



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΘΕΛΟΥΣΙΑΣ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ

Της

ΣΚΑΡΛΑΤΟΥΔΗ ΜΑΡΙΑΣ-ΣΤΕΦΑΝΙΑΣ του
ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑΣ: ΜΙΧΑΗΛ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΔΕ
του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του
μεταπτυχιακού

διπλώματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2022

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ ειλικρινά και βαθιά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Μιχαήλ Δημήτριο που ήταν δίπλα μου από την πρώτη στιγμή στην παρούσα ερευνητική εργασία. Πέραν της διπλωματικής μου εργασίας του οφείλω ένα τεράστιο ευχαριστώ καθώς, χωρίς υπερβολή, η κάθε διάλεξη του αποτέλεσε σκαλοπάτι γνώσης για εμένα. Χάραξε ένα νέο μονοπάτι εξερεύνησης στη ζωή μου, της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω και τον κ. Κλουτσινιώτη Παναγιώτη καθώς οι διδασκαλίες του για τη χρήση των προγραμμάτων SMART PLS και SPSS ήταν απολύτως απαραίτητες για την πορεία της παρούσας ερευνητικής εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους εργαζομένους του κλάδου των λιανικών πωλήσεων οι οποίοι συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα μέσα από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Ευχαριστώ φίλους, γνωστούς και πρώην συνεργάτες που προώθησαν το ερωτηματολόγιο μου. Η έρευνα κατέληξε σε χρήσιμα συμπεράσματα εξαιτίας της συμβολής όλων των προαναφερθέντων σε αυτήν.

Τέλος, είμαι ευγνώμων στην οικογένεια μου, το αγόρι μου και τους φίλους μου για την υπομονή τους και τη συμπαράσταση τους σε όλα τα στάδια της ζωής μου και σε αυτό της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας

Περίληψη

Η παρούσα έρευνα έχει σκοπό να εξετάσει τους παράγοντες που επηρεάζουν το ποσοστό της εναλλαγής των εργαζομένων (employee turnover) στον κλάδο των λιανικών πωλήσεων. Επίσης, να εντοπίσει και να τεκμηριώσει στατιστικά τους πιο σημαντικούς από τους παράγοντες που προκαλούν το φαινόμενο αυτό.

Στη μελέτη συμμετείχαν, μέσω της συμπλήρωσης ανώνυμου ερωτηματολογίου, 136 εργαζόμενοι καταστημάτων λιανικών πωλήσεων της Ελλάδας. Από τα 136 συλλεχθέντα ερωτηματολόγια χρησιμοποιήθηκαν στη στατιστική ανάλυση τα 113. Τα 23 ερωτηματολόγια που αφαιρέθηκαν ήταν συμπληρωμένα από υπευθύνους. Επειδή, οι υπεύθυνοι έχουν διαφορετική οπτική από τους υπαλλήλους κρίθηκε σκόπιμο να αφαιρεθούν από την ανάλυση τα ερωτηματολόγια που συμπλήρωσαν. Μετά τη συλλογή των δεδομένων, πραγματοποιήθηκε η ανάλυση τους με τα προγράμματα SPSS και SMART PLS.

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης μπορούν να συνεισφέρουν στο έργο της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων. Πιο συγκεκριμένα, μπορούν να βοηθήσουν τη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων να εστιάσει σε εκείνες τις στρατηγικές που αποδίδουν περισσότερο ώστε να μειώσει το φαινόμενο της εναλλαγής εργαζομένων στους οργανισμούς που εκπροσωπούν.

Λέξεις-κλειδιά: εθελούσια αποχώρηση, οικειοθελής αποχώρηση, εναλλαγή εργαζομένων, παραίτηση εργαζομένου, ικανοποίηση από την εργασία, οργανωσιακή δέσμευση, αφοσίωση στον οργανισμό

Abstract

The present study aims to examine the factors that affect the percentage of employee turnover in the retail industry. Also, to identify and statistically document the most important of the factors that cause this phenomenon.

The study involved 136 employees working in retail stores based in Greece by completing an anonymous questionnaire. Out of the 136 collected questionnaires, 113 were used in the statistical analysis as the 23 questionnaires were completed by managers and not by employees and due to their different points of view, it was considered appropriate to remove them from the analysis. After data collection, analysis was performed with SPSS and SMART PLS programs.

The findings of the present study can contribute to the work of Human Resources Management. More specifically, they can help them focus on those strategies that work best to reduce the phenomenon of employee turnover in the organizations they work for.

Keywords: voluntary withdrawal, employee turnover, employee withdrawal, job satisfaction, organizational commitment

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	ii
Περίληψη.....	iii
Περιεχόμενα.....	v
Κατάλογος πινάκων	vii
Κατάλογος σχημάτων	vii
Κατάλογος γραφημάτων.....	vii
1. Εισαγωγή.....	1
1.1. Αιτιολόγηση της έρευνας	1
1.2. Σκοπός της έρευνας.....	2
1.3.Μεθοδολογία.....	2
1.4.Διάρθρωση της διπλωματικής.....	3
2. Επισκόπηση της βιβλιογραφίας.....	3
2.1 Σχετικές έννοιες.....	3
2.1.1. Εθελούσια αποχώρηση εργαζομένων (Turnover).....	3
2.1.2. Εργασιακή Ικανοποίηση (Job satisfaction).....	4
2.1.3. Οργανωσιακή Δέσμευση (Organizational commitment)	4
2.2 Ιστορική αναδρομή.....	5
2.3. Το μοντέλο του Price (1977).....	8
2.4. Το μοντέλο του Bluedorn (1982).....	10
2.5. Το μοντέλο της παρούσας έρευνας.....	14
3. Το πλαίσιο της έρευνας.....	15
3.1. Το πλαίσιο.....	15
3.2.Διαμόρφωση των ερευνητικών υποθέσεων.....	15
4. Μεθοδολογία.....	16
4.1.1. Ερωτηματολόγιο.....	16
4.1.2. Pay.....	17
4.1.3. Integration.....	17
4.1.4. Instrumental Communication.....	18
4.1.5. Formal Communication.....	18
4.1.6. Centralization.....	18
4.1.7. Satisfaction.....	19
4.1.8. Organizational Commitment.....	20

4.1.9. Turnover intention.....	21
4.2. Δειγματοληψία.....	21
4.3. Έλεγχος των στοιχείων.....	21
5. Αποτελέσματα.....	21
5.1. Περιγραφή του δείγματος.....	21
5.2. Ανάλυση Παραγόντων	25
5.3. Εννοιολογικό Μοντέλο.....	30
5.4. Έλεγχος εσωτερικής συνοχής και ποιότητας του μοντέλου (Quality Criteria).....	31
5.5. Ευρήματα.....	34
6. Συζήτηση-Συμπεράσματα.....	36
6.1 Συμπεράσματα.....	36
6.2 Περιορισμοί - Προτάσεις.....	39
Βιβλιογραφία.....	40
Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο Έρευνας.....	45

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1: Ορισμοί των μεταβλητών του μοντέλου και η σχέση τους με την αποχώρηση των εργαζομένων από τον οργανισμό	12
Πίνακας 2: Φυλετικά χαρακτηριστικά.....	22
Πίνακας 3: KMO & Barlett's Test πριν την παραγοντική ανάλυση.....	25
Πίνακας 4: KMO & Barlett's Test μετά την παραγοντική ανάλυση.....	26
Πίνακας 5: Pattern Matrix.....	27
Πίνακας 6: Communalities.....	29
Πίνακας 7: Δείκτες συνέπειας και αξιοπιστίας.....	32
Πίνακας 8: Έλεγχος μη συσχέτισης μεταβλητών.....	33
Πίνακας 9: Υποθέσεις και αντίστοιχες διαδρομές (Hypothesis and corresponding paths).....	36

Κατάλογος σχημάτων

Σχήμα 1: Το μοντέλο του Price 1977.....	9
Σχήμα 2: Το ενοποιημένο μοντέλο.....	12
Σχήμα 3: Το μοντέλο της παρούσας έρευνας.....	14
Σχήμα 4: Εννοιολογικό Μοντέλο	31
Σχήμα 5: Inner model.....	34
Σχήμα 6: Απευθείας σχέση Ικανοποίησης από την εργασία και Εθελούσιας Αποχώρησης.....	34

Κατάλογος διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Ιστορικό Χρονοδιάγραμμα της μελέτης του φαινομένου.....	7
Διάγραμμα 2: Ηλικιακά χαρακτηριστικά.....	23
Διάγραμμα 3: Χαρακτηριστικά επιπέδου μόρφωσης.....	23
Διάγραμμα 4: Έτη απασχόλησης στην εταιρεία.....	24
Διάγραμμα 5: Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση.....	24

I. ΜΕΡΟΣ - ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Αιτιολόγηση της έρευνας

Η ηθελημένη αποχώρηση (turnover) του εργαζομένου από τον οργανισμό που απασχολείται είναι ένα ασύγχρονο φαινόμενο. Το φαινόμενο αυτό μελετάται από ερευνητές πάνω από μισό αιώνα. Χιλιάδες έρευνες και βιβλία αφιερώνουν το έργο τους στην κινητικότητα των εργαζομένων. Ποιοι παράγοντες πυροδοτούν το φαινόμενο αυτό; Οι απόψεις ποικίλουν για τον προσδιορισμό των παραγόντων καθώς δεν έχει προκύψει ένα μοναδικό μοντέλο που να θεωρείται κυρίαρχο. Πρόκειται για ένα θέμα το οποίο αναγκαία διαφέρει για κάθε χώρα, λόγω κουλτούρας, για κάθε κλάδο, λόγω διαφορετικών απαιτήσεων, για κάθε άνθρωπο, λόγω ιδιοσυγκρασίας. Επομένως, το να εξαχθεί ένα και μόνο μοντέλο που θα εξηγεί τους παράγοντες που δημιουργούν αυτό το φαινόμενο είναι αδύνατον ωστόσο υπάρχουν κυρίαρχα μοντέλα που κάθε ερευνητής μπορεί αξιολογώντας το πλαίσιο της έρευνας του να χρησιμοποιήσει.

Το φαινόμενο της εναλλαγής των εργαζομένων είναι έντονο και απασχολεί όλους τους κλάδους, μα είναι ιδιαίτερα δαπανηρό σε έναν: στον κλάδο των πωλήσεων. Συγκεκριμένα το 27% της κινητικότητας των εργαζομένων στις Η.Π.Α προέρχεται από τον κλάδο των πωλήσεων (Harvard Business Review, 2017). Αυτά τα υψηλά ποσοστά κινητικότητας όχι μόνο προκαλούν οικονομικά, λειτουργικά, συνεργασίας και φήμης κόστη αλλά και υπονομεύουν τα έσοδα, την κερδοφορία και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του οργανισμού. Επειδή λοιπόν για τις εταιρείες αποδεικνύεται ιδιαίτερα δαπανηρή η απόφαση των εργαζομένων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό που εργάζονται η εύρεση της ρίζα του προβλήματος αποτελεί σημαντικό στόχο των εταιρειών. (Journal of Personal Selling and Sales Management, 2021)

Κατανοώντας σε βάθος το φαινόμενο στον κλάδο των πωλήσεων ανακαλύπτουμε ότι ξοδεύονται ετησίως τεράστια χρηματικά ποσά για την εκπαίδευση και την παροχή κινήτρων στους πωλητές. Τα χρηματικά αυτά κεφάλαια αποτελούν επενδυτική κίνηση της επιχείρησης η οποία δεν ευδοκιμεί εάν οι εργαζόμενοι επιλέξουν να αποχωρήσουν από την εταιρεία. Συγκεκριμένα στις ΗΠΑ ξοδεύονται 15 δισεκατομμύρια ανά έτος στην εκπαίδευση των πωλητών και 800 δισεκατομμύρια στα κίνητρα (Harvard Business Review, 2017). Εκτός όμως από χρηματικό κόστος το φαινόμενο προκαλεί βαθύτερα προβλήματα όπως είναι: οι κενές θέσεις, ο αποσυντονισμός της ομάδας, τα αισθήματα ανασφάλειας στους εναπομείναντες εργαζομένους. Τελευταίο μα καθόλου αμελητέο κόστος αποτελεί η σχέση μεταξύ πωλητή και πελάτη που αναγκαία χάνεται.

1.2. Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι η αναζήτηση των παραγόντων που στην Ελλάδα και στον κλάδο του λιανικού εμπορίου πυροδοτούν το φαινόμενο. Χρησιμοποιώντας το κατάλληλο μοντέλο που ταιριάζει στο συγκεκριμένο κλάδο αλλά και στη συγκεκριμένη χώρα θα είμαστε σε θέση να εντοπίσουμε και να τεκμηριώσουμε στατιστικά τους πιο σημαντικούς από τους παράγοντες που εγείρουν αυτό το φαινόμενο. Σε συζητήσεις εργαζομένων του χώρου σχετικά με το τι θα ήθελαν να αλλάξει ο οργανισμός που εργάζονται ώστε να είναι πιο χαρούμενοι και πιο αποδοτικοί στη δουλειά τους κυρίαρχο ρόλο παίζει ο μισθός ωστόσο όπως θα αποδείξουμε ο μισθός δεν είναι ο μοναδικός παράγοντας που οδηγεί τον εργαζόμενο στην ενέργεια της αποχώρησης. Η ανάδειξη των λόγων πέραν του μισθού δίνει τροφή για σκέψη στους εργαζόμενους του κλάδου, στο τμήμα της διοίκησης προσωπικού καθώς στους διευθυντές των τμημάτων.

Η κατανόηση της αλυσιδωτής διαδικασίας που οδηγεί στην παραίτηση του εργαζομένου βοηθάει τους οργανισμούς πρώτον να κατανοήσουν σε βάθος τα αίτια του φαινομένου και δεύτερον να αναπτύξουν τις κατάλληλες πρακτικές προκειμένου να διατηρήσουν τους παραγωγικούς εργαζομένους στον οργανισμό. Γνωρίζοντας λοιπόν του λόγους που οδηγούν στην παραίτηση, το τμήμα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων μπορεί να αναπτύξει στοχευμένες πρακτικές ώστε να αποθαρρύνει αυτή τη συμπεριφορά.

1.3.Μεθοδολογία

Λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους και τις ερευνητικές υποθέσεις κατασκευάστηκε το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας. Ο διαμοιρασμός αυτού έγινε ηλεκτρονικά με τη βοήθεια των Google Forms. Το ερωτηματολόγιο συνολικά απαρτιζόταν από 9 τμήματα. Προτού τα ερωτηματολόγια δοθούν προς συμπλήρωση (έρευνα πεδίου) προηγήθηκε ο διαμοιρασμός αυτών σε ένα περιορισμένο δείγμα ώστε να διορθωθούν τα σημεία του ερωτηματολογίου που δεν είναι κατανοητά στο κοινό. Τα συλλεχθέντα ελέγχθηκαν ως προς την πληρότητα τους.

1.4.Διάρθρωση της διπλωματικής

Η παρούσα διπλωματική εργασία χωρίζεται σε έξι μέρη το πρώτο είναι το συγκεκριμένο και οικοδομεί την εισαγωγή. Το αμέσως επόμενο τμήμα, το δεύτερο κατά σειρά, αφιερώνεται στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Συγκεκριμένα συνθέεται από την ανάλυση των σχετικών με την έρευνα εννοιών, μια ιστορική αναδρομή καθώς και από την ανάλυση των μοντέλων του Price (1977) και του Bluedorn (1982) που σε συνδυασμό οικοδομούν το μοντέλο που θα χρησιμοποιηθεί στην παρούσα έρευνα.

Στο τρίτο μέρος αναπτύσσεται το πλαίσιο της έρευνας. Συγκεκριμένα αναλύεται ο χώρος στον οποίο απευθύνεται η συγκεκριμένη έρευνα (κλάδος λιανικών πωλήσεων) και διαμορφώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις. Στο επόμενο μέρος, το τέταρτο κατά σειρά, παρουσιάζεται αναλυτικά το ερωτηματολόγιο που κατασκευάστηκε για να πλαισιώσει την ερευνά μας. Επιπρόσθετα, παρουσιάζεται και αιτιολογείται η δειγματοληψία και τέλος λαμβάνει χώρα ο έλεγχος των στοιχείων που συλλέχθηκαν.

