



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ ΜΗ-ΛΕΚΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΚΑΡΑΒΑ ΚΕΡΑΣΙΑ
ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΜΠΕΛΛΟΥ ΒΙΚΤΩΡΙΑ

ΒΟΛΟΣ 2017



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία ως σκοπό έχει τη μελέτη της επιρροής της μη-λεκτικής επικοινωνίας στην απόδοση του εργαζομένου. Η έρευνα για την ανάδειξη αποτελεσμάτων διεξήχθη στην πόλη του Βόλου, με συμμετέχοντες τους εργαζόμενους και τους προϊσταμένους τους για το συνολικό αριθμό των supermarket της πόλης του Βόλου. Αρχικά, παρατίθεται το ερευνητικό μοντέλο το οποίο εξετάζουμε. Γίνεται μια εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση προκειμένου να γίνουν κατανοητές οι έννοιες που συμπεριλαμβάνονται στο υπόδειγμα και δημιουργούνται οι επιθυμητές υποθέσεις. Στη συνέχεια, αναφέρεται ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας αναλύοντας τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για τη διαμόρφωση των διανεμημένων ερωτηματολογίων. Έπειτα, αναλύουμε τα αποτελέσματα της έρευνας μας ($n=120$), με τη βοήθεια του προγράμματος SPSS. Τα ευρήματα, επιβεβαιώνουν τις περισσότερες από τις αρχικές μας υποθέσεις. Ακολουθεί η μελέτη της περίπτωσης ο εργαζόμενος και ο προϊστάμενος να έχουν το ίδιο φύλο, ακολουθώντας την ίδια μέθοδο στατιστικής ανάλυσης με αυτή του συμβατικού μας μοντέλου. Τέλος, παρατίθενται τα συμπεράσματα της έρευνας μας καθώς και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Λέξεις – κλειδιά : Μη-λεκτική επικοινωνία, εργασιακή απόδοση, εργασιακή απόλαυση, εμπιστοσύνη, gender composition



ABSTRACT

This Diploma Thesis aims at studying the influence of non-verbal communication in the employee's performance. The research was conducted in the city of Volos, Greece, involving employees and their superiors, concerning the total number of supermarkets, in the city of Volos. Firstly, we are presented with the questioned research model, followed by an extensive literature review, so as for the concepts included in the model, to be comprehended. Finally, the desirable hypotheses are created. In the following, the method of conducting this research is mentioned, as well as the analysis of the tools that were used for the shaping of the distributed questionnaires. Additionally, we analyze, the results of our survey for a sample of (n=120), with the SPSS software. The findings confirm most of our original hypotheses. Then, we proceed to a case study where the employer and the employee are of the same gender, using the same method of statistical analysis, as our conventional model. Finally, the outcomes of this research are outlined, as well as, proposals for future research.

Key – words: Non-verbal communication (NVC), job performance, work enjoyment, trust, gender composition



ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΡΙΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους στήριξαν την προσπάθεια μου να ολοκληρώσω την διπλωματική μου εργασία με θέμα «Η επιρροή της μη-λεκτικής επικοινωνίας στην εργασιακή απόδοση».

Ευχαριστώ ιδιαίτερα την οικογένειά μου για την ηθική συμπαράσταση, όχι μόνο κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας, αλλά καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα. Βικτώρια Μπέλλου, για την καθοδήγηση, την στήριξη και την ενθάρρυνση που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας αλλά και για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με τον κλάδο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους εργαζομένους που συμμετείχαν στην έρευνα και αφιέρωσαν τον προσωπικό τους χρόνο συμπληρώνοντας τα ερωτηματολόγια, για το ενδιαφέρον που έδειξαν για το θέμα και που μοιράστηκαν μαζί μου εμπειρίες σχετικά με την εργασία τους.



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
1.1. ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	12
2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	13
2.1. ΜΗ-ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	14
2.2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΛΑΥΣΗ	20
2.2.1. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	22
2.2.2. ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ ΩΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ	24
2.2.3. ΕΡΓΑΣΙΟΜΑΝΙΑ	27
2.2.4. ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗ	30
2.3. ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΟ ΤΟΥ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ	32
2.4. Η ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ (GENDER COMPOSITION)	33
2.5. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	35
3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	38
3.1. ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΛΑΥΣΗ	38
3.2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΛΑΥΣΗ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	38
3.3. ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΛΑΥΣΗ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	39
3.4. ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ - ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΛΑΥΣΗ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	39
3.5. ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ – GENDER COMPOSITION – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	40
4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ	41
4.1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	41
4.2. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	42



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

5.	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	45
5.1.	ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ.....	45
5.1.1.	ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ – ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ.....	45
5.1.2.	ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ.....	46
5.1.3.	ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ.....	51
5.1.4.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ.....	55
6.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	63
6.1.	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΈΡΕΥΝΑ.....	65
7.	ΕΠΙΛΟΓΟΣ	66
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	67
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	71
A.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΕΛΕΓΧΟ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ (ΠΙΝΑΚΕΣ CRONBACH'S ALPHA).....	71
B.	ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ.....	76
Γ.	ΠΙΝΑΚΕΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΕΩΝ	82
Δ.	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ	96



ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις μεταβλητών του εξεταζόμενου μοντέλου.	45
Πίνακας 2. Βαθμοί συσχέτισης μεταξύ μεταβλητών.	54
Πίνακας 3. Παλινδρόμηση μεταξύ Μη-λεκτικής επικοινωνίας και Εργασιακής Απόλαυσης.....	56
Πίνακας 4. Παλινδρόμηση μεταξύ Εργασιακής απόλαυσης και Εργασιακής απόδοσης.....	56
Πίνακας 5. Παλινδρόμηση μεταξύ Μη-λεκτικής επικοινωνίας και Εργασιακής απόδοσης.....	57
Πίνακας 6. Παλινδρόμηση μεταξύ Μη λεκτικής επικοινωνίας- Εργασιακής Απόλαυσης - Εργασιακής Απόδοσης.	57
Πίνακας 7. Παλινδρόμηση μεταξύ Μη-λεκτικής επικοινωνίας - Εμπιστοσύνης - Εργασιακής απόλαυσης	58
Πίνακας 8. Παλινδρόμηση μεταξύ Μη-λεκτικής επικοινωνίας - Εργασιακής Απόλαυσης όταν εργαζόμενος και προϊστάμενος είναι γυναίκες.....	59
Πίνακας 9. Παλινδρόμηση μεταξύ Εργασιακής Απόδοσης - Εργασιακής Απόλαυσης όταν εργαζόμενος και προϊστάμενος είναι γυναίκα.	60
Πίνακας 10. Παλινδρόμηση μεταξύ Μη-λεκτικής επικοινωνίας - Εργασιακής απόδοσης όταν εργαζόμενος και προϊστάμενος είναι γυναίκα.....	60
Πίνακας 11. Παλινδρόμηση μεταξύ Μη-λεκτικής επικοινωνίας - Εργασιακής Απόλαυσης - Εργασιακής Απόδοσης όταν προϊστάμενος και εργαζόμενος είναι γυναίκα.....	60
Πίνακας 12. Παλινδρόμηση μεταξύ Μη-λεκτικής επικοινωνίας - Εργασιακής απόλαυσης όταν προϊστάμενος και εργαζόμενος είναι άνδρες.	61
Πίνακας 13. Παλινδρόμηση μεταξύ Εργασιακής Απόλαυσης - Εργασιακής Απόδοσης όταν προϊστάμενος και εργαζόμενος είναι άνδρες.	61



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Πίνακας 14. Παλινδρόμηση μεταξύ Μη-λεκτικής επικοινωνίας-Εργασιακής Απόδοσης όταν εργαζόμενος και προϊστάμενος είναι άνδρες.	61
Πίνακας 15. Παλινδρόμηση μεταξύ Μη λεκτικής επικοινωνίας - Εργασιακής Απόλαυσης - Εργασιακής Απόδοσης όταν εργαζόμενος και προϊστάμενος είναι άνδρες.	61
Πίνακας 16. Βαθμός αξιοπιστίας ερωτήσεων μη-λεκτικής επικοινωνίας.....	71
Πίνακας 17. Περιπτώσεις αναπροσαρμογής αξιοπιστίας όταν εξαιρείται κάποια ερώτηση (nvc).....	71
Πίνακας 18. Βαθμός αξιοπιστίας για τις ερωτήσεις της μεταβλητής "Απόδοση Α".	71
Πίνακας 19. Αναπροσαρμογή βαθμού αξιοπιστίας σε περιπτώσεις εξαίρεσης ερωτήσεων (Απόδοση Α).....	72
Πίνακας 20. Συχνότητα και ποσοστό απαντήσεων για την ερώτηση 6 της Επίδοσης Α.....	73
Πίνακας 21. Βαθμός αξιοπιστίας ερωτήσεων "Απόδοσης Β".	73
Πίνακας 22. Αναπροσαρμογή βαθμού αξιοπιστίας σε περιπτώσεις εξαίρεσης ερωτήσεων (Απόδοση Β).....	73
Πίνακας 23. Μέτρηση συχνότητας και ποσοστού απαντήσεων για την ερώτηση 14 του ερωτηματολογίου 1Β.....	74
Πίνακας 24. Βαθμός αξιοπιστίας ερωτήσεων "Εργασιακή Απόλαυση".....	74
Πίνακας 25. Αναπροσαρμογή βαθμού αξιοπιστίας σε περιπτώσεις εξαίρεσης ερωτήσεων (Εργασιακή Απόλαυση).....	74
Πίνακας 26. Βαθμός αξιοπιστίας ερωτήσεων "Εμπιστοσύνη".	75
Πίνακας 27. Αναπροσαρμογή βαθμού αξιοπιστίας σε περιπτώσεις εξαίρεσης ερωτήσεων (Εμπιστοσύνη).	75
Πίνακας 28. Συχνότητες για τη Μη-λεκτική επικοινωνία.	76
Πίνακας 29. Συχνότητες για εργασιακή Απόλαυση.....	76



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Πίνακας 30. Συχνότητες για Εμπιστοσύνη.	77
Πίνακας 31. Συχνότητες για Εργασιακή Απόδοση.	77
Πίνακας 32. Κατανομή ανδρών και γυναικών στο δείγμα	78
Πίνακας 33. Ηλικιακή κατανομή των εργαζομένων.	78
Πίνακας 34. Φύλο προϊσταμένου.	79
Πίνακας 35. Προϋπηρεσία εργαζομένων στο συγκεκριμένο φορέα/επιχείρηση.	79
Πίνακας 36. Χρόνια προϋπηρεσίας υφισταμένου, ανεξαρτήτου φορέα/επιχείρησης.	79
Πίνακας 37. Συχνότητες επίπεδου εκπαίδευσης για το σύνολο των εργαζομένων.	80
Πίνακας 38. Συχνότητες σχετικά με οικογενειακή κατάσταση.	81



ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1. Συχνότητα απαντήσεων για τη Μη-λεκτική επικοινωνία.	47
Γράφημα 2. Συχνότητα απαντήσεων σχετικά με την εργασιακή απόλαυση.	48
Γράφημα 3. Συχνότητα απαντήσεων σχετικά με την εμπιστοσύνη.	48
Γράφημα 4. Συχνότητα απαντήσεων σχετικά με την εργασιακή απόδοση.	49
Γράφημα 5. Ηλικιακή κατανομή του αριθμού των εργαζομένων του δείγματος. ..	78
Γράφημα 6. Απεικόνιση του ποσοστού ετών εργασίας των ερωτηθέντων εργαζομένων στο συγκεκριμένο φορέα/επιχείρηση.	79
Γράφημα 7. Επίπεδο εκπαίδευσης εργαζομένων (N=120).	80



1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως αναφέρει και ο Oscar Wilde « το πρόσωπο ενός άντρα είναι η αυτοβιογραφία του ενώ το πρόσωπο της γυναίκας είναι έργο της φαντασίας της». Με αυτή την έκφραση ξεκινά μια γενική θεωρία και πεποιθήση πως οι εκφράσεις των αντρών είναι πιο ειλικρινείς και ευκολότερα κατανοητές σε σχέση με τον γυναικών οι οποίες μπορούν να προσαρμοστούν έτσι ώστε να δείξουν αυτό που επιθυμούν και όχι αυτό που νιώθουν (Marianne La France & Clara Mayo, 1979). Οι περισσότερες έρευνες δείχνουν πως οι γυναίκες θεωρούνται καλύτερες στο να αποκωδικοποιούν μη λεκτικά σημάδια, σε σχέση με τους άντρες. Σύμφωνα με το τεστ PONS , μια ομάδα ερευνητών κατέληξε στο ότι οι γυναίκες είναι πιο αποτελεσματικές στο να αναγνωρίζουν την ψυχολογική κατάσταση ενός ατόμου μέσα από αποσπάσματα εικόνων και φωνητικών μηνυμάτων (Marianne La France & Clara Mayo, 1979).

Οι πιο γνωστοί και πλέον διαδεδομένοι κώδικες μη λεκτικής επικοινωνίας είναι το χαμόγελο, ο «προσωπικός χώρος» και το άγγιγμα. Όσον αφορά το χαμόγελο, οι γυναίκες τείνουν να χαμογελάνε περισσότερο όσο είναι μόνες τους και αυξάνουν το χαμόγελο τους όταν συναναστρέφονται με κάποιον του ενδιαφέροντος και της αρεσκείας τους. Το χαμόγελο προκαλεί το χαμόγελο σε αυτόν που έχουμε απέναντι μας και θα μπορούσαμε να πούμε πως αποτελεί και σημάδι φιλικότητας ή απουσίας εχθρότητας. Ο προσωπικός χώρος, αναφέρεται στα όρια που θέτει ο καθένας γύρω από τον εαυτό του, σε σχέση με τους υπόλοιπους γύρω του. Έρευνες έχουν δείξει πως τα όρια που θέτουν οι γυναίκες είναι μικρότερα σε σχέση με αυτά των αντρών. Αυτό πολλοί το δικαιολογούν επικαλούμενοι τη θεωρία ότι οι γυναίκες είναι πιο φιλικές και λιγότερο καχύποπτες σε σχέση με τους άντρες.

Όταν τα προσωπικά όρια που αναφέραμε παραπάνω μειώνονται, τότε στο προσκήνιο εμφανίζεται και το άγγιγμα ως τρόπος μη λεκτικής επικοινωνίας. πείραμα που έγινε για την κατανόηση της έννοιας του αγγίγματος διεξήχθη σε μικρότερης ηλικίας άτομα. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως τα μικρά κοριτσάκια αναζητούν από τη φύση τους την επαφή και το άγγιγμα σε σχέση με τα αγόρια τα οποία αρέσκονται στον τρόπο που είχαν μάθει ως τότε(όσα αγοράκια λάμβαναν μεγαλύτερο άγγιγμα από τη μητέρα τους, άγγιζαν και αυτά. Τα αντίθετα αποτελέσματα ίσχυαν για τα αγοράκια τα οποία δεν λάμβαναν άγγιγμα από τη μητέρα τους.) (Marianne La France & Clara Mayo, 1979). Στην περίπτωση των ενηλίκων όμως, τα πράγματα διαφέρουν καθώς έρευνες



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

έδειξαν πως οι άντρες τείνουν να έχουν πιο διαχετικό άγγιγμα από ότι οι γυναίκες. Αυτό δημιουργεί κάποια νέα όρια για τη μη λεκτική επικοινωνία μεταξύ ατόμων του ίδιου ή διαφορετικού φύλου.

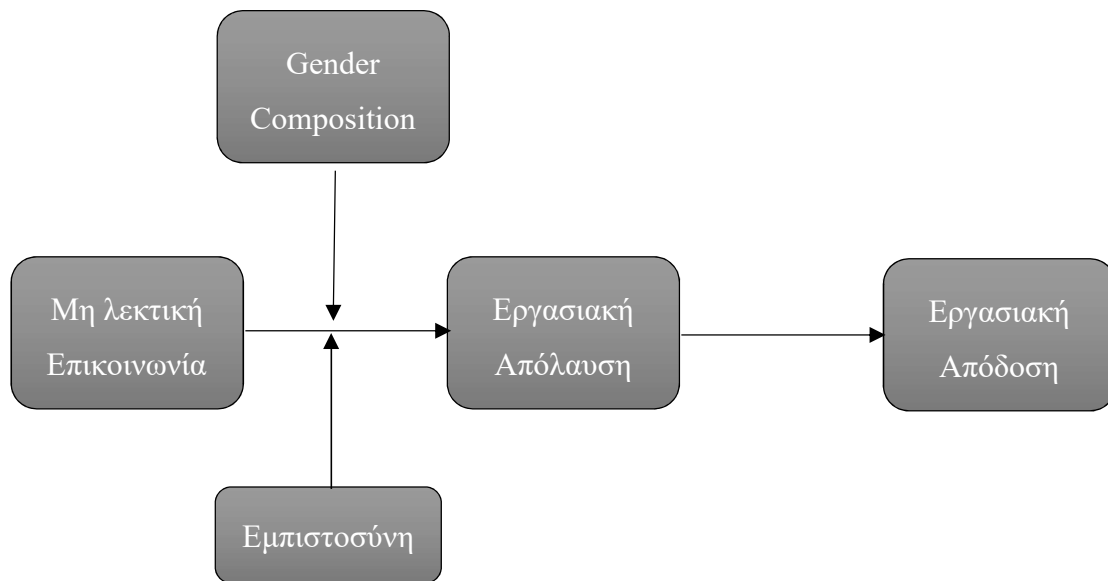
Σε επίπεδο επιχειρήσεων, είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός φυσικού προσώπου που με τον έναν ή τον άλλον τρόπο θα πρέπει να είναι σε θέση να κατανοεί όλα τα παραπάνω λόγω της απαιτητικής θέσης του σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση. Αυτό το άτομο αποκαλείται ηγέτης ή προϊστάμενος. «Η ηγεσία γίνεται αντιληπτή ως η διαδικασία όπου ένα ή παραπάνω άτομα κατορθώνουν να γίνουν εκπρόσωποι της πραγματικότητας όλων των υπολοίπων.» (Linda Smircich and Gareth Morgan, 1982). Σύμφωνα με αρκετές επιχειρήσεις για κάθε υπεύθυνο και ηγέτη, είναι απαραίτητο να είναι ικανός να αναγνωρίζει τη συναισθηματική κατάσταση των υφισταμένων και ακολούθων του, ακόμα και όταν δεν ειπώνονται λέξεις. Όπως αναφέρεται και σε έρευνα της Kristin Byron (2008), οι προϊστάμενοι οι οποίοι ήταν σε θέση να αναγνωρίσουν τα σημάδια των υπαλλήλων τους και τα να ερμηνεύσουν, διέθεταν πιο αποδοτικούς και ικανοποιημένους εργαζόμενους.

Η παρούσα εργασία ως σκοπό έχει την έρευνα γύρω από το φαινόμενο της μη-λεκτικής επικοινωνίας στο χώρο των επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα στον κλάδο των supermarket. Σε συνάρτηση με άλλες μεταβλητές καλούμαστε να ελέγξουμε εάν η μη-λεκτική επικοινωνία μπορεί να επηρεάσει την αποδοτικότητα ενός εργαζόμενου. Σε συνέχεια της έρευνας μας, θέτουμε περιορισμούς σχετικά με το φύλο του εργαζομένου και του προϊσταμένου και τη σύνθεση μεταξύ αυτών (gender composition).



1.1. ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η δημιουργία ενός θεωρητικού μοντέλου όπου αφορά στη σχέση μεταξύ της χρήσης της μη-λεκτικής επικοινωνίας από πλευράς του προϊσταμένου με την εργασιακή απόδοση, μέσω της εργασιακής απόλαυσης που λαμβάνει ο εργαζόμενος. Παράλληλα στο μοντέλο εμπλέκεται και η έννοια της εμπιστοσύνης που υπάρχει ανάμεσα σε προϊστάμενο και υφιστάμενο. Σε πρώτη φάση εξετάζεται κατά πόσο μπορεί το μοντέλο να σταθεί με τα δεδομένα του δείγματος μας. Σε δεύτερη φάση της εργασίας, εξετάζουμε το ίδιο μοντέλο θέτοντας όμως έναν περιορισμό. Ο περιορισμός αυτός σχετίζεται με την έννοια του gender composition, της σλυνθεσης των φύλων δηλαδή μέσα σε μια ομάδα, ή/και έναν οργανισμό. Στη δική μας περίπτωση θα εξετάσουμε την περίπτωση όπου το φύλο του προϊσταμένου θα είναι ίδιο με αυτό του υφισταμένου.



Εικόνα 1. Θεωρητικό μοντέλο



2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Η σχέση και η ταύτιση ενός εργαζόμενου με τον προϊστάμενο του, αποτελεί μεταβλητή κρίσιμη για την ευχαρίστηση του εργαζομένου. Προκειμένου να υπάρξει η ταύτιση όμως, θα πρέπει να υπάρχει ένα κλίμα ευνοϊκό μεταξύ εργαζομένου και προϊσταμένου.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η *μη λεκτική επικοινωνία* μέσω της γλώσσας του σώματος μπορεί να αποτελέσει κρίσιμο παράγοντα στη σχέση εργαζομένου-προϊσταμένου (Gkorezis, Bellou, και Skemperis, 2015).

Σύμφωνα με τον Yokoyama (2016), αρμοδιότητα του προϊσταμένου είναι να βλέπει τις δυνατότητες του εργαζομένου, να του παρέχει κίνητρα για να εξελιχθεί, να τον ελέγχει και να τον ανταμείβει όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο. Τα παραπάνω λαμβάνουν χώρα με τη σωστή χρήση των μέσων που διαθέτει ο προϊστάμενος για να επικοινωνεί με τον εργαζόμενο. Είναι απαραίτητη δηλαδή η καλή σχέση μεταξύ των δυο, καθώς μπορεί να εξασφαλίσει μια μακροχρόνια ικανοποιητική συνεργασία και έναν ικανοποιημένο και ολοένα αποδοτικότερο εργαζόμενο.

Σύμφωνα με τους Latorre, Guest, Ramos, & Gracia, (2016), η *αποδοτικότητα* του εργαζομένου στα πλαίσια της θεωρίας του ανθρώπινου δυναμικού, επηρεάζεται από την ικανοποίηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος (η οποία με τη σειρά της επηρεάζεται από μια σειρά άλλων παραγόντων). Σύμφωνα με προηγούμενη έρευνα, το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ο εργαζόμενος και οι σχέσεις που αναπτύσσει μέσα σε αυτό, επηρεάζουν την απόδοση του. Πιο συγκεκριμένα, όταν γίνεται σωστή χρήση της θεωρίας των ανθρωπίνων πόρων και υπάρχουν θετικές σχέσεις μέσα στο χώρο εργασίας, τότε η αποδοτικότητα του εργαζομένου αυξάνεται.

Η *εργασιακή απόλαυση*, όπως και η *ψυχολογία* του ατόμου, είναι έννοιες οι οποίες επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες σε καθημερινή βάση. Σε αυτό το σημείο της εργασίας, καλούμαστε να δούμε πως η άποψη κάποιου για τον εαυτό του μπορεί να επηρεάσει την απόλαυση ή την πλήξη που λαμβάνει από τον εργασιακό του χώρο.

Τα τελευταία σχεδόν 10 χρόνια, η ευτυχία του ατόμου έχει αποτελέσει σημαντικό κομμάτι μελέτης πολλών ερευνητών, οι οποίοι έχουν βρει και μεθόδους και εργαλεία προκειμένου να τη «δημιουργείς» (Rodriguez και Sanz, 2013). Η άνοδος των



ποσοστών χαράς των ατόμων τα τελευταία χρόνια έχει δείξει πως επηρεάζει και την ευχαρίστηση που λαμβάνουν αυτά τα άτομα από την εργασία τους.

Σύμφωνα με τον Locke, (1969) η *ικανοποίηση* ενός εργαζομένου, ορίζεται ως η ευχάριστη κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο εργαζόμενος μέσα στον εργασιακό του περιβάλλον. Αυτή προκύπτει συγκριτικά από τα δεδομένα και τα όρια που έχει θέσει ο εργαζόμενος σε σχέση με αυτά που επιτυγχάνει μέσα στον οργανισμό στον οποίο απασχολείται. Όταν αυτά που επιτυγχάνει, ξεπερνούν τα όρια που έχει εξ αρχής θέσει τότε μιλάμε για ικανοποίηση (Locke, E. A. , 1970).

Οι παραπάνω έννοιες αναφέρονται και αναλύονται παρακάτω, η καθεμία σύμφωνα με τη βαρύτητα που έχει στην παρούσα έρευνα που διεξάγουμε.

2.1. ΜΗ-ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Πρώτοι ορισμοί της μη λεκτικής επικοινωνίας τονίζουν πως, η έννοια της μη λεκτικής επικοινωνίας δεν βασίζεται σε λέξεις, προτάσεις ή γλώσσα. Η βασική διάκριση της μη λεκτικής επικοινωνίας, από τη λεκτική είναι πως η πρώτη είναι γλωσσική. Σύμφωνα με τους Ambady και Weisbuch (2010) η μη λεκτική επικοινωνία είναι κατανοητή ως:

«Η αποστολή και λήψη σκέψεων, πεποιθήσεων και συναισθημάτων, μέσω της μη-λεκτικής συμπεριφοράς».

Με τον όρο συμπεριφορά, αναφερόμαστε σε «οποιαδήποτε αριθμητική, λεκτική, παραστατική, εικονογραφική ή άλλη αισθητηριακή πληροφορία που είναι διαθέσιμη σε έναν κριτή για πιθανή χρήση στην διαμόρφωση άποψης και κριτικής» (Bonaccio, O'Reilly, O'Sullivan, και Chioocchio, 2016).

Είναι γνωστό πως η ομιλία είναι μόνο ένα από τα πολλά είδη επικοινωνίας, παρόλα αυτά πολλοί είναι αυτοί οι οποίοι ξεχνούν είτε υποτιμούν τη δύναμη και το αποτέλεσμα της μη λεκτικής επικοινωνίας. Από τις πιο γνωστές και χαρακτηριστικές μεθόδους μη λεκτικής επικοινωνίας είναι η οπτική επαφή και οι εκφράσεις του προσώπου, τα οποία πολλές φορές υποδηλώνουν περισσότερα από όσα θα μπορούσε η χρήση των λέξεων (Zeki, 2009).



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Όπως αναφέρουν και οι Ergin και Birol (2005), η επικοινωνία μεταξύ δυο ατόμων ξεκινάει μόλις αυτά πραγματοποιήσουν οπτική επαφή, καθιστώντας έτσι την οπτική επαφή ένα σημαντικό τρόπο επικοινωνίας. σύμφωνα με τους κανόνες της μη λεκτικής επικοινωνίας, όταν ένα άτομο τείνει να σε κοιτάει απευθείας στα μάτια τότε υποδυκνύει ότι αυτό το άτομο ενδιαφέρεται.

Η χρήση μη λεκτικών μέσων επικοινωνίας όπως είναι οι εκφράσεις του προσώπου, οι κινήσεις του προσώπου και η οπτική επαφή, παίζουν σημαντικό ρόλο στην επικοινωνία. Όπως αναφέρουν οι Brook και Servatka (2016), οι μέθοδοι τις οποίες έχει στη διάθεση του ο άνθρωπος για να παράξει μη λεκτική επικοινωνία, είναι πανίσχυρα εργαλεία τα οποία με σωστή χρήση παράγουν ένα εξαιρετικά ικανοποιητικό αποτέλεσμα. Οι εκφράσεις του προσώπου, η γλώσσα του σώματος και οι χειρονομίες, βοηθούν στην καλύτερη ερμηνεία των λεκτικών μηνυμάτων που εκπέμπει ο ομιλητής, δίνοντας έμφαση και χαρακτήρα σε αυτά.

