

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση Τεχνολογία  
και Ποιότητα*

## Μεταπτυχιακή Διατριβή



Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ Ποιότητας Εργασιακής ζωής,  
Ικανοποίησης από την Εργασία και Απόδοσης των  
Εργαζομένων: μια Μελέτη σε Κυπριακές Επιχειρήσεις

Ειρήνη Λάμπρου

Επιβλέπων Καθηγητής  
Δρ. Νίκη Γλαβέλη

Δεκέμβριος 2018

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Τεχνολογία  
και Ποιότητα**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ Ποιότητας Εργασιακής ζωής,  
Ικανοποίησης από την Εργασία και Απόδοσης των  
Εργαζομένων: μια Μελέτη σε Κυπριακές Επιχειρήσεις**

**Ειρήνη Λάμπρου**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Δρ. Νίκη Γλαβέλη**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Δεκέμβριος 2018**



## Περίληψη

Στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να διερευνηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων στις κυπριακές επιχειρήσεις από την ποιότητα της εργασιακής τους ζωής, να μετρηθεί ο βαθμός ικανοποίηση τους από την εργασία και οι αντιλήψεις τους για το επίπεδο της εργασιακής τους απόδοση και να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ των πιο πάνω μεταβλητών. Μετά από ενδελεχή επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας διαμορφώθηκε το θεωρητικό Πλαίσιο της έρευνας και διατυπώθηκαν συνολικά εννέα (9) υποθέσεις. Η ποιότητα της εργασιακής ζωής προσεγγίστηκε ως μία πολυδιάστατη μεταβλητή η οποία αποτελείται από οκτώ επιμέρους διαστάσεις: επαρκής και δίκαιη αποζημίωση, ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον, ανάπτυξη ανθρώπινων ικανοτήτων, εξέλιξη και ασφάλεια, κοινωνική ενσωμάτωση, συνταγματισμός (δικαιώματα), ισορροπία επαγγελματικής – προσωπικής ζωής, κοινωνική συνάφεια (ευθύνη). Οι υποθέσεις της έρευνας ελέγχθηκαν εμπειρικά με τη διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας σε εργαζόμενους κυπριακών επιχειρήσεων. Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Συνολικά συλλέχτηκαν 131 ερωτηματολόγια. Η ανάλυση των δεδομένων κατέδειξε ότι το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων στις κυπριακές επιχειρήσεις τόσο από την ποιότητα της εργασιακής τους όσο και από την εργασία τους είναι σχετικά υψηλό. Πρόσθετα, διαπιστώθηκε ότι το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων από τις οκτώ υπο-μελέτη διαστάσεις της ποιότητας της εργασιακής ζωής επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση από την εργασία. Επιπλέον, η ικανοποίηση από την εργασία φαίνεται να επηρεάζει επίσης θετικά την απόδοση του εργαζομένου. Παρά τους περιορισμούς της (π.χ. δείγμα ευκολίας) η παρούσα έρευνα συμβάλλει τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο στην σχετική έρευνα. Ειδικότερα, παρέχει χρήσιμες πληροφορίες στα στελέχη των κυπριακών επιχειρήσεων για τη διαμόρφωση πολιτικών με στόχο τη βελτίωση του επιπέδου της ποιότητας ζωής των εργαζομένων τους και τελικά του επιπέδου ικανοποίησης τους από την εργασία και της απόδοσης τους με αναμενόμενα θετικά αποτελέσματα και σε επίπεδο οργανωσιακής απόδοσης.

## **Summary**

The purpose of this dissertation is to investigate the satisfaction of employees in Cypriot businesses about their quality of work life, to measure the degree of their job satisfaction and to measure their perception of their level of work performance and finally to investigate the relationship of the above variables. After a review of the relevant literature, the theoretical framework of the dissertation was created and a total of nine cases were formulated. The quality of work life has been approached as a multidimensional variable, consisting eight individual dimensions: Adequate and fair compensation, Safe and healthy environment, Development of human capacities, Growth and security, Social integration, Constitutionalism, Balance between work life – personal life, Social relevance.

The questionnaire was used as the research tool. A total of 131 questionnaires were collected. The analysis of the data showed that the level of satisfaction of the employees from the quality of their work and from their work in the Cypriot businesses is relatively high. In addition, it was found that the level of satisfaction of employees from the eight sub-study dimensions of the quality of working life positively affects job satisfaction. In addition, job satisfaction seems to also have a positive effect on employee performance. Despite its limitations (eg a sample of convenience), the present research contributes both theoretically and practically to the relevant research. In particular, it provides useful information to Cypriot business executives to formulate policies aimed at improving the quality of life of their employees and ultimately their level of job satisfaction and work performance with expected positive results and organizational performance.

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να εκφράσω με όλη μου τη ψυχή, την αγάπη και την ευγνωμοσύνη μου στο σύζυγό μου Αθανάσιο, για την αγάπη, την υποστήριξη τη συμπαράσταση και την υπομονή του όλα αυτά τα χρόνια των σπουδών μου. Σίγουρα χωρίς την στήριξη του δεν θα έφτανα μέχρι εδώ.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ολόψυχα την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής μου, Δρ. Νίκη Γλαβέλη, χωρίς τις πολύτιμες συμβουλές και την αμέριστη συμπαράστασή της οποίας δεν θα κατάφερα να φέρω εις πέρας την εργασία αυτή.

*Η παρούσα εργασία αφιερώνεται  
στο σύζυγό μου, Αθανάσιο,  
που πάντα πιστεύει σε εμένα*

# Περιεχόμενα

<b>1. Εισαγωγή</b> .....	1
1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος.....	1
1.2 Διεθνής εμπειρία.....	2
1.3 Σκοπός της διατριβής .....	2
1.4 Η θέση της διατριβής .....	2
1.5 Οι περιορισμοί της διατριβής .....	3
1.6 Περιγραφή γενικής μεθοδολογίας.....	3
1.7 Συνοπτική παρουσίαση ενοτήτων .....	3
<b>2. Ποιότητα Εργασιακής Ζωής</b> .....	6
2.1 Εισαγωγή .....	6
2.2 Έννοια - Ορισμοί της ποιότητας της εργασιακής ζωής .....	5
2.3 Οι διαστάσεις της ποιότητας της εργασιακής ζωής .....	13
2.4 Σημασία της ποιότητας της εργασιακής ζωής για την επιχείρηση .....	28
2.5 Συμπεράσματα .....	30
<b>3. Εργασιακή απόδοση, Ικανοποίηση από την Εργασία και σύνδεσή τους με την ποιότητα της Εργασιακής Ζωής</b> .....	32
3.1 Εισαγωγή .....	32
3.2 Απόδοση του εργαζομένου (ορισμός – έννοια, σημασία, μέτρηση) .....	33
3.2.1 Ορισμός - Έννοια .....	33
3.2.2 Σημασία .....	34
3.2.3 Μέτρηση.....	35
3.3 Ικανοποίηση από την εργασία (ορισμός – έννοια, σημασία, μέτρηση).....	37
3.3.1 Ορισμός - Έννοια .....	37
3.3.2 Σημασία .....	39

3.3.3 Μέτρηση.....	39
3.4 Σύνδεση της ποιότητας της εργασιακής ζωής με την ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση του εργαζομένου .....	40
3.5 Ανάπτυξη Θεωρητικού Πλαισίου για τη μελέτη της σχέσης μεταξύ ποιότητας της εργασιακής ζωής και απόδοσης του εργαζομένου .....	47
3.5.1 Θεωρητική Βάση .....	47
3.5.2 Διαμόρφωση Θεωρητικού Πλαισίου και ανάπτυξη των υποθέσεων .....	51
<b>4. Ερευνητική Μεθοδολογία.....</b>	<b>58</b>
4.1 Εισαγωγή .....	58
4.2 Επιλογή κλάδου διεξαγωγής έρευνας .....	59
4.3 Ερευνητικός στόχος.....	59
4.4 Ερευνητική στρατηγική .....	60
4.5 Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου .....	60
4.6 Κλίμακες μέτρησης των υπό - μελέτη μεταβλητών .....	61
4.7 Πιλοτική έρευνα .....	64
4.8 Η διαδικασία συλλογής δεδομένων .....	64
4.9 Ανάλυση δεδομένων .....	65
<b>5. Αποτελέσματα.....</b>	<b>69</b>
5.1 Εισαγωγή .....	69
5.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	69
5.3 Περιγραφική στατιστική.....	72
5.3.1 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις.....	72
5.4 Έλεγχος εγκυρότητας κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών .....	81
5.5 Έλεγχος αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών .....	89
5.6 Συσχετίσεις παραγόντων.....	90



<b>6. Συμπεράσματα.....</b>	<b>94</b>
6.1 Συμπεράσματα .....	94
6.2 Πρακτικές εφαρμογές .....	98
6.3 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	98
Βιβλιογραφία .....	100
Παράρτημα Α .....	107



# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

### 1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος

Στην εποχή της γνώσης και της παγκοσμιοποίησης οι ανταγωνιστικές πιέσεις αυξάνονται ολοένα και περισσότερο, αναγκάζοντας έτσι τους οργανισμούς να καταφύγουν στην αναζήτηση τρόπων, διαμέσου των οποίων οι εργαζόμενοι τους θα επιτυγχάνουν υψηλότερο επίπεδο απόδοσης. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει ότι η επιτυχία τους δεν εξαρτάται μόνο ή τόσο από την αποτελεσματικότητα των συστημάτων και παραγωγικών τους διαδικασιών, αλλά από την αποτελεσματικότητα των ανθρώπινων πόρων που κατέχουν. Υπό το πρίσμα αυτό, ο ρόλος του ανθρώπου για την επιβίωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων γίνεται συνεχώς σοβαρότερος. Επομένως, η διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος που διασφαλίζει την ποιότητα της εργασιακής ζωής με θετικό αντίκτυπο στις στάσεις, τη συμπεριφορά και την απόδοση του εργαζομένου είναι εργαλείο προσθήκης αξίας στο προϊόν/υπηρεσία αλλά και στην ίδια την επιχείρηση ως εργοδότη.

Η χωρίς προηγούμενο οικονομική αλλαγή που γνωρίσαμε τα τελευταία χρόνια έκανε πολύ δύσκολη τη ζωή για όλους μας. Λόγω της κρίσης, οι συνθήκες είναι ιδιαίτερα δύσκολες και για τους εργαζομένους αλλά και για τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Στο επιχειρησιακό κόσμο της Κύπρου όπου η κρίση του 2013 δεν έχει ξεπεραστεί εντελώς, δεν έχουν εντοπιστεί αντίστοιχες έρευνες που να καταπιάνονται με την ποιότητα της εργασιακής ζωής. Επομένως, η μελέτη του θέματος αυτού είναι χρήσιμη και σε πρακτικό αλλά και σε θεωρητικό επίπεδο.

## **1.2 Διεθνής εμπειρία**

Κατά τη συγγραφή της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, έχουν εντοπιστεί και μελετηθεί συγγράμματα Ελλήνων και ξένων συγγραφέων/ ερευνητών, δημοσιευμένα σε έγκριτα επιστημονικά περιοδικά, καθώς και μεταπτυχιακές εργασίες. Η μελέτη της εντοπισθείσας βιβλιογραφίας καταδεικνύει τη θετική σχέση μεταξύ ποιότητας εργασιακής ζωής, ικανοποίησης των εργαζομένων και υψηλής απόδοσης. Πρόσθετα, δεν εντοπίστηκε αντίστοιχη έρευνα στην Κύπρο.

## **1.3 Σκοπός της διατριβής**

Λαμβάνοντας υπόψη το ρόλο της ποιότητας της εργασιακής ζωής, σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι μέσα από τη διερεύνηση της ξένης και της ελληνικής βιβλιογραφίας να καθοριστεί εννοιολογικά ο όρος ποιότητα εργασιακής ζωής, να διερευνηθεί πως οι διάφοροι ερευνητές προσέγγισαν τις διαστάσεις της έννοιας και πως τη σχέση μεταξύ της ποιότητας της εργασιακής ζωής και της απόδοσης. Τέλος, να διαμορφωθεί το θεωρητικό πλαίσιο που θα αποτυπώνει τη σχέση της με την εργασιακή στάση της ικανοποίησης και την απόδοση του εργαζόμενου. Το πλαίσιο αυτό θα ελεγχθεί εμπειρικά με τη συλλογή δεδομένων από εργαζόμενους σε κυπριακές επιχειρήσεις, θα εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την ποιότητα της εργασιακής ζωής στις κυπριακές επιχειρήσεις και θα διερευνηθεί η σχέση μεταξύ ποιότητας εργασιακής ζωής, ικανοποίησης από την εργασία και απόδοσης των εργαζομένων.

## **1.4 Η θέση της διατριβής**

Από την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, προέκυψε το συμπέρασμα ότι η ποιότητα της εργασιακής ζωής παρουσιάζει ισχυρή θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία και ότι η ικανοποίηση παρουσιάζει ισχυρή θετική συσχέτιση με την απόδοση του εργαζομένου. Επομένως, η έννοια της ποιότητας της εργασιακής ζωής αποτελεί μια πολύτιμη έννοια για τον οργανισμό, αφού η ανταγωνιστική ικανότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο κάθε άτομο αποδίδει

στην εργασία του ξεχωριστά, καθώς η ατομική απόδοση κάθε εργαζομένου απεικονίζει στο τέλος στη συνολική απόδοση του οργανισμού. Γι' αυτό το λόγο, οργανισμοί συνίστανται να κρατούν την ποιότητα της εργασιακής ζωής σε υψηλά επίπεδα.

## **1.5 Οι περιορισμοί της διατριβής**

Το μοντέλο της μεταπτυχιακής διατριβής δεν δοκιμάστηκε πάνω σε κάποιο συγκεκριμένο κλάδο, αλλά γενικά στις κυπριακές επιχειρήσεις. Αυτό αποτέλεσε εμπόδιο στο να εξαχθούν συμπεράσματα για κάποιο συγκεκριμένο πληθυσμό. Επιπλέον, η μέθοδος της χιονοστιβάδας (Snowball) που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των κλιμάκων μέτρησης, μπορεί να είναι θετική ως προς τη γρήγορη συλλογή δεδομένων και την αμεροληψία του δείγματος, ωστόσο δεν είναι σε θέση να καθορίσει τον τελικό πληθυσμό του δείγματος. Ακολούθως, η ανάλυση των δεδομένων βασίστηκε κατά κύριο λόγο στις συσχετίσεις και δεν αναλύθηκαν οι σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος ανάμεσα στις μεταβλητές. Θα μπορούσε να γίνει μια ανάλυση αιτίας-αποτελέσματος, όπου θα συμπεραίνεται μια εναλλακτική ερμηνεία για την αιτιώδη διαδρομή και τις σχέσεις ανάμεσα στις μεταβλητές.

## **1.6 Περιγραφή μεθοδολογίας**

Αρχικά διεξάχθηκε επισκόπηση της βιβλιογραφίας και η διαμόρφωση του θεωρητικού πλαισίου της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής όπου αποτυπώνονται. Στη συνέχεια, έγινε ο σχεδιασμός της εμπειρικής έρευνας και καθορίστηκε η μεθοδολογία διεξαγωγής της, ακολούθησε η πιλοτική έρευνα και οι διορθώσεις. Ακολούθως, έγινε διεξαγωγή της έρευνας και συγκέντρωση απαντήσεων. Τέλος, πραγματοποιήθηκε η στατιστική ανάλυση: έλεγχος δημογραφικών στοιχείων, συχνότητες εμφάνισης μεταβλητών, έλεγχος εγκυρότητας μέσω της ανάλυσης παραγόντων, έλεγχος αξιοπιστίας, συσχετίσεις παραγόντων.

## **1.7 Συνοπτική παρουσίαση ενοτήτων**

Η παρούσα διατριβή δομείται σε 6 κεφάλαια. Στο παρόν Κεφάλαιο (Κεφάλαιο 1) προσδιορίζεται το πρόβλημα με το οποίο καταπιάνεται η έρευνα, γίνεται αναφορά στη

διεθνή εμπειρία γύρω από θέμα, στο σκοπό, τους περιορισμούς, στη θέση και στη μεθοδολογία της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Στο Κεφαλαίο 2 έγινε μια προσπάθεια να γίνει κατανοητή στον αναγνώστη η έννοια της ποιότητας της εργασιακής ζωής μέσα από την παράθεση και τον κριτικό σχολιασμό των πιο συχνά παρατιθέμενων στη βιβλιογραφία ορισμών της. Καταγράφηκαν και συγκρίθηκαν οι διαστάσεις της ποιότητας που χρησιμοποίησαν κατά καιρούς οι ερευνητές στις μελέτες τους και προσδιορίστηκαν οι επιπτώσεις της στην επιχείρηση.

Το Κεφάλαιο 3 παρουσιάστηκαν οι έννοιες της απόδοσης και της ικανοποίησης του εργαζομένου, συζητήθηκε η σημασία τους για τον οργανισμό και αποτυπώθηκαν οι τρόποι μέτρησης τους. Στο Κεφαλαίο 3 παρατέθηκε επίσης το πως οι διάφοροι συγγραφείς προσέγγισαν τη σχέση μεταξύ ποιότητας της εργασιακής ζωής, της ικανοποίησης από την εργασία και της απόδοσης του εργαζομένου. Στο τέλος του κεφαλαίου έγινε ανάπτυξη του θεωρητικού πλαισίου της έρευνα και παρουσιάστηκαν οι υποθέσεις της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα που προέκυψαν έπειτα από την καταγραφή, επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων, που συλλέχθηκαν. Συγκεκριμένα, αναφέρονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των χαρακτηριστικών του δείγματος, από την περιγραφική στατιστική, δηλαδή τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις, τα αποτελέσματα από τον έλεγχο εγκυρότητας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών, τον έλεγχο αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών και τέλος αυτά από τις συσχετίσεις των παραγόντων.

Στο Κεφάλαιο 5 αναλύθηκε η μεθοδολογία με την οποία διεξήχθη η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή για να μελετήσει τη σχέση μεταξύ Ποιότητας της Εργασιακής Ζωής

και Απόδοσης του Εργαζομένου με ενδιάμεση μεταβλητή την Ικανοποίηση από την εργασία.

Στο Κεφάλαιο 6, τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, σχολιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας, προτείνονται κάποιες πρακτικές εφαρμογές και καταγράφονται οι περιορισμοί της μελέτης που διεξήχθη, καθώς και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

# Κεφάλαιο 2

## Ποιότητα Εργασιακής Ζωής

### 2.1 Εισαγωγή

Στόχος του κεφαλαίου είναι να γίνει κατανοητή στον αναγνώστη η έννοια της ποιότητας της εργασιακής ζωής μέσα από την καταγραφή και τον κριτικό σχολιασμό των πιο συχνά παρατιθέμενων στη βιβλιογραφία ορισμών της, να καταγραφούν οι διαστάσεις της και να προσδιοριστούν οι επιπτώσεις της στην επιχείρηση. Προς την κατεύθυνση αυτή το παρόν κεφάλαιο αποτελείται από τις εξής ενότητες: έννοια – ορισμοί της ποιότητας της εργασιακής ζωής, διαστάσεις της ποιότητας της εργασιακής ζωής, σημασία της ποιότητας της εργασιακής ζωής για την επιχείρηση.

### 2.2 Έννοια - Ορισμοί της ποιότητας της εργασιακής ζωής

Πολλοί ήταν ερευνητές που προσπάθησαν μέσα από την ερευνητική τους μελέτη να ορίσουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής και να εντοπίσουν τους παράγοντες που την καθορίζουν.



Ο καθηγητής του Harvard Walton, R.E. (1973) είναι ο πρώτος που προσεγγίζει τον όρο αυτό. Ο Walton το 1973, χαρακτήρισε την ποιότητα της εργασιακής ζωής ως την αντίδραση των εργαζομένων προς την εργασία τους και ως το βασικό αποτέλεσμα σχετικά με την ικανοποίηση των αναγκών στην εργασία και την ψυχολογική υγεία. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, η ποιότητα της εργασιακής ζωής δίνει έμφαση στα προσωπικά αποτελέσματα, τις εργασιακές εμπειρίες και τον τρόπο βελτίωσης του έργου για την ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών (Walton, R.E. 1973). Ο καθηγητής Walton, επισήμανε επίσης ότι ο ορός ποιότητα της εργασιακής ζωής βρίσκεται στη συμβολή δυο ξεχωριστών ροών σκέψης: του εξανθρωπισμού του χώρου εργασίας και της βελτίωσης της παραγωγικότητας. Ανέφερε ότι, η έννοια συχνά απευθύνεται σε οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα που έχουν ως στόχο τη βελτίωση τόσο της παραγωγικότητας του οργανισμού όσο και της ποιότητας της επαγγελματικής ζωής των μελών του (Walton, R.E. 1973). Ο συγγραφέας παρουσιάζει την ποιότητα της εργασιακής ζωής ως αντίδραση του εργαζομένου και τη συνδέει με στάσεις όπως είναι η ικανοποίηση του εργαζομένου. Επίσης, δίνει έμφαση μέσω του ορισμού του, στο γεγονός ότι η ποιότητα της εργασιακής ζωής μπορεί να οδηγήσει στην παραγωγικότητα του ίδιου του εργαζομένου αλλά και της επιχείρησης (Walton, R.E. 1973).

Ο Suttle, J.L. όρισε την ποιότητα της εργασιακής ζωής ως το βαθμό στον οποίο η εργασία μπορεί να ικανοποιήσει σημαντικές προσωπικές ανάγκες διαμέσου της εμπειρίας του εργαζομένου με τον οργανισμό (Suttle, J.L. 1977). Ο συγγραφέας δίνει έμφαση μέσω του ορισμού του στις προσωπικές ανάγκες του εργαζομένου. Με αυτό τον τρόπο ίσως να θέλει να τονίσει ότι οι ανάγκες διαφέρουν από άτομο σε άτομο. Επίσης συνδέει την έννοια της ποιότητας της εργασιακής ζωής με την έννοια της ικανοποίησης.

Σύμφωνα με τον Lippitt, G.L., η ποιότητα εργασιακής ζωής αφορά το βαθμό στον οποίο η εργασία παρέχει την δυνατότητα σε ένα άτομο να ικανοποιήσει προσωπικές ανάγκες όπως είναι: να επιβιώσει, να νιώσει ασφάλεια, να αλληλεπιδράσει με άλλους, να νιώσει χρήσιμος γι' αυτό που προσφέρει στον οργανισμό και αναγνωρίσιμος για τα επιτεύγματα

και τις ενέργειες του (Lippitt, G.L. 1978),. Ο συγγραφέας μέσω του ορισμού που δίνει προσπαθεί να κατατάξει στοιχεία της ποιότητας της εργασιακής ζωής κάτω από την ομπρέλα του όρου 'προσωπικές ανάγκες' και να συνδέσει την έννοια αυτή με την ποιότητα της εργασιακής ζωής. Ορίζει με τέτοιο τρόπο την έννοια γιατί θεωρεί ότι οι προσωπικές ανάγκες μπορεί να διαφέρουν από άτομο σε άτομο. Επίσης μέσω του ορισμού συνδέει την ποιότητα της εργασιακής ζωής με την έννοια της ικανοποίησης.

Ο Carlson, επισήμανε ότι η ποιότητα της εργασιακής ζωής αποτελεί στόχο αλλά ταυτόχρονα και μια συνεχή διαδικασία για την επίτευξη του στόχου αυτού. Ως στόχος, η ποιότητα της εργασιακής ζωής αποτελεί τη δέσμευση της οργάνωσης για τη βελτίωση της εργασίας: τη δημιουργία πιο συμμετοχικών, ικανοποιητικών και αποτελεσματικών εργασιών και εργασιακών περιβαλλόντων για τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού (Carlson 1980). Ως διαδικασία, η ποιότητα της εργασιακής ζωής καλεί σε προσπάθειες για την επίτευξη του στόχου αυτού μέσω της ενεργής συμμετοχής των ανθρώπων σε ολόκληρο τον οργανισμό (Carlson 1980). Μέσω του ορισμού του ο συγγραφέας ταυτίζει την ποιότητα της εργασιακής ζωής με την βελτίωση της εργασίας και αναφέρει ότι αυτή μπορεί να οδηγήσει στην ικανοποίηση του εργαζομένου αλλά και την αύξηση της αποτελεσματικότητας του.

Οι Nadler, D. A. & Lawler, E.E. όρισαν την ποιότητα της εργασιακής ζωής ως την αντίληψη και τη στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία του και το συνολικό εργασιακό περιβάλλον (Nadler, D. A. & Lawler, E.E. 1983). Δηλαδή, ποιότητα της εργασιακής ζωής μπορεί να οριστεί ως η αντίδραση του ατόμου σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία του και το συνολικό εργασιακό περιβάλλον. Οι συγγραφείς επιλέγουν να ορίσουν την ποιότητα της εργασιακής με τον ορισμό αυτό, ίσως για να δώσουν έμφαση στο ότι η αντίληψη και η στάση απέναντι στην επιχείρηση μπορεί να διαφέρει από εργαζόμενο σε εργαζόμενο. Μέσω του ορισμού τους συνδέουν την έννοια της ποιότητας της εργασιακής ζωής και της ικανοποίησης από την εργασία και το συνολικό περιβάλλον εργασίας.

Ο Chelte ανέφερε ότι ο ποιότητα της εργασιακής είναι η ποιότητα της σχέσης μεταξύ των εργαζομένων και του συνολικού εργασιακού περιβάλλοντος, όσον αφορά τις ανθρώπινες διαστάσεις, τεχνικά και οικονομικά θέματα (Chelte 1983). Ο συγγραφέας επισημαίνει μέσω του ορισμού του ότι η ποιότητα της εργασιακής ζωής είναι το αποτέλεσμα της σχέσης του εργαζομένου και του συνολικού περιβάλλοντος εργασίας το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει είτε τεχνικά και οικονομικά ζητήματα είτε διαστάσεις που έχουν σχέση με τον εργαζόμενο.

Ο Beukema, L. επισήμανε ότι ποιότητα της εργασιακής ζωής ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να διαμορφώσουν την εργασία τους σύμφωνα με τις επιλογές, τα συμφέροντα και τις ανάγκες τους (Beukema, L. 1987). Είναι δηλαδή ο βαθμός της δύναμης που ένας οργανισμός δίνει στους εργαζόμενους του έτσι ώστε να διαμορφώσουν και να σχεδιάσουν την εργασία τους. Ο συγγραφέας δίνει ένα πολύ γενικό ορισμό που ίσως να μην αντιπροσωπεύει επαρκώς την ποιότητα της εργασιακής ζωής. Η δύναμη των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση ίσως να αντιπροσωπεύει ένα από τα πολλά επιμέρους στοιχεία της έννοιας αυτής και όχι ολόκληρη την έννοια. Ο συγγραφέας πιθανόν να επιθυμεί να συνδέσει μέσω το ορισμού του την έννοια αυτή με την έννοια της ικανοποίηση των αναγκών του εργαζομένου.

Ο Gilgeous, V. αναφέρει ότι ποιότητα της εργασιακής ζωής θα μπορούσε να οριστεί ως η ικανοποίηση του ατόμου με τις διαστάσεις της εργασιακής του ζωής σε σύγκριση με το πώς φαντάζεται την ιδανική εργασιακή ζωή γι' αυτόν (Gilgeous, V. 1998). Η αξιολόγηση της ποιότητας της εργασιακής ζωής εξαρτάται από το σύστημα αξιών κάθε ατόμου και από το πολιτιστικό περιβάλλον στο οποίο ζει (Gilgeous, V. 1998). Ο συγγραφέας επισημαίνει μέσω του ορισμού του ότι το κάθε άτομο μπορεί να αντιληφθεί διαφορετικά την ποιότητα της εργασιακής ζωής. Ορίζει την ποιότητα της εργασιακής ζωής σαν την ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του.

Οι Lau, T., Y.H., Wong, K.F., Chan, and M., Law. περιγράφουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής σαν το ευνοϊκότερο περιβάλλον εργασίας που υποστηρίζει και προωθεί την ικανοποίηση, παρέχοντας στους εργαζόμενους ανταμοιβές, ασφάλεια στην εργασία και ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης (Lau, T., Y.H., Wong, K.F., Chan, and M., Law. 2001). Οι συγγραφείς μέσα από τον ορισμό τους συνδέουν την έννοια της ικανοποίησης με την ποιότητας ης εργασιακής ζωής και δίνουν κάποια συγκεκριμένα στοιχεία τα οποία θεωρούν ότι αποτελούν την ποιότητας της εργασιακής ζωής.

Ο Hanna, S. περιγράφει την ποιότητα της εργασιακής ζωής σαν την αξιολόγηση των κατηγοριών: φυσικό εργασιακό περιβάλλον, ψυχικοί και κοινωνικοί παράγοντες στο περιβάλλον εργασίας, υγεία και συμπτώματα άγχους (Hanna, S. 2006). Ο συγγραφέας μέσω του ορισμού του επιθυμεί να παρουσιάσει την έννοια αυτή σαν μορφή αντίδρασης από πλευράς του εργαζομένου.

Ο Elisaveta, S. αναφέρει ότι η ποιότητα της εργασιακής ζωής είναι η συσχετιστική σχέση ανάμεσα στην ποιότητα της εργασιακής ζωής και την ικανοποίηση με συγκεκριμένες ιδιότητες της εργασίας σε σχέση με το περιεχόμενο και το περιβάλλον της εργασίας (Elisaveta, S. 2006). Ο συγγραφέας ανήκει στην κατηγορία των ερευνητών όπου επιλέγουν να συνδέσουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής με την ικανοποίηση του εργαζομένου.

Ο Neerpal Rathi, όρισε την ποιότητα της εργασιακής ζωής ως την ικανοποίηση των διάφορων αναγκών του ατόμου, όπως είναι οι ανάγκες υγείας και ασφάλειας, οι οικονομικές και οικογενειακές ανάγκες, οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες εκτίμησης, οι ανάγκες για γνώση και οι αισθητικές ανάγκες από τη συμμετοχή του ατόμου στο χώρο εργασίας (Neerpal, R., 2010). Ο συγγραφέας ανέφερε επίσης ότι η ποιότητα της εργασιακής ζωής παρέχει μια καλή ισορροπία στην επαγγελματική ζωή και δίνει μια ποιοτική ώθηση στο συνολικό περιβάλλον εργασίας κάθε οργανισμού. Μέσω του ορισμού που δίνει ο συγγραφέας, συνδέει την ποιότητα της εργασιακής ζωής με την ικανοποίηση του

εργαζομένου και τονίζει ότι επιδρά θετικά τόσο στον εργαζόμενο όσο και στον ίδιο τον οργανισμό.

Οι Aketch, R., Odera, O., Cherkuto, P. και Okaka, O. αναφέρουν στην μελέτη τους ότι η έννοια της ποιότητας της εργασιακής ζωής αντιπροσωπεύει τις θετικές συναισθηματικές αντιδράσεις και στάσεις που έχει ένα άτομο απέναντι στην εργασία του. Μπορεί να θεωρηθεί ως μια γενική στάση απέναντι στην εργασία (Aketch, R., Odera, O., Cherkuto, P. & Okaka, O. 2012). Μέσα από τον ορισμό που δίνουν οι ερευνητές επισημαίνουν ότι η ποιότητα της εργασιακής ζωής έχει ως επακόλουθο κάποιες στάσεις του εργαζομένου απέναντι στην εργασία του.

Σύμφωνα με τους Rubel, M. R και Kee, D. M, η ποιότητα της εργασιακής ζωής μπορεί να οριστεί ως το ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον που απαιτείται από τους εργαζόμενους έτσι ώστε να τους κάνει να νιώθουν ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι με αυτό που κάνουν (Rubel, M. R & Kee, D. M 2014). Οι Rubel και Kee με τον όρο ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον ίσως να θέλουν να δώσουν έμφαση στον εξανθρωπισμό του εργασιακού περιβάλλοντος και ανήκουν στην μερίδα των ερευνητών όπου επισημαίνουν ότι η ποιότητα της εργασιακής ζωής έχει ως επακόλουθο κάποιες στάσεις των εργαζομένων. Οι συγγραφείς επικεντρώνονται στις στάσεις της ικανοποίησης και της αφοσίωσης από πλευράς των εργαζομένων.

Οι Bindi, K.R και Dharmaraj, A. επισήμαναν στην έρευνά τους ότι η ποιότητα της εργασιακής ζωής μπορεί να θεωρηθεί ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να ικανοποιήσουν σημαντικές προσωπικές ανάγκες διαμέσου της εμπειρίας που βιώνουν στον οργανισμό που εργάζονται με την επίτευξη οργανωτικών στόχων (Bindi, K.R & Dharmaraj, A. 2017). Και αυτοί οι ερευνητές μέσω του ορισμού τους συνδέουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής με την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Πιο πάνω παρατέθηκαν σε χρονολογική σειρά διάφοροι ορισμοί της ποιότητας της εργασιακής ζωής όπως δόθηκαν από τους ερευνητές καθώς και κριτικός σχολιασμός για τους ορισμούς αυτούς. Από την αρχή της εμφάνισης της έννοιας της ποιότητας της εργασιακής ζωής, οι περισσότεροι από τους συγγραφείς την παρουσίασαν σαν μια μορφή αντίδρασης από πλευράς του εργαζομένου όσον αφορά την εργασία του Walton, R.E. (1973), Nadler, D. A. & Lawler, E.E. (1983), Hanna, S. (2006), Aketch, R., Odera, O., Cherkuto, P. & Okaka, O. (2012). Επίσης, οι πιο πολλοί επέλεξαν να συνδέσουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής με την ικανοποίηση του εργαζομένου παρουσιάζοντας την ικανοποίηση σαν μια μορφή στάσης την οποία προκαλεί η ίδια (Walton, R.E. 1973, Suttle, J.L. 1977, Lippitt, G.L. 1978, O Carlson 1980, Nadler, D. A. & Lawler, E.E. 1983, O Beukema, L. 1987, O Gilgeous, V. 1998, Lau, T., Y.H., Wong, K.F., Chan, and M., Law. 2001, Elisaveta, S. 2006, Neerpal Rathi, 2010, Rubel, M. R & Kee, D. M 2014, Bindi, K.R & Dharmaraj, A. 2017). Σε όλους σχεδόν τους ορισμούς που αναφέρθηκαν δόθηκε έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών του εργαζομένου. Πολλοί ήταν οι ερευνητές που ανέφεραν καθαρά στον ορισμό τους ότι η ποιότητα της εργασιακής ζωής συνδέεται με την ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών κάθε ατόμου, θέλοντας έτσι να τονίσουν ότι ο κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικές ανάγκες και προτεραιότητες στη ζωή του και διαφορετικά αντιλαμβάνεται κάποια πράγματα. Επίσης, κάποιοι διαχώρισαν τις ανάγκες του εργαζομένου σε κατηγορίες. Ο Walton, R.E. (1973) κατηγοριοποίησε τις ανάγκες σε ανάγκες όσον αφορά την εργασία και την ψυχολογική υγεία. Ο Lippitt, G.L. (1978) αναφέρθηκε στις προσωπικές ανάγκες του εργαζομένου και συγκεκριμένα στην επιβίωση, την ασφάλεια, την αλληλεπίδραση με τους άλλους και την αναγνωσιμότητα. Οι Lau, T., Y.H., Wong, K.F., Chan, and M., Law. (2001) αναφέρθηκαν στις ανάγκες των εργαζομένων όσον αφορά τις ανταμοιβές, την ασφάλεια στην εργασία και την επαγγελματική ανέλιξη ενώ ο Neerpal Rathi, (2010) διαχώρισε τις ανάγκες σε ανάγκες υγείας και ασφάλειας, οικονομικές και οικογενειακές ανάγκες, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες εκτίμησης, ανάγκες για γνώση και αισθητικές ανάγκες.

