

ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΦΟΥΡΛΗΣ

της Ευτυχίας Νικολάου

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Παν/μίου Πελοποννήσου στη κατεύθυνση «Μάνατζμεντ Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»

Σπάρτη

2022

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων: (Αθανάσιος Κριεμάδης , Καθηγητής)

2^ο Μέλος: (Ιωάννης Δουβής, Καθηγητής)

3^ο Μέλος: (Ουρανία Βρόντου , Αναπλ. Καθηγήτρια)

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 22/09/2019

Η Δηλούσα

Ευτυχία Νικολάου

(Υπογραφή)

Copyright © Ευτυχία Νικολάου, 2022
Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ευτυχία Νικολάου: Έρευνα ικανοποίησης εργαζομένων του Ομίλου Φουρλής
(Με την επίβλεψη του κ. Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Η Διπλωματική έχει σαν στόχο να εξετάσει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του Ομίλου Φουρλή λαμβάνοντας υπόψιν 14 ερευνητικά πεδία. Τα πεδία εξετάζονται με τη μέθοδο των ερωτηματολογίων σε δείγμα 580 ατόμων. Το δείγμα περιλαμβάνει άνδρες (42,43%) και γυναίκες (57,57%), οι οποίοι απασχολούνται στον Όμιλο Φουρλή μέχρι 5 έτη (63,65%), από 6 έως 10 έτη (25,18%), και περισσότερο από 11 έτη (11,17%), ως διοικητικά στελέχη (14,11%) και υπάλληλοι (85,89%), με πλήρη απασχόληση (43,74%) ή μερική απασχόληση (56,26%), και είναι ηλικίας κυρίως 43 έως 53 ετών (79,05%). Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την κατανόηση των αξιών και συμπεριφορών του Ομίλου (90,0%), την ενημέρωση για τους στόχους του τμήματος (87,0%), την αποτελεσματική επικοινωνία (86,0%), το ότι αντιλαμβάνονται με ποιον τρόπο η εργασία τους συμβάλει στην επιτυχία του Ομίλου (86,0%), το ότι ο άμεσος προϊστάμενος δείχνει σεβασμό (85,0%), και το ότι οι συνάδελφοί τους είναι αφοσιωμένοι στις ανάγκες τόσο των συναδέλφων τους, όσο και των πελατών (82,0%). Αυτή η ικανοποίηση οδηγεί τους εργαζόμενους να συστήνουν σε έναν φίλο να εργαστεί στον Όμιλο (86,0%), να νιώθουν ασφάλεια (85,0%), να σκοπεύουν να παραμείνουν στον Όμιλο το λιγότερο για 12 μήνες (84,0%) και να είναι υπερήφανοι που εργάζονται στον Όμιλο (82,0%). Από την άλλη πλευρά, διαπιστώνονται χαμηλοί μέσοι όροι θετικών απαντήσεων σε ζητήματα ισορροπίας εργασιακής και επαγγελματικής ζωής (57,0%), εργασιακής κουλτούρας (59,0%), εκπαίδευσης & ανάπτυξης (56,0%), επικοινωνίας & συνεργασίας (56,0%), αναγνώρισης και ανταμοιβής (48,0%), και ίσων ευκαιριών (41,0%). Τέλος, διαπιστώνεται ότι οι χαμηλοί μέσοι όροι οφείλονται σημαντικά στις διαφορές μεταξύ των δύο φύλων.

Λέξεις κλειδιά: *Εργασιακή ικανοποίηση, Όμιλος Φουρλή, Λιανικό εμπόριο, Ισορροπία εργασιακής και επαγγελματικής ζωής, Ίσες ευκαιρίες*

ABSTRACT

Eftychia Nikolaou: Employee satisfaction survey in Fourlis Group
(With the supervision of Thanos Kriemadis, Associate Professor)

The dissertation aims at examining the job satisfaction of the employees of the Fourlis Group, considering 14 research fields. The fields are surveyed using the questionnaire method on a sample of 580 individuals. The sample includes men (42.43%) and women (57.57%), who are employed in the Fourlis Group up to 5 years (63.65%), from 6 to 10 years (25.18%), and more than 11 years (11.17%), as executives (14.11%) and employees (85.89%), full-time (43.74%) or part-time (56.26%) and are mostly between 43 to 53 years old (79.05%). The findings show that employees are satisfied with the understanding of the Group's values and behaviors (90.0%), the information on the department's objectives (87.0%), effective communication (86.0%), that they perceive how their work contributes to the success of the Group (86.0%), that the immediate superior shows respect (85.0%), and that their colleagues are committed to the needs of both their colleagues and of customers (82.0%). This satisfaction leads the employees to recommend to a friend to work in the Group (86.0%), to feel safe (85.0%), to intend to remain in the Group for at least 12 months (84.0%) and to be proud to work in the Group (82.0%). On the other hand, there are low averages of positive responses to work-life balance issues (57.0%), working culture (59.0%), education & development (56.0%), communication & cooperation (56.0%), recognition and reward (48.0%), and equal opportunities (41.0%). Finally, it is noted that low averages are significantly due to differences between the two sexes.

Keywords: *Job satisfaction, Fourlis Group, Retail trade, Work-life balance, Equal opportunities*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	IV
ABSTRACT.....	V
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	VI
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	VIII
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	IX
I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
Σκοπός της έρευνας.....	11
Σημαντικότητα της έρευνας.....	11
Προϋποθέσεις και περιορισμοί.....	11
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	132
Εισαγωγή στην εργασιακή ικανοποίηση.....	132
Μοντέλα εργασιακής ικανοποίησης.....	143
Θεωρία της επιρροής.....	14
Θεωρία της στοχοθέτησης.....	165
Θεωρία δύο παραγόντων.....	175
Μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας (JCM Model).....	186
Μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων & Πόρων (JD-R Model).....	17
Μοντέλο ανισορροπίας μεταξύ προσπάθειας & ανταμοιβής (ERI Model).....	220
Το μοντέλο πέντε παραγόντων της προσωπικότητας (Five-Factor Model).....	231
Διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης.....	275
Εργασιακό κλίμα.....	286
Ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης.....	29
Αναγνώριση και αμοιβές.....	31
Εργασιακή ασφάλεια.....	33
Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.....	386
Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης.....	37
III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	442
Δείγμα.....	42
Μέσα συλλογής δεδομένων.....	442
Αξιολόγηση αξιοπιστίας ερωτηματολογίου.....	43
Αξιολόγηση εγκυρότητας εννοιολογικής κατασκευής ερωτηματολογίου με διερευνητική ανάλυση παραγόντων.....	43
Διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων.....	50

Δομή ερωτηματολογίου	51
Σχεδιασμός έρευνας	55
IV. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	596
Δημογραφικά δεδομένα	596
Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία.....	629
Απαντήσεις ερωτηματολογίων	63
Δείκτης εμπλοκής εργαζομένων.....	63
Δείκτης διοίκησης.....	64
Δείκτης άμεσου προϊστάμενου	65
Δείκτης εκπαίδευσης και ανάπτυξης.....	66
Δείκτης ίσων ευκαιριών	67
Δείκτης αναγνώρισης και ανταμοιβής	718
Δείκτης ισορροπίας επαγγελματικής - προσωπικής ζωής.....	729
Δείκτης επικοινωνίας και συνεργασίας.....	70
Δείκτης οργανωτικών ζητημάτων	71
Δείκτης ασφάλειας	72
Δείκτης ασφαλούς περιβάλλοντος	73
Δείκτης αφοσίωσης.....	74
Δείκτης εξυπηρέτησης πελατών	75
Δείκτης κουλτούρας.....	796
Δείκτης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης	807
Γενικοί μέσοι όροι θετικών απαντήσεων ανά κατηγορία.....	817
Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας.....	80
V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ / ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	852
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	89
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	996

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 KMO and Bartlett's Test	44
Πίνακας 2 Descriptive Statistics.....	44
Πίνακας 3 Total Variance Explained	46
Πίνακας 4 Iterations	47
Πίνακας 5 Component Matrix ^a	48
Πίνακας 6 Υποκλίμακες	49
Πίνακας 7 Ποσοτικοποίηση μη αριθμητικών δεδομένων	51
Πίνακας 8 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία.....	62
Πίνακας 9 Κατασκευή δείκτη εμπλοκής εργαζομένων (θετικές απαντήσεις).....	63
Πίνακας 10 Μέσος όρος θετικών απαντήσεων ανά κατηγορία ερωτήσεων	78
Πίνακας 11 Διαφορές μέσωσ όρων ανδρών και γυναικών ανά κατηγορία απαντήσεων ..	79
Πίνακας 12 Ευνοϊκά ή μη ευνοϊκά αποτελέσματα	80
Πίνακας 13 Στατιστική σημαντικότητα φύλου ανά δείκτη	81

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1 Θεωρία της επιρροής και εργασιακή ικανοποίηση	164
Σχήμα 2 Θεωρία των δύο παραγόντων.....	176
Σχήμα 3 Μοντέλο Χαρακτηριστικών Εργασίας.....	17
Σχήμα 4 Μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων & Πόρων (JD-R)	18
Σχήμα 5 Το μοντέλο πέντε παραγόντων της προσωπικότητας	253
Σχήμα 6 Διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης	286
Σχήμα 7 Κατανομή κατά φύλο	596
Σχήμα 8 Κατανομή κατά ηλικία.....	607
Σχήμα 9 Κατανομή κατά θέση εργασίας.....	607
Σχήμα 10 Έτη Απασχόλησης στον Όμιλο.....	618
Σχήμα 11 Κατανομή κατά είδος απασχόλησης.....	629
Σχήμα 12 Δείκτης εμπλοκής εργαζομένων	64
Σχήμα 13 Δείκτης διοίκησης.....	685
Σχήμα 14 Δείκτης άμεσου προϊστάμενου	696
Σχήμα 15 Δείκτης εκπαίδευσης και ανάπτυξης.....	707
Σχήμα 16 Δείκτης ίσων ευκαιριών	718
Σχήμα 17 Δείκτης ίσων ευκαιριών	729
Σχήμα 18 Δείκτης ισορροπίας επαγγελματικής προσωπικής ζωής	70
Σχήμα 19 Δείκτης επικοινωνίας και συνεργασίας.....	71
Σχήμα 20 Δείκτης οργανωτικών ζητημάτων.....	72
Σχήμα 21 Δείκτης ασφάλειας.....	73
Σχήμα 22 Δείκτης ασφαλούς περιβάλλοντος	74
Σχήμα 23 Δείκτης αφοσίωσης.....	785
Σχήμα 24 Δείκτης εξυπηρέτησης πελατών.....	796
Σχήμα 25 Δείκτης κουλτούρας.....	806
Σχήμα 26 Δείκτης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.....	807

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τομέας του λιανικού εμπορίου αποτελεί ένα κλάδο με ιδιαίτερα υψηλό εργασιακό άγχος, όπως αναφέρουν ανασκοπήσεις προηγούμενων ερευνών. Για παράδειγμα, οι Carmichael et.al. (2016) υπογραμμίζουν ότι η εξέταση της ευεξίας και της υγείας στο χώρο εργασίας αποτελεί μια αυξανόμενη ανησυχία για τους οργανισμούς, η οποία εξηγείται από το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν προβλήματα ψυχικής υγείας, μυοσκελετικές διαταραχές, υπέρταση, ημικρανίες κλπ. Ο στόχος των οργανισμών είναι να συνδυάσουν ένα επιχειρηματικό πρότυπο ευθύνης προς το ανθρώπινο δυναμικό με τη θετική σχέση μεταξύ της υγείας και της ευημερίας των εργαζομένων με την παραγωγικότητα και τις επιδόσεις (Elder et.al., 2018). Με τρόπο αυτόν, οι οργανισμοί συνεισφέρουν στην αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία, στην αναβάθμιση της ποιότητας ζωής, στον έλεγχο του πόνου, στην ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων της εργασίας στην υγεία, στην ευημερία των εργαζομένων, στην αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης, και στη συνολική αλλαγή της συμπεριφοράς απέναντι στον οργανισμό (Wright, 2015).

Καθώς το λιανικό εμπόριο βασίζεται στον τομέα των υπηρεσιών, η ικανοποίηση του πελάτη και η παράδοση των υπηρεσιών αποτελούν κλειδί για την επιτυχία, μέσω της διαμεσολάβησης της ικανοποίησης των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, για να επιτευχθεί βιώσιμη οργανωτική ανάπτυξη και υψηλότερες οργανωτικές επιδόσεις σε αυτήν την ανταγωνιστική αγορά, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην αποτελεσματική εσωτερική πρακτική μάρκετινγκ και την αντιμετώπιση των εργαζομένων ως εσωτερικών πελατών (Kanyurhi and Bugandwa Mungu Akonkwa, 2016). Σε αυτό το πλαίσιο, το να νιώθει ένας εργαζόμενος ικανοποιημένος από την εργασία του συνδέεται με την κατάρτιση και ανάπτυξη, την οργανωτική υποστήριξη, την αμοιβή, και τη πολιτική διατήρησης ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού (Sarker and Ashrafi, 2018).

Η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να λειτουργήσει συμπληρωματικά. Για παράδειγμα, έρευνα σε δείγμα 436 υπαλλήλων καταστημάτων λιανικής πώλησης αποκαλύπτει ότι οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία όταν κυρίως στοιχεία της οργανωτικής κουλτούρας είναι η διαφάνεια, η ανάληψη κινδύνου, και η συνεργασία

(Qazi et.al., 2017). Εμπειρική μελέτη σε δείγμα 697 εργαζόμενων στο λιανικό εμπόριο στην Κίνα διαπιστώνει ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων έχει θετικό αντίκτυπο στην ευημερία τους και την οργανωτική ανθεκτικότητα (Huang et.al., 2016).

Σκοπός της έρευνας

Η Διπλωματική εστιάζει στη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του Ομίλου Φουρλή, λαμβάνοντας υπόψιν διαστάσεις όπως η οργανωτική κουλτούρα, ο τρόπος διοίκησης, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η αναγνώριση και ανταμοιβή, και η προστασία και ασφάλεια, μεταξύ άλλων. Ειδικότερα σε έναν κλάδο όπως το λιανικό εμπόριο όπου η ικανοποίηση των εργαζομένων συμμετέχει άμεσα στην ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών και την ικανοποίηση του πελάτη, κρίνεται αναγκαία η εξέταση του κατά πόσον οι εργαζόμενοι του Ομίλου αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους και πώς το να είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι μπορεί να βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πελάτες, αλλά και την φήμη του Ομίλου.

Σημαντικότητα της έρευνας

Η εξεταζόμενη βιβλιογραφία δείχνει ότι ελάχιστες μελέτες ασχολούνται με τις ελληνικές εταιρείες λιανικού εμπορίου (Διδυμοπούλου και Δινάκη, 2015, Theodoropoulou, 2018). Αντιθέτως, εντοπίστηκαν διάφορες μελέτες για εταιρείες λιανικού εμπορίου σε διάφορες χώρες διεθνώς (Tan and Waheed, 2011, Harrison and Gordon, 2014, Huang and Gamble, 2015, Jain and Sharma, 2019). Τα αποτελέσματα της έρευνας αναμένεται να χρησιμεύσουν τόσο στη Διοίκηση του Ομίλου Φουρλής όσο και στο σύνολο των επιχειρήσεων του λιανικού κλάδου στην χώρας, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη στρατηγικών που επιτρέπουν την όσο το δυνατόν καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Προϋποθέσεις και περιορισμοί

Ένας ενδεχόμενος περιορισμός της έρευνας είναι το πιθανό υψηλό ποσοστό ουδέτερων απαντήσεων. Επιπλέον, τα ευρήματα της έρευνας αφορούν μόνο τον Όμιλο Φουρλή και

μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνο ως αναφορά σε σχετικές έρευνες χωρίς χρήση των συγκεκριμένων πρωτογενών δεδομένων που συλλέγονται για την μελέτη αυτή.

II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Εισαγωγή στην εργασιακή ικανοποίηση

Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί μία από τις πιο διερευνημένες μεταβλητές στον τομέα της εργασιακής ψυχολογίας και έχει συνδεθεί με ζητήματα όπως το περιβάλλον εργασίας, η ηγεσία, η οργάνωση της εργασίας και η ευρύτερη εργασιακή κουλτούρα ενός οργανισμού. Ένας πολύ συνηθισμένος ορισμός ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως τον βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι συμπαθούν (ικανοποίηση) ή αντιπαθούν (δυσαρέσκεια) τη δουλειά τους (Spector, 1997 :2). Παρά την απλότητα του ορισμού, η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με τη κατάσταση χαράς που προκύπτει από την ενασχόληση με ένα συγκεκριμένο έργο, ενασχόληση η οποία απορρέει από την προσδοκία ότι το έργο επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου. Αντίθετα, η επαγγελματική δυσαρέσκεια προέρχεται από τη ματαιώση των ατομικών εργασιακών αξιών (Locke, 1976 :1342).

Οι περισσότεροι ορισμοί της εργασιακής ικανοποίησης καλύπτουν το συναίσθημα που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, είτε αφορά στο εργασιακό τους αντικείμενο, είτε στη στάση τους απέναντι σε συγκεκριμένες πτυχές της εργασίας. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται παρακινημένοι έχουν περισσότερες πιθανότητες να νιώσουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους καθώς θεωρούν ότι η θέση εργασίας τους είναι σταθερή με προοπτικές εξέλιξης στη σταδιοδρομία και μια ισορροπημένη επαγγελματική ζωή. Αυτό σημαίνει ότι ο εργαζόμενος νιώθει ευχαριστημένος με τη δουλειά και τα καθήκοντα που αναλαμβάνει βλέποντας τις προσδοκίες του να ικανοποιούνται (Tietjen, and Myers, 1998). Ένας ουσιαστικός συντελεστής που καθορίζει το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία είναι ο βαθμός στον οποίο τα αποτελέσματα της εργασίας ανταποκρίνονται ή υπερβαίνουν τις προσδοκίες των εργαζομένων στην επιχείρησης όπου απασχολούνται. Μελέτη σε δείγμα 800 διευθυντών από διάφορες επιχειρήσεις και κλάδους διαπιστώνει ότι η πρόθεση εγκατάλειψης, η παραμέληση της εργασίας και των καθηκόντων, και η συνολική συμπεριφορά των εργαζομένων σχετίζεται με τις ανεκπλήρωτες προσδοκίες και τη δυσαρέσκεια από την εργασία (Turnley and Feldman, 2000), ενώ η αντίληψη των εργαζομένων για το εργασιακό τους περιβάλλον, τις αποδοχές και τις

ευκαιρίες προώθησης επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση (Belias and Koustelios, 2014). Υπό αυτό το πρίσμα, οι οργανισμοί οφείλουν να προωθούν μία οργανωτική κουλτούρα προσανατολισμένη στην ευελιξία και βασισμένη στην υποστήριξη, προκειμένου οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι και να εστιάζουν στην μέγιστη εργασιακή προσφορά προς τον οργανισμό. Εμπειρική μελέτη σε δείγμα 7867 εργαζομένων στον τομέα των υπηρεσιών σε οκτώ ευρωπαϊκές χώρες δείχνει ότι η στήριξη για την ικανοποίηση της ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων έχει άμεση επίδραση στα εργασιακά αποτελέσματα, ενώ η συναισθηματική υποστήριξη και η οργανική υποστήριξη στο χώρο εργασίας έχουν μια συμπληρωματική σχέση (Abendroth and Den Dulk, 2011). Η παροχή στήριξης στους εργαζόμενους για να μπορέσουν να διατηρήσουν την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής είναι ένα θέμα που απασχολεί τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων καθώς η ισορροπία μεταξύ εργασίας και οικογένειας έχει συνδεθεί με υψηλότερη εργασιακή αφοσίωση και ικανοποίηση (Carlson et.al., 2009). Άλλες μελέτες δείχνουν ότι τα άτομα που είναι ευχαριστημένα στη δουλειά τους διαχειρίζονται καλύτερα το εργασιακό άγχος (Lee and Chelladurai, 2018), νιώθουν παρακινημένα (Idris et.al., 2018), και αφοσιώνονται καλύτερα στο έργο τους ειδικά όταν αμείβονται ικανοποιητικά για το έργο που προσφέρουν (Malik et.al., 2017).

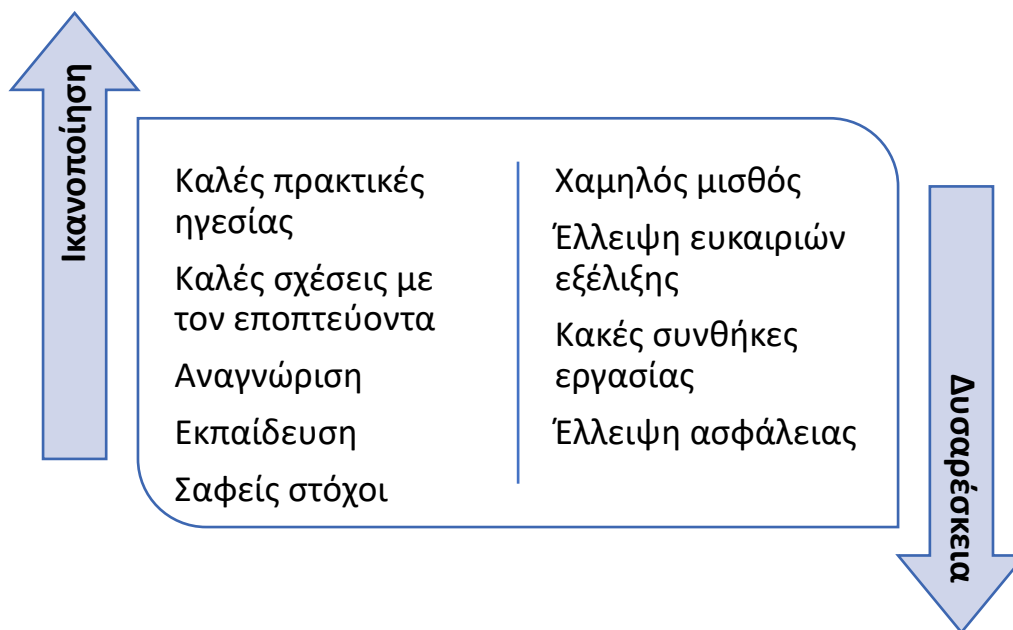
Μοντέλα εργασιακής ικανοποίησης

Από τα τέλη της δεκαετίας του '70, η εργασιακή ικανοποίηση διερευνάται ως στοιχείο του συστήματος αξιών του κάθε εργαζόμενου προκειμένου να αποτιμηθεί η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης στη δουλειά και της ποιότητας ζωής εκτός αυτής. Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν σημαντικό στοιχείο της επιτυχίας ενός οργανισμού, πολλοί ερευνητές έχουν αναζητήσει τον ρόλο της στάσης των εργαζομένων στην ικανοποίηση από την εργασία, η οποία καθορίζεται από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, αλλά και από τους διαθέσιμους πόρους του οργανισμού. Ως εκ τούτου, ο σκοπός αυτής της ενότητας είναι να εξηγηθούν διάφορα μοντέλα εργασιακής ικανοποίησης, τα οποία λαμβάνουν υπόψιν διαφορετικές παραμέτρους της εργασιακής ικανοποίησης.

Θεωρία της επιρροής

Η θεωρία της επιρροής του Locke (1976) είναι αναμφισβήτητα το πιο διάσημο μοντέλο ικανοποίησης εργασίας. Η βασική προϋπόθεση αυτής της θεωρίας είναι ότι η ικανοποίηση καθορίζεται από την ασυμφωνία ανάμεσα σε αυτό που θέλει κανείς σε μια δουλειά και σε αυτό που έχει κάποιος σε μια δουλειά. Περαιτέρω, η θεωρία δηλώνει ότι το πόσο κάποιος εκτιμά μια δεδομένη πτυχή της εργασίας (π.χ. τον βαθμό αυτονομίας σε μια θέση) καθορίζει το πόσο ικανοποιημένος ή δυσαρεστημένος είναι όταν οι προσδοκίες αυτές δεν πληρούνται. Όταν ένα άτομο εκτιμά μια συγκεκριμένη πτυχή μιας εργασίας, η ικανοποίησή του επηρεάζεται περισσότερο θετικά (όταν οι προσδοκίες ικανοποιούνται) και αρνητικά (όταν οι προσδοκίες δεν πληρούνται), σε σύγκριση με εκείνον που δεν εκτιμά αυτή την πτυχή.

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 1, οι παράγοντες που οδηγούν σε δυσαρέσκεια μπορεί να είναι ο χαμηλός μισθός, η έλλειψη ευκαιριών εξέλιξης, οι κακές συνθήκες εργασίας, και η έλλειψη ασφάλειας. Όταν οι παράγοντες αυτοί ισχύουν, τόσο η εργασιακή δυσαρέσκεια αυξάνεται. Ωστόσο, όταν οι παράγοντες αυτοί εκλείψουν, δεν δημιουργείται αυτόματα εργασιακή ικανοποίηση. Αντιθέτως, οι παράγοντες που οδηγούν σε ικανοποίηση είναι οι καλές πρακτικές ηγεσίας, οι καλές σχέσεις με τον εποπτεύοντα, η αναγνώριση, η εκπαίδευση, και οι σαφείς στόχοι και κατευθύνσεις. Όταν οι παράγοντες αυτοί ισχύουν, η ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνεται.



Σχήμα 1 Θεωρία της επιρροής και εργασιακή ικανοποίηση (Locke, 1976)

Θεωρία της στοχοθέτησης

Η θεωρία της στοχοθέτησης (Locke et.al., 1981) προτείνει ότι κάθε ενέργεια του ατόμου πρέπει να έχει έναν συγκεκριμένο στόχο, προκειμένου το άτομο να παρακινείται. Στον εργασιακό χώρο, κάθε στόχος που τίθεται θα πρέπει να είναι συγκεκριμένος και ακριβής και να παράγεται με την άμεση συμμετοχή του εργαζόμενου στον καθορισμό, την αποδοχή και την πληροφόρηση για την πορεία του στόχου προς την επίτευξη του τελικού σκοπού. Επιπλέον, κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να διαθέτει τις κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες ώστε να φτάσει στην ολοκλήρωση του στόχου. Εφόσον, αυτές οι προϋποθέσεις ισχύουν, ο εργαζόμενος παρακινείται διότι (Νικολαΐδου, 2011):

- Αυξάνεται η αίσθηση ικανοποίησης του εργαζόμενου
- Επιτυγχάνει στόχους που επιθυμεί
- Διατίθεται να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια
- Αποκτά μεγαλύτερη επίμονη και προσήλωση στον στόχο
- Χρησιμοποιεί την κριτική του ικανότητα και αναπτύσσει πρωτοβουλίες
- Απολαμβάνει υψηλότερες αμοιβές και αναγνώριση

Θεωρία δύο παραγόντων

Η θεωρία των δύο παραγόντων (Herzberg, 1964) επιχειρεί να εξηγήσει την ικανοποίηση και τα κίνητρα στο χώρο εργασίας, θεωρώντας ότι η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια οφείλονται στα εγγενή κίνητρα των εργαζομένων και στους παράγοντες υγιεινής, αντίστοιχα. Το κίνητρο ενός εργαζομένου να εργάζεται συνεχώς σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία και τα καθήκοντά του. Το κίνητρο μπορεί να θεωρηθεί ως μια εσωτερική δύναμη που οδηγεί τα άτομα να επιτύχουν προσωπικούς και οργανωτικούς στόχους. Συνεπώς, οι κινήτριοι παράγοντες είναι εκείνες οι πτυχές της δουλειάς που κάνουν τους ανθρώπους να θέλουν να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους προκειμένου να νιώσουν ικανοποιημένοι και να θέσουν τις βάσεις για αναγνώριση και ευκαιρίες προώθησης. Αυτοί οι παρακινητικοί παράγοντες θεωρούνται ότι είναι εγγενείς στην εργασία ή στο έργο που επιτελείται. Οι παράγοντες υγιεινής περιλαμβάνουν πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος όπως η αμοιβή, η καθαριότητα, η ασφάλεια, οι πολιτικές της εταιρείας, οι εποπτικές πρακτικές και άλλες συνθήκες εργασίας, οι οποίες, παρόλο που δεν δημιουργούν άμεση ικανοποίηση από την εργασία, δημιουργούν δυσαρέσκεια όταν δεν υφίστανται (Σχήμα 2).

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

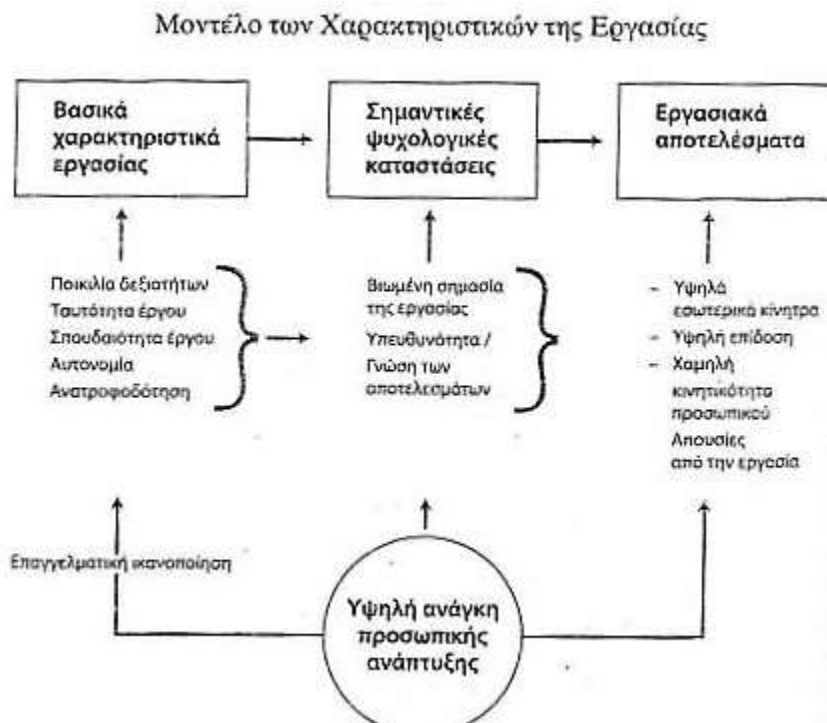
Σχήμα 2 Θεωρία των δύο παραγόντων (Herzberg, 1964)

Το μοντέλο του Herzberg έχει υποστεί κριτική καθώς δεν λαμβάνει υπόψη τις ατομικές διαφορές, αλλά θεωρεί ότι όλοι οι εργαζόμενοι αντιδρούν με τον ίδιο τρόπο με τις αλλαγές

στους παράγοντες παρακίνησης / υγιεινής, ενώ δεν διευκρινίζει πώς πρέπει να μετρηθούν οι παρακίνητικοί / υγιεινοί παράγοντες (House and Wigdor, 1967, King, 1970).

Μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας (JCM Model)

Οι Hackman and Oldham (1975) προτείνουν το Μοντέλο Χαρακτηριστικών Εργασίας (Job Characteristics Model, JCM), το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως ως πλαίσιο για να μελετηθεί ο αντίκτυπος των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της εργασίας στα αποτελέσματα της εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης από την εργασία. Το μοντέλο δηλώνει ότι υπάρχουν πέντε βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας (ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα έργου, σπουδαιότητα έργου, αυτονομία και ανατροφοδότηση) που επηρεάζουν τρεις κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις (βιωμένη σημασία της εργασίας, υπευθυνότητα, γνώση των αποτελεσμάτων), οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν τα αποτελέσματα εργασίας (υψηλά εσωτερικά κίνητρα, υψηλή επίδοση, χαμηλή κινητικότητα προσωπικού, απουσίες από την εργασία) (Σχήμα 3).

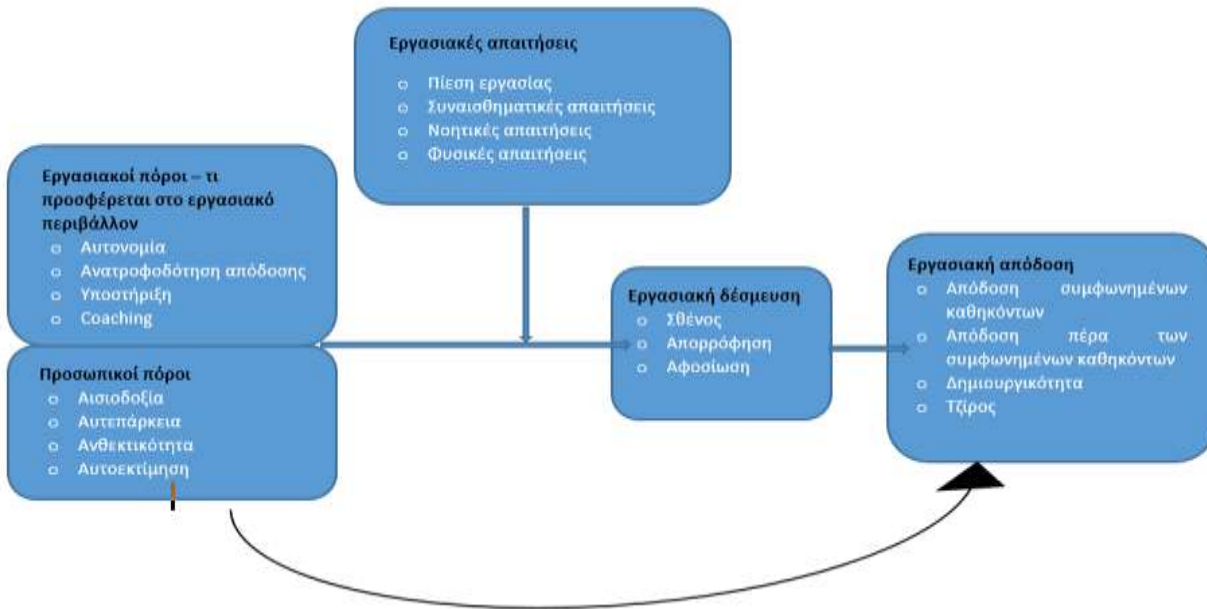


Σχήμα 3 Μοντέλο Χαρακτηριστικών Εργασίας (Hackman and Oldman, 1975)

Τα πέντε βασικά χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας μπορούν να συνδυαστούν για να σχηματίσουν ένα πιθανό σκορ κινήτρων (Motivating Potential Score) για μια θέση εργασίας, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως δείκτης του κατά πόσο μια εργασία μπορεί να επηρεάσει τις συμπεριφορές και τις στάσεις ενός εργαζομένου. Επομένως, σύμφωνα με το μοντέλο JCM, η ικανοποίηση της εργασίας είναι σε σχέση με τα συναισθήματα ή την κατάσταση του νου σχετικά με τη φύση της δουλειάς και μπορεί να επηρεαστεί από διάφορους παράγοντες, όπως π.χ. η ποιότητα της σχέσης του ατόμου με τον επιβλέποντα, η ποιότητα του φυσικού περιβάλλοντος στο οποίο εργάζεται, ο βαθμός εκπλήρωσης του έργου κ.λπ.

Μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων & Πόρων (JD-R Model)

Το μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων και Πόρων (Job Demands - Resources, JD-R) καθορίζει τις συνθήκες κάτω από τις οποίες οι εργαζόμενοι αναμένεται να παρακινηθούν και να παράγουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα εργασίας, ενσωματώνοντας της αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στους προσωπικούς πόρους, τους εργασιακούς πόρους, τις εργασιακές απαιτήσεις, την εργασιακή δέσμευση, και την εργασιακή απόδοση (Σχήμα 4). Επιπλέον, λαμβάνει υπόψιν: (1) την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων, η οποία μπορεί να προκαλέσει εγγενή κίνητρα για εργασία, (2) τα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας που μπορούν να δημιουργήσουν μια ορισμένη ψυχολογική κατάσταση, και (3) τα χαρακτηριστικά των ατόμων που καθορίζουν πόσο θετικά θα ανταποκριθεί ένα άτομο σε μια πολύπλοκη και προκλητική δουλειά (Hackman and Oldham, 1976). Στην πραγματικότητα, το μοντέλο υποδηλώνει ότι οι υψηλότερες απαιτήσεις εργασίας οδηγούν σε άγχος και προβλήματα υγείας, ενώ οι προσωπικοί πόροι, όπως η αυτονομία της εργασίας, οδηγούν σε υψηλότερο κίνητρο και παραγωγικότητα των εργαζομένων (Schaufeli and Taris, 2014). Σε αυτό το πλαίσιο, το μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων και Πόρων εξετάζει ζητήματα σωματικής και ψυχολογικής εξάντλησης των εργαζομένων (Bakker and Demerouti, 2014) και την εργασιακή δέσμευση (Xanthopoulou et.al., 2007).



Σχήμα 4 Μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων & Πόρων (JD-R) (Bakker and Demerouti, 2014)

Ο βαθμός στον οποίο οι αλλαγές επηρεάζουν τα κίνητρα των εργαζομένων να εκτελούν τα καθημερινά καθήκοντά τους συνδέεται με χαμηλότερα επίπεδα εξάντλησης, ενώ η προθυμία των εργαζομένων να αλλάξουν συνδέεται με τους πόρους και τις προκλήσεις που αφορούν τις επιδόσεις τους και τη μείωση των επιπέδων εξάντλησης (Demerouti et.al., 2015). Μελέτη σε δείγμα εργαζομένων στην υγεία και την εκπαίδευση διαπιστώνει μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των απαιτήσεων απασχόλησης και της εξάντλησης, ενώ το πάθος για την εργασία έχει θετική σχέση με την υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία, χαμηλότερα επίπεδα κατάθλιψης και χαμηλότερες προθέσεις για αποχώρηση από τον οργανισμό (Houliort et.al., 2013).

Ο ρόλος της ηγεσίας είναι επίσης σημαντικός στον τρόπο που οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τους προσωπικούς πόρους και τους εργασιακούς πόρους για να ανταποκριθούν στις εργασιακές απαιτήσεις. Εμπειρική έρευνα σε 360 εργαζόμενους προσδιορίζει μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και ικανοποίησης από την εργασία. Αυτό συμβαίνει διότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρουσιάζουν εξατομικευμένη εκτίμηση προς κάθε εργαζόμενο και, ως εκ τούτου, έχουν την ικανότητα να αναγνωρίσουν τις ικανότητες, τις επιθυμίες και τις προσδοκίες κάθε εργαζόμενου. Με τον τρόπο αυτόν, αυξάνεται η εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς την ηγεσία οδηγώντας σε βελτιωμένες επιδόσεις και εργασιακή

ικανοποίηση (Braun et al., 2013). Οι Raja and Palanichamy (2011) εξετάζουν τις επιπτώσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της συναλλακτικής ηγεσίας, και της ηγεσίας laissez-faire σε δείγμα 43 διευθυντών και 156 εργαζομένων. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με τις εργασιακές επιδόσεις, την εργασιακή ικανοποίηση, τις πρόσθετες προσπάθειες και την αφοσίωση. Εξερευνώντας τη σχέση μεταξύ οργανωτικής κουλτούρας και στυλ ηγεσίας χρησιμοποιώντας μεταβλητές όπως οι μισθοί, η εργασιακή αυτονομία, η ασφάλεια της εργασίας και η ευελιξία στην εργασία, οι Voon et. al. (2011) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει σημαντική επιρροή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην ικανοποίηση από την εργασία. Παρομοίως, τα στοιχεία από τον τομέα της υγείας του Πακιστάν επισημαίνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία και η εργασιακή απόδοση είναι μεταβλητές που συνδέονται μεταξύ τους με την εργασιακή ικανοποίηση να διαμεσολαβεί στη σχέση αυτή (Rasool et. al., 2015). Άλλη μελέτη χρησιμοποιεί τέσσερα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας - ιδανική επιρροή, κίνητρο, πνευματική διέγερση και εξατομικευμένη εκτίμηση και συμπεραίνει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δρουν με τρόπο εμπνευσμένο και παρακινητικό που παρακινεί τους εργαζόμενους να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια για να αναπτυχθούν και να επιτύχουν τους προσωπικούς και οργανωτικούς στόχους (Long et.al., 2014). Αποδεικτικά στοιχεία από 280 νοσηλευτές στον Καναδά δείχνουν ότι η αυθεντική ηγεσία επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση καθώς οι νοσηλευτές έχουν την εξουσία να αυξήσουν την απόδοση της εργασίας τους (Laschinger et.al. 2013). Ως εκ τούτου, η μεγαλύτερη διαφάνεια, η υψηλότερη αντιληπτή ενδυνάμωση και η αυθεντική ηγεσία μπορούν να εξηγήσουν την ενισχυμένη διεπαγγελματική συνεργασία στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης (Regan et.al., 2016).

Συνολικά, οι ηγέτες διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στην ενθάρρυνση και υποστήριξη των πρωτοβουλιών των εργαζομένων για τη διερεύνηση νέων ευκαιριών, την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή τη βελτίωση διαδικασιών εργασίας προς όφελος του οργανισμού. Ειδικά σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικούς τομείς, η διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ουσιαστικός παράγοντας για την επιβίωση ενός οργανισμού. Οι ηγέτες που έχουν την ικανότητα να υποστηρίζουν τις επίσημες δομές και τους κανονισμούς, να λαμβάνουν τις τελικές αποφάσεις, να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις και να ενισχύουν την αποτελεσματική επικοινωνία στον οργανισμό μπορούν να διαμορφώσουν τον βαθμό εργασιακή ικανοποίησης και την απόδοση των εργαζομένων (Trivellas and Reklitis, 2014).

Μοντέλο ανισορροπίας μεταξύ προσπάθειας & ανταμοιβής (ERI Model)

Το μοντέλο ανισορροπίας μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβής (Effort-Reward Imbalance, ERI) υποστηρίζει ότι οι δυσμενείς επιπτώσεις στην υγεία από την αγχωτική εμπειρία στην εργασία μπορεί να αποθαρρύνουν έναν εργαζόμενο, ειδικά όταν υπάρχει μικρή προοπτική για εργασιακή εξέλιξη και υψηλή εργασιακή ανασφάλεια (Siegrist, 1996). Στις προηγμένες κοινωνίες, η εργασία παίζει σημαντικό ρόλο για την υγεία και την ευημερία στην ενήλικη ζωή καθώς το να εργάζεται κανείς συνδέεται με μία συνεχή ροή εισοδήματος και μία άνεση να καλύπτει τις υποχρεώσεις του. Πέρα από την οικονομική επιβίωση, η εργασία είναι σημαντική για την κοινωνικοποίηση του ατόμου καθώς παρέχει ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη μέσα από έναν βασικό κοινωνικό ρόλο και επιτρέπει τη συμμετοχή στην κοινωνική ζωή μέσω της εργασίας. Ωστόσο, η φύση της εργασίας έχει υποστεί βαθιές αλλαγές κατά τις τελευταίες δεκαετίες με αποτέλεσμα στη σημερινή εποχή η εργασία να απαιτεί, εκτός από τα φυσικά-τεχνικά προσόντα, και υψηλότερη ψυχική και συναισθηματική προσπάθεια (Siegrist et.al., 2004). Εξετάζοντας δείγμα περίπου 85.000 εργαζομένων και περίπου 3.000 ατόμων με καταθλιπτική διαταραχή, οι Rugulies et.al. (2017) διαπιστώνουν ότι το μοντέλο ανισορροπίας μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβής μπορεί να προβλέψει τον κίνδυνο καταθλιπτικών διαταραχών σε εργαζόμενους που έχουν πολύ υψηλό εργασιακό άγχος. Γενικότερα, όπως αναφέρουν οι ερευνητές, οι παράγοντες άγχους στο χώρο εργασίας αντιμετωπίζονται μέσω ενός συνδυασμού περιπτώσεων που σχετίζονται με την εργασία, συμπεριλαμβανομένης της ψυχοσωματικής ιατρικής. Οι βραχυπρόθεσμες και οι προσωρινές αντιδράσεις μπορεί να είναι φυσιολογικές (π.χ. αυξημένη αρτηριακή πίεση), ψυχολογικές (π.χ. κατάθλιψη) ή συμπεριφορικές (π.χ. υπερβολική κατανάλωση οινοπνεύματος), ενώ μακροπρόθεσμα τέτοιες αποκρίσεις μπορεί να οδηγήσουν σε συνθήκες φυσικής ασθένειας (π.χ., υπέρταση) ψυχολογικής ασθένειας (π.χ. καταθλιπτική διαταραχή) ή συμπεριφορικής διαταραχής (π.χ. αλκοολισμός). Πραγματοποιώντας ανασκόπηση σε 45 μελέτες σχετικές με το μοντέλο ανισορροπίας μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβής που δημοσιεύτηκαν την περίοδο 1986-2003, οι Van Vegchel et.al. (2005) υπογραμμίζουν ότι εκτός από τις προσπάθειες και τις ανταμοιβές, η υπερβολική δέσμευση που συνδέεται με την προσωπικότητα του ατόμου είναι μια κρίσιμη πτυχή του μοντέλου. Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της ανασκόπησης, το μοντέλο ERI βασίζεται σε τρεις κύριες παραδοχές, οι

οποίες θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως (1) υπόθεση εξωτερικής ERI: οι υψηλές προσπάθειες σε συνδυασμό με τις χαμηλές ανταμοιβές αυξάνουν τον κίνδυνο κακής υγείας, (2) υπόθεση υπερβολικής δέσμευσης: ένα υψηλό επίπεδο δέσμευσης και υπερβολικής ανάληψης καθηκόντων μπορεί να αυξήσει τον κίνδυνο κακής υγείας και (3) υπόθεση αλληλεπίδρασης: οι εργαζόμενοι που αναφέρουν μια υψηλή εξωτερική ERI και υψηλό επίπεδο υπερβολικής ανάληψης καθηκόντων έχουν ακόμη υψηλότερο κίνδυνο κακής υγείας. Στην πραγματικότητα, τα μοντέλα άγχους εργασίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως παράγοντες πρόβλεψης της υγείας στην εργασία. Ωστόσο, είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη οι κοινωνικές σχέσεις και οι συνθήκες εργασίας, δηλαδή παράγοντες με άμεσο αντίκτυπο στην προθυμία του εργαζόμενου να βελτιώσει τις επιδόσεις τους, ειδικά όταν αμείβεται ικανοποιητικά για αυτές (Reineholm et.al., 2011).

Το μοντέλο πέντε παραγόντων της προσωπικότητας (Five-Factor Model)

Ο αντίκτυπος της προσωπικότητας στη διαμόρφωση ικανοποίησης από την εργασία έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα σημαντικός. Οι Staw et.al. (1986) εντοπίζουν μια συσχέτιση μεταξύ της προσωπικότητας στην παιδική ηλικία και της ικανοποίησης από την εργασία αργότερα στη ζωή χρησιμοποιώντας ένα διαχρονικό δείγμα. Επιπλέον, πολλές μελέτες υποδηλώνουν ότι η διακύμανση της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να αποδοθεί στην προσωπικότητα. Για παράδειγμα, οι Van Scotter and Motowildo (1996) υποστηρίζουν την ανάγκη να επαναπροσδιοριστούν οι επιδόσεις των εργασιών, συμπεριλαμβάνοντας και τα κίνητρα για την ανάληψη υποχρεώσεων. Με τον τρόπο αυτό, η απόδοση των εργασιών θα περιλαμβάνει τόσο τις διαπροσωπικές δεξιότητες των εργαζομένων όσο και το κίνητρο για την αποτελεσματική εκτέλεση τους. Οι Judge et.al. (2000) δοκιμάζουν ένα μοντέλο της σχέσης μεταξύ της αυτοαξιολόγησης (αυτοεκτίμηση, αυτο-αποτελεσματικότητα, και νευρωτισμός), των εγγενών χαρακτηριστικών της εργασίας, και της εργασιακής ικανοποίησης και αποκαλύπτουν ότι τα αντιληπτά χαρακτηριστικά της εργασίας και η πολυπλοκότητα της εργασίας διαμεσολαβούν στη σχέση αυτή. Οι Bakker et.al. (2012) διερευνούν τον ρόλο της προσωπικότητας στην πρόβλεψη της εμπλοκής των εργαζομένων και της απόδοσης της εργασίας. Οι συγγραφείς υποθέτουν ότι οι εργαζόμενοι με προσωπικότητα που μπορεί να προβλέψει τι θα συμβεί στον εργασιακό χώρο είναι πιο πιθανό να διαμορφώσουν τα καθήκοντά τους με τρόπο που να τους επιτρέπει να

παραμείνουν αφοσιωμένοι και να αποδώσουν καλά. Ομοίως, οι Li et.al (2010) εξετάζουν πώς η προσωπικότητα επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία σε δείγμα 200 κινέζων υπαλλήλων μέσα σε 54 ομάδες εργασίας και συμπεραίνουν ότι οι εργαζόμενοι που δημιουργούν μια σχέση ανταλλαγής υψηλής ποιότητας με τους προϊσταμένους τους έχουν και μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και καλύτερη συμπεριφορά μέσα στον οργανισμό, επηρεάζοντας και τα αποτελέσματα του οργανισμού.

Οι Millon et.al. (2012) χρησιμοποιούν τις βασικές διαστάσεις της προσωπικότητας για την ανάλυση της αναμενόμενης συμπεριφοράς εργασίας εντός ενός οργανισμού. Ειδικότερα, με βάση το μοντέλο πέντε παραγόντων της προσωπικότητας (Five-Factor Model), η προσωπικότητα του ατόμου περιλαμβάνει πέντε χαρακτηριστικά (Σχήμα 5):

1. *Εξωστρέφεια*: αντιπροσωπεύει την ικανότητα του ατόμου να είναι άνετο, ομιλητικό και ανοιχτό στο κοινωνικό περιβάλλον του. Συνήθως, οι εξωστρεφείς υπάλληλοι διακρίνονται για την αυτοπεποίθησή τους, ενώ οι εσωστρεφείς υπάλληλοι είναι πιο επιφυλακτικοί και ντροπαλοί.
2. *Προσήνεια*: οι ευχάριστοι άνθρωποι είναι ανεκτικοί και συνεργάσιμοι και δεν προκαλούν συγκρούσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον. Επίσης, είναι πιθανό να επηρεάσουν τους συναδέλφους τους με τη θετική στάση τους, συμβάλλοντας έτσι στα αποτελέσματα της εργασίας. Αντίθετα, οι άνθρωποι με μια δυσάρεστη προσωπικότητα διαταράσσουν την αρμονία στο χώρο εργασίας, δημιουργώντας ένταση και συγκρούσεις.
3. *Ευσυνειδησία*: αναφέρεται σε άτομα που είναι οργανωμένα, προσεκτικά, και πειθαρχημένα. Οι ευσυνείδητοι υπάλληλοι είναι επίμονοι, δεν παραμελούν τις δεσμεύσεις τους και προσπαθούν να ανταποκριθούν με επιτυχία στην εργασία τους. Η έλλειψη ευσυνειδησίας οδηγεί στους εργαζομένους να είναι απρόσεκτοι, αναξιόπιστοι και αναποτελεσματικοί στην επίτευξη των στόχων τους.
4. *Διαθεσιμότητα σε εμπειρίες*: υπάρχουν άτομα που είναι περίεργα να διερευνήσουν νέα καθήκοντα και ευθύνες, διαθέτουν φαντασία και δημιουργικότητα και είναι ανοιχτά σε νέες εμπειρίες. Αντίθετα, οι άνθρωποι που αντιστέκονται στις αλλαγές και την πρόοδο έχουν λίγα ή καθόλου ενδιαφέροντα.

5. *Νευρωτισμός*: χαρακτηρίζει τα άτομα που αντιμετωπίζουν αρνητικά γεγονότα ζωής λόγω της εγγενώς αρνητικής τους φύσης. Αυτοί οι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να εμπλακούν σε καταστάσεις που ενθαρρύνουν αρνητικά αποτελέσματα και είναι συναισθηματικά ασταθή, ανασφαλή και εχθρικά. Στο βαθμό που οι καταστάσεις αυτές συμβαίνουν στο χώρο εργασίας, τα νευρωτικά άτομα είναι εξαιρετικά δυσαρεστημένα από τη δουλειά τους.

Εξωστρέφεια	Προσήγεια	Ευσυνειδησία	Διαθεσιμότητα σε εμπειρίες	Νευρωτισμός
<ul style="list-style-type: none"> • Επικοινωνιακός • Δραστήριος • Ανθρωποκεντρικός • Στοργικός • Αισιόδοξος 	<ul style="list-style-type: none"> • Εξυπηρετικός • Καλόκαρδος • Ειλικρινής 	<ul style="list-style-type: none"> • Προσεκτικός • Πειθαρχημένος • Επιμελής • Επίμονος 	<ul style="list-style-type: none"> • Περίεργος • Λάτρης της ποικιλίας • Ανεξάρτητος • Ανεπτυγμένη φαντασία και δημιουργικότητα 	<ul style="list-style-type: none"> • Συναισθηματικά ασταθής • Ανασφαλής • Κακόκεφος • Εχθρικός

Σχήμα 5 Το μοντέλο πέντε παραγόντων της προσωπικότητας (Millon, 2012)

Η θεωρία της διάθεσης (dispositional theory) συνδέεται με το μοντέλο πέντε παραγόντων των ιδιοσυγκρασιακών χαρακτηριστικών της διάθεσης, των θεωριών γνώσεων και της ανάληψης ατομικών χαρακτηριστικών και στάσεων. Κάθε διάθεση εστιάζει σε χαρακτηριστικά πρότυπα σκέψης, συμπεριφοράς και αίσθησης. Η θεωρία της διάθεσης για την ανάληψη μεμονωμένων χαρακτηριστικών και συμπεριφορών επικεντρώνεται σε χαρακτηριστικά παρακίνησης που ποικίλλουν ανάλογα με τις ανάγκες και τα κίνητρα ενός ατόμου. Τα άτομα έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που υποδηλώνουν διαφορετικά πρότυπα συμπεριφοράς και άγονται από τη σταθερότητα των ατόμων και μακρόχρονες διαθέσεις για την εμφάνιση ορισμένων χαρακτηριστικών, ιδιοτήτων και συναισθημάτων. Η σταθερότητα της προσωπικότητας προϋποθέτει ότι οι άνθρωποι εμφανίζουν συνεκτικότητα στις ενέργειές τους, τις σκέψεις και τα συναισθήματά τους σε συγκεκριμένες καταστάσεις και με την πάροδο του χρόνου (Judge and Larsen, 2001).

Το άγχος στο ανταγωνιστικό περιβάλλον εργασίας του σήμερα είναι αναπόφευκτο, αλλά μερικές φορές μπορεί να είναι δημιουργικό καθώς παρέχει την ευκαιρία σε ένα άτομο να αναλάβει πρωτοβουλίες και να επικεντρωθεί περισσότερο στις προσπάθειές του. Ωστόσο, όταν

ένας εργαζόμενος αντιμετωπίζει πιεστικές ή απαιτητικές καταστάσεις που δεν μπορεί να διαχειριστεί, εμφανίζει παθολογικά συμπτώματα με άμεσο αντίκτυπο στις επιδόσεις του ή ακόμα και στην υγεία του. Αναμφισβήτητα, διάφοροι παράγοντες άγχους μπορεί να σχετίζονται τόσο με τις συνθήκες εργασίας όσο και με τα εγγενή χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Ο φόρτος εργασίας, οι ασταθείς ώρες εργασίας, οι ασαφείς ρόλοι, οι αθέμιτες σχέσεις, η αβεβαιότητα και η μονοτονία, αλλά και παράγοντες όπως η ανεπαρκής κατάρτιση, ο χαμηλός μισθός ή η έλλειψη δεξιοτήτων μπορεί να αποτελέσουν πηγή δυσλειτουργίας για τους εργαζομένους (Long et.al., 2013). Επιπλέον, οι βιολογικοί ή ιδιοσυγκρασιακοί παράγοντες, όπως η συστολή, η απομόνωση, η χαμηλή αυτοεκτίμηση ή ο φόβος της κριτικής μπορούν να συμβάλουν σε αρνητικές σκέψεις, που οδηγούν στο άγχος. Πρέπει να σημειωθεί ότι το άγχος που σχετίζεται με την εργασία επηρεάζει όλους τους εργαζόμενους αλλά κυρίως εκείνους που δεν είναι σε θέση να εξισορροπήσουν τις απαιτήσεις εργασίας και τις προσδοκίες από αυτήν (Petee et.al., 1989). Δημογραφικά χαρακτηριστικά (π.χ φύλο, οικογενειακή κατάσταση, ηλικία, απασχόληση κλπ.) ευθύνονται για την ανικανότητα του ατόμου να εξισορροπήσει τις απαιτήσεις των ρόλων και των προσδοκιών του, οδηγώντας σε δυσαρέσκεια εργασίας. Στην πραγματικότητα, οι μελέτες δείχνουν ότι οι νεότεροι ή οι μορφωμένοι άνθρωποι με υψηλή κοινωνική κατάσταση είναι πιο πιθανό να αντιμετωπίσουν δυσαρέσκεια ως προς τη δουλειά (Mayrhofer et.al., 2008), ενώ οι Rehman and Azam Roomi (2012) βρίσκουν ότι οι γυναίκες είναι πιο πιθανό να επιδείξουν εξάντληση από την εργασία, γεγονός που μπορεί να οφείλεται στις προσπάθειές τους να αντιμετωπίσουν εξίσου καλά τις επαγγελματικές και τα οικογενειακές τους υποχρεώσεις.

Ο Hawley (2015) υποστηρίζει ότι τα άτομα με υψηλές προσδοκίες από τον εαυτό τους, με ισχυρή δέσμευση για τη δουλειά τους και πολλές ευθύνες, που συνδέουν την επαγγελματική επιτυχία με την προσωπική αναγνώριση, είναι πιο πιθανό να αναπτύξουν άγχος εργασίας και εξάντληση. Σε αυτό το πλαίσιο, η προσωπικότητα καθορίζεται από τις πεποιθήσεις και τις αξίες του ατόμου ως αποτέλεσμα της γνώσης και της εμπειρίας. Με βάση την προσωπικότητά τους, οι υπάλληλοι συμπεριφέρονται θετικά ή αρνητικά. Ωστόσο, οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι διαχειρίζονται πιο αποτελεσματικά τις απαιτήσεις εργασίας τους και βιώνουν μια αίσθηση προσωπικής και επαγγελματικής υπερηφάνειας. Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια περίπλοκη και πολυδιάστατη έννοια, η οποία συνεπάγεται συμπεριφορικές πτυχές, στάσεις απέναντι στην εργασία και αίσθηση εκπλήρωσης κατά την επίτευξη των στόχων. Μακροπρόθεσμα, η ικανοποίηση αυτή μπορεί να θεωρηθεί ως αποτέλεσμα της εργασιακής

εμπειρίας, της αναγνώρισης και την επίτευξης προσωπικής επιτυχίας (Vukonjanski και Nikolić, 2013). Συνολικά, η προσωπικότητα παίζει έναν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο τόσο στη διαδικασία επιλογής ενός επαγγέλματος όσο και στην επαγγελματική ανάπτυξη. Οι εξωστρεφείς εργαζόμενοι που είναι ανοιχτοί σε νέες εμπειρίες και επιδεικνύουν ευσυνειδησία και συναισθηματική σταθερότητα, είναι πιο πιθανό να βιώσουν εντονότερη αίσθηση ικανοποίησης από την εργασία σε αντίθεση με τους εργαζόμενους που δεν έχουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Τέλος, η προσωπικότητα σχετίζεται με προσωπικές αξίες, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τις συνειδητές ή ασυνειδητές πεποιθήσεις, τις απόψεις και τις επιθυμίες ενός ατόμου. Σύμφωνα με την Κασιδιάρη (2016), το σύστημα αξιών του κάθε εργαζόμενου επηρεάζει τον τρόπο που βιώνει την ικανοποίηση από την εργασία του, καθώς αντικατοπτρίζει τη γνώμη του για τα αποτελέσματα που θέλει να επιτύχει από την εργασία του.

Διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης

Οι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης περιλαμβάνουν τα στοιχεία που διευκολύνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους. Αυτοί οι παράγοντες είναι το εργασιακό κλίμα, οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, η αναγνώριση και οι αμοιβές, η εργασιακή ασφάλεια, και η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής (Σχήμα 6). Εφόσον οι διαστάσεις αυτές συντελούν ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν θετικά συναισθήματα για την εργασίας τους, οδηγούν σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στο χώρο εργασίας, υψηλότερο βαθμό εμπιστοσύνης, ισχυρότερη δέσμευση με τον οργανισμό, και υψηλότερη κερδοφορία. Όπως αναφέρει ο Bin (2015), η ικανοποίηση των εργαζομένων, οι επιδόσεις, και η οργανωτική δέσμευση είναι παράγοντες ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του οργανισμού και εξαρτώνται από την καλή προσαρμογή στην εργασία, την καλή επικοινωνία, την εκτίμηση, και τους σαφείς στόχους. Επιπλέον, λαμβάνοντας υπόψιν ότι ο σύγχρονος εργαζόμενος αφιερώνει πολλές ώρες στην εργασία λόγω των αυξημένων απαιτήσεων, οι κοινωνικές συναναστροφές που αναπτύσσει με τους συναδέλφους διαμορφώνουν εν μέρει και την ικανοποίησή από την εργασία (Chan, 2018).



Σχήμα 6 Διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης (Bin, 2015)

Εργασιακό κλίμα

Υπάρχει μακροχρόνιο ενδιαφέρον για τη μελέτη του εργασιακού κλίματος μεταξύ διαφόρων ερευνητών. Η σημασία της συγκεκριμένης διάστασης οφείλεται εν μέρει στην σχέση της με άλλα οργανωτικά φαινόμενα, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης από την εργασία, της απόδοσης της εργασίας, της ηγετικής συμπεριφοράς, και της ποιότητας της εργασίας (Fu and Deshrande, 2014). Η κατανόηση της σχέσης μεταξύ εργασιακού κλίματος και ικανοποίησης από την εργασία είναι ένας βασικός τομέας έρευνας της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων λαμβάνοντας υπόψιν και τις ιδιαίτερες σχέσεις μεταξύ των συνιστωσών του εργασιακού κλίματος όπως είναι η σχέση με τους συναδέλφους, το μοντέλο της ιεραρχίας, και ο γενικότερος τρόπος οργάνωσης της εργασίας σε έναν οργανισμό (Ostroff et al., 2012). Ο Jyoti (2013) υπογραμμίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό κλίμα διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού και στην ενίσχυση της δέσμευσης με τον οργανισμό. Το κύριο επιχείρημα είναι ότι, αν οι θέσεις εργασίας ή το κλίμα εργασίας αναπτύσσεται για να προσφέρει ένα πιο επιθυμητό περιβάλλον εργασίας, τότε θα προκύψει

ικανοποίηση των εργαζομένων. Για παράδειγμα, η πρόσφατη αναταραχή στην χρηματοπιστωτική βιομηχανία δημιούργησε πολλές προκλήσεις για τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, μεταξύ των οποίων και η ικανοποίηση και η διατήρηση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Parzinger et al. (2012), η οργανωτική κουλτούρα και το εργασιακό κλίμα επηρεάζουν τις αποφάσεις σταδιοδρομίας των εργαζομένων μέσα από παράγοντες όπως το στυλ της ηγεσίας ή η σχέση με τους συναδέλφους. Οι Ahmad et al. (2018) υπογραμμίζουν ότι το εργασιακό κλίμα αντικατοπτρίζει τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τις πολιτικές, τις πρακτικές και τις διαδικασίες που εφαρμόζονται στον οργανισμό, ενώ οι Ismail and Razak (2016) διαπιστώνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται σημαντικά με την οργανωτική δέσμευση και την εγγενή ικανοποίηση, γεγονός που υποδηλώνει ότι όταν οι εργαζόμενοι ικανοποιούν την εγγενή ικανοποίηση είναι διατεθειμένοι να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να δεσμευτούν ακόμα περισσότερο με τον οργανισμό.

Η θετική σχέση με τους ανώτερους έχει άμεσο αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία και στην αποδοτικότητα ως αποτέλεσμα της σωστής επικοινωνίας και της εποικοδομητικής ανατροφοδότησης των εργαζομένων. Η συναισθηματική στήριξη του επόπτη σε επίπεδο ομάδας καθορίζει τη σχέση μεταξύ της εμπλοκής στην εργασία και της ικανοποίησης από την εργασία και είναι αποτελεσματικός πόρος για την ενίσχυση της ευημερίας των εργαζομένων. Για τον λόγο αυτόν, οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν υψηλή συναισθηματικής υποστήριξη από τους ανώτερους τους βιώνουν υψηλά επίπεδα συμμόρφωσης μεταξύ των στόχων και των ικανοτήτων τους (Pohl and Galletta, 2017). Οι Dinc and Plakalovic (2016) εξετάζουν την επίδραση του κλίματος φροντίδας στη συναισθηματική δέσμευση σε δείγμα 152 εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα. Τα ευρήματα δείχνουν ότι ένα εργασιακό κλίμα φροντίδας όπου η ηγεσία ενδιαφέρεται για τους εργαζόμενους έχει σημαντική άμεση επίδραση στη συνολική αίσθηση ικανοποίησης από την εργασία, τη συναισθηματική δέσμευση, και την απόδοση της εργασίας. Εμπειρική μελέτη σε δείγματα υπάλληλων σε διαφορετικά καταστήματα λιανικής πώλησης, αποδεικνύει ότι η υποστήριξη των εποπτών και η ευρύτερη οργανωτική υποστήριξη οδηγούν σε μείωση της πρόθεσης αποχώρησης από τον οργανισμό και σε αύξηση της διατήρησης θέσεων εργασίας (Eisenberger et al., 2002). Έρευνα σε δείγμα 269 Ολλανδών δασκάλων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης δείχνει ότι η ανομοιογένεια όσον αφορά τις αξίες εργασίας και τους προσανατολισμούς συνδέεται θετικά με την υψηλότερη μεταβλητότητα εντός μίας ομάδας, με αποτέλεσμα ο ρόλος της ηγεσίας να είναι εξαιρετικά σημαντικός για τα

αποτελέσματα εργασίας της ομάδας (Le Blanc and González-Romá, (2012). Γενικότερα, η δημοκρατική ή η πατερναλιστική ηγεσία ενισχύουν την οργανωτική δέσμευση δίνοντας κίνητρο στους υπαλλήλους όχι μόνο να αυξάνουν τις επιδόσεις τους αλλά και να εμπλακούν στις αποφάσεις που είναι σημαντικές για την ευημερία του οργανισμού (Rehman and Afsar, (2012). i Suárez et.al. (2017) διερευνούν την ικανοποίηση από την εργασία σε ένα τμήμα έκτακτων περιστατικών ενός νοσοκομείου στη Βαρκελώνη της Ισπανίας και διαπιστώνουν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και της εναλλαγής μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων εντάσεως εργασίας. Αντίθετα, αναγνωρίζεται μια αρνητική σχέση με το άγχος και την πίεση εργασίας από τους ανώτερους. Συνολικά, η καλή σχέση με τους ανωτέρους σχετίζεται θετικά με τα χαμηλά επίπεδα απολύσεων των εργαζομένων σε αντίθεση με τις αποθαρρυντικές συνθήκες εργασίας και τις κακές σχέσεις με τους ανώτερους που οδηγούν σε υψηλότερη απουσία και αύξηση των υπαλλήλων (Biron and Bamberger, 2012). Στο ίδιο πλαίσιο, έρευνα στον τομέα των ξενοδοχείων στην Κύπρο εντοπίζει μία αρνητική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής οργανωτικής δέσμευσης και της ικανοποίησης από την εργασία ως αποτέλεσμα των αρνητικών σχέσεων με τη διοίκηση (Zoriatis et al., 2014). Επιπλέον, όταν η ηγεσία σε έναν οργανισμό είναι υποστηρικτική, τότε οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων είναι παραγωγικές, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτόν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων ως αποτέλεσμα της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Παραδείγματος χάριν, μελέτη που διερευνά την ικανοποίηση από την εργασία των ακαδημαϊκών, εστιάζοντας στα χαρακτηριστικά του ατόμου, το περιβάλλον εργασίας και τις αλληλεπιδράσεις, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι ακαδημαϊκοί, όπως και οποιοσδήποτε τύπος εργαζόμενου, τείνουν να είναι ικανοποιημένοι εάν αισθάνονται ότι η αμοιβή τους αντανακλά την αξία τους στην αγορά και αν έχουν το σεβασμό των συναδέλφων τους (Bozeman and Gaughan, 2011). Ομοίως, εμπειρική έρευνα σε 2569 Νορβηγούς δασκάλους δημοτικού και γυμνασίου διαπιστώνει ότι η στήριξη της ηγεσίας, οι διαπροσωπικές και συναδελφικές σχέσεις, και οι σχέσεις με τους γονείς είναι από τους θεμελιώδεις παράγοντες που οδηγούν σε εργασιακή ικανοποίηση, αλλά και στο κίνητρο των δασκάλων να εγκαταλείψουν το επάγγελμα όταν οι παράγοντες αυτοί δεν ικανοποιούνται (Skaalvik and Skaalvik, 2011).

Ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Οι ευκαιρίες για κατάρτιση και ανάπτυξη έχουν ύψιστη σημασία στις αποφάσεις σχετικά με τις επιλογές σταδιοδρομίας των εργαζομένων. Εντούτοις, αρκετές έρευνες που ασχολούνται με το πώς οι εργαζόμενοι μπορεί να νιώθουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους δεν χρησιμοποιούν την εκπαίδευση ως στοιχείο της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία. Οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης συσχετίζονται με τον χώρο εργασίας, τον χρόνο της εκπαίδευσης, τις μεθόδους κατάρτισης, και το περιεχόμενο της εκπαίδευσης ώστε οι εργαζόμενοι να αντλήσουν ικανοποίηση (Schmidt, 2007). Από την άλλη πλευρά, εμπειρική μελέτη από το Ηνωμένο Βασίλειο αναφέρει ότι είναι σχετικά δύσκολο να καθιερωθεί ο άμεσος δεσμός μεταξύ της κατάρτισης και της εργασιακής ικανοποίησης καθώς μεσολαβούν διάφορες άλλες διαστάσεις που περιλαμβάνουν την παραγωγικότητα, την ποιότητα των προϊόντων, την οικονομική απόδοση, τα ποσοστά αμοιβής, τον κύκλο εργασιών, τη δημιουργία θέσεων εργασίας, την απουσία, την οργανωτική αντίληψη για τις επιδόσεις κ.α. Δεύτερον, είναι απίθανο οι ευκαιρίες για κατάρτιση και ανάπτυξη να αποτελούν γενική αιτία παραγωγικότητας ή κερδοφορίας καθώς οι οργανισμοί μπορεί απλά να εστιάσουν στην εντατικοποίηση της εργασίας αντί να εκπαιδεύσουν το προσωπικό (Jones et.al., 2009). Η κατάρτιση των εργαζομένων δεν συνδέεται μόνο με βελτιωμένα επιχειρηματικά αποτελέσματα, αλλά είναι και ένας ισχυρός παράγοντας στη διαμόρφωση της στάσης των εργαζομένων καθώς δημιουργεί ένα κίνητρο για βελτιωμένη εργασιακή συμπεριφορά, ικανοποίηση για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, και μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση (Latif et.al., 2013). Ειδικότερα στο διαρκώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι οργανισμοί στοχεύουν στη βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών μέσω της ενισχυμένης μάθησης προκειμένου να δημιουργήσουν μία αφοσιωμένη βάση εργαζομένων. Η κινητικότητα των εργαζομένων στον χώρο εργασίας οφείλεται στην αλλαγή των εργοδοτών, των θέσεων εργασίας ή ακόμη και της σταδιοδρομίας. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι πρέπει να συνεχίσουν να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται στην εργασία αποκτώντας νέα εφόδια ως βασική προϋπόθεση για συνεχή απασχόληση. Αυτό με τη σειρά του θα οδηγήσει σε βελτιωμένα αποτελέσματα καθώς οι εργαζόμενοι νιώθουν πιο ασφαλείς γνωρίζοντας ότι ο οργανισμός επενδύει σε αυτούς μέσω της εκπαίδευσής τους. Καθώς η εκπαίδευση γίνεται ολοένα και περισσότερο μέρος της ζωής ενός υπαλλήλου, η σχέση της κατάρτισης με την ικανοποίηση από την εργασία γίνεται πιο εμφανής (Schmidt, 2007).

Όπως αναφέρουν οι Nagy et.al. (2019) οι δύο πιο σημαντικές θεωρίες που χρησιμοποιούνται για να εξηγήσουν τις αλλαγές στη σταδιοδρομία των εργαζομένων στη διάρκεια της ζωής τους είναι το μοντέλο ανάπτυξης του Levinson (1986) και το μοντέλο ζωής του Super (1990) . Αυτά τα δύο μοντέλα έχουν ως κοινό στοιχείο ότι θεωρούν τη ζωή των ενηλίκων ως εξέλιξη σταδίων, καθένα από τα οποία περιλαμβάνει ρητά αναπτυξιακά καθήκοντα. Ενώ στο μοντέλο του Levinson οι αλλαγές αυτές καθορίζονται αυστηρά από την ηλικία, στις μεταγενέστερες προσαρμογές του Super, οι μεταβάσεις θεωρούνται πιο ευέλικτες κατά τη διάρκεια κάθε μεταβατικής περιόδου. Μελέτη στον κλάδο της υγείας σε 10.246 εργαζόμενους διαπιστώνει ότι η εποπτική και οργανωτική στήριξη, το μέγεθος του οργανισμού και η ανάπτυξη και κατάρτιση του προσωπικού είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση (Harper et.al., 2015). Ο Adekola (2011) υπογραμμίζει ότι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού για την ανάδειξη της δημιουργικότητας και της καινοτομίας μέσω του σχεδιασμού της σταδιοδρομίας είναι βασική πρακτική της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων με απώτερο στόχο την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, την ικανοποίηση από την εργασία και τη οργανωτική δέσμευση ως αποτέλεσμα. Συνεπώς, όπως ισχυρίζεται η Manzoor (2012), η κατάρτιση μπορεί να δημιουργήσει ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη διότι όταν υπάρχει δυνατότητα εξέλιξης, η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται επειδή οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις προσφορές ως ένδειξη αναγνώρισης με άμεσο αντίκτυπο στην αυτοεκτίμηση. Επιπλέον, όσο πιο παρακινημένοι είναι οι εργαζόμενοι, τόσο καλύτερα είναι τα επιτεύγματά τους. Γενικότερα, οι υψηλής ποιότητας επιδόσεις που απαιτούνται από τους καταναλωτές οφείλονται στις ταχείες αλλαγές στις γνώσεις και την τεχνολογία, γεγονός που απαιτεί από τους εργαζόμενους να επαναπροσδιορίσουν τους στόχους τους και να αναζητήσουν εξελιγμένους τρόπους ανέλιξης. Αυτό θα συμβάλλει τόσο στην προσωπική εξέλιξη μέσω της εκπαίδευσης όσο και στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό και βελτιωμένων αποτελεσμάτων. Επομένως, οι οργανισμοί πρέπει να παρέχουν τα μέσα για την αναβάθμιση των υπαλλήλων τους μέσω της διοργάνωσης προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης, τα οποία όχι μόνο βελτιώνουν τις ανάγκες των εργαζομένων, αλλά και την απόδοση, τα κίνητρά τους και την αίσθηση ικανοποίησης από την εργασία τους (Chaudhary and Bhaskar, 2016).

Συνολικά, τα κίνητρα που προκύπτουν από τις προοπτικές σταδιοδρομίας επηρεάζουν τη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό και ενισχύουν τη θετική συσχέτιση μεταξύ

ικανοποίησης από την εργασία και προοπτικών σταδιοδρομίας (Bhatti and Haider, 2014). Για τον λόγο αυτόν, η κατάρτιση και η ανάπτυξη έχουν στρατηγική θέση και συμβάλλουν άμεσα στους επιχειρηματικούς στόχους του οργανισμού. Η παροχή εκπαίδευσης μέσω της χρήσης νέων τεχνολογιών και η προσαρμογή σε καινοτόμες μεθόδους κατάρτισης αποτελούν πλέον αποτελεσματικά εργαλεία, τα οποία χρησιμοποιούνται ευρέως στα τρέχοντα προγράμματα κατάρτισης σε συνδυασμό με συμβατικές μεθόδους, όπως διαλέξεις, συνέδρια, κλπ. (Niazi, 2011).

Αναγνώριση και αμοιβές

Η παροχή κινήτρων αμοιβής με βάση την απόδοση των εργαζομένων είναι μια κοινή προσέγγιση στους σύγχρονους οργανισμούς και συνήθως λαμβάνει μία από τις δύο μορφές: ως επιδόματα που προσφέρονται στους εργαζόμενους με βάση τις εκτιμήσεις των επιδόσεων τους ή ως μπόνους που προσφέρονται ως κίνητρα σε επίπεδο οργάνωσης, όπως η αμοιβή που σχετίζεται με το κέρδος ή οι μετοχές. Το σύστημα ανταμοιβής αποτελείται από άμεσα οικονομικά οφέλη (μισθοί, αμοιβές) και έμμεσα οικονομικά οφέλη, τα οποία σχετίζονται με την απόδοση κάθε υπαλλήλου. Η αποζημίωση συνεπάγεται όλες τις μορφές οικονομικών αποδόσεων και των απτών παροχών που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι στο πλαίσιο της σχέσης εργασίας τους (Odunlade, 2012). Έρευνα στη Μαλαισιανή ξενοδοχειακή βιομηχανία δείχνει ότι η αποζημίωση διαμορφώνει την εργασιακή ικανοποίηση συγκριτικά με τις μη οικονομικές ανταμοιβές. Επιπλέον, η αποζημίωση θεωρείται από μέσο αναγνώρισης της αξίας ενός υπαλλήλου. Ο κύριος σκοπός της αποζημίωσης είναι να προσελκύσει και να διατηρήσει εργαζόμενους σε έναν οργανισμό, να τους παρακινήσει να επιτύχουν υψηλό επίπεδο απόδοσης και να προωθήσει την επιθυμητή συμπεριφορά εργασίας. Αντίθετα, η έλλειψη επαρκών οικονομικών οφελών οδηγεί στη δημιουργία ενός δυσάρεστου κλίματος, το οποίο μειώνει την προθυμία των εργαζομένων να εργάζονται αποτελεσματικά, ενδεχομένως οδηγώντας σε παραίτηση (Bustamam et. al., 2014). Ομοίως οι Olafsen et. al. (2015) διερευνούν τη συσχέτιση μεταξύ της αποζημίωσης και της αντιληπτή δικαιοσύνης όσον αφορά την αποζημίωση σε δείγμα 166 τραπεζικών υπαλλήλων και συμπεραίνουν ότι οι διαστάσεις αυτές δεν έχουν καμία σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία, αλλά με το ενδογενές κίνητρο εργασίας του κάθε εργαζόμενου. Οι Igalens and Roussel (1999) εξετάζουν με ποιον τρόπο η συνολική αποζημίωση θα μπορούσε να λειτουργήσει ως

κίνητρο ικανοποίησης από την εργασία και συμπεραίνουν ότι η συνολική αποζημίωση μπορεί υπό προϋποθέσεις να λειτουργήσει ως κίνητρο εργασιακής ικανοποίησης, ενώ η μεμονωμένη αμοιβή δεν κινητοποιεί, ούτε αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία.

Γενικότερα, ο τρόπος που οι αμοιβές ικανοποιούν τους εργαζόμενους έχει επιβεβαιωθεί από σχεδόν όλες τις έρευνες των τελευταίων δεκαετιών και θεωρείται από τους βασικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Για παράδειγμα, οι Lum et al., (1998) προτείνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία έχει έμμεση επιρροή στην πρόθεση εγκατάλειψης, ενώ η οργανωτική δέσμευση έχει ισχυρότερο και αμεσότερο αντίκτυπο. Ωστόσο και οι δύο αυτές διαστάσεις επηρεάζονται από τη μισθολογική πολιτική του οργανισμού και τη συνεπαγόμενη ικανοποίηση από τις αμοιβές. Οι Nguyen et.al. (2003) αναφέρουν ότι οι καθοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης περιλαμβάνουν την πραγματική αμοιβή, τη σχετική αμοιβή, τις ώρες εργασίας, την αυτονομία της εργασίας και πολλά προσωπικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου, ενώ οι Diaz-Serrano and Cabral Vieira (2005) αποδεικνύουν ότι οι χαμηλόμισθοι εργαζόμενοι αναφέρουν χαμηλότερο επίπεδο εργασιακό ικανοποίησης σε αντίθεση με τα άτομα στον οργανισμό που λαμβάνουν μεγαλύτερους μισθούς. Άλλες μελέτες επισημαίνουν ότι οι αμοιβές και η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζονται θετικά, αλλά δείχνουν ότι η ικανοποίηση προέρχεται μάλλον από την αίσθηση της ισότητας και την αντίληψη της δικαιοσύνης από τους εργαζόμενους (Muse and Wadsworth, 2012). Με άλλα λόγια, οι υπάλληλοι πρέπει να νιώθουν ότι η αποζημίωσή τους είναι ανάλογη με την εργασία τους, διαφορετικά, θα αισθάνονται δυσαρεστημένοι (Hofmans et.al., 2013).

Βασιζόμενοι στη θεωρία του Locke (1976), οι Heneman III and Schwab (1985) εξετάζουν δύο ετερογενή δείγματα εργαζομένων με βάση το Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης της Μινεσότα (MSQ) και εξακριβώνουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων από τις αμοιβές τους οδηγεί και σε αύξηση της πλήρους ικανοποίησης από την εργασία. Εμπειρική μελέτη σε δείγμα 28.240 εργαζομένων από διάφορους κλάδους στο Ηνωμένο Βασίλειο χρησιμοποιεί τις διαστάσεις (1) επίδραση της ικανοποίησης στη δουλειά, (2) ικανοποίηση από τον μισθό, (3) ικανοποίηση από τα επιτεύγματα, και (4) ικανοποίηση από τον σεβασμό των ανωτέρων. Τα ευρήματα της μελέτης δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στους κλάδους της εκπαίδευσης και της υγείας δεν είναι τόσο ευχαριστημένοι από τις απολαβές τους αλλά είναι περισσότερο ευχαριστημένοι από την αίσθηση του επιτεύγματος (Gaziloglu and Tansel, 2006). Έρευνα σε

εργαζόμενους στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα του Πακιστάν διερευνά τον αντίκτυπο της αποζημίωσης των εργαζομένων στην ικανοποίηση από την εργασία και στην οργανωτική δέσμευση και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η αποζημίωση των εργαζομένων συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην οργανωτική δέσμευση και ενισχύει το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης (Nawab and Bhatti, 2011). Μελετώντας τη σχέση μεταξύ κινήτρων αμοιβής για απόδοση, προσπάθειας εργασίας και πρόθεσης κύκλου εργασιών, οι Kuvaas et.al. (2016) διαπιστώνουν μια θετική σχέση μεταξύ του ποσού της βασικής αμοιβής και της εργασίας και της αρνητικής σχέσης με την πρόθεση κύκλου εργασιών. Τέλος, η αναγνώριση επηρεάζει θετικά τους εργαζόμενους παρέχοντας κίνητρα για τη βελτίωση της αποδοτικότητας (Chaudhary, 2012). Ο Shukla (2012) διερευνά τους παράγοντες που επιδρούν στα κίνητρα και τη σχέση των εργαζομένων με την οργανωτική αποτελεσματικότητα και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η αναγνώριση και η χειραφέτηση των εργαζομένων σχετίζονται θετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων. Όσο υψηλότερη είναι η ενδυνάμωση και η αναγνώριση, τόσο καλύτερα είναι τα οργανωτικά αποτελέσματα, καθώς οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν το επιπλέον έργο και να συμβάλουν στην επίτευξη των οργανωτικών τους στόχων.

Εργασιακή ασφάλεια

Στη σύγχρονη εποχή, οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν διάφορες προκλήσεις λόγω της δυναμικής φύσης του περιβάλλοντος. Μία από τις προκλήσεις αυτές είναι η επιχείρηση να κρατά ικανοποιημένους τους υπαλλήλους της προκειμένου να αντιμετωπίσει το συνεχώς μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο περιβάλλον και να παραμείνει ανταγωνιστική. Προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα, η παραγωγικότητα, και η δέσμευση των εργαζομένων, η επιχείρηση πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων της, παρέχοντας καλές συνθήκες εργασίας, συμπεριλαμβανομένης και της εργασιακής ασφάλειας. Μελέτη σε 210 υπαλλήλους που εργάζονται στην εκπαίδευση, στον τραπεζικό τομέα και στις τηλεπικοινωνίες διαπιστώνει ότι το ασφαλές εργασιακό περιβάλλον μπορεί να αυξήσει σημαντικά την ικανοποίηση των υπαλλήλων μίας επιχείρησης και λειτουργεί και ως παράγοντας παρακίνησης για την προσωπική τους ανάπτυξη (Raziq and Maulabakhsh, 2015). Ο Spector (1997) παρατηρεί ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις αγνοούν το εργασιακό περιβάλλον στο πλαίσιο της οργάνωσής τους, με αποτέλεσμα να επηρεάζονται δυσμενώς οι επιδόσεις των υπαλλήλων τους. Σύμφωνα με τον

ίδιο, το εργασιακό περιβάλλον συνίσταται στην ασφάλεια στους εργαζόμενους, στην ασφάλεια των θέσεων εργασίας, στις καλές σχέσεις με τους συναδέλφους, στην αναγνώριση για καλές επιδόσεις, στα κίνητρα για καλή απόδοση, και στη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της επιχείρησης. Επομένως, εάν οι εργαζόμενοι συνειδητοποιήσουν ότι η επιχείρηση θεωρεί τις διαστάσεις αυτές σημαντικές, θα έχουν υψηλό επίπεδο δέσμευσης και αίσθημα ιδιοκτησίας για την οργάνωσή τους.

Η σταθερότητα της απασχόλησης, η οποία συνήθως μετράται με βάση το είδος της σύμβασης που έχει ένα άτομο, μπορεί να επηρεάσει άμεσα την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ έχει έμμεσες επιπτώσεις σε άλλες σχετικές μεταβλητές, όπως η ασφάλεια της εργασίας. Εμπειρική μελέτη σε εργαζόμενους σε οργανισμούς στην Πολωνία διερευνά τη σύνδεση μεταξύ της ασφάλειας της εργασίας, της σταθερότητας της απασχόλησης και της ικανοποίησης από την εργασία και βρίσκει ότι όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν εργασιακή ανασφάλεια είναι σαφώς δυσαρεστημένοι από την εργασία τους. Ωστόσο, παίζει ρόλο το καθεστώς απασχόλησης στην έκταση του αντίκτυπου στην εργασιακή δυσαρέσκεια καθώς οι εργαζόμενοι που απασχολούνται με ευέλικτες μορφές απασχόλησης (ημιαπασχόληση, εποχιακή απασχόληση, ωριαία απασχόληση κλπ.) βιώνουν μεγαλύτερη εργασιακή ανασφάλεια και δυσαρέσκεια (Wilczyńska et.al., 2016). Μελέτη αναφορικά με τις επιπτώσεις του φόβου ακούσιας απώλειας θέσεων εργασίας στην υγεία σε ένα δείγμα ανδρών από 22 ευρωπαϊκές χώρες δείχνει ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται υψηλότερη εργασιακή ασφάλεια σε χώρες όπου η απασχόληση προστατεύεται έντονα από το νόμο (Caroli and Godard, 2016). Έρευνα για την αντίληψη της ασφάλειας της απασχόλησης για διάφορους τύπους θέσεων εργασίας σε 12 ευρωπαϊκές χώρες τονίζει ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο ασφαλείς σε μόνιμες θέσεις εργασίας του δημόσιου τομέα και λιγότερο ασφαλείς σε προσωρινές θέσεις εργασίας, ενώ τα αποτελέσματα βελτιώνονται στις χώρες όπου υπάρχει κοινωνική προστασία και μέτρα προστασίας της εργασίας (Clark and Postel-Vinay, 2009).

Η σημασία της ασφάλειας της εργασίας πηγάζει από το γεγονός ότι επηρεάζει σημαντικά τα εργασιακά αποτελέσματα αλλά και την προσωπική ζωή. Η ασφάλεια της εργασίας είναι σημαντικός καθοριστικός παράγοντας για την υγεία των εργαζομένων, ενώ η εργασιακή ανασφάλεια φαίνεται να επιδεινώνει σχεδόν όλα τα αποτελέσματα για την υγεία με κύρια συμπτώματα τους πονοκεφάλους ή προβλήματα των ματιών και του δέρματος (Caroli and

Godard, 2016). Οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν μεγάλη πίεση στην εργασία συχνά αναπτύσσουν ψυχοσωματικές ασθένειες, όπως εξανθήματα, κατάθλιψη, πόνο στην πλάτη, δυσκαμψία στον αυχένα και τους ώμους, αφηρημάδα, θυμό και αυξημένη ανησυχία (Kane, 2009). ΔΟ Green (2011) αναφέρει ότι η απασχολησιμότητα μετριάξει έντονα τις επιπτώσεις της ανεργίας και της εργασιακής ανασφάλειας στην ψυχική υγεία. Επιπλέον, οι άνεργοι με λίγες πιθανότητες να βρουν δουλειά έχουν πολύ χαμηλότερο δείκτη ψυχικής και οικονομικής ευημερίας από τα άτομα που απασχολούνται σε μία ασφαλή εργασία. Εμπειρική μελέτη σε δείγμα 180 εργαζομένων σε τράπεζες του Πακιστάν αναφέρει ότι η ασφάλεια της εργασίας μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ σύγκρουσης εργασίας και οικογένειας με άμεσες επιπτώσεις στην ψυχική υγεία των εργαζομένων ως αποτέλεσμα του εργασιακού άγχους και της έλλειψης εμπιστοσύνης στον οργανισμό (Arif et.al., 2017). Ομοίως, έρευνα αναφορικά με τον τρόπο που η εργασιακή ασφάλεια, η οργανωτική δικαιοσύνη, η παραγωγικότητα, και η ικανοποίηση από την εργασία αλληλοεπηρεάζονται διαπιστώνει ότι η έλλειψη ασφάλειας της εργασίας και οργανωτικής δικαιοσύνης επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία και μπορεί να είναι μια αιτία της μείωσης της παραγωγικότητας της επιχείρησης (Imran et.al., 2015). Οι Çetin and Turan (2013) διερευνούν τη σχέση μεταξύ της εργασιακής ανασφάλειας και της εργασιακής εξάντλησης και διαπιστώνουν ότι η εργασιακή ανασφάλεια επηρεάζει τις σωματικές και ψυχολογικές αντοχές των εργαζομένων οδηγώντας τους σε εργασιακή εξάντληση.

Ειδικότερα στο σύγχρονο επιχειρηματικό και εργασιακό περιβάλλον, οι οργανισμοί μειώνουν το απασχολούμενο ανθρώπινο δυναμικό, αναδιαρθρώνονται και συγχωνεύονται με αποτέλεσμα η εργασιακή ανασφάλεια των εργαζομένων να αυξάνεται, προκαλώντας συναισθήματα ανησυχίας και άγχους για τη φύση και τη συνέχιση της εργασίας. Το άγχος που παράγεται ως αποτέλεσμα της εργασιακής ανασφάλειας αφενός μειώνει σημαντικά τις επιδόσεις των εργαζομένων και την ικανοποίησή τους από την εργασία, και, αφετέρου, δημιουργεί πολλά προβλήματα στην φυσική και ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων. Οι ψυχολογικές και κοινωνικές πιέσεις στο χώρο εργασίας έχουν καθοριστεί ως παράγοντες κινδύνου για ένα πλήθος ασθενών με ψυχικά και σωματικά προβλήματα υγείας, τα οποία εκδηλώνονται κυρίως στους νευρολογικούς και ανοσολογικούς τομείς (Heaney et.al., 1994). Αντιθέτως, η εργασιακή ασφάλεια έχει ιδιαίτερα θετικές επιπτώσεις στα συναισθήματα των εργαζομένων για τον οργανισμό και στην πρόθεση παραμονής τους σε αυτόν.

Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Παρόλο που δεν υπάρχει ευρέως αποδεκτός ορισμός της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ο όρος χρησιμοποιείται συχνά για την αξιολόγηση των ικανοτήτων των ατόμων να διαχειρίζονται αποτελεσματικά και να εκπληρώνουν τις βασικές ευθύνες που σχετίζονται με τους προσωπικούς, οικογενειακούς και εργασιακούς τους ρόλους. Δεδομένου ότι το ο βέλτιστος αλγόριθμος της «ισορροπίας» είναι τόσο προσωπική όσο και υποκειμενική εκτίμηση, η μέτρηση της ικανοποίησης με την ισορροπία εργασίας-ζωής αναγνωρίζει ότι «περισσότερος χρόνος εργασίας και λιγότερος χρόνος στο σπίτι» μπορεί να αποτελέσει ισορροπία για ένα άτομο, ενώ «περισσότερο χρόνο στο σπίτι και λιγότερο ο χρόνος εργασίας» μπορεί να αποτελέσει ισορροπία για ένα άλλο άτομο (Cahill et.al., 2015).

Οι Greenhaus and Beutell (1985) ορίζουν τη σύγκρουση εργασίας-οικογενείας ως *«μια μορφή διαμάχης μεταξύ των δύο φύλων στην οποία οι πιέσεις του ρόλου από τον εργασιακό και τον οικογενειακό τομέα είναι αμοιβαία ασυμβίβαστα σε κάποιο βαθμό»*. Το πεδίο έρευνας αρχικά επικεντρώθηκε στην σύγκρουση που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν οι μεγάλες απαιτήσεις εργασίας στην οικογενειακή ισορροπία, εξετάζοντας, για παράδειγμα, διαπροσωπικούς παράγοντες όπως η σχέση του εργαζόμενου με τους συναδέλφους και τον άμεσο επόπτη (Wu et.al., 2012) ή τις ιδιαιτερότητες της εργασίας όπως ο βαθμός αυτονομίας που προσφέρει στον εργαζόμενο (Morganson et.al., 2010). Από την άλλη πλευρά, οι συνέπειες που έχουν μελετηθεί σε μεγαλύτερο βαθμό είναι οι επιπτώσεις της σύγκρουσης εργασίας και οικογένειας στην ικανοποίηση από την εργασία και τις προθέσεις κύκλου εργασιών (Bruck et.al., 2002, Anafarta, 2011) και την υγεία (Nohe et.al., 2015). Στην πάροδο των ετών, η βιβλιογραφία έχει διευρύνει το πεδίο εφαρμογής της για να εξετάσει όχι μόνο τη σύγκρουση που μπορεί να προκύψει μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας και της οικογένειας, αλλά και τα πλεονεκτήματα της επίτευξης μιας συγκεκριμένης ισορροπίας μεταξύ των δύο (Grzywacz and Carlson, 2007, Gilley et.al., 2015).

Οι Mas-Machuca et.al. (2016) διερευνούν τον ρόλο της οργανωτικής υπερηφάνειας ως μεσολαβητή της σχέσης μεταξύ της ισορροπίας εργασίας-ζωής και της εργασιακής ικανοποίησης. Τα ευρήματα υποστηρίζουν τις σχέσεις ισορροπίας εργασίας-ζωής και αυτονομίας των εργαζομένων, ενώ η ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής σχετίζεται θετικά με την οργανωτική υπερηφάνεια και ικανοποίηση από την εργασία. Οι

Hoobler et.al. (2010) υποστηρίζουν ότι όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν σύγκρουση μεταξύ της εργασίας και της οικογένειας υπάρχουν άμεσες επιπτώσεις στις επιδόσεις τους, στη σταδιοδρομία τους, στις αμοιβές τους, και στην ικανοποίηση που αποκομίζουν από την εργασία τους. Ορισμένες από τις μελέτες σχετικά με τη σύγκρουση εργασίας-ζωής έχουν επικεντρωθεί στις γυναίκες. Για παράδειγμα, οι Powell and Greenhaus (2010) εξετάζουν εάν οι μεταβλητές που επιλέγονται από τις θεωρίες της ψυχολογίας του φύλου εξηγούν τις συνέπειες στη σύγκρουση εργασίας με την οικογένεια και διαπιστώνουν ότι οι γυναίκες βιώνουν υψηλότερη σύγκρουση από τους άνδρες. Ομοίως, εμπειρική έρευνα των Starmer et.al. (2016) εξετάζει την ισορροπία μεταξύ προσωπικών και επαγγελματικών δεσμεύσεων, την τρέχουσα εξάντληση στην εργασία, την ικανοποίηση στην καριέρα και την ικανοποίηση από την ζωή και διαπιστώνει ότι οι γυναίκες έχουν χαμηλότερη πιθανότητα ισορροπίας και ικανοποίησης από την καριέρα.

Γενικότερα, μεγάλο μέρος της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με τη σχέση εργασίας και οικογένειας επικεντρώνεται στις σχέσεις και τις διαδικασίες που καθορίζουν την επαφή μεταξύ εργασίας, οικογένειας και προσωπικών ρόλων. Οι Mazerolle, S.M. and Goodman, A., (2013) αναφέρουν ότι ένας οργανισμός που επιτρέπει στους υπαλλήλους να ισορροπούν την εργασία με την προσωπική ζωή (δραστηριότητες αναψυχής, οικογενειακός χρόνος κλπ.) εστιάζει στο κατά πόσον οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται με επιτυχία στα καθήκοντά τους. Επίσης, ο όρος «εργασία-ζωή» εισήχθη ως εναλλακτική λύση στον όρο «εργασία-οικογένεια» προκειμένου να αναγνωριστεί ότι οι προσωπικοί ρόλοι, όπως η επιθυμία συμμετοχής στα πολιτικά και σε ομάδες κοινότητας, αποτελούν το ένα τρίτο του συνόλου των ρόλων που μπορεί να αλληλοεπιδρούν με τους ρόλους της οικογένειας και της εργασίας. Τέλος, ο όρος «ισορροπία» χρησιμοποιείται εναλλακτικά με τον όρο «σύγκρουση» για να συλλάβει τις δυνατότητες βελτίωσης ρόλου (Mas-Machuca et.al., 2016).

Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης

Η μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία ως κεντρικής διάστασης για την υγεία και την ευεξία στο χώρο εργασίας είναι ζωτικής σημασίας για τον καθορισμό κατάλληλων αποφάσεων διαχείρισης της υγείας και των επιδόσεων. Η μέτρηση των διαφόρων πτυχών της ικανοποίησης από την εργασία οδηγεί σε μια πιο ακριβή κατανόηση των παραγόντων που βιώνουν οι εργαζόμενοι και νιώθουν ευχαριστημένοι ή δυσαρεστημένοι. Η ικανοποίηση από την

εργασία μετράται με διάφορες έρευνες, οι οποίες εξετάζουν τις πιο συνηθισμένες πηγές δεδομένων που χρησιμοποιούνται. Αυτές οι έρευνες είναι:

Το Διεθνές Πρόγραμμα Κοινωνικής Έρευνας (International Social Survey Programme, ISSP) αποτελεί ένα ετήσιο πρόγραμμα διακρατικής συνεργασίας σε έρευνες που καλύπτουν θέματα σημαντικά για τις κοινωνικές επιστήμες. Το πρόγραμμα ιδρύθηκε το 1984 από την Αυστραλία, τη Γερμανία, τις ΗΠΑ, και τη Μεγάλη Βρετανία και σήμερα περιλαμβάνει 43 χώρες. Η μεθοδολογία του ISSP βασίζεται σε διακρατική σύγκριση σε διασταυρούμενους χρόνους για τη δημιουργία αξιόπιστων αποτελεσμάτων και ενημερώνεται τακτικά για να συμπεριλάβει νέα θέματα σχετικά με τις κοινωνικές επιστήμες. Η μεθοδολογική εργασία συντονίζεται από την Επιτροπή Μεθοδολογίας, η οποία αποτελείται από επτά μέλη που εκλέγονται στη Γενική Συνέλευση και στην οποία προεδρεύει η Ελβετία (ISSP, 2019).

Οι Ευρωπαϊκές Έρευνες για τις Συνθήκες Εργασίας (European Working Conditions Surveys, EWCS) που δρομολογήθηκαν το 1990 και αποσκοπούν στην αξιολόγηση και την ποσοτικοποίηση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων και των αυτοαπασχολούμενων σε ολόκληρη την Ευρώπη σε εναρμονισμένη βάση, στην ανάλυση της συσχέτισης μεταξύ των διαφόρων πτυχών των συνθηκών εργασίας, στον προσδιορισμό ομάδων κινδύνου και ζητημάτων που προκαλούν ανησυχία, στην παρακολούθηση των ευρωπαϊκών τάσεων με την παραγωγή σχετικών δεικτών, και στη συμβολή στην ανάπτυξη της ευρωπαϊκής πολιτικής ιδίως όσον αφορά τα θέματα απασχόλησης και ποιότητας της εργασίας (EWCS, 2015). Στην πιο πρόσφατη έρευνα EWCS που διεξήχθη το 2015 συμμετείχαν τα 28 κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Αλβανία, η Ελβετία, το Μαυροβούνιο, η Νορβηγία, η Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας, η Σερβία και η Τουρκία. Το δείγμα ήταν οι κάτοικοι των προαναφερθέντων χωρών ηλικίας 15 ετών και άνω ή 16 ετών και άνω στη Βουλγαρία, το Ηνωμένο Βασίλειο, την Ισπανία και τη Νορβηγία, ενώ η δειγματοληψία διεξήχθη με τη χρήση μητρώων σε επίπεδο νοικοκυριού και σε επίπεδο διεύθυνσης. Το συνολικό μέγεθος δείγματος και στις 35 χώρες ανήλθε σε 43.850 συνεντεύξεις.

Οι Έρευνες Ποιότητας Ζωής στην Ευρώπη (European Quality of Life Surveys, EQLS) που αποσκοπούν στην αποτελεσματική κάλυψη του θέματος της ικανοποίησης από την εργασία και της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο. Η έρευνα πραγματοποιείται κάθε τέσσερα χρόνια με στόχο να εξετάσει τόσο τις αντικειμενικές συνθήκες ζωής των ευρωπαίων πολιτών όσο και το

πώς αισθάνονται για αυτές τις συνθήκες και τη ζωή τους γενικά. Εξετάζει μια σειρά θεμάτων, όπως η απασχόληση, το εισόδημα, η εκπαίδευση, η στέγαση, η οικογένεια, η υγεία, και η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Επίσης, διερευνά υποκειμενικά θέματα, όπως το επίπεδο ευτυχίας των ανθρώπων, πόσο ικανοποιημένοι είναι με τη ζωή τους και πώς αντιλαμβάνονται την ποιότητα των κοινωνιών τους. Στην πορεία των ετών, η EQLS έχει εξελιχθεί σε ένα πολύτιμο σύνολο δεικτών που συμπληρώνει τους παραδοσιακούς δείκτες οικονομικής ανάπτυξης και βιοτικού επιπέδου όπως το ΑΕΠ ή το εισόδημα. Οι δείκτες EQLS περιλαμβάνουν και περιβαλλοντικές και κοινωνικές πτυχές της προόδου και επομένως είναι ενσωματώνονται εύκολα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και υιοθετούνται μέσω δημόσιου διαλόγου σε επίπεδο ΕΕ και σε εθνικό επίπεδο στην Ευρωπαϊκή Ένωση (EQLS, 2017). Στην πιο πρόσφατη έρευνα EQLS που διεξήχθη το 2015 συμμετείχαν τα 28 κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Αλβανία, το Μαυροβούνιο, η Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας, η Σερβία και η Τουρκία. Το δείγμα ανήλθε σε 37.000 άτομα και τα ευρήματα παρέχουν αναλυτικές πληροφορίες για ένα ευρύ φάσμα θεμάτων σε τρεις βασικούς τομείς: (1) Ποιότητα ζωής: υποκειμενική ευημερία, αισιοδοξία, υγεία, βιοτικό επίπεδο και πτυχές στέρησης, ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, (2) Ποιότητα της κοινωνίας: κοινωνική ανασφάλεια, αντίληψη περί κοινωνικού αποκλεισμού και κοινωνικών εντάσεων, εμπιστοσύνη στους ανθρώπους και τους θεσμούς, συμμετοχή στην κοινότητα, και συμμετοχή στην κατάρτιση / δια βίου μάθηση και (3) Ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών: υγειονομική περίθαλψη, μακροχρόνια φροντίδα, παιδική φροντίδα και άλλες δημόσιες υπηρεσίες.