Η μη λεκτική επικοινωνία αποτελεί ένα πολύ δημοφιλές και αμφιλεγόμενο θέμα συζήτησης στον κλάδο των επιχειρήσεων. Οι επιπτώσεις της μη-λεκτικής επικοινωνίας έχει καθοριστική σημασία σε πλαίσιο οικονομικών αποφάσεων (Brook, και Servatka, 2016). Οι ηγέτες, διαθέτουν μια «σιωπηλή γλώσσα» όπου σε συνδυασμό με την γλώσσα του σώματος μπορούν εύκολα να κερδίσουν διαπραγματεύσεις και να χτίσουν εμπιστοσύνη. Οι γυναίκες όταν βρίσκονται σε ρόλο ηγέτη, τείνουν να αφομοιώνουν και να χρησιμοποιούν «δυναμικές πόζες» εάν θέλουν να πείσουν και να επιτύχουν (Bonaccio, O'Reilly, O'Sullivan, και Chiochio, 2016).

Προκειμένου να γίνει πιο κατανοητή η έννοια της μη-λεκτικής συμπεριφοράς, αναλύουμε ορισμένες μεθόδους που βοηθούν στη σωστή χρήση αυτής.

- i. Body codes (σωματικοί κώδικες): Οι σωματικοί κώδικες στο σύνολο τους εμπεριέχουν κινήσεις και χειρονομίες, φυσική εμφάνιση και οποιαδήποτε οπτική επαφή. Οι κινήσεις και οι χειρονομίες είναι γνωστά στην ευρύτερη βιβλιογραφία ως kinesics. Το kinesics ως όρος αναφέρεται σε ένα είδος επικοινωνίας, το οποίο περιλαμβάνει κατά κύριο λόγο κινήσεις του σώματος. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνει χειρονομίες, στάσεις, πόζες, βάδισμα και εκφράσεις του προσώπου. Το kinesics ως μέθοδος επικοινωνίας, εκτός από μόνο του και ως μέσο μη-λεκτικής επικοινωνίας,



χρησιμοποιείται συχνά και για να δώσει έμφαση σε λεκτικές επικοινωνίες μεταξύ των ατόμων.

Οι Bonaccio και άλλοι (2016), αναγνωρίζουν *πέντε κατηγορίες επικοινωνίας* μέσω της μεθόδου των kinesics. **Πρώτον**, η στάση ενός ατόμου να ακουμπά συχνά τον εαυτό του ενδέχεται να υποδηλώνει στοιχεία για το χαρακτήρα του. Για παράδειγμα, εάν σε μια συνέντευξη ο υποψήφιος τείνει να παίζει με τα μαλλιά του ή να ακουμπά τον εαυτό του με οποιοδήποτε τρόπο, τότε υποδηλώνει την ύπαρξη άγχους.

Δεύτερον, οι χειρονομίες οι οποίες έχουν ένα γενικά αποδεκτό χαρακτήρα και ερμηνεία, όπως είναι η ένδειξη του όρθιου αντίχειρα (thumbs-up), αποτελούν σημαντικό κομμάτι των kinesics.

Τρίτον, η οπτικοποίηση των λέξεων πολλές φορές χρησιμοποιείται για να δώσει έμφαση. Η οπτικοποίηση μπορεί να επιτευχθεί μέσω των κινήσεων των χεριών για να δοθεί έμφαση, μέσω του ιδεογράμματος όπου σκιαγραφείται μια σχέση ή μια κατεύθυνση και μέσω των δεικτικών κινήσεων όπου μας υποδεικνύουν κάποιο αντικείμενο. Επιπλέον, η απεικόνιση ενός μεγέθους ή κάποιας απόστασης, κινήσεις οι οποίες ενδέχεται να μεταφέρουν ή να εμπεριέχουν ρυθμό, η μίμηση κινήσεων και τα εικονογράμματα αποτελούν κομμάτι της οπτικοποίησης.

Τέταρτον, οι κινήσεις που λειτουργούν ως ρυθμιστές σε μια συζήτηση (π.χ. νεύμα) θεωρούνται σημαντική κατηγορία στην επικοινωνία μέσω των kinesics.

Τέλος, οι ενδείξεις επιρροής από κάτι ή από κάποιον μπορούν να αναγνωρισθούν μέσω της εκφραστικότητας του προσώπου.

ii. *Sensory and contact codes (αισθητηριακοί και επικοινωνιακοί κώδικες)*: οι κώδικες αυτοί, περιλαμβάνουν την **απτική μέθοδο** (haptics), τα **φωνητικά** (vocalics) και τη λήψη μηνυμάτων και **διαμόρφωση απόψεων μέσω της όσφρησης και των διάφορων οσμών** (olfactics). Με τον όρο απτική μέθοδος, αναφερόμαστε στην επικοινωνία μέσω του αγγίγματος. Το σημείο όπου χρησιμοποιείται το άγγιγμα, καθώς και η δύναμη/ένταση του



μπορεί να προσδίδουν κάθε φορά ένα διαφορετικό μήνυμα και ως κατ' επέκταση να έχουν και ένα διαφορετικό αποτέλεσμα. Για παράδειγμα, ένα συγκαταβατικό χτύπημα στον ώμο, δείχνει την υποστήριξη και τη συμπαράσταση του συνομιλητή, ενώ ένα χαστούκι υποδεικνύει αρνητικά συναισθήματα (Burgoon και άλλοι, 2011).

Τα φωνητικά είναι το ίδιο σημαντικά με το μήνυμα που λαμβάνει ο δέκτης από τον πομπό. Μεγάλες παύσεις καθώς και άλλα στοιχεία όπως το χρώμα και ο τόνος της φωνής, μπορεί πολλές φορές ακούσια να μεταφέρουν συναισθήματα. Στον κλάδο των επιχειρήσεων, χαρακτηριστικά στη φωνή, όπως είναι ο τόνος και η ένταση αυτής, σχετίζονται με την ιεραρχία, με την έννοια ότι ο δέκτης/ακροατής μπορεί να κατανοήσει την ιεραρχία του πομπού/ομιλητή βάσει των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών, και με τη σειρά του ο ομιλητής υιοθετεί και χρησιμοποιεί διαφορετικό τόνο και ένταση στη φωνή του ανάλογα με το επίπεδο της ιεραρχίας στο οποίο ανήκει (Ko, Sadler, & Galinsky, 2015).

Τέλος, με τον όρο olfactics αναφερόμαστε στην επικοινωνία που πραγματοποιείται μέσω της όσφρησης και των οσμών (Bonaccio και άλλοι, 2016). Η μυρωδιά παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις κοινωνικές συναναστροφές ενός ατόμου. Οι ευχάριστες μυρωδιές έχουν την τάση να προσεγγίζουν, ενώ αντίθετα, οι δυσάρεστες μυρωδιές έχουν την τάση να απωθούν πιθανούς συνομιλητές. Η μυρωδιά που αναδύεται από ένα άτομο είναι αποτέλεσμα ενός συνόλου από διάφορους παράγοντες ή/και συνήθειες του ανθρώπου σε καθημερινή ή και όχι βάση. Για παράδειγμα η οσμή κάποιου, επηρεάζεται από την φυσική μυρωδιά που εκπέμπει το σώμα του, από συνήθειες όπως είναι η σωστή υγιεινή και η χρήση κάποιου αρώματος, οι δραστηριότητες του (και κατ'επέκταση η ένταση που ιδρώνει), και η ύπαρξη ή όχι κάποιας ασθένειας. Στον κλάδο των επιχειρήσεων, η σημασία της μυρωδιάς δεν έχει ερευνηθεί τόσο όσο οι υπόλοιπες έννοιες τις οποίες εξετάζουμε, παρόλα αυτά έχουν παρατηρηθεί δείγματα δυσαρέσκειας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, σε περιπτώσεις δυσοσμίας του δεύτερου (De Vader και Barker, 2009).



iii. *Spatiotemporal codes (χωροχρονικοί κώδικες)*: Οι κώδικες αυτοί περιλαμβάνουν μεταβλητές/παράγοντες σχετικές με τον **προσωπικό χώρο** του ατόμου (proxemics), με το **χρόνο** (chronemics), και το **περιβάλλον** (environment).

Ο παράγοντας των proxemics αναφέρεται στον προσωπικό χώρο κάποιου και πώς αυτός επιλέγει να τον χρησιμοποιήσει προκειμένου να επικοινωνήσει (Andersen και άλλοι, 2013). Το πώς οριοθετεί το κάθε άτομο τον προσωπικό του χώρο εξαρτάται από την κουκλούρα που κουβαλάει, σύμφωνα με τον τόπο που κατάγεται, καθώς και από υπόλοιπα ερεθίσματα του περιβάλλοντος του που το επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά. Η σπουδαιότητα που έχει ο σεβασμός του προσωπικού χώρου, διδάσκεται στους εργαζομένους στα αρχικά βήματα της καριέρας τους.

Η έννοια των chronemics περιλαμβάνει μεταβλητές όπως είναι η *ταχύτητα του βαδίσματος*, η *ταχύτητα με την οποία διεκπεραιώνει τα καθήκοντα* και ολοκληρώνει τις εκκρεμότητες του στο χώρο εργασίας του. Τα παραπάνω σε συνδυασμό με την αμεσότητα και την ακρίβεια, δείχνουν το πώς ο εργαζόμενος εκμεταλλεύεται και χρησιμοποιεί το χρόνο του. Για παράδειγμα, οι Bonaccio και άλλοι, (2016), στην έρευνα τους αναφέρουν πως οι ηγέτες ή/και οι αρχηγοί μιας ομάδας ατόμων, οι οποίοι καταφέρνουν να διαχειριστούν, να συντονίσουν και να οργανώσουν τους ρυθμούς της δουλειάς αποτελεσματικά, τείνουν να έχουν θετικές επιδράσεις στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Τέλος, το περιβάλλον συμπεριλαμβάνεται στους μη-λεκτικούς χωροχρονικούς κώδικες επικοινωνίας, διότι τα αντικείμενα που περιτριγυρίζουν ένα άτομο καθώς και τα ερεθίσματα που μπορεί να λαμβάνει από αυτά, ενδεχομένως να επηρεάζουν τον τρόπο επικοινωνίας με τους γύρω του. Για παράδειγμα, η διαρύθμιση του χώρου στον οποίο εργάζεται κάποιος μπορεί να επηρεάσει την ψυχολογία του και τον τρόπο και τη διαθήκη με την οποία επιθυμεί να επικοινωνήσει.

iv. *Charismatic leadership (χαρισματική-αποτελεσματική ηγεσία)* : Στα πλαίσια και τη διαδικασία μιας μη-λεκτικής συμπεριφοράς μπορεί να



εμπλέκεται ένας χαρισματικός ηγέτης, στο ρόλο του αποτελεσματικού αρχηγού και καθοδηγητή μιας ομάδας ατόμων. Ένας ηγέτης, μπορεί να μεταφέρει ένα αισιόδοξο και ελπιδοφόρο μήνυμα στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Με τη σωστή χρήση της μη-λεκτικής επικοινωνίας και συμπεριφοράς (π.χ. ποικιλία και εκφραστικότητα στο βλέμμα, έντονες χωρίς υπερβολή κινήσεις του προσώπου και του σώματος.), η αποστολή του να επηρεάσει τα μέλη της ομάδας στην οποία εμπλέκεται μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική.

Ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνει και αντιλαμβάνεται κάποιος ένα μήνυμα, ανεξάρτητα από το περιεχόμενο του, έχει θετικό αντίκτυπο στο δέκτη του μηνύματος/ακροατή, επηρεάζοντας τις προοπτικές που έχει ο ίδιος ως άτομο, καθώς και σε μεταγενέστερες συμπεριφορές του.

Η ισχυρή μετάδοση ενός μη-οπτικού μηνύματος, είναι πιο αποτελεσματική από μια μέτρια μετάδοση ενός οπτικού. Πέραν της αξιοπιστίας και της ικανότητας που πρέπει να διαθέτει ένας χαρισματικός ηγέτης, πρέπει να διαθέτει και σε μεγάλο βαθμό τη δύναμη της πειθούς χρησιμοποιώντας ως βασικό χαρακτηριστικό την αμεσότητα, συνδυάζοντας την όποτε κρίνεται σκόπιμο με την διακωμώδηση . Η αμεσότητα περιλαμβάνει μη-λεκτικές συμπεριφορές που επιφέρουν την εύνοια του ακροατή και κάνουν πιο εύκολη την προσέγγιση από πλευράς του ομιλητή. Για παράδειγμα, ένα αυθεντικό και ελικρινές χαμόγελο μπορεί να κερδίσει την εμπιστοσύνη του ακροατή και να δώσει περισσότερο χώρο για τον ομιλητή να κινηθεί (Bonaccio και άλλοι, 2016). Η διακωμώδηση αποτελεί, μια αυθόρμητη πολλές φορές συμπεριφορά που παρατηρείται περισσότερο στη μίμηση ορισμένων μη-λεκτικών στοιχείων. Η διακωμώδηση μέσω της μίμησης κρίνεται αρκετά σημαντική μέθοδος επικοινωνίας, καθώς μπορεί να παροτρύνει τη δημιουργία ή/και τη διατήρηση των κοινωνικών σχέσεων.



2.2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΛΑΥΣΗ

Η εργασιακή απόλαυση ως έννοια υποδυκνύει το *«βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος βρίσκει ενδιαφέρουσα τη δουλειά του, ανακαλύπτει συνεχώς ενδιαφέροντα πράγματα που μπορεί να κάνει τα οποία του κεντρίζουν το ενδιαφέρον και του προσφέρουν ευχαρίστηση»*. Σύμφωνα με έναν ορισμό που παραθέτουν οι Peters και άλλοι (2014) σε σχετική έρευνα τους, *«Η εργασιακή απόλαυση, αναφέρεται στην εκτίμηση που έχει ο εργαζόμενος για την εργασία του, καθώς και την ποιότητα του εργασιακού του περιβάλλοντος και περιγράφει το βαθμό στον οποίο βρίσκει τη δουλειά του και τις αρμοδιότητες του, ενδιαφέροντα και ευχάριστα.*

Οι δυο ορισμοί παρουσιάζουν κοινά στοιχεία μεταξύ τους, παρόλα αυτά όμως ο πρώτος προϋποθέτει μεγαλύτερη προσπάθεια απο πλευράς εργαζομένου για τη διατήρηση και την ύπαρξη της εργασιακής απόλαυσης, ενώ ο δεύτερος αναφέρεται στο συναίσθημα που δημιουργείται για μια υπάρχουσα κατάσταση η οποία μπορεί να παραμείνει αμετάβλητη.

Οι προϊστάμενοι στις επιχειρήσεις, τείνουν να λαμβάνουν εργασιακή απόλαυση από τις προοπτικές και τη φύση της εργασίας, παρά από την έννοια της εργασίας και τα καθήκοντα της (Ng, Sorensen, και Feldman, 2007).

Ίσως η πιο γνωστή για έρευνα και ανάλυση μεταβλητή στην παγκόσμια βιβλιογραφία, που σχετίζεται με την εσωτερική ολοκλήρωση ενός εργαζομένου στο χώρο εργασίας του, είναι η εργασιακή απόλαυση. Μαζί με την εργασιακή απόλαυση, ερευνάται και η παρότρυνση/καθοδήγηση του ατόμου στην εργασία του. Οι δυο αυτές έννοιες, όπως αναφέρεται στο άρθρο των Graves και άλλοι (2012), έγιναν αντιληπτές και ερευνήθηκαν πρώτα από τους Spence και Robbins το 1992, σε μια προσπάθεια τους να ερευνήσουν και να αιτιολογήσουν από πού προέρχεται η εργασιομανία.

Όπως αναφέρουν σε πρόσφατη έρευνα τους και οι Kasper-Brauer, και Leischnig (2016), τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, οι δυνατότητες που παρουσιάζουν, οι αρμοδιότητες που τους δίνονται, η εμπιστοσύνη για τη διεκπεραίωση καθηκόντων, σε συνδυασμό με το εργασιακό περιβάλλον, μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή απόλαυση.



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Οι Graves και άλλοι, (2012), στο άρθρο τους χρησιμοποιούν τις παραπάνω έννοιες ως ανεξάρτητες μεταβλητές στην έρευνα τους. Όπως αναφέρουν, η ολοένα και μεγαλύτερη προσπάθεια στη δουλειά τους εμφανίζεται ως επιτακτική ανάγκη στα άτομα προκειμένου να καλύψουν τα πρέπει και τις ανάγκες τους, με απώτερο στόχο την πληρότητα μέσω της εργασιακής απόλαυσης. Η παρότρυνση για δουλειά, μπορεί να δημιουργήσει αντίθετα αποτελέσματα και συναισθήματα από αυτά τα εργασιακής απόλαυσης, όπως για παράδειγμα στρες και άγχος. Αντίθετα, η εργασιακή απόλαυση, δημιουργεί μια εσωτερική παρακίνηση στον εργαζόμενο, βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής του και τις αποδόσεις του στον εργασιακό χώρο.

Όπως προαναφέρθηκε, η εργασιακή απόλαυση σχετίζεται με την επιδίωξη του ατόμου να εμπλακεί και να αναλάβει περισσότερα καθήκοντα, επειδή βρίσκει ενδιαφέρουσα τη δουλειά την οποία κάνει. Προγενέστερες έρευνες, αναφέρουν πως η εργασιακή απόλαυση μπορεί πολλές φορές να είναι το αρχικό στάδιο της εργασιομανίας, αφού η απόλαυση μπορεί να δημιουργήσει πάθος για τη δουλειά η οποία με λάθος χειρισμούς μπορεί να γίνει εμμονή και να έχει αντίθετα αποτελέσματα από αυτά που προσφέρει η εργασιακή απόλαυση (Buelens και Poelmans, 2004).

Ο Porter (2001) με την ολοκλήρωση της έρευνας του, καταλήγει στο συμπέρασμα πως η εργασιακή απόλαυση μειώνει το στρες της καθημερινότητας και το άγχος, προσφέροντας μια καλύτερη ποιότητα ζωής. Συμπληρωματικά, αναφέρει πως μέσω της εργασιακής απόλαυσης βελτιώνεται και η ποιότητα της εργασίας του, καθώς και οι σχέσεις του με τους συναδέλφους του. Οδηγός και σημαντικός παράγοντας για την ευκολότερη επίτευξη της εργασιακής απόλαυσης φαίνεται να είναι η εσωτερική παρακίνηση του εργαζόμενου, όπου ο εργαζόμενος οικειοθελώς αναλαμβάνει νέα καθήκοντα και υποχρεώσεις επειδή βρίσκει ενδιαφέρον και λαμβάνει ευχαρίστηση από αυτό.

Όπως αναφέρουν οι Graves και άλλοι, (2012), η εργασιακή απόλαυση μπορεί να δημιουργήσει προοπτικές για θετικά αισθήματα, τα οποία απορρέουν από τη διεκπεραίωση των καθηκόντων με ευχαρίστηση. Σε μεγάλο μέρος της προγενέστερης αρθρογραφίας, αναφέρονται οι θετικές επιδράσεις της εργασιακής απόλαυσης, τονίζοντας πως μπορεί να αποφέρει παρακίνηση, να δημιουργήσει κίνητρα για επιπλέον εργασία, να εγκαθιδρύσει και να βελτιώσει τις διαπροσωπικές σχέσεις, να



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

επιδείξει θετικές συμπεριφορές (π.χ. βοήθεια προς το συνάνθρωπο, καθοδήγηση αυτών που το έχουν ανάγκη), να προσφέρει πιο δημιουργική σκέψη και να χρησιμοποιεί πιο αποτελεσματικές στρατηγικές (Graves και άλλοι 2012).

Η έννοια της εργασιακής απόλαυσης είναι μια πολύπλοκη έννοια η οποία αποτελείται από ένα συννοθύλλευμα εννοιών που την απαρτίζουν και βοηθούν να αναλύσουμε και να αιτιολογήσουμε τα αποτελέσματα της. Τέτοιες έννοιες είναι η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, η έννοια της αυτοεκτίμησης, της εργασιομανίας και της αισιοδοξίας ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του ατόμου.

2.2.1. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Σύμφωνα με την ευρύτερη βιβλιογραφία, η εργασιακή ικανοποίηση μεταφράζεται ως:

« η κατάσταση της απόλαυσης που βρίσκεται κάποιος, η οποία απορρέει από την εκτίμηση που λαμβάνει κατά την εκπλήρωση μιας αρμοδιότητας, ή από την διευκόλυνση που προσφέρει στην δουλειά κάποιου άλλου με την ολοκλήρωση της».

Από την άλλη πλευρά έχουμε την έννοια της εργασιακής δυσaréκειας, που αναφέρεται στο αρνητικό και δυσάρεστο συναίσθημα κάποιου που προκύπτει από την ολοκλήρωση μιας αρμοδιότητας, όταν αυτή προκαλεί δυσλειτουργίες και προβλήματα στο ευρύτερο περιβάλλον.

Προγενέστερες έρευνες και μελέτες από τους Gebhar (1948) και από τους Herzberg και Snyderman (1959), υποδεικνύουν ότι η επιτυχής εκπλήρωση των καθηκόντων στον εργασιακό χώρο είναι κρίσιμος συνδετικός παράγοντας των αρμοδιοτήτων και της θέσης που κατέχει ένας εργαζόμενος με την εργασιακή ικανοποίηση την οποία λαμβάνει.

Το 1963 ο Locke, όπως αναφέρει, ξεκίνησε, βασιζόμενος στα αποτελέσματα των ανωτέρω, την έρευνα του με σκοπό να εντοπίσει τις συσχετίσεις μεταξύ της αρέσκειας του εργαζομένου για τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του σε συνδυασμό με την εργασιακή ικανοποίηση. Τη χρονική περίοδο μεταξύ 1963 και 1967, διεξείχε με την ερευνητική του ομάδα οκτώ έρευνες πάνω στο συγκεκριμένο θέμα. Τα αποτελέσματα



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

έδειχναν πως ο βαθμός αρέσκειας της κάθε αρμοδιότητας ήταν άρρικτα συνδεδεμένη με την επιτυχία και τις αποδοχές που εκλάμβανε ο εργαζόμενος για την ολοκλήρωση της.

Η εργασιακή ικανοποίηση, όπως και η εργασιακή δυσαρέσκεια αποτελούν λειτουργία η οποία προκύπτει από την σχέση μεταξύ των επιθυμιών ενός ατόμου και αυτών που τελικά λαμβάνει ως ανταμοιβή από την υπηρεσία που προσφέρει. Σε αυτό το σημείο, αξίζει να σημειωθεί, πως υπάρχουν τρεις παράγοντες οι οποίοι εμπλέκονται στη διαδικασία της ολοκλήρωσης μιας αρμοδιότητας:

- i) Η προοπτική της αναγνώρισης στο χώρο εργασίας,
- ii) Οι σαφείς είτε ασαφείς μεταβλητές επιρροής και ικανοποίησης, τις οποίες ο εργαζόμενος θέτει,
- Και τέλος,
- iii) Η συνειδητή είτε υποσυνείδητη κρίση σχετικά με τη σχέση προσδοκιών και αποδοχών.

Τα αίτια που προκαλούν την εργασιακή ικανοποίηση δεν πηγάζουν αποκλειστικά από τη δουλειά, ούτε από το άτομο και την προσωπικότητα του, αλλά από τον αρμονικό συνδυασμό και των δυο. Για να είναι πιο αποτελεσματική η εργασιακή ικανοποίηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος θα πρέπει να υπάρχει μια σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ των παραπάνω δυο μεταβλητών και παραγόντων που προαναφέρθηκαν (Locke, E. A., 1969).

Σε γενικότερες γραμμές, η ιδέα της εργασιακής ικανοποίησης είναι αποτέλεσμα του ατόμου σε συνδυασμό με το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται και ενεργεί. Όπως αναφέρει και ο Locke (1969), η συμπεριφορά του εργαζομένου επηρεάζεται σε κάποιο βαθμό και από το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται. « Η συμπεριφορά και οι αντιδράσεις ενός υφιστάμενου στον προϊστάμενο του, πάντοτε εξαρτάται από τη συμπεριφορά του δεύτερου απέναντι στον πρώτο, καθώς και από τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες που έχει ο εργαζόμενος σύμφωνα με αυτά τα οποία πιστεύει πως προσφέρει» (Likert, 1961).

Δύο έννοιες που χρησιμοποιούνται συχνά στη θέση του ή ως συνώνυμη με την αξία είναι αυτές της προσδοκίας και της ανάγκης. Η άποψη ότι οι αξιολογήσεις είναι



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

αποτελέσματα από μια ασυμφωνία ανάμεσα σε αυτό που γίνεται αντιληπτό και τι αναμένεται βασίζεται σε μια αποτυχημένη προσπάθεια να γίνει διάκριση μεταξύ γνωστικών και αξιολογικών διαδικασιών.

Προσδοκία είναι ένας όρος που δηλώνει τις πεποιθήσεις ενός ατόμου για το τι θα συμβεί στο μέλλον: Τι αναμένεται, ωστόσο, μπορεί ή δεν μπορεί να αντιστοιχεί στο ό,τι ήθελε. Αντιστρόφως, τι αποτιμάται μπορεί ή δεν μπορεί να αντιστοιχεί σε αυτό που αναμένεται (Locke, 1969). Απολύσεις, επιχειρηματικές αποτυχίες, και υποβιβασμοί, παράγουν δυσaréσκεια είτε αναμένονται είτε όχι. Προσφορές, αυξήσεις, και τα επιτεύγματα της εργασίας ενός ατόμου, αν αποτιμώνται, παράγουν ευχαρίστηση είτε αναμένονται είτε όχι.

Ορισμένοι ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι η ικανοποίηση είναι συνάρτηση της διαφοράς μεταξύ των αναγκών και των αποτελεσμάτων. Ο Schaffer, όπως αναφέρει ο Locke (1969), υποστηρίζει ότι, «Σε γενικές γραμμές η ικανοποίηση από την εργασία, θα συνδέεται άμεσα με το βαθμό στον οποίο οι ανάγκες ενός ατόμου που μπορούν να ικανοποιηθούν είναι πραγματικά ικανοποιημένες...».

Με πιο αντικειμενικά πρότυπα, οι θέσεις εργασίας των γυναικών είναι χειρότερες από ό,τι των ανδρών, αλλά οι γυναίκες αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία από ό,τι οι άνδρες. Ένα από τα πιο αξιόπιστα ευρήματα εμπειρικών προσεγγίσεων σχετικά με την εργασία είναι ότι υπάρχει μια σημαντική διαφορά μεταξύ των μισθών ανδρών και γυναικών που επηρεάζει στο αποτέλεσμα της ικανοποίησης. Ακόμα κι έτσι και παρά τα υψηλότερα επίπεδα στρες στη ζωή τους, οι γυναίκες αναφέρουν συστηματικά υψηλότερες βαθμολογίες ικανοποίησης από την εργασία από ό,τι οι άνδρες. Σε γενικότερες γραμμές, η ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων είναι ένα θέμα που έχει λάβει ιδιαίτερη προσοχή από τους ερευνητές όσο και τους επαγγελματίες.