Κάποιοι συγγραφείς συνέδεσαν την ποιότητα της εργασιακής ζωής και με άλλες έννοιες. Ο καθηγητής του Harvard Walton, ανέφερε στον ορισμό που έδωσε ότι η ποιότητα της εργασιακής ζωής μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας του οργανισμού

και ο Carlson ότι μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του (Harvard Walton, R.E. 1973, Carlson 1980). Επιπλέον, ο Neerpal Rathi, επισήμανε ότι η ποιότητα της εργασιακής μπορεί να δώσει μια ποιοτική ώθηση στην επιχείρηση και οι Rubel, M. R και Kee, D. M ότι αυξάνει την αφοσίωση του εργαζομένου προς την επιχείρηση (Neerpal R., 2010, Rubel, M. R & Kee, D. M 2014). Μερικοί συγγραφείς έδωσαν έμφαση μέσω το ορισμού τους στον εξανθρωπισμό του εργασιακού περιβάλλοντος, στη δημιουργία δηλαδή πιο ανθρώπινων και ευνοϊκών εργασιακών περιβαλλόντων (Harvard Walton, R.E. 1973, Carlson 1980, Lau, T., Y.H., Wong, K.F., Chan, and M., Law. 2001).

Μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας φαίνεται ότι υπάρχει μια πληθώρα ερευνών όσον αφορά τον ορισμό της ποιότητας της εργασιακής ζωής. Ο ερευνητής της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι πιο πολλοί ορισμοί συγκλίνουν μεταξύ τους. Ο πιο ολοκληρωμένος όμως ορισμός δόθηκε από τον Walton, R.E. (1973). Ο καθηγητής του Harvard, περιλαμβάνει στον ορισμό του όλα τα στοιχεία στα οποία αναφέρθηκαν οι άλλοι συγγραφείς γι' αυτό και προσεγγίζει με πιο ολοκληρωμένο τρόπο την έννοια της ποιότητας της εργασιακής ζωής σε σχέση με τους άλλους συγγραφείς. Για τον λόγο αυτό στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υιοθετείτε ο ορισμός του Walton, R.E. (1973).

## **2.3 Οι διαστάσεις της ποιότητας της εργασιακής ζωής**

Μέσα από τις πολλές προσπάθειες που έγιναν από διάφορους ερευνητές, είτε για την μέτρηση της ποιότητας της εργασιακής ζωής είτε για τον εντοπισμό και τον καθορισμό των διαστάσεων της ποιότητας της εργασιακής ζωής, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν διάφοροι παράγοντες/διαστάσεις που εμπεριέχονται την έννοια αυτή. Αυτοί οι παράγοντες σχετίζονται είτε με το οργανωτικό περιβάλλον είτε με τις αντιλήψεις του εργαζόμενου ως προς την εργασία του.

Από τη μελέτη της βιβλιογραφίας, παρατηρήθηκε ότι κάποιοι ερευνητές πρότειναν οι ίδιοι διαστάσεις της ποιότητας της εργασιακής ζωής ενώ κάποιοι άλλοι πρότειναν διαστάσεις βάση επισκόπησης της βιβλιογραφίας. Αρχικά ακολουθούν οι έρευνες στις οποίες οι συγγραφείς προτείνουν οι ίδιοι διαστάσεις της ποιότητας της εργασιακής ζωής.

Ο Walton, R. E. στην Αμερική, στην προσπάθεια του να καθορίσει τις διαστάσεις την ποιότητας της εργασιακής ζωής δημιούργησε ένα μοντέλο 8 διαστάσεων. Οι 8 βασικές αυτές διαστάσεις είναι: επαρκής και δίκαιη αποζημίωση, ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον, ανάπτυξη ανθρώπινων ικανοτήτων, εξέλιξη και ασφάλεια, κοινωνική ενσωμάτωση, συνταγματισμός (δικαιώματα), ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής, κοινωνική συνάφεια (ευθύνη). Ο Walton ανέπτυξε επίσης κλίμακα μέτρησης της ποιότητας της εργασιακής ζωής που κάλυπτε τις οκτώ διαστάσεις του μοντέλου (Walton, R. E. 1973).

Οι Hackman, J.R, and Oldham, G.R. είχαν ως στόχο να αναπτύξουν ένα μοντέλο μέτρησης της ποιότητας της εργασιακής ζωής. Το μοντέλο τους περιλάμβανε τις εξής διαστάσεις: σημασία εργασίας, ταυτότητα εργασίας, ποικιλία δεξιοτήτων εργασίας, αυτονομία στην εργασία και ανατροφοδότηση. Οι συγγραφείς ανέπτυξαν κλίμακα μέτρησης που να αντιπροσωπεύει το μοντέλο και μέτρησαν την ποιότητα της εργασιακής ζωής σε διάφορους οργανισμούς στην Αμερική (Hackman, J.R, and Oldham, G.R. 1975).

Οι Nadler, A. D. & Lawler, E. E στην Αμερική, βρίσκονται ανάμεσα στους συγγραφείς που ανέπτυξαν δικό τους μοντέλο και πρότειναν οι ίδιοι τις διαστάσεις της ποιότητας της εργασιακής ζωής. Οι τέσσερις διαστάσεις που προτάθηκαν από τους συγγραφείς είναι: συμμετοχική επίλυση προβλημάτων, αναδιάρθρωση εργασιών, καινοτόμα συστήματα ανταμοιβής, βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας. Οι συγγραφείς δεν ανέπτυξαν εργαλείο μέτρησης. Δεν έγινε ανάπτυξη εργαλείου μέτρησης από τους συγγραφείς (Nadler, A. D. & Lawler, E. E 1983).



Ο Havlovic, S. J. διαπίστωσε στη μελέτη του ότι οι βασικές διαστάσεις της ποιότητας της εργασιακής ζωής περιλαμβάνουν: την ασφάλεια στην εργασία, την ικανοποίηση από την εργασία, τα καλά συστήματα ανταμοιβής, τα ωφελήματα των εργαζομένων και τη συμμετοχή των εργαζομένων στον οργανισμό. Ο συγγραφέας ανέπτυξε δική του κλίμακα μέτρησης και σκοπός της μελέτης του ήταν η μέτρηση της ποιότητας της εργασιακής ζωής σε βιομηχανίες κατασκευής βαρέων αντικειμένων στην Αμερική (Havlovic, S. J. 1991).

Οι Saraji, N. & Dargahi, H. , καθόρισαν τις διαστάσεις της ποιότητας της εργασιακής ζωής ως τη δίκαιη ανταμοιβή, την αυτονομία, την ασφάλεια στην εργασία, τα πρότυπα υγείας και ασφάλειας στην εργασία, τα συστήματα επιβράβευσης, την αναγνώριση, τις ευκαιρίες κατάρτισης και εξέλιξης, της συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, το βαθμό στον οποίο είναι η εργασία ενδιαφέρουσα και προσφέρει ικανοποίηση, τη εμπιστοσύνη που εκπέμπει η διοίκηση του οργανισμού, την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής, το επίπεδο του άγχους στην εργασία, το φόρτο της εργασίας, την επαγγελματική υγεία και τη ασφάλεια στην εργασία. Οι συγγραφείς ανέπτυξαν δική τους κλίμακα μέτρησης και είχαν ως στόχο να μετρήσουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής σε νοσοκομεία του Ιράν (Saraji, N. & Dargahi, H. 2006) .

Οι Martel, J.P. and Dupuis, G. μέσα από την έρευνά τους για την ποιότητα της εργασιακής ζωής στη Νέα Υόρκη, δημιούργησαν ένα δικό τους μοντέλο που περιλάμβανε τις διαστάσεις: συμπεριφορά των μάνατζερ των εργαζομένων, αποζημιώσεις και ωφελήματα που προσφέρονται στους εργαζόμενους, χαρακτηριστικά της εργασίας, ισορροπία οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής. Οι ερευνητές επίσης ανέπτυξαν τη δική τους κλίμακα μέτρησης (Martel, J.P. and Dupuis, G. 2006).

Στη συνέχεια ακολουθούν οι έρευνες στις οποίες οι ερευνητές πρότειναν διαστάσεις της ποιότητας της εργασιακής ζωής με βάση τη βιβλιογραφία.

Οι Campos, A. & Souza, M., επιχείρησαν να μετρήσουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής μέσα σε ένα στρατιωτικό οργανισμό στη Βραζιλία. Η έρευνα τους βασίστηκε πάνω στο μοντέλο του Walton το οποίο βρήκαν ως το πιο διαδεδομένο μοντέλο. Συγκεκριμένα μέτρησαν τις στις οκτώ διαστάσεις του Walton: επαρκής και δίκαιη αποζημίωση, ασφάλεια και υγιές περιβάλλον, ανάπτυξη ανθρώπινων ικανοτήτων, εξέλιξη και ασφάλεια, κοινωνική ενσωμάτωση, συνταγματισμός (δικαιώματα), ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής, κοινωνική συνάφεια (ευθύνη). Δημιούργησαν κλίμακα μέτρησης βασισμένη στις οκτώ αυτές διαστάσεις και στις υποκατηγορίες που επίσης προτάθηκαν από τον Walton. Αφού μέτρησαν την ποιότητα της εργασιακής ζωής επιχείρησαν να μειώσουν τον αριθμό των διαστάσεις αυτών. Αναλύοντας τα δεδομένα που συνέλεξαν, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής στο στρατιωτικό οργανισμό είναι η κοινωνική ενσωμάτωση, η σταθερότητα, τα κανάλια επικοινωνίας, οι γεωγραφικές αλλαγές και η αυτονομία (Campos, A. & Souza, M. 2006).

Οι Akranaviciute, D. & Ruzevicius, J. μελετώντας τη βιβλιογραφία επισήμαναν ότι η έννοια της ποιότητας της εργασιακής ζωής περιλαμβάνει τους ακόλουθους παράγοντες: ικανοποίηση από την εργασία, συμμετοχή στην απόδοση της εργασίας, κινητικότητα, αποδοτικότητα, παραγωγικότητα, υγεία, ασφάλεια και ευημερία στην εργασία, άγχος, φόρτος εργασίας. Για τη μέτρηση της ποιότητας της εργασιακής ζωής οι ερευνητές ανέπτυξαν δική τους κλίμακα μέτρησης και ο πληθυσμός που στόχευε η έρευνα τους ήταν βιομηχανικές επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους στη Λιθουανία (Akranaviciute, D. & Ruzevicius, J. 2007).

Οι Timossi, S., Pedroso, B., Francisco, A.C. και Pilatti, L.A., μέσω έρευνας που έκαναν σχετικά με το ποια μοντέλα της ποιότητας της εργασιακής ζωής χρησιμοποιήθηκαν περισσότερο από ερευνητές, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το μοντέλο του Walton (1973) αποτελεί ένα από τα πιο αποδεκτά και πιο συχνά χρησιμοποιούμενα μοντέλα στη Βραζιλία. Σκοπός της δικής του έρευνας ήταν να προσαρμόσουν το μοντέλο αξιολόγησης του Walton σε μια

πιο απλή και άμεση γλώσσα αφού διαπίστωσαν μέσα από την μελέτη άλλων ερευνών ότι πολλοί μελετητές παρουσίασαν δυσκολίες στην ερμηνεία και την κατανόηση του αρχικού μοντέλου του Walton λόγω της χρήσης δύσκολων όρων και εκφράσεων. Η μελέτη τους δεν αποσκοπούσε στη δημιουργία ενός νέου μοντέλου, αντίθετα οι ερευνητές προσπάθησαν να προσαρμόσουν το ήδη υπάρχον και ευρέως χρησιμοποιούμενο μοντέλο έτσι ώστε να τους επιτρέψει να το εφαρμόσουν και σε άτομα με πιο χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης. Οι ερευνητές συμπερίλαβαν στην έρευνα τους τις 8 διαστάσεις από το μοντέλο του Walton: επαρκής και δίκαιη αποζημίωση, ασφαλές και υγιές περιβάλλον, ανάπτυξη ανθρώπινων ικανοτήτων, εξέλιξη και ασφάλεια, κοινωνική ενσωμάτωση, συνταγματισμός (δικαιώματα), ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής, κοινωνική συνάφεια (ευθύνη). Στην έρευνα τους, συμπερίλαβαν επίσης και τη διαδικασία με την οποία δημιούργησαν τις ερωτήσεις της κλίμακας μέτρησης τους προσαρμόζοντας τις διαστάσεις του μοντέλου του Walton σε πιο απλούς όρους χωρίς όμως να αλλάξει το νόημα τους. Αφού μέτρησαν την ποιότητα της εργασιακής ζωής σε επιχειρήσεις στη Βραζιλία, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι όλες οι διαστάσεις του μοντέλου έδειξαν μεγάλη συνέπεια, σε αντίθεση με το κριτήριο της κοινωνικής ένταξης που έδειξε να έχει μέτρια συνέπεια (Timossi, S., Pedroso, B., Francisco, A.C. & Pilatti, L.A., 2008).

Ο Normala, D. μετά από επισκόπηση της βιβλιογραφίας επέλεξε τις ακόλουθες διαστάσεις για να μετρήσει της ποιότητα της εργασιακής ζωής: βελτίωση, συμμετοχή, επίβλεψη από τους ανωτέρους, αμοιβή και οφέλη, κοινωνικά ενσωμάτωση, δέσμευση με τον οργανισμό. Η έρευνα τους στόχευε σε στελέχη διαφόρων επιχειρήσεων στη Μαλαισία και για την μέτρηση της ποιότητας αναπτύχθηκε κλίμακα μέτρησης (Normala, D. 2010).

Οι Shahbazi, B., Shokrzadeh, S., Bejani, H., Malekinia, E. και Ghoroneh, D. μέτρησαν την ποιότητα της εργασιακής ζωής σε δύο πανεπιστήμια στην Τεχεράνη και ο πληθυσμός της έρευνας τους αφορούσε προέδρους τμημάτων των πανεπιστημίων. Οι ερευνητές επέλεξαν να μετρήσουν τις οκτώ διαστάσεις του μοντέλου του Walton χρησιμοποιώντας την

κλίμακα μέτρησης που αναπτύχθηκε από τον Walton (Shahbazi, B., Shokrzadeh, S., Bejani, H., Malekinia, E., Ghoroneh, D. 2011).

Η Wanjiku, M., στην μελέτη της σχετικά με την ποιότητα της εργασιακής ζωής σε ένα τηλεφωνικό κέντρο στην πόλη Ναϊρόμπι της Κένυας, επέλεξε μέσα από τη ξένη βιβλιογραφία τους πιο σημαντικούς παράγοντες της ποιότητας της εργασιακής ζωής σύμφωνα και με άλλους ερευνητές. Αυτοί αποτελούν το περιβάλλον της εργασίας, τις σχέσεις και τη συνεργασία, την εκπαίδευση και ανέλιξη, τις αποζημιώσεις και ανταμοιβές, την επικοινωνία στην εργασία, τη συμμετοχή, τη συμπεριφορά της διοίκησης προς τους εργαζόμενους, την ομαδική εργασία και την παροχή κινήτρων. Μέσω της έρευνας της, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι διαστάσεις της παροχής κινήτρων και της επικοινωνίας φαίνεται να συμβάλλουν λιγότερο στην ποιότητα της εργασιακής ζωής σε σχέση με τις υπόλοιπες διαστάσεις που σημειώθηκαν ως οι πιο σημαντικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην ποιότητα της εργασιακής ζωής (Wanjiku, M. 2012).

Οι Sharma, N. και Verma, S. D. εξέτασαν μέσα από την έρευνά τους την ύπαρξη της έννοιας της ποιότητας της εργασιακής ζωής σε μικρές βιομηχανίες στην Indore της Ινδίας. Στην έρευνα τους χρησιμοποίησαν επτά διαστάσεις τις οποίες επέλεξαν μέσα από τη βιβλιογραφία και ανέπτυξαν δική τους κλίμακα μέτρησης της ποιότητας της εργασιακής ζωής. Οι διαστάσεις αυτές είναι: το καλό περιβάλλον εργασίας, την ικανοποίηση από την εργασία, τις ευκαιρίες ανέλιξης, τη δίκαιη αποζημίωση, τα κίνητρα προς τους εργαζόμενους και τα ευέλικτα ωράρια. Από την μελέτη προέκυψε ότι η έννοια της ποιότητας της εργασιακής ζωής δεν ήταν ιδιαίτερα εδραιωμένη σύμφωνα και με την άποψη των εργαζομένων (Sharma, N. & Verma, S. D. 2013).

Οι Kannaiyah, D. και Sasikumar, G. μέτρησαν και μελέτησαν την ποιότητα της εργασιακής ζωής σε βιομηχανίες μικρού μεγέθους στην Ινδία. Για τη μέτρηση της ποιότητας της εργασιακής ζωής χρησιμοποίησαν επτά διαστάσεις τις οποίες επέλεξαν βασιζόμενοι σε

προηγούμενες έρευνες. Οι διαστάσεις αυτές είναι: αποζημιώσεις, υγεία και ασφάλεια στην εργασία, ευκαιρίες ανέλιξης, πολιτισμός εργασίας, περιβάλλον εργασίας, μέτρα ευημερίας και ικανοποίηση από την εργασία. Οι ερευνητές ανέπτυξαν δική τους κλίμακα μέτρησης της ποιότητας της εργασιακής ζωής (Kannaiah, D. & Sasikumar, G. 2014).

Οι Elamparuthi, D. και Jumbulingam, S. χρησιμοποίησαν δεκαπέντε διαστάσεις για να μετρήσουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής σε βιομηχανίες μικρού μεγέθους στην Ινδία. Συγκεκριμένα, το περιβάλλον εργασίας, την ασφάλεια στο χώρο εργασίας, την ασφάλεια που εμπνέει η εργασία, το άγχος, τα κίνητρα που προσφέρουν οι ανώτεροι, την αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων, τις ευκαιρίες ανέλιξης, το σεβασμός που επικρατεί, τις ώρες εργασίας, τις ευκαιρίες εκπαίδευσης, την ικανοποίηση από το μισθό, τα κίνητρα προς τους εργαζόμενους, τη δημιουργία αισθήματος υπερηφάνειας για τη συμμετοχή στον οργανισμό και τη δυνατότητα της εργασίας να επιτρέπει την παραγωγικότητα του εργαζομένου. Οι συγγραφείς ανέπτυξαν κλίμακα μέτρησης της ποιότητας της εργασιακής ζωής (Elamparuthi, D. & S. Jumbulingam, S. 2014).

Η έρευνα των Rubel, M. R και Kee, D. M είχε ως στόχο να μετρήσει την ποιότητα της εργασιακής ζωής σε ένα οργανισμό παραγωγής ρούχων στο Μπαγκλαντές. Οι ερευνητές μέσα από τη βιβλιογραφία που μελέτησαν επέλεξαν να εξετάσουν τις διαστάσεις από το μοντέλο που προτάθηκε από τους Martel, J.P. and Dupuis, G. (2006): συμπεριφορά των μάνατζερ των εργαζομένων, αποζημιώσεις και ωφελήματα που προσφέρονται στους εργαζόμενους, χαρακτηριστικά της εργασίας, ισορροπία οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής. Για τη μέτρηση της ποιότητας οι συγγραφείς χρησιμοποίησαν κλίμακες μέτρησης που αναπτύχθηκαν από άλλους συγγραφείς παλαιότερα και που περιείχαν τις τέσσερις αυτές διαστάσεις (Rubel, M. R & Kee, D. M 2014).

Οι Yadav, R., και Khanna, A., θέλησαν να καθορίσουν τις πιο σημαντικές διαστάσεις της ποιότητας της εργασιακής ζωής μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.

Διερεύνησαν περισσότερες από 40 έρευνες από τις οποίες οι 25 εξετάστηκαν λεπτομερώς έτσι ώστε να καθοριστούν ποιες είναι οι διαστάσεις αυτές που χρησιμοποιήθηκαν περισσότερο από τους ερευνητές για να μετρήσουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής. Οι ερευνητές κατέληξαν στις ακόλουθες διαστάσεις: ικανοποίηση από την εργασία, μισθός και ωφελήματα, δέσμευση του οργανισμού, ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον εργασίας, ανάπτυξη και εξέλιξη, εποπτεία και δημογραφικοί παράγοντες. Οι ερευνητές δεν ανέπτυξαν εργαλείο μέτρησης, καθώς η έρευνας τους αποσκοπούσε μόνο στον καθορισμό των πιο σημαντικών διαστάσεων που χρησιμοποιήθηκαν κατά καιρούς σε έρευνες (Yadav, R., & Khanna, A., 2014).

Οι Rai, R. και Tripathi, S. μέτρησαν στην έρευνα τους την ποιότητα της εργασιακής ζωής σε οργανισμούς πληροφορικής στην Μπανγκαλόρ της Ινδίας. Επέλεξαν τις έξι διαστάσεις που μέτρησαν βασιζόμενοι στο μοντέλο του Walton. Συγκεκριμένα οι διαστάσεις ήταν: συμμετοχή του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων, φύση της εργασίας, ανταμοιβή και αναγνώριση του εργαζομένου, περιβάλλον της εργασίας, σχέση εργαζομένου με τους ανωτέρους του και βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου. Οι ερευνητές ανέπτυξαν δική τους κλίμακα μέτρησης της ποιότητας της εργασιακής ζωής η οποία ήταν στηριγμένη σε κλίμακα μέτρησης που αναπτύχθηκε από άλλο ερευνητή, και κάλυπτε τις διαστάσεις του μοντέλου του Walton (Rai, R. & Tripathi, S. 2015).

Η έρευνα των Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S. και Rashmi, S., αποσκοπούσε στον προσδιορισμό των πιο σημαντικών διαστάσεων της ποιότητας της εργασιακής ζωής και την ανάπτυξη μιας αξιόπιστης και έγκυρης κλίμακας μέτρησης. Αρχικά, κατέληξαν σε 27 διαστάσεις σύμφωνα με τη συχνότητα χρήσης τους σε προηγούμενες έρευνες. Οι διαστάσεις αυτές ήταν: η επάρκεια των πόρων στην εργασία, η αυτονομία στην εργασία, η ισορροπία της εργασιακής σταδιοδρομίας, οι αποζημιώσεις και οι ανταμοιβές, η ανάπτυξη των ικανοτήτων, η συμβολή της εργασίας στην κοινωνία, οι δίκαιοι μισθοί, οι εγκαταστάσεις, η διαχείριση των προβλημάτων, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, η εικόνα του οργανισμού, οι άμεσες ευκαιρίες, η ικανοποίηση από την εργασία, η φύση της

εργασίας, η κουλτούρα του οργανισμού, τα συστήματα των ποινών, το φυσικό εργασιακό περιβάλλον, η αναγνώριση της προσπάθειας, οι σχέσεις και η συνεργασία, οι συγκρούσεις ρόλων, η αυτοεκτίμηση, οι βάρδιες της εργασίας, η κατάρτιση και η ανάπτυξη, το περιβάλλον της εργασίας, το φόρτο της εργασίας, η εργασία και ο συνολικός χώρος ζωής και ο βαθμός πρόθεσης για την αποχώρηση από την εργασία. Στη συνέχεια οι ερευνητές, χρησιμοποιώντας την ανάλυση παραγόντων μείωσαν τον αριθμό των διαστάσεων στις εννέα. Συγκεκριμένα κατέληξαν στις διαστάσεις: εργασιακό περιβάλλον, κουλτούρα και κλίμα του οργανισμού, σχέσεις και συνεργασία, εκπαίδευση και εξέλιξη, αποζημιώσεις και ανταμοιβές, εγκαταστάσεις, ικανοποίηση και ασφάλεια από την εργασία, αυτονομία της εργασίας και επάρκεια πόρων. Με βάση τις εννέα αυτές διαστάσεις αναπτύχθηκε κλίμακα μέτρησης μέσω της οποίας έκαναν τη μέτρηση της ποιότητας της εργασιακής ζωής σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις της μηχανολογικής βιομηχανίας στην Καρνατάκα της Ινδίας (Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S. & Rashmi, S. (2015),).

Στον πίνακα 1 παρουσιάζονται συνοπτικά οι έρευνες που μελετήθηκαν όσον αφορά τις διαστάσεις της ποιότητας της εργασιακής ζωής. Κυρίως παρουσιάζονται οι έρευνες οι οποίες ανέπτυξαν εργαλείο μέτρησης της ποιότητας της εργασιακής ζωής.

Μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας φαίνεται να υπάρχει μια πληθώρα ερευνών που επικεντρώθηκαν είτε στη μέτρηση της ποιότητας της εργασιακής ζωής είτε στον εντοπισμό και τον καθορισμό των διαστάσεων της. Η έννοια της ποιότητας της εργασιακής ζωής φαίνεται να διαμορφώνεται διαχρονικά και να επηρεάζεται από το εργασιακό πλαίσιο και ίσως το πλαίσιο της χώρας στην οποία γίνεται, γι' αυτό και παρατηρείται μια πληθώρα διαστάσεων στη βιβλιογραφία.

Αρχικά, παρατηρήθηκε ότι η ποιότητα της εργασιακής ζωής επηρεάζεται από το εργασιακό πλαίσιο στο οποίο επικεντρώνεται κάθε έρευνα. Για παράδειγμα η έρευνα του Hanlonic, S. J. (1991), είχε μετρήσει την ποιότητα της εργασιακής ζωής σε βιομηχανίες

κατασκευής βαρέων αντικειμένων, γι' αυτό τον λόγο χρησιμοποιήθηκε η διάσταση της ασφάλειας. Επίσης, η έρευνα των Saraji, N. & Dargahi, H. (2006) είχε ως πληθυσμό εργαζομένους σε νοσοκομεία του Ιράν γι' αυτό και μετρήθηκαν οι μεταβλητές ασφάλεια, πρότυπα υγείας στην εργασία, ισορροπία επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής και επίπεδο άγχους. Ο Normala, D. (2010) στην έρευνα του, μέτρησε την ποιότητα της εργασιακής ζωής ανάμεσα σε στελέχη από διάφορους οργανισμούς, γι' αυτό χρησιμοποιήθηκαν οι διαστάσεις βελτίωση, συμμετοχή, επίβλεψη από τους ανωτέρους, αμοιβή και οφέλη, κοινωνικά ενσωμάτωση, δέσμευση με τον οργανισμό, καθώς είναι σχετικές με τον πληθυσμό αυτό.

Επιπλέον, ίσως η έννοια της ποιότητας της εργασιακής ζωής να επηρεάζεται και από τη χώρα στην οποία γίνεται η έρευνα. Παρατηρήθηκε ότι κάποιες από τις έρευνες έλαβαν χώρα στο Ιράν. Αυτό είναι πολύ φυσικό, λόγω του ότι είναι γνωστό ότι εδώ και περισσότερο από μια δεκαετία επικρατούν πολύ δύσκολες συνθήκες εργασίας στο Ιράν, κάτι που συνεπάγεται πολύ χαμηλές αμοιβές προς τους εργαζόμενους και κακές συνθήκες εργασίες. Για τον λόγο αυτό, κάποιες από τις μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν στις έρευνες αυτές ήταν η δίκαιη ανταμοιβή, τα πρότυπα υγείας και ασφάλειας, το καλό περιβάλλον εργασίας κ.α.

Επιπρόσθετα, ή έννοια φαίνεται να διαμορφώνεται διαχρονικά. Παρατηρήθηκε ότι στις έρευνες που είναι πιο κοντά στη σημερινή εποχή χρησιμοποιήθηκαν διαστάσεις που δεν μετρήθηκαν σε παλαιότερες έρευνες, όπως το άγχος, τα μέτρα ευημερίας, οι ευκαιρίες κατάρτισης και εξέλιξης και τα ευέλικτα ωράρια, διαστάσεις και έννοιες που έχουν ένα πολύ σημαντικό βάρος για την ποιότητα της εργασιακής ζωής αλλά και για τους ίδιους τους εργαζόμενους στις μέρες μας.

Μέσα από τη βιβλιογραφία διαπιστώθηκε ότι το μοντέλο του Walton, R. E. (1973) χρησιμοποιήθηκε σε παλαιότερες αλλά και πολύ πρόσφατες έρευνες, ως το βασικό



μοντέλο για τη μέτρηση της ποιότητας της εργασιακής ζωής. Επίσης χρησιμοποιήθηκε σε έρευνες που στόχευαν σε διαφορετικό πληθυσμό και χώρα κάτι που αποδεικνύει ότι αποτελεί ένα ολοκληρωμένο μοντέλο. Πολλοί ήταν οι συγγραφείς που στη μελέτη τους αναφέρθηκαν στο μοντέλο του Walton και το παρουσίασαν σαν ένα πολύ καλά δομημένο και ευρέως χρησιμοποιούμενο μοντέλο μέτρησης της ποιότητας της εργασιακής ζωής. Επίσης, το μοντέλο του Walton, έχει χρησιμοποιηθεί από πολλούς ερευνητές για τη μέτρηση της ποιότητας της εργασιακής ζωή, παρουσιάζοντας θετικά αποτελέσματα, κάτι που το καθιστά ένα αξιόπιστο μοντέλο. Για τους πιο πάνω λόγους, στη παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υιοθετείται το μοντέλο και οι διαστάσεις του Walton. Κρίθηκε ότι είναι το πιο ολοκληρωμένο μοντέλο από αυτά που προτάθηκαν, και περιλαμβάνει διαστάσεις που αντικατοπτρίζουν όλες τις άλλες διαστάσεις των ερευνητών και που μπορούν να εφαρμοστούν σε διάφορους πληθυσμούς και χώρες.

