη ως εργαλείο Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων .Η επίδραση των Εσωτερικών και Εξωτερικών Δράσεων ΕΚΕ στην Παρακίνηση Εργαζομένων

Στόχος: Η διαπίστωση του εάν και κατά πόσο η υιοθέτηση δράσεων ΕΚΕ από πλευράς της επιχείρησης συμβάλει στην παρακίνηση εργαζομένων

*Για τις ανάγκες της έρευνας παρακαλώ όπως συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο σημειώνοντας Χ στο πλαίσιο του αντίστοιχου βαθμού που σας εκφράζει.

Κλίμακα : (1: Πάρα πολύ 2: Πολύ 3:Μέτρια 4:Λίγο 5:Καθόλου)

*Τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν για καθαρά ερευνητικούς σκοπούς.

*Ο ερευνητής εγγυάται την προστασία προσωπικών δεδομένων.

Δημογραφικά

1. Φύλο

Ανδρας Γυναίκα

2. Ηλικιακή ομάδα

18-35 36-50 46-56 <51

3. Προσωπική κατάσταση

Άγαμος Έγγαμος

4. Επίπεδο εκπαίδευσης

Πρωτοβάθμια Δευτεροβάθμια Πανεπιστήμιο/ΤΕΙ Μεταπτυχιακό

5. Σχέση Εργασίας

Αορίστου χρόνου Ορισμένου χρόνου Άλλο

6. Τμήμα Εργασίας

Διοίκηση Υποδοχή Επισιτισμός Οροφοκομία Άλλο

7. Μισθολογική Κλίμακα

Χαμηλός Βασικός Ικανοποιητικός Υψηλός Πολύ Υψηλός

Παρακίνηση

8. Νιώθω μια αίσθηση προσωπικής ικανοποίησης και υπερηφάνειας όταν κάνω αυτή τη δουλειά καλά.

1	2	3	4	5

9. Η αυτοπεποίθησή μου μειώνεται όταν κάνω τη δουλειά άσχημα.

1	2	3	4	5

10. Νιώθω απογοήτευση όταν το έργο μου δεν ανταποκρίνεται στους στόχους μου.

1	2	3	4	5

11. Προσπαθώ να σκέφτομαι τρόπους για να κάνω τη δουλειά μου αποτελεσματικά.

1	2	3	4	5

Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε πελάτες)

12. Η επιχείρησή μας εφαρμόζει μια τακτική ώστε να ικανοποιείται κάθε απαίτηση των πελατών

1	2	3	4	5

13. Όλα τα προϊόντα-υπηρεσίες μας πληρούν τις νομικές προδιαγραφές.

1	2	3	4	5

14. Οι πωλητές και οι υπάλληλοι μας απαιτείται να παρέχουν πλήρη εξυπηρέτηση και ακριβής πληροφορίες σε όλους τους πελάτες.

1	2	3	4	5

Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε τοπικές κοινότητες)

15. Στελέχη του οργανισμού παρακολουθούν τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων μας στην κοινότητά .

1	2	3	4	5

16. Οι διαχειριστές αυτής της οργάνωσης φροντίζουν ώστε όλες οι δραστηριότητες της να συμμορφώνονται με το νόμο.

1	2	3	4	5

17. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υποστηρίζονται από τη διοίκηση, αν θέλουν να περάσουν λίγο χρόνο βοηθώντας μια φιλανθρωπική οργάνωση.

1	2	3	4	5

18. Ο οργανισμός μου έχει ένα πραγματικά αποτελεσματικό σύστημα περιβαλλοντικού ελέγχου και προστασίας.

1	2	3	4	5

Εξωτερικές δράσεις ΕΚΕ (απευθυνόμενες σε εταιρικούς συνεργάτες)

19. Οι συμβατικές υποχρεώσεις από πλευράς του οργανισμού μου προς τρίτους τηρούνται πάντα

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

--	--	--	--	--

20. Η δίκαιη μεταχείριση συναδέλφων και επιχειρηματικών εταίρων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης των εργαζομένων μας.