Ένα σημαντικό μέτρο της ικανοποίησης των εργαζομένων είναι ο Διεθνής Δείκτης Αφοσίωσης των Εργαζομένων (Global Employee Engagement Index, GEEI), που αποτελεί μία παγκόσμια έρευνα με πάνω από 100 ερωτήσεις που συλλέγει τις απόψεις εργασίας των εργαζομένων σε 54 χώρες, επιδιώκοντας να αποκτήσει μια λεπτομερή εικόνα των παγκόσμιων απόψεων εργασίας. Από τα δεδομένα που συγκεντρώνονται, δημιουργείται ένα ανεξάρτητο εργαλείο συγκριτικής αξιολόγησης μεταξύ των χωρών σε 17 βασικά θέματα ανθρωπίνων πόρων, συμπεριλαμβανομένης της δέσμευσης των εργαζομένων, της σαφήνειας των ρόλων, των κινήτρων των εργαζομένων και της οργανωτικής δέσμευσης (GEEI, 2019).

Η Έρευνα Ικανοποίησης Εργασίας (Job Satisfaction Survey, JSS) εισήχθη από τον Spector (1985) και αξιολογεί εννέα μεταβλητές ικανοποίησης από την εργασία,

χρησιμοποιώντας μια συνοπτική μορφή κλίμακας αξιολόγησης, με έξι επιλογές ανά στοιχείο που κυμαίνονται από «διαφωνών έντονα» έως «συμφωνώ έντονα». Οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται είναι (1) η πληρωμή, (2) η προαγωγή, (3) η εποπτεία, (4) οι παροχές, (5) οι ενδεχόμενες ανταμοιβές (ανταμοιβές βάσει επιδόσεων), (6) οι διαδικασίες λειτουργίας, (7) οι συνεργάτες, (8) η φύση της εργασίας, και (9) η επικοινωνία (JSS, 2019).

Μια άλλη κλίμακα μέτρησης επαγγελματικής ικανοποίησης που χρησιμοποιούν πολλοί οργανισμοί είναι ο Περιγραφικός Δείκτης Εργασίας (Job Descriptive Index, JDI), ο οποίος εισήχθη το 1969 για να μετρήσει την ικανοποίηση από την εργασία ως "τα συναισθήματα που έχει ένας εργαζόμενος για τη δουλειά του" (Smith et.al., 1969: 100). Τα τελευταία 50 χρόνια, η ομάδα έρευνας του JDI έχει αναπτύξει μια σειρά κλιμάκων καθιστώντας τον δείκτη έναν άκρως αποτελεσματικό τρόπο μέτρησης της ικανοποίησης. Ο δείκτης αξιολογεί την ικανοποίηση των ανθρώπων με βάση έξι πτυχές της δουλειάς: την ίδια την εργασία, τα καθήκοντα, την αμοιβή, την ευκαιρία για προαγωγή, την εποπτεία και τους συναδέλφους (JDI, 2019). Ο συγκεκριμένος δείκτης χρησιμοποιείται συχνά σε συνδυασμό με την Job in General (JIG) που αναπτύχθηκε για να αξιολογήσει τα συναισθήματα των ανθρώπων σχετικά με την εργασία σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιπλέον, η ομάδα έρευνας του JDI έχει αναπτύξει κλίμακες για τη μέτρηση άλλων σημαντικών παραγόντων όπως το άγχος (Stress in General, SIG), η οποία μετρά τα συναισθήματα του άγχους της εργασίας και το Trust in Management (TIM), η οποία μετρά την αντιληπτή αξιοπιστία και ακεραιότητα της διαχείρισης.

Το Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης της Μινεσότα (Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ) σχεδιάστηκε το 1967 και αναθεωρήθηκε το 1977 για να μετρήσει τις πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης με βάση διαστάσεις όπως το επίτευγμα, οι πολιτικές της εταιρείας, οι αποζημιώσεις, οι συνεργάτες, και τις συνθήκες εργασίας, μεταξύ άλλων (MSQ, 2019). Στην ουσία, το ερωτηματολόγιο διανέμεται σε δύο μορφές, την εκτεταμένη μορφή και την περιορισμένη μορφή. Η εκτεταμένη μορφή περιλαμβάνει την αξιοποίηση δυνατοτήτων, το επίτευγμα, τη δραστηριότητα, την προαγωγή, την εξουσία, τις πολιτικές της εταιρείας, την αποζημίωση, τους συναδέλφους, τη δημιουργικότητα, την αυτονομία, τις ηθικές αξίες, την αναγνώριση, την ευθύνη, την ασφάλεια, την κοινωνική θέση, την εποπτεία, τις διαπροσωπικές σχέσεις και τις συνθήκες εργασίας.

Κατά τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι διαφορές στις εργασιακές αξίες και τα αντιληπτά χαρακτηριστικά της εργασίας μεταξύ διαφορετικών ανθρώπων. Ο Kalleberg (1977) υπογραμμίζει ότι η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται με τις εργασιακές αξίες και τις ανταμοιβές εργασίας που σχετίζονται με τα εγγενή κίνητρα, την ευκολία, την οικονομική ασφάλεια, τις σχέσεις με τους συναδέλφους, την επάρκεια πόρων, και τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας. Μελέτη σε 191 υπαλλήλους δείχνει ότι η παραβίαση ψυχολογικών συμβάσεων (psychological contract breach, PCB) μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία καθώς η εμπλοκή των εργαζομένων μειώνεται, επηρεάζοντας έτσι την εκπλήρωση που απορρέει από την εργασία (Bal e.al., 2008). Από την άλλη πλευρά, το κίνητρο για εργασία μπορεί να διεγερθεί από οικονομικές ανταμοιβές, αλλά θα πρέπει πάντα να συμβαδίζει με την ικανοποίηση από την εργασία. Έτσι, η σχέση εργασίας ανταμοιβής- ικανοποίησης συνεπάγεται μια ψυχολογική ανταμοιβή που μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία. Σε κάθε περίπτωση, η έννοια της μέτρησης της ικανοποίησης από την εργασία πρέπει να είναι σε θέση να κάνει διάκριση μεταξύ της γενικής ικανοποίησης από την εργασία, που μετράται με ερωτήσεις ενός θέματος και της στοχοθετημένης ικανοποίησης από την εργασία, η οποία μετράται με πολύπλευρες ερωτήσεις. Ο στόχος των πολύπλευρων ερωτήσεων είναι να δημιουργηθεί μια πιο πλήρης απάντηση όσον αφορά την ικανοποίηση από την εργασία. Για τον λόγο αυτόν, οι πολύπλευρες ερωτήσεις θεωρούνται ως καταλληλότερες για την ταξινόμηση της ικανοποίησης από την εργασία σε διαφορετικές πτυχές που παρέχουν μια πιο εμπειριστατωμένη γνώση για το εξεταζόμενο ζήτημα. Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των μέσων μέτρησης της ικανοποίησης από την εργασία διερευνάται σε μια σειρά κλάδων για να εξηγηθεί η σχέση μεταξύ ικανοποίησης των εργαζομένων και της εμπλοκής τους σύμφωνα με τις διαφορές μεταξύ διαφορετικών δειγμάτων και πληθυσμών.

III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Δείγμα

Το ερευνητικό δείγμα αποτελείται από 580 άτομα, καθώς 3000 είναι το σύνολο των υπαλλήλων, οι οποίοι εργάζονται στον Όμιλο Φουρλή σε διαφορετικές θέσεις και τμήματα. Το δείγμα αποτελείται από άνδρες και γυναίκες, οι οποίοι έχουν γεννηθεί μεταξύ 1955-1965, 1966-1976, 1977-1994, και μετά το 1995. Οι συμμετέχοντες είναι τόσο διοικητικά στελέχη όσο και εργαζόμενοι, οι οποίοι απασχολούνται με πλήρη ή μερική απασχόληση στην επιχείρηση και έχουν εργασιακή εμπειρία μέχρι 5 έτη, 6 έως 10 έτη, ή περισσότερα από 11 έτη.

Μέσα συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιείται με τη μέθοδο των ερωτηματολογίων. Τα πρωτογενή δεδομένα συλλέγονται από το ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει από 45 ερωτήματα κλειστού τύπου και αναλύονται ποσοτικά για την εξαγωγή των ερευνητικών συμπερασμάτων. Για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου ελήφθησαν υπόψιν το ερευνητικό πρόβλημα και οι ερευνητικοί στόχοι και εν συνεχεία επιλέχθηκε η συγκεκριμένη μέθοδος διότι επιτρέπει την ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων σε πραγματικό χρόνο καθώς και την ποσοτικοποίηση των απαντήσεων. Αυτό διευκολύνει την ανάλυση των αποτελεσμάτων, ακόμα και αν δεν υπάρχουν προηγούμενες στατιστικές ή επιστημονικές έρευνες που να σχετίζονται με το ερευνητικό πρόβλημα (Χαλικιάς, 2015).

Η κατασκευή του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας χαρακτηρίζεται από: (1) πληρότητα για την κάλυψη όλων των πτυχών του ερευνητικού προβλήματος, (2) σαφήνεια αναφορικά με το περιεχόμενο και τον τρόπο διατύπωσης των ερωτήσεων, και (3) συνοχή αναφορικά με τη σύνδεση των επιμέρους ερωτημάτων μεταξύ τους (Λαγουμιτζής κ.α., 2015).

Αξιολόγηση αξιοπιστίας ερωτηματολογίου

Η αξιολόγηση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου μετρήθηκε με τον δείκτη Cronbach's alpha και χρησιμοποιήθηκαν τα δεδομένα από τα 45 ερωτήματα. Αποτέλεσμα αυτής της αξιολόγησης αποτελεί $\alpha = 0.92$, γεγονός που υποδηλώνει επαρκή αξιοπιστία για ερευνητικούς σκοπούς, καθώς $\alpha > 0.7$.

Αξιολόγηση εγκυρότητας εννοιολογικής κατασκευής ερωτηματολογίου με διερευνητική ανάλυση παραγόντων

Η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ένα εργαλείο μετράει πράγματι αυτό για το οποίο έχει κατασκευαστεί. Η μορφή αυτή εγκυρότητας μπορεί να εκτιμηθεί με τη βοήθεια στατιστικών μεθόδων οι οποίες χρησιμοποιούνται για να εξακριβωθεί εάν οι ερωτήσεις-προτάσεις που ανήκουν στην ίδια διάσταση συνιστούν έναν κοινό παράγοντα (common factor). Για την εκτίμηση της εγκυρότητας εννοιολογικής κατασκευής εφαρμόζονται συνήθως μέθοδοι της οικογένειας της Ανάλυσης Παραγόντων (Factor Analysis). Οι μέθοδοι βασίζονται στην ανάλυση της δομής του πίνακα συσχετίσεων μεταξύ των ερωτήσεων-μεταβλητών. Στην περίπτωση που η παραγοντική δομή ενός ερωτηματολογίου είναι άγνωστη στον ερευνητή (στη δική μας περίπτωση), τότε εφαρμόζεται συνήθως η Διερευνητική Ανάλυση Παραγόντων (Exploratory FA).

Τα αποτελέσματα της διερευνητικής ανάλυσης παραγόντων είναι τα παρακάτω:

Στον πίνακα Descriptive statistics φαίνονται οι μεταβλητές, οι ερωτήσεις που αναζητήθηκαν ώστε να ξεκινήσει η ανάλυση παραγόντων στο λογισμικό SPSS και με την προϋπόθεση να τηρούνται τα κριτήρια που παρουσιάζονται τον πίνακα KMO and Barlett's Test. Θεωρούμε ότι η τιμή 0,848 για το μέγεθος του δείγματος είναι πολύ κοντά στο 0,9 και είναι ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών, ερωτήσεων.

Πίνακας 1 KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,848
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	16479,294
	Df	231
	Sig.	,000

Πίνακας 2 Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
VAR00008	,8830	,32174	581
VAR00006	,8657	,34122	581
VAR00007	,7935	,40517	581
VAR00010	,5714	,49530	581
VAR00011	,8003	,40009	581
VAR00022	,5835	,49341	581
VAR00023	,8141	,38935	581
VAR00024	,5404	,49879	581
VAR00025	,7539	,43112	581
VAR00026	,7952	,40392	581
VAR00027	,8709	,33559	581
VAR00021	,5542	,49748	581
VAR00019	,5972	,49087	581
VAR00029	,7625	,42593	581
VAR00012	,7590	,42804	581
VAR00031	,8898	,31335	581
VAR00032	,8330	,37326	581
VAR00035	,8537	,35371	581
VAR00036	,8210	,38368	581
VAR00016	,4200	,49398	581
VAR00017	,7849	,41128	581
VAR00018	,4664	,49930	581

Όλα τα αρχεία υπάρχουν διαθέσιμα στο αρχείο του SPSS και τα ερωτηματολόγια συγκεντρωμένα στο αρχείο Excel, ως αποτελέσματα.

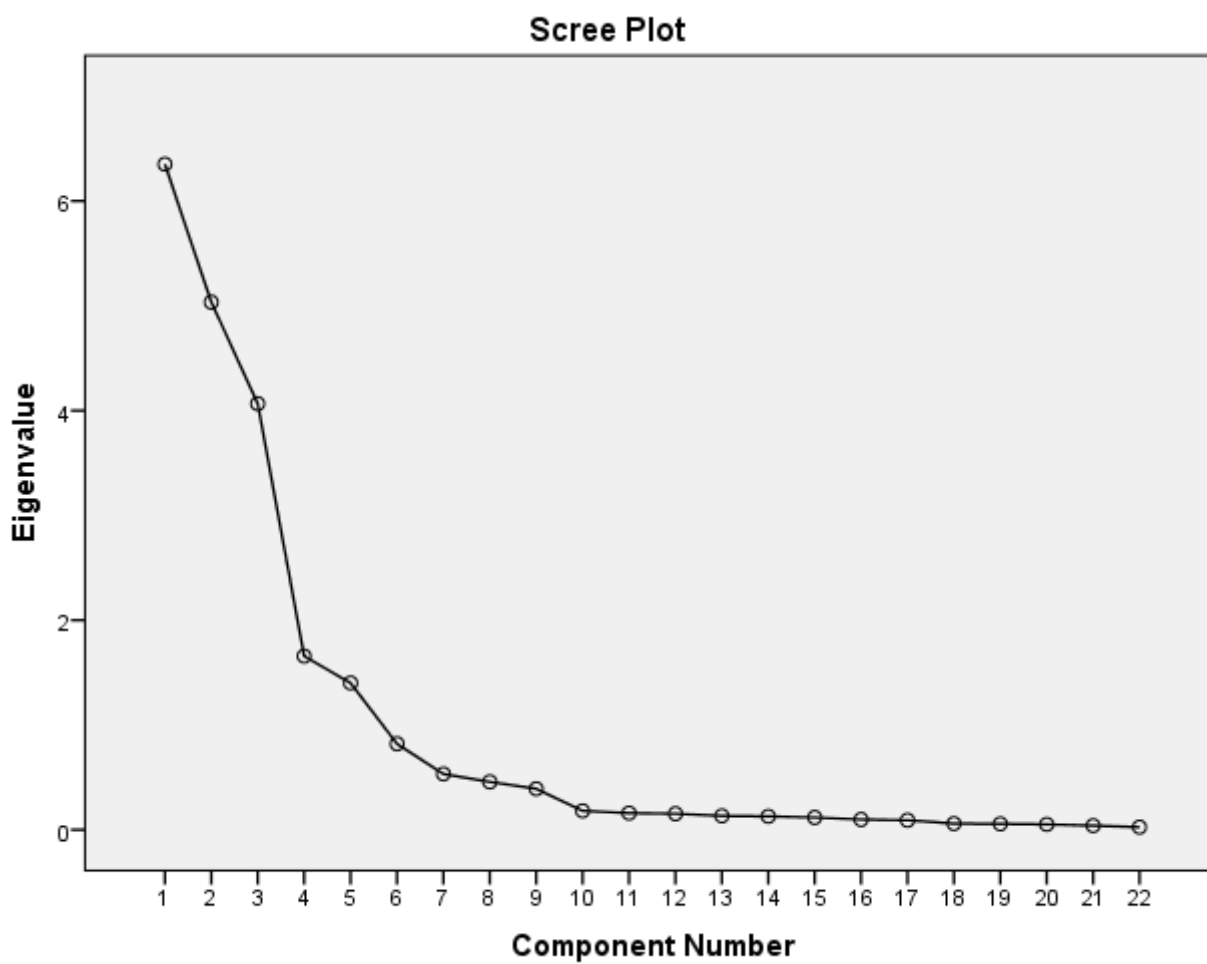
Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται το ποσοστό των περιπτώσεων που περικλείεται στην ανάλυση τριών παραγόντων και είναι υψηλό 70,236%.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,351	28,870	28,870	6,351	28,870	28,870	6,213	28,240	28,240
2	5,034	22,882	51,752	5,034	22,882	51,752	5,129	23,315	51,555
3	4,066	18,484	70,236	4,066	18,484	70,236	4,110	18,681	70,236
4	1,657	7,532	77,768						
5	1,400	6,365	84,133						
6	,820	3,729	87,862						
7	,533	2,421	90,282						
8	,457	2,078	92,360						
9	,391	1,776	94,137						
10	,180	,820	94,957						
11	,159	,724	95,681						
12	,153	,696	96,377						
13	,132	,602	96,979						
14	,128	,582	97,562						
15	,117	,531	98,093						
16	,098	,445	98,538						
17	,091	,414	98,952						
18	,059	,269	99,221						
19	,056	,256	99,478						
20	,051	,231	99,708						
21	,039	,178	99,886						
22	,025	,114	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας 3 Total Variance Explained

Πίνακας 4 Iterations



Στον παραπάνω πίνακα φαίνονται οι επαναλήψεις για την απόκριση του αποτελέσματος.

Στη συνέχεια ακολουθεί ο πίνακας που διαμορφώνει τις παραμέτρους με τις αντίστοιχες μεταβλητές.

Πίνακας 5 Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
VAR00008		,913	
VAR00006		,856	
VAR00007			
VAR00010	,918		
VAR00011			,683
VAR00022	,920		
VAR00023			,879
VAR00024	,888		
VAR00025			
VAR00026			,873
VAR00027		,916	
VAR00021	,895		
VAR00019	,918		
VAR00029			,838
VAR00012	,439		
VAR00031		,844	
VAR00032			,839
VAR00035		,896	
VAR00036		,832	
VAR00016	,775		
VAR00017			,665
VAR00018	,845		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Με βάση τον προηγούμενο πίνακα σχηματίζουμε τον πίνακα των αποτελεσμάτων που ακολουθεί.

Πίνακας 6 Υποκλίμακες

	ΥΠΟΚΛΙΜΑΚΑ 1 ΑΠΟΛΑΒΕΣ ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ(ΤΙ ΑΠΟΛΑΜΒΑΝΩ) ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ	ΥΠΟΚΛΙΜΑΚΑ 2 ΣΧΕΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΕΜΕΝΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ	ΥΠΟΚΛΙΜΑΚΑ 3 ΣΧΕΣΕΙΣ, ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ	10	8	11
	22	6	23
	24	27	26
	19	31	29
	21	35	32
	12	36	17
	16		
	18		

Διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων

Η έρευνα πραγματοποιείται την περίοδο Ιανουάριος-Μάρτιος 2019. Η εμπιστευτικότητα των δεδομένων διασφαλίζεται με την αποθήκευση των συλλεχθέντων ερωτηματολογίων σε φορητό υπολογιστή με κωδικό πρόσβασης. Οι πληροφορίες θα αποθηκευτούν για ένα (1) έτος και δεν θα χρησιμοποιηθούν για άλλη χρήση εκτός από την διερεύνηση του συγκεκριμένου ερευνητικού προβλήματος και την εξαγωγή συμπερασμάτων για την παρούσα Διπλωματική.

Για την ποσοτικοποίηση των απαντήσεων των ερωτηματολογίων χρησιμοποιείται κλίμακα Likert, η οποία είναι μία αξιόπιστη και ευρέως διαδεδομένη μέθοδος μέτρησης των αποτελεσμάτων ενός ερωτηματολογίου. Η κλίμακα Likert περιλαμβάνει διαβαθμίσεις, πάντοτε μονού αριθμού, ώστε να συμπεριλαμβάνεται και η ουδέτερη επιλογή απάντησης, παρέχοντας έτσι τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να δώσουν ακριβείς απαντήσεις και να συμβάλλουν στην αξιοπιστία των ερευνητικών αποτελεσμάτων. Από την άλλη πλευρά, εάν οι συμμετέχοντες επιλέγουν συστηματικά την ουδέτερη απάντηση, ενδέχεται τα αποτελέσματα να μην είναι ακριβή καθώς ένα υψηλό ποσοστό ουδέτερων απαντήσεων δεν ανιχνεύει με σαφήνεια τις διαθέσεις των συμμετεχόντων. Προκειμένου να ποσοτικοποιηθούν οι απαντήσεις της κλίμακας Likert αποδίδονται οι τιμές: (1) Διαφωνώ απόλυτα, (2) Διαφωνώ, (3) Είμαι ουδέτερος, (4) Συμφωνώ, και (5) Συμφωνώ απόλυτα. Σύμφωνα με τη μεθοδολογία η συνολική βαθμολογία συμφωνίας υπολογίζεται με τον τύπο:

$$\frac{(\text{Συμφωνώ απόλυτα} + \text{Συμφωνώ})}{(\text{Συμφωνώ απόλυτα} + \text{Συμφωνώ} + \text{Είμαι ουδέτερος} + \text{Διαφωνώ} + \text{Διαφωνώ απόλυτα})}$$

Όσο υψηλότερη είναι η βαθμολογία συμφωνίας, τόσο ευνοϊκότερο είναι το αποτέλεσμα. Τα πολύ δυσμενή αποτελέσματα περιλαμβάνουν ποσοστά μικρότερα του 38% των μέσων όρων συμφωνίας και τα μη ευνοϊκά αποτελέσματα περιλαμβάνουν ποσοστά μεταξύ 39 και 59%.

Η ανάλυση των ερωτηματολογίων πραγματοποιείται στο Excel, όπου και εξάγονται στατιστικά αποτελέσματα με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Επιπλέον, στις ερωτήσεις που αφορούν στα δημογραφικά στοιχεία ή σε στοιχεία που δεν περιέχουν αριθμητικές αξίες αποδίδονται τιμές, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.

Πίνακας 7 Ποσοτικοποίηση μη αριθμητικών δεδομένων

Φύλο	Τιμή	Έτη Απασχόλησης στον Όμιλο	Τιμή
Άνδρας	1	Μέχρι 5 έτη	1
Γυναίκα	2	6 έως και 10 έτη	2
Έτος Γέννησης	Τιμή	Περισσότερα από 11 έτη	3
1955-1965	1	Είδος Απασχόλησης	Τιμή
1966-1976	2	Πλήρης απασχόληση	1
1977-1994	3	Μερική απασχόληση	2
1995+	4		
Θέση Εργασίας	Τιμή		
Στέλεχος διοίκησης	1		
Υπάλληλος	2		

Δομή ερωτηματολογίου

Στόχος του ερωτηματολογίου είναι να γίνουν κατανοητές οι προοπτικές των εργαζομένων σχετικά με την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα του Ομίλου Φουρλής, να αξιολογηθεί πόσο καλά ο οργανισμός επικοινωνεί το όραμα, και τις αξίες από την άποψη των εργαζομένων, και να προσδιορισθούν τυχόν σημαντικές διαφορές απόψεων μεταξύ των εργαζομένων στον Όμιλο.

Το ερωτηματολόγιο βασίζεται στο θεωρητικό πλαίσιο και κατασκευάστηκε από τη συγγραφέα για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Τα πεδία που καλύπτει είναι 14 έτσι ώστε συγγενή ερωτήματα να εμφανίζονται ομαδοποιημένα στο ερωτηματολόγιο και να ερωτώνται μαζί, προκειμένου η σκέψη και η μνήμη του συμμετέχοντος να κατευθύνεται ευκολότερα στις σωστές απαντήσεις. Τα πεδία εφαρμογής αφορούν τα εξής θέματα:

- Διοίκηση (περιλαμβάνει 4 ερωτήσεις)
 - Ερωτ. 1 : Η πρωτοβουλία ενθαρρύνεται.
 - Ερωτ. 2: Αισθάνομαι ελεύθερος να εκφράσω νέες ιδέες, προτάσεις και/ ή ανησυχίες.
 - Ερωτ. 3: Είμαι καλά ενημερωμένος για την γενική κατεύθυνση και επίδοση του Ομίλου Φουρλής.

- Ερωτ. 4: Η Διοίκηση έχει επικοινωνήσει ένα καθαρό όραμα για την μελλοντική επιτυχία της εταιρίας.
- Άμεσος προϊστάμενος (περιλαμβάνει 6 ερωτήσεις)
 - Ερωτ. 5: Ο άμεσος προϊστάμενος μου με σέβεται ως άτομο.
 - Ερωτ. 6: Ο άμεσος προϊστάμενος μου με προκαλεί και με στηρίζει να βρω λύσεις στα καθημερινά θέματα που προκύπτουν.
 - Ερωτ. 7: Είμαι καλά ενημερωμένος για τους στόχους του τμήματος μου.
 - Ερωτ. 8: Ο άμεσος προϊστάμενος μου με στηρίζει να εκπληρώσω τις εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές μου δραστηριότητες.
 - Ερωτ. 9: Τις τελευταίες 7 ημέρες έχω λάβει αναγνώριση για καλή εργασία.
 - Ερωτ. 10: Ο άμεσος προϊστάμενος μου έχει επικοινωνήσει ξεκάθαρα τις προσδοκίες του από εμένα.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη (περιλαμβάνει 6 ερωτήσεις)
 - Ερωτ. 11: Ο άμεσος προϊστάμενος μου συζητά μαζί μου τακτικά για την επίδοσή μου, προτείνοντας δράσεις κατάρτισης και ανάπτυξης.
 - Ερωτ. 12: Τους τελευταίους 12 μήνες είχα ευκαιρίες να μάθω κάτι χρήσιμο για τη δουλειά μου.
 - Ερωτ. 13: Τους τελευταίους 12 μήνες είχα την ευκαιρία, μέσω των εργαλείων που μου παρείχε η εταιρία να αναπτυχθώ επαγγελματικά.
 - Ερωτ. 14: Η επαγγελματική κατάρτιση βελτίωσε την απόδοσή της δουλειάς μου.
 - Ερωτ. 15: Οι δεξιότητες και οι ικανότητές μου χρησιμοποιούνται αποδοτικά.
- Ίσες ευκαιρίες (περιλαμβάνει 2 ερωτήσεις)
 - Ερωτ. 16: Τα κριτήρια προαγωγής στην εταιρία μου είναι αξιοκρατικά.
 - Ερωτ. 17: Όλοι οι άνθρωποι ή οι ομάδες ανθρώπων σε αυτή την εταιρία αντιμετωπίζονται εξίσου (π.χ. γυναίκες, ηλικιωμένοι, αλλοδαποί, κλπ.)
- Αναγνώριση και ανταμοιβή (περιλαμβάνει 3 ερωτήσεις)
 - Ερωτ. 18: Το μισθολογικό πακέτο μου είναι ικανοποιητικό, σχετικά με τη θέση εργασίας μου.

- Ερωτ. 19: Το πακέτο παροχών μου είναι ικανοποιητικό, σχετικά με τη θέση εργασίας μου.
- Ερωτ. 20: Είχα ενημερωθεί επαρκώς σχετικά με την πολιτική Αμοιβών/Παροχών του Ομίλου Φουρλής, σχετικά με τη θέση εργασίας μου.
- Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής (περιλαμβάνει 2 ερωτήσεις)
 - Ερωτ. 21: Ο φόρτος εργασίας μου είναι λογικός και μπορώ να διαχειριστώ τη δουλειά που μου έχει ανατεθεί.
 - Ερωτ. 22: Η εταιρία σέβεται την ανάγκη μου για ισορροπία μεταξύ οικογένειας και δουλειάς.
- Επικοινωνία και συνεργασία (περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις)
 - Ερωτ. 23: Στο τμήμα μου, η σχέση μεταξύ με τους συναδέλφους μου είναι αποτελεσματική και χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, σεβασμό, και εμπιστοσύνη.
 - Ερωτ. 24: Η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της εταιρίας μου είναι αποτελεσματική.
 - Ερωτ. 25: Έχω την ευκαιρία να εκφράσω τη γνώμη μου προτού παρθεί οποιαδήποτε απόφαση.
 - Ερωτ. 26: Λαμβάνω τις κατάλληλες πληροφορίες για να κάνω τη δουλειά μου αποτελεσματικά.
 - Ερωτ. 27: Η εταιρεία μου παρέχει όλα τα εργαλεία επικοινωνίας (συναντήσεις, email, πίνακας ανακοινώσεων κλπ.).
- Οργανωτικά ζητήματα (περιλαμβάνει 4 ερωτήσεις)
 - Ερωτ. 28: Στην εταιρεία μου οι αρμοδιότητες των διαφορετικών τμημάτων και των θέσεων εργασίας είναι καθορισμένες ξεκάθαρα.
 - Ερωτ. 29: Οι αρμοδιότητες της εργασίας μου είναι καθορισμένες ξεκάθαρα.
 - Ερωτ. 30: Η εταιρεία μου παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό (μεθόδους, τεχνικές, συστήματα, διαδικασίες) για να κάνω τη δουλειά μου καλά.
 - Ερωτ. 31: Αντιλαμβάνομαι πώς η δουλειά μου συμβάλει στην επιτυχία της εταιρείας.
- Ασφάλεια (περιλαμβάνει 2 ερωτήσεις)

- Ερωτ. 32: Οι φυσικές συνθήκες εργασίας στην εταιρεία μου είναι καλές (χώρος, καθαριότητα, φωτισμός, ασφάλεια).
- Ερωτ. 33: Η εταιρεία φροντίζει για την ασφάλεια των εργαζομένων.
- Ασφαλές περιβάλλον (περιλαμβάνει 2 ερωτήσεις)
 - Ερωτ. 34: Δεν φοβάμαι ότι θα χάσω τη δουλειά μου λόγω κάποιου μικρού λάθους.
 - Ερωτ. 35: Η εξέλιξη του Ομίλου Φουρλής με κάνει να αισθάνομαι ασφαλής.
- Αφοσίωση (περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις)
 - Ερωτ. 36: Είμαι υπερήφανος που εργάζομαι στον Όμιλο Φουρλής.
 - Ερωτ. 37: Θα συνιστούσα σε έναν φίλο να εργαστεί στον Όμιλο Φουρλής.
 - Ερωτ. 38: Σκοπεύω να παραμείνω στην εταιρία το λιγότερο για τους επόμενους 12 μήνες.
 - Ερωτ. 39: Οι συνάδελφοί μου είναι διατεθειμένοι να υπερβούν την αναμενόμενη απόδοσή τους για την επιτυχία της εταιρείας.
 - Ερωτ. 40: Είμαι ικανοποιημένος με τον Όμιλο Φουρλής σαν τόπο εργασίας.
- Εξυπηρέτηση πελατών (περιλαμβάνει 2 ερωτήσεις)
 - Ερωτ. 41: Οι συνάδελφοί μου είναι αφοσιωμένοι στο να ανταποκρίνονται στις ανάγκες τόσο των συναδέλφων τους, όσο και των πελατών.
 - Ερωτ. 42: Οι γνώμες και οι προτάσεις των πελατών λαμβάνονται υπόψη για την καλύτερη ποιότητα εξυπηρέτησής τους.
- Οργανωτική κουλτούρα (περιλαμβάνει 2 ερωτήσεις)
 - Ερωτ. 43: Κατανοώ πλήρως τις αξίες και συμπεριφορές του Ομίλου Φουρλής.
 - Ερωτ. 44: Θα αισθανόμουν άνετα να θίξω μια ηθική ανησυχία μέσω των διαδικασιών του Ομίλου Φουρλής (email, παραβίαση Κώδικα Δεοντολογίας).
- Εταιρική κοινωνική ευθύνη (περιλαμβάνει 1 ερώτηση)
 - Ερωτ. 45: Ενημερώνομαι επαρκώς για το πρόγραμμα και τις δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που ο Όμιλος υλοποιεί.

Το πλήρες ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα.