Στα επόμενα δυο μέρη, το πέμπτο και το έκτο, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και τα συμπεράσματα αυτής. Στα αποτελέσματα γίνεται περιγραφή των ευρημάτων μέσω της στατιστικής ανάλυσης των συλλεχθέντων στοιχείων. Τέλος, τα συμπεράσματα που προκύπτουν μέσω των ευρημάτων της έρευνας οδηγούν σε συμβουλές προς τα ενδιαφερόμενα μέλη.

II. ΜΕΡΟΣ – ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Σχετικές έννοιες

Στην παρούσα έρευνα οι κυρίαρχες έννοιες που θα μας απασχολήσουν είναι οι εξής τρεις: η εθελούσια αποχώρηση των εργαζομένων, η ικανοποίηση τους από την εργασία και η αφοσίωση τους στον οργανισμό. Οι τρεις αυτές σχετικές έννοιες αναλύονται παρακάτω.

2.1.1. Εθελούσια αποχώρηση εργαζομένων (Turnover)

Η εθελούσια αποχώρηση των εργαζομένων ή αλλιώς η κινητικότητα του προσωπικού είναι ένα πολύ μελετημένο φαινόμενο αλλά δεν υπάρχει ένα καθιερωμένο μοτίβο που το προκαλεί. Η κινητικότητα των εργαζομένων είναι η διαδικασία περιστροφής των εργαζομένων στην αγορά εργασίας: μεταξύ επιχειρήσεων, θέσεων εργασίας και επαγγελμάτων αλλά και μεταξύ της κατάστασης από απασχόληση σε ανεργία. Ο όρος «turnover» ορίζεται από τον Price (1977) ως ο λόγος του αριθμού

των μελών που αποχώρησαν κατά τη διάρκεια μιας περιόδου διαιρούμενο με τον μέσο όρο των ατόμων που εργάστηκαν σε αυτόν τον οργανισμό κατά τη διάρκεια της ίδιας περιόδου (Price,1977 cited in Ongori, 2007).

2.1.2. Εργασιακή Ικανοποίηση (Job satisfaction)

Η ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του έχει μελετηθεί αρκετά από τους ερευνητές καθώς επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων και την απόφαση του να παραμείνουν ή να αποχωρήσουν από τον οργανισμό. Η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως η αντιληπτή ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του και αφορά την προσωπική θετική ή αρνητική εκτίμηση σχετικά με τις εγγενείς και εξωγενείς πτυχές της εργασίας (Spector,1977 cited in Σπανού,2014). Το πως αισθάνεται ο εργαζόμενος για την εργασία του και το πόσο χαρά αντλεί κάνοντας αυτή αποτελούν τον περιληπτικό ορισμό της ικανοποίησης του εργαζομένου από την εργασία του.

Γενικότερα, οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι και αφοσιωμένοι στους οργανισμούς τους εάν: αγαπούν τη φύση της εργασίας τους, είναι ικανοποιημένοι με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους τους, αμείβονται στο παρόν και έχουν ευκαιρίες για μελλοντική εξέλιξη στον οργανισμό (Ahmad, 2018). Η εργασιακή ικανοποίηση είναι πολυδιάστατη μεταβλητή καθώς προσδιορίζεται από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες. Στην παρούσα έρευνα θα εξετάσουμε την ικανοποίηση των εργαζομένων όπως αυτή προκύπτει από πέντε παράγοντες που αντλούμε από το μοντέλο του Price (1977):

- Τα επίπεδα των αμοιβών του προσωπικού (pay)
- Την κοινωνική ενσωμάτωση (integration) των εργαζομένων
- Τη σαφή επικοινωνία του εργασιακού ρόλου (instrumental communication)
- Τη ροή των επισήμων πληροφοριών (formal communication)
- Τον συγκεντρωτισμό (centralization) στην επιχείρηση.

2.1.3. Οργανωσιακή δέσμευση (Organizational commitment)

Η οργανωσιακή δέσμευση αναφέρεται σε μία ψυχολογική κατάσταση στην οποία το άτομο συνδέεται με τον οργανισμό για τον οποίο εργάζεται και σε αντίθεση με την εργασιακή ικανοποίηση, η οποία εστιάζει στην ίδια τη φύση της εργασίας, η οργανωσιακή δέσμευση εστιάζει στον οργανισμό (Meyer & Allen, 1990 cited in Σπανού,2014). Στη βιβλιογραφία η δέσμευση στον οργανισμό φαίνεται να αποτελείται από τρεις διαστάσεις :

1. τη συμμόρφωση/υποταγή στους κανόνες του οργανισμού (κυρίως προκειμένου να υπάρξει όφελος για τους εργαζόμενους),
2. την ταύτιση που υπάρχει όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται στενή σύνδεση με τον οργανισμό και
3. το στοιχείο εσωτερίκευσης όταν υπάρχει αντιστοιχία αξίας μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού.

Μελλοντικά προσδιορίστηκαν οι εξής τρεις τύποι δέσμευσης στον οργανισμό:

- Η συναισθηματική δέσμευση «Affective Commitment» : είναι ο βαθμός στον οποίο το άτομο είναι ψυχολογικά συνδεδεμένο με τον οργανισμό. Το άτομο σε αυτή την περίπτωση νιώθει ισχυρή δέσμευση, ταύτιση και επιθυμία να παραμείνει στον οργανισμό. Ο εργαζόμενος δεσμεύεται επειδή «το θέλει».
- Η συνεχιζόμενη δέσμευση «Continuous Commitment» : Υπάρχουν τα κόστη αποχώρησης από τον οργανισμό που σε αυτόν το τύπο δέσμευσης ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται και δεσμεύεται να μείνει μέλος του οργανισμού επειδή «πρέπει».
- Η κανονιστική δέσμευση «Normative Commitment» : Σε αυτόν τον τύπο δέσμευσης ο εργαζόμενος νιώθει ότι «οφείλει» να παραμείνει στον οργανισμό. Αισθάνεται υποχρέωση και αυτό είναι ο λόγος που δεσμεύεται να παραμείνει στον οργανισμό.

2.2 Ιστορική αναδρομή

Όταν οι ερευνητές ανακάλυψαν πόσο δαπανηρό και αποδιοργανωτικό είναι το να χάνουν οι επιχειρήσεις τους εργαζόμενους τους άρχισαν να το ερευνούν με ένταση. Κάνοντας μια ιστορική αναδρομή ανακαλύπτουμε ότι η πρώτη επίσημη μελέτη έλαβε χώρα το 1925 ενώ η πρώτη επίσημη μοντελοποίηση του φαινομένου έγινε το 1958. Συγκεκριμένα, αν και εμφανίστηκαν προηγούμενα άρθρα για το φαινόμενο, ο Bills (1925) δημοσίευσε την πρώτη εμπειρική μελέτη αποχώρησης από την εργασία στο JAP (Journal of Applied Psychology), αποδεικνύοντας ότι οι υπάλληλοι γραφείου παραιτούνται συχνότερα εάν οι πατέρες τους ήταν ελεύθεροι επαγγελματίες ή ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων από εκείνους των οποίων οι πατέρες εργάζονταν σε ανειδίκευτες ή ημι εξειδικευμένες θέσεις εργασίας. Αν και η πρώτη αναφορά στο θέμα ήταν το 1925 παρατηρούμε ότι δεν ακολούθησε εκτενής έρευνα πάνω στο φαινόμενο μέχρι και τη δεκαετία του 1960 (Hom et al., 2017).

Γυρνώντας πίσω στο 1958 ανακαλύπτουμε ότι το πρώτο επίσημο μοντέλο που αφορούσε την κινητικότητα των εργαζομένων αναπτύχθηκε από τους March και Simon. Το μοντέλο τους ήταν βασισμένο στην ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων και διατύπωνε την άποψη ότι η κινητικότητα των εργαζομένων (turnover) μπορεί να εξηγηθεί μέσω μιας ταυτότητας ισορροπίας. Πιο συγκεκριμένα στο μοντέλο τους εξηγούσαν ότι ο εργαζόμενος θα σκεφτεί να αποχωρήσει από την επιχείρηση που εργάζεται όταν η συνεισφορά του υπερτερεί των επιβραβεύσεων και των απολαβών που απολαμβάνει από την επιχείρηση.

Το 1977 ο Mobley εισήγαγε την ικανοποίηση των εργαζομένων από τη δουλειά τους (job satisfaction) ως παράγοντα που επηρεάζει την επιθυμία του εργαζομένου να εγκαταλείψει τον οργανισμό. Επεξηγώντας, η εργασιακή ικανοποίηση και η επιθυμία παραίτησης έχουν αρνητική σχέση. Έτσι εάν η ικανοποίηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία είναι υψηλή έχει σαν αποτέλεσμα χαμηλή επιθυμία αποχώρησης. Την ίδια περίπου περίοδο ο Mobley και οι συνεργάτες του επέκτειναν το σκεπτικό των March και Simon για να εξηγήσουν πώς ένας εργαζόμενος συμπεριφέρεται όταν η ικανοποίηση του από τη δουλειά αρχίζει να μειώνεται.

Οι ερευνητές άρχισαν σταδιακά να επεκτείνουν τον ορθολογικό τρόπο σκέψης εισάγοντας οργανωσιακούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Για παράδειγμα, η αγορά εργασίας και ευκαιρίες που υπάρχουν σε αυτή ενισχύουν τη δυνατότητα των εργαζομένων για εύρεση εργασίας σε έναν άλλο οργανισμό και αυτό έμμεσα επηρεάζει την οικειοθελή αποχώρηση. Επιπρόσθετα, πρότειναν την αφοσίωση στον οργανισμό (organizational commitment) ως ενδιάμεσο κρίκο μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων (job satisfaction) και της απόφασης να αποχωρήσουν από τον οργανισμό (turnover).

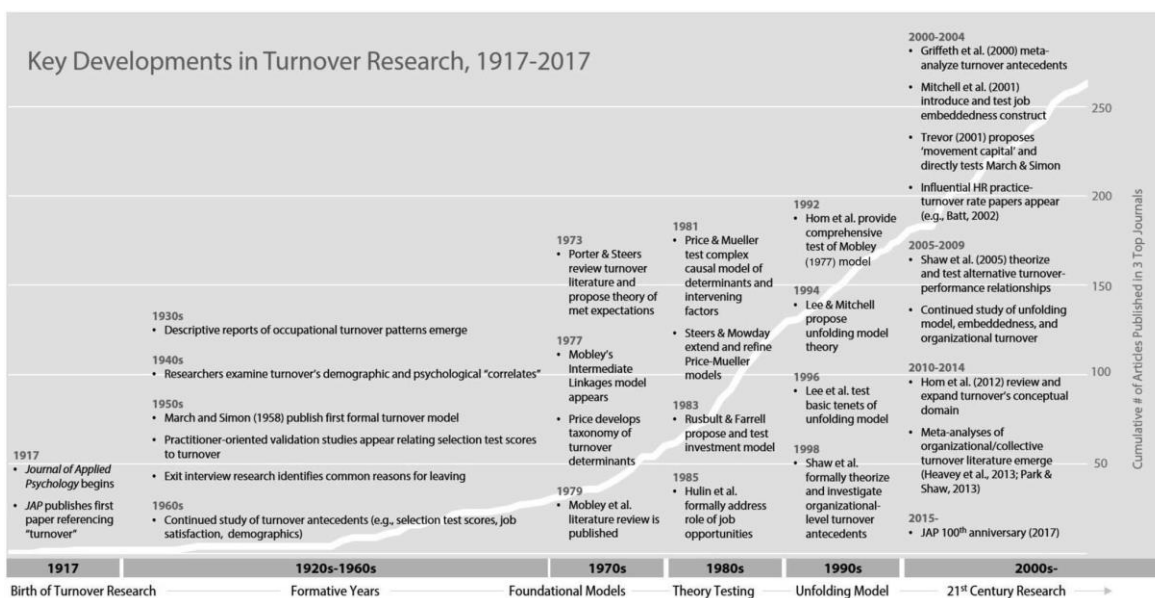
Μερικά χρόνια αργότερα οι Lee και Mitchell ανακάλυψαν ότι οι άνθρωποι χρησιμοποιούν διαφορετικά ευκρινές ψυχολογικές διαδικασίες όταν αποφασίζουν να παραιτηθούν. Η ερευνητική συμβολή τους ήταν πολύ μεγάλη καθώς αντιλήφθηκαν ότι η διαδικασία της εθελούσιας αποχώρησης είναι μία δυναμική, μη γραμμική διαδικασία που μπορεί να επηρεάζεται από διάφορα σοκ είτε σχετικά με την εργασία (π.χ μια καινούργια πολιτική της εταιρείας) είτε μη σχετιζόμενα με την εργασία (π.χ η γέννηση ενός παιδιού).

Τον 20ο αιώνα ο Mitchell και οι συνεργάτες του (2001) εργάστηκαν πάνω στο «job embeddedness» δηλαδή εργάστηκαν στις δυνάμεις που προκαλούν την παραμονή των εργαζομένων στον οργανισμό. Αναλυτικότερα μίλησαν για τρία δομικά στοιχεία που συνθέτουν το φαινόμενο της παραμονής των εργαζομένων τα οποία ονομάζουν στην αγγλική βιβλιογραφία ‘link’, ‘fit’ και ‘sacrifice’. Το πρώτο αφορά τις εργασιακές σχέσεις που χτίζονται το δεύτερο έχει να κάνει με το κατά πόσο εργαζόμενος ταιριάζει στον οργανισμό και το τελευταίο αντιπροσωπεύει τις θυσίες δηλαδή τα προνόμια που θα χάσει ο εργαζόμενος φεύγοντας από τη δουλειά του.

Στις αρχές του 21^{ου} αιώνα οι Maertz και Griffith (2012) πρότειναν ένα μοντέλο που περιείχε οκτώ δυνάμεις παρακίνησης που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της τελικής απόφασης του εργαζόμενου στο δίλημμα του να παραμείνει ή να αποχωρήσει. Αυτές είναι μερικές αναφορές σχετικά με την πορεία των ερευνών του παρελθόντος. Παρακάτω παρατίθεται μια εικόνα ιστορικού χρονοδιαγράμματος σχετικά με τη μελέτη του φαινομένου.

Βάσει όλων των παραπάνω, η παρούσα μελέτη συμβάλλει στη βιβλιογραφία με τη διερεύνηση του φαινομένου της εναλλαγής προσωπικού στην Ελλάδα στον κλάδο του λιανικής πώλησης με τη χρήση ενός μοντέλου που προέρχεται από σύνθεση παλαιότερων μοντέλων.

Διάγραμμα 1: Ιστορικό Χρονοδιάγραμμα της μελέτης του φαινομένου.