1	2	3	4	5

21. Οι σχέσεις με προμηθευτές, εμπορικούς οργανισμούς, περιβαλλοντικές οργανώσεις και άλλες ομάδες πίεσης είναι καλές

1	2	3	4	5

22. Η Εταιρία έχει ένα σύστημα για να ενθαρρύνει τους επιχειρηματικούς εταίρους να περιλαμβάνουν κριτήρια κοινωνικής ευθύνης στις επιχειρηματικές τους αποφάσεις.

1	2	3	4	5

Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Εξωγενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές)

23. Ο οργανισμός μου παρέχει δίκαιη αμοιβή σε σχέση με την προσπάθεια που αφιερώνω στην εργασία μου, τη θέση μου, την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία μου και το εκπαιδευτικό μου υπόβαθρο.

1	2	3	4	5

24. Ο οργανισμός μου παρέχει ευκαιρίες εκπαίδευσης-κατάρτισης για τους υπαλλήλους του.

1	2	3	4	5

25. Η αξιολόγηση είναι δίκαιη και εποικοδομητική στηριζόμενη σε σαφή κριτήρια απόδοσης.

1	2	3	4	5

26. Η οργάνωση έχει θέσει σαφή κριτήρια για τις προαγωγές, με βάση την αξία και με διαφανείς διαδικασίες.

1	2	3	4	5

Εσωτερικές δράσεις ΕΚΕ (Ενδογενείς επιβραβεύσεις-ανταμοιβές)

27. Η οργάνωση μου επιτρέπει να εξελιχθώ ως άτομο, να βελτιώσω την αυτοπεποίθησή μου, να ξεπεράσω τις αδυναμίες μου, να ωριμάσω, και ενισχύει την αυτοεκτίμησή μου.

1	2	3	4	5

28. Η δουλειά μου είναι δημιουργική και παράγει κάτι ουσιαστικό.

1	2	3	4	5

29. Η διοίκηση ενδιαφέρεται για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων.

1	2	3	4	5

30. Η διοίκηση παρέχει ενημερωμένα πληροφοριακά συστήματα και επαρκής υποδομές

1	2	3	4	5

31. Το περιβάλλον είναι συνεργατικό και ενθαρρύνει τον αμοιβαίο σεβασμό. Υπάρχει φιλία και εμπιστοσύνη μεταξύ εργαζομένων.

1	2	3	4	5

Ευχαριστώ για τη συμβολή!

Βιβλιογραφία

- Aguilera, R.V., Rupp, D.E., Williams, C.A. and Ganapathi, J. (2007), “Putting the S back in corporate social responsibility: a multi-level theory of social change in organizations”, *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 3, pp. 836-63.
- Armstrong, M. (2006), “A Handbook of Human Resource Management Practice”, London, Kogan Page, 10th edition.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Asad, S., & Dainty, A.R.J. (2005). Job motivational factors from disparate occupational groups within the UK construction sector: a comparative analysis. *Journal of Construction Research*, 6(2), 223–236. <http://dx.doi.org/10.1142/S1609945105000341>
- Baron, R. A. (1983). *Behavior in organizations*, p. 123, New York: Allyn & Bacon, Inc.
- Cheng, H. (1995). *Assessing the Importance of Employee Motivation in the Hotel Industry in Taipei, Taiwan*. Unpublished master's thesis, University of Wisconsin-Stout, Menomonie, Wisconsin, United States.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., & Walton, R.E. (1984). *Managing human assets*. New York: The Free Press
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quinn Mills, D. and Walton, R.E. (1984) *Human Resource Management*. New York: Free Press.
- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Marchante-Lara, M. (2014). Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 41, pp.77-87.
- Bennett, J. M., & Ho, D. S. (2014). Human resource management. In *PROJECT MANAGEMENT FOR ENGINEERS* (pp. 231-249).

- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
- Brammer, S., Millington, A. and Rayton, B. (2007), “The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18 No. 10, pp. 1701-19.
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human resource management: theory and practice*. Palgrave Macmillan.
- Bruce, K., & Nyland, C. (2011). Elton Mayo and the deification of human relations. *Organization Studies*,
- Buchholtz C.,(2000),*Business & Society*, South-Western Publication. Usa
- Budhwar, P. S., & Debrah, Y. A. (Eds.). (2013). *Human resource management in developing countries*. Routledge.
- Buren, J.H., Greenwood, M. & Sheeha, G., (2011), “Strategic human resource management and the decline of employee focus” *Human Resource Management Review*, Vol.21, p.p. 209–219.
- Caligiuri P., Mencia A., Jiang K. (2013). Win-win-win: the influence of company-sponsored volunteerism programs on employees, NGOs, and business units.*Pers. Psychol.*66 825–860
- Carraher, R, Gibson, A. & Buckley R (2006).Compensation in the Baltic and the USA, *Baltic Journal of Management* Vol. 1, pp 7-23.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate Social Responsibility (CSR) is on a Sustainable Trajectory. *Journal of Defense Management*
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2014). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management*. Nelson Education.
- Caruana, R., & Chatzidakis, A. (2014). Consumer social responsibility (CnSR): Toward a multi-level, multi-agent conceptualization of the “other CSR”. *Journal of Business Ethics*, 121(4), p.577-592
- Christensen, L. J., Mackey, A., & Whetten, D. (2014). Taking responsibility for corporate social responsibility: The role of leaders in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially

- responsible firm behaviors. *The Academy of Management Perspectives*, 28(2), pp.164-178.
- Christy, G. (2015). CSR and Human Resource Management. *Corporate Social Responsibility*, 72.
- Chu, H. C., & Kuo, T. Y. (2015). Testing Herzberg's Two-Factor Theory in Educational Settings in Taiwan. *Journal of Human Resources & Adult Learning*, 11(1)
- CHUANG, C. H., & Liao, H. U. I. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63(1), 153-196.
- Collings, D. G. & Wood, G. (2008), "Human resource management: A critical approach", London: Routledge, p.p. 19-37.
- Cropanzano R., Rupp D. E. (2008). "Social exchange theory and organizational justice: job performance, citizenship behaviors, multiple foci, and a historical integration of two literatures," in *Emerging Perspectives on Managing Organizational Justice*, eds Gilliland S. W., Steiner D. D., Skarlicki D. P., editors. (Greenwich, CT: Information Age Publishing;), 63–99.
- de Grosbois, D. (2012). Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 896-905.
- Ditlev-Simonsen C. D. (2015). The relationship between Norwegian and Swedish employees' perception of corporate social responsibility and affective commitment. *Bus. Soc.* 54 229–253
- Evans W. R., Davis W. D., Frink D. D. (2011). An examination of employee reactions to perceived corporate citizenship. *J. Appl. Soc. Psychol.* 41 938–964.
- Fernet, C. (2013). The role of work motivation in psychological health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*