Σχεδιασμός έρευνας

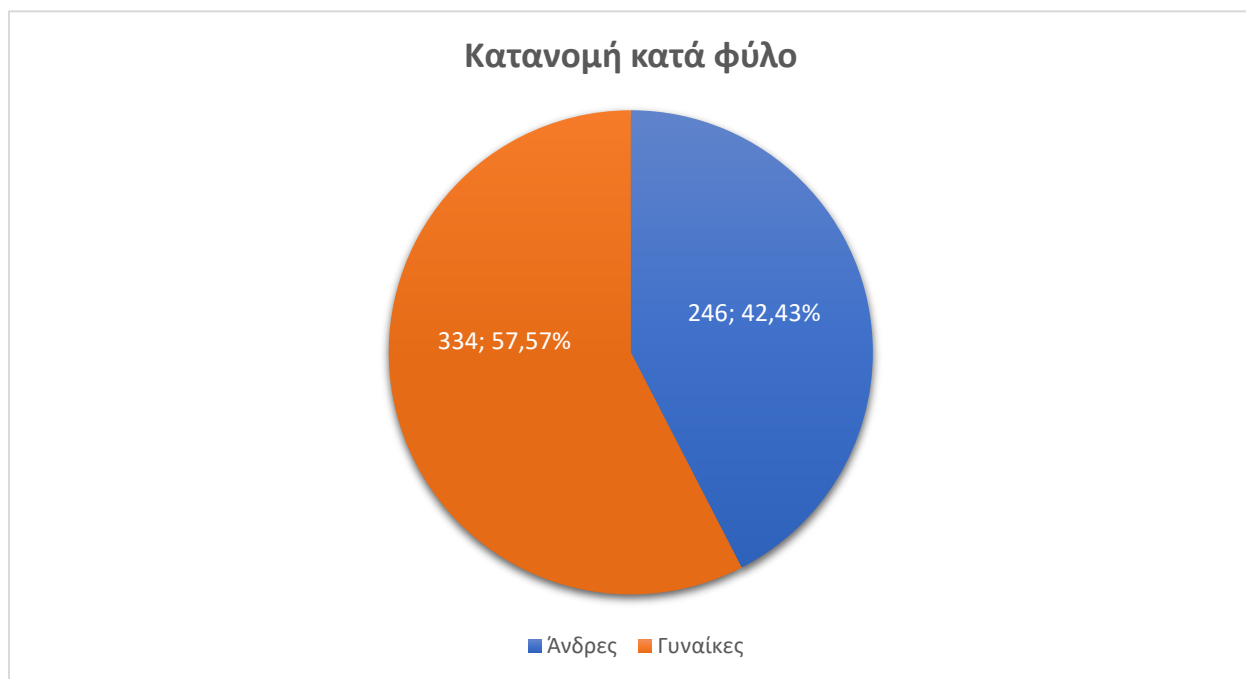
Μετά την συλλογή και την επεξεργασία των απαντήσεων των συμμετεχόντων, θα παρουσιαστεί περιγραφική στατιστική με διαγραμματική απεικόνιση, κατασκευή πινάκων, και απεικόνιση των μέσων όρων και των τυπικών αποκλίσεων των μεταβλητών. Επιπλέον, θα κατασκευαστούν 15 ξεχωριστοί δείκτες προκειμένου να διαπιστωθούν τα ποσοστά των θετικών απαντήσεων, των αρνητικών απαντήσεων και των ουδέτερων απαντήσεων.

Η μελέτη πραγματοποιεί έλεγχο στατιστικής σημαντικότητας με δοκιμή t-test. Ειδικότερα, ελέγχεται κατά πόσον η κατηγορική μεταβλητή Φύλο είναι στατιστικά σημαντική για κάθε έναν από τους εξεταζόμενους δείκτες. Η δοκιμή t-test ελέγχει εάν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων των δύο ομάδων μεταβλητών. Η μηδενική υπόθεση υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ της πραγματικής μέσης τιμής και της τιμής σύγκρισης, ενώ η εναλλακτική υπόθεση υποστηρίζει ότι υπάρχει κάποια διαφορά μεταξύ της πραγματικής μέσης τιμής και της τιμής σύγκρισης. Η τιμή p πρέπει να είναι $< 0,05$ έτσι ώστε η μηδενική υπόθεση να γίνει αποδεκτή. Εναλλακτικά, εάν η τιμή p είναι > 0.05 , η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται.

IV. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Δημογραφικά δεδομένα

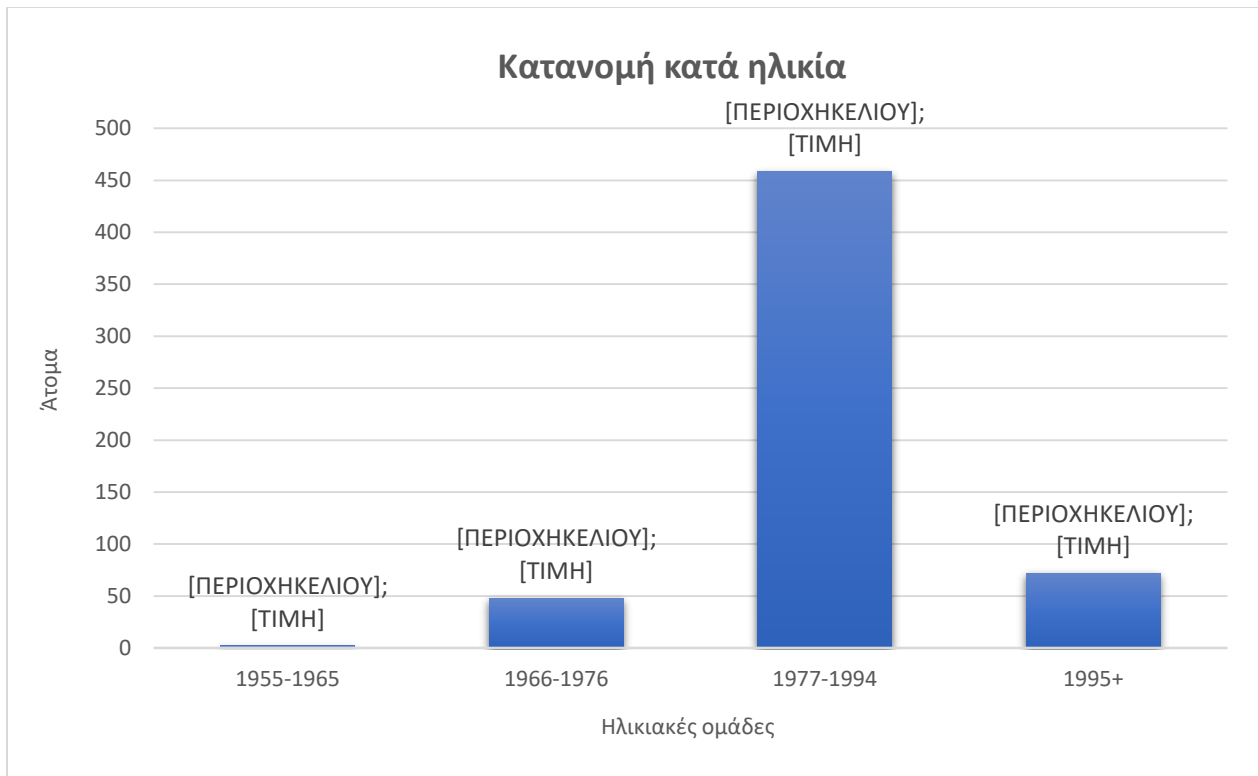
Από τα 580 άτομα που συμμετέχουν στην έρευνα, 246 άτομα είναι άνδρες (42,43%) και 334 άτομα είναι γυναίκες (57,57%) (Σχήμα 7).



Σχήμα 7 Κατανομή κατά φύλο

Από τα 580 άτομα που συμμετέχουν στην έρευνα, 2 άτομα έχουν γεννηθεί μεταξύ 1955-1965 (0,35%), 48 άτομα έχουν γεννηθεί μεταξύ 1966-1976 (8,27%), 458 άτομα έχουν γεννηθεί μεταξύ 1997-1994 (79,05%), και 72 άτομα έχουν γεννηθεί μετά το 1995 (12,32%) (Σχήμα 8).

Επίσης, 498 άτομα (85,89%) εργάζονται ως υπάλληλοι στον Όμιλο και 82 άτομα (14,11%) εργάζονται σε διοικητικές θέσεις (Σχήμα 9).

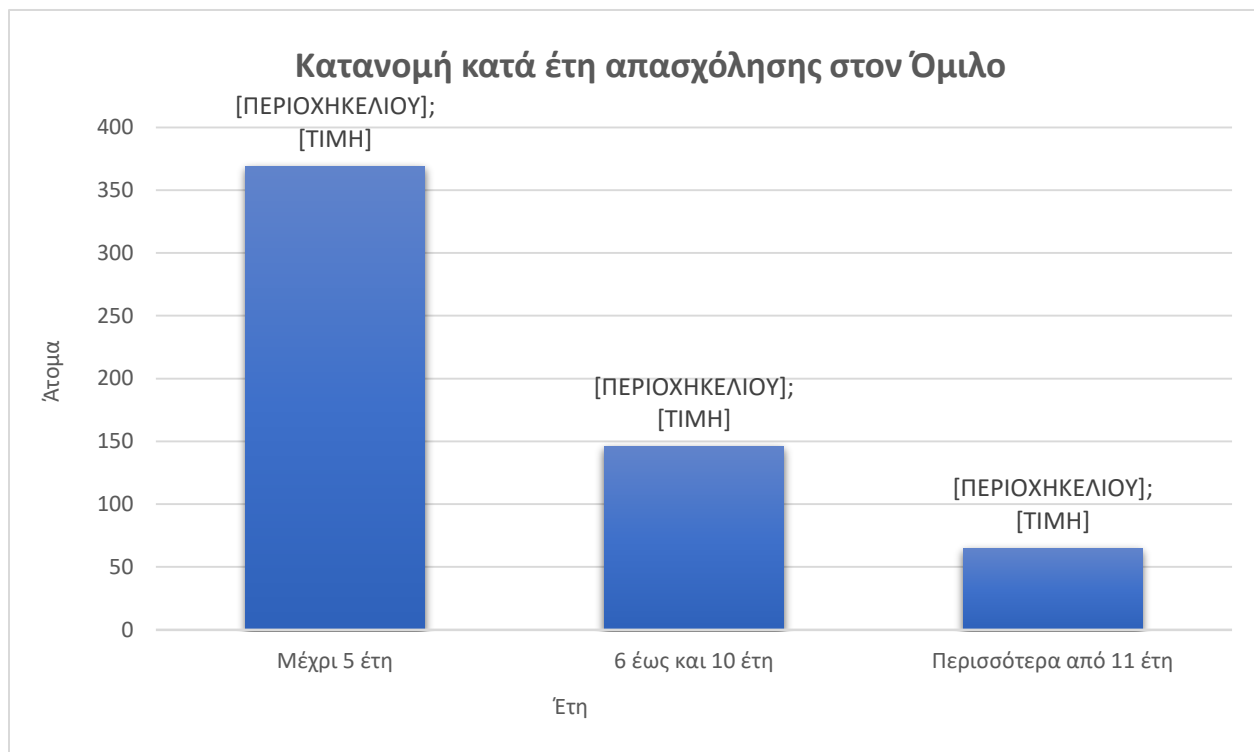


Σχήμα 8 Κατανομή κατά ηλικία



Σχήμα 9 Κατανομή κατά θέση εργασίας

Από τα 580 άτομα που συμμετέχουν στην έρευνα, 369 άτομα απασχολούνται έως 5 έτη στον Όμιλο (63,65%), 146 άτομα απασχολούνται μεταξύ 6 και 10 έτη στον Όμιλο (25,18%), και 65 άτομα απασχολούνται περισσότερα από 11 έτη στον Όμιλο (11,17%) (Σχήμα 10).



Σχήμα 10 Έτη Απασχόλησης στον Όμιλο

Τέλος, 254 άτομα (43,74%) έχουν σύμβαση πλήρους απασχόλησης και 326 άτομα (56,26%) έχουν σύμβαση μερικής απασχόλησης (Σχήμα 11).



Σχήμα 11 Κατανομή κατά είδος απασχόλησης

Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία

Ο αριθμητικός μέσος ή μέσος όρος (mean) αντιπροσωπεύει το άθροισμα του συνόλου των παρατηρήσεων της ποσοτικής μεταβλητής διαιρεμένου δια του αριθμού των παρατηρήσεων. Ο αριθμητικός μέσος χρησιμοποιείται για την περιγραφή του δείγματος με μία μόνο τιμή, η οποία αντιπροσωπεύει το κέντρο των δεδομένων. Πολλές στατιστικές αναλύσεις χρησιμοποιούν τον μέσο όρο ως πρότυπο μέτρο του κέντρου της κατανομής των δεδομένων.

Ο διάμεσος (median) είναι το μέσο του συνόλου δεδομένων. Αυτή η τιμή μέσου είναι το σημείο στο οποίο οι μισές παρατηρήσεις μικρότερες του διάμεσου και οι μισές παρατηρήσεις είναι μεγαλύτερες του διάμεσου. Ο διάμεσος προσδιορίζεται με την ταξινόμηση των παρατηρήσεων και την εύρεση της παρατήρησης που βρίσκονται στον αριθμό $[N + 1] / 2$ στην ταξινομημένη σειρά. Εάν ο αριθμός των παρατηρήσεων είναι ομοιόμορφος, τότε ο διάμεσος είναι η μέση τιμή των παρατηρήσεων που κατατάσσονται στους αριθμούς $N / 2$ και $[N / 2] + 1$.

Τόσο ο αριθμητικός μέσος όσο και ο διάμεσος είναι εργαλεία μέτρησης της κεντρικής τάσης του δείγματος. Ωστόσο, οι ασυνήθιστες τιμές, που ονομάζονται υπερβολικές τιμές (outliers), επηρεάζουν το διάμεσο λιγότερο απ' ό,τι επηρεάζουν τον μέσο όρο. Για τον λόγο αυτόν, όταν υπάρχουν ασυνήθιστες τιμές, οι αναλυτές συγκρίνουν τον αριθμητικό μέσο και τον διάμεσο για να αποφασίσουν ποιο είναι το καλύτερο μέτρο που πρέπει να χρησιμοποιήσουν. Αν τα δεδομένα είναι συμμετρικά, τότε ο αριθμητικός μέσος και ο διάμεσος είναι παρόμοιοι (Φουσκάκης, 2013). Πράγματι στο σύνολο των δεδομένων που εξετάζει η παρούσα έρευνα, ο αριθμητικός μέσος και ο διάμεσος έχουν παρόμοιες τιμές, γεγονός που υποδηλώνει τη συμμετρικότητα των δεδομένων (Πίνακας 2).

Η διακύμανση είναι το πιο συνηθισμένο μέτρο διασποράς που υποδηλώνει τον μέσο αριθμητικό των τετραγώνων των διαφορών των τιμών μιας μεταβλητής από το μέσο αριθμητικό της. Το σύμβολο σ^2 αντιπροσωπεύει την διακύμανση ενός πληθυσμού, ενώ το s^2 χρησιμοποιείται για την διακύμανση ενός δείγματος. Επειδή η διακύμανση εκφράζεται μέσω του τετραγώνου της μεταβλητής, οι αναλυτές χρησιμοποιούν την θετική τετραγωνική ρίζα της διακύμανσης που ονομάζεται τυπική απόκλιση και δηλώνει την τυπική απόκλιση των δεδομένων από τη μέση τιμή, δηλαδή πόσο περίπου μπορεί μία τυπική τιμή X να απέχει από τον αριθμητικό μέσο (Φουσκάκης, 2013). Πράγματι, αν υπολογίσουμε την τετραγωνική ρίζα της διακύμανσης για τους άνδρες (0,012) προκύπτει η τυπική απόκλιση 0,108 ή αντίστοιχα υπολογίζοντας την τετραγωνική ρίζα της διακύμανσης των ατόμων που εργάζονται στον Όμιλο από 6 έως 10 έτη (0,021) προκύπτει η τυπική απόκλιση 0,146 και ούτω καθεξής.

Όσο μικρότερες είναι οι τιμές της διακύμανσης και της τυπικής απόκλισης, τόσο πιο συγκεντρωμένες γύρω από τον αριθμητικό μέσο βρίσκονται οι τιμές της μεταβλητής. Στο σύνολο των δεδομένων που εξετάζει η παρούσα έρευνα, τόσο η διακύμανση όσο και η τυπική απόκλιση είναι χαμηλές, γεγονός που υποδηλώνει υψηλή συγκέντρωση γύρω από τον αριθμητικό μέσο (Πίνακας 2).

Η συμμετρία των δεδομένων εξετάζεται με την κύρτωση και την ασυμμετρία. Η κύρτωση υποδηλώνει την οξύτητα της κορυφής μιας κατανομής, ενώ η ασυμμετρία δείχνει πόσο και προς ποια κατεύθυνση αποκλίνει η κατανομή των δεδομένων από την πλήρη συμμετρία (ασυμμετρία =0). Εάν η κύρτωση είναι μικρότερη του 3 ονομάζεται πλατύκυρτη, ενώ εάν είναι υψηλότερη του 3, ονομάζεται λεπτόκυρτη. Εάν η ασυμμετρία είναι υψηλότερη του 0, τότε είναι

θετική, ενώ εάν είναι μικρότερη του 0, είναι αρνητική. Αν η κατανομή μίας μεταβλητής έχει αρνητική ασυμμετρία, τότε ο αριθμητικός μέσος είναι μικρότερος του διάμεσου και της επικρατούσας τιμής, ενώ εάν η ασυμμετρία είναι θετική, τότε ο αριθμητικός μέσος είναι μεγαλύτερος του διάμεσου και της επικρατούσας τιμής (Φουσκάκης, 2013). Όπως φαίνεται στον Πίνακα 2, όλες οι μεταβλητές έχουν αρνητική ασυμμετρία. Ελέγχοντας για τον αριθμητικό μέσο, τον διάμεσο, και την επικρατούσα τιμή, φαίνεται ότι ο κανόνας επιβεβαιώνεται για όλες τις μεταβλητές εκτός από τις τιμές που αφορούν τα άτομα που έχουν γεννηθεί μεταξύ 1966 και 1976 (επικρατούσα τιμή < αριθμητικού μέσου), για τις τιμές που αφορούν τα άτομα που εργάζονται ως υπάλληλοι στον Όμιλο (επικρατούσα τιμή < αριθμητικού μέσου), και για τις τιμές που αφορούν τα άτομα που εργάζονται στον Όμιλο περισσότερα από 11 έτη (διάμεσος < αριθμητικού μέσου).

Το εύρος υποδηλώνει το μέγεθος της διασποράς των δεδομένων. Μια μεγάλη τιμή εύρους δηλώνει μεγαλύτερη διασπορά στα δεδομένα, ενώ μία μικρή τιμή εύρους υποδεικνύει ότι υπάρχει μικρότερη διασπορά στα δεδομένα, όπως συμβαίνει με τα δεδομένα της παρούσας έρευνας. Τέλος, το επίπεδο εμπιστοσύνης του δείγματος που καταγράφεται ο μέσος όρος του πληθυσμού είναι 95%.

Πίνακας 8 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία

<i>Περιγραφικά στατιστικά</i>	<i>Άνδρες</i>	<i>Γυναίκες</i>	<i>1966 - 1976</i>	<i>1977 - 1994</i>	<i>1995 +</i>	<i>Π/Α</i>	<i>Μ/Α</i>	<i>Διοίκηση</i>	<i>Υπάλληλος</i>	<i>> 5 έτη</i>	<i>6-10 έτη</i>	<i>< 11 έτη</i>
Μέσος	0,736	0,687	0,649	0,714	0,756	0,679	0,738	0,714	0,712	0,743	0,659	0,639
Τυπικό σφάλμα	0,016	0,020	0,021	0,018	0,014	0,020	0,017	0,021	0,017	0,016	0,022	0,023
Διάμεσος	0,735	0,719	0,653	0,731	0,765	0,701	0,754	0,773	0,728	0,758	0,687	0,625
Επικρατούσα τιμή	0,829	0,773	0,592	0,731	0,790	0,776	0,801	0,818	0,667	0,819	0,773	0,750
Διακύμανση	0,012	0,018	0,020	0,015	0,009	0,017	0,013	0,020	0,014	0,011	0,021	0,024
Τυπική απόκλιση	0,108	0,133	0,142	0,121	0,095	0,132	0,114	0,143	0,116	0,106	0,146	0,154
Κύρτωση	-0,190	-0,274	-0,236	-0,407	0,328	-0,748	0,398	-0,195	0,028	0,056	-0,624	-0,587
Ασυμμετρία	-0,441	-0,641	-0,276	-0,558	-0,580	-0,519	-0,747	-0,850	-0,590	-0,633	-0,434	-0,368
Εύρος	0,473	0,523	0,653	0,488	0,432	0,485	0,506	0,568	0,511	0,450	0,587	0,594
Ελάχιστο	0,436	0,365	0,306	0,404	0,481	0,403	0,401	0,352	0,382	0,448	0,320	0,297
Μέγιστο	0,909	0,888	0,959	0,892	0,914	0,888	0,906	0,920	0,893	0,898	0,907	0,891
Πλήθος παρατηρήσεων	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Επίπεδο εμπιστοσύνης (95%)	0,033	0,040	0,043	0,036	0,029	0,040	0,034	0,043	0,035	0,032	0,044	0,046

Απαντήσεις ερωτηματολογίων

Δείκτης εμπλοκής εργαζομένων

Ο δείκτης εμπλοκής κατασκευάζεται από τις ερωτήσεις 31 και 36 έως και 41 (7 ερωτήσεις). Οι ερωτήσεις έχουν σαν στόχο να διερευνήσουν τον βαθμό ικανοποίησης (ερωτ. 40), παρακίνησης (ερωτ. 39), ευθυγράμμισης (ερωτ. 31), υπερηφάνειας (ερωτ. 36), πελατοκεντρικής προσέγγισης (ερωτ. 41), αφοσίωσης (ερωτ. 38), και σύστασης (ερωτ. 37).

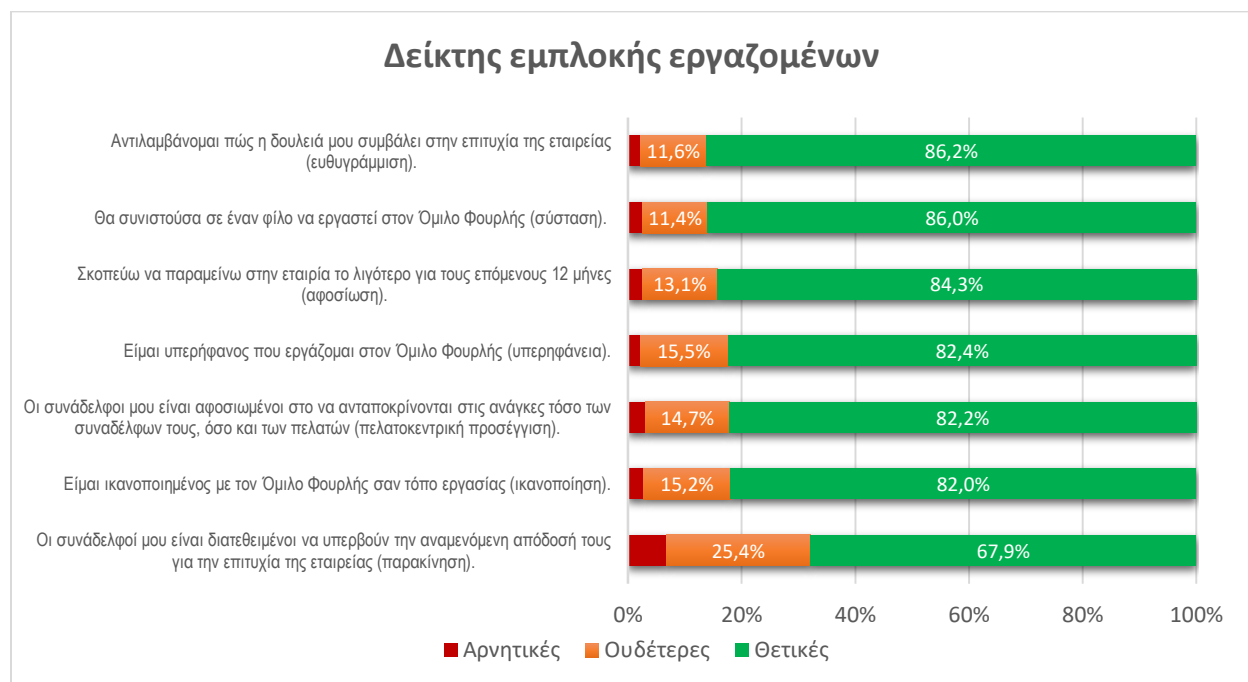
Όπως φαίνεται στον Πίνακα 3, η ικανοποίηση έχει ποσοστό 82,0%, η παρακίνηση 67,9%, η ευθυγράμμιση 86,2%, η υπερηφάνεια 82,4%, η πελατοκεντρική προσέγγιση 82,2%, η αφοσίωση 84,3%, και η σύσταση 86,0%. Τα ποσοστά αυτά παράγουν δείκτη εμπλοκής 81,6%.

Πίνακας 9 Κατασκευή δείκτη εμπλοκής εργαζομένων (θετικές απαντήσεις)

Ερωτ.	Δείκτης εμπλοκής	
40	Είμαι ικανοποιημένος με τον Όμιλο Φουρλής σαν τόπο εργασίας (ικανοποίηση).	82,0%
39	Οι συνάδελφοί μου είναι διατεθειμένοι να υπερβούν την αναμενόμενη απόδοσή τους για την επιτυχία της εταιρείας (παρακίνηση).	67,9%
31	Αντιλαμβάνομαι πώς η δουλειά μου συμβάλει στην επιτυχία της εταιρείας (ευθυγράμμιση).	86,2%
36	Είμαι υπερήφανος που εργάζομαι στον Όμιλο Φουρλής (υπερηφάνεια).	82,4%
41	Οι συνάδελφοί μου είναι αφοσιωμένοι στο να ανταποκρίνονται στις ανάγκες τόσο των συναδέλφων τους, όσο και των πελατών (πελατοκεντρική προσέγγιση).	82,2%
38	Σκοπεύω να παραμείνω στην εταιρία το λιγότερο για τους επόμενους 12 μήνες (αφοσίωση).	84,3%
37	Θα συνιστούσα σε έναν φίλο να εργαστεί στον Όμιλο Φουρλής (σύσταση).	86,0%
	Μ.Ο.	81,6%

Στο Σχήμα 12 φαίνονται αναλυτικά τα ποσοστά συμφωνίας, διαφωνίας και ουδετερότητας στις σχετικές ερωτήσεις που συμβάλλουν στην κατασκευή του δείκτη εμπλοκής. Τα υψηλότερα ποσοστά θετικών παρατηρούνται στην ευθυγράμμιση (86,2%), τη σύσταση (86,0%), και την αφοσίωση (84,3%), ενώ πολύ χαμηλότερο είναι το ποσοστό της παρακίνησης

(67,9%). Επίσης, υπάρχει ένα ποσοστό ουδέτερων απαντήσεων 25,4% στην παρακίνηση που παρέχεται από τον Όμιλο, 16,2% στην ικανοποίηση από την εργασία στον Όμιλο, 15,5% στην υπερηφάνεια του να εργάζεται κανείς στον Όμιλο, και 14,7% στην πελατοκεντρική προσέγγιση των εργαζομένων του Ομίλου.



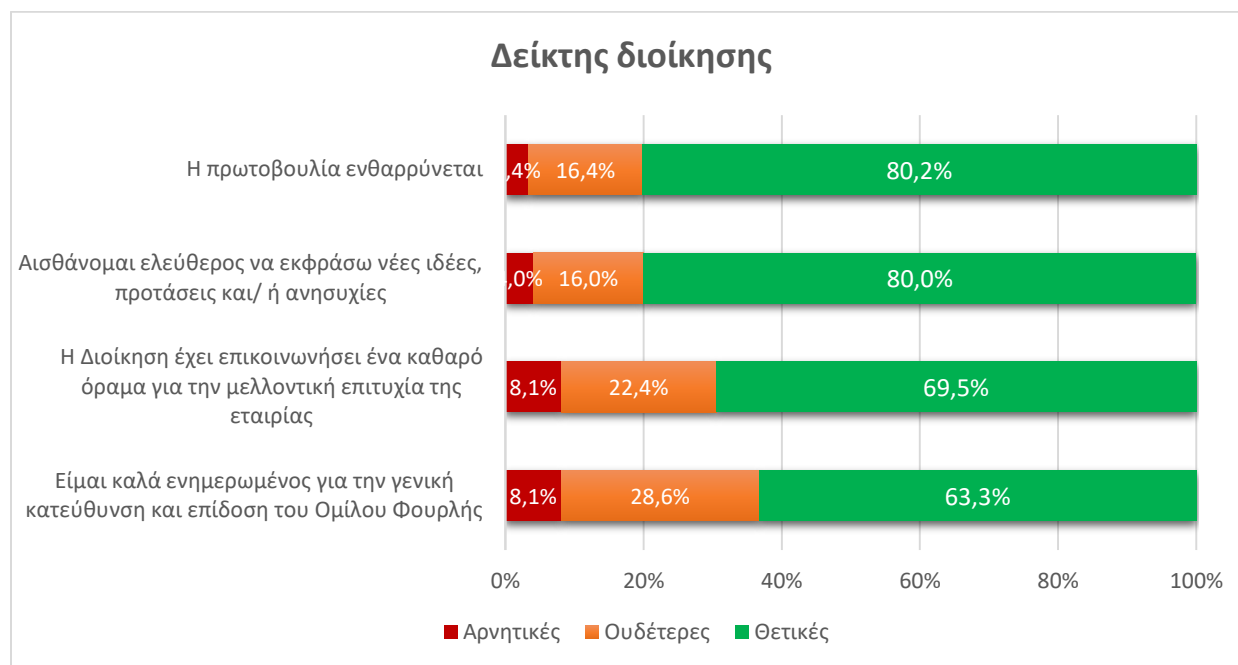
Σχήμα 12 Δείκτης εμπλοκής εργαζομένων

Δείκτης διοίκησης

Ο δείκτης διοίκησης περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 1 έως και 4, οι οποίες έχουν σαν στόχο να διερευνήσουν τον τρόπο διοίκησης του Ομίλου, κατά πόσον οι εργαζόμενοι είναι ελεύθεροι να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να εκφράζουν νέες ιδέες, προτάσεις και ανησυχίες, τον βαθμό ενημέρωσης των εργαζομένων για την γενική κατεύθυνση και επίδοση του Ομίλου, και το πόσο αποτελεσματικά η Διοίκηση του Ομίλου έχει επικοινωνήσει στους υπαλλήλους ένα καθαρό όραμα για την μελλοντική επιτυχία της εταιρίας.

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 13, η πρωτοβουλία ενθαρρύνεται σημαντικά καθώς το 80,2% των απαντήσεων είναι θετικές, Επίσης, οι εργαζόμενοι μπορούν ελεύθερα να εκφράζουν νέες ιδέες, προτάσεις και ανησυχίες (80,0%). Από την άλλη πλευρά, φαίνεται ότι η επικοινωνία του οράματος του Ομίλου δεν είναι ξεκάθαρα καθώς το 69,5% των εργαζομένων απαντά θετικά,

αλλά ποσοστό 22,4% δίνει ουδέτερη απάντηση και 8,1% των εργαζομένων διαφωνεί. Το ίδιο ισχύει και την ενημέρωση των εργαζομένων για την γενική κατεύθυνση και επίδοση του Ομίλου καθώς το ποσοστό των θετικών απαντήσεων είναι 63,3%, αλλά υπάρχει ποσοστό 28,6% ουδέτερων απαντήσεων, και 8,1% αρνητικών απαντήσεων.



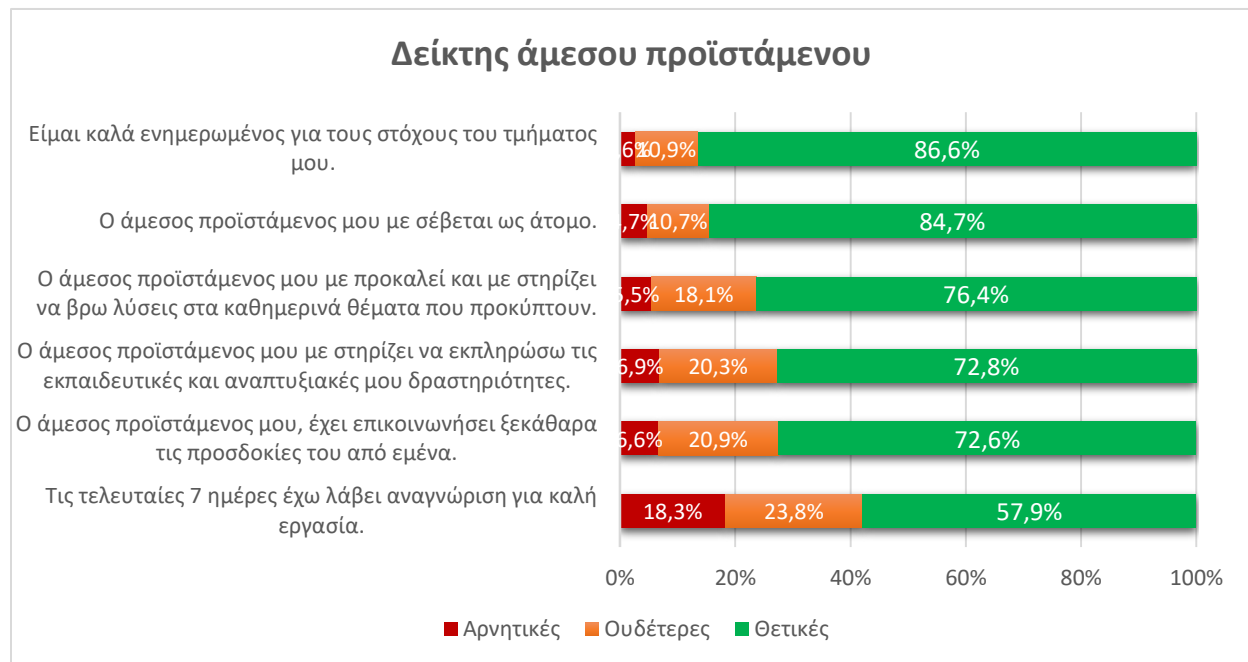
Σχήμα 13 Δείκτης διοίκησης

Δείκτης άμεσου προϊστάμενου

Ο δείκτης άμεσου προϊστάμενου περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 5 έως και 10, οι οποίες έχουν σαν στόχο να διερευνήσουν τον βαθμό που ο άμεσος προϊστάμενος στηρίζει και σέβεται τον εργαζόμενο, αναγνωρίζει τις προσπάθειες του, επικοινωνεί με σαφή τρόπο τι ακριβώς περιμένει από τον εργαζόμενο, παρακινεί τον εργαζόμενο να βρίσκει λύσεις, και ενημερώνει τον εργαζόμενο για τους στόχους του τμήματος.

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 14, οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι καλά ενημερωμένοι για τους στόχους του τμήματος τους καθώς το 86,6% απάντησε θετικά στην πρόταση, ενώ ο άμεσος προϊστάμενος φαίνεται να σέβεται τον εργαζόμενο ως άτομο καθώς το ποσοστό συμφωνίας ανέρχεται σε 84,7%. Αντιθέτως, στο ζήτημα της αναγνώρισης των προσπαθειών την τελευταία εβδομάδα το ποσοστό των θετικών απαντήσεων είναι 57,9% και των αρνητικών 18,3%, ενώ

υπάρχει και ποσοστό 23,8% ουδέτερων απαντήσεων το οποίο θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν. Τέλος, ποσοστό ουδέτερων απαντήσεων περίπου στο 21,0% παρατηρείται στα ζητήματα της ξεκάθαρης επικοινωνίας των προσδοκιών του άμεσου προϊστάμενου από τον εργαζόμενο (20,9%) και της στήριξης σε θέμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης.