2.2.2. ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ ΩΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ως μια πρώτη ερμηνεία της αισιοδοξίας ο Βολταίρος αναφέρει πως *«Η αισιοδοξία είναι η τρέλα, που θέλει να βλέπουμε το κάθε τι σωστό, κι όταν ακόμα είναι λάθος»*. Με το πέρασμα όμως των χρόνων επικρατεί ένας πιο γενικά και



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

εκλογικευμένα διατυπωμένος ορισμός, ο οποίος αναφέρει την αισιοδοξία ως **«τη στάση που έχει ένας άνθρωπος να βλέπει θετικά στοιχεία στον κόσμο και να προσδοκεί πως όλα θα πάν καλά στη ζωή»**.

Σύμφωνα με την παρούσα αρθρογραφία η αισιοδοξία ή η τάση ενός ατόμου να είναι πιο θετικό στις σκέψεις του, εμπεριέχει προσδοκίες για το μέλλον από πλευράς του ατόμου και αποτελεί μια ψυχολογική εσωτρική παρακίνηση η οποία συνδέεται με την καλή ποιότητα ζωής και τη σωματική υγεία.

Τα πλεονεκτήματα που εμπεριέχει η έννοια της αισιοδοξίας, ως χαρακτηριστικό προσωπικότητας, αποτελεί ένα κεφάλαιο το οποίο έχει ερευνηθεί σε μεγάλο βαθμό από τους ειδικούς της ψυχολογίας.

Ξεκινώντας από τις κλασσικές φιγούρες όπως ο Βολταίρος, έως και τους πιο γνωστούς πλέον στον τομέα της ψυχιατρικής και της ψυχολογίας, επικρατεί η διαφωνία για το εάν η αισιοδοξία προκαλεί ή/και προωθεί παραισθήσεις και πλάνη. Πολλοί από τους ερευνητές που έχουν αναλύσει την έννοια της αισιοδοξίας, προτείνουν πως οι θετικές προσδοκίες για το μέλλον μπορεί να καταρρίψουν αυτές τις παραισθήσεις που η αισιοδοξία από μόνη της μπορεί να προκαλεί. Στον αντίλογο όμως, ιστορικές φιγούρες όπως ο Martin Luther ο οποίος είπε πως «οτιδήποτε συμβαίνει σε αυτόν τον κόσμο πηγάζει από την ελπίδα», έρχονται να δημιουργήσουν αμφιβολίες για το αν όντως η αισιοδοξία για το μέλλον και οι θετικές προσδοκίες μπορούν να δημιουργήσουν πλάνη.

Πρόσφατες έρευνες σχετικά με την αισιοδοξία και την θετική σκέψη, υποστηρίζουν πως οι θετικές σκέψεις και οι προσδοκίες ενός ατόμου για το μέλλον του, μπορεί να του παρέχει πολλά πλεονεκτήματα και οφέλη. Όπως αναφέρουν και στην έρευνα τους οι Gallagher και άλλοι (2013), ένα από τα πιο μελετημένα μοντέλα στον τομέα της ψυχολογίας το οποίο περιγράφει πως μπορεί οι προσδοκίες να αποφέρουν οφέλη, είναι η θεωρία της αισιοδοξίας Scheier και Carver (1985). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η αισιοδοξία αποτελεί μια σταθερή ανεξάρτητη μεταβλητή, όπου ο ρόλος της υπάγεται στο να αντανakλά τις γενικότερες προοπτικές σχετικά με ένα πιο ήπιο μέλλον με το όσο δυνατόν λιγότερες απώλειες .



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Η τάση των ατόμων να διατηρούν θετικές και αισιόδοξες προσδοκίες για το μέλλον, σύμφωνα με αναφορά των Gallagher και άλλων (2013), συνδέεται με μια ποικιλία αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, δεκαετίες έρευνας και αναλύσεων έχουν δείξει ότι τα υψηλότερα επίπεδα αισιοδοξίας συνδέονται με τη βελτίωση της ψυχικής υγείας (Gallagher, Lopez, και Pressman, 2013). Η ψυχοσύνθεση του κάθε ατόμου διαφέρει, καθιστώντας έτσι υποκειμενική την ευημερία του καθενός. Ως ευημερία ορίζεται η παρουσία υψηλών επιπέδων θετικών συναισθημάτων, η ικανοποίηση από τον τρόπο και την ποιότητα ζωής και τα χαμηλά επίπεδα των αρνητικών συναισθημάτων.

Η σωματική υγεία, είναι ένα άλλο σημαντικό αποτέλεσμα που συνήθως εξετάζεται σε σχέση με την αισιοδοξία, καθώς τα υψηλότερα επίπεδα αισιοδοξίας πιστεύεται ότι προάγουν τη βελτίωση της σωματικής υγείας και την αύξηση της χρήσης μεθόδων οι οποίες βοηθούν στην ευκολότερη προσαρμογή. Ένα άλλο σημαντικό, ακόμη όμως ανεπίλυτο θέμα είναι κατά πόσον η αισιοδοξία είναι ένας καθολικός ανθρώπινος πόρος που υπάρχει σε όλα τα μήκη και πλάτη ανά τον πλανήτη, ή αντανακλά απλώς τα ιδεώδη της δυτικής κουλτούρας, έχοντας όφελος μόνο όσοι ζουν σε μια ανεπτυγμένη πλούσια χώρα (Gallagher, Lopez, και Pressman, 2013).

Η επίδραση των πολιτιστικών και δημογραφικών μεταβλητών στα επίπεδα αισιοδοξίας ενός ατόμου παραμένει αβέβαιη, αφού σύμφωνα με τις υπάρχουσες έρευνες και αρθρογραφίες τα ευρήματα διαφέρουν. Για παράδειγμα, έρευνα των Gallagher και Lopez (2013), έδειξε πως τα άτομα του δυτικού κόσμου τείνουν να έχουν περισσότερα χαρακτηριστικά που τους καθιστούν αισιόδοξους. Αντίθετα, παλαιότερες έρευνες έχουν δείξει πως η κουλτούρα δεν έχει καμία επίδραση στην αισιοδοξία. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Gallagher και Lopez (2013), το 84% των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα, δήλωσαν πως ανεμένουν η μελλοντική ζωή τους να είναι στο μέσο της κλίμακας ή παραπάνω. Οι χώρες με τις υψηλότερες προσδοκίες ήταν η Ιρλανδία ($M = 8,44$), η Βραζιλία ($M = 8,34$), η Δανία ($M = 8,32$), η Νέα Ζηλανδία ($M = 8,31$), και οι Ηνωμένες Πολιτείες ($M = 8,18$). Οι χώρες με τις πέντε χαμηλότερες μέσες προσδοκίες για το μέλλον ήταν Ζιμπάμπουε ($M = 4,59$), η Αίγυπτος ($M = 5,10$), η Αϊτή ($M = 5,11$), η Βουλγαρία ($M = 5,13$), και το Λίβανο ($M = 5,30$).



Έρευνες δείχνουν πως σημαντικός προγνωστικός δείκτης της αισιοδοξίας αποτελεί η ηλικία. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ερευνών, τα νέα άτομα αναφέρουν μεγαλύτερη αισιοδοξία. Σε γενικότερες γραμμές, τα ευρύματα των υπαρχουσών ερευνών δείχνουν ότι οι νέοι, οι γυναίκες υψηλού μορφωτικού επιπέδου και οι εύποροι ιδιώτες είναι κατά μέσο όρο τα πιο αισιόδοξα άτομα σε όλο τον κόσμο. Τα μοντέλα που μετρούν την ικανοποίηση από τη ζωή δείχνουν πως η σχέση μεταξύ της ευημερίας και τα συστατικά της ευημερίας ποικίλλουν από χώρα σε χώρα. Σε παγκόσμιο επίπεδο, τα υψηλότερα επίπεδα αισιοδοξίας σχετίζονται με μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη ζωή .

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ατόμων που συμμετείχαν στο δείγμα των ερευνών, σχετικά με την ικανοποίηση από τη ζωή, βγαίνει το συμπέρασμα πως ο πλούτος μιας χώρας καθώς και το προσδόκιμο ζωής στη χώρα αυτή δεν αποτελούν κρίσιμους παράγοντες μέτρησης της αισιοδοξίας. Αντίθετα, μοντέλα που περιείχαν δημογραφικά στοιχεία φάνηκε να παίζουν πιο σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση της αισιοδοξίας και στη θετική επιρροή των ατόμων κατά γενικό κανόνα.

Οι Gallagher και Lopez (2013), προκειμένου να δημιουργήσουν ένα πιο αξιόπιστο δείγμα και πιο έγκυρα αποτελέσματα, έκριναν σκόπιμο να μετρήσουν την προοπτική που ο καθένας βλέπει για τον εαυτό του και τη ζωή του, αλλά και την άποψη που έχουν για την τρέχουσα περίοδο της ζωής τους. Μετρώντας τη διαφορά των παραπάνω, συμπεραίνουν πως οι περισσότερες χώρες που συμμετείχαν στο δείγμα, όχι μόνο έχουν θετικές προσδοκίες για το μέλλον αλλά και αναμένουν να έρθει προκειμένου να τη βελτιώσουν με όποιο τρόπο μπορούν.

2.2.3. ΕΡΓΑΣΙΟΜΑΝΙΑ

Αρχικά, έννοια της εργασιομανίας προήλθε από τη σύνδεση με την έννοια του αλκοολισμού και εισήχθη για πρώτη φορά στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία ως:

«ο εθισμός στην εργασία, ο εξαναγκασμός ή η ανεξέλεγκτη ανάγκη κάποιου να εργάζεται αδιάκοπα».

Πιο σύγχρονοι ορισμοί της εργασιομανίας την αναφέρουν ως:



«την τάση ενός ατόμου να εργάζεται υπερβολικά σκληρά και παθιασμένα, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα την καταναγκαστική εργασία».

Από την πλευρά του εθισμού, η εργασιομανία μπορεί να οριστεί ως η υπερβολική ανησυχία ενός ατόμου για την τέλεση ενός έργου, όπου οδηγεί σε ανεξέλεγκτα κίνητρα εργασίας, που με τη σειρά τους απαιτούν υψηλά ποσοστά δαπάνης ενέργειας και χρόνου. Η εξάντληση από την εργασία (λόγω της δαπάνης ενέργειας και χρόνου), παρεμποδίζει τις ιδιωτικές σχέσεις για τον εργαζόμενο, περιορίζει τις δραστηριότητες του και τον ελεύθερο του χρόνο.

Κατά το πέρασμα των ετών έχουν υπάρξει πολλοί ορισμοί, χρησιμοποιώντας εναλλακτικά τις έννοιες της υπερβολικής εργασίας και του εθισμού. Οι περισσότεροι από τους ορισμούς περιγράφουν την εργασιομανία ως μια μορφή χρόνιας υπερβολικής όρεξης για εργασία, που με τη σειρά της απαιτεί πολλές ώρες, περισσότερες από αυτές που απαιτούνται κατά γενικό κανόνα, και τέλος η αυτό-απορρόφηση στη δουλειά (Andreassen, Griffiths, Hetland, και Pallesen, 2012).

Όπως αναφέρεται και σε έρευνα των Andreassen και άλλων (2012), από πολλούς η έννοια της εργασιομανίας λαμβάνεται ως ένα θετικό χαρακτηριστικό, συμπεριφορά ή τάση, που υποδεικνύει υψηλό κίνητρο εργασίας. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν οι ερευνητές που τονίζουν κυρίως τις αρνητικές επιδράσεις που έχει η εργασιομανία για το άτομο. Για παράδειγμα, οι τελευταίοι υποστηρίζουν πως η εργασιομανία δημιουργεί μια εξαντλητική ορμητικότητα και δυσκαμψία στο άτομο. Οι περισσότεροι από τους νεότερους ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα των αρνητικών επιπτώσεων που έχει η εργασιομανία για το άτομο. Προκειμένου να καταλήξουν σε αυτό το συμπέρασμα οι περισσότεροι κάνουν μια σύγκριση μεταξύ των εννοιών της εργασιομανίας και της εργασιακής δέσμευσης.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, ενώ και οι δυο μορφές συμπεριφοράς δείχνουν μεγάλη συμμετοχή στην εργασία και σκληρά εργαζόμενα άτομα, η κύρια διαφορά τους έγκειται στο γεγονός ότι τα άτομα που διαθέτουν εργασιακή δέσμευση, λαμβάνουν την εργασία και τα καθήκοντα τους ως απόλαυση και διασκέδαση, ενώ αντίθετα τα άτομα που χαρακτηρίζονται ως εργασιομανείς τείνουν να υποκινούνται για την εκπλήρωση καθηκόντων μέσω μιας εσωτερικής δύναμης (πολλές φορές ψυχαναγκαστικής), η οποία υπάρχει σε κάθε μορφή εθισμού (Taris, Schaufeli και Shimazu, 2010).



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Κατά συνέπεια, η έννοια της εργασιομανίας και όλα τα χαρακτηριστικά της γνωρίσματα αποτελούν «κακό τύπο» σκληρής εργασίας, ενώ η εργασιακή δέσμευση αποτελεί «καλό τύπο» σκληρής εργασίας.

Οι πρώτες ποσοτικές μετρήσεις σχετικά με την εργασιομανία έγιναν από τον Robinson το 1989 και βασίστηκαν σε κλινικές μελετές από γιατρούς που εξέταζαν τα συμπτώματα ασθενών και των οικογενειών τους προκειμένου να τα συγκρίνουν με τα συμπτώματα της εργασιομανίας. Από τις έρευνες του Robinson κατά τα έτη, καταλήγουμε στη γενικότερη παρατήρηση πως η εργασιομανία έχει ως αποτέλεσμα έναν πιο αγχωτικό τρόπο ζωής (Andreassen, Griffiths, Hetland, και Pallesen, 2012).

Η μέθοδος που χρησιμοποιεί ο Robinson για την μέτρηση της εργασιομανίας είναι η μέθοδος WART. Μέσω αυτής της μεθόδου, χρησιμοποιώντας 25 ερωτήσεις, προσπαθεί να μετρήσει 5 κρίσιμους παράγοντες στην ύπαρξη της εργασιομανίας:

1. Ψυχαναγκαστικές τάσεις,
2. Η ανάγκη να υπάρχει πλήρης έλεγχος,
3. Μείωση της επικοινωνίας στο χώρο εργασίας και η ανάγκη για απορρόφηση και απομόνωση,
4. Η ανικανότητα να μπορεί να μεταβιβάσει και να αναθέτει,
5. Η ύπαρξη ή μη της αυτό-αξίας.

Πιο πρόσφατη έρευνα από τους Schaufeli και άλλους (2009), ανέπτυξε μια νέα μέθοδο μέτρησης της εργασιομανίας. Από θεωρητική σκοπιά, υποστήριξαν ότι οι εργασιομανείς συνήθως δαπανούν ένα μεγάλο μέρος του χρόνου τους για δραστηριότητες που αφορούν την εργασία. Τόνισαν επιπλέον πως αυτά τα άτομα έχουν εμμονή με την εργασία τους.

Ωστόσο, επειδή η έννοια της εργασιομανίας προέρχεται από το χώρο του εθισμού, αναμένεται να περιέχει πολλά αναγνωριστικά στοιχεία από το χώρο αυτό (Griffiths, 2011). Η άποψη αυτή υποστηρίζεται και από άλλους ερευνητές οι οποίοι εντοπίζουν πως η εργασιομανία είναι μια ψυχαναγκαστική συμπεριφορά, χαρακτηριστικό οποιουδήποτε εθισμού. Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει πως οι ηγέτες τείνουν να εμφανίζουν συχνότερα στοιχεία εργασιομανίας από ότι οι



υφιστάμενοι τους (Andreassen, Hetland και Pallesen, 2010). Αν και ο αριθμός των ωρών εργασίας δεν αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην δήλωση ύπαρξης ή μη της εργασιομανίας, υπάρχουν έρευνες που έχοτον δείξει τη συσχέτιση τους.

Σύμφωνα με τα γενικότερα όρια που έχουν τεθεί γύρω από αυτό το θέμα, ένας εργαζόμενος είναι πιο επιρρεπής να εθιστεί στη δουλειά όταν ξεπερνά τις 50 ώρες εργασίας, την εβδομάδα. Παρόλα αυτά, αυτό δεν αποτελεί κάποιο γενικό κανόνα διότι υπάρχουν άτομα τα οποία εργάζονται πολλές ώρες προσπαθώντας απλά να ξεφύγουν από άλλα προβλήματα της καθημερινότητας όπως τα οικονομικά προβλήματα και τα συζυγικά προβλήματα (Andreassen, Griffiths, Hetland, και Pallesen, 2012).

2.2.4. ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗ

Ως αυτοεκτίμηση ορίζουμε *«την συνολική εικόνα που έχει το άτομο για τον εαυτό του, λαμβάνοντας ως μέτρο σύγκρισης τις ικανότητες, την εμφάνιση, τα επιτεύγματα και τα συναισθήματα του»*. Η αυτοεκτίμηση έχει θεωρηθεί ως μια κατάσταση που αυξομειώνεται ανάλογα με τις κοινωνικές αξιολογήσεις ή/και παραμένει σταθερή ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας κάποιου. Και οι δυο αυτές εννοιολογήσεις έχουν αξία. Αν και η αυτοεκτίμηση κυμαίνεται ανάλογα με την εμπειρία, ορισμένα στοιχεία δείχνουν ότι εμφανίζει μια σταθερότητα στο χρόνο, έχει σχέση με τα σταθερά ατομικά χαρακτηριστικά που διαθέτει ο καθένας και προβλέπει μακροπρόθεσμα αποτελέσματα (Graves, Ruderman, Ohlott, και Weber, 2012).

Τα άτομα που έχουν υψηλή αυτοεκτίμηση, έχουν την τάση να προβάλλουν τους εαυτούς τους ως άξιους και έχουν μεγαλύτερη ανάγκη να διατηρήσουν την αυτοεκτίμηση τους μέσω της εργασίας τους. Επιπλέον, τα άτομα με πηγαία την αυτοεκτίμηση, έχουν μια θετική στάση για τις ικανότητες και τις πράξεις τους στον εργασιακό χώρο, θεωρούν ότι είναι πιο ασφαλής σε σχέση με άλλους και δεν είναι ευάλωτοι σε απειλές (Graves, Ruderman, Ohlott, και Weber, 2012). Αντίθετα, τα άτομα που έχουν χαμηλή αυτοεκτίμηση έχουν πολύ μεγαλύτερη ανάγκη για ενίσχυση του εγώ τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω των ολοένα και περισσότερων επιτυχημένων



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

εκληρώσεων αρμοδιοτήτων και υποχρεώσεων από πλευράς τους στον εργασιακό χώρο, σε συνδυασμό πάντα με την αναγνώριση και τον έπαινο των προσπαθειών.

Ακόμα και σε αυτήν όμως την κατηγορία (των ατόμων δηλαδή με χαμηλή αυτοεκτίμηση), υπάρχουν υποκατηγορίες ατόμων. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν τα άτομα τα οποία έχουν θετική χαμηλή αυτοεκτίμηση και αρνητική χαμηλή αυτοεκτίμηση. Τα άτομα τα οποία χαρακτηρίζονται από θετική χαμηλή αυτοεκτίμηση είναι τα άτομα τα οποία γνωρίζουν τα προτερήματα που διαθέτουν σαν άνθρωποι, διαθέτουν όμως χαρακτηριστικά προσωπικότητας που τα καθιστούν πιο συνεσταλμένα και έτσι χρειάζονται μια μικρή ενίσχυση και τόνωση του ηθικού τους προκειμένου να αναδειχθούν και να καλλιεργήσουν το αίσθημα της αυτοεκτίμησης.

Από την άλλη πλευρά, τα άτομα τα οποία χαρακτηρίζονται από αρνητική χαμηλή αυτοεκτίμηση, είναι άτομα τα οποία από τη φύση τους διαθέτουν αρνητικά συναισθήματα και προσωπικά χαρακτηριστικά. Θεωρούν πως δεν αξίζουν καμία αναγνώριση και παρά τις προσπάθειες των γύρω τους για τόνωση του ηθικού τους δεν παρουσιάζουν κάποια διάθεση να αλλάξουν απόψεις και συναισθήματα. Τέτοια άτομα παρόλο που μπορεί να βρίσκονται σε αφθονία σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, δεν κατέχουν σχεδόν ποτέ ηγετικές και διευθυντικές θέσεις. Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν λίγα στοιχεία για τη σχέση μεταξύ της αυτοεκτίμησης και της εργασιακής απόλαυσης, πρόσφατα ευρήματα δείχνουν ότι τα άτομα που αισθάνονται ότι πρέπει να αποδείξουν συνεχώς τον εαυτό τους για να μην κρίνονται ανάξιοι τείνουν να έχουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόλαυσης από τα άτομα τα οποία διαθέτουν ήδη υψηλά επίπεδα απόδοσης (Graves, Ruderman, Ohlott, και Weber, 2012).

Τα αποτελέσματα των Graves και άλλων (2012) συμφωνούν με την ιδέα ότι η αυτοεκτίμηση είναι σημαντικό προϋπάρχον χαρακτηριστικό για κίνητρο στην εργασία. Σε σύγκριση με τα άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση, τα άτομα με υψηλή αυτοεκτίμηση μπορεί να είναι λιγότερο πιθανό να οδηγηθούν σε κίνητρα για εργασία, ίσως επειδή είναι λιγότερο πιθανό να χρησιμοποιήσουν την εργασία ως μέσο για την ενίσχυση της αυτοεκτίμησης τους.

Όπως σημειώθηκε νωρίτερα, άτομα υψηλού αυτοεκτίμηση μπορεί να είναι πιο πιθανό να υποκινούνται από την απόλαυση ή ενδιαφέρον για το ίδιο το έργο, επειδή έχουν την αίσθηση της αυτονομίας και αυτοδιάθεσης που απαιτούνται για την άσκηση



των δραστηριοτήτων που συνάδουν με τα δικά τους συμφέροντα. Αντίθετα, άτομα χαμηλού αυτοσεβασμού συνήθως ανταποκρίνονται στις εσωτερικές ή εξωτερικές πιέσεις και είναι λιγότερο πιθανό να εμπλακούν σε συμπεριφορές που αντανακλούν προσωπικές και υποκειμενικές ενέργειες.

Λαμβάνοντας υπόψη τις προφανείς θετικές επιπτώσεις της αυτοεκτίμησης στα αποτελέσματα της απόλαυσης, η υψηλή αυτοεκτίμηση φαίνεται να είναι ιδιαίτερα επωφελής για τους διευθυντές των επιχειρήσεων και τα άτομα υψηλών και ηγετικών θέσεων σε επιχειρήσεις και οργανισμούς.

2.3. ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΟ ΤΟΥ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ

Η εμπιστοσύνη δεν είναι ένα απλό φαινόμενο. Περιλαμβάνει δομές τόσο διαφορετικές όπως είναι η ηθική, τα ήθη, τα συναισθήματα, οι αξίες και οι φυσικές συμπεριφορές (Randel, 2002). Η εμπιστοσύνη μεταξύ των ατόμων γενικότερα ή δυο συνομιλητών ειδικότερα είναι μια έννοια η οποία εκτείνεται σε πολλά διεπιστημονικά πεδία, όπως είναι η φιλοσοφία, η επιστήμη των υπολογιστών, η οικονομία και η οργανωτική συμπεριφορά (Randel, 2002).

Με το πέρασμα των χρόνων έχει δημιουργηθεί ένα πλήθος ορισμών για την έννοια της εμπιστοσύνης. Ο πλέον διαδεδομένος και χρησιμοποιούμενος είναι αυτός του Hosmer, όπου θεωρείτε πως αντικατοπτρίζει καλύτερα το πρόσωπο της νέας εποχής. Ο ορισμός αυτός ενσωματώνει απόψεις από όλες τις επιστήμες που εμπλέκονται με την έννοια της εμπιστοσύνης. Περιλαμβάνει δηλαδή στοιχεία τόσο από μελέτες οικονομικής φύσεως και επιπέδου όσο και από συγγράμματα περί φιλοσοφικής ηθικής.

Πιο συγκεκριμένα, ο Hosmer (1995) ορίζει την εμπιστοσύνη ως:

«την προσδοκία από ένα άτομο, ομάδα ή επιχείρηση ηθικής συμπεριφοράς, που λαμβάνει ηθικά σωστές αποφάσεις και οι δράσεις του βασίζονται σε ηθικές αρχές-εκ μέρους του άλλου προσώπου, ομάδας ή επιχείρησης με σκοπό μια κοινή προσπάθεια ή οικονομική ανταλλαγή».



Ο παραπάνω ορισμός τονίζει τη σημασία της εμπιστοσύνης στις διαπροσωπικές και οργανωτικές σχέσεις. Τονίζεται επίσης πως η εμπιστοσύνη είναι αποτέλεσμα της δίκαιης συμπεριφοράς από το ένα μέρος και την ταυτόχρονη αποδοχή των δικαιωμάτων και των συμπεριφορών του άλλου μέρους. Περιλαμβάνει επίσης την ιδέα της κοινής επιχείρησης, πράγμα το οποίο σημαίνει πως υπάρχει ένα επίπεδο κατανόησης των κοινών επιχειρηματικών πρακτικών μεταξύ των εταίρων. Ένας άλλος παράγοντας που υπονοείται στον ορισμό είναι ο ρόλος της ηθικής συμπεριφοράς. Τέλος, ο ορισμός συνεπάγεται ότι οι συμμετέχοντες θα αναλάβουν από κοινού να συμβάλουν στην τελική έκβαση. Σε τελική ανάλυση, έχοντας επίγνωση της αμοιβαιότητας των αποτελεμάτων δημιουργείται μια σχέση υπεραξίας μεταξύ των συμμετεχόντων (Randel, 2002).

2.4. Η ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ (GENDER COMPOSITION)

Η ολοένα μεγαλύτερη συμμετοχή των γυναικών στο χώρο εργασίας κατά τα τελευταία χρόνια, έχει αυξήσει το ενδιαφέρον στο να χρησιμοποιείται το φύλο το φύλο ώστε να οριστεί και να χαρακτηριστεί κάποιος συνάδελφος (Randel, 2002). Η ταυτότητα του καθενός παρέχει πληροφορίες σχετικά με το πώς τα άτομα επιλέγουν να συμπεριφέρονται και να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Στον χώρο των επιχειρήσεων, είναι πιο εμφανής η προτίμηση ενός προϊσταμένου ή συναδέλφου σύμφωνα με το φύλο του. Η προτίμηση αυτή σχετίζεται με πρότυπα συμπεριφοράς ή με συμπεριφορές που αναμένεται να υπάρξουν μέσα σε μια συνάντηση. Έτσι η αξιοπρόσεκτη φύση των ταυτοτήτων έχει σημαντικές συνέπειες για τη συμπεριφορά των εργαζομένων στους οργανισμούς.