Ερευνητές	Διαστάσεις	Ανάπτυξη εργαλείου μέτρησης	Κλάδος	Χώρα
<b>Οι διαστάσεις προτάθηκαν από τους συγγραφείς</b>				
Walton, R. E. (1973)	επαρκής και δίκαιη αποζημίωση, ασφαλές και υγιές περιβάλλον, ανάπτυξη ανθρώπινων ικανοτήτων, εξέλιξη και ασφάλεια, κοινωνική ενσωμάτωση, συνταγματισμός (δικαιώματα), ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής, κοινωνική συνάφεια (ευθύνη) .	Ανάπτυξη κλίμακας μέτρησης	Ο συγγραφέας δεν αναφέρεται σε συγκεκριμένο κλάδο	Αμερική
Hackman, J.R, and Oldham, G.R. (1975)	σημασία εργασίας, ταυτότητα εργασίας, ποικιλία δεξιοτήτων εργασίας, αυτονομία και ανατροφοδότηση	Ανάπτυξη κλίμακας μέτρησης	Ο συγγραφέας δεν αναφέρεται σε συγκεκριμένο κλάδο	Αμερική
Havlovic, S. J. (1991)	ασφάλεια στην εργασία, ικανοποίηση από την εργασία, καλά συστήματα ανταμοιβής, ωφελήματα των εργαζομένων, συμμετοχή των εργαζομένων στον οργανισμό.	Ανάπτυξη κλίμακας μέτρησης	βιομηχανίες κατασκευής βαρέων αντικειμένων	Αμερική
Οι Saraji, N. & Dargahi, H. (2006)	δίκαιη ανταμοιβή, αυτονομία, ασφάλεια στην εργασία, πρότυπα υγείας και ασφάλειας στην εργασία, συστήματα επιβράβευσης, αναγνώριση, ευκαιρίες κατάρτισης και εξέλιξης, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, βαθμός στον οποίο είναι η εργασία ενδιαφέρουσα και προσφέρει ικανοποίηση, εμπιστοσύνη που εκπέμπει η διοίκηση του οργανισμού, ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής, επίπεδο του άγχους στην εργασία, φόρτο της εργασίας, επαγγελματική υγεία,	Ανάπτυξη κλίμακας μέτρησης	νοσοκομεία του Ιράν	Ιράν

	ασφάλεια στην εργασία.			
Martel, J.P. and Dupuis, G. (2006)	συμπεριφορά των μάνατζερ των εργαζομένων, αποζημιώσεις και ωφελήματα που προσφέρονται στους εργαζόμενους, χαρακτηριστικά της εργασίας, ισορροπία οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής	Ανάπτυξη κλίμακας μέτρησης.	Ο συγγραφέας δεν αναφέρεται σε συγκεκριμένο κλάδο .	Αμερική
<b>Οι διαστάσεις προτάθηκαν βάση επισκόπησης της βιβλιογραφίας</b>				
Campos, A. & Souza, M. (2006)	8 διαστάσεις του μοντέλου του Walton	Ανάπτυξη κλίμακας μέτρησης.	Στρατιωτικός οργανισμός	Βραζιλία
Akranaviciute, D. & Ruzevicius, J. (2007)	ικανοποίηση από την εργασία, συμμετοχή στην απόδοση της εργασίας, κινητικότητα, αποδοτικότητα, παραγωγικότητα, υγεία, ασφάλεια και ευημερία στην εργασία, άγχος, φόρτος εργασίας.	Ανάπτυξη κλίμακας μέτρησης.	Βιομηχανικές επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους	Λιθουανία
Timossi, S., Pedroso, B., Francisco, A.C. & Pilatti, L.A., (2008)	8 διαστάσεις του μοντέλου του Walton	Ανάπτυξη κλίμακας μέτρησης.	Ο συγγραφέας δεν αναφέρεται σε συγκεκριμένο κλάδο .	Βραζιλία
Normala, D. (2010)	Βελτίωση, συμμετοχή, επίβλεψη από τους ανωτέρους, αμοιβή και οφέλη, κοινωνικά ενσωμάτωση, δέσμευση με τον οργανισμό.	Ανάπτυξη κλίμακας μέτρησης.	Στελέχη σε διάφορους οργανισμούς.	Μαλαισία
Shahbazi, B., Shokrzadeh, S., Bejani, H., Malekinia, E. & Ghoroneh, D. (2011)	8 διαστάσεις του μοντέλου του Walton	Ανάπτυξη κλίμακας μέτρησης	Πανεπιστήμια.	Ιράν
Wanjiku, M. (2012)	Περιβάλλον εργασίας, σχέσεις και συνεργασία, εκπαίδευση και ανέλιξη, αποζημιώσεις και ανταμοιβές, επικοινωνία στην εργασία, συμμετοχή, συμπεριφορά διοίκησης προς τους εργαζόμενους, ομαδική εργασία και παροχή κινήτρων.	Ανάπτυξη κλίμακας μέτρησης.	Τηλεφωνικό κέντρο.	Κένυα
Sharma, N. & Verma, S. D., (2013)	καλό περιβάλλον εργασίας, ικανοποίηση από την	Ανάπτυξη κλίμακας	Βιομηχανίες μικρού	Ινδία

	εργασία, ευκαιρίες ανέλιξης, δίκαιη αποζημίωση, κίνητρα προς τους εργαζόμενους, ευέλικτα ωράρια.	μέτρησης.	μεγέθους.	
Kannaiah, D. & Sasikumar, G. (2014)	αποζημιώσεις, υγεία και ασφάλεια στην εργασία, ευκαιρίες ανέλιξης, πολιτισμός εργασίας, περιβάλλον εργασίας, μέτρα ευημερίας, ικανοποίηση από την εργασία.	Ανάπτυξη κλίμακας μέτρησης.	Βιομηχανίες μικρού μεγέθους.	Ινδία
Elamparuthi, D. & Jumbulingam, S. (2014)	περιβάλλον εργασίας, ασφάλεια στο χώρο εργασίας, ασφάλεια που εμπνέει η εργασία, άγχος, κίνητρα που προσφέρουν οι ανώτεροι, αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων, ευκαιρίες ανέλιξης, σεβασμός που επικρατεί, ώρες εργασίας, ευκαιρίες εκπαίδευσης, ικανοποίηση από το μισθό, κίνητρα προς τους εργαζόμενους, δημιουργία αισθήματος υπερηφάνειας για τη συμμετοχή στον οργανισμό, δυνατότητα εργασίας να επιτρέπει την παραγωγικότητα του εργαζομένου.	Ανάπτυξη κλίμακας μέτρησης.	Βιομηχανίες μικρού μεγέθους.	Ινδία
Rubel, M. R & Kee, D. M (2014)	συμπεριφορά των μάνατζερ των εργαζομένων, αποζημιώσεις και ωφελήματα που προσφέρονται στους εργαζόμενους, χαρακτηριστικά της εργασίας, ισορροπία οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής	Ανάπτυξη κλίμακας μέτρησης	Οργανισμός παραγωγής ρούχων	Μπαγκλαντές
Rai, R. & Tripathi, S. (2015)	συμμετοχή του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων, φύση της εργασίας, ανταμοιβή και αναγνώριση του εργαζομένου, περιβάλλον της εργασίας, σχέση εργαζομένου με τους ανωτέρους του και βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου.	Ανάπτυξη κλίμακας μέτρησης	Οργανισμοί πληροφορικής	Ινδία
Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S. &	εργασιακό περιβάλλον, κουλτούρα και κλίμα του οργανισμού, σχέσεις και συνεργασία, εκπαίδευση και	Ανάπτυξη κλίμακας μέτρησης.	μικρομεσαίες	Ινδία

Rashmi, S. (2015)	εξέλιξη, αποζημιώσεις και ανταμοιβές, εγκαταστάσεις, ικανοποίηση και ασφάλεια από την εργασία, αυτονομία της εργασίας και επάρκεια πόρων.		επιχειρήσεις της μηχανολογικής βιομηχανίας	
-------------------	--	--	--	--

**Πίνακας 1.** Οι διαστάσεις της ποιότητας της εργασιακής ζωής μέσα από τη βιβλιογραφία. Παρουσιάζονται οι έρευνες οι οποίες ανέπτυξαν δική τους κλίμακα μέτρησης.

## 2.4 Σημασία της ποιότητας της εργασιακής ζωής για την επιχείρηση

Η ύπαρξη του μεγάλου αριθμού ερευνών στη βιβλιογραφία, που είχαν είτε ως στόχο να μετρήσουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής σε οργανισμούς είτε να μελετήσουν την έννοια, μαρτυρά τη μεγάλη σημασία της για την επιχείρηση.

Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση προκάλεσε έντονες πιέσεις στις επιχειρήσεις. Αναγκάστηκαν να μειώσουν το κόστος τους, να επανεξετάσουν την εταιρική τους στρατηγική, τις επενδύσεις καθώς και να προχωρήσουν σε αναδιάρθρωση των δραστηριοτήτων τους (Ulrich, S., Rogovsky, N. & Lamotte, D. (2009)). Όλα αυτά φυσικά είχαν ως επακόλουθο να επηρεαστεί αρνητικά η ποιότητα της εργασιακής ζωής και να δημιουργηθούν αρκετά προβλήματα στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, προβλήματα που υπάρχουν μέχρι και σήμερα. Ένα από τα προβλήματα του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος είναι η αμοιβή. Η καλή αμοιβή είναι ένας από τους κύριους παράγοντες για την ικανοποίηση των εργαζομένων. Το εργασιακό άγχος αποτελεί ακόμα ένα από τα πιο συνηθισμένα προβλήματα του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος. Καθορίζεται από τη φύση της εργασίας, τις συνθήκες εργασίας, τα ωράρια και την αντιστοίχιση των ικανοτήτων του εργαζόμενου με τις απαιτήσεις της εργασίας και μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την απόδοση του εργαζόμενου. Επιπρόσθετα η ανεπάρκεια πόρων από πλευράς της επιχείρησης αποτελεί ακόμα ένα από τα προβλήματα του σημερινού εργασιακού περιβάλλοντος. Λόγω του ότι πολλές επιχειρήσεις αναγκάζονται να μειώσουν τα κόστη τους για να αντεπεξέλθουν στην αγορά, οι πόροι που διαθέτουν δεν συμβαδίζουν με τους στόχους της εταιρείας, έτσι οι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να επιτύχουν τους στόχους αυτούς. Επιπλέον, η σταθερότητα αποτελεί ακόμα ένα από τα προβλήματα του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος. Η προσωρινή ή η μερική απασχόληση που προσφέρουν οι περισσότεροι εργοδότες δημιουργεί το αίσθημα της ανασφάλειας και οδηγεί σε χαμηλότερα επίπεδα ποιότητας της εργασιακής ζωής.

Όλα τα πιο πάνω προβλήματα του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την ποιότητα της εργασιακής ζωής και τη σημασία της. Μέσα από τη βιβλιογραφία διαπιστώθηκε ότι η ποιότητα της εργασιακής ζωής έχει μεγάλη σημασία και οδηγεί σε θετικές επιδράσεις σε επίπεδο ατόμου. Αρκετοί ήταν οι συγγραφείς που επικεντρώθηκαν στις έννοιες της ικανοποίησης και της απόδοσης του εργαζομένου.

Οι Bindi, K.R & Dharmaraj, A. (2017), σε μια προσπάθεια τους να αναλύσουν τη σχέση της ποιότητας της εργασιακής ζωής με την απόδοση του εργαζομένου, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ποιότητα της εργασιακής ζωής έχει αντίκτυπο και σχετίζεται θετικά με την απόδοση του εργαζομένου. Τα ίδια αποτελέσματα είχαν οι Οι Rai, R. & Tripathi, S. (2015) και Shahbazi, B., Shokrzadeh, S, Bejani, H., Malekinia, E. & Ghoroneh, D. (2011).

Ο Tripathy, K. L. (2017), μέσω της έρευνας του μέτρησε την ποιότητα της εργασιακής ζωής σε ένα συγκεκριμένο πληθυσμό και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία. Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξαν και οι Rubel, M. R & Kee, D. M (2014) καθώς και ο Alzalabani, A. H. (2017).

Διανύουμε μια εποχή που τα προϊόντα και οι υπηρεσίες έχουν τόσες πολλές ομοιότητες μεταξύ τους και ο κύκλος ζωής τους γίνεται σταδιακά όλο και πιο μικρός, που η ουσιαστική προστιθέμενη αξία παίζει, και θα παίζει και στο μέλλον, πολύ πιο καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη, τόσο των προϊόντων, όσο και των υπηρεσιών. Υπό την έννοια αυτή, λοιπόν, ο ρόλος του ανθρώπου, τόσο στην ερευνητική, όσο και στην παραγωγική και διανεμητική διαδικασία, γίνεται συνεχώς σοβαρότερος. Δεν μπορούν να αντιμετωπισθούν οι προκλήσεις του μέλλοντος πλέον, όταν η επιχείρηση δεν έχει φροντίσει να δημιουργήσει εκείνο το εργασιακό περιβάλλον που ευνοεί την ανάπτυξη του εργαζομένου, της ομάδας και συνεπώς και της ίδιας της επιχείρησης. Επομένως, η βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής στην επιχείρηση οδηγεί σε αύξηση της ικανοποίησης και βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου, προσφέροντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην

επιχείρηση. Επομένως η ποιότητα της εργασιακής ζωής έχει καθοριστική σημασία για τον εργαζόμενο, την ομάδα και συνεπώς και για την ίδια την επιχείρηση.

## 2.5 Συμπεράσματα

Παρότι υπάρχει μία πλειάδα ορισμών για την έννοια της ποιότητας της εργασιακής ζωής μία γενικά αποδεκτή προσέγγιση είναι ότι η ποιότητα της εργασιακής ζωής είναι ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός συμβάλλει στην υλική και ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων του. Η ποιότητα της εργασιακής ζωής είναι μία διαδικασία διαμόρφωσης σχέσεων συνεργασίας, συμμετοχικότητας και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, που βελτιώνει την απόδοση της επιχείρησης μέσα από την ικανοποίηση, τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων της.

Μέσα από τις πολλές προσπάθειες που έγιναν από διάφορους ερευνητές είτε για την μέτρηση της ποιότητας της εργασιακής ζωής σε ένα συγκεκριμένο πληθυσμό είτε για τον εντοπισμό και τον καθορισμό των διαστάσεων της ποιότητας της εργασιακής ζωής, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η ποιότητα της εργασιακής ζωής έχει μια πολυδιάστατη δομή. Πολλοί ήταν οι ερευνητές που χρησιμοποίησαν διαστάσεις για να μετρήσουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής με βάση την βιβλιογραφία ενώ κάποιοι άλλοι επέλεξαν να προτείνουν οι ίδιοι τις διαστάσεις.

Στη συνέχεια της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής αναλύθηκε η σημασία της ποιότητας της εργασιακής ζωής για την επιχείρηση. Αναφέρθηκε ότι σχετίζεται θετικά με στάσεις του εργαζομένου και συγκεκριμένα την ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση του εργαζομένου. Συνεπώς, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η ποιότητα της εργασιακής ζωής αποτελεί μια πολύ σημαντική και πολύτιμη έννοια για τον κάθε οργανισμό ο οποίος θέλει να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Κρατώντας την



ποιότητα της εργασιακής ζωής σε υψηλά επίπεδα μέσα στον οργανισμό, θα έχει ως αποτέλεσμα καλύτερα επίπεδα απόδοσης από τους εργαζόμενους, κάτι που στο τέλος αντικατοπτρίζει ολόκληρη την απόδοση του οργανισμού.

# **Κεφάλαιο 3**

## **Η Ποιότητας της Εργασιακής Ζωής και η σύνδεση της με την Ικανοποίηση από την Εργασία, και την Απόδοση των εργαζομένων: Διαμόρφωση Θεωρητικού Πλαισίου**

### **3.1 Εισαγωγή**

Το παρόν κεφάλαιο αποτελείται από 4 υποενότητες με τα εξής θέματα: ικανοποίηση του εργαζομένου (ορισμός - έννοια, σημασία, τρόποι μέτρησης), απόδοση του εργαζομένου (ορισμός - έννοια, σημασία, μέθοδοι μέτρησης), σύνδεση της ποιότητας της εργασιακής ζωής με την ικανοποίηση και την απόδοση του εργαζομένου. Στόχος του κεφαλαίου είναι

να προσδιοριστούν οι έννοιες που επιλέχθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, της απόδοσης και της ικανοποίησης του εργαζομένου, να ερευνηθεί η σημασία τους για τον οργανισμό και να εξεταστούν οι τρόποι μέτρησης τους. Στόχος του κεφαλαίου είναι επίσης, να ερευνηθεί πως οι διάφοροι συγγραφείς εξέτασαν τη σχέση μεταξύ ποιότητας της εργασιακής ζωής και της απόδοσης του εργαζομένου. Από την έρευνα αυτή θα διαπιστωθεί τι διαστάσεις χρησιμοποίησαν οι ερευνητές, με ποιο τρόπο μέτρησαν την απόδοση του εργαζομένου, αν υπήρξαν ενδιάμεσα στάδια για να καταλήξουν στην σχέση των δυο εννοιών, εάν βασίστηκαν σε κάποια θεωρητική βάση ή μοντέλο και να παρουσιαστούν συνοπτικά τα συμπεράσματα τους. Τα αποτελέσματα θα παρουσιαστούν σε πίνακα και θα συγκριθούν έτσι ώστε να εξαχθούν διάφορα συμπεράσματα. Στο τέλος του κεφαλαίου θα γίνει ανάπτυξη του θεωρητικού πλαισίου της έρευνας και θα παρουσιαστούν οι υποθέσεις και τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

## **3.2 Απόδοση του εργαζομένου (ορισμός – έννοια, σημασία, μέτρηση)**

### **3.2.1 Ορισμός – έννοια**

Ο Michael Armstrong (2007) όρισε την απόδοση του εργαζομένου ως την επίτευξη συγκεκριμένων και ποσοτικοποιημένων στόχων. Σύμφωνα με τους Rai, R. & Tripathi, S. (2015), η απόδοση μπορεί να οριστεί ως η προκύπτουσα συμπεριφορά του εργαζομένου σε μια εργασία που εκτελεί, που μπορεί να παρατηρηθεί και να αξιολογηθεί. Οι συγγραφείς αναφέρουν επίσης ότι η έννοια της απόδοσης του εργαζομένου αναφέρεται στη συμβολή ενός ατόμου στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Ο Brumbach, G. B. (1988) στην έρευνα του τονίζει ότι η έννοια περιλαμβάνει τόσο τις συμπεριφορές όσο και τα αποτελέσματα του εργαζομένου.

Σύμφωνα με τον οδηγό διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού του πανεπιστημίου του Berkley η απόδοση χωρίζεται σε δυο κατηγορίες: 1. στα αποτελέσματα και το έργο και 2. στη δράση και συμπεριφορά. Τα αποτελέσματα και το έργο έχουν να κάνουν με τα αγαθά και τις υπηρεσίες που παράγει ένας εργαζόμενος. Η δράση και η συμπεριφορά έχουν να κάνουν με τις μεθόδους και τα μέσα που χρησιμοποιούνται από τον εργαζόμενο για την παραγωγή του προϊόντος αλλά και τις συμπεριφορές που αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής. Επομένως, η απόδοση του εργαζομένου αποτελεί έργο αλλά και συμπεριφορά.

### **3.2.2 Σημασία**

Κάθε οργανισμός εκτελεί τις εργασίες και τους στόχους του με τη βοήθεια των διάφορων πόρων του όπως είναι οι εργαζόμενοι, τα μηχανήματα, τα διάφορα υλικά και τα χρήματα. Εκτός από το ανθρώπινο δυναμικό όλοι οι άλλοι πόροι του οργανισμού δεν είναι ζωντανοί. Από την άλλη όμως, το ανθρώπινο δυναμικό χρησιμοποιεί όλους τους άλλους πόρους για παράγει αποτέλεσμα για τον οργανισμό. Χωρίς το ανθρώπινο δυναμικό όλοι οι άλλοι πόροι είναι άχρηστοι και δεν μπορούν να παράγουν τίποτα από μόνοι τους. Από όλους τους παράγοντες, το ανθρώπινο δυναμικό έχει την υψηλότερη προτεραιότητα μέσα στον οργανισμό και αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα της παραγωγής διαδραματίζοντας έτσι ένα κεντρικό ρόλο στους τομείς της παραγωγικότητας και της ποιότητας. Σίγουρα η έλλειψη προσοχής σε κάποιον από τους πόρους του οργανισμού μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της κερδοφορίας του οργανισμού σε κάποιο βαθμό. Η έλλειψη όμως της προσοχής προς το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αποδειχθεί καταστροφική (Kumar, B. R. & Thomas, B. 2016).

Οι Rubel, M. R & Kee, D. M (2014), επισήμαναν στην έρευνα τους ότι η ανταγωνιστική ικανότητα ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο κάθε άτομο αποδίδει στην εργασία του ξεχωριστά, καθώς η ατομική απόδοση κάθε εργαζομένου απεικονίζει στο τέλος στη συνολική απόδοση του οργανισμού.

Παρόμοια άποψη έχουν και οι Bindi, K.R. & Dharmaraj, A. (2017), οι οποίοι επισήμαναν ότι η επιτυχία κάθε οργανισμού εξαρτάται από το να παραμένεις συνεχώς ανταγωνιστικός. Το να είσαι όμως ανταγωνιστικός μπορεί να διαρκέσει πολύ μικρό χρονικό διάστημα, εκτός όμως εάν αυτό επιτυγχάνεται διαμέσου της αποτελεσματικής και αποδοτικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, κάτι που δεν μπορεί να ξεπεραστεί εύκολα από κάποιον ανταγωνιστή.

Η υψηλή απόδοση σε ένα οργανισμό σημαίνει ότι συστηματικά επιδιώκεται υψηλότερο επίπεδο ατομικής αλλά και οργανωτικής απόδοσης, κάτι που συνεπάγεται την ποιότητα, την παραγωγικότητα και το ποσοστό καινοτομίας σε ένα οργανισμό Bharadwaj, G. (2005).

### **3.2.3 Μέτρηση**

Η αξιολόγηση του προσωπικού αναφέρεται ουσιαστικά στη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων και εφαρμόζεται πολύ συχνά στις επιχειρήσεις, είτε επίσημα είτε ανεπίσημα. Πέρα από την ακριβή και αντικειμενική μέτρηση της απόδοσης, οι επιμέρους στόχοι αυτής της διαδικασίας είναι: λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μισθολογικές αυξήσεις, απολύσεις κλπ., εντοπισμός αναγκών εκπαίδευσης, βελτίωση απόδοσης και ανάπτυξη των εργαζομένων, διαπίστωση εγκυρότητας τεχνικών επιλογής προσωπικού, βελτίωση εσωτερικής οργάνωσης της εταιρείας, καθιέρωση ενός συγκεκριμένου και αποδεκτού συστήματος μέτρησης της απόδοσης (Παπαγιαννάκη, Α. (2011)).

Οι μέθοδοι μέτρησης της απόδοσης του εργαζομένου χωρίζονται σε αντικειμενικές και υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές μέθοδοι ή αλλιώς ποσοτικές αναφέρονται σε αριθμητικά - ποσοτικά δεδομένα και οι υποκειμενικές βασίζονται στην ανθρώπινη κρίση και τον χαρακτήρα (Παπαγιαννάκη, Α. (2011)).

### *Αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης:*

Οι αντικειμενικές μέθοδοι βασίζονται σε μετρήσιμα κριτήρια και στοιχεία (π.χ. ποσοστά πωλήσεων, αριθμός παραγόμενων προϊόντων, αριθμός λαθών κλπ). Βασικό μειονέκτημα των αντικειμενικών μεθόδων είναι ότι δε μπορούν να εφαρμοστούν σε επαγγέλματα που το παραγόμενο έργο έχει ποιοτικό χαρακτήρα (π.χ. γραμματέας, διοικητικό στέλεχος κλπ), αλλά και όταν αστάθμητοι παράγοντες - εκτός του ελέγχου του ατόμου- επηρεάζουν το παραγόμενο έργο (Παπαγιαννάκη, Α. (2011)).

### *Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης:*

Οι υποκειμενικές μέθοδοι, οι οποίες εφαρμόζονται πολύ συχνότερα, αφορούν στη χρήση κάποιων κρίσεων που κάνουν συνήθως οι προϊστάμενοι για το υφιστάμενο προσωπικό τους. Ωστόσο, οι υποκειμενικές μέθοδοι δε μπορούν να διασφαλίσουν επίσης την απόλυτη ακρίβεια του αποτελέσματος της αξιολόγησης, καθώς μπορούν να επηρεαστούν από τις προκαταλήψεις και μεροληψίες των αξιολογητών. Για παράδειγμα, ένας αξιολογητής μπορεί να επηρεαστεί από μια μόνο διάσταση, είτε θετική είτε αρνητική, της εικόνας του αξιολογούμενου και η κρίση αυτή να επηρεάσει όλες τις άλλες διαστάσεις. Επίσης, συχνά οι προϊστάμενοι θέλοντας να δείξουν επιείκεια ή να αποφύγουν τη δυσαρέσκεια των υφισταμένων τους, κάνουν λιγότερο αρνητικές αξιολογήσεις ή τείνουν να βαθμολογούν όλους τους υφισταμένους προς το μέσο όρο (Παπαγιαννάκη, Α. (2011)).

Η μέτρηση της απόδοσης και η αξιολόγηση των εργαζομένων θα πρέπει να αποτελεί μέρος της κουλτούρας μιας επιχείρησης και η χρησιμότητά της να γίνεται αντιληπτή από όλο το προσωπικό. Λόγω της μεγάλης σημασίας που έχει η απόδοση του εργαζομένου για την ομάδα και ακολούθως για την επιχείρηση είναι αναγκαίο κάθε οργανισμός να διαμορφώσει συγκεκριμένο σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης του εργαζομένου.

## **3.3 Ικανοποίηση από την εργασία (ορισμός - έννοια, σημασία, τρόποι μέτρησης)**

### **3.3.1 Ορισμός - έννοια**

Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί μια από τις πιο μελετημένες έννοιες στην επιστήμη των επιχειρήσεων και στην οργανωτική συμπεριφορά. Έχει οριστεί με διάφορους τρόπους, με τους πιο ευρέως χρησιμοποιούμενους ορισμούς στη βιβλιογραφία να είναι αυτοί του Locke (1976), του Dawis & Lofquist (1984) και των Porter, Lawler και Hackman (1975). Ο Locke (1976) χαρακτήρισε την ικανοποίηση της εργασίας ως μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση των εμπειριών του ατόμου μέσα από την εργασία του. Ο Dawis & Lofquist (1984) καθόρισαν την ικανοποίηση από την εργασία ως το αποτέλεσμα της εκτίμησης του εργαζόμενου για το βαθμό στον οποίο το εργασιακό περιβάλλον ικανοποιεί τις ανάγκες του ατόμου και ο Porter, Lawler, & Hackman (1975) ως την αντίδραση του εργαζομένου απέναντι στην οργάνωση. Σε γενικές γραμμές, η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να θεωρηθεί ως η συναισθηματική αντίδραση και στάση του εργαζομένου απέναντι στις θετικές και αρνητικές πτυχές της εργασιακής εμπειρίας του στον οργανισμό (Rubel, M. R & Kee, D. M 2014).

### **3.3.2 Σημασία**

Μελέτες έχουν δείξει ότι πολύ λίγες επιχειρήσεις πιστεύουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία πρέπει να αποτελέσει ένα από τα κρίσιμα στοιχεία της συνολικής στρατηγικής τους. Στην πραγματικότητα η ικανοποίηση από την εργασία έχει μεγάλη σημασία μέσα σε ένα οργανισμό (UKEssays, (2013)).

Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να οδηγήσει στην υψηλότερη παραγωγικότητα του εργαζομένου, της ομάδας και συνεπώς ολόκληρης της επιχείρησης. Εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η εργασία τους είναι διασκεδαστική και ενδιαφέρουσα θα είναι πιο πρόθυμοι να κάνουν μια επιπλέον προσπάθεια στην εργασία τους κάτι που στο τέλος θα λειτουργήσει προς όφελος του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, εάν οι εργαζόμενοι έχουν την αίσθηση ότι η εργασία τους είναι βαρετή και χωρίς νόημα σίγουρα είναι κάτι που θα οδηγήσει σε μείωση της παραγωγικότητας τους (UKEssays, (2013)).

Επίσης, η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ενός καλύτερου εργασιακού περιβάλλοντος. Όταν οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τείνουν να είναι πιο βοηθητικοί και φιλικόι με τους συναδέλφους τους. Αυτό συμβάλλει στην προώθηση της ομαδικής εργασίας και στην βελτίωση της ανταλλαγής πληροφοριών και γνώσεων. Επίσης, η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να οδηγήσει σε ένα καλύτερο και ασφαλέστερο περιβάλλον εργασίας με λιγότερες αρνητικές συγκρούσεις οι οποίες διαφορετικά θα εμπόδιζαν την ομαλή λειτουργία του οργανισμού (UKEssays, (2013)).

Οι υψηλοί ρυθμοί αλλαγής προσωπικού μέσα στην επιχείρηση αποτελούσαν πάντα ένα μεγάλο πρόβλημα για τους οργανισμούς. Αυτό προφανώς έχει ως αποτέλεσμα την απώλεια σημαντικού και ταλαντούχου προσωπικού για την επιχείρηση αλλά και πρόσθετο κόστος. Όσο πιο παραγωγικοί είναι οι εργαζόμενοι τόσο πιο ικανοποιημένοι τείνουν να είναι, και όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι είναι λιγότερο πιθανόν να εγκαταλείψουν τον οργανισμό. Εάν οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι από την εργασία τους το ποσοστό των απουσιών αλλά και της αλλαγής του προσωπικού θα είναι χαμηλότερο (UKEssays, (2013)).

Ακόμα, η ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει στην ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης. Έχουν διεξαχθεί πολλές έρευνες οι οποίες είχαν ως στόχο να



εξετάσουν τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων και της ικανοποίησης των πελατών καταλήγοντας ότι είναι δυο έννοιες που συνδέονται θετικά. Συνεπώς, αυτή η συσχέτιση οδηγεί στην αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης (UKEssays, (2013)).

### **3.3.3 Μέτρηση**

Αφού η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση, είναι αναγκαίο να γίνεται μέτρηση της έτσι ώστε να βεβαιώνονται οι επιχειρήσεις ότι οι υπάλληλοι τους είναι ευχαριστημένοι και ότι δεν υπάρχει κίνδυνος να τους χάσουν στον ανταγωνισμό.

#### *Διεξαγωγή ερευνών*

Μια πολύ καλά κατασκευασμένη έρευνα ικανοποίησης αποτελεί μια ακριβής μέθοδο αξιολόγησης της ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι μπορούν να δώσουν βαθμολογία και σχόλια σε μια σειρά από ερωτήσεις της έρευνας, που σχετίζονται με την εργασία τους, το περιβάλλον και τους ανωτέρους τους. Το στοιχείο της ανωνυμίας στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι κάτι που ενθαρρύνει τους υπαλλήλους στο να απαντήσουν με ειλικρίνεια στην έρευνα. Υπάρχουν αρκετές γνωστές κλίμακες μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης τις οποίες χρησιμοποιούν πολλές επιχειρήσεις για να μετρήσουν τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων τους (Macdonald, L. (2018)).

#### *Ομάδες εστίασης*

Οι ομάδες εστίασης έχουν να κάνουν με ομαδικές συναντήσεις και συζητήσεις των εργαζομένων που καθοδηγούνται από ειδικά εκπαιδευμένα άτομα. Οι συμμετέχοντες μέσω των ομάδων εστίασης ανταλλάζουν ιδέες και πληροφορίες μεταξύ τους, θέτουν και απαντούν διάφορα ερωτήματα. Ωστόσο, οι συμμετέχοντες ενδέχεται να παρεμποδιστούν από την έλλειψη εμπιστευτικότητας και ανωνυμίας (Macdonald, L. (2018)).

### *Ατομικές συνεντεύξεις*

Οι οργανισμοί μπορούν να αξιολογήσουν τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων μέσω της διεξαγωγής ατομικών συνεντεύξεων. Τα άτομα που διεξάγουν την συνέντευξη έχουν την ευκαιρία να εμπλουτίσουν την συζήτηση με ερωτήσεις και να εξετάσουν τις απαντήσεις του εργαζομένου για διευκρινήσεις και εξηγήσεις. Οι ατομικές συνεντεύξεις προσφέρουν ένα επίπεδο εμπιστευτικότητας, στερούνται όμως την ανωνυμία μιας έρευνας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην απαντήσουν με ειλικρίνεια στις ερωτήσεις. Η διεξαγωγή ατομικών συνεντεύξεων είναι χρονοβόρα, ιδιαίτερα σε μεγάλους οργανισμούς, γεγονός που την καθιστά μια αναποτελεσματική και δαπανηρή μέθοδο συλλογής στοιχείων ικανοποίησης των εργαζομένων (Macdonald, L. (2018)).

## **3.4 Σύνδεση της ποιότητας της εργασιακής ζωής με και την ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση του εργαζομένου**

Μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας παρατηρήθηκε ότι διεξάχθηκαν αρκετές έρευνες για τη μελέτη της σχέσης της ποιότητας της εργασιακής ζωής και της απόδοσης του εργαζομένου. Συγκεκριμένα, οι έρευνες που εντοπίστηκαν ήταν πολύ πρόσφατες. Αυτό δείχνει τη μεγάλη σημασία που έχει η απόδοση του εργαζομένου για τον οργανισμό, και μαρτυρά ότι στις μέρες μας η απόδοση του εργαζομένου αποτελεί ένα από τα κύρια στοιχεία που δίνουν στην επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Στον πίνακα 2 παρουσιάζονται οι έρευνες για τη μελέτη της σχέσης της ποιότητας της εργασιακής ζωής και της απόδοσης του εργαζομένου.

Πιο αναλυτικά, στον πίνακα 2, οι μελέτες αναλύονται με τους εξής άξονες:

1) Χώρα που διεξάγεται η έρευνα, κλάδος, δείγμα πληθυσμού, ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε.

- 2) Διαστάσεις της ποιότητας της εργασιακής ζωής που μετρήθηκαν.
- 3) Με ποιο ερευνητικό εργαλείο μετρήθηκε η απόδοση των εργαζομένων.
- 4) Με ποιο ερευνητικό εργαλείο μετρήθηκε η ποιότητα της εργασιακής ζωής.
- 5) Με ποιο ερευνητικό εργαλείο μετρήθηκε η ικανοποίηση από την εργασία.
- 6) Ποια είναι η σχέση μεταξύ ποιότητας της εργασιακής ζωής και απόδοσης του εργαζομένου (άμεση ή έμμεση).
- 7) Ποια είναι τα αποτελέσματα της έρευνας.

Όλες οι έρευνες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ποιότητα της εργασιακής ζωής σχετίζεται θετικά με την απόδοση του εργαζομένου. Αυτό που διαχωρίζει όμως τις έρευνες είναι ο τύπος της συσχέτισης. Παρατηρήθηκε ότι υπάρχουν έρευνες που συνδέουν άμεσα την ποιότητα της εργασιακής ζωής με την απόδοση του εργαζομένου και έρευνες που εμφανίζουν την ικανοποίηση ως ενδιάμεση μεταβλητή δηλ. mediator της σχέσης.

Για την μέτρηση της απόδοσης οι περισσότεροι ερευνητές είτε προχώρησαν με την ανάπτυξη δικής τους κλίμακας μέτρησης είτε χρησιμοποίησαν κλίμακες μέτρησης που ανέπτυξαν άλλοι συγγραφείς και οποίες αντιπροσώπευαν τις δικές τους διαστάσεις. Οι συγγραφείς Shekari, G., Monshizadeh, M., & Ansari, M. (2014) και Bindi, K.R. and Dharmaraj, A. (2017) διαφοροποιήθηκαν ως προς τον τρόπο μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων. Στις συγκεκριμένες έρευνες, η απόδοση μετρήθηκε με βάση τις ετήσιες αξιολογήσεις απόδοσης των εργαζομένων και με βάση την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας που παράγουν οι εργαζόμενοι αντίστοιχα. Μόνο ο συγγραφέας Alzalabani, H. A. (2017) δεν μέτρησε την απόδοση του εργαζομένου. Ο συγγραφέας, στην έρευνά του παρουσίασε τη θετική σχέση της ποιότητας της εργασιακής ζωής και της ικανοποίησης του εργαζομένου. Ακολούθως, μέσα από τη βιβλιογραφία εντόπισε τη θετική συσχέτιση

της ικανοποίησης του εργαζομένου με την απόδοση, και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι δυο σχέσεις συνδέονται θετικά, με ενδιάμεση μεταβλητή αυτή της ικανοποίησης.