Πηγή: (Hom, P.W., Lee, T., Shaw, J.D. and Hausknecht, J.P. ,2017)

2.3 Το μοντέλο του Price (1977)

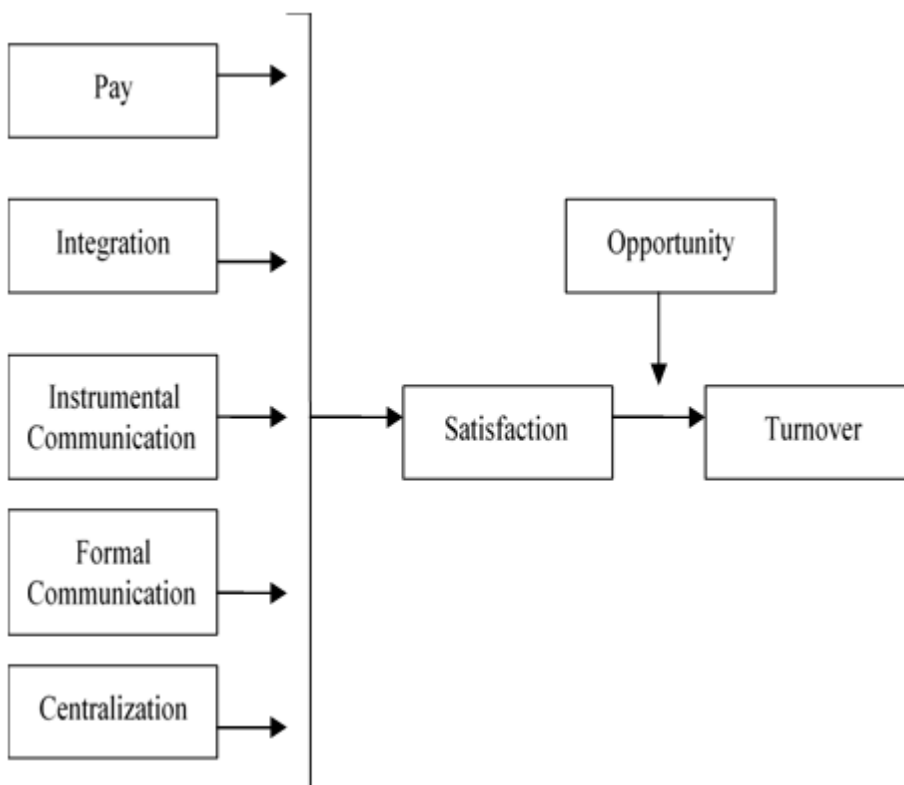
Το 1977 ο Price προσδιόρισε τους παράγοντες για τη δημιουργία του μοντέλου της εναλλαγής προσωπικού. Όπως βλέπουμε και στο παρακάτω διάγραμμα το μοντέλο συνθέτουν οι εξής προσδιοριστικοί παράγοντες:

- 1) Τα επίπεδα των αμοιβών του προσωπικού (pay).
- 2) Η κοινωνική ενσωμάτωση (integration) των εργαζομένων που έχει να κάνει με το κατά πόσο συμμετέχουν ενεργά στη σχέση με τα μέλη του οργανισμού όπως για παράδειγμα με τον προϊστάμενο και με τους συναδέλφους. Μέσω της κοινωνικής ενσωμάτωσης επιτυγχάνεται η κοινωνική υποστήριξη του ατόμου. Με το όρο κοινωνική υποστήριξη αναφερόμαστε στις σχέσεις βοήθειας που σχετίζονται με εργασιακά θέματα. Αυτή η βοήθεια μπορεί να προέλθει από τους συναδέλφους, τον άμεσο προϊστάμενο αλλά και από άτομα εκτός δουλειάς. Εμείς στην παρούσα έρευνα επικεντρωνόμαστε στην κοινωνική ενσωμάτωση εντός του οργανισμού και επομένως στην κοινωνική υποστήριξη από άτομα εντός της επιχείρησης.
- 3) Η επικοινωνία του εργασιακού ρόλου (instrumental communication) δηλαδή το να είναι σαφής ο ρόλος που καλείται να εκπληρώσει ο εργαζόμενος για τον οργανισμό. Στο εγχειρίδιο του Price (1977) στο κεφάλαιο της επικοινωνίας συναντάμε τις εξής δύο παρόμοιες έννοιες: 'task communication' και 'instrumental communication'. Η πρώτη έννοια περιλαμβάνει στοιχεία που μετρούν την έκταση στην οποία οι προϊστάμενοι α) ενημερώνουν τους υφισταμένους τους τι πρέπει να γίνει, β) περιγράφουν αλλαγές στο χώρο εργασίας και γ) υποδεικνύουν τις πολιτικές. Η δεύτερη έννοια έχει να κάνει και αυτή με τη μετάδοση των πληροφοριών που είναι απαραίτητες να γίνουν.
- 4) Η ροή των επισήμων πληροφοριών (formal communication) και πιο συγκεκριμένα το κατά πόσο μεταφέρονται οι πρακτικές και οι πολιτικές της επιχείρησης στα μέλη του οργανισμού. Με απλά λόγια τον βαθμό που επικοινωνείτε η κουλτούρα του οργανισμού. Παραδείγματα κουλτούρας είναι η γνώση, η ιδεολογία, οι κανόνες, οι κανονισμοί, η πολιτική και η ιστορία του οργανισμού.
- 5) Ο συγκεντρωτισμός (centralization) δηλαδή τον βαθμό στον οποίο οι δραστηριότητες εξουσίας συγκεντρώνονται σε μία συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων. Στο εγχειρίδιο του Price (1977) ορίζεται ο συγκεντρωτισμός ως ο βαθμός στον οποίο η ισχύς κατανέμεται διαφορετικά μέσα σε μια οργάνωση. Ως υψηλός βαθμός συγκεντρωτισμού να θεωρείται ότι υπάρχει όταν όλη η εξουσία ασκείται σε έναν οργανισμό από ένα μόνο άτομο και ελάχιστος συγκεντρωτισμός υπάρχει όταν στον οργανισμό όλα τα μέλη μοιράζονται ισότιμα την

άσκηση της εξουσίας. Στο εγχειρίδιο επισημαίνεται ότι οι περισσότεροι οργανισμοί βρίσκονται μεταξύ του μέγιστου και ελάχιστου βαθμού συγκέντρωσης.

- 6) Οι ευκαιρίες (opportunity) εύρεσης εργασίας που υπάρχουν στην αγορά. Στη βιβλιογραφία συναντάμε το όρο με πολλές εναλλακτικές ονομασίες όπως ‘διαθεσιμότητα εναλλακτικών λύσεων’ , ‘ευκολία κίνησης’ κ.α. Οι ευκαιρίες εύρεσης εργασίας που υπάρχουν στην αγορά εργασίας ενισχύουν τις επιλογές που έχουν οι εργαζόμενοι ως προς την κάλυψη θέσεων παρόμοιων καθηκόντων σε άλλους οργανισμούς. Ο παράγοντας είναι εξωγενής και δεν έχει να κάνει με την ίδια την επιχείρηση αλλά με το εξωτερικό της περιβάλλον. Οι διαθέσιμες επιλογές που υπάρχουν στο περιβάλλον ενισχύουν τη δύναμη των εργαζομένων να αποχωρούν.

Σχήμα 1: Το μοντέλο του Price 1977



Πηγή: Mahesh, K.S. (2017)

Σύμφωνα με τον Price οι πρώτοι τέσσερις εκ των πέντε παραγόντων συνδέονται θετικά με την ικανοποίηση του εργαζόμενου από την εργασία και συμβάλλουν αρνητικά στην απόφαση των εργαζομένων να αποχωρήσουν από την εργασία τους. Δηλαδή οι υψηλές αμοιβές, η μεγαλύτερη

κοινωνική ένταξη στον οργανισμό, η ύπαρξη καλύτερης ανατροφοδότησης σχετικά με τον ρόλο του εργαζομένου στον οργανισμό και η σαφέστερη επικοινωνία των πληροφοριών της επιχείρησης οδηγεί σε αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων. Αντιθέτως, ο υψηλός συγκεντρωτισμός προκαλεί μείωση της ικανοποίησης των εργαζομένων και ως επακόλουθο συνδέεται θετικά με την απόφαση αποχώρησης. (Sager, Futrell and Varadarajan, 1989b)

Οι παραπάνω πέντε προσδιοριστικοί παράγοντες επηρεάζουν το turnover έμμεσα μέσα από την επίδραση τους στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Αντιθέτως, οι ευκαιρίες (opportunities) εύρεσης εργασίας επηρεάζουν την παραμονή του εργαζομένου στον οργανισμό άμεσα. Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ευκολίας κίνησης και της κινητικότητας έτσι εάν η διαθεσιμότητα σε εναλλακτικές λύσεις είναι υψηλή είναι πιο πιθανόν οι εργαζόμενοι να αποχωρήσουν από τον οργανισμό όπου εργάζονται. Αυτές οι ροές για τις συγκεκριμένες μεταβλητές επιβεβαιώνονται και στο μοντέλο του Bluedorn (1982) που παρουσιάζεται παρακάτω. (Sager, Futrell and Varadarajan, 1989)

2.4 Το μοντέλο του Bluedorn (1982)

Στο έργο του Bluedorn (1982) αναπτύσσεται ένα ολοκληρωμένο και κατανοητό μοντέλο που περιγράφει τη διαδικασία αποχώρησης. Το μοντέλο προήλθε από τη σύνθεση τριών προγενέστερων μοντέλων αποχώρησης και πιο συγκεκριμένα του Price (1977), του μοντέλου που αναπτύχθηκε γύρω από την αφοσίωση στον οργανισμό (organizational commitment) και του Mobley (1977). Παρακάτω αναλύονται εν συντομία τα τρία μοντέλα που συνθέτουν το τελικό μοντέλο του Bluedorn.

Στο μοντέλο του Price, η ικανοποίηση από την εργασία αλληλεπιδρά με την κατάσταση της οικονομίας και μαζί καθορίζουν το εάν ο εργαζόμενος θα μείνει ή θα αποχωρήσει από τον οργανισμό. Συνεπώς, ένας δυσαρεστημένος εργαζόμενος είναι πιθανότερο να αποχωρήσει σε οικονομίες με πολλές ευκαιρίες. Επιπρόσθετα υπάρχει η υπόθεση ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δε θα πρέπει να αποτελούν ανεξάρτητη μεταβλητή στο μοντέλο της αποχώρησης των εργαζομένων. Έπειτα από έρευνες ανακαλύφθηκε ότι το μοντέλο του Price υστερεί και πρέπει να πραγματοποιηθούν δύο βασικές αλλαγές για να είναι πιο αποδοτικό. Η πρώτη αλλαγή έγκειται στο γεγονός ότι η ικανοποίηση από την εργασία δε φαίνεται να αλληλεπιδρά με τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο περιβάλλον για εύρεση εργασίας. Παρατηρείται ότι οι ευκαιρίες εύρεσης εργασίας επηρεάζουν την απόφαση της

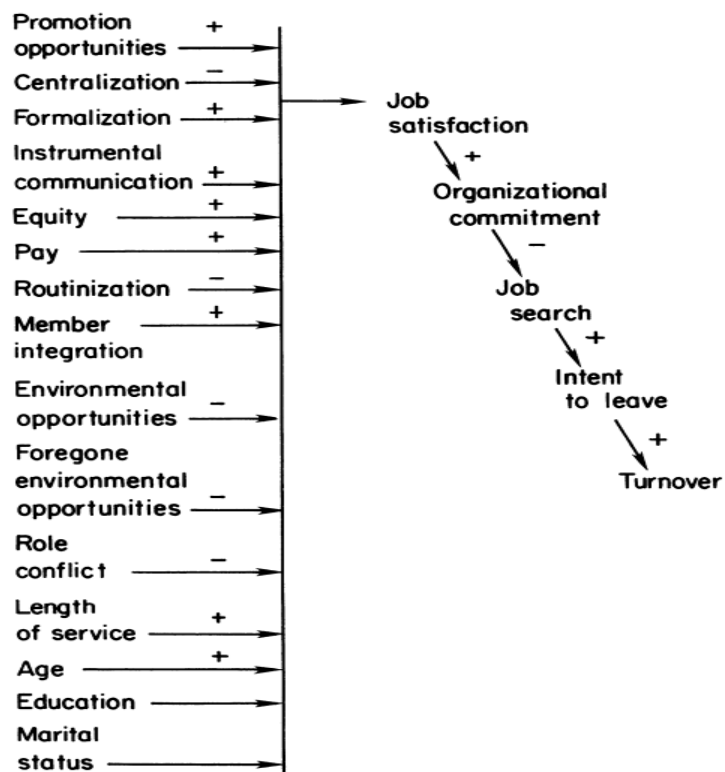
αποχώρησης των εργαζομένων μέσω της μεταβλητής της ικανοποίησης από την εργασία. Συνεπώς, οι ευκαιρίες στην αγορά εργασίας επηρεάζουν έμμεσα και όχι άμεσα την απόφαση των εργαζομένων να παραμείνουν ή να αποχωρήσουν από την εργασία τους. Η δεύτερη αλλαγή έχει να κάνει με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τα οποία φαίνεται πως αποτελούν ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου και επειδή έχουν δυναμική μπορούν να επηρεάζουν την αποχώρηση άμεσα και όχι έμμεσα. Η ηλικία και ο χρόνος που ο εργαζόμενος εργάζεται στην εταιρεία είναι δυο παραδείγματα δημογραφικών χαρακτηριστικών που επηρεάζουν σημαντικά την απόφαση του ατόμου να παραμείνει ή να αποχωρήσει από αυτήν.

Το δεύτερο μοντέλο αφορά την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό (organizational commitment). Όσον αφορά το organizational commitment έχει μελετηθεί τόσο σαν ανεξάρτητη όσο και σαν εξαρτημένη μεταβλητή. Αν και η οργανωσιακή δέσμευση είναι ξεχωριστή έννοια από την εργασιακή ικανοποίηση έχει αποδειχθεί ότι κάποιος από τους καθοριστικούς παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία αποτελούν συγχρόνως καθοριστικούς παράγοντες και της αφοσίωσης στον οργανισμό. Δηλαδή, η αφοσίωση του εργαζομένου μπορεί μόνη της σαν μεταβλητή να είναι αποτέλεσμα από διάφορους παράγοντες που προσδιορίζουν μεταξύ άλλων και την ικανοποίηση από την εργασία. Επίσης, μπορεί και ένα κομμάτι της αφοσίωσης στον οργανισμό να προέρχεται από την ίδια την ικανοποίηση που αντλεί ο εργαζόμενος από τη δουλειά του. Γενικότερα όμως η αφοσίωση στον οργανισμό έχει διαρκώς συσχετιστεί με την αποχώρηση των εργαζομένων για αυτό είναι σημαντικό να μελετηθεί.

Τέλος, ο Mobley ανέπτυξε ένα λεπτομερειακό μοντέλο της σχέσης μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και επιθυμίας για αποχώρηση. Εν συντομία περιγράφει την ύπαρξη της εξής ακολουθίας: η δυσαρέσκεια (dissatisfaction) από την εργασία οδηγεί τον εργαζόμενο σε αναζήτηση θέσεων εργασίας (job search) το οποίο έχει ως αποτέλεσμα την πρόθεση του να μείνει ή να φύγει (intention to stay or leave) και άρα οδηγεί στην παραίτηση του ή όχι από τον οργανισμό. (Dissatisfaction-> job search-> intention to live -> turnover)

Η σύνθεση των τριών προαναφερθέντων μοντέλων οδηγεί στο μοντέλο που απεικονίζεται στο διάγραμμα 2 και οι ορισμοί των μεταβλητών απεικονίζονται στον πίνακα 1.

Σχήμα 2: Το ενοποιημένο μοντέλο



Πηγή: Bluedorn, A.C. (1982)

Πίνακας 1: Ορισμοί των μεταβλητών του μοντέλου και η σχέση τους με την αποχώρηση των εργαζομένων από τον οργανισμό

Μεταβλητές	Ορισμός	Σχέση με την αποχώρηση
Promotion opportunity	Η πιθανότητα πλήρωσης από τον εργαζόμενο θέσεων εργασίας στον οργανισμό που θα του προσφέρουν καλύτερες απολαβές.	-
Centralization	Ο βαθμός στον οποίο η εξουσία συγκεντρώνεται σε μια συγκεκριμένη ομάδα του οργανισμού.	+
Formalization	Ο βαθμός στον οποίο οι κανόνες ενός οργανισμού είναι σαφείς.	-

Instrumental communication	Το κατά πόσο οι πληροφορίες για τον ρόλο του εργαζόμενου, δηλαδή το τι περιμένει ο οργανισμός από αυτόν, έχουν μεταδοθεί στα μέλη του οργανισμού.	-
Equity	Έχει να κάνει με την ισότητα που συμπεριφέρονται στα άτομα του οργανισμού.	-
Pay	Ο μισθός, τα επιπρόσθετα μπόνους καθώς και ο,τι παροχές προσφέρονται στον εργαζόμενο που έχουν χρηματική αξία	-
Routinization	Το κατά πόσο οι αρμοδιότητες του εργαζόμενου στη δουλειά του είναι επαναλαμβανόμενες και επομένως οδηγούν σε μία ρουτίνα.	+
Member integration	Η κοινωνική ενσωμάτωση του εργαζόμενου στον οργανισμό.	-
Environmental opportunities	Οι ευκαιρίες στην αγορά εργασίας.	+
Environmental opportunities foregone	Οι κενές προς κάλυψη θέσεις του οργανισμού που προκύπτουν όταν ένας εργαζόμενος έχει απορρίψει ή έχει αποχωρήσει.	-
Potential role conflict	Σύγκρουση ρόλων υπάρχει όταν οι ρόλοι του εργαζόμενου δεν είναι ξεκάθαροι και προκύπτουν για αυτόν ασυμβίβαστες εργασίες που πρέπει να ανταποκριθεί και να βγάλει εις πέρας.	+
Length of service	Ο χρόνος που το άτομο εργάζεται για τον οργανισμό.	-
Age	Η ηλικία.	-
Education	Το επίπεδο μόρφωσης.	?
Marital Status	Αφορά τον βίο του ατόμου: έγγαμο ή άγαμο	?
Job satisfaction	Η ικανοποίηση από την εργασία.	-
Organizational Commitment	Η αφοσίωση στον οργανισμό.	-

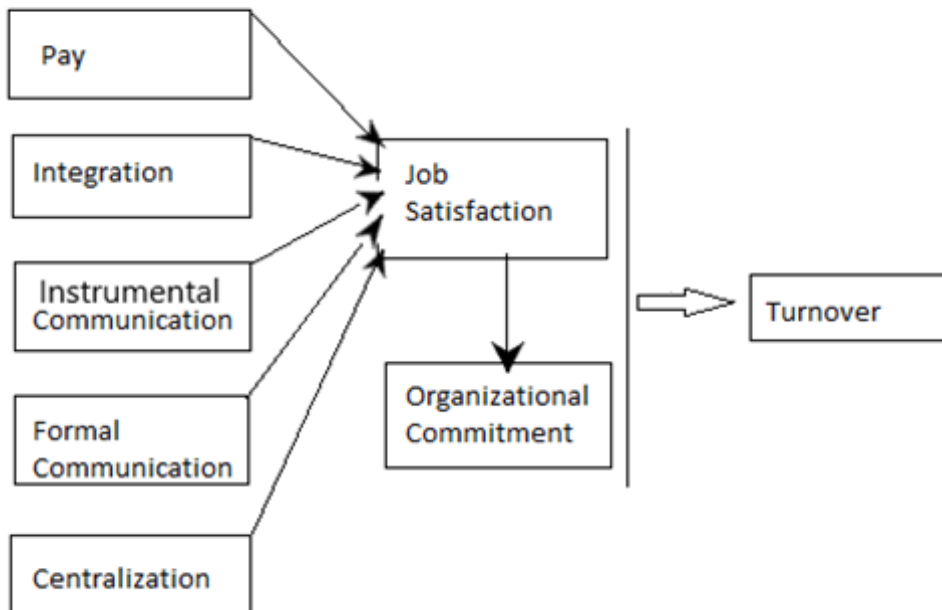
Πηγή: Bluedorn, A.C. (1982)

2.5 Το μοντέλο της παρούσας έρευνας.