Πιο σημαντική θεωρείται η ταυτότητα ενός ατόμου, αν λάβουμε υπόψη την έμφαση που δίνεται στην αλληλεξάρτηση των εργαζομένων μέσω της ομαδικής εργασίας. Έρευνες έχουν δείξει περιπτώσεις όπου άτομα αντίθετου φύλου έχουν αναπτύξει καλύτερη επικοινωνία μεταξύ τους. Υπάρχουν επίσης ευρήματα τα οποία παρουσιάζουν περιπτώσεις όπου η διαφορετική ταυτότητα είναι εμπόδιο στην επικοινωνία, λόγω σύγκρουσης ή ανάγκης κάποιου να αναδειχθεί. Το πλήθος των



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ατόμων σε μια ομάδα μπορεί να δημιουργήσει ένα εντελώς διαφορετικό αποτέλεσμα, ανάλογα με το ποιος υπερισχύει (άντρες ή γυναίκες). Στο χώρο των επιχειρήσεων, η πλειοψηφία ανήκει στους άντρες, αφού καταλαμβάνουν περισσότερες ισχυρές θέσεις και προωθούνται περισσότερο στην επαγγελματική τους ανέλιξη.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Blumer σχετικά με τη θέση του κάθε ατόμου μέσα σε μια ομάδα, τα μέλη των κοινωνικά κυρίαρχων ομάδων αναπτύσσουν μια αίσθηση των δικαιωμάτων σε πόρους, προνόμια και καθεστώτα και φοβούνται ότι οι λιγότερο κυρίαρχες ομάδες θα θελήσουν πρόσβαση σε αυτά τα προνόμια. Έτσι, τα μέλη της κοινωνικής πλειοψηφίας θεωρείται πως αντιμετωπίζουν κάποια ανταγωνιστική απειλή, όταν εργάζονται με άτομα τα οποία δεν περιλαμβάνουν στο σύνολο τους ποικιλομορφία και άτομα διαφορετικών ομάδων. Ο φόβος που προκαλείται στους κυρίαρχους ή ανώτερους πως οι υπόλοιποι επιθυμούν όλα όσα αυτός λαμβάνει, δημιουργεί μια ανταγωνιστική διάθεση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, όταν τα άτομα αυτά βρίσκονται σε μια ομάδα να προσπαθούν να επιβληθούν και να αναδείξουν την κοινωνική ομάδα στην οποία ανήκουν.

Σύμφωνα με παλαιότερες έρευνες που αναφέρονται από τον Randel (2002), η κοινωνική ομάδα στην οποία ανήκει κάποιο άτομο μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά του, ειδικότερα αν η ομάδα στην οποία κατατάσσεται ανήκει στις ισχυρές και εξέχουσες. Πιο συγκεκριμένα, εμπειρικές μελέτες δείχνουν πως η ένταξη του ατόμου σε πιο περίοπτη και κυρίαρχη ομάδα δημιουργεί εντάσεις με τα υπόλοιπα μέλη. Η ύπαρξη της διαπροσωπικής δυσαρμονίας είναι πιο έντονη σε ομάδες που βρίσκονται για ώρες στον ίδιο χώρο (εργασιακός χώρος), με έντονα τα χαρακτηριστικά της εχθρότητας και της έντασης (Randel, 2002).

Όταν ένα άτομο ανήκει σε μια ισχυρή ομάδα τείνει να παρουσιάζει μια προκατάληψη και μεροληψία για όσα μέλη δεν ανήκουν στην ίδια κοινωνική ομάδα. Αντίθετα, προσπαθεί να ευνοήσει και να αναδείξει τους ομοίους του. Παρόλο που τα ερευνητικά αποτελέσματα δείχνουν πως η διαφορετικότητα παίζει σημαντικό ρόλο για την αρμονική συνύπαρξη ενός συνόλου ατόμων, και την εύρυθμη λειτουργία μιας ομάδας στον εργασιακό χώρο, το φύλο των εργαζομένων, των συναδέλφων και των προϊσταμένων, καθώς και ο οποιοσδήποτε πιθανός συνδυασμός δεν φαίνεται να κάποια αρνητική επιρροή.



Σε γενικότερες γραμμές, αποτελέσματα που βρέθηκαν από ερευνητές, καταλήγουν στο ότι οι ανομοιόμορφες και ετερογενείς ομάδες αποδίδουν καλύτερα, παρουσιάζουν περισσότερες καινοτομίες και έχουν πιο αρμονική συνεργασία. Η σύνθεση των φύλων στον εργασιακό χώρο μπορεί να αποτελούν ένα καλό παράδειγμα των αποτελεσμάτων που προαναφέρθηκαν. Πιο συγκεκριμένα, και σύμφωνα με τον Randel (2002), η σύνθεση των φύλων ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, μπορεί να μετριάσει τις συγκρούσεις.

2.5. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Ο ρόλος της απόδοσης στην εργασία μπορεί να οριστεί ως:

«μια ενέργεια που προβλέπεται και απαιτείται από περιγραφή των καθηκόντων του εργαζομένου και, επομένως, την εντολή, που εκτιμάται, και αναδιαμορφώνεται από την οργάνωση που απασχολείται.»

Η καινοτόμα απόδοση στην εργασία μπορεί να οριστεί ως:

«η εσκεμμένη παραγωγή, προώθηση και υλοποίηση νέων ιδεών μέσα σε ένα ρόλο εργασίας, ομαδική εργασία, ή οργανισμό, προκειμένου να επωφεληθούν μια ομάδα ή μια οργάνωση».

Οι καινοτόμες αποδόσεις στην εργασία αφορούν την ανάπτυξη και εφαρμογή κάτι νέου για το οποίο δεν υπάρχουν ακόμη οι απαραίτητες γνώσεις και στρατηγικές. Η έρευνα έχει δείξει ότι ένας στόχος όταν εμπεριέχει μέσα του την έννοια της καινοτομίας εστιάζει την προσοχή ενός ατόμου για την εκπόνηση και την ανάπτυξη νέων στρατηγικών γνώσεων. Η βαθιά επεξεργασία οδηγεί σε αποτελεσματικότητα σε πολύπλοκα και άγνωστα καθήκοντα (Janssen και Van Yperen, 2004).

Ενώ η οργανωτική θεωρία αναγνωρίζει γενικώς ότι η μακροπρόθεσμη επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από τις ατομικές ενέργειες, γνωρίζουμε ελάχιστα για το πώς τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μπορεί να επηρεάσουν την επίδοση ενός εργαζομένου μέσα σε μια επιχείρηση. Επικρατεί η άποψη πως η εργασιακή επίδοση εξαρτάται από τις διαδικασίες και τις λειτουργίες που επιλέγουν οι διευθυντές και τα στελέχη μιας επιχείρησης.



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Σκοπός της μέτρησης της εργασιακής επίδοσης φαίνεται να είναι η μεταφορά πληροφοριών σε βάθος της επιχείρησης προκειμένου να ληφθούν οικονομικά ή μη μέτρα για την καλύτερη λειτουργία, πορεία και άνοδο της επιχείρησης (Burney, και Widener, 2007). Με άλλα λόγια, το σύστημα μέτρησης των αποδόσεων περιέχει πολλαπλά μέτρα (δηλαδή, τουλάχιστον δύο) και μεταφέρει πληροφορίες που συνδέονται ρητά με, την επικοινωνία και αποσαφηνίζει τη στρατηγική της επιχείρησης.

Ποια χαρακτηριστικά θα μπορούσε να εκτιμηθεί ότι μπορεί να σχετίζονται με την πρόβλεψη της μελλοντικής απόδοσης στην εργασία; Ο κατάλογος περιλαμβάνει:

- i. τις προηγούμενες επιδόσεις στις σχετικές θέσεις εργασίας,
- ii. γνώση για το αντικείμενο της δουλειάς,
- iii. ψυχοκινητικές δεξιότητες,
- iv. γνωστικές ικανότητες,
- v. κοινωνικές δεξιότητες,
- vi. η ανάγκη για επίτευξη,
- vii. η ανάγκη για κάποια θέση ελέγχου,
- viii. η γραφειοκρατική αξία,
- ix. συναισθηματικά χαρακτηριστικά, όπως αντοχή σε φόβο ή άγχος ή ενθουσιασμός.

Αυτά τα χαρακτηριστικά αποτελούν το περιεχόμενο που πρέπει να μετρηθεί στην πρόβλεψη των αποδόσεων (Hunter και Hunter, 1984).

Ο προσανατολισμός στο στόχο, θεωρείται μάλλον σταθερό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που ενισχύθηκε από «αυτο-θεωρίες» σχετικά με τη φύση και την ανάπτυξη των χαρακτηριστικών (όπως η νοημοσύνη, την προσωπικότητα, τις ικανότητες και δεξιότητες) που οι άνθρωποι έχουν. Ως εκ τούτου, ένας προσανατολισμός πηγάζει από την πεποίθηση ότι τα χαρακτηριστικά ενός ατόμου είναι δυναμικά και ευμετάβλητα και ότι ασκώντας προσπάθεια οδηγεί σε βελτίωση των επιδόσεων, ενώ ο προσανατολισμός προς την απόδοση πηγάζει από την πεποίθηση ότι τα χαρακτηριστικά παραμένουν σταθερά.



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Άτομα με άξονα τις επιδόσεις τείνουν να πιστεύουν ότι εργάζονται σκληρά χωρίς αυτό να οδηγεί σε βελτίωση ανά μονάδα των επιδόσεων. Κατά την άποψή τους, δουλεύοντας σκληρά υποδεικνύεται χαμηλή ικανότητα, και παρουσιάζει άτομα που δεν έχουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά για να κάνουν καλά τη δουλειά τους (Janssen και Van Yperen, 2004).

Αυτά τα σύνολα των κανόνων και των διαδικασιών, κάνουν τη συμπεριφορά στην εργασία προβλέψιμη έτσι ώστε βασικά οργανωτικά καθήκοντα να μπορούν να συντονίζονται και ελέγχονται για την επίτευξη στόχων. Η επάρκεια με την οποία οι εργαζόμενοι εκτελούν τις δραστηριότητές τους και τους ρόλους εργασίας τους, φαίνεται να είναι μια σημαντική επιμέρους πηγή μεταβλητότητας στην απόδοση της εργασίας (Janssen, και Van Yperen, 2004).

Οι εργαζόμενοι με τους προσανατολισμένους στόχους και προκαθορισμένες απαιτούμενες αποδόσεις τείνουν να αντιλαμβάνονται τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας σε ρόλο ανταγωνιστικών προτύπων, που θα τους παρακινήσει να ασκήσουν μεγαλύτερη προσπάθεια για να ξεπεράσουν τους άλλους και να λάβουν ευνοϊκές αποφάσεις αρμοδιότητας από τα συστήματα αξιολόγησης και ανταμοιβής του οργανισμού τους. Ο οργανισμός πρέπει να βρει τη σωστή ισορροπία μεταξύ της χρήσης των κανόνων και διαδικασιών για να κάνει την απόδοση στην εργασία προβλέψιμη και δίνοντας τους εργαζόμενους την ελευθερία να καινοτομούν αυθόρμητα, να προσαρμοστούν στα προβλήματα, τις ευκαιρίες, και τις ασυνήθιστες καταστάσεις.

Σύμφωνα με έρευνα των Kraimer, Wayne και Sparrowe (2005), για τους εργαζόμενους με υψηλά επίπεδα ασφάλειας της απασχόλησης, υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ των αντιλήψεων οφέλους και απόδοσης στην εργασία. Αντίθετα, για όσους έχουν χαμηλό το αίσθημα της ασφάλειας της απασχόλησης, υπήρξε μια αρνητική σχέση μεταξύ αντίληψης της απειλής και της απόδοσης στην εργασία.

Όσο περισσότερο επικρατεί η ασφάλεια της εργασίας, τόσο λιγότερο οι εργαζόμενοι θα δώσουν προσοχή σε υποτιθέμενες απειλές των προσλήψεων άλλων ατόμων που μπορεί να τους υποκαταστήσουν. Ομοίως, η μικρότερη αίσθηση της ασφάλειας στην απασχόληση που μπορεί κάποιος να διαθέτει, τείνει να κάνει τους εργαζόμενους να δώσουν προσοχή σε αναμενόμενα οφέλη από την πρόσληψη νέων ατόμων με ημιαπασχόληση (Kraimer, Wayne, Liden, και Sparrowe, 2005).



3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Στο παρόν κεφάλαιο αναπτύσσονται υποθέσεις που αφορούν στη σχέση μεταξύ των μεταβλητών. Για την πιο τεκμηριωμένη ανάπτυξη των υποθέσεων αυτών, χρησιμοποιείται η χρήση και αναφορά των αποτελεσμάτων προγενέστερων ερευνών της παγκόσμιας βιβλιογραφίας.

3.1. ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΛΑΥΣΗ

Πρόσφατες έρευνες αναφέρονται στη σχέση μεταξύ της ικανότητας των προϊσταμένων να επικοινωνούν χωρίς λέξεις και στην απόλαυση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως κατά βάση οι γυναίκες είναι αυτές που φαίνεται να λαμβάνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά απόλαυσης. Πιο συγκεκριμένα, οι γυναίκες προϊστάμενοι συνδυάζοντας χαρακτηριστικά της γυναικείας τους φύσης (σε θέμα επικοινωνίας) με αυτά των αντρών (σε θέματα ηγεσίας και διαχείρισης), φάνηκε να θεωρείται ο πιο ικανοποιητικός συνδυασμός (Kristin Byron , 2008). Με βάση τη βιβλιογραφία που βρήκαμε αλλά και τα αποτελέσματα της, δημιουργούμε την υπόθεση:

H1: Η σωστή χρήση της μη-λεκτικής επικοινωνίας, αυξάνει την εργασιακή απόλαυση του εργαζομένου.

3.2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΛΑΥΣΗ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Σύμφωνα με προγενέστερες έρευνες παρατηρείται ότι η εργασιακή απόλαυση, δημιουργεί μια εσωτερική παρακίνηση στον εργαζόμενο, βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής του και τις αποδόσεις του στον εργασιακό χώρο (Graves και άλλοι, 2012). Γνωρίζοντας ήδη τις έννοιες από παραπάνω ανάλυση μπορούμε να δημιουργήσουμε την παρακάτω υπόθεση:

H2: Η εργασιακή απόλαυση αυξάνει την απόδοση του εργαζομένου.



3.3. ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΛΑΥΣΗ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο της ανάλυσης μας η μη-λεκτική επικοινωνία μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος μέσα στο χώρο εργασίας του, να επηρεάσει την ψυχολογία του, τη διάθεση του και το κίνητρο του για επιπλέον αποδοτικότητα. Προκειμένου να μελετήσουμε την πορεία της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων θα πρέπει να εντοπίσουμε σε τι βαθμό έχουν επιτευχθεί όσα αναμένει από την εργασία του να του προσφέρει. Η παραπάνω μέτρηση γίνεται με τη μεταβλητή της εργασιακής απόλαυσης. Επομένως, γίνεται εύκολα κατανοητό πως η εργασιακή απόλαυση μεσολαβεί μεταξύ της μη-λεκτικής επικοινωνίας και της εργασιακής απόδοσης. Υποθέτουμε λοιπόν ότι:

H3: Η εργασιακή απόλαυση μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ μη-λεκτικής επικοινωνίας και εργασιακής απόδοσης.

3.4. ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ - ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΛΑΥΣΗ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Όπως προαναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, εκτός από τις δυνατότητες ενός εργαζομένου, σημαντικό ρόλο παίζει και η εμπιστοσύνη που επιλέγει να έχει απέναντι στο πρόσωπο του προϊσταμένου του. Η εμπιστοσύνη αυτή απορρέει από την εμπιστοσύνη που δείχνει ο πρώτος στο δεύτερο σχετικά με τη διεκπεραίωση καθηκόντων και μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή απόλαυση που λαμβάνει ο εργαζόμενος (Kasper-Brauer και Leischnig, 2016) . Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η ύπαρξη δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο, θεωρώντας ως ενδιάμεσο παράγοντα την εμπιστοσύνη, μπορεί να επηρεάσει, συν τοις άλλοις, την ικανοποίηση και την απόδοση του εργαζομένου (Aryee, Budhwar, και Chen, 2002). Οι Aryee, Budhwar, και Chen, (2002), μέσω της έρευνας που διεξάγουν, καταλήγουν στο ότι για τα διάφορα ήδη της δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο, επηρεάζει είτε η εμπιστοσύνη προς τον οργανισμό, είτε η εμπιστοσύνη προς τον προϊστάμενο. Παρόλα αυτά, τα αποτελέσματα δείχνουν πως η δικαιοσύνη και η ικανοποίηση μαζί με την απόδοση του εργαζομένου επηρεάζονται. Υποθέτουμε λοιπόν ότι:



H4: Η ύπαρξη εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένου και προϊσταμένου εντείνει τη σχέση της μη- λεκτικής επικοινωνίας και της εργασιακής απόδοσης μέσω της εργασιακής απόλαυσης.

3.5. ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ – GENDER COMPOSITION – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Σύμφωνα με παλαιότερες έρευνες, η σύνθεση ανομοιόμορφων και ετερογενών ομάδων μπορεί να επιφέρει περισσότερες καινοτομίες και πιο αρμονική συνεργασία (Randel, 2002). Προβλήματα και εντάσεις παρατηρούνται στις ακραίες περιπτώσεις όπου κάποιος νιώθει ανασφάλεια στην οποία ανήκει ή τον διακρίνουν ακραίες απόψεις και στερεότυπα. Η ύπαρξη της διαπροσωπικής δυσαρμονίας είναι πιο έντονη σε ομάδες που βρίσκονται για ώρες στον ίδιο χώρο (εργασιακός χώρος), με έντονα τα χαρακτηριστικά της εχθρότητας και της έντασης (Randel, 2002). Η σύνθεση των φύλων στον εργασιακό χώρο μπορεί να αποτελούν ένα καλό παράδειγμα των αποτελεσμάτων που προαναφέρθηκαν. Πιο συγκεκριμένα, και σύμφωνα με τον Randel (2002), η σύνθεση των φύλων ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, μπορεί να μετριάσει τις συγκρούσεις και να αυξήσει την απόδοση των. Προκειμένου να επαληθεύσουμε τα ευρήματα των προγενέστερων υποθέτουμε ότι:

H5: Η χρήση της μη-λεκτικής επικοινωνίας σε ομάδες ατόμων του ιδίου φύλου έχει ως αποτέλεσμα η απόδοση των εργαζομένων να μειώνεται.



4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ

4.1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Προκειμένου τα αποτελέσματα της μελέτης να είναι πιο αξιόπιστα, εκτός από την εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση, σκόπιμο κρίθηκε να συλλεχθεί ένα δείγμα ποσοτικών δεδομένων. Δημιουργήθηκαν έτσι υποθέσεις, οι οποίες απορρίπτονται ή γίνονται δεκτές σύμφωνα με τα αποτελέσματα του δείγματος. Η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσω της πρωτογενούς έρευνας και της διανομής ερωτηματολογίων. Πιο συσκευασμένα, η έρευνα διεξήχθη στην Ελλάδα και ειδικότερα στο Νομό Μαγνησίας, τη χρονική περίοδο του Νοεμβρίου του 2016. Στην έρευνα συμμετείχε η πλειοψηφία των super market που υπάρχουν στο Νομό Μαγνησίας. Από τον αρχικό αριθμό ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν στα super market (210), το ποσοστό απόκρισης ήταν πολύ μικρό (57%), και ύστερα από τη συλλογή κατάλληλα προς χρήση κρίθηκαν τα 120.

Πριν από τη διανομή των ερωτηματολογίων σε κάθε κατάστημα, υπήρχε η κατάλληλη έγκριση από τον υπεύθυνο. Προκειμένου να μην γίνει κατάχρηση του χρόνου των εργαζομένων εν ώρα υπηρεσίας, διανεμήθηκε ένας φάκελος όπου περιείχε ένα ερωτηματολόγιο για τον υφιστάμενο (με την ένδειξη 1Α), ένα ερωτηματολόγιο για τον προϊστάμενο (με την ένδειξη 1Β)¹ και ένα φυλλάδιο με οδηγίες συμπλήρωσης και τα προσωπικά στοιχεία του ερευνητή για τυχόν επικοινωνία και διευκρίνηση ερωτήσεων. Οι απαντήσεις μετρήθηκαν μέσω της κλίμακας Likert, όπου για κάθε μεταβλητή μπορεί να διέφερε η έκταση των βαθμίδων (5-βαθμη, 7-βαθμη και 10-βαθμη κλίμακα). Η κλίμακα Likert χρησιμοποιήθηκε τόσο για την ευκολότερη και ταχύτερη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, όσο και για την ευκολότερη χρήση από πλευράς του ερευνητή προκειμένου να διαξάγει αποτελέσματα. Τέλος, τα δεδομένα της έρευνας αναλύθηκαν μέσω του προγράμματος SPSS v.13.

¹ Στα πλαίσια την ανωνυμίας και εχεμύθειας που προωθεί το ερωτηματολόγιο, η αξιολόγηση από τον προϊστάμενο, έγινε μέσω του ερωτηματολογίου με την ένδειξη 1Β, το οποίο μετά τη συμπλήρωση του τοποθετήθηκε σε φάκελο με αντίστοιχη ένδειξη, σφραγίστηκε από τον προϊστάμενο και παραδόθηκε στον εργαζόμενο.



4.2. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Μη λεκτική επικοινωνία (Non-verbal communication): Για τη μέτρηση της μεταβλητής της μη-λεκτικής επικοινωνίας, χρησιμοποιήθηκε μέτρο πέντε (5) ερωτήσεων, το οποίο αναπτύχθηκε από τους Bellou και Gkorezis (2016). Στο σύνολο τους οι ερωτήσεις καλούν τον εργαζόμενο να κρίνει σε τι βαθμό ο προϊστάμενος τους χρησιμοποιεί σωστά τα διάφορα εργαλεία της μη-λεκτικής επικοινωνίας (λ.χ. «Ο προϊστάμενος μου χρησιμοποιεί σωστά την οπτική επαφή»). Οι ερωτήσεις μετρήθηκαν μέσω της κλίμακας Likert (7-βαθμη), όπου 1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Μάλλον διαφωνώ, 4=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 5=Μάλλον συμφωνώ, 6=Συμφωνώ, 7=Συμφωνώ απόλυτα. Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's alpha είναι 0,893.

Εργασιακή Απόδοση (Job Performance): Για τη μέτρηση της εργασιακής απόδοσης χρησιμοποιήθηκαν 3 διαφορετικά εργαλεία μέτρησης. Έτσι χωρίσαμε την έννοια της απόδοσης σε τρεις (3) υποκατηγορίες. Τις ερωτήσεις σχετικά με την εργασιακή απόδοση του εργαζόμενου καλείται να απαντήσει ο προϊστάμενος, ο οποίος συνολικά απάντησε σε 14 ερωτήσεις. Πιο συγκεκριμένα:

Οι πρώτες 6 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου 1B αφορούν σε χαρακτηριστικά που μπορεί να διαθέτει ο εργαζόμενος. Σε αυτήν την περίπτωση, μέσω της κλίμακας Likert, ο προϊστάμενος καλείται να συμφωνήσει ή να διαφωνήσει για το κατά πόσο ο εργαζόμενος διαθέτει αυτά τα χαρακτηριστικά (1=Διαφωνώ απόλυτα, ..., 7=Συμφωνώ απόλυτα). Οι 6 αυτές ερωτήσεις αποτελούν τη μεταβλητή «Απόδοση Α». Οι ερωτήσεις 7 έως 13 αποτελούν τη μεταβλητή «Απόδοση Β». Με τη μεταβλητή αυτή εξετάζουμε τη συχνότητα όπου ο κάθε εργαζόμενος πραγματοποιεί ορισμένες δραστηριότητες. Οι ερωτήσεις μετρώνται μέσω της κλίμακας Likert («1=Ποτέ»,...,«5=Πολύ συχνά»). Τα εργαλεία μέτρησης για τη μεταβλητή της «Απόδοσης Α» και της «Απόδοσης Β» προέρχονται από έρευνα των Kraimer, Wayne, Liden και Sparrowe (2005) και έρευνα των Janssen και Van Yperen (2004). Ο βαθμός αξιοπιστίας για τις ερωτήσεις της «Απόδοσης Α» είναι 0,922 και για την έννοια της «Απόδοσης Β» είναι 0,975.

Η ερώτηση 14 του ερωτηματολογίου 1B αποτελεί τη μεταβλητή «Απόδοση Γ». Σε αυτή την ερώτηση, ο προϊστάμενος καλείται να αξιολογήσει τη συνολική απόδοση



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

του εργαζομένου («Σε σύγκριση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους της επιχείρησης που ανήκουν στην ίδια βαθμίδα, πως θα αξιολογούσατε τη συνολική απόδοση του συγκεκριμένου εργαζομένου;»), μέσω μιας κλίμακας Likert με αξιολόγηση από το 1 έως το 10. Το συγκεκριμένο εργαλείο μέτρησης, αντλήσαμε από έρευνα των Angle και Lawson(1994).

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί πως παρόλο που η έννοια της Εργασιακής Απόδοσης εξετάστηκε χρησιμοποιώντας τρία διαφορετικά εργαλεία, αφού ολοκληρώθηκε και η ανάλυση σχετικά με τη συσχέτιση και την ύπαρξη στατιστικής σημαντικότητας μεταξύ των εννοιών, κρίθηκε σκόπιμο για την περαιτέρω στατιστική ανάλυση του υποδείγματος μας να χρησιμοποιηθεί μόνο η έννοια της «Απόδοσης Α».

Εργασιακή Απόλαυση (Work Enjoyment): Για την έννοια της εργασιακής απόλαυσης έγινε χρήση των εργαλείων μέτρησης από προγενέστερη έρευνα των Kasper-Brauer και Leischnig (2016). Σύμφωνα με το μέτρο αυτό χρησιμοποιούμε τρεις ερωτήσεις όπου ρωτάν τον εργαζόμενο σε τι βαθμό είναι ευτυχισμένος από την εργασία του, αν τι θεωρεί ενδιαφέρουσα και αν λαμβάνει κάποιο βαθμό ευχαρίστησης από αυτήν. Οι απαντήσεις δόθηκαν σύμφωνα με την κλίμακα Likert (7-βαθμη), όπου 1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Μάλλον διαφωνώ, 4=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 5=Μάλλον συμφωνώ, 6=Συμφωνώ, 7=Συμφωνώ απόλυτα. Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's alpha που προκύπτει είναι 0,958.

Εμπιστοσύνη (Trust): Από έρευνα των Bellou και Gkorezis (2016), αντλούμε το εργαλείο μέτρησης σχετικά με την εμπιστοσύνη του εργαζομένου απέναντι στο πρόσωπο του προϊσταμένου του. Το μέτρο αυτό αξιολόγησης, αποτελείται από τρεις ερωτήσεις όπου ο εργαζόμενος καλείται να απαντήσει σχετικά με το πόσο σίγουρος νιώθει για το πνεύμα δικαιοσύνης του προϊσταμένου του, για την ακεραιότητα του και για την πίστη και αφοσίωση που έχει ο δεύτερος στο πρόσωπο του πρώτου. Και σε αυτή την περίπτωση οι απαντήσεις δόθηκαν μέσω της κλίμακας Likert (7-βαθμης), όπου 1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Μάλλον διαφωνώ, 4=Ούτε συμφωνώ ούτε



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

διαφωνώ, 5=Μάλλον συμφωνώ, 6=Συμφωνώ, 7=Συμφωνώ απόλυτα. Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's alpha που προκύπτει είναι 0,933.

Δημογραφικά στοιχεία (Demographic data): Οι ερωτήσεις των προσωπικών-δημογραφικών στοιχείων αφορούν στο φύλο του εργαζόμενου, στο φύλο του προϊστάμενου, στην ηλικία του, στο επίπεδο εκπαίδευσής του, στην οικογενειακή κατάσταση του εργαζομένου καθώς και τα χρόνια εργασίας στο συγκεκριμένο φορέα, αλλά και τη γενικότερη προϋπηρεσία του. Για την ερώτηση που αφορά το φύλο, η απάντηση «άνδρας» κωδικοποιήθηκε στο αρχείο spss με 0 ενώ η απάντηση «γυναίκα» με 1, τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον προϊστάμενο. Οι απαντήσεις που δόθηκαν για το επίπεδο εκπαίδευσης κωδικοποιήθηκαν ως εξής: 0= Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου, 1= Απόφοιτος Α.Ε.Ι., 2= Απόφοιτος Τ.Ε.Ι., 3= Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου και 4= Άλλο. Η οικογενειακή κατάσταση κωδικοποιήθηκε ως 0=Έγγαμος, 1=Άγαμος, 2=Διαζευγμένος και 3=Άλλο. Τέλος, για τα χρόνια εργασίας στο φορέα/επιχείρηση αλλά και τα χρόνια προϋπηρεσίας δόθηκε ελευθερία απάντησης από τους ερωτηθέντες.



5. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

5.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ

Προκειμένου να αποκτήσουμε μια καλύτερη πρώτη εικόνα και να διεξάγουμε κάποια πρώιμα συμπεράσματα, κρίνουμε σκόπιμο να υπολογίσουμε τους μέσους όρους, τις συχνότητες και όλες τις μεταβλητές και τα δημογραφικά στοιχεία που χρησιμοποιούνται στο μοντέλο μας.

5.1.1. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ – ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του δείγματος μας, παρατηρούμε πως οι ερωτηθέντες φάνηκε να έχουν μια θετική στάση και αντίληψη τόσο για την εργασία τους όσο και για τους ίδιους και το πρόσωπο του προϊστάμενου τους. Πιο συγκεκριμένα, για τη Μη-λεκτική επικοινωνία ο μέσος όρος είναι ΜΟ: 5,74. Σύμφωνα με την κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για να μετρηθούν οι απαντήσεις, μπορούμε εύκολα να συμπεράνουμε ότι ο μέσος όρος υποδεικνύει πως οι ερωτηθέντες ($n=120$), τείνουν να συμφωνούν με τον τρόπο που ο προϊστάμενος τους χρησιμοποιεί τα διάφορα εργαλεία της μη-λεκτικής επικοινωνίας. Σχετικά με την Εργασιακή απόλαυση ο μέσος όρος είναι ίσος με ΜΟ: 5,75. Αυτό με τη σειρά του μας δείχνει πως οι ερωτηθέντες απολαμβάνουν την εργασία τους. Αναφερόμενοι ξανά στον προϊστάμενο, ο μέσος όρος της εμπιστοσύνης είναι ίσος με ΜΟ: 5,88, το οποίο φανερώνει πως οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται το πρόσωπο του προϊστάμενου τους, θεωρώντας πως είναι δίκαιος απέναντι τους και νιώθουν αφοσιωμένοι απεναντί του. Τέλος, η εργασιακή απόλαυση η οποία μετρήθηκε από τον προϊστάμενο, έχει μέσο όρο ίσο με ΜΟ: 5,42. Κατανοούμε λοιπόν πως οι ερωτηθέντες προϊστάμενοι έχουν δημιουργήσει μια θετική εικόνα για το πρόσωπο του κάθε εργαζόμενου και είναι ικανοποιημένοι από αυτά που μπορούν να προσφέρουν στην επιχείρηση.

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Μη-λεκτική Επικοινωνία	5,74	1,03
Εργασιακή Απόλαυση	5,75	1,15
Εμπιστοσύνη	5,88	1,30
Εργασιακή Απόδοση	5,42	1,23

Πίνακας 1. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις μεταβλητών του εξεταζόμενου μοντέλου.



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Η τυπική απόκλιση ως έννοια μας δείχνει τη μέση απόσταση που έχει η τιμή από το μέσο όρο των τιμών της. Η τιμή της δεν μπορεί να είναι αρνητική, καθώς προκύπτει από υπολογισμό τετραγώνου. Γενικότερα, όσο μικρότερη είναι η τυπική απόκλιση, τόσο μικρότερος είναι ο βαθμός διασποράς των τιμών και έτσι θεωρείται πιο αντιπροσωπευτικό μέτρο κατανομής ο μέσος όρος. Τα αποτελέσματα του δείγματος μας ($n=120$), μας δίνουν τυπική απόκλιση ίση με $s=1,03$ για τη μη-λεκτική επικοινωνία, $s=1,15$ για την εργασιακή απόλαυση, $s=1,30$ για την έννοια της εμπιστοσύνης και $s=1,23$ για την εργασιακή απόδοση. Όπως παρατηρούμε, οι τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών μας δεν απέχουν πολύ μεταξύ τους.

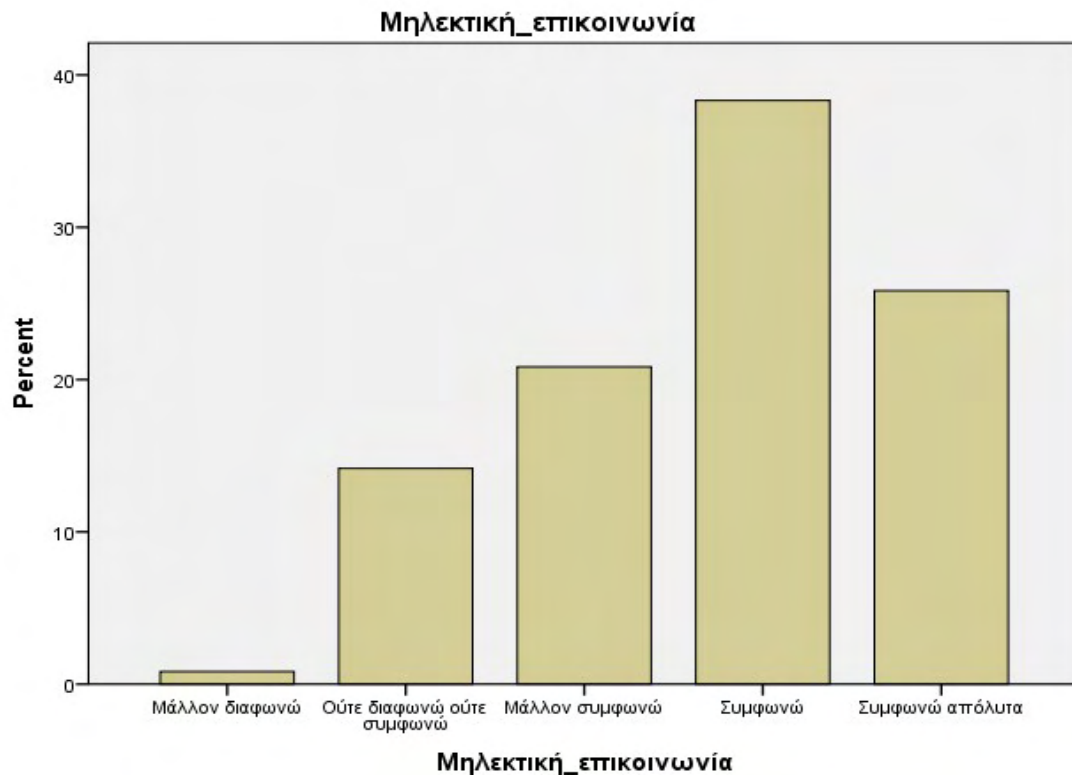
5.1.2. ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ

- *Μη-λεκτική επικοινωνία*

Όπως προαναφέρθηκε και στην ανάλυση των εργαλείων μέτρησης, η μεταβλητή η Μη-λεκτική επικοινωνία μετρήθηκε με 5 ερωτήσεις όπου ο εργαζόμενος κλήθηκε να βαθμολογήσει κατα πόσο ο προϊστάμενος του χρησιμοποιεί σωστά και αποτελεσματικά τη μη-λεκτική επικοινωνία. Τα αποτελέσματα της έρευνας, μας δείχνουν πως με μόλις ένα 0,8% δηλώνει πως μάλλον διαφωνεί με τον τρόπο χρήσης των εργαλείων μη-λεκτικής επικοινωνίας από τον προϊστάμενο του. Το 14,2% φαίνεται να κρατάει μια πιο ουδέτερη στάση αφού δηλώνει ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ένα 38,3% συμφωνεί με τον τρόπο χρήσης της μη-λεκτικής επικοινωνίας και το 25,8% (31 εργαζόμενοι) υποστηρίζει την άριστη χρήση της μη-λεκτικής επικοινωνίας από τον προϊστάμενο του.



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ



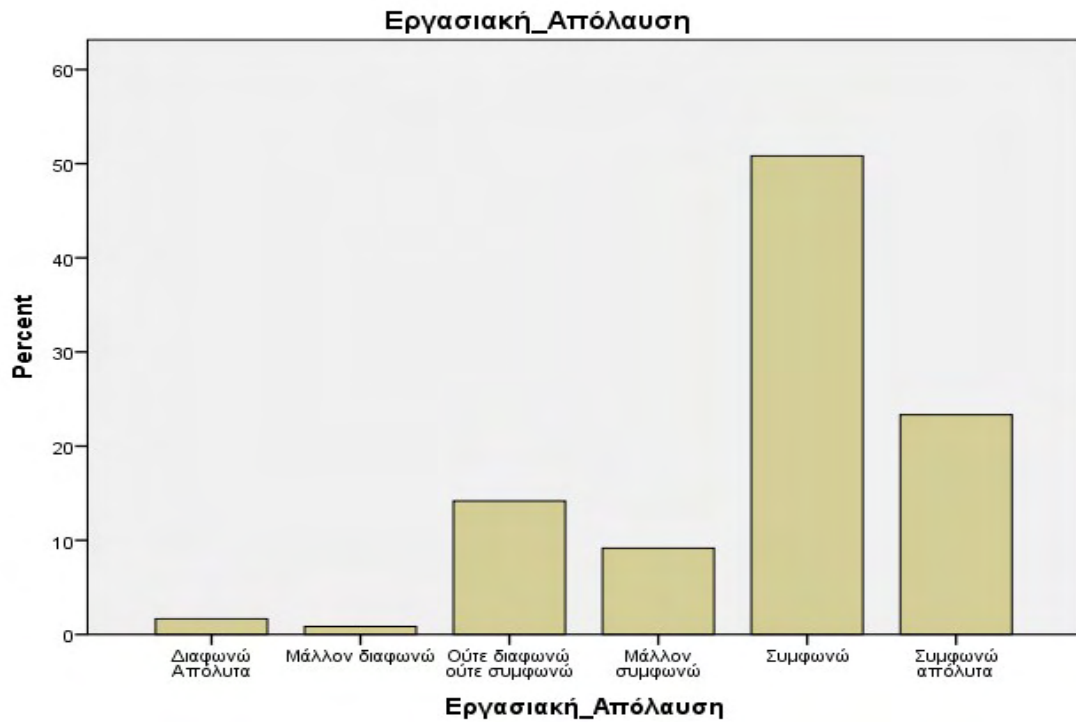
Γράφημα 1. Συχνότητα απαντήσεων για τη Μη-λεκτική επικοινωνία.

▪ *Εργασιακή Απόλαυση*

Τα αποτελέσματα για την έννοια της εργασιακή απόλαυση, όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα, δείχνουν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι απολαμβάνουν την εργασία του, με το 50,8% να δηλώνει πως συμφωνεί με την ύπαρξη της εργασιακής απόλαυσης και ένα 23,3% δηλώνει ότι συμφωνεί απόλυτα με την ύπαρξη της εργασιακής απόλαυσης. Πολύ μικρό παρατηρείται το ποσοστό που διαφωνεί με την ύπαρξη της εργασιακής απόλαυσης (0,8% απάντησε «Διαφωνώ» και ένα 1,7% «Διαφωνώ απόλυτα»). Υπάρχει και ένα ποσοστό των ερωτηθέντων που κράτησε ουδέτερη στάση χωρίς να δηλώνει ξεκάθαρα αν θεωρεί ότι απολαμβάνει την εργασία του. Πιο συγκεκριμένα, ένα 14,2% απάντησε πως «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ»).

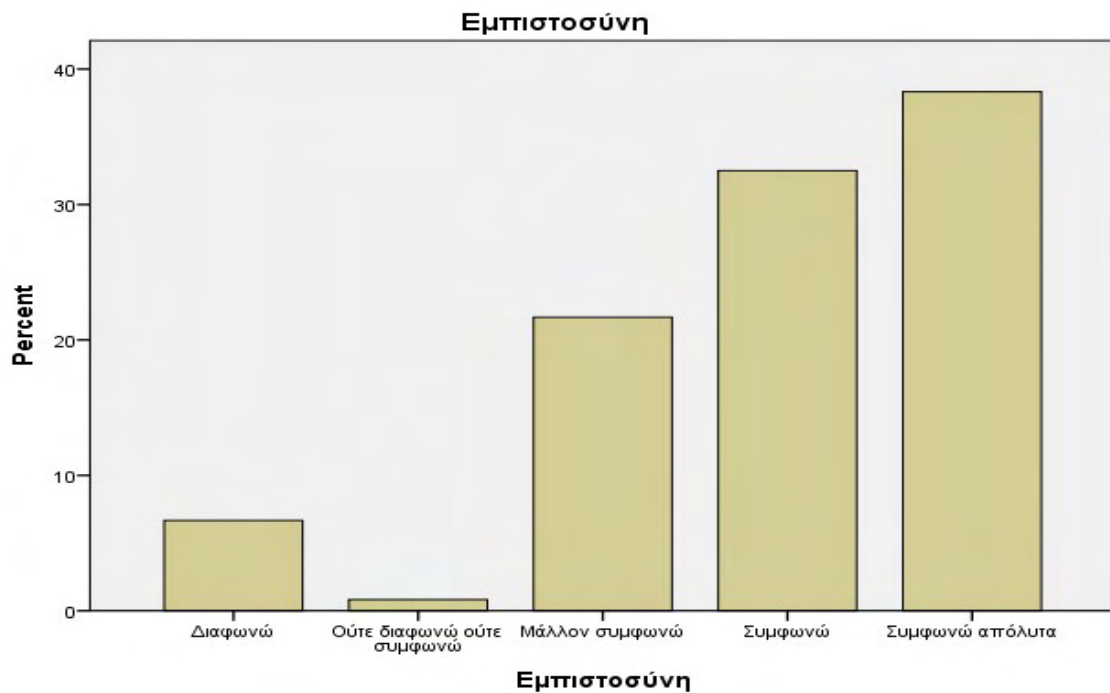


ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ



Γράφημα 2. Συχνότητα απαντήσεων σχετικά με την εργασιακή απόλαυση.

▪ *Εμπιστοσύνη*



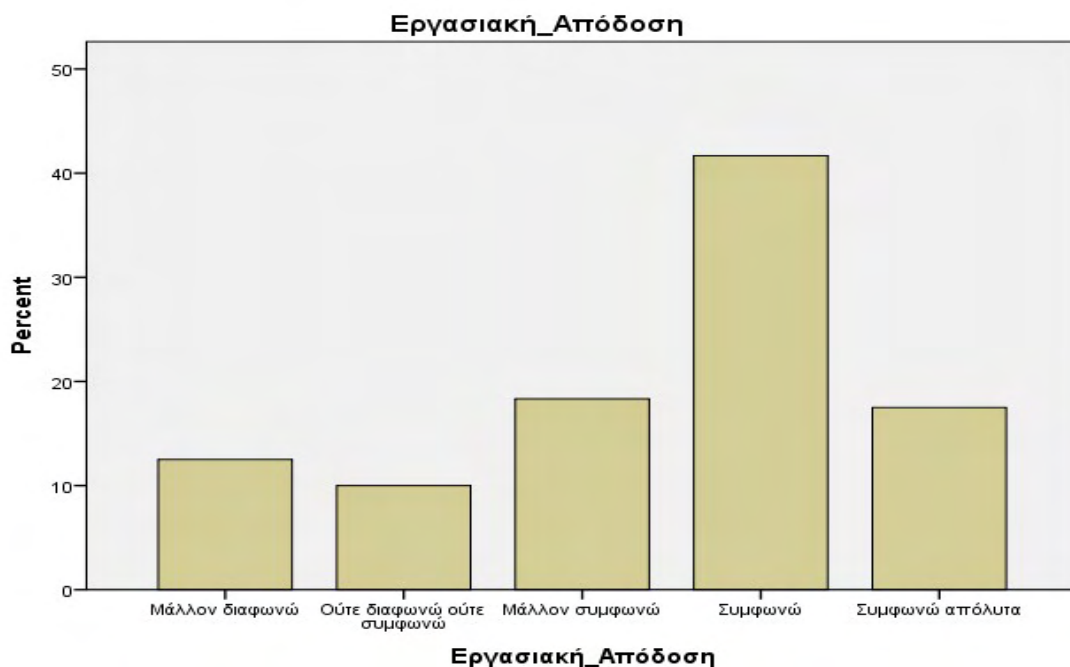
Γράφημα 3. Συχνότητα απαντήσεων σχετικά με την εμπιστοσύνη.



Για την έννοια της εμπιστοσύνης αξίζει να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο ποσοστό έδωσε θετικές απαντήσεις. Μόλις το 6,7% δηλώνει πως δεν υπάρχει εμπιστοσύνη από πλευράς του απέναντι στο πρόσωπο του προϊσταμένου του. Ένα συνολικό 92,5% δηλώνει την ύπαρξη εμπιστοσύνης μεταξύ του ιδίου και του προϊσταμένου του². Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως στο δείγμα μας δεν παρουσιάστηκε κάποια ακραία αρνητική απάντηση («διαφωνώ απόλυτα»).

▪ Εργασιακή Απόδοση

Τέλος, αναλύοντας τις συχνότητες των απαντήσεων σχετικά με την απόδοση των υφισταμένων στον εργασιακό τους χώρο, το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων λαμβάνει η απάντηση «Συμφωνώ» και είναι ίσο με 41,7% (50 άτομα). Ένα 10% απαντά «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», δηλώνοντας πως δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι με την απόδοση των υφισταμένων μέσα στην επιχείρηση. Μόλις 15 άτομα φαίνεται να μην είναι ικανοποιημένοι από την απόδοση του υφισταμένου τους (12,5% απάντησε «μάλλον διαφωνώ»). Και σε αυτήν την περίπτωση, κρίνεται



Γράφημα 4. Συχνότητα απαντήσεων σχετικά με την εργασιακή απόδοση.

² Το 21,7% (26 άτομα) δήλωσε «μάλλον συμφωνώ», το 32,5% (39 άτομα) δήλωσε «συμφωνώ» και ένα 38,3% (46 άτομα) δήλωσε «συμφωνώ απόλυτα».



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

σκόπιμο να σημειωθεί πως δεν υπήρχε καμία ακραία αρνητική απάντηση σχετικά με την απόδοση κάποιου υφισταμένου³.

▪ *Δημογραφικά στοιχεία*

Όσον αφορά τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος μας (n=120), διαπιστώνουμε πως το 49,2% του συνολικού δείγματος αποτελούν οι άνδρες, ενώ το υπόλοιπο 50,8% οι γυναίκες. Πιο συγκεκριμένα από τα 120 άτομα τα 59 είναι άνδρες και τα 61 γυναίκες. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης μας, το μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού μας ανήκει στην *ηλικιακή ομάδα* μεταξύ 26-35 έτη (38,3% με πλήθος 46 άτομα). Ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα από 36-45 έτη όπου λαμβάνει το ποσοστό του 33,3% (40 άτομα από τα 120 του δείγματος). Τα μικρότερα ποσοστά ανήκουν στις ηλικιακές ομάδες που είτε ξεπερνούν τα 46 έτη (15,8%, 19 άτομα), είτε ανήκουν στην κατηγορία των νεαρών ενηλίκων, δεν ξεπερνούν δηλαδή το 25ο έτος της ηλικίας τους (12,5%, 15 άτομα). Τα αποτελέσματα σχετικά με τα *χρόνια εργασίας* που διαθέτουν οι υφιστάμενοι του δείγματος μας (για τη συγκεκριμένη επιχείρηση) μας δείχνουν ότι ο μεγαλύτερος αριθμός των ερωτηθέντων βρίσκεται στην παρούσα επιχείρηση λιγότερο ή ίσο με 3 έτη (με ποσοστό που ανέρχεται στο 43,3%, δηλαδή συνολικό αριθμό 52 ατόμων). Ένα ποσοστό της τάξης του 22,5% (27 άτομα) βρίσκεται στην επιχείρηση από 4 έως 7 έτη. Τέλος, το υπόλοιπο 34,2% ανήκει στην κλίμακα η οποία ξεπερνάει τα 8 έτη (41 άτομα). Από τους υφιστάμενους εργαζόμενους ζητήθηκε, εκτός από τα χρόνια εργασίας τους για την συγκεκριμένη επιχείρηση, να μας πουν τα *χρόνια προϋπηρεσίας* τους ανεξαρτήτου φορέα και επιχείρησης. Τα αποτελέσματα μας δείχνουν πως το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων διαθέτει μεγάλη προϋπηρεσία η οποία ξεπερνάει τα 8 έτη (45%, 54 άτομα). Το 31,7% (38 άτομα) δηλώνει ένα μέσο αριθμό προϋπηρεσίας μεταξύ 4 έως 7 ετών. Το υπόλοιπο 23,3% (28 άτομα) δηλώνει πολύ μικρή προϋπηρεσία, η οποία στις περισσότερες περιπτώσεις δικαιολογείται λόγω του ποσοστού που ανήκει στην μικρή ηλικιακή ομάδα μεταξύ 18 και 25 ετών. Τέλος, το 40,8% δηλώνουν απόφοιτοι Γυμνασίου και Λυκείου, το 31,7% απόφοιτοι ΤΕΙ, 10% απόφοιτοι ΑΕΙ και μόλις ένα 4,2% δηλώνει

³ Αναλύοντας τις υπόλοιπες απαντήσεις, ένα 17,5% δήλωσε «συμφωνώ απόλυτα», το 18,3% «μάλλον συμφωνώ».



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

πως κατέχει κάποιο τίτλο μεταπτυχιακού διπλώματος. Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων το 48,3% (58 άτομα) δηλώνει «Έγγαμος», το 46,7% (56 άτομα) «Άγαμος» και μόλις ένα 5% δηλώνει «Διαζευγμένος».

5.1.3. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Ξεκινώντας με την στατιστική ανάλυση των δεδομένων που συλλέξαμε από την έρευνα, υπολογίζουμε τις συσχετίσεις που υπάρχουν μεταξύ των μετβλητών του μοντέλου μας και των δημογραφικών στοιχείων. Ουσιαστικά, με τη συσχέτιση των μεταβλητών μπορούμε να διακρίνουμε πιθανά ζεύγη σχέσεων (είτε ισχυρότερων είτε ασθενέστερων). Όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα οι συσχετίσεις που προκύπτουν είναι οι εξής:

Το επίπεδο εκπαίδευσης σχετίζεται αρνητικά με την ηλικία ($r = -0.436$, $p < 0.01$). Αυτό σημαίνει πως όσο αυξάνεται η ηλικία, τόσο μειώνεται το επίπεδο εκπαίδευσης. Είναι ένα αναμενόμενο αποτέλεσμα αν αναλογιστούμε τις δυνατότητες του εκπαιδευτικού συστήματος κάποια χρόνια πριν σε σχέση με τώρα. Καθώς τα χρόνια περνούν οι νέοι επιλέγουν να εμπλουτίσουν τις σπουδές τους και να αποκτήσουν περισσότερες γνώσεις και εξειδίκευση μέσω συμπληρωματικών πτυχίων και τίτλων. Η ανάγκη αυτή κρίνεται επιτακτική καθώς η ανεργία είναι αυξημένη, και ο ανταγωνισμός πολύ μεγάλος.

Η οικογενειακή κατάσταση σχετίζεται θετικά με την ηλικία ($r = 0.241$, $p < 0.01$). Δηλαδή όσο αυξάνεται η ηλικία τόσο μεταβάλλεται και η οικογενειακή κατάσταση⁴. Όπως και στο προηγούμενο ζεύγος, έτσι και εδώ το αποτέλεσμα είναι αναμενόμενο, αν σκεφτεί κανείς πως η πλειοψηφία των ατόμων όσο μεγαλώνει και ωριμάζει επιλέγει να κάνει οικογένεια.

Τα χρόνια εργασίας στην επιχείρηση σχετίζονται θετικά με την ηλικία ($r = 0.720$, $p < 0.01$). Όσο δηλαδή αυξάνεται η ηλικία αυξάνονται και τα χρόνια υπηρεσίας που έχει ο εργαζόμενος στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

⁴ Ως θετική μεταβολή της οικογενειακής κατάστασης, θεωρούμε το γάμο (άρα από άγαμος να είναι κάποιος έγγαμος ή δεσμευμένος).



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Τα χρόνια εργασίας στην επιχείρηση σχετίζονται αρνητικά με το επίπεδο εκπαίδευσης ($r = -0.374$, $p < 0.01$). Η σχέση αυτή μας υποδηλώνει πως όταν τα χρόνια εργασίας μέσα στην επιχείρηση αυξάνονται, το επίπεδο εκπαίδευσης μειώνεται. Αποτελεί θα λέγαμε ένα αποτέλεσμα που είναι κατανοητό αν αναλογιστεί κανείς ότι βάσει λογικής ένα άτομο που ακολουθεί την επαγγελματική καριέρα απο μικρότερη ηλικία τείνει να αφήνει πίσω του κάποιον επιπλέον ακαδημαϊκό τίτλο ή εξειδίκευση. Βέβαια δεν είναι είναι ένα φαινόμενο το οποίο ισχύει κατά κανόνα, καθώς υπάρχουν πολλά άτομα τα οποία παράλληλα με τις σπουδές τους επιλέγουν ή αναγκάζονται να δουλεύουν.

Η προϋπηρεσία σχετίζεται θετικά με τα χρόνια εργασίας στην επιχείρηση ($r = 0.871$, $p < 0.01$). Η προϋπηρεσία αποτελεί μια μεταβλητή η οποία έχει μια πρόσθετη σημασία στην έννοια των χρόνων που εργάζεται ο υφιστάμενος στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Όπως είναι αναμενόμενο λοιπόν η μορφή της πορείας των ζευγών μεταβλητών θα είναι ίδια. Η προϋπηρεσία σχετίζεται θετικά με την ηλικία ($r = 0.720$, $p < 0.01$). Όταν αυξάνονται δηλαδή τα χρόνια προϋπηρεσίας αυξάνεται και η ηλικία του εργαζομένου. Επίσης, η προϋπηρεσία σχετίζεται αρνητικά με το επίπεδο εκπαίδευσης του εργαζομένου ($r = -0.417$, $p < 0.01$). Η επεξήγηση της πορείας των μεταβολών μεταξύ των μεταβλητών είναι ίδια με αυτή των ζευγών «χρόνια εργασίας στην επιχείρηση- ηλικία» και «χρόνια εργασίας στην επιχείρηση- επίπεδο εκπαίδευσης».

Η Μη-λεκτική επικοινωνία σχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόλαυση ($r = 0.220$, $p < 0.05$). Όσο πιο αποτελεσματικά χρησιμοποιούνται δηλαδή τα εργαλεία της μη-λεκτικής επικοινωνίας απο τον προϊστάμενο, τόσο αυξάνεται η εργασιακή απόλαυση που λαμβάνει ο εργαζόμενος. Τα διάφορα εργαλεία της μη-λεκτικής επικοινωνίας (λ.χ. η γλώσσα του σώματος, οι εκφράσεις του προσώπου) μπορεί απο μια σειρά γεγονότων να επηρεάσουν την απόδοση του εργαζομένου. Για παράδειγμα, ένα χαμόγελο απο τον προϊστάμενο προς τον υφιστάμενο, μπορεί να προσδώσει ηθική ικανοποίηση στον δεύτερο με αποτέλεσμα να του δημιουργηθεί μια αισιοδοξία και εσωτερική παρακίνηση, έχοντας αντίκτυπο στην αποδοτικότητα του.

