



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ EXECUTIVE MBA

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ WELL BEING ΣΤΑ CALL CENTERS. Η
ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΙΑΣ ΝΕΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ»**

ΘΩΜΑΣ ΤΖΑΒΕΛΑΚΗΣ

A.M.: 1749

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ κ. ΦΙΛΙΠΠΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

Πειραιάς 2023

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο: **«ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ WELL BEING ΣΤΑ CALL CENTERS. Η ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΙΑΣ ΝΕΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ»**

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/τριας

Όνοματεπώνυμο: ΘΩΜΑΣ ΤΖΑΒΕΛΑΚΗΣ

Ημερομηνία: 20/02/2023

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία είναι αποτέλεσμα μίας προσπάθειας δύο ετών, η οποία είχε ως βασικό στόχο να αποκτήσω τις απαραίτητες γνώσεις, ως προς την οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων, με απώτερο σκοπό τη διαρκή αξιοποίηση τους προκειμένου να αποτελώ ένα αποτελεσματικό μέλος των ομάδων που συνεργάζομαι κατά την επαγγελματική μου πορεία, προσδίδοντας προστιθέμενη αξία, και δρώντας πάντα με ήθος και σεβασμό.

Η επιτυχής εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας, οφείλεται στον μεγαλύτερο βαθμό στη διαρκή ηθική υποστήριξη σε αυτό το ακαδημαϊκό μου «ταξίδι», από σημαντικά πρόσωπα, όπως η οικογένεια μου, οι φίλοι μου και οι καθηγητές μου.

Ωστόσο, θα ήθελα να ευχαριστήσω ξεχωριστά:

Τον Επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Νικόλαο Φίλιππα, ο οποίος με την υπομονή, επιμονή και την πολύτιμη υποστήριξη του, αποτέλεσε τον βασικό παράγοντα για την επιτυχημένη ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Όλους τους καθηγητές ξεχωριστά του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων για Στελέχη, οι οποίοι μας υποστήριξαν αποτελεσματικά σε όλο αυτό το ακαδημαϊκό ταξίδι, και μας μετέδωσαν τις απαραίτητες γνώσεις, αλλά και μας ενέπνευσαν, ώστε να ανταπεξέλθουμε επάξια στις απαιτήσεις της αγοράς και των επιχειρήσεων.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την οικογένεια μου, και τους φίλους μου, οι οποίοι όλα αυτά τα χρόνια με την πίστη, την υπομονή και τις θυσίες τους συνεχίζουν αδιάλειπτα να με υποστηρίζουν στο να πετυχαίνω τους προσωπικούς μου στόχους και να διανύω την απόσταση μέχρι να φτάσω πιο κοντά στη δική μου «Ιθάκη».

Περίληψη

Η εργασία στα τηλεφωνικά κέντρα είναι μία σύνθετη και απαιτητική εργασία, που απαιτεί την ικανοποιητική διαχείριση της επικοινωνίας με τους πελάτες, υπάρχοντες ή και δυνητικούς, υπό καθεστώς έντονης χρονικής πίεσης ή και συναισθηματικής φόρτισης. Σε πολλές περιπτώσεις χαρακτηρίζεται από επαναλαμβανόμενες, αυστηρά καθορισμένες, ενέργειες με περιορισμένα περιθώρια δημιουργικότητας και ποικιλίας. Το γεγονός αυτό έχει σημαντικές επιπτώσεις τόσο σε σωματικό όσο και κυρίως σε συναισθηματικό επίπεδο για τους εργαζόμενους στα τηλεφωνικά κέντρα. Σε ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον, η αξιολόγηση της εργασιακής ευεξίας και ικανοποίησης των εργαζομένων καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική, με ευρύτερες επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα, τόσο για τους ίδιους τους εργαζόμενους όσο και για τις επιχειρήσεις που διαχειρίζονται τηλεφωνικά κέντρα. Μέσα από μία έρευνα πεδίου με τη συμμετοχή 224 εργαζομένων από τηλεφωνικά κέντρα από όλη την Ελληνική επικράτεια, η παρούσα διπλωματική εργασία αξιολόγησε το ζήτημα της εργασιακής ευεξίας στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, η εργασιακή ευεξία στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα εμφανίζεται, σε γενικές γραμμές, ικανοποιητική και οι εργαζόμενοι διαθέτουν τους αναγκαίους εργασιακούς πόρους, αλλά αναδεικνύονται και ζητήματα όσον αφορά την αντιμετώπιση των αλλαγών και την εισαγωγή καινοτομιών, αλλά και το σύστημα ανταμοιβών και κινήτρων των τηλεφωνικών κέντρων. Ο εργασιακός φόρτος στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα εμφανίζεται ιδιαίτερα έντονος και για πολλούς εργαζόμενους υπάρχει υπερβολική πίεση για την επίτευξη των στόχων. Η θέση στην εταιρική ιεραρχία εμφανίζεται ως ο σημαντικότερος παράγοντας που καθορίζει τις απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με την κατάσταση που επικρατεί στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα και την εργασιακή ευεξία των εργαζομένων σε αυτά. Οι υπάλληλοι των τηλεφωνικών κέντρων παρουσιάζουν τη χαμηλότερη εργασιακή ευεξία και ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας, ιδιαίτερα συγκριτικά με τα μεσαία και τα ανώτερα στελέχη των τηλεφωνικών κέντρων. Η βελτίωση της εργασιακής ευεξίας και ικανοποίησης των υπαλλήλων θα πρέπει να αποτελέσει προτεραιότητα των τηλεφωνικών κέντρων στη χώρα μας, με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων και της αποτελεσματικότητας στη λειτουργία τους.

Abstract

Work in call centers is demanding and complex, requiring the efficient handling of communication with clients, existing or potential, under intense time pressure or even emotional stress. In many cases it involves repetitive, strictly defined, actions with limited opportunities for creativity and variety. This fact has important implications on both a physical as well as an emotional level for call center employees. In such a working environment, the evaluation of worker well-being and satisfaction is particularly important, with far-reaching implications for productivity and efficiency, both for employees as well as for call centers. Conducting field research with a sample of 224 employees in call centers across Greece, the present Master's Thesis investigated the issue of employee well-being in call centers in Greece. According to the research findings, employee well-being in Greek call centers is, in general, satisfactory, and call center employees have the necessary work resources, but there are issues in dealing with change and the introduction of innovation, as well as the incentives and rewards system of call centers. Workload in call centers in Greece is rather intense and for many call center employees there is immense pressure towards achieving the call center's stated goals. Position in the corporate hierarchy appears as the most important predictor of the opinions and perceptions of call center employees about the working conditions and employee well-being in call centers. Workers demonstrate the lower levels of employee well-being and satisfaction from working conditions, especially compared to middle managers and senior executives. Improving the well-being and satisfaction of workers should become a priority for call centers in Greece, to improve the productivity of their employees and their efficiency.

Πίνακας περιεχομένων

1. Εισαγωγή	8
2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση	10
2.1 Η ψυχοσωματική υγεία και η ευεξία των εργαζομένων	10
2.2 Η έννοια της ευεξίας και της ψυχοσωματικής υγείας των εργαζομένων	11
2.3 Τα εργασιακά χαρακτηριστικά που καθορίζουν την εργασιακή ευεξία και ικανοποίηση των εργαζομένων	11
2.4 Το πρόβλημα της σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout)	14
2.5 Παράγοντες που συντελούν στην εκδήλωση σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης.....	15
2.6 Το υπόδειγμα των εργασιακών πόρων – απαιτήσεων για την εξήγηση της σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης	18
2.7 Οι αρνητικές επιπτώσεις της σωματικής και ψυχικής εξουθένωσης των εργαζομένων	22
2.8 Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και η σχέση τους με την επαγγελματική εξουθένωση.....	25
2.9 Τρόποι αντιμετώπισης της σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης.....	27
2.10 Η καταγραφή και αποτύπωση της επαγγελματικής εξουθένωσης	29
2.11 Η αφοσίωση στην εργασία (work engagement)	32
2.12 Τα χαρακτηριστικά και η λειτουργία των τηλεφωνικών κέντρων	35
2.13 Οι διάφοροι τύποι τηλεφωνικών κέντρων και οι διαφορετικές προκλήσεις για τους εργαζομένους σε αυτά.....	37
2.14 Οι επιπτώσεις της εργασίας στα τηλεφωνικά κέντρα στην ψυχοσωματική υγεία των υπαλλήλων.....	39
2.15 Παράγοντες που επηρεάζουν την ψυχοσωματική κατάσταση των υπαλλήλων των τηλεφωνικών κέντρων	41
2.16 Προτάσεις για την βελτίωση της κατάστασης και την παροχή υποστήριξης προς τους εργαζόμενους στα τηλεφωνικά κέντρα.....	45
3. Εμπειρική έρευνα	47
3.1 Μεθοδολογία	47

3.2 Χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας	49
3.3 Αποτελέσματα της έρευνας.....	54
3.3.1 Απαντήσεις στις ερωτήσεις της έρευνας	54
3.3.2 Έλεγχοι μεταξύ των απόψεων των εργαζομένων ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους.....	94
4. Ανάλυση των αποτελεσμάτων	170
5. Συμπεράσματα	180
Βιβλιογραφία	188
Παραρτήματα	207

1. Εισαγωγή

Ο αριθμός των τηλεφωνικών κέντρων σημείωσε ιδιαίτερη αύξηση κατά τις τελευταίες δεκαετίες (Molino et al., 2016). Ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες χώρες, επιχειρήσεις σε διάφορους κλάδους προχώρησαν στη δημιουργία ή τη μίσθωση τηλεφωνικών κέντρων για την παροχή πληροφοριών στους καταναλωτές (Russell, 2008). Οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις σήμερα κάνουν χρήση των τηλεφωνικών κέντρων για την βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών και κατ' επέκταση την αύξηση των πωλήσεων, μέσω της καταγραφής παραπόνων, της οικοδόμησης σχέσεων εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας με τους πελάτες τους και την προώθηση νέων προϊόντων στους καταναλωτές (d'Errico et al., 2010). Η μεγάλη αύξηση του αριθμού των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα οφείλεται στην εισαγωγή τεχνολογικών λύσεων και αυτοματισμών στη λειτουργία των επιχειρήσεων και των τηλεφωνικών κέντρων (Batt & Moynihan, 2002), καθώς και στη σημαντική πρόοδο στον τομέα των τηλεπικοινωνιακών λύσεων, όπως είναι η εισαγωγή εξελιγμένων συστημάτων που επιτρέπουν την αυτόματη κατανομή των εισερχόμενων κλήσεων στα σύγχρονα τηλεφωνικά κέντρα (Sprigg & Jackson, 2006).

Οι συνθήκες εργασίας που επικρατούν στα τηλεφωνικά κέντρα και οι επιπτώσεις τους στην φυσική και ψυχική κατάσταση των εργαζομένων σε αυτά έχουν σημαντική επίπτωση στην παραγωγικότητα και την απόδοση των τηλεφωνικών κέντρων σε όρους κερδοφορίας, βελτίωσης των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες και της ικανοποίησης τους από αυτές, καθώς και όσον αφορά τις μέρες απουσίας από την εργασία και του φαινομένου της παραίτησης των εργαζομένων και συνεπώς της ανάγκης αντικατάστασης τους και της πρόσληψης νέων στη θέση τους και του κόστους που συνεπάγεται η διαδικασία πρόσληψης και εκπαίδευσης τους (De Cuypere et al., 2014).

Λόγω των συνθηκών εργασίας στα τηλεφωνικά κέντρα, το προσωπικό που τα στελεχώνει αντιμετωπίζει μία σειρά από προβλήματα, που αφορούν τη συναισθηματική εξάντληση, την ψυχολογική πίεση που προκαλεί η αναντιστοιχία μεταξύ των συναισθημάτων που νιώθουν συγκριτικά με τα αισθήματα που καλούνται να επιδείξουν έναντι των πελατών, καθώς και μυοσκελετικές παθήσεις, αποτέλεσμα της πολύωρης εργασίας υπό δυσμενείς συνθήκες. Οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα σε πολλές περιπτώσεις είναι υποχρεωμένοι να μην εκφράσουν τα αρνητικά συναισθήματα που τους προκαλούνται εξαιτίας της συμπεριφοράς απαιτητικών και επιθετικών πελατών. Παράλληλα, τα καθήκοντα των εργαζομένων σε ένα τηλεφωνικό κέντρο χαρακτηρίζονται από επαναλαμβανόμενες εργασίες, χρονική πίεση για να μην υπάρχει μεγάλη αναμονή, αυξημένο φόρτο εργασίας, μειωμένη ελευθερία κινήσεων και περιορισμένη αυτονομία

στον τρόπο δράσης και λειτουργίας, ενώ και η απόδοση των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα παρακολουθείται και καταγράφεται στενά (Wegge et al., 2006).

Κατά τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία μεταστροφή όσον αφορά τη σημασία που προσδίδεται στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων στα τηλεφωνικά κέντρα, με έμφαση στην υποστήριξη και την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού και στροφή σε δράσεις και ενέργειες που δίδουν έμφαση στην ψυχοσωματική κατάσταση του προσωπικού, συγκριτικά με την παραδοσιακή προσέγγιση διαχείρισης ενός τηλεφωνικού κέντρου, με την λειτουργία του να παραπέμπει σε παραδοσιακή γραμμή παραγωγής, όπου το ενδιαφέρον στρέφεται αποκλειστικά στους ποσοτικούς δείκτες αναφορικά με τις κλήσεις που δέχεται ή πραγματοποιεί το τηλεφωνικό κέντρο (Gilmore, 2001).

Η δομή της διπλωματικής εργασίας έχει ως εξής. Στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται η βιβλιογραφική ανασκόπηση. Στο πρώτο μέρος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης παρουσιάζεται η έννοια και η σημασία της ευεξίας και της ψυχοσωματικής υγείας των εργαζομένων, καθώς και τα εργασιακά χαρακτηριστικά που την καθορίζουν. Γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στο ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα της σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων (burnout), αναδεικνύονται οι παράγοντες που συντελούν στην εμφάνιση της και παρουσιάζεται ένα ιδιαίτερα σημαντικό υπόδειγμα της επαγγελματικής εξουθένωσης, το υπόδειγμα των εργασιακών απαιτήσεων – πόρων. Αναδεικνύονται οι επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τις επιχειρήσεις, καθώς και οι ανάλογες δράσεις και παρεμβάσεις για την αντιμετώπιση της και τα διάφορα ερευνητικά εργαλεία για τη μέτρηση της. Στο δεύτερο μέρος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, αρχικά παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά και η λειτουργία των τηλεφωνικών κέντρων και οι διάφοροι τύποι τηλεφωνικών κέντρων. Στη συνέχεια αναδεικνύονται οι επιπτώσεις της εργασίας στα τηλεφωνικά κέντρα για τους εργαζόμενους σε αυτά, καθώς και οι παράγοντες που επηρεάζουν την ψυχοσωματική υγεία των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα, ενώ παρουσιάζονται και διάφορες προτάσεις για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας στα τηλεφωνικά κέντρα. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έρευνα μεταξύ των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα. Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας από την ανάλυση που προηγήθηκε και τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε.

2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Η ψυχοσωματική υγεία και η ευεξία των εργαζομένων

Αναγνωρίζοντας τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού, η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας προτάσσει και τονίζει τη σημασία της προώθησης της ευεξίας και της ψυχοσωματικής υγείας των εργαζομένων. Όπως αναφέρει, η ευεξία και η ψυχοσωματική υγεία των εργαζομένων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα μιας επιχείρησης, καθώς έχει διαπιστωθεί άμεση συσχέτιση μεταξύ της παραγωγικότητας των εργαζομένων και της ψυχικής και σωματικής τους υγείας και ευεξίας τους. Όπως τονίζει η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας, η ευεξία των εργαζομένων σχετίζεται με όλες τις πτυχές του εργασιακού τους βίου και της οργάνωσης και λειτουργίας του χώρου εργασίας τους. Έτσι, η ευεξία των εργαζομένων σχετίζεται και αφορά τόσο τις εγκαταστάσεις στις οποίες εργάζονται όσο και το ευρύτερο εργασιακό τους περιβάλλον και τη δομή της εργασίας τους, καθώς και την υγεία και τη σωματική τους κατάσταση, αλλά και την ικανοποίηση που λαμβάνουν από τα εργασιακά τους καθήκοντα και τις συνθήκες εργασίας στον εργασιακό τους χώρο, αλλά και από το γενικότερα εργασιακό κλίμα που επικρατεί σε έναν οργανισμό (International Labour Organization, 2022).

Οι σύγχρονοι οργανισμοί ολοένα και περισσότερο αναγνωρίζουν τη σημασία της προστασίας και προώθησης της ευεξίας και της ψυχοσωματικής υγείας των υπαλλήλων τους και αντιλαμβάνονται τη σημασία των ανθρώπινων πόρων για την επίτευξη των στόχων τους. Η παράβλεψη της σημασίας της ευεξίας και της ψυχοσωματικής υγείας των υπαλλήλων έχει ως αποτέλεσμα να παρατηρούνται μία σειρά προβλήματα στον χώρο εργασίας. Τα προβλήματα αυτά αφορούν το εργασιακό άγχος, τις εντάσεις και τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο, που έχουν ως αποτέλεσμα την υποβάθμιση της συνεργασίας στο εσωτερικό του οργανισμού, καθώς και καταχρήσεις και προβλήματα σωματικής και ψυχικής υγείας για τους εργαζόμενους. Η αποτελεσματική ηγεσία, η υιοθέτηση μίας κουλτούρας επικοινωνίας και η προώθηση της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των εργαζομένων αποτελούν σημαντικούς παράγοντες στην προσπάθεια για την προστασία και την προώθηση της ψυχοσωματικής τους υγείας και την βελτίωση της ευεξίας τους (International Labour Organization, 2022).

2.2 Η έννοια της ευεξίας και της ψυχοσωματικής υγείας των εργαζομένων

Όπως τονίζουν οι Schulte και Vainio (2010) η έννοια της ευεξίας των εργαζομένων αποτελεί μία έννοια που σχετίζεται και αντικατοπτρίζει την συνολική ποιότητα του εργασιακού τους βίου, ενώ συνδέεται και με την παραγωγικότητα των εργαζομένων σε διάφορα επίπεδα, δηλαδή τόσο σε προσωπικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο επιχείρησης αλλά και συνολικά της οικονομίας.

Κοινό χαρακτηριστικό των ορισμών της ευεξίας στη βιβλιογραφία είναι ότι η ευεξία των εργαζομένων δεν περιορίζεται απλά στην έλλειψη αρνητικών επιπτώσεων από την εργασία, όπως είναι για παράδειγμα μία ψυχική ή σωματική ασθένεια, αλλά σχετίζεται και με διαστάσεις της εργασίας, όπως είναι η συνολική ποιότητα της εργασίας, αλλά και η ικανοποίηση των εργαζομένων με την ποιότητα ζωής τους (Schulte & Vainio, 2010).

Για τους Wadell και Burton (2006) η ευεξία των εργαζομένων αποτελεί μία πολυδιάστατη έννοια με ποικίλες προεκτάσεις σε υλικό και συναισθηματικό επίπεδο και αφορά κυρίως μία υποκειμενική κατάσταση που σχετίζεται με το εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται υγιείς και ευτυχισμένοι και ικανοποιημένοι με την ζωή τους. Ο παραπάνω ορισμός μπορεί να επεκταθεί και να συμπεριλάβει τη χειραφέτηση των εργαζομένων ούτως ώστε να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις δυνατότητες τους, τόσο για το δικό τους καλό, όσο και για το καλό της επιχείρησης στην οποία εργάζονται (Schulte & Vainio, 2010).

2.3 Τα εργασιακά χαρακτηριστικά που καθορίζουν την εργασιακή ευεξία και ικανοποίηση των εργαζομένων

Μία σειρά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μίας θέσης εργασίας, που σχετίζονται με τις ευκαιρίες και τις δυνατότητες που προσφέρει, καθορίζουν και την ευεξία και τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι (Warr, 2003):

Η δυνατότητα προσωπικού ελέγχου και αυτονομίας που προσφέρει. Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο προσωπικός έλεγχος που διαθέτουν οι εργαζόμενοι και το ποια στοιχεία της εργασίας τους είναι στη διακριτική ευχέρεια των εργαζομένων, η δυνατότητα λήψης αποφάσεων που δίδεται σε έναν εργαζόμενο αναφορικά με την εργασία του, η έλλειψη ασφυκτικής εποπτείας από τους προϊσταμένους, καθώς και η

συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και η γενικότερη ελευθερία που διαθέτουν.

Οι δυνατότητες που προσφέρει για την αξιοποίηση των δεξιοτήτων και των δημιουργικών ικανοτήτων των εργαζομένων. Πρόσθετο στοιχείο που καθορίζει την ευεξία και την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους είναι και η δυνατότητα που προσφέρει η εργασία τους να αξιοποιήσουν τις δεξιότητες που διαθέτουν καθώς και τις δημιουργικές τους ικανότητες στο πλαίσιο της άσκησης των εργασιακών τους καθηκόντων.

Οι απαιτήσεις και τα καθήκοντα που απορρέουν από αυτή. Ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας είναι και οι απαιτήσεις που θέτει η εργασία και τα καθήκοντα που σχετίζονται με αυτή, ο φόρτος εργασίας, τόσο από ποσοτικής όσο και από ποιοτικής πλευράς, οι απαιτήσεις που δημιουργεί η εργασία συγκριτικά με τους διαθέσιμους πόρους για τους εργαζομένους, καθώς και η πιθανή σύγκρουση ρόλων μεταξύ εργασιακής και κοινωνικής ζωής και ιδιαίτερα η σύγκρουση μεταξύ των ρόλων που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι στο πλαίσιο των εργασιακών και των οικογενειακών τους υποχρεώσεων και καθηκόντων.

Η ποικιλία που προσφέρει. Η ποικιλία και οι αλλαγές τόσο ως προς το περιεχόμενο της εργασίας όσο και ως προς το εργασιακό περιβάλλον είναι επίσης σημαντική διάσταση όσον αφορά την ευεξία και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό η εργασία να μην είναι διαρκώς επαναλαμβανόμενη και να προσφέρει ποικιλία τόσο ως προς τις απαιτούμενες δεξιότητες όσο και ως προς τα εργασιακά καθήκοντα.

Πόσο ξεκάθαρες είναι οι πληροφορίες που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι σχετικά με την εργασία τους, τα καθήκοντα τους και το μέλλον τους σε αυτή. Θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο τι είδους συμπεριφορά αναμένεται από τους εργαζόμενους, καθώς και οι συνέπειες που θα επιφέρουν συγκεκριμένες πράξεις, ούτως ώστε να μην υπάρχει αμφισημία ως προς τις απαιτήσεις και τα καθήκοντα της εργασίας. Θα πρέπει, συνεπώς, να δίδονται ξεκάθαρες οδηγίες και συμβουλές στους εργαζόμενους ως προς τα εργασιακά τους καθήκοντα. Ακόμη, είναι σημαντικό να μην υπάρχουν αμφιβολίες για το μέλλον του εργαζόμενου στη θέση του, να παρέχεται εργασιακή ασφάλεια και να μην υπάρχει αμφισημία ως προς τα καθήκοντα και τον ρόλο του στο εργασιακό του περιβάλλον.

Οι υλικές απολαβές που προσφέρει η εργασία. Είναι προφανές ότι η αμοιβή είναι ο πλέον σημαντικός λόγος για τον οποίο εργάζεται κάποιος. Συνεπώς, οι υλικές απολαβές και το ύψος της αμοιβής είναι από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες ως προς την εργασιακή ευεξία και ικανοποίηση των εργαζομένων από τη θέση εργασίας τους. Το βιοτικό επίπεδο που είναι σε θέση να τους προσφέρει η εργασία τους είναι καίριας σημασίας και καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίησή τους από αυτή και κατά συνέπεια την εργασιακή τους ευεξία.

Η ασφάλεια στον χώρο εργασίας. Οι συνθήκες ασφάλειας στην εργασία, όπως η κατάλληλη υγιεινή και η απουσία κινδύνων για τη σωματική ακεραιότητα των εργαζομένων, καθώς και η απουσία έντονων θορύβων, ακατάλληλων θερμοκρασιών και άλλων στοιχείων που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν δυσφορία στους εργαζόμενους, καθώς και η διάθεση εργονομικά κατάλληλων καθισμάτων και γραφείων και άλλου εξοπλισμού που απαιτείται για την εκτέλεση μίας εργασίας, είναι επίσης σημαντικοί παράγοντες για την εργασιακή ευεξία και ικανοποίηση των εργαζομένων από μία θέση εργασίας.

Η υποστήριξη από τους προϊσταμένους. Η ύπαρξη υποστήριξης από τους προϊσταμένους και η αποτελεσματική ηγεσία και διοίκηση επηρεάζουν, επίσης, την εργασιακή ευεξία και ικανοποίηση που σχετίζεται με μία θέση εργασίας.

Οι διαπροσωπικές επαφές. Η δυνατότητα διαπροσωπικών επαφών και επικοινωνίας με συναδέλφους, καθώς και η ποιότητα αυτών των επαφών και η παροχή επαρκούς ιδιωτικότητας και η ύπαρξη κοινωνικής και συναδελφικής υποστήριξης και ικανοποιητικής επικοινωνίας, αποτελούν πρόσθετο παράγοντα αναφορικά με την εργασιακή ευεξία και ικανοποίηση που μπορεί να προσφέρει μία θέση εργασίας.

Το κοινωνικό κύρος και αναγνώριση που προσφέρει η θέση εργασίας. Το κοινωνικό κύρος και πώς αξιολογείται μία θέση εργασίας από τον κοινωνικό περίγυρο των εργαζομένων, οι δυνατότητες κοινωνικής ανέλιξης που προσφέρει, αλλά και η θέση και το κύρος της στο εσωτερικό του οργανισμού, καθορίζει επίσης την εργασιακή ευεξία και ικανοποίηση που λαμβάνει ένας εργαζόμενος από μία θέση εργασίας. Ταυτόχρονα, εξίσου σημαντική είναι και η προσωπική αξιολόγηση του κύρους και της σημασίας της θέσης εργασίας από τον ίδιο τον εργαζόμενο, καθώς και της αυτοεκτίμησης και του νοήματος που αντλεί από αυτή.

2.4 Το πρόβλημα της σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout)

Η σωματική και ψυχική επαγγελματική εξουθένωση ορίζεται με βάση 3 διαστάσεις μέσω των οποίων εκδηλώνεται, της εξάντλησης, της αποστασιοποίησης και της αναποτελεσματικότητας. Η εξάντληση αποτελεί την κύρια διάσταση και βασική εκδήλωση της σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων. Ταυτόχρονα, είναι το κύριο χαρακτηριστικό το οποίο συνδέεται με την επαγγελματική εξουθένωση. Η εξάντληση στο πλαίσιο της εκδήλωσης του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης οδηγεί τους εργαζόμενους προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον έντονο φόρτο που επιφέρει την εξάντληση να αποστασιοποιηθούν συναισθηματικά από την εργασία τους (Maslach et al., 2001).

Κατ' αυτό τον τρόπο οδηγεί στην εκδήλωση του δεύτερου συμπτώματος του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης, που είναι η αποστασιοποίηση. Στους εργαζόμενους στον τομέα των υπηρεσιών η αποστασιοποίηση εκδηλώνεται μέσω της αντιμετώπισης των πελατών ως άψυχα αντικείμενα, χωρίς ιδιαίτερες ανάγκες και ξεχωριστές ιδιότητες και χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Ευρύτερα, οι εργαζόμενοι εκδηλώνουν την αποστασιοποίησή τους όταν είναι εξαντλημένοι και έχουν χάσει τα κίνητρα και τις φιλοδοξίες τους, μέσω της αδιαφορίας ή και του κυνισμού απέναντι στο αντικείμενο της εργασίας τους. Η αποστασιοποίηση αποτελεί ένα χαρακτηριστικό σύμπτωμα του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης και συνδέεται άμεσα με την εξάντληση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από τις απαιτήσεις της δουλειάς τους.

Η αναποτελεσματικότητα αποτελεί την τρίτη διάσταση της σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης και είναι συχνά αποτέλεσμα της εξάντλησης και της αποστασιοποίησης που εκδηλώνεται μέσω του κυνισμού που προκαλεί μία ιδιαίτερα απαιτητική θέση εργασίας με πληθώρα απαιτήσεων. Ταυτόχρονα, η εξάντληση και η αποστασιοποίηση μειώνουν την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, καθώς μειώνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους. Η έλλειψη αποτελεσματικότητας είναι συχνά αποτέλεσμα της έλλειψης των κατάλληλων εργασιακών πόρων ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να επιτελέσουν αποτελεσματικά τα εργασιακά τους καθήκοντα (Maslach et al., 2001).

2.5 Παράγοντες που συντελούν στην εκδήλωση σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης

Οι Maslach et al. (2001) εντοπίζουν έξι κρίσιμες διαστάσεις και παράγοντες που καθορίζουν τον κίνδυνο εμφάνισης σωματικής και ψυχικής εξουθένωσης (burnout) για τους εργαζόμενους. Το υπόδειγμα τους εντοπίζει έξι βασικές διαστάσεις ως προς τη συμβατότητα μεταξύ του εργασιακού περιβάλλοντος και των εργασιακών απαιτήσεων και της προσωπικότητας και των αναγκών των εργαζομένων. Όταν παρατηρείται σημαντική απόκλιση μεταξύ της προσωπικότητας του εργαζομένου και του εργασιακού περιβάλλοντος του και των εργασιακών απαιτήσεων και υποχρεώσεων που απορρέουν από αυτό, αυξάνεται και ο κίνδυνος εκδήλωσης σωματικής και ψυχικής εξουθένωσης.

Οι διαστάσεις αυτές είναι (Maslach et al., 2001):

Ο φόρτος εργασίας. Όπως είναι αναμενόμενο οι επιχειρήσεις επιθυμούν την αύξηση του εργασιακού φόρτου των εργαζομένων με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας. Για τους εργαζόμενους, όμως, η αύξηση του φόρτου εργασίας συνεπάγεται και αύξηση των απαιτούμενων πόρων που θα πρέπει να δαπανήσουν, τόσο ως προς την ενέργεια που θα πρέπει να διαθέσουν όσο και ως προς τον χρόνο. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να εξισορροπήσουν μεταξύ των απαιτήσεων των εργοδοτών τους και των προσωπικών τους αναγκών.

Ήδη εδώ και μερικές δεκαετίες παρατηρείται η τάση μείωσης του προσωπικού και αναδιάρθρωσης των λειτουργιών από την πλευρά των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο εργασιακός φόρτος και οι απαιτήσεις για τους εργαζόμενους, η εργασία τους να γίνεται πιο σύνθετη και απαιτητική και να απαιτεί περισσότερο χρόνο. Η πρόοδος της τεχνολογίας μέσω της αύξησης της αποτελεσματικότητας που προσφέρει μειώνει ως ένα βαθμό τον πρόσθετο εργασιακό φόρτο που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, αλλά η αύξηση της παραγωγικότητας οφείλεται κυρίως στην αύξηση της διάρκειας και της έντασης της εργασίας.

Ταυτόχρονα, πέρα από τον αυξημένο εργασιακό φόρτο και το διευρυμένο ωράριο, οι εργαζόμενοι είναι πλέον υποχρεωμένοι να αναλαμβάνουν πολλαπλά καθήκοντα στο πλαίσιο της εργασίας τους. Τα πολλαπλά και διαφορετικά καθήκοντα συνεπάγονται και πρόσθετες απαιτήσεις από τους εργαζόμενους που καλούνται να ανταπεξέλθουν σε νέες προκλήσεις. Η μείωση του προσωπικού και η αναδιάρθρωση του τρόπου λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων έχει ως αποτέλεσμα τα ίδια

καθήκοντα να πρέπει να τα φέρουν εις πέρας λιγότεροι εργαζόμενοι. Η εξέλιξη αυτή οδηγεί σε αύξηση του φόρτου εργασίας και των εργασιακών απαιτήσεων, ενώ παράλληλα η μείωση των αμοιβών οδηγεί ορισμένους εργαζόμενους, των οποίων οι ανάγκες δεν καλύπτονται από μία εργασία, να εργάζονται σε περισσότερες από μία δουλειές, οδηγώντας σε όξυνση του προβλήματος του έντονου εργασιακού φόρτου.

Ο μειωμένος έλεγχος των εργαζομένων ως προς την οργάνωση της εργασίας τους. Σε μία σειρά επιχειρήσεων υπάρχουν αυστηρά καθορισμένα πλαίσια ως προς τα καθήκοντα των εργαζομένων και τον τρόπο με τον οποίο είναι υποχρεωμένοι να τα φέρουν εις πέρας, με αποτέλεσμα να μην προσφέρουν στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να καθορίσουν τον τρόπο εργασίας τους με βάση τις ανάγκες και τις δυνατότητες τους.

Η προσέγγιση αυτή και το αυστηρά καθορισμένο πλαίσιο εργασίας, η παράκαμψη του οποίου είναι σχεδόν αδύνατη, έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της εμφάνισης του φαινομένου της σωματικής και ψυχικής εξουθένωσης των εργαζομένων (Angerer, 2003). Οι αυξημένες απαιτήσεις και η μειωμένη δυνατότητα ελέγχου από την πλευρά των εργαζομένων έχουν ιδιαίτερα δυσμενείς επιπτώσεις τόσο για την υγεία όσο και για την παραγωγικότητα τους (Karasek, 1992, όπως αναφέρεται στο Angerer, 2003). Η έλλειψη ελέγχου και δυνατότητας προσαρμογής των εργασιακών απαιτήσεων από την πλευρά των εργαζομένων οδηγεί σε αύξηση της εξουθένωσης τους, ενώ παράλληλα μειώνεται και η παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητά τους.

Οι μη ικανοποιητικές αμοιβές. Τα άτομα εργάζονται προκειμένου να αποκτήσουν χρήματα, κοινωνικό κύρος, καθώς και να τονώσουν το αίσθημα ασφάλειας τους διασφαλίζοντας την οικονομική ανεξαρτησία τους. Το ιδιαίτερα έντονα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, όμως, έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις να μειώσουν τις αμοιβές των εργαζομένων προκειμένου να τονώσουν την κερδοφορία τους.

Την ίδια στιγμή, οι αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης της εργασίας και της λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων, έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους. Η μείωση της ομαδικότητας και της δημιουργικότητας που απαιτείται για την εκτέλεση των σύγχρονων εργασιακών καθηκόντων σε έναν οργανισμό, σε συνδυασμό με τον έντονο φόρτο εργασίας και την έλλειψη δυνατότητας για την ανάληψη πρωτοβουλιών για πολλούς εργαζόμενους, δημιουργεί μία συγκρουσιακή κατάσταση μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.

Η έντονη πίεση, το άγχος και ο εργασιακός φόρτος που βιώνουν οι εργαζόμενοι στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον οδηγεί στη δημιουργία εντάσεων και συγκρούσεων τόσο με τους προϊσταμένους όσο και με τους συναδέλφους τους. Η κατάρρευση αυτή των σχέσεων συνεργασίας στο εργασιακό περιβάλλον επιτείνει το πρόβλημα της εξάντλησης των εργαζομένων και οδηγεί σε περαιτέρω μείωση της αποδοτικότητας τους.

Η έλλειψη της αίσθησης του ανήκειν και της ομαδικότητας. Η εργασιακή ανασφάλεια και οι συχνές αλλαγές εργασιακού περιβάλλοντος, καθώς οι εργαζόμενοι πλέον αλλάζουν συχνά θέσεις εργασίας ή και καριέρα, έχουν οδηγήσει σε μείωση της αίσθησης του ανήκειν, της αμοιβαίας υποστήριξης και του σεβασμού, καθώς και της ομαδικής δουλειάς για την επίτευξη των στόχων της ομάδας και κατά συνέπεια και ευρύτερα του οργανισμού.

Οι εργαζόμενοι, έτσι, έχουν απωλέσει την αίσθηση του ανήκειν και την αίσθηση της κοινότητας με τους συναδέλφους και τους πελάτες τους. Η έλλειψη εργασιακής ασφάλειας και οι συχνές αλλαγές εργασίας οδηγούν σε κατάρρευση των σχέσεων συναδελφικότητας και αλληλοϋποστήριξης των εργαζομένων, καθώς πλέον δεν δημιουργούνται δεσμοί σε ένα βαθύτερο επίπεδο πέρα από το καθαρά τυπικό.

Ταυτόχρονα, η εργασιακή ανασφάλεια οδηγεί και σε μείωση της αφοσίωσης των εργαζομένων προς την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, καθώς αντιλαμβάνονται ότι θεωρούνται αναλώσιμοι και η πίστη τους και οι προσπάθειες τους σε αυτή δεν θα ανταμειφθεί. Αυτό τους οδηγεί στο να αναζητούν και εκείνοι από την πλευρά τους διαρκώς νέες θέσεις εργασίας σε άλλες επιχειρήσεις που θα τους προσφέρουν καλύτερες αμοιβές, προαγωγή σε ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια και γενικότερα περισσότερα οφέλη από την θέση εργασίας την οποία ήδη κατέχουν.

Παράλληλα, ο σύγχρονος τρόπος οργάνωσης της εργασίας και η πρόοδος της τεχνολογίας, με την ενσωμάτωση όλο και περισσότερων μηχανών στην παραγωγική διαδικασία, οδηγεί σε τόνωση του αισθήματος απομόνωσης των εργαζομένων, καθώς μειώνεται η επαφή τους με άλλους εργαζομένους και αυξάνεται η χρήση της τεχνολογίας κατά την παραγωγή. Ταυτόχρονα, ακόμα και σε επαγγέλματα που απαιτούν συχνή επαφή με άλλα άτομα, παρατηρείται το φαινόμενο του αισθήματος απομόνωσης στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, γεγονός που επιτείνει τον κίνδυνο σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης.

Η έλλειψη δικαιοσύνης. Η αποτελεσματική συνεργασία στο εσωτερικό ενός οργανισμού οδηγεί στη βελτίωση της επικοινωνίας και την ανάπτυξη αισθήματος

αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ των εργαζομένων. Η καλλιέργεια ενός κλίματος δικαιοσύνης στο εσωτερικό ενός οργανισμού είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς εργαζόμενοι που θεωρούν ότι αδικούνται συχνά αντιμετωπίζουν αυξημένο εργασιακό άγχος και έλλειψη εμπιστοσύνης στην επιχείρηση για την οποία εργάζονται.

Ένας οργανισμός που επικεντρώνεται αποκλειστικά στα άμεσα βραχυπρόθεσμα οικονομικά αποτελέσματα κινδυνεύει να απωλέσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων του. Οι εργαζόμενοι σε αυτούς τους οργανισμούς θεωρούν ότι η διοίκηση του οργανισμού δεν λειτουργεί με βάση και τα συμφέροντα των εργαζομένων, ενώ συχνά και η διοίκηση θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι λειτουργούν με αποκλειστικό γνώμονα το δικό τους συμφέρον. Η έμφαση και η εστίαση αποκλειστικά στους βραχυπρόθεσμους οικονομικούς στόχους του οργανισμού εκλαμβάνεται από τους εργαζομένους ως έλλειψη σεβασμού και ενδιαφέροντος προς αυτούς, με αποτέλεσμα να ελλοχεύει ο κίνδυνος της σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης.

Ασυμβατότητα μεταξύ των επικαλούμενων αξιών και των πρακτικών μίας επιχείρησης. Συχνά παρατηρείται οι πρακτικές μίας επιχείρησης να έρχονται σε ευθεία σύγκρουση με τις αξίες τις οποίες υποστηρίζει ότι προεσβεύει. Έτσι, παρά τις περί του αντιθέτου δηλώσεις, οι εργαζόμενοι διαπιστώνουν ότι οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της υποκατάστασης εργασίας με κεφάλαιο και την επιβολή αυστηρών και περιοριστικών συνθηκών εργασίας, ενώ σε πολλές περιπτώσεις η παροχή ποιοτικής και αποτελεσματικής εξυπηρέτησης προς τους πελάτες θυσιάζεται στο βωμό της αύξησης της κερδοφορίας μέσω της μείωσης του κόστους.

Αυτή η ασυμβατότητα μεταξύ των αξιών που ισχυρίζεται μία επιχείρηση ότι προεσβεύει και των πρακτικών της έχει ως αποτέλεσμα να υπονομεύεται η σχέση της επιχείρησης όχι μόνο με τους πελάτες της, αλλά και με τους ίδιους τους εργαζομένους της, οι οποίοι γίνονται μάρτυρες αυτής της υποκριτικής στάσης της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που γίνονται δέκτες της κριτικής και των παραπόνων των δυσαρεστημένων πελατών.

2.6 Το υπόδειγμα των εργασιακών πόρων – απαιτήσεων για την εξήγηση της σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης

Ίσως το πλέον σημαντικό υπόδειγμα στη βιβλιογραφία, που αποτελεί σημείο αναφοράς ακόμα και σήμερα, και αποτέλεσε το θεωρητικό υπόβαθρο για μία πληθώρα ερευνών σχετικά με το φαινόμενο της σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής

εξουθένωσης αποτελεί το υπόδειγμα των εργασιακών πόρων – απαιτήσεων των Demerouti et al. (2001). Σύμφωνα με το εν λόγω υπόδειγμα η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί συνάρτηση των διαθέσιμων εργασιακών πόρων, από τη μία πλευρά, και των απαιτήσεων που θέτει η εργασία από την άλλη και το ενδεχόμενο εκδήλωσης της εξαρτάται από την ισορροπία μεταξύ διαθέσιμων εργασιακών πόρων και απαιτήσεων για τους εργαζομένους.

Με βάση το συγκεκριμένο υπόδειγμα, οι εργασιακές απαιτήσεις ορίζονται ως οι φυσικές, κοινωνικές και οργανωσιακές διαστάσεις της εργασίας, οι οποίες απαιτούν τόσο την φυσική όσο και την πνευματική προσπάθεια του εργαζόμενου και κατά συνέπεια ο εργαζόμενος θα πρέπει να δαπανήσει τόσο σωματικούς όσο και ψυχολογικούς πόρους. Προκειμένου να διατηρήσουν την απόδοσή τους οι εργαζόμενοι καταβάλλουν αυξημένη προσπάθεια. Όσο μεγαλύτερη είναι η προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι, τόσο περισσότεροι είναι και οι πόροι που θα πρέπει να δαπανήσουν.

Ταυτόχρονα, όμως, για να διατηρήσουν τους διαθέσιμους πόρους τους οι εργαζόμενοι υιοθετούν μία στρατηγική προσαρμογής των εργασιακών απαιτήσεων και της προσπάθειας που καταβάλλουν, αλλά υπόκεινται και σε αυξημένο αίσθημα κούρασης, ενώ μπορεί να προχωρήσουν και σε επικίνδυνες για τους ίδιους επιλογές. Το μακροχρόνιο αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής είναι οι εργαζόμενοι να κινδυνεύουν με εξάντληση της ενέργειάς τους, που με τη σειρά της θα επιφέρει την εξουθένωση.

Αντίστοιχα, οι εργασιακοί πόροι στη διάθεση των εργαζομένων είναι οι φυσικές, ψυχολογικές, κοινωνικές και οργανωσιακές διαστάσεις της εργασίας τους που συμβάλλουν στην επίτευξη των εργασιακών τους στόχων, μειώνουν την σωματική και ψυχολογική επιβάρυνση που προκαλούν οι απαιτήσεις της εργασίας και συμβάλλουν, ταυτόχρονα, στην ανάπτυξη της προσωπικότητας του εργαζόμενου. Οι πόροι μπορεί να προέρχονται είτε από το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή την επιχείρηση και τον κοινωνικό τους περίγυρο, είτε από τους ίδιους τους εργαζόμενους και να σχετίζονται με τον τρόπο δράσης και συμπεριφοράς τους.

Οι πόροι που προέρχονται από την επιχείρηση αφορούν τον βαθμό ελέγχου της εργασίας του που έχει ένας εργαζόμενος, τη συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων, τις δυνατότητες ανέλιξης, καθώς και την ποικιλία των καθηκόντων που αναλαμβάνει. Οι κοινωνικοί πόροι που προέρχονται από τον κοινωνικό του περίγυρο αφορούν την υποστήριξη που λαμβάνει από την οικογένεια, τους συναδέλφους και το φιλικό του περιβάλλον.

Όταν οι εργαζόμενοι δεν διαθέτουν τους αναγκαίους πόρους για να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της εργασίας τους, όπως τον αυξημένο εργασιακό φόρτο, τότε δεν είναι σε θέση να επιτύχουν τους στόχους που έχουν θέσει. Το γεγονός αυτό οδηγεί σε μείωση των κινήτρων και της διάθεσης τους για εργασιακή καταξίωση, μία διαδικασία που λειτουργεί ως ένας μηχανισμός προστασίας που στόχο έχει να αποτρέψει την απογοήτευση που μπορεί να προέλθει από την αποτυχία επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί από τον εργαζόμενο ως προς την επαγγελματική του πορεία.

Κατά συνέπεια, το υπόδειγμα των εργασιακών πόρων – απαιτήσεων των Demeruti et al. (2001) ερμηνεύει το φαινόμενο της σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης ως το αποτέλεσμα δύο διαδικασιών. Η πρώτη διαδικασία σχετίζεται με τις εργασιακές απαιτήσεις, οι οποίες οδηγούν σε μία διαρκή υπερπροσπάθεια και έντονη κόπωση που σταδιακά οδηγεί στην εξάντληση τους εργαζόμενους. Η δεύτερη διαδικασία αφορά τους αναγκαίους πόρους, η έλλειψη των οποίων έχει ως αποτέλεσμα την αποτυχία επίτευξης των εργασιακών στόχων που έχουν τεθεί, γεγονός που με τη σειρά του οδηγεί στην περαιτέρω απογοήτευση του εργαζόμενου. Η απογοήτευση αυτή οδηγεί σε μία συμπεριφορά εγκατάλειψης όσον αφορά τις επαγγελματικές επιδιώξεις του εργαζόμενου. Με βάση το εν λόγω υπόδειγμα, το σημαντικότερο στοιχείο που εξηγεί την εμφάνιση του φαινομένου της επαγγελματικής εξάντλησης είναι η ισορροπία μεταξύ των διαθέσιμων εργασιακών πόρων και των εργασιακών απαιτήσεων που τίθενται.

Οι Bakker και Demeruti (2017) προτείνουν την επέκταση του υποδείγματος ούτως ώστε να περιλαμβάνει και πρόσθετους παράγοντες, όπως είναι οι προσωπικές προσδοκίες του εργαζόμενου και η ηγεσία. Οι προσωπικές προσδοκίες του εργαζόμενου αφορούν τις προσδοκίες που έχει ο ίδιος ο εργαζόμενος από τον εαυτό του όσον αφορά την απόδοση και τη γενικότερη συμπεριφορά του στον χώρο εργασίας και τον οδηγούν στην καταβολή προσπάθειας ώστε να ανταποκριθεί σε αυτές. Η καταβολή προσπάθειας όμως για την εκπλήρωση των προσωπικών του προσδοκιών συνεπάγεται ένα κόστος για τον εργαζόμενο σε όρους πόρων που καλείται να δαπανήσει.

Οι υψηλές προσδοκίες που μπορεί να οδηγήσουν σε εργασιομανία αποτελούν έναν σημαντικό παράγοντα κινδύνου που θέτει σε κίνδυνο το ευ ζην και την σωματική και ψυχική υγεία του εργαζόμενου και μπορεί να οδηγήσουν σε επαγγελματική εξουθένωση (Schaufeli et al., 2009). Η εργασιομανία οδηγεί τους εργαζόμενους να έχουν ιδιαίτερα υψηλές προσδοκίες από την αυξημένη προσπάθεια τους και έτσι μπορεί να οδηγήσει στην εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης (Guglielmi et al., 2012).

Αντίθετα, όμως, οι υψηλές προσδοκίες μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της αφοσίωσης του εργαζόμενου στην εργασία του προκειμένου να επιτύχει τις υψηλές προσδοκίες που έχει από την προσωπική του απόδοση. Οι υψηλές προσδοκίες αποτελούν ένα είδος πρόκλησης που θέτουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι στους εαυτούς τους και η εκπλήρωση τους αποτελεί ένα πρόσθετο είδος κινήτρου που οδηγεί σε αυξημένη προσπάθεια (Barbier et al., 2013).

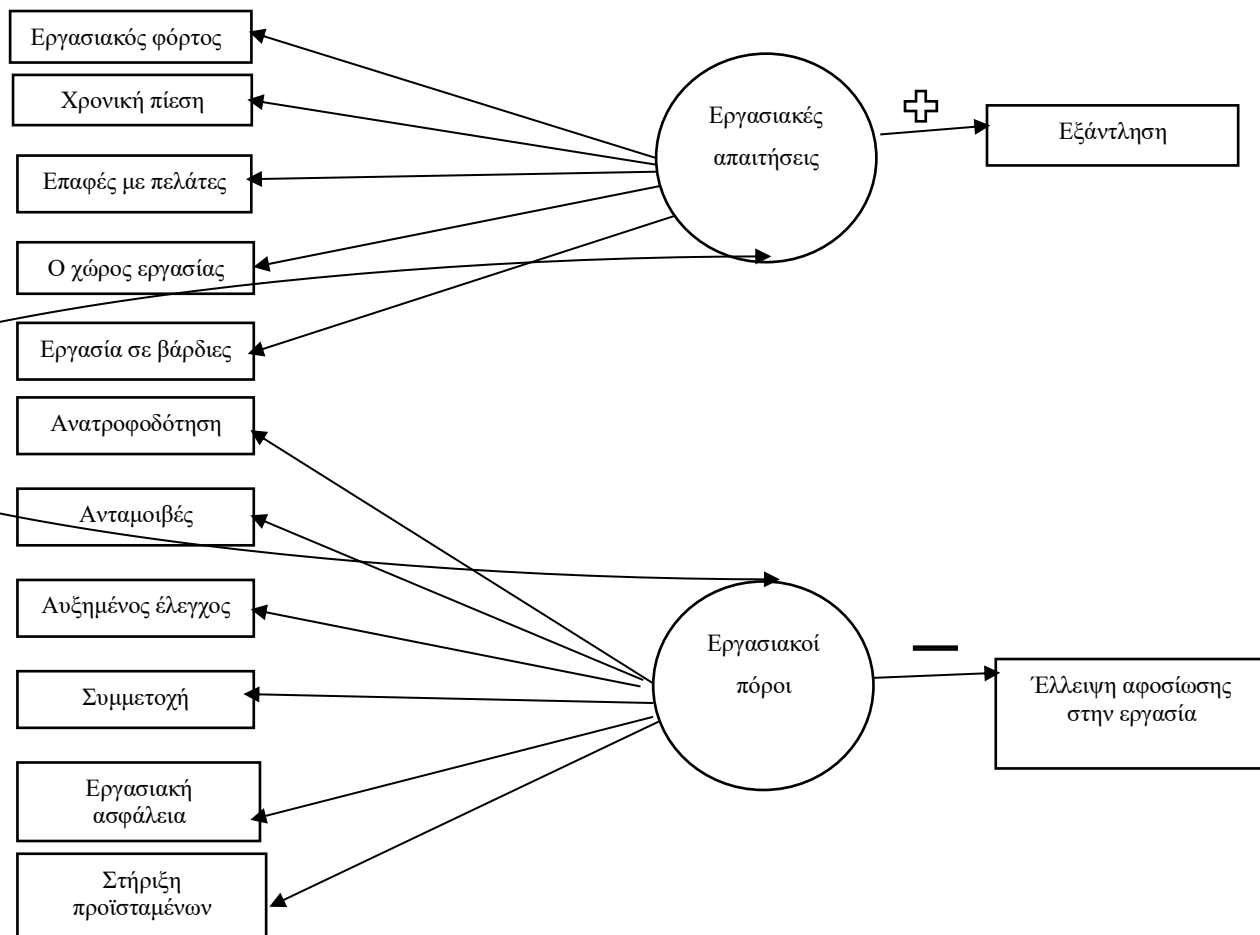
Όπως επισημαίνουν οι Bakker και Demerouti (2017), οι προσωπικές προσδοκίες των εργαζόμενων από την στάση και απόδοση τους στην εργασία τους, μπορεί, συνεπώς, να έχουν είτε αρνητικές επιπτώσεις και να οδηγήσουν σε εργασιομανία, που θα θέσει σε κίνδυνο τους διαθέσιμους πόρους των εργαζόμενων και θα καταστήσει τους ίδιους ευάλωτους στην εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης, είτε θετικές επιπτώσεις, αυξάνοντας τα κίνητρα και τις προσπάθειες τους και συνεπώς και την εργασιακή τους αφοσίωση.

Η ηγεσία αποτελεί έναν πρόσθετο παράγοντα που μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στις εργασιακές απαιτήσεις και τους εργασιακούς πόρους των εργαζομένων. Οι ηγέτες, καθώς με τη στάση τους και τον τρόπο με τον οποίο ηγούνται επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον των εργαζομένων, επιδρούν και στο ευ ζην των εργαζομένων, την απόδοση και τις εργασιακές απαιτήσεις που αντιμετωπίζουν και τους διαθέσιμους εργασιακούς τους πόρους (Breevaart et al., 2014).

Οι ηγέτες που ακολουθούν ένα πρότυπο ηγεσίας το οποίο βασίζεται στην παρακίνηση των εργαζομένων, το ενδιαφέρον για τους ίδιους και την τόνωση του ενδιαφέροντος τους για την εργασία και την προσωπική τους ανάπτυξη είναι σε θέση να αυξήσουν τους διαθέσιμους πόρους των εργαζομένων. Οι ηγέτες αυτοί, αυξάνοντας τους διαθέσιμους πόρους των εργαζομένων, αυξάνουν και την εργασιακή τους αφοσίωση και, παράλληλα, την απόδοση τους. Οι πρόσθετοι αυτοί πόροι επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που θέτουν τα εργασιακά τους καθήκοντα και συμβάλλουν στην ανάπτυξη μίας θετικότερης στάσης των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους (Fernet et al., 2013).

Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζεται σχηματικά το υπόδειγμα επαγγελματικής εξουθένωσης των εργασιακών πόρων - απαιτήσεων των Demeruti et al. (2001), με βάση ορισμένες ενδεικτικές εργασιακές απαιτήσεις και, αντίστοιχα, πόρους.

Διάγραμμα 1. Το υπόδειγμα επαγγελματικής εξουθένωσης των εργασιακών πόρων – απαιτήσεων των Demeruti et al. (2001)



Πηγή: Demeruti et al. (2001)

Όπως φαίνεται από το διάγραμμα, η σχέση των εργασιακών απαιτήσεων με την εξάντληση των εργαζομένων είναι θετική, ενώ, αντίθετα, η σχέση των εργασιακών πόρων με την έλλειψη αφοσίωσης στην εργασία είναι αρνητική. Συνεπώς, οι εργασιακές απαιτήσεις αυξάνουν την εξάντληση των εργαζομένων, ενώ από την άλλη πλευρά οι εργασιακοί πόροι αυξάνουν την αφοσίωση τους στην εργασία (Demeruti et al., 2001).

2.7 Οι αρνητικές επιπτώσεις της σωματικής και ψυχικής εξουθένωσης των εργαζομένων

Η σωματική και ψυχική εξουθένωση των εργαζομένων έχει μία σειρά αρνητικές επιπτώσεις για τους εργαζόμενους, που με τη σειρά τους επηρεάζουν δυσμενώς και τη λειτουργία των επιχειρήσεων, τόσο ως προς την εργασιακή απόδοση όσο και ως προς την υγεία των εργαζομένων. Η επαγγελματική εξουθένωση οδηγεί συχνά σε αυξημένο αριθμό απουσιών από την εργασία, πρόθεση παραίτησης αλλά και παραιτήσεις από την τρέχουσα εργασία προς αναζήτηση άλλης θέσης εργασίας σε διαφορετική επιχείρηση (Maslach et al., 2001).

Η επαγγελματική εξουθένωση οδηγεί, όπως είναι αναμενόμενο, και σε μείωση της παραγωγικότητας του εργαζόμενου, αλλά και της αποτελεσματικότητας του κατά την εκτέλεση των εργασιακών του καθηκόντων. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι ο εργαζόμενος να μην είναι ικανοποιημένος με την εργασία του και να εμφανίζει χαμηλά επίπεδα αφοσίωσης απέναντι στην επιχείρηση για την οποία εργάζεται.

Ταυτόχρονα, η επαγγελματική εξουθένωση λειτουργεί αρνητικά και στις σχέσεις των εργαζομένων με τους συναδέλφους τους, καθώς μπορεί να οδηγήσει σε αυξανόμενες εντάσεις και σε προβλήματα συνεργασίας για την εκτέλεση των βασικών εργασιακών καθηκόντων και διαδικασιών. Έτσι, η σωματική και ψυχική επαγγελματική εξουθένωση διαταράσσει ευρύτερα την λειτουργία της επιχείρησης, με συνέπεια να υπάρχει ο κίνδυνος διάχυσης του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης και σε άλλους εργαζόμενους της επιχείρησης (Maslach et al., 2001).

Παράλληλα, η σωματική και ψυχική επαγγελματική εξουθένωση επιδρά και στην οικογενειακή ζωή των εργαζομένων και διαταράσσει την ισορροπία στη ζωή τους (Burke & Greenglass, 2001). Η έντονη φόρτιση και το εργασιακό στρες που προκαλεί η επαγγελματική εξουθένωση προκαλεί και προβλήματα υγείας στους εργαζομένους, κατ' αντιστοιχία με άλλες καταστάσεις έντονου άγχους. Ταυτόχρονα, μπορεί να οδηγήσει και σε κατάχρηση ουσιών, ενώ μπορεί να έχει ιδιαίτερα σημαντικές επιπτώσεις στην ψυχική υγεία των εργαζομένων και να οδηγήσει στην εκδήλωση αγχώδους διαταραχής, κατάθλιψης, καθώς και να επιδράσει αρνητικά και στην αυτοεκτίμηση των εργαζομένων που υφίστανται τις συνέπειες της (Maslach et al., 2001).

Αντίστοιχα, όμως, έχει προταθεί και το επιχείρημα ότι εργαζόμενοι οι οποίοι εμφανίζονται περισσότερο συγκροτημένοι και ψυχικά ανθεκτικοί είναι περισσότερο προετοιμασμένοι να ανταπεξέλθουν στις έντονες απαιτήσεις της επαγγελματικής ζωής και ιδιαίτερα συγκεκριμένων επαγγελμάτων και κατά συνέπεια είναι λιγότερο πιθανό να εμφανίσουν συμπτώματα σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης (Jenkins & Maslach, 1994).

Στις αρνητικές επιπτώσεις της σωματικής και ψυχικής εξουθένωσης των εργαζομένων περιλαμβάνονται ο αυξημένος αριθμός ημερών απουσίας από την εργασία, κυρίως για λόγους ασθένειας, παραιτήσεις και οικειοθελείς αποχωρήσεις, καθώς και ένταση στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων, που έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση της αποδοτικότητας στον χώρο εργασίας και την παροχή χαμηλότερης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών προς τους πελάτες, με συνέπεια τη δημιουργία δυσαρεστημένων πελατών. Παράλληλα, η σωματική

και ψυχική εξουθένωση οδηγεί σε σωματικά και ψυχικά προβλήματα για τους εργαζόμενους, όπως καρδιαγγειακά προβλήματα και ασθενειών που σχετίζονται με την ψυχική τους υγεία, όπως κατάθλιψη, συναισθηματικές διαταραχές και προβλήματα με τον οικογενειακό τους περίγυρο, διαταράσσοντας την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και οικογενειακής ζωής (Leiter & Maslach, 2015).

Οι επιπτώσεις στην υγεία των εργαζομένων μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Ήδη από τη δεκαετία του '70, η έρευνα των Theorell και Rahe (1972) διαπιστώνει θετική συσχέτιση μεταξύ της έλλειψης ικανοποίησης από την εργασία με τις καρδιακές παθήσεις. Όπως επισημαίνει η Reinhold (1997, σ.3) στατιστικά παρατηρείται αυξημένος αριθμός εμφραγμάτων, συγκριτικά με οποιαδήποτε άλλη στιγμή της εβδομάδας, κάθε Δευτέρα μεταξύ 8 και 9 το πρωί, γεγονός που αποδίδεται στο εργασιακό άγχος. Στο φαινόμενο αυτό έχει αποδοθεί η ονομασία «Σύνδρομο Μαύρης Δευτέρας».

Η ψυχοσωματική εξουθένωση των εργαζομένων προκαλεί μία σειρά συμπτωμάτων με σημαντικές επιπτώσεις στην υγεία και την ποιότητα ζωής τους. Τα συμπτώματα αυτά περιλαμβάνουν «χρόνια κόπωση, αυπνία, ζαλάδα, προβλήματα στο αναπνευστικό, δερματικές παθήσεις, μυϊκούς πόνους, διαταραχές στην έμμηνο ρύση, πρησμένους αδένες, πονόλαιμο, επαναλαμβανόμενες μολύνσεις από τη γρίπη και άλλες ασθένειες, πονοκεφάλους, εντερικά προβλήματα και πόνους στην πλάτη» (Brock & Grady, 2000, σ. 30). Σε ορισμένες περιπτώσεις, για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων οι εργαζόμενοι μπορεί να καταφύγουν στη χρήση αλκοόλ και ουσιών, υποβαθμίζοντας περαιτέρω την υγεία τους και την ποιότητα ζωής τους (Angerer, 2003).

Όπως αναφέρει ο Rousseau (1995) οι αλλαγές αυτές που συντελέστηκαν κατά τις τελευταίες δεκαετίες στους σύγχρονους οργανισμούς συνιστούν αθέτηση του άτυπου ψυχολογικού συμβολαίου, βάσει του οποίου οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν να προσφέρουν στους εργαζόμενους τους ευκαιρίες σταδιοδρομίας, σταθερή απασχόληση και εργασιακή ασφάλεια και να λάβουν από εκείνους τις ικανότητες και τον χρόνο τους, στο πλαίσιο μίας αμοιβαίας ανταλλαγής μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Η αναίρεση αυτή του ψυχολογικού συμβολαίου συμβάλλει στην εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζόμενους, καθώς εξαλείφει την έννοια της αμοιβαιότητας μεταξύ εργαζομένων και επιχειρήσεων που είναι καθοριστική για την ευεξία και την διατήρηση της σωματικής και ψυχικής υγείας των εργαζομένων.

2.8 Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και η σχέση τους με την επαγγελματική εξουθένωση

Αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως είναι το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, η οικογενειακή κατάσταση, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους και οι στάσεις τους απέναντι στην εργασία τους, αν και κάποια από αυτά εμφανίζονται ως σημαντικά για την εκδήλωση του φαινομένου της σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης, έχει διαπιστωθεί ότι η σημασία τους είναι μικρότερη από τους οργανωσιακούς παράγοντες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μίας θέσης εργασίας (Maslach et al., 2001).

Έτσι, οι νεότεροι εργαζόμενοι, ηλικίας κάτω των 30 ετών, εμφανίζουν συχνότερα συμπτώματα σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης συγκριτικά με τους εργαζόμενους άνω των 30 ετών, με την αρχική περίοδο της καριέρας ενός εργαζόμενου να αποτελεί την πλέον κρίσιμη περίοδο για την εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης.

Το φύλο, αντίστοιχα, δεν εμφανίζεται να έχει σημαντική επίδραση στην εμφάνιση σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης, με τα αποτελέσματα των ερευνών σχετικά με τον ρόλο του φύλου να είναι αντικρουόμενα. Συνήθως, όμως, ως προς τις 3 διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, οι άντρες εργαζόμενοι εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα κυνισμού και οι γυναίκες υψηλότερα επίπεδα εξάντλησης (Maslach et al., 2001).

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση, οι ανύπαντροι εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach et al, 2001). Μία πιθανή εξήγηση για αυτό το εύρημα θα μπορούσε να είναι ότι οι ανύπαντροι εργαζόμενοι, χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις, δίδουν ιδιαίτερη βαρύτητα και προτεραιότητα στην καριέρα τους και καταβάλλουν αυξημένη προσπάθεια στην εργασία τους, με αποτέλεσμα να οδηγούνται στην εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης.

Υψηλότερα εμφανίζονται και τα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης για τους εργαζόμενους υψηλής μόρφωσης και κατάρτισης, συγκριτικά με τους εργαζόμενους χαμηλότερου μορφωτικού επιπέδου. Δεν είναι απολύτως ξεκάθαρο εάν το γεγονός αυτό οφείλεται στις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας που συνήθως αναλαμβάνουν τα άτομα υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου ή οφείλεται στις αυξημένες προσδοκίες που έχουν αυτοί οι εργαζόμενοι από την επαγγελματική τους πορεία και εξέλιξη και τις πιθανές επιπτώσεις από την μη εκπλήρωση των επαγγελματικών στόχων που είχαν θέσει και των προσδοκιών που είχαν σχηματίσει για τις θέσεις εργασίας τους.

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων διαφοροποιούν επίσης την πιθανότητα εμφάνισης σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης. Εργαζόμενοι με ευάλωτες προσωπικότητες, που χαρακτηρίζονται από περιορισμένες καθημερινές δραστηριότητες, έλλειψη ελέγχου των γεγονότων στη ζωή τους και είναι διστακτικά απέναντι στις αλλαγές εμφανίζονται περισσότερο ευάλωτοι απέναντι στο σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης. Ταυτόχρονα, υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης εμφανίζουν άτομα που θεωρούν ότι τα γεγονότα συμβαίνουν κυρίως εξαιτίας της τύχης ή της παρέμβασης τρίτων, αντί για τις προσωπικές τους προσπάθειες και ικανότητες (Maslach et al., 2001)..

Ταυτόχρονα, τα άτομα που εμφανίζουν επαγγελματική εξουθένωση αντιμετωπίζουν τις καταστάσεις πίεσης και άγχους με έναν παθητικό τρόπο, σε αντίθεση με άτομα που αντιμετωπίζουν ανάλογες καταστάσεις με αποφασιστικότητα και τα οποία εμφανίζουν χαμηλότερα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης και χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Τα άτομα τα οποία αντιμετωπίζουν σωματική και ψυχική επαγγελματική εξουθένωση παρουσιάζουν επίσης χαμηλότερη αυτοεκτίμηση (Maslach et al., 2001). Άτομα με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, όπως η χαμηλή αυτοεκτίμηση, η αίσθηση έλλειψης ελέγχου της ζωής τους και η απόδοση στην τύχη ή σε τρίτους για τα όσα συμβαίνουν, καθώς και η παθητική στάση απέναντι σε καταστάσεις έντασης και πίεσης, αποτελούν προσωπικότητες ιδιαίτερα επιρρεπείς στο άγχος (Semmer, 2003).

Ακόμη, επαγγελματική εξουθένωση εμφανίζεται συχνότερα σε άτομα με ψυχωσικά χαρακτηριστικά, όπως το έντονο άγχος και η επιθετικότητα, η κατάθλιψη και η χαμηλή αυτοπεποίθηση, δηλαδή άτομα που εμφανίζονται ευάλωτα στην ψυχολογική πίεση, καθώς επίσης και σε άτομα που εμφανίζονται ιδιαίτερα ανταγωνιστικά, εμφανίζουν επιθετικότητα και έχουν την ανάγκη να έχουν τον απόλυτο έλεγχο των καταστάσεων (Maslach et al., 2001).

Στην εμφάνιση σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης παίζουν ρόλο και οι στάσεις των ατόμων και οι προσδοκίες από την επαγγελματική τους ζωή και πορεία. Όταν οι προσδοκίες αυτές εμφανίζονται ιδιαίτερα υψηλές, τόσο όσον αφορά τα χαρακτηριστικά της εργασίας και το αν είναι ενδιαφέρουσα και συναρπαστική, καθώς και όσον αφορά την επαγγελματική επιτυχία του ατόμου, υπάρχει ο κίνδυνος επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς τα άτομα με υψηλές προσδοκίες επενδύουν πολλά στην εργασία τους σε όρους προσπάθειας και έντασης εργασίας. Εάν η έντονη προσπάθεια δεν επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα σε όρους επαγγελματικής

επιτυχίας, τότε τα άτομα μπορεί να εμφανίσουν εξάντληση και κυνισμό, συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach et al., 2001).

2.9 Τρόποι αντιμετώπισης της σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης

Αναγνωρίζοντας τη σημασία της σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης για την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των επιχειρήσεων, ερευνητές και επιχειρήσεις σχεδιάζουν και υλοποιούν δράσεις και παρεμβάσεις που στόχο έχουν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να την αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά. Οι δράσεις αυτές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δράσεις που αφορούν τον εργαζόμενο και τον τρόπο που αντιμετωπίζει τον εργασιακό φόρτο και τις εργασιακές απαιτήσεις της θέσης εργασίας του και σε παρεμβάσεις που λαμβάνουν χώρα σε επίπεδο επιχείρησης και έχουν ως στόχο την αλλαγή του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας της.

Οι δράσεις που λαμβάνουν χώρα στο επίπεδο του εργαζόμενου αφορούν νέους τρόπους ώστε να αντιμετωπίζει το εργασιακό άγχος και την πίεση που του προκαλεί η εργασία του και περιλαμβάνουν τεχνικές χαλάρωσης και ελέγχου του άγχους, μεθόδους διαχείρισης του χρόνου και συνεργασίας με τους συναδέλφους του (Angerer, 2003). Έρευνες έχουν καταδείξει ότι αυτές οι παρεμβάσεις μπορούν να είναι αποτελεσματικές ως προς την αύξηση της ικανότητας των εργαζομένων να ανταπεξέρχονται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας τους (Maslach et al., 2001).

Παρ' όλα αυτά, σημαντικό εμπόδιο στην αποτελεσματική υλοποίηση των παρεμβάσεων σε επίπεδο εργαζόμενου και μειονέκτημα της συγκεκριμένης προσέγγισης αποτελεί η περιορισμένη δυνατότητα που μπορεί να έχει ο εργαζόμενος στο να εφαρμόσει τις μεθόδους και τις τεχνικές αυτές για την αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς αντιμετωπίζει σημαντικούς περιορισμούς στον χώρο εργασίας του (Angerer, 2003).

Άλλωστε είναι δύσκολο για τους εργαζόμενους να ξεπεράσουν τους περιορισμούς που τίθενται από την θέση εργασίας τους και είναι αυτοί οι περιορισμοί πολλές φορές που οδηγούν στην εκδήλωση της σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων. Ταυτόχρονα, οι παρεμβάσεις σε αυτό το επίπεδο και όχι σε ένα ευρύτερο οργανωσιακό επίπεδο συνολικά του οργανισμού, είναι περισσότερο αποτελεσματικές ως προς τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης που αφορούν την εξάντληση, αλλά εμφανίζονται λιγότερο αποτελεσματικές ως προς τον κυνισμό και την αναποτελεσματικότητα (Angerer, 2003).

Οι εργαζόμενοι συχνά είναι υποχρεωμένοι να λειτουργούν κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο και η εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων πολλές φορές διέπεται από στενά καθορισμένες διαδικασίες στο εσωτερικό των επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα, οι συνάδελφοι με τους οποίους θα πρέπει να συνεργαστούν καθορίζονται με βάση τα εργασιακά καθήκοντα του κάθε εργαζόμενου και όχι τον βαθμό στον οποίο ταιριάζουν και μπορούν να συνεργαστούν αποτελεσματικά με κάποιους συναδέλφους του (Maslach et al., 2001).

Περισσότερο αποτελεσματικός για την αντιμετώπιση της σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης θα ήταν ένας συνδυασμός δράσεων που αφορούν τόσο την ατομική ικανότητα του εργαζόμενου να αντιμετωπίζει το εργασιακό άγχος και τις έντονες εργασιακές απαιτήσεις, σε συνδυασμό με παρεμβάσεις στο εργασιακό περιβάλλον, δηλαδή σε επίπεδο οργανισμού και του τρόπου λειτουργίας του. Είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να λάβουν μέτρα αναφορικά με τους έξι σημαντικούς παράγοντες που οδηγούν στην εμφάνιση σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης που αναφέρθηκαν παραπάνω (Angerer, 2003).

Ακόμη, ένα πρόσθετο πλεονέκτημα της συνδυασμένης παρέμβασης είναι και το γεγονός ότι ενισχύει την εργασιακή αφοσίωση των εργαζομένων, κατά συνέπεια όχι μόνο μειώνει τις αρνητικές επιπτώσεις της σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης, αλλά ενισχύει και τις θετικές συνέπειες για εργαζόμενους και επιχειρήσεις της εργασιακής αφοσίωσης. Ταυτόχρονα, είναι ευκολότερο να διαπιστωθεί και η ύπαρξη αυξημένης εργασιακής αφοσίωσης, ενός θετικού στοιχείου, από ότι η έλλειψη επαγγελματικής εξουθένωσης, ενός αρνητικού στοιχείου, και κατ' αυτό τον τρόπο να αξιολογηθεί καλύτερα η αποτελεσματικότητα της παρέμβασης στο εσωτερικό της επιχείρησης και τα αποτελέσματα της για τους εργαζομένους της (Maslach et al., 2001).

Κατ' αυτό τον τρόπο, οι δράσεις στον χώρο εργασίας θα μπορούσαν να εστιάσουν σε διάφορους από τους έξι σημαντικούς παράγοντες που οδηγούν στην εμφάνιση σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης και όχι αποκλειστικά στον εργασιακό φόρτο. Οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν καλύτερα σε αυξημένο εργασιακό φόρτο, εάν έχουν την αίσθηση πως η προσφορά τους στην επιχείρηση αναγνωρίζεται και ανταμείβονται για την προσπάθεια τους και πως η δουλειά που κάνουν είναι σημαντική και προσφέρει πρόσθετη αξία στην επιχείρηση (Maslach et al., 2001).

Μεγαλύτερη ευελιξία και δυνατότητα επιλογών, κατά συνέπεια και ελέγχου για τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων, για τους εργαζομένους μπορεί να

συμβάλλει στη μείωση ή και εξάλειψη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Για παράδειγμα, στις περιπτώσεις όπου αυτό είναι εφικτό η δυνατότητα επιλογής του τόπου εργασίας μέσω της εισαγωγής της τηλεεργασίας μπορεί να αυξήσει την ευελιξία και την ελευθερία του εργαζόμενου, μειώνοντας το εργασιακό άγχος (Angerer, 2003).

Στην πανδημία υπήρξε σημαντική αύξηση της τηλεεργασίας, αν και οι ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούσαν κατά τη συγκεκριμένη περίοδο έθεσαν νέες προκλήσεις και προβλήματα και περιόρισαν την αποτελεσματικότητα της τηλεεργασίας ως μέσου αύξησης της ευελιξίας των εργαζομένων και μείωσης του εργασιακού τους άγχους (Carillo et al., 2021).

Ένα εργασιακό περιβάλλον όπου ο φόρτος εργασίας είναι λελογισμένος και διαχειρίσιμος από την πλευρά των εργαζομένων, που προσφέρει στους εργαζόμενους ευελιξία, τη δυνατότητα επιλογών και ελέγχου ως προς την άσκηση των καθηκόντων τους, όπου οι προσπάθειες τους λαμβάνουν αναγνώριση και σεβασμό και επικρατεί πνεύμα ομαδικότητας και δικαιοσύνης, αποτελεί ένα περιβάλλον που είναι σε θέση να μειώσει σημαντικά την επαγγελματική εξουθένωση, προσφέροντας τους εργαζόμενους το αίσθημα ότι η εργασία τους έχει νόημα και αξία τόσο για τους ίδιους όσο και για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Η αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί να προσφέρει σε μία επιχείρηση ένα ανθρώπινο δυναμικό το οποίο θα χαρακτηρίζεται από ενεργητικότητα, αφοσίωση και αποτελεσματικότητα, και κατά συνέπεια να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας της επιχείρησης και της ικανοποίησης των πελατών (Angerer, 2003).

Θα πρέπει να σημειωθεί, όμως, ότι ενώ οι συγκεκριμένες δράσεις και παρεμβάσεις για τη μείωση της σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί να είναι ιδιαίτερης σημασίας για έναν οργανισμό και να συμβάλλουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας στη λειτουργία του, η εφαρμογή τους στην πράξη συνεπάγεται σημαντικές δυσκολίες. Είναι ιδιαίτερα σύνθετες και απαιτούν από τον οργανισμό να διαθέσει σημαντικούς πόρους σε όρους συντονισμένης προσπάθειας, χρηματικών πόρων και διάθεσης χρόνου για την επιτυχή υλοποίησή τους (Maslach et al., 2001).

2.10 Η καταγραφή και αποτύπωση της επαγγελματικής εξουθένωσης

Για την καταγραφή και αποτύπωση της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων έχουν αναπτυχθεί διάφορα ερευνητικά εργαλεία, υπό τη μορφή ερωτηματολογίων, που επιχειρούν να καταγράψουν τις διάφορες διαστάσεις της σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης.

Το πιο δημοφιλές και ευρέως χρησιμοποιούμενο ερωτηματολόγιο είναι η Καταγραφή Επαγγελματικής Εξουθένωσης της Maslach (Maslach Burnout Inventory – MBI) (Lubbadeh, 2020). Κατά την πάροδο του χρόνου και με στόχο να ξεπεραστούν οι περιορισμοί της αρχικής έκδοσης έχουν αναπτυχθεί και βρίσκονται πλέον σε χρήση 3 διαφορετικές εκδόσεις του ερωτηματολογίου για χρήση σε διαφορετικές επαγγελματικές κατηγορίες.

Το MBI καταγράφει και τις 3 βασικές διαστάσεις της σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης. Η πρώτη έκδοση του ερωτηματολογίου ήταν η έκδοση Καταγραφή Επαγγελματικής Εξουθένωσης της Maslach – Έρευνα στις Υπηρεσίες (MBI – Human Services Survey) και η δομή του αφορούσε τη χρήση του στον τομέα των υπηρεσιών και της υγείας. Τη δεύτερη έκδοση του ερωτηματολογίου αποτέλεσε η έκδοση Καταγραφή Επαγγελματικής Εξουθένωσης της Maslach - Έρευνα στην Εκπαίδευση (MBI – Educators Survey) για τη χρήση του ερωτηματολογίου μεταξύ των εργαζομένων στον τομέα της εκπαίδευσης. Η επικέντρωση και των δύο ερωτηματολογίων ήταν σε εργαζόμενους στον τομέα των υπηρεσιών, που το αντικείμενο εργασίας τους επιβάλλει να έρχονται συχνά σε επαφή με άλλα άτομα και οι 3 βασικές διαστάσεις της σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης καταγράφονταν ως συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση και αίσθημα μειωμένης προσωπικής επιτυχίας (Maslach et al., 2001).

Το αυξανόμενο ενδιαφέρον σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση και σε άλλες κατηγορίες επαγγελματιών και πέρα από τον τομέα των υπηρεσιών, οδήγησαν στην ανάπτυξη και μίας τρίτης έκδοσης, περισσότερο γενικού προσανατολισμού, που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε μία πληθώρα επαγγελματιών και σε άλλους τομείς οικονομικής δραστηριότητας, με τον τίτλο Καταγραφή Επαγγελματικής Εξουθένωσης της Maslach – Γενική Έρευνα (MBI – General Research). Κατ' αντιστοιχία με τον γενικότερο προσανατολισμό αυτής της έκδοσης του ερωτηματολογίου και οι 3 βασικές διαστάσεις της σωματικής και ψυχικής εξουθένωσης τίθενται σε γενικότερους όρους και καθορίζονται με βάση γενικότερα την εργασία και όχι απλά τις ανθρώπινες σχέσεις και επαφές που αναπτύσσονται στο πλαίσιο εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων ενός εργαζόμενου. Έτσι, έλαβαν τους τίτλους που αναφέρθηκαν σε προηγούμενη ενότητα σχετικά με τις 3 βασικές διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, εξάντληση, κυνισμός και περιορισμένη επαγγελματική αποτελεσματικότητα (Maslach et al., 2001).

Η Γενική Έρευνα είναι και η πλέον ευρέως χρησιμοποιούμενη έκδοση του ερωτηματολογίου καθώς συναντά εφαρμογή σε πλήθος επαγγελματιών και δεν περιορίζεται στα επαγγέλματα του τομέα των υπηρεσιών. Αποτελείται από 16 ερωτήσεις

σε μία κλίμακα από το 1 μέχρι το 6, με εύρος από το ποτέ μέχρι το καθημερινά. Η ύπαρξη σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης καταδεικνύεται από την ύπαρξη υψηλών βαθμολογιών ως προς τις διαστάσεις του κυνισμού και της εξάντλησης και χαμηλών βαθμολογιών όσον αφορά την αυτοαξιολόγηση της εργασιακής αποτελεσματικότητας. Αντίστροφα, όταν οι βαθμολογίες είναι χαμηλές στις διαστάσεις του κυνισμού και της εξάντλησης, αλλά υψηλές στη διάσταση της εργασιακής αποτελεσματικότητας τότε καταδεικνύεται η ύπαρξη εργασιακής αφοσίωσης (Lubbadeh, 2020).

Όπως αναφέρουν οι Demeruti et al. (2001), όμως, ένα σημαντικό μειονέκτημα όλων των εκδόσεων του MBI είναι ότι όλες οι ερωτήσεις που αφορούν τον κυνισμό και την εξάντληση τίθενται με αρνητική διατύπωση, ενώ, αντίστοιχα, όλες οι ερωτήσεις που αφορούν την επαγγελματική αποτελεσματικότητα τίθενται με θετική διατύπωση, ενώ ερωτηματολόγια τόσο με θετικές όσο και με αρνητικές διατυπώσεις είναι καλύτερα, καθώς ο ερωτώμενος δεν συμφωνεί απλά με τις ερωτήσεις που του τίθενται και δεν αλλοιώνονται τα αποτελέσματα.

Ένα πρόσθετο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιείται για την καταγραφή της επαγγελματικής εξουθένωσης μεταξύ των εργαζομένων είναι και το μέτρο επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout measure), το οποίο αναπτύχθηκε από τους Pines και Aronson (1988).

Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για κάθε είδους επάγγελμα και δεν υπόκειται στους περιορισμούς των αρχικών εκδόσεων του BMI που αναφέρθηκαν παραπάνω. Περιλαμβάνει 21 ερωτήσεις και χρησιμοποιεί μία επταβάθμια κλίμακα για την εκτίμηση όλων των διαστάσεων της εξάντλησης που μπορεί να αντιμετωπίζει ένας εργαζόμενος, σωματικής, συναισθηματικής και ψυχικής. Εάν η βαθμολογία ξεπερνάει το 4, τότε διαπιστώνεται η ύπαρξη σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης. Όταν μία θέση εργασίας χαρακτηρίζεται από αυτονομία ενώ και ο εργαζόμενος εμφανίζεται ικανοποιημένος από τη ζωή και την εργασία του, τότε η βαθμολογία του στο ερωτηματολόγιο εμφανίζεται χαμηλή. Αντίθετα, υψηλή βαθμολογία στο ερωτηματολόγιο συνδέεται με την ύπαρξη προβλημάτων υγείας αποτέλεσμα της σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης (Malach-Pines, 2005).

Η Malach-Pines (2005) προκειμένου να διευκολύνει το έργο των ερευνητών και τη διεξαγωγή εμπειρικών ερευνών λαμβάνοντας υπόψη τους πρακτικούς περιορισμούς μίας πραγματικής έρευνας πεδίου, προχώρησε στην ανάπτυξη μία σύντομης έκδοσης του μέτρου επαγγελματικής εξουθένωσης. Η νέα, σύντομη, έκδοση του

ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 10 ερωτήσεις, χρησιμοποιεί και πάλι μία επταβάθμια κλίμακα, και καταγράφει με περιεκτικό τρόπο τη σωματική, συναισθηματική και ψυχική εξάντληση των εργαζομένων. Επίσης, και σε αυτή την έκδοση βαθμολογίες άνω του 4 καταδεικνύουν την ύπαρξη σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξάντλησης σε έναν εργαζόμενο.

Ένα πρόσθετο ερωτηματολόγιο για την καταγραφή της επαγγελματικής εξουθένωσης μεταξύ των εργαζομένων είναι και η Καταγραφή Επαγγελματικής Εξουθένωσης του Oldenburg (Oldenburg Burnout Inventory – OLBI) το οποίο είναι κατάλληλο για καταγραφή της επαγγελματικής εξουθένωσης μεταξύ διαφορετικών επαγγελματικών ομάδων. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο καταγράφει την επαγγελματική εξουθένωση με βάση δύο διαστάσεις, την εξάντληση και την έλλειψη αφοσίωσης στην εργασία, με την εξάντληση να θεωρείται απόρροια της έντονης σωματικής, συναισθηματικής και νοητικής κόπωσης και πίεσης, ενώ η έλλειψη αφοσίωσης στην εργασία τίθεται σε γενικότερους όρους συγκριτικά με το MBI και αφορά όχι απλά την αποπροσωποποίηση των πελατών, αλλά την έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία συνολικά.

Το γεγονός ότι το OLBI καταγράφει τόσο τη σωματική όσο και τη νοητική διάσταση της κόπωσης το καθιστά ιδιαίτερα χρήσιμο για την καταγραφή της επαγγελματικής εξουθένωσης τόσο για τους εργαζόμενους των οποίων η εργασία είναι κατά βάση χειρωνακτική, όσο και για τους εργαζόμενους οι οποίοι είναι επιφορτισμένοι με την επεξεργασία μεγάλου όγκου πληροφοριών, όπως, ενδεικτικά, στην περίπτωση των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα. Ταυτόχρονα, η διάσταση της έλλειψης αφοσίωσης στην εργασία καταγράφει τόσο την στάση απέναντι στους πελάτες, όσο και απέναντι στην ίδια την εργασία και την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων. Ακόμη, σε αντίθεση με το MBI στην περίπτωση του OLBI περιλαμβάνονται ερωτήσεις τόσο με θετική όσο και με αρνητική διατύπωση και έτσι μειώνεται ο κίνδυνος μηχανικής συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου και απλής συναίνεσης των εργαζομένων με τα ερωτήματα που τίθενται (Demeruti et al., 2001).

2.11 Η αφοσίωση στην εργασία (work engagement)

Η αφοσίωση στην εργασία (work engagement) αποτελεί την αντίθετη κατάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης, κατά συνέπεια η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να θεωρηθεί ως η υπονόμηση και εξάλειψη της αφοσίωσης στην εργασία (Maslach &

Leiter, 1997). Ενώ αρχικά ένας εργαζόμενος θεωρεί την εργασία του σημαντική και γεμάτη προκλήσεις και ενδιαφέρον, στη συνέχεια καθίσταται δυσάρεστη, δίχως ενδιαφέρον και νόημα. Σε αυτή την περίπτωση, τα υψηλά επίπεδα ενέργειας μετατρέπονται σε εξάντληση, η αφοσίωση στην εργασία σε κυνισμό και η αποτελεσματικότητα σε αναποτελεσματικότητα. Ενώ η επαγγελματική εξουθένωση χαρακτηρίζεται από χαμηλά επίπεδα συμμετοχής, ικανοποίησης και ευχαρίστησης, η αφοσίωση στην εργασία χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα συμμετοχής, ικανοποίησης και ευχαρίστησης από την εργασία για τους εργαζόμενους (Maslach et al., 2001).

Συνεπώς, ως η αντίστροφη έννοια της σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης, η αφοσίωση στην εργασία χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα ενέργειας, ολοκληρωτική και πλήρη εμπλοκή στα εργασιακά καθήκοντα και αποτελεσματικότητα κατά την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων του εργαζόμενου. Ταυτόχρονα, με βάση τους παράγοντες που συντελούν στην εμφάνιση σωματικής και ψυχικής επαγγελματικής εξουθένωσης που αναφέρθηκαν παραπάνω, η αφοσίωση στην εργασία ενισχύεται από παράγοντες όπως ένας λελογισμένος φόρτος εργασίας, η δυνατότητα επιλογών και ελέγχου για τους εργαζομένους, η αναγνώριση και ανταμοιβή της εργασίας τους, ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, η δικαιοσύνη στον χώρο εργασίας και εργασία που θεωρείται σημαντική και ενδιαφέρουσα (Maslach et al., 2001).

Για τους Schaufeli et al. (2006) οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι εμφανίζονται ιδιαίτερα ενθουσιώδεις και αποτελεσματικοί ως προς τα εργασιακά τους καθήκοντα και δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα ως προς την αντιμετώπιση των απαιτήσεων των εργασιακών τους καθηκόντων. Ορίζουν την αφοσίωση στην εργασία ως μία διαρκή και θετική συναισθηματική στάση και αίσθημα ικανοποίησης των εργαζομένων, που χαρακτηρίζεται από μία αίσθηση δύναμης, αφοσίωσης και ολοκληρωτικής απορρόφησης από την εργασία τους. Η αφοσίωση στην εργασία δεν αποτελεί μία προσωρινή κατάσταση και αφορά συνολικά την εργασία του εργαζόμενου και δεν περιορίζεται σε μία συγκεκριμένη διάσταση.

Η δύναμη χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα ενέργειας και ανθεκτικότητας, την επιθυμία και τη διάθεση να καταβάλει ο εργαζόμενος την απαιτούμενη προσπάθεια και ζήλο στα εργασιακά του καθήκοντα, αντοχή και έλλειψη αισθήματος κούρασης, καθώς και την αναγκαία επιμονή για την υπέρβαση των όποιων δυσκολιών ανακύψουν. Η αφοσίωση περιλαμβάνει μία ολοκληρωτική εμπλοκή του εργαζόμενου στα καθήκοντα και τις ευθύνες της εργασιακής του θέσης, επιδεικνύοντας, ταυτόχρονα, ενθουσιασμό για την εργασία του και αναγνωρίζοντας τη σημασία της, ενώ ταυτόχρονα εμπνέεται και αισθάνεται υπερήφανος για την εργασία και την προσπάθεια που καταβάλει. Η

απορρόφηση αφορά μία ευχάριστη αίσθηση πλήρους εμπλοκής και αφοσίωσης στα εργασιακά καθήκοντα του εργαζομένου, με τον εργασιακό χρόνο να περνάει γρήγορα και εύκολα και τον εργαζόμενο να μην επιθυμεί να απομακρυνθεί από την εργασία του και την ενασχόληση του με αυτή. Κατά μία έννοια, η επαγγελματική εξουθένωση αφορά και είναι απόρροια των εργασιακών απαιτήσεων, ενώ αντίθετα η αφοσίωση στην εργασία σχετίζεται με τους διαθέσιμους εργασιακούς πόρους (Maslach et al., 2001).

Η εργασιακή αφοσίωση έχει σημαντικά οφέλη για τους εργαζόμενους αλλά και για τις επιχειρήσεις. Έρευνες έχουν καταδείξει ότι η εργασιακή αφοσίωση συνδέεται και με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης αλλά και ικανοποίησης από τη ζωή του εργαζόμενου, γενικότερα, καθώς και μειωμένη πιθανότητα εμφάνισης συμπτωμάτων κατάθλιψης. Ταυτόχρονα, εργαζόμενοι που παρουσιάζουν εργασιακή αφοσίωση παρουσιάζουν και μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση για την οποία εργάζονται. Η εργασιακή αφοσίωση μειώνει και το ενδεχόμενο αποχώρησης του εργαζόμενου από την θέση εργασίας του (Bailey et al., 2015).

Ακόμη, η εργασιακή αφοσίωση σχετίζεται θετικά με την εκτίμηση που έχουν οι εργαζόμενοι για τον βαθμό καινοτομίας που παρουσιάζει η επιχείρησή τους και με την διάχυση της γνώσης στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Οδηγεί, επίσης, και σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, εξυπηρέτησης των πελατών και προσανατολισμού προς τον πελάτη, γεγονός που με τη σειρά του ενισχύει την αφοσίωση των πελατών προς την επιχείρηση. Η βελτίωση της απόδοσης σχετίζεται τόσο με την εκτέλεση των καθηκόντων του εργαζόμενου, όσο και με την ανάληψη πρωτοβουλιών και τις καινοτόμες δράσεις και ενέργειες ως προς την εργασία του. Συνδέεται ακόμη με την προσαρμοστικότητα από την πλευρά του εργαζομένου και την εξυπηρέτηση σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη, ενώ μειώνεται και η πιθανότητα εμφάνισης αντιπαραγωγικών συμπεριφορών (Bailey et al., 2015).

Οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν εργασιακή αφοσίωση βελτιώνουν την απόδοση του οργανισμού αποτελώντας ενεργούς υποστηρικτές του οργανισμού τόσο απέναντι στους συναδέλφους τους όσο και σε δυνητικούς πελάτες και νέους εργαζόμενους. Επιδεικνύουν αφοσίωση προς τον οργανισμό και επιθυμούν έντονα να συνεχίσουν να εργάζονται για αυτόν. Ταυτόχρονα, αγωνίζονται ενεργά για την επιτυχία του οργανισμού και επικεντρώνουν όλες τις δυνάμεις τους για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός (Markos & Sridevi, 2010).

Πρόσθετοι δείκτες απόδοσης που επηρεάζονται θετικά από την εργασιακή αφοσίωση είναι η παραγωγικότητα και η κερδοφορία. Η εργασιακή αφοσίωση των

εργαζομένων αυξάνει την πιθανότητα ο ρυθμός αύξησης των εσόδων της επιχείρησης να ξεπεράσει τον μέσο ρυθμό αύξησης των επιχειρήσεων του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Ακόμη, εμφανίζονται μεγαλύτερα ποσοστά εργασιακής αφοσίωσης των εργαζομένων σε ραγδαία αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις που σημειώνουν έντονους ρυθμούς ανάπτυξης (Markos & Sridevi, 2010).

2.12 Τα χαρακτηριστικά και η λειτουργία των τηλεφωνικών κέντρων

Το εργασιακό και λειτουργικό περιβάλλον των σύγχρονων τηλεφωνικών κέντρων χαρακτηρίζεται από την εκτεταμένη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, οι οποίες συμβάλλουν στην αποτελεσματική κατανομή των εισερχόμενων και εξερχόμενων κλήσεων μεταξύ του διαθέσιμου προσωπικού και επιτρέπουν τη διάδραση με τους πελάτες και την καταχώρηση και πρόσβαση σε πληροφορίες από τους τηλεφωνητές. Τα τηλεφωνικά κέντρα μπορεί να ανήκουν στο αντίστοιχο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών μίας εταιρείας, ενώ υπάρχουν και ολόκληρες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην παροχή αντίστοιχων τηλεφωνικών υπηρεσιών προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών και επαφής με τους καταναλωτές (Holman, 2005).

Η λειτουργία των τηλεφωνικών κέντρων παρουσιάζει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα, ιδιαίτερα για τους εργαζόμενους σε αυτά, ενώ πολλές φορές έχουν βρεθεί στο επίκεντρο κριτικής ιδιαίτερα όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν. Παρέχουν σημαντικά πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις, καθώς επιτρέπουν την εξειδίκευση και την συγκέντρωση των λειτουργιών, επιτυγχάνοντας την αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του κόστους (Holman, 2005). Για τους εργαζόμενους σε αυτά, όμως, οι συνθήκες εργασίας σε πολλές περιπτώσεις κάθε άλλο παρά ιδανικές θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν, καθώς είναι υποχρεωμένοι να εκτελούν επαναλαμβανόμενες εργασίες, με μικρά περιθώρια ευελιξίας, ενώ ταυτόχρονα λειτουργούν σε ένα περιβάλλον έντονης εργασιακής πίεσης με σημαντικούς ποσοτικούς στόχους (Sprigg & Jackson, 2006).

Οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα διεκπεραιώνουν κατά κύριο λόγο ο καθένας την εργασία τους ατομικά, με την επικοινωνία και διάδραση να λαμβάνει χώρα μεταξύ πελατών και τηλεφωνητών, με την ομαδική δουλειά και τη συνεργασία στα τηλεφωνικά κέντρα να είναι κατά βάση περιορισμένη (Sprigg & Jackson, 2006). Για την βελτίωση της παραγωγικότητας και την αύξηση του αριθμού των εξυπηρετούμενων

πελατών ανά εργαζόμενο στα τηλεφωνικά κέντρα επιχειρείται η απλοποίηση των διαδικασιών χειρισμού των κλήσεων. Η απλοποίηση των διαδικασιών χειρισμού των κλήσεων επιδιώκει τη μείωση της αβεβαιότητας ως προς τον χειρισμό του κάθε πελάτη ανάλογα με τα προβλήματα που επικαλείται και τα αιτήματα που θέτει και την τυποποίηση των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται. Έτσι, γίνεται προσπάθεια ώστε οι διαδικασίες που ακολουθούν οι υπάλληλοι των τηλεφωνικών κέντρων να είναι καθορισμένες με ακρίβεια και τυποποιημένες (Batt & Moynihan, 2002).

Η απλοποίηση των διαδικασιών επιτυγχάνεται μέσω της τυποποίησης και του καθορισμού εκ των προτέρων των διαλόγων των οποίων θα πρέπει να ακολουθούν οι υπάλληλοι και των προτάσεων που θα πρέπει να χρησιμοποιούν βάσει τυποποιημένων σεναρίων, ανάλογα με την περίπτωση και το αίτημα του πελάτη (Sprigg & Jackson, 2006). Σε ορισμένα τηλεφωνικά κέντρα, οι υπάλληλοι είναι υποχρεωμένοι κατά την επαφή τους με τους πελάτες να ακολουθήσουν έναν πλήρως τυποποιημένο διάλογο, με επακριβώς καθορισμένες ερωτήσεις και απαντήσεις προς τους πελάτες (Deery et al., 2002). Οι υπάλληλοι σε πολλές περιπτώσεις είναι υποχρεωμένοι να επαναλάβουν αυτολεξεί μία συγκεκριμένη πρόταση κατά την έναρξη της συνομιλίας τους με τους πελάτες, ενώ υπάρχουν περιπτώσεις, μάλιστα, όπου οι εργαζόμενοι θα πρέπει να επιδεικνύουν και συγκεκριμένα συναισθήματα κατά την επικοινωνία τους με τους πελάτες, όπως για παράδειγμα να είναι φιλικοί απέναντι τους (Zapf et al., 2003).

Μέσω της απλοποίησης των διαδικασιών μπορεί να μειωθεί ο απαιτούμενος χρόνος αρχικής εκπαίδευσης ενός εργαζόμενου, αλλά και το κόστος αυτής, και έτσι οι υπάλληλοι είναι σε θέση να αναλάβουν καθήκοντα σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα από την πρόσληψη τους. Ταυτόχρονα, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες εκφράσεις, που έχουν καθοριστεί από τους προϊσταμένους και τη διοίκηση του τηλεφωνικού κέντρου, και αποφεύγοντας τον αυτοσχεδιασμό, αποφεύγονται και τυχόν νομικά ζητήματα που θα μπορούσαν να ανακύψουν (Zapf et al., 2003).

Η οργάνωση της εργασίας σε ορισμένα τηλεφωνικά κέντρα είναι αυτοματοποιημένη, με τις εισερχόμενες κλήσεις να κατανέμονται αυτόματα μεταξύ των τηλεφωνητών μέσω λογισμικού, ενώ αντίστοιχα για τις εξερχόμενες κλήσεις η κλήση γίνεται επίσης αυτόματα από το λογισμικό. Οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να ενεργούν με ταχύτητα, με τον μέσο χρόνο κλήσης για κάθε τηλεφώνημα να μην ξεπερνά ένα προκαθορισμένο χρονικό όριο (Sprigg & Jackson, 2006).

Οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα καλούνται να μεγιστοποιήσουν τον αριθμό των πελατών που εξυπηρετούν κατά τη βάρδια τους, ή, αντίστοιχα, να πετύχουν

έναν προκαθορισμένο στόχο ως προς τον αριθμό των πελατών με τους οποίους θα πρέπει να συνομιλήσουν και να εξετάσουν τα αιτήματά τους (Sprigg & Jackson, 2006). Η παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζόμενων και της τήρησης των ορίων που έχουν τεθεί γίνεται με τη χρήση εξειδικευμένου λογισμικού, που καταγράφει την διάρκεια των κλήσεων και το μέσο χρονικό διάστημα μεταξύ των κλήσεων για κάθε εργαζόμενο (Taylor & Bain, 1999). Έτσι, οι υπάλληλοι των τηλεφωνικών κέντρων είναι υποχρεωμένοι να ολοκληρώνουν τις συνομιλίες με τους πελάτες σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα (Sprigg & Jackson, 2006).

Η παρακολούθηση και καταγραφή της απόδοσης των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα πραγματοποιείται με τον παραδοσιακό τρόπο, με την ενεργό συμμετοχή των προϊσταμένων σε αυτά, ή με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων. Ο παραδοσιακός τρόπος παρακολούθησης της απόδοσης των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα γίνεται μέσω της παρατήρησης των επιδόσεων τους από τους προϊσταμένους τους, με τους προϊσταμένους των τηλεφωνικών κέντρων να παρακολουθούν τις κλήσεις και τους διαλόγους μεταξύ τηλεφωνητών και πελατών και την πραγματοποίηση ερευνών μεταξύ των πελατών αναφορικά με τον βαθμό ικανοποίησης τους από τους υπαλλήλους που τους εξυπηρέτησαν (Sprigg & Jackson, 2006). Από την άλλη πλευρά, όταν χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικά μέσα για την καταγραφή της απόδοσης των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα, η καταγραφή και η ανάλυση των ενεργειών των υπαλλήλων πραγματοποιείται σε συνεχή βάση με την χρήση κατάλληλου λογισμικού. Το λογισμικό αυτό επιτρέπει την καταγραφή αναλυτικών στατιστικών στοιχείων για την διάρκεια των κλήσεων του κάθε υπαλλήλου, καθώς και τον χρόνο που κατά μέσο όρο μεσολαβεί μεταξύ των κλήσεων. Έτσι, είναι δυνατή η σύγκριση τους με τους στόχους που έχουν τεθεί ως προς την λειτουργία των τηλεφωνικών κέντρων (Sprigg & Jackson, 2006).

2.13 Οι διάφοροι τύποι τηλεφωνικών κέντρων και οι διαφορετικές προκλήσεις για τους εργαζομένους σε αυτά

Πέρα από τις διαφορές ως προς το αντικείμενο και τον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης στην οποία υπάγεται το τηλεφωνικό κέντρο, μία σημαντική παράμετρος διαφοροποίησης για τα τηλεφωνικά κέντρα ή τα διάφορα τμήματα τα οποία εντάσσονται σε αυτά, που έχει σημαντικές επιπτώσεις και στους εργαζομένους σε αυτά αφορά επίσης και εάν το τηλεφωνικό κέντρο ασχολείται κυρίως με την λήψη εισερχόμενων κλήσεων ή την πραγματοποίηση εξερχόμενων κλήσεων.

Η διαφοροποίηση αυτή ως προς τη φύση της εργασίας στους δύο τύπους αυτούς τηλεφωνικών κέντρων έχει σημαντικές επιπτώσεις και στα προβλήματα με τα οποία έρχονται αντιμέτωποι και καλούνται να επιλύσουν οι εργαζόμενοι σε αυτά, αλλά και τις δυσκολίες και προκλήσεις που σε προσωπικό επίπεδο για τους ίδιους. Έρευνες έχουν καταδείξει ότι οι εργαζόμενοι στους διάφορους τύπους τηλεφωνικών κέντρων αντιμετωπίζουν το άγχος και την πίεση της δουλειάς με διαφορετικό τρόπο (Rod & Ashill, 2013). Οι εργαζόμενοι που ασχολούνται με την λήψη εισερχόμενων κλήσεων είναι επιφορτισμένοι με την εξυπηρέτηση των πελατών οι οποίοι έρχονται σε επαφή με δική τους πρωτοβουλία με το τηλεφωνικό κέντρο. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που αναλαμβάνουν την πραγματοποίηση εξερχόμενων κλήσεων αντικείμενο της απασχόλησης τους αποτελεί η πραγματοποίηση τηλεπωλήσεων και η προώθηση των προϊόντων ακολουθώντας συγκεκριμένες οδηγίες (Aksin et al., 2007; Rod & Ashill, 2013).

Ο διαφορετικός αυτός τρόπος λειτουργίας και τα διαφορετικά καθήκοντα των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα που δέχονται εισερχόμενες κλήσεις σε αντίθεση με τα τηλεφωνικά κέντρα που πραγματοποιούν εξερχόμενες κλήσεις, έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι στους διαφορετικούς τύπους τηλεφωνικών κέντρων να έρχονται αντιμέτωποι και με διαφορετικές προκλήσεις. Οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα που είναι επιφορτισμένα με την εξυπηρέτηση πελατών έρχονται συχνά αντιμέτωποι με δυσαρεστημένους και εκνευρισμένους πελάτες και γίνονται δέκτες έντονων παραπόνων αλλά και συγκεκριμένης ή και έκδηλης επιθετικότητας από τους δυσαρεστημένους πελάτες. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν σημαντικότερες και ιδιαίτερες συναισθηματικές προκλήσεις.

Παράλληλα, καλούνται να επιδείξουν συμπεριφορές φιλικές προς τους πελάτες, να παραμείνουν ψύχραιμοι και συγκρατημένοι, επιδεικνύοντας κατανόηση προς τους πελάτες και ακούγοντας με προσοχή και κατανόηση τα παράπονα τους (Lloyd & Payne, 2009). Την ίδια στιγμή, οι εργαζόμενοι που δέχονται εισερχόμενες κλήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν περισσότερο σύνθετα και ιδιαίτερα ζητήματα, συγκριτικά με τους εργαζομένους που πραγματοποιούν εξωτερικές κλήσεις για την προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών (Rod & Ashill, 2013).

Ακόμη, υπάρχουν διαφορές και μεταξύ των καθηκόντων των τηλεφωνικών κέντρων που δέχονται εισερχόμενες κλήσεις, με ορισμένα τηλεφωνικά κέντρα να είναι επιφορτισμένα με την τεχνική υποστήριξη των πελατών και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση, ενώ άλλα έχουν ως αντικείμενο απασχόλησης την παροχή πληροφοριών για προϊόντα και υπηρεσίες της επιχείρησης ή και για την καθοδήγηση των πελατών ως προς την επαφή τους με την επιχείρηση. Έτσι, οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα

τεχνικής υποστήριξης των πελατών για προϊόντα και υπηρεσίες καλούνται να αντιμετωπίσουν συγκεκριμένα και πολλές φορές σύνθετα παράπονα και τεχνικές ή άλλες δυσκολίες των πελατών, συγκριτικά με τους εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα ή τμήματα που κατά κύριο λόγο παρέχουν πληροφορίες προς τους πελάτες. Οι πελάτες που καλούν το τηλεφωνικό κέντρο τεχνικής υποστήριξης μπορεί σε πολλές περιπτώσεις να είναι ιδιαίτερα εκνευρισμένοι και να εκφράζουν την αγανάκτηση και την απογοήτευση τους με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης και την ποιότητα του προϊόντος που αγόρασαν (Molino et al., 2016).

Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα που είναι επιφορτισμένα με την παροχή υποστήριξης προς τους πελάτες βρίσκονται συχνά αντιμέτωποι με επιθετική συμπεριφορά από πελάτες οι οποίοι εκφράζουν αισθήματα θυμού, δυσφορίας και απογοήτευσης και εκφράζουν τη δυσαρέσκεια τους προς τους υπαλλήλους που τους εξυπηρετούν καθώς τα τηλεφωνικά κέντρα πολλές φορές αποτελούν το κύριο σημείο επαφής της επιχείρησης με τους καταναλωτές (Grandey et al., 2004). Η εργασία σε αυτά τα τηλεφωνικά κέντρα χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερο βαθμό δυσκολίας και είναι και ιδιαίτερα σύνθετη, καθώς οι απαιτήσεις των πελατών είναι συχνά απρόβλεπτες και σύνθετες (Rod & Ashill, 2013).

2.14 Οι επιπτώσεις της εργασίας στα τηλεφωνικά κέντρα στην ψυχοσωματική υγεία των υπαλλήλων

Λόγω της φύσης και της οργάνωσης της εργασίας στα τηλεφωνικά κέντρα, οι υπάλληλοι συχνά αντιμετωπίζουν μία σειρά σωματικών και ψυχολογικών προβλημάτων. Παρά το γεγονός ότι η εργασία σε ένα τηλεφωνικό κέντρο παρουσιάζει ομοιότητες με την εργασία σε οποιοδήποτε περιβάλλον γραφείου, οι ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει ο τρόπος λειτουργίας των σύγχρονων τηλεφωνικών κέντρων προσδίδουν και σημαντικές διαφορές, ιδιαίτερα για τις επιπτώσεις της εργασίας σε αυτά για τους υπαλλήλους. Η εργασία στα τηλεφωνικά κέντρα χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένα καθήκοντα με αυστηρά καθορισμένο εύρος ενεργειών για τον κάθε υπάλληλο, οι οποίες είναι διαρκώς επαναλαμβανόμενες και χαρακτηρίζονται από μονοτονία και έλλειψη δυνατότητας ανάληψης αυτόνομης δράσης και ανάπτυξης διαφορετικών δεξιοτήτων. Οι προκαθορισμένοι διάλογοι περιορίζουν την ελευθερία επιλογών και την αυτονομία των υπαλλήλων, οι οποίοι συχνά έρχονται αντιμέτωποι με δυσάρεστες και ψυχοφθόρες καταστάσεις εξαιτίας συγκρούσεων με τους πελάτες (Sprigg & Jackson, 2006).

Οι υπάλληλοι στα τηλεφωνικά κέντρα συχνά αντιμετωπίζουν έντονη πίεση αναφορικά με τον απαιτούμενο χρόνο εξυπηρέτησης των πελατών, την ανάγκη τα

διαλλείματα να είναι σύντομα κατά τη διάρκεια του ωραρίου εργασίας, καθώς και το άγχος που προκαλείται από την διαρκή παρακολούθηση των επιδόσεων τους καθώς και την ανάγκη επίτευξης υψηλών στόχων παραγωγής αναφορικά με τον αριθμό των εξυπηρετούμενων πελατών (Sprigg et al., 2003).

Η διαρκής χρήση του τηλεφωνικού κέντρου και του ηλεκτρονικού υπολογιστή, καθώς και ένα περιβάλλον και χώρος εργασίας μειωμένης εργονομίας, όπου οι υπάλληλοι θα πρέπει να παραμένουν σε μία συγκεκριμένη στάση κατά το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου εργασίας τους, δημιουργεί πρόσθετα προβλήματα για την ψυχοσωματική υγεία των υπαλλήλων (d'Errico et al., 2010).

Τα μυοσκελετικά προβλήματα που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι, με τους υπαλλήλους των τηλεφωνικών κέντρων να μην αποτελούν εξαίρεση, οφείλονται κατά κύριο λόγο σε εργονομικά αίτια και αποτελούν απόρροια ενός έντονου και εξαντλητικού ρυθμού εργασίας, συχνά επαναλαμβανόμενων κινήσεων και μικρού χρόνου ανάπαυσης, καθώς και συγκεκριμένης στάσης του σώματος για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Παράλληλα, συχνά οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν και μία σειρά ψυχολογικών ζητημάτων και πιέσεων. Τα ψυχολογικά ζητήματα συνδέονται με τις ιδιαίτερες πιέσεις και απαιτήσεις ως αποτέλεσμα της εκτέλεσης των εργασιακών τους καθηκόντων, ο μικρός βαθμός ελέγχου που διαθέτουν ως προς τα εργασιακά τους καθήκοντα και του τρόπου διεκπεραίωσης τους και η έντονη πίεση και κόπωση που βιώνουν. Παράλληλα, στην ψυχολογική πίεση που βιώνουν οι υπάλληλοι των τηλεφωνικών κέντρων συμβάλλει η έλλειψη υποστήριξης στον χώρο εργασίας καθώς και τα σύντομα διαλείμματα που δεν προσφέρουν τη δυνατότητα χαλάρωσης και ανασύνταξης στους υπαλλήλους (National Research Council (US) and Institute of Medicine (US) Panel on Musculoskeletal Disorders and the Workplace, 2001).

Σημαντικό ποσοστό των εργαζόμενων στα τηλεφωνικά κέντρα δηλώνουν ότι το περιβάλλον εργασίας κάθε άλλο παρά ιδανικό θα μπορούσε να χαρακτηριστεί, καθώς είναι ιδιαίτερα θορυβώδες, δεν χαρακτηρίζεται από συνθήκες υγιεινής και εργονομίας, ο φωτισμός δεν είναι επαρκής και τα μέσα εργασίας, όπως τα πληκτρολόγια, δεν διαθέτουν την απαιτούμενη εργονομία. Παράλληλα, προκύπτουν ζητήματα όπως η έλλειψη υποστήριξης από τους προϊσταμένους προς τους υπαλλήλους, η έντονη εργασιακή ανασφάλεια και ο μεγάλος εργασιακός φόρτος, με μεγάλο αριθμό κλήσεων ανά ώρα και ιδιαίτερα σύντομα διαλλείματα μεταξύ των κλήσεων, περιορισμένο χρόνο ξεκούρασης και προκαθορισμένο χρόνο διαλειμμάτων κατά τη διάρκεια της βάρδιας, τον οποίο δεν είναι σε θέση να ελέγξουν και να μεταβάλλουν ανάλογα με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις τους. Έτσι, η εργασία στα τηλεφωνικά κέντρα συχνά χαρακτηρίζεται από χαμηλά

επίπεδα ελέγχου των συνθηκών εργασίας και σημαντική σωματική και ψυχική καταπόνηση για τους εργαζόμενους σε αυτά (d'Errico et al., 2010).

2.15 Παράγοντες που επηρεάζουν την ψυχοσωματική κατάσταση των υπαλλήλων των τηλεφωνικών κέντρων

Οι συνθήκες εργασίας στα τηλεφωνικά κέντρα και οι απαιτήσεις του αντικειμένου εργασίας, με τους εργαζόμενους να μην είναι σε θέση να εκφράσουν τα πραγματικά τους συναισθήματα, αλλά να είναι υποχρεωμένοι να καταστείλουν πιθανά αισθήματα εκνευρισμού και τη συναισθηματική φόρτιση που τους προκαλεί η επικοινωνία με τους πελάτες που μπορεί, σε ορισμένες περιπτώσεις, να είναι επιθετικοί και αγενείς, έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα να πρέπει να ελέγξουν και να καταπιέσουν τα συναισθήματα τους, μία κατάσταση που είναι ιδιαίτερα ψυχοφθόρα και μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην προσωπικότητα τους και ιδιαίτερα στην ψυχική τους υγεία και τη συναισθηματική τους κατάσταση (Molino et al., 2016).

Σειρά μελετών έχει καταδείξει ότι στους κλάδους που σχετίζονται με τον τομέα των υπηρεσιών και ιδιαίτερα με την εξυπηρέτηση πελατών, η συναισθηματική ασυμφωνία που βιώνουν οι εργαζόμενοι, μεταξύ των συναισθημάτων που νιώθουν πραγματικά και αυτών που είναι υποχρεωμένοι να εκφράσουν προς τους πελάτες, οδηγεί σε φαινόμενα συναισθηματικής εξουθένωσης και την εμφάνιση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) (Kammeyer-Mueller et al., 2013, Kenworthy et al., 2014).

Η συναισθηματική ασυμφωνία που βιώνουν οι υπάλληλοι των τηλεφωνικών κέντρων έχει μία σειρά αρνητικών επιπτώσεων, όπως είναι η ψυχολογική κόπωση, η συναισθηματική εξάντληση και ψυχοσωματικά συμπτώματα και οδηγεί σε διαταραχή της σχέσης και της ισορροπίας μεταξύ οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής και χαμηλότερο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης (Scheibe et al., 2015).

Στους παράγοντες που συντελούν στην εμφάνιση συναισθηματικής ασυμφωνίας, εξαιτίας της καταπίεσης συναισθημάτων που δεν μπορούν να εκφραστούν και να εκδηλωθούν, πέραν της συμπεριφοράς των πελατών και της εκδήλωσης επιθετικότητας προς τους εργαζόμενους που τους εξυπηρετούν (Hülshager and Schewe, 2011), περιλαμβάνεται και ο εργασιακός φόρτος και το εργασιακό άγχος και η πίεση της δουλειάς, που μπορεί να οδηγήσουν σε ανάλογα συναισθήματα που οι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να εκφράσουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Η διαχείριση των

συναισθημάτων από την πλευρά των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα καθίσταται δυσκολότερη όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν έντονο εργασιακό φόρτο και πληθώρα καθηκόντων. Έτσι, ο έντονος εργασιακός φόρτος συνδέεται με την αισθηματική ασυμφωνία και τη συναισθηματική δυσφορία των εργαζόμενων στα τηλεφωνικά κέντρα (Molino et al., 2016).

Αντίθετα, η ύπαρξη εργασιακής αυτονομίας μπορεί να λειτουργήσει ευεργετικά για τη συναισθηματική κατάσταση και την ψυχική υγεία των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα. Ένας αυξημένος βαθμός αυτονομίας προς τους υπαλλήλους των τηλεφωνικών κέντρων τους δίνει τη δυνατότητα να αποφασίσουν οι ίδιοι, ως έναν βαθμό, τον κατάλληλο τρόπο αντιμετώπισης των πελατών, προσαρμόζοντας κατάλληλα τις απαντήσεις τους, τη στάση και τη συμπεριφορά τους ανάλογα με τις συνθήκες που αντιμετωπίζουν κατά τη διάρκεια μίας συνομιλίας και τη στάση των πελατών. Κατ' αυτό τον τρόπο, αποκτούν μεγαλύτερο έλεγχο της κατάστασης, με συνέπεια να μειώνεται η πιθανότητα να νιώσουν δυσάρεστα συναισθήματα που δεν είναι σε θέση να εκφράσουν (Molino et al., 2016).

Παράλληλα, εκτός από τον αυξημένο βαθμό εργασιακής αυτονομίας και η υποστήριξη από τους προϊσταμένους επιδρά θετικά στην συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων και μειώνει τη συναισθηματική ασυμφωνία που μπορεί να βιώνουν. Κατά συνέπεια, η εργασιακή αυτονομία και ένα θετικό και υποστηρικτικό κλίμα στον τόπο εργασίας, συμβάλλουν θετικά στην συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα και στον βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους. Συνεπώς, για την βελτίωση της ψυχοσωματικής κατάστασης και της ικανοποίησης από την εργασία τους των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα είναι αναγκαία η αύξηση του βαθμού ελέγχου και αυτονομίας των εργαζομένων, η δημιουργία ενός θετικού και υποστηρικτικού εργασιακού κλίματος και η μείωση και η καλύτερη κατανομή του φόρτου εργασίας (Molino et al., 2016).

Αναφορικά με τους πρόσθετους οργανωσιακούς παράγοντες που συντελούν σε δυσφορία των υπαλλήλων των τηλεφωνικών κέντρων και χαμηλό βαθμό ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας σε αυτά, ως σημαντικοί παράγοντες αναδεικνύονται η μερική απασχόληση, το ωράριο εργασίας και ο εργασιακός φόρτος, ο έντονος βαθμός ελέγχου της συμπεριφοράς και της απόδοσης τους μέσω της διεξαγωγής ερευνών μεταξύ των πελατών για την ικανοποίησή τους από την τηλεφωνική επαφή με τους υπαλλήλους και την εξυπηρέτησή τους, καθώς και συνθήκες εργασίας που είναι ιδιαίτερα απαιτητικές (Croidieu et al., 2013).

Σύμφωνα με την έρευνα των Boini et al. (2013), παράγοντες που συμβάλλουν στην ένταση των εργασιακών απαιτήσεων και του εργασιακού άγχους που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα είναι το μέγεθος της επιχείρησης και ο αριθμός των εργαζομένων του τηλεφωνικού κέντρου, διαπιστώνοντας περισσότερη εργασιακή πίεση και άγχος ιδιαίτερα σε τηλεφωνικά κέντρα με πάνω από 50 εργαζόμενους, σε τηλεφωνικά κέντρα όπου ο προϊστάμενος ασκεί αυστηρή εποπτεία των εργαζομένων, όταν υπάρχουν αυστηρές οδηγίες αναφορικά με την προσδοκώμενη συμπεριφορά από τους εργαζομένους κατά την επικοινωνία τους με τους πελάτες και όταν τα καθήκοντα των εργαζομένων είναι μονοδιάστατα και είναι κυρίως επιφορτισμένοι με μία συγκεκριμένη εργασία, ενδεικτικά όταν για παράδειγμα περισσότερο από το 80% του εργασιακού τους χρόνου αφορά την τηλεφωνική επικοινωνία με τους πελάτες. Αντίστοιχη έρευνα των Chevalier et al. (2010) διαπιστώνει πως όταν οι εργαζόμενοι περνούν πάνω από το 75% του εργασιακού χρόνου τους με την λήψη ή πραγματοποίηση κλήσεων υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να παραιτηθούν και να εγκαταλείψουν τη θέση τους. Συνεπώς, μονοδιάστατα και επαναλαμβανόμενα καθήκοντα μειώνουν τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων των τηλεφωνικών κέντρων και αυξάνουν την πιθανότητα παραίτησης τους.

Πρόσθετος παράγοντας που αυξάνει το εργασιακό άγχος των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα, σύμφωνα με την έρευνα των Boini et al. (2013), είναι και όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν το αριθμό των πελατών που είναι στην αναμονή και κατά συνέπεια αισθάνονται μεγαλύτερη πίεση να ολοκληρώσουν με ταχύτητα και σύντομα τις κλήσεις. Γενικότερα, όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι εποπτεύονται αυστηρά αυξάνεται και ο βαθμός εργασιακής καταπόνησης και εργασιακού άγχους.

Αντίθετα, σύμφωνα με την ίδια έρευνα, το άγχος και η πίεση των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα μειώνεται όταν η φιλοσοφία και η εν γένει λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου δίνει έμφαση στον αριθμό προβλημάτων των πελατών που επιλύθηκαν και όχι αποκλειστικά στον όγκο των πελατών που εξυπηρετήθηκαν ή στις πωλήσεις που πραγματοποιήθηκαν και επίσης στις περιπτώσεις όπου η φύση του αντικειμένου του τηλεφωνικού κέντρου απαιτεί την ύπαρξη διπλώματος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, πιθανώς γιατί το αντικείμενο εργασίας του τηλεφωνικού κέντρου είναι πιο σύνθετο και θεωρείται δυσκολότερο να αντικατασταθούν οι εργαζόμενοι σε περίπτωση που αποχωρήσουν.

Ταυτόχρονα, θετικά επιδρά στην ικανοποίηση και τη μείωση του άγχους των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα όταν ο προϊστάμενος εμφανίζεται υποστηρικτικός προς τους εργαζομένους και έρχεται συχνά σε επαφή μαζί τους για να ακούσει τα

προβλήματα τους και τις ανησυχίες τους, καθώς και όταν υπάρχουν ευκαιρίες σταδιοδρομίας και επαγγελματικής ανέλιξης και αναρρίχησης στην εταιρική ιεραρχία για τους εργαζόμενους στο τηλεφωνικό κέντρο.

Ακόμη, σημαντικό παράγοντα για την προώθηση της ψυχοσωματικής υγείας και της γενικότερης φυσικής και ψυχολογικής κατάστασης των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα είναι και η λειτουργία των εργατικών σωματείων. Με το εργασιακό άγχος να αποτελεί ένα σημαντικό πρόβλημα με σοβαρές επιπτώσεις για την υγεία και την γενικότερη εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, τα εργατικά σωματεία λειτουργούν με στόχο την εξάλειψη παραγόντων και πρακτικών που οδηγούν σε αυξημένο εργασιακό άγχος για τους εργαζόμενους, ιδιαίτερα στα τηλεφωνικά κέντρα (O'Brady & Doellgast, 2021).

Τα εργατικά συνδικάτα διαπραγματεύονται συμφωνίες για την προστασία των εργαζομένων από την υπερβολική παρακολούθηση και καταγραφή της απόδοσης τους, το ωράριο εργασίας και τις προβλεπόμενες αμοιβές, καθώς και τις πιθανές πειθαρχικές ποινές και τον τρόπο επιβολής τους στους εργαζόμενους. Ταυτόχρονα, φροντίζουν για την εφαρμογή των εργατικών συμφωνιών και της νομοθεσίας, προχωρούν σε διαπραγματεύσεις με τους εργοδότες για εργατικά ζητήματα, ενώ προχωρούν και σε πρωτοβουλίες που έχουν ως στόχο τη μείωση του άγχους και της πίεσης στους εργασιακούς χώρους. Τα συλλογικά όργανα των εργαζομένων αποτελούν παράγοντα που μπορεί να συμβάλλει στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων των απαιτήσεων της εργασίας στα τηλεφωνικά κέντρα και στην δίκαιη εφαρμογή των κανονισμών και κατανομή των βαρών στο εσωτερικό των οργανισμών.

Ο βασικός μηχανισμός μέσω του οποίου τα εργατικά σωματεία συμβάλλουν στη μείωση του εργασιακού άγχους και στη βελτίωση της σωματικής και ψυχικής υγείας και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων είναι μέσω της βελτίωσης των εργασιακών πρακτικών και λειτουργιών, ενισχύοντας τη δύναμη και τη φωνή των εργαζομένων στους χώρους εργασίας. Η συμβολή των εργατικών συνδικάτων στην υιοθέτηση καλύτερων εργασιακών πρακτικών που προσφέρουν ευκαιρίες εξέλιξης στους εργαζόμενους στα τηλεφωνικά κέντρα και ενισχύουν την αίσθηση δικαιοσύνης όσον αφορά την καταγραφή της απόδοσης των εργαζομένων είναι σημαντική. Συνεπώς, η λειτουργία των εργατικών συνδικάτων αποτελεί παράγοντα που ενισχύει την σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων και την γενικότερη ικανοποίησή τους από την εργασία τους και αποτελεί έτσι σημαντικό στήριγμα για τους εργαζόμενους που τους επιτρέπει να ανταπεξέλθουν τις απαιτήσεις των εργασιακών καθηκόντων τους (O'Brady & Doellgast, 2021).

2.16 Προτάσεις για την βελτίωση της κατάστασης και την παροχή υποστήριξης προς τους εργαζόμενους στα τηλεφωνικά κέντρα

Σε ορισμένα τηλεφωνικά κέντρα το ποσοστό παραίτησης των υπαλλήλων εμφανίζεται ιδιαίτερα υψηλό, με αποτέλεσμα οι εταιρείες να επωμίζονται σημαντικά κόστη επιλογής προσωπικού και εκπαίδευσης του (Sprigg & Jackson, 2006). Έρευνα μεταξύ των τηλεφωνικών κέντρων στην Ελβετία των Baumgartner et al. (2002) διαπιστώνει ότι εμφανίζονται ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά παραίτησης και αντικατάστασης των υπαλλήλων και ημερών απουσίας από τον χώρο εργασίας, που κυμαίνονται από το 8% και φτάνουν μέχρι και το 50% των υπαλλήλων των τηλεφωνικών κέντρων.

Οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα εκφράζουν έντονη δυσαρέσκεια για το γεγονός ότι η εργασία τους είναι ιδιαίτερα απαιτητική, υπόκεινται σε εντατικούς ελέγχους, η επίτευξη των στόχων τίθεται ως η απόλυτη προτεραιότητα και δεν λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες των εργαζομένων σε αυτά, καθώς θεωρούν ότι αντιμετωπίζονται ως μηχανήματα που θα πρέπει απλά να παράγουν. Οι διοικήσεις των τηλεφωνικών κέντρων συχνά αγνοούν τις ανάγκες των εργαζομένων και δεν παρέχουν επαρκή υποστήριξη για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και τα ζητήματα που τους απασχολούν (Sprigg & Jackson, 2006).

Η υιοθέτηση περισσότερο φιλικών προς τους εργαζομένους τρόπων οργάνωσης της λειτουργίας των τηλεφωνικών κέντρων θα μπορούσε να συντελέσει στη μείωση του ποσοστού παραίτησης των εργαζομένων και κατά συνέπεια και τη μείωση ενός σημαντικού κόστους για τα τηλεφωνικά κέντρα που έχει αρνητικές συνέπειες και για την παραγωγικότητα τους. Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας στα τηλεφωνικά κέντρα, πέρα από τη μείωση του ποσοστού αποχωρήσεων του προσωπικού, θα οδηγούσε και σε μείωση της ανάγκης για προκαθορισμένους διαλόγους και εντατικές μορφές παρακολούθησης της απόδοσης των εργαζομένων, συμβάλλοντας σε έναν αποδοτικότερο τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των τηλεφωνικών κέντρων και βελτίωση της κατάστασης και της ψυχικής και σωματικής υγείας των εργαζομένων σε αυτά (Sprigg & Jackson, 2006).

Προκειμένου οι διοικήσεις των τηλεφωνικών κέντρων να συμβάλλουν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων και βελτίωση της ψυχοσωματικής τους κατάστασης, θα μπορούσαν να προχωρήσουν στον σχεδιασμό και την εφαρμογή κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης των εργαζομένων, ώστε να είναι σε θέση να διαχειριστούν κατάλληλα τα συναισθήματα τους εξαιτίας της επιθετικής

και αγενούς συμπεριφοράς μίας μερίδας πελατών και να αναπτύξουν τις κατάλληλες τεχνικές διαχείρισης των συναισθημάτων τους (Rupp et al., 2008).

Παρ' όλα αυτά, όσον αφορά την εκπαίδευση των υπαλλήλων συχνά τα τηλεφωνικά κέντρα παραβλέπουν την διάσταση της διαχείρισης των συναισθημάτων και επικεντρώνονται κυρίως σε άλλα ζητήματα όσον αφορά τη διάδραση των εργαζόμενων με τους πελάτες, ενώ συχνά η έμφαση δίδεται κυρίως στην εκπαίδευση των προϊσταμένων των τμημάτων. Όπως αναφέρουν οι Boini et al. (2013) συνήθως τα προγράμματα κατάρτισης των εργαζόμενων επικεντρώνονται κυρίως στο τεχνικό κομμάτι της εργασίας και παραβλέπεται η εκπαίδευση των εργαζόμενων όσον αφορά τη διαχείριση των συναισθημάτων τους κατά την επικοινωνία με τους πελάτες.

Είναι συνεπώς ιδιαίτερα σημαντικός ο σχεδιασμός και η εφαρμογή των κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού των τηλεφωνικών κέντρων, ώστε να είναι σε θέση να διαχειριστούν κατάλληλα τα αρνητικά συναισθήματα και τις συναισθηματικές επιπτώσεις της εργασίας σε ένα τηλεφωνικό κέντρο και να είναι σε θέση να αναπτύξουν τις κατάλληλες στρατηγικές και τεχνικές για την διαχείριση των απαιτήσεων που θέτει μία απαιτητική εργασία, όπως αυτή στα τηλεφωνικά κέντρα, ιδιαίτερα για τους υπαλλήλους που είναι επιφορτισμένοι με την εξυπηρέτηση πελατών και την διαχείριση των παραπόνων και των προβλημάτων των δυσαρεστημένων πελατών. Η βελτίωση της ικανότητας των εργαζόμενων να διαχειρίζονται τα συναισθήματα τους θα μπορούσε να συμβάλει στη μείωση του εργασιακού άγχους και τη βελτίωση της συνολικής ψυχοσωματικής τους κατάστασης (Gabriel et al., 2016).

Τα τηλεφωνικά κέντρα θα μπορούσαν, ακόμη, να αυξήσουν την ευεξία των εργαζόμενων σε αυτά, βελτιώνοντας τον προγραμματισμό τους και την κατανομή των εργαζόμενων ανά βάρδια, ούτως ώστε ο όγκος των κλήσεων που καλείται να διαχειριστεί ένας εργαζόμενος κατά τη βάρδια του να καταστεί διαχειρίσιμος, δίχως την υπερβολική σωματική και ψυχική καταπόνηση του εργαζόμενου. Κατ' αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι θα είναι επίσης σε θέση να προετοιμαστούν ψυχολογικά πριν την επικοινωνία τους με τον επόμενο πελάτη. Αυτό θα συνέβαλλε στην πιο παραγωγική διαχείριση των κλήσεων και αποτελεσματική αντιμετώπιση των πελατών, κάτι που θα μπορούσε δυνητικά να συμβάλει στην βελτίωση της επίτευξης των ποσοτικών και ποιοτικών στόχων του τηλεφωνικού κέντρου.

3. Εμπειρική έρευνα

3.1 Μεθοδολογία

Καθώς η παρούσα έρευνα αποτυπώνει τις απόψεις των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα, η πλέον ενδεδειγμένη μεθοδολογία έρευνας είναι η έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου. Η έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου αποτελεί μία ιδιαίτερα δημοφιλή και ευρέως διαδεδομένη μέθοδο έρευνας για την καταγραφή των απόψεων και των αντιλήψεων των ατόμων γύρω από ένα συγκεκριμένο ζήτημα (Sekaran & Bougie, 2016, σ. 97). Η έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου συναντά ευρεία εφαρμογή στις κοινωνικές επιστήμες και έχει χρησιμοποιηθεί για τη διερεύνηση μίας σειράς ζητημάτων που απαιτούν την αποτύπωση των απόψεων των ατόμων γύρω από αυτά (Fowler Jr, 2013, σ.2). Μία έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου συνίσταται στη χρήση ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος του πληθυσμού με στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων για το σύνολο του υπό εξέταση πληθυσμού (Fowler Jr, 2013,σ.4).

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας γίνεται με τη χρήση διαγραμμάτων για το σύνολο του δείγματος και πινάκων διπλής εισόδου για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων ανά κατηγορία των κατηγορικών μεταβλητών της έρευνας. Για την εξέταση της ύπαρξης στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών των κατηγορικών μεταβλητών της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος Kruskal - Wallis.

Ο έλεγχος Kruskal - Wallis αποτελεί την αντίστοιχη μη παραμετρική εκδοχή της ανάλυσης της διακύμανσης (ANOVA). Η χρησιμότητα του συγκεκριμένου ελέγχου έγκειται στο γεγονός ότι δεν υποθέτει ότι τα δεδομένα ακολουθούν την κανονική κατανομή, μπορεί να χρησιμοποιηθεί με κατηγορικές μεταβλητές, ενώ, ταυτόχρονα, δεν απαιτεί ιδιαίτερα μεγάλο δείγμα προκειμένου τα αποτελέσματα του ελέγχου να είναι έγκυρα και αξιόπιστα. Ο έλεγχος Kruskal - Wallis εξετάζει τυχόν διαφορές μεταξύ των συνολικών κατατάξεων για κάθε κατηγορία μίας κατηγορικής μεταβλητής. Αρχικά, οι βαθμολογίες μετατρέπονται σε κατατάξεις και στη συνέχεια αθροίζονται για κάθε κατηγορία. Έπειτα πραγματοποιείται σύγκριση μεταξύ των κατατάξεων των διαφόρων κατηγοριών (Rosenstein, 2019, p. 144).

Η κατανομή του ελέγχου ακολουθεί την κατανομή χ τετράγωνο, ενώ οι βαθμοί Ελευθερίας του ελέγχου εξαρτώνται από τον αριθμό των κατηγοριών και δίνονται από τον αριθμό των κατηγοριών των κατηγορικών μεταβλητών πλην ένα, $k - 1$. Για την απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης, ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές

μεταξύ των κατηγοριών, θα πρέπει η τιμή του ελέγχου να είναι ίση ή μεγαλύτερη από την τιμή της κατανομής χ τετράγωνο με τους αντίστοιχους βαθμούς ελευθερίας (Hinton, 2014, p. 231). Στην περίπτωση που ο έλεγχος Kruskal - Wallis είναι στατιστικά σημαντικός τότε τουλάχιστον μία κατηγορία της κατηγορικής μεταβλητής παρουσιάζει στατιστικά σημαντικές διαφορές από τις υπόλοιπες (Corder & Foreman, 2011, p. 58). Εάν απορριφθεί η μηδενική υπόθεση του ελέγχου Kruskal - Wallis και διαπιστωθούν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ορισμένων εκ των κατηγοριών της κατηγορικής μεταβλητής, τότε ακολουθεί ο έλεγχος post-hoc του Dunn με την προσαρμογή Bonferroni, για να εξακριβωθεί ποιες είναι συγκεκριμένα οι κατηγορίες μεταξύ των οποίων παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές. Ο έλεγχος του Dunn πραγματοποιεί ελέγχους ανά ζεύγη μεταξύ όλων των κατηγοριών της κατηγορικής μεταβλητής για την ερώτηση στην οποία ο έλεγχος Kruskal – Wallis είναι στατιστικά σημαντικός. Η προσαρμογή Bonferroni προσαρμόζει κατάλληλα την τιμή p ώστε να αντικατοπτρίζει το γεγονός ότι πραγματοποιούνται πολλαπλοί έλεγχοι και κατά συνέπεια η κανονική τιμή p θα ήταν ακατάλληλη, συνεπώς το σφάλμα (pairwise error rate) της προσαρμογής Bonferroni καταδεικνύει την πιθανότητα λανθασμένης απόρριψης της μηδενικής υπόθεσης, έστω και σε έναν έλεγχο ανά ζεύγη από το σύνολο των ελέγχων ανά ζεύγη που πραγματοποιούνται, σύμφωνα με τον αριθμό των κατηγοριών της κατηγορικής μεταβλητής που εξετάζεται (Dinno, 2015).

Το ερωτηματολόγιο καλύπτει το σύνολο των παραγόντων και των χαρακτηριστικών μίας θέσης εργασίας που συμβάλλουν στην εργασιακή ευεξία των εργαζομένων (Warr, 2003), καθώς και τους εργασιακούς πόρους που διαθέτουν και τις εργασιακές απαιτήσεις που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι (Demerouti et al., 2001). Ακόμη, περιλαμβάνει ερωτήσεις που εξετάζουν και τους παράγοντες που συντελούν στην εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach et al., 2001). Με βάση το alpha του Cronbach το ερωτηματολόγιο παρουσιάζει ιδιαίτερα υψηλή εσωτερική συνοχή, συνεπώς είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό και επαρκές για τη διεξαγωγή της έρευνας, ενώ και η αφαίρεση συγκεκριμένων ερωτήσεων δεν συμβάλλει στην περαιτέρω βελτίωση της εσωτερικής συνοχής του.

Πίνακας 1. Alpha του Cronbach για το ερωτηματολόγιο της έρευνας

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items

.953	.957	41
------	------	----

Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων, με ερωτήσεις κλειστού τύπου, τα οποία οι συμμετέχοντες στην έρευνα συμπλήρωσαν μόνοι τους μέσω του διαδικτύου. Τα διαγράμματα και η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας έγινε με τη χρήση του λογισμικού Microsoft Excel 365, ενώ οι έλεγχοι Kruskal - Wallis για την εξέταση της ύπαρξης πιθανών στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των διάφορων κατηγοριών των δημογραφικών κατηγορικών μεταβλητών έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου IBM SPSS 2.

3.2 Χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας

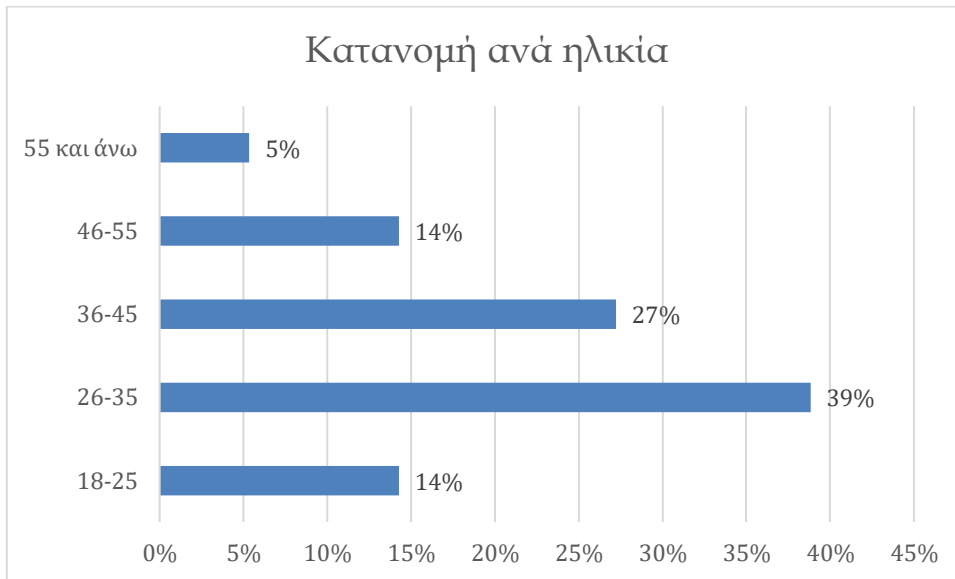
Το δείγμα της έρευνας αποτελούν 224 εργαζόμενοι σε τηλεφωνικά κέντρα στην ελληνική επικράτεια. Το 55,4% των συμμετεχόντων της έρευνας είναι γυναίκες και το 44,6%, αντίστοιχα, είναι άνδρες.

Διάγραμμα 1. Η κατανομή του δείγματος της έρευνας ανά φύλο



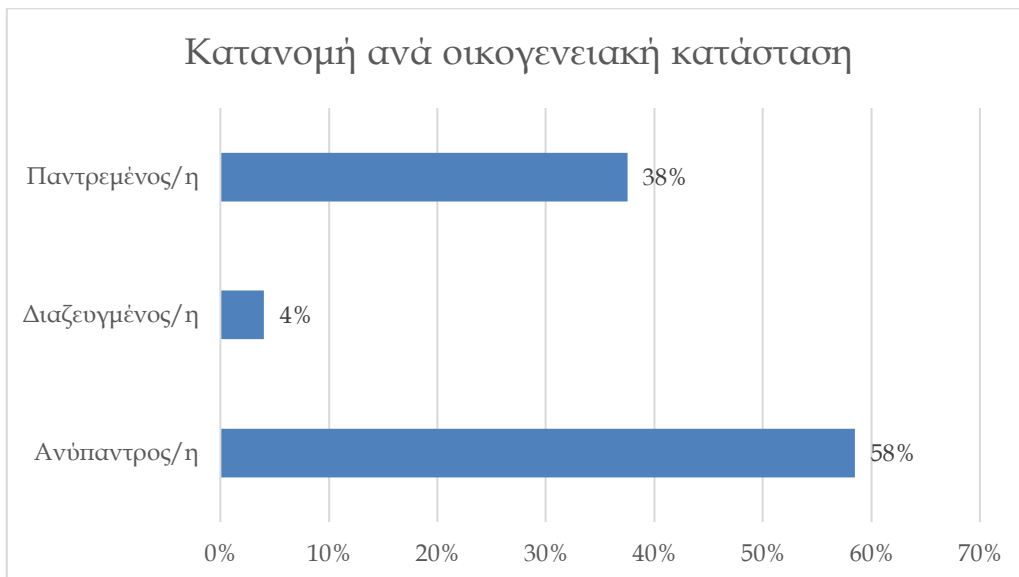
Σχεδόν 4 στους 10 από τους εργαζόμενους στα τηλεφωνικά κέντρα της χώρας που πήραν μέρος στην έρευνα είναι μεταξύ 26 και 35 ετών, ενώ το 27% είναι μεταξύ 36 και 45 ετών. Το 14% των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι μεταξύ 18 και 25 ετών και μεταξύ 46 και 55 ετών αντίστοιχα

Διάγραμμα 2. Η κατανομή του δείγματος της έρευνας ανά ηλικία



Σχεδόν έξι στους δέκα από όσους συμμετείχαν στην έρευνα είναι ανύπαντροι, σχεδόν τέσσερις στους δέκα είναι παντρεμένοι και το υπόλοιπο 4% είναι διαζευγμένοι.

Διάγραμμα 3. Η κατανομή του δείγματος της έρευνας ανά οικογενειακή κατάσταση



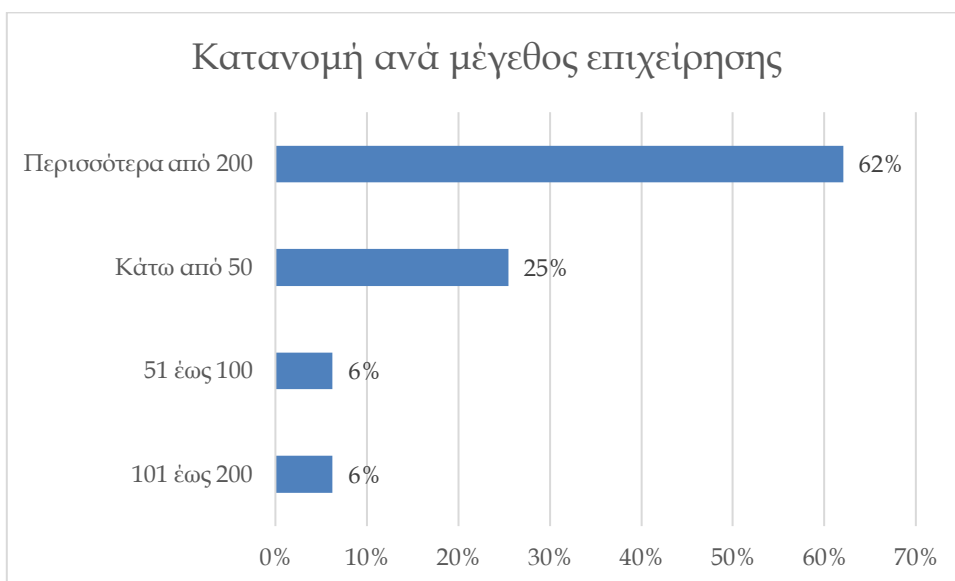
Σχεδόν ένας στους δύο συμμετέχοντες στην έρευνα είναι απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ, το 23% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, ένα επιπλέον 19% είναι απόφοιτοι Ινστιτούτου Επαγγελματικής Κατάρτισης ή Ανώτερης Επαγγελματικής Σχολής και 1 στους 10 από όσους πήραν μέρος στην έρευνα είναι απόφοιτοι λυκείου.

Διάγραμμα 4. Η κατανομή του δείγματος της έρευνας ανά μορφωτικό επίπεδο



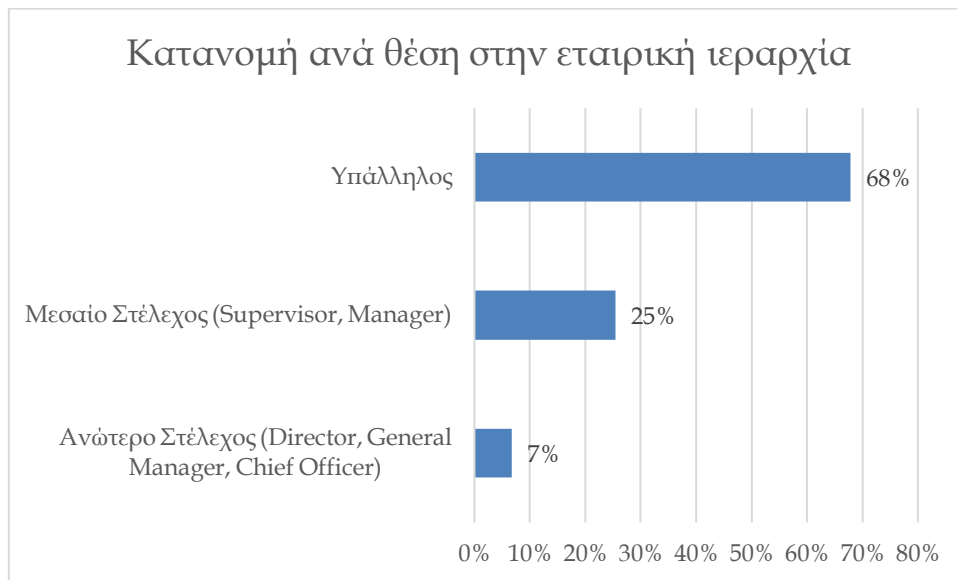
Ως προς την κατανομή των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα της χώρας που συμμετείχαν στην έρευνα, ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, σε όρους απασχόλησης στην οποία εργάζονται, οι έξι στους δέκα εργαζόμενοι εργάζονται σε μεγάλα τηλεφωνικά κέντρα, με περισσότερους από 200 εργαζόμενους, ένας στους τέσσερις εργάζεται σε μικρά τηλεφωνικά κέντρα, με λιγότερους από 50 εργαζόμενους, ενώ το 6%, αντίστοιχα, εργάζεται σε τηλεφωνικά κέντρα με 51 έως 100 εργαζόμενους και 100 έως 200 εργαζόμενους.

Διάγραμμα 5. Η κατανομή του δείγματος της έρευνας ανά μέγεθος επιχείρησης στην οποία εργάζονται



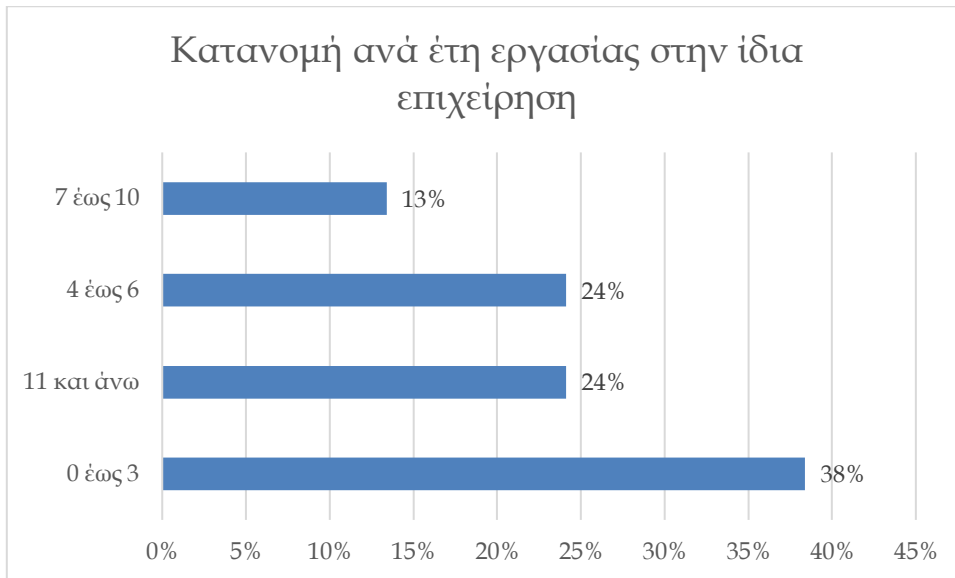
Με βάση τη θέση τους στην εταιρική ιεραρχία, οι περισσότεροι εργαζόμενοι σε τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην έρευνα, σχεδόν επτά στους δέκα, είναι απλοί υπάλληλοι, περίπου ένας στους τέσσερις συμμετέχοντες στην έρευνα είναι μεσαία στελέχη και ένα επιπλέον 6,7% είναι ανώτερα στελέχη των τηλεφωνικών κέντρων στα οποία εργάζονται.

Διάγραμμα 6. Η κατανομή του δείγματος της έρευνας ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία



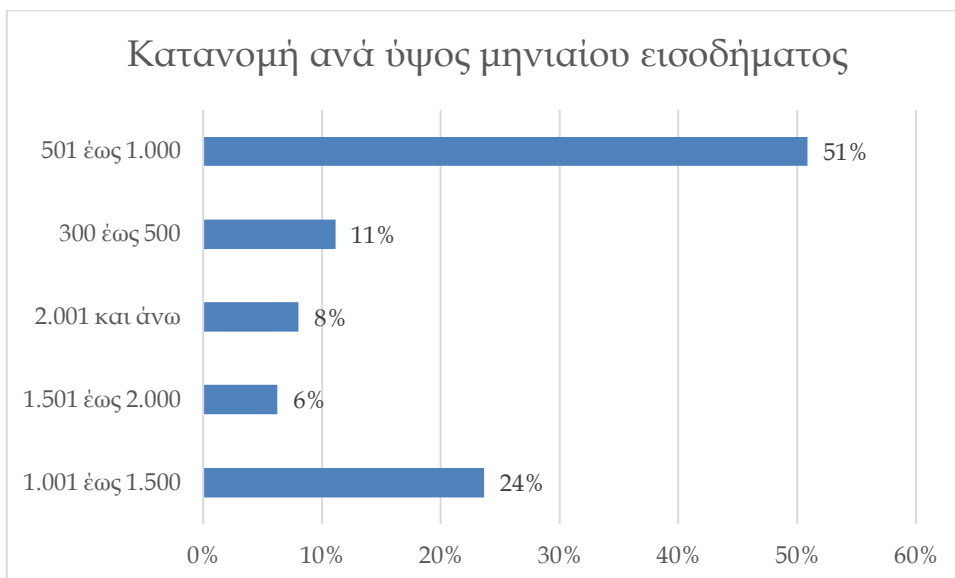
Ως προς τα έτη εργασίας τους στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται σχεδόν τέσσερις στους δέκα εργαζόμενους που συμμετείχαν στην έρευνα, εργάζονται για σύντομο χρονικό διάστημα, από 0 έως 3 έτη, και σχεδόν ένας στους τέσσερις εργάζεται στην ίδια επιχείρηση για 4 έως 6 έτη και για 11 έτη και άνω, αντίστοιχα. Τέλος, το 13% των συμμετεχόντων στην έρευνα εργάζονται στην ίδια επιχείρηση από 7 έως 10 έτη.

Διάγραμμα 7. Η κατανομή του δείγματος της έρευνας ανά έτη εργασίας στην ίδια επιχείρηση



Οι μισοί εργαζόμενοι σε τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην έρευνα, αμείβονται με 501 έως 1.000 ευρώ τον μήνα, σχεδόν ένας στους τέσσερις αμείβεται με 1.001 έως 1.500 ευρώ σε μηνιαία βάση και περίπου ένας στους δέκα λαμβάνει από 300 έως 500 ευρώ τον μήνα.

Διάγραμμα 8. Η κατανομή του δείγματος της έρευνας ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος

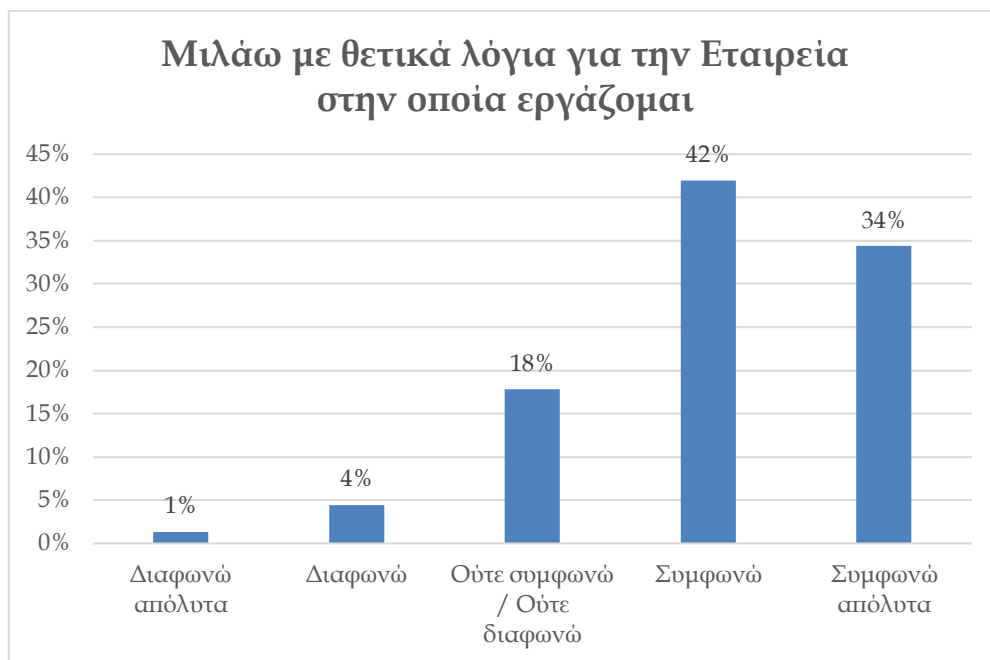


3.3 Αποτελέσματα της έρευνας

3.3.1 Απαντήσεις στις ερωτήσεις της έρευνας

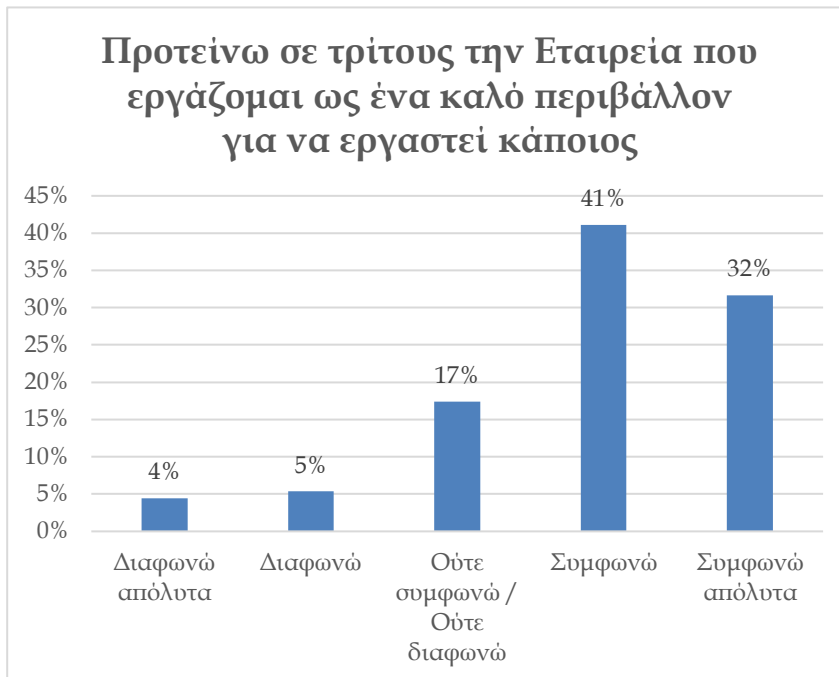
Οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους στα τηλεφωνικά κέντρα της Ελλάδας που πήραν μέρος στην έρευνα αναφέρονται με θετικά λόγια για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Λιγότεροι από ένας στους δέκα εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα δεν εκφράζονται με θετικά λόγια για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται κατά τη στιγμή της διεξαγωγής της έρευνας.

Διάγραμμα 9. Απαντήσεις στην ερώτηση «μιλάω με θετικά λόγια για την εταιρεία στην οποία εργάζομαι»



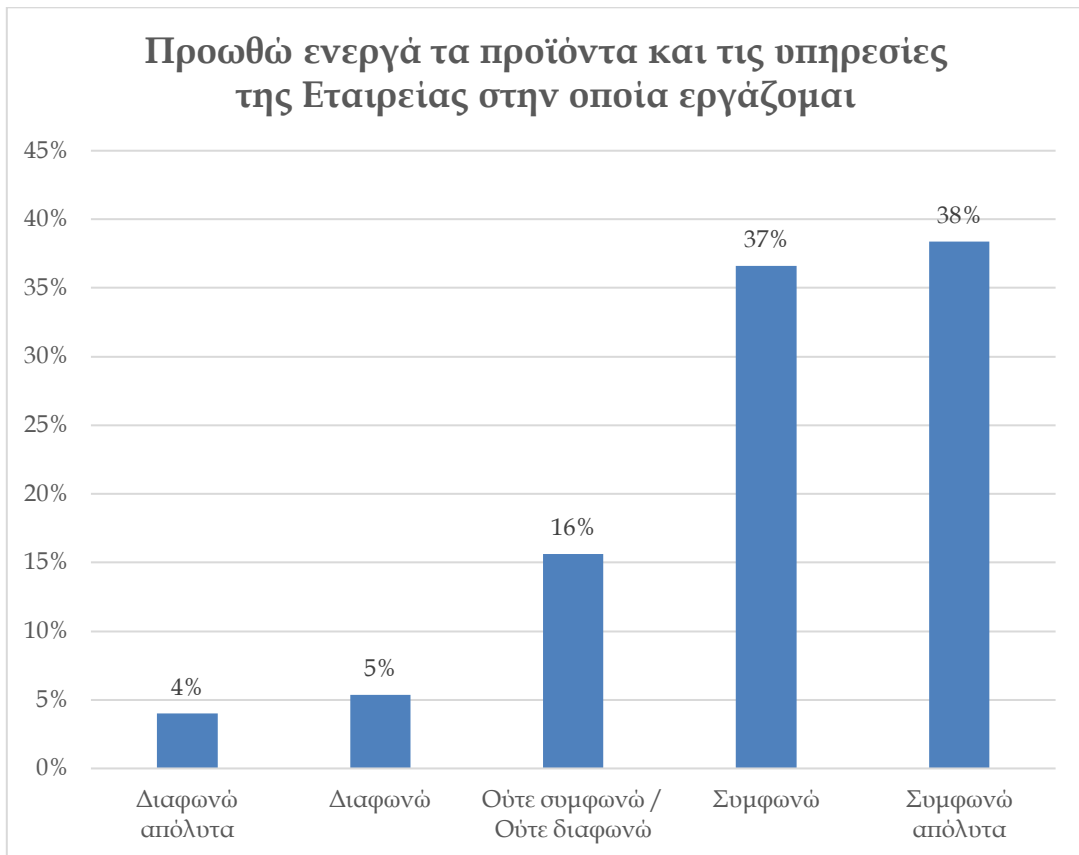
Πάνω από επτά στους δέκα εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην έρευνα προτείνουν σε τρίτους την εταιρεία στην οποία εργάζονται ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος. Το ποσοστό όσων εργαζόμενων σε τηλεφωνικά κέντρα δεν θα πρότειναν σε τρίτους την επιχείρηση στην οποία εργάζονται ως ένα καλό περιβάλλον εργασίας είναι ιδιαίτερα μικρό και περιορίζεται σε σχεδόν έναν στους δέκα συμμετέχοντες στην έρευνα.

Διάγραμμα 10. Απαντήσεις στην ερώτηση «προτείνω σε τρίτους την Εταιρεία που εργάζομαι ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος»



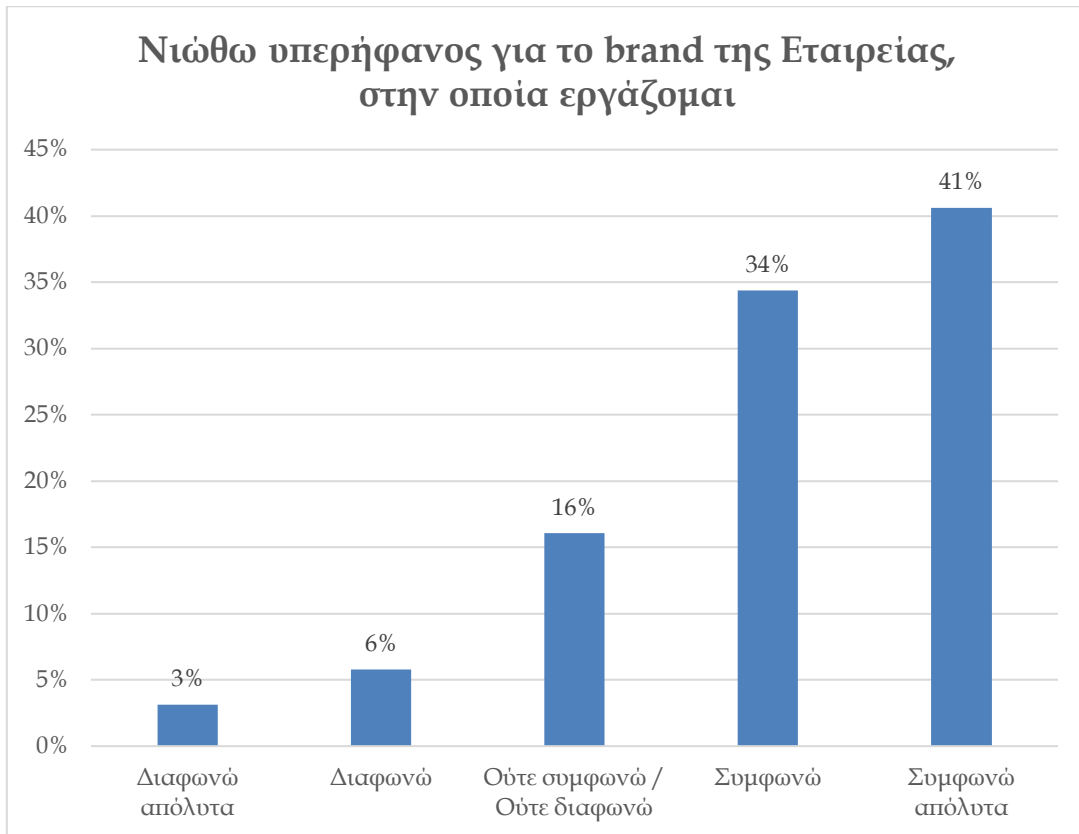
Η μεγάλη πλειοψηφία, σε ποσοστό 75%, των εργαζόμενων στα τηλεφωνικά κέντρα αναφέρουν ότι προωθούν ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας στην οποία εργάζονται, με μόλις περίπου έναν στους δέκα εργαζόμενους να αναφέρουν ότι δεν προχωρούν στην ενεργή προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών της εταιρείας στην οποία εργάζονται.

Διάγραμμα 11. Απαντήσεις στην ερώτηση «προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας στη οποία εργάζομαι»



Το 75% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα ανά την επικράτεια που πήραν μέρος στην έρευνα, αισθάνονται υπερήφανοι για το brand της εταιρείας στην οποία εργάζονται, με λιγότερους από έναν στους δέκα εργαζόμενους να αναφέρουν ότι δεν αισθάνονται ανάλογη υπερηφάνεια. Ουδέτερο ως προς την περηφάνια για το brand της εταιρείας στην οποία εργάζεται εμφανίζεται το 16% των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Διάγραμμα 12. Απαντήσεις στην ερώτηση «νιώθω περήφανος για το brand της Εταιρείας στην οποία εργάζομαι»



Σχεδόν οκτώ στους δέκα εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην έρευνα αναφέρουν ότι αισθάνονται ενεργά μέλη της εταιρείας στην οποία εργάζονται. Το ποσοστό όσων αναφέρουν ότι δεν αισθάνονται ενεργά μέλη της εταιρείας στην οποία εργάζονται ανέρχεται μόλις στο 8%, λιγότεροι από ένας στους δέκα εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα που συμμετείχαν στην έρευνα.

Διάγραμμα 13. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ενεργό μέλος της εταιρείας στην οποία εργάζομαι»



Ότι αισθάνεται ευχάριστα στην καθημερινότητα του στο εργασιακό του περιβάλλον δηλώνει το 67% των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ουδέτερο εμφανίζεται το 23%, ενώ σε ποσοστό 9% οι εργαζόμενοι σε τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην έρευνα δηλώνουν ότι δεν αισθάνονται ευχάριστα στο τρέχον εργασιακό τους περιβάλλον.

Διάγραμμα 14. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ευχάριστα στην καθημερινότητα μου, στο εργασιακό περιβάλλον της Εταιρείας στην οποία εργάζομαι»



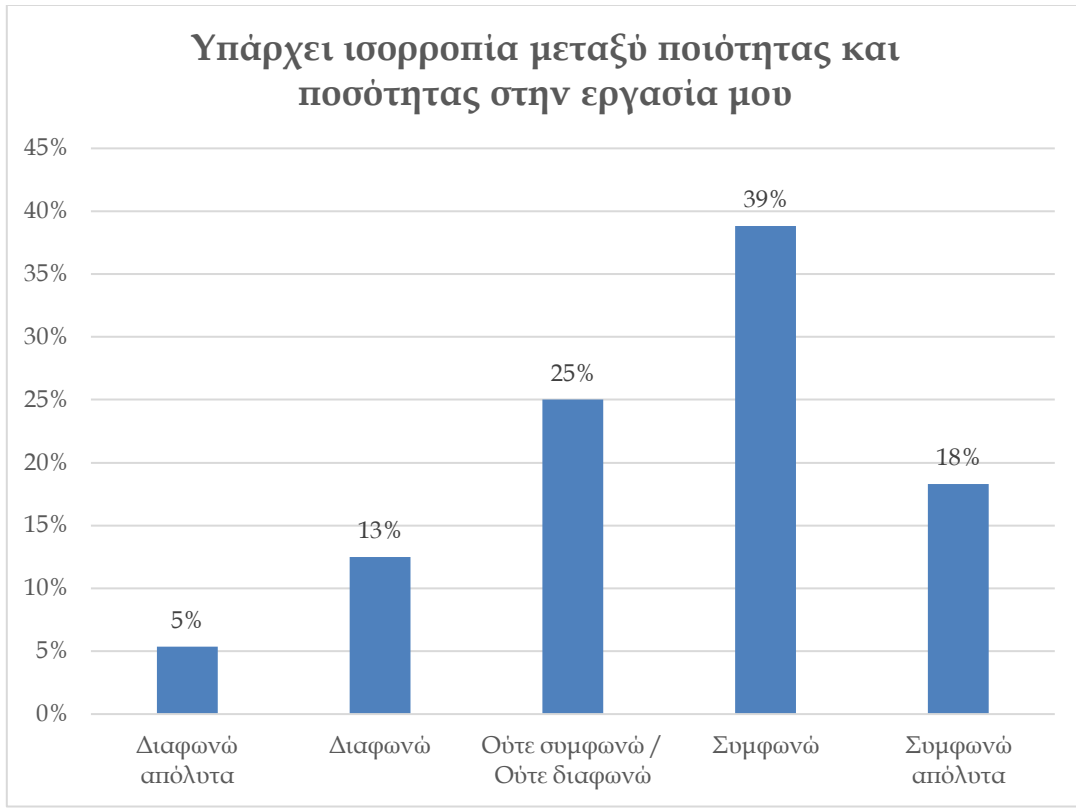
Ενδιαφέρον αναφέρουν ότι βρίσκουν το αντικείμενο της εργασίας του, οι τρείς στους τέσσερις, το 76%, όσων πήραν μέρος στην έρευνα, με μόλις έναν στους δέκα να αναφέρει ότι δεν βρίσκει ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας του.

Διάγραμμα 15. Απαντήσεις στην ερώτηση «βρίσκω ενδιαφέρον στο αντικείμενο που απασχολούμαι μέσα στην Εταιρεία»



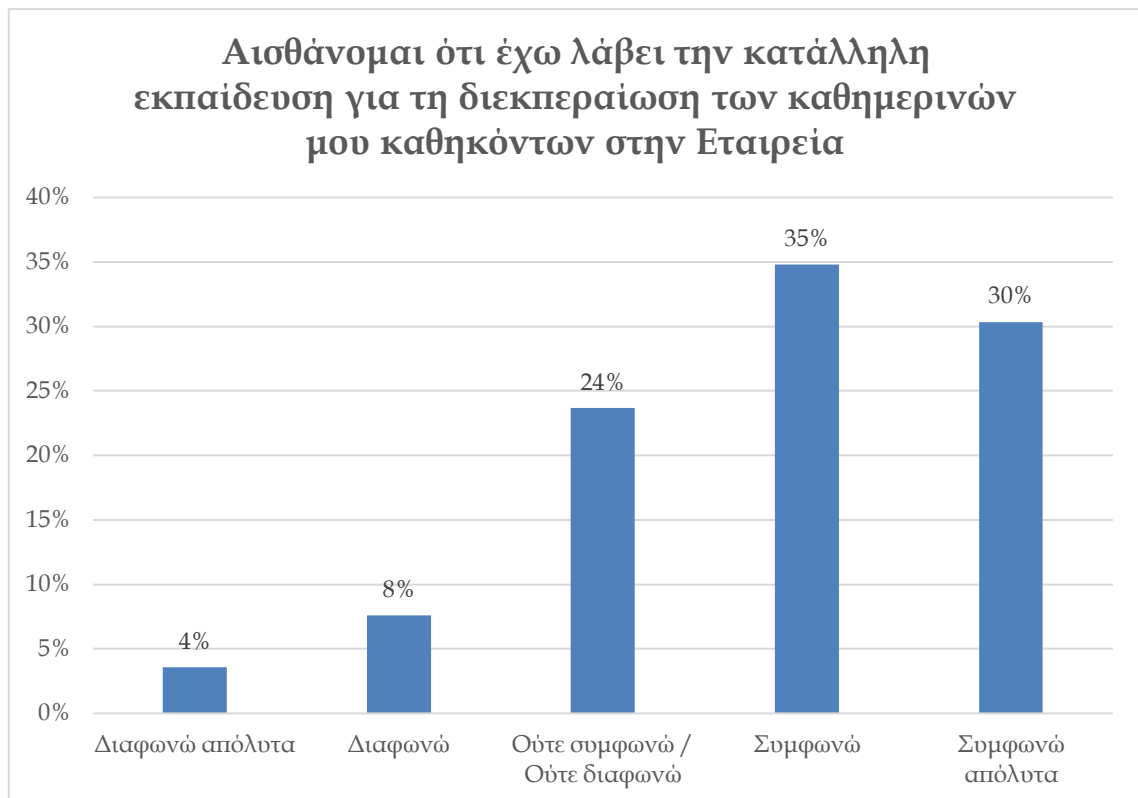
Σχεδόν έξι στους δέκα εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα που συμμετείχαν στην έρευνα δηλώνουν ότι υπάρχει ισορροπία μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία τους. Αντίθετα, το 18% των εργαζομένων, σχεδόν ένας στους πέντε, αναφέρουν ότι δεν ισχύει κάτι τέτοιο και ότι δεν υφίσταται ισορροπία μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία τους. Σχεδόν ένας στους τέσσερις εργαζόμενους στα τηλεφωνικά κέντρα δεν λαμβάνει ξεκάθαρη θέση ως προς την ύπαρξη ισορροπία μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία του.

Διάγραμμα 16. Απαντήσεις στην ερώτηση «υπάρχει ισορροπία μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία μου»



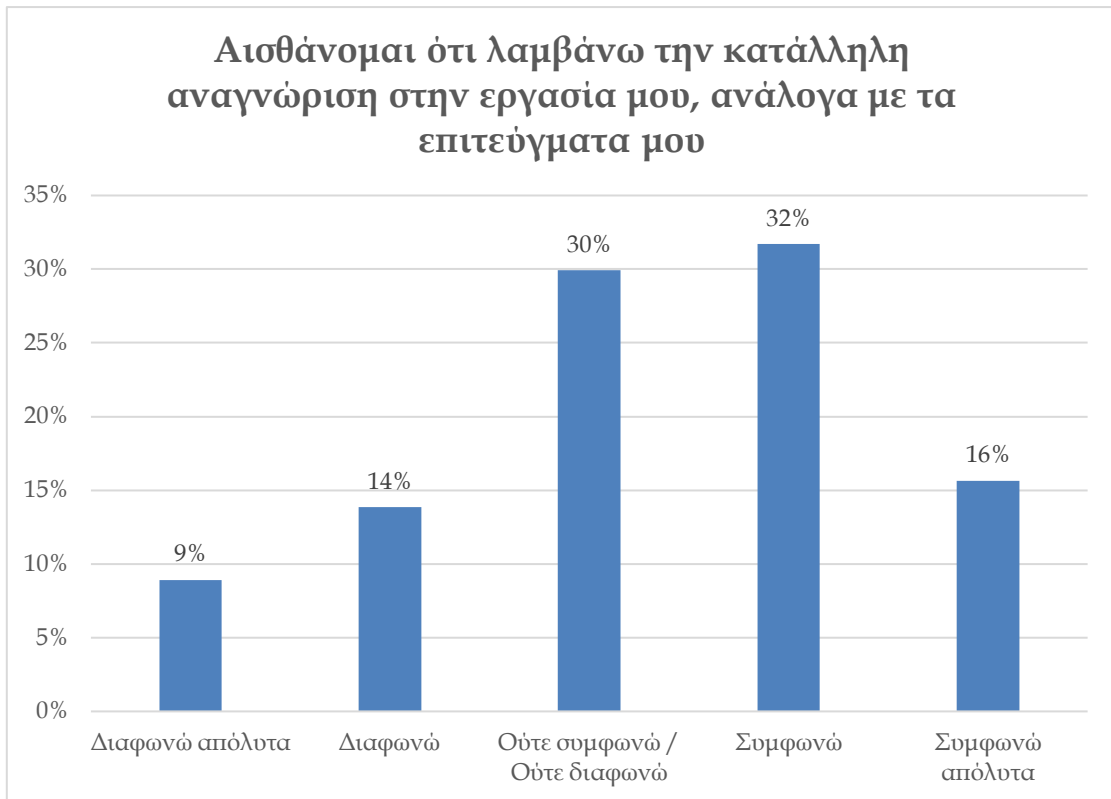
Το 65% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα που συμμετείχαν στην έρευνα, αισθάνονται ότι έχουν λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για την διεκπεραίωση των καθημερινών καθηκόντων που επιβάλλει το αντικείμενο εργασίας τους. Το 10% των εργαζομένων, αντίθετα, θεωρεί ότι δεν ισχύει κάτι τέτοιο και ότι δεν έχει λάβει την απαιτούμενη εκπαίδευση. Περίπου ένας στους τέσσερις εργαζόμενους στα τηλεφωνικά κέντρα εμφανίζεται αβέβαιος αναφορικά με το αν έχει λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για την διεκπεραίωση των καθημερινών του καθηκόντων.

Διάγραμμα 17. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι έχω λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για τη διεκπεραίωση των καθημερινών μου καθηκόντων στην Εταιρεία»



Λιγότεροι από ένας στους δύο εργαζόμενους στα τηλεφωνικά κέντρα αναφέρουν ότι λαμβάνουν την κατάλληλη αναγνώριση για τα επιτεύγματα τους στο αντικείμενο εργασίας τους. Το 23%, σχεδόν ένας στους τέσσερις, των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα θεωρεί ότι δεν λαμβάνει την κατάλληλη αναγνώριση για τα επιτεύγματα του και το 30% εμφανίζεται αβέβαιο ως προς αυτή τη διάσταση της εργασίας του.

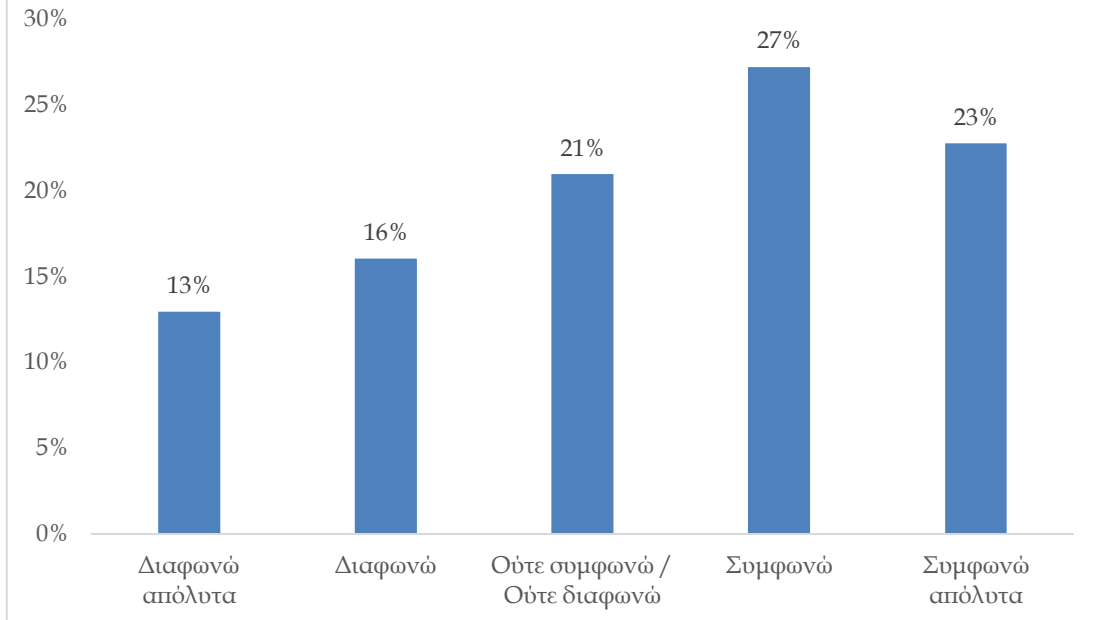
Διάγραμμα 18. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι λαμβάνω την κατάλληλη αναγνώριση στην εργασία μου, ανάλογα με τα επιτεύγματα μου»



Για έναν στους δύο εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην έρευνα ο μόνος λόγος εργασίας σε ανταγωνιστική εταιρεία θα ήταν η παροχή καλύτερων αμοιβών. Σχεδόν το 30% των εργαζομένων, όμως, δεν θεωρεί τις καλύτερες αμοιβές ως τον αποκλειστικό λόγο εργασίας σε μία ανταγωνιστική εταιρεία. Έτσι, αναδεικνύονται πιθανά ζητήματα με το περιβάλλον εργασίας μίας μερίδας των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα.

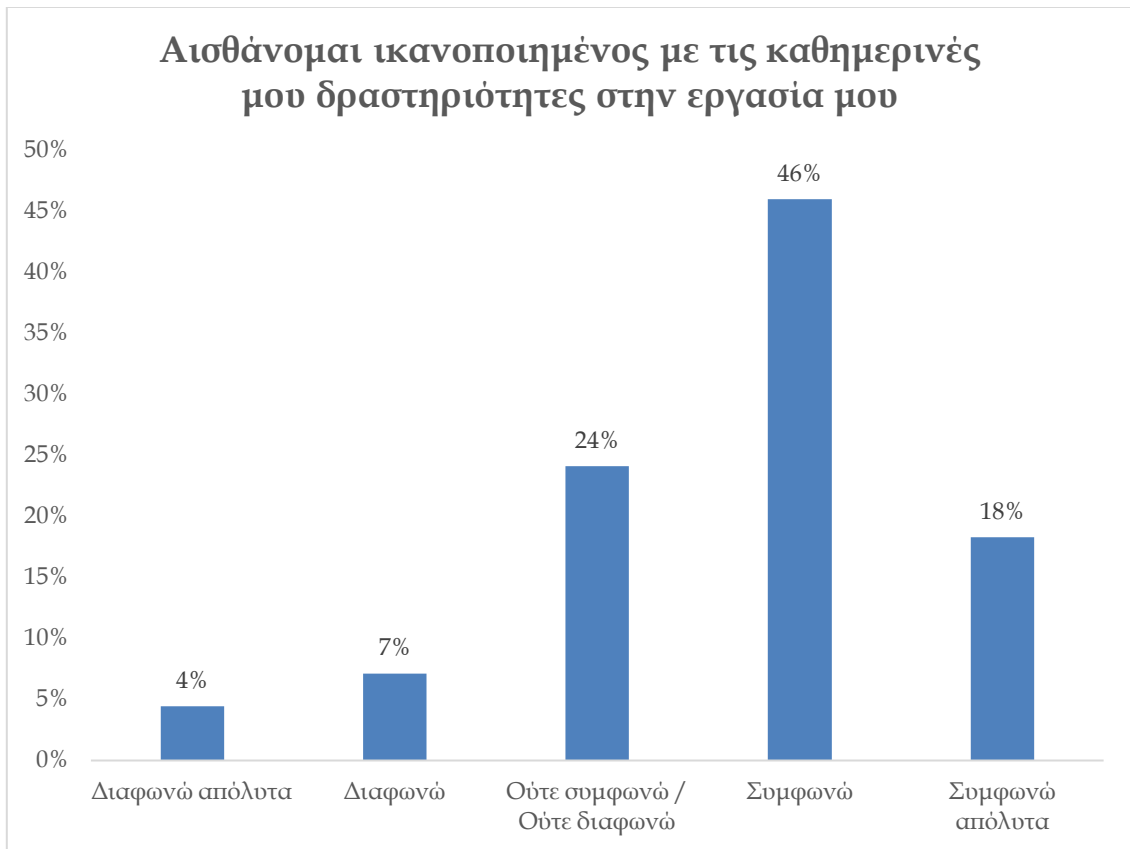
Διάγραμμα 19. Απαντήσεις στην ερώτηση «η προοπτική για να εργαστώ σε ανταγωνιστική Εταιρεία θα ήταν περισσότερο οι παραπάνω χρηματικές απολαβές παρά ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον»

**Η προοπτική για να εργαστώ σε ανταγωνιστική
Εταιρεία θα ήταν περισσότερο οι παραπάνω
χρηματικές απολαβές παρά ένα καλύτερο
εργασιακό περιβάλλον**



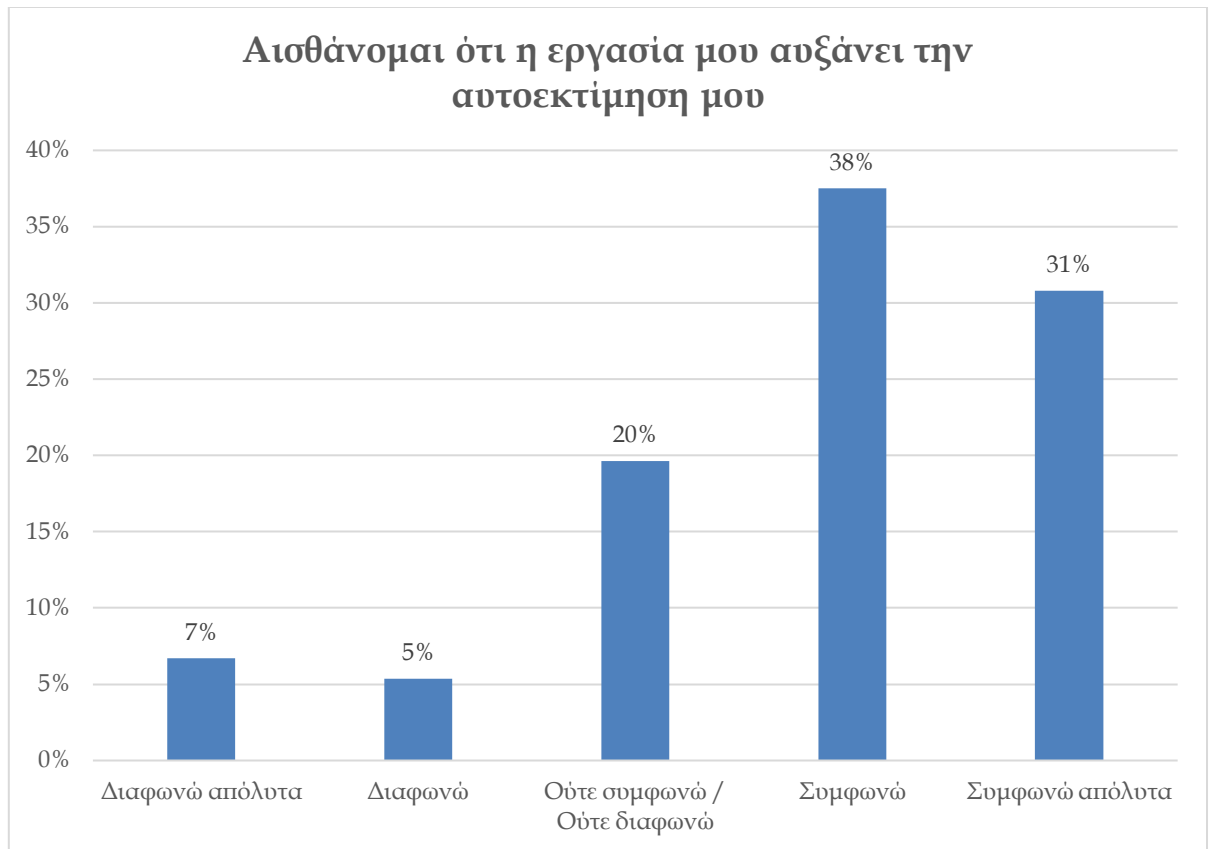
Ικανοποιημένο δηλώνει με τις καθημερινές του δραστηριότητες στην εργασία του το 64% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην έρευνα. Αντίθετα, τη δυσαρέσκεια του εκφράζει μόλις το 11% των εργαζομένων. Ουδέτερη στάση, δίχως να εκφράζει ούτε ικανοποίηση, ούτε δυσαρέσκεια, τηρεί το 24% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα, σχεδόν ένας στους τέσσερις, που πήραν μέρος στην παρούσα έρευνα.

Διάγραμμα 20. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις καθημερινές μου δραστηριότητες στην εργασία μου»



Την πεποίθηση τους ότι η εργασία τους αυξάνει την αυτοεκτίμησή τους εκφράζουν σχεδόν επτά στους δέκα εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα που συμμετείχαν στην έρευνα, ενώ μόλις το 12% των συμμετεχόντων στην έρευνα ισχυρίζεται το αντίθετο.

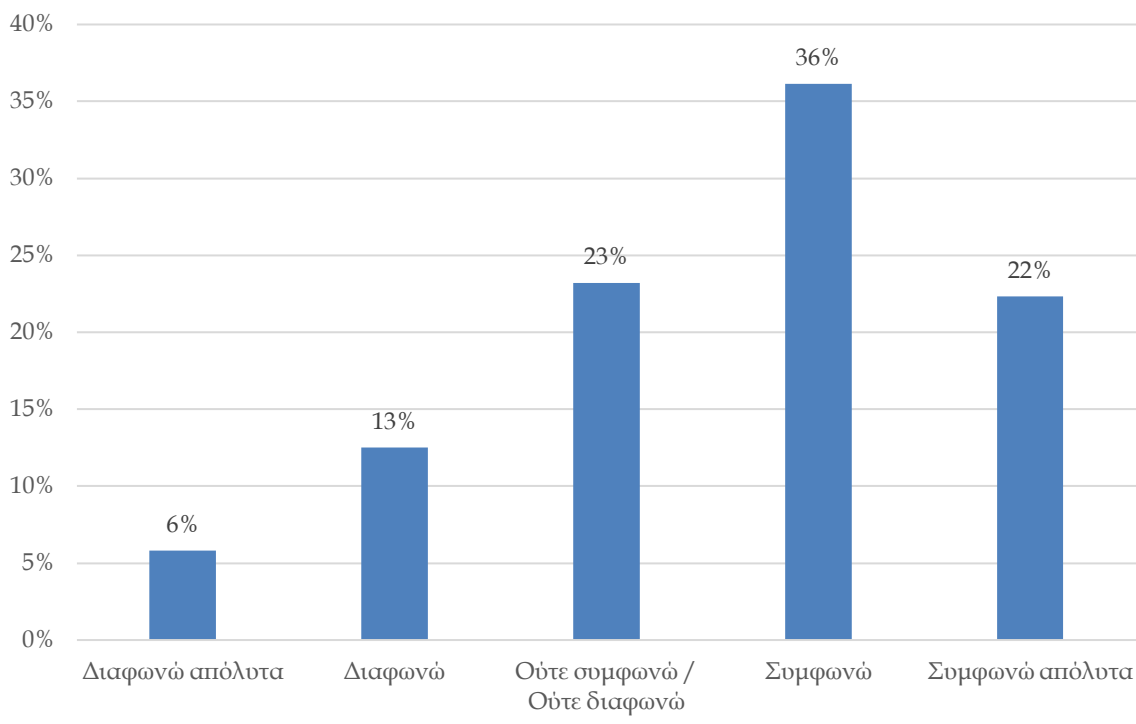
Διάγραμμα 21. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η εργασία μου αυξάνει την αυτοεκτίμησή μου»



Το 58% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρεί ότι η εργασία του, τού προσφέρει τις απαραίτητες προκλήσεις ώστε να εξελιχθεί, τόσο σε επαγγελματικό, όσο και σε προσωπικό επίπεδο. Από την άλλη πλευρά, σχεδόν ένας στους πέντε εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα θεωρεί ότι δεν ισχύει κάτι τέτοιο. Περίπου ένας στους τέσσερις εργαζόμενους που πήραν μέρος στην έρευνα δεν έχει ξεκάθαρη άποψη αναφορικά με το εάν η εργασία του τού προσφέρει τις απαραίτητες προκλήσεις που θα του επιτρέψουν να εξελιχθεί σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο.

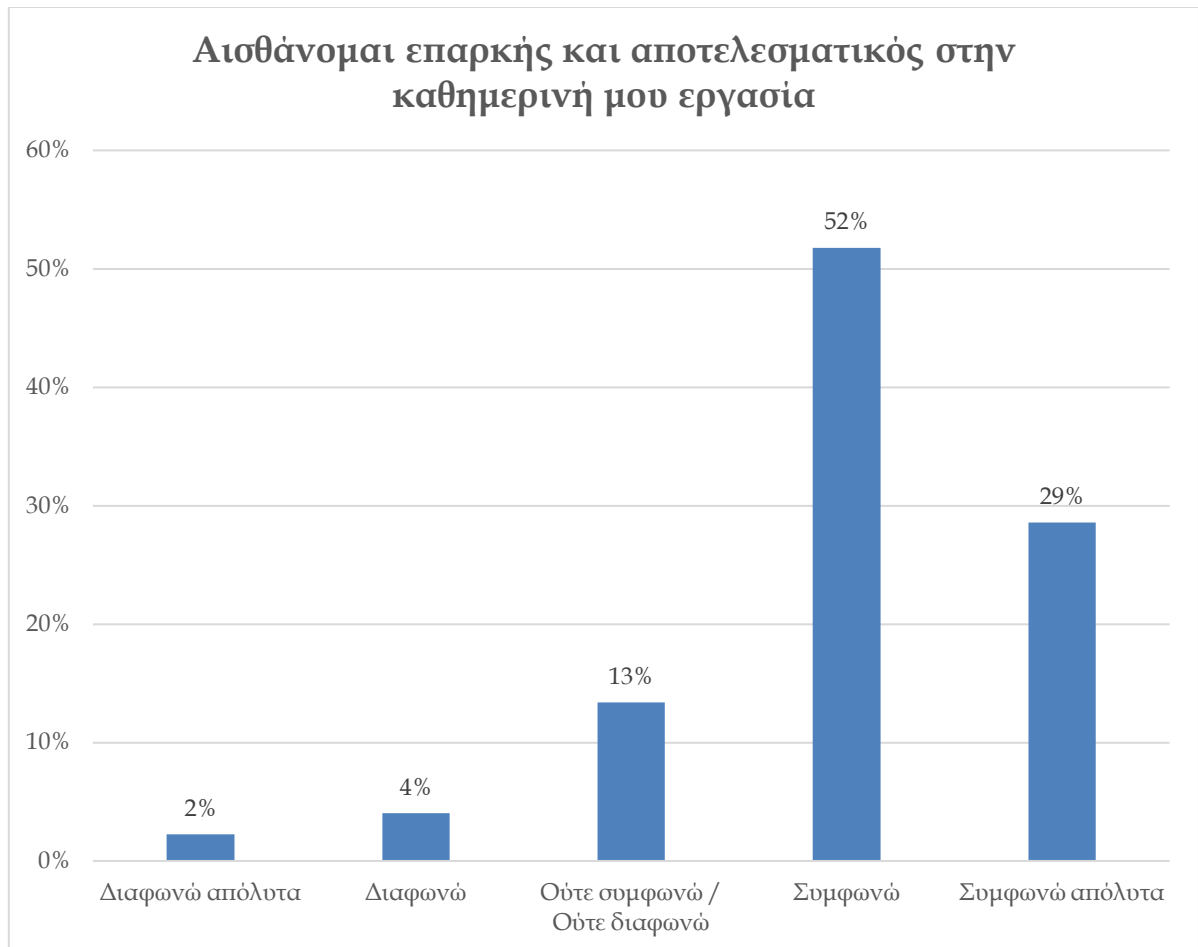
Διάγραμμα 22. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η εργασία μου μού προσφέρει τις απαραίτητες προκλήσεις που με εξελίσσουν τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο»

**Αισθάνομαι ότι η εργασία μου μου προσφέρει τις
απαραίτητες προκλήσεις που με εξελίσσουν τόσο σε
επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο**



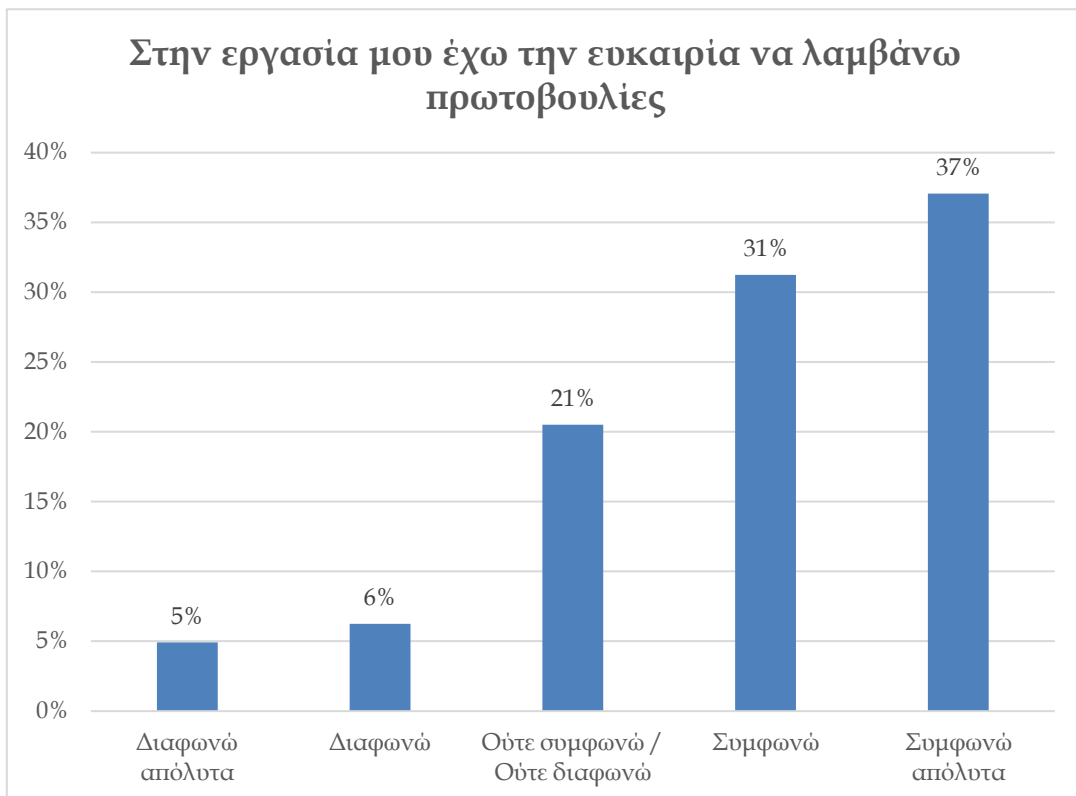
Επαρκείς και αποτελεσματικοί στην καθημερινή τους εργασία αισθάνονται οι οκτώ στους δέκα εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην έρευνα. Μόλις το 6% των εργαζομένων των τηλεφωνικών κέντρων θεωρούν ότι δεν ισχύει κάτι τέτοιο και, συνεπώς, εκφράζουν τις αμφιβολίες τους ως προς την επάρκεια και αποτελεσματικότητα τους στην καθημερινή τους εργασία. Αβέβαιο ως προς την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του στα καθημερινά του καθήκοντα εμφανίζεται ένα πρόσθετο 15% των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην έρευνα.

Διάγραμμα 23. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι επαρκής και αποτελεσματικός στην καθημερινή μου εργασία»



Σχεδόν επτά στους δέκα εργαζόμενους τηλεφωνικά κέντρα πήραν μέρος στην έρευνα δηλώνουν ότι έχουν την δυνατότητα να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες στο αντικείμενο εργασίας τους. Αντίθετα για έναν στους δέκα εργαζόμενους στα τηλεφωνικά κέντρα, κατά δήλωσή του, δεν ισχύει κάτι τέτοιο και συνεπώς η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών που έχει είναι περιορισμένη.

Διάγραμμα 24. Απαντήσεις στην ερώτηση «στην εργασία μου έχω την ευκαιρία να λαμβάνω πρωτοβουλίες»



Σχεδόν οι έξι στους δέκα εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα δηλώνουν ότι θεωρούν πως μπορούν να εμπιστευτούν τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας τους. Για το 17% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα όμως δεν ισχύει κάτι τέτοιο και θεωρούν ότι δεν υφίσταται μία σχέση εμπιστοσύνης με τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας στην οποία εργάζονται.

Διάγραμμα 25. Απαντήσεις στην ερώτηση «σε γενικές γραμμές αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι τα ανώτερα στελέχη στην Εταιρεία που εργάζομαι»



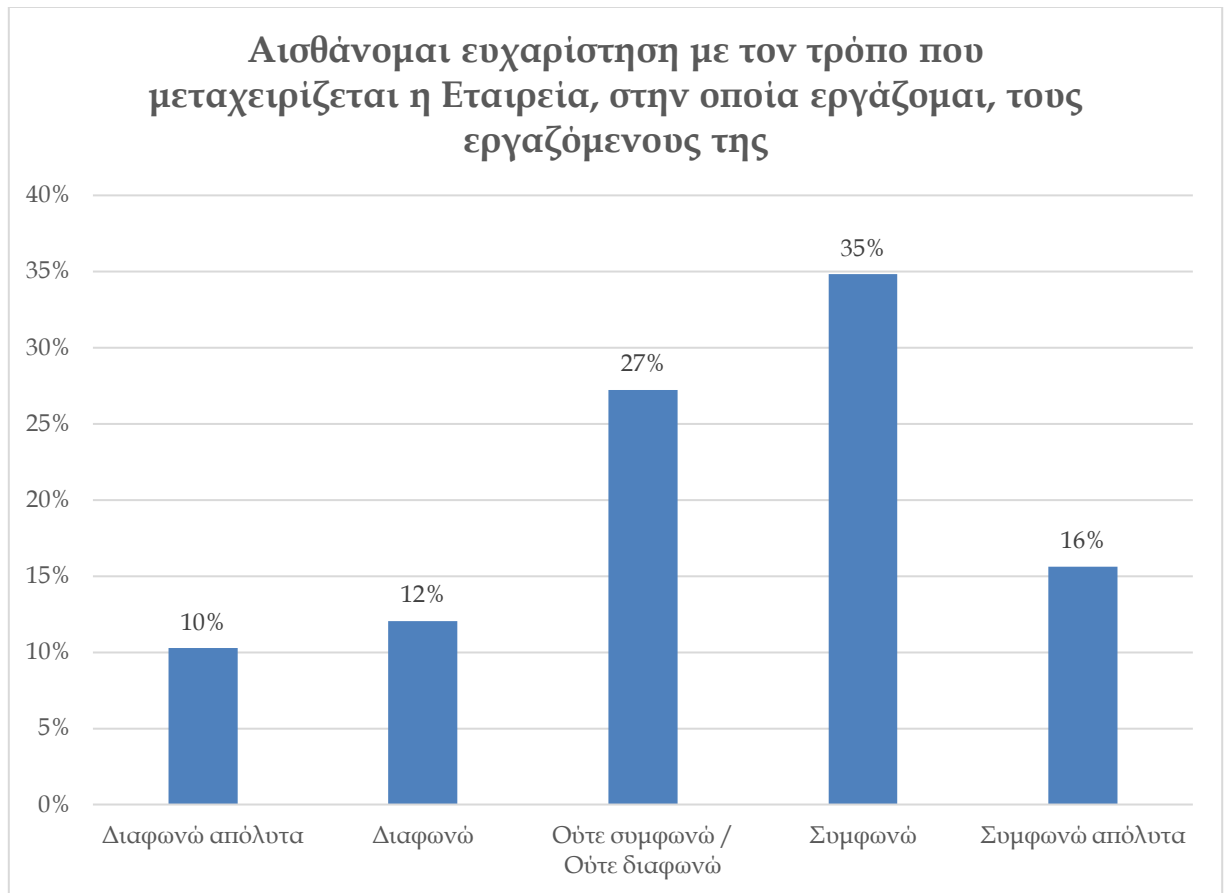
Το 63% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην έρευνα δηλώνει ότι συμφωνεί με τις εταιρικές αρχές που εφαρμόζονται στην εταιρεία στην οποία εργάζεται. Τη διαφωνία του με τις εταιρικές αρχές της εταιρείας στην οποία εργάζεται, εκφράζει σχεδόν ο ένας στους δέκα εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην έρευνα.

Διάγραμμα 26. Απαντήσεις στην ερώτηση «συμφωνώ με τις εταιρικές αρχές που εφαρμόζονται στην Εταιρεία όπου εργάζομαι»



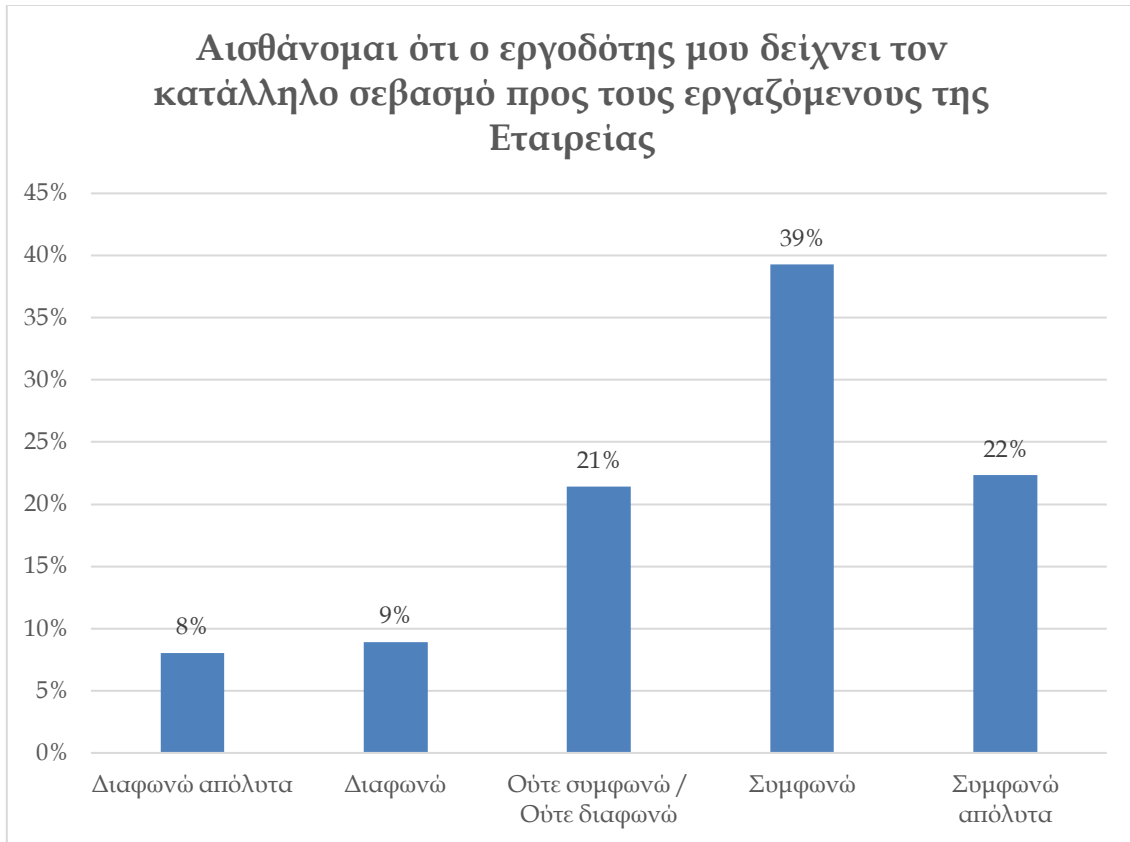
Ο ένας στους δύο εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα που πήραν μέρος στην έρευνα, εκφράζει την ευχαρίστηση του για τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία στην οποία εργάζεται αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους της. Αντίθετα, τη δυσαρέσκεια του για τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει η εταιρεία στην οποία εργάζεται τους εργαζόμενους της, εκφράζει σχεδόν ο ένας στους τέσσερις εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα. Ούτε ευχαριστημένος, αλλά ούτε και δυσαρεστημένος, ως προς τη συμπεριφορά της εταιρείας του απέναντι στους εργαζόμενους της, εμφανίζεται ο ένας στους τέσσερις εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα.

Διάγραμμα 27. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ευχαρίστηση με τον τρόπο που μεταχειρίζεται η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, τους εργαζομένους της»



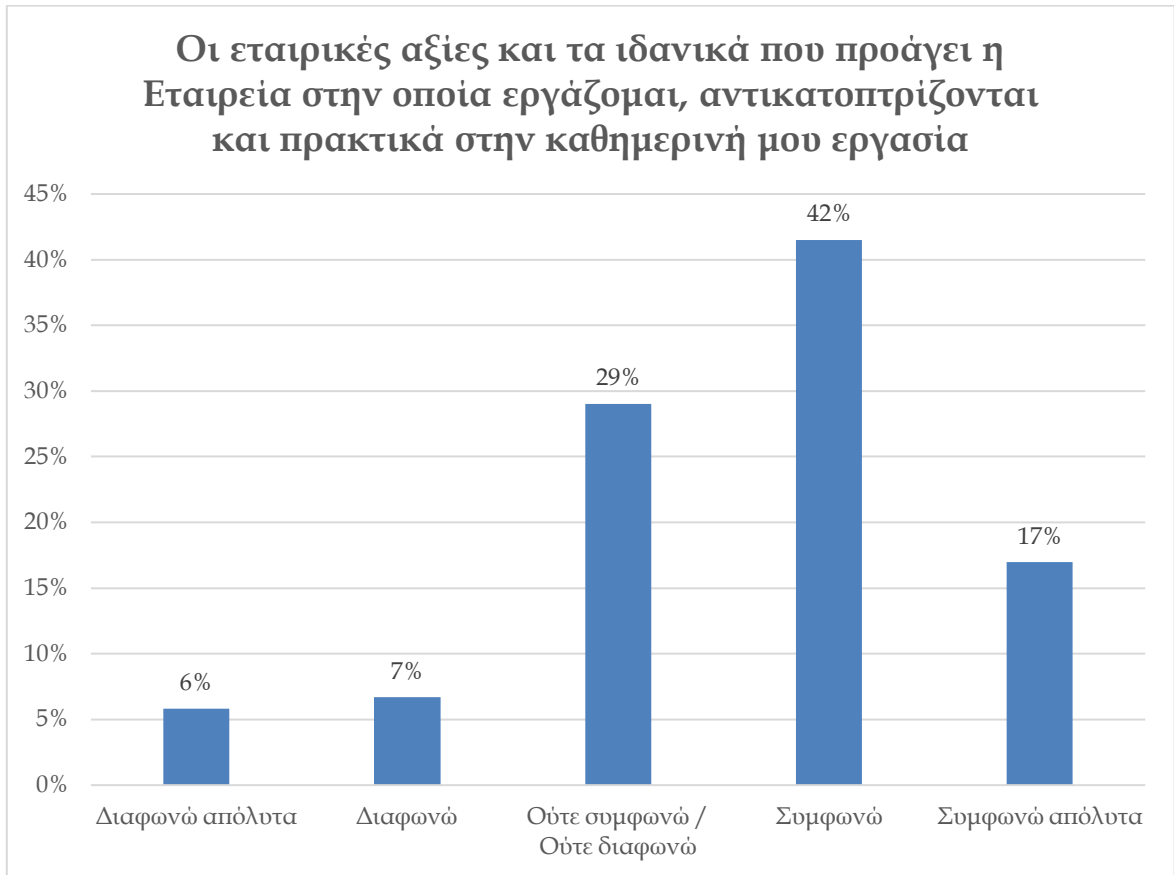
Ότι ο εργοδότης τους δείχνει τον κατάλληλο σεβασμό προς τους εργαζόμενους της εταιρείας θεωρούν οι έξι στους δέκα εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα που συμμετείχαν στην έρευνα. Αντίθετα, για το 17% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην έρευνα ο εργοδότης τους δεν δείχνει τον κατάλληλο σεβασμό απέναντι στους εργαζόμενους της εταιρείας. Ο ένας στους πέντε εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα δεν έχει ξεκάθαρη άποψη για το συγκεκριμένο θέμα.

Διάγραμμα 28. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι ο εργοδότης μου δείχνει τον κατάλληλο σεβασμό προς τους εργαζόμενους της Εταιρείας»



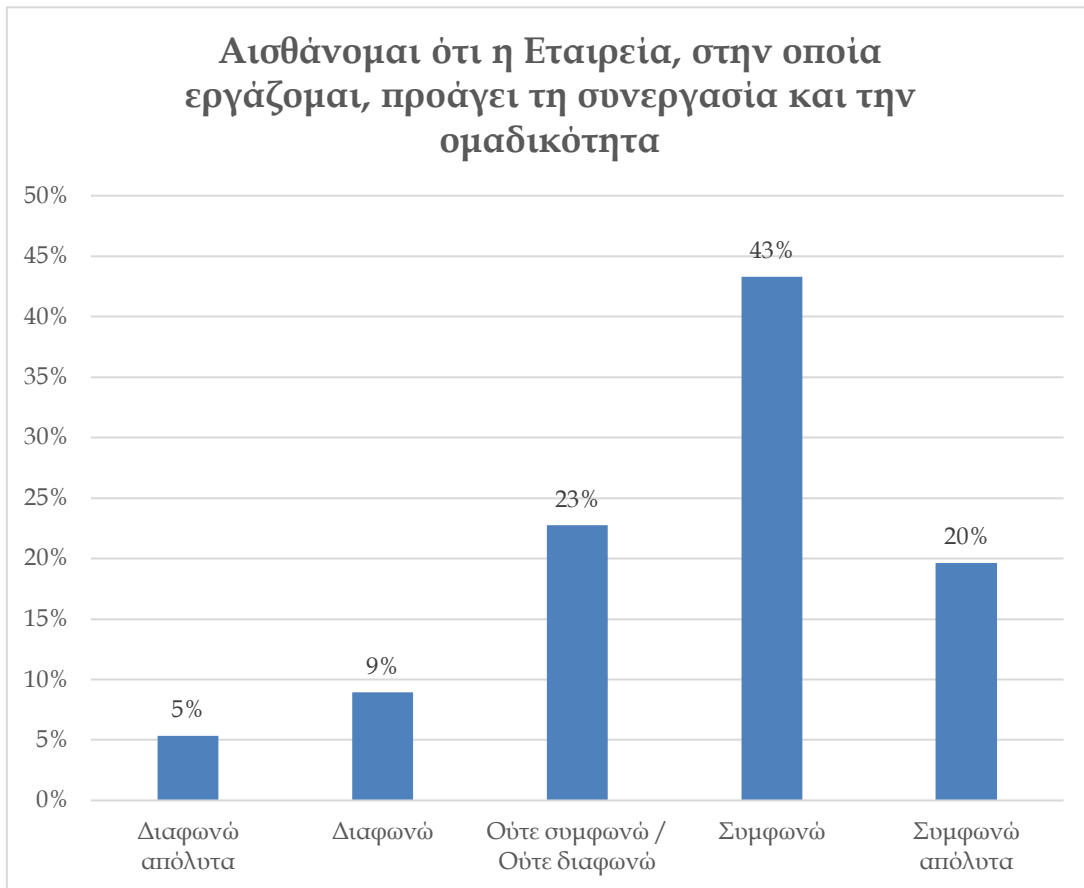
Ότι οι αξίες και τα ιδανικά που παράγει η εταιρεία στην οποία εργάζονται αντικατοπτρίζονται στην καθημερινή τους εργασία και σε πρακτικό επίπεδο θεωρούν σχεδόν έξι στους δέκα εργαζόμενους στα τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην έρευνα. Αντίθετα, ότι οι αξίες και τα ιδανικά της εταιρείας δεν αντικατοπτρίζονται στην καθημερινή τους εργασία θεωρεί το 13% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα. Αβέβαιοι ως προς το εάν οι αξίες και τα ιδανικά που προάγει η εταιρεία στην οποία εργάζονται αντικατοπτρίζονται και σε πρακτικό επίπεδο στην καθημερινή τους εργασία εμφανίζονται το 29% των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα.

Διάγραμμα 29. Απαντήσεις στην ερώτηση «οι εταιρικές αξίες και τα ιδανικά που προάγει η Εταιρεία στην οποία εργάζομαι, αντικατοπτρίζονται και πρακτικά στην καθημερινή μου εργασία»



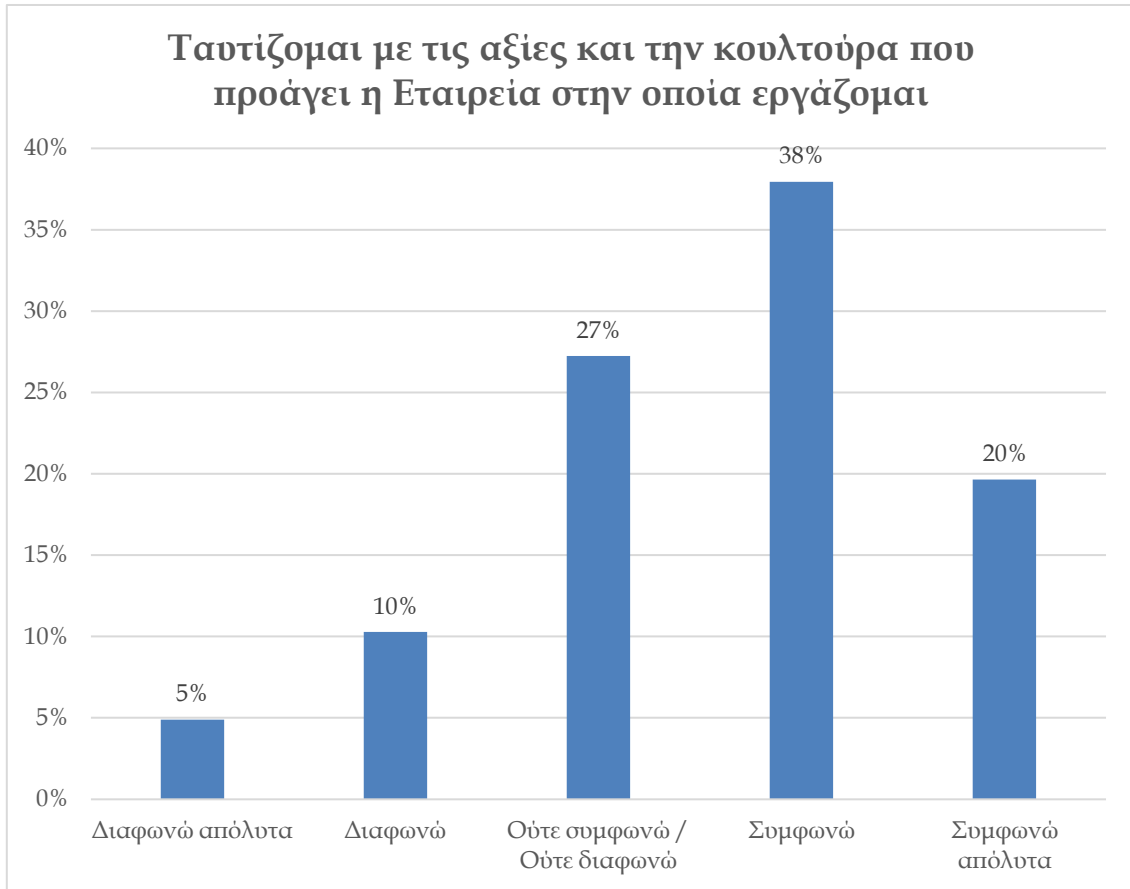
Ότι η εταιρεία στην οποία εργάζονται προάγει τη συνεργασία και την ομαδικότητα θεωρούν οι έξι στους δέκα εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα. Από την άλλη πλευρά, αντίθετη άποψη εκφράζει το 14% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην έρευνα, ενώ το 29% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα δεν έχει ξεκάθαρη άποψη επί του θέματος.

Διάγραμμα 30. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, προάγει τη συνεργασία και την ομαδικότητα»



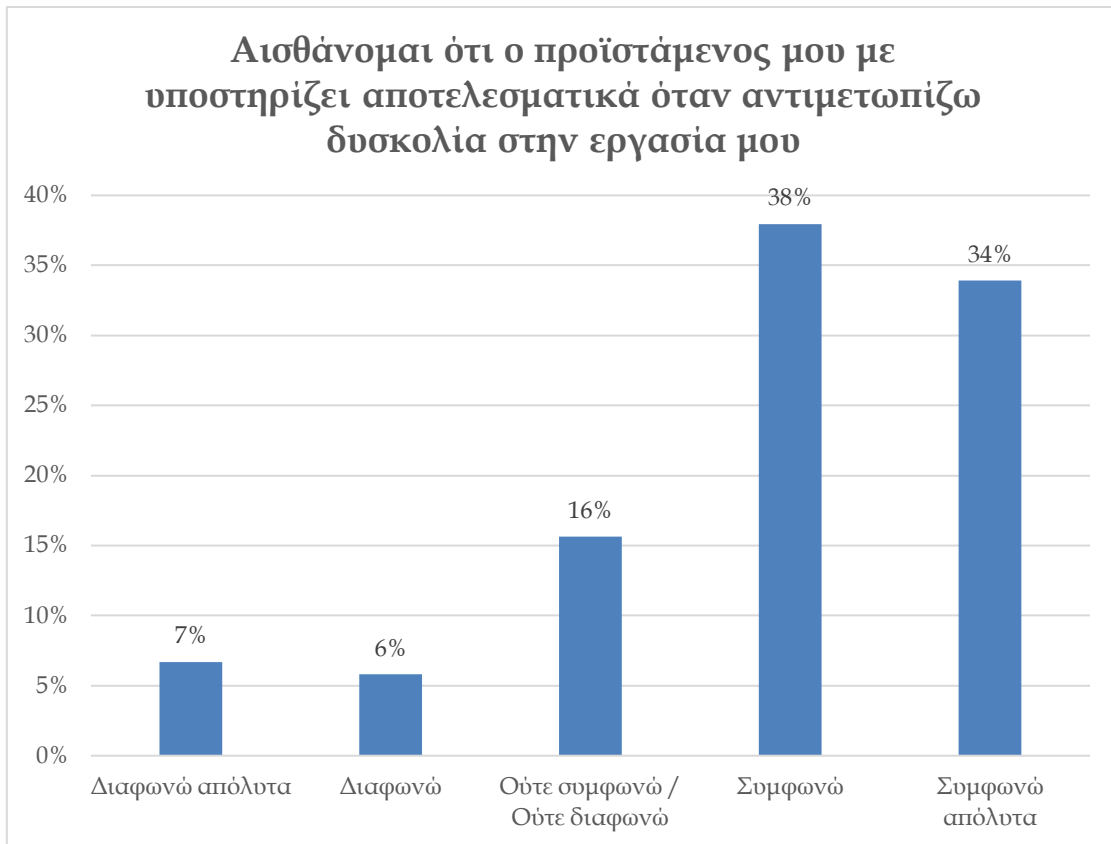
Την ταύτιση τους με τις αξίες και την κουλτούρα που προάγει η εταιρεία στην οποία εργάζονται εκφράζουν σχεδόν οι έξι στους δέκα εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην έρευνα. Αντίθετα, πως δεν ταυτίζονται με τις αξίες και την κουλτούρα που προάγει η εταιρεία τους, αναφέρει το 15% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα που συμμετείχαν στην έρευνα. Ουδέτερη στάση ως προς την ταύτιση τους με τις αξίες και την κουλτούρα που προάγει η εταιρεία στην οποία εργάζονται τηρούν σχεδόν ο ένας στους τρεις εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα.

Διάγραμμα 31. Απαντήσεις στην ερώτηση «ταυτίζομαι με τις αξίες και την κουλτούρα που προάγει η Εταιρεία στην οποία εργάζομαι»



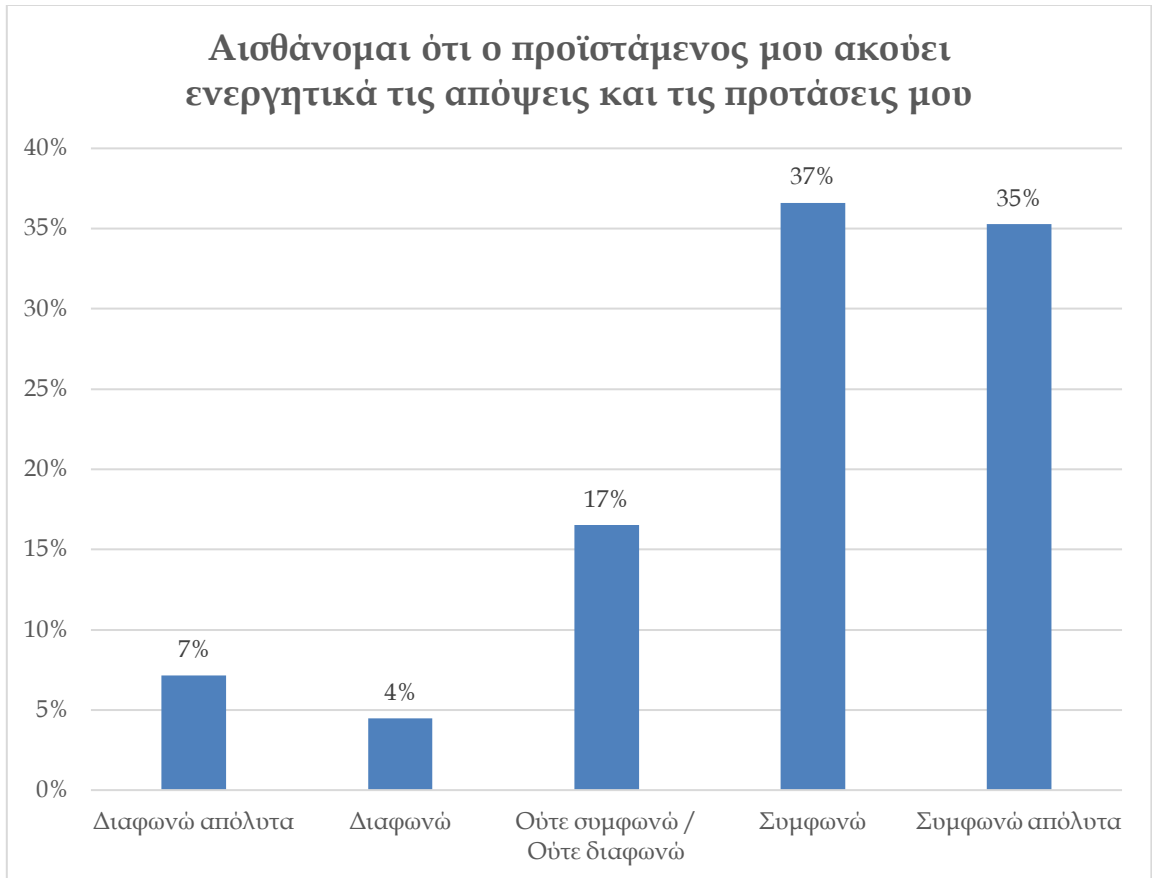
Οι επτά στους δέκα εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα θεωρούν ότι ο προϊστάμενος τους τους υποστηρίζει αποτελεσματικά όταν αντιμετωπίζουν κάποια δυσκολία στην εργασία τους. Αντίθετα, το 13% των εργαζόμενων σε τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην έρευνα αναφέρει ότι δεν ισχύει κάτι τέτοιο και πως δεν λαμβάνουν την κατάλληλη υποστήριξη από τον προϊστάμενο τους όσον αφορά τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους.

Διάγραμμα 32. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει αποτελεσματικά όταν αντιμετωπίζω δυσκολία στην εργασία μου»



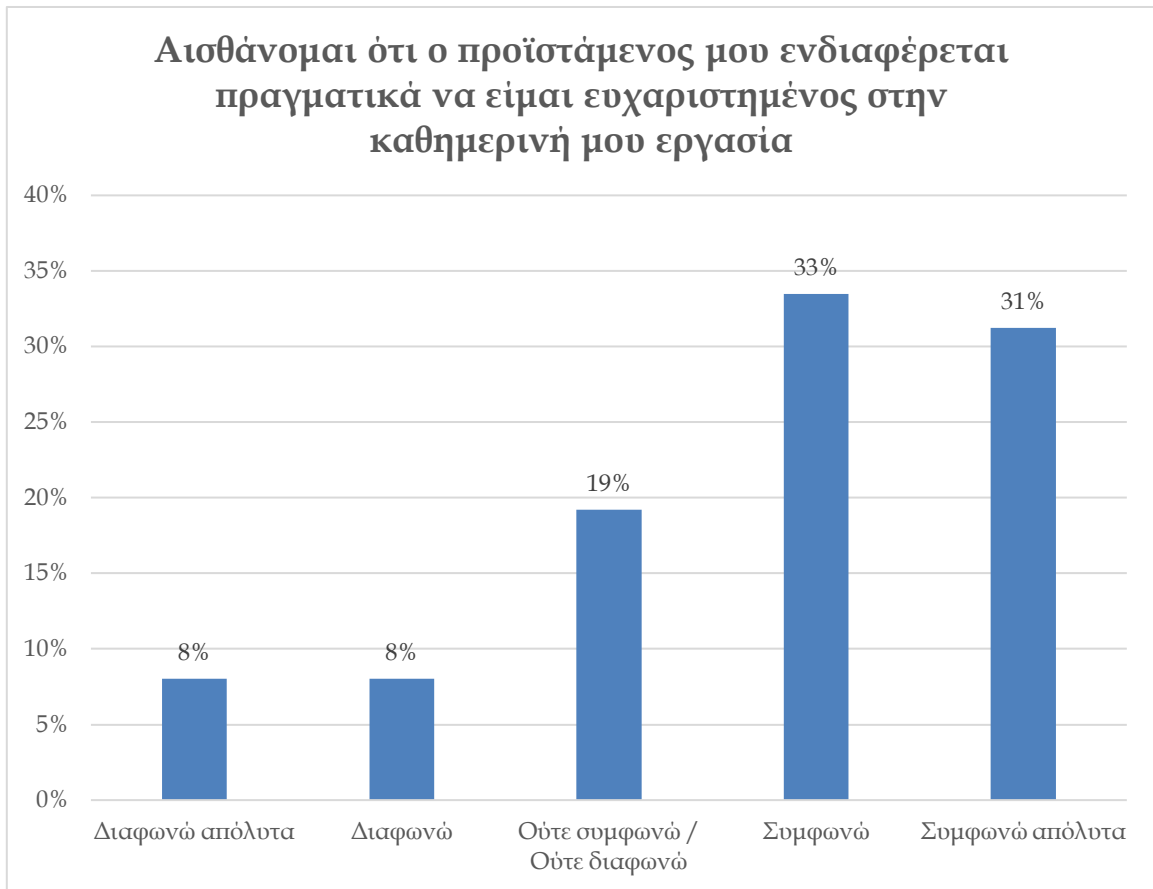
Οι επτά στους δέκα εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα αναφέρουν ότι θεωρούν πως ο προϊστάμενος τους ακούει ενεργητικά τις απόψεις και τις προτάσεις τους. Αντίθετα, ότι δεν ισχύει κάτι τέτοιο και ο προϊστάμενος τους δεν ακούει ενεργητικά τις απόψεις και τις προτάσεις του αναφέρει το 11% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα που συμμετείχαν στην έρευνα.

Διάγραμμα 33. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι ο προϊστάμενος μου ακούει ενεργητικά τις απόψεις και τις προτάσεις μου»



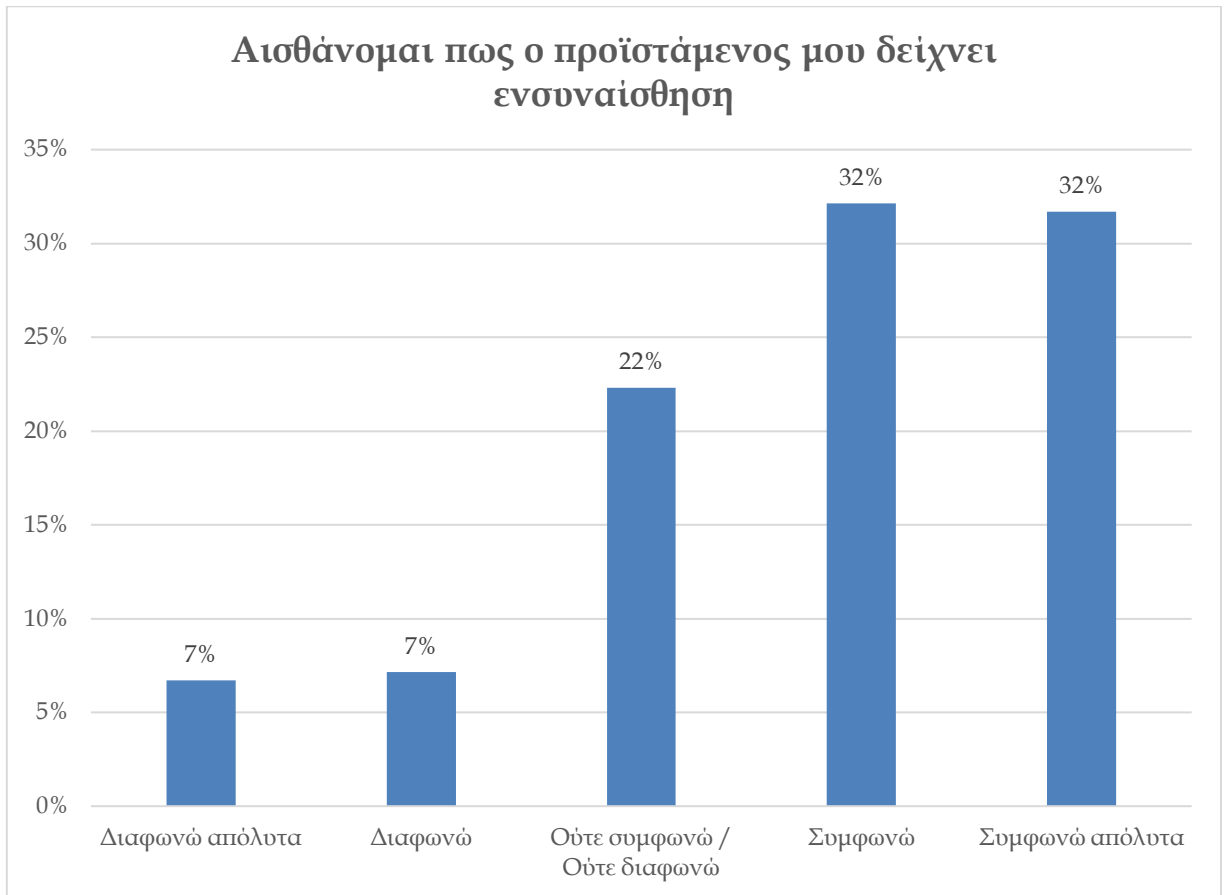
Ότι ο προϊστάμενος τους ενδιαφέρεται πραγματικά να είναι ευχαριστημένοι στην καθημερινή τους εργασία θεωρούν το 64% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην έρευνα. Αντίθετη άποψη εκφράζει το 16% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα στην ελληνική επικράτεια που συμμετείχαν στην έρευνα.

Διάγραμμα 34. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι ο προϊστάμενος μου ενδιαφέρεται πραγματικά να είμαι ευχαριστημένος στην καθημερινή μου εργασία»



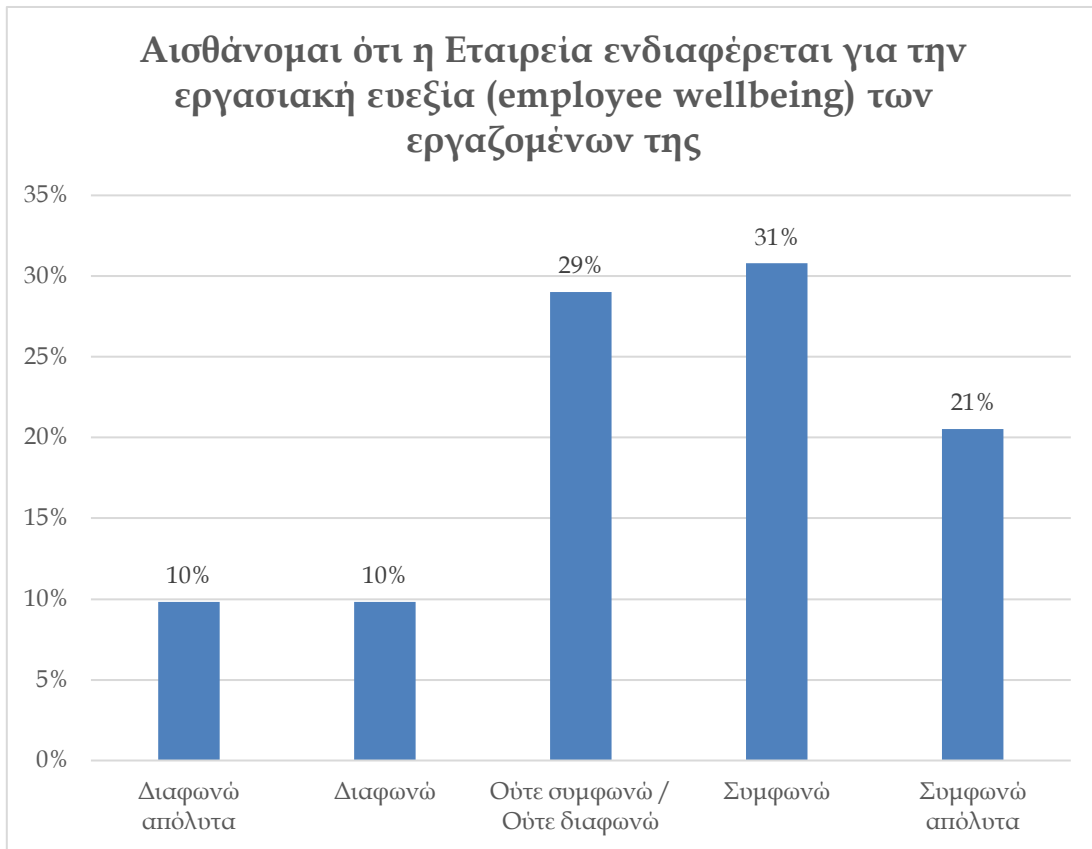
Την άποψη ότι ο προϊστάμενος τους δείχνει ενσυναίσθηση εκφράζει το 64% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα. Αντίθετη άποψη έχουν το 14% των εργαζομένων, ενώ το 22% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα δεν εκφράζουν ξεκάθαρη άποψη αναφορικά με το εάν ο προϊστάμενος τους δείχνει ενσυναίσθηση.

Διάγραμμα 35. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι πως ο προϊστάμενος μου δείχνει ενσυναίσθηση»



Ότι η εταιρεία για την οποία εργάζεται ενδιαφέρεται για την εργασιακή ευεξία των εργαζομένων της θεωρεί το 52% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα που συμμετείχαν στην έρευνα. Αντίθετα, ένας στους πέντε εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα θεωρεί ότι η εταιρεία στην οποία εργάζεται δεν ενδιαφέρεται για την εργασιακή ευεξία των εργαζομένων της.

Διάγραμμα 36. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η Εταιρεία ενδιαφέρεται για την εργασιακή ευεξία (employee wellbeing) των εργαζομένων της»



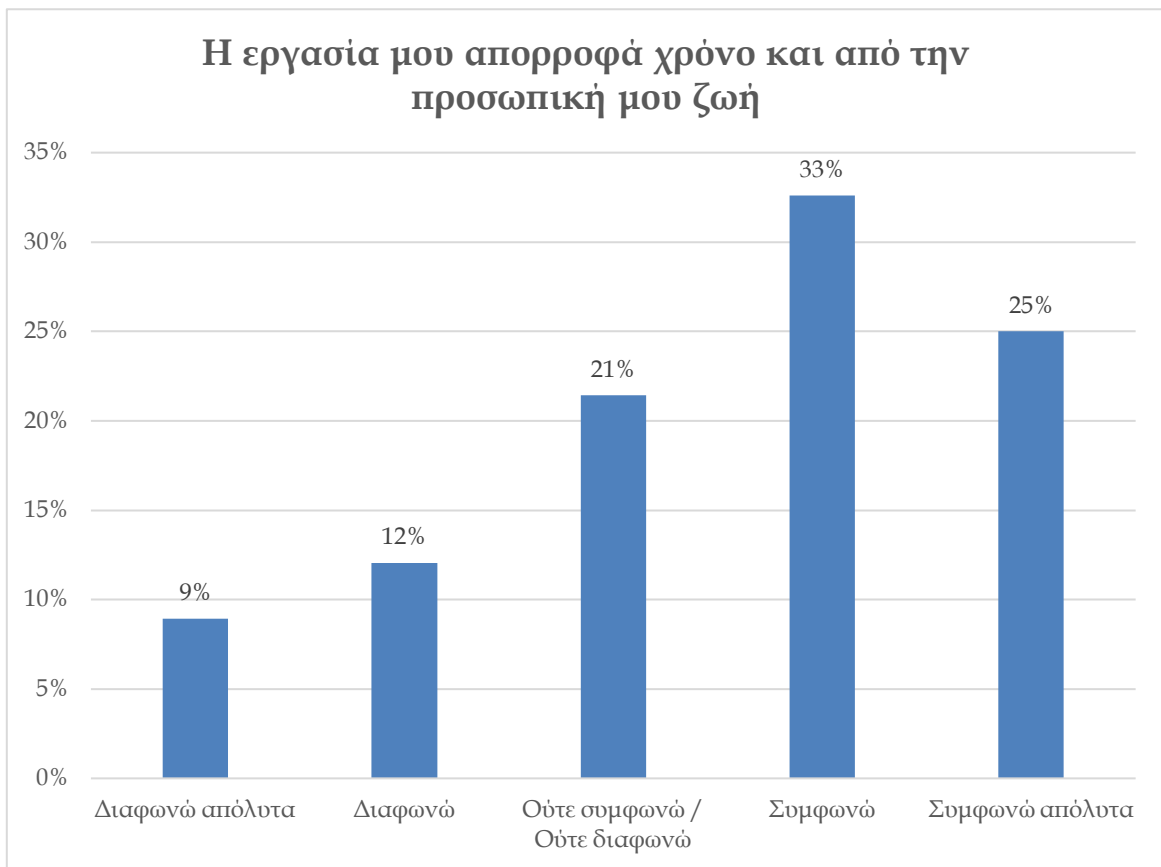
Το 48% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην έρευνα θεωρεί ότι η εταιρεία στην οποία εργάζεται ανταμείβει τους εργαζομένους της με τρόπο που του προσφέρει κίνητρα να εξελιχθεί και να αναλάβει περισσότερες ευθύνες. Αντίθετη άποψη ως προς τα κίνητρα που παρέχει η εταιρεία στην οποία εργάζεται, εκφράζει το 30% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα.

Διάγραμμα 37. Απαντήσεις στην ερώτηση «ο τρόπος με τον οποίο η Εταιρεία ανταμείβει τους εργαζομένους της, μου δίνει κίνητρο να εξελιχθώ και να αναλάβω περισσότερες ευθύνες»



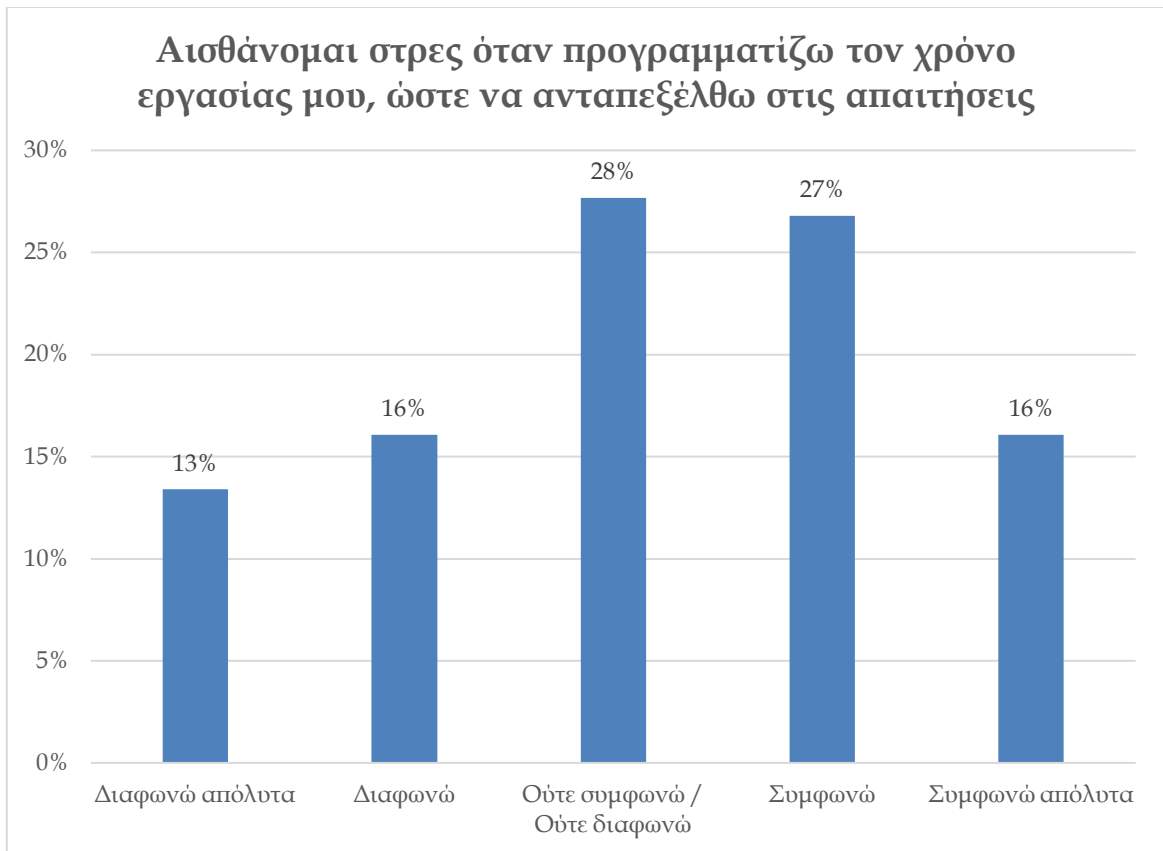
Για σχεδόν έξι στους δέκα εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα η εργασία τους απορροφά χρόνο και από την προσωπική τους ζωή, ενώ κάτι τέτοιο δεν ισχύει σύμφωνα με το 17% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην έρευνα.

Διάγραμμα 38. Απαντήσεις στην ερώτηση «η εργασία μου απορροφά χρόνο και από την προσωπική μου ζωή»



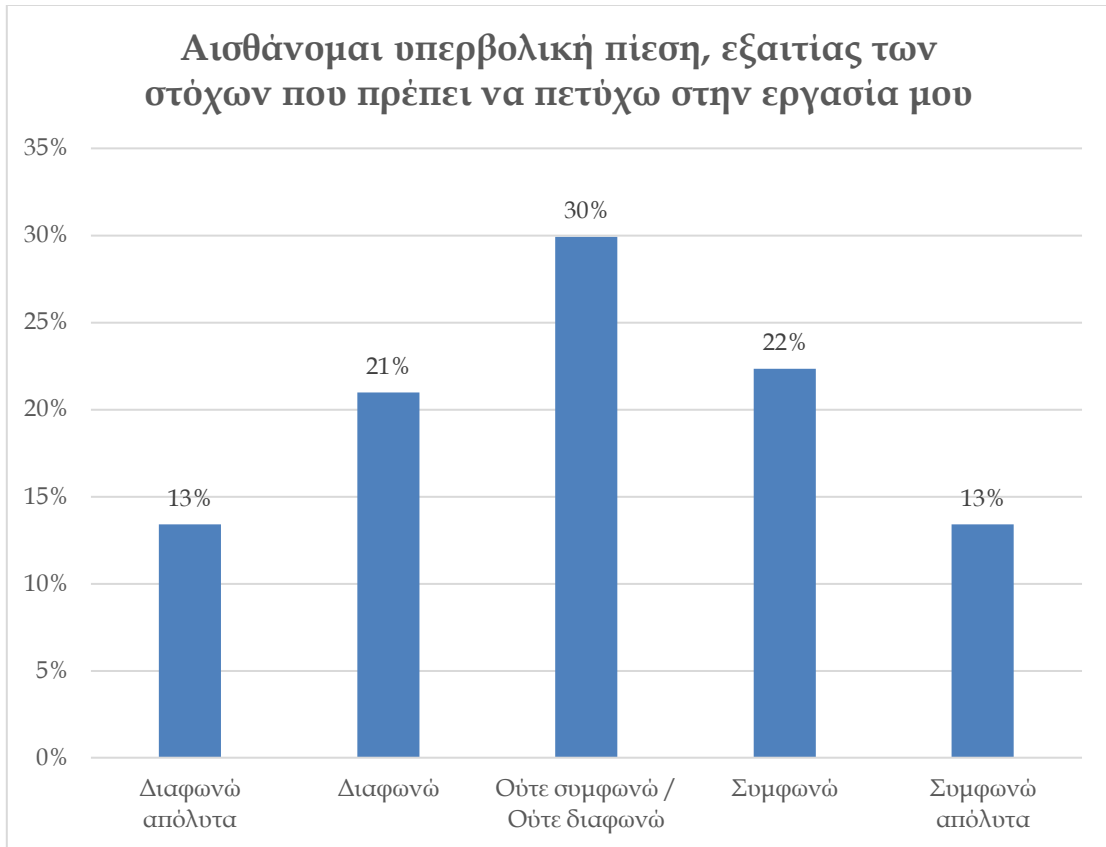
Ότι αισθάνεται στρες όταν προγραμματίζει τον χρόνο εργασίας του προκειμένου να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της εργασίας του αναφέρει το 43% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα. Ότι δεν αισθάνεται κάποιου είδους στρες κατά τον προγραμματισμό της εργασίας του αναφέρει σχεδόν ο ένας στους τρεις εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην παρούσα έρευνα.

Διάγραμμα 39. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι στρες όταν προγραμματίζω τον χρόνο εργασίας μου, ώστε να ανταπεξέλθω στις απαιτήσεις»



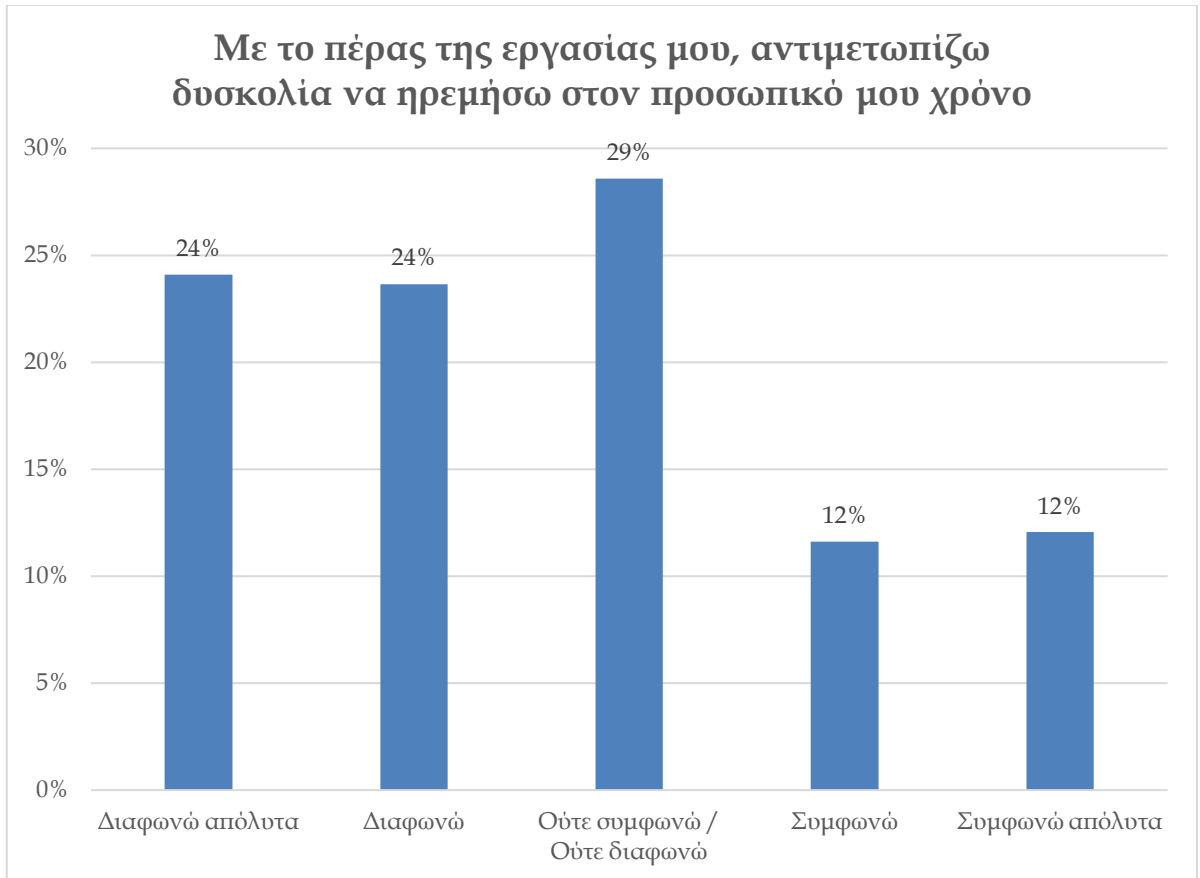
Ότι αισθάνεται υπερβολική πίεση εξαιτίας των στόχων που πρέπει να πετύχει στην εργασία του αναφέρει το 35% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα. Από την άλλη πλευρά, το 34% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην έρευνα αναφέρει ότι δεν αισθάνεται υπερβολική πίεση εξαιτίας των στόχων που θέτει η εργασία του.

Διάγραμμα 40. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι υπερβολική πίεση, εξαιτίας των στόχων που πρέπει να πετύχω στην εργασία μου»



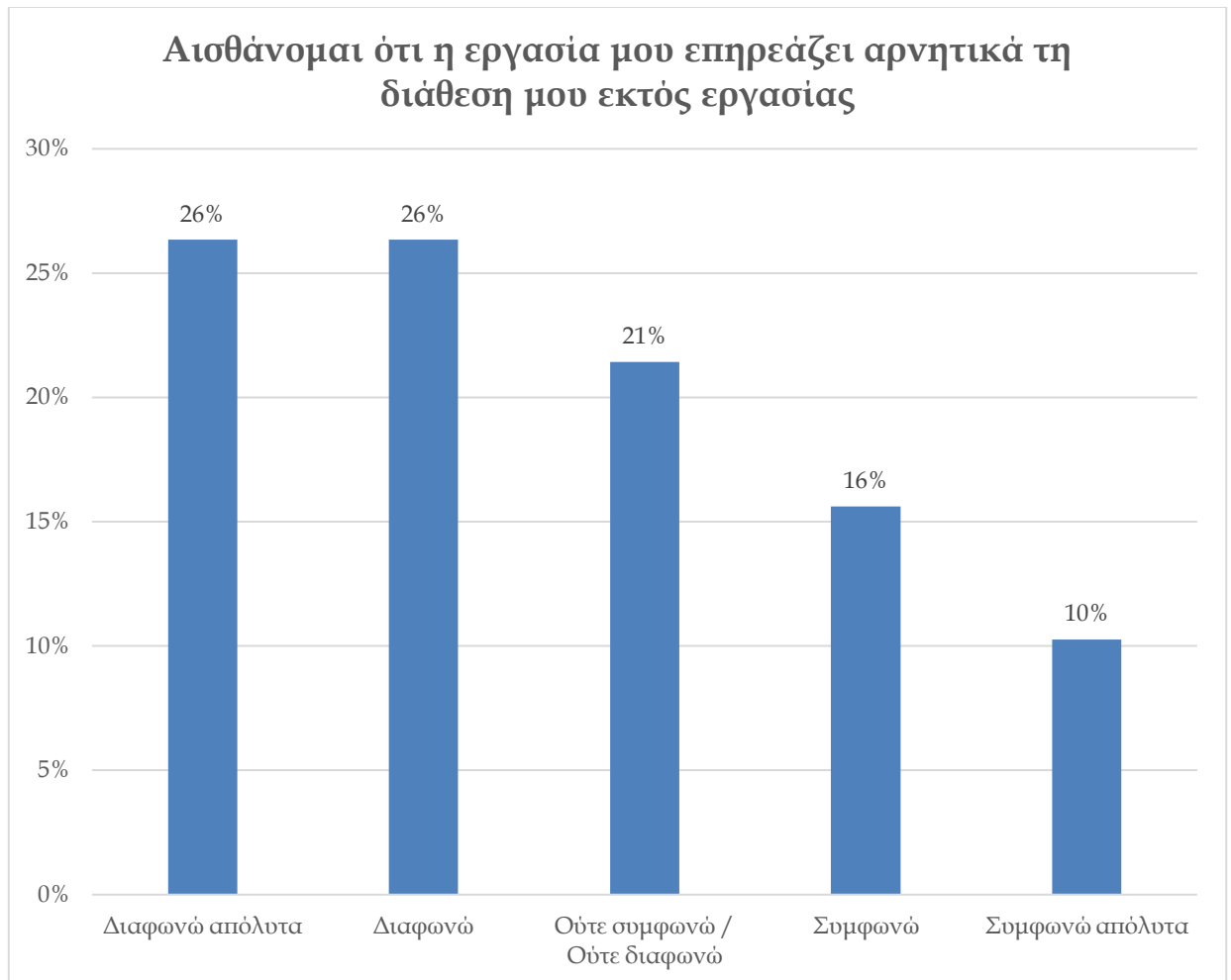
Μόλις το 24% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην έρευνα αναφέρει ότι αντιμετωπίζει δυσκολίες να ηρεμήσει στον προσωπικό του χρόνο. Πάνω από ένας στους δύο εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα αναφέρουν ότι δεν ισχύει κάτι τέτοιο.

Διάγραμμα 41. Απαντήσεις στην ερώτηση «με το πέρας της εργασίας μου, αντιμετωπίζω δυσκολία να ηρεμήσω στον προσωπικό μου χρόνο»



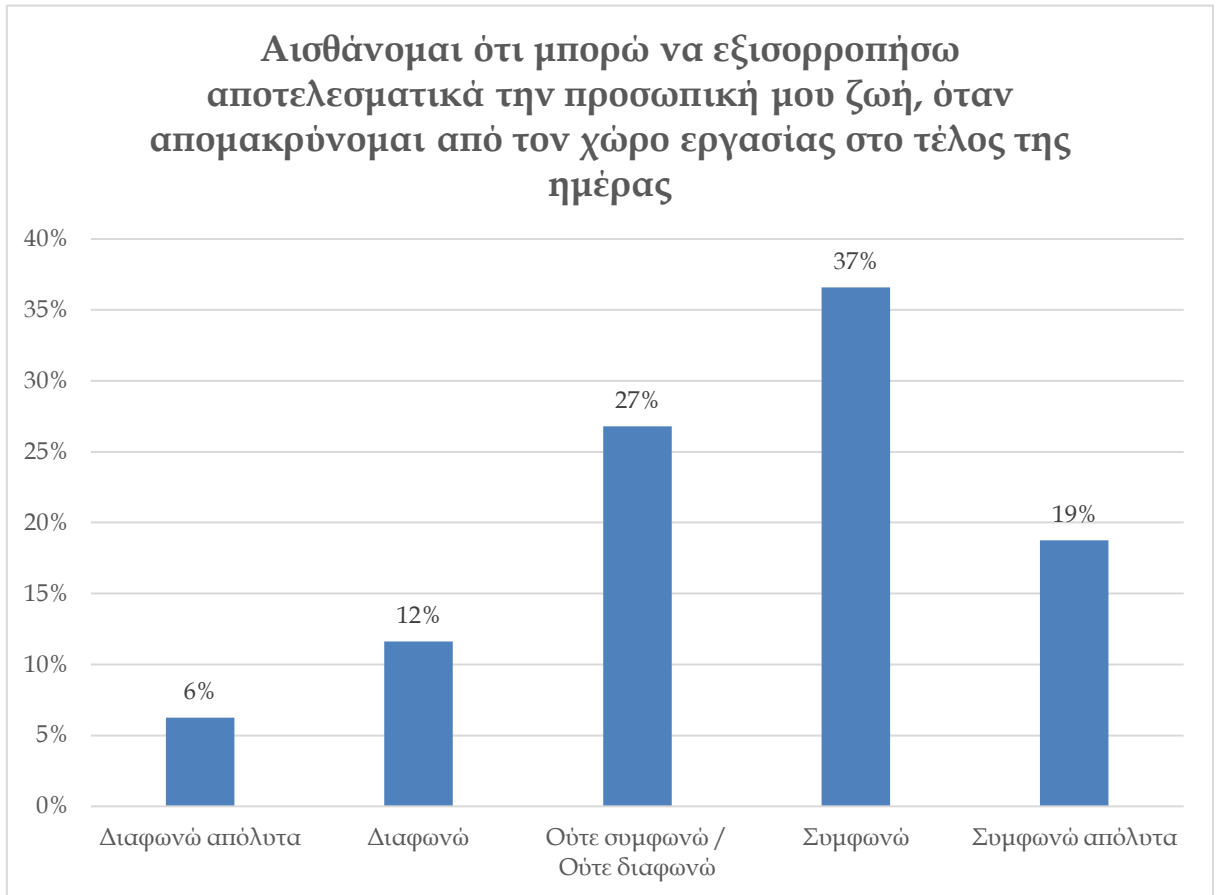
Μόλις το 26% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην παρούσα έρευνα αναφέρουν ότι η εργασία τους έχει αρνητική επίδραση στη διάθεση τους εκτός εργασίας. Αντίθετα, για τους μισούς εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα που συμμετείχαν στην έρευνα, δεν υφίσταται κάποια αρνητική επίδραση της εργασίας τους στη διάθεση τους κατά τον προσωπικό τους χρόνο εκτός εργασίας.

Διάγραμμα 42. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η εργασία μου επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση μου εκτός εργασίας»



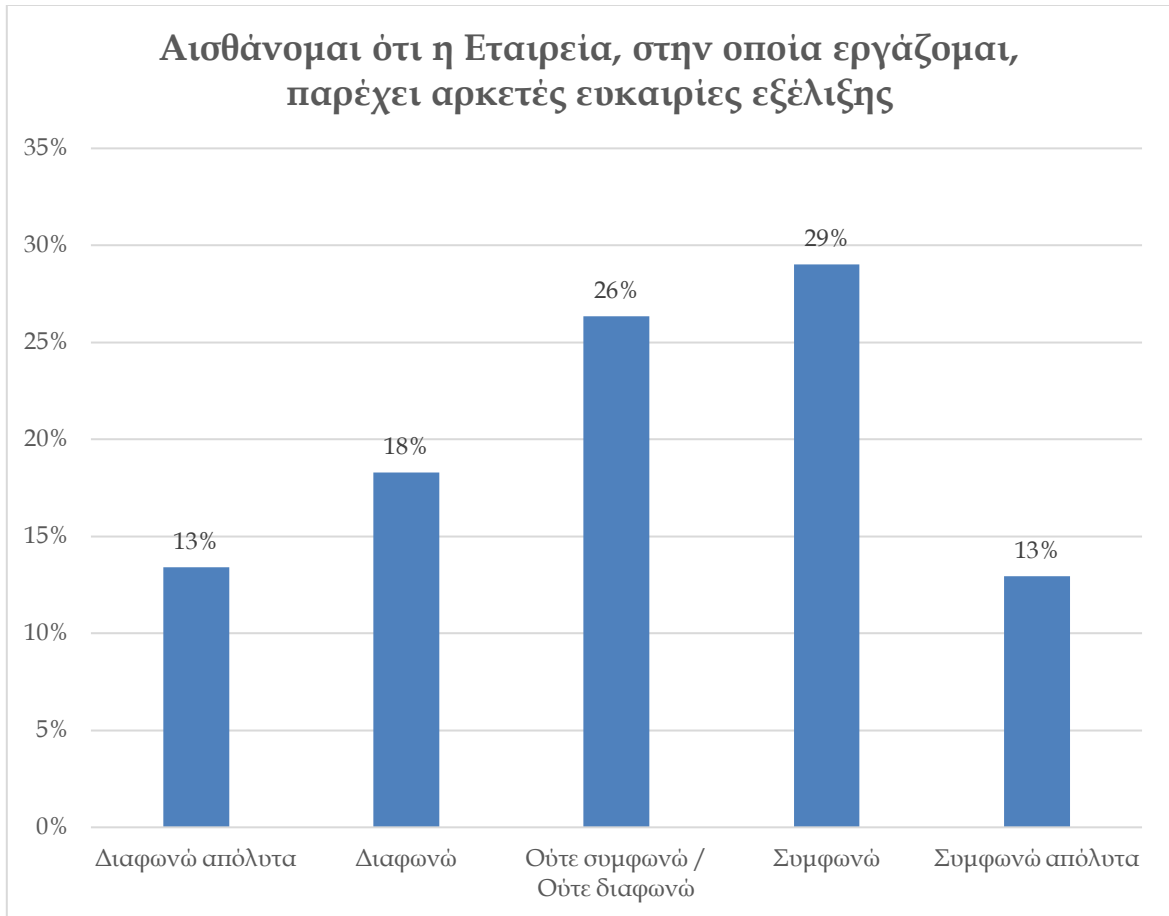
Πάνω από ένας στους δύο εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα αισθάνεται ότι μπορεί να εξισορροπήσει αποτελεσματικά την προσωπική του ζωή όταν απομακρύνεται από τον χώρο εργασίας του στο τέλος της εργασιακής ημέρας. Τη δυσκολία του ως προς την αποτελεσματική εξισορρόπηση της προσωπικής του ζωής μετά το τέλος της εργασίας του, εκφράζει το 18% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα που συμμετείχαν στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε.

Διάγραμμα 43. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι μπορώ να εξισορροπήσω αποτελεσματικά την προσωπική μου ζωή, όταν απομακρύνομαι από τον χώρο εργασίας στο τέλος της ημέρας»



Ότι η εταιρεία στην οποία εργάζονται παρέχει αρκετές ευκαιρίες εξέλιξης θεωρούν τέσσερις στους δέκα εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα που συμμετείχαν στην έρευνα. Αντίθετα, ότι η εταιρεία στην οποία εργάζονται δεν παρέχει αρκετές ευκαιρίες εξέλιξης θεωρούν οι τρεις στους δέκα εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα. Δεν εκφράζουν ξεκάθαρη άποψη ως προς τις ευκαιρίες εξέλιξης που παρέχει η εταιρεία στην οποία εργάζονται το 26% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην έρευνα.

Διάγραμμα 44. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, παρέχει αρκετές ευκαιρίες εξέλιξης»



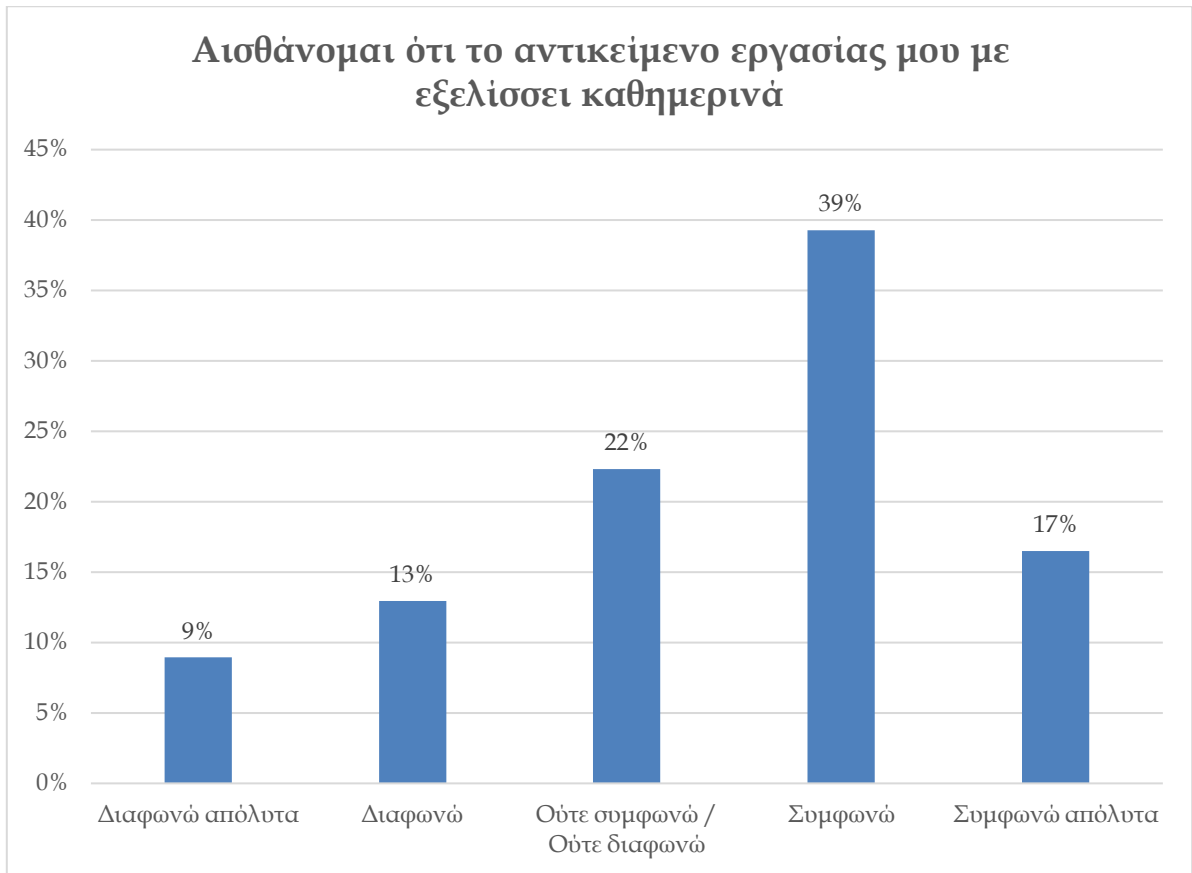
Ότι η εταιρεία στην οποία εργάζονται παρέχει επαρκείς ευκαιρίες εκπαίδευσης για την προσωπική τους ανάπτυξη θεωρούν το 44% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα που συμμετείχαν στην έρευνα. Από την άλλη πλευρά, το 28% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα αμφισβητούν ότι η εταιρεία στην οποία εργάζονται παρέχει επαρκείς ευκαιρίες εκπαίδευσης προκειμένου να αναπτυχθούν και σε προσωπικό επίπεδο.

Διάγραμμα 45. Απαντήσεις στην ερώτηση «η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, μου παρέχει επαρκείς ευκαιρίες εκπαίδευσης για την προσωπική μου ανάπτυξη»



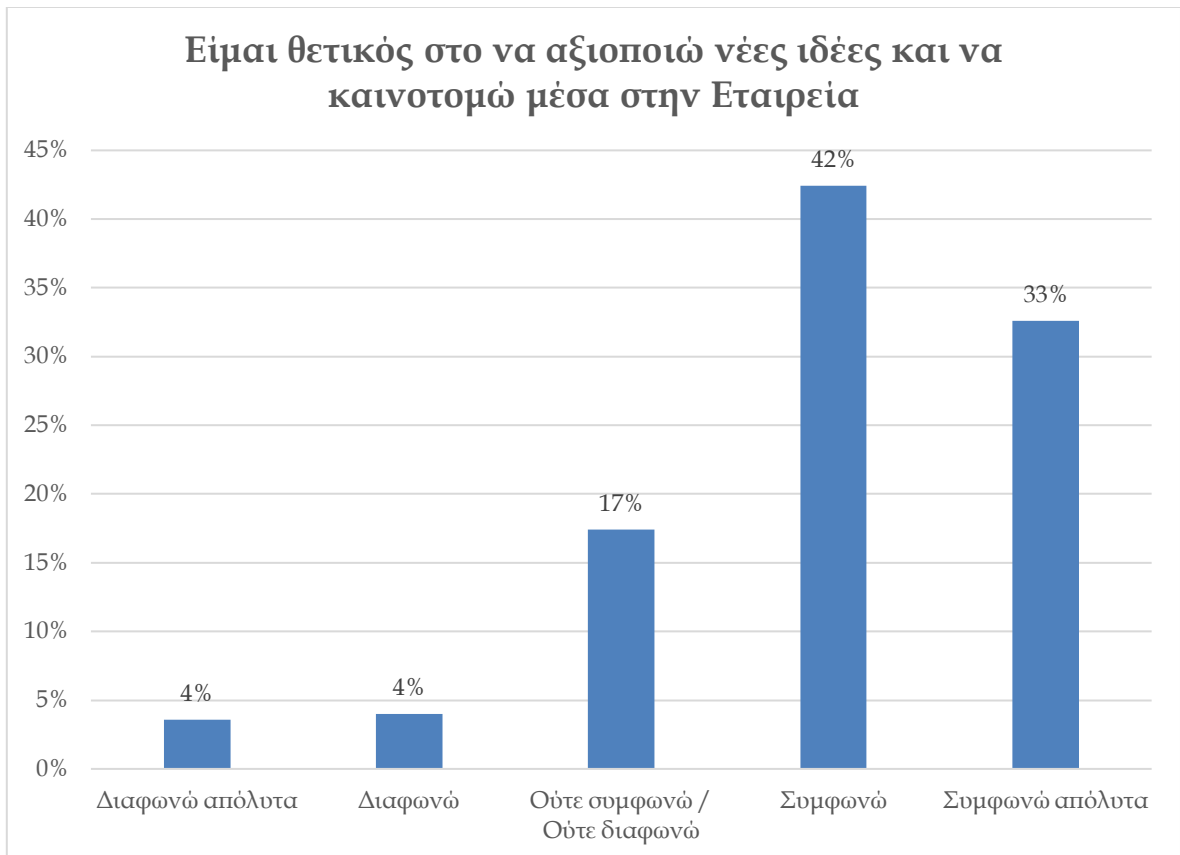
Πάνω από πέντε στους δέκα εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα θεωρούν ότι το αντικείμενο εργασίας τους τους οδηγεί στο να εξελίσσονται σε καθημερινή βάση. Αντίθετη άποψη εκφράζει ο ένας στους πέντε εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα που πήρε μέρος στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε.

Διάγραμμα 46. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι το αντικείμενο εργασίας μου με εξελίσσει καθημερινά»



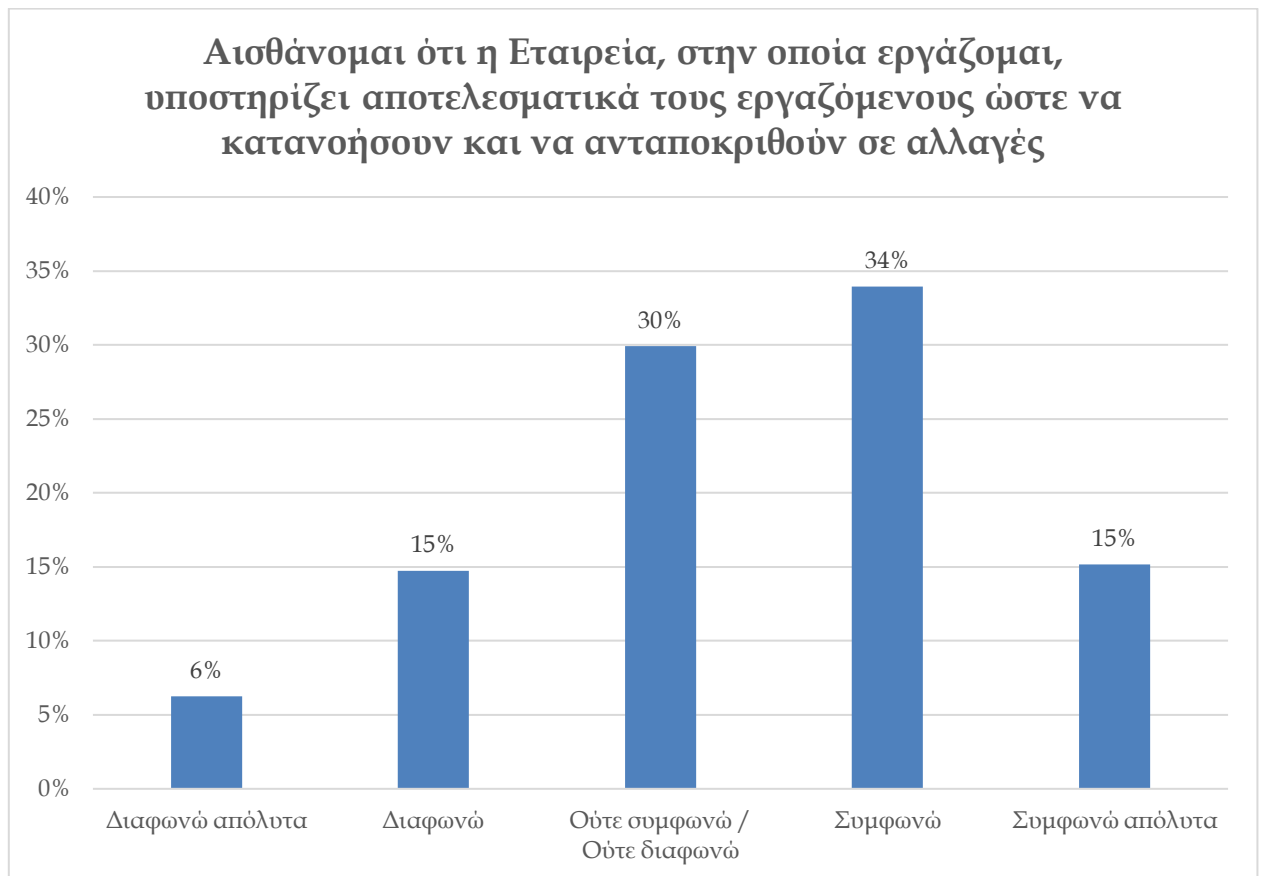
Θετικοί στο να αξιοποιούν νέες ιδέες και να καινοτομούν στην εταιρεία στην οποία εργάζονται δηλώνουν η μεγάλη πλειοψηφία των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα, σε ποσοστό 75%, οι τρεις στους τέσσερις εργαζόμενους. Μόλις το 8% των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην έρευνα, δεν εμφανίζεται θετικό στο να αξιοποιεί νέες ιδέες και να καινοτομεί στο αντικείμενο εργασίας του.

Διάγραμμα 47. Απαντήσεις στην ερώτηση «είμαι θετικός στο να αξιοποιώ νέες ιδέες και να καινοτομώ μέσα στην Εταιρεία»



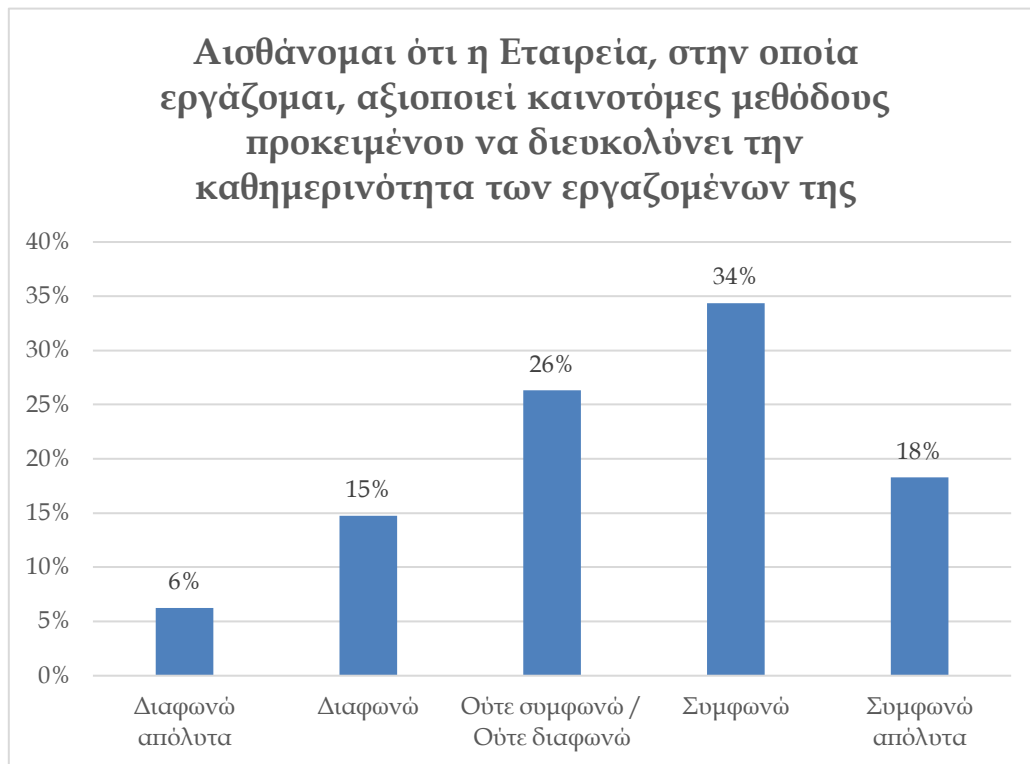
Σχεδόν ο ένας στους δύο εργαζόμενους στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι η εταιρεία στην οποία εργάζονται υποστηρίζει αποτελεσματικά τους εργαζόμενους της, προκειμένου να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν σε τυχόν αλλαγές που καλούνται να αντιμετωπίσουν. Αντίθετη άποψη εκφράζουν σχεδόν ο ένας στους πέντε εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα, αμφισβητώντας ότι η εταιρεία στην οποία εργάζονται υποστηρίζει αποτελεσματικά τους εργαζόμενους της, ώστε να ανταποκριθούν κατάλληλα στις αλλαγές που καλούνται να διαχειριστούν.

Διάγραμμα 48. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, υποστηρίζει αποτελεσματικά τους εργαζόμενους ώστε να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν σε αλλαγές»



Ένας στους δύο εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα αναφέρουν ότι αισθάνονται πως η εταιρεία στην οποία εργάζονται αξιοποιεί καινοτόμες μεθόδους, προκειμένου να διευκολύνει την καθημερινότητα των εργαζομένων της. Από την άλλη πλευρά, ο ένας στους πέντε εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα εκφράζει την διαφωνία του σχετικά με την αξιοποίηση καινοτόμων μεθόδων από την εταιρεία στην οποία εργάζεται για τη διευκόλυνση της καθημερινότητας των εργαζομένων της και θεωρεί πως δεν λαμβάνει ανάλογες πρωτοβουλίες.

Διάγραμμα 49. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, αξιοποιεί καινοτόμες μεθόδους προκειμένου να διευκολύνει την καθημερινότητα των εργαζομένων της»



3.3.2 Έλεγχοι μεταξύ των απόψεων των εργαζομένων ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal - Wallis αναφορικά με το εάν παρουσιάζονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των απόψεων των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα της χώρας που πήραν μέρος στην έρευνα με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Εξετάζεται η επίδραση παραγόντων όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, το μέγεθος της επιχείρησης σε όρους απασχόλησης, η θέση του εργαζόμενου στην εταιρική ιεραρχία, τα έτη εργασίας στην ίδια επιχείρηση καθώς και το ύψος του μηνιαίου εισοδήματος των εργαζομένων. Καθώς ο αριθμός των αποτελεσμάτων είναι ιδιαίτερα μεγάλος, παρουσιάζονται μόνο οι ερωτήσεις για τις οποίες βρέθηκαν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα.

3.3.2.1 Αποτελέσματα με βάση το φύλο

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal – Wallis για τις ερωτήσεις για τις οποίες βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, αναφορικά με την επίδραση του φύλου.

Πίνακας 2. Αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal – Wallis για τις ερωτήσεις για τις οποίες βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, αναφορικά με την επίδραση του φύλου

	Τιμή p
Αισθάνομαι ότι η εργασία μου επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση μου εκτός εργασίας	,037

Από τα αποτελέσματα των ελέγχων προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς το φύλο σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μόνο για την ερώτηση που αφορά το εάν η εργασία επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση του εργαζόμενου και στην προσωπική του ζωή εκτός εργασίας, καθώς η p-τιμή $0,037 < 0,05$.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι απαντήσεις ανάλογα με το φύλο στην ερώτηση εάν η εργασία επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση του εργαζόμενου και στην προσωπική του ζωή εκτός εργασίας.

Πίνακας 3. Απαντήσεις ανάλογα με το φύλο στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η εργασία μου επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση μου εκτός εργασίας»

		Αισθάνομαι ότι η εργασία μου επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση μου εκτός εργασίας					Σύνολο
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Φύλο	Άνδρας	28.0%	34.0%	17.0%	17.0%	4.0%	100.0%
	Γυναίκα	25.0%	20.2%	25.0%	14.5%	15.3%	100.0%
	Σύνολο	26.3%	26.3%	21.4%	15.6%	10.3%	100.0%

Από τις απαντήσεις στην έρευνα προκύπτει ότι σε μικρότερο ποσοστό οι άντρες που εργάζονται σε τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα αναφέρουν ότι η εργασία τους

επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση τους και εκτός εργασίας, με το ποσοστό των γυναικών που η διάθεση τους επηρεάζεται αρνητικά και εκτός εργασίας να εμφανίζεται σαφώς υψηλότερο.

3.3.2.2 Αποτελέσματα με βάση την ηλικία

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal – Wallis για τις ερωτήσεις για τις οποίες βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, αναφορικά με την επίδραση της ηλικίας.

Πίνακας 4. Αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal – Wallis για τις ερωτήσεις για τις οποίες βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, αναφορικά με την επίδραση της ηλικίας

	Τιμή p
Πρωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας	0,013
Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις καθημερινές μου δραστηριότητες στην εργασία μου	,046
Αισθάνομαι ότι η εργασία μου αυξάνει την αυτοεκτίμηση μου	,027

Από τα αποτελέσματα των ελέγχων προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς την ηλικία όσον αφορά την ενεργή προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών της εταιρείας, καθώς η p-τιμή = 0,013 < 0,05, ως προς την ικανοποίηση από τις καθημερινές δραστηριότητες στην εργασία, καθώς η p-τιμή = 0,046 < 0,05 και στην ερώτηση που αφορά την αύξηση της αυτοεκτίμησης εξαιτίας της εργασίας, καθώς η p-τιμή = 0,027 < 0,05.

Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη μεταξύ των διαφορών ηλικιακών κατηγοριών για τις ερωτήσεις για τις οποίες προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ τουλάχιστον δύο κατηγοριών.

Πίνακας 5. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη μεταξύ των διαφορών ηλικιακών κατηγοριών για τις ερωτήσεις για τις οποίες προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ τουλάχιστον δύο κατηγοριών

Ερώτηση	Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Πρωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας	18-25-55 και άνω	-57.609	20.700	-2.783	.005	.054
Πρωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας	26-35-55 και άνω	-51.757	18.831	-2.749	.006	.060
Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις καθημερινές δραστηριότητες στην εργασία μου	18-25-55 και άνω	-56.370	20.605	-2.736	.006	.062
Αισθάνομαι ότι η εργασία μου αυξάνει την αυτοεκτίμηση μου	18-25-55 και άνω	-64.167	20.927	-3.066	.002	.022
Αισθάνομαι ότι η εργασία μου αυξάνει την αυτοεκτίμηση μου	26-35-55 και άνω	-57.030	19.038	-2.996	.003	.027
Αισθάνομαι ότι η εργασία μου αυξάνει την αυτοεκτίμηση μου	36-45-55 και άνω	-56.148	19.523	-2.876	.004	.040

Αν και με βάση τα αποτελέσματα του ελέγχου δεν διαπιστώνονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ οποιονδήποτε δύο κατηγοριών σε επίπεδο σημαντικότητας 5% για την ερώτηση αν οι εργαζόμενοι σε τηλεφωνικά κέντρα προωθούν ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας για την οποία εργάζονται, στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 10% υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων που είναι μεταξύ 18 και 25 ετών και των εργαζομένων που είναι 55 ετών και άνω, καθώς και μεταξύ των εργαζομένων που είναι μεταξύ 26 και 35 ετών και των εργαζομένων που είναι 55 ετών και άνω. Το αρνητικό test statistic προκύπτει δεδομένου ότι ο μέσος (mean rank score~εφόσον δεν έχουμε συνεχή μεταβλητή) της δεύτερης κατηγορίας είναι

μεγαλύτερος από τον μέσο της πρώτης κατηγορίας, γι' αυτό το λόγο και το test statistic μπορεί να είναι αρνητικό.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι απαντήσεις στη σχετική ερώτηση ανά ηλικιακή κατηγορία.

Πίνακας 6. Απαντήσεις στην ερώτηση «προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας» ανά ηλικιακή κατηγορία

		Προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας					Σύνολο
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Ηλικία	18-25	9.4%	9.4%	25.0%	18.8%	37.5%	100.0%
	26-35	4.6%	6.9%	18.4%	37.9%	32.2%	100.0%
	36-45	3.3%	4.9%	11.5%	44.3%	36.1%	100.0%
	46-55			9.4%	43.8%	46.9%	100.0%
	55 και άνω			8.3%	16.7%	75.0%	100.0%
Σύνολο		4.0%	5.4%	15.6%	36.6%	38.4%	100.0%

Οι εργαζόμενοι που είναι 55 ετών και άνω αναφέρουν σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό ότι προωθούν ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας στην οποία εργάζονται, συγκριτικά με τους εργαζόμενους μεταξύ 18 και 25 ετών και τους εργαζόμενους μεταξύ 26 και 35 ετών. Το εύρημα αυτό μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι που είναι 55 ετών και άνω ανήκουν σε μεγαλύτερο βαθμό στα ανώτερα στελέχη της εταιρείας. Ταυτόχρονα, υπάρχει και το ενδεχόμενο οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας να προωθούν περισσότερο ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας στην οποία εργάζονται, λόγω μεγαλύτερου φόβου απώλειας της θέσης εργασίας τους, καθώς για τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας η εύρεση μίας νέας θέσης εργασίας είναι δύσκολη.

Αναφορικά με το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ικανοποιημένοι με τις καθημερινές δραστηριότητες στην εργασία τους, σύμφωνα με τα αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων δεν διαπιστώνονται στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ οποιονδήποτε δύο κατηγοριών. Στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 10% διαπιστώνονται μεταξύ

των εργαζομένων που είναι μεταξύ 18 και 25 ετών και των εργαζομένων που είναι 55 ετών και άνω.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στη σχετική ερώτηση ανά ηλικιακή κατηγορία.

Πίνακας 7. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις καθημερινές μου δραστηριότητες στην εργασία μου» ανά ηλικιακή κατηγορία

		Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις καθημερινές μου δραστηριότητες στην εργασία μου					Σύνολο
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Ηλικία	18-25	3.1%	3.1%	53.1%	18.8%	21.9%	100.0%
	26-35	2.3%	12.6%	16.1%	56.3%	12.6%	100.0%
	36-45	9.8%	4.9%	26.2%	41.0%	18.0%	100.0%
	46-55	3.1%	3.1%	15.6%	59.4%	18.8%	100.0%
	55 και άνω			16.7%	33.3%	50.0%	100.0%
Σύνολο		4.5%	7.1%	24.1%	46.0%	18.3%	100.0%

Οι εργαζόμενοι που είναι 55 ετών και άνω αναφέρουν σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίηση από την εργασία τους συγκριτικά με τους νέους εργαζόμενους μεταξύ 18 και 25 ετών. Το συγκεκριμένο εύρημα της έρευνας μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι οι νέοι εργαζόμενοι, μεταξύ 18 και 25 ετών, ανήκουν στα χαμηλά ιεραρχικά κλιμάκια, ενώ οι εργαζόμενοι με μεγάλη εργασιακή εμπειρία, ηλικίας 55 ετών και άνω αποτελούν κυρίως τα ανώτερα στελέχη των τηλεφωνικών κέντρων.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι η εργασία τους αυξάνει την αυτοεκτίμησή τους, με βάση τα αποτελέσματα των ελέγχων προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων ηλικίας μεταξύ 18 και 25 ετών και των εργαζομένων ηλικίας 55 ετών και άνω, μεταξύ των εργαζομένων ηλικίας μεταξύ 26 και 35 ετών και ηλικίας 55 ετών και άνω και μεταξύ των εργαζομένων ηλικίας μεταξύ 36 και 45 ετών και ηλικίας 55 ετών και άνω.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι απαντήσεις ανά ηλικιακή κατηγορία στη σχετική ερώτηση.

Πίνακας 8. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η εργασία μου αυξάνει την αυτοεκτίμηση μου» ανά ηλικιακή κατηγορία

		Αισθάνομαι ότι η εργασία μου αυξάνει την αυτοεκτίμηση μου					Σύνολο
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ού τε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Ηλικία	18-25	9.4%	6.3%	28.1%	28.1%	28.1%	100.0%
	26-35	6.9%	5.7%	18.4%	43.7%	25.3%	100.0%
	36-45	8.2%	8.2%	16.4%	37.7%	29.5%	100.0%
	46-55	3.1%		25.0%	37.5%	34.4%	100.0%
	55 και άνω			8.3%	16.7%	75.0%	100.0%
Σύνολο		6.7%	5.4%	19.6%	37.5%	30.8%	100.0%

Διαπιστώνεται ότι η εργασία αυξάνει την αυτοεκτίμηση των εργαζομένων ηλικίας 55 ετών και άνω σε σημαντικά μεγαλύτερο ποσοστό συγκριτικά με τους εργαζόμενους με μικρότερη εμπειρία και νεότερους σε ηλικία, που ανήκουν στις ηλικίες μεταξύ 18 και 25 ετών και 26 και 35 ετών.

3.3.2.3 Αποτελέσματα με βάση την οικογενειακή κατάσταση

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal - Wallis για τις ερωτήσεις για τις οποίες βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, αναφορικά με την επίδραση της οικογενειακής κατάστασης.

Πίνακας 9. Αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal - Wallis για τις ερωτήσεις για τις οποίες βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, αναφορικά με την επίδραση της οικογενειακής κατάστασης

	Τιμή p
Προτείνω σε τρίτους την Εταιρεία που εργάζομαι ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος	,028
Πρωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας	,015

Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις ,044
καθημερινές μου δραστηριότητες στην
εργασία μου

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ελέγχων προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% για την ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι σε τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα που πήραν μέρος στην έρευνα προτείνουν σε τρίτους την εταιρεία στην οποία εργάζονται ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος, καθώς η p -τιμή = 0,028 < 0,05. Προκύπτουν, ακόμη, στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα προωθούν ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας στην οποία εργάζονται, καθώς η p -τιμή = 0,015 < 0,05, καθώς και για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ικανοποιημένοι με τις καθημερινές δραστηριότητες στην εργασία τους, καθώς η p -τιμή = 0,044 < 0,05.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων ανά ζεύγη του Dunn για τις ερωτήσεις για τις οποίες προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ τουλάχιστον δύο κατηγοριών.

Πίνακας 10. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων ανά ζεύγη του Dunn για τις ερωτήσεις για τις οποίες προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ τουλάχιστον δύο κατηγοριών

Ερώτηση	Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Προτείνω σε τρίτους την Εταιρεία που εργάζομαι ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος	Ανύπαντρος/η-Παντρεμένος/η	-21.978	8.562	-2.567	.010	.031
Προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας	Ανύπαντρος/η-Παντρεμένος/η	-23.870	8.548	-2.793	.005	.016

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου για την ερώτηση αναφορικά με το εάν οι εργαζόμενοι σε τηλεφωνικά κέντρα προτείνουν σε τρίτους την εταιρεία στην οποία εργάζονται ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος, προκύπτουν στατιστικά

σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ ανύπαντρων και παντρεμένων εργαζόμενων σε τηλεφωνικά κέντρα. Το αρνητικό test statistic προκύπτει δεδομένου ότι ο μέσος (mean rank score~εφόσον δεν έχουμε συνεχή μεταβλητή) της δεύτερης κατηγορίας είναι μεγαλύτερος από τον μέσο της πρώτης κατηγορίας, γι' αυτό το λόγο και το test statistic μπορεί να είναι αρνητικό.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι απαντήσεις στη σχετική ερώτηση ανά οικογενειακή κατάσταση.

Πίνακας 11. Απαντήσεις στην ερώτηση «προτείνω σε τρίτους την Εταιρεία που εργάζομαι ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος» ανά ηλικιακή κατηγορία

		Προτείνω σε τρίτους την Εταιρεία που εργάζομαι ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος					Σύνολο
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Οικογενειακή Κατάσταση	Ανύπαντρος/η	4.6%	7.6%	19.1%	44.3%	24.4%	100.0%
	Διαζευγμένος/η			11.1%	55.6%	33.3%	100.0%
	Παντρεμένος/η	4.8%	2.4%	15.5%	34.5%	42.9%	100.0%
Σύνολο		4.5%	5.4%	17.4%	41.1%	31.7%	100.0%

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι οι ανύπαντροι εργαζόμενοι προτείνουν σε μεγαλύτερο βαθμό σε τρίτους την εταιρεία στην οποία εργάζονται ως ένα καλό περιβάλλον εργασίας. Οι εργαζόμενοι που είναι παντρεμένοι έχουν σαφώς διαφορετικές ανάγκες από τους εργαζόμενους που είναι ανύπαντροι, για τις οποίες πιθανώς η εταιρεία στην οποία εργάζονται να μην παρέχει τις κατάλληλες διευκολύνσεις και δεν έχει λάβει τις απαραίτητες προβλέψεις για την διευκόλυνση των έγγαμων εργαζομένων, με συνέπεια να προκύπτει μία σχετική δυσαρέσκεια που αποτυπώνεται στη μειωμένη προώθηση της εταιρίας στην οποία εργάζονται ως ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, ιδιαίτερα για άλλους παντρεμένους εργαζόμενους.

Όσον αφορά την ερώτηση για το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα προωθούν ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας στην οποία εργάζονται, από τα αποτελέσματα των ελέγχων προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των ανύπαντρων και των παντρεμένων εργαζόμενων στα τηλεφωνικά κέντρα.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση αναφορικά με το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα προωθούν ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας στην οποία εργάζονται, ανά οικογενειακή κατάσταση.

Πίνακας 12. Απαντήσεις στην ερώτηση «προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας»

		Προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας					Σύνολο
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Οικογενειακή Κατάσταση	Ανύπαντρος/η	5.3%	7.6%	18.3%	36.6%	32.1%	100.0%
	Διαζευγμένος/η			11.1%	44.4%	44.4%	100.0%
	Παντρεμένος/η	2.4%	2.4%	11.9%	35.7%	47.6%	100.0%
Σύνολο		4.0%	5.4%	15.6%	36.6%	38.4%	100.0%

Με βάση τις απαντήσεις στη σχετική ερώτηση, προκύπτει ότι οι παντρεμένοι εργαζόμενοι, κατά δήλωση τους, προωθούν σε μεγαλύτερο βαθμό ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας στην οποία εργάζονται, συγκριτικά με τους ανύπαντρους εργαζόμενους. Είναι πιθανό οι πρόσθετες οικονομικές υποχρεώσεις που συνεπάγεται ο έγγαμος βίος να οδηγεί τους παντρεμένους εργαζόμενους στο να επιδείξουν μεγαλύτερο ζήλο στην εκτέλεση των καθηκόντων τους προκειμένου να διασφαλίσουν τη θέση εργασίας τους.

Αναφορικά με την ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ικανοποιημένοι με τις καθημερινές δραστηριότητες στην εργασία τους, αν και ο έλεγχος Kruskal – Wallis είναι στατιστικά σημαντικός, με βάση τον post-hoc έλεγχο ανά ζεύγη του Dunn δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε κανένα συμβατικό επίπεδο σημαντικότητας μεταξύ οποιονδήποτε δύο κατηγοριών.

3.3.2.4 Αποτελέσματα με βάση το μορφωτικό επίπεδο

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal – Wallis, δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές με βάση το μορφωτικό επίπεδο σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ή κάποιο άλλο συμβατικό επίπεδο σημαντικότητας για οποιαδήποτε από τις ερωτήσεις της έρευνας. Συνεπώς, το μορφωτικό επίπεδο δεν επηρεάζει τις απόψεις και τις αντιλήψεις των εργαζόμενων στα τηλεφωνικά κέντρα.

3.3.2.5 Αποτελέσματα με βάση το μέγεθος επιχείρησης

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal - Wallis αναφορικά με την επίδραση του μεγέθους της επιχείρησης, σε όρους απασχόλησης, για τις ερωτήσεις για τις οποίες βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%.

Πίνακας 13. Αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal - Wallis αναφορικά με την επίδραση του μεγέθους της επιχείρησης, σε όρους απασχόλησης, για τις ερωτήσεις για τις οποίες βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%

	Τιμή p
Σε γενικές γραμμές αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι τα ανώτερα στελέχη στην Εταιρεία που εργάζομαι	,046
Αισθάνομαι ότι ο εργοδότης μου δείχνει τον κατάλληλο σεβασμό προς τους εργαζόμενους της Εταιρείας	,004
Ο τρόπος με τον οποίο η Εταιρεία ανταμείβει τους εργαζομένους της, μου δίνει κίνητρο να εξελιχθώ και να αναλάβω περισσότερες ευθύνες	,027

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ελέγχων προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% για την ερώτηση που αφορά εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι μπορούν να εμπιστευόμαστε τα

ανώτερα στελέχη της εταιρείας στην οποία εργάζονται, καθώς η p -τιμή = 0,046 < 0.05, την ερώτηση που αφορά εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι ο εργοδότης τους δείχνει τον κατάλληλο σεβασμό προς τους εργαζόμενους της εταιρείας, καθώς η p -τιμή = 0,004 < 0,05, καθώς και την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα πιστεύουν ότι ο τρόπος με τον οποίο η εταιρεία στην οποία εργάζονται ανταμείβει τους εργαζόμενους της, τούς δίνει κίνητρο για να εξελιχθούν και να αναλάβουν περισσότερες πρωτοβουλίες, καθώς η p -τιμή = 0,027 < 0,05.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των post-hoc ελέγχου ανά ζεύγη του Dunn για τις ερωτήσεις για τις οποίες προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ τουλάχιστον δύο κατηγοριών.

Πίνακας 14. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων ανά ζεύγη του Dunn για τις ερωτήσεις για τις οποίες προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ τουλάχιστον δύο κατηγοριών

Ερώτηση	Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Σε γενικές γραμμές αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευομαι τα ανώτερα στελέχη στην Εταιρεία που εργάζομαι	Περισσότερα από 200-Μέχρι 50	25.298	9.785	2.585	.010	.058
Αισθάνομαι ότι ο εργοδότης μου δείχνει τον κατάλληλο σεβασμό προς τους εργαζόμενους της Εταιρείας	Περισσότερα από 200-Μέχρι 50	35.239	9.762	3.610	.000	.002
Ο τρόπος με τον οποίο η Εταιρεία ανταμείβει τους εργαζομένους της, μου δίνει κίνητρο να εξελιχθώ και να αναλάβω περισσότερες ευθύνες	Περισσότερα από 200-Μέχρι 50	28.971	9.943	2.914	.004	.021

Με βάση τα αποτελέσματα των ελέγχων, για την ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα σε γενικές γραμμές αισθάνονται ότι μπορούν να εμπιστευτούν τα ανώτερα στελέχη στην εταιρεία στην οποία εργάζονται, αν και δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, διαπιστώνονται στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο 10% μεταξύ των εργαζόμενων που απασχολούνται σε τηλεφωνικά κέντρα με περισσότερους από 200 εργαζόμενους και εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα μέχρι 50 εργαζόμενους.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα σε γενικές γραμμές αισθάνονται ότι μπορούν να εμπιστευτούν τα ανώτερα στελέχη στην εταιρεία στην οποία εργάζονται ανά μέγεθος επιχείρησης σε όρους απασχόλησης.

Πίνακας 15. Απαντήσεις στην ερώτηση «σε γενικές γραμμές αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευτώ τα ανώτερα στελέχη στην Εταιρεία που εργάζομαι»,

	Σε γενικές γραμμές αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευτώ τα ανώτερα στελέχη στην Εταιρεία που εργάζομαι					
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Πόσα άτομα 101 έως 200 απασχολούνται 51 έως 100 στην επιχείρηση Κάτω από 50 που εργάζεστε? Περισσότερα από 200	7.1%	14.3%	42.9%	14.3%	21.4%	100.0%
		7.1%	35.7%	50.0%	7.1%	100.0%
	7.0%	7.0%	15.8%	33.3%	36.8%	100.0%
	7.9%	11.5%	23.7%	41.0%	15.8%	100.0%
Σύνολο	7.1%	10.3%	23.7%	37.9%	21.0%	100.0%

Οι εργαζόμενοι στα μικρότερα τηλεφωνικά κέντρα, όπου απασχολούνται μέχρι 50 εργαζόμενοι, αισθάνονται σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι μπορούν να εμπιστευτούν τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας τους. Μία πιθανή εξήγηση για το συγκεκριμένο εύρημα της έρευνας είναι ότι στα μικρά τηλεφωνικά κέντρα δημιουργούνται πιο στενές σχέσεις, και σε προσωπικό επίπεδο, μεταξύ ανώτερων στελεχών και υπαλλήλων, συγκριτικά με ένα μεγάλο τηλεφωνικό κέντρο, όπου είναι δύσκολο να αναπτυχθούν στενές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων και ανώτερων στελεχών.

Για την ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα θεωρούν ότι ο εργοδότης τους δείχνει τον κατάλληλο σεβασμό προς τους εργαζόμενους της εταιρείας, διαπιστώνονται στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα με περισσότερους από 200 εργαζόμενους και των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα μέχρι 50 εργαζόμενους.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα θεωρούν ότι ο εργοδότης τους δείχνει τον κατάλληλο σεβασμό προς τους εργαζόμενους της εταιρείας, ανά μέγεθος επιχείρησης σε όρους απασχόλησης.

Πίνακας 16. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι ο εργοδότης μου δείχνει τον κατάλληλο σεβασμό προς τους εργαζόμενους της Εταιρείας»

	Αισθάνομαι ότι ο εργοδότης μου δείχνει τον κατάλληλο σεβασμό προς τους εργαζόμενους της Εταιρείας					Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Πόσα άτομα 101 έως 200 απασχολούνται στην επιχείρηση που εργάζεστε?						
51 έως 100	7.1%	7.1%	28.6%	28.6%	28.6%	100.0%
Μέχρι 50		14.3%	21.4%	35.7%	28.6%	100.0%
Περισσότερα από 200	7.0%	7.0%	7.0%	40.4%	38.6%	100.0%
Σύνολο	9.4%	9.4%	26.6%	40.3%	14.4%	100.0%
	8.0%	8.9%	21.4%	39.3%	22.3%	100.0%

Οι εργαζόμενοι σε τηλεφωνικά κέντρα μέχρι 50 εργαζόμενους θεωρούν σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι ο εργοδότης τους δείχνει τον κατάλληλο σεβασμό προς τους εργαζόμενους της εταιρείας, συγκριτικά με τους εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα με περισσότερους από 200 εργαζόμενους. Οι προσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται στα

μικρά τηλεφωνικά κέντρα αποτελεί μία πιθανή εξήγηση και για το συγκεκριμένο εύρημα της έρευνας.

Για την ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα θεωρούν ότι ο τρόπος με τον οποίο η εταιρεία στην οποία εργάζονται ανταμείβει τους εργαζομένους της, τούς δίνει κίνητρο να εξελιχθούν και να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται σε τηλεφωνικά κέντρα με περισσότερους από 200 εργαζόμενους και εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα με μέχρι 50 εργαζόμενους.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα θεωρούν ότι ο τρόπος που η εταιρεία στην οποία εργάζονται ανταμείβει τους εργαζόμενους, τούς δίνει κίνητρα να εξελιχθούν και να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες, ανά μέγεθος επιχείρησης σε όρους απασχόλησης.

Πίνακας 17. Απαντήσεις στην ερώτηση «ο τρόπος με τον οποίο η Εταιρεία ανταμείβει τους εργαζομένους της, μου δίνει κίνητρο να εξελιχθώ και να αναλάβω περισσότερες ευθύνες»

	Ο τρόπος με τον οποίο η Εταιρεία ανταμείβει τους εργαζομένους της, μου δίνει κίνητρο να εξελιχθώ και να αναλάβω περισσότερες ευθύνες					Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Πόσα άτομα 101 έως 200 απασχολούνται στην επιχείρηση 51 έως 100 που εργάζεστε?	21.4%	21.4%	7.1%	14.3%	35.7%	100.0%
Κάτω από 50	5.3%	19.3%	15.8%	24.6%	35.1%	100.0%
Περισσότερα από 200	12.9%	18.0%	28.1%	30.2%	10.8%	100.0%
Σύνολο	11.6%	17.9%	23.2%	27.7%	19.6%	100.0%

Οι εργαζόμενοι σε τηλεφωνικά κέντρα με μέχρι 50 εργαζόμενους θεωρούν σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι ο τρόπος με τον οποίο η εταιρεία στην οποία εργάζονται ανταμείβει τους εργαζόμενους της, τούς δίνει κίνητρο να εξελιχθούν και να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες, συγκριτικά με τους εργαζόμενους σε μεγάλα τηλεφωνικά κέντρα με πάνω από 200 εργαζόμενους.

3.3.2.6 Αποτελέσματα με βάση τη θέση στην εταιρική ιεραρχία

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal - Wallis αναφορικά με την επίδραση της θέσης των εργαζομένων στην εταιρική ιεραρχία, για τις ερωτήσεις για τις οποίες βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%.

Πίνακας 18. Αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal - Wallis αναφορικά με την επίδραση της θέσης των εργαζομένων στην εταιρική ιεραρχία, για τις ερωτήσεις για τις οποίες βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%

	Τιμή p
Μιλώ με θετικά λόγια για την Εταιρεία στην οποία εργάζομαι	,000
Προτείνω σε τρίτους την Εταιρεία που εργάζομαι ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος	,000
Πρωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας	,000
Νοιώθω υπερήφανος για το brand της Εταιρείας, στην οποία εργάζομαι	,001
Αισθάνομαι ενεργό μέλος της Εταιρείας στην οποία εργάζομαι	,000
Αισθάνομαι ευχάριστα στην καθημερινότητα μου, στο εργασιακό περιβάλλον της Εταιρείας όπου εργάζομαι	,002
Βρίσκω ενδιαφέρον στο αντικείμενο που απασχολούμαι μέσα στην Εταιρεία	,000
Υπάρχει ισορροπία μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία μου	,000
Αισθάνομαι ότι έχω λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για τη διεκπεραίωση των καθημερινών μου καθηκόντων στην Εταιρεία	,015

Αισθάνομαι ότι λαμβάνω την κατάλληλη αναγνώριση στην εργασία μου, ανάλογα με τα επιτεύγματα μου	,011
Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις καθημερινές μου δραστηριότητες στην εργασία μου	,000
Αισθάνομαι ότι η εργασία μου αυξάνει την αυτοεκτίμηση μου	,001
Αισθάνομαι ότι η εργασία μου μου προσφέρει τις απαραίτητες προκλήσεις που με εξελίσσουν τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο	,001
Στην εργασία μου έχω την ευκαιρία να λαμβάνω πρωτοβουλίες	,017
Συμφωνώ με τις εταιρικές αρχές που εφαρμόζονται στην Εταιρεία όπου εργάζομαι	,001
Αισθάνομαι ευχαρίστηση με τον τρόπο που μεταχειρίζεται η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, τους εργαζόμενους της	,002
Αισθάνομαι ότι ο εργοδότης μου δείχνει τον κατάλληλο σεβασμό προς τους εργαζόμενους της Εταιρείας	,040
Οι εταιρικές αξίες και τα ιδανικά που προάγει η Εταιρεία στην οποία εργάζομαι, αντικατοπτρίζονται και πρακτικά στην καθημερινή μου εργασία	,001
Αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, προάγει τη συνεργασία και την ομαδικότητα	,016
Ταυτίζομαι με τις αξίες και την κουλτούρα που προάγει η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι	,002
Αισθάνομαι ότι η Εταιρεία ενδιαφέρεται για την εργασιακή ευεξία (employee wellbeing) των εργαζομένων της	,004
Ο τρόπος με τον οποίο η Εταιρεία ανταμείβει τους εργαζομένους της, μου δίνει κίνητρο να εξελιχθώ και να αναλάβω περισσότερες ευθύνες	,004
Αισθάνομαι στρες όταν προγραμματίζω τον χρόνο εργασίας μου, ώστε να ανταπεξέλθω στις απαιτήσεις	,049

Αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, παρέχει αρκετές ευκαιρίες εξέλιξης	,001
Η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, μου παρέχει επαρκείς ευκαιρίες εκπαίδευσης για την προσωπική μου ανάπτυξη	,025
Αισθάνομαι ότι το αντικείμενο εργασίας μου με εξελίσσει καθημερινά	,005
Είμαι θετικός στο να αξιοποιώ νέες ιδέες και να καινοτομώ μέσα στην Εταιρεία	,044
Αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, υποστηρίζει αποτελεσματικά τους εργαζόμενους ώστε να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν σε αλλαγές	,016

Η θέση στην εταιρική ιεραρχία αποτελεί την κατηγορική μεταβλητή για την οποία παρατηρούνται οι περισσότερες διαφορές ανάλογα με την θέση στην εταιρική ιεραρχία των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην έρευνα. Παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% για 28 ερωτήσεις σε σύνολο 41 ερωτήσεων, με την p -τιμή των ελέγχων Kruskal – Wallis για αυτές τις ερωτήσεις να είναι μικρότερη του 0,05.

Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη μεταξύ των διαφορών κατηγοριών, για τις ερωτήσεις για τις οποίες προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ τουλάχιστον δύο κατηγοριών.

Πίνακας 19. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη μεταξύ των διαφορών κατηγοριών, για τις ερωτήσεις για τις οποίες προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ τουλάχιστον δύο κατηγοριών

Ερώτηση	Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Μιλώ με θετικά λόγια για την Εταιρεία στην οποία εργάζομαι	Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-61.049	16.451	-3.711	.000	.001

Προτείνω σε τρίτους την Εταιρεία που εργάζομαι ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος	Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-69.411	16.578	-4.187	.000	.000
Προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας	Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-25.844	9.498	-2.721	.007	.020
Προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας	Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-74.999	16.550	-4.532	.000	.000
Νοιώθω υπερήφανος για το brand της Εταιρείας, στην οποία εργάζομαι	Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-54.749	16.528	-3.313	.001	.003
Αισθάνομαι ενεργό μέλος της Εταιρείας στην οποία εργάζομαι	Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-26.745	9.383	-2.850	.004	.013
Αισθάνομαι ενεργό μέλος της Εταιρείας στην οποία εργάζομαι	Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-57.774	16.350	-3.534	.000	.001
Αισθάνομαι ευχάριστα στην καθημερινότητά μου, εργασιακό περιβάλλον της Εταιρείας όπου εργάζομαι	Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-58.054	16.687	-3.479	.001	.002
Αισθάνομαι ευχάριστα στην καθημερινότητά μου, εργασιακό περιβάλλον της Εταιρείας όπου εργάζομαι	Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-57.923	17.892	-3.237	.001	.004

Βρίσκω ενδιαφέρον αντικείμενο απασχολούμαι μέσα Εταιρεία	στο που στην	Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-31.064	9.470	-3.280	.001	.003
Βρίσκω ενδιαφέρον αντικείμενο απασχολούμαι μέσα Εταιρεία	στο που στην	Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-56.344	16.502	-3.414	.001	.002
Υπάρχει ισορροπία ποιότητας ποσότητας εργασία μου	μεταξύ και στην	Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-68.413	16.801	-4.072	.000	.000
Υπάρχει ισορροπία ποιότητας ποσότητας εργασία μου	μεταξύ και στην	Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-57.809	18.015	-3.209	.001	.004
Αισθάνομαι έχω λάβει κατάλληλη εκπαίδευση για τη διεκπεραίωση των καθημερινών μου καθηκόντων στην Εταιρεία	ότι την	Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-48.070	16.787	-2.863	.004	.013
Αισθάνομαι έχω λάβει κατάλληλη εκπαίδευση για τη διεκπεραίωση των καθημερινών μου καθηκόντων στην Εταιρεία	ότι την	Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-39.223	18.000	-2.179	.029	.088
Αισθάνομαι λαμβάνω κατάλληλη αναγνώριση εργασία ανάλογα με τα επιτεύγματα μου	ότι την στην μου, με τα μου	Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-49.536	16.953	-2.922	.003	.010

Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις καθημερινές μου δραστηριότητες στην εργασία μου	Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-66.921	16.474	-4.062	.000	.000
Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις καθημερινές μου δραστηριότητες στην εργασία μου	Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-47.379	17.664	-2.682	.007	.022
Αισθάνομαι ότι η εργασία μου αυξάνει την αυτοεκτίμηση μου	Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-24.399	9.602	-2.541	.011	.033
Αισθάνομαι ότι η εργασία μου αυξάνει την αυτοεκτίμηση μου	Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-50.132	16.732	-2.996	.003	.008
Αισθάνομαι ότι η εργασία μου προσφέρει τις απαραίτητες προκλήσεις που με εξελίσσουν τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο	Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-28.307	9.691	-2.921	.003	.010
Αισθάνομαι ότι η εργασία μου προσφέρει τις απαραίτητες προκλήσεις που με εξελίσσουν τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο	Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-45.304	16.887	-2.683	.007	.022
Στην εργασία μου έχω την ευκαιρία να λαμβάνω πρωτοβουλίες	Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-22.831	9.600	-2.378	.017	.052

Συμφωνώ με τις εταιρικές αρχές που εφαρμόζονται στην Εταιρεία όπου εργάζομαι	Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-58.367	16.714	-3.492	.000	.001
Αισθάνομαι ευχαρίστηση με τον τρόπο που μεταχειρίζεται η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, τους εργαζόμενους της	Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-58.763	16.923	-3.472	.001	.002
Αισθάνομαι ευχαρίστηση με τον τρόπο που μεταχειρίζεται η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, τους εργαζόμενους της	Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-56.296	18.146	-3.102	.002	.006
Αισθάνομαι ότι ο εργοδότης μου δείχνει τον κατάλληλο σεβασμό προς τους εργαζόμενους της Εταιρείας	Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-43.667	18.011	-2.424	.015	.046
Αισθάνομαι ότι ο εργοδότης μου δείχνει τον κατάλληλο σεβασμό προς τους εργαζόμενους της Εταιρείας	Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-41.099	16.798	-2.447	.014	.043
Οι εταιρικές αξίες και τα ιδανικά που προάγει η Εταιρεία στην οποία εργάζομαι, αντικατοπτρίζονται και πρακτικά στην καθημερινή μου εργασία	Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-26.492	9.542	-2.776	.005	.016
Οι εταιρικές αξίες και τα ιδανικά που προάγει η Εταιρεία	Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος	-51.561	16.627	-3.101	.002	.006

στην οποία εργάζομαι, αντικατοπτρίζονται και πρακτικά στην καθημερινή μου εργασία	(Director, General Manager, Chief Officer)	Chief					
Αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, προάγει τη συνεργασία και την ομαδικότητα	Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	Chief	-43.965	16.626	-2.644	.008	.025
Ταυτίζομαι με τις αξίες και την κουλτούρα που προάγει η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι	Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	Chief	-50.554	16.790	-3.011	.003	.008
Αισθάνομαι ότι η Εταιρεία ενδιαφέρεται για την εργασιακή ευεξία (employee wellbeing) των εργαζομένων της	Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	Chief	-51.680	16.967	-3.046	.002	.007
Ο τρόπος με τον οποίο η Εταιρεία ανταμείβει τους εργαζομένους της, μου δίνει κίνητρο να εξελιχθώ και να αναλάβω περισσότερες ευθύνες	Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	Chief	-56.270	17.109	-3.289	.001	.003
Ο τρόπος με τον οποίο η Εταιρεία ανταμείβει τους εργαζομένους της, μου δίνει κίνητρο να εξελιχθώ και να αναλάβω περισσότερες ευθύνες	Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	Chief	-48.533	18.344	-2.646	.008	.024
Αισθάνομαι στρες όταν προγραμματίζω τον χρόνο εργασίας μου, ώστε να	Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)-Μεσαίο Στέλεχος	Chief	39.505	18.320	2.156	.031	.093

ανταπεξέλθω στις απαιτήσεις	(Supervisor, Manager)					
Αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, παρέχει αρκετές ευκαιρίες εξέλιξης	Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-60.746	17.065	-3.560	.000	.001
Αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, παρέχει αρκετές ευκαιρίες εξέλιξης	Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-46.947	18.298	-2.566	.010	.031
Η εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, μου παρέχει επαρκείς ευκαιρίες εκπαίδευσης για την προσωπική μου ανάπτυξη	Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-41.271	17.019	-2.425	.015	.046
Αισθάνομαι ότι το αντικείμενο εργασίας μου με εξελίσσει καθημερινά	Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-46.379	16.831	-2.756	.006	.018
Αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, υποστηρίζει αποτελεσματικά τους εργαζόμενους ώστε να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν σε αλλαγές	Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-44.463	16.890	-2.633	.008	.025

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα μιλούν με θετικά λόγια για την εταιρεία στην οποία εργάζονται, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των απαντήσεων των ανώτερων στελεχών των εταιρειών και των υπαλλήλων των εταιρειών. Το αρνητικό test statistic προκύπτει δεδομένου ότι ο μέσος (mean rank score~εφόσον δεν έχουμε συνεχή

μεταβλητή) της δεύτερης κατηγορίας είναι μεγαλύτερος από τον μέσο της πρώτης κατηγορίας, γι' αυτό το λόγο και το test statistic μπορεί να είναι αρνητικό.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα μιλούν με θετικά λόγια για την εταιρεία στην οποία εργάζονται, ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.

Πίνακας 20. Απαντήσεις στην ερώτηση «μιλάω με θετικά λόγια για την Εταιρεία στην οποία εργάζομαι», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

	Μιλώ με θετικά λόγια για την Εταιρεία στην οποία εργάζομαι					Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση την οποία κατέχετε στην επιχείρηση εργάζεστε?				26.7%	73.3%	100.0%
Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)						
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	1.8%	1.8%	14.0%	36.8%	45.6%	100.0%
Υπάλληλος	1.3%	5.9%	21.1%	45.4%	26.3%	100.0%
Σύνολο	1.3%	4.5%	17.9%	42.0%	34.4%	100.0%

Από τις απαντήσεις των εργαζόμενων στα τηλεφωνικά κέντρα, προκύπτει ότι τα ανώτερα στελέχη των εταιρειών μιλούν με θετικά λόγια για την εταιρεία στην οποία εργάζονται σε μεγαλύτερο ποσοστό συγκριτικά με τους υπαλλήλους των εταιρειών.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα προτείνουν σε τρίτους την εταιρεία στην οποία εργάζονται ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των απαντήσεων των ανώτερων στελεχών και των υπαλλήλων καθώς και μεταξύ των απαντήσεων των ανώτερων στελεχών και των μεσαίων στελεχών των τηλεφωνικών κέντρων.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα προτείνουν σε τρίτους την εταιρεία στην οποία εργάζονται ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος, ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.

Πίνακας 21. Απαντήσεις στην ερώτηση «προτείνω σε τρίτους την Εταιρεία που εργάζομαι ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

	Προτείνω σε τρίτους την Εταιρεία που εργάζομαι ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος					Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση την οποία κατέχετε στην επιχείρηση που εργάζεστε?				20.0%	80.0%	100.0%
Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)						
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	1.8%	1.8%	17.5%	43.9%	35.1%	100.0%
Υπάλληλος	5.9%	7.2%	19.1%	42.1%	25.7%	100.0%
Σύνολο	4.5%	5.4%	17.4%	41.1%	31.7%	100.0%

Σύμφωνα με τις απαντήσεις στην έρευνα, τα ανώτερα στελέχη των εταιρειών προτείνουν σε τρίτους την εταιρεία στην οποία εργάζονται ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος σε μεγαλύτερο ποσοστό συγκριτικά τόσο με τους υπαλλήλους των εταιρειών όσο και με τα μεσαία στελέχη τους. Είναι ενδεικτικό μάλιστα ότι κανένα από τα ανώτερα στελέχη των εταιρειών δεν θα δίσταζε να προτείνει την εταιρεία στην οποία εργάζεται ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα προωθούν ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας στην οποία εργάζονται, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των

απαντήσεων των εργαζομένων όλων των ιεραρχικών βαθμίδων των τηλεφωνικών κέντρων.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα προωθούν ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας στην οποία εργάζονται, ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.

Πίνακας 22. Απαντήσεις στην ερώτηση «προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

	Προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας					Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση την οποία κατέχετε στην επιχείρηση που εργάζεστε?						
Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)				6.7%	93.3%	100.0%
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)		1.8%	10.5%	43.9%	43.9%	100.0%
Υπάλληλος	5.9%	7.2%	19.1%	36.8%	30.9%	100.0%
Σύνολο	4.0%	5.4%	15.6%	36.6%	38.4%	100.0%

Με βάση τις απαντήσεις των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα, τα ανώτερα στελέχη προωθούν ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας στην οποία εργάζονται σε μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά τόσο με τα μεσαία στελέχη όσο και με τους υπαλλήλους, ενώ τα μεσαία στελέχη προωθούν περισσότερο ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στην οποία εργάζονται συγκριτικά με τους υπαλλήλους. Συνεπώς, παρατηρείται μεγαλύτερη εργασιακή αφοσίωση όσο αυξάνεται η θέση του εργαζόμενου στην ιεραρχία και ιδιαίτερα στα ανώτερα εταιρικά στελέχη.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα νιώθουν υπερήφανοι για το brand της εταιρείας στην οποία εργάζονται, προκύπτουν

στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των ανωτέρων στελεχών και των υπαλλήλων των εταιρειών που εργάζονται σε τηλεφωνικά κέντρα.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα νιώθουν υπερήφανοι για το brand της εταιρείας στην οποία εργάζονται, ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.

Πίνακας 23. Απαντήσεις στην ερώτηση «νιώθω υπερήφανος για το brand της Εταιρείας», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

	Νοιώθω υπερήφανος για το brand της Εταιρείας, στην οποία εργάζομαι					
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Θέση την οποία κατέχετε στην επιχείρηση εργαζεστε?						
Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)			6.7%	13.3%	80.0%	100.0%
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	1.8%	3.5%	8.8%	40.4%	45.6%	100.0%
Υπάλληλος	3.9%	7.2%	19.7%	34.2%	34.9%	100.0%
Σύνολο	3.1%	5.8%	16.1%	34.4%	40.6%	100.0%

Τα ανώτερα στελέχη των εταιρειών αισθάνονται σε μεγαλύτερο ποσοστό υπερήφανα για το brand της εταιρείας στην οποία εργάζονται συγκριτικά με τους υπαλλήλους των εταιρειών.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ενεργά μέλη της εταιρείας στην οποία εργάζονται, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των ανωτέρων στελεχών και των υπαλλήλων και μεταξύ των μεσαίων στελεχών και των υπαλλήλων των εταιρειών.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ενεργά μέλη της εταιρείας στην οποία εργάζονται, ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.

Πίνακας 24. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ενεργό μέλος της Εταιρείας στην οποία εργάζομαι», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

	Αισθάνομαι ενεργό μέλος της Εταιρείας στην οποία εργάζομαι					Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση την οποία κατέχετε στην επιχείρηση εργαζέστε?						
Ανώτερο Στέλεχος που (Director, General Manager, Chief Officer)			6.7%	6.7%	86.7%	100.0%
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)		3.5%	3.5%	40.4%	52.6%	100.0%
Υπάλληλος	3.9%	5.9%	17.8%	35.5%	36.8%	100.0%
Σύνολο	2.7%	4.9%	13.4%	34.8%	44.2%	100.0%

Με βάση τις απαντήσεις στην έρευνα, προκύπτει ότι τόσο τα ανώτερα στελέχη όσο και τα μεσαία στελέχη αισθάνονται ενεργά μέλη της επιχείρησης στην οποία εργάζονται σε μεγαλύτερο ποσοστό συγκριτικά με τους υπαλλήλους των εταιρειών.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ευχάριστα στην καθημερινότητα τους, στο εργασιακό περιβάλλον στην εταιρεία όπου εργάζονται, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των υπαλλήλων και μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των μεσαίων στελεχών των τηλεφωνικών κέντρων.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ευχάριστα στην καθημερινότητα τους, στο εργασιακό περιβάλλον της εταιρείας που εργάζονται, ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.

Πίνακας 25. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ευχάριστα στην καθημερινότητα μου, στο εργασιακό περιβάλλον της Εταιρείας όπου εργάζομαι», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

	Αισθάνομαι ευχάριστα στην καθημερινότητα μου, στο εργασιακό περιβάλλον της Εταιρείας όπου εργάζομαι					Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση την οποία κατέχετε στην επιχείρηση που εργάζεστε?						
Ανώτερο (Director, General Manager, Chief Officer)			6.7%	20.0%	73.3%	100.0%
Μεσαίο (Supervisor, Manager)	3.5%	7.0%	21.1%	43.9%	24.6%	100.0%
Υπάλληλος	4.6%	4.6%	25.7%	38.2%	27.0%	100.0%
Σύνολο	4.0%	4.9%	23.2%	38.4%	29.5%	100.0%

Με βάση τις απαντήσεις στην έρευνα, τα ανώτερα στελέχη των εταιρειών αισθάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό ευχαρίστηση στην καθημερινότητα στο εργασιακό τους περιβάλλον συγκριτικά με τους υπαλλήλους και τα μεσαία στελέχη της εταιρείας. Συνεπώς, μεταξύ των ανώτερων στελεχών των εταιρειών παρατηρείται σε μεγαλύτερο ποσοστό εργασιακή ευεξία σε σχέση με τους υπαλλήλους και τα μεσαία στελέχη των τηλεφωνικών κέντρων.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα βρίσκουν ενδιαφέρον το αντικείμενο στο οποίο απασχολούνται στην εταιρεία που εργάζονται, παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των υπαλλήλων και των ανώτερων στελεχών και μεταξύ των υπαλλήλων και των μεσαίων στελεχών των εταιρειών.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα βρίσκουν ενδιαφέρον το αντικείμενο στο οποίο απασχολούνται στην εταιρεία τους, ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.

Πίνακας 26. Απαντήσεις στην ερώτηση «βρίσκω ενδιαφέρον στο αντικείμενο που απασχολούμαι μέσα στην Εταιρεία», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

	Βρίσκω ενδιαφέρον στο αντικείμενο που απασχολούμαι μέσα στην Εταιρεία					Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση την οποία κατέχετε στην επιχείρηση εργάζεστε?						
Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)				33.3%	66.7%	100.0%
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)		5.3%	7.0%	40.4%	47.4%	100.0%
Υπάλληλος	3.9%	8.6%	18.4%	42.1%	27.0%	100.0%
Σύνολο	2.7%	7.1%	14.3%	41.1%	34.8%	100.0%

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι τα ανώτερα και τα μεσαία στελέχη των εταιρειών βρίσκουν σε μεγαλύτερο ποσοστό ενδιαφέρον το αντικείμενο της θέσης εργασίας τους συγκριτικά με τους υπαλλήλους των εταιρειών. Το συγκεκριμένο εύρημα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί αναμενόμενο καθώς είναι οι υπάλληλοι εκείνοι που

αναλαμβάνουν τις επαναλαμβανόμενες, δίχως ενδιαφέρον εργασίες στην καθημερινή λειτουργία των τηλεφωνικών κέντρων.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα θεωρούν ότι υπάρχει ισορροπία μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία τους, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των υπαλλήλων και μεταξύ των μεσαίων στελεχών και των υπαλλήλων των εταιρειών.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα θεωρούν ότι υπάρχει ισορροπία μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία τους, ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.

Πίνακας 27. Απαντήσεις στην ερώτηση «υπάρχει ισορροπία μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία μου», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

	Υπάρχει ισορροπία μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία μου					Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση την οποία κατέχετε στην επιχείρηση εργαζεστε?						
Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)			6.7%	33.3%	60.0%	100.0%
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	3.5%	14.0%	17.5%	50.9%	14.0%	100.0%
Υπάλληλος	6.6%	13.2%	29.6%	34.9%	15.8%	100.0%
Σύνολο	5.4%	12.5%	25.0%	38.8%	18.3%	100.0%

Με βάση τις απαντήσεις στην έρευνα, τα ανώτερα και τα μεσαία στελέχη θεωρούν σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι υπάρχει ισορροπία μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία τους συγκριτικά με τους υπαλλήλους των εταιρειών. Το συγκεκριμένο εύρημα σχετίζεται πιθανώς με το γεγονός ότι οι υπάλληλοι των τηλεφωνικών κέντρων

αναλαμβάνουν τις επαναλαμβανόμενες, χωρίς ιδιαίτερο ενδιαφέρον, εργασίες σε ένα τηλεφωνικό κέντρο.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι έχουν λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για τη διεκπεραίωση των καθημερινών τους εργασιακών καθηκόντων, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των υπαλλήλων των εταιρειών και μεταξύ των μεσαίων στελεχών και των υπαλλήλων.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι έχουν λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για τη διεκπεραίωση των καθημερινών τους εργασιακών καθηκόντων, ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.

Πίνακας 28. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι έχω λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για τη διεκπεραίωση των καθημερινών μου καθηκόντων στην Εταιρεία», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

	Αισθάνομαι ότι έχω λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για τη διεκπεραίωση των καθημερινών μου καθηκόντων στην Εταιρεία					Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση την οποία κατέχετε στην επιχείρησή σας?						
Ανώτερο Στέλεχος που εργάζεστε? (Director, General Manager, Chief Officer)		6.7%	6.7%	20.0%	66.7%	100.0 %
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	5.3%	3.5%	19.3%	43.9%	28.1%	100.0 %
Υπάλληλος	3.3%	9.2%	27.0%	32.9%	27.6%	100.0 %

Σύνολο	3.6%	7.6%	23.7%	34.8%	30.4%	100.0%
--------	------	------	-------	-------	-------	--------

Σύμφωνα με τις απαντήσεις στην έρευνα τα ανώτερα και τα μεσαία στελέχη αισθάνονται σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι έχουν λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για τη διεκπεραίωση των καθημερινών τους εργασιακών καθηκόντων συγκριτικά με τους υπαλλήλους των εταιρειών.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι λαμβάνουν την κατάλληλη αναγνώριση στην εργασία τους, ανάλογα με τα επιτεύγματα τους, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των υπαλλήλων των εταιρειών.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι λαμβάνουν την κατάλληλη αναγνώριση στην εργασία τους, ανάλογα με τα επιτεύγματα τους, ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.

Πίνακας 29. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι λαμβάνω την κατάλληλη αναγνώριση στην εργασία μου, ανάλογα με τα επιτεύγματα μου», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

	Αισθάνομαι ότι λαμβάνω την κατάλληλη αναγνώριση στην εργασία μου, ανάλογα με τα επιτεύγματα μου					Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση την οποία κατέχετε στην επιχείρησή σας εργάζεστε?						
Ανώτερο Στέλεχος που (Director, General Manager, Chief Officer)			33.3%	20.0%	46.7%	100.0%
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	7.0%	15.8%	22.8%	38.6%	15.8%	100.0%
Υπάλληλος	10.5%	14.5%	32.2%	30.3%	12.5%	100.0%

Σύνολο	8.9%	13.8%	29.9%	31.7%	15.6%	100.0%
--------	------	-------	-------	-------	-------	--------

Λιγότεροι από τους μισούς υπαλλήλους αναφέρουν ότι αισθάνονται ότι λαμβάνουν την κατάλληλη αναγνώριση για τα εργασιακά τους επιτεύγματα. Αντίθετα, δύο στα τρία ανώτερα στελέχη θεωρούν ότι λαμβάνουν την κατάλληλη αναγνώριση για τα εργασιακά τους επιτεύγματα. Συνεπώς, προκύπτει ότι τα ανώτερα στελέχη αισθάνονται σε σαφώς μεγαλύτερο ποσοστό ότι λαμβάνουν την κατάλληλη αναγνώριση για τα επιτεύγματα τους στην εργασία τους, συγκριτικά με τους υπαλλήλους των τηλεφωνικών κέντρων.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ικανοποιημένοι με τις καθημερινές τους δραστηριότητες στην εργασία τους, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των απαντήσεων των υπαλλήλων και των ανώτερων στελεχών και μεταξύ των απαντήσεων των υπαλλήλων και των μεσαίων στελεχών των τηλεφωνικών κέντρων.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ικανοποιημένοι με τις καθημερινές τους δραστηριότητες στην εργασία τους, ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.

Πίνακας 30. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις καθημερινές μου δραστηριότητες στην εργασία μου», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

	Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις καθημερινές μου δραστηριότητες στην εργασία μου					Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση την οποία κατέχετε στην επιχείρησή σας (εργάζεστε)? Ανώτερο Στέλεχος που (Director, General Manager, Chief Officer)			6.7%	33.3%	60.0%	100.0%

	Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	3.5%	7.0%	12.3%	59.6%	17.5%	100.0 %
	Υπάλληλος	5.3%	7.9%	30.3%	42.1%	14.5%	100.0 %
Σύνολο		4.5%	7.1%	24.1%	46.0%	18.3%	100.0 %

Με βάση τις απαντήσεις στην έρευνα τα ανώτερα και τα μεσαία στελέχη αισθάνονται ικανοποιημένα με τις καθημερινές τους εργασιακές δραστηριότητες σε μεγαλύτερο ποσοστό συγκριτικά με τους υπαλλήλους των εταιρειών.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι η εργασία τους αυξάνει την αυτοεκτίμηση τους, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των υπαλλήλων των εταιρειών και μεταξύ των μεσαίων στελεχών των εταιρειών και των υπαλλήλων.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι η εργασία τους αυξάνει την αυτοεκτίμηση τους, ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.

Πίνακας 31. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η εργασία μου αυξάνει την αυτοεκτίμηση μου», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

	Αισθάνομαι ότι η εργασία μου αυξάνει την αυτοεκτίμηση μου					
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Θέση την οποία κατέχετε στην επιχείρηση εργάζεστε?		13.3%	6.7%	6.7%	73.3%	100.0 %
Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)						

	Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	3.5%	3.5%	15.8%	36.8%	40.4%	100.0 %
	Υπάλληλος	8.6%	5.3%	22.4%	40.8%	23.0%	100.0 %
Σύνολο		6.7%	5.4%	19.6%	37.5%	30.8%	100.0 %

Με βάση τις απαντήσεις στην έρευνα, τα ανώτερα και τα μεσαία στελέχη αισθάνονται ότι η εργασία τους αυξάνει την αυτοεκτίμηση τους σε μεγαλύτερο ποσοστό συγκριτικά με τους υπαλλήλους των εταιρειών. Όπως είναι αναμενόμενο, το αντικείμενο και η φύση της εργασίας των μεσαίων και ανώτερων στελεχών των τηλεφωνικών κέντρων, που παρουσιάζει μεγαλύτερο ενδιαφέρον και δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, συμβάλλει σε μεγαλύτερο βαθμό στην αύξηση της αυτοεκτίμησης τους, συγκριτικά με το αντικείμενο εργασίας των υπαλλήλων των τηλεφωνικών κέντρων, που χαρακτηρίζεται από περιορισμένες δραστηριότητες και μειωμένη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι η εργασία τους τους προσφέρει τις απαραίτητες προκλήσεις που τους εξελίσσουν τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των υπαλλήλων των εταιρειών και μεταξύ των μεσαίων στελεχών των εταιρειών και των υπαλλήλων.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι η εργασία τους τους προσφέρει τις απαραίτητες προκλήσεις που τους εξελίσσουν τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο, ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.

Πίνακας 32. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η εργασία μου μου προσφέρει τις απαραίτητες προκλήσεις που με εξελίσσουν τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

	Αισθάνομαι ότι η εργασία μου μου προσφέρει τις απαραίτητες προκλήσεις που με εξελίσσουν τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο					Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση την οποία Ανώτερο κατέχετε στην Στέλεχος επιχείρηση που (Director, εργάζεστε? General Manager, Chief Officer)		20.0%	6.7%	13.3%	60.0%	100.0%
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	1.8%	5.3%	19.3%	47.4%	26.3%	100.0%
Υπάλληλος	7.9%	14.5%	26.3%	34.2%	17.1%	100.0%
Σύνολο	5.8%	12.5%	23.2%	36.2%	22.3%	100.0%

Από τις απαντήσεις στην έρευνα προκύπτει ότι τα ανώτερα και τα μεσαία στελέχη των τηλεφωνικών κέντρων θεωρούν σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι η εργασία τους τους προσφέρει τις απαραίτητες προκλήσεις που τους εξελίσσουν τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο, συγκριτικά με τους υπαλλήλους των εταιρειών.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα έχουν την ευκαιρία να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, αλλά σε επίπεδο σημαντικότητας 10% διαπιστώνονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των απαντήσεων των μεσαίων στελεχών και των υπαλλήλων των εταιρειών.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα έχουν την ευκαιρία να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.

Πίνακας 33. Απαντήσεις στην ερώτηση «στην εργασία μου έχω την ευκαιρία να λαμβάνω πρωτοβουλίες», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

	Στην εργασία μου έχω την ευκαιρία να λαμβάνω πρωτοβουλίες					Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση την οποία κατέχετε στην επιχείρησή σας?						
Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)			26.7%	13.3%	60.0%	100.0%
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	1.8%	7.0%	10.5%	35.1%	45.6%	100.0%
Υπάλληλος	6.6%	6.6%	23.7%	31.6%	31.6%	100.0%
Σύνολο	4.9%	6.3%	20.5%	31.3%	37.1%	100.0%

Από τις απαντήσεις στην έρευνα προκύπτει, όπως θα ήταν αναμενόμενο, ότι τα μεσαία στελέχη των εταιρειών έχουν σε μεγαλύτερο ποσοστό τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών συγκριτικά με τους υπαλλήλους των εταιρειών.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα συμφωνούν με τις εταιρικές αρχές που εφαρμόζονται στην εταιρεία όπου εργάζονται,

προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των υπαλλήλων και των ανώτερων στελεχών των εταιρειών.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα συμφωνούν με τις εταιρικές αρχές που εφαρμόζονται στην εταιρεία όπου εργάζονται, ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.

Πίνακας 34. Απαντήσεις στην ερώτηση «συμφωνώ με τις εταιρικές αρχές που εφαρμόζονται στην Εταιρεία όπου εργάζομαι», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

	Συμφωνώ με τις εταιρικές αρχές που εφαρμόζονται στην Εταιρεία όπου εργάζομαι					
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Θέση την οποία κατέχετε στην επιχείρηση εργάζεστε?						
Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)		6.7%	6.7%	20.0%	66.7%	100.0%
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	3.5%	3.5%	26.3%	38.6%	28.1%	100.0%
Υπάλληλος	6.6%	8.6%	25.0%	42.8%	17.1%	100.0%
Σύνολο	5.4%	7.1%	24.1%	40.2%	23.2%	100.0%

Από τις απαντήσεις στην έρευνα προκύπτει ότι τα ανώτερα στελέχη των εταιρειών συμφωνούν σε μεγαλύτερο ποσοστό με τις εταιρικές αρχές της εταιρείας όπου εργάζονται συγκριτικά με τους υπαλλήλους των εταιρειών. Τα ανώτερα στελέχη είναι αυτά που συνδιαμορφώνουν σε σημαντικό βαθμό τις εταιρικές αρχές μίας εταιρείας, ενώ οι υπάλληλοι έχουν περιορισμένη δυνατότητα επίδρασης στις εταιρικές αρχές, συνεπώς το συγκεκριμένο εύρημα δεν προκαλεί έκπληξη.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ευχαρίστηση με τον τρόπο που μεταχειρίζεται η εταιρεία, στην οποία

εργάζονται, τους εργαζόμενους της, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των υπαλλήλων των εταιρειών και μεταξύ των μεσαίων στελεχών των εταιρειών και των υπαλλήλων.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ευχαρίστηση με τον τρόπο που μεταχειρίζεται η εταιρεία, στην οποία εργάζονται, τους εργαζόμενους της, ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.

Πίνακας 35. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ευχαρίστηση με τον τρόπο που μεταχειρίζεται η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, τους εργαζόμενους της», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

	Αισθάνομαι ευχαρίστηση με τον τρόπο που μεταχειρίζεται η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, τους εργαζόμενους της					Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση την οποία κατέχετε στην επιχείρηση που εργάζεστε?						
Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)		6.7%	20.0%	6.7%	66.7%	100.0%
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	7.0%	8.8%	35.1%	42.1%	7.0%	100.0%
Υπάλληλος	12.5%	13.8%	25.0%	34.9%	13.8%	100.0%
Σύνολο	10.3%	12.1%	27.2%	34.8%	15.6%	100.0%

Από τις απαντήσεις στην έρευνα, γίνεται εμφανές ότι τα ανώτερα στελέχη είναι σε μεγαλύτερο ποσοστό ευχαριστημένα από τον τρόπο αντιμετώπισης των εργαζόμενων συγκριτικά με τους υπαλλήλους των εταιρειών. Όμως, προκύπτει, επίσης, ότι λιγότερα από τα μισά μεσαία στελέχη των εταιρειών είναι ευχαριστημένα από τον

τρόπο αντιμετώπισης των εργαζομένων και ότι τα μεσαία στελέχη των τηλεφωνικών κέντρων είναι σε μικρότερο ποσοστό ευχαριστημένα από την αντιμετώπιση των εργαζομένων από την εταιρεία στην οποία εργάζονται συγκριτικά με τους υπαλλήλους.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι ο εργοδότης τους δείχνει τον κατάλληλο σεβασμό προς τους εργαζόμενους της εταιρείας, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των ανώτερων και των μεσαίων στελεχών και μεταξύ των ανώτερων στελεχών των εταιρειών και των υπαλλήλων.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι ο εργοδότης τους δείχνει τον κατάλληλο σεβασμό προς τους εργαζόμενους της εταιρείας, ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.

Πίνακας 36. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι ο εργοδότης μου δείχνει τον κατάλληλο σεβασμό προς τους εργαζόμενους της Εταιρείας», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

	Αισθάνομαι ότι ο εργοδότης μου δείχνει τον κατάλληλο σεβασμό προς τους εργαζόμενους της Εταιρείας					Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση την οποία κατέχετε στην επιχείρηση που εργάζεστε?						
Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)		6.7%	20.0%	13.3%	60.0%	100.0%
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	7.0%	7.0%	24.6%	47.4%	14.0%	100.0%
Υπάλληλος	9.2%	9.9%	20.4%	38.8%	21.7%	100.0%
Σύνολο	8.0%	8.9%	21.4%	39.3%	22.3%	100.0%

Από τις απαντήσεις στην έρευνα προκύπτει ότι τα ανώτερα στελέχη αισθάνονται σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι ο εργοδότης τους δείχνει τον κατάλληλο σεβασμό προς τους

εργαζόμενους της εταιρείας, τόσο συγκριτικά με τα μεσαία στελέχη όσο και συγκριτικά με τους υπαλλήλους των εταιρειών.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα θεωρούν ότι οι εταιρικές αξίες και τα ιδανικά που προάγει η εταιρεία στην οποία εργάζονται, αντικατοπτρίζονται και πρακτικά στην καθημερινή τους εργασία, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των υπαλλήλων των εταιρειών και μεταξύ των μεσαίων στελεχών των εταιρειών και των υπαλλήλων.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα θεωρούν ότι οι εταιρικές αξίες και τα ιδανικά που προάγει η εταιρεία στην οποία εργάζονται, αντικατοπτρίζονται και πρακτικά στην καθημερινή τους εργασία, ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.

Πίνακας 37. Απαντήσεις στην ερώτηση «οι εταιρικές αξία και τα ιδανικά που προάγει η Εταιρεία στην οποία εργάζομαι, αντικατοπτρίζεται και πρακτικά στην καθημερινή μου εργασία», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

	Οι εταιρικές αξίες και τα ιδανικά που προάγει η Εταιρεία στην οποία εργάζομαι, αντικατοπτρίζονται και πρακτικά στην καθημερινή μου εργασία					Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση την οποία κατέχετε στην επιχείρηση που εργάζεστε?						
Ανώτερο Στέλεχος που (Director, General Manager, Chief Officer)			26.7%	20.0%	53.3%	100.0 %
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	1.8%	5.3%	19.3%	54.4%	19.3%	100.0 %
Υπάλληλος	7.9%	7.9%	32.9%	38.8%	12.5%	100.0 %

Σύνολο	5.8%	6.7%	29.0%	41.5%	17.0%	100.0%
--------	------	------	-------	-------	-------	--------

Τόσο τα ανώτερα όσο και τα μεσαία στελέχη θεωρούν σε μεγαλύτερο ποσοστό συγκριτικά με τους υπαλλήλους των εταιρειών ότι οι εταιρικές αξίες και τα ιδανικά που προάγει η εταιρεία στην οποία εργάζονται, αντικατοπτρίζονται και πρακτικά στην καθημερινή τους εργασία.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι η εταιρεία, στην οποία εργάζονται, προάγει τη συνεργασία και την ομαδικότητα, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των υπαλλήλων των εταιρειών.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι η εταιρεία στην οποία εργάζονται προάγει τη συνεργασία και την ομαδικότητα, ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.

Πίνακας 38. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, προάγει τη συνεργασία και την ομαδικότητα», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

	Αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, προάγει τη συνεργασία και την ομαδικότητα					Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση την οποία κατέχετε στην επιχείρηση εργάζεστε?						
Ανώτερο Στέλεχος που (Director, General Manager, Chief Officer)			26.7%	20.0%	53.3%	100.0%
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	5.3%	1.8%	21.1%	54.4%	17.5%	100.0%

	Υπάλληλος	5.9%	12.5%	23.0%	41.4%	17.1%	100.0%
Σύνολο		5.4%	8.9%	22.8%	43.3%	19.6%	100.0%

Τα ανώτερα στελέχη των εταιρειών θεωρούν σε μεγαλύτερο ποσοστό συγκριτικά με τους υπαλλήλους των εταιρειών ότι η εταιρεία στην οποία εργάζονται προάγει τη συνεργασία και την ομαδικότητα.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα ταυτίζονται με τις αξίες και την κουλτούρα που προάγει η εταιρεία στην οποία εργάζονται, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των υπαλλήλων των εταιρειών.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα ταυτίζονται με τις αξίες και την κουλτούρα που προάγει η εταιρεία στην οποία εργάζονται, ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.

Πίνακας 39. Απαντήσεις στην ερώτηση «ταυτίζομαι με τις αξίες και την κουλτούρα που προάγει η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

	Ταυτίζομαι με τις αξίες και την κουλτούρα που προάγει η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι					Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση την οποία κατέχετε στην επιχείρησή σας/εργάζεστε?						
Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)		6.7%	26.7%		66.7%	100.0%
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	5.3%	1.8%	21.1%	52.6%	19.3%	100.0%
Υπάλληλος	5.3%	13.8%	29.6%	36.2%	15.1%	100.0%

Σύνολο	4.9%	10.3%	27.2%	37.9%	19.6%	100.0%
--------	------	-------	-------	-------	-------	--------

Όπως θα ήταν αναμενόμενο, τα ανώτερα στελέχη των εταιρειών ταυτίζονται σε σαφώς μεγαλύτερο ποσοστό με τις αξίες και την κουλτούρα που προάγει η εταιρεία στην οποία εργάζονται, συγκριτικά με τους υπαλλήλους των εταιρειών.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι η εταιρεία στην οποία εργάζονται ενδιαφέρεται για την εργασιακή ευεξία (employee wellbeing) των εργαζομένων της, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των υπαλλήλων των εταιρειών.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι η εταιρεία στην οποία εργάζονται ενδιαφέρεται για την εργασιακή ευεξία (employee wellbeing) των εργαζομένων της, ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.

Πίνακας 40. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η Εταιρεία ενδιαφέρεται για την εργασιακή ευεξία (employee wellbeing) των εργαζομένων της», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

	Αισθάνομαι ότι η Εταιρεία ενδιαφέρεται για την εργασιακή ευεξία (employee wellbeing) των εργαζομένων της					Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση την οποία κατέχετε στην επιχείρησή σας?						
Ανώτερο Στέλεχος που εργάζεστε? (Director, General Manager, Chief Officer)		20.0%		20.0%	60.0%	100.0%
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	8.8%	8.8%	21.1%	38.6%	22.8%	100.0%

Υπάλληλος	11.2%	9.2%	34.9%	28.9%	15.8%	100.0%
Σύνολο	9.8%	9.8%	29.0%	30.8%	20.5%	100.0%

Τα ανώτερα στελέχη θεωρούν σε σαφώς μεγαλύτερο ποσοστό, συγκριτικά με τους υπαλλήλους των εταιρειών, ότι η εταιρεία στην οποία εργάζονται ενδιαφέρεται για την εργασιακή ευεξία (employee wellbeing) των εργαζομένων της. Είναι ενδεικτικό ότι λιγότεροι από τους μισούς υπαλλήλους θεωρούν ότι οι εταιρείες ενδιαφέρονται για την εργασιακή ευεξία των εργαζομένων τους, ενώ, αντίθετα, οκτώ στα δέκα ανώτερα στελέχη θεωρούν ότι η εργασιακή ευεξία των εργαζομένων τους ενδιαφέρει τις εταιρείες.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα θεωρούν ότι ο τρόπος με τον οποίο η εταιρεία στην οποία εργάζονται ανταμείβει τους εργαζομένους της, τούς δίνει κίνητρο να εξελιχθούν και να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των υπαλλήλων των εταιρειών και μεταξύ των μεσαίων στελεχών των εταιρειών και των ανώτερων στελεχών.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα θεωρούν ότι ο τρόπος με τον οποίο η εταιρεία στην οποία εργάζονται ανταμείβει στις εργαζομένους της, τούς δίνει κίνητρο να εξελιχθούν και να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες, ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.

Πίνακας 41. Απαντήσεις στην ερώτηση «ο τρόπος με τον οποίο η Εταιρεία ανταμείβει τους εργαζομένους της, μου δίνει κίνητρο να εξελιχθώ και να αναλάβω περισσότερες ευθύνες», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

	Ο τρόπος με τον οποίο η Εταιρεία ανταμείβει στις εργαζομένους στις, μου δίνει κίνητρο να εξελιχθώ και να αναλάβω περισσότερες ευθύνες					Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση την οποία κατέχετε στην επιχείρηση εργαζεστε?						
Ανώτερο Στέλεχος που (Director, General Manager, Chief Officer)		6.7%	20.0%	13.3%	60.0%	100.0 %
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	7.0%	21.1%	24.6%	28.1%	19.3%	100.0 %

Υπάλληλος	14.5%	17.8%	23.0%	28.9%	15.8%	100.0%
Σύνολο	11.6%	17.9%	23.2%	27.7%	19.6%	100.0%

Από στις απαντήσεις προκύπτει ότι μόνο τα ανώτερα στελέχη πιστεύουν στην πλειοψηφία τους ότι ο τρόπος με τον οποίο η εταιρεία στην οποία εργάζονται ανταμείβει στις εργαζομένους της, τούς δίνει κίνητρο να εξελιχθούν και να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες, ενώ λιγότερα από τα μισά μεσαία στελέχη και λιγότεροι από στις μισούς υπαλλήλους θεωρούν ότι το σύστημα ανταμοιβών των εργαζομένων προσφέρει τα κατάλληλα κίνητρα εξέλιξης και ανάληψης πρωτοβουλιών.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται στρες όταν προγραμματίζουν τον χρόνο εργασίας τους, ώστε να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις στις εργασίας τους, δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, αλλά υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 10% μεταξύ των ανώτερων και των μεσαίων στελεχών των εταιρειών.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται στρες όταν προγραμματίζουν τον χρόνο εργασίας τους, ώστε να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της εργασίας τους, ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.

Πίνακας 42. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι στρες όταν προγραμματίζω τον χρόνο εργασίας μου, ώστε να ανταπεξέλθω στις απαιτήσεις», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Αισθάνομαι στρες όταν προγραμματίζω τον χρόνο εργασίας μου, ώστε να ανταπεξέλθω στις απαιτήσεις					
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο

Θέση την οποία κατέχετε στην επιχείρησή σας?	Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	26.7%	26.7%	20.0%	6.7%	20.0%	100.0%
	Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	7.0%	12.3%	28.1%	31.6%	21.1%	100.0%
	Υπάλληλος	14.5%	16.4%	28.3%	27.0%	13.8%	100.0%
Σύνολο		13.4%	16.1%	27.7%	26.8%	16.1%	100.0%

Μικρότερο ποσοστό των ανώτερων στελεχών των εταιρειών αναφέρουν ότι αισθάνονται στρες όταν προγραμματίζουν τον χρόνο εργασίας τους, ώστε να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της εργασίας τους, συγκριτικά με τα μεσαία στελέχη. Το εύρημα αυτό πιθανότατα οφείλεται στο γεγονός ότι τα μεσαία στελέχη είναι εκείνα που αναλαμβάνουν τις περισσότερες ευθύνες όσον αφορά την εύρυθμη λειτουργία ενός τηλεφωνικού κέντρου στην καθημερινή του λειτουργία, με τα ανώτερα στελέχη να έχουν έναν περισσότερο εποπτικό ρόλο και να αναθέτουν τις περισσότερες ευθύνες για τον έλεγχο των υπαλλήλων και την αντιμετώπιση των προβλημάτων στα μεσαία στελέχη. Επίσης, τα ανώτερα στελέχη νιώθουν σε μικρότερο βαθμό άγχος κατά τον προγραμματισμό του χρόνου εργασίας τους σε σχέση με τα μεσαία στελέχη.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι η εταιρεία, στην οποία εργάζονται, παρέχει αρκετές ευκαιρίες εξέλιξης, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των υπαλλήλων των εταιρειών και μεταξύ των μεσαίων στελεχών των εταιρειών και των ανώτερων στελεχών.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι η εταιρεία, στην οποία εργάζονται, παρέχει αρκετές ευκαιρίες εξέλιξης, ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.

Πίνακας 43. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, παρέχει αρκετές ευκαιρίες εξέλιξης», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

	Αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, παρέχει αρκετές ευκαιρίες εξέλιξης					
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Θέση την οποία κατέχετε στην επιχείρηση που εργάζεστε?						
Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)		20.0%		26.7%	53.3%	100.0%
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	7.0%	15.8%	36.8%	26.3%	14.0%	100.0%
Υπάλληλος	17.1%	19.1%	25.0%	30.3%	8.6%	100.0%
Σύνολο	13.4%	18.3%	26.3%	29.0%	12.9%	100.0%

Τα ανώτερα στελέχη θεωρούν σε μεγαλύτερο ποσοστό, συγκριτικά με τα μεσαία στελέχη και τους υπαλλήλους των τηλεφωνικών κέντρων, ότι η εταιρεία, στην οποία εργάζονται, παρέχει αρκετές ευκαιρίες εξέλιξης. Λιγότερα από τα μισά μεσαία στελέχη και λιγότεροι από τους μισούς υπαλλήλους πιστεύουν ότι η εταιρεία τους παρέχει αρκετές ευκαιρίες εξέλιξης. Είναι αναμενόμενο τα ανώτερα στελέχη να εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένα από τις ευκαιρίες εξέλιξης της εταιρείας τους, αφού έχουν καταφέρει να ανέλθουν στην ανώτερη ιεραρχική βαθμίδα.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα πιστεύουν ότι η εταιρεία, στην οποία εργάζονται, τους παρέχει επαρκείς ευκαιρίες εκπαίδευσης για την προσωπική τους ανάπτυξη, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των υπαλλήλων των εταιρειών.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα πιστεύουν ότι η εταιρεία, στην οποία εργάζονται, τους παρέχει

επαρκείς ευκαιρίες εκπαίδευσης για την προσωπική τους ανάπτυξη, ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.

Πίνακας 44. Απαντήσεις στην ερώτηση «η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, μου παρέχει επαρκείς ευκαιρίες εκπαίδευσης για την προσωπική μου ανάπτυξη», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

	Η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, μου παρέχει επαρκείς ευκαιρίες εκπαίδευσης για την προσωπική μου ανάπτυξη					Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση την οποία κατέχετε στην επιχείρησή σας?						
Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)		20.0%	20.0%	13.3%	46.7%	100.0%
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	7.0%	8.8%	40.4%	28.1%	15.8%	100.0%
Υπάλληλος	13.8%	20.4%	23.0%	33.6%	9.2%	100.0%
Σύνολο	11.2%	17.4%	27.2%	30.8%	13.4%	100.0%

Μεγαλύτερο ποσοστό των ανώτερων στελεχών των εταιρειών, συγκριτικά με τους υπαλλήλους, πιστεύουν ότι η εταιρεία, στην οποία εργάζονται, τους παρέχει επαρκείς ευκαιρίες εκπαίδευσης για την προσωπική τους ανάπτυξη. Μία πιθανή εξήγηση για το συγκεκριμένο εύρημα αφορά το αντικείμενο εργασίας της κάθε ιεραρχικής βαθμίδας και, κατά συνέπεια, και της σχετικής εκπαίδευσης που παρέχει η εταιρεία στην οποία εργάζονται.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι το αντικείμενο εργασίας τους τους εξελίσσει καθημερινά, προκύπτουν

στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των υπαλλήλων των εταιρειών.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι το αντικείμενο εργασίας τους τους εξελίσσει καθημερινά, ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.

Πίνακας 45. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι το αντικείμενο εργασίας μου με εξελίσσει καθημερινά», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

	Αισθάνομαι ότι το αντικείμενο εργασίας μου με εξελίσσει καθημερινά					Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση την οποία κατέχετε στην επιχείρηση εργαζεστε?						
Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)		20.0%	6.7%	20.0%	53.3%	100.0%
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	1.8%	5.3%	29.8%	47.4%	15.8%	100.0%
Υπάλληλος	12.5%	15.1%	21.1%	38.2%	13.2%	100.0%
Σύνολο	8.9%	12.9%	22.3%	39.3%	16.5%	100.0%

Με μεγάλη πλειοψηφία τα ανώτερα στελέχη των εταιρειών αναφέρουν ότι αισθάνονται πως το αντικείμενο εργασίας τους τους εξελίσσει καθημερινά, ενώ, αντίθετα μόλις ένας στους δύο υπαλλήλους πιστεύει κάτι τέτοιο. Η επίδραση του αντικειμένου εργασίας και των καθηκόντων της κάθε ιεραρχικής βαθμίδας είναι η πιθανότερη εξήγηση για το συγκεκριμένο εύρημα.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα είναι θετικοί στο να αξιοποιούν νέες ιδέες και να καινοτομούν μέσα στην εταιρεία, αν και ο έλεγχος Kruskal – Wallis είναι στατιστικά σημαντικός για την συγκεκριμένη ερώτηση, δεν

προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ οποιονδήποτε δύο κατηγοριών με βάση τα αποτελέσματα του post-hoc ελέγχου του Dunn.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι η εταιρεία, στην οποία εργάζονται, υποστηρίζει αποτελεσματικά τους εργαζόμενους ώστε να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν σε αλλαγές, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των υπαλλήλων των εταιρειών.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι η εταιρεία, στην οποία εργάζονται, υποστηρίζει αποτελεσματικά τους εργαζόμενους ώστε να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν σε αλλαγές, ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.

Πίνακας 46. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, υποστηρίζει αποτελεσματικά τους εργαζόμενους ώστε να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν σε αλλαγές», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

	Αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, υποστηρίζει αποτελεσματικά τους εργαζόμενους ώστε να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν σε αλλαγές					Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση την οποία κατέχετε στην επιχείρηση που εργάζεστε?						
Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)		20.0%		40.0%	40.0%	100.0 %
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	5.3%	7.0%	36.8%	31.6%	19.3%	100.0 %
Υπάλληλος	7.2%	17.1%	30.3%	34.2%	11.2%	100.0 %

Σύνολο	6.3%	14.7%	29.9%	33.9%	15.2%	100.0%
--------	------	-------	-------	-------	-------	--------

Οκτώ στα δέκα ανώτερα στελέχη των εταιρειών αισθάνονται ότι η εταιρεία, στην οποία εργάζονται, υποστηρίζει αποτελεσματικά τους εργαζόμενους ώστε να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν σε αλλαγές. Αντίθετα, λιγότεροι από τους μισούς υπαλλήλους των εταιρειών θεωρούν ότι η εταιρεία τους τούς παρέχει αποτελεσματική υποστήριξη για την αντιμετώπιση των αλλαγών.

3.3.2.7 Αποτελέσματα με βάση τα έτη εργασίας στην ίδια επιχείρηση

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal - Wallis αναφορικά με την επίδραση των ετών εργασίας στην ίδια επιχείρηση, για τις ερωτήσεις για τις οποίες βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%.

Πίνακας 47. Αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal - Wallis αναφορικά με την επίδραση των ετών εργασίας στην ίδια επιχείρηση, για τις ερωτήσεις για τις οποίες βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%

	Τιμή p
Πρωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας	,023
Αισθάνομαι ότι έχω λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για τη διεκπεραίωση των καθημερινών μου καθηκόντων στην Εταιρεία	,037
Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις καθημερινές μου δραστηριότητες στην εργασία μου	,022
Η εργασία μου απορροφά χρόνο και από την προσωπική μου ζωή	,001
Αισθάνομαι στρες όταν προγραμματίζω τον χρόνο εργασίας μου, ώστε να ανταπεξέλθω στις απαιτήσεις	,034
Αισθάνομαι υπερβολική πίεση, εξαιτίας των στόχων που πρέπει να πετύχω στην εργασία μου	,039
Αισθάνομαι ότι η εργασία μου επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση μου εκτός εργασίας	,035

Αισθάνομαι ότι μπορώ να εξισορροπήσω ,018
αποτελεσματικά την προσωπική μου ζωή,
όταν απομακρύνομαι από τον χώρο εργασίας
στο τέλος της ημέρας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ελέγχων προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές με βάση τα έτη εργασίας στην επιχείρηση σε επίπεδο σημαντικότητας 5% για τις ερωτήσεις που αφορούν εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα προωθούν ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας για την οποία εργάζονται, καθώς η p -τιμή = $0,23 < 0,05$, εάν αισθάνονται ότι έχουν λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για τη διεκπεραίωση των καθημερινών τους καθηκόντων, καθώς η p -τιμή = $0,037 < 0,05$, εάν αισθάνονται ικανοποιημένοι με τις καθημερινές εργασιακές τους δραστηριότητες, καθώς η p -τιμή = $0,22 < 0,05$, και για το εάν η εργασία τους απορροφά χρόνο και από την προσωπική τους ζωή, καθώς η p -τιμή = $0,001 < 0,05$.

Ακόμη, στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% προκύπτουν για τις ερωτήσεις που αφορούν εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται στρες όταν προγραμματίζουν τον χρόνο εργασίας τους, εξαιτίας των στόχων που πρέπει να πετύχουν στην εργασία τους, καθώς η p -τιμή = $0,034 < 0,05$, εάν αισθάνονται ότι η εργασία τους επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση τους εκτός εργασίας, καθώς η p -τιμή = $0,035 < 0,05$ και αν αισθάνονται ότι μπορούν να εξισορροπήσουν αποτελεσματικά την προσωπική τους ζωή όταν απομακρύνονται από τον χώρο εργασίας στο τέλος της ημέρας, καθώς η p -τιμή = $0,018 < 0,05$.

Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη μεταξύ των διαφορών κατηγοριών, για τις ερωτήσεις για τις οποίες προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ τουλάχιστον δύο κατηγοριών.

Πίνακας 48. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη μεταξύ των διαφορών κατηγοριών, για τις ερωτήσεις για τις οποίες προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ τουλάχιστον δύο κατηγοριών

Ερώτηση	Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Πρωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας	4 έως 6-11 και άνω	-34.620	11.768	-2.942	.003	.020
Αισθάνομαι ότι έχω λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για τη διεκπεραίωση των καθημερινών μου καθηκόντων στην Εταιρεία	4 έως 6-11 και άνω	-33.972	11.937	-2.846	.004	.027
Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις καθημερινές μου δραστηριότητες στην εργασία μου	0 έως 3-11 και άνω	-27.781	10.569	-2.629	.009	.051
Η εργασία μου απορροφά χρόνο και από την προσωπική μου ζωή	11 και άνω-7 έως 10	54.981	14.289	3.848	.000	.001
Αισθάνομαι στρες όταν προγραμματίζω τον χρόνο εργασίας μου, ώστε να ανταπεξέλθω στις απαιτήσεις	11 και άνω-7 έως 10	40.141	14.375	2.792	.005	.031
Αισθάνομαι υπερβολική πίεση, εξαιτίας των στόχων που πρέπει να πετύχω στην εργασία μου	11 και άνω-7 έως 10	38.613	14.369	2.687	.007	.043
Αισθάνομαι ότι η εργασία μου επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση μου εκτός εργασίας	11 και άνω-7 έως 10	39.619	14.374	2.756	.006	.035

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα προωθούν ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας στην οποία εργάζονται, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο 5% μεταξύ των εργαζομένων με 4 έως 6 έτη εργασιακής εμπειρίας και των εργαζομένων με εργασιακή εμπειρία από 11 έτη και άνω. Σε ορισμένες ερωτήσεις το αρνητικό test statistic προκύπτει δεδομένου ότι ο μέσος (mean rank score~εφόσον δεν έχουμε συνεχή μεταβλητή) της δεύτερης κατηγορίας είναι μεγαλύτερος από τον μέσο της πρώτης κατηγορίας, γι' αυτό το λόγο και το test statistic μπορεί να είναι αρνητικό.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα προωθούν ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας στην οποία εργάζονται, ανά έτη εργασίας στην επιχείρηση.

Πίνακας 49. Απαντήσεις στην ερώτηση «προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας», ανά έτη εργασίας στην επιχείρηση

	Προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας						Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα		
Πόσα χρόνια 0 έως 3 εργάζεστε στην 11 και επιχείρηση? άνω	3.5%	8.1%	19.8%	30.2%	38.4%	100.0%	
		1.9%	7.4%	40.7%	50.0%	100.0%	
	7.4%	3.7%	20.4%	40.7%	27.8%	100.0%	
	6.7%	6.7%	10.0%	40.0%	36.7%	100.0%	
Σύνολο	4.0%	5.4%	15.6%	36.6%	38.4%	100.0%	

Με βάση τις απαντήσεις προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι με εργασιακή εμπειρία από 11 έτη και άνω προωθούν σε μεγαλύτερο ποσοστό ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας στην οποία εργάζονται συγκριτικά με τους εργαζόμενους με εργασιακή εμπειρία από 4 έως 6 έτη.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα θεωρούν ότι έχουν λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για τη διεκπεραίωση των καθημερινών τους καθηκόντων στην εταιρεία στην οποία εργάζονται, προκύπτουν

στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των εργαζομένων με 4 έως 6 έτη εργασιακής εμπειρίας και των εργαζομένων με εργασιακή εμπειρία από 11 έτη και άνω.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα θεωρούν ότι έχουν λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για τη διεκπεραίωση των καθημερινών του καθηκόντων στην εταιρεία στην οποία εργάζονται, ανά έτη εργασίας στην επιχείρηση.

Πίνακας 50. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι έχω λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για τη διεκπεραίωση των καθημερινών μου καθηκόντων στην Εταιρεία», ανά έτη εργασίας στην επιχείρηση

	Αισθάνομαι ότι έχω λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για τη διεκπεραίωση των καθημερινών μου καθηκόντων στην Εταιρεία					Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Πόσα χρόνια 0 έως 3 εργάζεστε στην επιχείρηση?	2.3%	3.5%	24.4%	41.9%	27.9%	100.0%
11 και άνω		7.4%	18.5%	33.3%	40.7%	100.0%
4 έως 6	1.9%	14.8%	35.2%	25.9%	22.2%	100.0%
7 έως 10	16.7%	6.7%	10.0%	33.3%	33.3%	100.0%
Σύνολο	3.6%	7.6%	23.7%	34.8%	30.4%	100.0%

Με βάση τις απαντήσεις οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία, από 11 έτη και άνω, θεωρούν σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι έχουν λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για την διεκπεραίωση των καθημερινών τους καθηκόντων, συγκριτικά με τους εργαζόμενους με παρουσία στην επιχείρηση από 4 έως 6 έτη. Η μεγάλη εργασιακή εμπειρία βοηθά τους έμπειρους εργαζόμενους να αφομοιώσουν άμεσα την εκπαίδευση που λαμβάνουν από την εταιρεία στην οποία εργάζονται για την διεκπεραίωση των

καθημερινών τους καθηκόντων. Μία πιθανή εξήγηση για το γεγονός ότι δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές για τους εργαζόμενους με ιδιαίτερα περιορισμένη εμπειρία, από 0 έως 3 έτη, είναι ότι η συγκεκριμένη κατηγορία εργαζομένων έχει ιδιαίτερα περιορισμένες ευθύνες και οι εργαζόμενοι με εμπειρία από 4 έως 6 έτη βρίσκονται σε ένα σημείο της καριέρας τους όπου οι εργασιακές ευθύνες τους αρχίζουν να αυξάνονται και τα καθήκοντα τους να γίνονται πιο σύνθετα.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ικανοποιημένοι με τις καθημερινές τους εργασιακές δραστηριότητες, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των εργαζομένων με εργασιακή εμπειρία από 11 έτη και άνω και των εργαζομένων με μικρότερη εργασιακή εμπειρία στην ίδια επιχείρηση, από 7 έως 10 έτη, 4 έως 6 έτη και 0 έως 3 έτη.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ικανοποιημένοι με τις καθημερινές τους εργασιακές δραστηριότητες, ανά έτη εργασίας στην επιχείρηση.

Πίνακας 51. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις καθημερινές μου δραστηριότητες στην εργασία μου», ανά έτη εργασίας στην επιχείρηση

	Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις καθημερινές μου δραστηριότητες στην εργασία μου					Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Πόσα χρόνια εργάζεστε στην επιχείρηση?						
0 έως 3	2.3%	8.1%	31.4%	41.9%	16.3%	100.0%
11 και άνω	5.6%		14.8%	50.0%	29.6%	100.0%
4 έως 6	3.7%	9.3%	27.8%	44.4%	14.8%	100.0%
7 έως 10	10.0%	13.3%	13.3%	53.3%	10.0%	100.0%
Σύνολο	4.5%	7.1%	24.1%	46.0%	18.3%	100.0%

Οι εργαζόμενοι με εργασιακή εμπειρία από 11 έτη και άνω στην ίδια επιχείρηση εκφράζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τις καθημερινές τους εργασιακές δραστηριότητες, σε μεγαλύτερο ποσοστό συγκριτικά με τους εργαζόμενους με μικρότερη εργασιακή εμπειρία. Είναι πιθανό οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία στη ίδια επιχείρηση να μην αναλαμβάνουν τις επαναλαμβανόμενες, βαρετές εργασίες, τις οποίες αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι με μικρότερη εργασιακή εμπειρία, για αυτό και εκφράζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τα καθημερινά εργασιακά τους καθήκοντα.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι η εργασία τους απορροφά χρόνο και από την προσωπική τους ζωή, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση από 7 έως 10 έτη και τους εργαζόμενους που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση από 11 έτη και άνω.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι η εργασία τους απορροφά χρόνο και από την προσωπική τους ζωή, ανά έτη εργασίας στην επιχείρηση.

Πίνακας 52. Απαντήσεις στην ερώτηση «η εργασία μου απορροφά χρόνο και από την προσωπική μου ζωή», ανά έτη εργασίας στην επιχείρηση

	Η εργασία μου απορροφά χρόνο και από την προσωπική μου ζωή					
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Πόσα χρόνια 0 έως 3 εργάζεστε στην επιχείρηση?	10.5%	10.5%	22.1%	30.2%	26.7%	100.0%
11 και άνω	11.1%	22.2%	29.6%	22.2%	14.8%	100.0%
4 έως 6	9.3%	7.4%	14.8%	46.3%	22.2%	100.0%
7 έως 10		6.7%	16.7%	33.3%	43.3%	100.0%

Σύνολο	8.9%	12.1%	21.4%	32.6%	25.0%	100.0%
--------	------	-------	-------	-------	-------	--------

Οι εργαζόμενοι με 7 έως 10 έτη εργασίας στην ίδια επιχείρηση αναφέρουν σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι αισθάνονται ότι η εργασία τους απορροφά χρόνο και από την προσωπική τους ζωή, συγκριτικά με τους εργαζόμενους που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση για 11 έτη και άνω. Θα μπορούσε να υποθεθεί ότι οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι βρίσκονται σε ένα σημείο της καριέρας τους που αναλαμβάνουν σημαντικές ευθύνες για την προώθηση της καριέρας τους και την περαιτέρω επαγγελματική τους ανέλιξη, που τους απορροφούν χρόνο και από την προσωπική τους ζωή,

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται στρες όταν προγραμματίζουν τον χρόνο εργασίας τους, ώστε να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας τους, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση από 7 έως 10 έτη και στους εργαζόμενους που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση από 11 έτη και άνω.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται στρες όταν προγραμματίζουν τον χρόνο εργασίας τους, ώστε να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας τους, ανά έτη εργασίας στην επιχείρηση.

Πίνακας 53. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι στρες όταν προγραμματίζω τον χρόνο εργασίας μου, ώστε να ανταπεξέλθω στις απαιτήσεις», ανά έτη εργασίας στην επιχείρηση

	Αισθάνομαι στρες όταν προγραμματίζω τον χρόνο εργασίας μου, ώστε να ανταπεξέλθω στις απαιτήσεις					
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Πόσα χρόνια 0 έως 3 εργάζεστε στην επιχείρηση?	16.3%	12.8%	29.1%	27.9%	14.0%	100.0%
11 και άνω	14.8%	24.1%	24.1%	22.2%	14.8%	100.0%

	4 έως 6	11.1%	18.5%	31.5%	27.8%	11.1%	100.0%
	7 έως 10	6.7%	6.7%	23.3%	30.0%	33.3%	100.0%
Σύνολο		13.4%	16.1%	27.7%	26.8%	16.1%	100.0%

Οι εργαζόμενοι με έτη εργασίας στην ίδια επιχείρηση από 7 έως 10 έτη αναφέρουν σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι αισθάνονται στρες όταν προγραμματίζουν τον χρόνο εργασίας τους, ώστε να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας τους, συγκριτικά με τους εργαζόμενους που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση για 11 έτη και άνω. Η εξήγηση του συγκεκριμένου ευρήματος είναι η ίδια με την εξήγηση που δόθηκε για το προηγούμενο εύρημα και αφορά το σημείο της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας στο οποίο βρίσκονται.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται υπερβολική πίεση εξαιτίας των στόχων που πρέπει να πετύχουν στην εργασία τους, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση από 7 έως 10 έτη και των εργαζομένων που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση από 11 έτη και άνω.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται υπερβολική πίεση εξαιτίας των στόχων που πρέπει να πετύχουν στην εργασία τους, ανά έτη εργασίας στην επιχείρηση.

Πίνακας 54. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι υπερβολική πίεση, εξαιτίας των στόχων που πρέπει να πετύχω στην εργασία μου», ανά έτη εργασίας στην επιχείρηση

	Αισθάνομαι υπερβολική πίεση, εξαιτίας των στόχων που πρέπει να πετύχω στην εργασία μου					
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Πόσα χρόνια 0 έως 3 εργάζεστε στην επιχείρησή?	16.3%	20.9%	30.2%	20.9%	11.6%	100.0%
11 και άνω	18.5%	24.1%	29.6%	16.7%	11.1%	100.0%
4 έως 6	7.4%	22.2%	31.5%	27.8%	11.1%	100.0%
7 έως 10	6.7%	13.3%	26.7%	26.7%	26.7%	100.0%
Σύνολο	13.4%	21.0%	29.9%	22.3%	13.4%	100.0%

Σαφώς μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση από 7 έως 10 έτη αναφέρουν ότι αισθάνονται υπερβολική πίεση εξαιτίας των στόχων που πρέπει να πετύχουν στην εργασία τους, πάνω από τους μισούς εργαζόμενους με 7 έως 10 έτη στην ίδια επιχείρηση, συγκριτικά με τους εργαζόμενους που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση για 11 έτη και άνω, λιγότεροι από ένας στους τρεις. Η πιθανή εξήγηση του συγκεκριμένου ευρήματος είναι η ίδια με την εξήγηση που δόθηκε για τα προηγούμενα δύο ευρήματα.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι η εργασία τους επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση τους εκτός εργασίας, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση από 7 έως 10 έτη και των εργαζομένων που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση από 11 έτη και άνω.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι η εργασία τους επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση τους εκτός εργασίας, ανά έτη εργασίας στην επιχείρηση.

Πίνακας 55. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η εργασία μου επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση μου εκτός εργασίας», ανά έτη εργασίας στην επιχείρηση

	Αισθάνομαι ότι η εργασία μου επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση μου εκτός εργασίας					Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Πόσα χρόνια 0 έως 3 εργάζεστε στην επιχείρηση?	29.1%	25.6%	18.6%	16.3%	10.5%	100.0%
11 και άνω	27.8%	37.0%	25.9%	7.4%	1.9%	100.0%
4 έως 6	24.1%	20.4%	25.9%	18.5%	11.1%	100.0%
7 έως 10	20.0%	20.0%	13.3%	23.3%	23.3%	100.0%
Σύνολο	26.3%	26.3%	21.4%	15.6%	10.3%	100.0%

Ξεκάθαρα μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση από 7 έως 10 έτη αναφέρουν ότι η εργασία τους επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση τους εκτός εργασίας, συγκριτικά με τους εργαζόμενους που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση για 11 έτη και άνω. Οι αυξημένες υποχρεώσεις που αναλαμβάνουν και το αυξημένο άγχος που συνεπάγονται, είναι αναμενόμενο να επηρεάζουν αρνητικά και την συνολική τους διάθεση και εκτός εργασίας.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι μπορούν να εξισορροπήσουν αποτελεσματικά την προσωπική τους ζωή, όταν απομακρύνονται από τον χώρο εργασίας τους στο τέλος του ωραρίου τους, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των εργαζομένων με 4 έως 6 έτη εργασιακής εμπειρίας στην ίδια επιχείρηση και των εργαζομένων με εργασιακή εμπειρία από 7 έως 10 έτη στην ίδια επιχείρηση.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι μπορούν να εξισορροπήσουν αποτελεσματικά την προσωπική τους ζωή, όταν απομακρύνονται από τον χώρο εργασίας τους στο τέλος του ωραρίου τους, ανά έτη εργασίας στην επιχείρηση.

Πίνακας 56. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι μπορώ να εξισορροπήσω αποτελεσματικά την προσωπική μου ζωή, όταν απομακρύνομαι από τον χώρο εργασίας στο τέλος της ημέρας», ανά έτη εργασίας στην επιχείρηση

		Αισθάνομαι ότι μπορώ να εξισορροπήσω αποτελεσματικά την προσωπική μου ζωή, όταν απομακρύνομαι από τον χώρο εργασίας στο τέλος της ημέρας					Σύνολο
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Πόσα χρόνια εργάζεστε στην επιχείρηση?	0 έως 3	8.1%	12.8%	25.6%	37.2%	16.3%	100.0%
	4 έως 6	3.7%	11.1%	24.1%	37.0%	24.1%	100.0%
	7 έως 10	1.9%	7.4%	25.9%	42.6%	22.2%	100.0%
	11 και άνω	13.3%	16.7%	36.7%	23.3%	10.0%	100.0%
Σύνολο		6.3%	11.6%	26.8%	36.6%	18.8%	100.0%

Περισσότεροι εργαζόμενοι με 4 έως 6 έτη στην ίδια επιχείρηση αναφέρουν ότι αισθάνονται ότι μπορούν να εξισορροπήσουν αποτελεσματικά την προσωπική τους ζωή, συγκριτικά με τους εργαζόμενους από 7 έως 10 έτη στην ίδια επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι με 7 έως 10 έτη στην ίδια επιχείρηση, αναφέρουν αυξημένο στρες και αρνητική επίδραση της εργασίας στη συνολική τους διάθεση, συνεπώς είναι αναμενόμενο οι παράγοντες αυτοί να έχουν αεπίδραση και στην ικανότητα τους να εξισορροπήσουν αποτελεσματικά την επαγγελματική και προσωπική τους ζωή.

3.3.2.8 Αποτελέσματα με βάση το μηνιαίο εισόδημα

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal – Wallis, για τις ερωτήσεις για τις οποίες βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, αναφορικά με την επίδραση του μηνιαίου εισοδήματος.

Πίνακας 57. Αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal – Wallis, για τις ερωτήσεις για τις οποίες βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, αναφορικά με την επίδραση του μηνιαίου εισοδήματος

	Τιμή p
Προτείνω σε τρίτους την Εταιρεία που εργάζομαι ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος	,017
Πρωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας	,003
Νοιώθω υπερήφανος για το brand της Εταιρείας, στην οποία εργάζομαι	,005
Αισθάνομαι ενεργό μέλος της Εταιρείας στην οποία εργάζομαι	,000
Υπάρχει ισορροπία μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία μου	,019
Η προοπτική για να εργαστώ σε ανταγωνιστική Εταιρεία θα ήταν περισσότερο οι παραπάνω χρηματικές απολαβές παρά ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον	,047
Στην εργασία μου έχω την ευκαιρία να λαμβάνω πρωτοβουλίες	,041

Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη μεταξύ των διαφορών κατηγοριών, για τις ερωτήσεις για τις οποίες προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ τουλάχιστον δύο κατηγοριών.

Πίνακας 58. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη μεταξύ των διαφορών κατηγοριών, για τις ερωτήσεις για τις οποίες προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ τουλάχιστον δύο κατηγοριών

Ερώτηση	Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Προτείνω σε τρίτους Εταιρεία εργάζομαι ένα	σε την που ως καλό 300 έως 1.001 500- έως 1.500	-41.035	14.862	-2.761	.006	.058

περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος									
Προτείνω σε τρίτους την Εταιρεία που εργάζομαι ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος	300 έως 1.501	έως 500-2.000	-56.424	20.447	-2.759	.006	.058		
Προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας	300 έως 2.001	έως 500- και άνω	-56.737	18.903	-3.001	.003	.027		
Προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας	300 έως 1.501	έως 500-2.000	-67.463	20.413	-3.305	.001	.009		
Νοιώθω υπερήφανος για το brand της Εταιρείας, στην οποία εργάζομαι	300 έως 1.501	έως 500-2.000	-70.004	20.386	-3.434	.001	.006		
Αισθάνομαι ενεργό μέλος της Εταιρείας στην οποία εργάζομαι	300 έως 1.001	έως 500-1.500	-45.775	14.657	-3.123	.002	.018		
Αισθάνομαι ενεργό μέλος της Εταιρείας στην οποία εργάζομαι	300 έως 1.501	έως 500-2.000	-81.557	20.166	-4.044	.000	.001		
Αισθάνομαι ενεργό μέλος της Εταιρείας στην οποία εργάζομαι	501 έως 1.501	έως 1.000-2.000	-57.326	17.108	-3.351	.001	.008		
Υπάρχει ισορροπία μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία μου	300 έως 1.001	έως 500-1.500	-47.604	15.062	-3.161	.002	.016		

Η προοπτική για να εργαστώ σε ανταγωνιστική Εταιρεία θα ήταν περισσότερο οι παραπάνω χρηματικές απολαβές παρά ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον	2.001 και άνω-1.501 έως 2.000	66.841	22.538	2.966	.003	.030
Στην εργασία μου έχω την ευκαιρία να λαμβάνω πρωτοβουλίες	300 έως 500-2.001 και άνω	-56.779	19.106	-2.972	.003	.030

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα προτείνουν σε τρίτους την εταιρεία στην οποία εργάζονται ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος, δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, αλλά διαπιστώνονται στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 10%, μεταξύ των εργαζομένων με μηνιαίο εισόδημα από 300 έως 500 ευρώ και των εργαζομένων με μηνιαίο εισόδημα από 1.001 έως 1.500 ευρώ, καθώς και των εργαζομένων με μηνιαίο εισόδημα από 1.501 έως 2.000 ευρώ. Στις περισσότερες ερωτήσεις στον παραπάνω πίνακα, το αρνητικό test statistic προκύπτει δεδομένου ότι ο μέσος (mean rank score~εφόσον δεν έχουμε συνεχή μεταβλητή) της δεύτερης κατηγορίας είναι μεγαλύτερος από τον μέσο της πρώτης κατηγορίας, γι' αυτό το λόγο και το test statistic μπορεί να είναι αρνητικό.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα προτείνουν σε τρίτους την εταιρεία στην οποία εργάζονται ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος, ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος.

Πίνακας 59. Απαντήσεις στην ερώτηση «προτείνω σε τρίτους την Εταιρεία που εργάζομαι ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος», ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος

	Προτείνω σε τρίτους την Εταιρεία που εργάζομαι ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος					
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Μηνιαίο εισόδημα 1.001 έως σε ευρώ	3.8%	1.9%	13.2%	41.5%	39.6%	100.0%
1.500						
1.501 έως	7.1%			42.9%	50.0%	100.0%
2.000						
2.001 και άνω	5.6%		22.2%	27.8%	44.4%	100.0%
300 έως	12.0%	16.0%	24.0%	24.0%	24.0%	100.0%
500						
501 έως	2.6%	6.1%	19.3%	46.5%	25.4%	100.0%
1.000						
Σύνολο	4.5%	5.4%	17.4%	41.1%	31.7%	100.0%

Όπως θα ήταν αναμενόμενο, οι χαμηλά αμειβόμενοι εργαζόμενοι, με μηνιαίο εισόδημα από 300 έως 500 ευρώ, προτείνουν σε μικρότερο ποσοστό σε τρίτους την εταιρεία στην οποία εργάζονται ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος. Η ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον εξαρτάται και από το ύψος των αμοιβών.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα προωθούν ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας στην οποία εργάζονται, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των εργαζομένων που αμείβονται με 300 έως 500 ευρώ τον μήνα και των εργαζομένων που αμείβονται με 1.501 έως 2.000 ευρώ τον μήνα και όσους αμείβονται με πάνω από 2.000 ευρώ τον μήνα.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα προωθούν ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας στην οποία εργάζονται, ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος.

Πίνακας 60. Απαντήσεις στην ερώτηση «προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας», ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος

	Προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας					Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Μηνιαίο εισόδημα 1.001 έως 1.500 σε ευρώ		3.8%	13.2%	47.2%	35.8%	100.0%
1.501 έως 2.000		7.1%		21.4%	71.4%	100.0%
2.001 και άνω			5.6%	38.9%	55.6%	100.0%
300 έως 500	20.0%	4.0%	20.0%	32.0%	24.0%	100.0%
501 έως 1.000	3.5%	7.0%	19.3%	34.2%	36.0%	100.0%
Σύνολο	4.0%	5.4%	15.6%	36.6%	38.4%	100.0%

Οι εργαζόμενοι που αμείβονται με σχετικά υψηλές αμοιβές, από 1.501 έως 2.000 ευρώ τον μήνα και πάνω από 2.000 ευρώ τον μήνα, αναφέρουν σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι προωθούν ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας. Οι ιδιαίτερα χαμηλές αμοιβές, όπως είναι αναμενόμενο, οδηγούν σε χαμηλή εργασιακή αφοσίωση.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται υπερήφανοι για το brand της εταιρείας στην οποία εργάζονται, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των εργαζομένων με μηνιαίο εισόδημα από 300 έως 500 ευρώ και των εργαζομένων με μηνιαίο εισόδημα από 1.501 έως 2.000 ευρώ.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται υπερήφανοι για το brand της εταιρείας στην οποία εργάζονται, ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος.

Πίνακας 61. Απαντήσεις στην ερώτηση «νιώθω υπερήφανος για το brand της Εταιρείας, στην οποία εργάζομαι», ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος

	Νοιώθω υπερήφανος για το brand της Εταιρείας, στην οποία εργάζομαι						Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα		
Μηνιαίο εισόδημα 1.001 έως 1.500 σε ευρώ	1.9%	5.7%	13.2%	34.0%	45.3%	100.0%	
1.501 έως 2.000			7.1%	21.4%	71.4%	100.0%	
2.001 και άνω	5.6%		11.1%	27.8%	55.6%	100.0%	
300 έως 500	12.0%	12.0%	24.0%	28.0%	24.0%	100.0%	
501 έως 1.000	1.8%	6.1%	17.5%	38.6%	36.0%	100.0%	
Σύνολο	3.1%	5.8%	16.1%	34.4%	40.6%	100.0%	

Το ποσοστό των εργαζομένων που αμείβονται με 300 έως 500 ευρώ και δηλώνουν υπερήφανοι για το brand της εταιρείας στην οποία εργάζονται είναι σαφώς μικρότερο συγκριτικά με τους εργαζόμενους που αμείβονται με 1.501 έως 2.000 ευρώ.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ενεργά μέλη της εταιρείας στην οποία εργάζονται, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των εργαζομένων με μηνιαίο εισόδημα από 300 έως 500 ευρώ και των εργαζομένων με μηνιαίο εισόδημα από 1.001 έως 1.500 ευρώ και των εργαζομένων με μηνιαίο εισόδημα από 1.501 μέχρι 2.000 ευρώ. Ακόμη, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας

5% μεταξύ των εργαζομένων που αμείβονται με 501 έως 1.000 ευρώ τον μήνα και των εργαζόμενων με μηνιαίες απολαβές από 1.501 έως 2.000 ευρώ.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ενεργά μέλη της εταιρείας στην οποία εργάζονται, ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος.

Πίνακας 62. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ενεργό μέλος της Εταιρείας στην οποία εργάζομαι», ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος

	Αισθάνομαι ενεργό μέλος της Εταιρείας στην οποία εργάζομαι						Σύνολο
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα		
Μηνιαίο εισόδημα 1.001 έως 1.500 σε ευρώ	3.8%	3.8%	7.5%	28.3%	56.6%	100.0%	
1.501 έως 2.000				14.3%	85.7%	100.0%	
2.001 και άνω		5.6%	5.6%	38.9%	50.0%	100.0%	
300 έως 500	12.0%	12.0%	28.0%	16.0%	32.0%	100.0%	
501 έως 1.000	0.9%	4.4%	15.8%	43.9%	35.1%	100.0%	
Σύνολο	2.7%	4.9%	13.4%	34.8%	44.2%	100.0%	

Με βάση τις απαντήσεις στην έρευνα, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι με μηνιαίο εισόδημα από 300 έως 500 ευρώ αισθάνονται σε μικρότερο ποσοστό ενεργά μέλη της εταιρείας στην οποία εργάζονται, συγκριτικά με τους εργαζόμενους με μηνιαίο εισόδημα από 1.001 έως 1.500 ευρώ και μηνιαίο εισόδημα από 1.501 έως 2.000 ευρώ. Ακόμη, οι εργαζόμενοι με μηνιαίο εισόδημα από 501 έως 1.000 ευρώ αισθάνονται σε μικρότερο βαθμό ενεργά μέλη της εταιρείας στην οποία εργάζονται, συγκριτικά με τους εργαζόμενους με μηνιαίο εισόδημα από 1.501 έως 2.000 ευρώ. Καθίσταται εμφανής η

επίδραση του ύψους του μηνιαίου εισοδήματος στον βαθμό που οι εργαζόμενοι αισθάνονται ενεργά μέλη της εταιρείας στην οποία εργάζονται.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι υπάρχει ισορροπία μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία τους, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των εργαζομένων που αμείβονται με 300 έως 500 ευρώ τον μήνα και των εργαζομένων που αμείβονται με 1.001 έως 1.500 ευρώ.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι υπάρχει ισορροπία μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία τους, ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος.

Πίνακας 63. Απαντήσεις στην ερώτηση «υπάρχει ισορροπία μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία μου», ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος

	Υπάρχει ισορροπία μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία μου					
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Μηνιαίο εισόδημα 1.001 έως 1.500 σε ευρώ	3.8%	11.3%	15.1%	49.1%	20.8%	100.0%
1.501 έως 2.000	7.1%		7.1%	78.6%	7.1%	100.0%
2.001 και άνω	11.1%	11.1%	16.7%	27.8%	33.3%	100.0%
300 έως 500	12.0%	28.0%	32.0%	16.0%	12.0%	100.0%
501 έως 1.000	3.5%	11.4%	31.6%	36.0%	17.5%	100.0%
Σύνολο	5.4%	12.5%	25.0%	38.8%	18.3%	100.0%

Οι εργαζόμενοι που αμείβονται με 1.001 έως 1.500 ευρώ αναφέρουν σε μεγαλύτερο ποσοστό, συγκριτικά με τους εργαζόμενους που αμείβονται με 300 έως 500

ευρώ τον μήνα, ότι υπάρχει ισορροπία μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία τους. Προφανώς, οι χαμηλά αμειβόμενοι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η εργασία τους δεν διαθέτει επαρκή ποιότητα.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα θεωρούν ότι η προοπτική να εργαστούν σε ανταγωνιστική εταιρεία θα ήταν περισσότερο οι παραπάνω χρηματικές απολαβές παρά ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των εργαζομένων που αμείβονται με 1.501 έως 2.000 ευρώ τον μήνα και όσων αμείβονται με πάνω από 2.000 ευρώ τον μήνα.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα θεωρούν ότι η προοπτική να εργαστούν σε ανταγωνιστική εταιρεία θα ήταν περισσότερο οι παραπάνω χρηματικές απολαβές παρά ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος.

Πίνακας 64. Απαντήσεις στην ερώτηση «η προοπτική για να εργαστώ σε ανταγωνιστική Εταιρεία θα ήταν περισσότερο οι παραπάνω χρηματικές απολαβές, παρά ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον», ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος

	Η προοπτική για να εργαστώ σε ανταγωνιστική Εταιρεία θα ήταν περισσότερο οι παραπάνω χρηματικές απολαβές παρά ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον					
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Μηνιαίο εισόδημα 1.001 έως 1.500 σε ευρώ	11.3%	15.1%	18.9%	34.0%	20.8%	100.0%
1.501 έως 2.000		14.3%	21.4%	21.4%	42.9%	100.0%
2.001 και άνω	33.3%	33.3%	11.1%		22.2%	100.0%
300 έως 500	16.0%	8.0%	16.0%	40.0%	20.0%	100.0%
501 έως 1.000	11.4%	15.8%	24.6%	26.3%	21.9%	100.0%

Σύνολο	12.9%	16.1%	21.0%	27.2%	22.8%	100.0%
--------	-------	-------	-------	-------	-------	--------

Οι εργαζόμενοι που αμείβονται με 1.501 έως 2.000 ευρώ αναφέρουν ότι θα εργάζονταν σε μία ανταγωνιστική εταιρεία κυρίως για τις καλύτερες απολαβές, ενώ οι εργαζόμενοι με μηνιαίο εισόδημα που ξεπερνά τα 2.000 ευρώ αναφέρουν ότι δεν ισχύει κάτι τέτοιο.

Για την ερώτηση που αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα θεωρούν ότι έχουν την ευκαιρία να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες στην εργασία τους, ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ των εργαζομένων που αμείβονται με 300 έως 500 ευρώ τον μήνα και όσων αμείβονται με πάνω από 2.000 ευρώ τον μήνα.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα θεωρούν ότι έχουν την ευκαιρία να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες στην εργασία τους, ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος.

Πίνακας 65. Απαντήσεις στην ερώτηση «στην εργασία μου έχω την ευκαιρία να λαμβάνω πρωτοβουλίες», ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος

	Στην εργασία μου έχω την ευκαιρία να λαμβάνω πρωτοβουλίες					
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Μηνιαίο εισόδημα 1.001 έως 1.500 σε ευρώ	5.7%	1.9%	22.6%	28.3%	41.5%	100.0%
1.501 έως 2.000			28.6%	28.6%	42.9%	100.0%
2.001 και άνω		5.6%	5.6%	27.8%	61.1%	100.0%
300 έως 500	8.0%	20.0%	24.0%	20.0%	28.0%	100.0%
501 έως 1.000	5.3%	6.1%	20.2%	36.0%	32.5%	100.0%

Σύνολο	4.9%	6.3%	20.5%	31.3%	37.1%	100.0%
--------	------	------	-------	-------	-------	--------

Είναι προφανές ότι οι εργαζόμενοι με εισόδημα πάνω από 2.000 ευρώ τον μήνα ανήκουν στα ανώτερα στελέχη της εταιρείας και, κατά συνέπεια, έχουν την ευκαιρία να αναλαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες συγκριτικά με τους χαμηλόμισθους υπαλλήλους, που ανήκουν στα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια και έχουν περιορισμένη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών.

4. Ανάλυση των αποτελεσμάτων

Σε συνολικό επίπεδο, όσον αφορά τους παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή ευεξία (Maslach et al., 2001), τα ευρήματα είναι σε γενικές γραμμές θετικά αναφορικά με την εργασιακή ευεξία στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα. Η πλειοψηφία των εργαζομένων, πάνω από 7 στους 10 εργαζόμενους, δηλώνουν υπερήφανοι για το brand της εταιρείας για την οποία εργάζονται, με την κοινωνική αναγνώριση να αποτελεί παράγοντα που συντελεί στην εργασιακή ευεξία. Αντίστοιχα, το 76% των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην παρούσα έρευνα δηλώνουν ότι βρίσκουν ενδιαφέρον το αντικείμενο της θέσης εργασίας τους και το 57% δηλώνουν ότι υπάρχει ισορροπία μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία τους. Ακόμη, σχεδόν 7 στους 10 εργαζόμενους δηλώνουν ότι έχουν την ευκαιρία να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες στην εργασία τους, με την δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και τον βαθμό ελέγχου στην εργασία να αποτελεί σημαντικό παράγοντα που συντελεί στην εργασιακή ευεξία.

Ακόμη, με βάση τα ευρήματα της έρευνας, το 64% των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα δηλώνουν ικανοποιημένοι με τις καθημερινές τους δραστηριότητες στην εργασία τους, πρόσθετος παράγοντας που συντελεί στην εργασιακή ευεξία, σε συνάρτηση με το γεγονός ότι για σχεδόν 7 στους 10 εργαζόμενους στα τηλεφωνικά κέντρα η εργασία τους αυξάνει την αυτοεκτίμηση τους και ότι για το 58% των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα της χώρας μας, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, η εργασία τους προσφέρει τις απαραίτητες προκλήσεις για την ανάπτυξη τους σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο. Για το 56% των εργαζομένων που πήραν μέρος στην έρευνα, το αντικείμενο εργασίας τους τους προσφέρει τη δυνατότητα να

εξελιχθούν σε καθημερινή βάση, ενώ το 75% δηλώνουν θετικοί στο να αξιοποιούν νέες ιδέες και να καινοτομούν στην εργασία τους.

Αναφορικά με τους εργασιακούς πόρους στη διάθεση των εργαζόμενων που τους βοηθούν να ανταπεξέλθουν στις εργασιακές απαιτήσεις της θέσης εργασίας τους (Demerouti et al., 2001), σχεδόν 8 στους 10 εργαζόμενους δηλώνουν ότι αισθάνονται ενεργό μέλος της εταιρείας στην οποία εργάζονται και σχεδόν 7 στους 10 αναφέρουν ότι αισθάνονται ευχάριστα στο εργασιακό τους περιβάλλον. Το 65% των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα, που πήραν μέρος στην έρευνα, δηλώνουν ότι θεωρούν πως έχουν λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για την άσκηση των καθημερινών τους εργασιακών καθηκόντων. Όσον αφορά τους εργασιακούς πόρους που προέρχονται από τους ίδιους τους εργαζόμενους, οι 8 στους 10 δηλώνουν ότι αισθάνονται επαρκείς και αποτελεσματικοί στα καθημερινά τους εργασιακά καθήκοντα.

Λιγότεροι από τους μισούς, όμως, αναφέρουν ότι η εταιρεία τους υποστηρίζει αποτελεσματικά τους εργαζομένους της προκειμένου να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν κατάλληλα στις αλλαγές. Έτσι, τα τηλεφωνικά κέντρα θα πρέπει να προσφέρουν μεγαλύτερη υποστήριξη στους εργαζομένους τους για την αντιμετώπιση των αλλαγών που συντελούνται διαρκώς στο σύγχρονο περιβάλλον λειτουργίας των τηλεφωνικών κέντρων και τις νέες και σύνθετες απαιτήσεις που ανακύπτουν. Προς αυτή την κατεύθυνση κατατείνει και το εύρημα ότι μόνο περίπου οι μισοί, σε ποσοστό 52%, εργαζόμενοι αναφέρουν ότι η εταιρεία τους αξιοποιεί καινοτόμες μεθόδους προκειμένου να διευκολύνει την καθημερινότητα τους. Συνεπώς, τα τηλεφωνικά κέντρα θα μπορούσαν να επικεντρωθούν και να προχωρήσουν σε ενέργειες που θα συμβάλλουν στην ενίσχυση των εργασιακών πόρων των εργαζομένων τους, όσον αφορά την αντιμετώπιση των αλλαγών και την εισαγωγή καινοτομιών που θα διευκολύνουν την εργασιακή τους καθημερινότητα, με στόχο την τόνωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και της αποτελεσματικότητας των τηλεφωνικών κέντρων.

Η υποστήριξη από τους προϊστάμενους και τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας αποτελεί παράγοντα που συμβάλλει στην εργασιακή ευεξία (Maslach et al., 2001). Όσον αφορά τις σχετικές ερωτήσεις της έρευνας, σχεδόν 6 στους 10 εργαζόμενους στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα δηλώνουν ότι αισθάνονται ότι μπορούν να εμπιστευτούν τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας τους και θεωρούν ότι ο εργοδότης τους επιδεικνύει τον κατάλληλο σεβασμό προς τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Πάνω από 7 στους 10 εργαζόμενους στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα αναφέρουν πως θεωρούν ότι ο προϊστάμενός τους τους υποστηρίζει αποτελεσματικά όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα στην εργασία τους και ότι ακούει ενεργητικά τις απόψεις και

τις προτάσεις τους επί διαφόρων εργασιακών θεμάτων, ενώ το 67% δηλώνουν ότι θεωρούν πως ο προϊστάμενος τους ενδιαφέρεται πραγματικά να είναι ευχαριστημένοι από τα καθημερινά εργασιακά τους καθήκοντα. Παράλληλα, το 64% των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα αναφέρουν ότι ο προϊστάμενος τους δείχνει ενσυναίσθηση. Συνεπώς, αναφορικά με την υποστήριξη από τους προϊσταμένους τα αποτελέσματα εμφανίζονται ιδιαίτερα ικανοποιητικά.

Σημείο προβληματισμού, όμως, αποτελεί το γεγονός ότι λιγότεροι από τους μισούς εργαζόμενους στα τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην έρευνα, δηλώνουν ότι λαμβάνουν την κατάλληλη αναγνώριση για τα επιτεύγματα τους στην εργασία τους. Αυτό είναι ένα σημείο που επιδέχεται βελτίωσης αναφορικά με την κατάσταση στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα, για την προώθηση της εργασιακής ευεξίας και τη μείωση της πιθανότητας εκδήλωσης επαγγελματικής εξουθένωσης.

Ανάλογα είναι και τα ευρήματα της έρευνας όσον αφορά το εάν οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι η εταιρεία στην οποία εργάζονται ανταμείβει τους εργαζόμενους της με τρόπο που τους δίνει κίνητρο να εξελιχθούν και να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες, καθώς μόλις το 49% απαντά θετικά. Ταυτόχρονα, μόλις το 42% των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα αισθάνονται ότι η εταιρεία στην οποία εργάζονται παρέχει αρκετές ευκαιρίες εξέλιξης και μόλις το 44% θεωρούν ότι η εταιρεία στην οποία εργάζονται παρέχει επαρκείς ευκαιρίες εκπαίδευσης για την προσωπική τους ανάπτυξη. Κατά συνέπεια, το σύστημα ανταμοιβών και παροχής κινήτρων στους εργαζόμενους των τηλεφωνικών κέντρων στην Ελλάδα επιδέχεται βελτίωσης, με βάση τα ευρήματα της έρευνας.

Προσοχή χρειάζεται και το γεγονός ότι μόνο περίπου οι μισοί εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα, σε ποσοστό 52%, θεωρούν ότι η εταιρεία στην οποία εργάζονται ενδιαφέρεται για την εργασιακή ευεξία των υπαλλήλων της. Τα τηλεφωνικά κέντρα της χώρας μας θα πρέπει να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα για να δείξουν στο σύνολο των υπαλλήλων τους ότι ενδιαφέρονται για την εργασιακή τους ευεξία.

Αναφορικά με την εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης, η ασυμβατότητα μεταξύ των αξιών και των πρακτικών μίας επιχείρησης αποτελεί έναν παράγοντα που συντελεί στην εκδήλωση της (Maslach et al., 2001). Στην παρούσα έρευνα, το 63% των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα δηλώνουν ότι συμφωνούν με τις εταιρικές αρχές που εφαρμόζονται στην εταιρεία τους και το 59% δηλώνει ότι τα ιδανικά και οι αξίες που επικαλείται η εταιρεία αντικατοπτρίζονται και πρακτικά στην καθημερινή του εργασία. Το 58% των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην έρευνα

αναφέρουν ότι ταυτίζονται με τις εταιρικές αξίες και την κουλτούρα που προάγει η εταιρεία για την οποία εργάζονται. Σε γενικές γραμμές, συνεπώς, δεν παρατηρείται ασυμβατότητα μεταξύ των αξιών που επικαλούνται οι εταιρείες που διαχειρίζονται τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα και των πρακτικών τους, αλλά και των αρχών και των αξιών των εργαζομένων τους.

Όσον αφορά τους πρόσθετους παράγοντες που συντελούν στην εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης, όπως ο αυξημένος φόρτος εργασίας και η έλλειψη ομαδικότητας, το 58% των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα δηλώνουν ότι η εργασία τους απορροφά χρόνο και από την προσωπική τους ζωή, γεγονός που καταδεικνύει ότι ο φόρτος εργασίας στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα έντονος. Ταυτόχρονα, όμως, λιγότεροι από τους μισούς εργαζόμενους στα τηλεφωνικά κέντρα δηλώνουν ότι αισθάνονται στρες όταν προγραμματίζουν τον χρόνο εργασίας τους προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις εργασιακές απαιτήσεις της θέσης τους. Το 45% των εργαζομένων δηλώνουν ότι αισθάνονται υπερβολική πίεση εξαιτίας των στόχων που πρέπει να πετύχουν. Αν και οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν αναφέρουν υπερβολική πίεση, το ποσοστό θα μπορούσε να θεωρηθεί αρκετά υψηλό, γεγονός που καταδεικνύει την ύπαρξη έντονης πίεσης στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα για την επίτευξη των στόχων που τίθενται.

Όμως, μόλις το 24% των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα που πήραν μέρος στην έρευνα, δηλώνουν ότι αντιμετωπίζουν δυσκολία να ηρεμήσουν εκτός εργασίας και μόλις το 26% αναφέρουν ότι η εργασία τους επηρεάζουν αρνητικά τη διάθεση τους και εκτός εργασίας. Οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα, παρά το γεγονός ότι βρίσκονται υπό έντονη πίεση, είναι σε θέση να τη διαχειριστούν και δεν επιτρέπουν στο εργασιακό άγχος και την εργασιακή πίεση να τους επηρεάσει και εκτός εργασίας, με το 56% να δηλώνουν ότι είναι σε θέση να εξισορροπήσουν αποτελεσματικά την προσωπική τους ζωή μετά το τέλος του ωραρίου εργασίας τους όταν και απομακρύνονται από τον χώρο εργασίας τους.

Μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα χαρακτηρίζονται από εργασιακή αφοσίωση, μία κατάσταση που χαρακτηρίζεται από αφοσίωση των εργαζομένων στα εργασιακά τους καθήκοντα και την διεκπεραίωση τους με ζήλο και ζωτικότητα (Maslach et al., 2001), καθώς το 75% όσων πήραν μέρος στην έρευνα δηλώνουν ότι προωθούν ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας για την οποία εργάζονται.

Οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα εμφανίζουν ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης, καθώς η μεγάλη πλειοψηφία όσων πήραν μέρος στην έρευνα, πάνω από 7 στους 10, θα πρότειναν την εταιρία στην οποία εργάζονται ως ένα καλό περιβάλλον εργασίας σε τρίτους και μιλούν με θετικά λόγια για την εργοδότη εταιρεία τους. Ταυτόχρονα, όμως, οι μισοί θα εξέταζαν το ενδεχόμενο να εργαστούν για μία ανταγωνιστική εταιρεία αναζητώντας ένα καλύτερο περιβάλλον εργασίας, εύρημα που καταδεικνύει ότι για ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης των συνθηκών εργασίας.

Περνώντας στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα, δεν διαπιστώνεται κάποια επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στις απόψεις των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα ως προς τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ευεξία, συνεπώς οι απόψεις των εργαζομένων για την εργασιακή ευεξία στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα δεν διαφέρουν ανάλογα με το μορφωτικό τους επίπεδο.

Όσον αφορά το φύλο, η επίδραση του εμφανίζεται περιορισμένη, καθώς διαπιστώνονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών μόνο ως προς τις επιπτώσεις της εργασίας στη διάθεση των εργαζομένων και στην προσωπική τους ζωή, με τη διάθεση των γυναικών να επηρεάζεται αρνητικά περισσότερο συγκριτικά με τους άνδρες. Οι γυναίκες φαίνεται να επηρεάζονται περισσότερο αρνητικά από τα όσα συμβαίνουν στον εργασιακό τους χώρο σε σχέση με τους άνδρες με τις επιπτώσεις αρνητικών συμβάντων και πίεσης στον χώρο εργασίας να επεκτείνονται και στην προσωπική τους ζωή.

Η ηλικία των εργαζομένων έχει επίδραση στον βαθμό ενεργής προώθησης των προϊόντων και των υπηρεσιών της εταιρείας για την οποία εργάζονται, την ικανοποίηση από τις καθημερινές τους δραστηριότητες και την επίπτωση της εργασίας στην αυτοεκτίμηση τους. Οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας, άνω των 55 ετών, εμφανίζονται να προωθούν σε μεγαλύτερο βαθμό ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας στην οποία εργάζονται συγκριτικά με τους νέους εργαζόμενους, ηλικίας από 18 έως 25 ετών και από 26 έως 35 ετών. Το εύρημα αυτό αποδίδεται τόσο στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας ανήκουν κατά κύριο λόγο στα ανώτερα στελέχη των τηλεφωνικών κέντρων, συγκριτικά με τους νέους εργαζόμενους που ανήκουν κυρίως στα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια, καθώς και στο γεγονός ότι μπορεί να αντιμετωπίζουν μεγαλύτερο φόβο απόλυσης, καθώς η εύρεση εργασίας μετά τα 50 έτη είναι σαφώς δυσκολότερη συγκριτικά με τους νέους εργαζόμενους, που είναι πιθανότερο να βρουν μία νέα θέση εργασίας σε περίπτωση που απολυθούν.

Οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι, από 55 ετών και άνω, εκφράζουν σε μεγαλύτερο ποσοστό ικανοποίηση από την εργασία τους συγκριτικά με τους εργαζόμενους από 18 έως 25 ετών, εύρημα, που όπως και το προηγούμενο, μπορεί να αποδοθεί στην ανώτερη θέση τους στη διοικητική ιεραρχία της επιχείρησης. Ακόμη, η μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται και με την αύξηση της αυτοεκτίμησης που αναφέρουν σε μεγαλύτερο βαθμό οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας σε σχέση με τους νέους εργαζόμενους.

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση, οι ανύπαντροι εργαζόμενοι είναι περισσότερο πιθανό να προτείνουν την εταιρεία στην οποία εργάζονται ως ένα καλό περιβάλλον εργασίας. Πιθανώς τα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα δεν ανταποκρίνονται ικανοποιητικά στις αυξημένες υποχρεώσεις των παντρεμένων εργαζομένων και δεν τους παρέχουν τις πρόσθετες διευκολύνσεις που απαιτούνται ούτως ώστε να ανταποκριθούν στις οικογενειακές τους υποχρεώσεις. Τα ευρήματα της έρευνας καταδεικνύουν, επίσης, ότι οι παντρεμένοι εργαζόμενοι προωθούν περισσότερο ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας στην οποία εργάζονται συγκριτικά με τους ανύπαντρους εργαζόμενους. Προφανώς η πιθανή απώλεια της θέσης εργασίας τους θα είχε σημαντικότερες επιπτώσεις για τους παντρεμένους εργαζόμενους, καθώς έχουν περισσότερες οικονομικές υποχρεώσεις συγκριτικά με τους ανύπαντρους εργαζόμενους. Αυτό πιθανώς οδηγεί τους παντρεμένους εργαζόμενους να επιδεικνύουν μεγαλύτερη αφοσίωση στα εργασιακά τους καθήκοντα και την επίτευξη των εταιρικών στόχων, προωθώντας ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας τους σε μεγαλύτερο βαθμό.

Διαπιστώνονται, ακόμη, στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων σε μεγάλες επιχειρήσεις, με πάνω από 200 εργαζόμενους, και εργαζομένων σε μικρές επιχειρήσεις με λιγότερους από 50 εργαζόμενους, με τους εργαζόμενους σε μικρές επιχειρήσεις να εμπιστεύονται περισσότερο τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας τους και να θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι ο εργοδότης τους επιδεικνύει τον κατάλληλο σεβασμό προς τους εργαζόμενους της επιχείρησης συγκριτικά με τους εργαζόμενους σε μεγάλες επιχειρήσεις. Ακόμη, οι εργαζόμενοι σε μικρές επιχειρήσεις θεωρούν και σε μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με τους εργαζόμενους σε μεγάλες επιχειρήσεις ότι ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση στην οποία εργάζονται ανταμείβει τους εργαζόμενους της, τούς οδηγεί να αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες. Τα ευρήματα αυτά μπορούν να αποδοθούν στο γεγονός ότι στις μικρές επιχειρήσεις αναπτύσσονται στενότερες προσωπικές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και ανώτερων στελεχών και εργοδότη, σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, στις οποίες οι σχέσεις

μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης είναι περισσότερο απρόσωπες και τυπικές και διέπονται από ένα καθαρά επαγγελματικό και ως ένα βαθμό συγκρουσιακό πλαίσιο, δίχως κάποια περισσότερο προσωπική επαφή και προσέγγιση.

Όσον αφορά τα έτη εργασίας στην ίδια θέση, παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι με μεγάλη εργασιακή εμπειρία, που βρίσκονται πάνω από 11 έτη στην ίδια επιχείρηση, θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι έχουν λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για την διεκπεραίωση των καθηκόντων τους, συγκριτικά με τους εργαζόμενους που βρίσκονται στην ίδια θέση εργασίας από 4 έως 6 έτη εργασίας, εύρημα που αποδίδεται στο γεγονός ότι λόγω της μεγάλης εργασιακής τους εμπειρίας και παραμονής στην ίδια επιχείρηση είναι σε θέση να αφομοιώσουν καλύτερα την εκπαίδευση που λαμβάνουν από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Το γεγονός ότι δεν διαπιστώνονται αντίστοιχες διαφορές για τους εργαζόμενους με ιδιαίτερα περιορισμένη εμπειρία στην ίδια επιχείρηση, από 0 έως 3 έτη, αποδίδεται στο γεγονός ότι οι ευθύνες τους είναι ιδιαίτερα περιορισμένες, ενώ οι εργαζόμενοι που βρίσκονται στην ίδια εταιρεία από 4 έως 6 έτη, αρχίζουν να ανέρχονται στην διοικητική ιεραρχία και να αναλαμβάνουν θέσεις ευθύνης με πιο σύνθετα καθήκοντα και απαιτήσεις. Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι με πάνω από 11 έτη στην ίδια επιχείρηση αναφέρουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι προωθούν ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης στην οποία εργάζονται, εύρημα που θα μπορούσε να αποδοθεί στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι με μεγάλη εμπειρία στην ίδια θέση ανήκουν στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια της εταιρείας.

Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι με εργασιακή εμπειρία από 11 έτη και άνω στην ίδια επιχείρηση αναφέρουν σε μεγαλύτερο ποσοστό, συγκριτικά με τους εργαζόμενους με προϋπηρεσία στην ίδια επιχείρηση από 4 έως 6 έτη, ότι αισθάνονται ικανοποιημένοι από τα καθημερινά εργασιακά τους καθήκοντα, εύρημα που αποδίδεται στο γεγονός ότι λόγω της μεγάλης προϋπηρεσίας τους στην εταιρεία δεν αναλαμβάνουν πλέον τις επαναλαμβανόμενες και βαρετές εργασίες στη λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου και έχουν ανέλθει στη διοικητική ιεραρχία.

Οι εργαζόμενοι με εμπειρία στην ίδια θέση εργασίας από 7 έως 10 έτη αναφέρουν, επίσης, σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η εργασία τους απορροφά χρόνο και από την προσωπική τους ζωή και ότι αισθάνονται στρες όταν προγραμματίζουν τον εργασιακό τους χρόνο, συγκριτικά με τους εργαζόμενους με πάνω από 11 έτη παραμονής στην ίδια επιχείρηση. Το συγκεκριμένο εύρημα αποδίδεται στο γεγονός ότι αυτά τα στελέχη βρίσκονται σε ένα σημείο της καριέρας τους, όπου αρχίζουν να αναλαμβάνουν σημαντικές ευθύνες όσον αφορά τη λειτουργία ενός τηλεφωνικού κέντρου και επιθυμούν να ικανοποιήσουν τις επαγγελματικές τους φιλοδοξίες. Ακόμη, οι

εργαζόμενοι με 7 έως 10 έτη εργασίας στην ίδια επιχείρηση αναφέρουν ότι αισθάνονται υπερβολική πίεση εξαιτίας των στόχων που τέθηκαν και ότι τα εργασιακά τους καθήκοντα επηρεάζουν αρνητικά τη διάθεση τους και εκτός εργασίας σε μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με τους εργαζόμενους με πάνω από 11 έτη στην ίδια επιχείρηση. Οι ίδιοι εργαζόμενοι, με 7 έως 10 έτη παραμονής στην ίδια επιχείρηση, αναφέρουν σε μικρότερο ποσοστό ότι είναι σε θέση να εξισορροπήσουν αποτελεσματικά την προσωπική ζωή σε σχέση με τους εργαζόμενους με σχετικά λιγότερα έτη στην ίδια επιχείρηση, από 4 έως 6 έτη.

Αναφορικά με την επίδραση του εισοδήματος, όπως ίσως θα ήταν αναμενόμενο, οι ιδιαίτερα χαμηλά αμειβόμενοι εργαζόμενοι, που αμείβονται με έως 300 ευρώ τον μήνα, εμφανίζονται περισσότερο διστακτικοί να προτείνουν την εταιρεία στην οποία εργάζονται ως ένα καλό περιβάλλον εργασίας, πιθανότατα εκδηλώνοντας και τη δυσαρέσκεια τους για τον χαμηλό μισθό τους, ενώ, ταυτόχρονα, αναφέρουν σε μικρότερο βαθμό ότι προωθούν ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης στην οποία εργάζονται συγκριτικά με τους εργαζόμενους στις υπόλοιπες μισθολογικές κατηγορίες.

Οι ίδιοι εργαζόμενοι αναφέρουν σε σαφώς μικρότερο βαθμό ότι αισθάνονται περήφανοι για το brand της εταιρείας στην οποία εργάζονται, συγκριτικά με τους υψηλά αμειβόμενους εργαζόμενους που αμείβονται με 1.501 έως 2.000 ευρώ σε μηνιαία βάση, ενώ δηλώνουν και σε μικρότερο βαθμό ότι αισθάνονται ενεργά μέλη της εταιρείας στην οποία εργάζονται. Με βάση τα ευρήματα της έρευνας, η αίσθηση ότι ένας εργαζόμενος αποτελεί ενεργό μέλος της εταιρείας στην οποία εργάζεται αυξάνεται με το ύψος του εισοδήματος, καταδεικνύοντας την προφανή σημασία του ύψους των αμοιβών για έναν εργαζόμενο. Οι χαμηλά αμειβόμενοι εργαζόμενοι, με μηνιαίες απολαβές που δεν ξεπερνούν τα 300 ευρώ, αναφέρουν σε μικρότερο ποσοστό ότι υπάρχει ισορροπία μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία τους, συγκριτικά με τους εργαζόμενους που αμείβονται με 1.001 έως 1.500 ευρώ τον μήνα. Οι χαμηλά αμειβόμενοι εργαζόμενοι ανήκουν στα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια της επιχείρησης και, κατά συνέπεια, επωμίζονται τις λιγότερο επιθυμητές, επαναλαμβανόμενες εργασίες.

Οι εργαζόμενοι που αμείβονται με 1.501 έως 2.000 ευρώ αναφέρουν σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι θα εξέταζαν το ενδεχόμενο να εργαστούν σε μία ανταγωνίστρια εταιρεία για καλύτερες αμοιβές, συγκριτικά με τους εργαζόμενους που αμείβονται με πάνω από 2.000 ευρώ. Το συγκεκριμένο εύρημα μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι που αμείβονται με πάνω από 2.000 ευρώ λαμβάνουν πλέον χαμηλότερη ωφέλεια από μία περαιτέρω αύξηση του εισοδήματος τους, ενώ οι εργαζόμενοι που αμείβονται από 1.501 έως 2.000 ευρώ θεωρούν ότι η ωφέλεια τους θα αυξάνονταν

περαιτέρω από επιπλέον εισόδημα. Οι εργαζόμενοι που αμείβονται με πάνω από 2.000 ευρώ, άλλωστε, ανήκουν στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια των τηλεφωνικών κέντρων και τα περιθώρια περαιτέρω αύξησης του μισθού τους είναι περιορισμένα. Η διαφορά μεταξύ της δυνατότητας ανάληψης πρωτοβουλιών που αναφέρουν οι εργαζόμενοι που αμείβονται με έως 300 ευρώ τον μήνα συγκριτικά με τους εργαζόμενους που αμείβονται με πάνω από 2.000 ευρώ είναι προφανής και αναμενόμενη και εξηγείται απόλυτα από την θέση τους στη διοικητική ιεραρχία.

Τέλος, η θέση στην εταιρική ιεραρχία αναδεικνύεται στον σημαντικότερο παράγοντα που καθορίζει τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ευεξία στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα. Το γεγονός αυτό, σαφώς και δεν προκαλεί έκπληξη, καθώς η θέση στην εταιρική ιεραρχία καθορίζει τη συνολική εργασιακή εμπειρία του εργαζόμενου. Έτσι, με βάση τα ευρήματα της έρευνας διαπιστώνεται ότι οι υπάλληλοι των τηλεφωνικών κέντρων σε σχέση με τα ανώτερα στελέχη μιλούν σε μικρότερο βαθμό με θετικά λόγια για την εταιρεία για την οποία εργάζονται, προτείνουν λιγότερο σε τρίτους την εταιρεία για την οποία εργάζονται ως ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, προωθούν σε μικρότερο βαθμό ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας και αισθάνονται λιγότερο περήφανοι για το brand της εταιρείας, αισθάνονται λιγότερο ενεργά μέλη της εταιρείας στην οποία εργάζονται, τόσο συγκριτικά με τα ανώτερα όσο και με τα μεσαία στελέχη της εταιρείας, αισθάνονται λιγότερο ευχαριστημένοι από το καθημερινό εργασιακό τους περιβάλλον, ενώ βρίσκουν σε μικρότερο βαθμό ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας τους συγκριτικά με τα ανώτερα και τα μεσαία στελέχη.

Ακόμη, οι υπάλληλοι των τηλεφωνικών κέντρων θεωρούν σε μικρότερο βαθμό ότι υπάρχει ισορροπία μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία τους και ότι έχουν λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για την διεκπεραίωση των καθηκόντων τους, συγκριτικά με τα μεσαία και τα ανώτερα στελέχη των τηλεφωνικών κέντρων, ενώ σε σχέση με τα ανώτερα στελέχη σαφώς λιγότεροι υπάλληλοι θεωρούν ότι λαμβάνουν την κατάλληλη αναγνώριση για τα επιτεύγματα στην εργασία τους και αισθάνονται ευχαριστημένοι από τις καθημερινές τους εργασιακές δραστηριότητες.

Ταυτόχρονα, όπως ίσως θα ήταν αναμενόμενο με βάση τα εργασιακά καθήκοντα της κάθε κατηγορίας υπαλλήλων, οι υπάλληλοι των εταιρειών αναφέρουν ότι η εργασία τους αυξάνει την αυτοεκτίμησή τους και ότι προσφέρει τις απαραίτητες προκλήσεις για την εξέλιξη τους τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο σε μικρότερο ποσοστό συγκριτικά με τα μεσαία και τα ανώτερα στελέχη των εταιρειών. Οι υπάλληλοι έχουν επίσης περισσότερο περιορισμένες δυνατότητες και ευκαιρίες ανάληψης

πρωτοβουλιών σε σχέση με τα μεσαία στελέχη των εταιρειών, ενώ συγκριτικά με τα ανώτερα στελέχη συμφωνούν σε μικρότερο ποσοστό με τις εταιρικές αξίες της εταιρείας όπου εργάζονται και είναι λιγότερο ευχαριστημένοι από τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία αντιμετωπίζει τους εργαζομένους της. Άλλωστε, η δυνατότητα καθορισμού των εταιρικών αξιών και του τρόπου αντιμετώπισης των εργαζομένων από τους υπαλλήλους των εταιρειών είναι ιδιαίτερα περιορισμένη, ιδιαίτερα σε σχέση με τα ανώτερα στελέχη που είναι εκείνα που τις διαμορφώνουν και καθορίζουν. Οι υπάλληλοι αναφέρουν σε μικρότερο ποσοστό ότι οι αξίες και τα ιδανικά που προάγει η εταιρεία τους αντικατοπτρίζονται και πρακτικά στις καθημερινές τους δραστηριότητες, σε σχέση με τα μεσαία και τα ανώτερα στελέχη των εταιρειών, και ότι ταυτίζονται με τις αξίες και την κουλτούρα που προάγει η εταιρεία στην οποία εργάζονται. Σε μικρότερο ποσοστό αναφέρουν, ακόμη, ότι θεωρούν πως η εταιρεία στην οποία εργάζονται προάγει τη συνεργασία και την ομαδικότητα σε σχέση με τα ανώτερα στελέχη των εταιρειών.

Οι υπάλληλοι των εταιρειών θεωρούν, επίσης, σε μικρότερο ποσοστό ότι η εταιρεία για την οποία εργάζονται ενδιαφέρεται για την εργασιακή ευεξία των υπαλλήλων της και ότι ο τρόπος με τον οποίο ανταμείβει στις εργαζομένους της, τους δίνει κίνητρο να εξελιχθούν και να αναλάβουν περισσότερες πρωτοβουλίες, σε σχέση με τα ανώτερα στελέχη. Οι υπάλληλοι θεωρούν επίσης σε μικρότερο βαθμό σε σχέση με τα ανώτερα στελέχη ότι η εταιρεία στην οποία εργάζονται παρέχει ευκαιρίες εξέλιξης και επαρκείς ευκαιρίες εκπαίδευσης για την προσωπική τους ανάπτυξη και ότι το αντικείμενο εργασίας τους τους εξελίσσει καθημερινά. Απόκλιση των απόψεων των υπαλλήλων και των ανώτερων στελεχών των τηλεφωνικών κέντρων καταγράφεται επίσης και όσον αφορά την υποστήριξη που προσφέρουν για την αντιμετώπιση των αλλαγών που συντελούνται, με τα ανώτερα στελέχη να εμφανίζονται σαφώς περισσότερο ικανοποιημένα σε σχέση με τους υπαλλήλους των εταιρειών.

Τα ανώτερα στελέχη των τηλεφωνικών κέντρων, όπως θα ήταν αναμενόμενο, προτείνουν σε μεγαλύτερο βαθμό την εταιρεία για την οποία εργάζονται ως ένα καλό εργασιακό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος, συγκριτικά όχι μόνο με τους υπαλλήλους των εταιρειών αλλά και σε σχέση με τα μεσαία στελέχη. Είναι χαρακτηριστικό ότι όλα τα ανώτερα στελέχη αναφέρουν ότι προτείνουν την εταιρεία τους ως ένα καλό περιβάλλον εργασίας. Ακόμη, τα ανώτερα στελέχη αναφέρουν ότι προωθούν ενεργά σε μεγαλύτερο βαθμό τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας τους σε σχέση με τα μεσαία στελέχη και τους υπαλλήλους, επιδεικνύοντας μεγαλύτερη εργασιακή αφοσίωση. Το εύρημα αυτό θα μπορούσε να αποδοθεί είτε στο ότι η εργασιακή τους αφοσίωση τους βοήθησε να ανέλθουν στην εταιρική ιεραρχία, είτε ότι το γεγονός ότι βρίσκονται στην κορυφή της

ιεραρχικής κλίμακας, τους οδηγεί να επιδείξουν μεγαλύτερη εργασιακή αφοσίωση. Τα ανώτερα στελέχη είναι, επίσης, περισσότερο ευχαριστημένα από την καθημερινότητα στο εργασιακό τους περιβάλλον και θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι ο εργοδότης τους δείχνει τον κατάλληλο σεβασμό προς τους εργαζομένους της εταιρείας τους, συγκριτικά με τις υπόλοιπες κατηγορίες εργαζομένων, ενώ μόνο τα ανώτερα στελέχη θεωρούν κατά πλειοψηφία ότι οι ανταμοιβές των εταιρειών δίνουν κίνητρα εξέλιξης και ανάληψης ευθυνών στους εργαζομένους. Συγκριτικά με τους υπαλλήλους και τα μεσαία στελέχη, τα ανώτερα στελέχη των εταιρειών πιστεύουν, επίσης, σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η εταιρεία στην οποία εργάζονται προσφέρει αρκετές ευκαιρίες εξέλιξης στους εργαζομένους της.

Όσον αφορά τα μεσαία στελέχη, ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον και μη αναμενόμενο εύρημα είναι ότι εμφανίζονται λιγότερο ευχαριστημένα από τον τρόπο που τα τηλεφωνικά κέντρα αντιμετωπίζουν τους εργαζόμενους τους, όχι μόνο σε σχέση με τα ανώτερα στελέχη, όπως ίσως θα ήταν σε κάποιο βαθμό αναμενόμενο, αλλά ακόμα και σε σχέση με τους υπαλλήλους των τηλεφωνικών κέντρων. Εντοπίζεται, κατά συνέπεια, ιδιαίτερη δυσαρέσκεια όσον αφορά την αντιμετώπιση των υπαλλήλων στη μέση της ιεραρχικής κλίμακας, με τα μεσαία στελέχη να έχουν πιθανώς ιδιαίτερα παράπονα από τη δική τους αντιμετώπιση από πλευράς των εταιρειών.

5. Συμπεράσματα

Η εργασία στα τηλεφωνικά κέντρα είναι μία επίπονη και απαιτητική εργασία, που απαιτεί την ικανοποιητική διαχείριση της επικοινωνίας με τους πελάτες, υπάρχοντες ή και δυνητικούς, υπό καθεστώς έντονης χρονικής πίεσης ή και συναισθηματικής φόρτισης από την πλευρά των πελατών ή και των εργαζομένων. Σε πολλές περιπτώσεις χαρακτηρίζεται από επαναλαμβανόμενες, αυστηρά καθορισμένες, ενέργειες με περιορισμένα περιθώρια δημιουργικότητας και ποικιλίας. Το γεγονός αυτό έχει σημαντικές επιπτώσεις τόσο σε σωματικό όσο και κυρίως σε συναισθηματικό επίπεδο για τους εργαζόμενους στα τηλεφωνικά κέντρα. Σε ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον, η αξιολόγηση της εργασιακής ευεξίας και ικανοποίησης των εργαζομένων καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική, με ευρύτερες επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα, τόσο για τους ίδιους τους εργαζόμενους όσο και για τις επιχειρήσεις που διαχειρίζονται τηλεφωνικά κέντρα.

Η διπλωματική εργασία καλύπτει ένα κενό στη βιβλιογραφία αναφορικά με την εργασιακή ευεξία και ικανοποίηση στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα. Αν και σημαντικός αριθμός εργαζομένων απασχολείται στα τηλεφωνικά κέντρα στην ελληνική

αγορά τα τελευταία χρόνια, ο αριθμός των αντίστοιχων ερευνών για τις απόψεις τους αναφορικά με την κατάσταση στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα όσον αφορά την εργασιακή ευεξία και ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα περιορισμένος, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν τα κατάλληλα δεδομένα για την μελέτη της εργασιακής ευεξίας των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα στη χώρα μας. Μέσα από μία έρευνα πεδίου με τη συμμετοχή εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα από το σύνολο της ελληνικής επικράτειας, παρέχει μία ολοκληρωμένη εικόνα αναφορικά με το σύνολο των διαστάσεων της εργασιακής ευεξίας των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα.

Σε γενικές γραμμές, η κατάσταση όσον αφορά τους παράγοντες που καθορίζουν την εργασιακή ευεξία και ικανοποίηση στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα εμφανίζεται θετική, καθώς η πλειοψηφία των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα δηλώνουν υπερήφανοι για το brand της εταιρείας για την οποία εργάζονται και βρίσκουν ενδιαφέρον το αντικείμενο της θέσης εργασίας τους, θεωρούν ότι υπάρχει ισορροπία μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία τους και ότι έχουν την ευκαιρία να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, δηλώνουν ικανοποιημένοι με τις καθημερινές εργασιακές τους δραστηριότητες και ότι η εργασία τους αυξάνει την αυτοεκτίμηση τους, καθώς και ότι τους προσφέρει τις απαραίτητες προκλήσεις για την ανάπτυξη τους σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο. Ακόμη, η πλειοψηφία των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα της χώρας μας, θεωρούν ότι το αντικείμενο εργασίας τους τους προσφέρει τη δυνατότητα να εξελιχθούν σε καθημερινή βάση και είναι θετικοί στο να αξιοποιούν νέες ιδέες και να καινοτομούν στην εργασία τους.

Οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα φαίνεται επίσης να διαθέτουν τους αναγκαίους εργασιακούς πόρους (Demerouti et al., 2001), καθώς οι περισσότεροι δηλώνουν ότι αισθάνονται ενεργά μέλη της εταιρείας στην οποία εργάζονται και αισθάνονται ευχάριστα στο καθημερινό τους εργασιακό περιβάλλον, πως θεωρούν ότι έχουν λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για να ανταποκριθούν στα εργασιακά τους καθήκοντα και αισθάνονται αποτελεσματικοί και επαρκείς στα καθημερινά τους εργασιακά καθήκοντα. Η πλειοψηφία των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα έχουν μία θετική σχέση με τους προϊσταμένους τους, καθώς θεωρούν ότι μπορούν να τους εμπιστευτούν, ότι τους υποστηρίζουν αποτελεσματικά όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, ακούν ενεργητικά τις απόψεις τους για διάφορα εργασιακά θέματα, ενδιαφέρονται πραγματικά να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από τα καθημερινά τους εργασιακά καθήκοντα και δείχνουν ενσυναίσθηση. Η πλειοψηφία των εργαζομένων

θεωρούν ότι ο εργοδότης τους αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους της εταιρείας με τον κατάλληλο σεβασμό.

Από την άλλη πλευρά, όμως, λιγότεροι από τους μισούς εργαζόμενους στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα αναφέρουν ότι η εταιρεία τους υποστηρίζει αποτελεσματικά τους εργαζόμενους της προκειμένου να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν κατάλληλα στις αλλαγές και μόλις περίπου οι μισοί αναφέρουν ότι η εταιρεία τους αξιοποιεί καινοτόμες μεθόδους προκειμένου να διευκολύνει την καθημερινότητα των εργαζομένων της. Συνεπώς, ως προς την υποστήριξη του προσωπικού για την διαχείριση των αλλαγών και την εισαγωγή καινοτομιών στην καθημερινή λειτουργία των τηλεφωνικών κέντρων υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.

Η παρούσα έρευνα διαπιστώνει προβλήματα όσον αφορά το σύστημα παροχής κινήτρων και αναγνώρισης των προσπαθειών και των επιτευγμάτων των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα. Λιγότεροι από τους μισούς εργαζόμενους στα τηλεφωνικά κέντρα δηλώνουν ότι λαμβάνουν την κατάλληλη αναγνώριση για τα εργασιακά τους επιτεύγματα και ότι αισθάνονται ότι η εταιρεία στην οποία εργάζονται ανταμείβει τους εργαζόμενους της με τρόπο που τους δίνει κίνητρο να εξελιχθούν και να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες. Λιγότεροι από τους μισούς εργαζόμενους στα τηλεφωνικά κέντρα δηλώνουν, επίσης, ότι η εταιρεία στην οποία εργάζονται ανταμείβει τους εργαζόμενους της με τρόπο που τους δίνει κίνητρο να εξελιχθούν και να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες και ότι παρέχει επαρκείς ευκαιρίες εκπαίδευσης για την προσωπική τους ανάπτυξη. Συνεπώς, απαιτείται βελτίωση του τρόπου με τον οποίο τα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα αναγνωρίζουν τα επιτεύγματα των εργαζομένων τους, παρέχουν τα κατάλληλα κίνητρα για την ανάληψη πρωτοβουλιών και την εξέλιξη τους και τους προσφέρουν ευκαιρίες εκπαίδευσης που θα τους βοηθήσουν να αναπτυχθούν και σε προσωπικό επίπεδο.

Ένα πρόσθετο σημαντικό εύρημα που προκαλεί προβληματισμό και χρήζει προσοχής από τα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα είναι ότι μόνο οι μισοί, περίπου, εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα θεωρούν ότι η εταιρεία στην οποία εργάζονται ενδιαφέρεται για την εργασιακή ευεξία των υπαλλήλων της. Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να θεωρούν ότι η εταιρεία τους ενδιαφέρεται για την εργασιακή ευεξία των υπαλλήλων της και απαιτούνται μέτρα προς αυτή την κατεύθυνση από την πλευρά των τηλεφωνικών κέντρων.

Όσον αφορά στους παράγοντες που συμβάλλουν στην εκδήλωση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης δεν παρατηρείται δυσαρμονία μεταξύ των εταιρικών αξιών και της εταιρικής κουλτούρας που επικαλούνται τα τηλεφωνικά κέντρα και των πρακτικών τους ή των αξιών και των αρχών των εργαζομένων τους. Όμως, παρατηρείται έντονος εργασιακός φόρτος, που απορροφά χρόνο και από την προσωπική ζωή των εργαζομένων και ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό, της τάξης του 45%, των εργαζομένων αναφέρουν ότι αισθάνονται υπερβολική πίεση για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Παρ' όλα αυτά, η πλειοψηφία των εργαζομένων δηλώνουν ότι δεν αισθάνονται στρες κατά τον προγραμματισμό της εργασίας τους με βάση τις εργασιακές απαιτήσεις και μόλις ένας στους τέσσερις εργαζόμενους στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα δηλώνουν ότι αντιμετωπίζουν δυσκολίες να ηρεμήσουν εκτός εργασιακού χρόνου και ότι η εργασία τους επηρεάζει την διάθεση τους γενικότερα και κατά την προσωπική τους ζωή εκτός εργασίας.

Τέλος, οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα επιδεικνύουν σε μεγάλο ποσοστό εργασιακή αφοσίωση, προωθώντας ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας τους, ενώ εμφανίζουν και ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης, καθώς οι περισσότεροι θα πρότειναν την εταιρεία στην οποία εργάζονται ως ένα καλό εργασιακό περιβάλλον. Οι μισοί εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα θα εξέταζαν το ενδεχόμενο να εργαστούν σε μία ανταγωνίστρια εταιρεία αναζητώντας ένα καλύτερο περιβάλλον εργασίας, εύρημα που καταδεικνύει ότι πολλοί εργαζόμενοι θεωρούν ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης όσον αφορά τις εργασιακές συνθήκες που επικρατούν στην εταιρεία για την οποία εργάζονται.

Εξετάστηκε ακόμη και η επίδραση μίας σειράς παραγόντων στις απόψεις των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα αναφορικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ευεξία. Δεν διαπιστώνεται στατιστικά σημαντική επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στην εργασιακή ευεξία των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα, ενώ και η επίδραση του φύλου εμφανίζεται περιορισμένη, με τη μόνη διαφορά μεταξύ των δύο φύλων να αφορά το γεγονός ότι η διάθεση των γυναικών επηρεάζεται αρνητικά και εκτός εργασίας σε μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με τους άνδρες. Αναφορικά με την επίδραση της ηλικίας, οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι, από 55 ετών και άνω, εμφανίζουν μεγαλύτερη εργασιακή αφοσίωση, μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και η εργασία τους επιδρά θετικά στην αυτοεκτίμησή τους σε μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με τους νεότερους εργαζόμενους. Τα ευρήματα αυτά αποδίδονται είτε στο γεγονός ότι οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι αποτελούν συνήθως τα ανώτερα στελέχη των τηλεφωνικών κέντρων, είτε στις σημαντικότερες επιπτώσεις που θα είχε η

απώλεια της θέσης εργασίας ενός εργαζόμενου σε μεγαλύτερη ηλικία λόγω της μεγαλύτερης δυσκολίας εύρεσης νέας θέσης εργασίας σε σχέση με τους νέους εργαζόμενους.

Οι ανύπαντροι εργαζόμενοι εμφανίζονται να προτείνουν την εταιρεία τους ως ένα καλό εργασιακό περιβάλλον σε μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με τους παντρεμένους, γεγονός που καταδεικνύει πιθανές ελλείψεις αναφορικά με την υποστήριξη των έγγαμων εργαζόμενων από τα τηλεφωνικά κέντρα. Από την άλλη πλευρά, οι παντρεμένοι εργαζόμενοι εμφανίζουν μεγαλύτερη εργασιακή αφοσίωση και προσήλωση στην προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών των εταιρειών, εύρημα που θα μπορούσε να αποδοθεί στις μεγαλύτερες οικονομικές υποχρεώσεις των παντρεμένων εργαζομένων και τις μεγαλύτερες, κατά συνέπεια, επιπτώσεις που θα είχε τυχόν απώλεια της θέσης εργασίας τους.

Στις μικρές επιχειρήσεις, με λιγότερους από 50 εργαζόμενους, πιθανώς και λόγω των περισσότερο προσωπικών σχέσεων που αναπτύσσονται, παρατηρούνται καλύτερες σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων και εργοδότη, συγκριτικά με τις μεγάλες επιχειρήσεις, με πάνω από 200 εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι στις μικρές επιχειρήσεις συγκριτικά με τους εργαζόμενους στις μεγάλες επιχειρήσεις εμπιστεύονται σε μεγαλύτερο βαθμό τους προϊσταμένους τους, θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι ο εργοδότης τους αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους της εταιρείας με τον κατάλληλο σεβασμό και ότι ο τρόπος που η εταιρεία τους ανταμείβει τους εργαζομένους της, τους οδηγεί στο να αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες.

Οι εργαζόμενοι με πολλά έτη προϋπηρεσίας στην ίδια επιχείρηση, πάνω από 11 έτη, θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα για τα εργασιακά τους καθήκοντα και προωθούν περισσότερο ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας στην οποία εργάζονται σε σχέση με τους εργαζόμενους που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση από 4 έως 6 έτη, ενώ, παράλληλα, εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τις καθημερινές τους εργασιακές δραστηριότητες σε σχέση με τους εργαζόμενους που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση έως 3 έτη. Ακόμη, οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία πάνω από 11 έτη στην ίδια επιχείρηση, αναφέρουν σε μικρότερο ποσοστό ότι αισθάνονται ότι η εργασία τους απορροφά χρόνο και από την προσωπική τους ζωή, στρες όταν προγραμματίζουν τον χρόνο εργασίας τους και υπερβολική πίεση εξαιτίας των στόχων που πρέπει να πετύχουν στην εργασία τους, ενώ και λιγότεροι αναφέρουν ότι η εργασία τους επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση τους και εκτός εργασίας, σε σχέση με τους εργαζόμενους με προϋπηρεσία από 7 έως 10 έτη στην ίδια επιχείρηση. Τα ευρήματα αυτά μπορούν να εξηγηθούν με βάση το γεγονός ότι οι περισσότεροι

εργαζόμενοι με πάνω από 11 έτη στην ίδια επιχείρηση αποτελούν τα ανώτερα στελέχη των τηλεφωνικών κέντρων, ενώ και η εμπειρία τους τους επιτρέπει την καλύτερη διαχείριση των εργασιακών απαιτήσεων που αντιμετωπίζουν.

Όσον αφορά το μηνιαίο εισόδημα, παρατηρείται θετική σχέση μεταξύ του ύψους του μηνιαίου εισοδήματος και των απόψεων σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον, με τους υψηλά αμειβόμενους εργαζόμενους να προτείνουν την εταιρεία τους ως ένα καλό εργασιακό περιβάλλον σε μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με τους χαμηλά αμειβόμενους εργαζόμενους, της εργασιακής αφοσίωσης και της προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας, της περηφάνιας για το brand της εταιρείας, της αίσθησης ότι ένας εργαζόμενος αποτελεί ενεργό μέλος της εταιρείας στην οποία εργάζεται, της δυνατότητας ανάληψης πρωτοβουλιών και της ισορροπίας μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στα εργασιακά καθήκοντα. Επίσης, οι εργαζόμενοι με μηνιαίο εισόδημα από 1.501 έως 2.000 ευρώ αναζητούν ακόμα καλύτερες αμοιβές και θα ήταν περισσότερο διατεθειμένοι να εργαστούν σε μία ανταγωνιστική εταιρεία για καλύτερες αμοιβές συγκριτικά με τους εργαζόμενους που αμείβονται με πάνω από 2.000 ευρώ τον μήνα.

Η θέση στην εταιρική ιεραρχία αναδεικνύεται στον σημαντικότερο παράγοντα που επηρεάζει την εργασιακή ευεξία των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα, με τα ανώτερα στελέχη να εμφανίζουν τη μεγαλύτερη εργασιακή ευεξία, ικανοποίηση και αφοσίωση και τους υπαλλήλους να εκφράζουν τη μεγαλύτερη δυσαρέσκεια αναφορικά με την κατάσταση στα τηλεφωνικά κέντρα στη χώρα μας.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, οι υπάλληλοι των τηλεφωνικών κέντρων παρουσιάζουν χαμηλότερη εργασιακή ευεξία και εργασιακή αφοσίωση, ιδιαίτερα συγκριτικά με τα ανώτερα στελέχη των τηλεφωνικών κέντρων. Έτσι, εμφανίζονται να προωθούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας στην οποία εργάζονται λιγότερο ενεργά συγκριτικά με τα ανώτερα και τα μεσαία στελέχη, ενώ, παράλληλα, αισθάνονται ενεργά μέλη της εταιρείας για την οποία εργάζονται σε μικρότερο βαθμό και θεωρούν την εταιρεία στην οποία εργάζονται ως ένα καλό εργασιακό περιβάλλον σε μικρότερο ποσοστό συγκριτικά με τα ανώτερα στελέχη. Αντίστοιχη είναι και η εικόνα για τους υπαλλήλους των τηλεφωνικών κέντρων ως προς το ενδιαφέρον του αντικειμένου απασχόλησης, της ισορροπίας μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία, της κατάλληλης εκπαίδευσης για την διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιακών τους καθηκόντων, της ικανοποίησης από τις απολαβές και της αύξησης της αυτοεκτίμησης λόγω εργασίας, της βελτίωσης σε προσωπικό επίπεδο λόγω των προκλήσεων που προσφέρει η εργασία και τη συμφωνία με τις εταιρικές αρχές και τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει η εταιρεία τους εργαζομένους της. Από την έρευνα προκύπτει ότι οι

υπάλληλοι των τηλεφωνικών κέντρων παρουσιάζουν τη χαμηλότερη εργασιακή ευεξία και ικανοποίηση από την εργασία τους και τα ανώτερα στελέχη των τηλεφωνικών κέντρων τη μεγαλύτερη.

Αναφορικά με τις πρακτικές προεκτάσεις της παρούσας έρευνας, τα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα θα πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην προώθηση της εργασιακής ευεξίας των υπαλλήλων των τηλεφωνικών κέντρων. Οι υπάλληλοι αποτελούν την κατηγορία εργαζομένων που εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι από την κατάσταση στα τηλεφωνικά κέντρα στη χώρα μας και εκφράζουν τα περισσότερα παράπονα και δυσαρέσκεια για τις συνθήκες που επικρατούν. Οι υπάλληλοι των τηλεφωνικών κέντρων είναι άλλωστε εκείνοι που αναλαμβάνουν και την επαφή με τους πελάτες και αποτελούν την εικόνα της εταιρείας προς το καταναλωτικό κοινό που απευθύνεται σε αυτή ή που αποτελεί το κοινό στόχο της εταιρείας για την προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών της. Η επαφή με τους πελάτες αποτελεί το πλέον δύσκολο, σύνθετο και απαιτητικό, αλλά και ταυτόχρονα, σημαντικό κομμάτι της λειτουργίας ενός τηλεφωνικού κέντρου.

Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να επικεντρωθούν στους λόγους για τους οποίους παρατηρούνται σημαντικές διαφορές στην εργασιακή ευεξία μεταξύ υπαλλήλων και ανώτερων στελεχών των τηλεφωνικών κέντρων και τους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν οι εταιρείες να συμβάλλουν στην αύξηση της εργασιακής ευεξίας των εργαζομένων, ιδιαίτερα όσον αφορά τα χαμηλόβαθμα στελέχη των τηλεφωνικών κέντρων, που είναι και εκείνα που, κατά κύριο λόγο, αναλαμβάνουν και την επαφή με το καταναλωτικό κοινό, αλλά και εκφράζουν και τη μεγαλύτερη δυσαρέσκεια από τις επικρατούσες συνθήκες, όπως ανέδειξε η παρούσα έρευνα. Ακόμη, καθώς το πολιτισμικό και κοινωνικό υπόβαθρο της κάθε χώρας καθορίζει σε σημαντικό βαθμό και τις εργασιακές νόρμες, είναι σημαντικό να υπάρξουν έρευνες που επικεντρώνονται στην βελτίωση των συνθηκών εργασίας και την εργασιακή ευεξία και ικανοποίηση των εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα, με βάση τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στον ελληνικό κοινωνικό σχηματισμό και να διαπιστωθούν οι βέλτιστες τοπικές πρακτικές για την προώθηση της εργασιακής ευεξίας και ικανοποίησης στα τηλεφωνικά κέντρα της χώρας μας.

Τα τηλεφωνικά κέντρα αποτελούν ένα ιδιαίτερα χρήσιμο μέσο προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών των επιχειρήσεων και παροχής υποστήριξης μετά την πώληση προς τους καταναλωτές. Η προώθηση της εργασιακής ευεξίας στα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα μπορεί να συντελέσει στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων σε αυτά και της αποτελεσματικότητας στη λειτουργία τους προκειμένου να

συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων και τη βελτίωση των οικονομικών τους αποτελεσμάτων.

Βιβλιογραφία

Contact Center Management on Fast Forward: Succeeding in the New Era of Customer Experience (2019), Brad Cleveland

Walker, D. D., van Jaarsveld, D. D., & Skarlicki, D. P. (2017). Sticks and stones can break my bones but words can also hurt me: The relationship between customer verbal aggression and employee incivility. *Journal of applied psychology*, 102(2), 163.

Doellgast, V., & Sezer, L. 2012. Making the right call: redesigning call centres from the bottom up. A research report for UNI Global Union.

Cloutier, J., Vilhuber, L., Harrisson, D., & Beland-Ouellette, V. (2018). Understanding the effect of procedural justice on psychological distress. *International Journal of Stress Management*, 25(3), 283-300

Pradhan, R.K.; Hati, L. The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Glob. Bus. Rev.* 2019

Bakker, A.B.; van Wingerden, J. Rumination about COVID-19 and employee well-being: The role of playful work design. *Can. Psychol.* 2020, 62, 73–79

Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017), "Employee voice: An antecedent to organisational engagement?" *Public Relations Review*, 43(5), 904–914

Bellani E. Ramadhari S. Tamar M. (2017), "Job Satisfaction as Predictor of employee engagement", Atlantis Press

Burlacu N. & Mura I. (2019), "Employee Engagement Strategies concerning competitive advantages", *University Annals, Economic Sciences Series*

Aksin, Z., Armony, M., & Mehrotra, V. (2007). The modern call center: A multi-disciplinary perspective on operations management research. *Production and operations management*, 16(6), 665-688.

Angerer, J. M. (2003). Job burnout. *Journal of employment counseling*, 40(3), 98-107.

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Fletcher, L., Robinson, D., Holmes, J., ... & Currie, G. (2015). Evaluating the evidence on employee engagement and its potential benefits to NHS staff: a narrative synthesis of the literature. *Health Services and Delivery Research*, 3(26), 1-424.

- Barbier, M., Hansez, I., Chmiel, N., & Demerouti, E. (2013). Performance expectations, personal resources, and job resources: How do they predict work engagement?. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(6), 750-762.
- Batt, R., & Moynihan, L. (2002). The Viability of Alternative Call Centre Models. *Human Resource Management Journal, 12*, 14–34. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00075.x>
- Baumgartner, M., Good, K., & Udris, I. (2002). Call Centers in der Schweiz. Psychologische Untersuchungen in 14 Organisationen (Call Centres in Switzerland. Psychological Investigations in 14 Organizations). *Reports from the Institute for Work Psychology, Swiss Federal Institute of Technology, Zurich, Switzerland*.
- Boini, S., Chouanière, D., Colin, R., & Wild, P. (2013). Relationships between organizational workplace characteristics and perceived workplace strain in call-centers in France. *American journal of industrial medicine, 56*(11), 1317-1328.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., Sleebos, D. M., & Maduro, V. (2014). Uncovering the underlying relationship between transformational leaders and followers' task performance. *Journal of Personnel Psychology, 13*(4), 194-203.
- Brock, B. L., & Grady, M. L. (2000). *Rekindling the flame: Principals combating teacher burnout*. Corwin Press.
- Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (2001). Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burnout among nursing staff. *Psychology & health, 16*(5), 583-594.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems, 30*(1), 69-88.
- Chevalier, A., Dessery, M., Boursier, M. F., Grizon, M. C., Jayet, C., Reymond, C., ... & Calvez, T. (2011). Working conditions and psychosocial risk factors of employees in French electricity and gas company customer support departments. *International archives of occupational and environmental health, 84*(1), 7-18.
- Corder, G. W., & Foreman, D. I. (2011). *Nonparametric statistics for non-statisticians*. Willey.

Croidieu, S., Charbotel, B., Vohito, M., Renaud, L., Jaussaud, J., Bourbonl, C., ... & Bergeret, A. (2008). Call-handlers' working conditions and their subjective experience of work: a transversal study. *International archives of occupational and environmental health*, 82(1), 67-77.

d'Errico, A., Caputo, P., Falcone, U., Fubini, L., Gilardi, L., Mamo, C., Migliardi, A., Quarta, D., & Coffano, E. (2010). Risk Factors for Upper Extremity Musculoskeletal Symptoms among Call Center Employees. *Journal of Occupational Health*, 52(2), 115–124. <https://doi.org/10.1539/joh.L9117>

De Cuyper, N., Castanheira, F., De Witte, H., & Chambel, M. J. (2014). A multiple-group analysis of associations between emotional exhaustion and supervisor-rated individual performance: Temporary versus permanent call-center workers. *Human Resource Management*, 53(4).

Deery, S., Iverson, R., & Walsh, J. (2002). Work Relationships in Telephone Call Centres: Understanding Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal. *Journal of Management Studies*, 39(4), 471–496. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00300>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

Dinno, A. (2015). Nonparametric pairwise multiple comparisons in independent groups using Dunn's test. *The Stata Journal*, 15(1), 292-300.

Fernet, C., Trépanier, S. G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29(1), 11-31.

Fowler Jr, F. J. (2013). *Survey research methods*. Sage publications.

Gabriel, A. S., Cheshin, A., Moran, C. M., & Van Kleef, G. A. (2016). Enhancing emotional performance and customer service through human resources practices: A systems perspective. *Human Resource Management Review*, 26(1), 14-24.

Gilmore, A. (2001). Call centre management: Is service quality a priority? *Managing Service Quality*, 11, 153–159. <https://doi.org/10.1108/09604520110391315>

Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H. P. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of*

Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25(3), 397-418.

Guglielmi, D., Simbula, S., Schaufeli, W. B., & Depolo, M. (2012). Self-efficacy and workaholism as initiators of the job demands-resources model. *Career Development International*.

Hinton, P. R. (2014). *Statistics explained: A Guide for Social Science Students* (2nd ed.). Routledge.

Holman, D. J. (2005). Call centres. In D. J. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (Eds.), *The essentials of the new work place: A guide to the human impact of modern working practices* (pp. 111–131). Chichester, U.K.: Wiley.

Hülshager, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: a meta-analysis of three decades of research. *Journal of occupational health psychology*, 16(3), 361.

International Labour Organization. (2022). Workplace well-being. Ανακτήθηκε στις 26 Ιουλίου, 2022 από: https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm

Jenkins, S. R., & Maslach, C. (1994). Psychological health and involvement in interpersonally demanding occupations: A longitudinal perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 101-127.

Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y., & Halvorsen-Ganepola, M. D. (2013). A meta-analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor. *Personnel Psychology*, 66(1), 47-90.

Kenworthy, J., Fay, C., Frame, M., & Petree, R. (2014). A meta-analytic review of the relationship between emotional dissonance and emotional exhaustion. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(2), 94-105.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2015). Job burnout. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-2.

Lloyd, C., & Payne, J. (2009). 'Full of sound and fury, signifying nothing' interrogating new skill concepts in service work—the view from two UK call centres. *Work, Employment and Society*, 23(4), 617-634.

- Lubbadeh, T. (2020). Job burnout: a general literature review. *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 7.
- Malach-Pines, A. (2005). The burnout measure, short version. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 78.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout. San Francisco: Josey Bass. *Inc., Publishers.*
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52, 397-422.
- Molino, M., Emanuel, F., Zito, M., Ghislieri, C., Colombo, L., & Cortese, C. G. (2016). Inbound Call Centers and Emotional Dissonance in the Job Demands – Resources Model. *Frontiers in Psychology*, 07. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01133>
- National Research Council (US) and Institute of Medicine (US) Panel on Musculoskeletal Disorders and the Workplace. (2001). *Musculoskeletal Disorders and the Workplace: Low Back and Upper Extremities*. National Academies Press (US). <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK222440/>
- O’Brady, S., & Doellgast, V. (2021). Collective Voice and Worker Well-being: Union Influence on Performance Monitoring and Emotional Exhaustion in Call Centers. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 60(3), 307-337.
- Pines, A. M., & Aronson, E. (1988). Career burnout. New York: Free Press
- Reinhold, B. B. (1997). *Toxic work: How to overcome stress, overload, and burnout and revitalize your career*. Plume Books.
- Rod, M., & Ashill, N. J. (2013). The impact of call centre stressors on inbound and outbound call-centre agent burnout. *Managing Service Quality: An International Journal*, (23)3, 245-264.
- Rosenstein, L. D. (2019). *Research design and analysis: A primer for the non-statistician*. John Wiley & Sons.

- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications.
- Rupp, D. E., Silke McCance, A., Spencer, S., & Sonntag, K. (2008). Customer (in) justice and emotional labor: The role of perspective taking, anger, and emotional regulation. *Journal of Management*, 34(5), 903-924.
- Russell, B. (2008). Call centres: A decade of research. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 195–219. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00241.x>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Van der Heijden, F. M., & Prins, J. T. (2009). Workaholism, burnout and well-being among junior doctors: The mediating role of role conflict. *Work & Stress*, 23(2), 155-172.
- Scheibe, S., Stamov-Roßnagel, C., & Zacher, H. (2015). Links between emotional job demands and occupational well-being: Age differences depend on type of demand. *Work, Aging and Retirement*, 1(3), 254-265.
- Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work—overview and perspective. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 422-429.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Semmer, N. K. (2003). Individual differences, work stress and health. *Handbook of work and health psychology*, 2, 83-120.
- Sprigg, C. A., & Jackson, P. R. (2006). Call centers as lean service environments: Job-related strain and the mediating role of work design. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 197–212. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.2.197>
- Sprigg, C. A., Smith, P. R., & Jackson, P. R. (2003). *Psychosocial risk factors in call centres: An evaluation of work design and well-being*. HSE Books.
- Taylor, P., & Bain, P. (1999). 'An assembly line in the head': work and employee relations in the call centre. *Industrial relations journal*, 30(2), 101-117.

Theorell, T., & Rahe, R. H. (1972). Behavior and life satisfactions characteristics of Swedish subjects with myocardial infarction. *Journal of Chronic Diseases*, 25(3), 139-147.

Waddell, G., & Burton, A. K. (2006). Is work good for your health and well-being?. The Stationary Office. London. Ανακτήθηκε στις 26 Ιουνίου 2020, από: <https://cardinal-management.co.uk/wp-content/uploads/2016/04/Burton-Waddell-is-work-good-for-you.pdf>.

Warr, P. (2003). 20 Well-Being and the Workplace. *Well-being: Foundations of hedonic psychology*, 392.

Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C., & Moltzen, K. (2006). Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *Work & Stress*, 20(1), 60–83. <https://doi.org/10.1080/02678370600655553>

Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M., & Blau, P. (2003). What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 311–340. <https://doi.org/10.1080/13594320344000183>

Παράρτημα Ι: Ευρετήριο πινάκων και διαγραμμάτων

Πίνακας 1. Alpha του Cronbach για το ερωτηματολόγιο της έρευνας.....	48
Πίνακας 2. Αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal – Wallis για τις ερωτήσεις για τις οποίες βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, αναφορικά με την επίδραση του φύλου	95
Πίνακας 3. Απαντήσεις ανάλογα με το φύλο στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η εργασία μου επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση μου εκτός εργασίας».....	95
Πίνακας 4. Αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal – Wallis για τις ερωτήσεις για τις οποίες βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, αναφορικά με την επίδραση της ηλικίας	96
Πίνακας 5. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη μεταξύ των διαφορών ηλικιακών κατηγοριών για τις ερωτήσεις για τις οποίες προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ τουλάχιστον δύο κατηγοριών.....	97

Πίνακας 6. Απαντήσεις στην ερώτηση «προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας» ανά ηλικιακή κατηγορία.....	98
Πίνακας 7. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις καθημερινές μου δραστηριότητες στην εργασία μου» ανά ηλικιακή κατηγορία.....	99
Πίνακας 8. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η εργασία μου αυξάνει την αυτοεκτίμηση μου» ανά ηλικιακή κατηγορία.....	100
Πίνακας 9. Αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal - Wallis για τις ερωτήσεις για τις οποίες βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, αναφορικά με την επίδραση της οικογενειακής κατάστασης.....	100
Πίνακας 10. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων ανά ζεύγη του Dunn για τις ερωτήσεις για τις οποίες προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ τουλάχιστον δύο κατηγοριών	101
Πίνακας 11. Απαντήσεις στην ερώτηση «προτείνω σε τρίτους την Εταιρεία που εργάζομαι ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος» ανά ηλικιακή κατηγορία	102
Πίνακας 12. Απαντήσεις στην ερώτηση «προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας»	103
Πίνακας 13. Αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal - Wallis αναφορικά με την επίδραση του μεγέθους της επιχείρησης, σε όρους απασχόλησης, για τις ερωτήσεις για τις οποίες βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%	104
Πίνακας 14. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων ανά ζεύγη του Dunn για τις ερωτήσεις για τις οποίες προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ τουλάχιστον δύο κατηγοριών	105
Πίνακας 15. Απαντήσεις στην ερώτηση «σε γενικές γραμμές αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευτώ τα ανώτερα στελέχη στην Εταιρεία που εργάζομαι»,	106
Πίνακας 16. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι ο εργοδότης μου δείχνει τον κατάλληλο σεβασμό προς τους εργαζόμενους της Εταιρείας»	107
Πίνακας 17. Απαντήσεις στην ερώτηση «ο τρόπος με τον οποίο η Εταιρεία ανταμείβει τους εργαζόμενους της, μου δίνει κίνητρο να εξελιχθώ και να αναλάβω περισσότερες ευθύνες»	108
Πίνακας 18. Αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal - Wallis αναφορικά με την επίδραση της θέσης των εργαζομένων στην εταιρική ιεραρχία, για τις ερωτήσεις για τις οποίες βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%	109
Πίνακας 19. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη μεταξύ των διαφορών κατηγοριών, για τις ερωτήσεις για τις οποίες προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ τουλάχιστον δύο κατηγοριών.....	111

Πίνακας 20. Απαντήσεις στην ερώτηση «μιλάω με θετικά λόγια για την Εταιρεία στην οποία εργάζομαι», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	118
Πίνακας 21. Απαντήσεις στην ερώτηση «προτείνω σε τρίτους την Εταιρεία που εργάζομαι ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	119
Πίνακας 22. Απαντήσεις στην ερώτηση «προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	120
Πίνακας 23. Απαντήσεις στην ερώτηση «νιώθω υπερήφανος για το brand της Εταιρείας», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	121
Πίνακας 24. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ενεργό μέλος της Εταιρείας στην οποία εργάζομαι», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	122
Πίνακας 25. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ευχάριστα στην καθημερινότητα μου, στο εργασιακό περιβάλλον της Εταιρείας όπου εργάζομαι», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	123
Πίνακας 26. Απαντήσεις στην ερώτηση «βρίσκω ενδιαφέρον στο αντικείμενο που απασχολούμαι μέσα στην Εταιρεία», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	124
Πίνακας 27. Απαντήσεις στην ερώτηση «υπάρχει ισορροπία μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία μου», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	125
Πίνακας 28. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι έχω λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για τη διεκπεραίωση των καθημερινών μου καθηκόντων στην Εταιρεία», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	126
Πίνακας 29. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι λαμβάνω την κατάλληλη αναγνώριση στην εργασία μου, ανάλογα με τα επιτεύγματα μου», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	127
Πίνακας 30. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις καθημερινές μου δραστηριότητες στην εργασία μου», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	128
Πίνακας 31. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η εργασία μου αυξάνει την αυτοεκτίμηση μου», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	129
Πίνακας 32. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η εργασία μου μου προσφέρει τις απαραίτητες προκλήσεις που με εξελίσσουν τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	130
Πίνακας 33. Απαντήσεις στην ερώτηση «στην εργασία μου έχω την ευκαιρία να λαμβάνω πρωτοβουλίες», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	132
Πίνακας 34. Απαντήσεις στην ερώτηση «συμφωνώ με τις εταιρικές αρχές που εφαρμόζονται στην Εταιρεία όπου εργάζομαι», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	133

Πίνακας 35. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ευχαρίστηση με τον τρόπο που μεταχειρίζεται η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, τους εργαζόμενους της», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία	134
Πίνακας 36. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι ο εργοδότης μου δείχνει τον κατάλληλο σεβασμό προς τους εργαζόμενους της Εταιρείας», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	135
Πίνακας 37. Απαντήσεις στην ερώτηση «οι εταιρικές αξίες και τα ιδανικά που προάγει η Εταιρεία στην οποία εργάζομαι, αντικατοπτρίζεται και πρακτικά στην καθημερινή μου εργασία», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία	136
Πίνακας 38. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, προάγει τη συνεργασία και την ομαδικότητα», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	137
Πίνακας 39. Απαντήσεις στην ερώτηση «ταυτίζομαι με τις αξίες και την κουλτούρα που προάγει η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία	138
Πίνακας 40. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η Εταιρεία ενδιαφέρεται για την εργασιακή ευεξία (employee wellbeing) των εργαζομένων της», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	139
Πίνακας 41. Απαντήσεις στην ερώτηση «ο τρόπος με τον οποίο η Εταιρεία ανταμείβει τους εργαζόμενους της, μου δίνει κίνητρο να εξελιχθώ και να αναλάβω περισσότερες ευθύνες», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία	141
Πίνακας 42. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι στρες όταν προγραμματίζω τον χρόνο εργασίας μου, ώστε να ανταπεξέλθω στις απαιτήσεις», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	142
Πίνακας 43. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, παρέχει αρκετές ευκαιρίες εξέλιξης», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία	144
Πίνακας 44. Απαντήσεις στην ερώτηση «η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, μου παρέχει επαρκείς ευκαιρίες εκπαίδευσης για την προσωπική μου ανάπτυξη», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία	145
Πίνακας 45. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι το αντικείμενο εργασίας μου με εξελίσσει καθημερινά», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	146
Πίνακας 46. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, υποστηρίζει αποτελεσματικά τους εργαζόμενους ώστε να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν σε αλλαγές», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	147
Πίνακας 47. Αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal - Wallis αναφορικά με την επίδραση των ετών εργασίας στην ίδια επιχείρηση, για τις ερωτήσεις για τις οποίες βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%	148

Πίνακας 48. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη μεταξύ των διαφορών κατηγοριών, για τις ερωτήσεις για τις οποίες προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ τουλάχιστον δύο κατηγοριών.....	149
Πίνακας 49. Απαντήσεις στην ερώτηση «προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας», ανά έτη εργασίας στην επιχείρηση.....	151
Πίνακας 50. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι έχω λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για τη διεκπεραίωση των καθημερινών μου καθηκόντων στην Εταιρεία», ανά έτη εργασίας στην επιχείρηση	152
Πίνακας 51. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις καθημερινές μου δραστηριότητες στην εργασία μου», ανά έτη εργασίας στην επιχείρηση	153
Πίνακας 52. Απαντήσεις στην ερώτηση «η εργασία μου απορροφά χρόνο και από την προσωπική μου ζωή», ανά έτη εργασίας στην επιχείρηση	154
Πίνακας 53. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι στρες όταν προγραμματίζω τον χρόνο εργασίας μου, ώστε να ανταπεξέλθω στις απαιτήσεις», ανά έτη εργασίας στην επιχείρηση.....	155
Πίνακας 54. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι υπερβολική πίεση, εξαιτίας των στόχων που πρέπει να πετύχω στην εργασία μου», ανά έτη εργασίας στην επιχείρηση	156
Πίνακας 55. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η εργασία μου επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση μου εκτός εργασίας», ανά έτη εργασίας στην επιχείρηση	158
Πίνακας 56. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι μπορώ να εξισορροπήσω αποτελεσματικά την προσωπική μου ζωή, όταν απομακρύνομαι από τον χώρο εργασίας στο τέλος της ημέρας», ανά έτη εργασίας στην επιχείρηση	159
Πίνακας 57. Αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal – Wallis, για τις ερωτήσεις για τις οποίες βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, αναφορικά με την επίδραση του μηνιαίου εισοδήματος	160
Πίνακας 58. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη μεταξύ των διαφορών κατηγοριών, για τις ερωτήσεις για τις οποίες προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ τουλάχιστον δύο κατηγοριών.....	160
Πίνακας 59. Απαντήσεις στην ερώτηση «προτείνω σε τρίτους την Εταιρεία που εργάζομαι ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος», ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος	162
Πίνακας 60. Απαντήσεις στην ερώτηση «προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας», ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος	164

Πίνακας 61. Απαντήσεις στην ερώτηση «νιώθω υπερήφανος για το brand της Εταιρείας, στην οποία εργάζομαι», ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος	165
Πίνακας 62. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ενεργό μέλος της Εταιρείας στην οποία εργάζομαι», ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος	166
Πίνακας 63. Απαντήσεις στην ερώτηση «υπάρχει ισορροπία μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία μου», ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος.....	167
Πίνακας 64. Απαντήσεις στην ερώτηση «η προοπτική για να εργαστώ σε ανταγωνιστική Εταιρεία θα ήταν περισσότερο οι παραπάνω χρηματικές απολαβές, παρά ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον», ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος	168
Πίνακας 65. Απαντήσεις στην ερώτηση «στην εργασία μου έχω την ευκαιρία να λαμβάνω πρωτοβουλίες», ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος	169
Πίνακας 66. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι η εργασία μου αυξάνει την αυτοεκτίμηση μου», ανά ηλικιακή κατηγορία	207
Πίνακας 67. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις καθημερινές μου δραστηριότητες στην εργασία μου», ανά ηλικιακή κατηγορία	207
Πίνακας 68. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «προτείνω σε τρίτους την Εταιρεία που εργάζομαι ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος», ανά ηλικιακή κατηγορία.....	208
Πίνακας 69. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας», ανά ηλικιακή κατηγορία	208
Πίνακας 70. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις καθημερινές μου δραστηριότητες στην εργασία μου», ανά ηλικιακή κατηγορία	209
Πίνακας 71. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «σε γενικές γραμμές αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι τα ανώτερα στελέχη στην Εταιρεία που εργάζομαι», ανά μέγεθος επιχείρησης.....	209
Πίνακας 72. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι ο εργοδότης μου δείχνει τον κατάλληλο σεβασμό προς τους εργαζόμενους της Εταιρείας», ανά μέγεθος επιχείρησης	210
Πίνακας 73. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «ο τρόπος με τον οποίο η Εταιρεία ανταμείβει τους εργαζόμενους της, μου δίνει κίνητρο να εξελιχθώ και να αναλάβω περισσότερες ευθύνες», ανά μέγεθος επιχείρησης.....	210

Πίνακας 74. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «μιλάω με θετικά λόγια για την Εταιρεία στην οποία εργάζομαι», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	211
Πίνακας 75. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «προτείνω σε τρίτους την Εταιρεία που εργάζομαι ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	211
Πίνακας 76. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	212
Πίνακας 77. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «νιώθω υπερήφανος για το brand της Εταιρείας, στην οποία εργάζομαι», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία	212
Πίνακας 78. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ενεργό μέλος της Εταιρείας στην οποία εργάζομαι», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	213
Πίνακας 79. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ευχάριστα στην καθημερινότητα μου, στο εργασιακό περιβάλλον της Εταιρείας όπου εργάζομαι», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία	214
Πίνακας 80. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «βρίσκω ενδιαφέρον στο αντικείμενο που απασχολούμαι μέσα στην Εταιρεία», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία	214
Πίνακας 81. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «υπάρχει ισορροπία μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία μου», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία	215
Πίνακας 82. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι έχω λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για τη διεκπεραίωση των καθημερινών μου καθηκόντων στην Εταιρεία», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία	215
Πίνακας 83. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι λαμβάνω την κατάλληλη αναγνώριση στην εργασία μου, ανάλογα με τα επιτεύγματα μου», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία	216
Πίνακας 84. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις καθημερινές μου δραστηριότητες στην εργασία μου», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	216
Πίνακας 85. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι η εργασία μου αυξάνει την αυτοεκτίμηση μου», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	217

Πίνακας 86. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι η εργασία μου μου προσφέρει τις απαραίτητες προκλήσεις που με εξελίσσουν τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία	217
Πίνακας 87. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «στην εργασία μου έχω την ευκαιρία να λαμβάνω πρωτοβουλίες», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία	218
Πίνακας 88. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «συμφωνώ με τις εταιρικές αρχές που εφαρμόζονται στην Εταιρεία όπου εργάζομαι», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	219
Πίνακας 89. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ευχαρίστηση με τον τρόπο που μεταχειρίζεται η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, τους εργαζόμενους της», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία	219
Πίνακας 90. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι ο εργοδότης μου δείχνει τον κατάλληλο σεβασμό προς τους εργαζόμενους της Εταιρείας», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία	220
Πίνακας 91. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «οι εταιρικές αξίες και τα ιδανικά που προάγει η Εταιρεία στην οποία εργάζομαι, αντικατοπτρίζονται και πρακτικά στην καθημερινή μου εργασία», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	220
Πίνακας 92. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, προάγει τη συνεργασία και την ομαδικότητα», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία	221
Πίνακας 93. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «ταυτίζομαι με τις αξίες και την κουλτούρα που προάγει η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	222
Πίνακας 94. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι η Εταιρεία ενδιαφέρεται για την εργασιακή ευεξία (employee wellbeing) των εργαζομένων της», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία	222
Πίνακας 95. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «ο τρόπος με τον οποίο η Εταιρεία ανταμείβει τους εργαζόμενους της, μου δίνει κίνητρο να εξελιχθώ και να αναλάβω περισσότερες ευθύνες», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία	223
Πίνακας 96. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι στρες όταν προγραμματίζω τον χρόνο εργασίας μου, ώστε να ανταπεξέλθω στις απαιτήσεις», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	223

Πίνακας 97. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, παρέχει αρκετές ευκαιρίες εξέλιξης», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	224
Πίνακας 98. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «η εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, μου παρέχει επαρκείς ευκαιρίες εκπαίδευσης για την προσωπική μου ανάπτυξη», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία	224
Πίνακας 99. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι το αντικείμενο εργασίας μου με εξελίσσει καθημερινά», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία	225
Πίνακας 100. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «είμαι θετικός στο να αξιοποιώ νέες ιδέες και να καινοτομώ μέσα στην Εταιρεία», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία.....	226
Πίνακας 101. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, υποστηρίζει αποτελεσματικά τους εργαζόμενους ώστε να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν σε αλλαγές», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία	226
Πίνακας 102. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας», ανά έτη εργασίας στην ίδια επιχείρηση.....	227
Πίνακας 103. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι έχω λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για τη διεκπεραίωση των καθημερινών μου καθηκόντων στην Εταιρεία», ανά έτη εργασίας στην ίδια επιχείρηση	227
Πίνακας 104. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις καθημερινές μου δραστηριότητες στην εργασία μου», ανά έτη εργασίας στην ίδια επιχείρηση.....	228
Πίνακας 105. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «η εργασία μου απορροφά χρόνο και από την προσωπική μου ζωή», ανά έτη εργασίας στην ίδια επιχείρηση.....	228
Πίνακας 106. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι στρες όταν προγραμματίζω τον χρόνο εργασίας μου, ώστε να ανταπεξέλθω στις απαιτήσεις», ανά έτη εργασίας στην ίδια επιχείρηση	228
Πίνακας 107. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι υπερβολική πίεση, εξαιτίας των στόχων που πρέπει να πετύχω στην εργασία μου», ανά έτη εργασίας στην ίδια επιχείρηση.....	229

Πίνακας 108. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι η εργασία μου επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση μου εκτός εργασίας», ανά έτη εργασίας στην ίδια επιχείρηση	229
Πίνακας 109. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι μπορώ να εξισορροπήσω αποτελεσματικά την προσωπική μου ζωή, όταν απομακρύνομαι από τον χώρο εργασίας στο τέλος της ημέρας», ανά έτη εργασίας στην ίδια επιχείρηση.....	230
Πίνακας 110. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «προτείνω σε τρίτους την Εταιρεία που εργάζομαι ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος», ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος	230
Πίνακας 111. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας», ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος.....	231
Πίνακας 112. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «νιώθω υπερήφανος για το brand της Εταιρείας, στην οποία εργάζομαι», ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος.....	232
Πίνακας 113. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ενεργό μέλος της Εταιρείας στην οποία εργάζομαι», ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος.....	232
Πίνακας 114. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «υπάρχει ισορροπία μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία μου», ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος.....	233
Πίνακας 115. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «η προοπτική για να εργαστώ σε ανταγωνιστική Εταιρεία θα ήταν περισσότερο οι παραπάνω χρηματικές απολαβές παρά ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον», ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος.....	234
Πίνακας 116. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «στην εργασία μου έχω την ευκαιρία να λαμβάνω πρωτοβουλίες», ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος.....	235
Διάγραμμα 1. Η κατανομή του δείγματος της έρευνας ανά φύλο	49
Διάγραμμα 2. Η κατανομή του δείγματος της έρευνας ανά ηλικία	50
Διάγραμμα 3. Η κατανομή του δείγματος της έρευνας ανά οικογενειακή κατάσταση ..	50
Διάγραμμα 4. Η κατανομή του δείγματος της έρευνας ανά μορφωτικό επίπεδο	51
Διάγραμμα 5. Η κατανομή του δείγματος της έρευνας ανά μέγεθος επιχείρησης στην οποία εργάζονται.....	51

Διάγραμμα 6. Η κατανομή του δείγματος της έρευνας ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία	52
Διάγραμμα 7. Η κατανομή του δείγματος της έρευνας ανά έτη εργασίας στην ίδια επιχείρηση.....	53
Διάγραμμα 8. Η κατανομή του δείγματος της έρευνας ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος	53
Διάγραμμα 9. Απαντήσεις στην ερώτηση «μιλάω με θετικά λόγια για την εταιρεία στην οποία εργάζομαι»	54
Διάγραμμα 10. Απαντήσεις στην ερώτηση «προτείνω σε τρίτους την Εταιρεία που εργάζομαι ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος»	55
Διάγραμμα 11. Απαντήσεις στην ερώτηση «προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας στη οποία εργάζομαι».....	56
Διάγραμμα 12. Απαντήσεις στην ερώτηση «νιώθω περήφανος για το brand της Εταιρείας στην οποία εργάζομαι»	57
Διάγραμμα 13. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ενεργό μέλος της εταιρείας στην οποία εργάζομαι»	58
Διάγραμμα 14. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ευχάριστα στην καθημερινότητα μου, στο εργασιακό περιβάλλον της Εταιρείας στην οποία εργάζομαι»	59
Διάγραμμα 15. Απαντήσεις στην ερώτηση «βρίσκω ενδιαφέρον στο αντικείμενο που απασχολούμαι μέσα στην Εταιρεία».....	60
Διάγραμμα 16. Απαντήσεις στην ερώτηση «υπάρχει ισορροπία μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία μου»	61
Διάγραμμα 17. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι έχω λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για τη διεκπεραίωση των καθημερινών μου καθηκόντων στην Εταιρεία» .	61
Διάγραμμα 18. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι λαμβάνω την κατάλληλη αναγνώριση στην εργασία μου, ανάλογα με τα επιτεύγματα μου»	62
Διάγραμμα 19. Απαντήσεις στην ερώτηση «η προοπτική για να εργαστώ σε ανταγωνιστική Εταιρεία θα ήταν περισσότερο οι παραπάνω χρηματικές απολαβές παρά ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον»	63
Διάγραμμα 20. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις καθημερινές μου δραστηριότητες στην εργασία μου»	65
Διάγραμμα 21. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η εργασία μου αυξάνει την αυτοεκτίμησή μου»	66
Διάγραμμα 22. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η εργασία μου μού προσφέρει τις απαραίτητες προκλήσεις που με εξελίσσουν τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο»	66

Διάγραμμα 23. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι επαρκής και αποτελεσματικός στην καθημερινή μου εργασία»	68
Διάγραμμα 24. Απαντήσεις στην ερώτηση «στην εργασία μου έχω την ευκαιρία να λαμβάνω πρωτοβουλίες»	69
Διάγραμμα 25. Απαντήσεις στην ερώτηση «σε γενικές γραμμές αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι τα ανώτερα στελέχη στην Εταιρεία που εργάζομαι»	70
Διάγραμμα 26. Απαντήσεις στην ερώτηση «συμφωνώ με τις εταιρικές αρχές που εφαρμόζονται στην Εταιρεία όπου εργάζομαι»	71
Διάγραμμα 27. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ευχαρίστηση με τον τρόπο που μεταχειρίζεται η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, τους εργαζομένους της»	72
Διάγραμμα 28. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι ο εργοδότης μου δείχνει τον κατάλληλο σεβασμό προς τους εργαζόμενους της Εταιρείας»	73
Διάγραμμα 29. Απαντήσεις στην ερώτηση «οι εταιρικές αξίες και τα ιδανικά που προάγει η Εταιρεία στην οποία εργάζομαι, αντικατοπτρίζονται και πρακτικά στην καθημερινή μου εργασία»	74
Διάγραμμα 30. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, προάγει τη συνεργασία και την ομαδικότητα»	75
Διάγραμμα 31. Απαντήσεις στην ερώτηση «ταυτίζομαι με τις αξίες και την κουλτούρα που προάγει η Εταιρεία στην οποία εργάζομαι»	76
Διάγραμμα 32. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει αποτελεσματικά όταν αντιμετωπίζω δυσκολία στην εργασία μου»	77
Διάγραμμα 33. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι ο προϊστάμενος μου ακούει ενεργητικά τις απόψεις και τις προτάσεις μου»	78
Διάγραμμα 34. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι ο προϊστάμενος μου ενδιαφέρεται πραγματικά να είμαι ευχαριστημένος στην καθημερινή μου εργασία»	79
Διάγραμμα 35. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι πως ο προϊστάμενος μου δείχνει ενσυναίσθηση»	80
Διάγραμμα 36. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η Εταιρεία ενδιαφέρεται για την εργασιακή ευεξία (employee wellbeing) των εργαζομένων της»	81
Διάγραμμα 37. Απαντήσεις στην ερώτηση «ο τρόπος με τον οποίο η Εταιρεία ανταμείβει τους εργαζομένους της, μου δίνει κίνητρο να εξελιχθώ και να αναλάβω περισσότερες ευθύνες»	82
Διάγραμμα 38. Απαντήσεις στην ερώτηση «η εργασία μου απορροφά χρόνο και από την προσωπική μου ζωή»	83
Διάγραμμα 39. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι στρες όταν προγραμματίζω τον χρόνο εργασίας μου, ώστε να ανταπεξέλθω στις απαιτήσεις»	84

Διάγραμμα 40. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι υπερβολική πίεση, εξαιτίας των στόχων που πρέπει να πετύχω στην εργασία μου».....	85
Διάγραμμα 41. Απαντήσεις στην ερώτηση «με το πέρασ της εργασίας μου, αντιμετωπίζω δυσκολία να ηρεμήσω στον προσωπικό μου χρόνο»	86
Διάγραμμα 42. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η εργασία μου επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση μου εκτός εργασίας»	87
Διάγραμμα 43. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι μπορώ να εξισοροπήσω αποτελεσματικά την προσωπική μου ζωή, όταν απομακρύνομαι από τον χώρο εργασίας στο τέλος της ημέρας».....	88
Διάγραμμα 44. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, παρέχει αρκετές ευκαιρίες εξέλιξης»	89
Διάγραμμα 45. Απαντήσεις στην ερώτηση «η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, μου παρέχει επαρκείς ευκαιρίες εκπαίδευσης για την προσωπική μου ανάπτυξη»	90
Διάγραμμα 46. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι το αντικείμενο εργασίας μου με εξελίσσει καθημερινά»'	91
Διάγραμμα 47. Απαντήσεις στην ερώτηση «είμαι θετικός στο να αξιοποιώ νέες ιδέες και να καινοτομώ μέσα στην Εταιρεία».....	92
Διάγραμμα 48. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, υποστηρίζει αποτελεσματικά τους εργαζόμενους ώστε να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν σε αλλαγές»	93
Διάγραμμα 49. Απαντήσεις στην ερώτηση «αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, αξιοποιεί καινοτόμες μεθόδους προκειμένου να διευκολύνει την καθημερινότητα των εργαζομένων της»	94

Παράρτημα II

Στο παράρτημα παρατίθενται αναλυτικά οι έλεγχοι του Dunn ανά ζεύγη για τις ερωτήσεις για τις οποίες προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σύμφωνα με τους ελέγχους Kruskal – Wallis. Δεν υπάρχουν έλεγχοι για το φύλο καθώς η μεταβλητή περιλαμβάνει μόνο δύο κατηγορίες και για το μορφωτικό επίπεδο, καθώς δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές για καμία ερώτηση.

Ηλικία

Πίνακας 66. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι η εργασία μου αυξάνει την αυτοεκτίμηση μου», ανά ηλικιακή κατηγορία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
18-25-26-35	-7.136	12.782	-.558	.577	1.000
18-25-36-45	-8.018	13.494	-.594	.552	1.000
18-25-46-55	-19.125	15.456	-1.237	.216	1.000
18-25-55 και άνω	-64.167	20.927	-3.066	.002	.022
26-35-36-45	-.882	10.324	-.085	.932	1.000
26-35-46-55	-11.989	12.782	-.938	.348	1.000
26-35-55 και άνω	-57.030	19.038	-2.996	.003	.027
36-45-46-55	-11.107	13.494	-.823	.410	1.000
36-45-55 και άνω	-56.148	19.523	-2.876	.004	.040
46-55-55 και άνω	-45.042	20.927	-2.152	.031	.314

Πίνακας 67. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις καθημερινές μου δραστηριότητες στην εργασία μου», ανά ηλικιακή κατηγορία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
18-25-36-45	-7.822	13.286	-.589	.556	1.000
18-25-26-35	-12.666	12.585	-1.006	.314	1.000
18-25-46-55	-27.188	15.218	-1.787	.074	.740
18-25-55 και άνω	-56.370	20.605	-2.736	.006	.062

36-45-26-35	4.844	10.165	.477	.634	1.000
36-45-46-55	-19.366	13.286	-1.458	.145	1.000
36-45-55 και άνω	-48.548	19.223	-2.526	.012	.116
26-35-46-55	-14.522	12.585	-1.154	.249	1.000
26-35-55 και άνω	-43.704	18.745	-2.332	.020	.197
46-55-55 και άνω	-29.182	20.605	-1.416	.157	1.000

Οικογενειακή κατάσταση

Πίνακας 68. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «προτείνω σε τρίτους την Εταιρεία που εργάζομαι ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος», ανά ηλικιακή κατηγορία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Test Sig.	Adj. Sig.
Ανύπαντρος/η- Παντρεμένος/η	-21.978	8.562	-2.567	.010	.031
Ανύπαντρος/η- Διαζευγμένος/η	-24.099	21.108	-1.142	.254	.761
Παντρεμένος/η- Διαζευγμένος/η	2.121	21.484	.099	.921	1.000

Πίνακας 69. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας», ανά ηλικιακή κατηγορία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Test Sig.	Adj. Sig.
Ανύπαντρος/η- Παντρεμένος/η	-23.870	8.548	-2.793	.005	.016
Ανύπαντρος/η- Διαζευγμένος/η	-25.822	21.072	-1.225	.220	.661
Παντρεμένος/η- Διαζευγμένος/η	1.952	21.448	.091	.927	1.000

Πίνακας 70. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις καθημερινές μου δραστηριότητες στην εργασία μου», ανά ηλικιακή κατηγορία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Test Sig.	Adj. Sig.
Ανύπαντρος/η- Παντρεμένος/η	-15.138	8.508	-1.779	.075	.226
Ανύπαντρος/η- Διαζευγμένος/η	-42.148	20.976	-2.009	.044	.133
Παντρεμένος/η- Διαζευγμένος/η	27.010	21.350	1.265	.206	.617

Μέγεθος επιχείρησης

Πίνακας 71. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «σε γενικές γραμμές αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι τα ανώτερα στελέχη στην Εταιρεία που εργάζομαι», ανά μέγεθος επιχείρησης

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Test Sig.	Adj. Sig.
101 έως 200- Περισσότερα από 200	-11.487	17.444	-.659	.510	1.000
101 έως 200-51 έως 100	12.179	23.513	.518	.604	1.000
101 έως 200-Μέχρι 50	36.785	18.556	1.982	.047	.285
Περισσότερα από 200- 51 έως 100	.691	17.444	.040	.968	1.000
Περισσότερα από 200- Μέχρι 50	25.298	9.785	2.585	.010	.058
51 έως 100-Μέχρι 50	24.607	18.556	1.326	.185	1.000

Πίνακας 72. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι ο εργοδότης μου δείχνει τον κατάλληλο σεβασμό προς τους εργαζόμενους της Εταιρείας», ανά μέγεθος επιχείρησης

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Περισσότερα από 200-101 έως 200	13.386	17.403	.769	.442	1.000
Περισσότερα από 200-51 έως 100	19.600	17.403	1.126	.260	1.000
Περισσότερα από 200-Μέχρι 50	35.239	9.762	3.610	.000	.002
101 έως 200-51 έως 100	6.214	23.459	.265	.791	1.000
101 έως 200-Μέχρι 50	21.853	18.513	1.180	.238	1.000
51 έως 100-Μέχρι 50	15.639	18.513	.845	.398	1.000

Πίνακας 73. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «ο τρόπος με τον οποίο η Εταιρεία ανταμείβει τους εργαζόμενους της, μου δίνει κίνητρο να εξελιχθώ και να αναλάβω περισσότερες ευθύνες», ανά μέγεθος επιχείρησης

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Περισσότερα από 200-101 έως 200	10.053	17.725	.567	.571	1.000
Περισσότερα από 200-51 έως 100	22.553	17.725	1.272	.203	1.000
Περισσότερα από 200-Μέχρι 50	28.971	9.943	2.914	.004	.021
101 έως 200-51 έως 100	12.500	23.893	.523	.601	1.000
101 έως 200-Μέχρι 50	18.919	18.856	1.003	.316	1.000
51 έως 100-Μέχρι 50	6.419	18.856	.340	.734	1.000

Θέση στην εταιρική ιεραρχία

Πίνακας 74. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «μιλάω με θετικά λόγια για την Εταιρεία στην οποία εργάζομαι», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Test Sig.	Adj. Sig.
Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-24.603	9.441	-2.606	.009	.027
Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-61.049	16.451	-3.711	.000	.001
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)- Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-36.446	17.639	-2.066	.039	.116

Πίνακας 75. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «προτείνω σε τρίτους την Εταιρεία που εργάζομαι ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Test Sig.	Adj. Sig.
Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-17.930	9.514	-1.885	.059	.178
Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-69.411	16.578	-4.187	.000	.000

Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)- Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-51.481	17.776	-2.896	.004	.011
--	---------	--------	--------	------	------

Πίνακας 76. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-25.844	9.498	-2.721	.007	.020
Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-74.999	16.550	-4.532	.000	.000
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)- Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-49.154	17.745	-2.770	.006	.017

Πίνακας 77. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «νιώθω υπερήφανος για το brand της Εταιρείας, στην οποία εργάζομαι», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
------------	----------------	------------	------------------------	------	-----------

Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-20.237	9.485	-2.134	.033	.099
Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-54.749	16.528	-3.313	.001	.003
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)- Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-34.512	17.722	-1.947	.051	.154

Πίνακας 78. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ενεργό μέλος της Εταιρείας στην οποία εργάζομαι», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Test Sig.	Adj. Sig.
Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-26.745	9.383	-2.850	.004	.013
Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-57.774	16.350	-3.534	.000	.001
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)- Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-31.030	17.531	-1.770	.077	.230

Πίνακας 79. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ευχάριστα στην καθημερινότητα μου, στο εργασιακό περιβάλλον της Εταιρείας όπου εργάζομαι», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Test Sig.	Adj. Sig.
Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-.132	9.576	-.014	.989	1.000
Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-58.054	16.687	-3.479	.001	.002
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)- Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-57.923	17.892	-3.237	.001	.004

Πίνακας 80. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «βρίσκω ενδιαφέρον στο αντικείμενο που απασχολούμαι μέσα στην Εταιρεία», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Test Sig.	Adj. Sig.
Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-31.064	9.470	-3.280	.001	.003
Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-56.344	16.502	-3.414	.001	.002
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)- Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-25.281	17.694	-1.429	.153	.459

Πίνακας 81. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «υπάρχει ισορροπία μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία μου», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-10.604	9.642	-1.100	.271	.814
Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-68.413	16.801	-4.072	.000	.000
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)- Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-57.809	18.015	-3.209	.001	.004

Πίνακας 82. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι έχω λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για τη διεκπεραίωση των καθημερινών μου καθηκόντων στην Εταιρεία», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-8.848	9.634	-.918	.358	1.000
Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-48.070	16.787	-2.863	.004	.013

Μεσαίο (Supervisor, Manager)- Ανώτερο (Director, General Manager, Chief Officer)	Στέλεχος Στέλεχος General	-39.223	18.000	-2.179	.029	.088
--	---------------------------------	---------	--------	--------	------	-------------

Πίνακας 83. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι λαμβάνω την κατάλληλη αναγνώριση στην εργασία μου, ανάλογα με τα επιτεύγματα μου», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-11.732	9.729	-1.206	.228	.684
Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-49.536	16.953	-2.922	.003	.010
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)- Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-37.804	18.178	-2.080	.038	.113

Πίνακας 84. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις καθημερινές μου δραστηριότητες στην εργασία μου», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-19.542	9.454	-2.067	.039	.116

Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-66.921	16.474	-4.062	.000	.000
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)- Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-47.379	17.664	-2.682	.007	.022

Πίνακας 85. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι η εργασία μου αυξάνει την αυτοεκτίμηση μου», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Test Sig.	Adj. Sig.
Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-24.399	9.602	-2.541	.011	.033
Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-50.132	16.732	-2.996	.003	.008
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)- Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-25.733	17.940	-1.434	.151	.454

Πίνακας 86. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι η εργασία μου μου προσφέρει τις απαραίτητες προκλήσεις που με

εξελίσσουν τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-28.307	9.691	-2.921	.003	.010
Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-45.304	16.887	-2.683	.007	.022
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)- Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-16.996	18.107	-.939	.348	1.000

Πίνακας 87. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «στην εργασία μου έχω την ευκαιρία να λαμβάνω πρωτοβουλίες», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-22.831	9.600	-2.378	.017	.052
Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-32.414	16.728	-1.938	.053	.158
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)- Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-9.582	17.936	-.534	.593	1.000

Πίνακας 88. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «συμφωνώ με τις εταιρικές αρχές που εφαρμόζονται στην Εταιρεία όπου εργάζομαι», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-15.950	9.592	-1.663	.096	.289
Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-58.367	16.714	-3.492	.000	.001
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)- Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-42.418	17.922	-2.367	.018	.054

Πίνακας 89. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ευχαρίστηση με τον τρόπο που μεταχειρίζεται η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, τους εργαζόμενους της», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-2.466	9.712	-.254	.800	1.000

Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-58.763	16.923	-3.472	.001	.002
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)- Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-56.296	18.146	-3.102	.002	.006

Πίνακας 90. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι ο εργοδότης μου δείχνει τον κατάλληλο σεβασμό προς τους εργαζόμενους της Εταιρείας», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Test Sig.	Adj. Sig.
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)- Υπάλληλος	2.568	9.640	.266	.790	1.000
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)- Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-43.667	18.011	-2.424	.015	.046
Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-41.099	16.798	-2.447	.014	.043

Πίνακας 91. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «οι εταιρικές αξίες και τα ιδανικά που προάγει η Εταιρεία στην οποία εργάζομαι,

αντικατοπτρίζονται και πρακτικά στην καθημερινή μου εργασία», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-26.492	9.542	-2.776	.005	.016
Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-51.561	16.627	-3.101	.002	.006
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)- Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-25.068	17.828	-1.406	.160	.479

Πίνακας 92. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, προάγει τη συνεργασία και την ομαδικότητα», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-14.362	9.541	-1.505	.132	.397
Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-43.965	16.626	-2.644	.008	.025
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)- Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-29.604	17.827	-1.661	.097	.290

Πίνακας 93. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «ταυτίζομαι με τις αξίες και την κουλτούρα που προάγει η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-22.802	9.636	-2.366	.018	.054
Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-50.554	16.790	-3.011	.003	.008
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)- Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-27.753	18.003	-1.542	.123	.370

Πίνακας 94. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι η Εταιρεία ενδιαφέρεται για την εργασιακή ευεξία (employee wellbeing) των εργαζομένων της», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-16.973	9.737	-1.743	.081	.244
Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-51.680	16.967	-3.046	.002	.007

Μεσαίο (Supervisor, Manager)- Ανώτερο (Director, General Manager, Chief Officer)	Στέλεχος Στέλεχος General	-34.707	18.193	-1.908	.056	.169
--	---------------------------------	---------	--------	--------	------	------

Πίνακας 95. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «ο τρόπος με τον οποίο η Εταιρεία ανταμείβει τους εργαζομένους της, μου δίνει κίνητρο να εξελιχθώ και να αναλάβω περισσότερες ευθύνες», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-7.737	9.818	-.788	.431	1.000
Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-56.270	17.109	-3.289	.001	.003
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)- Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-48.533	18.344	-2.646	.008	.024

Πίνακας 96. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι στρες όταν προγραμματίζω τον χρόνο εργασίας μου, ώστε να ανταπεξέλθω στις απαιτήσεις», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)- Υπάλληλος	20.652	17.085	1.209	.227	.680

Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)-	39.505	18.320	2.156	.031	.093
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager) Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-18.853	9.805	-1.923	.055	.164

Πίνακας 97. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, παρέχει αρκετές ευκαιρίες εξέλιξης», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-13.798	9.793	-1.409	.159	.477
Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-60.746	17.065	-3.560	.000	.001
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)- Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-46.947	18.298	-2.566	.010	.031

Πίνακας 98. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «η εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, μου παρέχει επαρκείς ευκαιρίες εκπαίδευσης για την προσωπική μου ανάπτυξη», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
------------	----------------	------------	------------------------	------	-----------

Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-15.355	9.767	-1.572	.116	.348
Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-41.271	17.019	-2.425	.015	.046
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)- Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-25.916	18.248	-1.420	.156	.467

Πίνακας 99. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι το αντικείμενο εργασίας μου με εξελίσσει καθημερινά», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Test Sig.	Adj. Sig.
Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-20.591	9.659	-2.132	.033	.099
Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-46.379	16.831	-2.756	.006	.018
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)- Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-25.788	18.047	-1.429	.153	.459

Πίνακας 100. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «είμαι θετικός στο να αξιοποιώ νέες ιδέες και να καινοτομώ μέσα στην Εταιρεία», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Test Sig.	Adj. Sig.
Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-16.451	9.462	-1.739	.082	.246
Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-33.817	16.488	-2.051	.040	.121
Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)- Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-17.367	17.679	-.982	.326	.978

Πίνακας 101. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι η Εταιρεία, στην οποία εργάζομαι, υποστηρίζει αποτελεσματικά τους εργαζόμενους ώστε να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν σε αλλαγές», ανά θέση στην εταιρική ιεραρχία

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Test Sig.	Adj. Sig.
Υπάλληλος-Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)	-14.877	9.693	-1.535	.125	.374
Υπάλληλος-Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-44.463	16.890	-2.633	.008	.025

Μεσαίο Στέλεχος (Supervisor, Manager)- Ανώτερο Στέλεχος (Director, General Manager, Chief Officer)	-29.586	18.110	-1.634	.102	.307
--	---------	--------	--------	------	------

Έτη εργασίας στην ίδια επιχείρηση

Πίνακας 102. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας», ανά έτη εργασίας στην ίδια επιχείρηση

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Statistic	Test Sig.	Adj. Sig.
4 έως 6-0 έως 3	9.240	10.617	.870	.384	1.000
4 έως 6-7 έως 10	-11.789	13.925	-.847	.397	1.000
4 έως 6-11 και άνω	-34.620	11.768	-2.942	.003	.020
0 έως 3-7 έως 10	-2.549	12.966	-.197	.844	1.000
0 έως 3-11 και άνω	-25.381	10.617	-2.390	.017	.101
7 έως 10-11 και άνω	-22.831	13.925	-1.640	.101	.606

Πίνακας 103. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι έχω λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για τη διεκπεραίωση των καθημερινών μου καθηκόντων στην Εταιρεία», ανά έτη εργασίας στην ίδια επιχείρηση

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Statistic	Test Sig.	Adj. Sig.
4 έως 6-7 έως 10	-16.056	14.125	-1.137	.256	1.000
4 έως 6-0 έως 3	22.050	10.770	2.047	.041	.244
4 έως 6-11 και άνω	-33.972	11.937	-2.846	.004	.027
7 έως 10-0 έως 3	5.994	13.153	.456	.649	1.000
7 έως 10-11 και άνω	-17.917	14.125	-1.268	.205	1.000
0 έως 3-11 και άνω	-11.922	10.770	-1.107	.268	1.000

Πίνακας 104. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις καθημερινές μου δραστηριότητες στην εργασία μου», ανά έτη εργασίας στην ίδια επιχείρηση

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
7 έως 10-4 έως 6	4.717	13.861	.340	.734	1.000
7 έως 10-0 έως 3	5.945	12.907	.461	.645	1.000
7 έως 10-11 και άνω	-33.726	13.861	-2.433	.015	.090
4 έως 6-0 έως 3	1.229	10.569	.116	.907	1.000
4 έως 6-11 και άνω	-29.009	11.715	-2.476	.013	.080
0 έως 3-11 και άνω	-27.781	10.569	-2.629	.009	.051

Πίνακας 105. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «η εργασία μου απορροφά χρόνο και από την προσωπική μου ζωή», ανά έτη εργασίας στην ίδια επιχείρηση

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
11 και άνω-0 έως 3	24.561	10.895	2.254	.024	.145
11 και άνω-4 έως 6	30.509	12.076	2.526	.012	.069
11 και άνω-7 έως 10	54.981	14.289	3.848	.000	.001
0 έως 3-4 έως 6	-5.948	10.895	-.546	.585	1.000
0 έως 3-7 έως 10	-30.421	13.305	-2.286	.022	.133
4 έως 6-7 έως 10	-24.472	14.289	-1.713	.087	.521

Πίνακας 106. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι στρες όταν προγραμματίζω τον χρόνο εργασίας μου, ώστε να ανταπεξέλθω στις απαιτήσεις», ανά έτη εργασίας στην ίδια επιχείρηση

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
------------	----------------	------------	------------------------	------	-----------

11 και άνω-4 έως 6	5.111	12.149	.421	.674	1.000
11 και άνω-0 έως 3	6.857	10.961	.626	.532	1.000
11 και άνω-7 έως 10	40.141	14.375	2.792	.005	.031
4 έως 6-0 έως 3	1.746	10.961	.159	.873	1.000
4 έως 6-7 έως 10	-35.030	14.375	-2.437	.015	.089
0 έως 3-7 έως 10	-33.284	13.386	-2.486	.013	.077

Πίνακας 107. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι υπερβολική πίεση, εξαιτίας των στόχων που πρέπει να πετύχω στην εργασία μου», ανά έτη εργασίας στην ίδια επιχείρηση

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
11 και άνω-0 έως 3	6.934	10.956	.633	.527	1.000
11 και άνω-4 έως 6	18.167	12.144	1.496	.135	.808
11 και άνω-7 έως 10	38.613	14.369	2.687	.007	.043
0 έως 3-4 έως 6	-11.233	10.956	-1.025	.305	1.000
0 έως 3-7 έως 10	-31.679	13.380	-2.368	.018	.107
4 έως 6-7 έως 10	-20.446	14.369	-1.423	.155	.929

Πίνακας 108. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι η εργασία μου επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση μου εκτός εργασίας», ανά έτη εργασίας στην ίδια επιχείρηση

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
11 και άνω-0 έως 3	14.429	10.960	1.317	.188	1.000
11 και άνω-4 έως 6	24.222	12.148	1.994	.046	.277
11 και άνω-7 έως 10	39.619	14.374	2.756	.006	.035
0 έως 3-4 έως 6	-9.793	10.960	-.893	.372	1.000
0 έως 3-7 έως 10	-25.189	13.385	-1.882	.060	.359
4 έως 6-7 έως 10	-15.396	14.374	-1.071	.284	1.000

Πίνακας 109. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ότι μπορώ να εξισορροπήσω αποτελεσματικά την προσωπική μου ζωή, όταν απομακρύνομαι από τον χώρο εργασίας στο τέλος της ημέρας», ανά έτη εργασίας στην ίδια επιχείρηση

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
7 έως 10-0 έως 3	23.142	13.205	1.753	.080	.478
7 έως 10-11 και άνω	-36.904	14.180	-2.602	.009	.056
7 έως 10-4 έως 6	41.144	14.180	2.902	.004	.022
0 έως 3-11 και άνω	-13.762	10.812	-1.273	.203	1.000
0 έως 3-4 έως 6	-18.003	10.812	-1.665	.096	.575
11 και άνω-4 έως 6	4.241	11.985	.354	.723	1.000

Μηνιαίο εισόδημα

Πίνακας 110. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «προτείνω σε τρίτους την Εταιρεία που εργάζομαι ως ένα καλό περιβάλλον για να εργαστεί κάποιος», ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
300 έως 500-501 έως 1.000	-22.780	13.528	-1.684	.092	.922
300 έως 500-2.001 και άνω	-38.960	18.935	-2.058	.040	.396
300 έως 500-1.001 έως 1.500	-41.035	14.862	-2.761	.006	.058
300 έως 500-1.501 έως 2.000	-56.424	20.447	-2.759	.006	.058
501 έως 1.000-2.001 και άνω	-16.180	15.536	-1.041	.298	1.000
501 έως 1.000-1.001 έως 1.500	-18.255	10.184	-1.793	.073	.730

501 έως 1.000-1.501 έως 2.000	-33.644	17.347	-1.939	.052	.524
2.001 και άνω-1.001 έως 1.500	2.075	16.711	.124	.901	1.000
2.001 και άνω-1.501 έως 2.000	17.464	21.828	.800	.424	1.000
1.001 έως 1.500-1.501 έως 2.000	-15.389	18.407	-.836	.403	1.000

Πίνακας 111. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «προωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρείας», ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
300 έως 500-501 έως 1.000	-23.241	13.505	-1.721	.085	.853
300 έως 500-1.001 έως 1.500	-32.612	14.837	-2.198	.028	.279
300 έως 500-2.001 και άνω	-56.737	18.903	-3.001	.003	.027
300 έως 500-1.501 έως 2.000	-67.463	20.413	-3.305	.001	.009
501 έως 1.000-1.001 έως 1.500	-9.371	10.166	-.922	.357	1.000
501 έως 1.000-2.001 και άνω	-33.496	15.510	-2.160	.031	.308
501 έως 1.000-1.501 έως 2.000	-44.222	17.318	-2.554	.011	.107
1.001 έως 1.500-2.001 και άνω	-24.124	16.682	-1.446	.148	1.000
1.001 έως 1.500-1.501 έως 2.000	-34.850	18.375	-1.897	.058	.579
2.001 και άνω-1.501 έως 2.000	10.726	21.791	.492	.623	1.000

Πίνακας 112. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «νιώθω υπερήφανος για το brand της Εταιρείας, στην οποία εργάζομαι», ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
300 έως 500-501 έως 1.000	-27.768	13.487	-2.059	.040	.395
300 έως 500-1.001 έως 1.500	-38.314	14.817	-2.586	.010	.097
300 έως 500-2.001 και άνω	-49.373	18.878	-2.615	.009	.089
300 έως 500-1.501 έως 2.000	-70.004	20.386	-3.434	.001	.006
501 έως 1.000-1.001 έως 1.500	-10.546	10.153	-1.039	.299	1.000
501 έως 1.000-2.001 και άνω	-21.605	15.489	-1.395	.163	1.000
501 έως 1.000-1.501 έως 2.000	-42.236	17.295	-2.442	.015	.146
1.001 έως 1.500-2.001 και άνω	-11.060	16.660	-.664	.507	1.000
1.001 έως 1.500-1.501 έως 2.000	-31.691	18.351	-1.727	.084	.842
2.001 και άνω-1.501 έως 2.000	20.631	21.762	.948	.343	1.000

Πίνακας 113. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «αισθάνομαι ενεργό μέλος της Εταιρείας στην οποία εργάζομαι», ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
------------	----------------	------------	------------------------	------	-----------

300 έως 500-501 έως 1.000	-24.231	13.341	-1.816	.069	.693
300 έως 500-2.001 και άνω	-42.811	18.674	-2.293	.022	.219
300 έως 500-1.001 έως 1.500	-45.775	14.657	-3.123	.002	.018
300 έως 500-1.501 έως 2.000	-81.557	20.166	-4.044	.000	.001
501 έως 1.000-2.001 και άνω	-18.580	15.322	-1.213	.225	1.000
501 έως 1.000-1.001 έως 1.500	-21.545	10.043	-2.145	.032	.319
501 έως 1.000-1.501 έως 2.000	-57.326	17.108	-3.351	.001	.008
2.001 και άνω-1.001 έως 1.500	2.964	16.481	.180	.857	1.000
2.001 και άνω-1.501 έως 2.000	38.746	21.527	1.800	.072	.719
1.001 έως 1.500-1.501 έως 2.000	-35.782	18.153	-1.971	.049	.487

Πίνακας 114. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «υπάρχει ισορροπία μεταξύ ποιότητας και ποσότητας στην εργασία μου», ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
300 έως 500-501 έως 1.000	-34.022	13.710	-2.482	.013	.131
300 έως 500-2.001 και άνω	-44.972	19.190	-2.344	.019	.191
300 έως 500-1.001 έως 1.500	-47.604	15.062	-3.161	.002	.016
300 έως 500-1.501 έως 2.000	-52.929	20.722	-2.554	.011	.106

501 έως 1.000-2.001 και άνω	-10.950	15.745	-.695	.487	1.000
501 έως 1.000-1.001 έως 1.500	-13.582	10.321	-1.316	.188	1.000
501 έως 1.000-1.501 έως 2.000	-18.907	17.581	-1.075	.282	1.000
2.001 και άνω-1.001 έως 1.500	2.632	16.936	.155	.877	1.000
2.001 και άνω-1.501 έως 2.000	7.956	22.122	.360	.719	1.000
1.001 έως 1.500-1.501 έως 2.000	-5.325	18.654	-.285	.775	1.000

Πίνακας 115. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «η προοπτική για να εργαστώ σε ανταγωνιστική Εταιρεία θα ήταν περισσότερο οι παραπάνω χρηματικές απολαβές παρά ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον», ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
2.001 και άνω-501 έως 1.000	37.398	16.042	2.331	.020	.197
2.001 και άνω-1.001 έως 1.500	40.584	17.255	2.352	.019	.187
2.001 και άνω-300 έως 500	42.496	19.551	2.174	.030	.297
2.001 και άνω-1.501 έως 2.000	66.841	22.538	2.966	.003	.030
501 έως 1.000-1.001 έως 1.500	-3.186	10.515	-.303	.762	1.000
501 έως 1.000-300 έως 500	5.098	13.968	.365	.715	1.000
501 έως 1.000-1.501 έως 2.000	-29.444	17.912	-1.644	.100	1.000

1.001 έως 1.500-300 έως 500	1.912	15.346	.125	.901	1.000
1.001 έως 1.500-1.501 έως 2.000	-26.257	19.006	-1.382	.167	1.000
300 έως 500-1.501 έως 2.000	-24.346	21.113	-1.153	.249	1.000

Πίνακας 116. Αποτελέσματα των post-hoc ελέγχων του Dunn ανά ζεύγη για την ερώτηση «στην εργασία μου έχω την ευκαιρία να λαμβάνω πρωτοβουλίες», ανά ύψος μηνιαίου εισοδήματος

Κατηγορίες	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Test Sig.	Adj. Sig.
300 έως 500-501 έως 1.000	-20.574	13.650	-1.507	.132	1.000
300 έως 500-1.001 έως 1.500	-29.414	14.997	-1.961	.050	.498
300 έως 500-1.501 έως 2.000	-34.354	20.632	-1.665	.096	.959
300 έως 500-2.001 και άνω	-56.779	19.106	-2.972	.003	.030
501 έως 1.000-1.001 έως 1.500	-8.839	10.276	-.860	.390	1.000
501 έως 1.000-1.501 έως 2.000	-13.780	17.504	-.787	.431	1.000
501 έως 1.000-2.001 και άνω	-36.205	15.677	-2.309	.021	.209
1.001 έως 1.500-1.501 έως 2.000	-4.941	18.573	-.266	.790	1.000
1.001 έως 1.500-2.001 και άνω	-27.365	16.862	-1.623	.105	1.000
1.501 έως 2.000-2.001 και άνω	-22.425	22.025	-1.018	.309	1.000