Για την μέτρηση της ποιότητας της εργασιακής ζωής και την μέτρηση της ικανοποίησης, όλες οι έρευνες χρησιμοποίησαν ως ερευνητικό εργαλείο κλίμακα μέτρησης που ανέπτυξαν είτε η ίδιοι ήταν άλλοι συγγραφείς. Όλοι οι συγγραφείς επέλεξαν τις διαστάσεις που μέτρησαν με βάση τη βιβλιογραφία. Παρατηρήθηκε ότι ίσως ο διαστάσεις που μετρήθηκαν, να επιλέχθηκαν με βάση το εργασιακό πλαίσιο και το πλαίσιο της χώρας στην οποία διεξάχθηκαν οι έρευνες. Αυτό φυσικά, είναι και το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε ο ερευνητής της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής στην Ενότητα 2.

## Προσέγγιση Σχέσης Ποιότητας Εργασιακής Ζωής – Απόδοσης Εργαζομένου

Άρθρα	Χώρα, Κλάδος, Δείγμα, Ερευνητικό εργαλείο	Διαστάσεις ποιότητας εργασιακής ζωής που μετρήθηκαν	Μέτρηση της απόδοσης	Μέτρηση της Ποιότητα Εργασιακής Ζωής	Μέτρηση της ικανοποίησης	Σχέση Ποιότητα Εργασιακής Ζωής και Απόδοσης	Αποτελέσματα
Shahbazi, B., Shokrzadeh, S, Bejani, H., Malekinia, E. & Ghoroneh, D. (2011)	Ιράν, υπηρεσίες (πανεπιστήμιο), 60 άτομα, κλίμακα μέτρησης.	8 διαστάσεις του μοντέλου του Walton	Ανάπτυξη κλίμακας μέτρησης, 42 ερωτήσεις (σχετικά με: συντονισμό, σχεδιασμό, οργάνωση, ηγεσία, έλεγχο, ανθρώπινες σχέσεις, λήψη αποφάσεων, αλλαγή, αξιολόγηση, καθορισμό στόχων, ανατροφοδότηση, κίνητρα.	Κλίμακα μέτρησης του Walton, 32 ερωτήσεις.		<b>άμεση</b>	Η ποιότητα της εργασιακής ζωής σχετίζεται θετικά και σημαντικά με την απόδοση του εργαζομένου.
Wanjiku, M. (2012)	Κένυα, υπηρεσίες (τηλ. κέντρο), 146 άτομα, κλίμακα μέτρησης.	Περιβάλλον της εργασίας, σχέσεις και συνεργασία, εκπαίδευση και ανέλιξη, αποζημιώσεις και ανταμοιβές, επικοινωνία στην εργασία, συμμετοχή, συμπεριφορά της διοίκησης προς τους εργαζόμενους, ομαδική εργασία και παροχή κινήτρων	Ανάπτυξη κλίμακας μέτρησης, 14 ερωτήσεις. (αφορούσαν τις αντιλήψεις των εργαζομένων όσον αφορά την απόδοσή τους)	Αναπτύχθηκε κλίμακα μέτρησης με 34 ερωτήσεις.		<b>άμεση</b>	Η ποιότητα της εργασιακής ζωής σχετίζεται θετικά και σημαντικά με τις αντιλήψεις των εργαζομένων όσον αφορά την απόδοσή τους.

Majumdar, M. & Dawn, D. (2012)	Ινδία, εταιρείες τηλεπικοινωνίας, 108 άτομα, κλίμακα μέτρησης.	Οργανωτική κουλτούρα, εργασιακές σχέσεις, εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές εγκαταστάσεις, συστήματα ανταμοιβής, οφέλη, ασφάλεια, αυτονομία, ωράρια εργασίας.	Ανάπτυξη κλίμακας μέτρησης, 9 ερωτήσεις.	Ανάπτυξη κλίμακας μέτρησης, 9 ερωτήσεις.		<b>άμεση</b>	Η ποιότητα της εργασιακής ζωής σχετίζεται θετικά και σημαντικά με την απόδοση του εργαζομένου.
Γαλανάκη, Μ. (2012)	Ελλάδα, 60 άτομα, εταιρεία τσιμέντων, κλίμακα μέτρησης.	Συνεχής εκπαίδευση, εργασιακό άγχος, κοινωνικός αποκλεισμός, ασφάλεια στην εργασία, σεβασμός, δικαιοσύνη, ενδιαφέρον διοίκησης	Ανάπτυξη κλίμακας μέτρησης (αφορούσαν τις αντιλήψεις των εργαζομένων όσον αφορά την απόδοση τους), 8 ερωτήσεις.	Ανάπτυξη κλίμακας μέτρησης, 14 ερωτήσεις.		<b>άμεση</b>	Η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος σχετίζεται θετικά και σημαντικά με την απόδοση του εργαζομένου.
Shekari, G., Monshizadeh, M., & Ansari, M. (2014).	Ιράν, 108 άτομα, γραφείο νερού και λυμάτων, κλίμακα μέτρησης και ετήσιες βαθμολογίες αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων.	8 διαστάσεις του μοντέλου του Walton	Η απόδοση μετρήθηκε με βάση τις ετήσιες βαθμολογίες αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων.	Κλίμακα μέτρησης του Walton, 32 ερωτήσεις.		<b>άμεση</b>	Η ποιότητα της εργασιακής ζωής σχετίζεται θετικά και σημαντικά με την απόδοση του εργαζομένου.
Rai, R. and Tripathi, S. (2015)	Ινδία, 253 άτομα, Οργανισμοί πληροφορικής, κλίμακα μέτρησης.	συμμετοχή του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων, φύση της εργασίας, ανταμοιβή και αναγνώριση του εργαζομένου, περιβάλλον της εργασίας, σχέση εργαζομένου με τους ανωτέρους του και	Κλίμακα μέτρησης του University of New Hampshire, 21 ερωτήσεις (σχετικά με τη γνώση και ικανότητα, ποιότητα, ευθύνη).	Κλίμακα μέτρησης του Russell Consulting Inc., (2005), 25 ερωτήσεις.		<b>άμεση</b>	Η ποιότητα της εργασιακής ζωής σχετίζεται θετικά και σημαντικά με την απόδοση του εργαζομένου.

		βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου (απορρέουν από το μοντέλο του Walton).					
Mohammadi, S., Kiumarsi, S., Hashemi, S. M. & Niksima, B. (2016)	Ιράν, 84 άτομα, μη κερδοσκοπικός οργανισμός, κλίμακα μέτρησης.	8 διαστάσεις του μοντέλου του Walton	Ανάπτυξη κλίμακας μέτρησης, 14 ερωτήσεις (σχετίζονται με την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας που παράγεται)	Ανάπτυξη κλίμακας μέτρησης, 32 ερωτήσεις.		<b>άμεση</b>	Η ποιότητα της εργασιακής ζωής σχετίζεται θετικά και σημαντικά με την απόδοση του εργαζομένου.
Bindi, K.R. and Dharmaraj, A. (2017)	Ινδία, 30 άτομα, εκπαιδευτικό ίδρυμα, κλίμακα μέτρησης, μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων.	Ευκαιρίες για εξέλιξη και ανάπτυξη, σχέσεις με τους ανωτέρους και τους συναδέλφους, άγχος, προσωπικότητα, στάση, μάθηση, συστήματα αντίληψης και αξίας	Η απόδοση μετρήθηκε με βάση ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας που παράγεται (επίτευξη στόχων του οργανισμού, έγκαιρη ολοκλήρωση εργασίας, σπατάλη πόρων, ανάγκη για να εκτελέσει ο εργαζόμενος ξανά αυτό που έκανε)	Ανάπτυξη κλίμακας μέτρησης.		<b>άμεση</b>	Η ποιότητα της εργασιακής ζωής σχετίζεται θετικά και σημαντικά με την απόδοση του εργαζομένου.
Rubel, M. R and Kee, D. M (2014)	Μπαγκλαντές, οργανισμός παραγωγής ρούχων, 150 άτομα, κλίμακα μέτρησης.	Συμπεριφορά των μάνατζερ των εργαζομένων, αποζημιώσεις και ωφελήματα που προσφέρονται στους εργαζόμενους, χαρακτηριστικά της εργασίας, ισορροπία οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής	Κλίμακα μέτρησης Netemeyer, R.G. & Maxham, J. G (2007), 3 ερωτήσεις.	Κλίμακα μέτρησης Chen, C. S. & Farh L. J. (2000), 12 ερωτήσεις.	Κλίμακα μέτρησης (Price, J.L., 1997), 4 ερωτήσεις.	<b>Έμμεση</b>	Η ποιότητα της εργασιακής ζωής σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση του εργαζομένου, και η ικανοποίηση του εργαζομένου σχετίζεται θετικά με την απόδοση του.

Alzalabani, H. A. (2017)	Σαουδική Αραβία, βιομηχανίες, 390 άτομα, κλίμακα μέτρησης για την ποιότητα της εργασιακής ζωής και την ικανοποίηση.	Περιβάλλον εργασίας, χαρακτηριστικά της εργασίας, μισθοί και αμοιβές, ομαδική εργασία, τρόπος επίβλεψης, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.	Παρατηρήθηκε στη βιβλιογραφία η σχέση ικανοποίησης και απόδοσης εργαζομένου.	Κλίμακα μέτρησης Almaghrabi (2007), 36 ερωτήσεις.	Κλίμακα μέτρησης Roche, W. K. (2009), 5 ερωτήσεις.	<b>Έμμεση</b>	Η ποιότητα της εργασιακής ζωής σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση του εργαζομένου. Μέσα από την βιβλιογραφία ο ερευνητής κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση του εργαζομένου οδηγεί σε υψηλά επίπεδα απόδοσης
Yuen, K. F., Loh, S. H., Zhou, O., Wong, Y. D. (2018)	Σιγκαπούρη, εταιρείες διαχείρισης πλοίων, 116 άτομα, κλίμακα μέτρησης.	Ανταμοιβές, εργασιακό άγχος, χαρακτηριστικά εργασίας, διάθεση αποτελέσματος.	Κλίμακα μέτρησης Beaskoetxea, S. & García, C. (2015), 3 ερωτήσεις.	Κλίμακα μέτρησης Li et al. (2014), 4 ερωτήσεις, Fairbrother and Warn (2003), 5 ερωτήσεις, Hackman and Oldham (1976), 4 ερωτήσεις, Alarcon et al. (2009), 1 ερώτηση, Cark et al. (2010), 2 ερωτήσεις.	Κλίμακα μέτρησης Wanous et al. (1997), 2 ερωτήσεις.	<b>Έμμεση</b>	Η ποιότητα της εργασιακής ζωής σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση του εργαζομένου, και η ικανοποίηση του εργαζομένου σχετίζεται θετικά με την απόδοσή του.

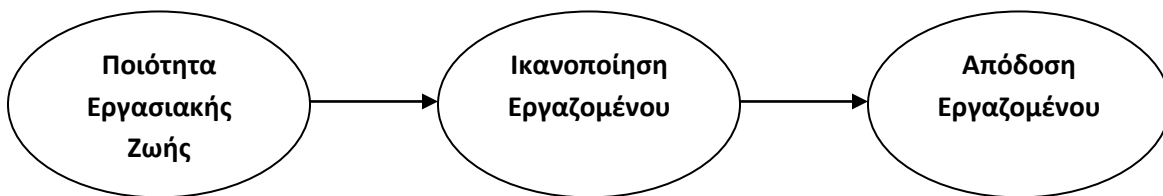
**Πίνακας 2.** Προσέγγιση σχέσης της ποιότητας της εργασιακής ζωής και της απόδοσης εργαζομένου.



## 3.5 Ανάπτυξη Θεωρητικού Πλαισίου για τη μελέτη της σχέσης μεταξύ ποιότητας της εργασιακής ζωής και απόδοσης του εργαζομένου

### 3.5.1 Θεωρητική Βάση

Με βάση την επισκόπηση της βιβλιογραφίας γίνεται αποδεκτό ότι η σύνδεση της ποιότητας της εργασιακής ζωής και της απόδοσης του εργαζομένου δεν είναι άμεση, αλλά έμμεση, με την ικανοποίηση από την εργασία να αποτελεί την ενδιάμεση μεταβλητή. Στο Σχήμα 3.1 παρουσιάζεται το θεωρητικό μοντέλο μελέτης της σχέσης ποιότητας εργασιακής ζωής και απόδοσης του εργαζομένου στο οποίο βασίζεται η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή.



**Σχήμα 1.** Θεωρητικό μοντέλο μελέτης των σχέσεων ποιότητα εργασιακής ζωής, ικανοποίησης από την εργασία και απόδοση εργαζομένου.

Πρόσθετα, διαπιστώθηκε ότι το μοντέλο του Walton, R. E. (1973) χρησιμοποιήθηκε σε παλαιότερες αλλά και πολύ πρόσφατες έρευνες, ως το βασικό μοντέλο για τη μέτρηση της ποιότητας της εργασιακής ζωής. Επίσης χρησιμοποιήθηκε σε έρευνες που στόχευαν σε διαφορετικό πληθυσμό και χώρα κάτι που αποδεικνύει ότι αποτελεί ένα ολοκληρωμένο μοντέλο μέτρησης. Πολλοί ήταν οι συγγραφείς που στη μελέτη τους αναφέρθηκαν στο μοντέλο του Walton και το παρουσίασαν σαν ένα πολύ καλά δομημένο και ευρέως χρησιμοποιούμενο μοντέλο μέτρησης της ποιότητας της εργασιακής ζωής. Επίσης, το μοντέλο του Walton, έχει χρησιμοποιηθεί από πολλούς ερευνητές για τη μέτρηση της ποιότητας της εργασιακής ζωή, παρουσιάζοντας θετικά αποτελέσματα, κάτι που το καθιστά ένα αξιόπιστο μοντέλο.

Για τους πιο πάνω λόγους, στη παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υιοθετείται το μοντέλο και οι διαστάσεις του Walton (1973). Κρίθηκε ότι είναι το πιο ανώτερο και ολοκληρωμένο μοντέλο από αυτά που προτάθηκαν, αφού περιλαμβάνει διαστάσεις που αντικατοπτρίζουν όλες τις άλλες διαστάσεις των ερευνητών και που μπορούν να εφαρμοστούν στη χώρα και στον πληθυσμό που στοχεύει η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή. Στο Σχήμα 3 παρουσιάζεται μεταφρασμένο του μοντέλο του Walton (1973).

Η συγκεκριμένη έρευνα όσον αφορά τις διαστάσεις που χρησιμοποιεί συγκλίνει περισσότερο με την έρευνα των Rai, R. & Tripathi, S. (2015), Mohammadi, S., Kiumarsi, S., Hashemi, S. M. & Niksima, B. (2016), Shahbazi, B., Shokrzadeh, S., Bejani, H., Malekinia, E., Ghoroneh, D. (2011), Shekari, G., Monshizadeh, M., & Ansari, M. (2014) και Timossi, S., Pedroso, B., Francisco, A.C. & Pilatti, L.A., (2008).

Οι πιο πάνω έρευνες βασίζονται πάνω στο μοντέλο του Walton (1973), όπως αυτό παρουσιάζεται στον Πίνακα 3. Οι ερευνητές ανέφεραν ότι πρόκειται για ένα πολύ καλά δομημένο και ευρέως χρησιμοποιούμενο μοντέλο γι' αυτό και επιλέγεται στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή. Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή όσον

αφορά τη διατύπωση των διαστάσεων του μοντέλου του Walton, συγκλίνει με την μελέτη των Timossi, S., Pedroso, B., Francisco, A.C. & Pilatti, L.A., (2008). Σκοπός της δικής τους έρευνας ήταν να προσαρμόσουν το μοντέλο αξιολόγησης του Walton σε μια πιο απλή και άμεση γλώσσα, αφού διαπίστωσαν μέσα από την μελέτη άλλων ερευνών ότι πολλοί μελετητές παρουσίασαν δυσκολίες στην ερμηνεία και την κατανόηση του αρχικού μοντέλου του Walton, λόγω της χρήσης δύσκολων όρων και εκφράσεων. Ακριβώς αυτός είναι και ο λόγος που η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή χρησιμοποιεί τη διατύπωση των διαστάσεων από το άρθρο των Timossi, S., Pedroso, B., Francisco, A.C. & Pilatti, L.A., (2008).

Όσον αφορά τον τρόπο μέτρησης της απόδοσης του εργαζομένου θα ακολουθηθεί η ίδια προσέγγιση με αυτή που ακολούθησαν τα πλείστα άρθρα. Θα μετρηθεί η ποιότητα και η ποσότητα της εργασίας που παράγεται μέσω κλίμακας μέτρησης. Η απόδοση είναι δύσκολο να μετρηθεί με βάση τις βαθμολογίες αξιολόγησης των επιδόσεων των εργαζομένων όπως έγινε στο άρθρο των Shekari, G., Monshizadeh, M., & Ansari, M. (2014), λόγω του ότι ο πληθυσμός που θα μελετήσει η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή δεν θα προέρχεται από ένα συγκεκριμένο μόνο οργανισμό. Αυτό, αλλά και το θέμα της εμπιστευτικότητας των δεδομένων, καθιστούν δύσκολη τη συλλογή τέτοιου είδους δεδομένων.

Για τον έλεγχο της σχέσης της ποιότητας της εργασιακής ζωής και της απόδοσης του εργαζομένου θα χρησιμοποιηθεί το ενδιάμεσο στάδιο της ικανοποίησης από την εργασία. Ο λόγος είναι ότι υπήρξαν ήδη άρθρα που εξέτασαν ένα τέτοιο μοντέλο (βλ. Σχήμα 3) και κατέληξαν σε θετικά αποτελέσματα και σε επαλήθευση των υποθέσεων τους, όπως των Rubel, M. R & Kee, D. M (2014), Tripathy, K. L. (2017), Alzalabani, A. H. (2017). Η ποιότητα της εργασιακής ζωής θα μετρηθεί μέσω κλίμακας μέτρησης όπως έγινε και στις έρευνες που μελετήθηκαν.

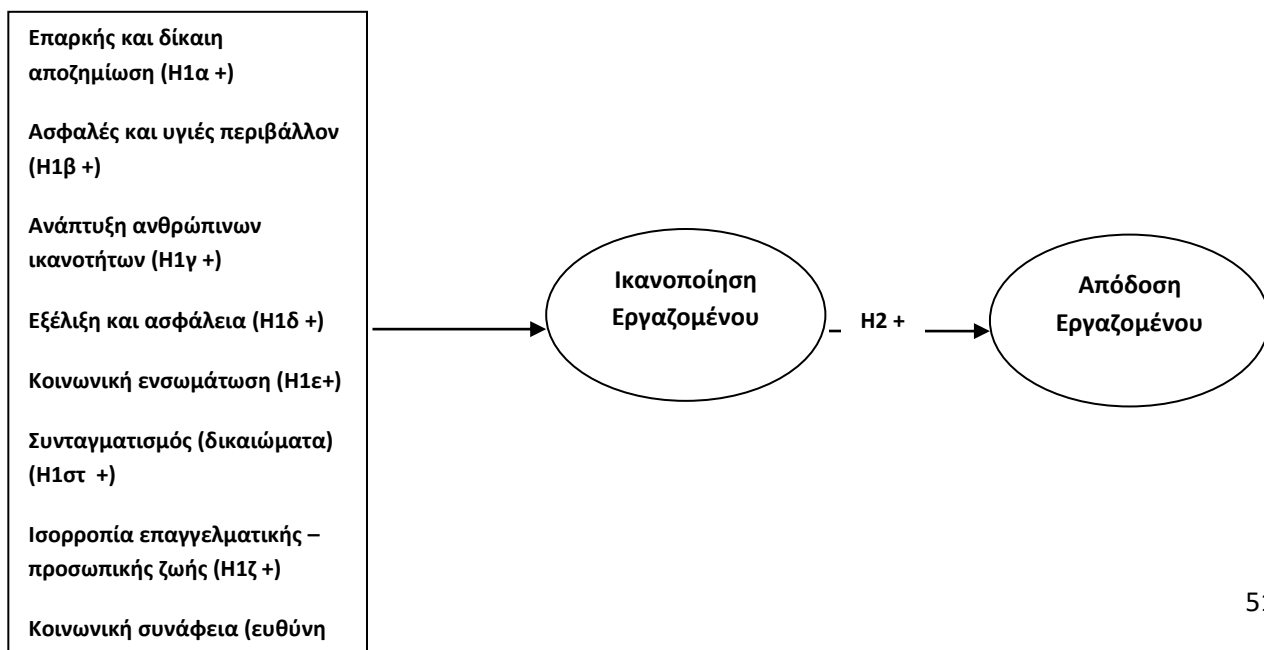
<b>Διαστάσεις μέτρησης της ποιότητας της εργασιακής ζωής – Το μοντέλο του Walton (1973)</b>	
<b>1. Επαρκής και δίκαιη αποζημίωση</b> Δίκαιη αμοιβή Ισορροπία μισθών Συμμετοχή στα αποτελέσματα Επιπλέον ωφελήματα	<b>5. Κοινωνική ενσωμάτωση</b> Διάκριση Διαπροσωπική σχέση Συμβιβασμός ομάδας Διατίμηση ιδεών
<b>2. Ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον</b> Εβδομαδιαίο ταξίδι Φόρτο εργασίας Τεχνολογία διαδικασιών Υγιεινή Προστατευτικός εξοπλισμός Κούραση	<b>6. Συνταγματισμός (δικαιώματα)</b> Δικαιώματα εργαζομένων Ελευθερία έκφρασης Συζήτηση και κανόνες Σεβασμός ιδιαιτεροτήτων
<b>3. Ανάπτυξη (ανθρώπινων) ικανοτήτων</b> Αυτονομία Σημασία της εργασίας Πολλαπλασιασμός Αξιολόγηση της απόδοσης Ανατεθείσα ευθύνη	<b>7. Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής</b> Επιρροή στη ρουτίνα της οικογένειας Δυνατότητα αναψυχής Ωρα εργασίας και ξεκούρασης
<b>4. Εξέλιξη και ασφάλεια</b> Επαγγελματική ανάπτυξη Εκπαιδεύσεις Παραιτήσεις Ενθάρρυνση για σπουδές	<b>8. Κοινωνική συνάφεια (ευθύνη)</b> Υπερηφάνεια της εργασίας Θεσμική εικόνα Κοινωνική ενσωμάτωση Ποιότητες των προϊόντων/υπηρεσιών

**Πίνακας 3.** Διαστάσεις μέτρησης της ποιότητας της εργασιακής ζωής – Το μοντέλο του Walton (1973)

### 3.5.2 Διαμόρφωση Θεωρητικού Πλαισίου και ανάπτυξη των υποθέσεων

Στη συγκεκριμένη μελέτη πρόκειται να γίνει μια συγχώνευση του μοντέλου που παρουσιάζεται στο Σχήμα 3 και των διαστάσεων της ποιότητας της εργασιακής ζωής από το μοντέλο του Walton, όπως αυτό παρουσιάζεται στον Πίνακα 3. Στο Σχήμα 4 παρουσιάζεται το προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο, πάνω στο οποίο θα στηριχθεί η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται να εξεταστούν οι εξής μεταβλητές: Επαρκής και δίκαιη αποζημίωση, Ασφαλές και υγιές περιβάλλον, Ανάπτυξη ανθρώπινων ικανοτήτων, Ανάπτυξη και ασφάλεια, Κοινωνική ενσωμάτωση, Συνταγματισμός (δικαιώματα), Ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής, Κοινωνική συνάφεια (ευθύνη), η Απόδοση του εργαζομένου και η ενδιάμεση στάση της Ικανοποίησης. Αυτό συνέβη γιατί όπως αναλύθηκε νωρίτερα, υπάρχουν ερευνητές που απέδειξαν ότι η ποιότητα της εργασιακής ζωής προκαλεί κάποιες στάσεις όπως είναι η ικανοποίηση του εργαζομένου. Μάλιστα, εξέτασαν τη σχέση Ποιότητας της εργασιακής ζωής και Απόδοσης του εργαζομένου με ενδιάμεσο στάδιο την συγκεκριμένη μεταβλητή, παρουσιάζοντας θετικά αποτελέσματα και επιβεβαιώνοντας το συγκεκριμένο μοντέλο που εξέτασαν όπως οι Rubel, M. R & Kee, D. M (2014), Tripathy, K. L. (2017), Alzalabani, A. H. (2017).

**Σχήμα 2.** Το προτεινόμενο Θεωρητικό μοντέλο για τη διερεύνηση της σχέσης της Ποιότητας της εργασιακής ζωής, με την Ικανοποίηση και την Απόδοση του εργαζομένου



Παρακάτω, αναπτύσσονται οι σχετικές υποθέσεις τεκμηριώνοντας το προτεινόμενο θεωρητικό πλαίσιο.

### ***I. Ποιότητα Εργασιακής Ζωής και Ικανοποίηση από την Εργασία (Υποθέσεις H1α - H1η)***

Η ποιότητα της εργασιακής ζωής μπορεί να οριστεί ως το ευνοϊκότερο περιβάλλον εργασίας που υποστηρίζει την ικανοποίηση των εργαζομένων (Lau, T., Y.H., Wong, K.F., Chan, and M., Law. (2001)). Παρακάτω αναπτύσσονται οι υποθέσεις που τεκμηριώνουν γιατί οι επιμέρους διαστάσεις της εργασιακής ζωής βάση του μοντέλου του Walton αναμένεται να επηρεάσουν θετικά την ικανοποίηση από την εργασία.

#### ***Επαρκής και Δίκαιη Αποζημίωση***

Μέσα σε ένα οργανισμό, είναι απαραίτητο να υπάρχει μια δίκαιη ισορροπία μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβής. Η ανταμοιβή μπορεί να βοηθήσει τον εργαζόμενο στο να διατηρήσει ένα κοινωνικά επιθυμητό βιοτικό επίπεδο, και θα πρέπει να είναι συγκρίσιμη με την αμοιβή για παρόμοια εργασία σε οποιοδήποτε άλλο οργανισμό. Για τον προσδιορισμό της ανταμοιβής πρέπει να εξεταστούν διάφοροι παράγοντες πχ. η δυνατότητα του οργανισμού να πληρώνει, η ζήτηση και η προσφορά εργασίας, το κόστος ζωής, η παραγωγικότητα της εργασίας, την αποτίμηση της εργασίας κ.λπ. Η διάσταση της επαρκούς και δίκαιης αποζημίωσης σχετίζεται με τη δίκαιη αμοιβή, την ισορροπία μισθών, τη συμμετοχή στα αποτελέσματα και τα επιπλέον οφέλη (Walton, R.E. 1973).

Η αποζημίωση σε νομισματική ή μη νομισματική μορφή θεωρείται ένας σημαντικός μηχανισμός για τη διασφάλιση της συμπεριφοράς του εργαζομένου (Rubel, M. R. & Kee, D. M. 2014). Θεωρείται επίσης το πιο κύριο ζήτημα για την προσέλκυση και την διατήρηση ταλέντων μέσα σε ένα οργανισμό (Rubel, M. R. & Kee, D. M. 2014). Οι έρευνες που διεξάχθηκαν στο πλαίσιο αυτό βρήκαν μια θετική συσχέτιση της επαρκούς και δίκαιης αποζημίωσης με την ικανοποίηση από την εργασία: Jahanbani, E., Mohammadi, M., Noruzi, N. N., Bahrami, F. (2018), Rubel, M. R. and Kee, D. M. (2014), Tabassum, A. (2012), Najafifar, R. (2016), Yuen, F. K., Loh, S. H., Zhou, Q., Wong, D. Y. (2018). Επομένως, οδηγούμαστε στην ακόλουθη ερευνητική υπόθεση ότι:

**H1a:** Η Επαρκής και Δίκαιη Αποζημίωση επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση από την εργασία.

### **Ασφαλές και Υγιές Περιβάλλον**

Εάν το περιβάλλον της εργασίας είναι απαλλαγμένο από όλους εκείνους τους κινδύνους που είναι επιζήμιοι για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, τότε η ποιότητα της εργασίας μέσα σε ένα οργανισμό μπορεί να βρίσκεται σε ψηλά επίπεδα. Η εύλογες ώρες εργασίας, η καθαριότητα, η άνευ κινδύνου εργασία, η κούραση που προκαλείται, το φόρτο εργασίας, η τεχνολογία των διαδικασιών, η υγιεινή είναι τα βασικά στοιχεία που καθιστούν πόσο καλό είναι ένα περιβάλλον εργασίας (Walton, R.E. 1973).

Το φυσικό περιβάλλον της εργασίας δημιουργεί μια φυσική κατάσταση που μπορεί να επηρεάσει την υγεία των εργαζομένων και συνεπώς την ικανοποίησή τους. Επιπλέον, ο τρόπος με τον οποίο το πνευματικό περιβάλλον δημιουργεί αρνητικές καταστάσεις (κόπωση, συμπεριφορά ανωτέρων και συναδέλφων) για του εργαζόμενους, μπορεί επίσης να επηρεάσει την ικανοποίησή τους (Jain, R. & Kaur, S. 2014). Οι έρευνες που διεξάχθηκαν στο πλαίσιο αυτό βρήκαν μια θετική συσχέτιση μεταξύ του ασφαλούς και υγιούς περιβάλλοντος και της ικανοποίησης από την εργασία: Jahanbani, E., Mohammadi, M., Noruzi, N. N., Bahrami, F. (2018), Jain, R. & Kaur, S. (2014), Tabassum, A. (2012), Najafifar, R. (2016). Επομένως, οδηγούμαστε στην ακόλουθη ερευνητική υπόθεση ότι:

**H1β:** Το Ασφαλές και Υγιές Περιβάλλον επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση από την εργασία.

### **Ανάπτυξη (ανθρώπινων) ικανοτήτων**

Η εργασία θα πρέπει να περιλαμβάνει επαρκή ποικιλία καθηκόντων έτσι ώστε να παρέχει πρόκληση και να διασφαλίζει την αξιοποίηση ταλέντων. Η ποιότητας της εργασιακής ζωής μπορεί να βελτιωθεί εάν η εργασία επιτρέπει επαρκή αυτονομία και έλεγχο, παρέχει έγκαιρη ανατροφοδότηση σχετικά με τις επιδόσεις και χρησιμοποιεί ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων (Walton, R.E. 1973).

Οι εργασίες που είναι υπερβολικά εξειδικευμένες, χωρίς νόημα και έχουν γίνει ρουτίνα για τους εργαζόμενους, στερούν από τους αυτούς την ικανοποίηση. Ως εκ τούτου πρέπει να καταβάλλονται προσπάθειες μέσα στον οργανισμό για την αύξηση της αυτονομίας, της προοπτικής και της δημιουργίας πολλαπλών δεξιοτήτων (Reddy, L. & Reddy, M. (2005)).

Οι έρευνες που διεξάχθηκαν στο πλαίσιο αυτό βρήκαν μια θετική συσχέτιση μεταξύ της ανάπτυξης ανθρώπινων ικανοτήτων και της ικανοποίησης από την εργασία: Jahanbani, E., Mohammadi, M., Noruzi, N. N., Bahrami, F. (2018), Tabassum, A. (2012), Najafifar, R. (2016). Επομένως, οδηγούμαστε στην ακόλουθη ερευνητική υπόθεση ότι:

**H1γ:** *Η Ανάπτυξη ανθρώπινων ικανοτήτων επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση από την εργασία.*

### ***Εξέλιξη και Ασφάλεια***

Η εργασία θα πρέπει να παρέχει ευκαιρίες σταδιοδρομίας για την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων καθώς και την επέκταση των υφιστάμενων δεξιοτήτων σε συνεχή βάση. Ο οργανισμός θα πρέπει να υποστηρίζει την επαγγελματική ανάπτυξη, την εκπαίδευση και την ενθάρρυνση για σπουδές (Walton, R.E. 1973). Ο καθορισμός των ευκαιριών σταδιοδρομίας σε ένα οργανισμό διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Reddy, L. & Reddy, M. (2005)). Οι έρευνες που διεξάχθηκαν στο πλαίσιο αυτό βρήκαν μια θετική συσχέτιση μεταξύ της ανάπτυξης ανθρώπινων ικανοτήτων και της ικανοποίησης από την εργασία: Jahanbani, E., Mohammadi, M., Noruzi, N. N., Bahrami, F. (2018), Tabassum, A. (2012), Najafifar, R. (2016). Επομένως, οδηγούμαστε στην ακόλουθη ερευνητική υπόθεση ότι:

**H1δ:** *Η Εξέλιξη και Ασφάλεια επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση από την εργασία.*



### ***Κοινωνική Ενσωμάτωση (ευθύνη)***

Ο εργαζόμενος θα πρέπει να αισθανθεί ότι έχει ταυτιστεί με τον οργανισμό και να αναπτύξει το αίσθημα της αυτοεκτίμησης. Το άνοιγμα, η εμπιστοσύνη, η αίσθηση της κοινότητας, το πεδίο της ανοδικής κινητικότητας, η δίκαιη μεταχείριση είναι ουσιαστικής σημασίας για το σκοπό αυτό (Walton, R.E. 1973). Επιπλέον, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων αποτελούν δείκτη υγιούς οργάνωσης της επιχείρησης και η ισότιμη αντιμετώπιση των ανθρώπων δημιουργεί ένα ισότιμο περιβάλλον που οδηγεί στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Reddy, L. & Reddy, M. (2005)). Οι έρευνες που διεξάχθηκαν στο πλαίσιο αυτό βρήκαν μια θετική συσχέτιση μεταξύ της ανάπτυξης ανθρώπινων ικανοτήτων και της ικανοποίησης από την εργασία: Jahanbani, E., Mohammadi, M., Noruzi, N. N., Bahrami, F. (2018), Tabassum, A. (2012), Najafifar, R. (2016). Επομένως, οδηγούμαστε στην ακόλουθη ερευνητική υπόθεση ότι:

***H1ε: Η Κοινωνική Ενσωμάτωση επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση από την εργασία.***

### ***Συνταγματισμός(δικαιώματα)***

Η ποιότητα της εργασιακής ζωής παρέχει συνταγματική προστασία στους εργαζομένους. Η συνταγματική προστασία παρέχεται στους εργαζόμενους σε θέματα όπως η ελευθερία του λόγου, η ισότητα, τα δικαιώματα, η συζήτηση και οι κανονισμοί (Walton, R.E. 1973). Ένας οργανισμός πρέπει να φροντίζει ώστε να διαμορφώνονται κανόνες που διευκολύνουν τη ζωή των εργαζομένων, την ελευθερία του λόγου, την ισότητα και την ελευθερία της διαφωνίας γιατί έτσι προσφέροντας έτσι στους εργαζόμενους ικανοποίηση (Reddy, L. & Reddy, M. (2005)). Οι έρευνες που διεξάχθηκαν στο πλαίσιο αυτό βρήκαν μια θετική συσχέτιση μεταξύ της ανάπτυξης ανθρώπινων ικανοτήτων και της ικανοποίησης από την εργασία: Jahanbani, E., Mohammadi, M., Noruzi, N. N., Bahrami, F. (2018), Tabassum, A. (2012), Najafifar, R. (2016). Επομένως, οδηγούμαστε στην ακόλουθη ερευνητική υπόθεση ότι:

**Η1στ:** Ο Συνταγματισμός επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση από την εργασία.

### **Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής**

Πρέπει να υπάρχει σωστή ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ των ωρών εργασίας και των ωρών ξεκούρασης και θα πρέπει προσφέρεται και η δυνατότητα αναψυχής του εργαζομένων (Walton, R.E. 1973).