- Flamholtz, E. G. (1974), "Human resource accounting", Dickenson Pub. Co
- Frey. B. (1997). On the Relationship between Intrinsic and Extrinsic Work Motivation. *International Journal of Industrial Organization*, 15, p 427 – 439.
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In *Corporate ethics and corporate governance*. Springer Berlin Heidelberg, pp. 173-178
- Fu, H., Ye, B. H., & Law, R. (2014). You do well and I do well? The behavioral consequences of corporate social responsibility. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 62-70.
- Glavas A. (2012). Employee engagement and sustainability: a model for implementing meaningfulness at and in work.*J. Corporate Citizensh.*46 13–29.
- Glavas A., Kelley K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employees.*Bus. Ethics Q.*24 165–202.
- Glavas A., Piderit S. K. (2009). How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees.*J. Corporate Citizensh.*36 51–70.
- Graafland, J. and van de Van, B. (2006), "Strategic and moral motivation for corporate social responsibility", *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 22, pp. 111-23.
- Grant A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy predicting persistence, performance, and productivity.*J. Appl. Psychol.*93 48–58
- Grant A. M., Dutton J. E., Rosso B. D. (2008). Giving commitment: employee support programs and the prosocial sensemaking process.*Acad. Manag. J.*51 898–918
- Hendry, C. (2012). *Human resource management*. Routledge.
- Johnson G.,(2005), *The Corporations Social Responsibility*, McGraw Hill, pp. 24-28

- Jonathan, E. DeGraff (2010), “The Changing Environment of Professional HR Associations”, *Cornell HR Review*.
- Jones D. A., Willness C. A., Madey A. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Acad. Manag. J.* 57 383–404.
- Kahn W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Acad. Manag. J.* 33 692–724
- Kaur, I. (2016). CSR in Hotel Industry in India. *Corporate Social Responsibility in the Hospitality and Tourism Industry*, 9.
- Kinicki, A., & Williams, B. K. (2011). *Management: A practical introduction*. McGraw-Hill Irwin
- Korschun D., Bhattacharya C. B., Swain S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *J. Market.* 78 20–37
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20-37.
- Ligeti, G. and Oravecz, A. (2009), “CSR communication of corporate enterprises in Hungary”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 84 No. 2, pp. 137-49.
- Ligeti, G. and Oravecz, A. (2009), “CSR communication of corporate enterprises in Hungary”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 84 No. 2, pp. 137-49.
- Locke, E.A. and Latham, G.P. (1990), “Work motivation and satisfaction: light at the end of tunnel”, *Psychological Science*, Vol. 1 No. 4, pp. 240-6.
- Locke, E.A. and Latham, G.P. (1990), “Work motivation and satisfaction: light at the end of tunnel”, *Psychological Science*, Vol. 1 No. 4, pp. 240-6.
- Longo, M., Mura, M. and Bonoli, A. (2005), “Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs”, *The International Journal of Effective Board Performance*, Vol. 5 No. 4, pp. 28-42.

- Longo, M., Mura, M. and Bonoli, A. (2005), "Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs", *The International Journal of Effective Board Performance*, Vol. 5 No. 4, pp. 28-42.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of marketing*, 70(4), pp.1-18.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp.61-89
- Meyer, J.P., Becker, T.E. and Vandenberghe, C. (2004), "Employee commitment and motivation: a conceptual analysis an integrative model", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 No. 6, pp. 991-1007.
- Minbaeva, D. (2008), "HRM practices affecting extrinsic and intrinsic motivation of knowledge receivers and their effect on intra-MNC knowledge transfer", Working Paper No. 12
- Minbaeva, D. (2008), "HRM practices affecting extrinsic and intrinsic motivation of knowledge receivers and their effect on intra-MNC knowledge transfer", Working Paper No. 12.
- Miras-Rodríguez, M. D. M., Escobar-Pérez, B., & Gallego, A. C. (2015). Are companies less environmentally-friendly due to the crisis?: Evidence from Europe. *Tourism & Management Studies*, 11(1), 129-135

- Mosley, D.C., Megginson, L.C. and Pietri, P.H. (2005), *Supervisory Management: The Art of Inspiring, Empowering, and Developing People*, 3rd ed., Thomson, Mason, OH.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employees organization linkages*. New York: Academic Press
- O'Neil, H. F., & Drillings, M. (2012). *Motivation: Theory and research*. Routledge.
- Papasolomou-Doukakis, I., Krambia-Kapardis, M. and Katsiolouides, M. (2005), "Corporate social responsibility: the way forwards? Maybe not!", *European Business Review*, Vol. 17 No. 3, pp. 263-79.
- Parfyonova, N. (2010). Employee motivation, performance and well-being: The role of managerial support for autonomy, competence and relatedness needs
- Peters & Waterman (1982), "In search of excellence: Lessons from America's best-run companies", Harper & Row (New York).
- Petri, H. L., & Govern, J. M. (2012). *Motivation: Theory, research, and application*. Cengage Learning.
- Petri, H. L., & Govern, J. M. (2012). *Motivation: Theory, research, and application*. Cengage Learning
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*. Psychology Press.
- Reio, G, T. & Callahon, J. L. (2004). Affect, Curiosity, and socialization-related Learning; a path analysis of antecedents to job performance, *Journal of Business and Psychology*, Vol.19, pp3-22.
- Rich B. L., LePine J. A., Crawford E. R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Acad. Manag. J.* 53 617–635.
- Rizwan, M., Javeed, K., Nawaz, M. I., Erum, A., Afzal, S., Azam, S. & Rehman, A. (2013) A descriptive study to explore relationship between HR practices and employee performance in private banks of Pakistan. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(12), 225-234

- Rosso B. D., Dekas K. H., Wrzesniewski A. (2010). On the meaning of work: a theoretical integration and review. *Res. Organ. Behav.* 30 91–127.
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66(4), pp.895-933.
- Rutherford, D. G. (1990). *Hotel Management and Operations*. New York, NY: Van Nostrand Reinhold
- Ryan R.M., & Deci E.L.(1985) *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*, University of Rochester
- Sacconi, L. (2004), “Corporate social responsibility (CSR) as a model of „extended“ corporate governance: an explanation based on the economic theories of social contract, reputation and reciprocal conformism”, LUIC, Ethics, Law and Economics Paper No. 142
- Schoenfeldt, F. and Shaw, P. (2009), “Human Resource Management”, Houghton Mifflin Company, USA, p.p. 252-255.
- Shen J., Benson J. (2014). When CSR is a social norm: how socially responsible human resource management affects employee work behavior. *J. Manag.* 10.
- Singal, M. (2014). Corporate social responsibility in the hospitality and tourism industry: Do family control and financial condition matter?. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 81-89.
- Skudiene, V., & Auruskeviciene, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic Journal of Management*, 7(1), pp. 49-67.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations management*. Pearson education.
- Strautmanis, J. (2008), “Employees’ values orientation in the context of corporate social responsibility”, *Baltic Journal of Management*, Vol. 3 No. 3, pp. 346-58.

- Strautmanis, J. (2008), “Employees’ values orientation in the context of corporate social responsibility”, *Baltic Journal of Management*, Vol. 3 No. 3, pp. 346-58.
- Thad B. Green, Raymond T. Butkus , *Motivation, Beliefs, and Organizational Transformation*, Greenwood Publishing Group, 1999
- Towers, D. (2010), “Human Resource Management essays”, *Harvard Business Review*.
- Tsai, H., Tsang, N. K., & Cheng, S. K. (2012). Hotel employees’ perceptions on corporate social responsibility: The case of Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), pp.1143-1154.
- Turker, D., & Altuntas, C. (2013). Ethics of social responsibility to indirect stakeholders: a strategic perspective. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 8(2), p.137-154
- Ulrich, D. (2013). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
- Valentine S., Fleischman (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *J. Bus. Ethics* 77 159–172
- Waddock S. A., Graves S. B. (1997). The corporate social performance – financial performance link. *Strategic Manag. J.* 18 303–319
- William, B.W. and Keith D. (2008), “Human Resources and Personnel Management”, Irwin Mc Graw Hill, USA, p.p. 9-12
- Yusoff, W. F. W., Kian, T. S., & Idris, M. T. M. (2013). Herzberg’s Two Factors Theory On Work Motivation: Does Its Work For Today’s Environment. *GlobaljournalofcommerceandManagement*, 2(5), p.18-22.