Σχήμα 14 Δείκτης άμεσου προϊστάμενου

Δείκτης εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Ο δείκτης εκπαίδευσης και ανάπτυξης περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 11 έως και 15, οι οποίες διερευνούν τον βαθμό στον οποίο ο Όμιλος Φουρλής παρέχει ευκαιρίες εκπαίδευσης και κατάρτισης και τα κατάλληλα εργαλεία επαγγελματικής ανάπτυξης προκειμένου οι εργαζόμενοι να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους, να χρησιμοποιούν αποδοτικά τις δεξιότητες και τις ικανότητες τους, και να μαθαίνουν χρήσιμα πράγματα για τη δουλειά τους.

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 15, το υψηλότερο ποσοστό θετικών απαντήσεων (80,3%) σημειώνεται σχετικά με τις ευκαιρίες των εργαζομένων τους τελευταίους 12 μήνες να μάθουν κάτι χρήσιμο για τη δουλειά τους, ενώ ακολουθούν οι θετικές απαντήσεις σε ποσοστό 75,9% αναφορικά με την συμβολή της επαγγελματικής κατάρτισης στην βελτίωση της απόδοσης των

εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά, υψηλά ποσοστά ουδέτερων και αρνητικών απαντήσεων παρατηρούνται στις προτάσεις του άμεσου προϊστάμενου για δράσεις κατάρτισης και ανάπτυξης, 29,1% και 12,8%, αντίστοιχα, στα εργαλεία που επαγγελματικής ανάπτυξης παρέχει ο Όμιλος 26,9% και 16,7%, αντίστοιχα, και στην αποδοτική εφαρμογή των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων, 24,5% και 15,2%, αντίστοιχα.



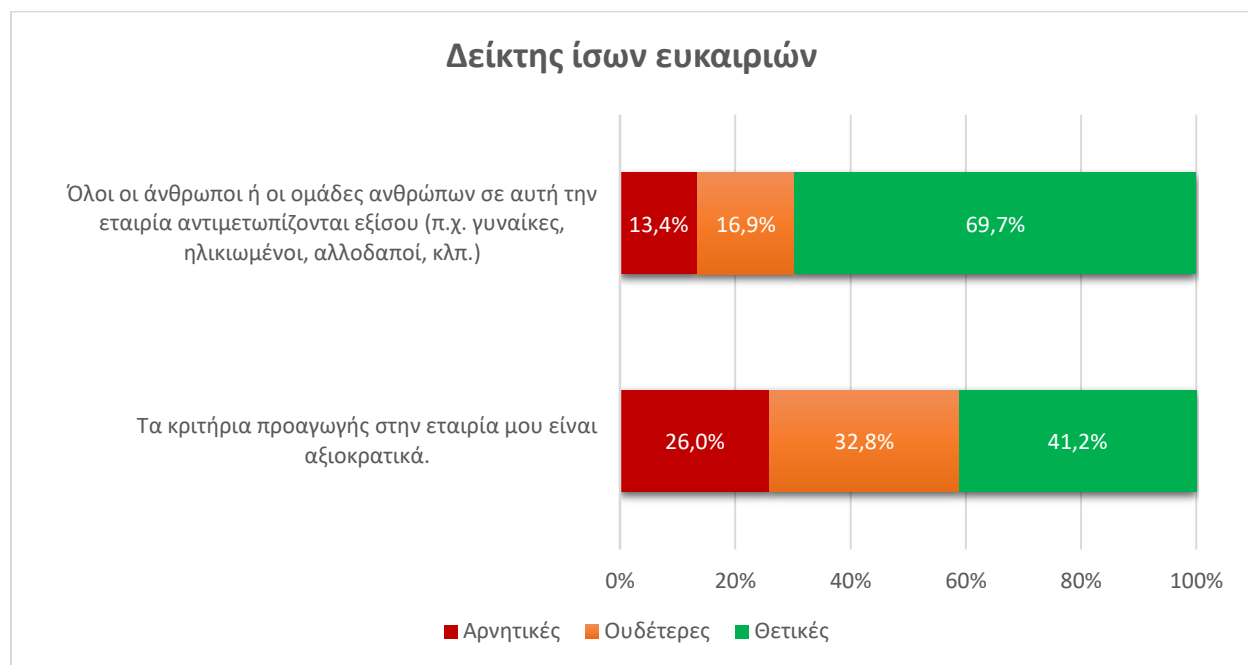
Σχήμα 15 Δείκτης εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Δείκτης ίσων ευκαιριών

Ο δείκτης ίσων ευκαιριών περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 16 και 17, προκειμένου να διερευνηθεί εάν παρέχονται ίσες ευκαιρίες σε όλους τους εργαζόμενους, εάν όλοι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται εξίσου, συμπεριλαμβανομένων ομάδων όπως γυναίκες, ηλικιωμένοι, αλλοδαποί κ.α., και κατά πόσον ο Όμιλος εφαρμόζει αξιοκρατικά κριτήρια προαγωγής των υπαλλήλων.

Τα ποσοστά των θετικών απαντήσεων στις ερωτήσεις αυτές είναι σχετικά χαμηλά καθώς το 69,7% θεωρεί ότι παρέχονται ίσες ευκαιρίες σε όλους τους εργαζόμενους και ότι όλοι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται εξίσου, ενώ το 41,2% θεωρεί ότι τα κριτήρια προαγωγής των εργαζομένων είναι αξιοκρατικά. Αντιθέτως, το 13,4% και το 26,0% των ερωτηθέντων,

αντίστοιχα, διαφωνούν με τις ερωτήσεις, ενώ και τα ποσοστά ουδέτερων απαντήσεων είναι υψηλά, 16,9% και 32,8%, αντίστοιχα (Σχήμα 16).



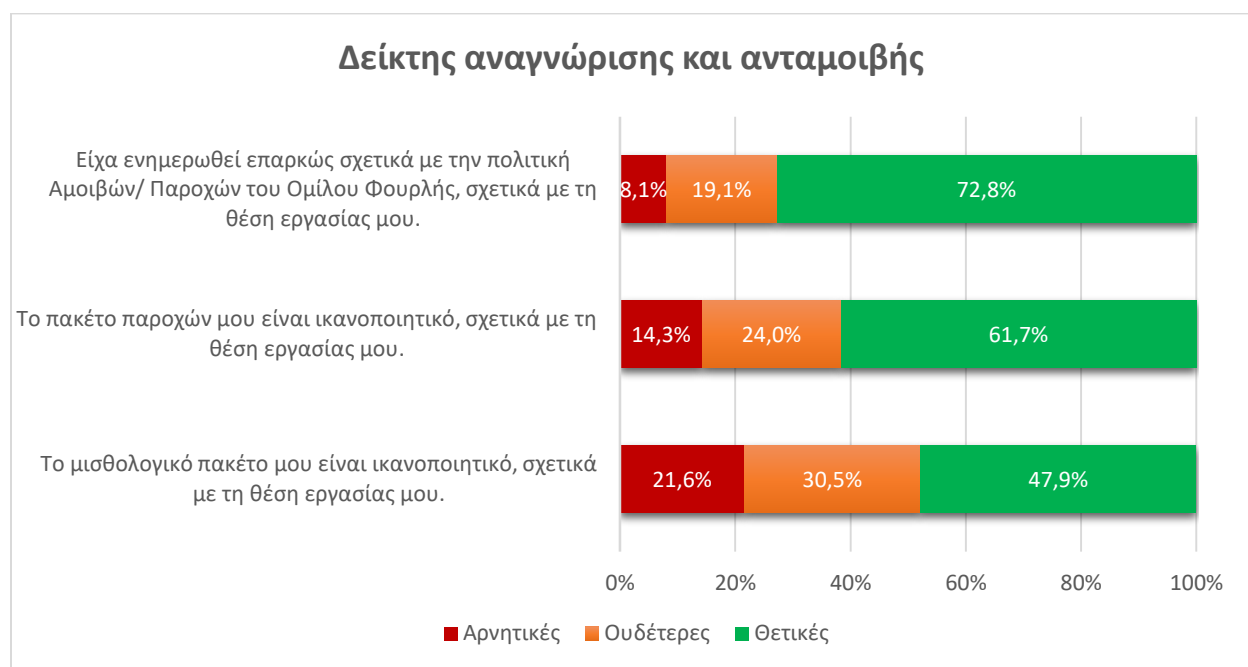
Σχήμα 16 Δείκτης ίσων ευκαιριών

Δείκτης αναγνώρισης και ανταμοιβής

Ο δείκτης αναγνώρισης και ανταμοιβής περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 18 έως και 20, οι οποίες έχουν σαν στόχο να διερευνήσουν τον βαθμό που οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από το μισθολογικό τους πακέτο συγκριτικά με τη θέση εργασίας τους, εάν το πακέτο παροχών είναι ικανοποιητικό συγκριτικά με τη θέση εργασίας τους, και εάν είχαν λάβει επαρκή ενημέρωση για την πολιτική Αμοιβών/ Παροχών του Ομίλου αναφορικά με τη θέση εργασίας τους.

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 17, το υψηλότερο ποσοστό θετικών απαντήσεων (72,8%) σημειώνεται στην επαρκή ενημέρωση των εργαζομένων για την πολιτική Αμοιβών/ Παροχών του Ομίλου αναφορικά με τη θέση εργασίας τους. Το 61,7% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι το πακέτο παροχών είναι ικανοποιητικό σε σχέση με τη θέση εργασίας τους, ενώ το 24,0% παραμένουν ουδέτεροι και το 14,3% έχουν αρνητική άποψη. Τέλος, ποσοστό κάτω του 50,0% των εργαζομένων (47,9%) αναφέρει ότι το μισθολογικό πακέτο είναι ικανοποιητικό σε σχέση με

τη θέση εργασίας τους, ενώ το 30,5% παραμένουν ουδέτεροι και το 21,6% έχουν αρνητική άποψη.

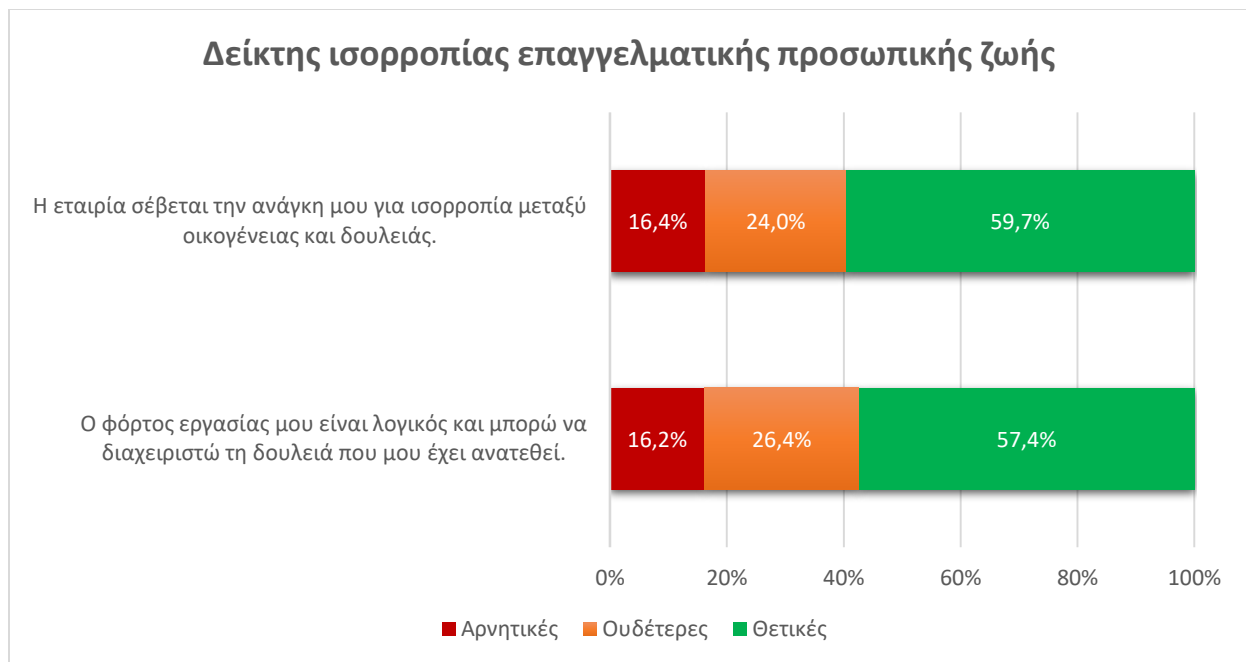


Σχήμα 17 Δείκτης ίσων ευκαιριών

Δείκτης ισορροπίας επαγγελματικής - προσωπικής ζωής

Ο δείκτης ισορροπίας επαγγελματικής - προσωπικής ζωής περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 21 και 22 με στόχο να εξετάσει κατά πόσον ο φόρτος εργασίας των εργαζομένων είναι λογικός, επιτρέποντάς τους να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους και κατά πόσον ο Όμιλος σέβεται την ανάγκη των εργαζομένων για ισορροπία μεταξύ οικογένειας και δουλειάς.

Στον δείκτη αυτόν τα αποτελέσματα είναι μοιρασμένα. Το 59,7% των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι ο Όμιλος σέβεται την ανάγκη τους για ισορροπία μεταξύ οικογένειας και δουλειάς και το 57,4% των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι ο φόρτος εργασίας είναι λογικός, επιτρέποντας την αποτελεσματική διαχείριση των καθηκόντων τους. Από την άλλη πλευρά, το 26,4% είναι ουδέτερο ως προς τον φόρτο εργασίας και το 24,0% είναι ουδέτερο ως προς το κατά πόσον ο Όμιλος σέβεται την ανάγκη για ισορροπία μεταξύ οικογένειας και δουλειάς, ενώ το 16,2% και το 16,4%, αντίστοιχα, διαφωνούν με τις σχετικές προτάσεις (Σχήμα 18).



Σχήμα 18 Δείκτης ισορροπίας επαγγελματικής προσωπικής ζωής

Δείκτης επικοινωνίας και συνεργασίας

Ο δείκτης επικοινωνίας και συνεργασίας περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 23 έως και 27 προκειμένου να εξετάσει τη σχέση μεταξύ των συναδέλφων, την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων του Ομίλου, τον βαθμό κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι λαμβάνουν τις κατάλληλες πληροφορίες για να διεκπεραιώσουν την εργασία τους, το εάν οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν τη γνώμη τους πριν από οποιαδήποτε απόφαση, και το κατά πόσον ο Όμιλος παρέχει όλα τα εργαλεία επικοινωνίας.

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 19, το υψηλότερο ποσοστό των θετικών απαντήσεων σημειώνεται στην παροχή εργαλείων επικοινωνίας από τον Όμιλο. Επίσης, ποσοστό 79,7% συμφωνεί ότι η σχέση μεταξύ των συναδέλφων είναι αποτελεσματική και ποσοστό 71,6% συμφωνεί ότι λαμβάνει τις κατάλληλες πληροφορίες για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθηκόντων τους. Εντούτοις, υπάρχει ποσοστό ουδέτερων απαντήσεων 11,4%, 16,0%, και 21,2% αντίστοιχα, το οποίο θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν. Από την άλλη πλευρά, το 59,3% συμφωνεί ότι έχει την ευκαιρία να εκφράσει τη γνώμη του πριν από οποιαδήποτε απόφαση και το 56,4% συμφωνεί ότι η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων του Ομίλου είναι αποτελεσματική.

Εντούτοις, το 27,9% και το 28,1% των ερωτηθέντων, αντίστοιχα, παραμένει ουδέτερο, ενώ το 12,8% και το 15,5%, αντίστοιχα, διαφωνούν.

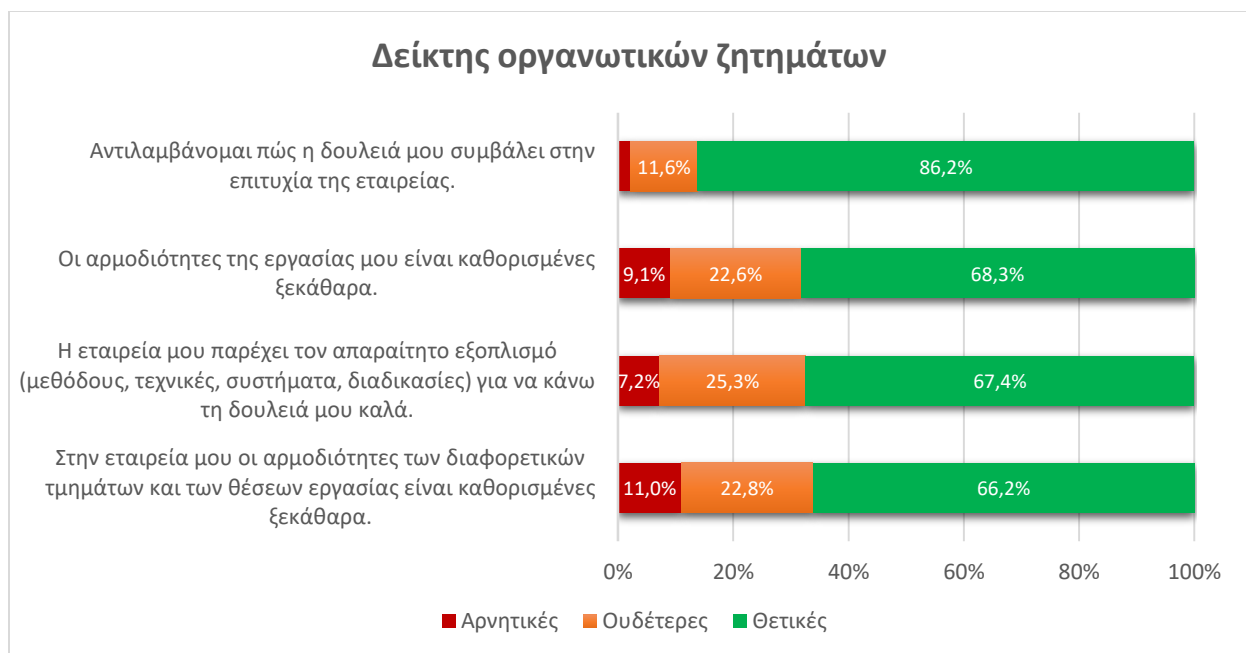


Σχήμα 19 Δείκτης επικοινωνίας και συνεργασίας

Δείκτης οργανωτικών ζητημάτων

Ο δείκτης οργανωτικών ζητημάτων περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 28 έως και 31, οι οποίες διερευνούν κατά πόσον οι αρμοδιότητες των διαφορετικών τμημάτων και των θέσεων εργασίας είναι καθορισμένες ξεκάθαρα, εάν ο Όμιλος παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό στους εργαζόμενους ώστε να εκτελούν τα καθήκοντά τους σωστά και κατά πόσον οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται με ποιον τρόπο η εργασία τους συμβάλει στην επιτυχία του Ομίλου.

Το 86,2% αντιλαμβάνεται το πώς η εργασία τους συμβάλει στην επιτυχία της εταιρείας, ενώ το 11,6% έδωσε ουδέτερη απάντηση. Το 68,3% συμφωνεί ότι οι αρμοδιότητες της θέσης εργασίας είναι καθορισμένες ξεκάθαρα, το 67,4% ότι ο Όμιλος παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό για τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων, και το 66,2% ότι οι αρμοδιότητες των διαφορετικών τμημάτων και των θέσεων εργασίας είναι καθορισμένες ξεκάθαρα. Ωστόσο, το ποσοστό των ουδέτερων απαντήσεων στις προτάσεις αυτές είναι 22,6%, 25,3%, και 22,8%, αντίστοιχα, γεγονός που πρέπει να συνυπολογιστεί στα συμπεράσματα (Σχήμα 20).

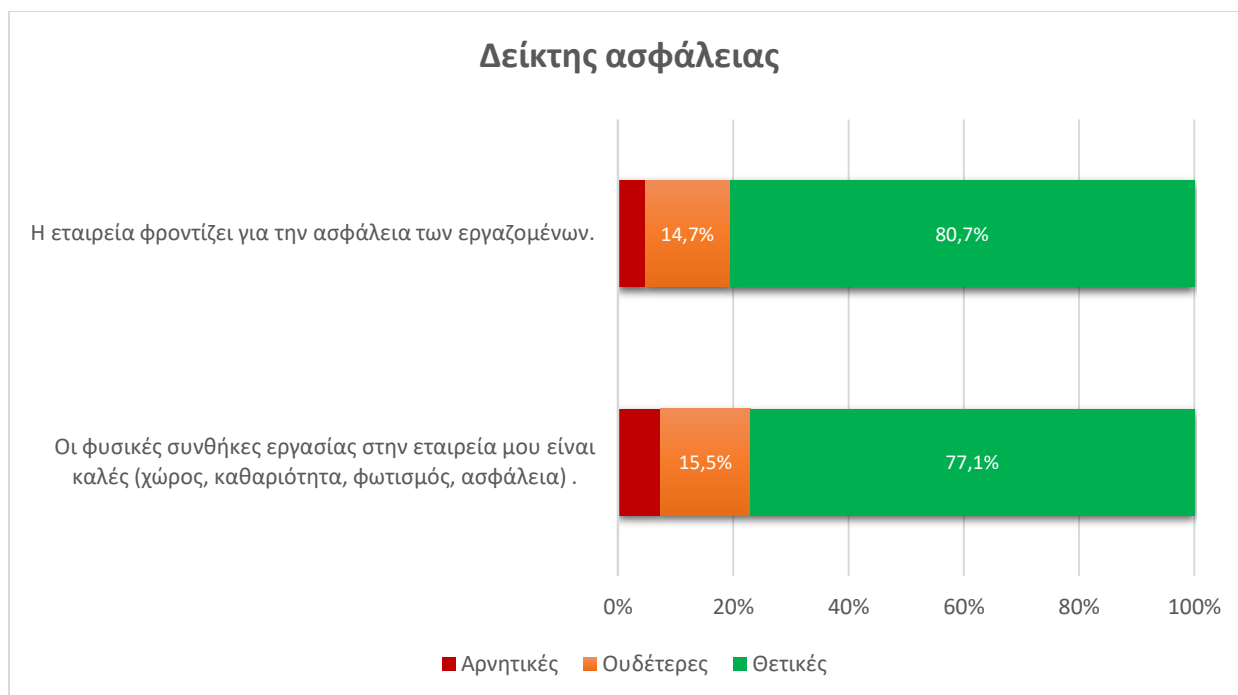


Σχήμα 20 Δείκτης οργανωτικών ζητημάτων

Δείκτης ασφάλειας

Ο δείκτης ασφάλειας περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 32 και 33 αναφορικά με την ασφάλεια των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο.

Το 80,7% των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι ο Όμιλος φροντίζει για την ασφάλειά τους, ενώ το 77,1% συμφωνεί ότι οι φυσικές συνθήκες εργασίας (χώρος, καθαριότητα, φωτισμός, ασφάλεια) είναι καλές. Ωστόσο, το ποσοστό των ουδέτερων απαντήσεων στην ερώτηση 32 είναι 15,5% και στην ερώτηση 33 είναι 14,7%, ενώ το 7,4% των ερωτηθέντων διαφωνεί ότι οι φυσικές συνθήκες εργασίας είναι καλές (Σχήμα 21).

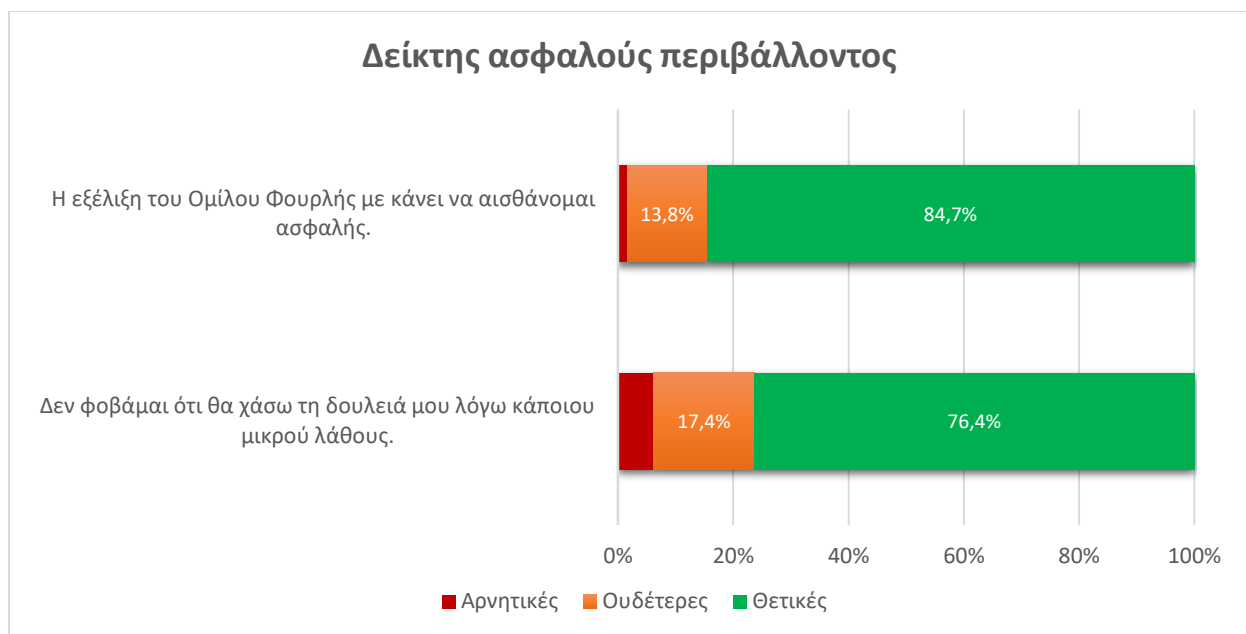


Σχήμα 21 Δείκτης ασφάλειας

Δείκτης ασφαλούς περιβάλλοντος

Ο δείκτης ασφαλούς περιβάλλοντος περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 34 και 35 αναφορικά με την ασφάλεια της θέσης εργασίας.

Το 84,7% των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι αισθάνεται ασφάλεια με την εξέλιξη του Ομίλου, ενώ το 76,4% συμφωνεί ότι δεν υπάρχει ο φόβος να χάσουν τη δουλειά τους εξαιτίας κάποιου μικρού λάθους. Και στην ερώτηση αυτή υπάρχουν σχετικά υψηλά ποσοστά ουδέτερων απαντήσεων, όπως 13,8% αναφορικά με την ασφάλεια της θέσης εργασίας σε σχέση με την εξέλιξη του Ομίλου και 17,4% αναφορικά με την ασφάλεια της θέσης εργασίας σε σχέση με κάποιο μικρό λάθος (Σχήμα 22).

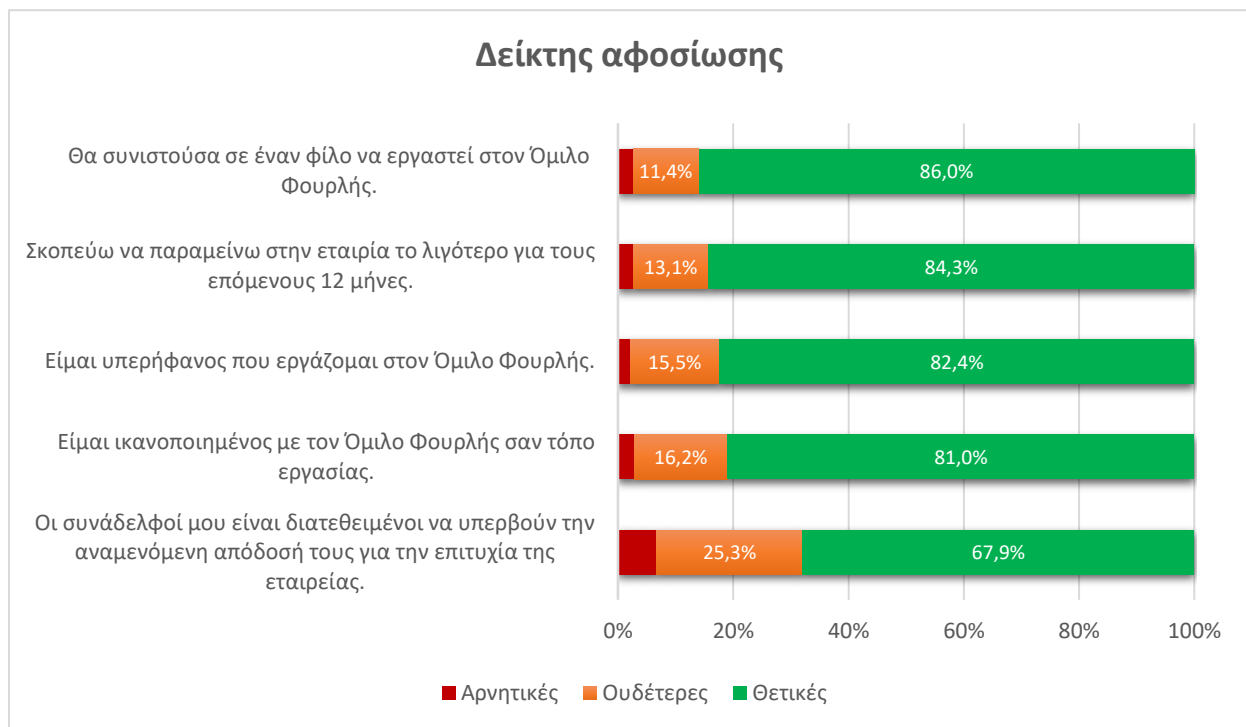


Σχήμα 22 Δείκτης ασφαλούς περιβάλλοντος

Δείκτης αφοσίωσης

Ο δείκτης αφοσίωσης περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 36 έως και 40 με στόχο τη διερεύνηση του βαθμού που οι εργαζόμενοι νιώθουν υπερήφανοι που εργάζονται στον Όμιλο, της ικανοποίησης που αντλούν από την εργασία τους στον Όμιλο, το κατά πόσον θα συνιστούσαν σε κάποιον φίλο τους να εργαστεί στον Όμιλο, το εάν σκοπεύουν οι ίδιοι να παραμείνουν στον Όμιλο για τους επόμενους 12 μήνες, και το εάν θεωρούν ότι οι συνάδελφοί τους είναι διατεθειμένοι να υπερβούν την απόδοση που αναμένεται από τη Διοίκηση για την επιτυχία της εταιρείας.

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 23, το υψηλότερο ποσοστό 86,0% φορά τη σύσταση του Ομίλου σε κάποιον φίλο. Το 84,3% των ερωτηθέντων σκοπεύει να παραμείνει στον Όμιλο για τους επόμενους 12 μήνες, το 82,4% νιώθουν υπερήφανοι που εργάζονται στον Όμιλο, και το 81,0% είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους στον Όμιλο. Αντιθέτως, το 67,9% ότι οι συνάδελφοί τους είναι διατεθειμένοι να υπερβούν την αναμενόμενη απόδοση για την επιτυχία της εταιρείας με αντίστοιχο ποσοστό ουδέτερων απαντήσεων 25,3%. Στις υπόλοιπες ερωτήσεις, οι ουδέτερες απαντήσεις κυμαίνονται μεταξύ 11,4% και 16,2% (Σχήμα 24).

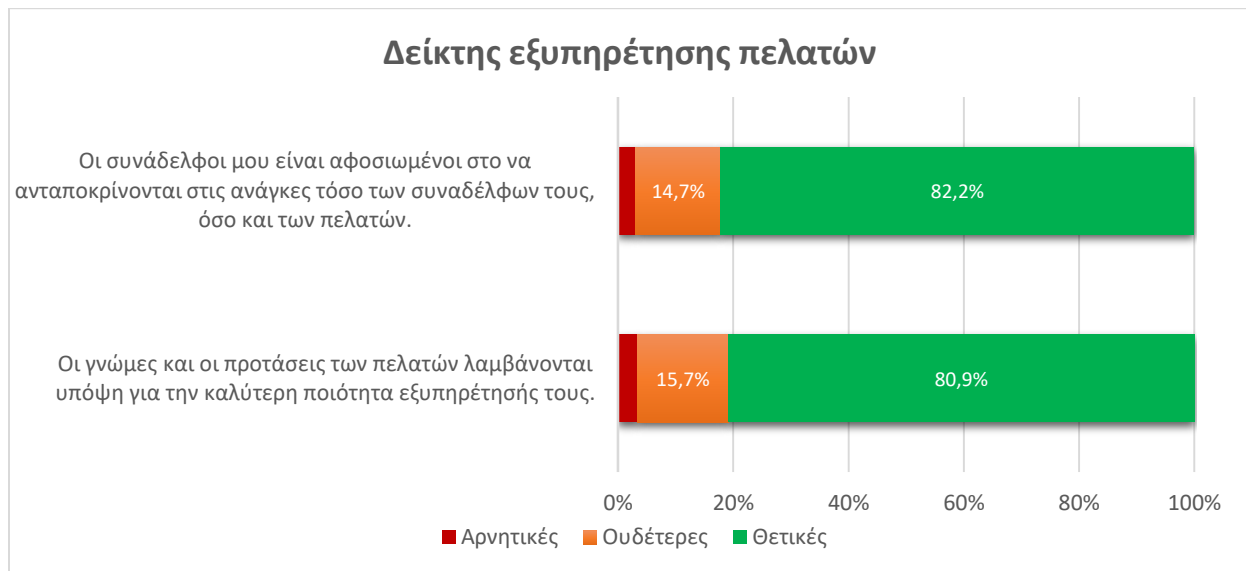


Σχήμα 23 Δείκτης αφοσίωσης

Δείκτης εξυπηρέτησης πελατών

Ο δείκτης εξυπηρέτησης πελατών περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 41 και 42 με στόχο να διερευνήσει κατά πόσον οι εργαζόμενοι λαμβάνουν υπόψιν τις γνώμες και τις προτάσεις των πελατών για την καλύτερη ποιότητα εξυπηρέτησής τους και τον βαθμό αφοσίωσης των συναδέλφων τους στο να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των συναδέλφων τους και των πελατών.

