

ΔΠΜΣ «Επιχειρηματικότητα»
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΜΑΡΚΑΣ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΣΤΙΣ ΝΕΟΦΥΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Γεωργία Ελευθερίου Μετινίδου
Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Δρ. Βικτώρια-Μαρία Μπέλλου



Φεβρουάριος 2024

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του ΔΠΜΣ Επιχειρηματικότητα.

Λάρισα, 30.01.2024

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω ειλικρινά την επιβλέπουσα Δρ. Βικτώρια Μπέλλου για την εμπιστοσύνη, την καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές της. Η συνεισφορά της υπήρξε καθοριστική τόσο στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, όσο και στην καλλιέργεια του ενδιαφέροντος μου σχετικά με το θέμα της παρούσας έρευνας.

Επιπλέον, επιθυμώ να ευχαριστήσω τον υποψήφιο διδάκτορα κύριο Κυριάκο Τσαμαντουρίδη για την συνεχή ανατροφοδότηση, το χρόνο και την υπομονή του.

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους τους εργαζομένους των νεοφυών επιχειρήσεων που συνεργάστηκαν για την υλοποίηση της εργασίας, καθώς χωρίς αυτούς δεν θα ήταν δυνατή η διεξαγωγή ερευνητικών αποτελεσμάτων.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά τους οικείους μου, την οικογένειά μου και ιδίως τους γονείς μου, στους οποίους είμαι ευγνώμων για την απεριόριστη υποστήριξη σε κάθε προσπάθειά μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Υπεύθυνη δήλωση	1
Ευχαριστίες	2
Περιεχόμενα	3
Περίληψη	6
Abstract	7
Κεφάλαιο 1	8
Κεφάλαιο 2	11
2.1 Μάρκα Εργοδότη	11
2.1.1 Η έννοια της Μάρκας.....	11
2.1.2 Η έννοια της Μάρκας Εργοδότη.....	12
2.1.3 Οι διαστάσεις της Μάρκας Εργοδότη	13
2.1.4 Τα αποτελέσματα της Μάρκας Εργοδότη.....	15
2.1.5 Ισχυρή Μάρκα Εργοδότη.....	16
2.1.5.1 Διάκριση των όρων Μάρκα Εργοδότη - Employer Branding.....	16
2.1.5.2 Δημιουργία μιας ισχυρής Μάρκας Εργοδότη	17
2.1.5.3 Τα χαρακτηριστικά μιας ισχυρής Μάρκας Εργοδότη.....	17
2.2 Ισορροπία Εργασίας-Ζωής.....	19
2.2.1 Η έννοια της Ισορροπίας Εργασίας-Ζωής και οι διαστάσεις της	19
2.2.2 Διάκριση των όρων Ισορροπία Εργασίας-Ζωής - Ισορροπία Εργασίας-Οικογένειας	22
2.2.3 Οι παράγοντες επηρεασμού και τα αποτελέσματα της Ισορροπίας Εργασίας-Ζωής.....	22
2.3 Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού	25
2.3.1 Η έννοια του Ταυριάσματος Ατόμου-Οργανισμού.....	25
2.3.2 Οι διαστάσεις του Ταυριάσματος Ατόμου-Οργανισμού	26
2.3.3 Τα αποτελέσματα του Ταυριάσματος Ατόμου-Οργανισμού.....	28
2.4 Εργασιακή Ικανοποίηση.....	30
2.4.1 Η έννοια της Εργασιακής Ικανοποίησης	30
2.4.2 Τα χαρακτηριστικά της Εργασιακής Ικανοποίησης	31
2.4.3 Οι παράγοντες επηρεασμού της Εργασιακής Ικανοποίησης.....	32

2.4.4 Τα αποτελέσματα της Εργασιακής Ικανοποίησης	36
Κεφάλαιο 3.....	37
3.1 Η έννοια των Νεοφυών Επιχειρήσεων.....	37
3.2 Ο κύκλος ζωής των Νεοφυών Επιχειρήσεων	38
3.3 Οι προκλήσεις των Νεοφυών Επιχειρήσεων	40
3.3.1 Χρηματοδότηση.....	41
3.3.2 Υποστήριξη.....	43
3.3.3 Ανθρώπινοι πόροι	45
3.3.4 Περιβαλλοντικοί παράγοντες.....	45
Κεφάλαιο 4.....	47
4.1 Μάρκα Εργοδότη και Εργασιακή Ικανοποίηση	47
4.2 Ο ρυθμιστικός ρόλος της Ισορροπίας Εργασίας-Ζωής στη σχέση Μάρκας Εργοδότη - Εργασιακής Ικανοποίησης	48
4.3 Ο ρυθμιστικός ρόλος του Ταιριάσματος Ατόμου-Οργανισμού στη σχέση Μάρκας Εργοδότη - Εργασιακής Ικανοποίησης	50
Κεφάλαιο 5.....	52
5.1 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων	52
5.2 Εργαλεία μέτρησης και ανάλυση αξιοπιστίας	54
5.2.1 Εργαλείο μέτρησης και ανάλυση αξιοπιστίας: Μάρκα Εργοδότη	54
5.2.2 Εργαλείο μέτρησης και ανάλυση αξιοπιστίας: Ισορροπία Εργασίας-Ζωής.....	54
5.2.3 Εργαλείο μέτρησης και ανάλυση αξιοπιστίας: Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού	55
5.2.4 Εργαλείο μέτρησης και ανάλυση αξιοπιστίας: Εργασιακή Ικανοποίηση.....	55
Κεφάλαιο 6.....	57
6.1 Ανάλυση δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος	57
6.2 Συσχετίσεις.....	69
6.3 Παλινδρομήσεις	72
Κεφάλαιο 7.....	74
7.1 Συζήτηση ευρημάτων	74
7.2 Περιορισμοί της έρευνας.....	78
7.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	79

Βιβλιογραφικές Αναφορές	80
Παραρτήματα	97
<i>Παράρτημα Α: Πίνακες.....</i>	<i>97</i>
<i>Παράρτημα Β: Ερωτηματολόγιο</i>	<i>98</i>
<i>Παράρτημα Γ: Λίστα ηλεκτρονικών διευθύνσεων νεοφυών επιχειρήσεων</i>	<i>111</i>

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε έναν κόσμο συνεχώς αυξανόμενου ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις καλούνται να διαφοροποιηθούν, ώστε να επικρατήσουν στον απαιτητικό πόλεμο των ταλέντων. Η μάρκα εργοδότη, μέσω της οποίας προσφέρονται οφέλη στους εργαζομένους, αποτελεί καίριο εργαλείο προσέλκυσης και διατήρησης προσωπικού. Επιπλέον, ιδιαίτερη σημασία διαδραματίζουν παραδοσιακά οι έννοιες της ισορροπίας εργασίας-ζωής, του ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού και της εργασιακής ικανοποίησης. Η τρέχουσα μελέτη επικεντρώθηκε στη διερεύνηση των παραπάνω μεταβλητών στο χώρο των νεοφυών επιχειρήσεων, ένα ιδιόμορφο είδος εταιρειών με ποικίλες προκλήσεις, χωρίς ωστόσο πληθώρα διαθέσιμης σχετικής βιβλιογραφίας. Ειδικότερα, η παρούσα έρευνα αποσκοπούσε στην εξέταση της επίδρασης της μάρκας εργοδότη στις νεοφυείς επιχειρήσεις, ζητούμενο που μελετήθηκε μέσω της ικανοποίησης που αυτή προκαλεί στους υφιστάμενους εργαζομένους, αλλά και του ρυθμιστικού ρόλου που δύναται να έχουν η ισορροπία εργασίας-ζωής και το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού στη σχέση μάρκας εργοδότη - εργασιακής ικανοποίησης. Για την εργασία διενεργήθηκε πρωτογενής εμπειρική ποσοτική έρευνα, μέσω του διαμοιρασμού ερωτηματολογίων σε εργαζομένους ελληνικών νεοφυών επιχειρήσεων. Συγκεντρώθηκαν 91 απαντήσεις και τα συλλεχθέντα δεδομένα αναλύθηκαν στατιστικά. Τα ευρήματα έδειξαν ότι, στο πλαίσιο του νεοφυούς επιχειρείν, η μάρκα εργοδότη δεν επιδρά στατιστικά σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση. Στατιστικά μη σημαντικός εμφανίστηκε και ο ρυθμιστικός ρόλος της ισορροπίας εργασίας-ζωής και του ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού στη σχέση μάρκας εργοδότη - εργασιακής ικανοποίησης.

Λέξεις κλειδιά: Μάρκα Εργοδότη, Ισορροπία Εργασίας-Ζωής, Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού, Εργασιακή Ικανοποίηση, Νεοφυείς Επιχειρήσεις.

ABSTRACT

In a world of ever-increasing competition, businesses are challenged to differentiate themselves in order to prevail in the demanding war for talent. The employer brand, through which benefits are offered to employees, is a key tool for attracting and retaining staff. In addition, the concepts of work-life balance, person-organization fit and job satisfaction have traditionally been of particular importance. The current study focused on investigating these variables in the area of start-ups, a peculiar type of companies with various challenges, but without a wealth of available relevant literature. In particular, the research aimed to examine the impact of employer brand in start-ups, an issue studied through the satisfaction it causes to existing employees, and the moderating role that work-life balance and person-organization fit may have on the employer brand - job satisfaction relationship. For this paper, a primary empirical quantitative research was conducted through the distribution of questionnaires to employees of greek start-ups. 91 responses were received and the collected data were statistically analyzed. The findings showed that, in the context of start-up entrepreneurship, employer brand does not have a statistically significant effect on job satisfaction. The moderating role of work-life balance and person-organization fit on the employer brand - job satisfaction relationship also appeared to be statistically insignificant.

Key words: Employer Brand, Work-Life Balance, Person-Organization Fit, Job Satisfaction, Start-ups.

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Οι σύγχρονοι επιχειρηματίες, πέρα από τις προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου αγοράς τους, έχουν να αντιμετωπίσουν τον περίπλοκο πόλεμο των ταλέντων. Η εύρεση κατάλληλου και επαρκώς καταρτισμένου εργατικού δυναμικού συνιστά μια πρόκληση για κάθε εταιρεία, καθώς τα χαρακτηριστικά που αυτή προσπαθεί να εντοπίσει σε εν δυνάμει υπαλλήλους, αναζητούνται και από άλλους οργανισμούς. Έτσι, δεν είναι παράλογο ότι η ικανότητα προσέλκυσης ατόμων με κορυφαίες επαγγελματικές δεξιότητες και διατήρησης τωρινού και μελλοντικού προσωπικού θεωρείται συγκριτικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης και βελτιώνει τη συνολική απόδοσή της (Alniaçik κ.α., 2014; Michaels κ.α., 2001).

Στις επικρατούσες, λοιπόν, συνθήκες ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων για την κατοχή του ικανότερου ανθρώπινου κεφαλαίου, ο ρόλος της μάρκας εργοδότη κρίνεται πιο καθοριστικός από ποτέ. Η έννοια «Μάρκα Εργοδότη» εμφανίστηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1990 και έκτοτε απασχολεί τους εργοδότες και τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού και Μάρκετινγκ, αλλά όχι ιδιαίτερα τους ακαδημαϊκούς κύκλους (Buttenberg, 2012; Spoljaric & Ozretic Dosen, 2023). Η ανάπτυξη μιας ισχυρής επωνυμίας εργοδότη έχει αποδειχθεί εξαιρετικά σημαντική σε ό, τι αφορά υποψήφιους και υπάρχοντες υπαλλήλους. Μέσω των οφελών που η μάρκα εργοδότη προσφέρει, δημιουργείται η εντύπωση ενός ιδανικού περιβάλλοντος εργασίας (Sullivan, 2004). Έτσι, οι δυνητικοί εργαζόμενοι τείνουν να επιλέγουν τον μελλοντικό εργοδότη τους βασιζόμενοι στα μοναδικά χαρακτηριστικά της επωνυμίας του, ενώ οι υφιστάμενοι βρίσκουν κίνητρα παραμονής και αφοσίωσης σ' αυτόν (Backhaus & Tikoo, 2004).

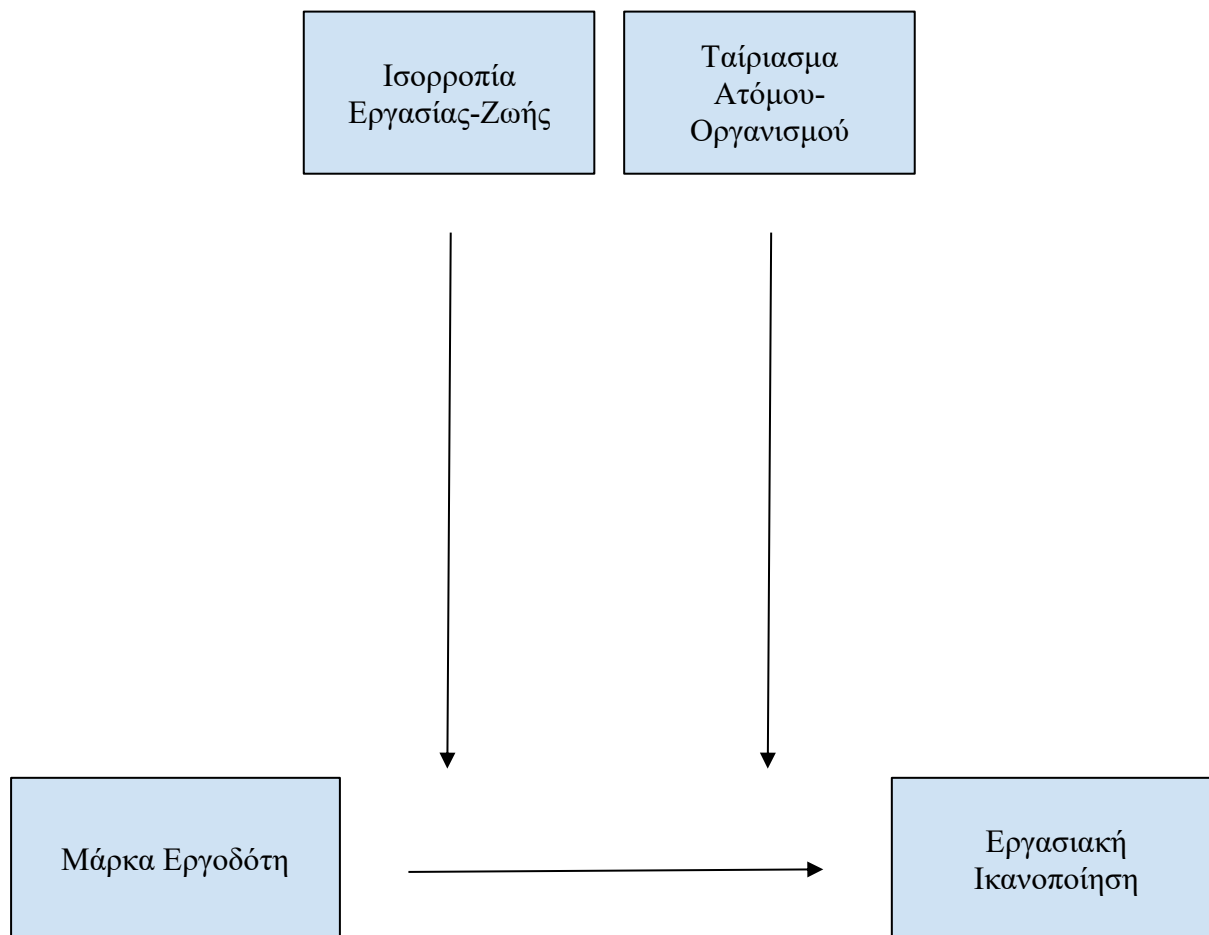
Σε αυτό το πλαίσιο, η μάρκα εργοδότη επιδρά σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση και τη γενικότερη δέσμευση στον οργανισμό (Tanwar & Prasad, 2016). Την ικανοποίηση από την εργασία είναι πιθανό να επηρεάσει η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η οποία, μάλιστα, περιλαμβάνεται στις διαστάσεις της μάρκας εργοδότη. Ακόμη, αντίκτυπο στα αισθήματα ικανοποίησης των υπαλλήλων έχει η συμβατότητα τους με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού (O'Reilly κ.α., 1991). Εξάλλου, οι εργαζόμενοι δεν επιλέγονται πλέον μόνο με βάση τις γνώσεις τους, αλλά και με το βαθμό που μπορούν να ταιριάξουν με την εταιρεία και την επωνυμία της (Harris & De Chernatony, 2001).

Όλοι οι παραπάνω όροι έχουν εξεταστεί κυρίως σε περιβάλλοντα καθιερωμένων επιχειρήσεων. Η νεοφυής επιχειρηματικότητα, παρότι γνώρισε την πρώτη της αναφορά στη δεκαετία του 1970, άρχισε να επεκτείνεται από το 1990 και μετά. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις βιώνουν έναν συγκεκριμένο κύκλο ζωής και βρίσκονται αντιμέτωπες με διάφορες προκλήσεις (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015). Η προσπάθεια κατανόησης και αλληλεπίδρασης των υπό εξέταση εννοιών στο πλαίσιο λειτουργίας των νεοφυών επιχειρήσεων θα μπορούσε να θεωρηθεί άκρως σημαντική, καθώς, μέχρι σήμερα, δεν έχει διατυπωθεί κάποια αντίστοιχη συνδυαστική έρευνα. Πιθανός λόγος έλλειψης αξιόπιστων βιβλιογραφικών αναφορών θα μπορούσε να είναι η σχετικά πρόσφατη διάδοση και ανάπτυξη τέτοιου είδους επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, αυτή η εργασία αποτελεί ένα πρώτο εγχείρημα για την επέκταση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και ευελπιστεί να ενθαρρύνει την επιστημονική κοινότητα να ασχοληθεί εκτενέστερα με το θέμα.

Σκοπό της παρούσας μελέτης συνιστά η εξέταση της επίδρασης της μάρκας εργοδότη στο καθεστώς των νεοφυών επιχειρήσεων. Λόγω της ύπαρξης των πολλαπλών διαστάσεων της μάρκας εργοδότη, αλλά και της επιρροής που αυτή ενδέχεται να έχει στην ικανοποίηση των εργαζομένων, κρίθηκε σκόπιμο να διερευνηθεί τόσο η σχέση της μάρκας εργοδότη με την εργασιακή ικανοποίηση, όσο και ο δυνητικός ρυθμιστικός ρόλος της ισορροπίας εργασίας-ζωής και του ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού στην παραπάνω αλληλεπίδραση (βλ. *Σχήμα 1: Μοντέλο Έρευνας*). Έτσι τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία προσδοκούνται να απαντηθούν, είναι τα εξής:

- Πώς σχετίζεται η Μάρκα Εργοδότη με την Εργασιακή Ικανοποίηση στις νεοφυείς επιχειρήσεις;
- Η Ισορροπία Εργασίας-Ζωής ρυθμίζει τη σχέση μεταξύ Μάρκας Εργοδότη και Εργασιακής Ικανοποίησης στις νεοφυείς επιχειρήσεις;
- Το Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού ρυθμίζει τη σχέση μεταξύ Μάρκας Εργοδότη και Εργασιακής Ικανοποίησης στις νεοφυείς επιχειρήσεις;

Σχήμα 1: Μοντέλο Έρευνας



Αναφορικά με τη δομή της συγκεκριμένης εργασίας, στην αρχή πραγματοποιείται βιβλιογραφική ανασκόπηση για την κύρια έννοια «Μάρκα Εργοδότη», αλλά και για τους υπόλοιπους τρεις όρους: «Ισορροπία Εργασίας-Ζωής», «Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού», «Εργασιακή Ικανοποίηση». Ακόμη, παρατίθενται βιβλιογραφία σχετική με τον κλάδο των νεοφυών επιχειρήσεων. Ακολουθεί η ανάπτυξη των Υποθέσεων και η αναφορά της μεθοδολογίας που εφαρμόστηκε για τη διεξαγωγή της πρωτογενούς, ποσοτικής έρευνας. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης, στα οποία περιλαμβάνονται τα γραφήματα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, οι συσχετίσεις και οι παλινδρομήσεις. Τέλος, ερμηνεύονται τα ευρήματα, εκφράζονται οι περιορισμοί που εμφανίστηκαν κατά την ερευνητική διαδικασία και διατυπώνονται προτάσεις για πιθανή μελλοντική εξέλιξη της επιστημονικής έρευνας.

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Μάρκα Εργοδότη

2.1.1 Η έννοια της Μάρκας

Προτού πραγματοποιηθεί διεξοδική ανάλυση της κεντρικής έννοιας «Μάρκα Εργοδότη», κρίνεται εύλογο να περιγραφεί εν συντομία η σημασία και τα αποτελέσματα του όρου «Μάρκα» (Brand).

Σύμφωνα με την Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ, μάρκα καλείται «οποιοδήποτε διακριτικό γνώρισμα, όπως ένα όνομα, ένας όρος, ένα σχέδιο ή ένα σύμβολο που ταυτοποιεί αγαθά ή υπηρεσίες» (American Association Brand, 2023, online). Επομένως, η «γέννηση» ενός καινούριου λογότυπου ή ονόματος για κάποιο συγκεκριμένο προϊόν συνιστά αυτόματα τη δημιουργία μια μάρκας. Βέβαια, αρκετές είναι οι περιπτώσεις διευθυντικών στελεχών που χρησιμοποιούν τον όρο για να προσδιορίσουν ένα προϊόν με φήμη ή σημαντική θέση στην αγορά (Keller, 2003).

Όπως αποτυπώνεται στη μελέτη του Keller (2003), η σημασία της μάρκας βασίζεται ακριβώς στην προσφορά της σε καταναλωτές και επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο των πελατών, μια μάρκα δύναται να παρέχει:

- προσδιορισμό της προέλευσης του προϊόντος
- ανάθεση της ευθύνης στον κατασκευαστή του προϊόντος
- μείωση του ρίσκου
- μείωση του κόστους έρευνας αγοράς
- υπόσχεση, δέσμευση ή συμφωνία με τον κατασκευαστή του προϊόντος
- συμβολική συσκευή
- σήμα ποιότητας.

Αναφορικά με τις εταιρείες-οργανισμούς, μια μάρκα μπορεί να προσφέρει:

- τρόπους αναγνώρισης για την απλούστευση του χειρισμού ή της ανίχνευσης
- μέσα νομικής προστασίας της μοναδικότητας των χαρακτηριστικών του προϊόντος

- σήμα επιπέδου ποιότητας σε ικανοποιημένους πελάτες
- μέσα για τη χορήγηση μοναδικών συνδέσεων σε προϊόντα
- πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- πηγή οικονομικών αποδόσεων.

Εν κατακλείδι, οι ισχυρές μάρκες αντέχουν τις επιθέσεις του ανταγωνισμού, επεκτείνονται ευκολότερα, έχουν σταθερά αυξανόμενα έσοδα και εκτοξεύουν τη συνολική αξία της επιχείρησης που τις κατέχει (Berry, 1988).

2.1.2 Η έννοια της Μάρκας Εργοδότη

Η έννοια «Μάρκα Εργοδότη» (Employer Brand) εισήχθη, για πρώτη φορά, το 1996 από τους Βρετανούς Tim Ambler και Simon Barrow. Οι δύο τους αποτέλεσαν ουσιαστικά τους «πατέρες» του όρου, σε μία προσπάθεια να αναθεωρήσουν τις μέχρι τότε υφιστάμενες πρακτικές και να δημιουργήσουν ένα ενιαίο εννοιολογικό πλαίσιο μεταξύ των κλάδων της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και του Brand Marketing (Ambler & Barrow, 1996).

Ο πρώτος, λοιπόν, ορισμός της έννοιας υπαγόρευε ότι η μάρκα εργοδότη είναι «το πακέτο λειτουργικών, οικονομικών και ψυχολογικών οφελών που παρέχονται από την απασχόληση και ταυτίζονται με την εταιρεία - εργοδότη» (Ambler & Barrow, 1996, σελ. 187). Τα τρία είδη οφέλους θα αναλυθούν διεξοδικότερα παρακάτω, στην ενότητα «Τα αποτελέσματα της Μάρκας Εργοδότη».

Μετά την πρώτη προσέγγιση του 1996, εμφανίστηκαν και άλλες απόπειρες ορισμού, όπως αυτή του Conference Board. Σύμφωνα με το τελευταίο, η επωνυμία εργοδότη διαμορφώνει την ταυτότητα του κάθε οργανισμού ως εργοδότη. Ως εκ τούτου, η υπό εξέταση έννοια περιλαμβάνει τις πολιτικές, τις αξίες και τις δράσεις της επιχείρησης-εργοδότη κατά τη διάρκεια της διαδικασίας προσέλκυσης, παρακίνησης και διατήρησης υπαλλήλων και δυνητικών υπαλλήλων (Conference Board, 2001, βλ. Backhaus & Tikoo, 2004). Συνοπτικά, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η μάρκα εργοδότη δημιουργεί το κατάλληλο πλαίσιο, ώστε να θεωρείται μία επιχείρηση ένα καλό περιβάλλον εργασίας (Sullivan, 2004).

Επιπροσθέτως, κατά τους Backhaus και Tikoo (2004), η μάρκα εργοδότη κατανοείται ως ένα στοιχείο που διαφοροποιεί έναν οργανισμό από τους ανταγωνιστές του. Υπό αυτό το πρίσμα και με μία πιο ανθρωποκεντρική ματιά, εστιασμένη κυρίως στο ρόλο των υφιστάμενων εργαζομένων, ορίζεται και ως «η εικόνα που παρουσιάζεται στους πελάτες και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη ενός οργανισμού μέσω των εργαζομένων του» (Mangold & Miles, 2007, σελ. 424). Ταυτόχρονα, θεωρείται ως ένα μέσο αναγνώρισης της υψηλής ποιότητας της εργασιακής εμπειρίας, αλλά και ως μία οργανωσιακή ταυτότητα, της οποίας οι εργαζόμενοι γίνονται μέρος και επιθυμούν να προωθούν (Martin κ.α., 2011).

Συμπερασματικά, σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, η μάρκα εργοδότη μπορεί να γίνει αντιληπτή ως το σύνολο των παροχών που προσφέρει ένας εργοδότης, το οποίο, μάλιστα, λειτουργεί ως στοιχείο διαφοροποίησής του (Bellou κ.α., 2015).

2.1.3 Οι διαστάσεις της Μάρκας Εργοδότη

Σύμφωνα με την έρευνα των Tanwar και Prasad (2016) εντοπίστηκαν οι εξής έξι διαστάσεις της μάρκας εργοδότη:

- **Η ισορροπία εργασίας-ζωής**

Τελευταία, έχει ενταθεί, από την πλευρά των οργανισμών, η προσπάθεια για το σχεδιασμό και την καθιέρωση μιας στρατηγικής που θα επιφέρει ισορροπία μεταξύ της προσωπικής ζωής και της εργασίας. Ένας από τους λόγους που επιχειρείται μία τέτοια πολιτική είναι, όπως αναφέρει η βιβλιογραφία, η συνεπακόλουθη διατήρηση των υφιστάμενων εργαζομένων (Tanwar & Prasad, 2016). Μάλιστα, κατόπιν έρευνας, έχει αποδειχθεί ότι η εξισορρόπηση των δύο πτυχών της καθημερινότητας, επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, αποτελεί κινητήριο μοχλό για τη δημιουργία ισχυρής επωνυμίας εργοδότη (Hillebrandt & Ivens, 2013).

- **Η φήμη**

Η φήμη συνυπολογίζεται ως ένα από τα στοιχεία που επιτρέπουν σε μία επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων του κλάδου, καθώς λόγω αυτής ένας οργανισμός καθίσταται εργοδότης επιλογής (Sutherland κ.α, 2002). Ο συνδυασμός της εταιρικής φήμης με τη μάρκα εργοδότη είναι ένα μέσο για την επιβίωση και την ενδεχόμενη επιτυχία μιας επιχείρησης (Moroko & Uncles, 2005).

- Η ποικιλομορφία

Σε αυτό το πλαίσιο, η ποικιλομορφία ορίζεται «ως παραλλαγή των πολιτιστικών και κοινωνικών ταυτοτήτων μεταξύ των ατόμων που συνυπάρχουν σε ένα καθορισμένο περιβάλλον απασχόλησης ή αγοράς» (Cox, 2001, σελ.3) Διευκρινίζεται ότι η ποικιλομορφία μπορεί να αφορά διάφορους τομείς όπως τους ανθρώπινους πόρους ή τις εργασιακές δραστηριότητες. Η ύπαρξη αυτού του παράγοντα έχει ως αποτέλεσμα τη καλλιέργεια ενός τέτοιου εργασιακού περιβάλλοντος, όπου όλα τα άτομα θα αποδίδουν τα μέγιστα (Tanwar & Prasad, 2016). Επιπλέον, η ποικιλομορφία συνδέεται άρρηκτα με τις αξίες και την ταυτότητα του οργανισμού, στοιχεία που αποτελούν τη μάρκα εργοδότη μιας επιχείρησης (Matuska & Salek-Imińska, 2014).

- Η οργανωσιακή κουλτούρα

Με τον όρο «Οργανωσιακή Κουλτούρα» νοείται «το σύστημα κοινών αξιών που κατέχουν τα μέλη ενός οργανισμού και που τον διαφοροποιούν από τους υπόλοιπους» (Robbins, 2001, βλ. Tanwar & Prasad, 2016, σελ. 859). Αυτή ακριβώς η διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό είναι ο λόγος για τον οποίο η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μία παράμετρος της μάρκας εργοδότη (Tanwar & Prasad, 2016). Η οργανωσιακή κουλτούρα δεν αφορά μόνο τη διατήρηση της υπάρχουσας θέσης εργασίας, αλλά και το πρωτότερο στάδιο, αυτό της επιλογής εργοδότη (Bellou κ.α., 2015).

- Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη

Η συγκεκριμένη διάσταση αναφέρεται στη σημασία της εκπαίδευσης των εργαζομένων και στην καθιέρωσή της ως μία συνεχή διαδικασία που στοχεύει να προσφέρει χρήσιμες γνώσεις και δεξιότητες. Τελικό σκοπό αποτελεί η επαγγελματική εξέλιξη είτε στην παρούσα είτε σε μελλοντική εργασία (Tanwar & Prasad, 2016). Οι δυνητικοί εργαζόμενοι, λοιπόν, τείνουν να εξετάζουν τις ευκαιρίες για εκπαίδευση και ανάπτυξη, πριν αποφασίσουν να ενταχθούν σε κάποιον οργανισμό-εργοδότη (Wilden κ.α., 2010).

- Η ηθική και η εταιρική κοινωνική ευθύνη

Στη σύγχρονη εποχή, πολλοί είναι εκείνοι που προτιμούν να εργάζονται για έναν εργοδότη που διακατέχεται από ηθική και κοινωνικές ανησυχίες. Έτσι, η εταιρική κοινωνική ευθύνη και οι ηθικές αξίες δύναται να επηρεάσουν δυνητικούς και υφιστάμενους υπαλλήλους ως προς την απόφασή τους για την επιλογή εργοδότη ή την παραμονή σε μία συγκεκριμένη επιχείρηση

(Tanwar & Prasad, 2016). Μάλιστα, υποστηρίζεται ότι οι καλύτεροι υποψήφιοι για μία θέση εργασίας τείνουν να διαλέγουν την εταιρεία που επιθυμούν να γίνουν μέρος της, αφού πρώτα συγκρίνουν τους πιθανούς εργοδότες τους από άποψη εταιρικής κουλτούρας (Sutherland κ.α., 2002).

Κλείνοντας, αξίζει να σημειωθεί ότι δυνητικοί και υφιστάμενοι υπάλληλοι είναι πιθανό να αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο τις παραπάνω διαστάσεις της υπό μελέτη έννοιας. Πιο συγκεκριμένα, το υπάρχον εργατικό δυναμικό ενδέχεται να έχει σχηματίσει ευνοϊκότερη εικόνα για τους έξι παράγοντες και το πως αυτοί εφαρμόζονται σε έναν οργανισμό-εργοδότη, από ότι το δυνητικό (Lievens, 2007).

2.1.4 Τα αποτελέσματα της Μάρκας Εργοδότη

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, οι δημιουργοί της έννοιας «Μάρκα Εργοδότη», Ambler και Barrow, διαχώρισαν τα οφέλη που αυτή προσφέρει σε τρεις κατηγορίες: λειτουργικά, οικονομικά και ψυχολογικά.

Οι λειτουργικές παροχές αναφέρονται στις αναπτυξιακές ή και χρήσιμες δραστηριότητες που δύναται να παρέχει ο εκάστοτε οργανισμός στους υπαλλήλους του «ως εργαλεία», ενώ οι οικονομικές σχετίζονται με τις υλικές και χρηματικές ανταμοιβές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα των τελευταίων είναι ο μισθός. Η ψυχολογική παράμετρος αφορά κυρίως την αίσθηση του «ανήκειν» σε ένα εργασιακό περιβάλλον, καθώς και της ύπαρξης και υπηρετήσης ενός κοινού, προκαθορισμένου σκοπού (Ambler & Barrow, 1996). Επομένως, τα λειτουργικά και τα οικονομικά οφέλη περιλαμβάνουν απτά χαρακτηριστικά της εργασίας που αξιολογούνται με αντικειμενικά κριτήρια, ενώ τα ψυχολογικά συνδέονται με υποκειμενικά συναισθήματα και είναι άυλα (Lievens & Highhouse, 2003).

Τα τρία αυτά είδη οφέλους που μπορεί να εξασφαλίσει μία επιχείρηση σε δυνητικούς και υφιστάμενους εργαζομένους μέσω της μάρκας εργοδότη, ουσιαστικά απεικονίζουν όλα όσα μπορεί να παρέχει και ένα τυπικό εμπορικό σήμα προϊόντος στους καταναλωτές του. Με αυτό το σκεπτικό, η μάρκα εργοδότη αποτελεί από μόνη της ένα εμπορικό σήμα με διαφορετικό κοινό από αυτό των πελατών: τους εργαζομένους (Ambler & Barrow, 1996). Σε αντιστοιχία, λοιπόν, μιας εταιρικής μάρκας που μέσω των αγαθών της απευθύνεται στους καταναλωτές της

και προσπαθεί να τους διαβεβαιώσει για την ποιότητά τους, η μάρκα εργοδότη πράττει το ίδιο σε εν δυνάμει και υφιστάμενους υπαλλήλους όσον αφορά την εμπειρία εργασίας στον οργανισμό (Backhaus, 2016).

Ως εκ τούτου, καθοριστική θα μπορούσε να θεωρηθεί η επίδραση της επωνυμίας εργοδότη σε ό,τι αφορά τον τομέα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Μια ισχυρή μάρκα εργοδότη είναι πιθανό να καταφέρει να κρατήσει τους εργαζομένους-ταλέντα εντός των κόλπων της, να βελτιώσει το γενικότερο επίπεδο δέσμευσης των υπαλλήλων και να μειώσει το κόστος απόκτησης προσωπικού, ώστε να πετύχει τελικά η επιχείρηση συνολικά καλύτερες επιδόσεις έναντι των ανταγωνιστών της (Ritson, 2002). Ακόμη, μπορεί να οδηγήσει σε αισθητά βελτιωμένη στάση του προσωπικού σε ζητήματα αφοσίωσης, εμπιστοσύνης και κινήτρων (Hosseini κ.α., 2022). Μάλιστα, η μάρκα εργοδότη είναι σε θέση να καλλιεργήσει ακόμη και συναισθήματα υπερηφάνειας στο προσωπικό για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγουν (Kashive & Khanna , 2017).

Εν κατακλείδι, κρίνεται σκόπιμο να λεχθεί ότι όσοι ασχολούνται με το σχεδιασμό των οφελών της μάρκας εργοδότη, τόσο για δυνητικούς όσο και για υφιστάμενους εργαζομένους, θα πρέπει να τον πραγματοποιούν με ρεαλιστικά κριτήρια, στη βάση όσων η εκάστοτε επιχείρηση είναι πράγματι σε θέση να υλοποιήσει (Foster κ.α., 2010). Σε διαφορετική περίπτωση, σχηματίζεται λανθασμένη εικόνα και ενδεχομένως προκαλείται σύγχυση για τις υποχρεώσεις του οργανισμού προς το ανθρώπινο δυναμικό του.

2.1.5 Ισχυρή Μάρκα Εργοδότη

2.1.5.1 Διάκριση των όρων Μάρκα Εργοδότη - Employer Branding

Για την πλήρη κατανόηση της κεντρικής έννοιας, κρίνεται αναγκαίο να πραγματοποιηθεί διακριτός διαχωρισμός μεταξύ των όρων «Μάρκα Εργοδότη» και «Employer Branding» ¹.

¹ Προέκυψε δυσκολία ανίχνευσης του αντίστοιχου ελληνικού όρου με μία σύντομη φράση. Γι' αυτό το λόγο, χρησιμοποιήθηκε η αγγλική απόδοσή του.

Το employer branding σηματοδοτεί «τη διαδικασία οικοδόμησης μιας αναγνωρίσιμης και μοναδικής ταυτότητας εργοδότη», ενώ η μάρκα εργοδότη ορίζεται σύντομα ως «η ιδέα της επιχείρησης που τη διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές της» (Backhaus & Tikoo, 2004, σελ. 502). Το employer branding περιλαμβάνει τη δημιουργία νοητικών κατασκευασμάτων και επιτρέπει στο αγοραστικό κοινό να γνωρίσει καλύτερα τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εκάστοτε επιχείρησης (Keller, 2003).

Επομένως, το employer branding προηγείται χρονικά και έχει ως αποτέλεσμα την επωνυμία εργοδότη, καθώς συγκροτεί τη διαδικασία οικοδόμησής της.

2.1.5.2 Δημιουργία μιας ισχυρής Μάρκας Εργοδότη

Η επωνυμία εργοδότη είναι μια πολυπρισματική έννοια για την καθιέρωση της οποίας πρέπει να συνεργάζονται όλα τα διαφορετικά τμήματα μιας εταιρείας, όχι μόνο το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Heilmann κ.α., 2013). Σύμφωνα με τον πάροχο συμβουλευτικών υπηρεσιών ανθρώπινου κεφαλαίου και διαχείρισης Hewitt Associates, τα πέντε στάδια για την καθιέρωση μιας ισχυρής μάρκας εργοδότη είναι τα εξής:

1. Εις βάθος κατανόηση του οργανισμού-εργοδότη.
2. Δημιουργία μιας «συναρπαστικής» πρότασης μάρκας εργοδότη για τους εν δυνάμει εργαζομένους, που στην πραγματικότητα θα αντικατοπτρίζει την πρόταση της επιχείρησης στο καταναλωτικό κοινό.
3. Ανάπτυξη και καθιέρωση προτύπων για τη μέτρηση της εκπλήρωσης της υπόσχεσης της μάρκας.
4. Απόλυτη ευθυγράμμιση των συμπεριφορών και των πρακτικών των ατόμων της επιχείρησης, με στόχο την υπεράσπιση της υπόσχεσης της μάρκας.
5. Υλοποίηση και μέτρηση (Hewitt Associates, βλ. Berthon κ.α., 2005).

2.1.5.3 Τα χαρακτηριστικά μιας ισχυρής Μάρκας Εργοδότη

Τα βασικά χαρακτηριστικά μιας ισχυρά οικοδομημένης μάρκας εργοδότη θα μπορούσαν να αριθμηθούν σε πέντε. Τα πρώτα τρία είναι κοινά με όσα ισχύουν για μία προϊόντική ή και

εταιρική μάρκα, πράγμα που δεν αποτελεί έκπληξη, καθώς υπάρχει αναμφίβολη σχέση μεταξύ των διαφόρων ειδών μάρκας. Τα δύο τελευταία, όμως, επικεντρώνονται αποκλειστικά στη μάρκα εργοδότη και συγκεκριμένα στην προσπάθεια της εκάστοτε επιχείρησης να τηρήσει την υπόσχεσή της για την εργασιακή εμπειρία που θα προσφέρει σε σημερινούς και μελλοντικούς υπαλλήλους. Παρακάτω παρατίθενται τα χαρακτηριστικά της επωνυμίας εργοδότη (Moroko & Uncles, 2008):

1. Να είναι γνωστή και να έχει αισθητή παρουσία.

Όπως σε μία οποιαδήποτε προϊόντική ή εταιρική μάρκα η αναγνωρισιμότητα είναι εκείνη που προσελκύει τους καταναλωτές για αγορά, το ίδιο ακριβώς συμβαίνει και με τη μάρκα εργοδότη. Επιτυχημένες επωνυμίες εργοδότη χαρακτηρίζονται όσες είναι γνωστές και αξιοσημείωτες στα εξής κοινά: σύμβουλοι προσλήψεων, υποψήφιοι εργαζόμενοι, υφιστάμενο προσωπικό. Εξάλλου, η σχέση μεταξύ αναγνωρισιμότητας και επιτυχημένης πορείας ενός εργοδότη έχει αποδειχθεί σε πλειάδα ερευνών στο παρελθόν.

2. Να θεωρείται σχετική και να έχει απήχηση.

Στο πλαίσιο της προϊόντικής μάρκας, οι καταναλωτές προβαίνουν σε διαρκή αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας όταν η πρόταση αξίας του είναι σχετική για τους ίδιους. Αυτή ακριβώς η πρόταση αξίας είναι που δημιουργεί μία σχέση απήχησης μεταξύ πελατών και μάρκας. Στην περίπτωση της μάρκας εργοδότη, το καταναλωτικό κοινό αντικαθίσταται από τους εν δυνάμει και τους υπάρχοντες εργαζομένους. Όπως συμβαίνει στους καταναλωτές, έτσι και στο έμψυχο δυναμικό υπάρχει μία μοναδική πρόταση αξίας, η οποία συγκροτείται ουσιαστικά από τα οφέλη και τις παροχές που του χορηγούνται και το ωθεί να επιλέξει την εργασία ή την παραμονή του στο συγκεκριμένο οργανισμό-εργοδότη.

3. Να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές του κλάδου.

Η ικανότητα μιας οποιασδήποτε μάρκας να διαφοροποιηθεί από τις υπόλοιπες αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την πορεία της. Ως εκ τούτου, η ανάπτυξη στοιχείων μοναδικότητας σε μια μάρκα εργοδότη θα μπορούσε να θεωρηθεί μεγάλη επιτυχία για μία επιχείρηση, αφού έχει χαρακτηριστεί ως «το κλειδί για να κερδηθεί ο πόλεμος για τα talέντα». Αξίζει να αναφερθεί ότι σε έρευνα που διεξήχθη σχετικά με τη διαφοροποίηση των διαφόρων επωνυμιών εργοδότη, οι ερωτηθέντες, αντί να αναφέρουν επιτυχημένες ενέργειες

διαφοροποίησης της εργοδοτική μάρκας, επέλεξαν να επικεντρωθούν στις ανεπιτυχείς προσπάθειες ορισμένων εταιρειών, αναφέροντας χαρακτηριστικά: «είναι άψυχες», «δε λένε τίποτα για την ταυτότητα ή το χαρακτήρα του οργανισμού».

4. Να εκπληρώνει ένα ψυχολογικό συμβόλαιο ².

Η ακριβής διατύπωση μιας ξεκάθαρης μάρκας εργοδότη και η πιστή εφαρμογή της δύναται να εξασφαλίσει την έγκυρη ενημέρωση των δύο μερών για τις αμοιβαίες υποχρεώσεις τους. Με αυτό τον τρόπο, θα έχουν γνωστοποιηθούν στους υφιστάμενους εργαζομένους οι πραγματικές δυνατότητες του εργοδότη τους και θα αποφευχθεί η παραπληροφόρηση που ενδέχεται να προέρχεται από κύκλους εκτός της επιχείρησης. Η τήρηση και η εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου έχει ως συνακόλουθη συνέπεια πιο πιστούς και ευχαριστημένους υπαλλήλους.

5. Να οικειοποιηθεί ακούσια τις αξίες της μάρκας της επιχείρησης συνολικά.

Είναι σημαντικό η επωνυμία εργοδότη να εναρμονιστεί με τις αξίες της εταιρικής και της προϊόντικής μάρκας της εκάστοτε επιχείρησης. Αν δε συμβεί αυτό, τότε ένας υποψήφιος που επιθυμεί να ενταχθεί σε μία εταιρεία, ενδέχεται να σχηματίσει εσφαλμένη άποψη σχετικά με την εργασιακή εμπειρία, η οποία δε θα ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα και θα βασίζεται σε παραπλανητικές αντιλήψεις σχετικές με το σήμα της επιχείρησης. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα τη μη εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου. Άρα, η μάρκα εργοδότη λειτουργεί με επιτυχία όταν ευθυγραμμίζονται το χαρτοφυλάκιο του εμπορικού σήματος και το εταιρικό όραμα με την εμπειρία της απασχόλησης.

2.2 Ισορροπία Εργασίας-Ζωής

2.2.1 Η έννοια της Ισορροπίας Εργασίας-Ζωής και οι διαστάσεις της

Στη σύγχρονη, διεθνή αγορά εργασίας, το ζήτημα της ισορροπίας μεταξύ της εργασίας και των υπόλοιπων πτυχών της ζωής έχει ανακύψει πολλές φορές ως φλέγον. Μια πολύ πρώιμη νίκη για την επίτευξη ισορροπίας θεωρήθηκε η επίσημη καθιέρωση του εβδομαδιαίου ωραρίου σε 40 ώρες, γεγονός που αναγνώρισε στους εργαζομένους το δικαίωμά τους να δαπανούν χρόνο

² Με τον όρο «ψυχολογικό συμβόλαιο» νοούνται «τα υποκειμενικά πιστεύω των αμοιβαίων υποχρεώσεων μεταξύ εργαζομένων και εργοδοσίας» (Rousseau, 1990).

σε τομείς εκτός του εργασιακού (Brough κ.α., 2020). Βέβαια, η μαζική είσοδος των γυναικών στον εργασιακό στίβο ήταν αυτή που άλλαξε ριζικά τα ισχύοντα -έως και τις τελευταίες δεκαετίες του προηγούμενου αιώνα- δεδομένα και έφερε έντονα στο προσκήνιο την ανάγκη της εξισορρόπησης ζωής-εργασίας (Crompton & Lyonette, 2006). Πέρα από τη γυναικεία χειραφέτηση στον εργασιακό χώρο, ακόμη τρεις παράγοντες υποδεικνύουν τη σημασία ενασχόλησης με το θέμα: ο συνεχώς αυξανόμενος παγκόσμιος ανταγωνισμός στην αγορά, το αυξημένο ενδιαφέρον των εργαζομένων για τη προσωπική τους ζωή, αλλά και το γηράσκον εργατικό δυναμικό (Lockwood, 2003).

Με βάση τα παραπάνω, κρίνεται σημαντικό να αναφερθεί ότι ενώ κατά τις δεκαετίες του 1980 και του 1990 οι στρατηγικές των επιχειρήσεων που αφορούσαν τη δημιουργία συνθηκών ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής επικεντρώνονταν αποκλειστικά στις γυναίκες, πλέον δεν διέπονται από κάποια φυλετική διάκριση (Lockwood, 2003). Έχει, βέβαια, υποστηριχθεί ότι κάποιες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τον υπό εξέταση όρο «Ισορροπία Εργασίας-Ζωής» (Work Life Balance ή πιο σύντομα WLB) μόνο για άτομα που δεν είναι γονείς, αλλά επιθυμούν να ασχολούνται με ενδιαφέροντα (πχ. αθλητισμό, ταξίδια) εκτός από τις εργασιακές τους υποχρεώσεις (Kalliath & Brough, 2008).

Παράδοξο αποτελεί ότι στη βιβλιογραφία δεν έχει καθιερωθεί ακόμη ένας ενιαίος, σαφής ορισμός αναφορικά με την έννοια «Ισορροπία Εργασίας-Ζωής» και, ως εκ τούτου, οι ερευνητές επικαλούνται διαφορετικούς ορισμούς και τρόπους μέτρησης (Kalliath & Brough, 2008). Οι ποικίλοι ορισμοί μπορούν να κατηγοριοποιηθούν, σύμφωνα με τη μελέτη των Καθηγητών Sirgy και Lee (2017), με βάση δύο διαστάσεις: α. την εμπλοκή των πολλαπλών ρόλων που διαθέτουν τα άτομα στην επαγγελματική και μη επαγγελματική ζωή τους, β. την ελάχιστη σύγκρουση μεταξύ εργασιακών και μη εργασιακών ρόλων.

Όσον αφορά την πρώτη διάσταση της δέσμευσης σε πολλαπλούς ρόλους, ο εννοιολογικός προσδιορισμός των Sirgy και Lee απαιτεί τον συγκεκριισμό τεσσάρων ορισμών, όπως αυτοί έχουν διατυπωθεί από άλλους σημαντικούς μελετητές. Αρχικά, η δέσμευση σχετίζεται με την πλήρη αφοσίωση στους διάφορους ρόλους της ζωής (Marks και MacDermid, 1996, βλ. Brough κ.α., 2020). Δευτερευόντως, για την επίτευξη της ισορροπίας εργασίας-ζωής απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο ομοιόμορφος καταμερισμός χρόνου, προσοχής και συμμετοχής ανάμεσα στους ρόλους και στις εκάστοτε υποχρεώσεις τους (Greenhaus κ.α., 2003). Στη συνέχεια,

δίνεται έμφαση στην ισορροπημένη ικανοποίηση που προέρχεται από όλες τις εκφάνσεις της ζωής, συμπεριλαμβανομένης και της εργασίας. Με άλλα λόγια, η ισορροπία εργασίας-ζωής ορίστηκε, από τον Kirchmeyer, ως «η επίτευξη ικανοποιητικών εμπειριών σε όλους τους τομείς της ζωής, όπου για να πραγματοποιηθεί απαιτείται προσωπικοί πόροι, όπως ενέργεια, χρόνος και δέσμευση, να είναι καλά κατανεμημένοι σε όλους τους τομείς» (Kirchmeyer, 2000, βλ. Kalliath & Brough, 2008, σελ. 325). Τέλος, εξισορρόπηση θεωρείται η ίση κατανομή χρόνου και ψυχολογικής ενέργειας μεταξύ εργασίας και ζωής, προκειμένου να επιτυγχάνεται ικανοποίηση και από τις δύο πτυχές της ύπαρξης (Greenhaus κ.α., 2003).

Αναφορικά με τη δεύτερη διάσταση της ελάχιστης σύγκρουσης μεταξύ εργασιακών και μη εργασιακών ρόλων, οι δημιουργοί του διαχωρισμού, Sirgy και Lee, επικεντρώνονται σε τρεις ορισμούς. Πρώτον, η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι η ελάχιστη δυνατή σύγκρουση ρόλων (Clark, 2000). Επιπλέον, η ισορροπία εργασίας-ζωής χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό εμπλουτισμού των ρόλων, χωρίς ταυτόχρονα υψηλό βαθμό σύγκρουσης μεταξύ αυτών (Greenhaus & Allen, 2011; Greenhaus & Powell, 2006; Tompson & Werner, 1997). Τέλος, ο τρίτος ορισμός αναφέρεται στον τρόπο διαχείρισης των πόρων ως το «κλειδί» για τη μείωση της σύγκρουσης ρόλων και την εξασφάλιση ισορροπίας. Σε αυτήν την περίπτωση, η σύγκρουση προκύπτει όταν οι πόροι για την εκπλήρωση των απαιτήσεων ενός ρόλου απειλούνται ή χάνονται (Bulger & Fisher, 2012; Gareis κ.α., 2009).

Στον αντίποδα των παραπάνω, πολλοί μελετητές έχουν ασκήσει κριτική, αποκλείοντας την ιδέα της ισότητας χρόνου, ενέργειας και συμμετοχής ως προαπαιτούμενης για την ισορροπία σε εργασία και ζωή (Wayne κ.α., 2015). Η ισότητα αυτή δε λαμβάνει υπόψη της τις προτιμήσεις του ρόλου του κάθε ατόμου ξεχωριστά (Kalliath & Brought, 2008), ενώ η ισορροπία είναι ένα υποκειμενικό, μοναδικό φαινόμενο που διαφοροποιείται από άτομο σε άτομο και γι' αυτό θα πρέπει να καθορίζεται ατομικά ποιο είναι το επιθυμητό επίπεδο της (Delecta, 2011).

Συμπερασματικά -πιο απλά- θα μπορούσε να υιοθετηθεί η άποψη ότι ισορροπία εργασίας-ζωής ονομάζεται η ικανότητα ενός ατόμου να ανταποκρίνεται στις επαγγελματικές και μη επαγγελματικές υποχρεώσεις, ευθύνες και δραστηριότητες του (Delecta, 2011). Αξίζει να αναφερθεί ότι η έννοια «Ισορροπία Εργασίας-Ζωής» γίνεται αντιληπτή με διαφορετικό τρόπο μεταξύ ατόμων και γενεών (Sánchez-Hernández κ.α., 2019).

2.2.2 Διάκριση των όρων Ισορροπία Εργασίας-Ζωής - Ισορροπία Εργασίας-Οικογένειας

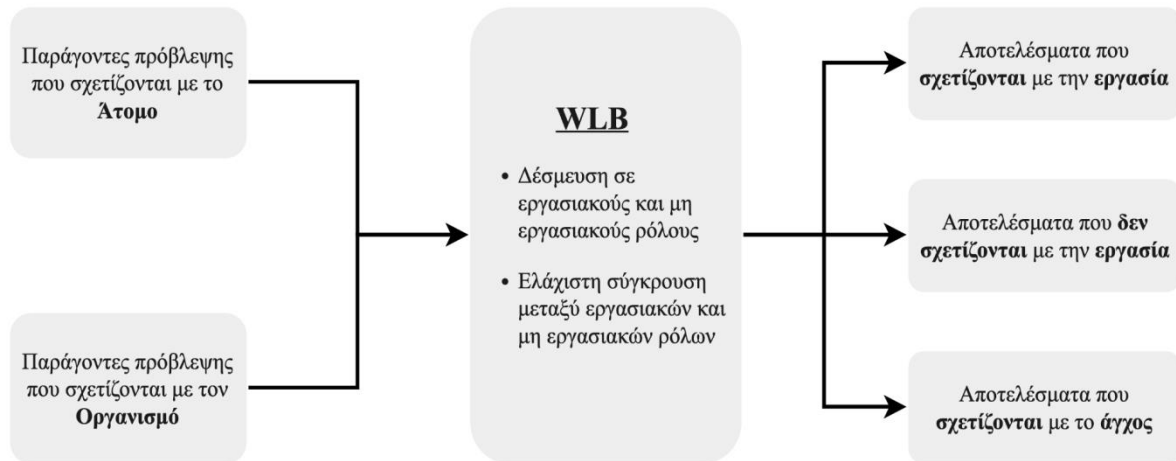
Σε αυτό το σημείο, είναι σκόπιμο να πραγματοποιηθεί διακριτός διαχωρισμός μεταξύ της έννοιας «Ισορροπία Εργασίας-Ζωής» και του συγγενικού όρου «Ισορροπία Εργασίας-Οικογένειας». Στη βιβλιογραφία συχνά αναφέρονται και τα δύο είδη ισορροπίας, τα οποία, όμως, εμφανώς διαφέρουν εννοιολογικά.

Ειδικότερα, πλειάδα ερευνητών υποστηρίζει ότι η ισορροπία εργασίας-οικογένειας διασφαλίζεται όταν εργασιακή και οικογενειακή ζωή συνυπάρχουν με ομαλό, αρμονικό τρόπο (Frone, 2003). Αποτελεί πλέον ένα περισσότερο κοινωνικό παρά ψυχολογικό κατασκεύασμα, όπου αφορά κυρίως ζητήματα που βρίσκονται εκτός του ελέγχου του ατόμου ή που αυτό διαθέτει περιορισμένη ευθύνη (Grzywacz & Carlson, 2007). Από την άλλη πλευρά, στην ισορροπία εργασίας-ζωής περιλαμβάνεται το σύνολο των μη εργασιακών δραστηριοτήτων, και όχι μόνο η οικογενειακή ζωή και ό,τι σχετίζεται με αυτήν. Γι' αυτό το λόγο, ο όρος «Ισορροπία Εργασίας-Ζωής» θεωρείται πιο περιεκτικός, ευρύτερος και με ισχυρότερη επίδραση σε άλλες μεταβλητές από την ισορροπία εργασιακής-οικογενειακής ζωής (Joshin & Deepu, 2019).

2.2.3 Οι παράγοντες επηρεασμού και τα αποτελέσματα της Ισορροπίας Εργασίας-Ζωής

Οι καθηγητές Sirgy και Lee (2017), βασιζόμενοι στις δύο βασικές προαναφερθέντες συνιστώσες της ισορροπίας εργασίας-ζωής, μελέτησαν διεξοδικά τους παράγοντες επηρεασμού αλλά και τα αποτελέσματά της. Η έρευνά τους θα μπορούσε να συμπυκνωθεί στο παρακάτω σχήμα:

Σχήμα 2: Ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο έρευνας για την Ισορροπία Εργασίας-Ζωής
(Sirgy & Lee, 2016, σελ. 233)



Όπως αποτυπώνεται σχηματικά, οι παράγοντες πρόβλεψης της ισορροπίας εργασίας-ζωής διακρίνονται σε όσους σχετίζονται με το άτομο και σε όσους συνδέονται με τον οργανισμό.

Αναφορικά με τους πρώτους παράγοντες, η δέσμευση των ατόμων αλλά και η σημασία που προσδίδουν στην εργασία τους καθορίζει το ενδεχόμενο εξασφάλισης ισορροπίας ή ανισορροπίας μεταξύ της εργασίας και της υπόλοιπης ζωής (Sirgy & Lee, 2017). Είναι φυσικό ότι η εμμονική ενασχόληση ή η οικειοθελής εργασία εκτός ωραρίου, αναντίρρητα διαλύουν οποιαδήποτε πιθανότητα εξισορρόπησης και ενίοτε προξενούν προβλήματα υγείας και κοινωνικού αποκλεισμού. Ακόμη, η οικογενειακή ζωή διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην ισορροπία εργασίας-ζωής, καθώς έχει απαιτήσεις, συγκεκριμένους ρόλους με υποχρεώσεις και ευθύνες. Εντός αυτής της πλευράς της ζωής περιλαμβάνονται ο γάμος, η ανατροφή των παιδιών, αλλά και η φροντίδα των ηλικιωμένων συγγενών. Όλα αυτά μπορεί να διαταράξουν την ισορροπία, καθώς απαιτούν χρόνο και ενέργεια που το άτομο ενδέχεται να μειώσει από την εργασία του. Όσοι δεν διαθέτουν οικογένεια ή δεν έχουν αναλάβει κάποια από τις παραπάνω ευθύνες, έχουν λιγότερο άγχος και πετυχαίνουν καλύτερο ισοζύγιο επαγγελματικής-προσωπικής ζωής (Delecta, 2011). Η ευσυνειδησία ή ο νευρωτισμός είναι κάποια ακόμη στοιχεία της προσωπικότητας του εργαζόμενου που θα μπορούσαν να επιδράσουν θετικά ή αρνητικά αντίστοιχα στην ισορροπία εργασίας-ζωής. Ο τρόπος αντιμετώπισης οποιασδήποτε δυσκολίας προκύψει εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, ο ατομικισμός, ο βαθμός αποδοχής των σχέσεων εξουσίας, η διεκδικητικότητα και η τάση αποφυγής της εργασιακής αβεβαιότητας

αποτελούν αποδεδειγμένα μέρος των ατομικών παραμέτρων επηρεασμού της ισορροπίας εργασίας-ζωής (Sigry & Lee, 2017).

Επιπροσθέτως, η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά του οργανισμού-εργοδότη και από το εργασιακό σύστημα με το οποίο λειτουργεί. Η ζήτηση εργασίας, η χρονική πίεση, αλλά και η δυνατότητα ευελιξίας του προγραμματισμού της εργασίας είναι δυνατόν να ρυθμίσουν την ισορροπία εργασίας-ζωής. Ακόμη, η αυτονομία κινήσεων που παρέχεται από τον οργανισμό στους εργαζομένους, αλλά και η ασάφεια ρόλου μπορεί να ενισχύσουν ή να αποδυναμώσουν την εν λόγω ισορροπία. Ενέργειες υποστήριξης, όπως η μερική απασχόληση, το ευέλικτο ωράριο, οι γονικές άδειες, η παροχή βοήθειας ή επιδόματος για τη φροντίδα παιδιών και ηλικιωμένων και τα προγράμματα που αφορούν την υγεία, συμβάλλουν στην εξισορρόπηση μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας και της υπόλοιπης καθημερινότητας, καθώς ουσιαστικά σχεδιάζονται για να βελτιώσουν την ισορροπία εργασίας-ζωής (Sigry & Lee, 2017).

Όσον αφορά τα αποτελέσματα της ισορροπίας εργασίας-ζωής, θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν στις εξής τρεις κατηγορίες (Sirgy & Lee, 2017):

- Όσα σχετίζονται με την εργασία

Έχει επιβεβαιωθεί ότι η δημιουργία ισοζυγίου μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής προσφέρει στα άτομα αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία, αυξάνει δραματικά την απόδοσή τους, ενώ παράλληλα μειώνει σημαντικά τη σκέψη ή την επιθυμία τους να αποχωρήσουν από την επιχείρηση με στόχο την εύρεση μιας άλλης ευκαιρίας. Εκτός από το βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης, η ισορροπία εργασίας-ζωής επιδρά θετικά στην αφοσίωση, αλλά και στην επιθυμία για επαγγελματική ανέλιξη εντός του οργανισμού (Brough κ.α., 2020; Chan κ.α., 2017; Sirgy & Lee, 2017)

- Όσα δε σχετίζονται με την εργασία

Αν και τα αποτελέσματα της ισορροπίας εργασίας-ζωής που δεν αφορούν το χώρο εργασίας έχουν λάβει μικρότερο ερευνητικό ενδιαφέρον, εν τέλει μπορεί να καταστούν ουσιώδη για την καθημερινή ζωή. Ειδικότερα, η εξισορρόπηση έχει ως αποτέλεσμα, μεταξύ άλλων, την καλλιέργεια του αισθήματος της γενικότερης ικανοποίησης, την ευχαρίστηση από την επικρατούσα συζυγική, οικογενειακή ή και γονική κατάσταση, την ομαλή λειτουργία του

θεσμού της οικογένειας, αλλά και την επαρκή ανταπόκριση στις απαιτήσεις των διαφόρων ρόλων της ζωής. Φυσικά, σε όλα τα παραπάνω συμπεριλαμβάνεται η ικανοποίηση και η αναψυχή που βιώνει ένα άτομο από τον ελεύθερο του χρόνο. Η μείωση των συγκρούσεων με μέλη της οικογένειας ή του στενού φιλικού και κοινωνικού περίγυρου είναι επίσης απόρροια της ισορροπίας εργασίας-ζωής (Brough κ.α., 2020; Brough & O'Driscoll, 2010; Sirgy & Lee, 2017).

- Όσα σχετίζονται με το άγχος

Η ισορροπία εργασίας-ζωής συχνά συσχετίζεται με τη μείωση του άγχους, είτε αυτό αφορά την εργασία, είτε ζητήματα της καθημερινότητας και της οικογένειας. Έτσι, μέσω της εξισορρόπησης επαγγελματικών και προσωπικών υποχρεώσεων, φαινόμενα όπως κατάθλιψη, υπερβολική κόπωση, σωματική-ψυχολογική-πνευματική καταπόνηση, κατάχρηση αλκοόλ ή τσιγάρου και υψηλή αρτηριακή πίεση εμφανίζονται λιγότερο στα εργαζόμενα άτομα (Brough κ.α., 2020, Sirgy & Lee, 2017; Timms κ.α., 2015).

Συμπληρωματικά με όσα προαναφέρθηκαν, έχει διατυπωθεί θεωρία σύμφωνα με την οποία η ισορροπία μεταξύ της εργασίας και των υπόλοιπων πτυχών της ανθρώπινης ύπαρξης συνδέεται άρρηκτα με την ποιότητα ζωής, γεγονός που καθιστά την πρώτη έννοια βαρύνουσας σημασίας (Greenhaus κ.α., 2003).

2.3 Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού

2.3.1 Η έννοια του Ταίριασματος Ατόμου-Οργανισμού

Τις τελευταίες δεκαετίες, η ανάγκη των οργανισμών για στελέχωση με ικανό, επαρκώς καταρτισμένο και με διάθεση για επαγγελματική εξέλιξη ανθρώπινο δυναμικό καθίσταται επιτακτική. Αυτή η απαίτηση ενδέχεται να συνδράμει τελικά στην επιτυχία του εκάστοτε εργοδότη έναντι των ανταγωνιστών του (Davis & Hase, 1999).

Ωστόσο, η θετική πορεία μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά της να προσελκύσει, να προσλάβει, να παρακινήσει και να διατηρήσει στους κόλπους της άτομα-εργαζόμενους που μοιράζονται κοινές αξίες, αντιλήψεις και στόχους μαζί της. (Kristof-Brown,

1996). Στη συνέχεια, λοιπόν, θα εξεταστεί αυτός ακριβώς ο όρος: το «Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού» (Person-Organization fit ή πιο σύντομα P-O fit).

Η πρώτη ιδέα για τη «γέννηση» της υπό μελέτη έννοιας εμφανίστηκε το 1957, όταν ο Αμερικανός Καθηγητής Chris Argyris υποστήριξε ότι οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από διαφορετικά είδη κλίματος και ότι το τελευταίο επηρεάζει σημαντικά την προσέλκυση προσωπικού. Ουσιαστικά, ανέπτυξε μία θεωρία σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες επιλέγουν να συνεργαστούν με άτομα που διαθέτουν το «σωστό τύπο» κατά τα δικά τους πρότυπα. Στη συνέχεια, το 1987, η παραπάνω σκέψη επεκτάθηκε μέσω του μοντέλου του Schneider, το οποίο βασίστηκε στο γνωστό τρίπτυχο προσέλκυση-επιλογή-αποχώρηση (Kristof-Brown & Jansen, 2007). Ειδικότερα, σύμφωνα με το εν λόγω μοντέλο, «οι άνθρωποι σε κάθε οργανισμό είναι μοναδικοί, διότι είναι αυτοί που ένωσαν έλξη προς αυτόν, επιλέχθηκαν από αυτόν και επέλεξαν να παραμείνουν σε έναν οργανισμό» (Schneider κ.α., 1998, σελ. 463).

Πλέον, οι περισσότεροι ερευνητές ορίζουν το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού ως «τη συμβατότητα μεταξύ ατόμων και οργανισμών που προκύπτει όταν: α. τουλάχιστον ένας από τους δύο παρέχει αυτό που χρειάζεται ο άλλος, β. και οι δύο μοιράζονται κοινά, θεμελιώδη χαρακτηριστικά, γ. συμβαίνουν και τα δύο προηγούμενα». Συμπερασματικά, σύμφωνα με την Kristof-Brown, μία σύντομη και απλή προσέγγιση ορισμού του εξεταζόμενου όρου είναι η εξής: «η συμβατότητα μεταξύ των ατόμων και των οργανισμών για τους οποίους εργάζονται». Παρ' όλα αυτά, δεν υπάρχει μία σαφής ερμηνεία της λέξης «συμβατότητα», καθώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί με διαφορετικούς τρόπους. (Kristof-Brown, 1996, σελ. 3-4). Στην επόμενη ενότητα «Οι διαστάσεις του Ταίριασματος Ατόμου-Οργανισμού» θα γίνει σχετική αναφορά.

Τέλος, θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι η συμβατότητα του ατόμου αφορά τη σχέση του με τη συνολική εικόνα της εκάστοτε επιχείρησης και όχι αποκλειστικά με μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, μια ομάδα ή έναν προϊστάμενο (Kristof-Brown, 1996; Verquer κ.α., 2003).

2.3.2 Οι διαστάσεις του Ταίριασματος Ατόμου-Οργανισμού

Όπως λέχθηκε και προηγουμένως, το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού σχετίζεται με τον βαθμό συμβατότητας ενός ατόμου με έναν οργανισμό. Οι αντιλήψεις για τη συμβατότητα χωρίζονται κυρίως με βάση δύο παραμέτρους (Kristof-Brown, 1996).

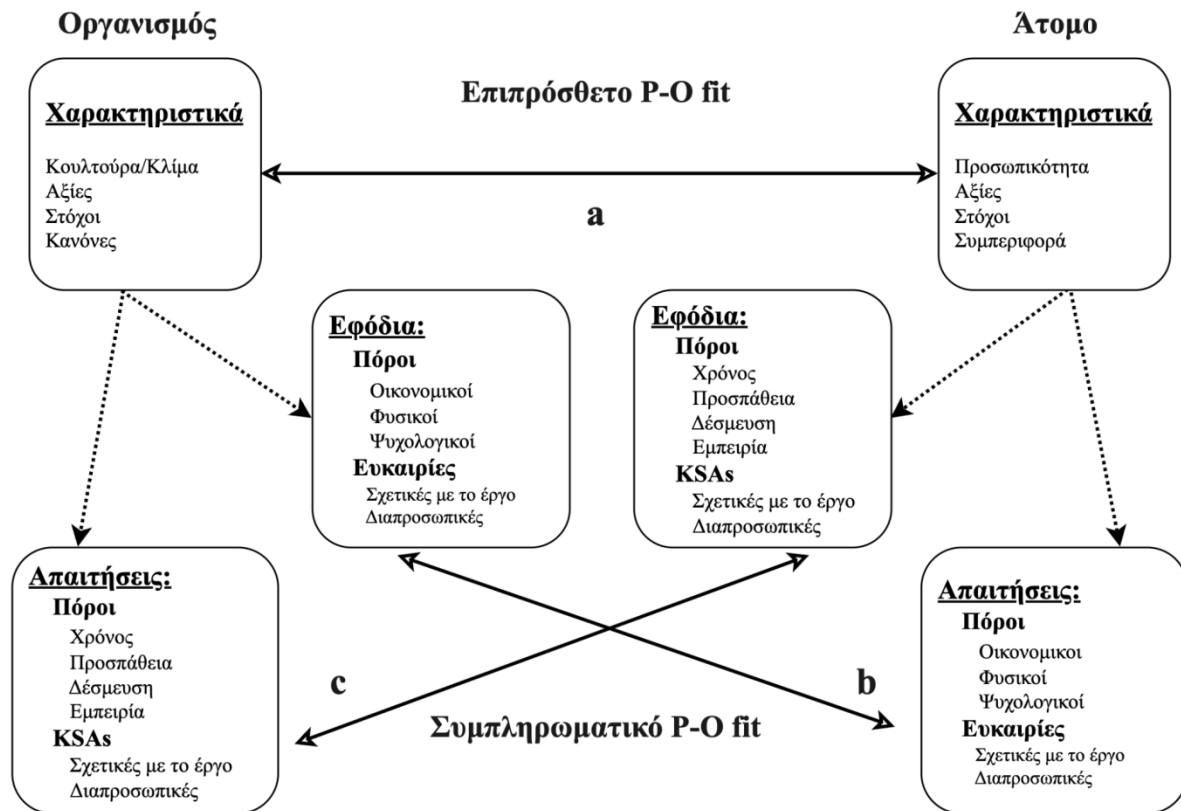
Η πρώτη διάσταση διακρίνει το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού σε επιπρόσθετο (supplementary) και συμπληρωματικό (complementary). Πιο συγκεκριμένα, η επιπρόσθετη συμβατότητα υπαγορεύει ότι τα χαρακτηριστικά των δύο μερών, ατόμου και επιχείρησης, εμφανίζουν κάποια ομοιότητα (Muchinsky & Monahan, 1987). Σε αυτή την περίπτωση, χαρακτηριστικά για έναν οργανισμό αποτελούν το κλίμα, η κουλτούρα, οι στόχοι, οι αξίες και οι κανόνες. Αντίστοιχα, από την πλευρά του ατόμου περιλαμβάνονται οι στόχοι, οι αξίες, η συμπεριφορά και η προσωπικότητα. Στην επιπρόσθετη συμβατότητα, λοιπόν, μια επιχείρηση διαθέτει χαρακτηριστικά όπως στόχους, πεποιθήσεις και κανόνες με τα οποία μπορεί να εναρμονιστεί η προσωπικότητα και η στάση ενός ατόμου-εργαζομένου (Kristof-Brown, 1996). Από την άλλη πλευρά, ως συμπληρωματική συμβατότητα θεωρείται η κατάσταση κατά την οποία τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ατόμου προσθέτουν στον οργανισμό κάτι που του λείπει. Έτσι, ανεπαρκή στοιχεία του περιβάλλοντος εξισορροπούνται μέσω των ικανοτήτων του εκάστοτε εργαζομένου, αλλά και το αντίστροφο (Muchinsky & Monahan, 1987). Με αυτό τον τρόπο, και τα δύο μέρη συνδράμουν στην ικανοποίηση των αναγκών του άλλου (Khaola & Sebotsa, 2015).

Σχετικά με την επιπρόσθετη συμβατότητα, η βιβλιογραφία επικεντρώνεται, ως επί το πλείστον, σε δύο μεθόδους: τη συμφωνία αξιών (Chatman, 1991) και τη συμφωνία στόχων (Vancouver κ.α., 1994). Οι υποστηρικτές της συμφωνίας αξιών τονίζουν ότι οι αξίες αποτελούν φερέγγυο εργαλείο, καθώς παραμένουν σταθερές και θεμελιώδεις (Chatman, 1991). Από την άλλη πλευρά, η συμφωνία στόχων, βασιζόμενη στο τρίπτυχο του προαναφερθέντος μοντέλου Schneider, επισημαίνει ότι τα άτομα έχουν την τάση να επιθυμούν να εργαστούν σε έναν οργανισμό με παρόμοια στοχοθεσία με τη δική τους (Cable & Judge, 1996; Judge & Bretz, 1992; Schneider κ.α., 1998, βλ. Bellou, 2009).

Η δεύτερη θεωρία αντίληψης για το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού το διαχωρίζει σε δύο υποκατηγορίες: ανάγκες-παροχές και απαιτήσεις-ικανότητες. Όσον αφορά τις ανάγκες-παροχές, η συμβατότητα προκύπτει όταν μία επιχείρηση ικανοποιεί τις ανάγκες των ατόμων που εργάζονται σ' αυτή μέσω παροχών. Στις τελευταίες περιλαμβάνονται υλικοί, οικονομικοί και ψυχολογικοί πόροι, αλλά και ευκαιρίες για διαπροσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη. Στον αντίποδα, ο βαθμός ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού μπορεί να καθορίζεται από τις ικανότητες ενός εργαζομένου να εκπληρώσει τις απαιτήσεις της εργοδοσίας. Ως απαιτήσεις της

εκάστοτε εταιρείας προς τους υπαλλήλους της λογίζονται ο χρόνος, η καταβληθείσα προσπάθεια, οι γνώσεις, οι δεξιότητες και η εργασιακή δέσμευση (Kristof-Brown, 1996).

Σχήμα 3: Διάφορες αντιλήψεις για το Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού
(Kristof-Brown, 1996, σελ. 4)



Αξίζει να σημειωθεί ότι παρατηρήθηκε προτίμηση πολλών ερευνητών να μελετούν το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού με την οπτική της επιπρόσθετης συμβατότητας. Αυτό συμβαίνει διότι στο παρελθόν αποδείχθηκε ότι αποδίδει υψηλότερες συσχετίσεις με τα αποτελέσματα της οποιασδήποτε έρευνας, από ότι η συμπληρωματική (π.χ. Cable & DeRue, 2002; Kristof-Brown κ.α., 2005; βλ. Khaola & Sebotsa, 2015). Τέλος, πλειάδα εμπειρικών ερευνών κάνει χρήση μόνο της μιας διάστασης, αγνοώντας την δεύτερη.

2.3.3 Τα αποτελέσματα του Ταίριασματος Ατόμου-Οργανισμού

Είναι κοινά παραδεκτό ότι η συμβατότητα ατόμου-οργανισμού επιφέρει μακροπρόθεσμες συνέπειες και στα δύο συμβαλλόμενα μέρη. Σύμφωνα με την Αμερικανίδα Kristof-Brown

(1996), τα αποτελέσματα που προξενούνται στο επίπεδο του ατόμου-εργαζομένου επικεντρώνονται κυρίως στους εξής τομείς:

- Εργασιακή συμπεριφορά

Τα άτομα που τείνουν να ταιριάζουν με τον οργανισμό που εργάζονται, φαίνεται πως επιδεικνύουν θετικότερη στάση, καθώς διακατέχονται από το αίσθημα ότι θα καταφέρουν να εκπληρώσουν τους στόχους τους. Όσο μεγαλύτερη είναι η αναντιστοιχία μεταξύ οργανισμού και ατόμου, τόσο πιο αυξημένος είναι ο κίνδυνος εμφάνισης αντιπαραγωγικών ή αντισυνεργατικών δράσεων (Chatman, 1991). Μάλιστα, ως προς την εργασιακή συμπεριφορά, ακόμη πιο σημαντική είναι η επίδραση του ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού σε υπαλλήλους που εργάζονται στο χαμηλότερο και στο μεσαίο επίπεδο (Aumann & Ostroff, 2006).

- Πρόθεση για παραίτηση ή αλλαγή θέσης εργασίας

Το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού έχει θεωρηθεί ως το «κλειδί» για τη διατήρηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού εντός της επιχείρησης. Η αφοσίωση του προσωπικού είναι βαρύνουσας σημασίας για την επιβίωση σε μια ανταγωνιστική αγορά εργασίας (Bowen κ.α., 1991). Έτσι, τα άτομα που αντιλαμβάνονται ότι ταιριάζουν με τον οργανισμό τους είναι λιγότερο πρόθυμοι να παραιτηθούν (Jin κ.α., 2016).

- Άγχος

Έχει αποδειχθεί ότι άτομα που ταιριάζουν με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού-εργοδότη, παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα άγχους στην εργασία (Chesney & Rosenman, 1980; Ivancevich & Matteson, 1980; Matteson & Ivancevich, 1982, βλ. Kristof-Brown, 1996).

- Προκοινωνική συμπεριφορά ³

Το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού επηρεάζει με θετικό πρόσημο την προκοινωνική συμπεριφορά των υπαλλήλων, τη διάθεσή τους να εργαστούν ομαδικά και με ηθικό τρόπο (Kristof-Brown, 1996)

³ Με τον όρο «Προκοινωνική Συμπεριφορά» ενός ατόμου νοείται το σύνολο θετικών πράξεων που στόχο έχουν να βοηθήσουν τους άλλους ανθρώπους ή την κοινωνία. Το κίνητρο για αυτές τις δράσεις είναι άγνωστο και όχι καθαρά αλτρουιστικό (Eisenberg, 1982).

- Εργασιακή απόδοση

Η συμβατότητα ατόμου-οργανισμού επιδρά θετικά στην εργασιακή απόδοση. Σε σχετική έρευνα αποδείχθηκε ότι οι υπάλληλοι που εργάζονταν σε βιομηχανίες και είχαν μικρή απόκλιση μεταξύ των προτιμήσεών τους και των στόχων της επιχείρησης, παρουσίασαν πιο αυξημένη εργασιακή απόδοση σε σύγκριση με τους υπόλοιπους (Tziner, 1987).

Στον αντίποδα των παραπάνω θετικών αποτελεσμάτων για το άτομο, εντυπωσιακό θα μπορούσε να θεωρηθεί το συμπέρασμα πολλών ερευνητών για τις συνέπειες του εν λόγω ταιριάσματος στον εκάστοτε οργανισμό (Kristof-Brown, 1996). Συγκεκριμένα, έχει υποστηριχθεί ότι ο μεγάλος βαθμός συμβατότητας ατόμου-επιχείρησης, ενδέχεται να επιφέρει στη δεύτερη έλλειψη καινοτομίας (Argyris, 1957, βλ. Kristof-Brown, 1996) και στελέχωση από «μυωπικούς» υπαλλήλους με ανικανότητα να ανταπεξέλθουν σε ένα συνεχόμενα μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον (Schneider, 1987, βλ. Kristof-Brown, 1996). Για την αποφυγή όλων αυτών και την εξασφάλιση ανάπτυξης, έχει προταθεί η ύπαρξη χαμηλού βαθμού ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού σε ό, τι αφορά υψηλά ιστάμενους εργαζομένους (Walsh, 1987).

2.4 Εργασιακή Ικανοποίηση

2.4.1 Η έννοια της Εργασιακής Ικανοποίησης

Η έννοια «Εργασιακή Ικανοποίηση» (Job Satisfaction) αποτελεί αντικείμενο διαρκούς μελέτης από την ευρύτερη ακαδημαϊκή κοινότητα, τον κλάδο της κοινωνικής ψυχολογίας και της διοίκησης επιχειρήσεων (Zhu, 2013). Μάλιστα, εδώ και πολλές δεκαετίες, η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτενούς θεωρητικής και πρακτικής έρευνας στον τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Συχνά δε, αναδεικνύεται ως κεντρική μεταβλητή σε ποικίλες επιστημονικές και ερευνητικές εργασίες (Spector, 1997).

Μία πρώιμη προσπάθεια εννοιολογικού προσδιορισμού της εργασιακής ικανοποίησης πραγματοποιήθηκε από τον Locke, σύμφωνα με τον οποίον «είναι μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την εκτίμηση ενός ατόμου για την εργασία του ή την εργασιακή του εμπειρία». Με άλλα λόγια, το αίσθημα της ικανοποίησης προκύπτει από το συνδυασμό της γνώσης και των συναισθημάτων (Locke, 1976, βλ. Judge κ.α., 2001, σελ.

26). Μια πιο απλοϊκή προσέγγιση υπαγορεύει ότι «η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με το πως νιώθουν τα άτομα με τις εργασίες τους και τις διάφορες πτυχές των εργασιών τους» (Spector, 1997, σελ. 2). Πιο πρόσφατα, έχει ερμηνευτεί ως μια συναισθηματική κατάσταση που γεννάται από την αντίληψη ότι η εργασία επιτρέπει την ικανοποίηση υλικών και ψυχολογικών αναγκών (Aziri, 2008, βλ. Aziri, 2011). Άλλη μελέτη έχει υποστηρίξει ότι η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται με το πόσο αρέσει στους εργαζομένους η δουλειά τους (Millán κ.α., 2013).

Σε αυτό το σημείο, κρίνεται σκόπιμο να τονιστεί η βαθιά υποκειμενική φύση του αισθήματος της ικανοποίησης. Ενδεχομένως, αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο δεν έχει συγκεντρώσει το ενδιαφέρον των οικονομικών επιστημόνων, καθώς οι τελευταίοι δεν επιθυμούν να εξετάζουν δεδομένα που βασίζονται σε υποκειμενικά κριτήρια και συναισθήματα (Millán κ.α., 2013; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000). Άλλωστε, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου εργαζόμενοι, λόγω των επικρατούντων κοινωνικών και οικονομικών συνθηκών, αντιμετωπίζουν τις εργασίες τους με υψηλό επίπεδο ικανοποίησης, παρά το γεγονός ότι αντικειμενικά η ποιότητά τους είναι χαμηλή (Brown κ.α., 2012).

2.4.2 Τα χαρακτηριστικά της Εργασιακής Ικανοποίησης

Σύμφωνα με τον Spector, τα κυριότερα χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης είναι τρία και απαριθμίζονται ως εξής (Spector, 1997):

1. Οι οργανισμοί οφείλουν να λειτουργούν με βάση τις ανθρώπινες αξίες, ούτως ώστε τα άτομα να εργάζονται εντός ενός περιβάλλοντος χαρακτηρισμένου από σεβασμό και δικαιοσύνη. Σε μια τέτοια περίπτωση, η αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να λειτουργήσει ως δείκτης της απόδοσης των εργαζομένων ή της καλής ψυχικής και συναισθηματικής τους κατάστασης.
2. Ανάλογα με το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης, η συμπεριφορά των εργαζομένων έχει άμεση επίδραση στη λειτουργία και τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Ειδικότερα, η εργασιακή ικανοποίηση θα αποφέρει θετική συμπεριφορά στους εργαζομένους, ενώ αντίστροφα, η δυσαρέσκεια από την εργασία θα προκαλέσει αρνητική συμπεριφορά.

3. Η ικανοποίηση από την εργασία ενδέχεται να λειτουργήσει ως δείκτης οργανωσιακών δραστηριοτήτων. Μέσω της αξιολόγησης των τελευταίων, τα επίπεδα ικανοποίησης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στα διάφορα τμήματα του οργανισμού και να συμβάλλουν στον καθορισμό των οργανωσιακών αλλαγών που πρέπει να επιτευχθούν προκειμένου να ενισχυθεί η απόδοση.

2.4.3 Οι παράγοντες επηρεασμού της Εργασιακής Ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται ένα πολύπλοκο και πολύπλευρο φαινόμενο. Οι παράγοντες επηρεασμού της θα μπορούσαν να συγκεντρωθούν σε προσωπικούς, εργασιακούς και όσους ελέγχονται από τη Διοίκηση (Mishra, 2013):

- Προσωπικοί παράγοντες

Εντός των προσωπικών χαρακτηριστικών, περιλαμβάνονται δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης, αλλά και ο χρόνος προϋπηρεσίας:

- Φύλο

Έχει πραγματοποιηθεί πληθώρα μελετών σχετικά με τον τρόπο και το βαθμό που το φύλο ενδεχεται να επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με έρευνες που διεξήχθησαν σε Μεγάλη Βρετανία και Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, οι γυναίκες δηλώνουν περισσότερο ευχαριστημένες από τους άνδρες, γεγονός που μάλλον προκαλεί ερωτήματα, αν συνυπολογιστεί η ανισότητα που υφίστανται στην αγορά εργασίας (Clark, 1997). Μάλιστα, στο ίδιο πλαίσιο, το γυναικείο φύλο προτιμάει να εργάζεται με συναδέλφους που διατηρεί φιλικές σχέσεις, σε αντίθεση με τους άνδρες που είναι ευχαριστημένοι με μια υψηλή αμοιβή (Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000).

- Ηλικία

Αν και η ηλικία φαίνεται να είναι πιο σημαντική από το φύλο, εν τέλει δεν έχει συμφωνηθεί μία συγκεκριμένη σχέση μεταξύ αυτής και της μεταβλητής της εργασιακής ικανοποίησης. Ειδικότερα, έχει παρατηρηθεί ότι η αύξηση της ηλικίας συνεπάγεται μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία, σχηματίζοντας μια θετική συσχέτιση (Wilks & Neto, 2012). Από την άλλη πλευρά, έχει υποστηριχθεί στη βιβλιογραφία και το εντελώς αντίθετο: ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι χαμηλότερη με το πέρασμα των χρόνων της ηλικίας (Mishra,

2013). Υπάρχει ακόμη μία θεωρία, σύμφωνα με την οποία, ηλικία και ικανοποίηση σχηματίζουν μια σχέση σχήματος “U” ή “J”, όπου η δεύτερη ελαχιστοποιείται κατά την διάρκεια της τρίτης δεκαετίας της ζωής των εργαζομένων (Blanchflower & Oswald, 1999).

- Εκπαίδευση

Και σε αυτή την περίπτωση, αν και η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ εκπαίδευσης και εργασιακής ικανοποίησης είναι αδιαμφισβήτητη, ερώτημα παραμένει το πρόσημο της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης. Συγκεκριμένα, έρευνα των Theodossiou και Vasileiou (2007), παρατήρησε τη θετική στατιστικά σημαντική σχέση των δύο μεταβλητών για το ανδρικό φύλο. Μάλιστα, άτομα με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και εξειδίκευσης, όπως διευθυντές, εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από άλλους, καθώς τους δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους εντός του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Στον αντίποδα, έχει παρουσιαστεί έρευνα όπου, διατηρώντας το εισόδημα σε σταθερά επίπεδα, ο βαθμός ικανοποίησης δείχνει να είναι αντιστρόφως ανάλογος του επιπέδου εκπαίδευσης (Clark & Oswald, 1996).

- Χρόνος προϋπηρεσίας

Τα έτη προϋπηρεσίας ενός εργαζόμενου, τα οποία αποτελούν ένδειξη των δεξιοτήτων του, έχουν θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση (Muntazeri & Indrayanto, 2018).

- Εργασιακοί παράγοντες

Εντός των εργασιακών παραγόντων περιλαμβάνονται το είδος της εργασίας, οι απαιτούμενες δεξιότητες, η επαγγελματική κατάσταση, αλλά και η ευθύνη:

- Είδος της εργασίας

Το είδος της εργασίας θα μπορούσε να θεωρηθεί ο σπουδαιότερος μεταξύ των εργασιακών παραγόντων (Mishra, 2013). Σχετικά πρόσφατη έρευνα έχει καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι αυτοαπασχολούμενοι εργαζόμενοι εκδηλώνουν αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης σε σχέση με τους μισθωτούς λόγω του είδους της εργασίας τους. Όσοι δεν είναι υπόλογοι σε κάποιον εργοδότη, διαθέτουν μεγαλύτερη αυτονομία και μπορούν να πάρουν περισσότερες πρωτοβουλίες (Millán κ.α., 2013). Φυσικά, και το αντικείμενο εργασίας διαδραματίζει από μόνο του σημαντικότατο ρόλο, καθώς η εργασιακή ικανοποίηση πηγάζει από το ενδιαφέρον των

ατόμων για τη δουλειά τους και τη διαχείριση των προκλήσεων που προκύπτουν (Vignali, 1997).

- Απαιτούμενες δεξιότητες

Συχνά, υπάρχει αναντιστοιχία μεταξύ των απαιτούμενων επαγγελματικών δεξιοτήτων για μια θέση εργασίας, καθώς οι ικανότητες που απαιτούνται δε συνάδουν με όσες διαθέτουν ήδη οι υφιστάμενοι εργαζόμενοι. Αυτή η δυσανάλογη σχέση επηρεάζει αρνητικά την ικανοποίηση του προσωπικού (Badillo-Amador & Vila, 2013).

- Επαγγελματική κατάσταση

Σε θέσεις εργασίας και οργανισμούς με λιγότερο κύρος και χαμηλότερο κοινωνικοοικονομικό επίπεδο, οι υπάλληλοι φαίνεται ότι δεν αισθάνονται ιδιαίτερα ικανοποιημένοι (Mishra, 2013).

- Ευθύνη

Ανάλογα με το αντικείμενο της εργασίας, η ικανοποίηση δύναται να προέρχεται από τις ευθύνες που αναλαμβάνει ένας εργαζόμενος (Vila & Garcia-Mora). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού αποτελεί η περίπτωση των διευθυντών εργοστασίου, οι οποίοι παρά τις αυξημένες υποχρεώσεις που διαθέτουν, εμφανίζονται αρκετά ικανοποιημένοι (Mishra, 2013).

- Παράγοντες που ελέγχονται από τη Διοίκηση

Εντός των παραγόντων που βρίσκονται υπό τον έλεγχο της Διοίκησης μιας επιχείρησης περιλαμβάνονται ο μισθός, οι εργασιακές συνθήκες, τα πακέτα παροχών, η εργασιακή ασφάλεια, αλλά και οι ευκαιρίες για προαγωγή:

- Μισθός

Ο μισθός αποτελεί μάλλον τον παράγοντα επηρεασμού με τη σπουδαιότερη σημασία (Mishra, 2013). Είναι λογικό ότι η αύξηση των χρηματικών απολαβών ενός ατόμου θα επιφέρει συνεπακόλουθη αύξηση του βαθμού ικανοποίησης του. Βέβαια, αυτό δε σημαίνει ότι το επίπεδο ικανοποίησης θα παραμείνει σταθερό, καθώς μετά από μια ενδεχόμενη βελτίωση της οικονομικής ανταμοιβής, οι επαγγελματικοί στόχοι πιθανόν να μετατοπιστούν σε κάποιο άλλο πεδίο και η ευχαρίστηση να παρελθεί (Easterlin, 2001)

- Εργασιακές συνθήκες

Οι όσο το δυνατόν καλύτερες συνθήκες εργασίας που χαρακτηρίζονται από άνεση, επιφέρουν αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης (Mishra, 2013). Βέβαια, άτομα που βιώνουν δυσάρεστες εργασιακές συνθήκες μπορεί να προσαρμόσουν την αντίληψή τους σε αυτά τα περιβάλλοντα, καθώς τα έχουν συνηθίσει. Έτσι, ρυθμίζονται οι προσδοκίες τους προς τα κάτω και άρα και ο βαθμός ικανοποίησης τους (Poggi, 2010).

- Πακέτα παροχών

Τα παρεχόμενα οφέλη που προσφέρονται από μια επιχείρηση λογίζονται ως μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις, δεδομένου, μάλιστα, ότι λόγω αυτών οι εργαζόμενοι νιώθουν πιο ικανοποιημένοι. Διευκρινίζεται ότι παροχή θεωρείται, μεταξύ άλλων, η ιατρική ασφαλιστική κάλυψη (Tessema κ.α., 2013). Συνήθως, όσοι διαθέτουν μεγαλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης και αυξημένο μισθό, επικεντρώνονται στα πακέτα παροχών (Mishra, 2013).

- Εργασιακή ασφάλεια

Μια σταθερή εργασία έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να ικανοποιεί τους εργαζομένους έναντι μιας ασταθούς (Mishra, 2013). Η σχέση μεταξύ της υποκειμενικής αντίληψης του προσωπικού για τον κίνδυνο απώλειας της θέσης εργασίας του και της εργασιακής ικανοποίησης έχει διερευνηθεί και έχει δείξει ότι διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην παραγωγικότητα και στην αποδοτικότητα (Theodossiou & Vasileiou, 2007).

- Ευκαιρίες για προαγωγή

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης απολαμβάνει μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση όταν δεν αντιλαμβάνεται την ύπαρξη εμποδίων στην επαγγελματική του ανέλιξη σε υψηλότερης βαθμίδας θέσεις εργασίας. Η έλλειψη αυτής της «γυάλινης οροφής» έχει ακόμη πιο θετικά αποτελέσματα σε εργαζόμενες γυναίκες νεαρής ηλικίας (Semykina & Linz, 2013).

Για μια πιο ολιστική προσέγγιση των παραγόντων επηρεασμού, θα μπορούσαν να προστεθούν, μεταξύ άλλων, οι φιλοδοξίες των εργαζομένων, το κοινωνικό τους επίπεδο και οι οικογενειακές τους σχέσεις (Mishra, 2013).

2.4.4 Τα αποτελέσματα της Εργασιακής Ικανοποίησης

Στη βιβλιογραφία, η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης γίνεται φανερή κυρίως μέσω των αποτελεσμάτων που προσφέρει.

Αρχικά, έχει διατυπωθεί η θεωρία ότι η εργασιακή ικανοποίηση χαρίζει συνολική ευημερία στη ζωή των ατόμων, ενώ ταυτόχρονα τους εξασφαλίζει καλύτερη σωματική υγεία. Η απουσία πονοκεφάλων, η αποφυγή κατάθλιψης ή άγχους και η βελτιωμένη ψυχολογία αποτελούν μόνο μερικά από τα προνόμια που ενδέχεται να απολαμβάνουν όσοι αισθάνονται εργασιακά ικανοποιημένοι (Spector, 1997).

Βεβαίως, ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης ενέχει θετικές ή αρνητικές συνέπειες όσον αφορά την παραγωγικότητα του προσωπικού, και συγκεκριμένα τα εξής ζητήματα: οργανωσιακή συμπεριφορά, αφοσίωση στον οργανισμό, απουσία από την εργασία, επιθυμία αλλαγής εργασιακού περιβάλλοντος (Aziri, 2011; Spector, 1997). Ως προς την εργασιακή απόδοση, είναι εντυπωσιακό ότι παρά το κυρίαρχο παλιό γνωμικό «ο ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι ο παραγωγικός εργάτης», εν τέλει δεν έχει διενεργηθεί κάποια αξιομνημόνευτη ερευνητική πρόοδος ως προς την απόδειξη θετικής στατιστικά σημαντικής συσχέτισης της ικανοποίησης με την εργασιακή απόδοση (Locke, 1970). Αυτή η δυσκολία απόδειξης θετικής σχέσης ενδεχομένως να οφείλεται στη μεροληψία που διακατέχουν τα εργαλεία μέτρησης της απόδοσης (Spector, 2012, βλ. Meier & Spector, 2015). Εξάλλου, είναι λογικό ότι οι εργαζόμενοι που αισθάνονται χαρούμενοι και ικανοποιημένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον εργάζονται με μεγαλύτερο ζήλο, ενώ αντίστοιχα όσοι αποδίδουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, λαμβάνουν τελικά τις αντίστοιχες ανταμοιβές, γεγονός που τους ικανοποιεί. Επομένως, θα μπορούσε ίσως να υποστηριχθεί ότι η σχέση εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία είναι αμφίδρομη και αλληλένδετη (Meier & Spector, 2013). Ζητήματα αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς όπως εγκατάλειψη της εργασίας ή απουσία από αυτήν δεν παρατηρούνται σε ευχαριστημένους και ικανοποιημένους υπαλλήλους (Carsten & Spector, 1987; Dalton & Mesch, 1991).

Κεφάλαιο 3

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Νεοφυείς Επιχειρήσεις

3.1 Η έννοια των Νεοφυών Επιχειρήσεων

Η έννοια «Νεοφυείς Επιχειρήσεις» (Startups) που εστιάζει κυρίως σε δυναμικές επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, έχει εμφανιστεί ήδη δειλά από τη δεκαετία του 1970 (Skala, 2019).

Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, η νεοφυής επιχειρηματικότητα αποτελεί μια μάλλον αμφιλεγόμενη έννοια, καθώς έχουν αναπτυχθεί διάφορες προσεγγίσεις, εκ των οποίων κάποιες είναι ακόμη και αντικρουόμενες (Paternoster κ.α., 2014). Το ζήτημα της δυσκολίας καθιέρωσης ενός ευρύτερου ορισμού ενέχει κινδύνους όχι μόνο για την επιστημονική και ακαδημαϊκή κοινότητα, αλλά και για την επιχειρηματικότητα στην πράξη. Η υποστήριξη που δικαιούται να λάβει κάποια νεοφυής επιχείρηση έγκειται στη σχετική ερμηνεία της έννοιας και στο αν, σύμφωνα με την εκάστοτε αποσαφήνιση, ανήκει στην κατηγορία των νεοφυών οργανισμών ή όχι (Skala, 2019).

Συχνά γίνεται χρήση τριών κριτηρίων προκειμένου να ταξινομηθεί μια επιχείρηση στην κατηγορία των νεοφυών. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να είναι ταυτόχρονα «νέα», «ενεργή» και «ανεξάρτητη» (Luger & Koo, 2005). Σε αυτό το πλαίσιο, κατά τους Salamzadeh και Kawamorita Kesim (2015), οι νεοφυείς επιχειρήσεις είναι νεοσύστατες, μάχονται για την επιβίωση τους και λειτουργούν κυρίως βασιζόμενες σε εξαιρετικές ιδέες. Επιπλέον, νεοφυείς θεωρούνται «οι νέες επιχειρήσεις που παράγουν, αναπτύσσουν και εμπορεύονται καινοτόμα αγαθά ή υπηρεσίες υψηλής τεχνολογικής αξίας» (Del Bosco κ.α., 2019, σελ. 146). Έχει υποστηριχθεί ότι ο λόγος ίδρυσής τους είναι ο σχεδιασμός νέων προϊόντων ή υπηρεσιών κάτω από συνθήκες μεγάλης αβεβαιότητας (Ries, 2011). Τους αποδίδονται εγχειρήματα με περιορισμένο ιστορικό λειτουργίας και λίγες προϋπάρχουσες, καθιερωμένες μεθόδους (Sae Lim κ.α., 2008).

Ένας από τους πιο διαδεδομένους ορισμούς διατυπώθηκε από τον Αμερικανό Καθηγητή και επιχειρηματία, Steve Blank, και παραδόξως δεν περιλαμβάνει τα προαναφερθέντα τρία

κριτήρια. Με αυτό τον τρόπο, αποφεύγεται η σύνδεση της νεοφυούς επιχειρηματικότητας με την ηλικία, τον τομέα δραστηριοποίησης ή την καινοτομία του εκάστοτε οργανισμού (Skala, 2019). Κατά τον Blank (2013), νεοφυής είναι μια επιχείρηση που δημιουργείται με σκοπό την αναζήτηση ενός επαναλαμβανόμενου και επεκτάσιμου επιχειρηματικού μοντέλου. Φυσικά, οι νεοφυείς επιχειρήσεις διαφέρουν ουσιαστικά από τις μεγάλες, συνηθισμένες εταιρείες και δεν αποτελούν απλώς μικρότερες εκδοχές τους .

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι δεν έχουν εκφραστεί ιδιαίτερα πολλές θεωρίες σχετικές με το αντικείμενο των νεοφυών επιχειρήσεων. Αντιθέτως, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, θεωρίες που θα μπορούσαν να ταιριάζουν νοηματικά με την συγκεκριμένη έννοια είναι όσες αφορούν τους παρακάτω τρεις τομείς: α. οργάνωση β. διοίκηση γ. επιχειρηματικότητα. Από αυτούς τους κλάδους, έχει αποδειχθεί τελικά μεγαλύτερη συνάφεια μεταξύ των νεοφυών επιχειρήσεων και της επιχειρηματικότητας. Η επιχειρηματικότητα επικεντρώνεται στην ανάπτυξη νέων, καινοτόμων και δημιουργικών ιδεών, στην εκμετάλλευση ευκαιριών, στην ίδρυση νέων επιχειρήσεων και στη δημιουργία αξίας, ζητήματα που άπτονται του χώρου των νεοφυών επιχειρήσεων (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015). Για κάποιους μελετητές, μάλιστα, μετά το πέρας του σταδίου δημιουργίας μιας νεοφυούς επιχείρησης (βλ. 3.2 *Ο κύκλος ζωής των νεοφυών επιχειρήσεων*) σηματοδοτείται το τέλος της επιχειρηματικότητας, υποδεικνύοντας έτσι σημαντική συσχέτιση μεταξύ του νεοφυούς επιχειρείν και της επιχειρηματικότητας (Koh, 1996).

3.2 Ο κύκλος ζωής των Νεοφυών Επιχειρήσεων

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις ακολουθούν, κατά κανόνα, ένα συγκεκριμένο κύκλο ζωής, ο οποίος αποτελείται από τα εξής τρία στάδια (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015):

1. Στάδιο Σκαλοπάτι (Bootstrapping Stage)

Το συγκεκριμένο στάδιο συνιστά το πρώτο βήμα της ενασχόλησης του νέου επιχειρηματία με την ιδέα του και την πρακτική υλοποίησή της. Κατά τη διάρκειά του, ο ίδιος εργάζεται για το όραμά του, ξεκινάει να συγκροτεί την ομάδα που θα στελεχώσει την επιχείρηση και συγκεντρώνει δειλά τα πρώτα απαιτούμενα κεφάλαια. Τη δεδομένη χρονική στιγμή, οι εισροές κεφαλαίου προέρχονται είτε από τον ιδρυτή, είτε από το οικογενειακό και φιλικό του περιβάλλον. Πιθανότερο είναι να επενδύσουν οι επιχειρηματικοί άγγελοι, αν και η ανάγκη για

προσέλκυση επενδύσεων χαρακτηρίζεται γενικά χαμηλή. Στόχος είναι η ανάπτυξη του εγχειρήματος. Αξίζει να υπογραμμισθεί ότι τα αποτελέσματα αυτού του σταδίου είναι διφορούμενα. Από την μία πλευρά, ενέχει υψηλό ρίσκο και αβεβαιότητα (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015), ενώ από την άλλη, ενδέχεται να παρέχει -εκτός από οικονομική αυτονομία- συναισθηματική ικανοποίηση στους επιχειρηματίες (Worrell, 2002, βλ. Ye, 2017). Συνολικά, το πρώτο στάδιο θεωρείται «η πιο αγνή μορφή επιχειρηματικότητας, καθώς μετατρέπει το ανθρώπινο κεφάλαιο σε οικονομικό» (Lahm κ.α., 2005, σελ. 61).

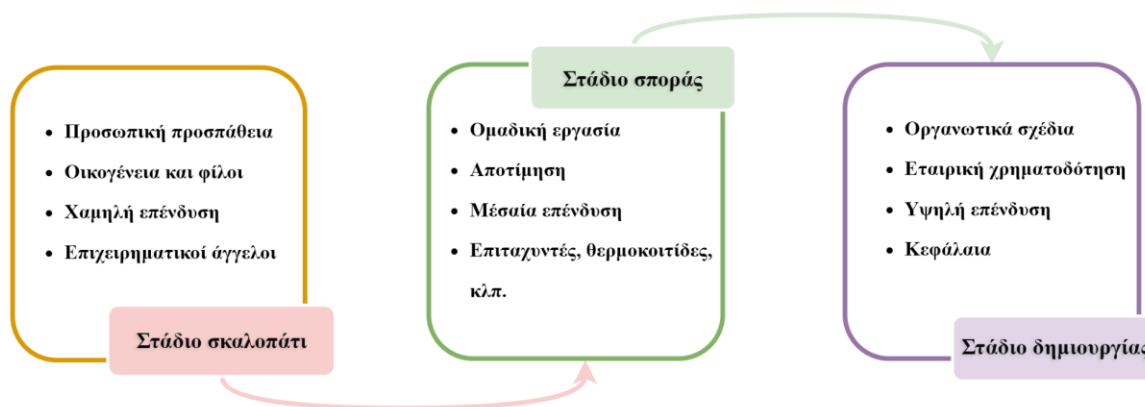
2. Στάδιο Σποράς (Seed Stage)

Στο δεύτερο στάδιο κυριαρχεί η ομαδική εργασία, η δημιουργία πρωτότυπων προϊόντων, η είσοδος στην αγορά, η αναζήτηση υποστήριξης ή χρηματοδότησης και η αξιολόγηση του μέχρι τώρα έργου. Σκοπό του σταδίου σποράς αποτελεί η επέκταση της δράσης της επιχείρησης, ει δυνατόν με επιταχυντικό ρυθμό. Και σε αυτή τη φάση, υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα, γεγονός που αποδεικνύεται από το σημαντικό ποσοστό των νεοφυών επιχειρήσεων που γνωρίζει την αποτυχία. Όσες επιχειρήσεις διανύουν επιτυχώς το στάδιο σποράς και καταφέρνουν να λάβουν υποστήριξη από εξωτερικούς φορείς, έχουν αυξημένες πιθανότητες να γίνουν κερδοφόρες μελλοντικά (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015).

3. Στάδιο Δημιουργίας (Creation Stage)

Πρόκειται για το τρίτο και τελευταίο σημείο του κύκλου ζωής των νεοφυών επιχειρήσεων. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της εταιρείας πωλούνται, η επιχείρηση καταφέρνει να εισέλθει ολοκληρωτικά στην αγορά που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί και πραγματοποιούνται οι πρώτες προσλήψεις προσωπικού (Salamzadeh, 2015, βλ. Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015). Κατά τη περίοδο δημιουργίας, κύρια πηγή χρηματοδότησης είναι η ίδια η επιχείρηση, ενώ ταυτόχρονα παρουσιάζεται υψηλή ανάγκη για επενδύσεις. Τα κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών συνιστούν τους κύριους επενδυτές των νεοφυών επιχειρήσεων που βρίσκονται στη τρίτη φάση (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015).

Σχήμα 4: Κύκλος ζωής νεοφυών επιχειρήσεων
(Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015, σελ. 5)



Θα πρέπει να επισημανθεί ότι τόσο ο ρυθμός εναλλαγής ανάμεσα στα παραπάνω βήματα όσο και η σειρά των δραστηριοτήτων ενδέχεται να διαφοροποιείται ανάλογα με την εκάστοτε εταιρεία. Το μοντέλο των τριών σταδίων αποτελεί μία προσπάθεια ολιστικής προσέγγισης του θέματος (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015).

3.3 Οι προκλήσεις των Νεοφυών Επιχειρήσεων

Εμπνευσμένοι από ιστορίες επιτυχίας, πολλοί είναι πλέον οι επιχειρηματίες που αποφασίζουν να δημιουργήσουν τη δική τους νεοφυή επιχείρηση, κυρίως δε στον τομέα του λογισμικού. Ωστόσο, η μεγάλη πλειοψηφία των νεοσύστατων αυτών εταιρειών φαίνεται ότι αποτυγχάνει εντός δύο ετών από την έναρξη της δραστηριότητάς τους (Paternoster κ.α., 2014). Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι, λόγω της ευαλωτότητας των πρώτων σταδίων, λιγότερο από το $\frac{1}{3}$ των νεοφυών επιχειρήσεων καταφέρνει να μετατραπεί τελικά σε μια καθιερωμένη εταιρεία και να δημιουργήσει αξία στην αγορά.

Αναντίρρητα, λοιπόν, από την ίδρυση μέχρι και την εδραίωσή της, κάθε νεοφυής επιχείρηση αντιμετωπίζει μοναδικές προκλήσεις με ποικίλες συνέπειες στην εξέλιξή της. Κάποιες κοινές δυσκολίες επικεντρώνονται στα εξής θέματα: χρηματοδότηση, υποστήριξη, ανθρώπινοι πόροι και περιβάλλον (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015).

3.3.1 Χρηματοδότηση

Η χρηματοδότηση θεωρείται ζήτημα ζωτικής σημασίας για την επιβίωση και την εξέλιξη της νεοφυούς επιχειρηματικότητας εν γένει. Η έλλειψη οικονομικών πόρων, ιδιαίτερα στο ξεκίνημα μιας νεοφυούς επιχείρησης, αναμφίβολα μπορεί να προκαλέσει αρνητικά αποτελέσματα, ακόμη και την πλήρη αποτυχία της.

Πιο συγκεκριμένα, στα πρώτα βήματα του, ο νέος επιχειρηματίας, συνήθως πορεύεται με προσωπικά του κεφάλαια ή πόρους που προέρχονται από την οικογένεια του και τους οικείους του (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015). Αυτή η απουσία μεγάλων χρηματικών κεφαλαίων -η ύπαρξη των οποίων θα επέτρεπε την ανάπτυξη της επιχειρηματικής ιδέας- είναι δυνατόν να επιβραδύνει σημαντικά την παραγωγική διαδικασία. Επιπροσθέτως, πρόκληση μπορεί να αποβεί η αδυναμία των επιχειρηματιών να εκτιμήσουν επακριβώς το απαιτούμενο κόστος εκκίνησης και τις χρηματοδοτικές ανάγκες τους. Σε αυτή τη περίπτωση, οι νεοφυείς επιχειρήσεις έχουν την τάση να υπερβαίνουν τα διαθέσιμα οικονομικά κεφάλαια κατά τη φάση της δημιουργίας, της δοκιμής αλλά και της διαφήμισης των προϊόντων και των υπηρεσιών τους (Garg & Shivam, 2017)

Επιπλέον, όταν, σε μετέπειτα στάδια του κύκλου ζωής τους, παρθεί η απόφαση για εξωτερική χρηματοδότηση, οι νεοφυείς επιχειρήσεις καλούνται να πείσουν τους επενδυτές ότι αξίζει να λάβουν την οικονομική ενίσχυση. Το ανταγωνιστικό κλίμα της αγοράς αυξάνεται ολοένα και περισσότερο, τα νέα επιχειρηματικά εγχειρήματα είναι αναρίθμητα, αλλά και οι διαθέσιμοι επενδυτικοί πόροι περιορισμένοι. Ως εκ τούτου, οι χρηματοδότες παρουσιάζονται συχνά δύσπιστοι, καθώς επιθυμούν να γνωρίσουν εις βάθος, να αξιολογήσουν και να συγκρίνουν τα επιχειρηματικά μοντέλα των υποψήφιων εταιρειών, προτού αποφασίσουν τον τελικό αποδέκτη της οικονομικής τους βοήθειας. Ακόμη, ενδεχόμενος δισταγμός για επένδυση πιθανόν να οφείλεται στα στερεότυπα της κοινής γνώμης σχετικά με τις νεοφυείς επιχειρήσεις, όταν αυτές αντιπαρατίθενται με τα μεγέθη των επιχειρηματικών κολοσσών του εκάστοτε κλάδου (Garg & Shivam, 2017).

Συμπληρωματικά με τα παραπάνω, τόσο επενδυτικοί φορείς όσο και ιδιώτες συχνά διατυπώνουν μη ρεαλιστικά -για το καθεστώς των νεοφυών επιχειρήσεων- κριτήρια παροχής οικονομικής ενίσχυσης. Οι παράμετροι αυτοί είναι περισσότερο συνυφασμένοι με τις συνθήκες των καθιερωμένων εταιρειών, παρά με το ιδιόμορφο περιβάλλον μιας νεοφυούς επιχείρησης.

Για παράδειγμα, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και εξωτερικοί πάροχοι κεφαλαίων μπορεί να ζητήσουν εγγύηση μέσω περιουσιακών στοιχείων ή εξασφάλιση υψηλών επενδυτικών αποδόσεων, εγγύγνα που οι αυτές οι νεοσύστατες επιχειρήσεις συνήθως δεν είναι σε θέση να προσφέρουν. Επομένως, η αξιολόγηση των επιχειρήσεων αυτών με τη χρήση κριτηρίων που δε συνάδουν με τις πραγματικές συνθήκες τους, αποτελεί σημαντική πρόκληση για την πρόσβαση τους σε εξωτερική χρηματοδότηση (Saleem & Atiq, 2023).

Κλείνοντας, αξίζει να γίνει αναφορά στις διάφορες πηγές χρηματοδότησης. Πέρα από κάποιους φορείς υποστήριξης (θερμοκοιτίδες, επιταχυντές καινοτομίας, εταιρικοί επιταχυντές), υπάρχουν και άλλοι τρόποι εξεύρεσης οικονομικών πόρων. Κάποιες πιο παραδοσιακές μορφές χρηματοδότησης που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν κυρίως κατά την είσοδο της νεοφυούς επιχείρησης στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι, όταν οι ιδρυτές δε διαθέτουν οι ίδιοι τα απαραίτητα κεφάλαια, είναι: ο τραπεζικός δανεισμός ⁴, οι επιχειρηματικοί άγγελοι (business angels) ⁵ και τα κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών (venture capitals) ⁶ (Čalopa κ.α., 2014). Ακόμη, πλέον υφίσταται και η μέθοδος συλλογικής χρηματοδότησης (crowdfunding) ⁷ (Paschen, 2016).

⁴ Τραπεζικός δανεισμός: Αποτελεί προσφιλή μέθοδο για τις καθιερωμένες εταιρείες, καθώς απαιτεί οικονομικές εξασφαλίσεις. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις συνήθως δημιουργούνται από άτομα νεαρής ηλικίας που δεν είναι σε θέση να λάβουν τραπεζικά δάνεια (Čalopa κ.α., 2014).

⁵ Επιχειρηματικοί άγγελοι: Είναι ιδιώτες επενδυτές με οικονομική ευχέρεια και εμπειρία που προσφέρουν γνώσεις και κεφάλαια. Έχουν στόχο να αποκτήσουν κέρδη και να συμβάλλουν στην εκπλήρωση των επιχειρηματικών ονείρων των νέων επιχειρηματιών (Ramadani, 2009).

⁶ Κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών: Προέρχονται από ιδιώτες ή εταιρείες και επενδύονται με αποκλειστικό σκοπό την ανάπτυξη. Συνοδεύονται από την απόκτηση ενός ποσοστού του μετοχικού κεφαλαίου της νεοφυούς επιχείρησης (Čalopa κ.α., 2014).

⁷ Μέθοδος συλλογικής χρηματοδότησης: Αφορά τη συνεισφορά του ευρύτερου πλήθους, μέσω ανοιχτής πρόσκλησης, για την απόκτηση χρηματικών κεφαλαίων. Ποικίλλει ανάλογα με το στάδιο του κύκλου ζωής της νεοφυούς επιχείρησης: δωρεά στο ξεκίνημα της, δανεισμό στο στάδιο σποράς και αγορά μετοχικών κεφαλαίων στο στάδιο ανάπτυξης (Paschen, 2016).

3.3.2 Υποστήριξη

Λόγω του υψηλού ρίσκου και της αυξημένης αβεβαιότητας, ειδικότερα κατά τα πρώτα χρόνια μιας νεοφυούς επιχείρησης, η εύρεση υποστήριξης από εξωτερικούς παράγοντες έχει αποδειχθεί εξαιρετικά δύσκολη, αλλά ωφέλιμη (Delanoë, 2013).

Αρχικά, μία σημαντική πρόκληση με την οποία έρχονται αντιμέτωπες οι ιδρυτικές ομάδες των νεοφυών επιχειρήσεων, είναι η επιλογή του κατάλληλου μηχανισμού υποστήριξης, ανάλογα με το επιχειρηματικό τους μοντέλο (Dempwolf κ.α., 2014). Πριν τη λήψη της απόφασης, χρειάζεται να πραγματοποιηθεί εκτενής αξιολόγηση των μεθόδων σε συνάρτηση με τις ανάγκες του οργανισμού, ώστε ο τελευταίος να ενταχθεί στο ιδανικότερο πρόγραμμα υποστήριξης. Μάλιστα, η κατανόηση πιθανών παγίδων σχετικών με τους διάφορους υποστηρικτικούς φορείς, θα επιτρέψει στους νέους επιχειρηματίες να συνάψουν στο τέλος μια καλή συμφωνία συνεργασίας με αυτοπεποίθηση (Isabelle, 2013). Βέβαια, σχετικά με την αξιολόγηση των διαφόρων υποστηρικτικών μεθόδων, η υποκειμενικότητα ενδέχεται να δυσκολέψει τους επιχειρηματίες να αντιληφθούν τη πραγματική συνδρομή των μηχανισμών στην απόδοση της επιχείρησής τους (McMullan et al., 2001).

Επιχειρήσεις, όπως οι νεοφυείς, που δεν ανήκουν σε ένα εδραιωμένο οικοσύστημα, χρειάζονται πρόσβαση σε συνεργασίες και εταίρους. Η δημιουργία ενός ευρύτερου δικτύου συνεργατών και διασυνδέσεων είναι ευκολότερα πραγματοποιήσιμη μέσω εξωτερικής υποστήριξης. Επιπλέον, η απουσία τεχνογνωσίας και επιχειρηματικών γνώσεων από την πλευρά της ιδρυτικής ομάδας ενέχει υψηλό κίνδυνο για την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015). Μέσω των διαφόρων ειδών ενίσχυσης μπορούν να προσφερθούν όλες αυτές οι χρήσιμες συμβουλευτικές, εκπαιδευτικές και τεχνικές υπηρεσίες (Dempwolf κ.α., 2014).

Ακόμη, όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, η έλλειψη των απαιτούμενων οικονομικών κεφαλαίων είναι μία από τις συνηθέστερες προκλήσεις της νεοφυούς επιχειρηματικότητας, ζήτημα που μπορεί να λυθεί μέσω της άμεσης παροχής ή της έμμεσης εξασφάλισης χρηματοδότησης από υποστηρικτικούς μηχανισμούς (Dempwolf κ.α., 2014). Μάλιστα, ελλείψει χρημάτων, οι φορείς αυτοί δύναται να συνδράμουν ακόμη και στο πρόβλημα της στέγασης των εταιρικών γραφείων, παραχωρώντας κάποιους χώρους (Isabelle, 2013).

Αναφορικά με τους φορείς που παρέχουν υποστήριξη σε νεοφυείς επιχειρήσεις, αυτοί θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν στους εξής 6 τύπους: θερμοκοιτίδες ⁸, οργανισμοί ανάπτυξης επιχειρηματικών σχεδίων (venture development organizations) ⁹, πανεπιστημιακοί επιταχυντές ¹⁰, κέντρα απόδειξης ιδεών (proof-of-concept centers) ¹¹, εταιρικοί επιταχυντές ¹² και επιταχυντές καινοτομίας ¹³ (Dempwolf κ.α., 2014).

Εν κατακλείδι, οι νεοφυείς επιχειρήσεις συναντούν σοβαρές προκλήσεις αναφορικά με την υποστήριξή τους. Οι σχετικοί ενισχυτικοί μηχανισμοί είναι σε θέση να διασφαλίσουν σε μεγάλο βαθμό τη βιωσιμότητα του νεοφυούς επιχειρείν (Dempwolf κ.α., 2014).

⁸ Θερμοκοιτίδες: Προσφέρουν χώρο στέγασης, νομικές συμβουλές, τεχνογνωσία, ευκαιρίες χρηματοδότησης και πρόσβαση σε αγορές. Αποσκοπούν στη δημιουργία επιχειρήσεων που θα επιβιώσουν με την αποχώρησή τους από την θερμοκοιτίδα (Aernoudt, 2004).

⁹ Οργανισμοί ανάπτυξης επιχειρηματικών σχεδίων: Είναι δημόσιοι ή μη κερδοσκοπικοί και διαθέτουν πληθώρα παροχών, όπως εξατομικευμένη βοήθεια, εξεύρεση πόρων και υποστήριξη για ταχεία μετατροπή της τεχνολογικής καινοτομίας σε εμπορεύσιμο αγαθό. Στοχεύουν στην οικονομική ανάπτυξη των νεοφυών επιχειρήσεων, για την επίτευξη της οποίας αναλύουν τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του τοπικού συστήματος καινοτομίας (Dempwolf κ.α., 2014).

¹⁰ Πανεπιστημιακοί επιταχυντές: Στηρίζουν τη νεοφυή επιχειρηματικότητα εντός του πανεπιστημίου, αλλά και την μετάβασή της στην αληθινή αγορά. Αποσκοπούν στην ίδρυση επιχειρήσεων από τους φοιτητές και στη μεταλαμπάδευση δεξιοτήτων (Cohen κ.α., 2019).

¹¹ Κέντρα απόδειξης ιδεών: Λειτουργούν με μέντορες και μεταφέρουν γνώση από το ακαδημαϊκό περιβάλλον στην επιχειρηματική κοινότητα. Προωθούν τις νέες τεχνολογίες ως δοκιμαστικές στην αγορά. Στοχεύουν στην ενίσχυση των καινοτομιών και τη μείωση της ανεργίας των νέων (Bradley κ.α., 2013; Dempwolf κ.α., 2014)

¹² Εταιρικοί επιταχυντές: Παρέχουν ευκαιρίες συνεργασιών, χρηματοδότησης, διανομής και στέγασης γραφείων για συγκεκριμένη διάρκεια. Επιθυμούν την ανανέωση και την επέκταση του οργανισμού-επιταχυντή (Kohler, 2016).

¹³ Επιταχυντές καινοτομίας: Ορίζονται ως επιχειρηματικές οντότητες που πραγματοποιούν επενδύσεις αρχικού σταδίου, με αντάλλαγμα μετοχικό κεφάλαιο. Προσφέρουν καθοδήγηση, η οποία κορυφώνεται με μια δημόσια εκδήλωση παρουσίασης ή επίδειξη (Dempwolf κ.α., 2014).

3.3.3 Ανθρώπινοι πόροι

Η εξειδίκευση του τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις νεοφυείς επιχειρήσεις αποτελεί ζήτημα που δεν είχε εξεταστεί σοβαρά μέχρι και το 2000 (Keir, 2019). Παρά την έναρξη ερευνητικής ενασχόλησης με το θέμα, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων παραμένει μία ακόμη σκόπελος που ενδέχεται να συναντήσει μια νεοφυής επιχείρηση.

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις συνήθως ξεκινούν να λειτουργούν μόνο με την ιδρυτική ομάδα, ενώ στη συνέχεια προχωρούν στην πρόσληψη νέων εργαζομένων. Η προσέλκυση και στη συνέχεια η διατήρηση εξειδικευμένου, κορυφαίου προσωπικού είναι μία διαδικασία γεμάτη προκλήσεις. Μάλιστα, κάποιες φορές θεωρείται ότι είναι ακόμη πιο δύσκολη από την εύρεση χρηματοδότησης. Πρόβλημα προσέλκυσης συναντάται κυρίως στα αρχικά στάδια μιας νεοφυούς επιχείρησης (Nikam κ.α., 2023), γεγονός που μπορεί να οφείλεται στην έλλειψη δημόσιων πληροφοριών που αντιμετωπίζουν τα υποψήφια στελέχη (Davila κ.α., 2003). Εκτός από την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού, μια νεοφυής επιχείρηση μπορεί να βρεθεί αντιμέτωπη και με άλλα ζητήματα που αφορούν το ανθρώπινο κεφάλαιο όπως: η εκπαίδευση των εργαζομένων, η ανάπτυξη διαδικασιών, οι κακές επιδόσεις των στελεχών, η αποδοχή της υπάρχουσας διοίκησης (Nikam κ.α., 2023), η διαχείριση της ομάδας, αλλά και η απουσία γνώσεων από τον επικεφαλής-επιχειρηματία (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015). Σχετικά με το τελευταίο, η ύπαρξη προηγούμενης επιχειρηματικής εμπειρίας και η δυνατότητα εντοπισμού ευκαιριών από τον εκάστοτε επιχειρηματία, θα μπορούσαν να αποτελέσουν καθοριστικούς παράγοντες για την πορεία της επιχείρησης (Del Bosco κ.α., 2019).

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι η επιλογή του ιδανικού και σωστά καταρτισμένου ανθρώπινου κεφαλαίου είναι κρίσιμη, ιδίως στα πρώτα βήματα μιας νεοφυούς επιχείρησης, καθώς δύναται να καθορίσει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχημένη ή αποτυχημένη πορεία της (Keir, 2019).

3.3.4 Περιβαλλοντικοί παράγοντες

Το περιβάλλον και η περιρρέουσα ατμόσφαιρα της αγοράς έχουν εξεταστεί από διάφορες μελέτες ως παράγοντες επηρεασμού της πορείας μιας νεοφυούς επιχείρησης.

Ειδικότερα, φαίνεται ότι υποστηρικτικά περιβάλλοντα μπορεί να επηρεάσουν θετικά μια νεοφυή επιχείρηση (Marullo, 2018). Κατά τους Eftekhari και Bogers (2015), οι νεοφυείς

επιχειρήσεις που λειτουργούν εντός ενός οικοσυστήματος καινοτομίας και που είναι μέρος ενός ανοικτού περιβάλλοντος, είναι πιθανότερο ότι θα καταφέρουν να ανταπεξέλθουν στο πρόβλημα των περιορισμένων πόρων και εν τέλει θα αναπτυχθούν ραγδαία κατά τα πρώτα έτη λειτουργίας.

Από την άλλη πλευρά, η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος δε μπορεί να συνδεθεί, σε καμία περίπτωση, με την πιθανότητα επιτυχίας μιας νεοφυούς επιχείρησης (Gartner & Liao, 2012). Αποτυχία μπορεί να προξενήσει ή έλλειψη προσοχής από την πλευρά των νέων επιχειρηματιών σε στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως νομικά ζητήματα, περιοριστικές συνθήκες της αγοράς και υπάρχουσες τάσεις (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015). Φυσικά, η επιλογή μιας λανθασμένης αγοράς δραστηριοποίησης ή η εσφαλμένη εκτίμηση των διαστάσεων της προστίθενται στις προκλήσεις που συχνά ευθύνονται για την καταστροφή του νεοφυούς επιχειρείν (Garg & Shivam, 2017).

Για να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανότητες «πτώσης» μιας νεοφυούς επιχείρησης, λοιπόν, θα πρέπει να διερευνώνται επισταμένως οι συνθήκες του περιβάλλοντος, καθώς είναι πιο δύσκολα διαχειρίσιμες από ότι για μια καθιερωμένη εταιρεία (Bruton & Rubanik, 2002).

Κεφάλαιο 4

Ανάπτυξη Υποθέσεων

4.1 Μάρκα Εργοδότη και Εργασιακή Ικανοποίηση

Έχουν πραγματοποιηθεί μια σειρά από έρευνες που αναδεικνύουν τη συμβολή της μάρκας εργοδότη στην καλλιέργεια του αισθήματος της εργασιακής ικανοποίησης.

Η εντατική προσπάθεια ενός τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού να καθιερώσει τη μάρκα εργοδότη της επιχείρησής του ως ισχυρή, συνδέεται άρρηκτα με την επιθυμία του να καταστήσει την εμπειρία απασχόλησης ως εξαιρετική και μοναδική (Edwards, 2010). Ακόμη, η μάρκα εργοδότη αντανακλά την υψηλή ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος που προσφέρει η εκάστοτε εταιρεία (Martin κ.α., 2011). Μέσω αυτής της ξεχωριστής εργασιακής εμπειρίας, οι οργανισμοί καταφέρνουν τελικά να διατηρήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους, και κυρίως τα talenta, εντός των κόλπων τους, αλλά και να δημιουργήσουν ένα κύκλο θετικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ της εταιρείας και των εργαζομένων της. Έτσι, η πρόθεση του προσωπικού για επαγγελματική αλλαγή μειώνεται δραματικά (Kashyap & Verma, 2018), ενώ συνεπακόλουθα αυξάνεται η ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους (Alam & Asim, 2019).

Ακόμη, η εταιρική στρατηγική που υπαγορεύει την κατασκευή μιας ισχυρής μάρκας εργοδότη θα επιτυχεί θετικά αποτελέσματα σε ό,τι αφορά τη δέσμευση των υφιστάμενων εργαζομένων (Staniec & Kalińska-Kula, 2021). Άτομα που αισθάνονται αφοσιωμένα στον εργοδότη τους συνηθίζουν να αφιερώνουν χρόνο και προσπάθεια στην εργασία τους. Η επένδυση τόσο σημαντικών και πολύτιμων πόρων αποτελεί περίτρηνη ένδειξη εργασιακής ικανοποίησης (Alarcon & Edwards, 2010).

Σύμφωνα με την υπάρχουσα ξενόγλωσση βιβλιογραφία, η μάρκα εργοδότη επιφέρει μία σειρά από ψυχολογικά οφέλη, συμπεριλαμβανομένης της εργασιακής ικανοποίησης (Berthon & al., 2005, βλ. Elegbe, 2017). Μάλιστα, σχετική έρευνα των Tanwar και Prasad (2016) επιβεβαίωσε ότι η μάρκα εργοδότη λειτουργεί ως βασικός παράγοντας πρόβλεψης της μεταβλητής της εργασιακής ικανοποίησης. Εντυπωσιακό εύρημα αποτελεί ότι και οι έξι διαστάσεις της μάρκας

εργοδότη - εκπαίδευση και ανάπτυξη, φήμη, οργανωσιακή κουλτούρα, ηθική και εταιρική κοινωνική ευθύνη, ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής και ποικιλομορφία- (βλ. 2.1.3 *Οι διαστάσεις της Μάρκας Εργοδότη*) καθορίζουν το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων και εξηγούν τις διαφορές διακυμάνσεις της μεταβλητής. Στον αντίποδα, άλλη μελέτη, κατέδειξε ότι ποικιλομορφία και ισορροπία εργασίας-ζωής επιδρούν αρνητικά στην ικανοποίηση από την εργασία, σε αντίθεση με το θετικό αντίκτυπο των υπόλοιπων τεσσάρων διαστάσεων. Παρ' όλα αυτά, και σε αυτή την περίπτωση, αποδείχθηκε η θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση μάρκας εργοδότη - εργασιακής ικανοποίησης (Tajroui κ.α., 2021).

Βέβαια, όλες οι παραπάνω μελέτες δεν εξειδικεύθηκαν αποκλειστικά στο περιβάλλον των νεοφυών επιχειρήσεων, ώστε να συμπεριλάβουν εντός της έρευνάς τους τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τις ιδιάζουσες συνθήκες και τις προκλήσεις με τις οποίες έρχονται αντιμέτωπες αυτού του είδους οι εταιρείες. Λόγω έλλειψης πληθώρας σχετικών αξιόπιστων βιβλιογραφικών αναφορών, θα υποτεθεί ότι όλα τα προαναφερθέντα στοιχεία ισχύουν και στις νεοφυείς επιχειρήσεις. Έτσι, λοιπόν, θα σχηματιστεί η εξής υπόθεση:

Υπόθεση 1: Η Μάρκα Εργοδότη σχετίζεται θετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση στις νεοφυείς επιχειρήσεις.

4.2 Ο ρυθμιστικός ρόλος της Ισορροπίας Εργασίας-Ζωής στη σχέση Μάρκας Εργοδότη - Εργασιακής Ικανοποίησης

Στο εξαιρετικά ανταγωνιστικό σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, η ισχυρή επωνυμία μιας επιχείρησης επιτρέπει στους εργαζομένους να αισθανθούν τυχεροί που εργάζονται σε αυτήν. Ως εκ τούτου, η επιθυμία των ατόμων να αποχωρήσουν από την εταιρεία για να κυνηγήσουν κάποια επαγγελματική ευκαιρία σε έναν άλλο οργανισμό μειώνεται ριζικά, καθώς θεωρούν ότι η εργασιακή εμπειρία δεν θα είναι το ίδιο ελκυστική (Bussin & Mouton, 2019). Βέβαια, ένα πρόγραμμα εργασίας που δεν προνοεί την εξισορρόπηση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορεί να αποτελέσει λόγο για αλλαγή επαγγελματικής στέγης (Fayyazi & Aslani, 2015). Αυτή η ανάγκη για αποχώρηση από εταιρείες που δε προσφέρουν ισορροπία εργασίας-ζωής εντείνεται ακόμη περισσότερο στην περίπτωση της γενιά Z (Hendriana κ.α., 2023). Επομένως, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι και οι δύο έννοιες, μάρκα εργοδότη και

ισορροπία εργασίας-ζωής, αποτελούν μέσα για τη διατήρηση του προσωπικού, εντός του οποίου συμπεριλαμβάνονται οι πολύτιμοι υπάλληλοι με υψηλές επιδόσεις.

Σύμφωνα, με την έρευνα των Tanwar και Prasad (2016), όπως έχει ήδη αναφερθεί πολλάκις, μία από τις έξι διαστάσεις της μάρκας εργοδότη αποτελεί η ισορροπία εργασίας-ζωής (βλ. 2.1.3 *Οι διαστάσεις της Μάρκας Εργοδότη*). Η επωνυμία εργοδότη, όπως υπαγορεύεται από το Εσωτερικό Μάρκετινγκ, περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τις υποσχέσεις ενός εργοδότη κατά τη διαδικασία προσλήψεων και βρίσκεται στον πυρήνα της οργανωσιακής κουλτούρας (Frook, 2001, βλ. Backhaus & Tikoo, 2004). Εντός αυτών των υποσχέσεων ενδέχεται να περιέχονται δεσμεύσεις σχετικά με τη δημιουργία ενός εργασιακού πλαισίου που θα χαρακτηρίζεται από ισορροπία μεταξύ επαγγελματικών και προσωπικών δραστηριοτήτων (Heywood κ.α., 2010). Απώτερο στόχο της εταιρείας, όπως έχει αναφερθεί ξανά, συνιστά η ανάπτυξη αφοσιωμένου και πιστού εργατικού δυναμικού (Backhaus & Tikoo, 2004).

Αναφορικά με τη σχέση ισορροπίας εργασίας-ζωής και εργασιακής ικανοποίησης, έχει αποδειχθεί ότι η πρώτη είναι σε θέση να φέρει θετικά αποτελέσματα σε ό,τι αφορά την δεύτερη (Saeed & Farooqi, 2014). Μάλιστα, τα επίπεδα ικανοποίησης παρουσιάζονται ακόμη πιο ανεβασμένα στους ατομικιστικούς πολιτισμούς παρά στις κολλεκτιβιστικές κοινωνίες (Haar κ.α., 2014). Πρόσφατη έρευνα που διεξήχθη επικεντρωμένα σε μια νεοφυή επιχείρηση στην Ινδονησία έκανε φανερό ότι υπάρχει άμεση, θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και ισορροπίας εργασίας-ζωής (Verdana & Satrya, 2022).

Αναλυτικότερα, η ποιότητα της σχέσης εργασίας-ζωής καθορίζεται, μεταξύ άλλων, από την ισορροπία εργασίας-ζωής και συγκεκριμένα από το συμφωνημένο ωράριο εργασίας και την ύπαρξη ενός εναλλακτικού ωραρίου. Η ισορροπία εργασιακής-προσωπικής ζωής, σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες, όπως η εργασιακή ασφάλεια, το εργασιακό περιβάλλον και οι εγκαταστάσεις, προκαλούν στους εργαζομένους την εντύπωση ενός οργανισμού- που δε χαρακτηρίζεται από άγχος και που τους ικανοποιεί (Gayathiri & Ramakrishnan, 2013). Επιπλέον, σημαντικό εύρημα αποτελεί το γεγονός ότι η ισορροπία εργασίας-ζωής μπορεί να είναι αποτέλεσμα παραγόντων που ευθύνονται και για την εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων. Τέτοιοι παράγοντες είναι το δίκαιο σύστημα ανταμοιβών, η συνεργατικότητα και η υποστηρικτικότητα μεταξύ των συναδέλφων, η πνευματικά απαιτητική εργασία και οι ευνοϊκές προς το προσωπικό πολιτικές (Yadav & Dabhade, 2014).

Ενδεχομένως λόγω της πρόσφατης ανάδειξης των νεοφυών επιχειρήσεων ως σημαντικού παίκτη του επιχειρηματικού κόσμου, δεν υπάρχει ούτε εδώ σχετική βιβλιογραφία που να αφορά τον συγκεκριμένο κλάδο. Θα υποτεί, λοιπόν, ότι όλα τα παραπάνω ισχύουν και στις νεοφυείς επιχειρήσεις, ώστε να εξεταστεί η παρακάτω υπόθεση:

Υπόθεση 2: Η Ισορροπία Εργασίας-Ζωής ρυθμίζει θετικά τη σχέση Μάρκας Εργοδότη - Εργασιακής Ικανοποίησης στις νεοφυείς επιχειρήσεις.

4.3 Ο ρυθμιστικός ρόλος του Ταιριάσματος Ατόμου-Οργανισμού στη σχέση Μάρκας Εργοδότη - Εργασιακής Ικανοποίησης

Έχει ήδη επισημανθεί ότι η επωνυμία εργοδότη αφορά υφιστάμενους και μελλοντικούς εργαζομένους και συγκεκριμένα τις παροχές που δύναται να τους προσφέρει ένας εργοδότης. Λειτουργεί ως μέσο διαφοροποίησης της επιχείρησης από τις υπόλοιπες και καταφέρνει να προσελκύσει τα κατάλληλα άτομα. Για το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, και ιδίως για τη διαδικασία απόκτησης ταλέντων, ιδιαίτερη σημασία στην επιλογή εργαζομένων πρέπει να διαδραματίζει η συμβατότητα των στόχων και των αξιών του οργανισμού με τους υποψήφιους (Bhatnagar & Srivastava, 2008). Μάλιστα, το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού έχει παρουσιάσει θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την ελκυστικότητα του εργοδότη, η οποία διαμορφώνεται από τη μάρκα εργοδότη (Ghielen κ.α., 2021).

Πληθώρα ερευνητών έχει συνάγει το συμπέρασμα ότι το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού έχει θετικό αποτόπωμα στη συμπεριφορά των εργαζομένων, εντός της οποίας συμπεριλαμβάνεται η εργασιακή ικανοποίηση (Chatman, 1989; Kristof, 1996; O'Reilly κ.α., 1991). Έχει υποστηριχθεί ότι εργαζόμενοι που είναι συμβατοί με τις αξίες και την κουλτούρα του εργοδότη τους, είναι λιγότερο πιθανό να επιθυμούν να αποχωρήσουν, καθώς είναι συνολικά πιο ικανοποιημένοι, παραγωγικοί και αφοσιωμένοι (O'Reilly κ.α., 1991).

Το αίσθημα της ταύτισης με τις αξίες του οργανισμού σε συνδυασμό με την καλλιέργεια φιλικών δεσμών μεταξύ των συναδέλφων, έχουν ως αποτέλεσμα την τόνωση της αυτοεπιβέβαιωσης και συνακόλουθα την ενίσχυση της θετικής εργασιακής συμπεριφοράς και της ικανοποίησης από την εργασία (Kim κ.α., 2019; Yavuzkurti & Kiral, 2020). Επιπλέον, το

το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού δημιουργεί στα άτομα μεγαλύτερη επιθυμία για εκπλήρωση των επαγγελματικών υποχρεώσεων και στόχων τους, αυξάνοντας παράλληλα τη δέσμευση και την απόδοσή τους (O'Reilly κ.α., 1991). Έτσι, όσοι εργαζόμενοι μοιράζονται κοινές αξίες και αντιλήψεις με τον οργανισμό-εργοδότη είναι πιθανότερο να συνεισφέρουν σε αυτόν με πιο εποικοδομητικούς τρόπους (Chatman, 1989). Εργασιακή απόδοση και εργασιακή ικανοποίηση είναι ανάλογα μεγέθη, καθώς η υψηλότερη ικανοποίηση σχετίζεται με την υψηλότερη απόδοση (Ziegler κ.α., 2012).

Όπως και στις προηγούμενες υποθέσεις, δεν έχει αναπτυχθεί ακόμη σχετική βιβλιογραφία, η οποία να εξετάζει το χώρο των νεοφυών επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, η υπόθεση θα καθοριστεί με βάση τα όσα ισχύουν σε περιβάλλοντα που έχουν εμβαθύνει μέχρι σήμερα οι ερευνητές:

Υπόθεση 3: Το Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού ρυθμίζει θετικά τη σχέση Μάρκας Εργοδότη - Εργασιακής Ικανοποίησης στις νεοφυείς επιχειρήσεις.

Κεφάλαιο 5

Μεθοδολογία της Έρευνας

5.1 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στην εξέταση της επίδρασης της μάρκας εργοδότη στις νεοφυείς επιχειρήσεις. Η εμβάθυνση του θέματος και η μελέτη των προαναφερθέντων υποθέσεων απαιτήσε την προσθήκη των όρων «Εργασιακή Ικανοποίηση», «Ισορροπία Εργασίας-Ζωής» και «Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού» στην ερευνητική διαδικασία. Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω πρωτογενούς εμπειρικής ποσοτικής έρευνας, γεγονός που εξασφάλισε την άμεση παρατήρηση των εννοιών και των σχέσεων μεταξύ τους.

Ο διαμοιρασμός του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε μέσω της πλατφόρμας “Google Forms”. Απαραίτητη προϋπόθεση για όσους επιθυμούσαν να συμμετέχουν στην έρευνα και να αποτελέσουν μέρος του δείγματος ήταν η απασχόλησή τους, την παρούσα χρονική στιγμή (Νοέμβριος-Δεκέμβριος 2023), σε ελληνική νεοφυή επιχείρηση, οποιουδήποτε τομέα και μεγέθους. Για τον λόγο αυτό και με στόχο την αποφυγή συγκέντρωσης λανθασμένου δείγματος εντός των αποτελεσμάτων, πριν την έναρξη του ερωτηματολογίου, εμφανιζόταν η εξής ερώτηση: «Την τρέχουσα χρονική περίοδο εργάζεστε σε κάποια νεοφυή επιχείρηση (startup);». Η επιλογή της απάντησης «ναι» επέτρεπε τη μετάβαση στις υπόλοιπες ερωτήσεις, ενώ η επιλογή της απάντησης «όχι» οδηγούσε τον χρήστη της ηλεκτρονικής φόρμας σε αυτόματη υποβολή και μη συμπερίληψή του εντός του ερευνητικού δείγματος.

Αρχικά, θεωρήθηκε αναγκαίο να διατυπωθούν ερωτήσεις που εξέταζαν τα δημογραφικά δεδομένα (προσωπικά και εργασιακά). Πιο συγκεκριμένα, τα προσωπικά στοιχεία συγκεντρώθηκαν μέσω 4 ερωτήσεων κλειστού τύπου και αφορούσαν το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση και το επίπεδο εκπαίδευσης. Οι ερωτήσεις που στόχευαν στη λήψη πληροφοριών για την εργασία απαριθμίζονταν σε 8, εκ των οποίων 4 ήταν κλειστού τύπου και 4 ανοιχτού. Τα χρόνια εμπειρίας σε νεοφυείς επιχειρήσεις, τα χρόνια απασχόλησης στην παρούσα νεοφυή επιχείρηση, τα χρόνια κατοχής της συγκεκριμένης θέσης εργασίας και το χρονικό σημείο ένταξης στην ομάδα ανάλογα με το στάδιο ανάπτυξης του οργανισμού, ορίστηκαν ως ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών. Οι φορές εργασίας σε νεοφυείς επιχειρήσεις,

τα χρόνια ενεργούς δραστηριοποίησης της επιχείρησης που εργάζεται τώρα ο συμμετέχων, οι καθημερινές ώρες εργασίες του αλλά και το ωράριο που καθορίζει η σύμβασή του ήταν ερωτήσεις με κενό πεδίο, ώστε να συμπληρωθεί η επιθυμητή απάντηση.

Εκτός από τα δημογραφικά στοιχεία και έπειτα από ανασκόπηση της υπάρχουσας ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας, το ερωτηματολόγιο δομήθηκε με 37 ερωτήσεις βασισμένες σε κατάλληλα, αξιόπιστα εργαλεία μέτρησης. Όσον αφορά τα τελευταία, χρησιμοποιήθηκαν αυτούσια, χωρίς καμία τροποποίηση, τέσσερα, ένα για καθεμία από τις εξεταζόμενες μεταβλητές (μάρκα εργοδότη, ισορροπία εργασίας-ζωής, ταίριασμα ατόμου-οργανισμού, εργασιακή ικανοποίηση). Τα εργαλεία μέτρησης θα παρουσιαστούν εκτενέστερα στην επόμενη ενότητα.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε, ως επί το πλείστον, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στο σύνολο των 792 ελληνικών νεοφυών επιχειρήσεων που εμφανίζονται στην επίσημη ψηφιακή πλατφόρμα “Elevate Greece” (βλ. *Παράρτημα Γ: Λίστα ηλεκτρονικών διευθύνσεων νεοφυών επιχειρήσεων*). Επιπλέον, για την προσέγγιση κάποιων από τις παραπάνω επιχειρήσεις, έγινε χρήση των κοινωνικών δικτύων “LinkedIn” και “Facebook”.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν σύντομη (5-6 λεπτά), ανώνυμη και περιλάμβανε εμπιστευτικές πληροφορίες που χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για τους ερευνητικούς σκοπούς της παρούσας εργασίας. Σε όσους έλαβαν την ηλεκτρονική φόρμα ζητήθηκε να απαντήσουν με ειλικρίνεια και, ει δυνατόν, να την διαμοιράσουν στο σύνολο του προσωπικού της επιχείρησης που εργάζονταν.

Ο αριθμός των ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν ανέρχεται σε 113. Παρ’ όλα αυτά, για την αποφυγή αλλοίωσης των αποτελεσμάτων, αφαιρέθηκαν 22 συμμετοχές που δήλωσαν ότι δεν έχουν σύμβαση εργασίας, και άρα είναι εργοδότες των νεοφυών επιχειρήσεων και όχι εργαζόμενοι. Ως εκ τούτου, ο τελικός αριθμός των απαντήσεων που αναλύθηκε στην παρούσα έρευνα διαμορφώνεται σε 91.

5.2 Εργαλεία μέτρησης και ανάλυση αξιοπιστίας

Παρακάτω παρατίθενται τα τέσσερα εργαλεία μέτρησης με βάση τα οποία δομήθηκε ένα ενιαίο ερωτηματολόγιο για την παρούσα έρευνα. Στο *Παράρτημα Α* παρουσιάζονται συγκεντρωτικοί πίνακες με τον δείκτη αξιοπιστίας του κάθε εργαλείου και στο *Παράρτημα Β* βρίσκεται αυτούσιο το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε.

5.2.1 Εργαλείο μέτρησης και ανάλυση αξιοπιστίας: Μάρκα Εργοδότη

Αναφορικά με τη βασική έννοια «Μάρκα Εργοδότη», ως καταλληλότερο εργαλείο μέτρησης κρίθηκε αυτό που αναπτύχθηκε από τους Tanwar και Prasad (2016) για την έρευνά τους “Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach”. Ο παραπάνω τρόπος μέτρησης περιέχει 23 ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες χωρίζονται στις εξής υπο-ενότητες: υγιής εργασιακή ατμόσφαιρα, εκπαίδευση και ανάπτυξη, ισορροπία ζωής-εργασίας, ηθική και εταιρική κοινωνική ευθύνη, αποζημιώσεις και παροχές. Στην παρούσα έρευνα, οι συμμετέχοντες όφειλαν να απαντήσουν χρησιμοποιώντας μία επταβάθμια κλίμακα Likert, όπου 1: Διαφωνώ Απόλυτα, 2: Διαφωνώ Σχεδόν Απόλυτα, 3: Διαφωνώ, 4: Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 5: Συμφωνώ, 6: Συμφωνώ Σχεδόν Απόλυτα, 7: Συμφωνώ Απόλυτα.

Η μεταβλητή της μάρκας εργοδότη παρουσίασε δείκτη αξιοπιστίας (Cronbach’s alpha) ίσο με 0,91 (βλ. *Πίνακας 1: Δείκτης Cronbach’s alpha - Μάρκα Εργοδότη*). Ο αριθμός αυτός θεωρείται εξαιρετικά ικανοποιητικός, καθώς είναι κατά πολύ μεγαλύτερος του 0,7. Επομένως, το εργαλείο μέτρησης κρίθηκε αξιόπιστο και ο βαθμός εσωτερικής συνέπειας μεταξύ των 23 επιμέρους στοιχείων υψηλός.

5.2.2 Εργαλείο μέτρησης και ανάλυση αξιοπιστίας: Ισορροπία Εργασίας-Ζωής

Για την διερεύνηση του όρου «Ισορροπία Εργασίας-Ζωής» έγινε χρήση του εργαλείου μέτρησης που αναπτύχθηκε από τους επτά ερευνητές-συγγραφείς του άρθρου “Work-life balance: a longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers”. Το εργαλείο μέτρησης απαρτίζεται από 4 ερωτήσεις κλειστού τύπου (Brough & al., 2014). Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν βασισμένοι σε μία πενταβάθμια κλίμακα Likert, όπου 1: Διαφωνώ Απόλυτα, 2: Διαφωνώ, 3: Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4: Συμφωνώ, 5: Συμφωνώ Απόλυτα.

Σε αυτή την μεταβλητή, η οποία εξετάστηκε μέσω 4 στοιχείων του ερωτηματολογίου, ο δείκτης Cronbach's alpha ανήλθε σε 0,88 (βλ. *Πίνακας 2: Δείκτης Cronbach's alpha - Ισορροπία Εργασίας-Ζωής*). Εφόσον ο συντελεστής είναι μεγαλύτερος του επιθυμητού κατώτατου ορίου του 0,7, το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε επιβεβαιώνεται ως ένα έγκυρο και αξιόπιστο μέσο μέτρησης.

Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να επισημανθεί ότι στη συγκεκριμένη περίπτωση απαιτήθηκε η αντίστροφη κωδικοποίηση μιας εκ των 4 ερωτήσεων («Δυσκολεύομαι να εξισορροπήσω τις επαγγελματικές και τις μη επαγγελματικές μου δραστηριότητες»), προκειμένου να εξασφαλιστεί ο κοινός προσανατολισμός μεταξύ των στοιχείων και να συνεχιστεί ομαλά η διαδικασία της στατιστικής ανάλυσης.

5.2.3 Εργαλείο μέτρησης και ανάλυση αξιοπιστίας: Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού

Το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού μετρήθηκε με το εργαλείο που δημιουργήθηκε από τους Jung και Yoon (2013), βασιζόμενο στην ήδη υπάρχουσα, παλαιότερη έρευνα των Edward (1991), Piasentin και Chapman (2006). Στο εργαλείο περιλαμβάνονται 6 σύντομες ερωτήσεις κλειστού τύπου. Σε αυτή την περίπτωση, τηρήθηκε η χρήση της επταβάθμιας κλίμακας Likert, όπου 1: Διαφωνώ Απόλυτα, 2: Διαφωνώ Σχεδόν Απόλυτα, 3: Διαφωνώ, 4: Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 5: Συμφωνώ, 6: Συμφωνώ Σχεδόν Απόλυτα, 7: Συμφωνώ Απόλυτα.

Για την εν λόγω έννοια, η ανάλυση των απαντήσεων κατέδειξε συντελεστή αξιοπιστίας (Cronbach's alpha) της τάξης του 0,93 (βλ. *Πίνακας 3: Δείκτης Cronbach's alpha - Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού*). Ως εκ τούτου, η τιμή αξιοπιστίας ήταν εξαιρετικά ικανοποιητική και η κλίμακα μέτρησης επιβεβαιώθηκε ως άκρως αξιόπιστη.

5.2.4 Εργαλείο μέτρησης και ανάλυση αξιοπιστίας: Εργασιακή Ικανοποίηση

Η μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης αξιολογήθηκε από τους ερωτηθέντες μέσω του εργαλείου του Global Entrepreneurship Monitor του 2013 και αντλήθηκε από την μελέτη “Leveraging the macro-level environment to balance work and life: an analysis of female entrepreneurs’ job satisfaction” (Clercq & al., 2021). Το συγκεκριμένο εργαλείο, το οποίο

θεωρείται ότι κατέχει ισχυρή εννοιολογική επικάλυψη της εξεταζόμενης έννοιας, αποτελείται από 4 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Όπως και στο εργαλείο της ισορροπίας εργασίας-ζωής, τα άτομα που συμμετείχαν στην ερευνητική διαδικασία βαθμολόγησαν τη συμφωνία τους ή τη διαφωνία τους στις προτάσεις με μια πενταβάθμια κλίμακα Likert, όπου 1: Διαφωνώ Απόλυτα, 2: Διαφωνώ, 3: Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4: Συμφωνώ, 5: Συμφωνώ Απόλυτα.

Σε αυτή την περίπτωση, ο δείκτης Cronbach's Alpha ισούνταν με την ικανοποιητική τιμή του 0,79 (βλ. Πίνακας 4: Δείκτης Cronbach's alpha - Εργασιακή Ικανοποίηση), γεγονός που υποδεικνύει ότι οι ερωτήσεις της κλίμακας μετρούν το χαρακτηριστικό με συνέπεια, ενώ το εργαλείο είναι αξιόπιστο.

Κεφάλαιο 6

Αποτελέσματα

Η στατιστική ανάλυση των συλλεχθέντων δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος “IBM SPSS Statistics”. Αυτό επέτρεψε τη δημιουργία γραφημάτων σχετικών με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, την ομαδοποίηση των στοιχείων και τη διενέργεια ελέγχου αξιοπιστίας των τεσσάρων εργαλείων μέτρησης μέσω του δείκτη Cronbach’s alpha, όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα. Στη συνέχεια, έγινε ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ των εννοιών και των δημογραφικών στοιχείων. Οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών εξετάστηκαν με τη βοήθεια του συντελεστή Pearson (“r”). Τέλος, για την επιβεβαίωση ή τη διάψευση των υποθέσεων, πραγματοποιήθηκε, εξέταση παλινδρόμησης για μια ανεξάρτητη, μια εξαρτημένη μεταβλητή και δύο ρυθμιστές μέσω του εργαλείου “Process Macro”.

Διευκρινίζεται ότι για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων των συσχετίσεων και των δεικτών με δύο δεκαδικά ψηφία, χρησιμοποιήθηκε η μαθηματική μέθοδος της στρογγυλοποίησης.

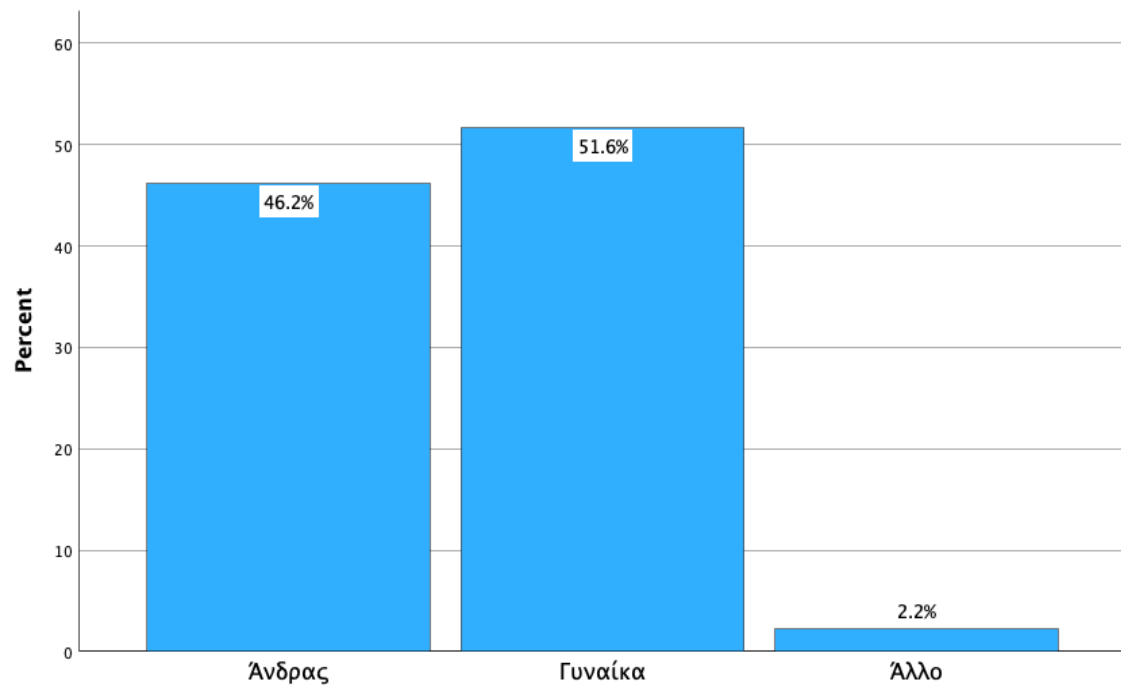
6.1 Ανάλυση δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος

Όπως επισημάνθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, δείγμα της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν όσοι απασχολούνταν σε νεοφυείς επιχειρήσεις με έδρα την ελληνική επικράτεια κατά τη χρονική περίοδο Νοέμβριος-Δεκέμβριος 2023. Δεν έγινε κανένας διαχωρισμός σχετικός με το μέγεθος της εταιρείας ή τον κλάδο δραστηριοποίησης της.

Παρακάτω αναλύονται διεξοδικά τα δημογραφικά -προσωπικά και εργασιακά- στοιχεία του δείγματος που συμμετείχε στην ερευνητική διαδικασία. Για την καλύτερη κατανόηση, τα ποσοστά θα συνοδεύονται από ανάλογα γραφήματα.

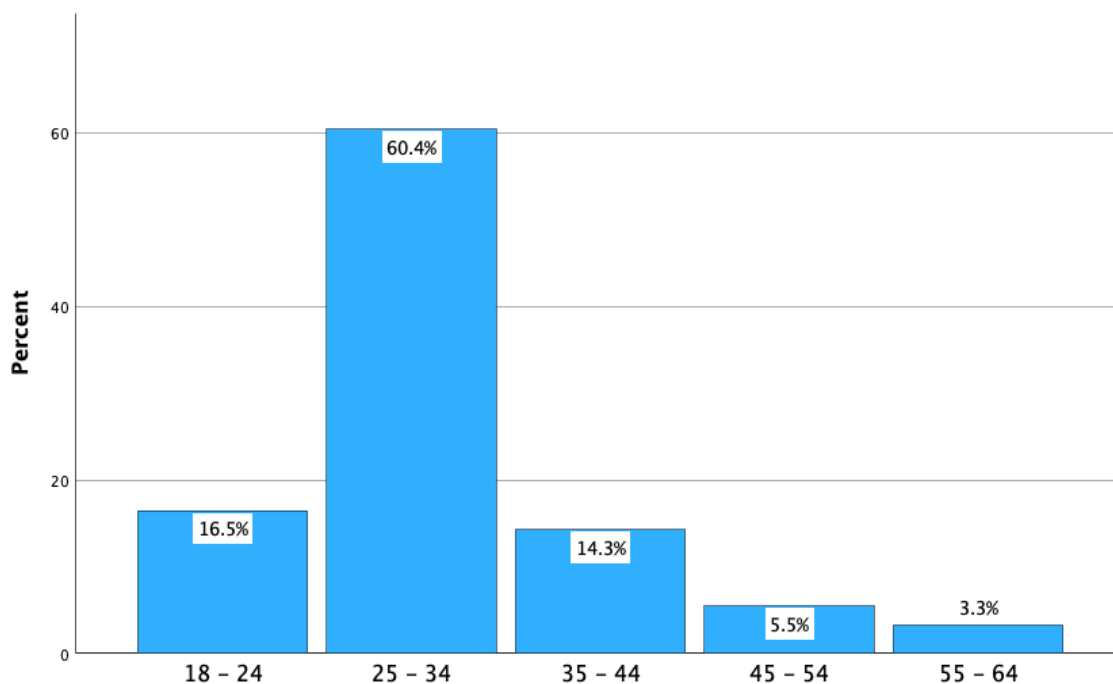
Κατ' αρχάς, το 51,6% των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες και το 46,2% άνδρες. Στο υπολειπόμενο 2,2% συμπεριλήφθηκαν όσοι αυτοπροσδιόρισαν τον εαυτό τους με διαφορετικό τρόπο από άνδρας ή γυναίκα («άλλο»).

Γράφημα 1: Αποτελέσματα SPSS - Φύλο



Όπως αποτυπώνεται και στο *Γράφημα 2*, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, με ποσοστό 60,4%, απάντησαν ότι ανήκουν στο ηλικιακό εύρος 25-34 ετών. Στη συνέχεια, ακολούθησαν οι ομάδες 18-24 ετών και 35-44 ετών με κοντινά ποσοστά της τάξης του 16,5% και 14,3% αντίστοιχα. Χαμηλότερες ήταν οι συμμετοχές των ατόμων με ηλικία 45-54 ετών και 55-64 ετών, καθώς σημείωσαν 5,5% και 3,3%. Αξιοσημείωτη παρατήρηση αποτέλεσε το γεγονός ότι δεν υπήρξε κανένας εκπρόσωπος του φάσματος 65+ ετών.

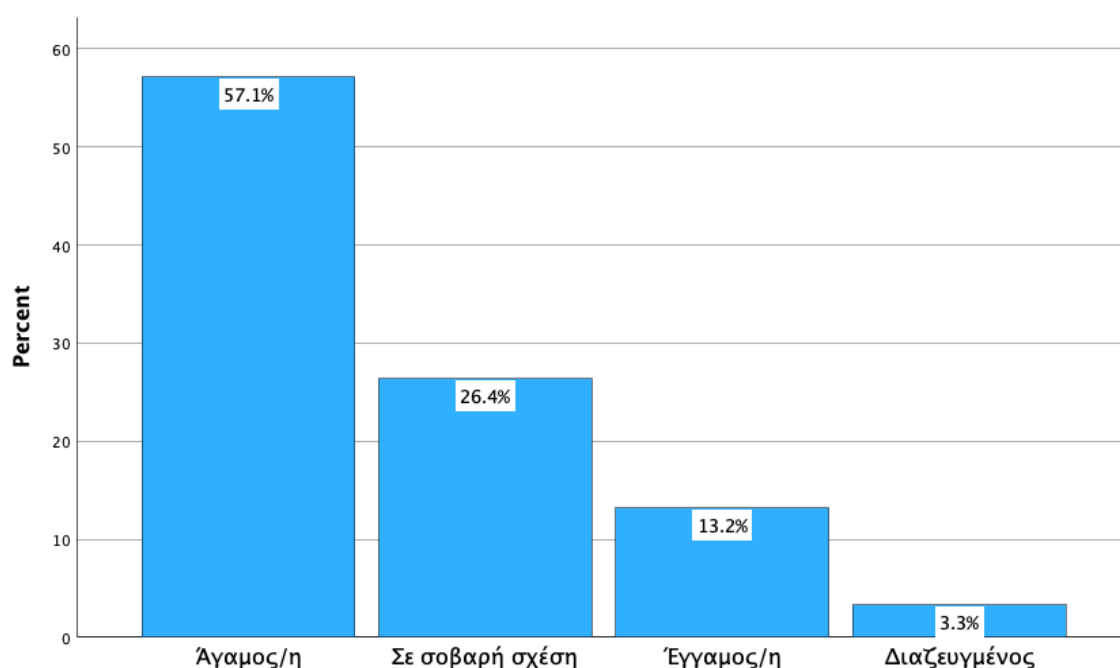
Γράφημα 2: Αποτελέσματα SPSS - Ηλικία



Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση, παραπάνω από τους μισούς ερωτηθέντες (57,1%) δήλωσαν ανύπαντροι. Το 26,4% απάντησε ότι βρίσκεται σε σοβαρή σχέση, ενώ το 13,2% ότι ανήκει στη μερίδα των έγγαμων. Τέλος, μόλις το 3,3% έχει διαζευχθεί. Αν και δόθηκε η δυνατότητα για οποιαδήποτε άλλη απάντηση, αυτή δεν υπήρξε.

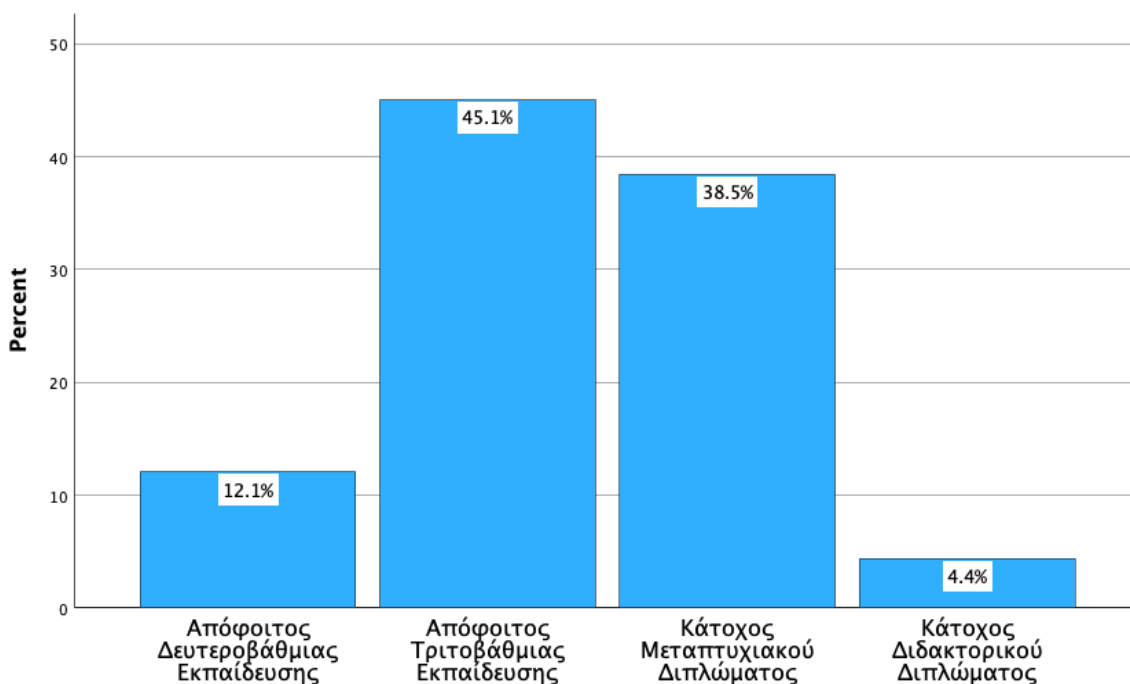
Σ' αυτό το σημείο, κρίνεται αναγκαίο να υποτεθεί ενδεχόμενη σύνδεση μεταξύ των αποτελεσμάτων της ηλικίας και της οικογενειακής κατάστασης.

Γράφημα 3: Αποτελέσματα SPSS - Οικογενειακή κατάσταση



Αναφορικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο, ηγήθηκαν οι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, ενώ στη δεύτερη θέση βρέθηκαν οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Διπλώματος, με ποσοστά 45,1% και 38,5% αντίστοιχα. Το ποσοστό όσων αποκρίθηκαν ότι είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης διαμορφώθηκε σε 12,1%. Οι Κάτοχοι Διδακτορικού Διπλώματος αποτέλεσαν μόλις το 4,4% του συνολικού δείγματος. Κανένας από τους συμμετέχοντες δεν ήταν απόφοιτος Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

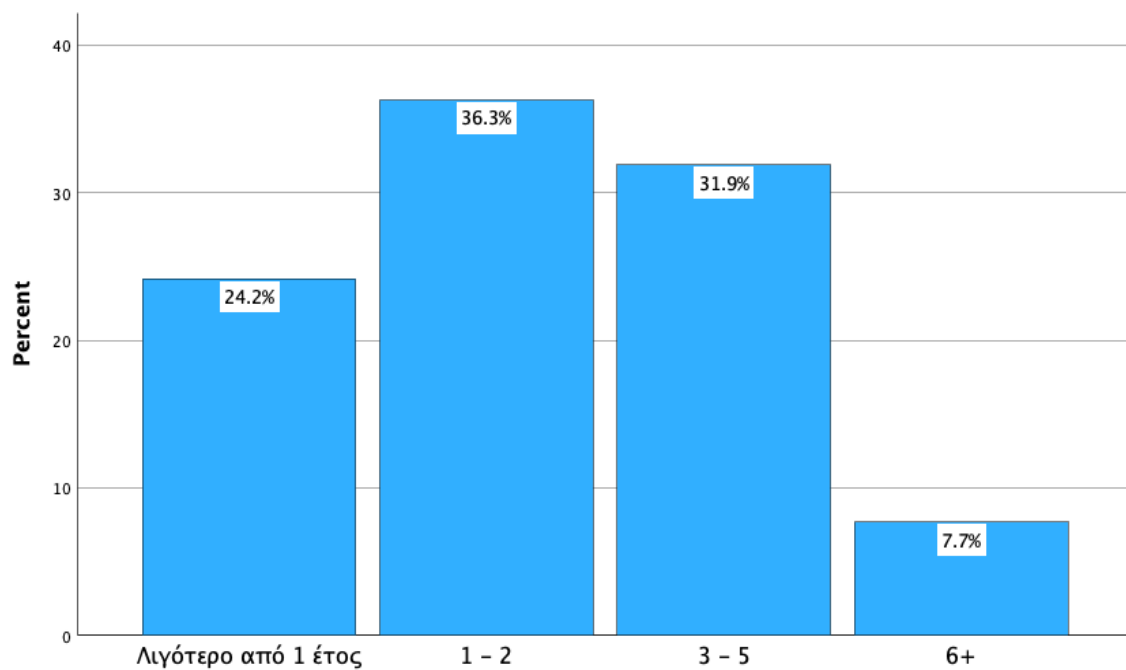
Γράφημα 4: Αποτελέσματα SPSS - Επίπεδο εκπαίδευσης



Αναφορικά με τα εργασιακά χαρακτηριστικά, διευκρινίζεται ότι στις ερωτήσεις ανοικτού τύπου χρειάστηκε να ομαδοποιηθούν τα δεδομένα, προκειμένου να διενεργηθεί ομαλά η στατιστική ανάλυση.

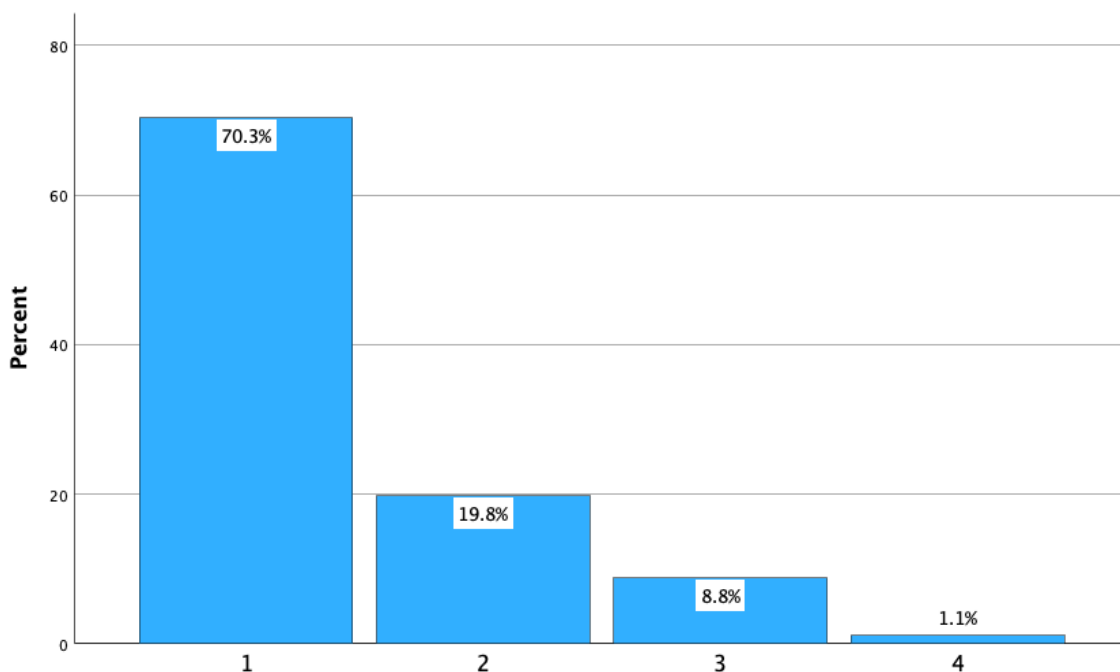
Στην ερώτηση «Πόσα χρόνια απασχολείστε γενικά σε νεοφυείς επιχειρήσεις;» το 36,3% απάντησε ότι εργάζεται συνολικά 1-2 έτη σε αυτόν τον χώρο. Αρκετοί ήταν όσοι μετρούν 3-5 χρόνια εμπειρίας στον συγκεκριμένο κλάδο, σημειώνοντας το ποσοστό του 31,9%. Νέοι στο χώρο των νεοφυών επιχειρήσεων αποτέλεσαν το αξιοσημείωτο ποσοστό του 24,2%, ενώ οι εργαζόμενοι με 6+ έτη εμπειρίας συγκέντρωσαν μόλις το 7,7% του δείγματος.

Γράφημα 5: Αποτελέσματα SPSS –
Πόσα χρόνια απασχολείστε γενικά σε νεοφυείς επιχειρήσεις;



Όσον αφορά τη συχνότητα εργασίας σε νεοφυείς επιχειρήσεις, η συντριπτική πλειοψηφία του 70,3% έχει εργαστεί μόνο 1 φορά: στην εταιρεία που βρίσκεται αυτή τη στιγμή. Ακολούθησε η κατηγορία όσων έχουν εργαστεί 2 φορές με ποσοστό 19,8%. Η εμπειρία σε διαφορετικές νεοφυείς επιχειρήσεις φάνηκε πιο σπάνια, καθώς το 8,8% έχει εργαστεί 3 φορές και το 1,1% 4 φορές.

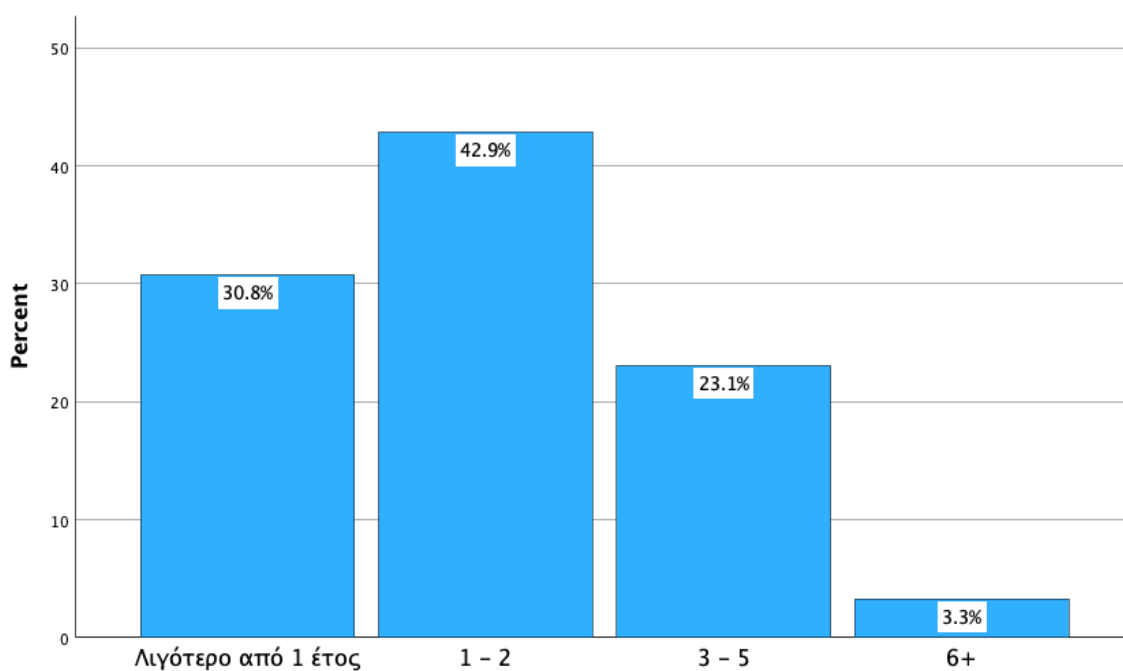
Γράφημα 6: Αποτελέσματα SPSS –
Πόσες φορές έχετε εργαστεί σε νεοφυή επιχείρηση;



Στο *Γράφημα 7* διαφαίνεται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι μετρούν 1-2 έτη εργασιακής εμπειρίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση, σχηματίζοντας ποσοστό της τάξης του 42,9%. Οι συμμετέχοντες που απασχολούνται στην επιχείρηση είτε για διάστημα λιγότερο από 1 έτος είτε για 3-5 χρόνια ισούνταν με 30,8% και 23,1% αντίστοιχα. Το 3,3% που απέμεινε αφορά στους ερωτηθέντες που είναι ενταγμένοι για τουλάχιστον 6+ έτη στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται σήμερα.

Γράφημα 7: Αποτελέσματα SPSS –

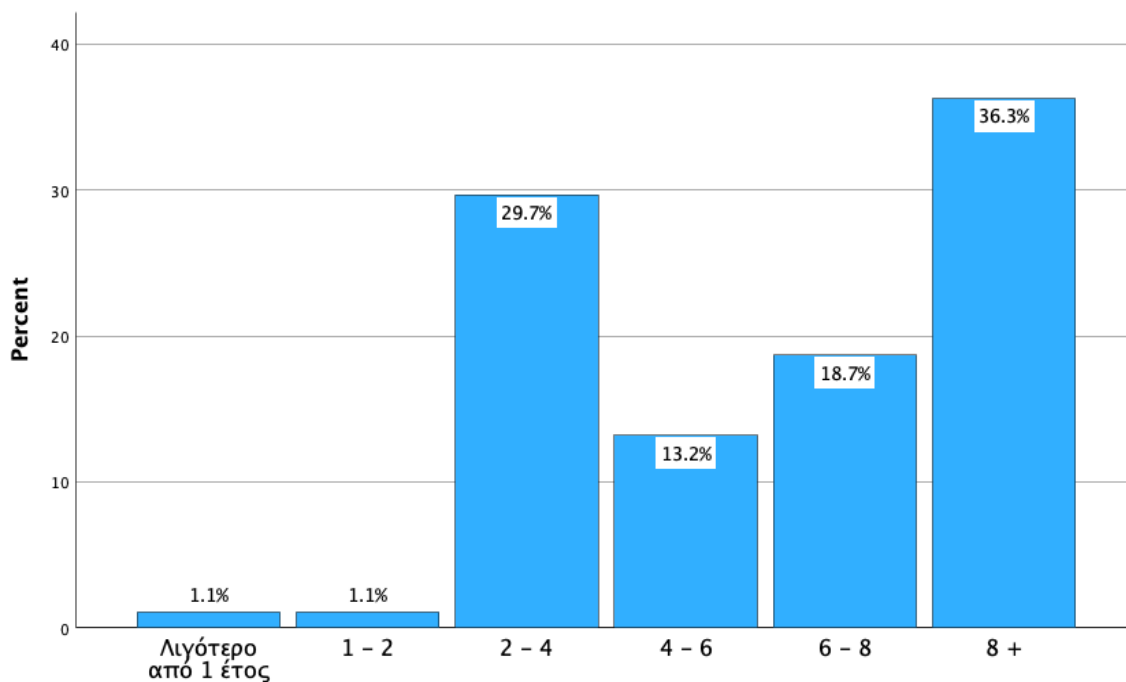
Πόσα χρόνια εργάζεστε στη συγκεκριμένη νεοφυή επιχείρηση;



Επιπλέον, παρατηρήθηκε ότι οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων εργάζονται σε μία νεοφυή επιχείρηση που δραστηριοποιείται είτε για 8+ έτη, είτε για 2-4 έτη, καθώς υπήρξε σχετικά ίση κατανομή μεταξύ των δύο κατηγοριών, με ποσοστά 36,3% και 29,7% αντίστοιχα. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις που είναι ενεργές τα τελευταία 6-8 χρόνια ισούται με ποσοστό 18,7%, ενώ στα αποτελέσματα ακολούθησαν όσες λειτουργούν για 4-6 έτη με ποσοστό 13,2%. Τέλος, οι χαμηλότερες συμμετοχές στην έρευνα σημειώθηκαν με ισοψηφία από άτομα που εργάζονται σε νεοφυείς επιχειρήσεις που εκτελούν έργο είτε για διάστημα λιγότερο του 1 έτους (1,1%), είτε για 1-2 έτη (1,1%).

Επομένως, σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις που εξετάστηκαν έχουν ήδη διανύσει τουλάχιστον κάποια χρόνια λειτουργίας. Αντίθετα, δε φαίνεται να υπάρχει αυξημένη τάση ανάπτυξης νέων νεοφυών επιχειρήσεων αυτή τη στιγμή.

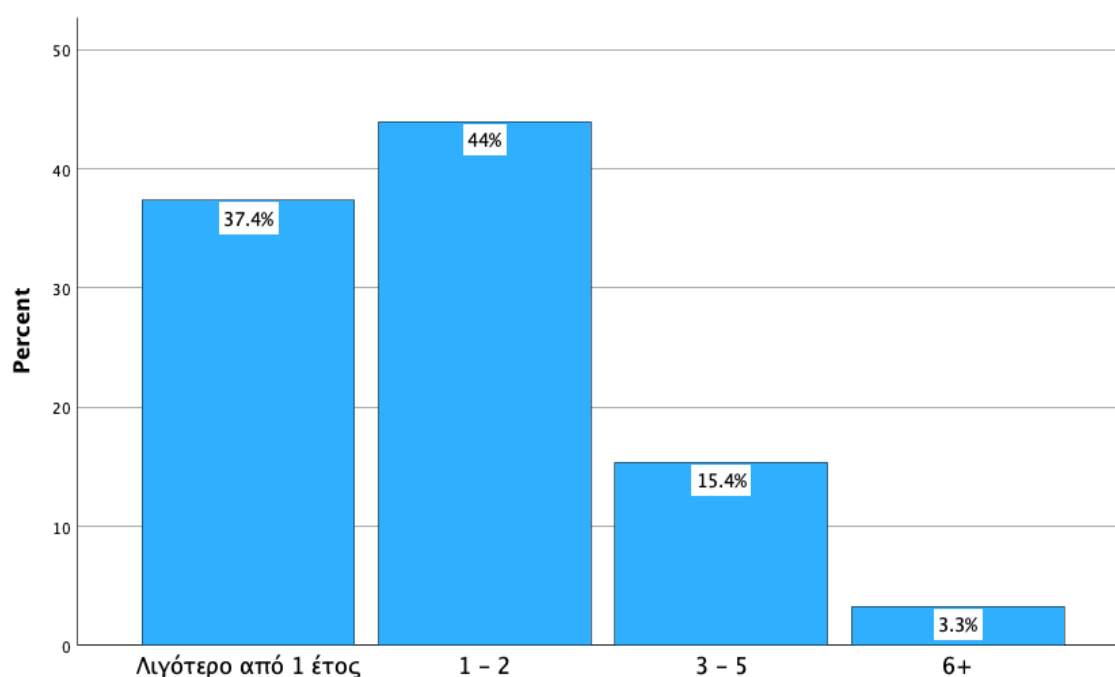
Γράφημα 8: Αποτελέσματα SPSS –
Πόσα χρόνια δραστηριοποιείται η συγκεκριμένη επιχείρηση;



Στην ερώτηση «Πόσα χρόνια βρίσκεστε στη συγκεκριμένη θέση στη νεοφυή επιχείρηση;» το μεγαλύτερο μέρος των ατόμων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, συγκεκριμένα το ακέραιο ποσοστό του 44%, απάντησε ότι βρίσκεται στη εν λόγω θέση για 1-2 έτη. Το 37,4% δήλωσε ότι είναι νέο στο πόστο του, καθώς εργάζεται σε αυτό για διάστημα λιγότερο από ένα 1 έτος. Από το εναπομείναν ποσοστό, το 15,4% έχει παραμείνει στην τρέχουσα θέση του για 3-5 χρόνια και το 3,3% για 6+ χρόνια.

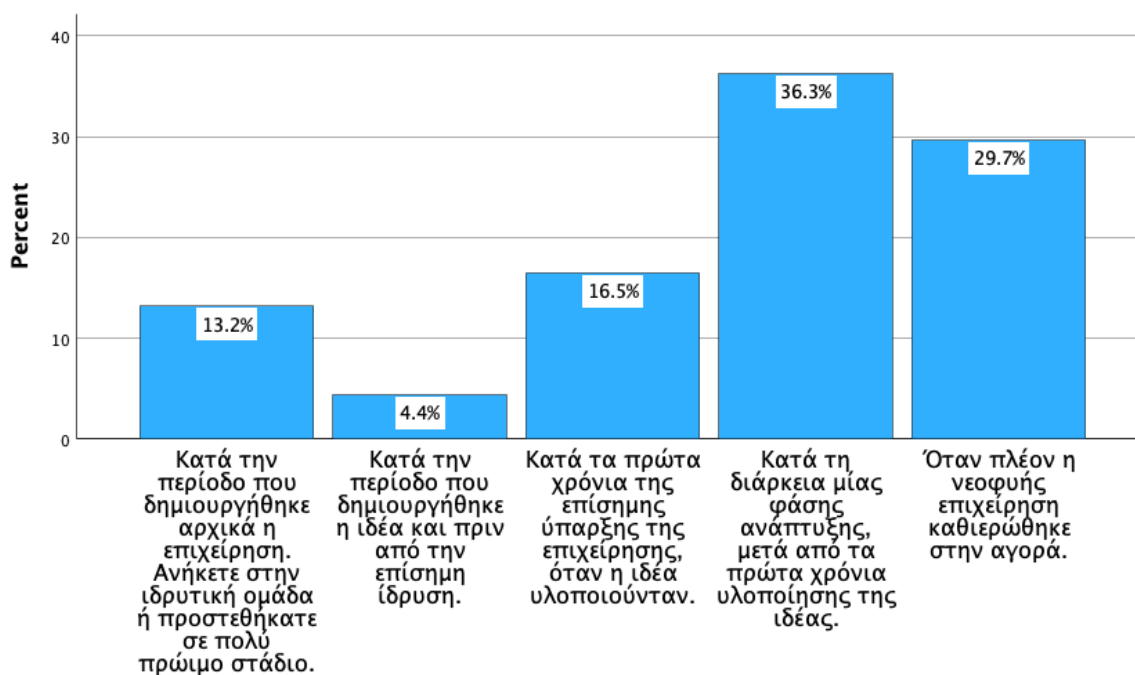
Γράφημα 9: Αποτελέσματα SPSS –

Πόσα χρόνια βρίσκεστε στη συγκεκριμένη θέση στη νεοφυή επιχείρηση;



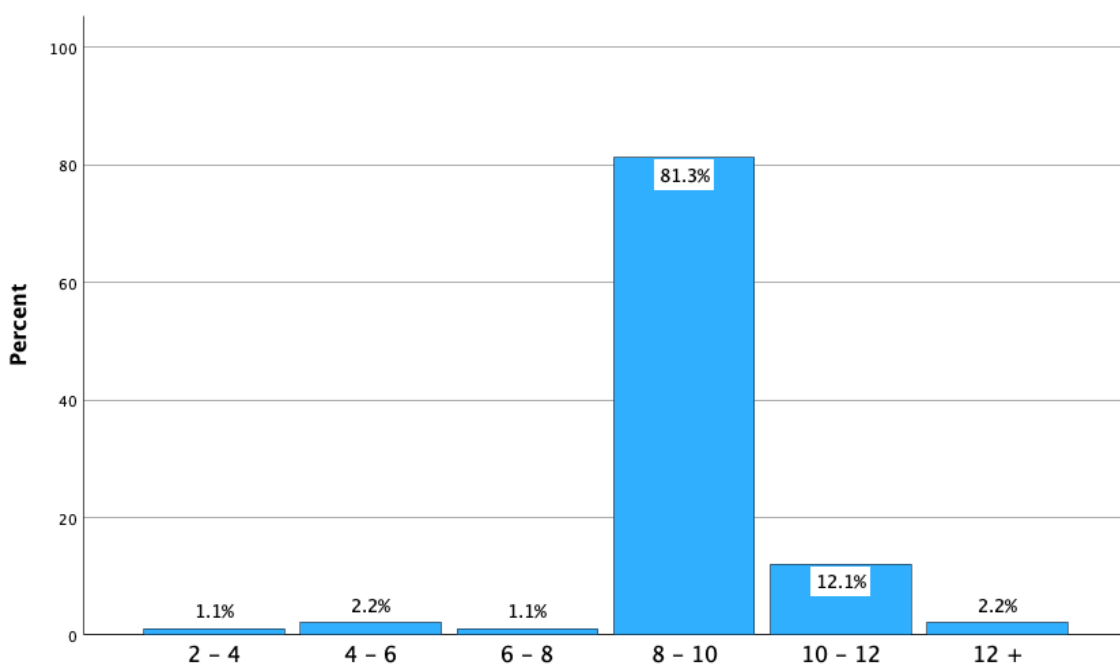
Σχετικά με το χρονικό σημείο ένταξης των εργαζομένων στη νεοφυή επιχείρηση, παρατηρήθηκε μεγάλη διασπορά δεδομένων. Ειδικότερα, το 36,3% αποκρίθηκε ότι προστέθηκε στην ομάδα κατά τη διάρκεια της ανάπτυξής της, ενώ το αξιόλογο ποσοστό του 29,7% εισχώρησε στην επιχείρηση όταν πλέον αυτή είχε καταφέρει να καθιερωθεί στην αγορά της. Αντίθετα, λιγότεροι ήταν όσοι προστέθηκαν κατά τη διάρκεια των πρώτων ετών λειτουργίας της επιχείρησης, αλλά και σε πολύ πρώιμο στάδιο, με ποσοστά 16,5% και 13,2% αντίστοιχα. Τέλος, κατά την περίοδο δημιουργίας της ιδέας εντάχθηκε μόλις το 4,4% των ερωτηθέντων.

Γράφημα 10: Αποτελέσματα SPSS - Ποιο ήταν το χρονικό σημείο στο οποίο προστεθήκατε στην ομάδα της νεοφυούς επιχείρησης που εργάζεστε τώρα;



Η συντριπτική πλειονότητα των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα (81,3%) απάντησε ότι εργάζεται 8-10 ώρες ημερησίως. Σημαντικό ήταν και το ποσοστό του 12,1% που παραδέχτηκε ότι δαπανά 10-12 ώρες σε καθημερινή βάση για ζητήματα που σχετίζονται με το αντικείμενο εργασίας του. Ίσο ποσοστό της τάξεως του 2,2% εργάζεται είτε 12+ ώρες ανά ημέρα, είτε για διάστημα 4-6 ωρών. Τέλος, ίσως ήταν και ο αριθμός των εργαζομένων -με ποσοστό 1,1% και για τις δύο κατηγορίες- που επέλεξε να απαντήσει «2-4 ώρες» και «6-8 ώρες».

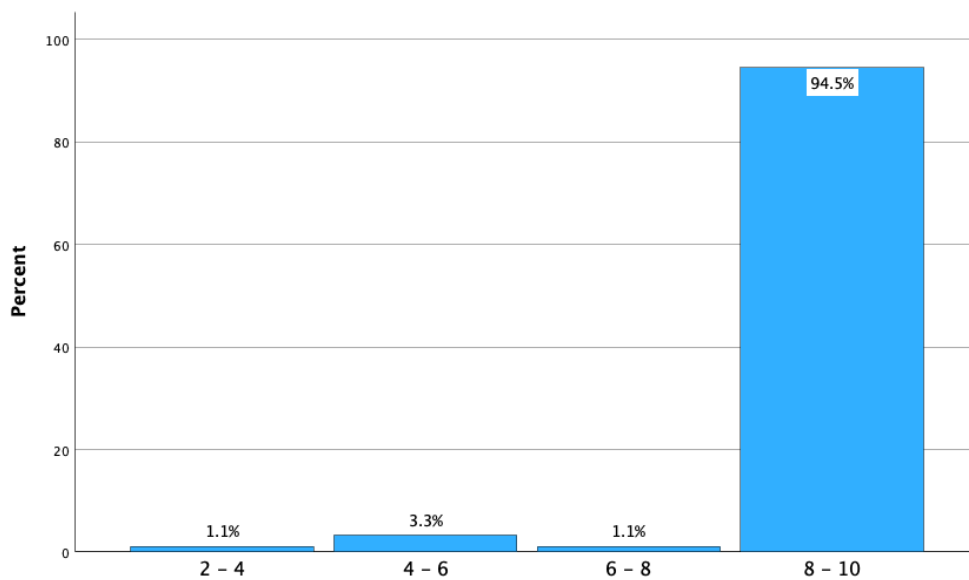
Γράφημα 11: Αποτελέσματα SPSS –
Πόσες ώρες εργάζεστε καθημερινώς;



Η τελευταία ερώτηση που ολοκληρώνει τη συλλογή των δημογραφικών δεδομένων σχετίζεται με τη σύμβαση εργασίας. Στην κορυφή βρέθηκε το πλήθος των εργαζομένων που η σύμβασή τους ορίζει 8-10 ώρες εργασίας σε ημερήσιο πλαίσιο, καθώς αποτέλεσαν το 94,5% των ερωτηθέντων. Σημαντικά χαμηλότερα ποσοστά συγκέντρωσαν όσοι εργάζονται στις νεοφυείς επιχειρήσεις υπό καθεστώς μερικής απασχόλησης: 3,3% για 4-6 ώρες, 1,1% για 2-4 ώρες και 1,1% για 6-8 ώρες.

Τα αποτελέσματα της παρούσας ερώτησης ομοιάζουν με αυτά της ερώτησης του *Γραφήματος 11*, καθώς η σύμβαση εργασίας συνδέεται άρρηκτα με τις ημερήσιες ώρες εργασίας.

Γράφημα 12: Αποτελέσματα SPSS –
Πόσες ώρες εργασίας ορίζει η σύμβαση εργασίας σας;



6.2 Συσχετίσεις

Οι συσχετίσεις ανάμεσα στις τέσσερις μεταβλητές (Μάρκα Εργοδότη, Ισορροπία Εργασίας-Ζωής, Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού, Εργασιακή Ικανοποίηση), στα προσωπικά και εργασιακά χαρακτηριστικά αποτυπώνονται στον *Πίνακα 5*, στον οποίο ισχύουν τα εξής:

- Όπου υπάρχει το σύμβολο *, η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,05.

- Όπου υπάρχει το σύμβολο **, η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,01.
- Με παρένθεση παρατίθεται ο δείκτης Cronbach's alpha για κάθε ομαδοποιημένη έννοια.
- Οι συσχετίσεις παρουσιάζονται με βάση τον συντελεστή Pearson.

Σε αυτό το σημείο, θα αναλυθούν (όπως φαίνονται οριζόντια στον Πίνακα 5) οι σχέσεις των μεταβλητών του εξεταζόμενου μοντέλου που παρουσιάζουν στατιστική σημαντικότητα.

Όσον αφορά το Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,01, παρατηρείται μετρίως αρνητική συσχέτιση με το χρονικό σημείο ένταξης των εργαζομένων στην ομάδα της επιχείρησης, με συντελεστή -0,34. Ακόμη, στο ίδιο πλαίσιο σημαντικότητας, το Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού παρουσιάζει εξαιρετικά θετική σχέση με τη Μάρκα Εργοδότη, με συντελεστή ίσο με 0,79.

Οι συσχετίσεις με στατιστικό ενδιαφέρον ποικίλλουν στην περίπτωση της Εργασιακής Ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05, έχει ελαφρώς θετική σχέση με το εκπαιδευτικό επίπεδο (0,26), με τη συνολική εμπειρία εργασίας σε νεοφυείς επιχειρήσεις (0,24), αλλά και με τα έτη απασχόλησης στο συγκεκριμένο οργανισμό (0,23). Αντίθετα με τα προαναφερθέντα δημογραφικά χαρακτηριστικά, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,01, η Εργασιακή Ικανοποίηση παρουσιάζει μετρίως αρνητική σχέση με τη χρονική στιγμή προσθήκης του εργαζόμενου στη νεοφυή επιχείρηση, καθώς η τιμή του συντελεστή Pearson ανέρχεται σε -0,30. Μεγάλη σημασία θα πρέπει να δοθεί στην πολύ θετική σχέση της μεταβλητής της Εργασιακής Ικανοποίησης με τη Μάρκα Εργοδότη (0,65), αλλά και με το Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού (0,82) σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,01. Τέλος, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05, ελαφρώς θετική στατιστικά σημαντική σχέση εμφανίζει η Εργασιακή Ικανοποίηση με την Ισορροπία Εργασίας-Ζωής με την τιμή Pearson να ισούται με 0,23.

Αξιοσημείωτη αναφορά θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι τόσο η Ισορροπία Εργασίας-Ζωής, όσο και η Μάρκα Εργοδότη δεν συσχετίζονται σημαντικά με κανένα από τα δημογραφικά - προσωπικά ή εργασιακά- στοιχεία, παρά μόνο με τις μεταβλητές.

Πίνακας 5: Συσχετίσεις κατά Pearson

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Φύλο (1)																
Ηλικία (2)	-,22**															
Οικογενειακή Κατάσταση (3)	-0,02	,67**														
Επίπεδο Εκπαίδευσης (4)	-,24*	,40**	,37**													
Χρόνια απασχόλησης σε startups (5)	-0,18	,37**	,30**	,45**												
Φορές εργασίας σε startups (6)	-0,05	0,16	0,07	,23*	,52**											
Χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη startup (7)	-,24*	,32**	,33**	,35**	,79**	0,07										
Χρόνια δραστηριοποίησης της συγκεκριμένης startup (8)	0,15	-,22*	-0,18	-0,07	-0,03	-0,06	0,09									
Χρόνια στη συγκεκριμένη θέση στη startup (9)	-0,18	,38**	,36**	,39**	,72**	0,01	,87**	-0,01								
Χρονικό σημείο ένταξης στην ομάδα (10)	,27*	-,35**	-,25*	-,29**	-,43**	-0,06	-,42**	,56**	-,49**							
Καθημερινές ώρες εργασίας (11)	-0,13	,40**	0,20	,22*	,30**	0,08	0,19	0,08	0,18	-0,02						
Σύμβαση εργασίας ωράριο (12)	-0,03	0,18	0,04	0,11	0,03	0,10	-0,03	0,03	-0,07	0,13	,68**					
Μάρκα Εργοδότη (13)	-0,02	-0,10	-0,01	0,07	-0,04	-0,14	0,04	0,14	0,06	-0,14	-0,12	-0,08	{,91}			
Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού (14)	-0,12	0,13	0,15	0,16	0,15	0,03	0,16	-0,06	0,16	-,34**	0,01	-0,02	,79**	{,93}		
Ισορροπία Εργασίας-Ζωής (15)	-0,10	0,11	-0,03	0,06	-0,06	0,03	-0,04	-0,13	0,03	-0,08	-0,14	0,02	0,15	0,20	{,88}	
Εργασιακή Ικανοποίηση (16)	-0,20	0,14	0,17	,26*	,24*	0,06	,23*	-0,12	0,18	-,30**	0,13	0,11	,65**	,82**	,23*	{,79}

6.3 Παλινδρομήσεις

Αρχικά, και οι τρεις Υποθέσεις ελέγχθηκαν μέσω του 2ου μοντέλου ανάλυσης του εργαλείου “Process Macro”. Σε όλες τις περιπτώσεις, θέση εξαρτημένης μεταβλητής ενέχει η Εργασιακή Ικανοποίηση και ανεξάρτητης η Μάρκα Εργοδότη. Για τις Υποθέσεις 2 και 3, η Ισορροπία Εργασίας-Ζωής και το Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού εξετάζονται ως δυνητικοί ρυθμιστές στη σχέση Μάρκας Εργοδότη - Εργασιακής Ικανοποίησης.

Όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 6, ο συντελεστής 0,11 που αφορά τη Μάρκα Εργοδότη εμφανίζει στατιστική σημαντικότητα που ανέρχεται σε 0,61 ($> 0,05$). Συνολικά, λοιπόν, η Μάρκα Εργοδότη δεν αποτελεί προγνωστικό παράγοντα που συνδέεται στατιστικά σημαντικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση στις νεοφυείς επιχειρήσεις. Γι’ αυτό το λόγο, **η Υπόθεση 1 απορρίπτεται.**

Η δοκιμή αλληλεπίδρασης μεταξύ της Μάρκας Εργοδότη και του ρυθμιστή Ισορροπία Εργασίας-Ζωής (Int_1), εμφανίζει στατιστική σημαντικότητα που ανέρχεται σε 0,14. Εφόσον ξεπερνά το κατώτατο όριο του 0,05, αυτό σημαίνει ότι η κοινή επίδραση των δύο μεταβλητών δε συμβάλλει σημαντικά στην Εργασιακή Ικανοποίηση σε νεοφυείς επιχειρήσεις. Ως εκ τούτου, **η Υπόθεση 2 απορρίπτεται.**

Ο συνδυασμός της Μάρκας Εργοδότη και του ρυθμιστή Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού (Int_2) εμφανίζει στατιστική σημαντικότητα της τάξεως του 0,22. Αυτό υποδηλώνει ότι, και σε αυτή την περίπτωση, δεν υπάρχει στατιστική σημαντικότητα, σύμφωνα με τα συνηθισμένα προκαθορισμένα κριτήρια ($p\text{-value} < 0,05$). Επομένως, ο ρόλος του Ταίριασματος Ατόμου-Οργανισμού στη σχέση Μάρκας Εργοδότη - Εργασιακής Ικανοποίησης σε νεοφυείς επιχειρήσεις δεν ενδυναμώνει το μοντέλο, ούτε χαρακτηρίζεται ως καθοριστικός. Σύμφωνα με τα παραπάνω, λοιπόν, **η Υπόθεση 3 απορρίπτεται.**

Συμπληρωματικά, θα μπορούσαν να αναφερθούν κάποιες μεμονωμένες παρατηρήσεις για τους δύο ρυθμιστές. Σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,03 (μικρότερο από το όριο του 0,05), το Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού έχει θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την Εργασιακή Ικανοποίηση με συντελεστή 0,33. Με άλλα λόγια, όσο μεγαλύτερο είναι το Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού σε μια νεοφυή επιχείρηση, τόσο αυξάνεται και η μεταβλητή της Εργασιακής Ικανοποίησης. Αντίθετα, το $p\text{-value}$ της Ισορροπίας Εργασίας-Ζωής ισούται

με 0,11, υποδεικνύοντας μια τάση προς τη σημαντικότητα, χωρίς, ωστόσο, να φτάνει το συμβατικό όριο του 0,05. Έτσι, η Ισορροπία Εργασίας Ζωής φαίνεται ότι δεν επιδρά στην Εργασιακή Ικανοποίηση όσων απασχολούνται σε νεοφυείς επιχειρήσεις.

Τέλος, από τα μεγέθη του Πίνακα 6, φαίνεται ότι ούτε ο ταυτόχρονος συνδυασμός των δύο ρυθμιστών με τη Μάρκα εργοδότη (BOTH) μπορεί να συνεισφέρει στατιστικά σημαντικά στην Εργασιακή Ικανοποίηση των υπαλλήλων των νεοφυών επιχειρήσεων.

Πίνακας 6: Αποτελέσματα Process Macro για Παλινδρομήσεις

Model : 2 <i>Y : Εργασιακή Ικανοποίηση (JS)</i> <i>X : Μάρκα Εργοδότη (EB)</i> <i>W : Ισορροπία Εργασίας-Ζωής (WLB)</i> <i>Z : Ταίριασμα ατόμου οργανισμού (POF)</i> Sample Size: 91						
OUTCOME VARIABLE: JS						
Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
	,83	,69	,24	37,82	5,00	85,00
	p					
						,00
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,27	,96	,28	,78	-1,65	2,18
EB	,11	,22	,51	,61	-,33	,56
WLB	,39	,24	1,62	,11	-,09	,88
Int_1	-,08	,05	-1,48	,14	-,18	,03
POF	,33	,15	2,27	,03	,04	,62
Int_2	,04	,03	1,23	,22	-,23	,10
Product terms key:						
Int_1 :	EB	x	WLB			
Int_2 :	EB	x	POF			
Test(s) of highest order unconditional interaction(s):						
	R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	,01	2,18	1,00	85,00	,14	
X*Z	,01	1,52	1,00	85,00	,22	
BOTH	,01	1,55	2,00	85,00	,22	

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα

7.1 Συζήτηση ευρημάτων

Η παρούσα εργασία αποσκοπούσε στην εξέταση της επίδρασης της μάρκας εργοδότη στις νεοφυείς επιχειρήσεις. Για τον λόγο αυτό, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενες ενότητες, αναλύθηκε η αλληλεπίδραση της μάρκας εργοδότη με την εργασιακή ικανοποίηση. Ακόμη, διερευνήθηκε η ύπαρξη ρυθμιστικού αποτελέσματος της ισορροπίας εργασίας-ζωής ή του ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού στην παραπάνω σχέση. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν αποκλειστικά από εργαζομένους που απασχολούνται στο χώρο της νεοφυούς επιχειρηματικότητας.

Ως προς τη θεωρητική συνεισφορά της, η συγκεκριμένη μελέτη επικεντρώνεται αποκλειστικά στην κατανόηση της κύριας έννοιας και των υπόλοιπων μεταβλητών εντός του ιδιότυπου περιβάλλοντος των νεοφυών επιχειρήσεων. Το γεγονός αυτό θα μπορούσε να την καταστήσει ενδιαφέρουσα και πρωτοποριακή -αν όχι σημαντική-, καθώς μέχρι σήμερα, δεν έχει διατυπωθεί κάποια άλλη πανομοιότυπη συνδυαστική έρευνα για τις νεοφυείς επιχειρήσεις. Βασισμένη σε υπάρχουσες θεωρίες, η εργασία επιχειρεί να συνδράμει στην ανάπτυξη νέων θεωρητικών πλαισίων και κατανοήσεων σχετικών με το θέμα. Επομένως, η τρέχουσα μελέτη αποτελεί ένα πρώτο βήμα για την ενθάρρυνση της επιστημονικής και ακαδημαϊκής κοινότητας να ασχοληθεί εκτενέστερα με την υπό εξέταση θεματική.

Σε πρακτικό επίπεδο, η έρευνα παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τις νεοφυείς επιχειρήσεις που απασχολούνται. Μέσω της ανάλυσης αυτών των απόψεων, οι ιδρυτές θα κατανοήσουν καλύτερα τον τρόπο με τον οποίο η μάρκα εργοδότη σχετίζεται με την ισορροπία εργασίας-ζωής, το ταιρίασμα ατόμου-οργανισμού και την εργασιακή ικανοποίηση. Έτσι, μπορούν να συναχθούν συμπεράσματα και να ληφθούν μέτρα για τη βελτίωση της εργασιακής εμπειρίας συνολικά στις νεοφυείς επιχειρήσεις.

Υπενθυμίζεται ότι για την επιβεβαίωση ή τη διάψευση των Υποθέσεων 1, 2 και 3 διενεργήθηκε στατιστική ανάλυση δεδομένων. Σύμφωνα με αυτή, η μάρκα εργοδότη δεν αποδείχθηκε ως

ένας σημαντικός παράγοντας επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς η στατιστική σημαντικότητα ήταν κάτω των προκαθορισμένων ορίων. Στατιστικά μη σημαντικός βρέθηκε και ο έλεγχος του ρυθμιστικού αποτελέσματος της ισορροπίας εργασίας- ζωής στη σχέση της μάρκας εργοδότη με την εργασιακή ικανοποίηση στις νεοφυείς επιχειρήσεις. Αντίστοιχη έκβαση είχε και η εξέταση του ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού ως εν δυνάμει ρυθμιστή στην παραπάνω αλληλεπίδραση. Τελικά, παρά το γεγονός ότι η ανάπτυξη των ερευνητικών Υποθέσεων βασίστηκε στην υπάρχουσα, ξενόγλωσση βιβλιογραφία, εν τέλει οι Υποθέσεις 1, 2 και 3 απορρίφθηκαν.

Η διάψευση των Υποθέσεων δεν αποτελεί αναγκαστικά αρνητική ερευνητική έκβαση, αλλά την έναρξη της συζήτησης των ευρημάτων. Η απόρριψη τους θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι οφείλεται κυρίως στο χώρο που επικεντρώθηκε η μελέτη, αυτόν της νεοφυούς επιχειρηματικότητας. Εξάλλου, λόγω του σχετικού βιβλιογραφικού κενού, οι Υποθέσεις αναπτύχθηκαν βάσει των σχέσεων των μεταβλητών, όπως αυτές ισχύουν σε συνηθισμένα εταιρικά περιβάλλοντα.

Όπως διατυπώθηκε σε προηγούμενες ενότητες, οι νεοφυείς επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν σημαντικές προκλήσεις καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους. Σε αντίθεση με τις καθιερωμένες επιχειρήσεις, οι νεοφυείς αγωνίζονται ήδη από το στάδιο εκκίνησης για την επιβίωση τους. Οι ιδρυτές ξεκινούν τη δραστηριότητά τους επενδύοντας δικά τους προσωπικά κεφάλαια, ενώ παράλληλα προσπαθούν να εξασφαλίσουν συμμάχους χρηματοδότησης και υποστήριξης του έργου τους. Μάλιστα, ο μεγάλος δείκτης αποτυχίας αυτών των επιχειρήσεων, κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας τους, καθιστά ακόμη πιο δύσκολη και αγχωτική όλη τη διαδικασία. Αυτές οι προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι ιδρυτικές ομάδες και οι εργαζόμενοι αυτών των οργανισμών, λοιπόν, ενδέχεται να μετριάσουν την προσοχή που δίνουν σε εξειδικευμένα ζητήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και Μάρκετινγκ, όπως η μάρκα εργοδότη. Στον αντίποδα, πολυεθνικές και επιχειρηματικοί κολοσσοί που έχουν επιλύσει προ πολλού βασικά θέματα επιβίωσης, ανάπτυξης και κερδοφορίας, τείνουν να εστιάζουν όλο και περισσότερο στο έμψυχο εργατικό δυναμικό τους.

Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των νεοφυών επιχειρήσεων, όπως ο, ως επί το πλείστον, μικρός αριθμός προσωπικού και η απουσία βραχυπρόθεσμης προοπτικής για επέκταση του μεγέθους της, ενδέχεται να φέρνει στο προσκήνιο προβληματισμούς σχετικά με την αντίληψη της κύριας

έννοιας «Μάρκα Εργοδότη» και των υπόλοιπων μεταβλητών. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, η μάρκα εργοδότη αποτελεί μέσο προσέλκυσης, παρακίνησης και διατήρησης υπαρχόντων και δυνητικών υπαλλήλων. Στην περίπτωση που οι οργανισμοί δεν προσβλέπουν ή δε δύνανται να προχωρήσουν σε μελλοντική επέκταση του ανθρώπινου δυναμικού τους, το ενδιαφέρον τους για την καθιέρωση μιας ισχυρής επωνυμίας εργοδότη πιθανόν να μην είναι τόσο μεγάλο.

Συμπληρωματικά, όπως έγινε γνωστό και προηγουμένως, η μάρκα εργοδότη αναφέρεται σε λειτουργικά, οικονομικά και ψυχολογικά οφέλη προσφερόμενα στο προσωπικό από τον εκάστοτε οργανισμό-εργοδότη. Οι περιορισμένοι πόροι των νέων επιχειρηματιών, ιδίως στο ξεκίνημά τους, πιθανόν να μην τους επιτρέπουν να επενδύσουν σε αυτές τις παροχές όσο οι καθιερωμένες εταιρείες. Χαρακτηριστικό σχετικό παράδειγμα αποτελεί η απάντηση που έδωσε η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην πρόταση του ερωτηματολογίου «Η νεοφυής επιχείρηση στην οποία εργάζομαι παρέχει αθλητικές εγκαταστάσεις εντός των χώρων της». Οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων αποκρίθηκαν ότι δεν ισχύει κάτι τέτοιο στο δικό τους περιβάλλον εργασίας. Άλλωστε, κατά την βιβλιογραφία, οι νεοφυείς επιχειρήσεις, ελλείπει χρημάτων, είτε δε διαθέτουν καν φυσικά γραφεία, είτε στεγάζονται σε κτίρια που τους παρέχουν οι φορείς υποστήριξής τους. Άρα είναι λογικό ότι τέτοιου είδους οφέλη που ενδυναμώνουν την επωνυμία εργοδότη ίσως δεν αποτελούν προτεραιότητα των νεοφυών επιχειρήσεων, καθώς έχουν να αντιμετωπίσουν πρώτα την οικονομική πίεση και την ομαλή ένταξή τους στην αγορά.

Επομένως, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η αντίληψη περί της μάρκας εργοδότη και των οφελών της ποικίλλει λόγω των διαφορετικών δυνατοτήτων των νεοφυών επιχειρήσεων σε σύγκριση με τους συμβατικούς οργανισμούς και αιτιολογεί την απόρριψη όλων των Υποθέσεων. Εξάλλου, σε όλες τις Υποθέσεις η μάρκα εργοδότη, ενείχε θέση ανεξάρτητης μεταβλητής, επηρεάζοντας έτσι άμεσα τα αποτελέσματα.

Αξια λόγου αποτελούν και τα ευρήματα που αφορούν τις υπόλοιπες έννοιες «Εργασιακή Ικανοποίηση», «Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού» και «Ισορροπία Εργασίας-Ζωής». Ειδικότερα, η έρευνα κατέδειξε ότι αν και η σχέση μάρκας εργοδότη - εργασιακής ικανοποίησης δεν επηρεάζεται από τον ρυθμιστικό ρόλο του ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού, το τελευταίο επιδρά θετικά στατιστικά σημαντικά στο αίσθημα ικανοποίησης των ατόμων που απασχολούνται σε νεοφυείς επιχειρήσεις. Αυτό είναι πιθανόν να σχετίζεται με το

γεγονός ότι οι περισσότερες από αυτές τις επιχειρήσεις απαρτίζονται από μικρές ομάδες που ξεκινούν ένα καινοτόμο εγχείρημα πιστεύοντας σ' αυτό και στις αξίες του οργανισμού τους. Αν τα άτομα δεν αισθάνονταν ικανοποιημένα από αυτή τη συμβατότητα, δεν θα επέλεγαν να εργαστούν σε ένα περιβάλλον με υψηλό ρίσκο και αβεβαιότητα, όπως αυτό των νεοφυών επιχειρήσεων. Στην περίπτωση του ρυθμιστικού αποτελέσματος της ισορροπίας εργασίας-ζωής, το ευέλικτο ωράριο εργασίας που σύμφωνα με την πλειοψηφία των ερωτηθέντων εφαρμόζεται στις νεοφυείς επιχειρήσεις, φαίνεται ότι δεν εξασφαλίζει την επιθυμητή εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής. Υπενθυμίζεται ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δήλωσε ότι εργάζεται 8-10 ώρες ημερησίως κατά μέσο όρο.

Εκτός από τα παραπάνω ευρήματα, και εφόσον τα ερωτηματολόγια της ποσοτικής έρευνας συμπληρώθηκαν αποκλειστικά από άτομα που κατά το τελευταίο δίμηνο του 2023 απασχολούνταν σε νεοφυείς επιχειρήσεις, είναι δυνατόν να σχηματιστεί μία εικόνα για το γενικό προφίλ των υπαλλήλων τέτοιου είδους οργανισμών. Σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ήταν γυναίκες, εντός της ηλικιακής ομάδας 25-34 ετών, ανύπαντρες και απόφοιτες Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Στο «πορτρέτο» προστίθενται ότι η συνολική εμπειρία σε νεοφυείς επιχειρήσεις, τα χρόνια απασχόλησης στο συγκεκριμένο οργανισμό, αλλά και τα χρόνια κατοχής της τρέχουσας θέσης εργασίας ισούται, στις περισσότερες απαντήσεις, με «1-2 έτη». Η πλειονότητα των συμμετεχόντων δήλωσε ότι έχει εργαστεί μόνο μία φορά σε νεοφυείς επιχειρήσεις: σε αυτή που βρίσκεται τώρα. Τα χρόνια δραστηριοποίησης των εταιρειών ήταν κυρίως «8+ έτη», ενώ το δημοφιλέστερο χρονικό σημείο ένταξης στην ομάδα ήταν αυτό της ανάπτυξης, το οποίο έπεται των πρώτων ετών λειτουργίας. Τέλος, η πλειοψηφία του προσωπικού εργάζεται για διάστημα «8-10 ώρες», όσες ορίζονται από τη σύμβαση εργασίας τους. Από αυτό το γενικό προφίλ θα μπορούσαν να διατυπωθούν γενικευμένα συμπεράσματα διπλής φύσεως, τόσο σχετικά με το λόγο που οι νεοφυείς επιχειρήσεις προτιμούν προσωπικό με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, όσο και με την αιτία που αυτά τα άτομα επιλέγουν την εργασία σε τέτοιου είδους οργανισμούς.

Κλείνοντας, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι, μέσω της ανάλυσης των στατιστικών δεδομένων, συνάγονται συμπεράσματα σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας των νεοφυών επιχειρήσεων στην ελληνική επικράτεια. Η, ως το επί το πλείστον, βραχυπρόθεσμη παραμονή των υπαλλήλων στην ίδια θέση (1-2 έτη) υποδηλώνει έλλειψη στασιμότητας και διάθεση για συνεχή ανανέωση και επαγγελματική εξέλιξη. Πληθώρα νεοφυών επιχειρήσεων φαίνεται ότι

έχει καταφέρει να επιβιώσει στο χρόνο, ενώ ταυτόχρονα οι περισσότερες εμφανίζουν συνέπεια μεταξύ τη σύμβασης εργασίας των εργαζομένων και του πραγματικού ημερήσιου ωραρίου.

7.2 Περιορισμοί της έρευνας

Ο εντοπισμός των περιορισμών της παρούσας έρευνας είναι κρίσιμος για την αξιολόγηση της αξιοπιστίας της και τη σωστή ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Το μέγεθος του δείγματος, το οποίο ισούται με 91 άτομα, θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ο βασικότερος περιορισμός της ανάλυσης, καθώς δεν καταφέρνει να εξασφαλίσει μία επαρκή αντιπροσώπευση της πλειοψηφίας των εργαζομένων των νεοφυών επιχειρήσεων. Για αυτόν τον περιορισμό ενδέχεται να ευθύνεται η δυσκολία εύρεσης, προσέγγισης και επικοινωνίας με ελληνικές νεοφυείς επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, ο κλάδος των νεοφυών επιχειρήσεων δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένος ακόμη στην ελληνική επικράτεια, ενώ πολλές από αυτές δεν απασχολούν προσωπικό, παρά μόνο τα ιδρυτικά μέλη. Ακόμη, το ερωτηματολόγιο της τρέχουσας μελέτης διανεμήθηκε ηλεκτρονικά και η συμπλήρωση ή ο διαμοιρασμός του εξαρτήθηκε αποκλειστικά από την προσωπική επιθυμία των παραληπτών να συμβάλλουν στην ερευνητική διαδικασία.

Επιπροσθέτως, εφόσον η μελέτη σκοπεύει να συμπεριλάβει μόνο τις απαντήσεις των εργαζομένων, κρίθηκε σκόπιμο να αφαιρεθούν από το δείγμα όσοι αυτοπροσδιορίστηκαν ως μέτοχοι, ιδρυτές, συνιδρυτές ή αυτοαπασχολούμενοι και δε διέθεταν σύμβαση εργασίας (22 άτομα). Έτσι, δε μπορούν να γίνουν γενικεύσεις σχετικά με όλα τα άτομα που απασχολούνται υπό οποιαδήποτε συνθήκη σε νεοφυείς επιχειρήσεις. Τα συμπεράσματα επικεντρώνονται αποκλειστικά στους εργαζομένους που αμείβονται και διαθέτουν σύμβαση εργασίας.

Τέλος, υπάρχει γεωγραφικός περιορισμός, καθώς εντός των απαντήσεων περιλαμβάνονται μόνο όσοι εργάζονται σε νεοφυείς επιχειρήσεις με έδρα την Ελλάδα. Επομένως, η γεωγραφική θέση των ερωτηθέντων δεν επιτρέπει τη διεξαγωγή γενικών συμπερασμάτων με ισχύ σε παγκόσμιο επίπεδο.

7.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης, μια πρώτη πρόταση για μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να αποτελέσει η ανάπτυξη νέων, εξίσου αξιόπιστων εργαλείων μέτρησης των μεταβλητών που θα προσαρμοστούν στο περιβάλλον, τις προκλήσεις, τις ανάγκες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των νεοφυών επιχειρήσεων.

Βέβαια, η μελέτη του εν λόγω θέματος είναι δυνατόν να αναπτυχθεί πέρα από τα στενά όρια της παρούσας έρευνας, μέσω της χρήσης διαφορετικών ρυθμιστών στη σχέση μάρκας εργοδότη - εργασιακής ικανοποίησης. Ακόμη, θα μπορούσε να διευρυνθεί το δείγμα της έρευνας μέσω της συμπερίληψης δυνητικών υπαλλήλων των νεοφυών επιχειρήσεων, γεγονός που ενδεχομένως να διαφοροποιούσε εντελώς τα τωρινά δεδομένα, καθώς το εν δυνάμει προσωπικό θα αντιλαμβανόταν με διαφορετικό τρόπο την επίδραση της μάρκας εργοδότη. Μια άλλη πρόταση για μελλοντική ενασχόληση θα ήταν ο προσδιορισμός της σχετικής σημασίας που προσδίδουν οι εργαζόμενοι των νεοφυών επιχειρήσεων σε κάθε μία από τις επιμέρους διαστάσεις της μάρκας εργοδότη και του βαθμού που αυτές οι παράμετροι επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία. Ενδελεχή μελέτη προτείνεται να γίνει όσον αφορά το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού, καθώς ήδη παρουσίασε θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση. Τέλος, ενδιαφέρουσα προοπτική θα ήταν η επέκταση της έρευνας εκτός των ελληνικών συνόρων, ώστε να ληφθούν υπόψη οι νεοφυείς επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Aernoudt R. (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship?, *Small Business Economics*, **23**(2), 127–135.
- Alam A. & Asim M. (2019). Relationship Between Job Satisfaction And Turnover Intention, *International Journal of Human Resource Studies*, **9**(2), 163-194. 10.5296/ijhrs.v9i2.14618.
- Alarcon, G.M. & Edwards, J.M. (2010). The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions. *Stress and Health*, doi:10.1002/smi.1365
- Alniaçık, E., Alniacik, U., Erat, S. & Akçin, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 10th International Strategic Management Conference, doi:10.1016/j.sbspro.2014.09.074.
- Ambler T. & Barrow S. (1996). The employer brand, *The Journal of Brand Management*, **4**(3), 185-206.
- American Marketing Association (2023). Branding. Available [here](#). Accessed 10 December 2023.
- App S. & Büttgen M. (2016). Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment?, *Employee Relations*, **38**(5), 703-723.
- Aumann K.A. & Ostroff C. (2006). Multilevel fit: An integrative framework for understanding HRM practices in cross-cultural contexts. In: Yammarino F.J. & Dansereau F. (Eds), *Multi-level issues in social systems*. Elsevier/JAI, published online, 2006. pp. 13-79.
- Aziri B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review, *Management Research and Practice*, **3**(4), 77-86.

- Backhaus K. (2016). Employer Branding Revisited, *Organization Management Journal*, **13(4)**, 193-201.
- Backhaus K. & Tikoo S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, **9(5)**, 501-517.
- Badillo-Amador L. & Vila L.E. (2013). Education and skill mismatches: wage and job satisfaction consequences, *International Journal of Manpower*, **34(5)**, 416-428.
- Bellou V. (2009). Matching individuals and organizations: evidence from the Greek public sector, *Employee Relations*, **31(5)**, 455-470.
- Bellou V., Chaniotakis I., Kehagias I. & Rigopoulou I. (2015). .Employer Brand of Choice: An employee perspective, *Journal of Business Economics and Management*, **16(6)**, 1201–1215.
- Berry N.C. (1988). Revitalizing Brands, *Journal of Consumer Marketing*, **5(3)**, 15-20.
- Berthon P., Ewing M. & Hah L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, **24(2)**, 151-172.
- Bhatnagar J., & Srivastava P. (2008). Strategy for Staffing: Employer Branding & Person Organization Fit, *Indian Journal of Industrial Relations*, **44(1)**, 35-48.
- Blanchflower, D. & Oswald, A. (1999). Well-Being, Insecurity and the Decline of American Job Satisfaction. Cornell University Conference May 1999. Available [here](#). Accessed 10 December 2023.
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. Harvard Business Review. Available [here](#). Accessed 10 December 2023.
- Bowen D.E., Ledford G.E., & Nathan B.R. (1991). Hiring for the Organization, Not the Job. *The Executive*, **5(4)**, 35-51.

Bradley, S. & Hayter, C. & Link, A. (2013). Proof of Concept Centers in the United States: An exploratory look. *The Journal of Technology Transfer*, doi:10.1007/s10961-013-9309-8.

Brough P. & O'Driscoll M. (2010). Organizational Interventions for Balancing Work and Home Demands: An Overview, *Work & Stress*, **24(3)**, 280-297.

Brough P. & Timms C. & Chan X.W. & Hawkes A. & Rasmussen L. (2020). Work-Life Balance: Definitions, Causes, and Consequences. In: Theorell T. (Ed), *Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health*. Springer: Cham, 2020. pp. 473-487.

Brown A., Charlwood A., & Spencer D. A. (2012). Not all that it might seem: why job satisfaction is worth studying despite it being a poor summary measure of job quality, *Work, Employment and Society*, **26(6)**, 1007-1018.

Bruton G.D. & Rubanik Y. (2002). Resources of the firm, Russian high-technology startups, and firm growth, *Journal of Business Venturing*, **17(6)**, 553–576.

Bulger C.A. & Fisher G.G. (2012). Ethical Imperatives of Work/Life Balance. In: Reilly N., Sirgy M., Gorman C. (Eds), *Work and Quality of Life: Ethical Practices in Organizations*. Springer: Dordrecht, 2012. pp. 181-202.

Bussin M. & Mouton H. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, **22(1)**, 1-8.

Buttenberg K. (2012). Employer branding: objectives, channels and performance indicators. *New Challenges of Economic and Business Development 2012*, doi:10.13140/2.1.4710.3363.

Cable D.M. & Judge T.A. (1996). Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **67(3)**, 294-311.

Cable, D.M. & Judge, T.A. (1995). The Role of Person-Organization Fit in Organizational Selection Decisions. CAHRS Working Paper Series. Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS). Available [here](#). Accessed 10 December 2023.

Čalopa, M.K., Horvat, J. & Lalić, M. (2014). Analysis of financing sources for start-up companies. Original Scientific Paper. Management (Croatia). Available [here](#). Accessed 10 December 2023.

Carsten J.M. & Spector P.E. (1987). Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of the Muchinsky Model, *Journal of Applied Psychology*, **72(3)**, 374–381.

Chan X.W., Kalliath T., Brough P., O’Driscoll M., Siu O.-L. & Timms C. (2017). Self-efficacy and work engagement: test of a chain model, *International Journal of Manpower*, **38(6)**, 819-834.

Chatman J.A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit, *Academy of Management Review*, **14(3)**, 333-349.

Chatman J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, **36(3)**, 459-484.

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

Clark A.E. & Oswald A.J. (1996). Satisfaction and comparison income, *Journal of Public Economics*, **61(3)**, 359-381.

Clark S.C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance, *Human Relations*, **53(6)**, 747-887.

Cohen S., Fehder D., Hochberg Y. & Murray F. (2019). The design of startup accelerators. *Research Policy*, **48(7)**, 1781-1797.

Crompton R. & Lyonette C. (2006). Work-Life 'Balance' in Europe, *Acta Sociologica*, **49(4)**, 379-393.

Dalton D.R. & Mesch D.J. (1991). On the Extent and Reduction of Avoidable Absenteeism: An Assessment of Absence Policy Provisions, *Journal of Applied Psychology*, **76(6)**, 810-817.

Davila A., Foster G. & Gupta M. (2003). Venture Capital and the Growth Strategy of Startup Firms, *Journal of Business Venturing*, **18(6)**, 689-708.

Davis L. & Hase S. (1999). Developing capable employees: the work activity briefing, *Journal of Workplace Learning*, **11(8)**, 298-303.

Delanoë S. (2013). From intention to start-up: the effect of professional support, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, **20(2)**, 383-398.

Delecta P. (2011). Work life balance. *International Journal of Current Research*, **3(4)**, 186-189.

Del Bosco B., Mazzucchelli A., Chierici R. and Di Gregorio A. (2019). Innovative startup creation: the effect of local factors and demographic characteristics of entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, doi:10.1007/s11365-019-00618-0.

Dempwolf S., Auer J. & D'Ippolito M. (2014). Innovation Accelerators: Defining Characteristics Among Startup Assistance Organizations. *Academia*, doi:10.13140/RG.2.2.36244.09602.

Easterlin R.A. (2001). Income and Happiness: Towards a Unified Theory, *The Economic Journal*, **111(473)**, 465-484.

Edwards M.R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory, *Personnel Review*, **39(1)**, 5-23.

Eftekhari N. & Bogers M. (2015). Open for Entrepreneurship: How Open Innovation Can Foster New Venture Creation, *Creativity and Innovation Management*, **24(4)**, 574-584.

Eisenberg, N. (1982). *The Development of Prosocial Behavior*, Academic Press.

Elegbe, J.A. (2017). Determinants of Success of Employer Branding in a Start-up Firm in Nigeria, *Thunderbird International Business Review*, **60(3)**, 265–277.

Fayyazi M. & Aslani F. (2015). The Impact of Work-Life Balance on Employees' Job Satisfaction and Turnover Intention; the Moderating Role of Continuance Commitment, *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, **51**, 33-41.

Felstead A., Jewson N., Phizacklea A. & Walters S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance, *Human Resource Management Journal*, **12(1)**, 54-76.

Fleetwood S. (2007). Why work-life balance now?, *The International Journal of Human Resource Management*, **18(3)**, 387-400.

Foster C. & Punjaisri K. & Cheng R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding, *Journal of Product & Brand Management*, **19(6)**, 401-409.

Frone M.R. (2003). Work-family balance. In: Quick J.C. & Tetrick L.E. (Eds), *Handbook of Occupational Health Psychology* (1st Edition). American Psychological Association: Washington, 2003. pp. 143-162.

Gareis K.C., Barnett R.C., Ertel K.A. & Berkman L.F. (2009). Work-Family Enrichment and Conflict: Additive Effects, Buffering, or Balance?, *Journal of Marriage and Family*, **71(3)**, 696-707.

Garg A., & Shivam, A.K. (2017). Funding to growing start-ups, *Research Journal of Social Sciences*, **10(2)**, 22-31.

Gartner W. & Liao J. (2012). The effects of perceptions of risk, environmental uncertainty, and growth aspirations on new venture creation success, *Small Business Economics*, **39**(3), 703-712.

Gayathiri, R. & Ramakrishnan, L. (2013). Quality of Work Life -Linkage with Job Satisfaction and Performance. *International Journal of Business and Management Invention*. Available [here](#). Accessed 10 December 2023.

Ghielen S.T.S., De Cooman R. & Sels L. (2021). The interacting content and process of the employer brand: person-organization fit and employer brand clarity, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **30**(2), 292-304.

Greenhaus J. & Allen T. (2011). Work-Family Balance: A Review and Extension of Literature. In: Quick J.C. & Tetrick L.E. (Eds), *Handbook of Occupational Health Psychology* (2nd Edition). American Psychological Association: Washington, 2011. pp. 165-185.

Greenhaus J.H., Collins K.M. & Shaw J.D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life, *Journal of Vocational Behavior*, **63**(3), 510-531.

Greenhaus J.H. & Powell G.N. (2006). When Work And Family Are Allies: A Theory Of Work-Family Enrichment, *Academy of Management Review*, **31**(1), 72-92.

Grzywacz J.G. & Carlson D.S. (2007). Conceptualizing Work—Family Balance: Implications for Practice and Research, *Advances in Developing Human Resources*, **9**(4), 439-568.

Haar J., Russo M., Sunyer A. & Ollier-Malaterre A. (2014). Outcomes of Work-Life Balance on Job Satisfaction, Life Satisfaction and Mental Health: A Study across Seven Cultures, *Journal of Vocational Behavior*, **85**(3), 361-373.

Harris F. & De Chernatony L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance, *European Journal of Marketing*, **35** (3), 441 – 456.

Heilmann P., Saarenketo S. & Liikkanen K. (2013). Employer branding in power industry, *International Journal of Energy Sector Management*, **7(2)**, 283-302.

Hendriana, E., Christoper, A. & Zain, H. & Pricilia, N. (2023). The Role of Employer Branding in Work-life Balance and Employee Retention Relationship among Generation Z Workers: Mediation or Moderation?. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, doi:10.20473/jmtt.v16i1.41703.

Heywood J.S., Siebert W.S. & Wei X. (2010). Work–life balance: promises made and promises kept, *The International Journal of Human Resource Management*, **21(11)**, 1976-1995.

Hillebrandt, I. & Ivens, B. (2013). Scale Development in Employer Branding. In: Baumgarth C. & Boltz D.M. (Eds), *Impulse für die Markenpraxis und Markenforschung Tagungsband der internationalen Konferenz “DerMarkentag 2011”*. Springer Gabler Wiesbaden: Wiesbaden, 2013. pp. 65-86.

Hoffman B.J. & Woehr D.J. (2006). A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, **68(3)**, 389-399.

Hosseini S.A., Moghaddam A., Damgani H. & Nikabadi M.S. (2022). The Effect of Perceived Corporate Social Responsibility and Sustainable Human Resources on Employee Engagement with the Moderating Role of the Employer Brand. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, **34(16)**, 101–121.

Isabelle, D.A. (2013). Key Factors Affecting a Technology Entrepreneur's Choice of Incubator or Accelerator. *Technology Innovation Management Review*, doi:10.22215/timreview/656.

Jin M. H., McDonald B., & Park J. (2018). Person–Organization Fit and Turnover Intention: Exploring the Mediating Role of Employee Followership and Job Satisfaction Through Conservation of Resources Theory, *Review of Public Personnel Administration*, **38(2)**, 167-192.

Joshin, J. & Deepu, J.S. (2019). Work-life Balance Vs Work-family balance-An Evaluation of Scope. *Amity Global HRM Review*, doi: 10.13140/RG.2.2.36194.38084

Judge T., Parker S., Colbert A., Heller D., & Ilies R. (2001). Job satisfaction: a cross-cultural review. In: Anderson N., Ones D.S., Sinangil H.K. & Viswesvaran C. (Eds), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, vol. 2. SAGE Publications Ltd., Thousand Oaks, California.

Kalliath T. & Brough P. (2008). Achieving work-life balance, *Journal of Management & Organization*, **14(3)**, 323-327.

Kashive N. & Khanna V. (2017). Conceptualizing Employer-Based Brand Equity and Employer Brand Pyramid, *European Scientific Journal*, **13(34)**, 211-229.

Kashyap V. & Verma N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions, *International Journal of Organizational Analysis*, **26(2)**, 282-295.

Keir, M.Y.A. (2019). Prospective on Human Resources Management in Startups. *Information Sciences Letters, An International Journal*, doi:10.18576/isl/080301.

Keller K. (2003). Understanding brands, branding and brand equity, *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, **5(1)**, 7–20.

Khaola P.P. & Sebotsa T. (2015). Person-organisation fit, Organisational commitment and organisational citizenship Behaviour, *Danish Journal of Management and Business Sciences*, 67-74.

Kim H.K. (2014). Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment, *Global Business and Management Research: An International Journal*, **6(1)**, 37-51.

Kim T.Y., Lin X. & Kim S.P. (2019). Person–Organization Fit and Friendship From Coworkers: Effects on Feeling Self-Verified and Employee Outcomes, *Group and Organization Management*, **44(4)**, 777-806.

Koh, K.Y. (1996). The tourism entrepreneurial process: A conceptualization and implications for research and development. *The Tourist Review*, doi:10.1108/eb058234

Kristof A.L. (1996). Person-Organization Fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications, *Personnel Psychology*, **49(1)**, 1-49.

Kristof-Brown A.L. & Jansen K.J. (2007). Issues of Person-Organization Fit. In: Ostroff C. & Judge T.A. (Eds), *Perspectives On Organizational Fit*. Society for Industrial and Organizational Psychology, 2007. pp. 123-154.

Kohler T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups, *Business Horizons*, **59(3)**, 347-357.

Kristof-Brown A.L., Zimmerman R.D. & Johnson E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit, *Personnel Psychology*, **58(2)**, 281-342.

Lahm R.J. & Little H.T. (2005). Bootstrapping business start-ups: A review of Current Business Practices. In a paper presented at Conference on Emerging Issues in Business and Technology. Available [here](#). Accessed 10 December 2023.

Lievens F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, **46(1)**, 51-69.

Lievens F., Decaesteker C., Coetsier P. & Geirnaert J. (2001). Organizational Attractiveness for Prospective Applicants: A Person–Organisation Fit Perspective, *Applied Psychology: An international review*, **50(1)**, 30-51.

Lievens F. & Highhouse S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer, *Personnel Psychology*, **56**(1), 75-102.

Locke E.A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis, *Organizational Behavior and Human Performance*, **5**(5), 484-500.

Lockwood N.R. (2003). Work/life balance: Challenges and Solutions, *SHRM Research*, **2**(10), 2-11.

Luger M.I. & Koo J. (2005). Defining and Tracking Business Start-Ups, *Small Business Economics*, **24**(1), 17-28.

Martin G., Gollan P.J. & Grigg K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM, *The International Journal of Human Resource Management*, **22**(17), 3618–3637.

Marullo C., Casprini E., Di Minin A., & Piccaluga A. (2018). “Ready for Take-off”: How Open Innovation influences startup success, *Creativity and Innovation Management*, **27**(4), 1-13.

Matuska E. & Sałek-Imińska A. (2014). Diversity Management as Employer Branding Strategy – Theory and Practice, *Human Resources Management & Ergonomics*, **8**(2), 72-87.

McMullan E., Chrisman J.J. & Vesper K. (2001). Some Problems in Using Subjective Measures of Effectiveness to Evaluate Entrepreneurial Assistance Programs, *Entrepreneurship Theory and Practice*, **26**(1), 37-54.

Meier L.L. & Spector P.E. (2015). Job Satisfaction. In: Cooper C.L. (Ed), *Wiley Encyclopedia of Management* (3rd Edition). Wiley: New Jersey, 2014.

Michaels E., Handfield-Jones H. & Axelrod B. (2001). *The war for talent*, Harvard Business Press.

Miles S.J., & Mangold W.G. (2007). Growing the Employee Brand at ASI: A Case Study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, **14**(1), 77-85.

Millán J.M., Hessels J., Thurik R. & Aguado, R. (2013). Determinants of job satisfaction: a European comparison of self-employed and paid employees. *Small Business Economics*, **40**(3), 651–670.

Miller J.M. & Youngs, P. (2021). Person-organization fit and first-year teacher retention in the United States, *Teaching and Teacher Education*, **97**(3), 103226.

Moroko L. & Uncles M. (2005). Employer Branding - The Case For A Multidisciplinary Process Related Empirical Investigation. Available [here](#). Accessed 10 December 2023.

Muchinsky P.M. & Monahan C.J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit, *Journal of Vocational Behavior*, **31**(3), 268-277.

Muntazeri S. & Indrayanto A. (2018). The impact of education, training and work experience on job satisfaction and job performance (Study on Bank BRI Purbalingga), *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi*, **20**(2), 50-69.

Nikam, R.U., & Lahoti, Y. & Ray, S. (2023). A Study of Need and Challenges of Human Resource Management in Start -up Companies. Mathematical Statistician and Engineering Applications. Available [here](#). Accessed 10 December 2023.

O'Reilly C., Chatman J. & Caldwell D. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, *Academy of Management Journal*, **34**(3), 487-516.

Paschen J. (2016). Choose wisely: Crowdfunding through the stages of the startup life cycle. *Business Horizons*, **60**(2), 179-188.

- Paternoster N., Giardino C., Unterkalmsteiner M., Gorschek T. & Abrahamsson P. (2014). Software development in startup companies: A systematic mapping study, *Information and Software Technology*, **56(10)**, 1200-1218.
- Poggi A. (2010). Job satisfaction, working conditions and aspirations, *Journal of Economic Psychology*, **31(6)**, 936-949.
- Ramadani, V. (2009). Business angels: who they really are. *Strategic Change*, doi:10.1002/jsc.852.
- Ries E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Currency.
- Ritson M. (2002). OPINION: Marketing and HR collaborate to harness employer brand power. Campaign UK. Available [here](#). Accessed 10 December 2023.
- Rousseau D.M., (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts, *Journal of Organizational Behavior*, **11 (5)**, 389-400.
- Saeed, K. & Farooqi, Y.A. (2014). Examining the Relationship between Work Life Balance, Job Stress and Job Satisfaction Among University Teachers (A Case of University of Gujrat). *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*. Available [here](#). Accessed 10 December 2023.
- Sae Lim S., Platts K. & Minshall T. (2008). An exploratory study on manufacturing strategy formulation in start-up companies. Proceedings of the 16th Annual High Technology Small Firms Conference and Doctoral Workshop 2008, Enschede, The Netherlands, doi:10.3990/2.268580626.
- Salamzadeh A. & Kawamorita Kesim H. (2015). Startup Companies: Life Cycle and Challenges. Proceedings of the 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), Belgrade, Serbia, doi:10.13140/RG.2.1.3624.8167.

Saleem M. & Atiq M. (2023). Challenges faced by startups in accessing external financing, *International Journal of Business and Management Sciences*, **4(2)**, 193-202.

Sánchez-Hernández M.I., González-López Ó.R., Buenadicha-Mateos M. & Tato-Jiménez J. L. (2019). Work-Life Balance in Great Companies and Pending Issues for Engaging New Generations at Work, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, **16(24)**, 1-18.

Schneider B., Smith D.B., Taylor S. & Fleenor J. (1998). Personality and Organizations: A Test of the Homogeneity of Personality Hypothesis, *Journal of Applied Psychology*, **83(3)**, 462-470.

Semykina A. & Linz S.J. (2013). Job Satisfaction and Perceived Promotion Equality, *Kyklos*, **66(4)**, 591-619.

Shane, S. & Stuart, T. (2002). Organizational Endowments and the Performance of University Start-ups, *Management Science*, **48(1)**, 154-170.

Sirgy M. & Lee D.J. (2017). Work-Life Balance: an Integrative Review, *Applied Research in Quality of Life*, **13(2)**, 229-254.

Skala A. (2019). *Digital Startups in Transition Economies*. Palgrave Pivot, Cham.

Sousa-Poza A. & Sousa-Poza A.A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction, *The Journal of Socio-Economics*, **29(6)**, 517-538.

Spector P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks, California.

Špoljarić A. & Ozretić Došen Đ. (2023). Employer brand and international employer brand: literature review, *Corporate Communications: An International Journal*, **28(4)**, 671-682.

Staniec, I. & Kalińska-Kula, M. (2021). Employer Branding and Organizational Attractiveness: Current Employees' Perspective. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*, doi:10.35808/ersj/1982

Sullivan J. (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand. DJS Talent Management thought Leadership. Available [here](#). Accessed 10 December 2023.

Sutherland M.M., Torricelli D.G. & Karg, R.F. (2002) : Employer-of-choice branding for knowledge workers, *South African Journal of Business Management*, **33(4)**, 13-20.

Tajpour, M. & Salamzadeh, A. & Hosseini, E. (2021). Job Satisfaction in IT Department of Mellat Bank: Does Employer Brand Matter?. Available [here](#). Accessed 10 December 2023.

Tanwar K. & Prasad A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator, *Management Decision*, **54(4)**, 854-886.

Tayfun A. & Çatir O. (2014). An Empirical Study Into The Relationship Between Work/Life Balance and Organizational Commitment, *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, **16(1)**, 20-37.

Tessema M.T., Ready K.J. & Embaye A.B. (2013). The Effects of Employee Recognition, Pay, and Benefits on Job Satisfaction: Cross Country Evidence, *Journal of Business and Economics*, **4(1)**, 1-12.

Theodossiou I. & Vasileiou E. (2007). Making the risk of job loss a way of life: Does it affect job satisfaction?, *Research in Economics*, **61(2)**, 71-83.

Timms C., Brough P., O'Driscoll M., Kalliath T., Siu O.L., Sit C. & Lo D. (2015). Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, **53(1)**, 83-103.

Tziner A. (1987). Congruency issue retested using fineman's achievement climate notion, *Journal of Social Behavior and Personality*, **2(1)**, 63-78.

Tompson H.B., & Werner J.M. (1997). The Impact of Role Conflict/Facilitation on Core and Discretionary Behaviors: Testing a Mediated Model. *Journal of Management*, **23(4)**, 583-601.

Vancouver J.B., Millsap R.E. & Peters P.A. (1994). Multilevel Analysis of Organizational Goal Congruence, *Journal of Applied Psychology*, **79(5)**, 666-679.

Verdana J.P. & Satria A. (2022). Implications of burnout and work-life balance towards turnover intention mediated by job satisfaction at a startup company. In: Noviaristanti S. (Ed), *Contemporary Research on Management and Business: Proceedings of the International Seminar of Contemporary Research on Business and Management (1st Edition)*. CRC Press, 103-106.

Verquer M.L., Beehr T.A. & Wagner S.H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes, *Journal of Vocational Behavior*, **63(3)**, 473-489.

Vignali C. (1997). Motivation factors that force a sales training programme and the experience within the brewing industry, *Industrial and Commercial Training*, **29(1)**, 10-15.

Walsh J.P. & Dewar R.D. (1987). Formalization and the original life cycle, *Journal of Management Studies*, **24(3)**, 215-323.

Wayne J.H., Butts M.M., Casper W.J. & Allen T.D. (2015). In Search of Balance: A Conceptual and Empirical Integration of Multiple Meanings of Work-Family Balance, *Personnel Psychology*, **70(1)**, 167-210.

Wilden R. & Gudergan S.S. & Lings I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment, *Journal of Marketing Management*, **26(1-2)**, 56-73.

Wilks D. & Neto F. (2013). Workplace Well-being, Gender and Age: Examining the ‘Double Jeopardy’ Effect, *Social Indicators Research*, **114(3)**, 875-890.

Yadav R.K. & Dabhade N. (2014). Work Life Balance and Job Satisfaction among the Working Women of Banking and Education Sector - A Comparative Study, *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, **21**, 181-201.

Yavuzkurt T. & Kırıl E. (2020). The Relationship Between Workplace Friendship and Job Satisfaction in Educational Organizations, *International Journal of Progressive Education*, **16(5)**, 404-425.

Ye, Q. (2017). Bootstrapping and New-Born Startups Performance: The Role of Founding Team Human Capital, *Global Journal of Entrepreneurship (GJE)*, **1(2)**, 53-71.

Ziegler R., Hagen B. & Diehl M. (2012). Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: Job Ambivalence as a Moderator, *Journal of Applied Social Psychology*, **42(8)**, 2019-2040.

Παραρτήματα

Παράρτημα Α: Πίνακες

Πίνακας 1: Δείκτης Cronbach's alpha - Μάρκα Εργοδότη

Έννοια	Μάρκα Εργοδότη
Cronbach's alpha	,91
Αριθμός ερωτήσεων έννοιας	23

Πίνακας 2: Δείκτης Cronbach's alpha - Ισορροπία Εργασίας-Ζωής

Έννοια	Ισορροπία Εργασίας-Ζωής
Cronbach's alpha	,88
Αριθμός ερωτήσεων έννοιας	4

Πίνακας 3: Δείκτης Cronbach's alpha - Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού

Έννοια	Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού
Cronbach's alpha	,93
Αριθμός ερωτήσεων έννοιας	6

Πίνακας 4: Δείκτης Cronbach's alpha - Εργασιακή Ικανοποίηση

Έννοια	Εργασιακή Ικανοποίηση
Cronbach's alpha	,79
Αριθμός ερωτήσεων έννοιας	4

Ερωτηματολόγιο



Αγαπητοί/ές συμμετέχοντες /ουσες,

Το παρόν ερωτηματολόγιο διεξάγεται στο πλαίσιο της έρευνάς μου για την εκπόνηση της Διπλωματικής μου Εργασίας με θέμα "Η επίδραση της Μάρκας Εργοδότη στις νεοφυείς επιχειρήσεις".

Το κάτωθι ερωτηματολόγιο **απευθύνεται αποκλειστικά σε άτομα που εργάζονται αυτή τη στιγμή σε νεοφυείς επιχειρήσεις**. Επομένως, θα ήθελα να σας παρακαλέσω να το συμπληρώσετε μόνο αν ανήκετε στην συγκεκριμένη κατηγορία.

Προκειμένου να διατυπωθούν ορθά συμπεράσματα στο τέλος της έρευνας, θα σας ζητήσω να απαντήσετε όσο πιο ειλικρινά γίνεται στις παρακάτω ερωτήσεις, αφού δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Επιπλέον, όλη η διαδικασία είναι ανώνυμη και περιέχει εμπιστευτικές πληροφορίες που θα χρησιμοποιηθούν μόνο για την έρευνα.

Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου υπολογίζεται ότι θα χρειαστείτε περίπου 5-6 λεπτά.

Για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο metinidou.georgia@gmail.com.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας!

Με εκτίμηση,
Γεωργία Μετινίδου
Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια ΔΠΜΣ "Επιχειρηματικότητα"
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

**Διευκρινίζεται ότι η φράση "νεοφυής επιχείρηση" ισοδυναμεί με την αγγλική λέξη "startup".*

Την τρέχουσα χρονική περίοδο εργάζεστε σε κάποια νεοφυή επιχείρηση (startup); *

☐ Ναι

☐ Όχι

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ



Περιγραφή (προαιρετικό)

Φύλο *

- ☐ Άνδρας
- ☐ Γυναίκα
- ☐ Άλλο

Ηλικία *

- ☐ 18 - 24
- ☐ 25 - 34
- ☐ 35 - 44
- ☐ 45 - 54
- ☐ 55 - 64
- ☐ 65+

Οικογενειακή Κατάσταση *

- ☐ Άγαμος/η
- ☐ Σε σοβαρή σχέση
- ☐ Έγγαμος/η
- ☐ Διαζευγμένος/η
- ☐ Άλλο...

Επίπεδο Εκπαίδευσης *

- ☐ Απόφοιτος Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
- ☐ Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
- ☐ Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης
- ☐ Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος
- ☐ Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος

Ενότητα 3 από 7

ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ



Περιγραφή (προαιρετικό)

Πόσα χρόνια απασχολείστε γενικά σε νεοφυείς επιχειρήσεις; *

- ☐ Λιγότερο από 1 έτος
- ☐ 1 - 2
- ☐ 3 - 5
- ☐ 6+

Πόσες φορές έχετε εργαστεί σε νεοφυή επιχείρηση; *

Κείμενο σύντομης απάντησης

Πόσα χρόνια εργάζεστε στη συγκεκριμένη νεοφυή επιχείρηση; *

- ☐ Λιγότερο από 1 έτος
- ☐ 1 - 2
- ☐ 3 - 5
- ☐ 6+

Πόσα χρόνια δραστηριοποιείται η συγκεκριμένη επιχείρηση; *

Κείμενο σύντομης απάντησης

Πόσα χρόνια βρίσκεστε στη συγκεκριμένη θέση στη νεοφυή επιχείρηση; *

- ☐ Λιγότερο από 1 έτος
- ☐ 1 - 2
- ☐ 3 - 5
- ☐ 6+

Ποιο ήταν το χρονικό σημείο στο οποίο προστεθήκατε στην ομάδα της νεοφυούς επιχείρησης που εργάζεστε τώρα; *

- ☐ Κατά την περίοδο που δημιουργήθηκε αρχικά η επιχείρηση. Ανήκετε στην ιδρυτική ομάδ...
- ☐ Κατά την περίοδο που δημιουργήθηκε η ιδέα και πριν από την επίσημη ίδρυση.
- ☐ Κατά τα πρώτα χρόνια της επίσημης ύπαρξης της επιχείρησης, όταν η ιδέα υλοποιούνταν.
- ☐ Κατά τη διάρκεια μίας φάσης ανάπτυξης, μετά από τα πρώτα χρόνια υλοποίησης της ιδέας.
- ☐ Όταν πλέον η νεοφυής επιχείρηση καθιερώθηκε στην αγορά.

Πόσες ώρες εργάζεστε καθημερινώς; *

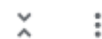
Κείμενο σύντομης απάντησης

Πόσες ώρες εργασίας ορίζει η σύμβαση εργασίας σας; *

Κείμενο σύντομης απάντησης

Ενότητα 4 από 7

ΜΑΡΚΑ ΕΡΓΟΔΟΤΗ



Η νεοφυής επιχείρηση στην οποία εργάζομαι:

"παρέχει αυτονομία στους εργαζόμενους να παίρνουν αποφάσεις". *

1 2 3 4 5 6 7
Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

"προσφέρει τη δυνατότητα σε κάποιον/α να απολαύσει την ομαδική ατμόσφαιρα". *

1 2 3 4 5 6 7
Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

"απασχολεί άτομα με τα οποία έχω φιλικές σχέσεις και είναι έτοιμα να μοιραστούν τις εργασιακές ευθύνες κατά την απουσία μου". *

1 2 3 4 5 6 7
Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

"το αναγνωρίζει όταν κάνω καλή δουλειά". *

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

"προσφέρει ένα περιβάλλον εργασίας σχετικά χαμηλού άγχους". *

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

"προσφέρει την ευκαιρία εργασίας σε ομάδες". *

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Διαφωνώ απόλυτα

"προσφέρει στους εργαζόμενους εκπαίδευση μέσω online μαθημάτων". *

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

"διοργανώνει διάφορα συνέδρια, εργαστήρια και προγράμματα εκπαίδευσης ανά τακτά χρονικά διαστήματα". *

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

"προσφέρει την ευκαιρία να εργαστεί κάποιος/α σε εξωτερικά προγράμματα". *

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

"επενδύει σημαντικά στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων της". *

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

"η ανάπτυξη ικανοτήτων είναι μία συνεχόμενη διαδικασία". *

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

"γνωστοποιεί σαφή πορεία προόδου για τους εργαζομένους της". *

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

"παρέχει ευέλικτο ωράριο εργασίας". *

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

"προσφέρει την ευκαιρία εργασίας από το σπίτι". *

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

"παρέχει αθλητικές εγκαταστάσεις εντός των χώρων της". *

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

"έχει δίκαιη στάση απέναντι στους εργαζόμενους της". *

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

"περιμένει από τους εργαζόμενους της να ακολουθούν όλους τους κανόνες και τους κανονισμούς". *

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

"ως ανθρωπιστικός οργανισμός επιστρέφει πίσω στην κοινωνία". *

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

"διαθέτει μία εμπιστευτική διαδικασία για την αναφορά παραπτώματων στην εργασία". *

1 2 3 4 5 6 7
Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

"γενικά, προσφέρει υψηλούς μισθούς". *

1 2 3 4 5 6 7
Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

"αμείβει τις υπερωρίες". *

1 2 3 4 5 6 7
Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

"παρέχει καλές παροχές για την υγεία". *

1 2 3 4 5 6 7
Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

"παρέχει ασφαλιστική κάλυψη για τους εργαζόμενους και τα εξαρτώμενα μέλη". *

1 2 3 4 5 6 7
Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

ΤΑΙΡΙΑΣΜΑ ΑΤΟΜΟΥ - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ



Περιγραφή (προαιρετικό)

Ταιριάζω πραγματικά σ' αυτή τη νεοφυή επιχείρηση. *

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

Νιώθω ότι οι προσωπικές μου αξίες ταιριάζουν καλά με αυτή τη νεοφυή επιχείρηση. *

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

Αυτή η νεοφυής επιχείρηση μου καλύπτει καλά τις βασικές μου ανάγκες. *

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

Οι αξίες μου ταιριάζουν με αυτές των σημερινών υπαλλήλων της νεοφυούς επιχείρησης. *

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

Νιώθω στοργή και συμπάθεια για αυτή τη νεοφυή επιχείρηση. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

Αυτή η νεοφυής επιχείρηση έχει τις ίδιες αξίες με εμένα όσον αφορά το ενδιαφέρον για τους άλλους. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

Ενότητα 6 από 7

ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΖΩΗΣ



Όταν σκέφτομαι τις επαγγελματικές και μη επαγγελματικές μου δραστηριότητες (όπως οικογένεια, φίλοι, αθλήματα, σπουδές κ.λπ.), **τους τελευταίους τρεις μήνες**, καταλήγω στο συμπέρασμα ότι:

επί του παρόντος, έχω μια καλή ισορροπία μεταξύ του χρόνου που αφιερώνω στη δουλειά και του χρόνου που διαθέτω για μη επαγγελματικές δραστηριότητες. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

δυσκολεύομαι να εξισορροπήσω τις επαγγελματικές και τις μη επαγγελματικές μου δραστηριότητες. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

νιώθω ότι η ισορροπία μεταξύ των εργασιακών μου απαιτήσεων και των μη *

1 2 3 4 5
Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

σε γενικές γραμμές, πιστεύω ότι η επαγγελματική και η μη επαγγελματική μου *

1 2 3 4 5
Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

Ενότητα 7 από 7

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ



Περιγραφή (προαιρετικό)

Είμαι ικανοποιημένος/η με την τρέχουσα δουλειά μου. *

1 2 3 4 5
Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

Η δουλειά που κάνω έχει νόημα για μένα. *

1 2 3 4 5
Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

Είμαι ικανοποιημένος/η με το τρέχον εισόδημά μου από την εργασία. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

Μπορώ να αποφασίσω μόνος/η μου πώς θα κάνω τη δουλειά μου. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

Παράρτημα Γ: Λίστα ηλεκτρονικών διευθύνσεων νεοφυών επιχειρήσεων

Όνομα νεοφυούς επιχείρησης	Email
I LOVE DYSLEXIA' ENGLISH LANGUAGE INNOVATION (ELI) IKE	pappa@ilovedyslexia.com
100 MENTORS IKE	info@100mentors.com
12GODS PC	info@12gods.eu
27 Research	info@27project.eu
33 CLOUDS IKE	info@33clouds.com
360 Trust Services	s.alexakis@360trustservices.com
3DHUB I.K.E.	info@3dhub.gr
3H Services-Holistic House Handling M.IKE	info@3hservices.gr
[i2.d] technologies	info@i2-d.com
A FINE HOUSE SA	accounting@afinehouse.eu
A.D.W.K. ADWORK	nikos.georgalakis@adwork.tech
A2Z ENERGY SOLUTIONS	info@a2z-energy.gr
ABCURED ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	info@abcured.com
ACCELIGENCE HELLAS LTD	katerina.margariti@accelligence.tech
Acromove Europe single member P.C.	info@acromove.com
act4energy P.C. / ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΒΙΟΑΕΡΙΟΥ Ι.Κ.Ε.	info@act4energy.com
ACTIVECODE I.K.E.	info@activecode.gr
ADAPTIV- PERSONALISED LEARNING IKE	info@admes.gr
ADMES ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	zacharias.floros@gmail.com
Advanced Biochemicals and Consulting PSE	zacharias.floros@gmail.com

Advanced Intelligent Robotics I.K.E.	advintrob@gmail.com
ADVANTIS MEDICAL IMAGING	info@advantis.io
ADVISABLE IKE	welcome@advisable.gr
AERO APARTION IKE	info@aero-apartion.com
AETHER AERONAUTICS SA	info@aether-aeronautics.com
AGENSO = AGRICULTURAL & ENVIRONMENTAL SOLUTIONS PRIVATE COMPANY	info@agenso.gr
Agritrack	info@agritrack.io
AgroApps	info@agroapps.gr
Agroknow IKE	info@agroknow.com
AGROMET IDIOTIKI KEFALAIΟΥCHIKI ETAIREIA	info@agromet.gr
AGROVERSE Private Company	info@agroverse.tech
AI and Me	hello@aiandme.eu
AIDPLEX MIKE	info@aidplex.com
AIRSTAY PC	info@airstay.gr
Aisthesis Medical	info@aisthesismed.com
AKRONIC - Akron Integrated Circuits P.C.	contact@akronic.com
AKu s.m.p.c.	info@aku-audio.com
ALEXANDRA CHRISTOU MONOPROSOPI IKE	dhadjikokkinos@christou1910.com
Allcancode Inc	info@allcancode.com
AlongRoute Data I.K.E.	team@alongroute.com
Alpha Inspire	info@alphainspire.net
ALTHEXIS P.C.	info@althexis.com
ALTOSIGHT IKE	info@altosight.com

Alumni Reach Private Company	info@alumnireach.com
Alvion Pharmaceuticals Single Member P.C.	jbouros@alvionpharma.com
AMEN NEW TECHNOLOGIES I.K.E	antonisbog@gmail.com
Anacalypsis Therapeutics PC	apolissidis@anacalypsistherapeutics.com
ANELIXIS PC	info@anelixis.com
ANELYSIS PCC	a.karatheodoros@key-bis.gr
Angely	info@angely.ai
APHETOR ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΑΛΛΟΔΑΠΗΣ ΕΠΕ	info@aphetor.com
Apifon S.A.	marketing@apifon.com
APIRON HELLAS SINGLE MEMBER P.C	f.rashid@apiron.ai
Aquatic Biologicals SA	info@aquatic-biologicals.com
Argo Semiconductors Societe Anonyme	contact@argosemi.com
Argo Technologies SMPC	info@argotech.gr
ARMONI UPATRAS PC	vag.zichnalis@gmail.com
ARTIFICIAL INTELLIGENCE SOFTWARE P.C. (ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ ΤΕΧΝΗΤΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΙΚΕ)	theo@specisoft.gr
ARTIFICIAL REEF INNOVATIVE APPLICATIONS	info@aria-marine.gr
Asklepieia Health Cluster AE	info@asklepieiahealth.com
ASTHENIS SINGLE PERSON PRIVATE COMPANY	info@asthenis.gr
Athenslive Media Solutions P.C.	tassos@getqurio.com
Athletopia (Seamx)	hi@athletopia.com
Athroa Innovations	mb@athroa.com
Augmenta Agriculture Technologies Single Member Private Company	info@augmenta.ag

Autoduder	info@autoduder.com
Automated Manufacturing Technology Ventures	mik3.d3lis@gmail.com
AVIATEC - AVIATION TRAINING CENTER SA	tm@aviatec.gr
AVISENSE.AI Technologies	info@avisense.ai
B2B WAVE LTD ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΕΛΛΑΔΟΣ	alex@b2bwave.com
BabylonGardens (Green Deal IKE)	info@babylongardens.eu
Baggagement	info@baggagement.com
BD INVENTIONS ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	vasilios.koulos@bd-inventions.com
BE A GREEK IKE	info@beagreek.com
BE TIMING SYSTEMS SA	info@timing4s.com
Beelive Health PC	info@beelive.gr
BEENOTES PLUS PRIVATE COMPANY	info@beenotes.com
BEL Software IKE	info@bel.gr
Bespot	support@bespot.com
BFLEX SINGLE MEMBER PC	info@bflex.gr
BIBE COFFEE LIMITED GREEK BRANCH	info@bibecoffee.com
BID2BOARD P.C.	info@bid2board.com
Bien	savvidis@bien.gr
Billys	info@billys.gr
Bio-Based Energy Technologies PC	contact@bio2chp.com
BioAssist	info@bioassist.gr
BIOAXIS HEALTHCARE SOUTHEAST EUROPE S.A.	pntomari@bioaxis.gr
BIOCOS IKE	s.arhondakis@biocos.gr

BIOEMISSION TECHNOLOGY SOLUTIONS IKE	info@bioemtech.com
BioG3D	akaratza@biog3d.gr
Biomimetic Private Company	info@biomimetic.gr
BIOPIX DNA TECHNOLOGY IKE	info@biopix-t.com
Bitloops	hello@bitloops.com
Bitrezus I.K.E	info@bitrezus.com
BL NANOBIO MED PRIVATE COMPANY	vkarakkiozaki@bl-nanobiomed.com
Blocktech Private Company	info@blocktech.gr
Blue Avatars Μονοπρόσωπη ΙΚΕ	contact@blueavatars.com
BLUECYCLE P.C.	info@bluecycle.com
BLUEVISION PRIVATE COMPANY	info@vyoo.gr
Bolt Virtual	tech@boltvirtual.gr
BOOKING CLINIC RESEARCH I.K.E.	info@bookingclinic.com
BOOMS IKE	thanassis.alexopoulos@booms.gr
Boothic SMPC	hello@boothic.com
BRAINY ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	info@brainy.gr
BRIVE	dk@brive.com
BRYQ - IDALTO HELLAS MIKE	info@bryq.com
BuildingHow Team	info@buildinghow.com
BUTLAIR Electronic Communication and Advertising Services	hello@butlair.com
BUY THE MILE SA	eargiris@buythemile.gr
C-JOB ATHENS S.M.P.C.	athens@c-job.com
Campsaround	info@campsaround.com

CAPTAIN COACH P.C.	info@captaincoach.gr
CaptainBook	info@captainbook.io
CARDIOMED EUROPE PC	tsiguepe@otenet.gr
Carge - a PPC Group Company	hello@carge.co
CARGOSHARE P.C.	support@cargoshare.org
Centaur Technologies P.C.	sotiris@centaur.ag
CGWORKS IDIOTIKH KEFALAIOYXIKH ETAIREIA	info@cgworks.com
CIBOS Innovation	info@cibos.gr
Cinobo	dafni@cinobo.com
Circuits Integrated Hellas IKE	giannis@circuitsintegrated.com
CITIBILL SA	support@citibill.net
CityCrop Automated Indoor Farming P.C	info@citycrop.io
CLEAN i.T	hello@thecleanitapp.com
CLICKTOTHERAPY I.K.E	panagiotis@clicktotherapy.com
Clio Muse Tours	hi@cliomusetours.com
CLOUD SERVICES IKE	istavroulaki@oxygen.gr
cloudeo Hellas P.C.	info@cloudeo.group
Cloudpharm Private Company	info@cloudpharm.eu
Cocoon Modules PC	info@cocoonmodules.com
Code BGP	info@codebgp.com
CODE4THOUGHT IKE	people@code4thought.eu
Codebender R&D Hellas	tzikis@codebender.gr
CODEFUNNELS PRIVATE COMPANY	contact@codefunnels.com
Coffe-Eco	alexis@coffe-eco.gr
Cogninn	info@cogninn.com
Cognitiv+	info@cognitivplus.com

COGNITO IKE	info@zen-locks.com
Cold Brew Innovations PC	firstcoldbrew@gmail.com
Collaborate Healthcare	info@collaborate247.com
CollegeLink IKE	info@collegelink.gr
COMETOGETHER PC	info@cometogether.network
CompareGreece Ασφαλιστικός Πράκτορας Μον. IKE (Pricefox)	dimitris@pricefox.gr
Competence Center I4byDesign Private Company	info@i4bydesign.gr
COMPETENCE CENTRE FOR A SUSTAINABLE AND RESILIENT BUILT ENVIRONMENT	info@cc-sure.com
CONIFY SMPC	ekaraxi@conify.gr
CONSULTINN SINGLE MEMBER PRIVATE COMPANY	pthanos@taxsolutions.gr
CONTACTPIGEON	support@contactpigeon.com
Convert Group	info@convertgroup.com
Cordella	hello@cordella.gr
Costa Nostrum Certification	info@costanostrum.org
COVARIANCE P.C.	info@covariance.gr
CSeaNav Νέα Πραγματικότητα Ναυσιπλοΐας IKE	info@cseanav.com
Cube RM IKE	info@cuberm.com
CureCancer	info@curecancer.gr
Cyclefi P.C.	info@cyclefi.com
Cyclopt	info@cyclopt.com
CYRUS PC	info@h2cyrus.eu
D-Cube PC	info@d-cube.eu
Dailycourier.gr	info@dailycourier.gr

Data Bloo P.C.	info@databloo.com
Dataphoria P.C.	info@dataphoria.gr
DATAVIVA GREECE	info@dataviva.com
DBLABS ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΙΚΕ	info@dblabs.com
DEEPLAB ΙΚΕ	afroditi@deeplab.ai
DeepMed IO Ltd	kvougas@deepmed.io
DeepSea Technologies	info@deepsea.ai
DEEPTRAFFIC - TRAFFIC AND MOBILITY MANAGEMENT TECHNOLOGIES P.C.	info@deeptraffic.io
Deliberative Technologies P.C.	info@deliberative.io
DELIVERBACK ΙΚΕ	welcome@deliverback.com
DeliverWOW	ds@deliverwow.co
DELIVERY FLEET	deliveryfleetgr@gmail.com
DELIVERY GALAXY P.C.	info@deliverygalaxy.gr
DELIVERY MANAGER P.C.	info@deliverymanager.gr
DELMA ΙΚΕ	info@momcycle.gr
DELTECHSLT - AthletesWeR	nfo@athleteswer.com
Depia Automations	info@depia.gr
DEUS EX MACHINA	info@ekmechanes.com
DEVA Group P.C.	info@deva.gr
DEVOTECH Ι.Κ.Ε.	info@devotech.gr
DGTAL PATHOS ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	n.patrinis@dgtal.io
Diagnosis Multisystems ΙΚΕ	info@diagnosismultisystems.eu
DIALECTICA	marketing@dialecticanet.com
DIB-IN SINGLE MEMBER PRIVATE CAPITAL COMPANY	info@dib-in.com

DIFFEREND BUSINESS SOLUTIONS - ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	info@different.gr
DIGIHART	info@thebutler.app
DIGISEC S.A.	info@digisec.gr
Digital Bites I.K.E.	info@digitalbites.eu
Digital Commerce Intelligence Pte Ltd	contact@dcf.ai
Digital Culture Monuments DCM IKE	info@cultureapp.eu
Digital Mall ΨΗΦΙΑΚΑ ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ I.K.E.	p.domalis@pro-othisi.gr
Digital Value Chains PC	info@iasc.gr
DNA SEQUENCE SRL HELLAS	info@dna-sequence.eu
DO IT FOR ME IKE	doitforme.eu@gmail.com
DOCANDU	info@docandu.com
DOCTOR NEAR YOU ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	gkonstantakakis@doctornearyou.gr
DoctorNext2Me	info@dn2me.com
DOMX IKE	info@domx.io
DOULEUTARAS COM LIMITED GREEK BRANCH	panos@douleutaras.com
DPLAN IKE	digital@dplan.gr
DRASYS BIO P.C.	info@drasysbio.com
Dreadbox	info@dreadbox-fx.com
DREAMLAB CYBERTECHNOLOGIES SMPC	info@dreamlab.gr
DRY CLEANING DELIVERY PC	info@mylaundry.gr
drybulkx	g.gerakakis@drybulkx.com
DS - INNOVATIVE APPLICATIONS & SERVICES PRIVATE COMPANY	info@directsolutions.io
Dynasoft	ath-info@dynasoft.gr

e-cleaning	info@e-cleaning.gr
e-Fresh.gr SMPC	zina@e-fresh.gr
E-SATISFACTION SA	info@e-satisfaction.com
Easylyzi P.C	info@easylyzi.com
Ecoresources Private Company	research@ecoresources.gr
ECOWAVEDYNAMIS	info@ecowavedynamis.com
eCredit P.C.	akaliviotis@ecredit.gr
EdenCore Technologies Private Company	eden@edenlibrary.com
Edutailors	info@edutailors.com
eftase IKE	info@eftasee.gr
EIGHT BELLS LTD ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΕΛΛΑΔΑΣ (GREEK BRANCH)	athens@8bellsresearch.com
Embneusys PC	info@embneusys.com
EMC pc (ΜΑΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΡΟΜΕΣ ΗΠΕΙΡΟΥ IKE)	alexander@emc.com.gr
EMDOT ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	info@emdot.gr
EMMA TRIAGE PRIVATE COMPANY	alexis.fourlis@emmatriage.com
Emphasis DigiWorld SA	info@emphasisdw.com
EMT TECHNOLOGIES P.C.	info@emt-tech.com
ENALOS RD	sakkas@enalos.com
Enchatted IKE	hello@enchatted.com
ENERGY CONSULTING & APPLICATIONS P.C. (ENERCA)	info@enerca.eu
ENEXAN P.C.	business@enexan.ch
ENFORGE PC	info@enforge.io
Engineers For Business S.A.	Info@efb.gr

ENGINIUS IKE	sales@enginius.gr
Enios Applications PC	info@e-nios.com
ENNEAS IKE	info@enneas.gr
ENSIGHT ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ Ι Κ Ε	info@ensight.gr
ENTELECHY	info@entelechy.gr
eNVy softworks	info@envysoftworks.com
ENZYCEUTICALS IKE	info@EnzyCeuticals.eu
EnzyQuest PC	info@enzyquest.com
EPOPTIA I.K.E.	info@epoptia.com
Estate Brains	info@estatebrains.com
EUCLIA ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	euclia@euclia.io
EUMMENA IKE	ike@eummena.org
European Publishing	info@europeanpublishing.eu
EV Loader	c.stefanatos@parityplatform.com
EV PLUS	info@evplus.gr
EVO Human Performance	spomakidou@outlook.com
EVOLLUTO I.K.E	info@evolluto.com
Exandia	info@exandia.com
Exascale Performance Systems - EXAPSYS P.C.	ygp@exapsys.eu
Exeliigence Technologies I.K.E	info@exeliigence.tech
EXM P.C.	connect@exm.gr
EXPERTSOLO ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΙΚΕ	info@expersolo.com
EXPERTISE IKE	info@cooking-workshop.gr
EXTRATECH ANALYTICAL SOLUTIONS S.M.P.C. - ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΨΥΛΛΑΚΗ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΙΚΕ	elia@enveng.tuc.gr

EYE-PCR BV	info@eyepcr.com
FAIRLO	jimmy@fairlo.se
Fantasy Sports Interactive Hellas Limited	info@fantasysportsinteractive.co.uk
farmB - Digital Agriculture S.A.	info@farm-b.com
FEAC Engineering P.C.	info@feacomp.com
Feel Therapeutics (FKA Sentio Solutions)	info@myfeel.co
FERON TECHNOLOGIES P.C.	info@feron-tech.com
Ferryhopper	info@ferryhopper.com
Ferryscanner Μονοπρόσωπη ΙΚΕ	grferry@ferryscanner.com
Fertilai	hello@fertil.ai
FERTO	info@ferto.app
FIELDSCALE ΙΚΕ	info@fieldscale.com
FILINTOGLOU KYRIAKOS PLC - HENANOTEC	info@henanotec.com
Finclude	hello@finclude.ai
FINDY	info@findy.gr
Finloup	team@finloup.com
FITNESS MEALS	info@fitness-meals.gr
FLEXCAR ΕΚΜΙΣΘΩΣΗ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΗ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	info@flexcar.gr
FlexFin Μονοπρόσωπη Ανώνυμη Εταιρεία Πρακτορείας Επιχειρηματικών Απαιτήσεων	dimitris@flexfin.eu
FLIIP ΙΚΕ	john@fliip.me
FLYEE PRIVATE COMPANY	info@flyee.gr
FOGUS INNOVATIONS & SERVICES ΙΚΕ	info@fogus.gr
FOODOXYS PC SPIN-OFF	info@foodoxys.com

FOUR SECTORS ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	info@foursectors.gr
Fraud Line whistleblowing Services	info@fraudline.gr
FresCon Tehnologies	mariosef@gmail.com
Fuelics IKE	evangelos.angelopoulos@gmail.com
FUND4ALL	socratis@fund4all.gr
FUTURE INTELLIGENT SOLUTIONS ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΙΚΕ	info@sophotree.com
FUTURRE CAPITAL INVESTORS ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	hello@futurre.ai
G-drill IKE	g-drill@g-drill.gr
GAIA ROBOTICS IKE	info@gaiarobotics.gr
Galaxy Bistro MIKE	panos@zamanis.gr
Gaming Brotherhood	info@gamingbrotherhood.eu
Gaspar AI	support@gaspar.ai
Generation Y International E Bussiness Experts IKE	greece-office@generation-y.net
GENOME ANALYSIS IKE	info@genome-analysis.com
GENOSOPHY I.K.E	info@genosophy.gr
GEObit P.C.	info@geobit-instruments.com
Geoinformatics IKE	info@g-i.gr
GEOMISO SINGLE MEMBER PRIVATE COMPANY	pkarakitsios@geomiso.com
Gerobo International	info@gerobo.eu
GET2WORK MON IKE	info@get2work.eu
GIZELIS ROBOTICS SA	info@grobotics.eu
Globyworks Ventures PC	georgios@toroblocks.com
Gnosis Assessment Hellas SA	exams@gnosisexams.gr

Gnosis for Health Sciences - GfH	info@gfh.gr
Goodfairy ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	admin@goodfairyyinsurance.com
Got It Technologies	info@got-it.gr
GRABI SMART SOLUTIONS IKE	info@grabi.gr
GRANDMAMA SA	info@grandmama.gr
GRAPEVINE DIGITAL S.A.	billing@grapevine.gr
Grecian Living	info@grecianliving.gr
GRECIOT PRIVATE COMPANY	info@greciot.com
GREEKING ME	athens@greeking.me
GREEN AND GO PC	info@green-and-go.gr
GREEN HIGHLIGHT MON. IKE	info@greenhighlight.gr
Green Innovation & Vehicle Engineering MON IKE	info@give-engineering.com
GREEN PANDA ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ι.Κ.Ε.	contact@greenpanda.io
GreenCityParking P.C.	info@greencityparking.eu
Greener than Green Technologies AE	info@greenerthangreen.co
Grekaddict.com	info@grekaddict.com
GROUPNOW Singleperson PC	thanos@iprovidenow.com
GUARDIAN TELEMATICS SA	eargiris@guardiantelematics.gr
GuestSmart	sales@guestsmart.io
GX BLOCKS ENERGY S.A.	compliance@gxblocks.net
Hack The Box Single Member Private Company	finance@hackthebox.eu
HELLAKMON ENVIRONMENTAL-ENERGY PRIVATE COMPANY	info@ellakmon.gr
Hellenic Development and Testing Electronics PC	info@hdte.gr
Hellenic Drones S.A	info@hellenicdrones.com

HELLENIC INSTRUMENTS	administration@hellenicinstruments.com
helvia.ai	contact@helvia.ai
HERADO	info@herado.eu
HERMES HEALTHCARE GREECE	dp@hermes.health
HIDDEN DIGITAL IKE	contact@hiddentowerstudios.com
HLECTRON (HAEKTPON I.K.E.)	thanos@cantab.net
HOLISTIC	office@holisticsa.gr
Home Automation and More Private Company	contact@hamsystems.eu
Home Inspection Single Member PC	charavgis@gmail.com
HOMEXPRESS	info@homexpress.gr
HOMI	info@homi.com.gr
HOOIE FOUNDATION BROKERS - SOFTWARE DEVELOPMENT P.C	info@hoolie.gr
Hosthub Inc	info@hosthub.com
Hotellisense IKE	info@hotellisense.com
HotelSuccess P.C.	thkatafiotis@gmail.com
HourBus	info@HourBus.com
Hygieia P.C.	info@hygieia.gr
ICOMAT LIMITED	tassos.mesogitis@icomat.co.uk
Ideas Forward P.C.	hello@ideasforward.com
iDNA Genomics I.K.E.	info@idna.gr
IKORGANIC ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	info@ikorganic.com
IMA-HUB P.C.	info@ima-hub.com
IMAGIC NEW MEDIA STUDIO	contact@imagic.gr
Imagine and See IKE	info@imagineandsee.com

IMMUNE RECOGNITION PRIVATE CAPITAL COMPANY	info@immunorec.gr
in.mat-Lab SMPC	a.ekonomakou@in-mat-lab.eu
InAccel	info@inaccel.com
inagros I.K.E.	hello@inagros.com
INCOTECH ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΕΠΕ	info@incotech.gr
INDUSTRY 4 FOR ENERGY P.C.	info@industry4energy.com
INFALIA Private Company	info@infalia.com
Infil Technologies S.A.	info@infili.com
Infin8 Applications PC	dimitris.petrilis@infin8.eu
Infiniti Platforms Greece Ltd.	info@infinitiplatform.com
INNOPOLIUM PC	hi@i-host.gr
Innovative Energy Materials Technologies, private company	moutsiou@inem.gr
Innovative Filter Media Technology Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία	michalis@loufakis.gr
INNOVATIVE MEDICAL RESEARCH ΙΑΤΡΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	info@imrdiagnostics.gr
INNOVATIVE RESEARCH APPLICATIONS P.C. (INNORA)	info@innora.net
Innovitech IKE	info@innovitech.co.uk
Insiders Travel Experiences	hello@greeceinsiders.travel
INSIGHIO P.C.	info@insigh.io
instacar	drive@instacar.gr
INTELEN HELLAS ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΙΚΕ	g.mantzios@intelen.com
Inteligg Private Company	info@inteligg.com
Intelistyle Ltd	hello@intelistyle.co.uk
Intelligencia	office@intelligencia.ai

INTELSHIP MONOPROSOPI IDIOTIKI KEFALAIOUXIKI ETAIRIA	tp@intelship.com
INTERMEDICAL NANODIAGNOSTICS LABORATORIES IKE	leda@imdlaboratories.gr
INTERNET IDENTITY SECURITY AND PRIVACY SOLUTIONS P.C.	info@excid.io
Intoolab	info@intoolab.com
IONOS S.M.P.C.	info@ionos.com.gr
IQTaxi Inc	v@iqtaxi.com
ISCOUT PCo	info@iscout.gr
isMOOD Data Technology Services IKE	a.kasimati@ismood.com
IT Economic Systems	gpragkid@econ.duth.gr
IT GOOD NEWS SERVICES ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	connect@goodnewsservices.com
ITRACK SERVICES LTD	info@itrack.gr
JADBio - Gnosis DA A.E.	contact@jadbio.com
JOBSBNB IKE	info@jobsbnb.com
Joule Ανώνυμη Εταιρεία	info@joule.gr
JOYLLAMA IKE	support@joyllama.gr
June Homes	welcome@junehomes.com
Kardiatec SA	info@kardiatec.gr
KENOTOM IKE	contact@kenotom.com
KEY BUSINESS SERVICES & INNOVATIONS P.C.	info@kontokolias.gr
Keyvoto	info@keyvoto.com
KIKLO - GEOSPATIAL INFORMATION TECHNOLOGIES P.C.	info@kiklo.eu
Kineo	hello@kineo.gr

KINNETIK MONOΠΡΟΣΩΠΗ I.K.E.	geragotellis@kinno.eu
KINVENT HELLAS	greece+elevate@k-invent.com
Kivos	info@kivos.ai
KK VISUALS Augmented Reality (AR) and Artificial Intelligence (AI) VR/VFX/CGI st	kk@konstantinoskoudounis.com
kleesto	hello@kleesto.com
Knifepriint Private Company	info@knifepriint.com
KUDZU TECHNOLOGIES IKE	info@kudzu.gr
KYKLOS GROUP	info@kyklosgroup.gr
KYRKOS ALAFODIMOS IKE	akyrkos@marpoint.gr
Labomed S.A. Pharmaceutical Company	accounting@labomed.gr
LAIKI EU A E	info@laiki.eu
LAKE SPIRIT IKE	info@lake-spirit.eu
LAMBDA AUTOMATA	info@lambda-automata.eu
Lamda Therapeutics I.K.E.	vandreakos@gmail.com
LANGAWARE INC GREEK BRANCH	info@langaware.com
LASTMILE TECHNOLOGIES P.C.	theo.theodoridis@lastmily.com
Lateralus Ventures	hello@lateralus.studio
LB LINKED BUSINESS SA	info@linkedbusiness.gr
Learning Out of the Box IKE	info@charismatheia.edu.gr
LearnWorlds	hello@learnworlds.com
Lenses.io Ltd	info@lenses.io
LEO SPACE PHOTONICS R&D SINGLE MEMBER PRIVATE COMPANY	LS@LEO-SPRD.EU
LePlan P.C. (IKE)	info@leplan.gr
LIBRA AI TECHNOLOGIES I.K.E.	info@libramli.ai
Loceye	costa@loceye.io

Loctio	nikos.kanistras@loctio.com
LUNAR CARGO P.C.	Charis.Kosmas@LunarCargo.space
M & C INNOVATIONS IKE	av@mcinnovations.com.gr
m-hospitality	info@m-hospitality.com
M2INTELLIGENCE	info@m2intelligence.com
MABY ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	info@maby.io
Magos	info@themagos.com
ManaGi SMPC	info@managi.eu
Mantis Beyond Innovation	info@mantisbi.io
MAVEN SYNTHESIS HELLAS Μονοπρόσωπη ΙΚΕ	info@mavenglobal.co.uk
MAYA INSIGHTS P.C.	one@mayainsights.com
MCISTECH I.K.E	kostas@easytravel.tech
MDIT IKE	info@mdit.gr
MEDINEVO	info@medinevo.com
MEDIPASS	info@medipass.site
Medoid AI	info@medoid.ai
MEGAVENTORY MON IKE	info@megaventory.com
MEICSI IKE	info@meicsi.com
Melapus	support@melapus.com
MEMORANDUM	info@memorandum.gr
MENTIONLYTICS IKE	mentionlytics@mentionlytics.com
META MATERIALS SINGLE MEMBER S.A	panagiotis.kosmas@metamaterial.com
Metabio IKE	katsaounis-ceo@metab.io
METALEASE	contact@metalease.gr
METAMIND INNOVATIONS P.C.	info@metamind.gr

Metargus	info@metargus.com
Meteorologica P.C.	alexis@meteorologica.io
Metis 4 Private Company	antonis@metis-4.com
METIS CYBERSPACE TECHNOLOGY SA	info@metis.tech
Metis Seagrass Single Member Private Company	info@metis-seagrass.com
Mindmed IKE	info@mindmed.gr
MINDS Technologies & Environmental Sciences PC	minds@minds-env.eu
Missionware PC	info@missionware.com
<u>Mist.io</u>	info@mist.io
MNLT INNOVATIONS IKE	info@mnl.eu
Mobile app that allows you to place your order and pay using your mobile phone,	servioapp@gmail.com
mobilo pc	istamoulis@media-plus.gr
Mobito Technology SRL	connect@mobito.io
MOJESTIK P.C.	info@mojestik.gr
Moptil - Mobile Optical Illusions	info@moptil.com
MORALIUS I.K.E.	info@moralius.com
Morphe Private Company	info@morphe.cc
MORPHOSES SKILLS ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ IKE	info@morphoses.io
MoveNow Technologies PC	info@ridemind.gr
MR PENGU GREECE S.A.	support@mrpengu.com
MSB Technologies P.C.	info@msb-technologies.com
MyHabeats I.K.E.	katie@myhabeats.co
MyLingo P.C.	lisa@mylingotrip.com
MyLoup IKE	myrto@myloup.gr
Myrmex Inc	info@myrmex-inc.com

MyRoomie.gr IKE	hey@myroomie.app
MZDP MANAGEMENT SERVICES OPTIMIZER SOLUTIONS ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	gzois@mzdp.eu
Nannuka.com	info@nannuka.com
Nanometrisis Private Company	contact@nanometrisis.com
Nanoplasmas Private Company	contact@nanoplasmas.com
NANOVIIS ΕΜΠΟΡΙΚΗ Ι.Κ.Ε.	tsdi@nanoviis.com
Narratologies	info@narratologies.com
NATURE CRETE PHARMACEUTICALS I K E	info@ncp.gr
Naumed Ltd	info@naumed.com
NComp	info@ncompeng.com
Neawallet S.A	nathan@neawallet.com
Nefton Group Hellas	moreinfo@nefton-group.com
NEOFAR P.C.	imats1953@gmail.com
Neos Beyond Payments	info@neospay.com
Nephele	hello@mynephele.com
Net Zero Analytics (IKE)	info@netzeroanalytics.eu
Netdata, Inc.	info@netdata.cloud
NEVEREST IKE	info@neverestgames.com
Next Solutions S.A.	hello@i-am-obko.com
NG NEREUS MARITIME SOFTWARE SINGLE MEMBER PRIVATE COMPANY	accounting@nereus.tech
Nimbata	hello@nimbata.com
NK ENGINEERING DESIGN AND CONSULTING P.C.	ngs@omniparts.gr
Noesis Technologies	dkar@noesistech.gr

Noma	info@explorenoma.com
NOMADA HONEY SODA	m.smyrlakis@finestroots.com
NOPSERVICES IKE	info@nopservices.com
Norbloc AB	panagiota@norbloc.com
NOSILEIA TORA P.C.	info@nosileiatora.gr
NousPratIT IT Business Solutions PC	sales@nouspratit.gr
NOVOVILLE	info@novoville.com
NTZNS S.A.	info@ntzns.com
NUBIS IKE	info@nubis-pc.eu
NURBS PRODUCTIONS ΚΟΤΣΙΡΑΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΙΚΕ	tassos.nurbs@gmail.com
NVISIONIST ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	info@nvisionist.com
OILX SINGLE MEMBER PRIVATE COMPANY	e.chatzisprou@oilx.co
Oliveex P.C.	info@oliveex.io
Olyra	yannis@olyrafoods.com
omgyno	hello@omgyno.com
OneTourismo Private Company P.C. (IKE)	info@onetourismo.com
OnSkull Development IKE	alex@onskull.com
OPENICHNOS HELLAS PRIVATE COMPANY	info@openichnos.com
OPIX P.C.	info@opix.ai
OPISISNET SA	info@opsisnet.gr
Optagon Photonics	info@optagon-photonics.eu
Optaily IKE	info@optaily.com
Optechain PC	info@optechain.com
Optimems Smart Energy Solutions	info@optimems.gr

OptIn P.C.	hello@optin.com.gr
OPTISOLIO IKE	kbelivanis@optisol.io
OPTO IMMUNOSENSORS	ap@athroa.com
ORamaVR Μονοπρόσωπη Α.Ε.	info@oramavr.com
Orderit	info@myorderit.com
ORFIUM - Hexacorp Greece Single Member S.A.	help@orfium.com
OSeven Single Member Private Company	info@oseven.io
OVIVIEW Private Company	info@oviview.com
Owiwi	iliasvarth@owivi.co.uk
OZZIE Robotics	info@ozzie-robotics.com
pandrosia	kr.drosou@pandrosia.gr
PANTELION	info@idealmylonos.com
PAPERGO S.A.	hello@papergo.io
ParkAround	info@parkaround.com
parkingstream	info@parkingstream.com
Payment Components Hellas	sn@pc14.eu
PCN Materials IKE	info@pcnmaterials.com
PD NEUROTECHNOLOGY LIMITED ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	info@pdneurotechnology.com
Perceptual Robotics Limited	info@perceptual-robotics.com
Pet Chef SA	hello@petchef.gr
PHARMACYDEAL S.A	info@pharmacydeal.gr
PHARMAGNOSE BIOTECHNOLOGY S.A.	info@pharmagnose.com
Phasmatic	info@phasmatic.com
PHEE PC	hi@phee.gr
Phenometry P.C.	info@phenometry.com
PhosPrint Private Company	info@phosprint.eu

PHYSIS INGREDIENTS MONOPROSOPI IKE	info@physisingredients.gr
Pixel Perfect	contact@pvpmedia.gr
Pixel Reign	info@pixelreign.dev
PIXELOCRACY	hello@thepixelocracy.com
Places & Flavors PC	eleftheriadise@placesandflavors.gr
planO2 PC	info@plano2.gr
PlayerDex	info@playerdex.app
PLEGMA LABS S.A.	info@pleg.ma
Pleioflow Hellas SA	constant_anag@pleioflow.com
Pleione Energy S.A.	info@pleione-energy.com
PLIMNI PC	info@plimni.com
PLiN Nanotechnology S.A.	av@plin-nanotechnology.com
POCKEE IKE	info@pockee.com
Pollfish Inc.	john@pollfish.com
PRAGMA-IOT SA	info@pragma-iot.com
PRIDEWORKS IKE	info@thebelovedrepublic.com
PRIME COGNITION WORLD SINGLE MEMBER PRIVATE COMPANY	info@primecognition.org
PROBOTEK	info@probotek.eu
PROCURE SHIP A.E.	glamprou@procureship.com
PROELEFSIS TECHNOLOGIES P.C.`	info@proelefsis.com
Progressive Robotics	info@progressiverobotics.ai
PROMILIST	info@promilist.com
PROSPERTY	info@theprosperty.com
Protio	hello@protio.gr
Proud Farm Group of Farmers P.C.	info@proudfarm.gr

PURPOSEFUL ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	george@purposeful.eu
PVPRO LTD	info@pvpro.com
PYLIS IKE	send@svuum.gr
QC Analytics PC	info@qc-analytics.com
QCELL I.K.E.	info@qcell.tech
Quadible	info@quadible.co.uk
QUALITECH ENGINEERING & COMPLIANCE M.IKE	info@qualitechengineering.com
QUANT LAB I.K.E.	info@quantlab.gr
Quantum Biometronics	info@qubiom.com
Quantum MarineWorks PC	marangakis@quantumar.com
QUANTUM NEURAL TECHNOLOGIES S.A.	ait@quantumtech.ai
Quetri IT Solutions P.C.	kkotsiopoulos@quetri.com
Quintessential SFT IKE	adaskalakis@quintessential.gr
RADEFY	a.piliounis@radefy.com
RADICAL ELEMENTS PRIVATE COMPANY	yo@radical-elements.com
RAIVOTECH I. K. E.	info@raivotech.com
Rappid Studios IKE	rappidstudios@gmail.com
RBN SAT CONSULTANTS IKE	hello@reborn.com
Readnet Publications PC	contact@readnet.gr
Reality Technologies IKE	info@reality-technologies-europe.com
RealMINT P.C.	info@realmint.ai
Recycglobe Private Company	astridis@recycglobe.com
Recytrust IKE	info@recytrust.com
REDI ENGINEERING SOLUTIONS IKE	info@rediengineering.gr

REELEASE RECYCLING PRODUCTION EXPLOITATION AND RECYCLABLE PRODUCTS MARKETING P.C	demi@reelease.co
REFARM	emmanuel@refarm.online
releaz	info@releaz.com
RENT21 ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	contact@rent21.gr
Renthis2me	renthis2me@gmail.com
RENVIS P.C.	info@renvis.gr
Resnovae Private Company	info@resnovae.gr
ResQ Biotech Private Company	info@resqbiotech.com
Retail Management Solutions MIKE	info@rm.gr
RETHING IoT Technologies pc	costas.theodoropoulos@rething.io
RETOUCH HS IKE	info@retouch-hs.com
RevApp Dynamics P.C.	info@getrevapp.com
Reveffect	info@reveffect.com
Rhoé	info@rhoe.gr
RoadCube	info@roadcube.com
ROBENSO IKE	info@robenso.gr
Robosurvey Ltd	INFO@ROBOSURVEYTECH.COM
ROBOT-TO-GO P.C.	info@robot-to-go.com
RODI BG HELLAS ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	info@rodifertility.com
Roleplay Private Company	info@roleplay.gr
RTsafe	info@rt-safe.com
RUN4MORE P.C.	info@run4more.gr
S-Rate	george.antoniadis@s-rate.com

SAC NEW VENTURES IKE	info@sacventures.gr
SafeSize Greece M.A.E.	finance@safesize.com
Sail in Greece adventures IKE	info@sail-ingreece.com
SAMMY PC	info@sammyacht.com
Santorini Lost Atlantis	info@lost-atlantis.com
SAPHETOR S.A Υποκατάστημα Αλλοδαπής	info@saphetor.com
SchoolBusNet IKE	sales@schoolbusnet.eu
SciDrones I.K.E.	info@scidrones.com
Scientia Maris	info@scientiamaris.com
SCIENTIFIC COOPERATION CENTER ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΙΚΕ	greece@scclilogos.com
ScienTra	info@scientra.gr
SCiO P.C.	info@scio.systems
Scruffy CO	nf@scruffy.co
SE&C IKE	sengcike@gmail.com
SEAORAMA P.C.	contact@seaorama.com
Security Defense	info@securitydefence.gr
SEEMS PC	info@seems.gr
Sense Space Informatics P.C.	ppartsi@gmail.com
SERVE STERILE ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΙΚΕ	m.smyrlakis@finestroots.com
SEVEN IFB SMPC	dtimotheatos@sevenchc.com
Seven Red Lines P.C.	info@SevenRedLines.eu
SHUTTLE CATHETERS PC	mb@athroa.com
Signal Ocean Single Member Private Company	finance@signalocean.com
Silent Inbox P.C.	getsilentinbox@gmail.com
Simpler	hello@simpler.so
Simplybook	info@simplybook.com

SINGLE MEMBER P.C. NULICIOUS	support@nulicious.de
SIPIT IKE	n.smyrlakis@finestroots.com
SLOA LIMITED	nsfiris@sloa.com.cy
Smart Agro Hub S.A	info@smartagrohub.gr
Smart Shipping Technologies PC	gz@shiplemon.com
SMART SHOPPING	info@push2shop.com
SMARTCV PC	info@smartcv.co
Smarteching Education I.K.E	info@smarteching.gr
SMARTREP I.K.E.	grigoris@smartrep.gr
SMARTS Private Company	info@smarts.com.gr
Smiling Machines I.K.E.	info@smilingmachines.com
Socital Development Center Single Member PC	hello@socital.com
SOLBOTIX	sales@solbotix.com
Solmeya	info@solmeya.com
SOTIRIA Technology	a.tserekas@sotiria.tech
SOURCELAIR ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	support@sourcelair.com
Space Talos LTD	info@spacetalos.co.uk
SPACEPRK	info@spaceprk.com
Spania.io	info@spania.io
Sparklean IKE	info@sparklean.gr
Speedporter	info@speedporter.com
SPIN Analytics	info@spin-analytics.com
SPIN ELEKTRIK I.K.E.	nikolas.charalampous@speenbikes.com
SPIRIT AERONAUTICAL SYSTEMS S.A	info-sas@spirit-world.gr
Spotawheel	corporate@spotawheel.com
SPOTLIGHTPOS HELLAS MON/ΤΗΗ IKE	accounting@spotlightpos.com

Squaredev Hellas	hello@squaredev.io
SS IPPOKAMPOS ELLAS PC	info@presswire.gr
STARTBIO PC	startbiology@gmail.com
Stinporta.gr / Cretum P.C.	info@stinporta.gr
Stoferno.gr	dlykouris@stoferno.gr
StreamOwl Private Company	info@streamowl.com
Stymon Natural Products IKE	info@stymon.com
SUNLIGHT.IO GREECE SINGLE MEMBER P.C.	info@sunlight.io
Sustainable Seafood Company Single Member Private Company	jjk@susea.co
Swapplanet IKE	admin@swapplanet.com
SYMBIOLABS CIRCULAR INTELLIGENCE I.K.E.	info@symbiolabs.gr
Synthetica P.C	info@synthetica.ai
TAMASENCO HELLAS IKE	blah-blah@tamasenco.com
TASTEAT PC	info@tasteat.io
TechApps Healthier IKE	info@healthier-app.com
Tekmon Private Company	office@tekmon.com
Telefarm	aagiomavriti@telefarm.gr
TEN06.GR SM IKE	g.papastamatiou@ten06.gr
TENDERTEC HELLAS IKE	contact@tendertec.org
Tendertec Hellas Υποκατάστημα Αλλοδαπής	contact@tendertec.co.uk
TERRA ROBOTICS P.C	info@terrarobotics.io
TERRAPLUS IKE	info@terraplus.io
the SARM project	stephanos@thesarmproject.com
TheList	thelist@thelist-app.com

THEMA VENTURES P.C.	theoklis@themarenewable.energy
THERMODRAFT I.K.E.	info@thermodraft.gr
THESS IC Μονοπρόσωπη Ι.Κ.Ε.	contact@thess-ic.gr
ThetaBiomarkers	info@thetabiomarkers.com
THIRD PARTY LOGISTICS PRIVATE COMPANY	info@tpl.gr
Throo Technology I.K.E.	sotiris@throo.com
THRUWIND TECHNOLOGIES	info@thruwind.com
Ticketseller P.C.	info@ticketseller.gr
TileDB, Inc.	stavros@tiledb.com
TIPOUKEITOS IKE	info@tipoukeitos.gr
Toorbee Technologies SMPC	georgep@toorbee.com
Top Town	info@toptown.gr
TOURLIFE.EU PC	support@tourlife.eu
Tourmie IKE	info@tourmie.com
TRAIN ME TECH ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ι Κ Ε	info@trainme.club
TRAQBEAT TECHNOLOGIES PC	info@traqbeat.com
Travel Food People	contact@travelfoodpeople.com
TRAVEL POWER AE	account@travelpower.gr
Travel2Fit	hello@travel2fit.com
Travelmyth	info@travelmyth.com
Travelr	id@travelr.gr
Trimsignal	nzompakis@trimsignal.com
Triparound	hello@triparound.com
Troosh IKE	Beta@troosh.app
TRUEVOYAGERS PRIVATE COMPANY	info@truevoyagers.com

TSOUKAKIS SOFTWARE TECHNOLOGIES AND SERVICES	k.tsoukakis@tsoukakis.gr
Tutobo Smart Toys	ioannis@tutobo.com
TWOBULL MEDITHERAPY P.C.	info@2bullmeditherapy.com
UCANDRONE SA	info@ucandrone.com
UME ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΙΚΕ	victoria@ume.ai
Unimed	info@unimed.gr
UNIVEYE I.K.E.	info@univeye.com
Unlimited Adrenaline	info@unlimited-adrenaline.gr
up2metric P.C.	info@up2metric.com
UPIRIA	admin@upiria.com
UPSELL ΜΟΝΟΠΡΟΣΟΠΙ ΙΚΕ	bk@exclusivi.com
UPSTREET	info@upstreet.io
UrbanHype	info@urbanhype.gr
Useberry	contact@useberry.com
UVITRONICS P.C.	info@uvitronics.com
V.P. PROJECT ONE LTD	petrolekas@project-one.gr
Vado - Pencilcase ΙΚΕ	info@vado.gr
VALUELENZ	info@valuelenz.com
Vehicle Performance Rating (VPR ΙΚΕ)	info@vprating.com
Vendora.gr	info@vendora.gr
Vertitech S.A. - Classter	info@classter.com
VERTLINER P.C.	email@vertliner.com
VesselBot	info@vesselbot.com
Vesseljoin	info@vesseljoin.com
VIRTUAL DENTAL TRAINING TOOL P.C.	info@vired.eu
Vivante Health, Inc.	info@vivantehealth.com

VIVESTIA BOOKING AND METASEARCH PLATFORM IKE	contact@thevivistia.com
VSALE P.C.	info@vsale.io
Wadata	info@wadata.io
WAPPIER PLATFORMS AND SERVICES ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	info@wappier.com
Wardrobly Single Member P.C.	hello@wardrobly.com
WASTECLOUD IKE	hello@wastecloud.co
We provide tools for fast, reliable motion capture	petros@rokoko.com
WEALTHYHOOD EUROPE ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ι.Κ.Ε.	hello@wealthyhood.com
WeAreTravelers	info@wearetravelers.ai
Weasic Microelectronics S.A.	info@weasic.com
WECOOK SA	info@wecook.gr
Wedding Agenda P.C.	info@weddin.gr
Welcome Pickups	support@welcomepickups.com
Wellbee Medical Data	info@wellbee.healthcare
What If / Digital Transformation	sotiris@whatifdigital.gr
whoopee	info@bndbco.com
Wikifarmer IKE	commercial@wikifarmer.com
WILD FERMENTS P.C.	angelos.angelakopoulos@yahoo.it
WINNER BATTERY HELLAS SMPC	info@winnerbattery.com
WIRE GREECE SINGLE MEMBER PRIVATE COMPANY	info@ask-wire.com
Woli Operations IKE	zoupas@woli.io
Workadu	hello@workadu.com
Workathlon	katerina@workathlon.com

WRAPP	contact@wrapp.ai
www.nutree.gr	info@nutree.gr
Wysely	you@wysely.com
XENIOS GROUP ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	tasos@xeniosproject.com
XHALE ΜΟΝ.Α.Ε.	info@pnoe.com
Yiufi AE	ikarytianos@yiufi.com
YOLT LABS P.C.	info@yoltlabs.com
YOOP PC	info@yoop.com.gr
Your Therapist P.C	info@yourtherapist.gr
YOUTH LAB. S.A.	youthlab@youthlab.com
Ysoft Informatics S.A. (Ysoft S.A.)	info@ysoft.gr
ZANTEWEB IT & DEVELOPMENT IKE	admin@zanteweb.io
ZELUS IKE	info@zelus.gr
ZEN AGRO IKE	manager@zenagropc.com
ZONOS SYSTEMS ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΙΚΕ	support@zonos-systems.com
ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΕΙΚΟΝΩΝ Α.Ε	fbekiris@gmail.com
ΕΙΡΜΟΣ Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία	info@adacs.eu
ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΙΝΟΥΜΕΝΑ ΣΧΕΔΙΑ Ι Κ Ε	giorgos@artooninternational.com
ΕΝΑΛΙΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	info@enaliattec.com
ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΗΝ ΙΑΤΡΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ - HISPIN I.K.E	info@hispin.gr
IMON International	info@ismadeofnature.com
INBENTA ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	info@inventaenergy.eu

ΚΕΕΑΝΟ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ibogordos@keeano.com
ΛΕΡΝΑ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ι.Κ.Ε.	info@lerna.ai
ΝΕΤΦΟΞ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ	eargiris@sigfox.gr
ΝΙΟΥ ΚΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ (NEW CO S.A)	info@newcotech.io
ΠΡΑΓΜΑΤΕΥΦΥΙΑ ΙΚΕ - THINGENIOUS PC	admin@thingenious.io
Προνοώ Μονοπρόσωπη Ι.Κ.Ε. (Pronoo Monoprosopi I.K.E.)	info@pronoo.gr
ΤΑΛΩΣ ΛΥΣΕΙΣ ΗΛΕΚΤΡΟΚΙΝΗΣΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	manos@talos-mobility.com