Η εμπιστοσύνη σχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόλαυση ($r = 0.218$, $p < 0.05$). Το αποτέλεσμα αυτό μας υποδεικνύει πως όσο περισσότερη εμπιστοσύνη έχει



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ο εργαζόμενος απέναντι στο πρόσωπο του προϊσταμένου του, τόσο πιο πιθανό είναι να αυξηθεί η εργασιακή του απόλαυση.

Η εμπιστοσύνη σχετίζεται θετικά με τη Μη-λεκτική επικοινωνία ($r= 0.327$, $p<0.05$). Η σωστή χρήση των εργαλείων μη-λεκτικής επικοινωνίας από τον προϊστάμενο, μπορεί να επιδράσει θετικά και να αυξήσει το βαθμό εμπιστοσύνης που έχει ο εργαζόμενος απέναντι στο πρόσωπο του.

Η εργασιακή απόλαυση σχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση ($r=0.194$, $p<0.05$). Όταν αυξάνεται η απόλαυση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του, τόσο πιο πιθανό είναι να αυξηθεί και η απόδοση του.

Σε αυτό το σημείο και εφόσον τα αποτελέσματα μας μας το επιτρέπουν, αξίζει να αναφέρουμε ότι σύμφωνα με το συντελεστή Pearson, όταν ο δείκτης είναι μικρότερος από 0,05 τότε θεωρούμε ότι υπάρχει μέτρια συσχέτιση, ενώ όταν ο δείκτης είναι μικρότερος από 0,01 οι μεταβλητές του δείγματος εμφανίζουν υψηλή συσχέτιση μεταξύ τους.



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

		Φύλο εργαζομένου	Ηλικία	Επίπεδο εκπαίδευσης	Οικογενειακή κατάσταση	Χρόνια εργασίας στην επιχείρηση	Προϋπηρεσία	Φύλο Προϊσταμένου	Εργασιακή Απόλαυση	Μη-λεκτική επικοινωνία	Εμπιστοσύνη	Εργασιακή Απόδοση
Φύλο εργαζομένου	Pearson Correlation	1										
	Sig. (2-tailed)											
Ηλικία	Pearson Correlation	0,035	1									
	Sig. (2-tailed)	0,704										
Επίπεδο εκπαίδευσης	Pearson Correlation	-0,021	-,436**	1								
	Sig. (2-tailed)	0,824	0,000									
Οικογενειακή κατάσταση	Pearson Correlation	-0,016	,241**	-0,103	1							
	Sig. (2-tailed)	0,862	0,008	0,261								
Χρόνια εργασίας στην επιχείρηση	Pearson Correlation	0,080	,720**	-,374**	-0,019	1						
	Sig. (2-tailed)	0,384	0,000	0,000	0,836							
Προϋπηρεσία	Pearson Correlation	-0,004	,737**	-,417**	-0,099	,871**	1					
	Sig. (2-tailed)	0,963	0,000	0,000	0,282	0,000						
Φύλο Προϊσταμένου	Pearson Correlation	0,174	-0,012	0,135	0,098	-0,062	-0,093	1				
	Sig. (2-tailed)	0,057	0,897	0,140	0,288	0,498	0,311					
Εργασιακή Απόλαυση	Pearson Correlation	-0,043	-0,143	0,058	-0,063	-0,086	-0,042	-0,036	1			
	Sig. (2-tailed)	0,641	0,119	0,528	0,493	0,351	0,651	0,700				
Μη-λεκτική επικοινωνία	Pearson Correlation	0,011	-0,056	0,016	-0,035	-0,028	-0,017	0,022	,220*	1		
	Sig. (2-tailed)	0,907	0,540	0,860	0,705	0,758	0,853	0,811	0,016			
Εμπιστοσύνη	Pearson Correlation	0,147	0,066	-0,007	-0,049	0,080	0,086	0,018	,218*	,327**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,109	0,474	0,938	0,598	0,383	0,351	0,844	0,017	0,000		
Εργασιακή Απόδοση	Pearson Correlation	0,038	0,103	0,089	0,085	0,114	0,169	-0,031	,194*	-0,041	0,081	1
	Sig. (2-tailed)	0,683	0,263	0,336	0,357	0,214	0,065	0,734	0,034	0,656	0,380	

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

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

Πίνακας 2. Βαθμοί συσχέτισης μεταξύ μεταβλητών.



5.1.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ

Έχοντας εντοπίσει τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών μας, καλούμαστε να επιβεβαιώσουμε ή όχι αν τα αποτελέσματα αυτά είναι αληθή. Χρησιμοποιούμε λοιπόν τη μέθοδο της παλινδρόμησης προκειμένου να αναδείξουμε την ύπαρξη της σχέσης αιτίας αποτελέσματος μεταξύ των μεταβλητών.

Αρχικά, εξετάζουμε αν η μη-λεκτική επικοινωνία επηρεάζει την εργασιακή απόλαυση που λαμβάνει ο εργαζόμενος. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 3, παρατηρούμε πως η μη-λεκτική επικοινωνία επηρεάζει την εργασιακή απόλαυση. Πιο συγκεκριμένα, η επιρροή αυτή θεωρείται στατιστικά σημαντική καθώς ο δείκτης σημαντικότητας είναι ίσος με $p=0,016 < 0,05$. Ο δείκτης R^2 είναι ο συντελεστής προσδιορισμού που μας υποδεικνύει τη γραμμική σχέση μεταξύ της εξαρτημένης και ανεξάρτητης μεταβλητής μας⁵. Γενικότερα, όσο πιο κοντά στη μονάδα είναι ο δείκτης, τόσο μεγαλύτερη θεωρούμε ότι είναι η γραμμική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Στην περίπτωση της μη-λεκτικής επικοινωνίας και της εργασιακής απόλαυσης ο δείκτης R^2 είναι πιο κοντά στο μηδέν, πράγμα που υποδεικνύει μικρή γραμμική προσαρμοστικότητα⁶. Λόγω του μικρού αριθμού του δείγματος μας όμως, δεχόμαστε πως το υπόδειγμα παρουσιάζει καλή προσαρμοστικότητα. Ο συντελεστής beta (B) είναι ένας δείκτης που περιγράφει τη σχέση μεταξύ της μεταβλητότητας της εξαρτημένης και της μεταβλητότητας της ανεξάρτητης. Στην περίπτωση του δικού μας υποδείγματος ο δείκτης εμφανίζει τιμή μικρότερη της μονάδας. Αυτό πρακτικά μας δείχνει πως η εξαρτημένη μας (Εργασιακή απόλαυση) είναι λιγότερο μεταβλητή από τη μη-λεκτική επικοινωνία (ανεξάρτητη), καθώς και τη θετική σχέση μεταξύ των μεταβλητών. Ο τελευταίος δείκτης που μας επιβεβαιώνει τη σημαντικότητα και τη σχέση μεταξύ της εργασιακής απόλαυσης και της μη-λεκτικής επικοινωνίας είναι ο δείκτης $F=5,994$. Σύμφωνα με όσα αναφέραμε παραπάνω, καταλήγουμε στην επαλήθευση της υπόθεσης $H1$.

⁵ Στην παρούσα έρευνα λόγω του μικρού αριθμού του δείγματος, χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Adjusted R-square.

⁶ Το 0,040 δείχνει ότι η μεταβολή της εργασιακής απόλαυσης οφείλεται στη μεταβολή της μη-λεκτικής επικοινωνίας, σε ποσοστό 4%.



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Μη-λεκτική επικοινωνία	B	Adj-R ²	F	Sig(p)
Εργασιακή Απόλαυση	0,255	0,040	5,994	0,016

Πίνακας 3. Παλινδρόμηση μεταξύ Μη-λεκτικής επικοινωνίας και Εργασιακής Απόλαυσης.

Όπως και παραπάνω, έτσι και στην περίπτωση της εργασιακής απόλαυσης και της εργασιακής απόδοσης, καλούμαστε να αναλύσουμε τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης τα οποία προέκυψαν από την ανάλυση μέσω του SPSS. Στην περίπτωση όπου λαμβάνουμε ως εξαρτημένη την εργασιακή απόδοση και ως εξαρτημένη την εργασιακή απόλαυση, τα αποτελέσματα είναι θετικά. Πιο συγκεκριμένα, η σημαντικότητα μεταξύ των μεταβλητών είναι ίση με $p=0,034<0,05$. Ο προσαρμοσμένος δείκτης προσδιορισμού μας υποδεικνύει πως για τη μεταβολή της εργασιακής απόδοσης, η εργασιακή απόλαυση επηρεάζει σε ποσοστό 2,9%. Παρατηρούμε ότι το Beta είναι ίσο με $B=0,230$ (δείχνοντας πως η εργασιακή απόδοση είναι λιγότερο μεταβλητή από την εργασιακή απόλαυση) και ο δείκτης $F=4,591$. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, μπορούμε να επαληθεύσουμε και τη δεύτερη υπόθεση του μοντέλου μας ($H2$).

Εργασιακή Απόλαυση	B	Adj-R ²	F	Sig(p)
Εργασιακή Απόδοση	0,230	0,029	4,591	0,034

Πίνακας 4. Παλινδρόμηση μεταξύ Εργασιακής απόλαυσης και Εργασιακής απόδοσης.

Προκειμένου να ελέγξουμε την υπόθεση 3 ($H3$), η οποία εξετάζει εάν η εργασιακή απόλαυση μεσολαβεί στη σχέση Μη-λεκτικής επικοινωνίας – Εργασιακής απόδοσης, ανατρέχουμε στην έρευνα των Baron και Kenny (1986). Σύμφωνα με τους αρθρογράφους, προκειμένου να ελεγχθεί εάν η εργασιακή απόλαυση παίζει διαμεσολαβητικό ρόλο στην παραπάνω σχέση πρέπει να τηρούνται τέσσερα βασικά κριτήρια.



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Το πρώτο κριτήριο των Baron και Kenny, αναφέρει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή, στη συγκεκριμένη περίπτωση η μη-λεκτική επικοινωνία, σχετίζεται σημαντικά με την εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή την εργασιακή απόδοση. Εφαρμόζοντας γραμμική παλινδρόμηση με τη μέθοδο enter για την παραπάνω σχέση διαπιστώνουμε ότι πως η μη-λεκτική επικοινωνία δεν έχει επιρροή στην εργασιακή απόδοση καθώς $p=0,656>0,05$, $R^2=-0,007$, $B=-0,057$ και $F=0,199$.

Μη-λεκτική επικοινωνία	B	Adj-R ²	F	Sig(p)
Εργασιακή Απόδοση	-0,057	-0,007	0,199	0,656

Πίνακας 5. Παλινδρόμηση μεταξύ Μη-λεκτικής επικοινωνίας και Εργασιακής απόδοσης.

Συνεχίζοντας στο δεύτερο κριτήριο, πρέπει να εξετάσουμε αν η ανεξάρτητη μεταβλητή (μη-λεκτική επικοινωνία) σχετίζεται με το μεσολαβητή (εργασιακή απόλαυση). Το συγκεκριμένο κριτήριο έχει ήδη ελεγχθεί καθώς συμπίπτει με υπόθεση που έχουμε κάνει στο μοντέλο μας και στην ανάλυση μας παραπάνω. Τα αποτελέσματα μας έδειξαν πως η υπόθεση (H1) επιβεβαιώνεται.

Το τρίτο κριτήριο των Baron και Kenny, εξετάζει εάν ο μεσολαβητής (Εργασιακή απόλαυση), επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή την εργασιακή απόδοση. Το συγκεκριμένο κριτήριο έχει ήδη ελεγχθεί με την υπόθεση H2 της ανάλυσης μας. Βάσει των αποτελεσμάτων της γραμμικής παλινδρόμησης, η υπόθεση μας επιβεβαιώνεται.

Τέλος, για το τέταρτο κριτήριο, ελέγχουμε εάν όταν εισέρχεται ο μεσολαβητής στο μοντέλο, η ανεξάρτητη μεταβλητή επιδρά στην εξαρτημένη. Εφαρμόζοντας γραμμική παλινδρόμηση με ανεξάρτητες μεταβλητές τη Μη-λεκτική επικοινωνία και την Εργασιακή απόλαυση και εξαρτημένη μεταβλητή την Εργασιακή απόδοση, λάβαμε τα παρακάτω αποτελέσματα (Πίνακας 6).

Μη-λεκτική επικοινωνία/Εργασιακή Απόλαυση	B	Adj-R ²	F	Sig(p)
Εργασιακή Απόδοση	4,56	0,028	2,743	0,069

Πίνακας 6. Παλινδρόμηση μεταξύ Μη λεκτικής επικοινωνίας- Εργασιακής Απόλαυσης - Εργασιακής Απόδοσης.



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Σύμφωνα με τους Baron και Kenny, εάν επαληθεύονται και τα τέσσερα κριτήρια τότε τα δεδομένα της έρευνας επαληθεύουν την υπόθεση ότι υπάρχει πλήρης μεσολάβηση στην σχέση $X - Y$. Αντίθετα, εάν επαληθεύονται μόνο τα τρία πρώτα κριτήρια ενώ το τέταρτο όχι τότε οδηγούμαστε στην μερική διαμεσολάβηση. Παρολ' αυτά, το 1998, ο Kenny και άλλοι, διερεύνησαν αν θα πρέπει να πληρούνται όλα τα βήματα ώστε να υπάρχει διαμεσολάβηση. Οι περισσότεροι αναλυτές υποστήριξαν ότι τα βασικά βήματα για την ύπαρξη της διαμεσολάβησης είναι το δεύτερο και το τρίτο, καθώς το πρώτο δεν απαιτείται ενώ το τέταρτο απαιτείται μόνο στην περίπτωση πλήρους διαμεσολάβησης.

Βάσει όσων αναφέρθηκαν παραπάνω και βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας μας, παρατηρούμε ότι υπάρχει μερική διαμεσολάβηση, καθώς πληρούνται 3 απο τα τέσσερα κριτήρια και έτσι επιβεβαιώνουμε και την υπόθεση 3 ($H3$).

Προχωρώντας στον έλεγχο της $H4$ και σύμφωνα με το μοντέλο που έχουμε δημιουργήσει, υποθέτουμε πως η εμπιστοσύνη που έχει ο υφιστάμενος στο πρόσωπο του προϊσταμένου του, εντείνει το αποτέλεσμα της υπόθεσης 3 που μόλις παραπάνω επιβεβαίωσαμε. Προκειμένου να ελέγξουμε την υπόθεση αυτή δημιουργούμε μέσω της βοήθειας του SPSS μια νέα μεταβλητή την οποία ονομάζουμε Moderator 1. Τη νέα αυτή μεταβλητή αποτελούν οι έννοιες της μη-λεκτικής επικοινωνίας και της εμπιστοσύνης. Θέτοντας λοιπόν ως ανεξάρτητη μεταβλητή τη Μη-λεκτική επικοινωνία, την εμπιστοσύνη και το moderator 1, και ως εξαρτημένη την εργασιακή απόλαυση υπολογίσαμε τα αποτελέσματα μέσω της γραμμικής παλινδρόμησης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 7, ($p=0,03<0,05$, $Beta= 3,720$, $F=3,075$ και $R^2= 0,050$), η υπόθεση $H4$ του υποδείγματος μας επιβεβαιώνεται⁷.

Μη-λεκτική επικοινωνία/Εμπιστοσύνη/Moderator1	B	Adj-R ²	F	Sig(p)
Εργασιακή Απόλαυση	3,720	0,050	3,075	0,030

Πίνακας 7. Παλινδρόμηση μεταξύ Μη-λεκτικής επικοινωνίας - Εμπιστοσύνης - Εργασιακής απόλαυσης

⁷ Η ύπαρξη εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένου και προϊσταμένου εντείνει τη σχέση της μη-λεκτικής επικοινωνίας και της εργασιακής απόδοσης μέσω της εργασιακής απόλαυσης ($H4$).



Σε αυτό το σημείο της ανάλυσης μας και εφόσον έχουμε επιβεβαιώσει ή απορρίψει τις βασικές υποθέσεις του μοντέλου μας, δημιουργούμε κάποιους περιορισμούς σχετικά με το δείγμα μας. Πιο συγκεκριμένα, θα εξετάσουμε πως μεταβάλλονται τα αποτελέσματα για τις παραπάνω μεταβλητές και σχέσεις μεταξύ αυτών, όταν το φύλο του προϊστάμενου είναι ίδιο με αυτό του εργαζομένου. Με βάσει τον περιορισμό αυτό δημιουργήσαμε την τελευταία υπόθεση του υποδείγματος μας (H5), την οποία καλούμαστε να ελέγξουμε.

▪ Γυναίκα

Προκειμένου να επιβεβαιώσουμε ή να απορρίψουμε την υπόθεση μας, χρησιμοποιήσαμε το πρόγραμμα SPSS. Έχοντας έτοιμες τις μεταβλητές της Μη-λεκτικής επικοινωνίας, της εργασιακής απόλαυσης και της εργασιακής απόδοσης, θέτουμε τον περιορισμό να είναι και τα δυο συμβαλλόμενα μέρη γένους θυληκού (όπου 1=γυναίκα). Παρατηρούμε από τα αποτελέσματα του πίνακα 8, ότι η σημαντικότητα μεταξύ των μεταβλητών είναι μεγαλύτερη ($p=0,001$) άρα και η σχέση των μεταβλητών πιο ισχυρή. Αξίζει να σημειωθεί, πως στην ανάλυση χωρίς περιορισμούς η μη-λεκτική επικοινωνία είχε μια επιρροή στην εργασιακή απόλαυση της τάξης του 4% , ενώ όταν τέθηκε ο περιορισμός του ίδιου φύλου μεταξύ εργαζόμενου και προϊστάμενου το ποσοστό αυξήθηκε στο 30,9%.

Μη-λεκτική επικοινωνία	B	Adj-R ²	F	Sig(p)
Εργασιακή Απόλαυση	0,503	0,309	13,530	0,001

Πίνακας 8. Παλινδρόμηση μεταξύ Μη-λεκτικής επικοινωνίας - Εργασιακής Απόλαυσης όταν εργαζόμενος και προϊστάμενος είναι γυναίκες.

Με τον ίδιο τρόπο εξετάζουμε και τη σχέση της εργασιακής απόλαυσης με την εργασιακή απόδοση, καθώς και την απευθείας σχέση της μη-λεκτικής επικοινωνίας και της εργασιακής απόδοσης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των πινάκων 9 και 10 παρατηρούμε πως το γεγονός πως προϊστάμενος και εργαζόμενος είναι γυναίκες δεν κάνει τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών του δείγματος πιο ισχυρές. Αντιθέτως, στην περίπτωση της εργασιακής απόλαυσης και της εργασιακής απόδοσης, θα λέγαμε ότι μεταβάλλει πλήρως το αποτέλεσμα καθώς υποδεικνύει κανένα βαθμό σημαντικότητας και ισχυρής σχέσης μεταξύ των μεταβλητών.



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Εργασιακή Απόλαυση	B	Adj-R ²	F	Sig(p)
Εργασιακή Απόδοση	0,478	0,06	2,793	0,106

Πίνακας 9. Παλινδρόμηση μεταξύ Εργασιακής Απόδοσης - Εργασιακής Απόλαυσης όταν εργαζόμενος και προϊστάμενος είναι γυναίκα.

Μη-λεκτική επικοινωνία	B	Adj-R ²	F	Sig(p)
Εργασιακή Απόδοση	0,289	0,010	1,278	0,268

Πίνακας 10. Παλινδρόμηση μεταξύ Μη-λεκτικής επικοινωνίας - Εργασιακής απόδοσης όταν εργαζόμενος και προϊστάμενος είναι γυναίκα.

Βλέποντας και τα αποτελέσματα του πίνακα 11 , μπορούμε να πούμε πως τα κριτήρια των Baron και Kenny δεν πληρούνται, πλην του πρώτου, με αποτέλεσμα να μην έχουμε μερική διαμεσολάβηση όπως στην περίπτωση όπου δεν είχαμε θέσει περιορισμό. Αυτό πρακτικά σημαίνει πως η μεταβλητή της εργασιακής απόλαυσης δεν παίζει διαμεσολαβητικό ρόλο στην περίπτωση όπου ο προϊστάμενος και ο εργαζόμενος είναι γυναίκα.

Μη-λεκτική επικοινωνία/Εργασιακή Απόλαυση	B	Adj-R ²	F	Sig(p)
Εργασιακή Απόδοση	2,352	0,026	1,375	0,271

Πίνακας 11. Παλινδρόμηση μεταξύ Μη-λεκτικής επικοινωνίας - Εργασιακής Απόλαυσης - Εργασιακής Απόδοσης όταν προϊστάμενος και εργαζόμενος είναι γυναίκα.

Τα αποτελέσματα των παραπάνω αναλύσεων μας δείχνουν πως ενώ η απόλαυση των εργαζομένων αυξάνεται μέσω της μη-λεκτικής επικοινωνίας σε ένα περιβάλλον που αποτελείται μόνο από γυναίκες, δεν επιτυγχάνεται μεγαλύτερη απόδοση από πλευράς του εργαζομένου.

▪ Άνδρας

Κατά τον ίδιο τρόπο αναλύουμε το υπόδειγμα μας με τον περιορισμό αυτή τη φορά ο εργαζόμενος και ο προϊστάμενος να είναι άνδρες. Ακολουθώντας τα ίδια βήματα όπως και στην περίπτωση των γυναικών, τρέχουμε την γραμμική παλινδρόμηση και λαμβάνουμε τα παρακάτω αποτελέσματα που παρατίθενται στους πίνακες.



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Μη-λεκτική επικοινωνία	B	Adj-R ²	F	Sig(p)
Εργασιακή Απόλαυση	0,089	-0,015	0,410	0,526

Πίνακας 12. Παλινδρόμηση μεταξύ Μη-λεκτικής επικοινωνίας - Εργασιακής απόλαυσης όταν προϊστάμενος και εργαζόμενος είναι άνδρες.

Με μια πρώτη ματιά στα αποτελέσματα μπορούμε να παρατηρήσουμε πως στην περίπτωση όπου εργαζόμενος και προϊστάμενος είναι άνδρες, η απόλαυση μέσω της μη-λεκτικής επικοινωνίας δεν αποτελεί σημαντική σχέση καθώς $p=0,526>0,05$. Το ίδιο συμβαίνει και στην περίπτωση όπου θεωρούμε την εργασιακή απόδοση εξαρτημένη μεταβλητή και την εργασιακή απόλαυση ανεξάρτητη ($p=0,106>0,05$).

Εργασιακή Απόλαυση	B	Adj-R ²	F	Sig(p)
Εργασιακή Απόδοση	0,478	-0,025	2,793	0,106

Πίνακας 13. Παλινδρόμηση μεταξύ Εργασιακής Απόλαυσης - Εργασιακής Απόδοσης όταν προϊστάμενος και εργαζόμενος είναι άνδρες.

Οι αρνητικές τιμές που εμφανίζονται στην πλειοψηφία των αποτελεσμάτων μας, είναι μια επιπλέον επιβεβαίωση της «φτωχής» σχέσης των μεταβλητών του υποδείγματος μας θέτοντας τον συγκεκριμένο περιορισμό.

Μη-λεκτική επικοινωνία	B	Adj-R ²	F	Sig(p)
Εργασιακή Απόδοση	-0,106	-0,020	0,234	0,632

Πίνακας 14. Παλινδρόμηση μεταξύ Μη-λεκτικής επικοινωνίας-Εργασιακής Απόδοσης όταν εργαζόμενος και προϊστάμενος είναι άνδρες.

Στην περίπτωση όπου ο περιορισμός που θέτουμε είναι το φύλο εργαζόμενου και προϊσταμένου να είναι «άνδρας», δεν επιβεβαιώνεται κανένα κριτήριο όπως περιγράφηκε από τους Baron και Kenny σχετικά με τη μερική διαμεσολάβηση. Καταλήγουμε λοιπόν πως και στην περίπτωση ενός ανδροκρατούμενου περιβάλλοντος οι υποθέσεις του υποδείγματος μας δεν επιβεβαιώνονται και η εργασιακή απόλαυση δεν μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ μη λεκτικής επικοινωνίας και εργασιακής απόδοσης.

Μη-λεκτική επικοινωνία/Εργασιακή Απόλαυση	B	Adj-R ²	F	Sig(p)
Εργασιακή Απόδοση	5,617	-0,045	0,133	0,876

Πίνακας 15. Παλινδρόμηση μεταξύ Μη λεκτικής επικοινωνίας - Εργασιακής Απόλαυσης - Εργασιακής Απόδοσης όταν εργαζόμενος και προϊστάμενος είναι άνδρες.



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Η ανάλυση αυτή μέσω των περιορισμών μας επιτρέπει να απορρίψουμε την Πέμπτη υπόθεση, αφού οι μεταβλητές δεν παρουσιάζουν κάποια σημαντική συσχέτιση μεταξύ τους ώστε να επιβεβαιωθεί αν μειώνεται η απόδοση σε ομάδες ιδίου φύλου.

Συνοψίζοντας στο κεφάλαιο της στατιστικής ανάλυσης, παρατηρούμε πως επιβεβαιώνονται σχεδόν όλες οι υποθέσεις (H_1, H_2, H_3, H_4) του υποδείγματος μας με απορριπτέα μόνο την H_5 .



6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Στο χώρο εργασίας, και ειδικά στα όρια της ελληνικής επικράτειας, είναι πολύ δύσκολο έως και ακατόρθωτο να κατανοήσουμε τους κώδικες που εμπεριέχονται και επηρεάζουν στην απόδοση ενός εργαζομένου. Δεν μπορούμε να προσδιορίσουμε την τέλεια μεταβλητή η οποία θα επηρεάζει πάντοτε θετικά ή αρνητικά την εργασιακή απόδοση, καθώς αποτελείται και επηρεάζεται από ένα συνοθύλλευμα μεταβλητών για κάθε διαφορετική χρονική στιγμή. Τελευταίες έρευνες υπέδειξαν τη μη-λεκτική επικοινωνία ως ένα τρόπο επιβράβευσης, τιμωρίας και επιρροής της απόδοσης στον εργασιακό χώρο. Περαιτέρω έρευνες παρουσίασαν το διαχωρισμό σε ομάδες σύμφωνα με διάφορα κοινωνικά κριτήρια, καθώς οι κοινωνικές διακρίσεις βρίσκονται σε κορεσμό τα τελευταία χρόνια.

Από την εκτενή ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, καταλήξαμε στο συμπέρασμα πως τα εργαλεία της μη-λεκτικής επικοινωνίας μπορούν, αν χρησιμοποιηθούν σωστά, να επωφελήσουν τον πομπό (ή/και το δέκτη) μέσα στο πλαίσιο μιας επικοινωνίας. Για τους προϊσταμένους τα εργαλεία της μη-λεκτικής επικοινωνίας αποτελούν αποτελεσματικά εφόδια προκειμένου να επιτύχουν τους υφισταμένους τους να διακπεραιώσουν επιτυχώς τα καθήκοντα τους. Από πλευράς των εργαζομένων, η σωστή χρήση των εργαλείων της μη-λεκτικής επικοινωνίας από πλευράς των ανωτέρων τους, μπορεί να είναι μέθοδος παρακίνησης για μεγαλύτερη προσπάθεια και απόδοση.

Προκειμένου να επιβεβαιωθούν αν τα ευρήματα της παγκόσμιας βιβλιογραφίας ισχύουν και στο χώρο της Ελλάδας, διεξήχθει έρευνα όπου αφορούσε εργαζόμενους και προϊσταμένους του ιδιωτικού τομέα και πιο συγκεκριμένα του χώρου των supermarket. Δημιουργήσαμε ένα ερευνητικό μοντέλο το οποίο περολαμβάνει τις έννοιες της μη-λεκτικής επικοινωνίας, της εργασιακής απόλαυσης, της εμπιστοσύνης, της σύνθεσης φύλων μεταξύ προϊσταμένου-εργαζομένου (gender composition), και της εργασιακής απόδοσης. Τα αποτελέσματα που λάβαμε από την στατιστική ανάλυση, ενέχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς σε κάποια σημεία συμφωνούν με την διεθνή βιβλιογραφία, ενώ σε άλλα διαφωνούν.