Στην παρούσα έρευνα θα χρησιμοποιήσουμε μια σύνθεση των μοντέλων του Price (1977) και του Bluedorn (1982) ώστε το εξαχθέν μοντέλο να αποτελέσει τη βάση της έρευνας. Πρέπει να διευκρινίσουμε ότι τα δυο μοντέλα συγγενεύουν καθώς το μοντέλο του Bluedorn (1982) έχει δημιουργηθεί εν μέρει από το μοντέλο του Price (1977).

Από το μοντέλο του Price (1977) θα χρησιμοποιήσουμε τους πέντε προσδιοριστικούς παράγοντες της ικανοποίησης των εργαζομένων ενώ θα αφαιρέσουμε από το μοντέλο τις διαθέσιμες ευκαιρίες που υπάρχουν στην αγορά εργασίας. Από το μοντέλο του Bluedorn (1982) θα χρησιμοποιήσουμε μόνο την αφοσίωση στον οργανισμό. Όπως εξηγήσαμε προηγουμένως η αφοσίωση μπορεί να προέρχεται είτε από τους προσδιοριστικούς παράγοντες της ικανοποίησης του εργαζομένου είτε και συνολικά από την ικανοποίηση. Οι θετικές και αρνητικές σχέσεις που συνδέουν τις μεταβλητές έχουν διασαφηνιστεί παραπάνω. Η δομή του μοντέλου που δημιουργήσαμε παρουσιάζεται στο σχήμα 3.

Σχήμα 3: Το μοντέλο της παρούσας έρευνας



III. ΜΕΡΟΣ-ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1.Το πλαίσιο

Η συγκεκριμένη έρευνα αναζητά το φαινόμενο της αποχώρησης των εργαζομένων από οργανισμούς στον κλάδο της λιανικής πώλησης. Αναλυτικότερα, ο διαμοιρασμός των ερωτηματολογίων έγινε σε εργαζομένους που είναι πωλητές σε είδη ένδυσης. Για τη διατήρηση της αξιοπιστίας της έρευνας τα ερωτηματολόγια δε μοιράστηκαν αποκλειστικά σε μια επιχείρηση αλλά σε πολλές επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου σε όλη την ελληνική επικράτεια. Επιπλέον, ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε στο να συμμετάσχουν στην έρευνα εργαζόμενοι από μικρούς, μεσαίους και μεγάλους οργανισμούς. Συνεπώς, συμμετείχαν εργαζόμενοι που δουλεύουν ως πωλητές σε καταστήματα ένδυσης σε διάφορα καταστήματα της Ελλάδας που είτε ανήκουν σε πολυεθνικές εταιρείες είτε όχι.

3.2.Διαμόρφωση των ερευνητικών υποθέσεων

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση προκύπτουν οι ερευνητικές υποθέσεις του μοντέλου μας. Η πρώτη εκ των τριών προέρχεται από το γεγονός ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει αρνητικά την επιθυμία των εργαζομένων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό. Ενώ η δεύτερη υπόθεση προκύπτει από την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της δέσμευσης στον οργανισμό. Συνεπώς, οι πρώτες δυο υποθέσεις είναι οι εξής:

Y1: *Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους επηρεάζει αρνητικά την επιθυμία αποχώρησης τους από τον οργανισμό.*

Y2: *Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους επηρεάζει θετικά την αφοσίωση τους στον οργανισμό.*

Η αφοσίωση στον οργανισμό είτε πρόκειται για συναισθηματική είτε για συνεχιζόμενη είτε για κανονιστική είναι πολύ δυναμική μεταβλητή. Αποτελεί τον βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος ταυτίζεται με την οργάνωση. Χαρακτηρίζεται από τρεις παράγοντες: ισχυρή πίστη και αποδοχή των στόχων και των αξιών του οργανισμού του, προθυμία καταβολής σημαντικής προσπάθειας για λογαριασμό του οργανισμού και έντονη επιθυμία για διατήρηση της συμμετοχής στον οργανισμό (Mowday, Steers and Porter, 1979). Η επόμενη υπόθεση της έρευνας αυτής προκύπτει απευθείας από τον ορισμό που μόλις παραθέσαμε.

Υ3: Η αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό επηρεάζει αρνητικά την επιθυμία αποχώρησης των εργαζομένων.

IV. ΜΕΡΟΣ- ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1.1. Ερωτηματολόγιο

Λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους και τις ερευνητικές υποθέσεις κατασκευάστηκε το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας. Ο διαμοιρασμός αυτού έγινε ηλεκτρονικά με τη βοήθεια των Google Forms. Το ερωτηματολόγιο συνολικά απαρτιζόταν από 9 τμήματα. Στο πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν ερωτήσεις σχετικές με δημογραφικά χαρακτηριστικά των ιδίων καθώς και ερωτήσεις σχετικές με την επιχείρηση που εργάζονται. Εν συντομία αυτές οι ερωτήσεις είχαν να κάνουν με το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο μόρφωσης. Ενώ οι ερωτήσεις που ήταν σχετικές με την επιχείρηση αφορούσαν το μέγεθος, τα έτη απασχόλησης σε αυτήν κ.α.

Στα επόμενα τμήματα του ερωτηματολογίου οι ερωτήσεις αφορούσαν την ικανοποίηση από την εργασία όπως αυτή διαμορφώνεται μέσα από τις πέντε μεταβλητές που την προσδιορίζουν. Υπενθυμίζουμε ότι αυτές είναι οι εξής: Pay, Integration, Instrumental Communication, Formal Communication και Centralization. Η πρώτη μεταβλητή που αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων που προέρχεται από τον μισθό τους μετρήθηκε σύμφωνα με την έρευνα των McFarlin και Sweeney (2021). Όλες οι υπόλοιπες μεταβλητές που προσδιορίζουν την ικανοποίηση από την εργασία προέρχονται από την έρευνα του Price (1997).

Στα επόμενα τμήματα του ερωτηματολογίου οι ερωτήσεις αφορούσαν την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα η αφοσίωση μετρήθηκε μέσω των τριών διαστάσεων της, Malhorta (2021) : συναισθηματική (affective), συνεχιζόμενη (continuous) και κανονιστική (normative) δέσμευση (commitment). Στο τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου συγκεντρώθηκαν οι ερωτήσεις που σχετίζονται με την πρόθεση του εργαζομένου να αποχωρήσει από την εργασία του. Για το τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου οι ερωτήσεις προήλθαν από την έρευνα των Michaels and Spector (1982).

Όλες οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο ήταν κλειστού τύπου με προκαθορισμένες απαντήσεις με εξαίρεση δυο ερωτήσεις : η πρώτη εκ των οποίων αφορούσε την ηλικία και η δεύτερη τα έτη υπηρεσίας στον οργανισμό του εκάστοτε ερωτηθέν οι οποίες ήταν ανοικτού τύπου. Παρακάτω θα παρουσιαστούν εν συντομία οι ερωτήσεις για κάθε μια μεταβλητή. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε τοποθετείτε στο τέλος της παρούσας έρευνας αυτολεξεί.

4.1.2. Pay

Προκειμένου να διαπιστωθεί η ικανοποίηση των ερωτηθέντων όσο αναφορά τον μισθό τους χρησιμοποιήθηκαν (3) ερωτήσεις. Οι πρώτες δυο ερωτήσεις ήταν: «Η αμοιβή μου για την εργασία μου είναι η καλύτερη δυνατή» και «Είμαι ικανοποιημένος από τον μισθό που λαμβάνω» οι πιθανές απαντήσεις ήταν μια κλίμακα από το 1 έως το 5 με το 1 να συμβολίζει το «διαφωνώ απόλυτα» και το 5 το «συμφωνώ απόλυτα». Η τρίτη και τελευταία ερώτηση αυτού του τμήματος ήταν η εξής: «Πως νιώθεις για τον μισθό σου;» και μετρήθηκε και αυτή σε πενταβάθμια κλίμακα όπου το 1 αντιστοιχούσε στην απάντηση «όχι καλά» και το 5 στην απάντηση «πολύ καλά».

4.1.3. Integration

Σε αυτό το τμήμα χρησιμοποιήθηκαν (6) ερωτήσεις από το εγχειρίδιο του Price (1977). Οι πρώτες τέσσερις ερωτήσεις συλλέγουν δεδομένα για τη σχέση μεταξύ εργαζομένου και προϊσταμένου ενώ οι υπόλοιπες δυο ερωτήσεις αφορούν τη σχέση του ερωτηθέν εργαζομένου με τους συναδέλφους του. Συνολικά οι έξι ερωτήσεις διαμόρφωσαν τη μεταβλητή Integration δηλαδή την κοινωνική ενσωμάτωση των εργαζομένων.

Αναλυτικότερα, οι πρώτες τέσσερις ερωτήσεις ήταν οι εξής: «Ο υπεύθυνος μου είναι πρόθυμος να ακούσει τα προβλήματα μου που σχετίζονται με την εργασία.» , «Ο υπεύθυνος μου δείχνει ενδιαφέρον σε εμένα για τη δουλειά μου.», «Δεν μπορεί να βασιστεί κανείς στον υπεύθυνο μου όταν τα πράγματα δυσκολεύουν τη δουλειά. (R)» και «Ο υπεύθυνος μου δεν ενδιαφέρεται για την ευημερία μου. (R)». Οι δυο τελευταίες ερωτήσεις είναι αντίστροφες (Reversed). Οι ερωτήσεις που αφορούσαν τη σχέση με τους συναδέλφους ήταν οι εξής: «Είμαι πολύ φιλικός με έναν ή περισσότερους από τους συναδέλφους μου.» και «Κάνω τακτικά πράγματα εκτός δουλειάς με έναν ή περισσότερους από τους συναδέλφους μου.» Όλες οι ερωτήσεις που αφορούσαν την κοινωνική ενσωμάτωση μετρήθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert από το 1 έως το 5, όπου το 1 αντιστοιχεί

στην απάντηση «διαφωνώ απόλυτα», το 2 στο «διαφωνώ», το 3 στο «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», το 4 στο «συμφωνώ» και το 5 στο «συμφωνώ απόλυτα».

4.1.4. Instrumental Communication

Όσο αναφορά τη μέτρηση του βαθμού επικοινωνίας του εργασιακού ρόλου χρησιμοποιήθηκαν οι εξής τέσσερις ερωτήσεις: «Ο προϊστάμενος μου εξηγεί ξεκάθαρα τις αλλαγές πολιτικής που αφορούν την εταιρεία.», «Ο προϊστάμενός μου μάς ενημερώνει για αλλαγές που πρόκειται να συμβούν στο μέλλον.», «Ο προϊστάμενός μου με ενημερώνει για τις εργασίες που πρέπει να γίνουν.» και «Ο προϊστάμενός μου συζητάει μαζί μου πώς να χειριστώ τα προβλήματα στην εργασία μου.», προερχόμενες όλες από το εγχειρίδιο του Price, 1977. Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert από το 1 έως το 5, όπου το 1 αντιστοιχεί στην απάντηση «διαφωνώ απόλυτα», το 2 στο «διαφωνώ», το 3 στο «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», το 4 στο «συμφωνώ» και το 5 στο «συμφωνώ απόλυτα».

4.1.5. Formal Communication

Στο πέμπτο τμήμα οι ερωτήσεις αφορούσαν τη ροή των επίσημων πληροφοριών δηλαδή των πρακτικών και πολιτικών του οργανισμού. Ο Price (1977) στο εγχειρίδιο του χρησιμοποιεί επταβάθμια κλίμακα αντιθέτως στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert από το 1 έως το 5, όπου το 1 αντιστοιχεί στην απάντηση «διαφωνώ απόλυτα», το 2 στο «διαφωνώ», το 3 στο «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», το 4 στο «συμφωνώ» και το 5 στο «συμφωνώ απόλυτα». Μερικές από τις ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν είναι οι εξής: «Υπάρχουν σαφείς, γραπτοί σκοποί και στόχοι για τη δουλειά μου.», «Οι εργασιακές μου ευθύνες προσδιορίζονται με σαφήνεια γραπτώς.» και «Στην εταιρεία μου, οι αξιολογήσεις της απόδοσης μου βασίζονται σε γραπτά πρότυπα/κριτήρια.».

4.1.6. Centralization

Ο συγκεντρωτισμός μπορεί να διαπιστωθεί σε μια επιχείρηση τόσο από εσωτερικά στοιχεία για παράδειγμα τον αριθμό των εργαζομένων, τις προαγωγές των εργαζομένων όσο και με ερωτήσεις στους εργαζομένους σχετικά με την ελευθερία που έχουν στο πως και τι να κάνουν τη δουλειά τους. Επειδή το πρώτο κομμάτι προϋποθέτει καλή γνώση εσωτερικών πληροφοριών του οργανισμού που

οι ερωτηθέντες είναι δύσκολο να γνωρίζουν επιλέχθηκε να γίνει διερεύνηση του συγκεντρωτισμού με τον δεύτερο τρόπο. Έτσι οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν τις εξής πέντε ερωτήσεις: «Πόση ελευθερία έχετε ως προς το πώς να κάνετε τη δουλειά σας;», «Πόση ελευθερία έχετε ως προς το τι κάνετε στη δουλειά σας;», «Πόσο σας επιτρέπει η δουλειά σας να πάρετε πολλές αποφάσεις μόνοι σας;», «Πόσο συχνά σας επιτρέπει η εργασία σας να συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων που σας επηρεάζουν;» και «Πόσο λόγο έχετε για το τι συμβαίνει στη δουλειά σας;». Οι πρώτες δυο ερωτήσεις μετρήθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert από το 1 έως το 5, όπου το 1 αντιστοιχεί στην απάντηση «διαφωνώ απόλυτα», το 2 στο «διαφωνώ», το 3 στο «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», το 4 στο «συμφωνώ» και το 5 στο «συμφωνώ απόλυτα». Οι επόμενες δυο σε πενταβάθμια κλίμακα Likert από το 1 έως το 5, όπου το 1 αντιστοιχεί στην απάντηση «ποτέ» και το 5 στο «σχεδόν συνέχεια». Η τελευταία ερώτηση σε πενταβάθμια κλίμακα Likert από το 1 έως το 5, όπου το 1 αντιστοιχεί στην απάντηση «καθόλου» και το 5 στο «πάρα πολύ».

4.1.7. Satisfaction

Η συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων μετρήθηκε στο έβδομο τμήμα του ερωτηματολογίου με τη χρήση των εξής πέντε ερωτήσεων:

1. «Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος θα έλεγες ότι είσαι από τη δουλειά σου;»
2. «Εάν ένας καλός σου φίλος σου έλεγε ότι ενδιαφέρεται να εργαστεί σε μια δουλειά σαν τη δική σου στον ίδιο εργοδότη, τι θα τον συμβούλευες;»
3. «Γνωρίζοντας όσα ξέρεις σήμερα, αν έπρεπε να αποφασίσεις ξανά αν θα αναλάβεις τη δουλειά που έχεις τώρα, τι θα αποφάσιζες;»
4. «Αν ήσουν ελεύθερος να ασχοληθείς με όποιον τύπο δουλειάς ήθελες, τι επιλογή θα έκανες;»
5. «Γενικά, πόσο καλά θα έλεγες ότι η δουλειά σου ανταποκρίνεται στο είδος της δουλειάς που ήθελες όταν την ανέλαβες;»

Η πρώτη ερώτηση μετρήθηκε σε πενταβάθμια κλίμακα Likert από το 1 έως το 5, όπου το 1 αντιστοιχεί στην απάντηση «καθόλου ικανοποιημένος» και το 5 στο «πολύ ικανοποιημένος». Η δεύτερη μετρήθηκε σε πενταβάθμια κλίμακα Likert από το 1 έως το 5, όπου το 1 αντιστοιχεί στην απάντηση «θα τον συμβούλευα να μην το προχωρήσει» και το 5 στο «θα του το πρότεινα ανεπιφύλακτα». Η τρίτη ερώτηση μετρήθηκε σε πενταβάθμια κλίμακα Likert από το 1 έως το 5, όπου το 1 αντιστοιχεί στην απάντηση «Θα αποφάσιζα σίγουρα να μην επιλέξω αυτή τη δουλειά» και το 5 στο «Θα αποφάσιζα χωρίς κανένα δισταγμό να αναλάβω την ίδια δουλειά». Η τέταρτη ερώτηση μετρήθηκε σε πενταβάθμια κλίμακα Likert από το 1 έως το 5, όπου το 1 αντιστοιχεί στην απάντηση

«Θα προτιμούσα κάποια άλλη δουλειά από τη δουλειά που έχω τώρα» και το 5 στο «Θα ήθελα τη δουλειά που έχω και τώρα». Η τελευταία ερώτηση μετρήθηκε σε πενταβάθμια κλίμακα Likert από το 1 έως το 5, όπου το 1 αντιστοιχεί στην απάντηση «δεν μοιάζει καθόλου» και το 5 στο «θα έλεγα ότι μοιάζει πολύ».

4.1.8. Organizational Commitment

Η αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό αξιολογήθηκε με τη χρήση 17 ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις 1 έως 5 αφορούσαν το affective commitment , οι ερωτήσεις 6 έως 11 το continuance commitment και οι 12 έως 17 αφορούν το normative commitment. Όλες οι ερωτήσεις απαντήθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert από το 1 έως το 5, όπου το 1 αντιστοιχεί στην απάντηση «διαφωνώ απόλυτα», το 2 στο «διαφωνώ», το 3 στο «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», το 4 στο «συμφωνώ» και το 5 στο «συμφωνώ απόλυτα». Όλες οι ερωτήσεις προέρχονται από την έρευνα Malhorta (2021) , μερικές εκ των οποίων είναι οι εξής: «Θα ήμουν ευτυχής με το να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτήν την εταιρεία.» η οποία αφορά το affective commitment , «Αυτή τη στιγμή η παραμονή μου στον οργανισμό είναι τόσο θέμα ανάγκης όσο και επιθυμίας» η οποία αφορά το continuance commitment και «Ακόμα και αν ήταν προς όφελός μου, δεν πιστεύω ότι θα ήταν σωστό να φύγω από τον οργανισμό μου τώρα.» η οποία αφορά το normative commitment.

4.1.9. Turnover intention

Στο τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου βρίσκονται τρεις ερωτήσεις προερχόμενες από την έρευνα των Michaels και Spector, 1982 προκειμένου να μετρηθεί η πρόθεση αποχώρησης. Οι ερωτήσεις μετρήθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert από το 1 έως το 5, όπου το 1 αντιστοιχεί στην απάντηση «διαφωνώ απόλυτα» και το 5 στο «συμφωνώ απόλυτα».. Οι ερωτήσεις που αφορούν την πρόθεση αποχώρησης είναι οι εξής:

1. «Συχνά σκέφτομαι σοβαρά να παρατήσω την τρέχουσα δουλειά μου»
2. «Σκοπεύω να σταματήσω την τρέχουσα δουλειά μου»
3. «Έχω αρχίσει να ψάχνω για άλλες δουλειές»

4.2.Δειγματοληψία

Προτού τα ερωτηματολόγια δοθούν προς συμπλήρωση (έρευνα πεδίου) προηγήθηκε ο διαμοιρασμός αυτών σε ένα περιορισμένο δείγμα ώστε να διορθωθούν τα σημεία του ερωτηματολογίου που δεν ήταν κατανοητά στο κοινό. Έπειτα ακολούθησε η έρευνα πεδίου και η έρευνα ολοκληρώθηκε εντός 30 ημερών με τη συμπλήρωση συνολικά 136 ερωτηματολογίων. Από τα 136 ερωτηματολόγια χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση τα 113. Τα 23 που αφαιρέθηκαν ήταν συμπληρωμένα από άτομα που κατείχαν θέση υπευθύνου. Κρίνουμε ότι οι υπεύθυνοι έχουν διαφορετική οπτική από τους εργαζομένους συνεπώς δεν ταιριάζουν στην ομάδα δείγματος που εξετάζουμε. Τέλος, το δείγμα μας αποτελείται από 113 υπαλλήλους λιανικών πωλήσεων εκ των οποίων 93 (82.3%) Γυναίκες και 20 (17.7%) Άνδρες.

4.3.Έλεγχος των στοιχείων

Τα συλλεχθέντα ελέγχθηκαν ως προς την πληρότητα τους. Δεν υπήρξε κανένα ερωτηματολόγιο με κενό περιεχόμενο καθώς η συμπλήρωση των απαντήσεων ήταν υποχρεωτική ώστε να καταχωρηθεί η απάντηση στο σύστημα (μέσω Google Forms). Παρόλα αυτά στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου παρατηρήθηκαν μερικές απαντήσεις που δεν ταίριαζαν στη φύση της ερώτησης ή δεν μπορούσαν να αναλυθούν με τον τρόπο που ήταν διατυπωμένες. Για παράδειγμα, στην ερώτηση «Πόσοι εργαζόμενοι απασχολούνται συνολικά στην επιχείρηση/στον όμιλο όπου εργάζεστε; » υπήρχαν οι απαντήσεις «Εκατοντάδες» και «Αρκετοί» οι οποίες δεν μπορούν να αναλυθούν αν δεν τροποποιηθούν. Στις περιπτώσεις αυτές χρησιμοποιήθηκε ο μέσος όρος των απαντήσεων του δείγματος.

ΜΕΡΟΣ V: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1.Περιγραφή του δείγματος

Για τη στατιστική ανάλυση των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε το IBM SPSS Statistics 22 και το Smart PLS 3. Όπως απεικονίζεται στον ακόλουθο πίνακα και στα ακόλουθα διαγράμματα, οι συμμετέχοντες της έρευνας είναι στην πλειοψηφία τους γυναίκες σε ποσοστό 82,3% ενώ οι άνδρες που συμμετείχαν στη μελέτη ανέρχονται σε 17,7% του συνολικού δείγματος (Πίνακας 2). Σχετικά με την ηλικιακή κατανομή του δείγματος (Διάγραμμα 2), ο νεότερος συμμετέχων είναι 19 ετών και ο γηραιότερος 52 ετών, ο μέσος όρος ηλικίας των συμμετεχόντων είναι 30 έτη. Όσο αναφορά το

επίπεδο μόρφωσης των ερωτηθέντων, η πλειοψηφία αυτών είναι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης συγκεκριμένα 70 στους 113 (61,9%), ακολουθούν 23 άτομα (20,4%) σε επίπεδο μεταπτυχιακών σπουδών και τέλος 20 άτομα (17,7%) που προέρχονται από δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Διάγραμμα 3).

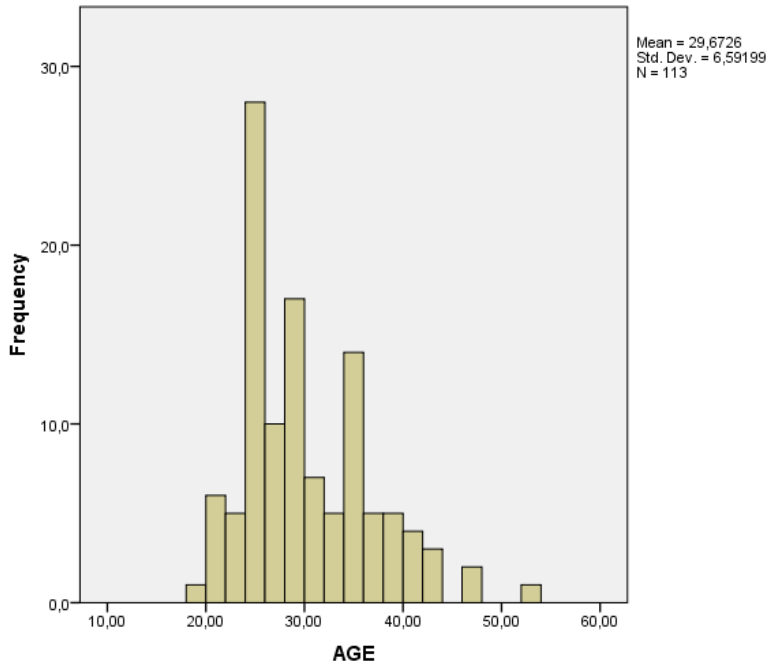
Ο χρόνος εργασίας στην εταιρεία ήταν η επομένη ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν οι υπάλληλοι. Όπως βλέπουμε και στο ιστόγραμμα που ακολουθεί (Διάγραμμα 4) από 0 έως 5 έτη συγκεντρώνονται οι περισσότερες απαντήσεις σχετικά με τα έτη υπηρεσίας στον οργανισμό. Ο μέσος όρος για τα έτη υπηρεσίας σημειώθηκε στα 3, 88 έτη με ελάχιστη τιμή 0,17 ήτοι 2 μήνες και μέγιστη τιμή τα 21 χρόνια.

Σε συνέχεια των στοιχείων που συλλέχθηκαν και πιο συγκεκριμένα όσο αναφορά το σύνολο των εργαζομένων που απασχολεί η επιχείρηση όπου εργάζεται ο εκάστοτε ερωτηθέν, ο μέσος όρος ανέρχεται στα 64 άτομα. Όσο αναφορά αυτήν την ερώτηση οφείλουμε να διευκρινίσουμε ότι υπήρξε μια αστοχία και πολλοί εκ των ερωτηθέντων απάντησαν στην ερώτηση λανθασμένα. Πιο συγκεκριμένα, η ερώτηση αφορούσε τα συνολικά άτομα που απασχολεί η επιχείρηση/ο όμιλος ενώ πολλοί απαντήσανε από πόσα άτομα απαρτίζεται η ομάδα στην οποία εργάζονται και όχι πόσα άτομα απασχολεί συνολικά η επιχείρηση. Αποτέλεσμα αυτού ήταν ο μέσος όρος να είναι μικρός. Απόδειξη αυτού αποτελεί και το γεγονός ότι αν συμπεριλάβουμε και τις απαντήσεις των υπευθύνων (managers) σε αυτήν την ερώτηση ο μέσος όρος ανέρχεται στα 91 άτομα έναντι των 64 ατόμων που είναι ο μέσος όρος των απαντήσεων των υπαλλήλων. Επιπλέον, το γεγονός της αστοχίας της συγκεκριμένης ερώτησης γίνεται αντιληπτό και από τη μικρότερη και μεγαλύτερη απάντηση των ερωτηθέντων, ήτοι 2 εργαζόμενοι και 900 εργαζόμενοι αντίστοιχα.

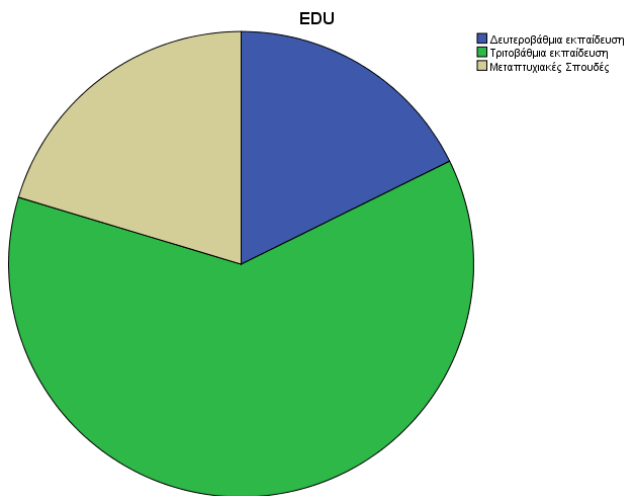
Πίνακας 2: Φυλετικά χαρακτηριστικά

Φύλο	Συχνότητα	Ποσοστό
Ανδρας	20	17,7
Γυναίκα	93	82,3

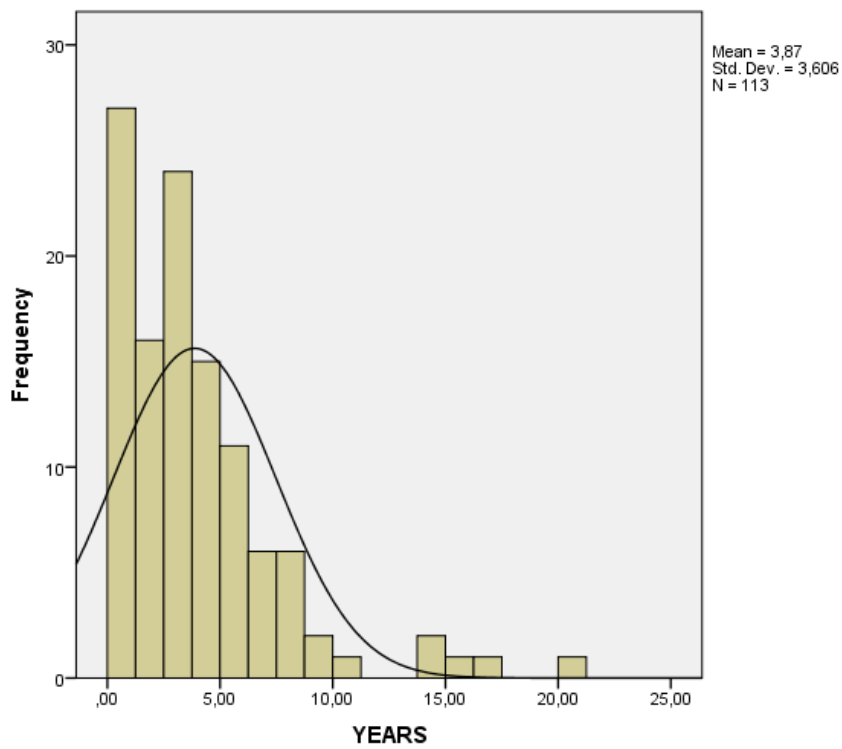
Διάγραμμα 2: Ηλικιακά χαρακτηριστικά



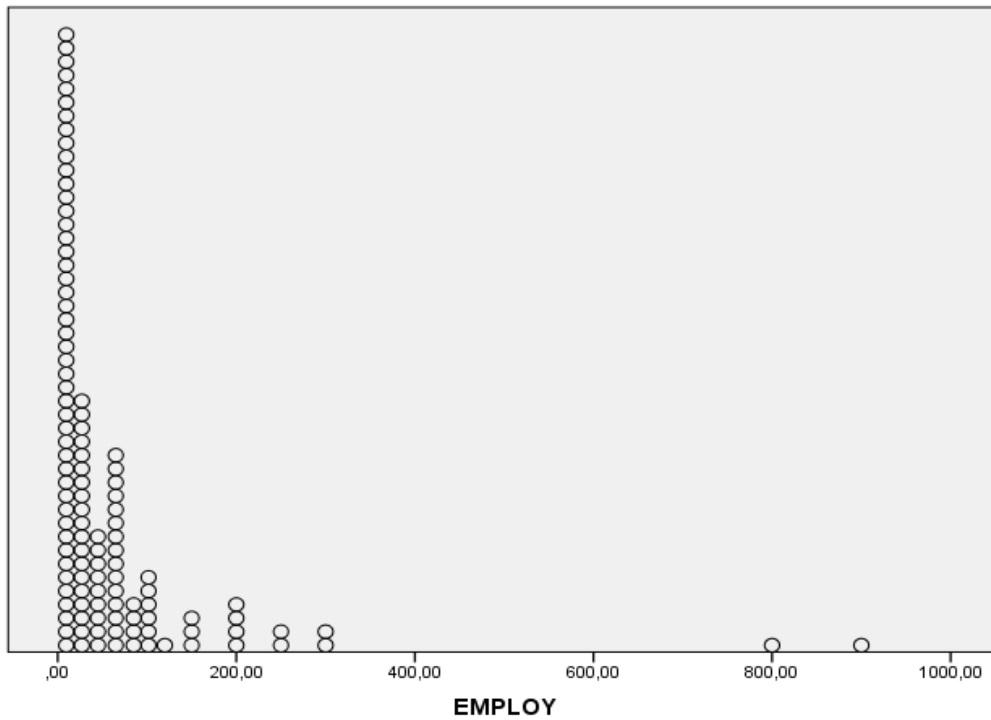
Διάγραμμα 3: Χαρακτηριστικά επιπέδου μόρφωσης



Διάγραμμα 4: Έτη απασχόλησης στην εταιρεία



Διάγραμμα 5: Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση



5.2 Ανάλυση Παραγόντων

Μετά την περιγραφή του δείγματος ακολούθησε η διερευνητική ανάλυση παραγόντων (EFA, Exploratory Factor Analysis). Σκοπός της ανάλυσης παραγόντων είναι να συνοψίσει τις σχέσεις ανάμεσα σε ένα μεγάλο αριθμό μεταβλητών με έναν περιεκτικό και ακριβή τρόπο, ώστε να βοηθήσει να γίνει αντιληπτή μια έννοια ή ιδιότητα (Τσαούσης, 2019). Επεξηγηματικά, η συγκεκριμένη ανάλυση διενεργείται προκειμένου να επιλεχθούν οι ερωτήσεις εκείνες που καλύτερα εξηγούν το μοντέλο. Συνεπώς, σε αυτό το στάδιο γίνεται «ξεκαθάρισμα» των δεδομένων και δημιουργείται ένα καινούργιο υποσύνολο παραγόντων που εξηγεί καλύτερα το υπό εξέταση φαινόμενο.