Μια αποτελεσματική ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι απαραίτητη για ένα οργανισμό για να ενισχύσει το ηθικό και την ικανοποίηση των εργαζομένων και μειώσει τα αρνητικές στάσεις όπως αυτή της απουσίας (Rubel, M. R. & Kee, D. M. 2014). Οι έρευνες των Jahanbani, E., Mohammadi, M., Noruzi, N. N., Bahrami, F. (2018), Tabassum, A. (2012), Najafifar, R. (2016) απέδειξαν τη θετική συσχέτιση μεταξύ του συνολικού χώρου ζωής και της ικανοποίηση από την εργασία, και οι Rubel, M. R. & Kee, D. M. (2014) τη θετικά συσχέτιση μεταξύ της ισορροπίας της επαγγελματικής και προσωπική ζωής με την ικανοποίηση από την εργασία. Συνεπώς, οδηγούμαστε στην ακόλουθη ερευνητική υπόθεση ότι:

**Η1ζ:** Η ισορροπία επαγγελματικής – προσωπικής ζωής επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση από την εργασία.

### **Κοινωνική Συνάφεια (ευθύνη)**

Η εργασία δεν πρέπει να αποτελεί μόνο πηγή υλικής και ψυχολογικής ικανοποίησης, αλλά και μέσο κοινωνικής ευημερίας. Ένας οργανισμός που ενδιαφέρεται περισσότερο για την κοινωνία μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα της εργασιακής ζωής (Walton, R.E. 1973). Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν την γνώση ότι η εργασία που προσφέρουν στον οργανισμό τους βοηθά την κοινωνία. Αυτό είναι απαραίτητο για την οικοδόμηση της συνάφειας της ύπαρξης του υπαλλήλου με την κοινωνία στην οποία ζει προσφέροντας έτσι ικανοποίηση στον εργαζόμενο (Reddy, L. & Reddy, M. (2005)). Οι έρευνες των Jahanbani, E.,

Mohammadi, M., Noruzi, N. N., Bahrami, F. (2018), Tabassum, A. (2012), Najafifar, R. (2016) απέδειξαν τη θετική συσχέτιση μεταξύ του συνολικού χώρου ζωής και της ικανοποίησης από την εργασία, και οι Rubel, M. R. & Kee, D. M. (2014) τη θετικά συσχέτιση μεταξύ της ισορροπίας της επαγγελματικής και προσωπική ζωής με την ικανοποίηση από την εργασία. Συνεπώς, οδηγούμαστε στην ακόλουθη ερευνητική υπόθεση ότι:

**H1η:** *Η Κοινωνική Συνάφεια επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση από την εργασία.*

## **II. Ικανοποίηση από την εργασία και απόδοση των εργαζομένων (Υπόθεση H2)**

Η απόδοση αποτελεί αποτέλεσμα της συμπεριφοράς του εργαζομένου το οποίο αποδεικνύει ότι ο εργαζόμενος έχει μια θετική στάση απέναντι στον οργανισμό. Είναι συνολική αξία της συνεισφοράς των εργαζομένων τόσο άμεσα όσο και έμμεσα σε οργανωτικούς στόχους (Rubel, M. R & Kee, D. M 2014). Η απόδοση ενός εργαζομένου μπορεί να οριστεί ως η προκύπτουσα συμπεριφορά του σε μια εργασία που εκτελεί, που μπορεί να παρατηρηθεί και να αξιολογηθεί (Rai, R. & Tripathi, S. 2015). Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, μέσα από πολλές έρευνες αποδείχθηκε ότι η απόδοση του εργαζομένου είναι πιο υψηλή όταν ο εργαζόμενος έχει υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Έτσι οδηγούμαστε στην ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

**H2:** *Η Ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει θετικά την απόδοση του εργαζομένου.*

# Κεφάλαιο 4

## Ερευνητική Μεθοδολογία

### 4.1 Εισαγωγή

Στόχος του κεφαλαίου αυτού είναι να παρουσιαστεί η μεθοδολογία με την οποία διεξήχθη η συγκεκριμένη έρευνα για να μελετήσει τη σχέση μεταξύ Ποιότητας της Εργασιακής Ζωής Ικανοποίησης από την εργασία και Απόδοσης του Εργαζομένου. Στο κεφάλαιο αυτό το οποίο διαιρείται σε 8 ενότητες, παρουσιάζεται ο λόγος επιλογής των επιχειρήσεων στην Κύπρο για την διεξαγωγή της έρευνας, έπειτα ο ερευνητικός στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, η ερευνητική στρατηγική που ακολουθήθηκε, το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας, η κλίμακα μέτρησης των υπο-μελέτη μεταβλητών, ο τρόπος και λόγος διεξαγωγής της πιλοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε πριν την βασική έρευνα, η διαδικασία με την οποία συλλέχθηκαν τα δεδομένα και ο τρόπος ανάλυσής τους. Όλη η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή παρουσιάζεται συνοπτικά στο Σχήμα 3 «Διάγραμμα ροής εργασιών σύμφωνα με τη μεθοδολογία της μεταπτυχιακής διατριβής».

## **4.2 Επιλογή κλάδου διεξαγωγής της έρευνας και πληθυσμός της έρευνας**

Οι έρευνες που μελετήθηκαν στο συγκεκριμένο θέμα της Ποιότητας της Εργασιακής Ζωής εστίαζαν σε διάφορους κλάδους όπως εκπαιδευτικά ιδρύματα, τηλεφωνικά κέντρα, εταιρείες τηλεπικοινωνίας, οργανισμοί πληροφορικής, βιομηχανικές επιχειρήσεις και διεξάχθηκαν σε διάφορες χώρες. Πρόσθετα, δεν εντοπίστηκε καμία παρόμοια έρευνα στην Κύπρο, γι' αυτό και η παρούσα έρευνα στοχεύει στις κυπριακές επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, σε υπαλλήλους κυπριακών επιχειρήσεων ή και παραρτημάτων/θυγατρικών εταιρειών ξένων συμφερόντων στην Κύπρο, χωρίς να στοχεύει σε κάποιο συγκεκριμένο κλάδο. Το δείγμα ήταν δείγμα ευκολίας καθώς ήταν αδύνατο να προσεγγιστεί με τυχαία δειγματοληψία τόσο λόγω κόστους όσο και έλλειψης χρόνου (για τη διαδικασία συλλογής βλ. επίσης ενότητα 4.8).

## **4.3 Ερευνητικός στόχος**

Όπως έχει προαναφερθεί στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της Ποιότητας της Εργασιακής Ζωής, της Ικανοποίησης από την Εργασία και της Απόδοσης των Εργαζομένων στις Κυπριακές Επιχειρήσεις. Πρόσθετα, θα διερευνηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων στις κυπριακές επιχειρήσεις από την ποιότητα της εργασιακής τους ζωής, να μετρηθεί ο βαθμός ικανοποίησης τους από την εργασία και οι αντιλήψεις τους για το επίπεδο της εργασιακής τους απόδοσης.

Πρόκειται δηλαδή, να μετρηθεί πόσο εδραιωμένη είναι η έννοια της Ποιότητας της Εργασιακής Ζωής στις κυπριακές επιχειρήσεις και μελετηθεί διεξοδικά, εάν και κατά πόσο επηρεάζει θετικά η ποιότητα της εργασιακής ζωής την Ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία, και κατά πόσο η Ικανοποίηση του εργαζομένου από την Εργασία επηρεάζει την Απόδοσή του.

## 4.4 Ερευνητική στρατηγική

Στη συγκεκριμένη έρευνα ως ερευνητική στρατηγική χρησιμοποιήθηκε η επισκόπηση (Survey), από τις τέσσερις εναλλακτικές στρατηγικές, όπως αυτή της επισκόπησης, της παρατήρησης, του πειράματος και της μελέτης περίπτωσης (Δημητριάδης, 1999). Συλλέχθηκαν πρωτογενή δεδομένα με τη ερωτηματολογία το οποίο διανεμήθηκε στους ερωτώμενους και συγκεκριμένα σε εργαζομένους σε επιχειρήσεις στην Κύπρο. Η επιλογή της ερευνητικής προσέγγισης της επισκόπησης, πέρα από την ύπαρξη περιθωρίων σφάλματος, δειγματοληπτικού ή μη δειγματοληπτικού, παρουσιάζει πλεονεκτήματα, όπως την ευκολία πρόσβασης των ερωτώμενων, της ταχύτητας συλλογής των δεδομένων και του χαμηλού κόστους.

## 4.5 Περιγραφή Ερευνητικού Εργαλείου

Όπως προαναφέρθηκε, το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν το ερωτηματολόγιο. Διαμορφώθηκε σε ηλεκτρονική και έντυπη μορφή. Σε έντυπη μορφή αποτελούνταν από 5 σελίδες, ενώ η ηλεκτρονική από 1 και ο χρόνος συμπλήρωσής του υπολογίζεται σε 15 περίπου λεπτά. Το ερωτηματολόγιο συνοδευόταν από ένα ενημερωτικό μήνυμα το οποίο περιελάμβανε το σκοπό της έρευνας, τα στοιχεία του ερευνητή και του επιβλέποντα καθηγητή, καθώς επίσης και οδηγίες σχετικά με τον τρόπο συμπλήρωσής του καθώς και εγγυήσεις για εμπιστευτικότητα και ανωνυμία.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 2 ενότητες (Βλ. Παράρτημα Ι). Η πρώτη ενότητα επιδιώκει τη συγκέντρωση στοιχείων που αφορούν τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων προκειμένου να σκιαγραφηθεί το προφίλ του δείγματος. Συγκεκριμένα περιλάμβανε ερωτήσεις όσον αφορά το βιολογικό φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, το καθεστώς της εργασίας, τη θέση εργασίας, τα χρόνια εργασίας του στην εταιρεία των ερωτώμενων, καθώς και μία ερώτηση για το εάν η εταιρεία που εργάζεται είναι παράρτημα/θυγατρικής εταιρείας

ξένων συμφερόντων. Η δεύτερη ενότητα χωρίστηκε σε 3 μέρη. Το Μέρος Α αφορά την ικανοποίηση από την Ποιότητα της Εργασιακής Ζωής και αποτελείται από 35 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το Μέρος Β εξετάζει την Ικανοποίηση του εργαζόμενου από την εργασία του και αποτελείται από 5 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Τέλος, το Μέρος Γ αφορά την υποκειμενικά άποψη των εργαζομένων για την Απόδοση τους στην εργασία και αποτελείται επίσης από 5 ερωτήσεις κλειστού τύπου.

Στο Σχήμα 3 παρατίθεται το διάγραμμα ροής εργασιών της μεταπτυχιακής διατριβής από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας μέχρι και την ανάλυση των δεδομένων.

## **4.6 Κλίμακες μέτρησης των υπό-μελέτη μεταβλητών**

Στη βιβλιογραφία παρατηρούνται διάφορες κλίμακες μέτρησης των υπό-μελέτη μεταβλητών. Πιο συγκεκριμένα, η ποιότητα της εργασιακής ζωής μετρήθηκε με 35 ερωτήσεις με το πρότυπο που προτάθηκε από τους Timossi, S., Pedroso, B., Francisco, A.C. & Pilatti, L.A., (2008). Το δικό τους πρότυπο αντιπροσώπευε πλήρως τις διαστάσεις του μοντέλου του Walton, πάνω στο οποίο στηρίζεται και η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή. Κύριος σκοπός της δικής τους έρευνας ήταν να προσαρμόσουν το μοντέλο αξιολόγησης του Walton σε μια πιο απλή και άμεση γλώσσα, αφού διαπίστωσαν μέσα από την μελέτη άλλων ερευνών ότι πολλοί μελετητές παρουσίασαν δυσκολίες στην ερμηνεία και την κατανόηση του αρχικού μοντέλου του Walton, λόγω της χρήσης δύσκολων όρων και εκφράσεων. Η απλότητα και η αμεσότητα της συγκεκριμένης κλίμακας μέτρησης καθιστούν τους κύριους λόγους για τους οποίους χρησιμοποιήθηκε στη παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή. Επιπρόσθετα, κρίθηκε αναγκαίο να γίνουν μικρές αλλαγές στη διατύπωση μερικών ερωτήσεων της Ποιότητας της Εργασιακής Ζωής έτσι ώστε να είναι πιο κατανοητές στο συμμετέχοντα. Συνολικά παρουσιάζονται 35 ερωτήσεις οι οποίες οι οποίες οργανώνονται γύρω από τις οκτώ διαστάσεις του μοντέλου του Walton. Η ερωτήσεις 1.1 – 1.4 μετρούν την Επαρκή και δίκαιη αποζημίωση, οι 2.1 – 2.6 το Ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον, οι 3.1 – 3.5 την ανάπτυξη ανθρώπινων ικανοτήτων, οι 4.1 – 4.4 την εξέλιξη και ασφάλεια, οι 5.1 – 5.4 την Κοινωνική ενσωμάτωση, οι 6.1 – 6.4 το Συνταγματισμό (δικαιώματα), οι 7.1 – 7.3 την Ισορροπία επαγγελματικής – προσωπικής

ζωής, και τέλος οι 8.1 – 8.5 μετρούν τη διάσταση της Κοινωνικής συνάφειας (ευθύνη). Τέλος, προστέθηκε και μια γενική ερώτηση (ερώτηση 9) για το επίπεδο ικανοποίησης από την Ποιότητα της Εργασιακής Ζωής συνολικά.

Στη συνέχεια η ικανοποίηση από την εργασία μετρήθηκε με 5 ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις 1-3 αντλήθηκαν από τους Camman et al. (1979) και επιλέχθηκαν γιατί αποτελούν ερωτήσεις από δοκιμασμένη κλίμακα μέτρησης της ικανοποίησης από την εργασία. Οι 4 και 5 προστέθηκαν από την συγγραφέα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής γιατί εμπλουτίζουν την έρευνα καθώς μετρούν την πρόθεση της εξόδου από την εργασία και επιτρέπουν την εξαγωγή περισσότερων συμπερασμάτων. Η απόδοση του εργαζομένου μετρήθηκε επίσης με 5 ερωτήσεις οι οποίες αντλήθηκαν από την Koormans, L. (2014).

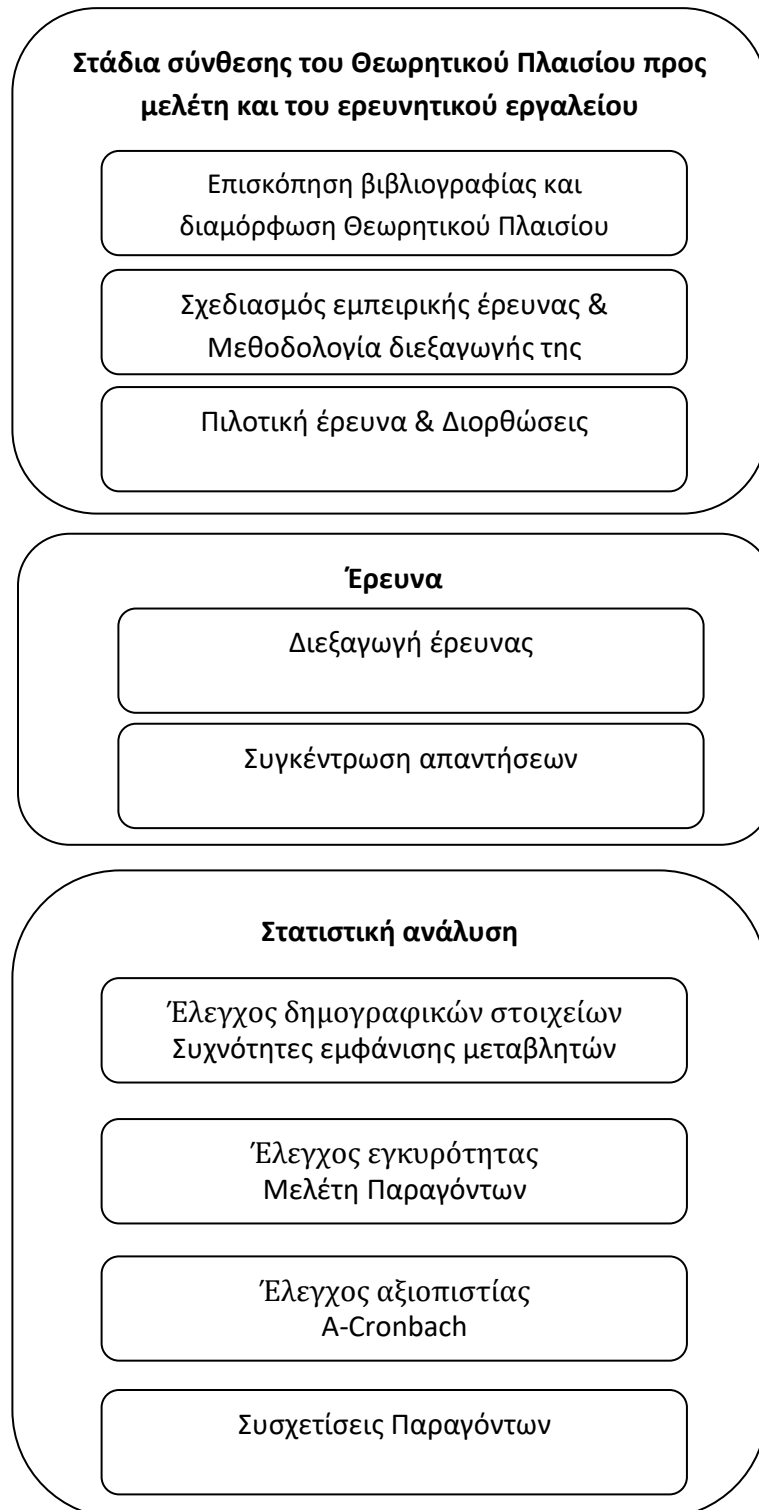
Για τη διαβάθμιση των απαντήσεων μέτρηση των υπό - μελέτη μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε η δημοφιλής 5-βάθμια κλίμακα Likert (Μέρος Α: 1 = πολύ δυσαρεστημένος, 2 = δυσαρεστημένος, 3 = ούτε ικανοποιημένος/ούτε δυσαρεστημένος, 4 = ικανοποιημένος, 5 = πολύ ικανοποιημένος, Μέρος Β: 1 = διαφωνώ σε μεγάλο βαθμό, 2 = διαφωνώ, 3 = ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ, 4 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ σε μεγάλο βαθμό ). Τα πλεονεκτήματα της κλίμακας αυτής είναι ότι χρησιμοποιείται εποικοδομητικά και αποτελεσματικά ο χώρος, είναι πιο γρήγορη η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, οι ερωτώμενοι έχουν τη δυνατότητα να συγκρίνουν τις απαντήσεις τους, προσφέρει μεγαλύτερη ανάλυση και δυνατότητα καλύτερης λήψης αποφάσεων (Ζαφειρόπουλος, Κ. 2005).

Η περίπτωση χρήσης πενταβάθμιας κλίμακας παρουσιάζει το θετικό χαρακτηριστικό ότι δίνει τη δυνατότητα στον ερωτώμενο να τοποθετηθεί σε ουδέτερο- μεσαίο σημείο ή να επιλέξει μια σαφή τοποθέτηση προς τη μία ή την άλλη κατεύθυνση της κλίμακας. Έχει τη δυνατότητα να τοποθετηθεί ακραία ή με μετριοπάθεια, ανεξάρτητα από την κατεύθυνση που έχει επιλέξει, γιατί έχει στη διάθεσή του δύο βαθμίδες σε κάθε κατεύθυνση εκατέρωθεν του μεσαίου σημείου. Επίσης, η πενταβάθμια κλίμακα είναι κατάλληλη σε



έρευνες που χρειάζονται συντομία και οικονομία χώρου και χρόνου (Ζαφειρόπουλος, Κ. 2005).

**Σχήμα 3.** Διάγραμμα ροής εργασιών σύμφωνα με τη μεθοδολογία της μεταπτυχιακής διατριβής



## **4.7 Πιλοτική έρευνα (εγκυρότητα περιεχομένου/ face validity)**

Πριν την πραγματοποίηση της κύριας έρευνας, οι κλίμακες μέτρησης των μεταβλητών της έρευνας αξιολογήθηκαν για την εγκυρότητα του περιεχομένου τους με βάση μια πιλοτική έρευνα που έγινε σε 10 άτομα (ενίσχυση φαινομενικής εγκυρότητας), οι οποίοι έκαναν τις παρατηρήσεις τους σχετικά με την κατανόηση, τη διατύπωση, την ασάφεια καθώς κι άλλες αδυναμίες ως προς τον σχεδιασμό της κλίμακας μέτρησης. Κατά τη διάρκεια της προκαταρκτικής δοκιμαστικής διαδικασίας, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να σχολιάσουν οποιαδήποτε ερώτηση που βρήκαν ότι είναι ασαφής, διφορούμενη ή ότι δεν ήταν σε θέση να απαντήσουν.

Από τους δέκα συμμετέχοντες στο pretest οι πέντε ανέφεραν ότι βρήκαν δύσκολη την ερώτηση 'Ποια είναι η νομική μορφή της εταιρείας σας'. Οι τρεις από αυτούς χρειάστηκε να ψάξουν στο διαδίκτυο για να κατανοήσουν τον όρο και να βρουν πιθανές απαντήσεις, ενώ οι άλλοι δυο δεν έδωσαν απάντηση στην ερώτηση. Έτσι η συγκεκριμένη ερώτηση επιλέχθηκε να αφαιρεθεί από την κλίμακα μέτρησης και να αντικατασταθεί από την ερώτηση 'Η εταιρεία που εργάζεστε είναι παράρτημα/θυγατρική εταιρείας ξένων συμφερόντων;' η οποία είναι πιο σαφής και πιο κατανοητή. Η συγκεκριμένη ερώτηση θα βοηθούσε και στην εξαγωγή περισσότερων συμπερασμάτων σχετικά με την ποιότητα της εργασιακής ζωής. Επίσης, μετά την προκαταρκτική διαδικασία έγιναν και κάποιες μικρές γραμματικές αλλαγές στην κλίμακα μέτρησης.

## **4.8 Η διαδικασία συλλογής δεδομένων**

Η έρευνα διεξάχθηκε από τις 27 Σεπτεμβρίου 2018 - 28 Οκτωβρίου 2018. Όπως ήδη αναφέρθηκε πιο πάνω, το ερωτηματολόγιο απεστάλη τόσο ηλεκτρονικά μέσω του Google docs όσο και σε έντυπη μ. Η αποστολή της ιστοσελίδας της ηλεκτρονικής κλίμακας μέτρησης έγινε μέσω κοινωνικών μέσων δικτύωσης. Ηλεκτρονικά συλλέχθηκαν 90

κλίμακες μέτρησης, ενώ με την έντυπη μορφή συλλέχθηκαν 41. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν με τη μέθοδο της μορφή «χιονοστιβάδας» (“Snowball”), οι οποίες προωθήθηκαν από γνωστούς σε τρίτους. Οι ερωτηθέντες αρχικά κλίθηκαν να συμπληρώσουν η ίδιοι το ερωτηματολόγιο και στη συνέχεια να το αποστείλουν σε γνωστούς και φίλους.

Παρόλο που για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της «χιονοστιβάδας» και το δείγμα του πληθυσμού ήταν δείγμα ευκολίας, έγινε προσπάθεια το δείγμα να είναι αντιπροσωπευτικό ως προς την ηλικία και το επίπεδο μόρφωσης. Το τελικό δείγμα ανήλθε σε 131 άτομα.

## **4.9 Ανάλυση δεδομένων**

Για τους σκοπούς της μεταπτυχιακής διατριβής και για την τεκμηρίωση ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων διενεργήθηκε στατιστική ανάλυση. Το εργαλείο στατιστικής ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκε είναι το S.P.S.S. (Statistical Package for Social Sciences) και συγκεκριμένα η έκδοση SPSS V.25.

Αφού ολοκληρώθηκε η συγκέντρωση των ηλεκτρονικών και των έντυπων ερωτηματολογίων, ακολούθησε η καταγραφή και η κωδικοποίηση των απαντήσεων. Τα δεδομένων αναλύθηκαν με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS, με σκοπό να γίνει επικύρωση της χρησιμοποιούμενης κλίμακας, μέσα από τη μέτρηση της εγκυρότητας (validity) και της αξιοπιστίας (reliability) των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών και τελικά των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Με τη χρήση του λογισμικού έγινε ανάλυση των χαρακτηριστικών του δείγματος (συχνότητες) και περιγραφική στατιστική ανάλυση με μέσους όρους για τις υπό - μελέτη

μεταβλητές. Τα αποτελέσματα αναλύθηκαν και σχολιάστηκαν όσον αφορά τους μέσους όρους με βάση την 5βάθμια κλίμακα Likert. Επίσης, υπολογίστηκε και η τυπική απόκλιση, όπου μια τιμή μεγαλύτερη από 1 υποδηλώνει ότι δεν υπήρξε ομοφωνία μεταξύ των ερωτηθέντων ενώ μια τυπική απόκλιση μικρότερη του 1 ότι υπήρξε ομοφωνία και σύνεση μεταξύ των ερωτηθέντων.

Ακολούθησε ο έλεγχος εγκυρότητας των κλιμάκων μέτρησης των υπο-μελέτη μεταβλητών με την ανάλυση παραγόντων (factor analysis) για κάθε μεταβλητή ξεχωριστά. Σκοπός της παραγοντικής ανάλυσης είναι να συνοψίσει τις σχέσεις ανάμεσα σε ένα μεγάλο αριθμό μεταβλητών με έναν περιεκτικό και ακριβή τρόπο, ώστε να βοηθήσει να γίνει αντιληπτή μια έννοια ή ιδιότητα (Τσαούσης, Ι. 2010). Η παραγοντική ανάλυση μπορεί να είναι διερευνητική (explanatory), δηλαδή να βοηθήσει να ανακαλυφθούν και να ταυτοποιηθούν μη παρατηρούμενοι παράγοντες ή επιβεβαιωτική (confirmatory), όπου χρησιμοποιείται για να διαπιστωθεί κατά πόσο ένα προκαθορισμένο πλαίσιο σχέσεων ανάμεσα σε κάποιες μεταβλητές (σχέσεις) επιβεβαιώνεται και στην πράξη (Τσαούσης, Ι. 2010). Στη συγκεκριμένη εργασία, η παραγοντική ανάλυση είναι επιβεβαιωτική (δόθηκε η εντολή να γίνει η ανάλυση ανά παράγοντα) και χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Varimax. Η ανάλυση αυτή εξάγει διάφορους πίνακες, αλλά στη συγκεκριμένη έρευνα θα χρησιμοποιηθούν μόνο ορισμένοι από αυτούς. Ο πρώτος πίνακας είναι ο Total Variance Explained, όπου εμφανίζονται οι ιδιοτιμές (eigenvalues), δηλαδή τα ποσοστά της διακύμανσης της κάθε μεταβλητής που αφορούν τους αντίστοιχους παράγοντες. Όσο μεγαλύτερες οι ιδιοτιμές τόσο μεγαλύτερο και το ποσοστό της διακύμανσης που εξηγεί ένας παράγοντας. Από αυτό το πίνακα κρατούνται μόνο όσοι παράγοντες έχουν eigenvalues > 1 (Yeomans and Golder, 1982). Ο συγκεκριμένος πίνακας βοηθάει στη λήψη της τελικής απόφασης σχετικά με το πόσοι παράγοντες τελικά θα επιλεγούν για την περαιτέρω ανάλυση. Ο δεύτερος πίνακας είναι ο Component Matrix ο οποίος παρουσιάζει πόσες ακριβώς διαστάσεις εξάχθηκαν από τις υπό - μελέτη μεταβλητές που επιλέχθηκαν. Μέσω του πίνακα Component Matrix μπορούν να καταταχτούν όλες οι διατυπώσεις (ερωτήσεις) των κλιμάκων μέτρησης στους παράγοντες που προέκυψαν.

Σημαντικό είναι να τονιστεί ότι πριν πραγματοποιηθεί η ανάλυση παραγόντων έγινε έλεγχος για το εάν όλες οι μεταβλητές βρίσκονται προς την ίδια κατεύθυνση, δηλαδή εξετάστηκε εάν όλες οι μεταβλητές κινούνται από την αρνητικότερη στην θετικότερη στάση. Παρατηρήθηκε, ότι ο ερωτήσις B4, B5 και Γ5 κινούνταν προς την αντίθετη κατεύθυνση, γι' αυτό τον λόγο χρειάστηκε να γίνει η κωδικοποίηση τους αλλάζοντας την κωδικοποίηση τους.

Στη συνέχεια για τη μέτρηση της αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών, έγινε ο υπολογισμός του συντελεστή  $\alpha$  – Cronbach ανά παράγοντα. Στη στατιστική θεωρία, ο συντελεστής Cronbach's alpha είναι ο πλέον καθιερωμένος δείκτης αξιοπιστίας, ο οποίος μπορεί να ερμηνευθεί σαν ο μέσος όρος όλων των πιθανών τιμών της αξιοπιστίας διχοτόμησης για το ερωτηματολόγιο και γι' αυτό προτιμάτε, αφού δεν εξαρτάται από τη διάταξη των στοιχείων. Ο δείκτης Cronbach's alpha μπορεί να πάρει τιμές από 0 έως 1. Επαρκής συνάφεια και επομένως καλή αξιοπιστία έχουμε όταν ο δείκτης αυτός είναι πάνω από 0,7, ενώ χαμηλή αξιοπιστία έχουμε στην περίπτωση που ο δείκτης είναι μικρότερος από 0,7. Η χαμηλότερη αποδεκτή τιμή του δείκτη είναι το 0,7 και έτσι αυτός χρησιμοποιήθηκε και στην παρούσα διπλωματική εργασία για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του προτεινόμενου θεωρητικού μοντέλου. Η επιλογή Scale if item deleted, χρησιμεύει στον υπολογισμό του δείκτη  $\alpha$  με ενδεχόμενη αφαίρεση ερωτήματος. Η ανάλυση αξιοπιστίας χρησιμοποιείται προκειμένου να ελεγχθεί κατά πόσο οι μεταβλητές που απαρτίζουν τις συνιστώσες είναι ικανές για να δημιουργηθεί ένα αξιόπιστο μοντέλο ή εάν θα πρέπει να γίνει διαγραφή ή τροποποίησή τους. Έπειτα από κάποιες επαναλήψεις, δεν αφαιρέθηκαν οποιεσδήποτε διατυπώσεις από τις μεταβλητές, επειδή το  $\alpha$  – Cronbach θα ήταν χαμηλότερο, έτσι η ανάλυση αυτή οδήγησε στα τελικά αποτελέσματα.

Τέλος, προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων της κλίμακας μέτρησης, οι 10 υπό-μελέτη μεταβλητές του ερωτηματολογίου εξετάστηκαν με τον συντελεστή Pearson. Ο συντελεστής συσχέτισης δύο τυχαίων μεταβλητών είναι το μέτρο που υποδεικνύει το εύρος στο οποίο οι δύο μεταβλητές

συνδέονται γραμμικά μεταξύ τους (Wilcox,1987). Ως συντελεστής συσχέτισης των παραγόντων του Μοντέλου χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Pearson (συμβολίζεται με το  $r$ , με τιμές στο εύρος  $-1$  έως  $1$ ), που είναι ο πλέον γνωστός. Όταν  $r=0$  δεν υπάρχει συσχέτιση, όταν  $r>0$  υπάρχει θετική συσχέτιση και όταν  $r<0$  υπάρχει αρνητική συσχέτιση των μεταβλητών. Πολύ σπάνια όμως μπορεί να παρατηρηθεί μια συσχέτιση  $0$ ,  $-1$  ή  $1$ . Συνήθως οι τιμές κυμαίνονται κάπου στο ενδιάμεσο. Παρακάτω παρουσιάζονται τα όρια των τιμών που μπορεί να πάρει ο συντελεστής Pearson ( $r$ ) (Βλ. [/statistics.laerd.com](http://statistics.laerd.com)):

-Υψηλή συσχέτιση:  $0,5$  έως  $1,0$  ή  $-0,5$  έως  $1,0$

-Μέτρια συσχέτιση:  $0,3$  έως  $0,5$  ή  $-0,3$  έως  $0,5$

-Χαμηλή συσχέτιση:  $0,1$  έως  $0,3$  ή  $-0,1$  έως  $-0,3$

Με τη χρήση συσχετίσεων δίνεται η δυνατότητα να ελεγχθούν δυο μεταβλητές ως προς τη γραμμική τους σχέση και κατά πόσο μια μεταβολή στη μια θα επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την άλλη.

# Κεφάλαιο 5

## Αποτελέσματα

### 5.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει τα αποτελέσματα που προέκυψαν έπειτα από την καταγραφή, επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων, που συλλέχθηκαν. Συγκεκριμένα, αναφέρονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των χαρακτηριστικών του δείγματος, από την περιγραφική στατιστική, δηλαδή τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις, τα αποτελέσματα από τον έλεγχο εγκυρότητας των κλιμάκων μέτρησης των υπό - μεταβλητών, τον έλεγχο αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών και τέλος αυτά από τις συσχετίσεις των παραγόντων.

### 5.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Συνολικά συγκεντρώθηκαν 131 ερωτηματολόγια και συγκεκριμένα το 68,7% (90) αυτών ηλεκτρονικά ενώ το 31,3% (41) σε έντυπη μορφή. Αρχικά, προκύπτει το δείγμα της έρευνας και τα δημογραφικά στοιχεία που το απαρτίζουν, από τις απαντήσεις των ερωτώμενων που συλλέχτηκαν. Ο Πίνακας 5.1 παρουσιάζει την ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων.

**Πίνακας 4.** Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος.

<b>Μεταβλητή</b>	<b>Διατύπωση</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό</b>
Φύλο	<b>Άνδρας</b>	55	42
	<b>Γυναίκα</b>	76	58
Ηλικία	<b>18-25</b>	30	22,9
	<b>26-35</b>	81	61,8
	<b>36-45</b>	11	8,4
	<b>46-55</b>	9	6,9
	<b>56-65</b>	0	-
	<b>65+</b>	0	-
Οικογενειακή κατάσταση	<b>Άγαμος/η</b>	69	52,7
	<b>Έγγαμος/η</b>	61	46,5
	<b>Διαζευγμένος/η</b>	1	0,8
Παιδιά	<b>Ναι</b>	48	36,6
	<b>Όχι</b>	83	63,4
Αριθμός παιδιών	<b>1</b>	18	
	<b>2</b>	18	
	<b>3</b>	9	
	<b>4</b>	3	
Επίπεδο εκπαίδευσης	<b>Απόφοιτος/η Γυμνασίου/Λυκείου</b>	19	14,5
	<b>Απόφοιτος/η Πανεπιστημίου</b>	76	58
	<b>Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου</b>	36	27,5
	<b>Άλλο</b>	0	-
Καθεστώς εργασίας	<b>Μόνιμος/η</b>	74	56,5
	<b>Με συμβόλαιο</b>	54	41,2
	<b>Άλλο</b>	3	2,3
Θέση εργασίας	<b>Διοικητικός/η Υπάλληλος</b>	44	33,6
	<b>Προϊστάμενος/η</b>	19	14,6
	<b>Πωλητής/τρια</b>	13	9,9
	<b>Διευθυντής/τρια</b>	7	5,3
	<b>Άλλο</b>	48	36,6
Χρόνια εργασίας	<b>Λιγότερο από ένα χρόνο</b>	20	15,3
	<b>1-5 χρόνια</b>	81	61,8
	<b>6-10 χρόνια</b>	23	17,6
	<b>Περισσότερα από 10 χρόνια</b>	7	5,3
Η εταιρεία εργασίας παράρτημα/θυγατρική εταιρείας ξένων συμφερόντων	<b>Ναι</b>	39	29,8
	<b>Όχι</b>	92	70,2



Αναλυτικότερα, ως προς το φύλο το 42% (55 άτομα) των ερωτηθέντων ήταν άνδρες και το 58% (76 άτομα) ήταν γυναίκες. Παρατηρήθηκε μια μικρή διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς το δείγμα. Ως προς την ηλικία, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων άνηκε στο ηλικιακό γκρουπ 26-35, και συγκεκριμένα το 61,8% (81 άτομα). Ακολουθεί το ηλικιακό γκρουπ 18-25 με ποσοστό 22,9% (30 άτομα), το ηλικιακό γκρουπ 36-45 με ποσοστό 8,7% (11 άτομα) και τέλος το ηλικιακό γκρουπ 46-55 με ποσοστό 6,9% (9 άτομα). Από τα ηλικιακά γκρουπ των 56-65 και 65+ δεν συγκεντρώθηκαν καθόλου απαντήσεις.

Ως προς την οικογενειακή κατάσταση η κατηγορία «άγαμων» συγκέντρωσε το ποσοστό 52,7% (69 άτομα), η κατηγορία «έγγαμων» το 46,5% (61 άτομα) και τέλος η κατηγορία «διαζευγμένων» το 0,8% (1 άτομο).

Ακολούθως, στην ερώτηση εάν ο ερωτώμενος έχει παιδιά, η πλειοψηφία των ερωτώμενων απάντησε «όχι» και συγκεκριμένα το ποσοστό ήταν 63,4% (83 άτομα). Από το ποσοστό 36,6% (48 άτομα) που απάντησαν ότι έχουν παιδιά, 18 άτομα απάντησαν ότι έχουν 1 παιδί, επίσης 18 ότι έχουν 2 παιδιά, 9 άτομα ότι έχουν 3 παιδιά και 3 άτομα ότι έχουν 4 παιδιά.

Ως προς την εκπαίδευση οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες ήταν απόφοιτοι πανεπιστημίου και συγκεκριμένα το ποσοστό 58% (76 άτομα). Ακολουθούν δεύτεροι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου με ποσοστό 27,5 (36 άτομα) και τέλος οι απόφοιτοι γυμνασίου/λυκείου με ποσοστό 14,5% (19 άτομα).

Ως προς το καθεστώς εργασίας των ερωτώμενων το 56,5% (74 άτομα) απάντησαν ότι είναι μόνιμοι στην εργασία τους, το 41,2% (54 άτομα) ότι είναι με συμβόλαιο ενώ το υπόλοιπο 2,3% (3 άτομα) αντιπροσώπευε την κατηγορία «άλλο».

Επίσης, όσον αφορά τη θέση εργασίας του ερωτώμενου, η κατηγορία «άλλο» συγκέντρωσε το πιο ψηλό ποσοστό 36,6% (48 άτομα) και ακολουθεί ο διοικητικός υπάλληλος με

ποσοστό 33,6% (44 άτομα). Το 14,6% (19 άτομα) των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι είναι προϊστάμενοι, το 9,9% (13 άτομα) πωλητές και το υπόλοιπο 5,3% (7 άτομα) διευθυντές, Στην ερώτηση όσον αφορά τα χρόνια εργασίας, η πλειοψηφία των ερωτώμενων ανήκει στην κατηγορία «1-5 χρόνια» και συγκεκριμένα με ποσοστό 61,8% (81 άτομα). Ακολουθεί η κατηγορία «6-10 χρόνια» με ποσοστό 17,6% (23 άτομα), η κατηγορία «λιγότερο από ένα χρόνο» με ποσοστό 15,3% (20 άτομα) και τέλος η κατηγορία περισσότερο από 10 χρόνια με ποσοστό 5,3% (7 άτομα).

Τέλος, ως προς την ερώτηση εάν η εταιρεία εργασίας είναι παράρτημα/θυγατρική εταιρείας ξένων συμφερόντων η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε «όχι» και συγκεκριμένα με ποσοστό 70,2% (92 άτομα) ενώ το υπόλοιπο ποσοστό 29,8% (39 άτομα) απάντησαν «ναι».

## 5.3 Περιγραφική Στατιστική

Η παρούσα ενότητα παρουσιάζει τις αναλύσεις των δεδομένων, όπως αυτά προέκυψαν από τις κλίμακες μέτρησης, καθώς και τα αποτελέσματα των αναλύσεων αυτών. Θα παρουσιαστούν στοιχεία κυρίως περιγραφικά για τις μεταβλητές της κλίμακας μέτρησης, όπως οι μέσοι όροι εμφάνισης και η τυπική απόκλιση.

### 5.3.1 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις

Στην παρακάτω υποενότητα θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα των αναλύσεων των συχνοτήτων εμφάνισης των μεταβλητών του Α, Β και Γ μέρους της κλίμακας μέτρησης που μελετούν την Ποιότητα της Εργασιακής Ζωής, την Ικανοποίηση και την Απόδοση του εργαζομένου στις επιχειρήσεις αντίστοιχα.

#### Ποιότητα εργασιακής ζωής

Στους πιο κάτω πίνακες εμφανίζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις ανά διάσταση και ανά ερώτηση/διατύπωση της μεταβλητής Ποιότητα της εργασιακής ζωής. Πιο συγκεκριμένα παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των 8 διαστάσεων της μεταβλητής Ποιότητα της Εργασιακής ζωής που συμπεριλαμβάνονται στο

Θεωρητικό Πλαίσιο της Έρευνας, δηλ. των: Επαρκής και δίκαιη αποζημίωση, Ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον, Ανάπτυξη (ανθρώπινων) ικανοτήτων, Ανάπτυξη και ασφάλεια, Κοινωνική ενσωμάτωση, Συνταγματισμός (δικαιώματα), Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, Κοινωνική συνάφεια (ευθύνη), και εκφράζουν το βαθμό ικανοποίησης σε σχέση με κάθε διάσταση και διατύπωση. Τέλος παρουσιάζεται ο μέσος όρος για το πώς αισθάνονται συνολικά οι εργαζόμενοι όσον αφορά την Ποιότητα της εργασιακής τους ζωής (διατύπωση 9).

**Πίνακας 5.** Μέσοι όροι και τυπική απόκλιση της διάστασης της Ποιότητα της Εργασιακής ζωής: Επαρκής και δίκαιη αποζημίωση.

	Διατυπώσεις	Μέσος όρος (μ.ο.)	Τυπική απόκλιση
<b>A/A</b>	<b>Επαρκής και δίκαιη αποζημίωση</b>	<b>2,97</b>	<b>1.587</b>
1.1	Τον μισθό σας (χρηματική αμοιβή)	3,13	1,511
1.2	Τον μισθό σας, σε σύγκριση με τον μισθό των συναδέλφων σας	3,18	1,542
1.3	Τις πρόσθετες ανταμοιβές (αναγνώριση, bonus επίτευξης στόχων κλπ) που λαμβάνετε από την εταιρεία σας	2,74	1,658
1.4	Τα έξτρα ωφελήματα (ανταμοιβές) που σας προσφέρει η εταιρεία σας (π.χ. εκπαιδευτική βοήθεια, μαθήματα, φαγητό, γιατροί)	2,83	1,637

\*5βάθμια κλίμακα διαβάθμισης των απαντήσεων Likert, όπου: 1=πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η 2 = δυσαρεστημένος/η 3 =ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η 4 = ικανοποιημένος/η και 5= πάρα πολύ ικανοποιημένος/η.

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 5 οι μέσοι όροι δείχνουν ότι οι ερωτηθέντες είναι μάλλον ικανοποιημένοι από τον μισθό (χρηματική αμοιβή) που τους προσφέρει οι εταιρεία τους με μέσο όρο 3,13 αλλά και τον μισθό τους σε σύγκριση με τον μισθό των συναδέλφων τους (3,18). Γενικά, είναι μάλλον δυσαρεστημένοι με τις πρόσθετες ανταμοιβές που λαμβάνουν (2,74) και τα έξτρα ωφελήματα (2,83), κάτι που συνεπάγεται ότι πολλές επιχειρήσεις ίσως να μην λαμβάνουν υπόψη τους ανταμοιβές και ωφελήματα στις διαδικασίες τους. Ο μέσος όρος 2,97 της διάστασης Επαρκής και δίκαιη αποζημίωση υποδηλώνει ότι οι ερωτηθέντες είναι μάλλον δυσαρεστημένοι με το μισθό τους, τις ανταμοιβές και τα έξτρα ωφελήματα

που τους προσφέρονται. Παρόλα αυτά, η τυπική απόκλιση ήταν 1,587 γεγονός που υποδηλώνει ότι δεν υπήρξε ομοφωνία μεταξύ των ερωτηθέντων.

**Πίνακας 6.** Μέσοι όροι και τυπική απόκλιση της διάστασης της Ποιότητα της Εργασιακής ζωής: Ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον.

	Διατυπώσεις	Μέσος όρος (μ.ο.)	Τυπική απόκλιση
A/A	<b>Ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον</b>	<b>3,16</b>	<b>1,582</b>
2.1	Τις ώρες εργασίας σας σε εβδομαδιαία βάση	3,04	1,571
2.2	Το φόρτο εργασίας σας	2,92	1,593
2.3	Την τεχνολογία που απαιτείται για την εκτέλεση των καθηκόντων σας(ευκολία χρήσης/καταλληλότητα)	3,35	1,559
2.4	Τις συνθήκες υγιεινής (π.χ. καθαριότητα, φωτισμός, θόρυβος) στο χώρο εργασίας σας	3,40	1,616
2.5	Τα μέσα που χρησιμοποιούνται στην εταιρεία σας για την ατομική και συλλογική προστασία (ασφάλεια) των εργαζομένων κατά την εκτέλεση της εργασίας τους	3,35	1,583
2.6	Την κούραση (σωματική ή/και ψυχική εξάντληση) που σας προκαλεί η εργασία σας	2,89	1,570

\*5βάθμια κλίμακα διαβάθμισης των απαντήσεων Likert, όπου: 1=πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η 2 = δυσαρεστημένος/η 3 =ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η 4 = ικανοποιημένος/η και 5= πάρα πολύ ικανοποιημένος/η.

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 6 οι ερωτηθέντες είναι αρκετά ικανοποιημένοι με τις συνθήκες υγιεινής στο χώρο εργασίας τους (3,40), ακολούθως με τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την προστασία και ασφάλεια τους (3,35) καθώς και την τεχνολογία που απαιτείται για την εκτέλεση των καθηκόντων τους (3,35). Τα αποτελέσματα δηλώνουν ότι είναι μάλλον ικανοποιημένοι με τις ώρες εργασίας τους (3,04), και μάλλον δυσαρεστημένοι με το φόρτο εργασίας (2,92) και την κούραση που τους προκαλεί η εργασία τους (2,89). Γενικά, ο μέσος όρος της διάστασης (3,16) υποδηλώνει ότι οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι από την ασφάλεια και την υγιεινή στο χώρο εργασίας τους. Παρόλα αυτά τυπική απόκλιση (1,582) υποδεικνύει ότι δεν υπήρξε ομοφωνία μεταξύ των ερωτηθέντων.

Από τους μέσους όρους των διατυπώσεων του Πίνακα 7, φαίνεται ότι οι ερωτηθέντες είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τη σημαντικότητα των καθηκόντων της εργασίας τους (3,43) και αρκετά ικανοποιημένοι από τις ευθύνες που έχουν αναλάβει (3,31), την αυτονομία που έχουν στην εργασία τους (3,26), την δυνατότητα για ευελιξία (3,26) και τέλος την αξιολόγηση και την ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή τους (3,13). Ο μέσος όρος της διάστασης υποδηλώνει ότι οι ερωτηθέντες είναι μάλλον ικανοποιημένοι από την ανάπτυξη ανθρώπινων ικανοτήτων και η τυπική απόκλιση ότι δεν υπήρξε ομοφωνία στις απαντήσεις τους.

**Πίνακας 7.** Μέσοι όροι και τυπική απόκλιση της διάστασης της Ποιότητα της Εργασιακής Ζωής: Ανάπτυξη ανθρώπινων ικανοτήτων.

	<b>Διατυπώσεις</b>	<b>Μέσος όρος (μ.ο.)</b>	<b>Τυπική απόκλιση</b>
A/A	<b>Descriptive Statistics</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
	<b>Ανάπτυξη (ανθρώπινων) ικανοτήτων</b>	<b>3,28</b>	<b>1.564</b>
3.1	Την αυτονομία (δυνατότητα να παίρνετε αποφάσεις) που έχετε στην εργασία σας	3,26	1,606
3.2	Τη σημαντικότητα των καθηκόντων σας/της εργασίας σας/της δραστηριότητας σας	3,43	1,534
3.3	Τη δυνατότητα να έχετε ευελιξία (εκτέλεση πολλαπλών καθηκόντων/εργασιών) στην εργασία σας	3,26	1,577
3.4	Την αξιολόγηση της απόδοσης σας και τη λήψη ανατροφοδότησης σχετικά με την απόδοσή σας	3,13	1,566
3.5	Τις ευθύνες (σημαντικότητα για την εκτέλεση του έργου) που έχετε αναλάβει στην εργασία σας	3,31	1,535

\*5βάθμια κλίμακα διαβάθμισης των απαντήσεων Likert, όπου: 1=πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η 2 = δυσαρεστημένος/η 3 =ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η 4 = ικανοποιημένος/η και 5= πάρα πολύ ικανοποιημένος/η.

Από τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον Πίνακα 8, φαίνεται ότι οι ερωτηθέντες είναι μάλλον ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη (3,04). Ακολούθως, είναι μάλλον δυσαρεστημένοι από την τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες (2,93), τις καταστάσεις που οδηγούν σε παραιτήσεις (2,86) και τα κίνητρα που τους προσφέρονται για συνεχή μάθηση (2,82). Ο μέσος όρος της διάστασης υποδηλώνει ότι οι ερωτηθέντες είναι μάλλον δυσαρεστημένοι με την ανάπτυξη και

ασφάλεια που τους προσφέρει η εταιρεία που εργάζονται. Η τυπική απόκλιση (1,588) υποδεικνύει ότι δεν υπήρξε ομοφωνία μεταξύ των ερωτηθέντων.

**Πίνακας 8.** Μέσοι όροι και τυπική απόκλιση της διάστασης της Ποιότητα της Εργασιακής ζωής: Εξέλιξη και ασφάλεια.

	<b>Διατυπώσεις</b>	<b>Μέσος όρος (μ.ο.)</b>	<b>Τυπική απόκλιση</b>
A/A	<b>Descriptive Statistics</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
	<b>Εξέλιξη και ασφάλεια</b>	<b>2,91</b>	<b>1,588</b>
4.1	Τις ευκαιρίες που σας δίνονται για την επαγγελματική σας ανάπτυξη	3,04	1,566
4.2	Τη συμμετοχή σας σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες της επιχείρησης	2,93	1,584
4.3	Τις καταστάσεις που οδηγούν σε παραιτήσεις στην εταιρεία σας και τη συχνότητα με την οποία πραγματοποιούνται παραιτήσεις	2,86	1,592
4.4	Τα κίνητρα που σας δίνονται στην εταιρεία σας για σπουδές (συνεχής μάθηση)	2,82	1,610

\*5βάθμια κλίμακα διαβάθμισης των απαντήσεων Likert, όπου: 1=πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η 2 = δυσαρεστημένος/η 3 =ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η 4 = ικανοποιημένος/η και 5= πάρα πολύ ικανοποιημένος/η.

**Πίνακας 9.** Μέσοι όροι και τυπική απόκλιση της διάστασης της Ποιότητα της Εργασιακής ζωής: Κοινωνική ενσωμάτωση.

	<b>Διατυπώσεις</b>	<b>Μέσος όρος (μ.ο.)</b>	<b>Τυπική απόκλιση</b>
A/A	<b>Descriptive Statistics</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
	<b>Κοινωνική ενσωμάτωση</b>	<b>3,44</b>	<b>1,579</b>
5.1	Τις διακρίσεις (κοινωνικές, φυλετικές, θρησκευτικές, σεξουαλικές κ.λπ.) στην εργασία σας	3,50	1,657
5.2	Τη σχέση σας με τους συναδέλφους σας και τους ανωτέρους σας στην εργασία	3,58	1,578
5.3	Την αφοσίωση της ομάδας σας και των συναδέλφων σας στην εργασία τους	3,47	1,536
5.4	Το βαθμό που εκτιμώνται οι ιδέες και οι πρωτοβουλίες σας από την εταιρεία σας	3,21	1,544

\*5βάθμια κλίμακα διαβάθμισης των απαντήσεων Likert, όπου: 1=πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η 2 = δυσαρεστημένος/η 3 =ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η 4 = ικανοποιημένος/η και 5= πάρα πολύ ικανοποιημένος/η.

Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 9 φαίνεται ότι οι ερωτηθέντες είναι αρκετά ικανοποιημένοι με τη σχέση που έχουν με τους συναδέλφους και του ανωτέρους τους (3,58), τις διακρίσεις στην εργασία τους (3,50), την αφοσίωση της ομάδας και των συναδέλφων τους στην εργασία (3,47) και τέλος με το βαθμό που εκτιμώνται οι ιδέες και οι πρωτοβουλίες από την επιχείρηση. Παρόλα αυτά οι τυπικές αποκλίσεις των υπό μελέτη μεταβλητών υποδηλώνουν ότι δεν υπήρξε ομοφωνία ανάμεσα στους ερωτηθέντες. Ο μέσος όρος της διάστασης υποδεικνύει ότι οι ερωτηθέντες είναι αρκετά ικανοποιημένοι με την κοινωνική ενσωμάτωση μέσα στην επιχείρηση τους, αλλά η τυπική απόκλιση ότι δεν υπήρξε συναίνεση μεταξύ των απαντήσεων των ερωτηθέντων.

**Πίνακας 10.** Μέσοι όροι και τυπική απόκλιση της διάστασης της Ποιότητα της Εργασιακής ζωής: Συνταγματισμός.

	<b>Διατυπώσεις</b>	<b>Μέσος όρος (μ.ο.)</b>	<b>Τυπική απόκλιση</b>
A/A	<b>Descriptive Statistics</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
	<b>Συνταγματισμός (δικαιώματα)</b>	<b>3,34</b>	<b>1,567</b>
6.1	Το σεβασμό των δικαιωμάτων των εργαζομένων στην εταιρεία σας	3,26	1,620
6.2	Την ευκαιρία που σας δίνετε να εκφράζετε ελεύθερα τη γνώμη σας	3,34	1,543
6.3	Τους ηθικούς και εργασιακούς κανόνες που ισχύουν στο χώρο εργασία σας	3,36	1,545
6.4	Το σεβασμό της ατομικότητας σας (χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες σας)	3,41	1,558

\*5βάθμια κλίμακα διαβάθμισης των απαντήσεων Likert, όπου: 1=πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η 2 = δυσαρεστημένος/η 3 =ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η 4 = ικανοποιημένος/η και 5= πάρα πολύ ικανοποιημένος/η.

Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 10, οι ερωτηθέντες είναι αρκετά ικανοποιημένοι με το σεβασμό της ατομικότητας τους, (3,41), με τους ηθικούς και εργασιακούς κανόνες που ισχύουν (3,36), την ευκαιρία για ελευθερία έκφρασης (3,34) και αρκετά ικανοποιημένοι με το σεβασμό των δικαιωμάτων τους (3,26). Με βάση το μέσο όρο της διάστασης του Συνταγματισμού (δικαιώματα), φαίνεται ότι οι ερωτηθέντες είναι αρκετά ικανοποιημένοι με το συνταγματισμό και τα δικαιώματα που επικρατούν στην εταιρεία τους, παρόλα αυτά και σε αυτή τη διάσταση δεν υπήρξε ομοφωνία μεταξύ τους (τυπική απόκλιση 1,567).

**Πίνακας 11.** Μέσοι όροι και τυπική απόκλιση της διάστασης της Ποιότητα της Εργασιακής ζωής: Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

	<b>Διατυπώσεις</b>	<b>Μέσος όρος (μ.ο.)</b>	<b>Τυπική απόκλιση</b>
A/A	<b>Descriptive Statistics</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
	<b>Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής</b>	<b>2,92</b>	<b>1.536</b>
7.1	Την επιρροή της εργασίας σας στην οικογενειακή σας ζωή/ρουτίνα	3,01	1,522
7.2	Την επιρροή της εργασίας σας στη δυνατότητα σας για ποιοτικό ελεύθερο χρόνο	2,86	1,538
7.3	Την ισορροπία που υπάρχει στη ζωή σας μεταξύ εργασιακού χρόνου και χρόνου για ξεκούραση	2,88	1,549

\*5βάθμια κλίμακα διαβάθμισης των απαντήσεων Likert, όπου: 1=πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η 2 = δυσαρεστημένος/η 3 =ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η 4 = ικανοποιημένος/η και 5= πάρα πολύ ικανοποιημένος/η.

Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 11 φαίνεται ότι οι ερωτηθέντες είναι μάλλον ικανοποιημένοι από την επιρροή της εργασίας τους στην οικογενειακή ζωή/ρουτίνα. Ακολούθως, φαίνεται να είναι μάλλον δυσαρεστημένοι με την επιρροή της εργασίας τους στη δυνατότητα για ελεύθερο χρόνο (2,86) και την ισορροπία που υπάρχει μεταξύ εργασιακού χρόνου και χρόνου για ξεκούραση (2,88). Γενικά, ο μέσος όρος της διάστασης (2,92) υποδηλώνει ότι οι ερωτηθέντες είναι μάλλον δυσαρεστημένοι με την ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικών ζωής που βιώνουν. Παρόλα αυτά οι τυπικές αποκλίσεις επιβεβαιώνουν ότι δεν υπήρχε ομοφωνία μεταξύ των ερωτηθέντων.

Τα αποτελέσματα του Πίνακα 12 υποδηλώνουν ότι οι ερωτηθέντες είναι αρκετά ικανοποιημένοι με την περηφάνια που νιώθουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (3,43), την εικόνα που έχει η εταιρεία τους στην κοινωνία (3,39), την ποιότητα των υπηρεσιών ή των προϊόντων που προσφέρει η εταιρεία τους (3,32). Τέλος, είναι αρκετά ικανοποιημένοι με την κοινωνική συνεισφορά της εταιρείας τους προς την κοινωνία (3,24) και τη συμπεριφορά της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού προς αυτούς (3,21). Παρόλα αυτά, και σε αυτή την διάσταση οι τυπική απόκλιση (1,563) της διάστασης και των υπό μελέτη μεταβλητών, υποδηλώνουν ότι δεν υπήρχε σύνεση και ομοφωνία μεταξύ των ερωτηθέντων.



**Πίνακας 12.** Μέσοι όροι και τυπική απόκλιση της διάστασης της Ποιότητα της Εργασιακής ζωής: Κοινωνική συνάφεια (ευθύνη).

	<b>Διατυπώσεις</b>	<b>Μέσος όρος (μ.ο.)</b>	<b>Τυπική απόκλιση</b>
A/A	<b>Descriptive Statistics</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
	<b>Κοινωνική συνάφεια (ευθύνη)</b>	<b>3,32</b>	<b>1.563</b>
8.1	Την «περηφάνια» που νιώθετε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας	3,43	1,554
8.2	Την εικόνα που έχει η εταιρεία που εργάζεστε στην κοινωνία	3,39	1,591
8.3	Την κοινωνική συνεισφορά (συμβολή στην κοινωνία) της εταιρείας που εργάζεστε	3,24	1,545
8.4	Την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας ή/και των προϊόντων που παράγει η εταιρεία	3,32	1,560
8.5	Τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία που εργάζεστε (το πως φέρεται στους εργαζόμενους της)	3,21	1.563

\*5βάθμια κλίμακα διαβάθμισης των απαντήσεων Likert, όπου: 1=πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η 2 = δυσαρεστημένος/η 3 =ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η 4 = ικανοποιημένος/η και 5= πάρα πολύ ικανοποιημένος/η.

**Πίνακας 13.** Ποιότητα εργασιακής ζωής.

A/A	<b>Descriptive Statistics</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
9	Συνολικά, πως αισθάνεστε για την ποιότητα της εργασιακής σας ζωής;	3,24	1.535

Από το μέσο όρο της διατύπωσης 9 της κλίμακας μέτρησης (3,24) που καλούσε τους ερωτηθέντες να σημειώσουν πως αισθάνονται συνολικά για την Ποιότητα της εργασιακής τους ζωής, φαίνεται ότι οι ερωτηθέντες είναι σχετικά ικανοποιημένοι από αυτή. Εντούτοις, οι τυπική απόκλιση (1,535) υποδηλώνει ότι δεν υπήρξε ομοφωνία μεταξύ των ερωτηθέντων.

Γενικά, τα αποτελέσματα των μέσω όρων των διαστάσεων υποδηλώνουν ότι η έννοια της ποιότητας της εργασιακής ζωής είναι μάλλον ικανοποιητικά ανεπτυγμένη στις Κυπριακές επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες είναι αρκετά ικανοποιημένοι με τις διαστάσεις: Ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον, Ανάπτυξη (ανθρώπινων) ικανοτήτων, Κοινωνική ενσωμάτωση, Συνταγματισμός (δικαιώματα), Κοινωνική συνάφεια (ευθύνη),

Παρουσιάζονται μάλλον δυσαρεστημένοι με τις διαστάσεις: Επαρκής και δίκαιη αποζημίωση, Εξέλιξη και ασφάλεια, Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Εντούτοις, οι τυπικές αποκλίσεις των υπό μελέτη μεταβλητών αλλά και οι τυπικές αποκλίσεις των διαστάσεων υποδεικνύουν ότι δεν υπήρξε ομοφωνία μεταξύ των ερωτηθέντων σε καμία διατύπωση της κλίμακας μέτρησης και σε καμία διάσταση της.

Αυτό ίσως να προκλήθηκε από το γεγονός ότι το δείγμα του πληθυσμού της έρευνας ήταν δείγμα ευκολίας και δεν στόχευε σε κάποιο συγκεκριμένο κλάδο ή επιχείρηση. Άρα οι ερωτηθέντες δεν προέρχονταν από κάποια συγκεκριμένη επιχείρηση ή κάποιο συγκεκριμένο κλάδο/επάγγελμα γι' αυτό και οι απαντήσεις τους δεν ήταν ομόφωνες. Επίσης, η μη σύννεση στις απαντήσεις των ερωτηθέντων θα μπορούσε να προήλθε λόγω της ύπαρξης των εταιρειών που είναι παραρτήματα ή θυγατρικές ξένων εταιρειών και τείνουν να χρησιμοποιούν διαφορετικές διαδικασίες από τις κυπριακές επιχειρήσεις.

Στο Πίνακα 14 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για τις διατυπώσεις όσον αφορά την ικανοποίηση και την απόδοση στην εργασία. Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι ερωτηθέντες αισθάνονται αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους (3,25). Συγκεκριμένα, συμφωνούν αρκετά στο ότι τους αρέσει η δουλειά τους (3,45) καθώς και ότι τους αρέσει να δουλεύουν στην επιχείρηση που εργάζονται (3,37). Με βάση τη διατύπωση 1, είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους (3,21). Φαίνεται μάλλον να διαφωνούν με τη διατύπωση 4 και στο ότι συχνά σκέφτονται να παραιτηθούν από τη δουλειά τους. Τέλος, μάλλον συμφωνούν στο ότι μόλις μπορέσουν να βρουν μια καλύτερη δουλειά θα φύγουν (2,95). Επίσης, τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι είναι αρκετά αποδοτικοί στην εργασία τους (3,50). Όπως φαίνεται οι ερωτηθέντες μάλλον συμφωνούν στο ότι επιδιώκουν συνεχώς να βελτιώνονται και να είναι αποδοτικοί στη δουλειά τους (3,83), ότι πετυχαίνουν τους στόχους που τους έχουν τεθεί (3,75) και ότι συμβάλλουν ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (3,69). Επίσης μάλλον συμφωνούν στο ότι είναι πιο αποδοτικοί από τους συναδέλφους τους (3,17) και στο ότι η απόδοση τους δεν είναι κατώτεροι των δυνατοτήτων τους (3,05). Εν τούτοις η τυπική απόκλιση της διάστασης και των υπό μελέτη μεταβλητών υποδηλώνει ότι οι απαντήσεις των ερωτηθέντων δεν ήταν ομόφωνες.

**Πίνακας 14.** Μέσοι όροι και τυπική απόκλιση της Ικανοποίησης από την εργασία και της Απόδοσης στην εργασία.

<b>Descriptive Statistics</b>			
		<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
<b>Β</b>	<b>Ικανοποίηση από την εργασία</b>	<b>3,25</b>	<b>1.575</b>
1	Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου	3,21	1,487
2	Γενικά μου αρέσει η δουλειά μου	3,45	1,555
3	Μπορώ να πω ότι μου αρέσει να δουλεύω στην επιχείρηση που εργάζομαι	3,37	1,545
4	Συχνά σκέφτομαι να παραιτηθώ από τη δουλειά μου	3,27	1,612
5	Μόλις μπορέσω να βρω μια καλύτερη δουλειά σκοπεύω να φύγω	2,95	1,675
<b>Γ</b>	<b>Απόδοση στην εργασία</b>	<b>3,50</b>	<b>1.420</b>
1	Συμβάλω ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης που εργάζομαι	3,69	1,359
2	Πετυχαίνω τους στόχους που μου έχουν τεθεί	3,75	1,405
3	Θεωρώ ότι η απόδοσή μου είναι κατώτερη των δυνατοτήτων μου (έχω κι άλλα να δώσω στην επιχείρηση)	3,05	1,541
4	Επιδιώκω συνεχώς να βελτιώνομαι και να είμαι όλο και πιο αποτελεσματικός/ή στη δουλειά μου	3,83	1,404
5	Η απόδοσή μου στη δουλειά μου είναι σταθερά ανώτερη των συναδέλφων μου	3,17	1,393

## 5.4 Έλεγχος εγκυρότητας κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών

Ο έλεγχος εγκυρότητας διεξήχθη με τη μέθοδο της επιβεβαιωτικής ανάλυσης για τον έλεγχο της εγκυρότητας για κάθε μια από τις μεταβλητές (διαστάσεις) της Ποιότητας της εργασιακής ζωής, της ικανοποίησης από την εργασία και της απόδοσης του εργαζομένου. Η παραγοντική ανάλυση μέσω του SPSS, σύμφωνα με τη μεθοδολογία που παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο 4, έδωσε τα παρακάτω αποτελέσματα.

**Πίνακας 15.** Παραγοντική ανάλυση για τη μεταβλητή Επαρκής και δίκαιη αποζημίωση.

<b>Παράγοντας</b>	
<b>Επαρκής και δίκαιη αποζημίωση</b>	<b>Φορτίσεις</b>
A 1.1 Τον μισθό σας (χρηματική αμοιβή)	.951
A1.2 Τον μισθό σας, σε σύγκριση με τον μισθό των συναδέλφων σας	.943
A 1.4 Τα έξτρα ωφελήματα (ανταμοιβές) που σας προσφέρει η εταιρεία σας (π.χ. εκπαιδευτική βοήθεια, μαθήματα, φαγητό, γιατροί)	.941
A 1.3 Τις πρόσθετες ανταμοιβές (αναγνώριση, bonus επίτευξης στόχων κλπ) που λαμβάνετε από την εταιρεία σας	.935
Extraction Method: Principal Component Analysis. 1 component extracted	

Ο πρώτος έλεγχος εγκυρότητας διεξήχθη για την μεταβλητή Επαρκής και δίκαιη αποζημίωση. Η μεταβλητή στην κλίμακα μέτρησης της παρούσας έρευνας εξετάστηκε με 4 διατυπώσεις. Μέσω της «επιβεβαιωτικής» ανάλυσης των κύριων συνιστωσών και με περιστροφή Varimax, παρατηρήθηκε ότι οι διατυπώσεις της μεταβλητής φόρτωναν στον ίδιο παράγοντα καθώς ήταν μεγαλύτερες του 50% (Πίνακας 15). Συγκεκριμένα, οι φορτίσεις είχαν εύρος 0,935 – 0,951. Η παραγοντική ανάλυση όπως φαίνεται έδειξε ότι πρόκειται για μια μεταβλητή, επιβεβαιώνοντας έτσι την μονοδιάστατη πλευρά της, με συνολική διακύμανση 88,859% (Total Variance Explained). Έχει προσδιοριστεί δηλαδή κατά 88,859% η μεταβλητή Επαρκής και δίκαιη αποζημίωση.

Ο δεύτερος έλεγχος εγκυρότητας διεξήχθη για την μεταβλητή Ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον. Η μεταβλητή στην κλίμακα μέτρησης της παρούσας έρευνας εξετάστηκε με 6 διατυπώσεις. Μέσω της «επιβεβαιωτικής» ανάλυσης των κύριων συνιστωσών και με περιστροφή Varimax, παρατηρήθηκε ότι οι διατυπώσεις της μεταβλητής φόρτωναν στον ίδιο παράγοντα καθώς ήταν μεγαλύτερες του 50% (Πίνακας 16). Συγκεκριμένα, οι φορτίσεις είχαν εύρος 0,877 – 0,949. Η παραγοντική ανάλυση όπως φαίνεται έδειξε ότι πρόκειται για μια μεταβλητή, επιβεβαιώνοντας έτσι την μονοδιάστατη πλευρά της, με

συνολική διακύμανση 82,729% (Total Variance Explained). Έχει προσδιοριστεί δηλαδή κατά 82,729% η μεταβλητή Ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον.

**Πίνακας 16.** Παραγοντική ανάλυση για τη μεταβλητή Ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον.

<b>Παράγοντας</b>	
<b>Ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον</b>	<b>Φορτίσεις</b>
A 2.5 Τα μέσα που χρησιμοποιούνται στην εταιρεία σας για την ατομική και συλλογική προστασία (ασφάλεια) των εργαζομένων κατά την εκτέλεση της εργασίας τους	.949
A 2.4 Τις συνθήκες υγιεινής (π.χ. καθαριότητα, φωτισμός, θόρυβος) στο χώρο εργασίας σας	.923
A 2.3 Την τεχνολογία που απαιτείται για την εκτέλεση των καθηκόντων σας(ευκολία χρήσης/καταλληλότητα)	.909
A 2.2 Το φόρτο εργασίας σας	.907
A 2.1 Τις ώρες εργασίας σας σε εβδομαδιαία βάση	.891
A 2.6 Την κούραση (σωματική ή/και ψυχική εξάντληση) που σας προκαλεί η εργασία σας	.877
Extraction Method: Principal Component Analysis. 1 component extracted	

Ο τρίτος έλεγχος εγκυρότητας διεξήχθη για την μεταβλητή Ανάπτυξη (ανθρώπινων ικανοτήτων). Η μεταβλητή στην κλίμακα μέτρησης της παρούσας έρευνας εξετάστηκε με 5 διατυπώσεις. Μέσω της «επιβεβαιωτικής» ανάλυσης των κύριων συνιστωσών και με περιστροφή Varimax, παρατηρήθηκε ότι οι διατυπώσεις της μεταβλητής φόρτωναν στον ίδιο παράγοντα καθώς ήταν μεγαλύτερες του 50% (Πίνακας 17). Συγκεκριμένα, οι φορτίσεις είχαν εύρος 0,933 – 0,966. Η παραγοντική ανάλυση όπως φαίνεται έδειξε ότι πρόκειται για μια μεταβλητή, επιβεβαιώνοντας έτσι την μονοδιάστατη πλευρά της, με συνολική διακύμανση 90,008% (Total Variance Explained). Έχει προσδιοριστεί δηλαδή κατά 90,008% η μεταβλητή Ανάπτυξη (ανθρώπινων ικανοτήτων).

Ο τέταρτος έλεγχος εγκυρότητας διεξήχθη για την μεταβλητή Εξέλιξη και ασφάλεια. Η μεταβλητή στην κλίμακα μέτρησης της παρούσας έρευνας εξετάστηκε με 4 διατυπώσεις. Μέσω της «επιβεβαιωτικής» ανάλυσης των κύριων συνιστωσών και με περιστροφή

Varimax, παρατηρήθηκε ότι οι διατυπώσεις της μεταβλητής φόρτωναν στον ίδιο παράγοντα καθώς ήταν μεγαλύτερες του 50% (Πίνακας 18). Συγκεκριμένα, οι φορτίσεις είχαν εύρος 0,917 – 0,964. Η παραγοντική ανάλυση όπως φαίνεται έδειξε ότι πρόκειται για μια μεταβλητή, επιβεβαιώνοντας έτσι την μονοδιάστατη πλευρά της, με συνολική διακύμανση 88,971% (Total Variance Explained). Έχει προσδιοριστεί δηλαδή κατά 88,971% η μεταβλητή Εξέλιξη και ασφάλεια.

**Πίνακας 17.** Παραγοντική ανάλυση για τη μεταβλητή Ανάπτυξη (ανθρώπινων) ικανοτήτων.

<b>Παράγοντας</b>	
<b>Ανάπτυξη (ανθρώπινων) ικανοτήτων</b>	<b>Φορτίσεις</b>
A 3.5 Τις ευθύνες (σημαντικότητα για την εκτέλεση του έργου) που έχετε αναλάβει στην εργασία σας	.966
A 3.2 Τη σημαντικότητα των καθηκόντων σας/της εργασίας σας/της δραστηριότητας σας	.958
A 3.3 Τη δυνατότητα να έχετε ευελιξία (εκτέλεση πολλαπλών καθηκόντων/εργασιών) στην εργασία σας	.949
A 3.1 Την αυτονομία (δυνατότητα να παίρνετε αποφάσεις) που έχετε στην εργασία σας	.937
A 3.4 Την αξιολόγηση της απόδοσης σας και τη λήψη ανατροφοδότησης σχετικά με την απόδοσή σας	.933
Extraction Method: Principal Component Analysis. 1 component extracted	

Ο πέμπτος έλεγχος εγκυρότητας διεξήχθη για την μεταβλητή Κοινωνική ενσωμάτωση. Η μεταβλητή στην κλίμακα μέτρησης της παρούσας έρευνας εξετάστηκε με 4 διατυπώσεις. Μέσω της «επιβεβαιωτικής» ανάλυσης των κύριων συνιστωσών και με περιστροφή Varimax, παρατηρήθηκε ότι οι διατυπώσεις της μεταβλητής φόρτωναν στον ίδιο παράγοντα καθώς ήταν μεγαλύτερες του 50% (Πίνακας 19). Συγκεκριμένα, οι φορτίσεις είχαν εύρος 0,928 – 0,970. Η παραγοντική ανάλυση όπως φαίνεται έδειξε ότι πρόκειται για μια μεταβλητή, επιβεβαιώνοντας έτσι την μονοδιάστατη πλευρά της, με συνολική διακύμανση 90,323% (Total Variance Explained). Έχει προσδιοριστεί δηλαδή κατά 90,323% η μεταβλητή Κοινωνική ενσωμάτωση.

Ο έκτος έλεγχος εγκυρότητας διεξήχθη για την μεταβλητή Συνταγματισμός (δικαιώματα). Η μεταβλητή στην κλίμακα μέτρησης της παρούσας έρευνας εξετάστηκε με 4 διατυπώσεις. Μέσω της «επιβεβαιωτικής» ανάλυσης των κύριων συνιστωσών και με περιστροφή Varimax, παρατηρήθηκε ότι οι διατυπώσεις της μεταβλητής φόρτωναν στον ίδιο παράγοντα καθώς ήταν μεγαλύτερες του 50% (Πίνακας 20). Συγκεκριμένα, οι φορτίσεις είχαν εύρος 0,955 – 0,974. Η παραγοντική ανάλυση όπως φαίνεται έδειξε ότι πρόκειται για μια μεταβλητή, επιβεβαιώνοντας έτσι την μονοδιάστατη πλευρά της, με συνολική διακύμανση 93,295% (Total Variance Explained). Έχει προσδιοριστεί δηλαδή κατά 93,295% η μεταβλητή Συνταγματισμός (δικαιώματα).

**Πίνακας 18.** Παραγοντική ανάλυση για τη μεταβλητή Εξέλιξη και ασφάλεια.

<b>Παράγοντας</b>	
<b>Εξέλιξη και ασφάλεια</b>	<b>Φορτίσεις</b>
A 4.1 Τις ευκαιρίες που σας δίνονται για την επαγγελματική σας ανάπτυξη	.964
A 4.4 Τα κίνητρα που σας δίνονται στην εταιρεία σας για σπουδές (συνεχής μάθηση)	.948
A 4.2 Τη συμμετοχή σας σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες της επιχείρησης	.944
A 4.3 Τις καταστάσεις που οδηγούν σε παραιτήσεις στην εταιρεία σας και τη συχνότητα με την οποία πραγματοποιούνται παραιτήσεις	.917
Extraction Method: Principal Component Analysis. 1 component extracted	

**Πίνακας 19.** Παραγοντική ανάλυση για τη μεταβλητή Κοινωνική ενσωμάτωση.

<b>Παράγοντας</b>	
<b>Κοινωνική ενσωμάτωση</b>	<b>Φορτίσεις</b>
A 5.3 Την αφοσίωση της ομάδας σας και των συναδέλφων σας στην εργασία τους	.970
A 5.2 Τη σχέση σας με τους συναδέλφους σας και τους ανωτέρους σας στην εργασία	.960
A 5.4 Το βαθμό που εκτιμώνται οι ιδέες και οι πρωτοβουλίες σας από την εταιρεία σας	.942
A 5.1 Τις διακρίσεις (κοινωνικές, φυλετικές, θρησκευτικές, σεξουαλικές κ.λπ.) στην εργασία σας	.928
Extraction Method: Principal Component Analysis. 1 component extracted	

**Πίνακας 20.** Παραγοντική ανάλυση για τη μεταβλητή Συνταγματισμός (δικαιώματα).

<b>Παράγοντας</b>	
<b>Συνταγματισμός (δικαιώματα)</b>	<b>Φορτίσεις</b>
A 6.3 Τους ηθικούς και εργασιακούς κανόνες που ισχύουν στο χώρο εργασίας σας	.974
A 6.4 Το σεβασμό της ατομικότητας (χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες σας)	.972
A 6.2 Την ευκαιρία που σας δίνεται να εκφράζετε ελεύθερα τη γνώμη σας	.963
A 6.1 Το σεβασμό των δικαιωμάτων των εργαζομένων στην εταιρεία σας	.955
Extraction Method: Principal Component Analysis. 1 component extracted	

Ο έβδομος έλεγχος εγκυρότητας διεξήχθη για την μεταβλητή Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η μεταβλητή στην κλίμακα μέτρησης της παρούσας έρευνας εξετάστηκε με 3 διατυπώσεις. Μέσω της «επιβεβαιωτικής» ανάλυσης των κύριων συνιστωσών και με περιστροφή Varimax, παρατηρήθηκε ότι οι διατυπώσεις της μεταβλητής φόρτωναν στον ίδιο παράγοντα καθώς ήταν μεγαλύτερες του 50% (Πίνακας 21). Συγκεκριμένα, οι φορτίσεις είχαν εύρος 0,953 – 0,971. Η παραγοντική ανάλυση όπως φαίνεται έδειξε ότι πρόκειται για μια μεταβλητή, επιβεβαιώνοντας έτσι την μονοδιάστατη πλευρά της, με συνολική διακύμανση 92,869% (Total Variance Explained). Έχει προσδιοριστεί δηλαδή κατά 92,869% η μεταβλητή Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Ο όγδοος έλεγχος εγκυρότητας διεξήχθη για την μεταβλητή Κοινωνική συνάφεια (ευθύνη). Η μεταβλητή στην κλίμακα μέτρησης της παρούσας έρευνας εξετάστηκε με 5 διατυπώσεις. Μέσω της «επιβεβαιωτικής» ανάλυσης των κύριων συνιστωσών και με περιστροφή Varimax, παρατηρήθηκε ότι οι διατυπώσεις της μεταβλητής φόρτωναν στον ίδιο παράγοντα καθώς ήταν μεγαλύτερες του 50% (Πίνακας 22). Συγκεκριμένα, οι φορτίσεις είχαν εύρος 0,945 – 0,967. Η παραγοντική ανάλυση όπως φαίνεται έδειξε ότι πρόκειται για μια μεταβλητή, επιβεβαιώνοντας έτσι την μονοδιάστατη πλευρά της, με συνολική



διακύμανση 91,296% (Total Variance Explained). Έχει προσδιοριστεί δηλαδή κατά 91,296% η μεταβλητή Κοινωνική συνάφεια (ευθύνη).

**Πίνακας 21.** Παραγοντική ανάλυση για τη μεταβλητή Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

<b>Παράγοντας</b>	
<b>Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής</b>	<b>Φορτίσεις</b>
A 7.2 Την επιρροή της εργασίας σας στη δυνατότητα σας για ποιοτικό ελεύθερο χρόνο	.971
A 7.3 Την ισορροπία που υπάρχει στη ζωή σας μεταξύ εργασιακού χρόνου και χρόνου για ξεκούραση	.967
A 7.1 Την επιρροή της εργασίας σας στην οικογενειακή σας ζωή/ρουτίνα	.953
Extraction Method: Principal Component Analysis. 1 component extracted	

Ο ένατος έλεγχος εγκυρότητας διεξήχθη για την μεταβλητή Ικανοποίηση από την εργασία. Η μεταβλητή στην κλίμακα μέτρησης της παρούσας έρευνας εξετάστηκε με 5 διατυπώσεις. Μέσω της «επιβεβαιωτικής» ανάλυσης των κύριων συνιστωσών και με περιστροφή Varimax, παρατηρήθηκε ότι οι διατυπώσεις της μεταβλητής φόρτωναν στον ίδιο παράγοντα καθώς ήταν μεγαλύτερες του 50% (Πίνακας 23). Συγκεκριμένα, οι φορτίσεις είχαν εύρος 0,907 – 0,970. Η παραγοντική ανάλυση όπως φαίνεται έδειξε ότι πρόκειται για μια μεταβλητή, επιβεβαιώνοντας έτσι την μονοδιάστατη πλευρά της, με συνολική διακύμανση 88,915% (Total Variance Explained). Έχει προσδιοριστεί δηλαδή κατά 88,915% η μεταβλητή Ικανοποίηση από την εργασία.

Ο δέκατος έλεγχος εγκυρότητας διεξήχθη για την μεταβλητή Απόδοση στην εργασία. Η μεταβλητή στην κλίμακα μέτρησης της παρούσας έρευνας εξετάστηκε με 5 διατυπώσεις. Μέσω της «επιβεβαιωτικής» ανάλυσης των κύριων συνιστωσών και με περιστροφή Varimax, παρατηρήθηκε ότι οι διατυπώσεις της μεταβλητής φόρτωναν στον ίδιο παράγοντα καθώς ήταν μεγαλύτερες του 50% (Πίνακας 24). Συγκεκριμένα, οι φορτίσεις είχαν εύρος 0,798 – 0,951. Η παραγοντική ανάλυση όπως φαίνεται έδειξε ότι πρόκειται για μια μεταβλητή, επιβεβαιώνοντας έτσι την μονοδιάστατη πλευρά της, με συνολική

διακύμανση 80,937% (Total Variance Explained). Έχει προσδιοριστεί δηλαδή κατά 80,937% η μεταβλητή Απόδοση στην εργασία.

**Πίνακας 22.** Παραγοντική ανάλυση για τη μεταβλητή Κοινωνική συνάφεια (ευθύνη).

<b>Παράγοντας</b>	
<b>Κοινωνική συνάφεια (ευθύνη)</b>	<b>Φορτίσεις</b>
A 8.2 Την εικόνα που έχει η εταιρεία που εργάζεστε στην κοινωνία	.967
A 8.5 Τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία που εργάζεστε (το πως φέρεται στους εργαζόμενους της)	.962
A8.1 Την «περηφάνια» που νιώθετε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας	.955
A 8.4 Την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας ή/και των προϊόντων που παράγει η εταιρεία	.948
A 8.3 Την κοινωνική συνεισφορά (συμβολή στην κοινωνία) της εταιρείας που εργάζεστε	.945
Extraction Method: Principal Component Analysis. 1 component extracted	

**Πίνακας 23.** Παραγοντική ανάλυση για τη μεταβλητή Ικανοποίηση από την εργασία.

<b>Παράγοντας</b>	
<b>Ικανοποίηση από την εργασία</b>	<b>Φορτίσεις</b>
B 3. Μπορώ να πω ότι μου αρέσει να δουλεύω στην επιχείρηση που εργάζομαι	.970
B 1. Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου	.964
B 4. Συχνά σκέφτομαι να παραιτηθώ από τη δουλειά μου	.945
B 2. Γενικά μου αρέσει η δουλειά μου	.927
B 5. Μόλις μπορέσω να βρω μια καλύτερη δουλειά σκοπεύω να φύγω	.907
Extraction Method: Principal Component Analysis. 1 component extracted	

**Πίνακας 24.** Παραγοντική ανάλυση για τη μεταβλητή Απόδοση στην εργασία.

<b>Παράγοντας</b>	
<b>Απόδοση στην εργασία.</b>	<b>Φορτίσεις</b>
Γ 1. Συμβάλω ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης που εργάζομαι	.951
Γ 2. Πετυχαίνω τους στόχους που μου έχουν τεθεί	.943
Γ 4. Επιδιώκω συνεχώς να βελτιώνομαι και να είμαι όλο και πιο αποτελεσματικός/ή στη δουλειά μου	.940
Γ 5. Η απόδοσή μου στη δουλειά μου είναι σταθερά ανώτερη των συναδέλφων μου	.856
Γ 3. Θεωρώ ότι η απόδοσή μου είναι κατώτερη των δυνατοτήτων μου (έχω κι άλλα να δώσω στην επιχείρηση)	.798
Extraction Method: Principal Component Analysis. 1 component extracted	

Συμπερασματικά, καταλήγουμε ότι όλες οι κλίμακες μέτρησης μπορούν να θεωρηθούν έγκυρες, καθώς φόρτωναν στον ίδιο παράγοντα, ωστόσο αυτό που επίσης συμπεραίνεται είναι ότι η κλίμακα μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή επιβεβαιώθηκε στο σύνολό της.

## **5.5 Έλεγχος αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών**

Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 4, ο πλέον καθιερωμένος δείκτης αξιοπιστίας είναι ο συντελεστής Cronbach's alpha και όταν αυτός λαμβάνει τιμή πάνω από 0,7 δηλώνει καλή αξιοπιστία και επαρκή συνάφεια. Ο πίνακας 25 δείχνει ότι ο συντελεστής  $\alpha$ -Cronbach για κάθε κλίμακα υπερβαίνει το κατώτατο όριο. Η αξιοπιστία υποδηλώνεται, καθώς υπερβαίνουν το επίπεδο του 0,7. Με βάση το συγκεκριμένο πίνακα, ο δείκτης αξιοπιστίας υποδηλώνει ότι έγιναν αξιόπιστες μετρήσεις σε όλες τις μεταβλητές, συνεπώς υπάρχει καλή αξιοπιστία και καλή συνάφεια των ερωτήσεων.

Το  $\alpha$  - Cronbach υπολογίστηκε για τις μεταβλητές της Ποιότητας της εργασιακής ζωής. Για όλες τις μεταβλητές το  $\alpha$  - Cronbach είναι  $>70$ , επομένως η μέτρηση είναι αξιόπιστη. Εάν αφαιρούνταν οποιαδήποτε διατύπωση από κάθε μεταβλητή, το  $\alpha$  - Cronbach θα ήταν χαμηλότερο, επομένως οι διατυπώσεις παρέμειναν οι ίδιες για όλες τις μεταβλητές. Ακολούθως, υπολογίστηκε το  $\alpha$  - Cronbach για τη μεταβλητή της Ικανοποίησης από την εργασία. Το  $\alpha$  - Cronbach για την ικανοποίηση είναι  $0,968 > 0,70$ , άρα η μέτρηση είναι αξιόπιστη. Εάν αφαιρούνταν οποιαδήποτε διατύπωση από την μεταβλητή, το  $\alpha$  - Cronbach θα ήταν χαμηλότερο, επομένως οι διατυπώσεις παρέμειναν οι ίδιες. Τέλος, υπολογίστηκε το  $\alpha$  - Cronbach για τη μεταβλητή της Απόδοσης στην εργασία. Το  $\alpha$  - Cronbach για την απόδοση είναι  $0,938 > 0,70$ , άρα η μέτρηση είναι αξιόπιστη. Εάν αφαιρούνταν οποιαδήποτε διατύπωση από την μεταβλητή, το  $\alpha$  - Cronbach θα ήταν χαμηλότερο, επομένως οι διατυπώσεις παρέμειναν οι ίδιες.

Συμπερασματικά, καταλήγουμε ότι στην κλίμακα μέτρησης Πρόβλεψης, όλα τα ερωτήματα είναι αξιόπιστα και παραμένουν ως έχουν. Η απομάκρυνση ερωτημάτων/διατυπώσεων σε καμία περίπτωση δεν θα βελτιώνει σημαντικά το δείκτη αξιοπιστίας  $\alpha$  της κλίμακας μέτρησης.

## 5.6 Συσχετίσεις παραγόντων

Πριν πραγματοποιηθούν οι συσχετίσεις παραγόντων έγινε σύνθεση των μεταβλητών (compute variable). Στον Πίνακα 26 και στο Σχήμα 4 παρουσιάζονται οι συντελεστές συσχέτισης των παραγόντων της κλίμακας μέτρησης. Παρατηρείται αρχικά, ότι οι διαστάσεις της ποιότητας της εργασιακής ζωής επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση από την εργασία, και η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει θετικά την απόδοση του εργαζομένου, επιβεβαιώνοντας έτσι τις υποθέσεις τις παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Σε όλες τις περιπτώσεις υπάρχουν πολύ ισχυρές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών, αφού ο συντελεστής Pearson είναι μεγαλύτερος του 0.7.

Αναλυτικότερα, για κάθε παράγοντα ισχύουν τα ακόλουθα:

Η διαστάσεις της ποιότητας της εργασιακής ζωής παρουσιάζουν ισχυρή θετική συσχέτιση με την **ικανοποίηση του εργαζομένου** από την εργασία του. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα από τη συσχέτιση κάθε διάστασης με την ικανοποίηση ήταν: η **επαρκής και δίκαιη αποζημίωση-ικανοποίηση**  $r=0.887$ , το **ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον - ικανοποίηση**  $r=0.0931$ , η **ανάπτυξη (ανθρώπινων) ικανοτήτων - ικανοποίηση**  $r=0.925$ , η **ανάπτυξη και ασφάλεια-ικανοποίηση**  $r=0.0904$ , η **κοινωνική ενσωμάτωση-ικανοποίηση**  $r=0.904$ , ο **συνταγματισμός (δικαιώματα) - ικανοποίηση**  $r=0.926$ , η **ισορροπία επαγγελματικής - προσωπικής ζωής-ικανοποίηση**  $r=0.875$ , η **κοινωνική συνάφεια (ευθύνη) - ικανοποίηση**  $r=0.925$ . Ακολούθως, η διάσταση της **ικανοποίησης από την εργασία** παρουσίασε ισχυρή θετική συσχέτιση με την **απόδοση του εργαζομένου** ( $r=0.861$ ). Επιβεβαιώθηκε έτσι η υπόθεση H2, ότι ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του επηρεάζει θετικά την απόδοση του. Οι συσχετίσεις αποτυπώνονται στο παρακάτω Σχήμα 4.

Ανάμεσα σε όλες τις συσχετίσεις η ισχυρότερη συσχέτιση εμφανίζεται μεταξύ της διάστασης «ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον» και της ικανοποίησης από την εργασία επιβεβαιώνοντας έτσι την υπόθεση H1β της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Αυτό επιβεβαιώνει σε μεγάλο βαθμό ότι είχε ειπωθεί από τους Jain, R. & Kaur, S. (2014), ότι φυσικό περιβάλλον της εργασίας δημιουργεί μια φυσική κατάσταση που μπορεί να επηρεάσει την υγεία των εργαζομένων και συνεπώς την ικανοποίησή τους. Παρόλα αυτά, όλες οι συσχετίσεις ήταν ισχυρές, επιβεβαιώνοντας έτσι όλες τις υποθέσεις τις παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής αλλά και το θεωρητικό μοντέλο που ακολουθήθηκε. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από την ποιότητα της εργασιακής ζωής σε μια επιχείρηση τόσο πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους είναι οι εργαζόμενοι, και η υψηλή ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους οδηγεί σε υψηλά επίπεδα απόδοσης του εργαζόμενου.

Αυτό που δείχνουν οι συσχετίσεις για τις παραπάνω μεταβλητές είναι ότι μια μεταβολή σε μια μεταβλητή μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά μια άλλη μεταβλητή. Όσο πιο υψηλή είναι η συσχέτιση τόσο πιο ισχυρή η μεταβολή. Μια υψηλή θετική συσχέτιση δείχνει

ότι όσο μεταβάλλεται μια μεταβλητή τόσο μεταβάλλεται και η άλλη μεταβλητή προς την ίδια κατεύθυνση.

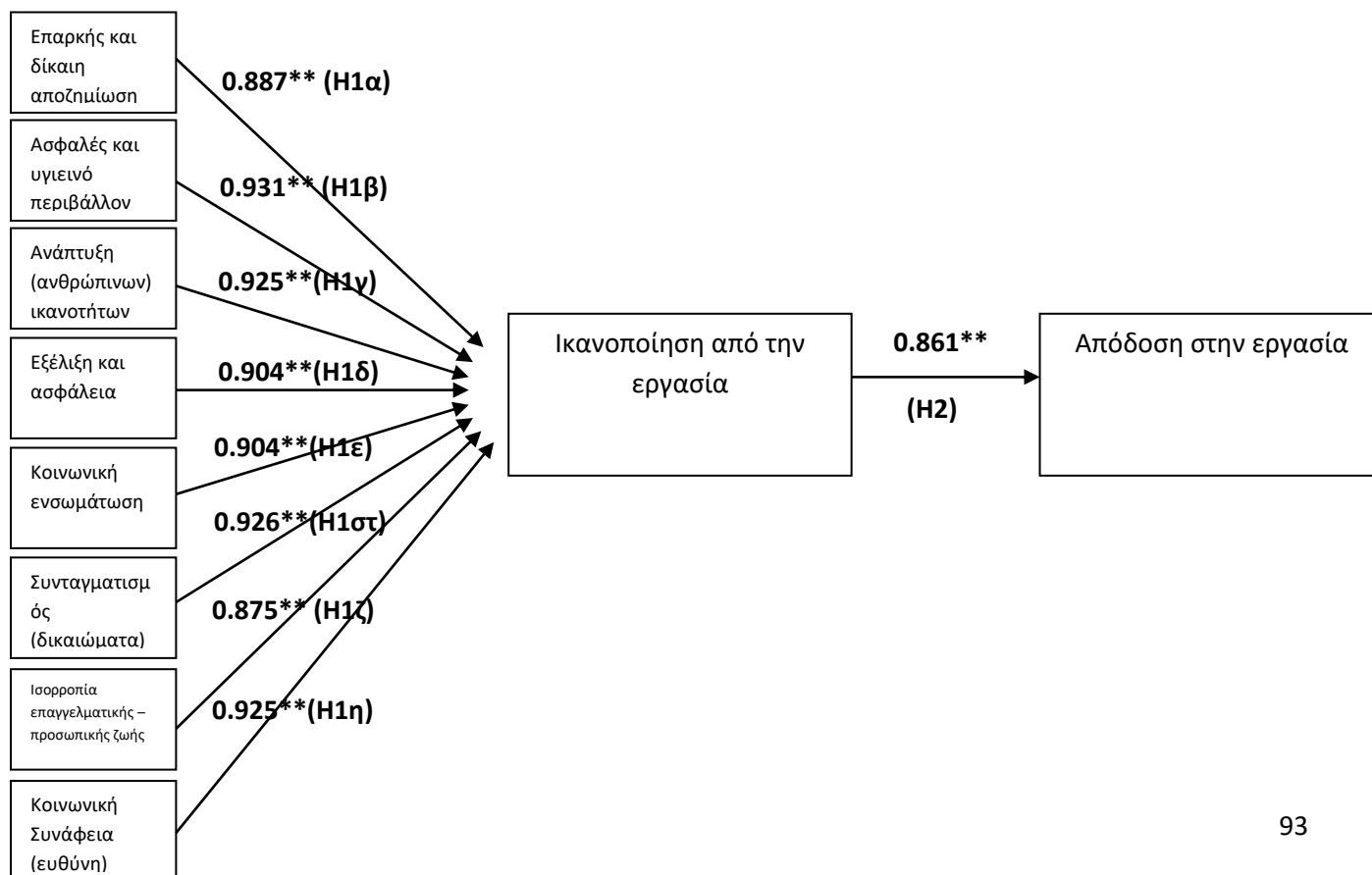
**Πίνακας 25.** Οι συντελεστές  $\alpha$ -Cronbach των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών

<b>Reliability Statistics</b>		
Μεταβλητές	Cronbach's Alpha	N of Items
A1. Επαρκής και δίκαιη αποζημίωση	.958	4
A2. Ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον	.958	6
A3. Ανάπτυξη (ανθρώπινων) ικανοτήτων	.972	5
A4. Εξέλιξη και ασφάλεια	.958	4
A5. Κοινωνική ενσωμάτωση	.964	4
A6. Συνταγματισμός (δικαιώματα)	.976	4
A7. Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	.962	3
A8. Κοινωνική συνάφεια (ευθύνη)	.976	5
B1. Ικανοποίηση από την εργασία	.968	5
Γ1. Απόδοση στην εργασία	.938	5

**Πίνακας 26.** Συσχετίσεις παραγόντων.

	B1. Ικανοποίηση από την εργασία	Γ1. Απόδοση στην εργασία
A1. Επαρκής και δίκαιη αποζημίωση	.887**	
A2. Ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον	.931**	
A3. Ανάπτυξη (ανθρώπινων) ικανοτήτων	.925**	
A4. Εξέλιξη και ασφάλεια	.904**	
A5. Κοινωνική ενσωμάτωση	.904**	
A6. Συνταγματισμός (δικαιώματα)	.926**	
A7. Ισορροπία επαγγελματικής – προσωπικής ζωής	.875**	
A8. Κοινωνική Συνάφεια (ευθύνη)	.925**	
B1. Ικανοποίηση από την εργασία	1	.861**

**Σχήμα 4.** Εξέταση υποθέσεων μέσω συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας



# Κεφάλαιο 6

## Συμπεράσματα

### 6.1 Συμπεράσματα

Αρχικά, στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή έγινε προσπάθεια να παρουσιαστεί πως ορίστηκε κατά καιρούς ή έννοια της ποιότητας της εργασιακής ζωής μέσα από την καταγραφή και τον κριτικό σχολιασμό των πιο συχνά παρατιθέμενων στη βιβλιογραφία ορισμών της, έτσι ώστε να γίνει κατανοητή στον αναγνώστη η έννοια. Επίσης, σε μια προσπάθεια να εντοπιστούν οι διαστάσεις της ποιότητας της εργασιακής ζωής, παρουσιάστηκαν και συγκρίθηκαν οι διαστάσεις που χρησιμοποίησαν διάφοροι ερευνητές είτε για την μέτρηση της είτε για τον εντοπισμό και τον καθορισμό των διαστάσεων της έννοιας, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια. Ακολούθως, αναλύθηκε η σημασία της ποιότητας της εργασιακής ζωής για την επιχείρηση. Αναφέρθηκαν τα πιο σημαντικά προβλήματα του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την ποιότητα της εργασιακής ζωής και τη σημασία της και διαπιστώθηκε μέσα από την βιβλιογραφία ότι η ποιότητα της εργασιακής ζωής σχετίζεται θετικά με στάσεις του εργαζομένου και συγκεκριμένα την ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση του εργαζομένου (Κεφάλαιο 2).



Στη συνέχεια της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, παρουσιάστηκαν οι ορισμοί της απόδοσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων καθώς και μέθοδοι μέτρησής τους. Επίσης, παρουσιάστηκε μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας πως οι ερευνητές εξήγησαν τη σημασία της ικανοποίησης και της απόδοσης του εργαζομένου για τον οργανισμό και πόσο σημαντικές είναι οι δυο έννοιες γι' αυτόν. Διαπιστώθηκε έτσι, ότι η ικανοποίηση και η απόδοση αποτελούν δυο πολύ πολύτιμες έννοιες για τον οργανισμό. Ακολούθως, ερευνήθηκε πως οι συγγραφείς μελέτησαν τη σχέση μεταξύ ποιότητας της εργασιακής ζωής και απόδοσης του εργαζομένου. Από την έρευνα αυτή έγιναν συγκρίσεις ως προς τις διαστάσεις που χρησιμοποίησαν οι ερευνητές, το ερευνητικό εργαλείο, τον κλάδο εστίασης της έρευνας, το δείγμα, τον τρόπο με τον οποίο μέτρησαν την απόδοση και την ικανοποίηση του εργαζομένου, αν υπήρξαν ενδιάμεσα στάδια για να καταλήξουν στην σχέση των δυο εννοιών και εάν βασίστηκαν σε κάποια θεωρητική βάση ή μοντέλο για την έρευνά τους. Στη συνέχεια, παρουσιάστηκε το θεωρητικό μοντέλο μελέτης της σχέσης ποιότητας εργασιακής ζωής και απόδοσης του εργαζομένου στο οποίο βασίζεται η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή. Το θεωρητικό πλαίσιο βασίστηκε πάνω στις μελέτες άλλων ερευνητών οποίοι επέλεξαν να εξετάσουν την σχέση της ποιότητας της εργασιακής ζωής με ενδιάμεσο στάδιο την ικανοποίηση. Ως προς τις διαστάσεις της ποιότητας της εργασιακής ζωής βασίστηκε στο μοντέλο του Walton (1973) το οποίο διαπιστώθηκε ότι είναι ένα ευρέως διαδομένο μοντέλο. Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή όσον αφορά τη διατύπωση των διαστάσεων του μοντέλου του Walton, συγκλίνει με την μελέτη των Timossi, S., Pedroso, B., Francisco, A.C. & Pilatti, L.A., (2008). Το δικό τους μοντέλο αποτελεί μια προσαρμογή του μοντέλου του Walton σε μια πιο απλή και άμεση γλώσσα. Στο τέλος, παρουσιάστηκαν οι υποθέσεις που επρόκειτο να ελέγξει η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή (Κεφάλαιο 3).

Για την εμπειρική διερεύνηση και τον έλεγχο του Θεωρητικού Πλαισίου, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με τη χρήση δομημένης κλίμακας μέτρησης. Η μελέτη αυτή βασίστηκε στη συλλογή στοιχείων από τους εργαζόμενους σε επιχειρήσεις στην Κύπρο, προκειμένου να μετρήσει την ποιότητα της εργασιακής τους ζωής και να ελέγχει την σχέση της με την απόδοση του εργαζομένου με ενδιάμεσο στάδιο την ικανοποίηση από

την εργασία. Η συλλογή έγινε με διανομή έντυπων και ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων και συνολικά συγκεντρώθηκαν 131 ερωτηματολόγια. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πακέτο SPSS V.25 και με την περιγραφική στατιστική, μέσοι όροι, με τη επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων, τον υπολογισμό του συντελεστή  $\alpha$ -Cronbach και των συσχετίσεων παραγόντων (Κεφάλαιο 4 και 5).

Οι μέσοι όροι αποδεικνύουν ότι η Ποιότητα της εργασιακής ζωής είναι αρκετά ανεπτυγμένη στις κυπριακές επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα των μέσων όρων, υποδηλώνουν ότι οι ερωτηθέντες είναι αρκετά ικανοποιημένοι με τις διαστάσεις: Ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον, Ανάπτυξη (ανθρώπινων) ικανοτήτων, Κοινωνική ενσωμάτωση, Συνταγματισμός (δικαιώματα), Κοινωνική συνάφεια (ευθύνη). Παρουσιάζονται μάλλον δυσαρεστημένοι με τις διαστάσεις: Επαρκής και δίκαιη αποζημίωση, Εξέλιξη και ασφάλεια, Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Εντούτοις, οι τυπικές αποκλίσεις των διατυπώσεων αλλά και οι τυπικές αποκλίσεις των υπό - μελέτη μεταβλητών υποδεικνύουν ότι δεν υπήρξε ομοφωνία μεταξύ των ερωτηθέντων σε καμία διατύπωση της κλίμακας μέτρησης και σε καμία διάσταση της. Επίσης, οι μέσοι όροι έδειξαν ότι οι ερωτηθέντες αισθάνονται αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους (3,25) και είναι αρκετά αποδοτικοί σε αυτό που κάνουν (3,50).

Στη συνέχεια, μέσω του ελέγχου εγκυρότητας με την επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων, παρουσιάστηκε η εγκυρότητα των κλιμάκων μέτρησης των υπό-μελέτη μεταβλητών, καθώς όλοι οι παράγοντες φόρτωναν στον ίδιο παράγοντα. Παράλληλα, μέσω του ελέγχου της αξιοπιστίας με το συντελεστή  $\alpha$ -Cronbach, επιβεβαιώθηκε η αξιοπιστία των κλιμάκων μέτρησης των υπό-μελέτη μεταβλητών, καθώς όλοι έλαβαν τιμή άνω του 0,7. Τέλος, οι συντελεστές συσχέτισης των παραγόντων έδειξαν ισχυρή θετική συσχέτιση σε όλες τις μεταβλητές, επιβεβαιώνοντας τις υποθέσεις της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι διαστάσεις της ποιότητας της εργασιακής ζωής σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία. Παράλληλα, επιβεβαιώθηκε η σημασία της έμμεσης μεταβλητής 'Ικανοποίησης από την εργασία'. Στη σχέση μεταξύ της ποιότητας εργασιακής ζωής και της απόδοσης του εργαζομένου,

αναδείχθηκε η υψηλή θετική σχέση μεταξύ της ποιότητας της εργασιακής ζωής και της ικανοποίησης και της ικανοποίησης με την απόδοση.

Η έρευνα αυτή αρχικά, συμβάλλει στη βιβλιογραφία, μέσω της επισκόπησης και της σύνθεσης ενός ολοκληρωμένου πίνακα που παρουσιάζει τις διαστάσεις που χρησιμοποιήσαν κατά καιρούς οι ερευνητές για να μετρήσουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής, αλλά και τη σύνθεση ενός ακόμα πίνακα που παρουσιάζει τις μελέτες που έγιναν σχετικά με την προσέγγιση της σχέσης ποιότητα εργασιακής ζωής – απόδοση του εργαζομένου. Ακόμα, η χρήση του μοντέλου του Walton με σκοπό τη σύνθεση ενός πιο ολοκληρωμένου θεωρητικού πλαισίου αποτελεί και αυτό συμβολή σε θεωρητικό επίπεδο, συνθέτοντας ένα ενιαίο και πιο ολοκληρωμένο Θεωρητικό Πλαίσιο.

Σε πρακτικό επίπεδο, η έρευνα αυτή παρέχει μια εικόνα για το πώς σχετίζεται η Ποιότητα της εργασιακής ζωής μέσα σε μια επιχείρηση με την Ικανοποίηση του εργαζομένου, και πως η Ικανοποίηση σχετίζεται με την Απόδοση του στην εργασία. Καθώς μέσα από τη βιβλιογραφία εντοπίζεται η μεγάλη σημασία της Ικανοποίησης και της Απόδοσης του εργαζομένου για την επιχείρηση, οι πολύ ισχυρές συσχετίσεις που παρουσιάστηκαν στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, υποδηλώνουν τη μεγάλη σημασία που μπορεί να έχει η ίδια Ποιότητα της εργασιακής ζωής για την επιχείρηση.

Στο σημερινό επιχειρηματικό κόσμο τα προϊόντα και οι υπηρεσίες έχουν τόσες πολλές ομοιότητες μεταξύ τους και ο κύκλος ζωής τους γίνεται σταδιακά όλο και πιο μικρός, που η ουσιαστική προστιθέμενη αξία παίζει, και θα παίζει και στο μέλλον, πολύ πιο καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη, τόσο των προϊόντων, όσο και των υπηρεσιών. Υπό την έννοια αυτή, λοιπόν, ο ρόλος του ανθρώπου, τόσο στην ερευνητική, όσο και στην παραγωγική και διανεμητική διαδικασία, γίνεται συνεχώς σοβαρότερος. Δεν μπορούν να αντιμετωπισθούν οι προκλήσεις του μέλλοντος πλέον, όταν η επιχείρηση δεν έχει φροντίσει να δημιουργήσει εκείνη την ποιότητα της εργασιακής ζωής που ευνοεί την ανάπτυξη του εργαζομένου, της ομάδας και συνεπώς και της ίδιας της επιχείρησης. Επομένως, η βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής στην επιχείρηση οδηγεί σε αύξηση της ικανοποίησης και βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου, προσφέροντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Συνεπώς, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η ποιότητα της εργασιακής ζωής αποτελεί μια πολύ σημαντική και πολύτιμη έννοια για τον κάθε οργανισμό ο οποίος θέλει να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Κρατώντας την ποιότητα της εργασιακής ζωής σε υψηλά επίπεδα μέσα στον οργανισμό, θα έχει ως αποτέλεσμα καλύτερα επίπεδα απόδοσης από τους εργαζόμενους, κάτι που στο τέλος αντικατοπτρίζει ολόκληρη την απόδοση του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι η ποιότητα της εργασιακής ζωής, έχει καθοριστική σημασία για τον εργαζόμενο, την ομάδα και συνεπώς και για την ίδια την επιχείρηση.

## **6.2 Πρακτικές εφαρμογές**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή είναι χρήσιμη γιατί μπορεί να αποτελέσει πλάνο στα χέρια των κυπριακών εταιρειών, έτσι ώστε να κατανοήσουν τη σημαντικότητα και την αναγκαιότητα της ποιότητας της εργασιακής ζωής για τον οργανισμό. Θα τους βοηθήσει επίσης να κατανοήσουν τη σχέση ποιότητας εργασιακής ζωής – ικανοποίησης και απόδοσης προωθώντας τη βελτίωση της ποιότητας και να οδηγηθούν έτσι σε πιο υψηλές αποδόσεις, επιδόσεις, να καταστούν καινοτόμοι και να δημιουργήσουν αξία για την επιχείρηση. Οι οργανισμοί, συνίστανται να επενδύουν στην ποιότητα της εργασιακής ζωής ώστε να τη διατηρούν σε υψηλά επίπεδα μέσα στον οργανισμό, και να ορίζουν άτομα που να φροντίζουν για την ευημερία των εργαζομένων τους.

## **6.3 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Όπως στο πλήθος των μελετών, έτσι και σε αυτή, υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί στη μελέτη. Από τη μία πλευρά, το μοντέλο έχει δοκιμαστεί γενικά σε επιχειρήσεις στην Κύπρο, χωρίς να εστιάσει σε κάποιο συγκεκριμένο κλάδο, έτσι δεν μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα πάνω σε συγκεκριμένους κλάδους. Γι' αυτό τον λόγο υπήρξαν και μεγάλες τυπικές αποκλίσεις στις διατυπώσεις της κλίμακας μέτρησης, γιατί οι ερωτηθέντες προέρχονταν από διαφορετικές επιχειρήσεις και κλάδους.

Επομένως, η μελέτη αυτή θα πρέπει να διευρυνθεί και σε συγκεκριμένους κλάδους της κυπριακής πραγματικότητας έτσι ώστε να εξαχθούν και πιο συγκεκριμένα συμπεράσματα

με βάση τον κλάδο. Έτσι θα διαπιστωθεί και πως οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την έννοια της ποιότητας της εργασιακής ζωής σε μια συγκεκριμένη κυπριακή επιχείρηση. Δεδομένου ότι οι διαφορετικές εταιρείες έχουν διαφορετική ποιότητα εργασιακής ζωής, οι παράγοντες αυτοί ενδέχεται να έχουν και διαφορετικές επιπτώσεις στις εταιρείες αυτές. Σε μια μελλοντική έρευνα, θα μπορούσαν να εξεταστούν και επιπρόσθετες σχέσεις, συγκεκριμένα μεταβλητές που ίσως να επηρεάζονται από την ποιότητα της εργασιακής ζωής. Μπορεί να εξεταστεί η σχέση της ποιότητας της εργασιακής ζωής ή και της ικανοποίησης με την οικογενειακή κατάσταση και των αριθμό των παιδιών που έχει κάποιος. Επίσης μπορεί να εξεταστούν και να ενσωματωθούν στο προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο και άλλες στάσεις που πιθανόν να σχετίζεται η ποιότητα της εργασιακής ζωής.

Επιπλέον, η μέθοδος της χιονοστιβάδας (Snowball) που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των κλιμάκων μέτρησης, μπορεί να είναι θετική ως προς τη γρήγορη συλλογή δεδομένων και την αμεροληψία του δείγματος, ωστόσο δεν είναι σε θέση να καθορίσει τον τελικό πληθυσμό του δείγματος.

Τέλος, αφού συλλέχθηκαν τα δεδομένα, η ανάλυση βασίστηκε κατά κύριο λόγο στις συσχετίσεις και δεν αναλύθηκαν οι σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος ανάμεσα στις μεταβλητές. Θα μπορούσε να γίνει μια ανάλυση αιτίας-αποτελέσματος, όπου θα συμπεραίνεται μια εναλλακτική ερμηνεία για την αιτιώδη διαδρομή και τις σχέσεις ανάμεσα στις μεταβλητές.

# Βιβλιογραφία

## Ξενογλώσση Αρθρογραφία:

Lippitt, G. (1978) Quality of Work Life: Organizational Renewal in Action. *Training & Development Journal*, No. 7, pp. 4-10.

Walton, R.E. (1973) Quality of Work Life: What is it?. *Sloan Management Review*, 15 (1), pp. 11-21.

Nadler, D. A. and Lawler, E.E. (1983) Quality of Work Life; Perspectives and Direction. *Organizational Dynamics*, Vol. 11, No 3, pp. 20-30.

Buekema, L. (1987) Quality of Reduction of Working Hour. Groningen: Karstapel.

Lau, T., Y.H., Wong, K.F., Chan, and M., Law. (2001) Information Technology and the Work Environment-does it Change the Way People Interact at Work. *Human Systems Management*, 20(3), pp. 267-280.

Hagerty, M. R. (2001) Quality of life Indexes for National Policy: *Review and Agenda for Research. Social Indicator Research*, Vol. 55, No. 1, pp. 1-96

Sutela, H. (2006) Correlate with the Definition of QWL. *Statistical Journal of the United Nations*, No. 23, pp. 57- 67.

Elisaveta, S. (2006) Relationship among Perception of Quality of Work Life and Job Satisfaction. *Management and Organizational Review*, Vol. 2, No.3, pp. 459- 460.

Gilgeous, V. (1998) The Quality of Work Life, *Integrated Manufacturing System*, Vol. 9, No.1, pp. 173-181.

Bindi, K.R. and Dharmaraj, A. (2017) Quality of Work Life and Employee Performance in Academia. *International Journal of Research in Arts and Science*, Vol. 3, Special Issue, pp. 29-32

Rubel, M. R. and Kee, D. M. (2014) Quality of Work Life and Employee Performance: Antecedent and Outcome of Job Satisfaction in Partial Least Square (PLS). *World Applied Sciences Journal* 31 (4), pp. 456–467.

Saklani, D.R. (2003), Quality of Work Life: Instrument Design. *Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 38, No. 4*, April 2003, New Delhi, pp. 480-503.

Tripathy, K. L. (2017) Impact of Quality of Work Life on Job Performance. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, pp. 11-14.

Kumar and Tripathy (1993) *Personal Management and Industrial Relations, 12th edition*: Sultan Chand & sons p.346.

Aketch, R., Odera, O., Chepkuto, P., & Okaka, O. (2012) Effects of Quality of Work Life on Job Performance: Theoretical Perspectives and Literature Review. *Current Research Journal of Social Sciences*, pp. 383-388.

Taylor. J. C., Cooper, C. L.. & Mumford. E. (1979) *The Quality of Working Life in Western and Eastern Europe*. Heerlen, the Netherlands: Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds.

Rai, R. and Tripathi, S. (2015) A Study on QWL and its Effects on Job Performance. *Journal of Management Sciences and Technology*, pp. 33-42.

Campos, A. and Souza, M. (2006), Study the Walton's Criteria of Quality of Working Life Using Multivariate Analysis in a Military Organization. *Third International Conference on Production Research*. pp. 1-17.

Shahbazi, B., Shokrzadeh, S., Bejani, H., Malekinia, E., Ghoroneh, D. (2011) A Survey of Relationship Between the Quality of Work Life and Performance of Department Chairpersons of Esfahan University and Esfahan Medical Science University. *Social and Behavioral Sciences*, pp. 1555-1560.

Akranaviciute, D. & Ruzevicius, J. (2007) Quality of Life and its Components' Measurement. *In.: Engineering Economics, 2*, pp. 43-48.

- Bindi, K.R και Dharmara, A. (2017) Quality of Work Life and Employee Performance in Academia. *International Journal of Research in Arts and Science*, pp. 29-32.
- Havlovic, S. J. (1991) Quality of Work Life and Human Resource Outcomes. *Industrial Relations*, 30(3), pp. 469-479.
- Saraji, N., and Dargahi, H. (2006) Study of Quality of Work Life (QWL). *Iranian Journal public Health*, Vol. 35(4), pp. 8-14.
- Wanjiku, M. (2012) *Relationship Between Quality of Work Life and Employees Perceptions of Performance at Safaricom's Jambo Contact Center in Nairobi*.
- Sharma, N. and Verma, S. D. (2013) Importance of Quality of Work Life In Small Scale Industries for Employees. *International Journal of Latest Research in Science and Technology*, pp. 495-499.
- Elamparuthi, S. J., (2014) Significance of Quality of Work Life in Small Scale Industries, Employees in Cuddalore. *European Journal of Commerce and Management Research Vol-3, Issue 1*, pp. 26-31.
- Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S., Rashmi, S. (2015) Quality of Work Life: Scale Development and Validation. *International Journal of Caring Sciences*, pp. 281-300.
- Yadav, R., and Khanna, A., (2014) Literature Review on Quality of Work Life and Their Dimensions. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, pp. 71-80.
- Timossi, S., Pedroso, B., Francisco, A.C., Pilatti, L.A., (2008) Evaluation of Quality of Work Life: An adaption from the Walton's QWL Model. *XIV International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, pp. 1-17.
- Horsta, D. J., Brodayb, E.E., Bondarick, R., Serped, L.F., Pilatti, L. A. (2014) Quality of Working Life and Productivity: An Overview of the Conceptual Framework. *International Journal of Managerial Studies and Research*, pp. 87-98.



Alzalabani, A. H. (2017) A Study on Perception of Quality of Work Life and Job Satisfaction: Evidence from Saudi Arabia. *Arabian Journal of Business and Management Review*, pp. 1-9.

Moorehed, G. & Griffin, R. W. (2003) *Organizational Behaviour*. Hongh Co: Boston.

Armstrong, M. (2007) *Performance Management (3 ed.)*. New Delhi: Kogan Page Ltd.

Brumbach, G. B. (1988) Some Ideas, Issues and Predictions about Performance Management. *Public Personnel Management, Winter*, pp: 387-402.

Bharadwaj, G. (2005) Virtue Matrix of High Performance Work System. *A SO World Conference on Quality and Improvement Proceedings*, pp. 87.

Mohammadi, S., Kiumarsi, S., Hashemi, S. M. & Niksima, B. (2016) An Investigation of influential Factors on the Quality of Work Life and Its Relationship with Employee Performance: A Case Study in Iran, *Journal Of Humanities And Social Science*, pp. 73-78.

Shekari, G., Monshizadeh, M., & Ansari, M. (2014) Investigating the Relationship Between Quality of Working Life (based on Walton's model) and Employees' Performance (based on annual performance evaluation scores) in Water and Wastewater Office, KhorasanRazavi. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, pp. 254-268.

Kumar, B. R. & Thomas, B. (2016) An Empirical Study on Perceived Quality of Work Life and Turnover Intention among the Employees of Private Hospitals. *International Journal of Latest Trends in Engineering and Technology*, pp. 511-512.

Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., & Lee, D. J. (2011) Ethics Institutionalization, Quality of Work Life and Employees Job Related Outcomes: A Survey of Human Resoure Managers in Thailand. *Journal of Business Research*, pp. 20-26.

Carlson, H. C. (1980), A Model of Quality of Work life as Developmental Process. In: Burke, W. W. – Goldstein, L. D. (Eds), University Associates, San Diego, pp. 83-123.

Chelte, A. F. (1983), Organizational Commitment, Job Satisfaction and Quality of Worklife, U.M.I. Dissertation information service.

Rathi, N. (2010), Theoretical Basis for the QWL Concepts. Relationship of Quality of Work Life with Employee's Psychological well Being, Vol. 3, No.1, pp.52-60

Suttle, J. (1977), Improving Life at work: Problem and Prospects. Behavioral Science Approaches to Organizational Changes, pp.1-29.

Kannaiah, D., & Sasikumar, G. (2014), Quality of Work Life of Employees in Small Scale Industries, *Asian Journal of Business and Management (ISSN: 2321 - 2802)*, pp. 367-372.

Martel, J.P. & Dupuis, G. (2006), Quality of Work Life, Theoretical and Methodological Problems and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. *Social Indicators Research*, 77(2), pp. 333 - 368.

Normala, D. (2010), Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms. Faculty of Business Management in University of Technology, MARA, *International Journal of Business and Management*, 5(10).

Hackman, J.R, & Oldham, G.R. (1975) Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, N<sup>o</sup>. 2, pp. 159–170.

Ulrich, S., Rogovsky, N. & Lamotte, D. (2009), Promoting Responsible and Sustainable Enterprise – Level Practices at Times of Crisis: A Guide for Policy – Makers and social partners, *International Labour Organization*.

Lange, T. (2006), Knowledge and Innovation for New Zealand: Dynamic Benefits of a Two – Stage Wage Strategy and Its Unlikely Application, *Policy Studies*, 27(1): 71-85.

Sivaramakrishna, K. & Kannaji, R. (2018), Issues and challenges in Quality of Work-Life. *International Research Journal of Human Resources and Social Sciences*, pp. 242-256.

Locke E.A. (1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M.D.Dunnette(Ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Chicago: Rand McNally, 1976), 1297-1343.

Dawis, R, & Lofquist, L. (1984), A Psychological Theory of Work Adjustment, University of Minnesota Press, MI.

Porter, L.W., Lawler, E.E., & Hackman, J.R. (1975), Behaviours in Organisations, New York: McGraw-Hill.

UKEssays (2013), Job Satisfaction And Its Importance In The Workplace Education Essay. [online]. Available from: <https://www.ukessays.com/essays/education/job-satisfaction-and-its-importance-in-the-workplace-education-essay.php?vref=1> [Accessed 9 September 2018].

MacDonald, L. (2018), What Are the Most Accurate Methods of Assessing the Satisfaction of Employees? Available from: <https://smallbusiness.chron.com/accurate-methods-assessing-satisfaction-employees-20578.html> [Accessed 9 September 2018].

Jahanbani, E., Mohammadi, M., Noruzi, N. N. & Bahrami, F. (2018), Quality of Work Life and Job Satisfaction Among Employees of Health Centers in Ahvaz, Iran, *Jundishapur J Health Sci*, pp.1-7.

Tabassum, A. (2012), Interrelations between Quality of Work Life Dimensions and Faculty Member Job Satisfaction in the Private Universities of Bangladesh, *European Journal of Business and Management*, pp. 78-90.

Najafifar, R. (2016), Checking the Relationship between Quality of Work Life and Employees Job Satisfaction of Education District 10 of Tehran, *Modern Applied Science; Vol. 10*, No. 12; 2016, pp. 82-89.

Yuen, F. K., Loh, S. H., Zhou, Q., Wong, D. Y. (2018), Determinants of job satisfaction and performance of seafarers, *Transportation Research Part A 110 (2018)*, pp. 1-12.

Jain, R. & Kaur, S. (2014), Impact Of Work Environment on Job Satisfaction, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 4, Issue 1, pp. 1-8.

Reddy, L. & Reddy, M. (2005), Quality of worklife of Employees: Emerging Dimensions, *Asian Journal of Management Research*, pp. 827 -839.

Koopmans, L. (2014), *Measuring Individual Work Performance*. Netherlands.

Wilcox, R. (1987). *New statistical procedures for the social science*, LEA Publishers.

Yeomans, K.A., Golder, P.A. (1982). *The Guttman-Kaiser criterion as a predictor of the number of common factors*, *The Statistician*, 31, 221-229.

### **Ελληνική Αρθρογραφία**

Παπαγιαννάκη, Α. (2011), Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων στις Επιχειρήσεις ή Οργανισμούς, pp. 19-40.

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία. Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*, Αθήνα:Κριτική.

Δημητριάδης Ζ. (1999), *Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας*, Αθήνα, Εκδόσεις: Interbooks.

Τσαούσης, Ι. (2010), *Η Ανάλυση Παραγόντων*, Πανεπιστήμιο Κρήτης – Τμήμα Ψυχολογίας, σ. 1-32.

# Παράρτημα Α

## Κλίμακα Μέτρησης

Αγαπητοί κύριοι/ες,

Σας παρακαλώ να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου.

Η έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα» του Ανοιχτού Πανεπιστημίου Κύπρου και αποσκοπεί στη **Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ Ποιότητας Εργασιακής Ζωής, Ικανοποίησης από την Εργασία και Απόδοσης των Εργαζομένων**, σε επιχειρήσεις στην Κύπρο. Παρακαλώ να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Παρακαλώ διαλέξτε αυτήν που θεωρείτε πιο κατάλληλη/ σας εκφράζει περισσότερο.

Οι απαντήσεις σας είναι **αυστηρά εμπιστευτικές** και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και έτσι δε μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

**Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!**

**Με εκτίμηση,**

**Λάμπρου Ειρήνη**

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα»

Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης

Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

**Επιβλέπουσα: Δρ. Γλαβέλη Νίκη**

**ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ****1. Βιολογικό Φύλο**

Άνδρας

Γυναίκα

**2. Ηλικία**

18-25

26-35

36-45

46-55

56-65

65+

**3. Οικογενειακή κατάσταση**

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Διαζευγμένος/η

**4. Έχετε παιδιά;** Ναι 

Όχι

Εάν ναι, γράψτε τον αριθμό των — Παιδι(α)  
παιδιών σας**5. Επίπεδο εκπαίδευσης:**

Απόφοιτος/η Γυμνασίου/Λυκείου

Απόφοιτος/η Πανεπιστημίου

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

Άλλο (τι): \_\_\_\_\_

**ΕΡΓΑΣΙΑ****6. Το καθεστώς εργασίας σας:**

Μόνιμος/η

Με συμβόλαιο

Άλλο τι; \_\_\_\_\_

**7. Η θέση σας στην εταιρεία που εργάζεστε:**

Διοικητικός/η Υπάλληλος

Προϊστάμενος/η

Άλλο τι; \_\_\_\_\_

Πωλητής/τρια

Διευθυντής/τρια

**8. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία που απασχολείστε σήμερα;**Λιγότερο από ένα χρόνο 

1-5 χρόνια

6-10 χρόνια

Περισσότερα από 10

χρόνια

**9. Η εταιρεία που εργάζεστε είναι παράρτημα/θυγατρική εταιρείας ξένων  
συμφερόντων;**

Ναι

Όχι

**ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ**

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που εκφράζει περισσότερο την άποψή σας.

1	2	3	4	5
Πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η	Δυσαρεστημένος/η	Ούτε ικανοποιημένος/η , ούτε δυσαρεστημένος	Ικανοποιημένος/η	Πάρα πολύ ικανοποιημένος/η

**ΜΕΡΟΣ Α: Ποιότητα Εργασιακής Ζωής**

Παρακάτω θα βρείτε στοιχεία που χαρακτηρίζουν το περιβάλλον εργασίας σας(π.χ. ανταμοιβές, συνθήκες). Παρακαλώ κυκλώστε το βαθμό δυσαρέσκειας ή ικανοποίησής σας σε σχέση με:

	Διατυπώσεις	Πάρα πολύ Δυσαρεστημένος/η					Πάρα πολύ Ικανοποιημένος/η				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.1	Τον μισθό σας (χρηματική αμοιβή)	1	2	3	4	5					
1.2	Τον μισθό σας, σε σύγκριση με τον μισθό των συναδέλφων σας	1	2	3	4	5					
1.3	Τις πρόσθετες ανταμοιβές (αναγνώριση, bonus επίτευξης στόχων κλπ) που λαμβάνετε από την εταιρεία σας	1	2	3	4	5					
1.4	Τα έξτρα ωφελήματα (ανταμοιβές) που σας προσφέρει η εταιρεία σας (π.χ. εκπαιδευτική βοήθεια, μαθήματα, φαγητό, γιατροί)	1	2	3	4	5					
2.1	Τις ώρες εργασίας σας σε εβδομαδιαία βάση	1	2	3	4	5					
2.2	Το φόρτο εργασίας σας	1	2	3	4	5					
2.3	Την τεχνολογία που απαιτείται για την εκτέλεση των καθηκόντων σας(ευκολία χρήσης/καταλληλότητα)	1	2	3	4	5					
2.4	Τις συνθήκες υγιεινής (π.χ. καθαριότητα, φωτισμός, θόρυβος) στο χώρο εργασίας σας	1	2	3	4	5					
2.5	Τα μέσα που χρησιμοποιούνται στην εταιρεία σας για την ατομική και συλλογική προστασία (ασφάλεια) των εργαζομένων κατά την εκτέλεση της εργασίας τους	1	2	3	4	5					
2.6	Την κούραση (σωματική ή/και ψυχική εξάντληση) που σας προκαλεί η εργασία σας	1	2	3	4	5					
3.1	Την αυτονομία (δυνατότητα να παίρνετε αποφάσεις) που έχετε στην εργασία σας	1	2	3	4	5					
3.2	Τη σημαντικότητα των καθηκόντων σας/της εργασίας σας/της δραστηριότητας σας	1	2	3	4	5					
3.3	Τη δυνατότητα να έχετε ευελιξία (εκτέλεση πολλαπλών καθηκόντων/εργασιών) στην	1	2	3	4	5					



	εργασία σας					
3.4	Την αξιολόγηση της απόδοσης σας και τη λήψη ανατροφοδότησης σχετικά με την απόδοσή σας	1	2	3	4	5
3.5	Τις ευθύνες (σημαντικότητα για την εκτέλεση του έργου) που έχετε αναλάβει στην εργασία σας	1	2	3	4	5
4.1	Τις ευκαιρίες που σας δίνονται για την επαγγελματική σας ανάπτυξη	1	2	3	4	5
4.2	Τη συμμετοχή σας σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες της επιχείρησης	1	2	3	4	5
4.3	Τις καταστάσεις που οδηγούν σε παραιτήσεις στην εταιρεία σας και τη συχνότητα με την οποία πραγματοποιούνται παραιτήσεις	1	2	3	4	5
4.4	Τα κίνητρα που σας δίνονται στην εταιρεία σας για σπουδές (συνεχής μάθηση)	1	2	3	4	5
5.1	Τις διακρίσεις (κοινωνικές, φυλετικές, θρησκευτικές, σεξουαλικές κ.λπ.) στην εργασία σας	1	2	3	4	5
5.2	Τη σχέση σας με τους συναδέλφους σας και τους ανωτέρους σας στην εργασία	1	2	3	4	5
5.3	Την αφοσίωση της ομάδας σας και των συναδέλφων σας στην εργασία τους	1	2	3	4	5
5.4	Το βαθμό που εκτιμώνται οι ιδέες και οι πρωτοβουλίες σας από την εταιρεία σας	1	2	3	4	5
6.1	Το σεβασμό των δικαιωμάτων των εργαζομένων στην εταιρεία σας	1	2	3	4	5
6.2	Την ευκαιρία που σας δίνετε να εκφράζετε ελεύθερα τη γνώμη σας	1	2	3	4	5
6.3	Τους ηθικούς και εργασιακούς κανόνες που ισχύουν στο χώρο εργασίας σας	1	2	3	4	5
6.4	Το σεβασμό της ατομικότητας σας (χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες σας)	1	2	3	4	5
7.1	Την επιρροή της εργασίας σας στην οικογενειακή σας ζωή/ρουτίνα	1	2	3	4	5
7.2	Την επιρροή της εργασίας σας στη δυνατότητα σας για ποιοτικό ελεύθερο χρόνο	1	2	3	4	5
7.3	Την ισορροπία που υπάρχει στη ζωή σας μεταξύ εργασιακού χρόνου και χρόνου για ξεκούραση	1	2	3	4	5
8.1	Την «περηφάνια» που νιώθετε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας	1	2	3	4	5
8.2	Την εικόνα που έχει η εταιρεία που εργάζεστε στην κοινωνία	1	2	3	4	5
8.3	Την κοινωνική συνεισφορά (συμβολή στην κοινωνία) της εταιρείας που εργάζεστε	1	2	3	4	5

8.4	Την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας ή/και των προϊόντων που παράγει η εταιρεία	1	2	3	4	5
8.5	Τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία που εργάζεστε (το πως φέρεται στους εργαζόμενους της)	1	2	3	4	5
9	Συνολικά, πως αισθάνεστε για την ποιότητα της εργασιακής σας ζωής;	1	2	3	4	5

## ΜΕΡΟΣ Β: Ικανοποίηση από την εργασία

Παρακαλώ κυκλώστε το **βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω**

### διατυπώσεις:

1	2	3	4	5
Διαφωνώ σε μεγάλο βαθμό	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ σε μεγάλο βαθμό

	Διατυπώσεις	Συμφωνώ σε μεγάλο βαθμό				
		1	2	3	4	5
1	Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου	1	2	3	4	5
2	Γενικά μου αρέσει η δουλειά μου	1	2	3	4	5
3	Μπορώ να πω ότι μου αρέσει να δουλεύω στην επιχείρηση που εργάζομαι	1	2	3	4	5
4	Συχνά σκέφτομαι να παραιτηθώ από τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
5	Μόλις μπορέσω να βρω μια καλύτερη δουλειά σκοπεύω να φύγω	1	2	3	4	5

## ΜΕΡΟΣ Γ: Απόδοση στην εργασία

Αξιολογώντας γενικά την απόδοση σας στην εργασία σας, **σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω διατυπώσεις:**

	Διατυπώσεις	Συμφωνώ σε μεγάλο βαθμό				
		1	2	3	4	5
1	Συμβάλω ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης που εργάζομαι	1	2	3	4	5

2	Πετυχαίνω τους στόχους που μου έχουν τεθεί	1	2	3	4	5
3	Θεωρώ ότι η απόδοσή μου είναι κατώτερη των δυνατοτήτων μου (έχω κι άλλα να δώσω στην επιχείρηση)	1	2	3	4	5
4	Επιδιώκω συνεχώς να βελτιώνομαι και να είμαι όλο και πιο αποτελεσματικός/ή στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
5	Η απόδοσή μου στη δουλειά μου είναι σταθερά ανώτερη των συναδέλφων μου	1	2	3	4	5