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Πιο συγκεκριμένα, τα ευρήματα μας μας υποδεικνύουν πως η μη-λεκτική επικοινωνία μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή απόλαυση που λαμβάνει ο εργαζόμενος στο χώρο εργασίας του. Με τη σειρά της και η εργασιακή απόλαυση επηρεάζει την εργασιακή απόδοση με θετικό τρόπο επιβεβαιώνοντας τις υποθέσεις H1 και H2 του υποδείγματος μας. Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης μας έδειξαν πως η μη-λεκτική επικοινωνία από μόνη της δεν επηρεάζει την εργασιακή απόδοση του εργαζομένου. Παρόλα αυτά μπορέσαμε να χρησιμοποιήσουμε την εργασιακή απόλαυση ως μεταβλητή διαμεσολάβησης προκειμένου να δημιουργήσουμε σχέση εξάρτησης μεταξύ της μη-λεκτικής επικοινωνίας και της εργασιακής απόδοσης. Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης έρχονται να επιβεβαιώσουν και την τρίτη υπόθεση του υποδείγματος μας (H3). Αποδείξαμε επίσης πως η εμπιστοσύνη στο πρόσωπο του προϊσταμένου μπορεί να λειτουργήσει ως moderator και να επηρεάσει το τελικό αποτέλεσμα.

Αφού πήραμε τα επιθυμητά αποτελέσματα από το δείγμα μας και εφόσον επιβεβαιώσαμε τις υποθέσεις H1 έως H4, θέτουμε έναν περιορισμό στο υπόδειγμα μας. Ο περιορισμός αυτός αναφέρεται στην ομοιογένεια του φύλου μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων. Τα αποτελέσματα δεν ήταν τα επιθυμητά καθώς δεν υπήρχε καμία σημαντικότητα μεταξύ των μεταβλητών του υποδείγματος και δεν μπορέσαμε να επιβεβαιώσουμε την τελευταία μας υπόθεση (H5).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως οι συσχετίσεις και τα αποτελέσματα των παλινδρομήσεων δεν μας δείχνουν έντονα ισχυρές σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών λόγω του μικρού αριθμού του δείγματος μας. Σε μελλοντικές μελέτες που ενδεχομένως το δείγμα να είναι μεγαλύτερο, ίσως τα αποτελέσματα είναι πιο ξεκάθαρα και οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών πιο ισχυρές.



6.1. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΈΡΕΥΝΑ

Η παρούσα έρευνα συμβάλλει στη μελέτη της επιρροής της μη-λεκτικής επικοινωνίας στην απόδοση στον εργασιακό χώρο. Η χρήση της μη-λεκτικής επικοινωνίας είναι ένα φαινόμενο το οποίο δεν έχει μελετηθεί πολύ ακόμα, ειδικότερα στην Ελλάδα. Κάποιες προτάσεις για μελλοντική έρευνα παρατείνονται παρακάτω.

Αρχικά, για να θεωρείται πιο εμπειριστατωμένη μια έρευνα και ένα αποτέλεσμα θα πρέπει να διαθέτει αποτελέσματα από ποικίλες κατηγορίες επαγγελματιών και φορέων, προκειμένου τα αποτελέσματα κάθε τομέα να μπορούν να συγκριθούν και να βγει ένα συνολικό συμπέρασμα.

Επίσης, μια μακροχρόνια έρευνα σε διαφορετικές χρονικές περιόδους θα μπορούσε να υποδείξει τι είναι αυτό που πραγματικά μπορεί να επηρεάζει τις μεταβλητές του μοντέλου μας και τις σχέσεις μεταξύ αυτών. Με τη διαχρονική έρευνα είναι επίσης πιθανό να εντοπιστούν μεταβλητές οι οποίες μπορεί να παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των υπόλοιπων μεταβλητών του μοντέλου μας και να μπορέσουν να δικαιολογήσουν και να εξηγήσουν πιο αποτελεσματικά φαινόμενα και αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών.



7. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η αποδοτικότητα του εργαζομένου είναι ένα φλέγον ζήτημα για τις επιχειρήσεις το οποίο ποτέ δε θα πάψει να απασχολεί και να προβληματίζει τους επιχειρηματίες. Καθημερινά, αναζητούν τρόπους και μεθόδους προκειμένου να δώσουν κίνητρο στους εργαζομένους τους και να μπορέσουν να αυξήσουν την αποδοτικότητα τους. Εφόσον αναφερόμαστε σε ένα ον με νοημοσύνη και συναισθήματα, οι παράγοντες που παίζουν ρόλο στην αύξηση της αποδοτικότητας του εργαζομένου, ποικίλουν και διαφέρουν για κάθε χρονική περίοδο σύμφωνα με τα ερεθίσματα και τα γνωρίσματα τα οποία λαμβάνει ο εργαζόμενος τόσο μέσα από το περιβάλλον του εργασιακού του χώρου, όσο και από τις επιρροές που δέχεται από το περιβάλλον του.

Παρά την εκτεταμένη διερεύνηση και μελέτη της έννοιας της εργασιακής απόδοσης, λίγες είναι οι αναφορές σχετικά με την επιρροή της από τη μη-λεκτική επικοινωνία. Στο μοντέλο που δημιουργήσαμε στην παρούσα εργασία, καταλήγουμε σε μια σχέση μεταξύ της μη-λεκτικής επικοινωνίας και της εργασιακής απόδοσης, με την συμμετοχή και άλλων μεταβλητών.

Η εργασία μας συνέβαλε στη γενική μελέτη της χρήσης της μη-λεκτικής επικοινωνίας στο χώρο των επιχειρήσεων και την αποτελεσματικότητα αυτής, δίνοντας ιδέες για περαιτέρω ανάλυση. Καταλήγοντας σε ένα τελικό αποτέλεσμα, μπορούμε να διαπιστώσουμε πως η σωστή χρήση των εργαλείων της μη-λεκτικής επικοινωνίας μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των εργαζομένων, με τη βοήθεια και τη διαμεσολάβηση κάποιων άλλων μεταβλητών όπως είναι η εργασιακή απόλαυση που λαμβάνει ο εργαζόμενος και η εμπιστοσύνη που έχει στο πρόσωπο του προϊσταμένου του. Τέλος, διαπιστώνουμε πως η ομοιγένεια στο φύλο του εργαζομένου και του προϊσταμένου δεν παίζει κάποιο ρόλο στο τελικό αποτέλεσμα του υποδείγματος μας.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ambady, N., & Weisbuch, M. (2010). Nonverbal behavior. *Handbook of social psychology*.

Andreassen, C. S., Griffiths, M. D., HETLAND, J., & PALLESEN, S. (2012). Development of a work addiction scale. *Scandinavian journal of psychology*, 53(3), 265-272.

Andreassen, C. S., Hetland, J., & Pallesen, S. (2010). The relationship between ‘workaholism’, basic needs satisfaction at work and personality. *European Journal of Personality*, 24(1), 3-17.

Angle, H. L., & Lawson, M. B. (1994). Organizational commitment and employees' performance ratings: Both type of commitment and type of performance count. *Psychological reports*, 75(3 suppl), 1539-1551.)

Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of organizational Behavior*, 23(3), 267-285.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

Bellou, V., & Gkorezis, P. (2016). Unveiling the link between facets of positive nonverbal communication and perceived leader effectiveness: A moderated mediation model. *Human Performance*, 1-21.

Bonaccio, S., O'Reilly, J., O'Sullivan, S. L., & Chiocchio, F. (2016). Nonverbal Behavior and Communication in the Workplace A Review and an Agenda for Research. *Journal of Management*.

Brook, R., & Servátka, M. (2016). The anticipatory effect of nonverbal communication. *Economics Letters*, 144, 45-48.

Buelens, M., & Poelmans, S. A. (2004). Enriching the Spence and Robbins' typology of workaholism: Demographic, motivational and organizational correlates. *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 440-458.



Burgoon, J. K., Guerrero, L. K., & Manusov, V. (2011). Nonverbal signals. *The SAGE handbook of interpersonal communication*. London: SAGE.

Burney, L., & Widener, S. K. (2007). Strategic performance measurement systems, job-relevant information, and managerial behavioral responses-role stress and performance. *Behavioral Research in Accounting*, 19(1), 43-69.

Byron, K. (2008). Differential effects of male and female managers' non-verbal emotional skills on employees' ratings. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 118-134.

Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?. *Labour economics*, 4(4), 341-372.

De Vader, C. L., & Barker, P. (2009). Fragrance in the workplace is the new second-hand smoke. *Proceedings of the ASBBS*, 16(1), 1-11.

Ergin, A., & Birol, C., (2005). *Egitimde lletisim*. Anı Yayıncılık. Ankara.

Esping-Andersen, G. (2013). *The three worlds of welfare capitalism*. John Wiley & Sons.

Gallagher, M. W., Lopez, S. J., & Pressman, S. D. (2013). Optimism is universal: Exploring the presence and benefits of optimism in a representative sample of the

Gebhard, M. E. (1948). The effect of success and failure upon the attractiveness of activities as a function of experience, expectation, and need. *Journal of Experimental Psychology*, 38(4), 371.

Gkorezis, P., Bellou, V., & Skemperis, N. (2015). Nonverbal communication and relational identification with the supervisor: Evidence from two countries. *Management Decision*, 53(5), 1005-1022.

Graves, L. M., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Weber, T. J. (2012). Driven to work and enjoyment of work effects on managers' outcomes. *Journal of Management*, 38(5), 1655-1680.

Herzberg, F., & Mausner, B. Snyderman.(1959). *The motivation to work*.



Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of management Review*, 20(2), 379-403.

Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological bulletin*, 96(1), 72.

Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, 47(3), 368-384.

Kasper-Brauer, K., & Leischnig, A. (2016). Yes, we can! A fuzzy-set analysis of challenges, skills, and enjoyment of work. *Journal of Business Research*.

Ko, S. J., Sadler, M. S., & Galinsky, A. D. (2015). The sound of power: Conveying and detecting hierarchical rank through voice. *Psychological Science*, 26(1), 3-14.

Kraimer, M. L., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Sparrowe, R. T. (2005). The role of job security in understanding the relationship between employees' perceptions of temporary workers and employees' performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 389.

Krauss, R. M., Chen, Y., & Chawla, P. (1996). Nonverbal behavior and nonverbal communication: What do conversational hand gestures tell us?. *Advances in experimental social psychology*, 28, 389-450.

La France, M., & Mayo, C. (1979). A review of nonverbal behaviors of women and men. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 43(2), 96-107.

Likert, R. (1961). New patterns of management.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.

Ng, T. W., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 111-136.



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Peters, P., Poutsma, E., Van der Heijden, B. I., Bakker, A. B., & Bruijn, T. D. (2014). Enjoying New Ways to Work: An HRM-Process Approach to Study Flow. *Human resource management*, 53(2), 271-290.

Randel, A. E. (2002). Identity salience: A moderator of the relationship between group gender composition and work group conflict. *Journal of Organizational behavior*, 23(6), 749-76.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational behavior*, 30(7), 893-917.

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of applied behavioral science*, 18(3), 257-273.

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693-713.

Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: About the difference between workaholism and work engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 39-53.

Zeki, C. P. (2009). The importance of non-verbal communication in classroom management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 1443-1449.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

A. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΕΛΕΓΧΟ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ (ΠΙΝΑΚΕΣ CRONBACH'S ALPHA).

▪ Μηλεκτική επικοινωνία

Cronbach's Alpha	N of Items
,893	5

Πίνακας 16. Βαθμός αξιοπιστίας ερωτήσεων μη-λεκτικής επικοινωνίας.

Όπως παρατηρείται και απο τον παραπάνω πίνακα, οι πέντε ερωτήσεις της μη λεκτικής επικοινωνίας παρουσιάζουν μεγάλη αξιοπιστία μεταξύ τους.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Nvc1	23,0667	15,525	,759	,864
Nvc2	23,3500	13,876	,757	,869
Nvc3	23,1667	16,678	,708	,877
Nvc4	22,8500	16,465	,743	,870
Nvc5	23,0333	14,990	,755	,865

Πίνακας 17. Περιπτώσεις αναπροσαρμογής αξιοπιστίας όταν εξαιρείται κάποια ερώτηση (nvc).

Σε κάθε περίπτωση που εξαιρείται μια ερώτηση σχετικά με την εφαρμογή της μη-λεκτικής επικοινωνίας, ο βαθμός αξιοπιστίας παραμένει μικρότερος από ότι όταν χρησιμοποιούνται όλες οι ερωτήσεις.

▪ Εργασιακή Απόδοση

Απόδοση Α:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,922	6

Πίνακας 18. Βαθμός αξιοπιστίας για τις ερωτήσεις της μεταβλητής "Απόδοση Α".

Εξετάζοντας την αξιοπιστία των ερωτήσεων της Απόδοσης Α, παρατηρούμε πως είναι αρκετά υψηλή αφού ο δείκτης Cronbach's Alpha είναι ίσος με 0,922 (βλέπε Πίνακα 18).



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Performance1	26,2917	45,486	,852	,898
Performance2	26,5333	45,747	,867	,897
Performance3	26,5083	46,471	,894	,895
Performance4	26,4167	46,447	,910	,894
Performance5	26,6250	42,657	,894	,891
Performance6	26,9583	48,074	,445	,968

Πίνακας 19. Αναπροσαρμογή βαθμού αξιοπιστίας σε περιπτώσεις εξαίρεσης ερωτήσεων (Απόδοση Α).

Σε μεγαλύτερη ανάλυση της αξιοπιστίας των 6 αυτών ερωτήσεων, εξετάζουμε την περίπτωση όπου εξαιρείται από τα αποτελέσματα της έρευνας κάποια από τις 6 ερωτήσεις. Όπως φαίνεται και στον Πίνακα 4, η μόνη περίπτωση όπου ο βαθμός αξιοπιστίας αυξάνεται είναι σε αυτή της ερώτησης 6 («ο συγκεκριμένος εργαζόμενος συχνά αποτυγχάνει να εκπληρώσει τα καθήκοντα του»). Στη γενικότερη εικόνα των ερωτηματολογίων, παρατηρήθηκε πως σε περιπτώσεις όπου οι ερωτήσεις έχουν μια πιο αρνητική διατύπωση, οι απαντήσεις τείνουν να είναι πιο απόλυτες⁸.

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 5, για την ερώτηση 6 το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων ανήκει στο «Σύμφωνο Απόλυτα» (το οποίο επειδή η ερώτηση είναι αντεστραμμένη υποδυκνύει το «Διαφωνώ Απόλυτα»).

⁸ Για την καλύτερη συνοχή των απαντήσεων του δείγματος, οι ερωτήσεις οι οποίες είχαν αρνητική έννοια αντιστράφηκαν. Κατ' επέκταση, στην ερώτηση 6 του ερωτηματολογίου του προϊσταμένου οι απόλυτες απαντήσεις που δόθηκαν θα εμφανίζονται ως «Συμφωνώ Απόλυτα» ενώ στην πραγματικότητα αντιπροσωπεύουν την ακριβώς αντίθετη έννοια του «Διαφωνώ Απόλυτα».



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

**1B (6) : «Συχνά αποτυγχάνει να εκπληρώσει τα καθήκοντα του/της»
(αντεστραμμένη).**

		Frequency	Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	5	4,2
	Διαφωνώ	22	18,3
	Μάλλον διαφωνώ	9	7,5
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	10	8,3
	Μάλλον συμφωνώ	9	7,5
	Συμφωνώ	27	22,5
	Συμφωνώ απόλυτα	38	31,7
	Total	120	100,0

Πίνακας 20. Συχνότητα και ποσοστό απαντήσεων για την ερώτηση 6 της Επίδοσης Α.

Απόδοση Β:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,975	7

Πίνακας 21. Βαθμός αξιοπιστίας ερωτήσεων "Απόδοσης Β".

Σύμφωνα με τον πίνακα 6 η αξιοπιστία των ερωτήσεων που αφορούν την έννοια της Απόδοσης Β είναι αρκετά υψηλή με βαθμό 0,975. Με πιο συγκεκριμένη ανάλυση, η αξιοπιστία των ερωτήσεων φαίνεται να είναι μεγαλύτερη στο σύνολο των ερωτήσεων παρά αν κάποια από αυτές παραληφθεί.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Performance7	18,4583	57,393	,884	,973
Performance8	18,1500	57,019	,902	,972
Performance9	18,3417	57,538	,941	,969
Performance10	17,9583	55,939	,886	,974
Performance11	18,5000	57,966	,917	,971
Performance12	18,5083	58,487	,895	,972
Performance13	18,3833	57,247	,949	,969

Πίνακας 22. Αναπροσαρμογή βαθμού αξιοπιστίας σε περιπτώσεις εξαίρεσης ερωτήσεων (Απόδοση Β).



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Απόδοση Γ

«Σε σύγκριση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους της επιχείρησης που ανήκουν στην ίδια βαθμίδα, πως θα αξιολογούσατε τη συνολική απόδοση του συγκεκριμένου εργαζομένου;»

			Frequency	Percent
Valid	Ικανοποιητική προς χαμηλή		24	20,0
	Ούτε υψηλή ούτε χαμηλή		11	9,2
	Ικανοποιητική προς υψηλή		35	29,2
	Υψηλή		34	28,3
	Πολύ Υψηλή		16	13,3
	Total		120	100,0

Πίνακας 23. Μέτρηση συχνότητας και ποσοστού απαντήσεων για την ερώτηση 14 του ερωτηματολογίου 1B.

Όπως φαίνεται και στον πίνακα 8, οι περισσότερες απαντήσεις κυμαίνονται σε μέτρια προς υψηλά επίπεδα για την αξιολόγηση του εργαζομένου. Πιο συγκεκριμένα, 35 απο τους 120 προϊσταμένους (σε ποσοστό 29,2%), αξιολόγησαν τη συνολική απόδοση των υφισταμένων τους ως ικανοποιητική προς υψηλή, ενώ 34 από τους 120 (σε ποσοστό 28,3%), την αξιολόγησαν ως υψηλή.

▪ **Εργασιακή Απόλαυση**

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,958	3

Πίνακας 24. Βαθμός αξιοπιστίας ερωτήσεων "Εργασιακή Απόλαυση".

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
W_enj1	11,4750	5,546	,895	,950
W_enj2	11,4750	4,941	,921	,931
W_enj3	11,4333	5,105	,919	,931

Πίνακας 25. Αναπροσαρμογή βαθμού αξιοπιστίας σε περιπτώσεις εξαίρεσης ερωτήσεων (Εργασιακή Απόλαυση).



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

▪ **Εμπιστόσυνη**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,933	3

Πίνακας 26. Βαθμός αξιοπιστίας ερωτήσεων "Εμπιστοσύνη".

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Trust1	11,7750	6,882	,888	,882
Trust2	11,6667	8,594	,851	,935
Trust3	11,6583	5,689	,913	,879

Πίνακας 27. Αναπροσαρμογή βαθμού αξιοπιστίας σε περιπτώσεις εξαίρεσης ερωτήσεων (Εμπιστοσύνη).



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Β. ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ

▪ Μηλεκτική_επικοινωνία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μάλλον διαφωνώ	1	,8	,8	,8
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	17	14,2	14,2	15,0
	Μάλλον συμφωνώ	25	20,8	20,8	35,8
	Συμφωνώ	46	38,3	38,3	74,2
	Συμφωνώ απόλυτα	31	25,8	25,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Πίνακας 28. Συχνότητες για τη Μη-λεκτική επικοινωνία.

▪ Εργασιακή_Απόλαυση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	2	1,7	1,7	1,7
	Μάλλον διαφωνώ	1	,8	,8	2,5
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	17	14,2	14,2	16,7
	Μάλλον συμφωνώ	11	9,2	9,2	25,8
	Συμφωνώ	61	50,8	50,8	76,7
	Συμφωνώ απόλυτα	28	23,3	23,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Πίνακας 29. Συχνότητες για εργασιακή Απόλαυση.



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

▪ **Εμπιστοσύνη**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	8	6,7	6,7	6,7
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	1	,8	,8	7,5
	Μάλλον συμφωνώ	26	21,7	21,7	29,2
	Συμφωνώ	39	32,5	32,5	61,7
	Συμφωνώ απόλυτα	46	38,3	38,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Πίνακας 30. Συχνότητες για Εμπιστοσύνη.

▪ **Εργασιακή Απόδοση**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μάλλον διαφωνώ	15	12,5	12,5	12,5
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	12	10,0	10,0	22,5
	Μάλλον συμφωνώ	22	18,3	18,3	40,8
	Συμφωνώ	50	41,7	41,7	82,5
	Συμφωνώ απόλυτα	21	17,5	17,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Πίνακας 31. Συχνότητες για Εργασιακή Απόδοση.



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

▪ **Φύλο εργαζομένου**

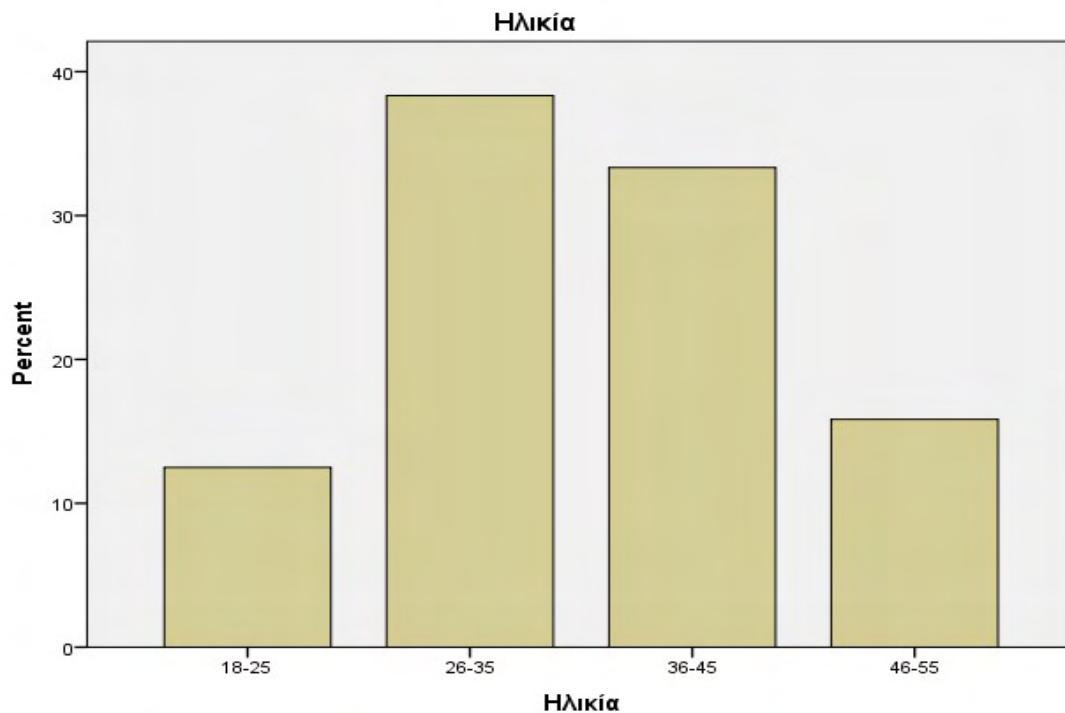
		Frequency	Percent
Valid	Ανδρας	59	49,2
	Γυναίκα	61	50,8
	Total	120	100,0

Πίνακας 32. Κατανομή ανδρών και γυναικών στο δείγμα

▪ **Ηλικία**

		Frequency	Percent
Valid	18-25	15	12,5
	26-35	46	38,3
	36-45	40	33,3
	46-55	19	15,8
	Total	120	100,0

Πίνακας 33. Ηλικιακή κατανομή των εργαζομένων.



Γράφημα 5. Ηλικιακή κατανομή του αριθμού των εργαζομένων του δείγματος.



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

■ Φύλο Προϊσταμένου

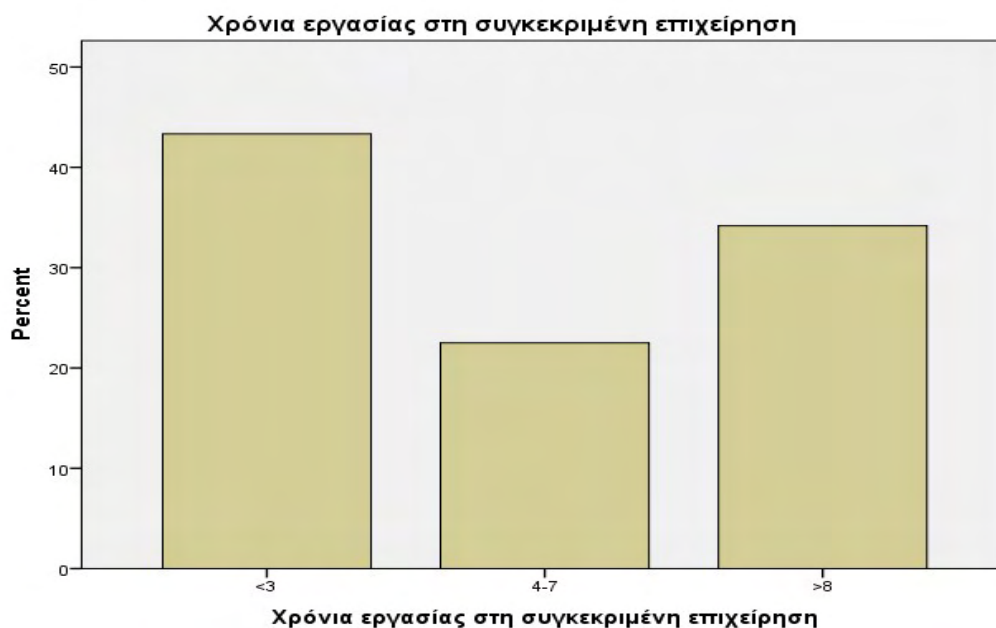
		Frequency	Percent
Valid	Ανδρας	73	60,8
	Γυναίκα	47	39,2
	Total	120	100,0

Πίνακας 34. Φύλο προϊσταμένου.

■ Χρόνια εργασίας στο συγκεκριμένο φορέα/επιχείρηση

		Frequency	Percent
Valid	<3	52	43,3
	4-7	27	22,5
	>8	41	34,2
	Total	120	100,0

Πίνακας 35. Προϋπηρεσία εργαζομένων στο συγκεκριμένο φορέα/επιχείρηση.



Γράφημα 6. Απεικόνιση του ποσοστού ετών εργασίας των ερωτηθέντων εργαζομένων στο συγκεκριμένο φορέα/επιχείρηση.

■ Χρόνια προϋπηρεσίας

		Frequency	Percent
Valid	<3	28	23,3
	4-7	38	31,7
	>8	54	45,0
	Total	120	100,0

Πίνακας 36. Χρόνια προϋπηρεσίας υφισταμένου, ανεξαρτήτου φορέα/επιχείρησης.