Όπως παρουσιάζεται και στον παρακάτω πίνακα ελέγχθηκε η καταλληλότητα του συνόλου του δείγματος και των δεδομένων μας μέσω των δεικτών Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) και Bartlett's Test of Sphericity. Ο πρώτος δείκτης αξιολογεί εάν το δείγμα μας είναι επαρκές για την ανάλυση ενώ ο δεύτερος ελέγχει κατά πόσο η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών επιτρέπουν την εφαρμογή της ανάλυσης παραγόντων.

Στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 3) ο δείκτης KMO για ολόκληρο το δείγμα μας πριν την ανάλυση παραγόντων είναι $0,820 > 0,7$ και επομένως το δείγμα επαρκεί για την ανάλυση. Ο δεύτερος δείκτης της έρευνας μας είναι $p = 0,00 < 0,05$ και επομένως τα δεδομένα του δείγματος μας είναι κατάλληλα για ανάλυση.

Πίνακας 3: KMO & Bartlett's Test πριν την παραγοντική ανάλυση

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,820
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3947,081
	df	946
	Sig.	,000

Μετα από την ανάλυση παραγόντων οι δείκτες Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) και Bartlett’s Test of Sphericity που προέκυψαν απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 4) και φανερώνουν την καταλληλότητα των επιμέρους δεδομένων του δείγματος για ανάλυση.

Πίνακας 4: KMO & Bartlett’s Test μετά την παραγοντική ανάλυση

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,826
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3377,048
	df	666
	Sig.	,000

Ακολουθεί ο πίνακας Pattern Matrix (Πίνακας 5) με τις μεταβλητές που κλειδώνουν και δημιουργούν τους 8 διαφορετικούς παράγοντες (factors) του υπό εξέταση μοντέλου. Διαπιστώνουμε ότι δυο loadings είναι >1 ωστόσο επειδή δε δημιουργούν πρόβλημα στα Communalities και για να μη διαταραχθεί το μοντέλο μας κρατήθηκαν εντός της ανάλυσης παραγόντων. Επιπλέον, έχουμε δυο παράγοντες που κλειδώνουν μαζί αυτοί είναι η κοινωνική ενσωμάτωση (integration) και η επικοινωνία του εργασιακού ρόλου (instrumental communication) τις οποίες χρησιμοποιήσαμε στη συνέχεια ομαδοποιημένες όπως ακριβώς μας κατευθύνει η ανάλυση παραγόντων.

Πίνακας 5: Pattern Matrix

Pattern Matrix^a

	Factor							
	1	2	3	4	5	6	7	8
PAY1					,867			
PAY2					1,026			
PAY3					,909			
INTEGR1		,705						
INTEGR2		,825						
INTEGR3R		,514						
INTEGR4R		,561						
INSCO1		,441						
INSCO2		,801						
INSCO3		,668						
INSCO4		,865						
FORCO1	,863							
FORCO2	,773							
FORCO3	,684							
FORCO4	,923							
FORCO5	,931							
FORCO6R	,618							
CENTR1				,850				
CENTR2				,890				
CENTR3				,847				
CENTR4				,672				
CENTR5				,543				
ORGCO2R						,845		
ORGCO3R						,893		
ORGCO4R						,849		
ORGCO7							,791	
ORGCO8							,739	
ORGCO9							,788	

ORGCO12								
R			,538					
ORGCO13			,683					
ORGCO14			,736					
ORGCO15			,465					
ORGCO16			1,038					
ORGCO17			,660					
TURN1								-,636
TURN2								-,934
TURN3								-,661

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Τέλος, δημιουργήθηκε ο πίνακας των κοινών παραγοντικών διακυμάνσεων (Communalities) για κάθε μεταβλητή. Οι αποδεκτές τιμές είναι $>0,3$, οι τιμές που ήταν μικρότερες από 0,3 έχουν απορριφθεί. Από τις 37 διακυμάνσεις έχουμε τέσσερις που βρίσκονται μεταξύ του 0,3 και 0,5 και θεωρούνται ικανοποιητικές. Ενώ οι υπόλοιπες 32 έχουν τιμές $>0,5$ οι οποίες είναι πάρα πολύ ικανοποιητικές. Τα στοιχεία αυτά αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 6) μαζί με την ερώτηση που αντιστοιχεί για κάθε μεταβλητή.

Πίνακας 6: Communalities

Communalities^a		Initial	Extraction
PAY1	Η αμοιβή μου για την εργασία μου είναι η καλύτερη δυνατή.	0,835	0,794
PAY2	Είμαι ικανοποιημένος από τον μισθό που λαμβάνω.	0,895	0,965
PAY3	Πως νιώθεις για τον μισθό σου;	0,880	0,833
INTEGR1	Ο υπεύθυνος μου είναι πρόθυμος να ακούσει τα προβλήματα μου που σχετίζονται με την εργασία.	0,832	0,621
INTEGR2	Ο υπεύθυνος μου δείχνει ενδιαφέρον σε εμένα για τη δουλειά μου.	0,843	0,706
INTEGR3R	Δεν μπορεί να βασιστεί κανείς στον υπεύθυνο μου όταν τα πράγματα δυσκολεύουν τη δουλειά. R	0,686	0,418
INTEGR4R	Ο υπεύθυνος μου δεν ενδιαφέρεται για την ευημερία μου. R	0,701	0,507
INSCO1	Ο προϊστάμενος μου εξηγεί ξεκάθαρα τις αλλαγές πολιτικής που αφορούν την εταιρεία.	0,598	0,399
INSCO2	Ο προϊστάμενός μου μάς ενημερώνει για αλλαγές που πρόκειται να συμβούν στο μέλλον.	0,750	0,628
INSCO3	Ο προϊστάμενός μου με ενημερώνει για τις εργασίες που πρέπει να γίνουν.	0,676	0,493
INSCO4	Ο προϊστάμενός μου συζητάει μαζί μου πώς να χειριστώ τα προβλήματα στην εργασία μου.	0,801	0,723
FORCO1	Υπάρχουν σαφείς, γραπτοί σκοποί και στόχοι για τη δουλειά μου.	0,844	0,809
FORCO2	Οι εργασιακές μου ευθύνες προσδιορίζονται με σαφήνεια γραπτώς.	0,808	0,741
FORCO3	Στην εταιρεία μου, οι αξιολογήσεις της απόδοσης μου βασίζονται σε γραπτά πρότυπα/κριτήρια.	0,706	0,574
FORCO4	Γραπτά χρονοδιαγράμματα, προγράμματα και διασαφήσεις εργασίας είναι διαθέσιμα ώστε να με καθοδηγούν στη δουλειά μου.	0,794	0,770
FORCO5	Τα καθήκοντα, η εξουσία και η ευθύνη μου τεκμηριώνονται στις πολιτικές, διαδικασίες ή περιγραφές θέσεων εργασίας της εταιρείας.	0,792	0,757
FORCO6R	Δεν υπάρχουν γραπτοί κανόνες και οδηγίες για να κατευθύνουν το έργο μου. R	0,617	0,444
CENTR1	Πόση ελευθερία έχετε ως προς το πώς να κάνετε τη δουλειά σας;	0,794	0,746
CENTR2	Πόση ελευθερία έχετε ως προς το τι κάνετε στη δουλειά σας;	0,771	0,786
CENTR3	Πόσο σας επιτρέπει η δουλειά σας να πάρετε πολλές αποφάσεις μόνοι σας;	0,766	0,707
CENTR4	Πόσο συχνά σας επιτρέπει η εργασία σας να συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων που σας επηρεάζουν;	0,783	0,672
CENTR5	Πόσο λόγο έχετε για το τι συμβαίνει στη δουλειά σας;	0,784	0,639

ORGC02R	Δεν αισθάνομαι έντονα ότι ανήκω/ταιριάζω στην εταιρεία μου. R	0,831	0,819
ORGC03R	Δεν αισθάνομαι συναισθηματικά δεμένος με αυτόν τον οργανισμό. R	0,811	0,849
ORGC04R	Δεν αισθάνομαι μέλος της οικογένειας στην εταιρεία μου. R	0,819	0,795
ORGC07	Θα ήταν πολύ δύσκολο για εμένα να φύγω από τον οργανισμό μου αυτήν τη στιγμή ακόμα και αν το θέλω.	0,644	0,662
ORGC08	Αν αποφάσιζα να φύγω από τον οργανισμό μου τώρα θα διαταρασσόταν πάρα πολλά στη ζωή μου.	0,680	0,644
ORGC09	Νιώθω ότι έχω πολύ λίγες επιλογές για να σκεφτώ να φύγω από αυτόν τον οργανισμό.	0,663	0,622
ORGC012R	Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω με τον σημερινό εργοδότη μου. R	0,594	0,430
ORGC013	Ακόμα και αν ήταν προς όφελός μου, δεν πιστεύω ότι θα ήταν σωστό να φύγω από τον οργανισμό μου τώρα.	0,798	0,626
ORGC014	Θα ένιωθα ένοχος αν έφευγα από τον οργανισμό μου τώρα.	0,722	0,597
ORGC015	Αυτή η εταιρεία αξίζει την πίστη μου.	0,734	0,627
ORGC016	Δε θα άφηνα τον οργανισμό μου αυτή τη στιγμή γιατί έχω μια αίσθηση υποχρέωσης προς αυτούς τους ανθρώπους.	0,807	0,844
ORGC017	Οφείλω πολλά στην εταιρεία μου.	0,689	0,608
TURN1	Συχνά σκέφτομαι σοβαρά να παρατήσω την τρέχουσα δουλειά μου.	0,802	0,737
TURN2	Σκοπεύω να σταματήσω την τρέχουσα δουλειά μου.	0,879	0,940
TURN3	Έχω αρχίσει να ψάχνω για άλλες δουλειές.	0,795	0,727
<p>Extraction Method: Maximum Likelihood.</p> <p>a. One or more communalitiy estimates greater than 1 were encountered during iterations. The resulting solution should be interpreted with caution.</p>			

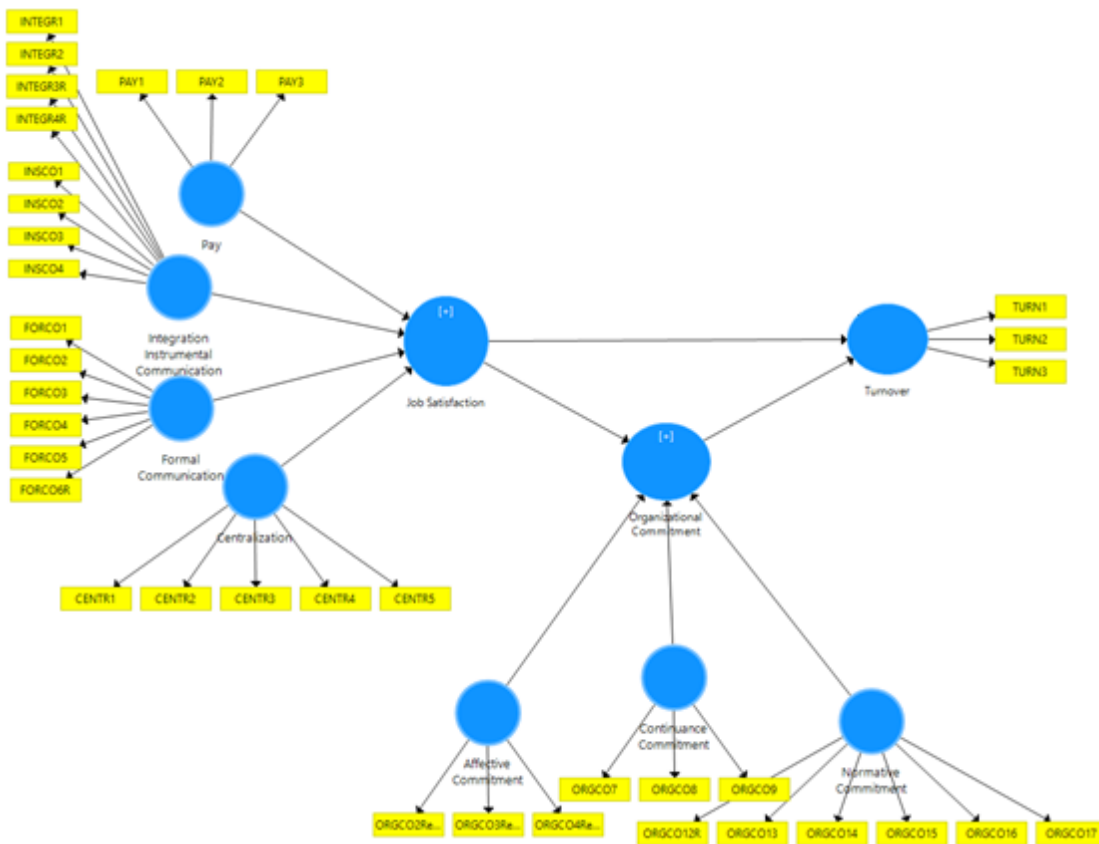
5.3. Εννοιολογικό Μοντέλο

Με τη χρήση του προγράμματος SMART-PLS 3 και με τα αποτελέσματα από την ανάλυση παραγόντων δημιουργούμε το μοντέλο μας. Χρησιμοποιούμε τις ερωτήσεις που παρέμειναν ενεργές στο Pattern Matrix. Προς, διευκρίνιση δυο παράγοντες που θέλαμε να κλειδώσουν ξεχωριστά στην παραγοντική ανάλυση έχουν δημιουργήσει έναν παράγοντα. Προκειμένου, να μη χάσουμε εντελώς δυο παράγοντες από το μοντέλο μας τους κρατήσαμε σαν έναν παράγοντα εφόσον δε δημιουργούν

κανένα πρόβλημα στην εσωτερική συνοχή και ποιότητα του μοντέλου μας. Πρόκειται για τον παράγοντα της η κοινωνικής ενσωμάτωσης (integration) και της επικοινωνίας του εργασιακού ρόλου (instrumental communication).

Παρακάτω παρουσιάζεται το σχηματικά το μοντέλο της έρευνας.

Σχήμα 4: Εννοιολογικό Μοντέλο



5.4. Έλεγχος εσωτερικής συνοχής και ποιότητας του μοντέλου (Quality Criteria)

Εν συνεχεία, έγινε ο έλεγχος της εσωτερικής συνοχής και ποιότητας του μοντέλου (Quality Criteria).

Ο έλεγχος αυτός διενεργείται σε δυο στάδια.

Στάδιο 1^ο: Construct Reliability and Validity: Cronbach's Alpha, Composite Reliability, Average Variance Extracted (AVE)

Στο πρώτο στάδιο με τη βοήθεια του προγράμματος εξετάζουμε τους δείκτες συνέπειας και αξιοπιστίας. Το πρόγραμμα διενεργεί τον έλεγχο αυτό με τους εξής τρεις δείκτες: Cronbach's Alpha, Composite Reliability, Average Variance Extracted (AVE).

Ο πιο γνωστός και ευρέως αποδεκτός δείκτης είναι ο Cronbach's Alpha. Με τον έλεγχο αυτό εξετάζουμε κατά πόσο ένα σύνολο μεταβλητών μπορεί να είναι συνεπές σε αυτό που πρόκειται να μετρήσει. Η αξιοπιστία αναφέρεται στο συσχετισμό μίας μεταβλητής ή ενός παράγοντα ή ενός μοντέλου με κάτι το υποθετικό το οποίο μετρά αληθινά εκείνο το οποίο επιθυμείται να μετρηθεί (Cronbach, 1951). Για τον συγκεκριμένο ευρέως χρησιμοποιούμενο δείκτη (Cronbach's Alpha) είναι αποδεκτό ότι η τιμή του πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 0,7. Για το δείκτη Composite Reliability οι τιμές πάνω από 0,7 είναι αποδεκτές και για τον δείκτη AVE πρέπει να έχουμε τιμές μεγαλύτερες του 0,5. Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου ελέγχου για το μοντέλο μας.

Πίνακας 7: Δείκτες συνέπειας και αξιοπιστίας

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Affective Commitment	0.921	0.950	0.863
Centralization	0.903	0.928	0.720
Continuance Commitment	0.817	0.884	0.718
Formal Communication	0.913	0.933	0.699
Integration & Instrumental Communication	0.894	0.916	0.577
Normative Commitment	0.878	0.908	0.622
Pay	0.945	0.964	0.901
Turnover	0.894	0.934	0.826

Στάδιο 2^ο :Discriminant Validity: Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

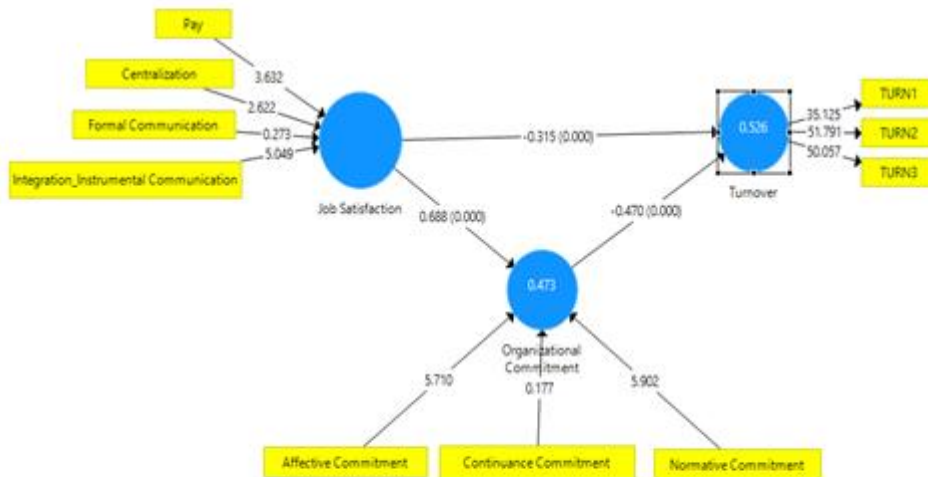
Στο δεύτερο στάδιο εξετάζουμε το πόσο διαφορετικός είναι ο κάθε παράγοντας του μοντέλου (Discriminant Validity). Πιο συγκεκριμένα, ο έλεγχος διασφαλίζει ότι το μέτρο της κάθε μεταβλητής είναι μοναδικό και αντιπροσωπεύει αυτό που μετράει αποκλειστικά. Με τον έλεγχο αυτό επιβεβαιώνουμε ότι οι δομικές διαδρομές (paths) είναι πραγματικές (Henseler, Ringle and Sarstedt, 2014). Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν τη διαφορετικότητα του κάθε παράγοντα και παρουσιάζονται παρακάτω:

Πίνακας 8: Έλεγχος μη συσχέτισης μεταβλητών

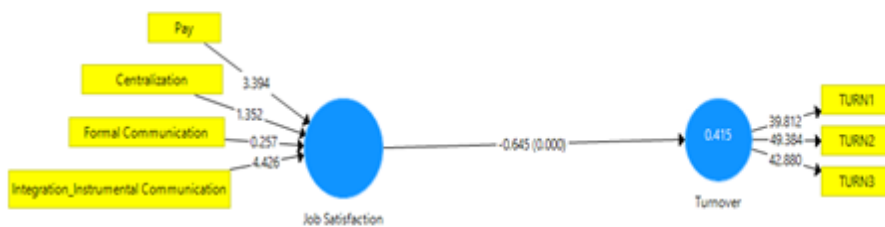
Discriminant Validity - Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)									
	Affective Commitment	Centralization	Continuance Commitment	Formal Communication	Integrati on & Instrume ntal Commun	Normative Commitment	Opportu nity	Pay	Turnover
Affective Commitment									
Centralization	0.419								
Continuance Commitment	0.176	0.187							
Formal Communication	0.289	0.137	0.106						
Integration & Instrumental Communication	0.585	0.560	0.138	0.511					
Normative Commitment	0.497	0.561	0.329	0.230	0.546				
Pay	0.450	0.318	0.145	0.328	0.437	0.388	0.115		
Turnover	0.615	0.452	0.271	0.288	0.627	0.677	0.153	0.511	

5.5.Ευρήματα

Σχήμα 5: Inner model



Σχήμα 6: Απευθείας σχέση Ικανοποίησης από την εργασία και Εθελούσιας Αποχώρηση



Οι υποθέσεις που κάναμε στο κεφάλαιο 3 της παρούσας έρευνας είναι οι εξής:

Y1: *Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους επηρεάζει αρνητικά την επιθυμία αποχώρησης του από τον οργανισμό.*

Y2: *Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους επηρεάζει θετικά την αφοσίωση τους στον οργανισμό.*

Y3: *Η αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό επηρεάζει αρνητικά την επιθυμία αποχώρησης των εργαζομένων.*

Η πρώτη υπόθεση που είναι η σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και της επιθυμίας αποχώρησης επιβεβαιώνεται από την ανάλυση καθώς έχουμε μια στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση με $P\text{-value}=0.00 < 0.05$. Ο συντελεστής συσχέτισης ανέρχεται σε $-0,315$ (Σχήμα 5) στο μοντέλο που εξετάζουμε. Αντιλαμβανόμαστε ότι εκτός από την απευθείας σχέση, η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει και έμμεσα την απόφαση των εργαζομένων να αποχωρούν (Σχήμα 5). Ο ενδιάμεσος κρίκος αυτής της έμμεσης σχέσης είναι η μεταβλητή της αφοσίωσης από την εργασία. Η αφοσίωση από την εργασία λειτουργεί σαν μεσάζων (mediator). Συμπερασματικά, ο mediator δεν επιδρά στη σημαντικότητα της σχέσης και άρα το organizational commitment αποτελεί partial mediator και όχι full mediator. Όπως αποτυπώνεται και στο Σχήμα 6 συγκριτικά με το Σχήμα 5 αν αφαιρέσουμε το μεσάζοντα η αφοσίωση συνεχίζει να αποτελεί στατιστικά σημαντικό παράγοντα του μοντέλου μας. Συγκεκριμένα, με την αφαίρεση του μεσάζοντα έχουμε τον συντελεστή συσχέτισης να ισούται με $-0,645$ μια στατιστικά σημαντική σχέση με $P\text{-value}=0.00 < 0.05$ (Σχήμα 6).

Η δεύτερη υπόθεση που χαρακτηρίζει τη θετική σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και αφοσίωσης στον οργανισμό αποδεικνύεται στατιστικά σημαντική με $P\text{-value}=0.00 < 0.05$ με τον συντελεστή συσχέτισης να ανέρχεται σε $0,688$ (Σχήμα 5, Πίνακας 9). Η τρίτη υπόθεση που υποστηρίζει ότι η αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό μειώνει την επιθυμία αποχώρησης των εργαζομένων επιβεβαιώνεται από την ανάλυση καθώς έχουμε μια στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση με $P\text{-value}=0.00 < 0.05$. Ο συντελεστής συσχέτισης ανέρχεται σε $-0,470$ (Σχήμα 5, Πίνακας 9).

Πίνακας 9: Υποθέσεις και αντίστοιχες διαδρομές (Hypothesis and corresponding paths)

Υποθέσεις και αντίστοιχες διαδρομές (Hypothesis and corresponding paths)	Path coefficient	t-statistics	Υποστήριξη υποθέσεων (Hypothesis support)
Job satisfaction-> Turnover	-0,315	12.062***	Υ1 υποστηρίζεται
Job satisfaction->Organizational Commitment	0.688	14.446***	Υ2 υποστηρίζεται
Organizational Commitment-> Turnover	-0.470	5.767***	Υ3 υποστηρίζεται

Σημειώσεις: Σημαντικές διαδρομές: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$, ns=not significant

ΜΕΡΟΣ VI ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Συμπεράσματα

Προς αποφυγή του φαινομένου της αποχώρησης, αποδεικνύεται στην παρούσα έρευνα ότι οι επιχειρήσεις είναι πολύ σημαντικό να επενδύσουν ώστε να απασχολούν εργαζομένους με μέγιστη ικανοποίηση από τη δουλειά τους και μέγιστη αφοσίωση στον οργανισμό.

Το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να τροφοδοτεί τους υπευθύνους για τις στρατηγικές εκείνες που μεγιστοποιούν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Σύμφωνα με το άρθρο της Coann Labitoria (2021) μεταξύ άλλων οι υπεύθυνοι πρέπει :

- 1) Να δημιουργούν κατάλληλο περιβάλλον για την ανάπτυξη φιλικών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων:

Η ενθάρρυνση των εργαζομένων στη δημιουργία ισχυρών δεσμών εμπιστοσύνης με τους συναδέλφους τους, τροφοδοτούν την καλύτερη συνεργασία και την ομαδική εμπιστοσύνη. Η ανάπτυξη αυτών των δεσμών μπορεί να αυξήσει σημαντικά την ευτυχία μέσα στον οργανισμό και να δημιουργήσει ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον.

2) *Να είναι ρεαλιστές σχετικά με τις προσδοκίες τους:*

Όλοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να παραμείνουν σε ισορροπία μεταξύ της ζωής και της δουλειάς τους. Για αυτό οι υπεύθυνοι πρέπει να θέτουν ρεαλιστικούς στόχους στους εργαζομένους και να μην τους υπερφορτώνουν με εργασίες. Για να συμβεί αυτό είναι σημαντικό ο υπεύθυνος να αξιολογεί τις ικανότητες του κάθε εργαζομένου και να του απευθύνει εργασίες αντίστοιχες των δυνατοτήτων του.

3) *Να αναγνωρίζουν την καλή δουλειά και να την επιβραβεύουν :*

Ακόμα και μια μικρή επιτυχία πρέπει να αναγνωρίζεται. Οι υπεύθυνοι πρέπει να βρίσκουν χρόνο για να επαινούν τους εργαζομένους τους ακόμα και στις μικρές νίκες τους. Οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη να δουν ότι η δουλειά τους αναγνωρίζεται και εκτιμάται. Επιπλέον, με αυτόν το τρόπο γίνεται αντιληπτό και στους υπόλοιπους εργαζομένους ότι η καλή δουλειά αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται. Ο εργαζόμενος που επαινείται αποτελεί πρότυπο και έμπνευση για τους υπολοίπους.

4) *Να προσφέρουν προοπτικές εξέλιξης:*

Η ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να ενισχυθεί όταν τους προσφέρουν περισσότερες ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης μέσω διαφορετικών έργων και νέων ρόλων. Εάν υπάρχει ξεκάθαρο μονοπάτι για τους υπαλλήλους να αναπτύξουν την καριέρα τους, είναι πιο πιθανό να παραμείνουν και να αποδώσουν καλύτερα.

5) *Να ενδυναμώνουν τους εργαζομένους με αυτονομία:*

Δίνοντας μια εργασία στον εργαζόμενο για εκτέλεση και εξηγώντας τι πρέπει να γίνει, οι υπεύθυνοι πρέπει μετά να αποχωρούν. Να αφήνουν τον εργαζόμενο να βγάλει εις πέρας τη δουλειά με τη λήψη δικών του αποφάσεων έτσι ώστε να νιώσει εξολοκλήρου την ικανοποίηση της επιτυχίας όταν την ολοκληρώσει.

Σημαντική συνιστώσα αποτελεί και η αφοσίωση του εργαζομένου στον οργανισμό. Οι δεσμευμένοι υπάλληλοι φέρνουν προστιθέμενη αξία στην οργάνωση μέσα από την αποφασιστικότητά τους, την ενεργή υποστήριξη, τη σχετικά υψηλή παραγωγικότητα και την επίγνωση της ποιότητας (Dinku, 2018).

Η μελέτη των Dyke-Ebirika και Barinua (2021) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ισχυρή οργανωτική κουλτούρα επηρεάζει σημαντικά τη δέσμευση των εργαζομένων. Οι συστάσεις προς του διευθυντές που έγιναν στη συγκεκριμένη έρευνα ήταν μεταξύ άλλων: ο προσανατολισμός στη δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας. Η κουλτούρα του οργανισμού δημιουργείται συνήθως ασυνείδητα, με βάση τις αξίες της ανώτατης διοίκησης ή των ιδρυτών ενός οργανισμού. Η κουλτούρα θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στην εξασφάλιση της δέσμευσης των εργαζομένων.

Οι διευθυντές θα πρέπει να ενισχύσουν την ικανοποίηση από την εργασία. Όπως αποδεικνύεται και στην παρούσα έρευνα η ικανοποίηση συνδέεται με την αφοσίωση ομόρροπα. Συνεπώς, με τη βελτίωση της μιας συνιστώσας βελτιώνεται και η άλλη. Οι τρόποι ώστε οι διευθύνοντες να πετύχουν υψηλή ικανοποίηση παρουσιάζονται παραπάνω. Επιπλέον, η επικοινωνία των στόχων και του οράματος είναι πολύ σημαντική στην ανάπτυξη αφοσιωμένων εργαζομένων. Πρέπει να υπάρχει διαφάνεια ως προς τους στόχους του οργανισμού, αυτό σημαίνει διαφάνεια με τα κέρδη (και τις ζημίες) και τις στρατηγικές του οργανισμού. Η συμμετοχή των εργαζομένων στην ανάπτυξη της εταιρείας τους βοηθά να νιώθουν ότι επενδύουν περισσότερο και αποτελούν μέρος της συνολικής αποστολής. Όταν ένας οργανισμός το κάνει αυτό, βοηθά στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται και η απόδοσή τους είναι πιο πιθανό να αυξηθεί.

Συμπερασματικά, η αφοσίωση του εργαζομένου και κυρίως αυτή που προέρχεται από τη συναισθηματική δέσμευση έχει πολλαπλά οφέλη για τους οργανισμούς. Δε μειώνει απλώς την επιθυμία αποχώρησης, ενισχύει ταυτόχρονα την παραγωγικότητα και την απόδοση.

6.2 Περιορισμοί - Προτάσεις

Αφού έχουμε παρουσιάσει τα ευρήματα της έρευνας κρίνουμε σημαντικό να αναφέρουμε και τους περιορισμούς αυτής. Αρχικά, η έρευνα διενεργείται στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας και αυτό καθιστά τον χρόνο διεκπεραίωσης της περιορισμένο. Τα ερωτηματολόγια που συλλέχθηκαν στο χρονικό διάστημα του ενός μήνα ήταν αναμφίβολα ικανοποιητικά ωστόσο θα θέλαμε το δείγμα μας να είναι μεγαλύτερο. Τα ερωτηματολόγια προωθήθηκαν κυρίως σε εργαζομένους στη Θεσσαλονίκη παρ'όλη την προσπάθεια διεύρυνσης του γεωγραφικού προσανατολισμού. Συγκεκριμένα, προωθήθηκαν τα ερωτηματολόγια μέσω LinkedIn και σε άτομα εκτός Θεσσαλονίκης ωστόσο η ανταπόκριση ήταν μικρή.

Η πρόταση για παραπέρα έρευνα εμπεριέχει τη συλλογή στοιχείων από όλη την Ελλάδα και με τη συμμετοχή κυρίως επιχειρήσεων παγκόσμιας εμβέλειας. Αυτό θα είχε τεράστιο ενδιαφέρον αφενός γιατί αυτές οι επιχειρήσεις έχουν οργανωμένο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και αφετέρου γιατί αυτές οι επιχειρήσεις απασχολούν πολλοί περισσότερους εργαζομένους πανελλαδικά απ'ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις του κλάδου.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση:

- Ahmad, A. (2018). The relationship among job characteristics organizational commitment and employee turnover intentions. *Journal of Work-Applied Management*, 10(1), pp.74–92.
- AIHR. (2021). *Organizational Commitment: 7 Ways HR Can Contribute - AIHR*. [online] Available at: <https://www.aihr.com/blog/organizational-commitment/#HR>
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, [online] 63(1), pp.1–18.
- Bluedorn, A.C. (1979). Structure, Environment, and Satisfaction: Toward Causal Model of Turnover from Military Organizations. *Journal of Political & Military Sociology*, [online] 7(2), pp.181–207. Available at: <https://www.jstor.org/stable/45293860>
- Bluedorn, A.C. (1982). A Unified Model of Turnover from Organizations. *Human Relations*, 35(2), pp.135–153.
- Coann Labitoria (2021). *7 ways to improve job satisfaction in your workplace*. [online] Hcamag.com. Available at: <https://www.hcamag.com/us/specialization/employee-engagement/7-ways-to-improve-job-satisfaction-in-your-workplace/315417>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Gerhart, B. (1990). Voluntary turnover and alternative job opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), pp.467–476.
- Dinku, G.T. (2018). Effects of employees commitment on organizational performance at Arjo Didessa Sugar Factory. *African Journal of Business Management*, 12(9), pp.252–257.

- Dyke-Ebirika, N. and Barinua, V. (2021). Organizational Culture and Employee Commitment: A Review of the Literature. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, [online] 5, pp.47–59. Available at: <http://ijeais.org/wp-content/uploads/2021/9/IJAMSR210903.pdf>
- Grotto, A.R., Hyland, P.K., Caputo, A.W. and Semedo, C. (2017). Employee Turnover and Strategies for Retention. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*, [online] pp.443–472.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, [online] 43(1), pp.115–135. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hom, P.W., Lee, T.W., Shaw, J.D. and Hausknecht, J.P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), pp.530–545.
- Price, J.L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4/5/6), pp.305–558.
- Karrasch, A. I. (2003). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Military Psychology*, 15(3), 225–236.
- Lee, T.W. and Mitchell, T.R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), pp.51–89.
- Maertz, C.P. and Griffeth, R.W. (2004). Eight Motivational Forces and Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with Implications for Research. *Journal of Management*, 30(5), pp.667–683.

- Mahesh, K.S. (2017). Employee Attrition Models- A Conceptual Framework. [online] *Allied Journals*. Available at: [Employee Attrition Models- A Conceptual Framework \(alliedjournals.com\)](http://alliedjournals.com/Employee%20Attrition%20Models-%20A%20Conceptual%20Framework)
- Malhotra, N., Budhwar, P. and Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(12), pp.2095–2128.
- McFarlin, D.B. and Sweeney, P.D. (1992) Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), pp.626-637.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Michaels, C.E. and Spector, P.E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), pp.53–59.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J. and Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), pp.1102–1121.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), pp.237–240.
- Motowidlo, S. J. (1983). Predicting sales turnover from pay satisfaction and expectation. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 484–489.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), pp.224–247.

Sager, J.K., Futrell, C.M. and Varadarajan, R. (1989). Exploring salesperson turnover: A causal model. *Journal of Business Research*, 18(4), pp.303–326.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks. CA: Sage.

Badrinarayanan, V., Gupta, A. and Chaker, N.N. (2020). The pull-to-stay effect: influence of sales managers' leadership worthiness on salesperson turnover intentions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, pp.1–17.

Harvard Business Review. (2017). *How to Predict Turnover on Your Sales Team*. [online] Available at:<https://hbr.org/2017/07/how-to-predict-turnover-on-your-sales-team>.

Ελληνική

Εφεδάκη, Ι.,(2008). Οργανωσιακή δέσμευση των εργαζόμενων στην Ελλάδα: μία εμπειρική προσέγγιση. [online] Available at: [EfedakiMsc2008.pdf \(uom.gr\)](#)

Νταλαγιάννη, Θ. (2018). Οι επιπτώσεις της SOCO για την υποκίνηση και τη βελτίωση των πωλήσεων.Μελέτη περίπτωσης: Η Ελληνική περίπτωση. . [online] Available at: [NtalagiannisThomasMsc2018.pdf \(uom.gr\)](#)

Σπανού, Β. (2014). Η κινητικότητα των εργαζομένων στο γενικό νοσοκομείο Παπαγεωργίου της Θεσσαλονίκης. Διάφορες αιτίες αποχώρησης και συσχέτιση με burnout (συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση, προσωπική επίτευξη). [online] Available at: [SpanouVasilikiMsc2014.pdf \(uom.gr\)](#)

Τσαούσης, Ι. (2019). Η Ανάλυση Παραγόνων (Factor Analysis). [online] Available at: http://old.psych.uoa.gr/~roussosp/stats/Factor_Analysis1.pdf

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΠΡΩΤΟ: Στοιχεία ερωτώμενου και επιχείρησης

1. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα
2. Ηλικία:
3. Επίπεδο Μόρφωσης:
 - Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
 - Τριτοβάθμια εκπαίδευση
 - Μεταπτυχιακές σπουδές
4. Θέση στην Ιεραρχία: Manager Υπάλληλος
5. Χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση:
6. Πόσοι εργαζόμενοι απασχολούνται συνολικά στην επιχείρηση/στον όμιλο όπου εργάζεστε;
.....

ΤΜΗΜΑ ΔΕΥΤΕΡΟ:

Παρακαλώ σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε σε κάθε ένα από τα παρακάτω αντικείμενα, επιλέγοντας την αντίστοιχη απάντηση

	2.PAY	Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα
1.	Η αμοιβή μου για την εργασία μου είναι η καλύτερη δυνατή.	1	2	3	4	5
2.	Είμαι ικανοποιημένος από τον μισθό που λαμβάνω.	1	2	3	4	5

		Όχι πολύ καλά				Πολύ καλά
3	Πως νιώθεις για τον μισθό σου;	1	2	3	4	5

ΤΜΗΜΑ ΤΡΙΤΟ:

Παρακαλώ σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε σε κάθε ένα από τα παρακάτω αντικείμενα, επιλέγοντας την αντίστοιχη απάντηση

	3.Integration	Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα
1	Ο υπεύθυνος μου είναι πρόθυμος να ακούσει τα προβλήματα μου που σχετίζονται με την εργασία.	1	2	3	4	5
2	Ο υπεύθυνος μου δείχνει ενδιαφέρον σε εμένα για τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
3	Δεν μπορεί να βασιστεί κανείς στον υπεύθυνο μου όταν τα πράγματα δυσκολεύουν τη δουλειά. (R)	1	2	3	4	5
4	Ο υπεύθυνος μου δεν ενδιαφέρεται για την ευημερία μου. (R)	1	2	3	4	5
5	Είμαι πολύ φιλικός με έναν ή περισσότερους από τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5
6	Κάνω τακτικά πράγματα εκτός δουλειάς με έναν ή περισσότερους από τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5

ΤΜΗΜΑ ΤΕΤΑΡΤΟ:

Παρακαλώ σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε σε κάθε ένα από τα παρακάτω αντικείμενα, επιλέγοντας την αντίστοιχη απάντηση:

	4.Instrumental Communication	Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα
1.	Ο προϊστάμενος μου εξηγεί ξεκάθαρα τις αλλαγές πολιτικής που αφορούν την εταιρεία.	1	2	3	4	5
2.	Ο προϊστάμενός μου μάς ενημερώνει για αλλαγές που πρόκειται να συμβούν στο μέλλον.	1	2	3	4	5

3.	Ο προϊστάμενός μου με ενημερώνει για τις εργασίες που πρέπει να γίνουν.	1	2	3	4	5
4.	Ο προϊστάμενός μου συζητάει μαζί μου πώς να χειριστώ τα προβλήματα στην εργασία μου.	1	2	3	4	5

ΤΜΗΜΑ ΠΕΜΠΤΟ:

Παρακαλώ σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε σε κάθε ένα από τα παρακάτω αντικείμενα, επιλέγοντας την αντίστοιχη απάντηση:

5. Formal Communication		Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα
1	Υπάρχουν σαφείς, γραπτοί σκοποί και στόχοι για τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
2	Οι εργασιακές μου ευθύνες προσδιορίζονται με σαφήνεια γραπτώς.	1	2	3	4	5
3	Στην εταιρεία μου, οι αξιολογήσεις της απόδοσης μου βασίζονται σε γραπτά πρότυπα/κριτήρια.	1	2	3	4	5
4	Γραπτά χρονοδιαγράμματα, προγράμματα και διασαφήσεις εργασίας είναι διαθέσιμα ώστε να με καθοδηγούν στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
5	Τα καθήκοντα, η εξουσία και η ευθύνη μου τεκμηριώνονται στις πολιτικές, διαδικασίες ή περιγραφές θέσεων εργασίας της εταιρείας.	1	2	3	4	5
6	Δεν υπάρχουν γραπτοί κανόνες και οδηγίες για να κατευθύνουν το έργο μου. (R)	1	2	3	4	5

ΤΜΗΜΑ ΕΚΤΟ:

Παρακαλώ σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε σε κάθε ένα από τα παρακάτω αντικείμενα, επιλέγοντας την αντίστοιχη απάντηση:

6. Centralization		Καθόλου ελευθερία				Πολύ μεγάλη ελευθερία
--------------------------	--	-------------------	--	--	--	-----------------------

1.	Πόση ελευθερία έχετε ως προς το πώς να κάνετε τη δουλειά σας;	1	2	3	4	5
2.	Πόση ελευθερία έχετε ως προς το τι κάνετε στη δουλειά σας;	1	2	3	4	5
		Ποτέ				Σχεδόν συνέχεια
3.	Πόσο σας επιτρέπει η δουλειά σας να πάρετε πολλές αποφάσεις μόνοι σας;	1	2	3	4	5
4.	Πόσο συχνά σας επιτρέπει η εργασία σας να συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων που σας επηρεάζουν;	1	2	3	4	5
		Καθόλου				Πάρα πολύ
5.	Πόσο λόγο έχετε για το τι συμβαίνει στη δουλειά σας;	1	2	3	4	5

ΤΜΗΜΑ ΕΒΔΟΜΟ:

Παρακαλώ σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε σε κάθε ένα από τα παρακάτω αντικείμενα, επιλέγοντας την αντίστοιχη απάντηση:

7.Satisfaction		Καθόλου ικανοποιημένος				Πολύ ικανοποιημένος
1.	Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος θα έλεγες ότι είσαι από τη δουλειά σου	1	2	3	4	5
		Θα τον συμβούλευα να μην το προχωρήσει				Θα του το πρότεινα ανεπιφύλακτα
2.	Εάν ένας καλός σου φίλος σου έλεγε ότι ενδιαφέρεται να εργαστεί σε μια δουλειά σαν τη δική σου στον ίδιο εργοδότη, τι θα τον συμβούλευες;	1	2	3	4	5
		Θα αποφάσιζα σίγουρα να μην επιλέξω αυτή τη δουλειά				Θα αποφάσιζα χωρίς κανένα δισταγμό να αναλάβω την ίδια δουλειά

3.	Γνωρίζοντας όσα ξέρεις σήμερα, αν έπρεπε να αποφασίσεις ξανά αν θα αναλάβεις τη δουλειά που έχεις τώρα, τι θα αποφασίζεις;	1	2	3	4	5
		Θα προτιμούσα κάποια άλλη δουλειά από τη δουλειά που έχω τώρα				Θα ήθελα τη δουλειά που έχω και τώρα
4.	Αν ήσουν ελεύθερος να ασχοληθείς με όποιον τύπο δουλειάς ήθελες, τι επιλογή θα έκανες;	1	2	3	4	5
		Δε μοιάζει καθόλου				Θα έλεγα ότι μοιάζει πολύ
5.	Γενικά, πόσο καλά θα έλεγες ότι η δουλειά σου ανταποκρίνεται στο είδος της δουλειάς που ήθελες όταν την ανέλαβες;	1	2	3	4	5

ΤΜΗΜΑ ΟΓΔΩΟ:

Παρακαλώ σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε σε κάθε ένα από τα παρακάτω αντικείμενα, επιλέγοντας την αντίστοιχη απάντηση: Οι ερωτήσεις 1-5 αφορούν το affective commitment, οι 6-11 το continuance commitment και οι 12-17 αφορούν το normative commitment:

8.Organizational Commitment		Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα
1	Θα ήμουν ευτυχής με το να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτήν την εταιρεία.	1	2	3	4	5
2	Δεν αισθάνομαι έντονα ότι ανήκω/ταιριάζω στην εταιρεία μου. R	1	2	3	4	5
3	Δεν αισθάνομαι συναισθηματικά δεμένος με αυτόν τον οργανισμό. R	1	2	3	4	5
4	Δεν αισθάνομαι μέλος της οικογένειας στην εταιρεία μου. R	1	2	3	4	5

5	Η εταιρεία που εργάζομαι έχει μεγάλο προσωπικό νόημα για εμένα.	1	2	3	4	5
6	Αυτή τη στιγμή η παραμονή μου στον οργανισμό είναι τόσο θέμα ανάγκης όσο και επιθυμίας	1	2	3	4	5
7	Θα ήταν πολύ δύσκολο για εμένα να φύγω από τον οργανισμό μου αυτήν τη στιγμή ακόμα και αν το θέλω	1	2	3	4	5
8	Αν αποφάσιζα να φύγω από τον οργανισμό μου τώρα θα διαταρασσόταν πάρα πολλά στη ζωή μου.	1	2	3	4	5
9	Νιώθω ότι έχω πολύ λίγες επιλογές για να σκεφτώ να φύγω από αυτόν τον οργανισμό.	1	2	3	4	5
10	Αν δεν είχα ήδη βάλει τόσο πολύ από τον εαυτό μου σε αυτόν τον οργανισμό θα μπορούσα να σκεφτώ να εργαστώ αλλού.	1	2	3	4	5
11	Μία από τις λίγες αρνητικές συνέπειες της αποχώρησης από αυτόν τον οργανισμό θα ήταν η έλλειψη διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων.	1	2	3	4	5
12	Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω με τον σημερινό εργοδότη μου. R	1	2	3	4	5
13	Ακόμα και αν ήταν προς όφελός μου, δεν πιστεύω ότι θα ήταν σωστό να φύγω από τον οργανισμό μου τώρα.	1	2	3	4	5
14	Θα ένιωθα ένοχος αν έφευγα από τον οργανισμό μου τώρα.	1	2	3	4	5
15	Αυτή η εταιρεία αξίζει την πίστη μου.	1	2	3	4	5
16	Δε θα άφηνα τον οργανισμό μου αυτή τη στιγμή γιατί έχω μια αίσθηση υποχρέωσης προς αυτούς τους ανθρώπους.	1	2	3	4	5
17	Οφείλω πολλά στην εταιρεία μου.	1	2	3	4	5

ΤΜΗΜΑ ΕΝΑΤΟ:

Παρακαλώ σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε σε κάθε ένα από τα παρακάτω αντικείμενα, επιλέγοντας την αντίστοιχη απάντηση:

	9.Turnover intention	Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα
1	Συχνά σκέφτομαι σοβαρά να παρατήσω την τρέχουσα δουλειά μου	1	2	3	4	5
2	Σκοπεύω να σταματήσω την τρέχουσα δουλειά μου	1	2	3	4	5
3	Έχω αρχίσει να ψάχνω για άλλες δουλειές	1	2	3	4	5