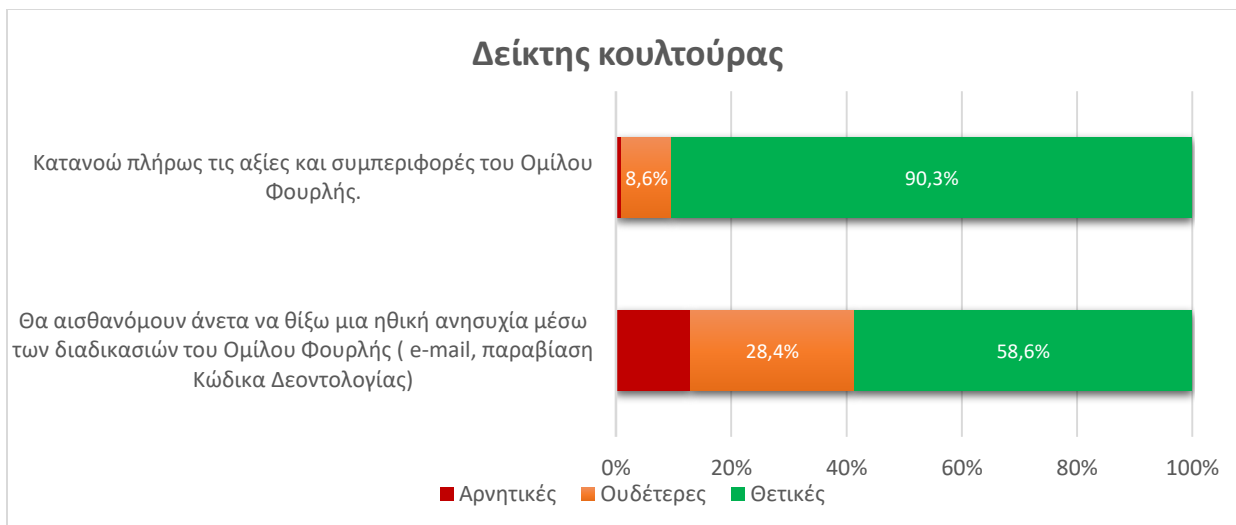
Όπως φαίνεται στο Σχήμα 24, το 82,2% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι συνάδελφοί τους είναι αφοσιωμένοι στο να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των συναδέλφων τους και των πελατών, ενώ το 80,9% συμφωνεί ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν υπόψιν τις γνώμες και τις προτάσεις των πελατών για την καλύτερη ποιότητα εξυπηρέτησής τους. Ωστόσο, και στις δύο ερωτήσεις το ποσοστό των ουδέτερων απαντήσεων είναι 14,7% και 15,7%, αντίστοιχα.



Σχήμα 24 Δείκτης εξυπηρέτησης πελατών

Δείκτης κουλτούρας

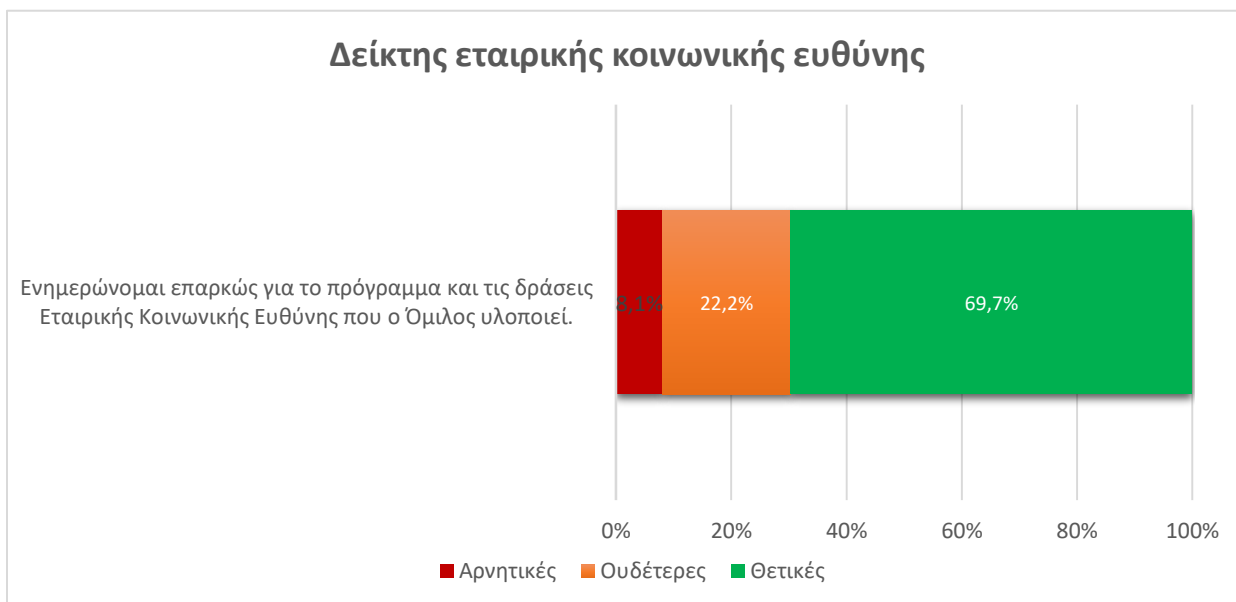
Ο δείκτης κουλτούρας περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 43 και 44 με στόχο να εξετάσει τον βαθμό κατανόησης των αξιών και των συμπεριφορών του Ομίλου από τους εργαζόμενους καθώς και το εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα να θίξουν κάποια ηθική ανησυχία τους στη Διοίκηση. Όπως δείχνει το Σχήμα 25, το 90,3% των εργαζομένων κατανοούν πλήρως τις αξίες και τις συμπεριφορές του Ομίλου, ενώ μόλις το 58,6% θα αισθανόταν άνετα να θίξει κάποια ηθική ανησυχία, ενώ το 28,4% απαντά ουδέτερα και το 12,9% διαφωνεί.



Σχήμα 25 Δείκτης κουλτούρας

Δείκτης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Ο δείκτης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης περιλαμβάνει την ερώτηση 45. Το 69,7% των ερωτηθέντων ενημερώνεται επαρκώς για το πρόγραμμα και τις δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που υλοποιεί ο Όμιλος, ενώ το 22,2% είναι ουδέτερο και το 8,1% διαφωνεί (Σχήμα 27).



Σχήμα 26 Δείκτης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Γενικοί μέσοι όροι θετικών απαντήσεων ανά κατηγορία

Με βάση τις θετικές απαντήσεις ανά κατηγορία ερωτήσεων, η Διοίκηση έχει μέσο όρο 72,8%, ο Άμεσος Προϊστάμενος 75,2%, Εκπαίδευση και ανάπτυξη 66,0%, Ίσες ευκαιρίες 55,5%, Αναγνώριση και ανταμοιβή 60,3%, Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής 58,5%, Επικοινωνία και συνεργασία 70,8% Οργανωτικά ζητήματα 71,5%, Ασφάλεια 78,0%, Ασφαλές περιβάλλον 80,5%, Αφοσίωση 79,2%, Εξυπηρέτηση πελατών 81,5%, Κουλτούρα, 74%, και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη 69,0%. Με βάση αυτούς τους μέσους όρους, ο γενικός μέσος όρος των εξεταζόμενων κατηγοριών είναι 70,9% (Πίνακας 4).

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 4, οι κατηγορίες ίσες ευκαιρίες και ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής έχουν τους χαμηλότερους μέσους όρους, 55,5% και 58,5%, αντίστοιχα. Στην κατηγορία των ίσων ευκαιριών ο χαμηλός μέσος όρος οφείλεται στον χαμηλό μέσο όρο συμφωνίας σχετικά με τα αξιοκρατικά κριτήρια προαγωγής στον Όμιλο (41,0%), ενώ στην κατηγορία ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής ο χαμηλός μέσος όρος οφείλεται στον χαμηλό μέσο όρο συμφωνίας σχετικά με τον φόρτο εργασίας και πόσο διαχειρίσιμος είναι (57,0%). Αντιθέτως, οι υψηλότεροι μέσοι όροι είναι στις κατηγορίες ασφαλές περιβάλλον (80,5%), αφοσίωσης (79,2%), και εξυπηρέτηση πελατών (81,5%).

Πίνακας 10 Μέσος όρος θετικών απαντήσεων ανά κατηγορία ερωτήσεων

Κατηγορία ερωτήσεων	Μ.Ο.
Διοίκηση	72,8%
Άμεσος προϊστάμενος	75,2%
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	66,0%
Ίσες ευκαιρίες	55,5%
Αναγνώριση και ανταμοιβή	60,3%
Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής	58,5%
Επικοινωνία και συνεργασία	70,8%
Οργανωτικά ζητήματα	71,5%
Ασφάλεια	78,0%
Ασφαλές περιβάλλον	80,5%
Αφοσίωση	79,2%
Εξυπηρέτηση πελατών	81,5%
Κουλτούρα	74,0%
Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	69,0%
Γενικός Μέσος Όρος	70,9%

Η ανάλυση των μέσων όρων για κάθε ερώτηση που παράγουν τους μέσους όρους ανά κατηγορία παρατίθεται στο Παράρτημα.

Μία ακόμα ενδιαφέρουσα ανάλυση αφορά τις πιθανές διαφορές μεταξύ των δύο φύλων σε κάθε κατηγορία, Όπως φαίνεται στον Πίνακα 5, υπάρχουν διαφορές σε αρκετές κατηγορίες, όπως η εκπαίδευση & ανάπτυξη, η αναγνώριση και ανταμοιβή, η ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής, η επικοινωνία και συνεργασία, τα οργανωτικά ζητήματα, η ασφάλεια, και η αφοσίωση.

Πίνακας 11 Διαφορές μέσων όρων ανδρών και γυναικών ανά κατηγορία απαντήσεων

Κατηγορία ερωτήσεων	Άνδρες	Γυναίκες
Διοίκηση	74,0%	72,1%
Άμεσος προϊστάμενος	76,0%	75,0%
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	69,0%	63,0%
Ίσες ευκαιρίες	56,0%	54,4%
Αναγνώριση και ανταμοιβή	65,1%	54,2%
Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής	65,0%	50,2%
Επικοινωνία και συνεργασία	72,4%	68,0%
Οργανωτικά ζητήματα	74,0%	69,0%
Ασφάλεια	80,3%	75,6%
Ασφαλές περιβάλλον	81,1%	79,4%
Αφοσίωση	84,0%	74,0%
Εξυπηρέτηση πελατών	83,3%	79,0%
Κουλτούρα	75,0%	73,0%
Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	69,0%	69,0%
Γενικός Μέσος Όρος	73,2%	68,3%

Η ανάλυση των μέσων όρων για κάθε ερώτηση που παράγουν τους μέσους όρους ανά κατηγορία για τους άνδρες και τις γυναίκες παρατίθεται στο Παράρτημα.

Αναφορικά με τις ζώνες βαθμολογίας, όπως εξηγήθηκε στην ανάλυση της μεθοδολογίας, τα πολύ δυσμενή αποτελέσματα περιλαμβάνουν ποσοστά μικρότερα του 38% των μέσων όρων συμφωνίας και τα μη ευνοϊκά αποτελέσματα περιλαμβάνουν ποσοστά μεταξύ 39 και 59%. Αναφορικά με τους μέσους όρους που υπολογίσθηκαν ανά δείκτη, φαίνεται ότι τα ευνοϊκά αποτελέσματα υπερτερούν καθώς από τους 14 δείκτες, μόνο τρεις ανήκουν στα μη ευνοϊκά αποτελέσματα. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 6, οι δείκτες που ανήκουν στα μη ευνοϊκά αποτελέσματα είναι οι ίσες ευκαιρίες (55,5%), η αναγνώριση και ανταμοιβή (60,3%), και η ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής (58,5%). Σημειώνεται ότι η αναγνώριση και ανταμοιβή περιλαμβάνονται οριακά στα μη ευνοϊκά αποτελέσματα, ενώ κανένας δείκτης δεν μπορεί να συμπεριληφθεί στα πολύ δυσμενή αποτελέσματα.

Πίνακας 12 Ευνοϊκά και μη ευνοϊκά αποτελέσματα

Δείκτης	Ευνοϊκά	Μη ευνοϊκά	Πολύ δυσμενή
Διοίκηση	72,8%		
Άμεσος προϊστάμενος	75,2%		
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	66,0%		
Ίσες ευκαιρίες		55,5%	
Αναγνώριση και ανταμοιβή		60,3%	
Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής		58,5%	
Επικοινωνία και συνεργασία	70,8%		
Οργανωτικά ζητήματα	71,5%		
Ασφάλεια	78,0%		
Ασφαλές περιβάλλον	80,5%		
Αφοσίωση	79,2%		
Εξυπηρέτηση πελατών	81,5%		
Κουλτούρα	74,0%		
Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	69,0%		

Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας

Εφαρμόζοντας τη δοκιμή t-test διαπιστώνεται ότι το φύλο είναι στατιστικά σημαντική μεταβλητή για τη Διοίκηση ($p = 0,0233 < 0,05$), την Εκπαίδευση και Ανάπτυξη ($p = 0,0103 < 0,05$), την Αναγνώριση και Ανταμοιβή ($p = 0,0198 < 0,05$), την Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής ($p = 0,0100 < 0,05$), τα Οργανωτικά ζητήματα ($p = 0,0360 < 0,05$), και την Αφοσίωση ($p = 0,0344 < 0,05$). Αντιθέτως, το φύλο δεν είναι στατιστικά σημαντική μεταβλητή για τον Άμεσο προϊστάμενο ($p = 0,0674 > 0,05$), τις Ίσες ευκαιρίες ($p = 0,0666 > 0,05$), την Επικοινωνία και συνεργασία ($p = 0,0504 > 0,05$), την Ασφάλεια ($p = 0,1473 > 0,05$), το Ασφαλές περιβάλλον ($p = 0,2265 > 0,05$), την Εξυπηρέτηση πελατών ($p = 0,2023 > 0,05$), την Κουλτούρα ($p = 0,2414 > 0,05$), και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ($p = 0,2347 > 0,05$) (Πίνακας 7).

Πίνακας 13 Στατιστική σημαντικότητα φύλου ανά δείκτη

Δείκτης	τιμή p	< ή > 0,05
Διοίκηση	0,0233	< 0,05
Άμεσος προϊστάμενος	0,0674	> 0,05
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	0,0103	< 0,05
Ίσες ευκαιρίες	0,0666	> 0,05
Αναγνώριση και ανταμοιβή	0,0198	< 0,05
Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής	0,0100	< 0,05
Επικοινωνία και συνεργασία	0,0504	> 0,05
Οργανωτικά ζητήματα	0,0360	< 0,05
Ασφάλεια	0,1473	> 0,05
Ασφαλές περιβάλλον	0,2265	> 0,05
Αφοσίωση	0,0344	< 0,05
Εξυπηρέτηση πελατών	0,2023	> 0,05
Κουλτούρα	0,2414	> 0,05
Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	0,2347	> 0,05

V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ / ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η Διπλωματική είχε σαν στόχο να εξετάσει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του Ομίλου Φουρλή σύμφωνα με την οργανωτική κουλτούρα, τον τρόπο διοίκηση, τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, την αναγνώριση και ανταμοιβή των εργαζομένων, και την ασφάλεια, μεταξύ άλλων διαστάσεων. Το ερευνητικό δείγμα αποτελείται από 580 άτομα - 42,43% άνδρες και 57,57% γυναίκες - τα οποία απασχολούνται στον Όμιλο Φουρλή μέχρι 5 έτη (63,65%), από 6 έως 10 έτη (25,18%), και περισσότερο από 11 έτη (11,17%), ως διοικητικά στελέχη (14,11%) και υπάλληλοι (85,89%), με πλήρη απασχόληση (43,74%) ή μερική απασχόληση (56,26%), και ηλικίας κυρίως μεταξύ 43 και 53 ετών (79,05%). Η μεθοδολογία εφαρμόζει συλλογή πρωτογενών δεδομένων με τη μέθοδο των ερωτηματολογίων 45 ερωτημάτων σε 14 κατηγορίες (Διοίκηση, Άμεσος προϊστάμενος, Εκπαίδευση και ανάπτυξη, Ίσες ευκαιρίες, Αναγνώριση και ανταμοιβή, Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής, Επικοινωνία και συνεργασία, Οργανωτικά ζητήματα, Ασφάλεια, Ασφαλές περιβάλλον, Αφοσίωση, Εξυπηρέτηση πελατών, Κουλτούρα και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη).

Από την ανάλυση των ερωτηματολογίων διαπιστώνεται ότι οι υψηλότεροι μέσοι όροι θετικών απαντήσεων αφορούν τις εξής ερωτήσεις:

1. Κατανοώ πλήρως τις αξίες και συμπεριφορές του Ομίλου Φουρλής (90,0%) - (Κουλτούρα).
2. Είμαι καλά ενημερωμένος για τους στόχους του τμήματος μου (87,0%) - (Άμεσος Προϊστάμενος).
3. Η εταιρεία μου παρέχει όλα τα εργαλεία επικοινωνίας (συναντήσεις, email, πίνακας ανακοινώσεων κλπ.) (86,0%) - (Επικοινωνία / Συνεργασία).
4. Αντιλαμβάνομαι πώς η δουλειά μου συμβάλει στην επιτυχία της εταιρείας (86,0%) - (Οργανωτικά Ζητήματα).
5. Θα συνιστούσα σε έναν φίλο να εργαστεί στον Όμιλο Φουρλής (86,0%) - (Αφοσίωση).

6. Ο άμεσος προϊστάμενος μου με σέβεται ως άτομο (85,0%) - (Άμεσος Προϊστάμενος).
7. Η εξέλιξη του Ομίλου Φουρλής με κάνει να αισθάνομαι ασφαλής (85,0%) - (Ασφαλές περιβάλλον).
8. Σκοπεύω να παραμείνω στην εταιρία το λιγότερο για τους επόμενους 12 μήνες (84,0%) - (Αφοσίωση).
9. Είμαι υπερήφανος που εργάζομαι στον Όμιλο Φουρλής (82,0%) - (Αφοσίωση).
10. Οι συνάδελφοι μου είναι αφοσιωμένοι στο να ανταποκρίνονται στις ανάγκες τόσο των συναδέλφων τους, όσο και των πελατών (82,0%) - (Εξυπηρέτηση πελατών).

Αντιθέτως, οι χαμηλότεροι μέσοι όροι θετικών απαντήσεων αφορούν τις εξής ερωτήσεις:

1. Η εταιρία σέβεται την ανάγκη μου για ισορροπία μεταξύ οικογένειας και δουλειάς (60,0%) - (Ισορροπία εργασιακής και επαγγελματικής ζωής).
2. Έχω την ευκαιρία να εκφράσω τη γνώμη μου προτού παρθεί οποιαδήποτε απόφαση (59,0%) - (Επικοινωνία / Συνεργασία).
3. Θα αισθανόμουν άνετα να θίξω μια ηθική ανησυχία μέσω των διαδικασιών του Ομίλου Φουρλής (email, παραβίαση Κώδικα Δεοντολογίας) - (59,0%) - (Κουλτούρα).
4. Ο άμεσος προϊστάμενος μου συζητά τακτικά μαζί μου για τις επιδόσεις μου, προτείνοντας ενέργειες κατάρτισης και ανάπτυξης (58,0%) - (Εκπαίδευση & Ανάπτυξη).
5. Τις τελευταίες 7 ημέρες έχω λάβει αναγνώριση για καλή δουλειά (58,0%) - (Άμεσος Προϊστάμενος).
6. Ο φόρτος εργασίας μου είναι λογικός και μπορώ να διαχειριστώ τη δουλειά που μου έχει ανατεθεί (57,0%) - (Ισορροπία εργασιακής και επαγγελματικής ζωής).
7. Τους τελευταίους 12 μήνες είχα την ευκαιρία, μέσω των εργαλείων που μου παρείχε η εταιρία να αναπτυχθώ επαγγελματικά (56,0%) - (Εκπαίδευση & Ανάπτυξη).
8. Η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της εταιρείας μου είναι αποτελεσματική (56,0%) - (Επικοινωνία / Συνεργασία).

9. Το μισθολογικό πακέτο μου είναι ικανοποιητικό, σχετικά με τη θέση εργασίας μου (48,0%) - (Αναγνώριση & ανταμοιβή).
10. Τα κριτήρια προαγωγής στην εταιρία μου είναι αξιοκρατικά (41,0%) - (Ίσες Ευκαιρίες).

Εξετάζοντας τα αποτελέσματα των κατηγοριών με τους χαμηλότερους μέσους όρους θετικών απαντήσεων – ίσες ευκαιρίες και ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής – διαπιστώνεται ότι τα ευρήματα είναι συνεπή προς τη βιβλιογραφία. Παρόλο που δεν υπάρχουν μελέτες που να διαχωρίζουν επακριβώς τις διαφορές μεταξύ των δύο φύλων στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, εντούτοις αρκετές έρευνες επιβεβαιώνουν τα αποτελέσματα. Μελέτη των Grey-Bowen and McFarlane (2010) εξετάζει το χάσμα των φύλων και τους πιθανούς παράγοντες που συμβάλλουν στην εισοδηματική ανισότητα. Η υποτίμηση της γυναικείας εργασίας, ο επαγγελματικός διαχωρισμός λόγω φύλου και η διακριτική μεταχείριση στο χώρο εργασίας εξακολουθούν να υφίστανται εμποδίζοντας τις προσπάθειες για τη μείωση των διαφορών στις αμοιβές των δύο φύλων. Τα ευρήματα δείχνουν ότι ακόμα και όταν οι γυναίκες έχουν παράγει τον ίδιο όγκο εργασίας με τους άνδρες, δεν λαμβάνουν την ίδια αμοιβή με τη μισθολογική ανισότητα να βαραίνει τις γυναίκες. Οι Emslie and Hunt (2009) διεξάγουν ημι-δομημένες συνεντεύξεις σε δείγμα ανδρών και γυναικών ηλικίας 50 έως 52 ετών, προκειμένου να συγκρίνουν εμπειρίες από την ισορροπία εργασίας-ζωής. Τα δεδομένα δείχνουν ότι το φύλο παίζει σημαντικό ρόλο στον τρόπο που οι ερωτώμενοι διαχειρίζονται την εργασία και την προσωπική ζωή. Οι γυναίκες συζητούν τα τρέχοντα προβλήματά τους σχετικά με την υποχρέωση να έχουν πολλούς και διαφορετικούς ρόλους (μητέρα, σύζυγος, εργαζόμενη), ενώ οι άνδρες περιορίζονται στις συγκρούσεις που βίωναν στο παρελθόν, όταν τα παιδιά τους ήταν μικρά.

Εφαρμόζοντας τη δοκιμή t-test διαπιστώνεται ότι το φύλο είναι στατιστικά σημαντική μεταβλητή για τη Διοίκηση, την Εκπαίδευση και Ανάπτυξη, την Αναγνώριση και Ανταμοιβή, την Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής, τα Οργανωτικά Ζητήματα, και την Αφοσίωση. Σε συνδυασμό με τους υψηλότερους μέσους όρους των θετικών απαντήσεων φαίνεται ότι τα Οργανωτικά Ζητήματα και η Αφοσίωση είναι από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του Ομίλου.

Η Arnanian-Kepuladze (2019) υπογραμμίζει ότι η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων εξαρτάται από τα κίνητρα που έχουν οι εργαζόμενοι για να παράγουν έργο. Λαμβάνοντας αυτό υπόψιν καθώς και τα ευρήματα της παρούσας έρευνας προτείνεται ότι ένας από τους τρόπους για την αύξηση των επιδόσεων των εργαζομένων είναι μία νέα προσέγγιση της διαχείρισης κινήτρων. Σε γενικές γραμμές, η θέση των γυναικών στην αγορά εργασίας έχει αλλάξει σημαντικά λόγω της ευρείας συμμετοχής τους στο ανθρώπινο δυναμικό των Ομίλων. Από την άλλη πλευρά, παρά τη διαρκώς αυξανόμενη συμμετοχή των γυναικών στην οικονομική ζωή τα τελευταία χρόνια, η διάσταση του φύλου αποτελεί τροχοπέδη για πολλές από αυτές. Θέματα αφοσίωσης, εκπαίδευσης, ισορροπίας προσωπικής και επαγγελματικής ζωής και αμοιβών είναι εξαιρετικά σημαντικά προκειμένου η Διοίκηση του Ομίλου Φουρλής να εφαρμόσει πιο αποτελεσματικά την παροχή λαμβάνοντας υπόψιν σύγχρονες έρευνες για τις ιδιαιτερότητες των δύο φύλων σε θέματα παρακίνησης. Για παράδειγμα, θεωρείται ευρέως γνωστό ότι τα σημαντικότερα πεδία για τους άνδρες είναι η ευκαιρία για πρόοδο, η ευκαιρία για υψηλά κέρδη, η ευθύνη και η αυτονομία, ενώ για τις γυναίκες έχει περισσότερη σημασία ο χρόνος για την προσωπική ζωή, η συνεργασία και το περιβάλλον. Επομένως, λαμβάνοντας υπόψιν τις στερεότυπες αντιλήψεις για τα δύο φύλα, η Διοίκηση του Ομίλου Φουρλή ενδεχομένως να βελτιώσει τα χαμηλά ποσοστά θετικών απαντήσεων στις κατηγορίες ισορροπία εργασιακής και επαγγελματικής ζωής, εκπαίδευση & ανάπτυξη, επικοινωνία /συνεργασία, αναγνώριση & ανταμοιβή, και ίσες ευκαιρίες, οι οποίες προέρχονται κυρίως από γυναίκες.

Για μελλοντική έρευνα προτείνεται η διεξαγωγή οικονομετρικής ανάλυσης με διάφορες ανεξάρτητες μεταβλητές (π.χ. εισόδημα, ίσες ευκαιρίες, ευκαιρίες ανάπτυξης, κλπ.) και εξαρτημένη μεταβλητή την ικανοποίηση από την εργασία στον Όμιλο Φουρλή. Επίσης, θα μπορούσε να διερευνηθεί ακόμα περισσότερο το δείγμα λαμβάνοντας σχετικές απαντήσεις και από άλλες χώρες όπου δραστηριοποιείται ο Όμιλος, όπως Ρουμανία, Βουλγαρία, και Τουρκία.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abendroth, A.K. and Den Dulk, L., (2011). Support for the work-life balance in Europe: The impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction. *Work, employment and society*, 25(2), pp.234-256.

Adekola, B., (2011). Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction. A case study of Nigerian Bank Employees. *Australian Journal of Business and Management Research*, 2, pp. 100-112.

Ahmad, K.Z.B., Jasimuddin, S.M. and Kee, W.L., (2018). Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter? *Management Decision*, 56(2), pp.421-440.

Anafarta, N., (2011). The relationship between work-family conflict and job satisfaction: A structural equation modeling (SEM) approach. *International Journal of Business and Management*, 6(4), pp.168-177.

Arif, A., Iqbal, I. and Naqvi, S.D.R., (2017). The Impact of Mediating Role of Job Security between Work-Family Conflict and Employee Welfare Service. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(6), pp.326-341.

Arnania-Kepuladze, T., (2019). Gender stereotypes and gender feature of job motivation: differences or similarity? *Problems and Perspectives in Management*, 8(2), pp.84-93

Bakker, A. and Demerouti, E., (2013). Job demands-resources model. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), pp.107-115.

Bakker, A.B., Tims, M. and Derks, D., (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), pp.1359-1378.

Bal, P.M., De Lange, A.H., Jansen, P.G. and Van Der Velde, M.E., (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of vocational behavior*, 72(1), pp.143-158.

Belias, D. and Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), pp. 132-149.

Bhatti, S.R. and Haider, S., (2014). The Impact of Employees' Motivation on Performance: Findings from Karachi Based Service Organization. *IJMS*, 2(1), pp.11-20.

Bin, A.S., (2015). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), pp.1-8.

Biron, M. and Bamberger, P., (2012). Aversive workplace conditions and absenteeism: Taking referent group norms and supervisor support into account. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), pp.901-912

Bozeman, B. and Gaughan, M., (2011). Job satisfaction among university faculty: Individual, work, and institutional determinants. *The Journal of Higher Education*, 82(2), pp.154-186.

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. and Frey, D., (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), pp.270-283.

Bruck, C.S., Allen, T.D. and Spector, P.E., (2002). The relation between work–family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of vocational behavior*, 60(3), pp.336-353.

Bustamam, F.L., Teng, S.S. and Abdullah, F.Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144, pp. 392-402.

Γαλανάκης, Μ. (2012). *Εργασιακή ψυχολογία*. Εκδ. Σταμούλη.

Cahill, K.E., McNamara, T.K., Pitt-Catsouphes, M. and Valcour, M., (2015). Linking shifts in the national economy with changes in job satisfaction, employee engagement and work–life balance. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 56, pp.40-54.

Carlson, D.S., Grzywacz, J.G. and Zivnuska, S. (2009). Is Work–Family Balance More than Conflict and Enrichment? *Human Relations* 62(10): 1459–1486

Carmichael, F., Fenton, S.J., Pinilla Roncancio, M., Sadhra, S. and Sing, M., (2016). Workplace wellbeing programmes and their impact on employees and their employing organisations: A scoping review of the evidence base. *Birmingham Business School Discussion Paper Series*, 2016-04.

Caroli, E. and Godard, M., (2016). Does job insecurity deteriorate health? *Health economics*, 25(2), pp.131-147.

Çetin, C. and Turan, N., (2013). The relationship between qualitative job insecurity and burnout. *Management*, 21, pp.21-28.

Chan, L., (2018). Positive Organizational Leadership: Some Recent Findings in Positive Organizational Scholarship. M.A. in Leadership Studies: Capstone Project Papers, 23.

Chaudhary, N.S. and Bhaskar, P., (2016). Training and development and job satisfaction in education sector. *Training and Development*, 2(8), pp. 89-99.

Chaudhary, P., (2012). Effects of Employees Motivation on Organizational Performance- A Case Study. *International Journal of Research in Economics & Social Sciences*, 2(9), pp.81-87.

Clark, A. and Postel-Vinay, F., (2009). Job security and job protection. *Oxford Economic Papers*, 61(2), pp.207-239.

Demerouti, E., Bakker, A.B. and Halbesleben, J.R., (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), pp.457-469.

Diaz-Serrano, L. and Cabral Vieira, J.A. (2005). Low pay, higher pay and job satisfaction within the European Union: Empirical evidence from fourteen countries. *IZA Discussion Paper* No. 1558.

Dinc, M.S. and Plakalovic, V., (2016). Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Affective Commitment on Employees Performance in the Banking Sector of Bosnia and Herzegovina. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 9(18), pp.1-16.

Διδυμοπούλου, Μ. και Δινάκη, Ε. (2015). Οι Παράγοντες Που Επηρεάζουν Την Ικανοποίηση Των Εργαζομένων Σε Χώρους Κινητής Τηλεφωνίας. Πτυχιακή εργασία, ΤΕΙ Καβάλας.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L. and Rhoades, L., (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), pp.565-573.

Elder, R.L., Agee, M. and Adamson, C., (2018). Workplace counselling and the contemporary world of work. *New Zealand Journal of Counselling*, 38(1), pp.50-67.

Emslie, C. and Hunt, K., (2009). ‘Live to work’ or ‘work to live’? A qualitative study of gender and work–life balance among men and women in mid-life. *Gender, Work & Organization*, 16(1), pp.151-172.

EQLS (2017). European Quality of Life Surveys. <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-quality-of-life-surveys>

EWCS (2015). European Working Conditions Surveys. <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys>

Φουσκάκης, Δ. (2013). Περιγραφική Στατιστική. Αθήνα: Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Fu, W. and Deshpande, S.P., (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China’s insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), pp.339-349.

Gazioglu, S. and Tansel, A., (2006). Job satisfaction in Britain: individual and job-related factors. *Applied economics*, 38(10), pp.1163-1171.

GEEI (2019). Global Employee Engagement Index. <http://www.employee-engagement-index.com/>

Gilley, A., Waddell, K., Hall, A., Jackson, S.A. and Gilley, J.W., (2015). Manager behavior, generation, and influence on work-life balance: An empirical investigation. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20(1), p.3.

Green, F., (2011). Unpacking the misery multiplier: How employability modifies the impacts of unemployment and job insecurity on life satisfaction and mental health. *Journal of health economics*, 30(2), pp.265-276.

Greenhaus, J.H. and Beutell, N.J., (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), pp.76-88.

Grey-Bowen, J.E. and McFarlane, D.A., (2010). Gender compensation discrimination: an exploration of gender compensation gap and the higher education connection. *Journal of Business Studies Quarterly*, 2(1), pp.65-82.

Grzywacz, J.G. and Carlson, D.S., (2007). Conceptualizing work—family balance: Implications for practice and research. *Advances in developing human resources*, 9(4), pp.455-471.

Haar, J.M., (2004). Work-family conflict and turnover intention: Exploring the moderation effects. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(1), pp.35-39.

Hackman, J.R. and Oldham, G.R., (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), pp.250-279.

Hackman, J.R. and Oldham, G.R., (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), pp.159-170.

Harper, E., Castrucci, B.C., Bharthapudi, K. and Sellers, K., (2015). Job satisfaction: a critical, understudied facet of workforce development in public health. *Journal of Public Health Management and Practice*, 21(Suppl 6), p.S46.

Harrison, S. and Gordon, P.A., (2014). Misconceptions of employee turnover: Evidence-based information for the retail grocery industry. *Journal of Business & Economics Research*, 12(2), pp.145-152.

Hawley, P.H., (2015). Social dominance in childhood and its evolutionary underpinnings: Why it matters and what we can do. *Pediatrics*, 135(Supplement 2), pp. S31-S38.

Heaney, C.A., Israel, B.A. and House, J.S., (1994). Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health. *Social science & medicine*, 38(10), pp.1431-1437.

Heneman III, H.G. and Schwab, D.P., (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International journal of Psychology*, 20(1), pp.129-141.

Hofmans, J., De Gieter, S. and Pepermans, R. (2013). Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), pp. 1-9.

Hoobler, J.M., Hu, J. and Wilson, M., (2010). Do workers who experience conflict between the work and family domains hit a “glass ceiling?”: A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), pp.481-494.

Houlihan, N., L. Philippe, F., J. Vallerand, R. and Ménard, J., (2013). On passion and heavy work investment: Personal and organizational outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29(1), pp.25-45.

House, R.J. and Wigdor, L.A., (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel psychology*, 20(4), pp.369-390.

Huang, Q., Xing, Y. and Gamble, J., (2016). Job demands–resources: a gender perspective on employee well-being and resilience in retail stores in China. *The International Journal of Human Resource Management*, pp.1-19.

Huang, Q. and Gamble, J., (2015). Social expectations, gender and job satisfaction: Front-line employees in China's retail sector. *Human Resource Management Journal*, 25(3), pp.331-347.

Idris, A., See, D. and Coughlan, P., (2018). Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia: Connecting the dots with context and organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), pp.697-711.

Igalens, J. and Roussel, P., (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of organizational behavior*, 20(7), pp.1003-1025.

Imran, R., Majeed, M. and Ayub, A., (2015). Impact of organizational justice, job security and job satisfaction on organizational productivity. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), pp.840-845.

- ISSP (2019). International Social Survey Programme. <http://w.issp.org/menu-top/home/>
- Ismail, A. and Razak, M.R.A., (2016). Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment. *Management & Marketing Journal*, 14(1), pp.25-40.
- Jain, T.K. and Sharma, A., (2019). Impact of Training and Development on Employee Performance in Retail Sector: A Review Paper. Available at SSRN 3316856.
- JDI (2019). Job Descriptive Index. <http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2012/12/A-Measure-of-Job-Satisfaction1.pdf>
- Jones, M.K., Jones, R.J., Latreille, P.L. and Sloane, P.J., (2009). Training, job satisfaction, and workplace performance in Britain: Evidence from WERS 2004. *Labour*, 23, pp.139-175.
- JSS (2019). Job Satisfaction Survey. <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jssovr.html>
- Judge, T.A. and Larsen, R.J., (2001). Dispositional affect and job satisfaction: A review and theoretical extension. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(1), pp.67-98.
- Judge, T.A., Bono, J.E. and Locke, E.A., (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of applied psychology*, 85(2), pp.237-249.
- Jyoti, J., (2013). Impact of organizational climate on job satisfaction, job commitment and intention to leave: An empirical model. *Journal of business theory and practice*, 1(1), pp.66-82.
- Kalleberg, A.L., (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American sociological review*, pp.124-143.
- Kane, P.P. (2009). Stress causing psychosomatic illness among nurses. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 13(2), pp. 28-32. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2822165/>
- Kanyurhi, E.B. and Bugandwa Mungu Akonkwa, D., (2016). Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), pp.773-796.
- Κασιδιάρη, Κ. (2016). Ικανοποίηση και παρακίνηση εργαζομένων στο χώρο της υγείας : μελέτη περίπτωσης του Γενικού Νοσοκομείου Νοσημάτων Θώρακος Αθηνών «Η Σωτηρία», Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- King, N., (1970). Clarification and evaluation of the two-factor theory of job satisfaction. *Psychological Bulletin*, 74(1), pp.18-31.
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagne, M., Dysvik, A. and Forest, J., (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*, 40(5), pp.667-680.
- Λαγουμντζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ., και Κουτσογιάννης, Κ. (2015). Μέθοδοι Συλλογής Δεδομένων. <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5360>
- Laschinger, H.K.S., Wong, C.A. and Grau, A.L. (2013). Authentic leadership, empowerment and burnout: a comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), pp.541-552.

- Latif, K.F., Jan, S. and Shaheen, N., (2013). Association of Training Satisfaction with Employee Development aspect of Job Satisfaction. *Journal of Managerial Sciences*, 7(1), pp.15-178.
- Le Blanc, P.M. and González-Romá, V., (2012). A team level investigation of the relationship between Leader–Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), pp.534-544.
- Lee, Y.H. and Chelladurai, P., (2018). Emotional intelligence, emotional labor, coach burnout, job satisfaction, and turnover intention in sport leadership. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), pp.393-412.
- Li, N., Liang, J. and Crant, J.M., (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), pp.395-404.
- Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M. and Latham, G.P., (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological bulletin*, 90(1), p.125.
- Locke, E.A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In Dunnette, M.P. (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, pp. 1297-1350.
- Long, C.S., Yusof, W.M.M., Kowang, T.O. and Heng, L.H., (2014). The impact of transformational leadership style on job satisfaction. *World Applied Sciences Journal*, 29(1), pp.117-124.
- Long, C.S., Jusoh, A., Ajagbe, A.M. and Ghee, L.C., (2013). A Review on Job Stressor in the Perspective of Health Care Industry. *Research Journal of Recent Sciences*, 2(3), pp.81-86.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. and Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), pp. 305-320.
- Malik, W.U., Javed, M. and Hassan, S.T., (2017). Influence of transformational leadership components on job satisfaction and organizational commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1), pp.147-166.
- Manzoor, Q. (2012). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3(1), pp. 1-12.
- Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J. and Alegre, I., (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), pp.586-602.
- Mayrhofer, W., Meyer, M., Schiffinger, M. and Schmidt, A., (2008). The influence of family responsibilities, career fields and gender on career success: An empirical study. *Journal of Managerial Psychology*, 23(3), pp.292-323.
- Mazerolle, S.M. and Goodman, A., (2013). Fulfillment of work–life balance from the organizational perspective: a case study. *Journal of athletic training*, 48(5), pp.668-677.
- Millon, T., Millon, C.M., Meagher, S.E., Grossman, S.D. and Ramnath, R., (2012). *Personality disorders in modern life*. John Wiley & Sons.
- Morganson, V.J., Major, D.A., Oborn, K.L., Verive, J.M. and Heelan, M.P., (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life

balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), pp.578-595.

MSQ (2019). Minnesota Satisfaction Questionnaire. <http://vpr.psych.umn.edu/instruments/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire>

Muse, L.A. and Wadsworth, L.L., (2012). An examination of traditional versus non-traditional benefits. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), pp.112-131.

Nagy, N., Froidevaux, A. and Hirschi, A., (2019). Lifespan perspectives on careers and career development. In *Work across the lifespan* (pp. 235-259). Academic Press.

Nawab, S. and Bhatti, K.K., (2011). Influence of employee compensation on organizational commitment and job satisfaction: A case study of educational sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(8), pp. 25-32.

Nguyen, A., Taylor, J. and Bradley, S., (2003). Relative pay and job satisfaction: some new evidence. MPRA Paper No. 1382.

Niazi, A.S., (2011). Training and development strategy and its role in organizational performance. *Journal of public Administration and Governance*, 1(2), pp.42-57.

Νικολαΐδου, Α. (2011). Παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις τροφίμων και γεωργίας. Μεταπτυχιακή εργασία, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Nohe, C., Meier, L.L., Sonntag, K. and Michel, A., 2015. The chicken or the egg? A meta-analysis of panel studies of the relationship between work-family conflict and strain. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), p.522.

Odunlade, R.O., (2012). Managing employee compensation and benefits for job satisfaction in libraries and information centres in Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 714.

Olafsen, A.H., Halvari, H., Forest, J. and Deci, E.L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), pp. 447-457.

Ostroff, C., Kinicki, A.J. and Muhammad, R.S., (2012). Organizational culture and climate. *Handbook of Psychology*, Second Edition, 12.

Parzinger, M.J., Lemons, M.A. and McDaniel, K., (2012). The impact of organizational context on turnover and job satisfaction: A multi-analysis study of bank employees. *International Journal of the Academic Business World*, 6(1), pp.39-50.

Peteet, J.R., Murray-Ross, D., Medeiros, C., Walsh-Burke, K., Rieker, P. and Finkelstein, D., (1989). Job stress and satisfaction among the staff members at a cancer center. *Cancer*, 64(4), pp.975-982.

Pohl, S. and Galletta, M., (2017). The role of supervisor emotional support on individual job satisfaction: A multilevel analysis. *Applied Nursing Research*, 33, pp.61-66.

Powell, G.N. and Greenhaus, J.H., (2010). Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53(3), pp.513-534.

Qazi, S., Miralam, M.S. and Bhalla, P., (2017). Organizational culture and job satisfaction: a study of organized retail sector. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(1), pp.215-224.

Raja, A.S., and Palanichamy, D. (2011). The relationship between effective leadership and employee performance. *International Journal of Research in Commerce and Management*, 2(1), pp.51-59.

Rasool, H.F., Arfeen, I.U., Mothi, W. and Aslam, U., (2015). Leadership styles and its impact on employee's performance in health sector of Pakistan. *City University Research Journal*, 5(1), pp.97-109.

Raziq, A. and Maulabakhsh, R., (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, pp.717-725.

Regan, S., Laschinger, H.K. and Wong, C.A. (2016). The influence of empowerment, authentic leadership, and professional practice environments on nurses' perceived interprofessional collaboration. *Journal of Nursing Management*, 24(1), pp.54-61.

Rehman, M. and Afsar, B., (2012). The impact of paternalistic leadership on organization commitment and organization citizenship behaviour. *Journal of Business Management and Applied Economics*, 5(5), pp.148-159.

Rehman, S. and Azam Roomi, M., (2012). Gender and work-life balance: a phenomenological study of women entrepreneurs in Pakistan. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(2), pp.209-228.

Reineholm, C., Gustavsson, M. and Ekberg, K., (2011). Evaluation of job stress models for predicting health at work. *Work*, 40(2), pp.229-237.

Rugulies, R., Aust, B. and Madsen, I.E., (2017). Effort–reward imbalance at work and risk of depressive disorders. A systematic review and meta-analysis of prospective cohort studies. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 43(4), pp.294-306.

Sarker, M.A.R. and Ashrafi, D.M., (2018). The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(3), pp. 149-159.

Schaufeli, W.B. and Taris, T.W., (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Springer, Dordrecht.

Schmidt, S.W., (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), pp.481-498.

Shukla, N.K., (2012). How motivation factor affects the organizational effectiveness. *International Journal of Management Research and Reviews*, 2(3), pp.430-435.

Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I. and Peter, R., (2004). The measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons. *Social science & medicine*, 58(8), pp.1483-1499.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), pp. 27-41.

Skaalvik, E.M. and Skaalvik, S., (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and teacher education*, 27(6), pp.1029-1038.

Smith, PC, LM Kendall and CL Hulin. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago. Rand McNally.

Spector, P.E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. London: Sage.

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

Starmer, A.J., Frintner, M.P. and Freed, G.L., (2016). Work–life balance, burnout, and satisfaction of early career pediatricians. *Pediatrics*, 137(4), pp. 1-12.

Staw, B.M., Bell, N.E. and Clausen, J.A., (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, pp.56-77.

Suárez, M., Asenjo, M. and Sanchez, M., (2017). Job satisfaction among emergency department staff. *Australasian Emergency Nursing Journal*, 20(1), pp.31-36.

Tan, T.H. and Waheed, A., (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money. MPRA Paper No. 30419.

Theodoropoulou, M. (2018). Motivation in a Greek retail sector of clothing. Dissertation, Hellenic Open University

Tietjen, M.A. and Myers, R.M., (1998). Motivation and job satisfaction. *Management decision*, 36(4), pp.226-231.

Trivellas, P. and Reklitis, P., (2014). Leadership competencies profiles and managerial effectiveness in Greece. *Procedia Economics and Finance*, 9, pp.380-390.

Turnley, W.H. and Feldman, D.C., (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of organizational behavior*, 21(1), pp.25-42.

Van Scotter, J.R. and Motowidlo, S.J., (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of applied psychology*, 81(5), pp.525-531.

Van Vegchel, N., De Jonge, J., Bosma, H. and Schaufeli, W., (2005). Reviewing the effort–reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social science & medicine*, 60(5), pp.1117-1131.

Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S. and Ayob, N.B., (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), pp.24-32.

Vukonjanski, J. and Nikolić, M., (2013). Organizational culture and job satisfaction: The effects of company's ownership structure. *Journal of engineering management and competitiveness (JEMC)*, 3(2), pp.41-49.

Wilczyńska, A., Batorski, D. and Sellens, J.T., (2016). Employment flexibility and job security as determinants of job satisfaction: the case of Polish knowledge workers. *Social Indicators Research*, 126(2), pp.633-656.

Wright, S.L., (2015). Coping with loneliness at work. In *Addressing Loneliness* (pp. 145-156). Psychology Press.

Wu, L.Z., Kwong Kwan, H., Liu, J. and Resick, C.J., (2012). Work-to-family spillover effects of abusive supervision. *Journal of Managerial Psychology*, 27(7), pp.714-731.

Χαλικιάς, Μ. (2015). Μεθοδολογία Έρευνας Για Διοικητικά Στελέχη - Ενότητα: Ερωτηματολόγιο. Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. and Schaufeli, W.B., (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), pp.121-141.

Zopiatis, A., Constanti, P. and Theocharous, A.L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, pp. 129-140.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Άδεια Χρήσης Δεδομένων



Kolokytha Maria Mrs. (IGR/Athens) <Maria.Kolokytha@intersport.gr>
21/10/2022 8:36 μμ

Προς: Eftihia Nikolaou

Αγαπητή κυρία Νικολάου,

Θα ήθελα να σας διαβεβαιώσω ότι τα στοιχεία που εντάσσονται στη διπλωματική σας εργασία και που αφορούν στον Όμιλο Fourlis έχουν τη δική μας συγκατάθεση.

Σας εύχομαι καλή επιτυχία, καθώς γνωρίζω πόση προσπάθεια καταβάλλατε.

Μαρία Κολοκυθά



Kolokytha Maria Mrs. (IGR/Athens)
Human Resources Manager INTERSPORT Greece and Cyprus
18-20 Sorou Str. (Building A) - GR 151 25 Athens Greece
Tel. +302106293223 Fax +302106773711
Maria.Kolokytha@intersport.gr | www.intersport.gr



Ερωτηματολόγιο έρευνας

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
	Διοίκηση					
1	Η πρωτοβουλία ενθαρρύνεται					
2	Αισθάνομαι ελεύθερος να εκφράσω νέες ιδέες, προτάσεις και/ ή ανησυχίες					
3	Είμαι καλά ενημερωμένος για την γενική κατεύθυνση και επίδοση του Ομίλου Φουρλής					
4	Η Διοίκηση έχει επικοινωνήσει ένα καθαρό όραμα για την μελλοντική επιτυχία της εταιρίας					
	Άμεσος προϊστάμενος					
5	Ο άμεσος προϊστάμενος μου με σέβεται ως άτομο.					
6	Ο άμεσος προϊστάμενος μου με προκαλεί και με στηρίζει να βρω λύσεις στα καθημερινά θέματα που προκύπτουν.					
7	Είμαι καλά ενημερωμένος για τους στόχους του τμήματος μου.					
8	Ο άμεσος προϊστάμενος μου με στηρίζει να εκπληρώσω τις εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές μου δραστηριότητες.					
9	Τις τελευταίες 7 ημέρες έχω λάβει αναγνώριση για καλή εργασία.					
10	Ο άμεσος προϊστάμενος μου, έχει επικοινωνήσει ξεκάθαρα τις προσδοκίες του από εμένα.					
	Εκπαίδευση και ανάπτυξη					
11	Ο άμεσος προϊστάμενος μου συζητά μαζί μου τακτικά για την επίδοσή μου, προτείνοντας δράσεις κατάρτισης και ανάπτυξης.					
12	Τους τελευταίους 12 μήνες είχα ευκαιρίες να μάθω κάτι χρήσιμο για τη δουλειά μου.					
13	Τους τελευταίους 12 μήνες είχα την ευκαιρία, μέσω των εργαλείων που μου παρείχε η εταιρία να αναπτυχθώ επαγγελματικά.					
14	Η επαγγελματική κατάρτιση βελτίωσε την απόδοσή της δουλειάς μου					
15	Οι δεξιότητες και οι ικανότητές μου χρησιμοποιούνται αποδοτικά					
	Ίσες ευκαιρίες					
16	Τα κριτήρια προαγωγής στην εταιρία μου είναι αξιοκρατικά					
17	Όλοι οι άνθρωποι ή οι ομάδες ανθρώπων σε αυτή την εταιρία αντιμετωπίζονται εξίσου (π.χ. γυναίκες, ηλικιωμένοι, αλλοδαποί, κλπ.)					
	Αναγνώριση και ανταμοιβή					
18	Το μισθολογικό πακέτο μου είναι ικανοποιητικό, σχετικά με τη θέση εργασίας μου					
19	Το πακέτο παροχών μου είναι ικανοποιητικό, σχετικά με τη θέση εργασίας μου					
20	Είχα ενημερωθεί επαρκώς σχετικά με την πολιτική Αμοιβών/ Παροχών του Ομίλου Φουρλής, σχετικά με τη θέση εργασίας μου.					

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
	Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής					
21	Ο φόρτος εργασίας μου είναι λογικός και μπορώ να διαχειριστώ τη δουλειά που μου έχει ανατεθεί.					
22	Η εταιρία σέβεται την ανάγκη μου για ισορροπία μεταξύ οικογένειας και δουλειάς.					
	Επικοινωνία και συνεργασία					
23	Στο τμήμα μου, η σχέση μεταξύ με τους συναδέλφους μου είναι αποτελεσματική και χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, σεβασμό, και εμπιστοσύνη.					
24	Η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της εταιρίας μου είναι αποτελεσματική.					
25	Έχω την ευκαιρία να εκφράσω τη γνώμη μου προτού παρθεί οποιαδήποτε απόφαση.					
26	Λαμβάνω τις κατάλληλες πληροφορίες για να κάνω τη δουλειά μου αποτελεσματικά.					
27	Η εταιρεία μου παρέχει όλα τα εργαλεία επικοινωνίας (συναντήσεις, email, πίνακας ανακοινώσεων κλπ.).					
	Οργανωτικά ζητήματα					
28	Στην εταιρεία μου οι αρμοδιότητες των διαφορετικών τμημάτων και των θέσεων εργασίας είναι καθορισμένες ξεκάθαρα.					
29	Οι αρμοδιότητες της εργασίας μου είναι καθορισμένες ξεκάθαρα.					
30	Η εταιρεία μου παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό (μεθόδους, τεχνικές, συστήματα, διαδικασίες) για να κάνω τη δουλειά μου καλά.					
31	Αντιλαμβάνομαι πώς η δουλειά μου συμβάλει στην επιτυχία της εταιρείας.					
	Ασφάλεια					
32	Οι φυσικές συνθήκες εργασίας στην εταιρεία μου είναι καλές (χώρος, καθαριότητα, φωτισμός, ασφάλεια) .					
33	Η εταιρεία φροντίζει για την ασφάλεια των εργαζομένων.					
	Ασφαλές περιβάλλον					
34	Δεν φοβάμαι ότι θα χάσω τη δουλειά μου λόγω κάποιου μικρού λάθους.					
35	Η εξέλιξη του Ομίλου Φουρλής με κάνει να αισθάνομαι ασφαλής.					
	Αφοσίωση					
36	Είμαι υπερήφανος που εργάζομαι στον Όμιλο Φουρλής.					
37	Θα συνιστούσα σε έναν φίλο να εργαστεί στον Όμιλο Φουρλής.					
38	Σκοπεύω να παραμείνω στην εταιρία το λιγότερο για τους επόμενους 12 μήνες.					
39	Οι συνάδελφοί μου είναι διατεθειμένοι να υπερβούν την αναμενόμενη απόδοσή τους για την επιτυχία της εταιρείας.					
40	Είμαι ικανοποιημένος με τον Όμιλο Φουρλής σαν τόπο εργασίας.					
	Εξυπηρέτηση πελατών					
41	Οι συνάδελφοί μου είναι αφοσιωμένοι στο να ανταποκρίνονται στις ανάγκες τόσο των συναδέλφων τους, όσο και των πελατών.					
42	Οι γνώμες και οι προτάσεις των πελατών λαμβάνονται υπόψη για την καλύτερη ποιότητα εξυπηρέτησής τους.					

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
	Κουλτούρα					
43	Καταννώ πλήρως τις αξίες και συμπεριφορές του Ομίλου Φουρλής.					
44	Θα αισθανόμουν άνετα να θίξω μια ηθική ανησυχία μέσω των διαδικασιών του Ομίλου Φουρλής (e-email, παραβίαση Κώδικα Δεοντολογίας)					
	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη					
45	Ενημερώνομαι επαρκώς για το πρόγραμμα και τις δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που ο Όμιλος υλοποιεί.					

Ανάλυση μέσων όρων ανά κατηγορία

	Διοίκηση	72,8%
1	Η πρωτοβουλία ενθαρρύνεται	80,0%
2	Αισθάνομαι ελεύθερος να εκφράσω νέες ιδέες, προτάσεις και/ ή ανησυχίες	80,0%
3	Είμαι καλά ενημερωμένος για την γενική κατεύθυνση και επίδοση του Ομίλου Φουρλής	62,0%
4	Η Διοίκηση έχει επικοινωνήσει ένα καθαρό όραμα για την μελλοντική επιτυχία της εταιρίας	69,0%
	Άμεσος προϊστάμενος	75,2%
5	Ο άμεσος προϊστάμενος μου με σέβεται ως άτομο.	85,0%
6	Ο άμεσος προϊστάμενος μου με προκαλεί και με στηρίζει να βρω λύσεις στα καθημερινά θέματα που προκύπτουν.	76,0%
7	Είμαι καλά ενημερωμένος για τους στόχους του τμήματός μου.	87,0%
8	Ο άμεσος προϊστάμενος μου με στηρίζει να εκπληρώσω τις εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές μου δραστηριότητες.	73,0%
9	Τις τελευταίες 7 ημέρες έχω λάβει αναγνώριση για καλή εργασία.	58,0%
10	Ο άμεσος προϊστάμενος μου, έχει επικοινωνήσει ξεκάθαρα τις προσδοκίες του από εμένα.	72,0%
	Εκπαίδευση και ανάπτυξη	66,0%
11	Ο άμεσος προϊστάμενος μου συζητά μαζί μου τακτικά για την επίδοσή μου, προτείνοντας δράσεις κατάρτισης και ανάπτυξης.	58,0%
12	Τους τελευταίους 12 μήνες είχα ευκαιρίες να μάθω κάτι χρήσιμο για τη δουλειά μου.	80,0%
13	Τους τελευταίους 12 μήνες είχα την ευκαιρία, μέσω των εργαλείων που μου παρείχε η εταιρία να αναπτυχθώ επαγγελματικά.	56,0%
14	Η επαγγελματική κατάρτιση βελτίωσε την απόδοσή της δουλειάς μου.	75,0%
15	Οι δεξιότητες και οι ικανότητές μου χρησιμοποιούνται αποδοτικά.	61,0%
	Ίσες ευκαιρίες	55,5%
16	Τα κριτήρια προαγωγής στην εταιρία μου είναι αξιοκρατικά.	41,0%
17	Όλοι οι άνθρωποι ή οι ομάδες ανθρώπων σε αυτή την εταιρία αντιμετωπίζονται εξίσου (π.χ. γυναίκες, ηλικιωμένοι, αλλοδαποί, κλπ.)	70,0%
	Αναγνώριση και ανταμοιβή	60,3%
18	Το μισθολογικό πακέτο μου είναι ικανοποιητικό, σχετικά με τη θέση εργασίας μου.	47,0%
19	Το πακέτο παροχών μου είναι ικανοποιητικό, σχετικά με τη θέση εργασίας μου.	61,0%

20	Είχα ενημερωθεί επαρκώς σχετικά με την πολιτική Αμοιβών/ Παροχών του Ομίλου Φουρλής, σχετικά με τη θέση εργασίας μου.	73,0%
	Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής	58,5%
21	Ο φόρτος εργασίας μου είναι λογικός και μπορώ να διαχειριστώ τη δουλειά που μου έχει ανατεθεί.	57,0%
22	Η εταιρία σέβεται την ανάγκη μου για ισορροπία μεταξύ οικογένειας και δουλειάς.	60,0%
	Επικοινωνία και συνεργασία	70,8%
23	Στο τμήμα μου, η σχέση μεταξύ με τους συναδέλφους μου είναι αποτελεσματική και χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, σεβασμό, και εμπιστοσύνη.	79,0%
24	Η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της εταιρίας μου είναι αποτελεσματική.	57,0%
25	Έχω την ευκαιρία να εκφράσω τη γνώμη μου προτού παρθεί οποιαδήποτε απόφαση.	60,0%
26	Λαμβάνω τις κατάλληλες πληροφορίες για να κάνω τη δουλειά μου αποτελεσματικά.	72,0%
27	Η εταιρεία μου παρέχει όλα τα εργαλεία επικοινωνίας (συναντήσεις, email, πίνακας ανακοινώσεων κλπ.).	86,0%
	Οργανωτικά ζητήματα	71,5%
28	Στην εταιρεία μου οι αρμοδιότητες των διαφορετικών τμημάτων και των θέσεων εργασίας είναι καθορισμένες ξεκάθαρα.	66,0%
29	Οι αρμοδιότητες της εργασίας μου είναι καθορισμένες ξεκάθαρα.	67,0%
30	Η εταιρεία μου παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό (μεθόδους, τεχνικές, συστήματα, διαδικασίες) για να κάνω τη δουλειά μου καλά.	67,0%
31	Αντιλαμβάνομαι πώς η δουλειά μου συμβάλει στην επιτυχία της εταιρείας.	86,0%
	Ασφάλεια	78,0%
32	Οι φυσικές συνθήκες εργασίας στην εταιρεία μου είναι καλές (χώρος, καθαριότητα, φωτισμός, ασφάλεια)	76,0%
33	Η εταιρεία φροντίζει για την ασφάλεια των εργαζομένων.	80,0%
	Ασφαλές περιβάλλον	80,5%
34	Δεν φοβάμαι ότι θα χάσω τη δουλειά μου λόγω κάποιου μικρού λάθους.	77,0%
35	Η εξέλιξη του Ομίλου Φουρλής με κάνει να αισθάνομαι ασφαλής.	84,0%
	Αφοσίωση	79,4%
36	Είμαι υπερήφανος που εργάζομαι στον Όμιλο Φουρλής.	82,0%
37	Θα συνιστούσα σε έναν φίλο να εργαστεί στον Όμιλο Φουρλής.	85,0%
38	Σκοπεύω να παραμείνω στην εταιρία το λιγότερο για τους επόμενους 12 μήνες.	83,0%
39	Οι συνάδελφοί μου είναι διατεθειμένοι να υπερβούν την αναμενόμενη απόδοσή τους για την επιτυχία της εταιρείας.	67,0%
40	Είμαι ικανοποιημένος με τον Όμιλο Φουρλής σαν τόπο εργασίας.	80,0%
	Εξυπηρέτηση πελατών	81,5%
41	Οι συνάδελφοί μου είναι αφοσιωμένοι στο να ανταποκρίνονται στις ανάγκες τόσο των συναδέλφων τους, όσο και των πελατών.	82,0%
42	Οι γνώμες και οι προτάσεις των πελατών λαμβάνονται υπόψη για την καλύτερη ποιότητα εξυπηρέτησής τους.	81,0%
	Κουλτούρα	74,0%
43	Κατανόω πλήρως τις αξίες και συμπεριφορές του Ομίλου Φουρλής.	90,0%
44	Θα αισθανόμουν άνετα να θίξω μια ηθική ανησυχία μέσω των διαδικασιών του Ομίλου Φουρλής (e-email, παραβίαση Κώδικα Δεοντολογίας)	58,0%
	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	69,0%
45	Ενημερώνομαι επαρκώς για το πρόγραμμα και τις δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που ο Όμιλος υλοποιεί.	69,0%
	Γενικός Μέσος Όρος	70,9%

Ανάλυση μέσων όρων ανά κατηγορία (άνδρες – γυναίκες)

		Άνδρες	Γυναίκες
	Διοίκηση	73,8%	72,1%
1	Η πρωτοβουλία ενθαρρύνεται	80,1%	80,4%
2	Αισθάνομαι ελεύθερος να εκφράσω νέες ιδέες, προτάσεις και/ ή ανησυχίες	81,5%	79,2%
3	Είμαι καλά ενημερωμένος για την γενική κατεύθυνση και επίδοση του Ομίλου Φουρλής	61,8%	63,1%
4	Η Διοίκηση έχει επικοινωνήσει ένα καθαρό όραμα για την μελλοντική επιτυχία της εταιρίας	71,8%	65,8%
	Άμεσος προϊστάμενος	75,7%	74,6%
5	Ο άμεσος προϊστάμενος μου με σέβεται ως άτομο.	84,3%	85,8%
6	Ο άμεσος προϊστάμενος μου με προκαλεί και με στηρίζει να βρω λύσεις στα καθημερινά θέματα που προκύπτουν.	76,4%	77,3%
7	Είμαι καλά ενημερωμένος για τους στόχους του τμήματος μου.	86,3%	87,3%
8	Ο άμεσος προϊστάμενος μου με στηρίζει να εκπληρώσω τις εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές μου δραστηριότητες.	73,5%	71,9%
9	Τις τελευταίες 7 ημέρες έχω λάβει αναγνώριση για καλή εργασία.	61,0%	53,5%
10	Ο άμεσος προϊστάμενος μου, έχει επικοινωνήσει ξεκάθαρα τις προσδοκίες του από εμένα.	72,9%	71,5%
	Εκπαίδευση και ανάπτυξη	68,7%	63,0%
11	Ο άμεσος προϊστάμενος μου συζητά μαζί μου τακτικά για την επίδοσή μου, προτείνοντας δράσεις κατάρτισης και ανάπτυξης.	59,3%	56,9%
12	Τους τελευταίους 12 μήνες είχα ευκαιρίες να μάθω κάτι χρήσιμο για τη δουλειά μου.	82,3%	77,3%
13	Τους τελευταίους 12 μήνες είχα την ευκαιρία, μέσω των εργαλείων που μου παρείχε η εταιρία να αναπτυχθώ επαγγελματικά.	57,8%	55,0%
14	Η επαγγελματική κατάρτιση βελτίωσε την απόδοσή της δουλειάς μου.	77,2%	73,5%
15	Οι δεξιότητες και οι ικανότητές μου χρησιμοποιούνται αποδοτικά.	67,0%	52,3%
	Ίσες ευκαιρίες	55,8%	54,4%
16	Τα κριτήρια προαγωγής στην εταιρία μου είναι αξιοκρατικά.	43,6%	36,9%
17	Όλοι οι άνθρωποι ή οι ομάδες ανθρώπων σε αυτή την εταιρία αντιμετωπίζονται εξίσου (π.χ. γυναίκες, ηλικιωμένοι, αλλοδαποί, κλπ.)	68,1%	71,9%
	Αναγνώριση και ανταμοιβή	65,1%	54,2%
18	Το μισθολογικό πακέτο μου είναι ικανοποιητικό, σχετικά με τη θέση εργασίας μου.	54,7%	36,5%
19	Το πακέτο παροχών μου είναι ικανοποιητικό, σχετικά με τη θέση εργασίας μου.	67,2%	53,5%
20	Είχα ενημερωθεί επαρκώς σχετικά με την πολιτική Αμοιβών/ Παροχών του Ομίλου Φουρλής, σχετικά με τη θέση εργασίας μου.	73,2%	72,7%
	Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής	65,0%	50,2%
21	Ο φόρτος εργασίας μου είναι λογικός και μπορώ να διαχειριστώ τη δουλειά που μου έχει ανατεθεί.	63,8%	48,5%
22	Η εταιρία σέβεται την ανάγκη μου για ισορροπία μεταξύ οικογένειας και δουλειάς.	66,1%	51,9%
	Επικοινωνία και συνεργασία	72,4%	68,2%
23	Στο τμήμα μου, η σχέση μεταξύ με τους συναδέλφους μου είναι αποτελεσματική και χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, σεβασμό, και εμπιστοσύνη.	75,2%	84,6%
24	Η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της εταιρίας μου είναι αποτελεσματική.	63,8%	46,2%
25	Έχω την ευκαιρία να εκφράσω τη γνώμη μου προτού παρθεί οποιαδήποτε απόφαση.	61,0%	57,7%

26	Λαμβάνω τις κατάλληλες πληροφορίες για να κάνω τη δουλειά μου αποτελεσματικά.	74,9%	67,7%
27	Η εταιρεία μου παρέχει όλα τα εργαλεία επικοινωνίας (συναντήσεις, email, πίνακας ανακοινώσεων κλπ.)	87,2%	85,0%
	Οργανωτικά ζητήματα	73,6%	70,3%
28	Στην εταιρεία μου οι αρμοδιότητες των διαφορετικών τμημάτων και των θέσεων εργασίας είναι καθορισμένες ξεκάθαρα.	67,2%	63,8%
29	Οι αρμοδιότητες της εργασίας μου είναι καθορισμένες ξεκάθαρα.	71,5%	61,9%
30	Η εταιρεία μου παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό (μεθόδους, τεχνικές, συστήματα, διαδικασίες) για να κάνω τη δουλειά μου καλά.	69,2%	64,2%
31	Αντιλαμβάνομαι πώς η δουλειά μου συμβάλει στην επιτυχία της εταιρείας.	86,6%	85,8%
	Ασφάλεια	80,3%	75,6%
32	Οι φυσικές συνθήκες εργασίας στην εταιρεία μου είναι καλές (χώρος, καθαριότητα, φωτισμός, ασφάλεια) .	77,8%	74,2%
33	Η εταιρεία φροντίζει για την ασφάλεια των εργαζομένων.	82,9%	76,9%
	Ασφαλές περιβάλλον	81,1%	79,4%
34	Δεν φοβάμαι ότι θα χάσω τη δουλειά μου λόγω κάποιου μικρού λάθους.	76,1%	76,5%
35	Η εξέλιξη του Ομίλου Φουρλής με κάνει να αισθάνομαι ασφαλής.	86,0%	82,3%
	Αφοσίωση	83,7%	73,8%
36	Είμαι υπερήφανος που εργάζομαι στον Όμιλο Φουρλής.	85,8%	75,4%
37	Θα συνηθίσω σε έναν φίλο να εργαστεί στον Όμιλο Φουρλής.	90,6%	77,7%
38	Σκοπεύω να παραμείνω στην εταιρεία το λιγότερο για τους επόμενους 12 μήνες.	88,0%	76,2%
39	Οι συνάδελφοί μου είναι διατεθειμένοι να υπερβούν την αναμενόμενη απόδοσή τους για την επιτυχία της εταιρείας.	71,2%	62,3%
40	Είμαι ικανοποιημένος με τον Όμιλο Φουρλής σαν τόπο εργασίας.	82,9%	77,7%
	Εξυπηρέτηση πελατών	83,3%	78,7%
41	Οι συνάδελφοί μου είναι αφοσιωμένοι στο να ανταποκρίνονται στις ανάγκες τόσο των συναδέλφων τους, όσο και των πελατών.	82,9%	80,0%
42	Οι γνώμες και οι προτάσεις των πελατών λαμβάνονται υπόψη για την καλύτερη ποιότητα εξυπηρέτησής τους.	83,8%	77,3%
	Κουλτούρα	74,9%	73,5%
43	Κατανοώ πλήρως τις αξίες και συμπεριφορές του Ομίλου Φουρλής.	90,9%	88,8%
44	Θα αισθανόμουν άνετα να θίξω μια ηθική ανησυχία μέσω των διαδικασιών του Ομίλου Φουρλής (email, παραβίαση Κώδικα Δεοντολογίας)	59,0%	58,1%
	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	69,0%	69,0%
45	Ενημερώνομαι επαρκώς για το πρόγραμμα και τις δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που ο Όμιλος υλοποιεί.	69,0%	69,0%
	Γενικός Μέσος Όρος	73,2%	68,3%