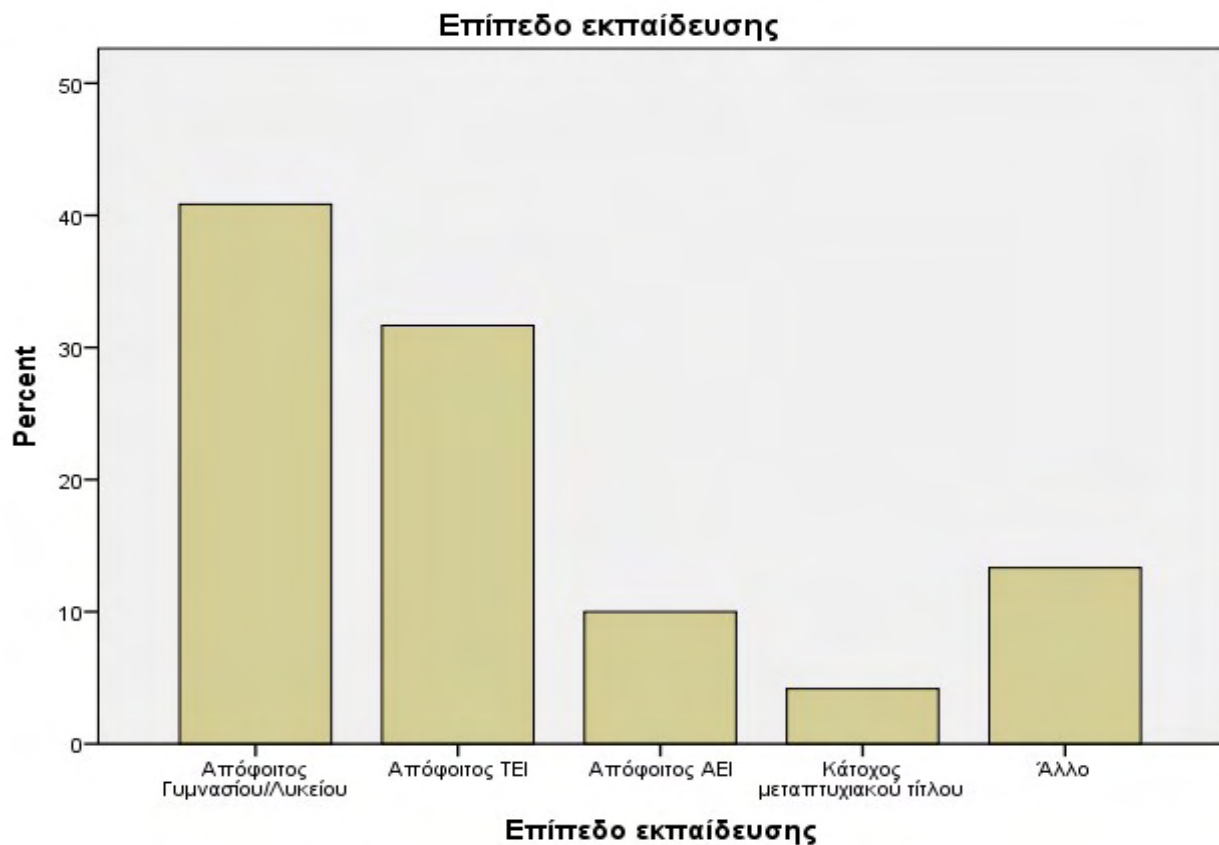


ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

▪ Επίπεδο εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου	49	40,8	40,8	40,8
	Απόφοιτος ΤΕΙ	38	31,7	31,7	72,5
	Απόφοιτος ΑΕΙ	12	10,0	10,0	82,5
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	5	4,2	4,2	86,7
	Άλλο	16	13,3	13,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Πίνακας 37. Συχνότητες επίπεδου εκπαίδευσης για το σύνολο των εργαζομένων.



Γράφημα 7. Επίπεδο εκπαίδευσης εργαζομένων (N=120).



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

▪ **Οικογενειακή κατάσταση**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έγγαμος	58	48,3	48,3	48,3
	Άγαμος	56	46,7	46,7	95,0
	Διαζευγμένος	6	5,0	5,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Πίνακας 38. Συχνότητες σχετικά με οικογενειακή κατάσταση.



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Γ. ΠΙΝΑΚΕΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΕΩΝ

ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΛΑΥΣΗ

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Μη-λεκτική επικοινωνία ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Εργασιακή Απόλαυση

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,220 ^a	,048	,040	1,10500

a. Predictors: (Constant), Μη-λεκτική επικοινωνία

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,319	1	7,319	5,994	,016 ^b
	Residual	144,080	118	1,221		
	Total	151,399	119			

a. Dependent Variable: Εργασιακή Απόλαυση

b. Predictors: (Constant), Μη-λεκτική επικοινωνία

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,257	,610		6,974	,000
	Μη-λεκτική επικοινωνία	,255	,104	,220	2,448	,016

a. Dependent Variable: Εργασιακή Απόλαυση



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΛΑΥΣΗ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Εργασιακή Απόλαυση ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,194 ^a	,037	,029	1,32344

a. Predictors: (Constant), Εργασιακή Απόλαυση

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,042	1	8,042	4,591	,034 ^b
	Residual	206,677	118	1,751		
	Total	214,719	119			

a. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

b. Predictors: (Constant), Εργασιακή Απόλαυση

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,990	,628		6,353	,000
	Εργασιακή Απόλαυση	,230	,108	,194	2,143	,034

a. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Μη-λεκτική επικοινωνία ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,041 ^a	,002	-,007	1,34781

a. Predictors: (Constant), Μη-λεκτική επικοινωνία

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,361	1	,361	,199	,656 ^b
	Residual	214,357	118	1,817		
	Total	214,719	119			

a. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

b. Predictors: (Constant), Μη-λεκτική επικοινωνία

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,639	,744		7,574	,000
	Μη-λεκτική επικοινωνία	-,057	,127	-,041	-,446	,656

a. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΛΑΥΣΗ -
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Εργασιακή Απόλαυση , Μη-λεκτική επικοινωνία ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,212 ^a	,045	,028	1,32401

a. Predictors: (Constant), Εργασιακή Απόλαυση , Μη-λεκτική επικοινωνία

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,618	2	4,809	2,743	,069 ^b
	Residual	205,101	117	1,753		
	Total	214,719	119			

a. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

b. Predictors: (Constant), Εργασιακή Απόλαυση , Μη-λεκτική επικοινωνία

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,560	,869		5,247	,000
	Μη-λεκτική επικοινωνία	-,121	,128	-,088	-,948	,345
	Εργασιακή Απόλαυση	,253	,110	,213	2,298	,023

a. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ – ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ -ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ
ΑΠΟΛΑΥΣΗ

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	moderator1, Μη-λεκτική επικοινωνία, Εμπιστοσύνη ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Εργασιακή Απόλαυση

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,271 ^a	,074	,050	1,09955

a. Predictors: (Constant), moderator1, Μη-λεκτική επικοινωνία, Εμπιστοσύνη

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,153	3	3,718	3,075	,030 ^b
	Residual	140,246	116	1,209		
	Total	151,399	119			

a. Dependent Variable: Εργασιακή Απόλαυση

b. Predictors: (Constant), moderator1, Μη-λεκτική επικοινωνία, Εμπιστοσύνη

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,720	,685		5,431	,000
	Μη-λεκτική επικοινωνία	,197	,110	,169	1,785	,077
	Εμπιστοσύνη	,147	,083	,171	1,778	,078
	moderator1	,039	,093	,038	,415	,679

a. Dependent Variable: Εργασιακή Απόλαυση



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ –ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΛΑΥΣΗ
(ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΣ 1: ΦΥΛΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ=ΦΥΛΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ=ΓΥΝΑΙΚΑ)

Variables Entered/Removed^{a,b}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Μη-λεκτική επικοινωνία ^c	.	Enter

a. Φύλο εργαζομένου = Γυναίκα

b. Dependent Variable: Εργασιακή Απόλαυση

c. All requested variables entered.

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,578 ^b	,334	,309	,68902

a. Φύλο εργαζομένου = Γυναίκα

b. Predictors: (Constant), Μη-λεκτική επικοινωνία

ANOVA^{a,b}

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,423	1	6,423	13,530	,001 ^c
	Residual	12,818	27	,475		
	Total	19,241	28			

a. Φύλο εργαζομένου = Γυναίκα

b. Dependent Variable: Εργασιακή Απόλαυση

c. Predictors: (Constant), Μη-λεκτική επικοινωνία

Coefficients^{a,b}

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,869	,811		3,536	,001
	Μη-λεκτική επικοινωνία	,503	,137	,578	3,678	,001

a. Φύλο εργαζομένου = Γυναίκα

b. Dependent Variable: Εργασιακή Απόλαυση



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΛΑΥΣΗ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ
(ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΣ 1: ΦΥΛΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ=ΦΥΛΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ=ΓΥΝΑΙΚΑ)

Variables Entered/Removed^{a,b}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Εργασιακή Απόλαυση ^c	.	Enter

a. Φύλο εργαζομένου = Γυναίκα

b. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

c. All requested variables entered.

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,306 ^b	,094	,060	1,25397

a. Φύλο εργαζομένου = Γυναίκα

b. Predictors: (Constant), Εργασιακή Απόλαυση

ANOVA^{a,b}

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,393	1	4,393	2,793	,106 ^c
	Residual	42,456	27	1,572		
	Total	46,849	28			

a. Φύλο εργαζομένου = Γυναίκα

b. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

c. Predictors: (Constant), Εργασιακή Απόλαυση

Coefficients^{a,b}

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,497	1,679		1,487	,149
	Εργασιακή Απόλαυση	,478	,286	,306	1,671	,106

a. Φύλο εργαζομένου = Γυναίκα

b. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ –ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ
(ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΣ 1: ΦΥΛΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ=ΦΥΛΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ=ΓΥΝΑΙΚΑ)

Variables Entered/Removed^{a,b}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Μη-λεκτική επικοινωνία ^c	.	Enter

a. Φύλο εργαζομένου = Γυναίκα

b. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

c. All requested variables entered.

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,213 ^b	,045	,010	1,28715

a. Φύλο εργαζομένου = Γυναίκα

b. Predictors: (Constant), Μη-λεκτική επικοινωνία

ANOVA^{a,b}

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,117	1	2,117	1,278	,268 ^c
	Residual	44,732	27	1,657		
	Total	46,849	28			

a. Φύλο εργαζομένου = Γυναίκα

b. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

c. Predictors: (Constant), Μη-λεκτική επικοινωνία

Coefficients^{a,b}

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3,584	1,516		2,365	,026
	Μη-λεκτική επικοινωνία	,289	,256	,213	1,130	,268

a. Φύλο εργαζομένου = Γυναίκα

b. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ — ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΛΑΥΣΗ -
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ
(ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΣ 1: ΦΥΛΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ=ΦΥΛΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ=ΓΥΝΑΙΚΑ)

Variables Entered/Removed^{a,b}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Εργασιακή Απόλαυση , Μη-λεκτική επικοινωνία ^c	.	Enter

a. Φύλο εργαζομένου = Γυναίκα

b. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

c. All requested variables entered.

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,309 ^b	,096	,026	1,27651

a. Φύλο εργαζομένου = Γυναίκα

b. Predictors: (Constant), Εργασιακή Απόλαυση , Μη-λεκτική επικοινωνία

ANOVA^{a,b}

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,482	2	2,241	1,375	,271 ^c
	Residual	42,367	26	1,629		
	Total	46,849	28			

a. Φύλο εργαζομένου = Γυναίκα

b. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

c. Predictors: (Constant), Εργασιακή Απόλαυση , Μη-λεκτική επικοινωνία



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

		Coefficients^{a,b}				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,352	1,818		1,293	,207
	Μη-λεκτική επικοινωνία	,073	,311	,053	,234	,817
	Εργασιακή Απόλαυση	,430	,357	,275	1,205	,239

a. Φύλο εργαζομένου = Γυναίκα

b. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

*ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ —ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΛΑΥΣΗ
(ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΣ 1: ΦΥΛΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ=ΦΥΛΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ=ΑΝΔΡΑΣ)*

Variables Entered/Removed^{a,b}			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Μη-λεκτική επικοινωνία ^c	.	Enter

a. Φύλο εργαζομένου = Άνδρας

b. Dependent Variable: Εργασιακή Απόλαυση

c. All requested variables entered.

Model Summary^a				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,102 ^b	,010	-,015	,90041

a. Φύλο εργαζομένου = Άνδρας

b. Predictors: (Constant), Μη-λεκτική επικοινωνία



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ANOVA^{a,b}

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,332	1	,332	,410	,526 ^c
	Residual	31,619	39	,811		
	Total	31,951	40			

a. Φύλο εργαζομένου = Άνδρας

b. Dependent Variable: Εργασιακή Απόλαυση

c. Predictors: (Constant), Μη-λεκτική επικοινωνία

Coefficients^{a,b}

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	5,406	,813		6,652	,000
	Μη-λεκτική επικοινωνία	,089	,138	,102	,640	,526

a. Φύλο εργαζομένου = Άνδρας

b. Dependent Variable: Εργασιακή Απόλαυση

ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΛΑΥΣΗ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

(ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΣ 1: ΦΥΛΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ=ΦΥΛΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ=ΑΝΔΡΑΣ)

Variables Entered/Removed^{a,b}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Εργασιακή Απόλαυση ^c	.	Enter

a. Φύλο εργαζομένου = Άνδρας

b. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

c. All requested variables entered.

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,023 ^b	,001	-,025	1,43569

a. Φύλο εργαζομένου = Άνδρας

b. Predictors: (Constant), Εργασιακή Απόλαυση



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ANOVA^{a,b}

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,044	1	,044	,021	,885 ^c
	Residual	80,387	39	2,061		
	Total	80,431	40			

a. Φύλο εργαζομένου = Άνδρας

b. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

c. Predictors: (Constant), Εργασιακή Απόλαυση

Coefficients^{a,b}

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,053	1,520		3,324	,002
	Εργασιακή Απόλαυση	,037	,254	,023	,146	,885

a. Φύλο εργαζομένου = Άνδρας

b. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

*ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ --ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ
(ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΣ 1: ΦΥΛΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ=ΦΥΛΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ=ΑΝΔΡΑΣ)*

Variables Entered/Removed^{a,b}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Μη-λεκτική επικοινωνία ^c	.	Enter

a. Φύλο εργαζομένου = Άνδρας

b. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

c. All requested variables entered.

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,077 ^b	,006	-,020	1,43180

a. Φύλο εργαζομένου = Άνδρας

b. Predictors: (Constant), Μη-λεκτική επικοινωνία



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ANOVA^{a,b}

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,479	1	,479	,234	,632 ^c
	Residual	79,952	39	2,050		
	Total	80,431	40			

a. Φύλο εργαζομένου = Άνδρας

b. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

c. Predictors: (Constant), Μη-λεκτική επικοινωνία

Coefficients^{a,b}

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,888	1,292		4,556	,000
	Μη-λεκτική επικοινωνία	-,106	,220	-,077	-,483	,632

a. Φύλο εργαζομένου = Άνδρας

b. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

*ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ — ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΛΑΥΣΗ -
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ*

(ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΣ 1: ΦΥΛΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ=ΦΥΛΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ=ΑΝΔΡΑΣ)

Variables Entered/Removed^{a,b}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Εργασιακή Απόλαυση , Μη-λεκτική επικοινωνία ^c	.	Enter

a. Φύλο εργαζομένου = Άνδρας

b. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

c. All requested variables entered.



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,083 ^b	,007	-,045	1,44980

a. Φύλο εργαζομένου = Άνδρας

b. Predictors: (Constant), Εργασιακή Απόλαυση, Μη-λεκτική επικοινωνία

ANOVA^{a,b}

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,558	2	,279	,133	,876 ^c
	Residual	79,873	38	2,102		
	Total	80,431	40			

a. Φύλο εργαζομένου = Άνδρας

b. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

c. Predictors: (Constant), Εργασιακή Απόλαυση, Μη-λεκτική επικοινωνία

Coefficients^{a,b}

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,617	1,912		2,938	,006
	Μη-λεκτική επικοινωνία	-,111	,224	-,080	-,495	,624
	Εργασιακή Απόλαυση	,050	,258	,032	,194	,847

a. Φύλο εργαζομένου = Άνδρας

b. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση



Δ. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ (1Α-ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ)

Το ερωτηματολόγιο αυτό διανέμεται στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής εργασίας μεταπτυχιακού επιπέδου και αποσκοπεί στην αποτύπωση αντιλήψεων των εργαζομένων για τους ίδιους, την εργασία τους, αλλά και τον προϊστάμενο/προϊσταμένη τους.

Οι απαντήσεις είναι απολύτως ανώνυμες και εμπιστευτικές, ενώ θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικό σκοπό. Δεδομένου ότι **δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις**, σας παρακαλούμε να είστε ειλικρινής κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων θερμά για το χρόνο που θα διαθέσετε.

Δηλώσεις που αφορούν στην στην ΕΡΓΑΣΙΑ σας	Παρακαλώ κυκλώστε το νούμερο που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω δηλώσεις
--	--

1	2	3	4	5	6	7
Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα

1	Η δουλειά μου με κάνει χαρούμενο/η.	1	2	3	4	5	6	7
2	Η δουλειά μου είναι ενδιαφέρουσα.	1	2	3	4	5	6	7
3	Η δουλειά μου, μου προσδίδει ικανοποίηση.	1	2	3	4	5	6	7

Δηλώσεις που αφορούν στον ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ/στην ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ σας	Παρακαλώ κυκλώστε το νούμερο που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω δηλώσεις
--	---



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

1	2	3	4	5	6	7
Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα

4	Ο προϊστάμενος μου έχει φιλική στάση και συμπεριφορά απέναντι σε όποιον συναναστρέφεται.	1	2	3	4	5	6	7
5	Ο προϊστάμενος μου χρησιμοποιεί σωστά την οπτική επαφή.	1	2	3	4	5	6	7
6	Ο προϊστάμενος μου χρησιμοποιεί σωστά τα νεύματα.	1	2	3	4	5	6	7
8	Ο προϊστάμενος μου χρησιμοποιεί σωστά τις χειραψίες.	1	2	3	4	5	6	7
9	Ο προϊστάμενος μου έχει ένα ευγενικό χαμόγελο απέναντι σε όποιον συναναστρέφεται.	1	2	3	4	5	6	7
10	Είμαι σίγουρος/η ότι ο προϊστάμενος μου θα μου συμπεριφέρεται πάντα δίκαια.	1	2	3	4	5	6	7
11	Πιστεύω απολύτως ότι ο προϊστάμενος/η προϊσταμένη μου έχει ακέραιο χαρακτήρα.	1	2	3	4	5	6	7
12	Νιώθω μεγάλη αφοσίωση απέναντι στον/στην προϊσταμένο/η μου.	1	2	3	4	5	6	7

Δηλώσεις που αφορούν στον ΕΑΥΤΟ σας	Παρακαλώ κυκλώστε το νούμερο που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω δηλώσεις
---	--

1	2	3	4	5	6	7
Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα

13	Είμαι ικανοποιημένος/η με όσα έχω επιτύχει στην καριέρα μου.	1	2	3	4	5	6	7
----	--	---	---	---	---	---	---	---



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

14	Θεωρώ πως διαθέτω αρκετές καλές αξίες.	1	2	3	4	5	6	7
15	Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος από τον εαυτό μου.	1	2	3	4	5	6	7

Κατά τη διάρκεια του περασμένου χρόνου, πόσο συχνά:		Ποτέ	Σπάνια	Κάπου κάπου	Συχνά	Πολύ συχνά
16	Σκεφτήκατε πως θα μπορούσατε να εξοικονομήσετε περισσότερο χρόνο προκειμένου να δουλέψετε;	1	2	3	4	5
17	Ξοδέψατε παραπάνω χρόνο στη δουλειά από τον προβλεπόμενο;	1	2	3	4	5
18	Δουλέψατε προκειμένου να μειώσετε αισθήματα όπως ενοχή, άγχος, ανικανότητα και κατάθλιψη;	1	2	3	4	5
19	Σας συμβούλεψαν να ελαττώσετε την πολλή δουλειά, χωρίς όμως να τους ακούσετε;	1	2	3	4	5
20	Αγχωθήκατε σε περίπτωση που σας απαγόρευσαν να εργαστείτε;	1	2	3	4	5
21	Η δουλειά σας μπήκε στη θέση των προτεραιοτήτων σας, αντί για τα χόμπι και τις δραστηριότητες σας;	1	2	3	4	5
22	Εργαστήκατε σε σημείο που βλάψατε την υγεία σας;	1	2	3	4	5

Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν στη συνολικότερη αξιολόγηση της ζωής και του εαυτού σας. Παρακαλώ, διαβάζοντας προσεκτικά, κυκλώστε τον αριθμό που εκφράζει περισσότερο την άποψη σας.

Φανταστείτε μια σκάλα με 10 σκαλοπάτια. Το υψηλότερο σημείο της σκάλας, αντιπροσωπεύει την καλύτερη πιθανή πορεία της ζωής σας, ενώ το χαμηλότερο σημείο αντιπροσωπεύει το χειρότερο σενάριο.

23	Σε ποιο σκαλί τοποθετείτε τον εαυτό σας, στην παρούσα περίοδο της ζωής σας;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Σε ποιο σκαλί φαντάζεστε τον εαυτό σας σε 5 χρόνια από τώρα;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία. Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.
---------------------------------	---

❖ **ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

25. ΦΥΛΟ: Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐

26. ΗΛΙΚΙΑ:

27. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ:

☐ Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου ☐ Απόφοιτος Α.Ε.Ι.
☐ Απόφοιτος Τ.Ε.Ι. ☐ Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου
☐ Άλλο: _____

28. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

☐ Έγγαμος ☐ Άγαμος ☐ Διαζευγμένος
☐ Άλλο: _____

❖ **ΕΡΓΑΣΙΑ**

29. Πόσα χρόνια εργάζεστε στη συγκεκριμένη επιχείρηση;

30. Πόσα χρόνια έχετε προϋπηρεσία (ανεξαρτήτως επιχείρησης/φορέα);
.....

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία!



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ (1B –ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ)

Το ερωτηματολόγιο αυτό διανέμεται στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής εργασίας μεταπτυχιακού επιπέδου και αποσκοπεί στην αποτύπωση αντιλήψεων των εργαζομένων για διάφορα ζητήματα που άπτονται της εργασίας τους. **Εσείς παρακαλείσθε να απαντήσετε στις παρακάτω δηλώσεις, οι οποίες αφορούν στον εργαζόμενο/ στην εργαζόμενη που σας το παρέδωσε.** Οι απαντήσεις είναι απολύτως **ανώνυμες** και **εμπιστευτικές**, και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικό σκοπό. Δεδομένου ότι δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, σας παρακαλούμε να είστε ειλικρινής κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Παρακαλώ κυκλώστε το νούμερο που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω δηλώσεις

1	2	3	4	5	6	
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμ απ

Στα πλαίσια της θέσης εργασίας του/της και των απαιτήσεων που αυτή προβλέπει, ο/η συγκεκριμένος εργαζόμενος/η:								
1	Βοηθά τους άλλους όταν υπάρχει φόρτος εργασίας, χωρίς να απαιτείται.	1	2	3	4	5	6	7
2	Εκπληρώνει εγκαίρως τις αρμοδιότητες που προβλέπονται από τη θέση εργασίας του/της.	1	2	3	4	5	6	7
3	Ανταποκρίνεται πλήρως σε όλες τις τυπικές απαιτήσεις απόδοσης της εργασίας του/της.	1	2	3	4	5	6	7
4	Διεκπεραιώνει τα καθήκοντα που αναμένονται από εκείνο/η στο πλαίσιο της εργασίας του.	1	2	3	4	5	6	7
5	Δεν αμελεί ποτέ ζητήματα της εργασίας του/της που είναι υποχρεωμένος/η να εκτελέσει.	1	2	3	4	5	6	7
6	Συχνά αποτυγχάνει να εκπληρώσει τα καθήκοντα του/της.	1	2	3	4	5	6	7



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Πόσο συχνά ο/η συγκεκριμένος/η εργαζόμενος/η εκτελεί τις ακόλουθες δραστηριότητες;	Ποτέ	Σπάνια	Κάπου κάπου	Συχνά	Πολύ συχνά
7 Δημιουργεί νέες ιδέες για βελτίωση.	1	2	3	4	5
8 Υποστηρίζει καινοτόμες ιδέες.	1	2	3	4	5
9 Αναζητά νέες μεθόδους εργασίας, νέες τεχνικές, ή/και νέα εργαλεία.	1	2	3	4	5
10 Επιζητά την έγκριση για τις νέες ιδέες του/της.	1	2	3	4	5
11 Εισάγει καινοτόμες ιδέες με συστηματικό τρόπο.	1	2	3	4	5
12 Προκαλεί ενθουσιασμό με τις νέες/καινοτόμες ιδέες του/της, σε άτομα που κατέχουν σημαντικές θέσεις μέσα στην επιχείρηση.	1	2	3	4	5
13 Εξετάζει διεξοδικά την εφαρμογή των καινοτόμων ιδεών.	1	2	3	4	5

Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν στη συνολικότερη αξιολόγηση του εργαζόμενου που σας παρέδωσε το παρόν ερωτηματολόγιο. Παρακαλώ, διαβάζοντας προσεκτικά, κυκλώστε τον αριθμό που εκφράζει περισσότερο την άποψη σας.

1	2	3	4	5	6	7
Πολύ χαμηλή	Χαμηλή	Ικανοποιητική ή προς χαμηλή	Ούτε υψηλή ούτε χαμηλή	Ικανοποιητική προς υψηλή	Υψηλή	Πολύ υψηλή

14. Σε σύγκριση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους της επιχείρησης που ανήκουν στην ίδια βαθμίδα, πως θα αξιολογούσατε την συνολική απόδοση του συγκεκριμένου εργαζομένου;							
	1	2	3	4	5	6	7

Είστε: Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία!



ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

Αγαπητέ εργαζόμενο,

Έχοντας λάβει τον παρόντα φάκελο στα χέρια σας, σας παραθέτουμε βοηθητικά και διευκρινιστικά κάποιες οδηγίες προκειμένου να είναι ευκολότερο για εσάς να συμπληρώσετε τα ερωτηματολόγια.

Πιο συγκεκριμένα:

1. Συμπληρώνετε το ερωτηματολόγιο το οποίο φέρει πάνω και δεξιά του, τυπωμένο το αναγνωριστικό **1Α**.
2. Μέσα στο φάκελο που σας παραδόθηκε, υπάρχει ένας φάκελος που φέρει το αναγνωριστικό **1Β**.
3. Αφού συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο που σας αφορά (**1Α**), παραδίδετε σε ένα προϊστάμενο/επιβλέπων της επιλογής σας το φάκελο με το αναγνωριστικό **1Β**.
4. Ζητάτε από τον **προϊστάμενο** σας να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο το οποίο βρίσκεται μέσα στο φακέλο, και αφού συμπληρωθεί να το τοποθετήσει ξανά μέσα στο φάκελο, τον οποίο **θα κλείσει** τραβώντας την ειδική ταινία από το πάνω μέρος του φακέλου.
5. Αφού παραδοθεί σε εσάς ο φάκελος **1Β** τον τοποθετείται μέσα στο φάκελο που παραλάβατε μαζί με το ερωτηματολόγιο που συμπληρώσατε (**1Α**).
6. Σφραγίζετε το φάκελο και τον παραδίδεται στο άτομο το οποίο σας τον μοίρασε εξ αρχής.

Σημείωση: Το ερωτηματολόγιο με αναγνωριστικό 1Β μπορεί να το συμπληρώσει ο ίδιος προϊστάμενος και για παραπάνω από ένα άτομα εάν του ζητηθεί.

!! Για οποιαδήποτε πληροφορία και διευκρίνιση παρακαλώ επικοινωνήστε με τα στοιχεία που αναγράφονται στο εξωτερικό μέρος του φακέλου.

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία!