



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ  
ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

ΜΑΡΙΛΕΝΗ ΔΙΚΩΜΙΤΟΥ  
ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑΣ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑΣ  
ΕΛΕΝΗ ΣΤΑΥΡΟΥ ΚΩΣΤΕΑ

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση  
Επιχειρήσεων (MBA)**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Εργασιακή Ικανοποίηση με Βάση την Οργανωσιακή  
Κουλτούρα**

**Μαριλένη Δικωμίτου**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Ελένη Σταύρου Κωστέα**

**Μάϊος 2017**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων  
(MBA)**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Εργασιακή Ικανοποίηση με Βάση την Οργανωσιακή  
Κουλτούρα**

**Μαριλένη Δικωμίτου**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Ελένη Σταύρου Κωστέα**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών  
Στη Διοίκηση Επιχειρήσεων  
από τη Σχολή **Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**  
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Μάϊος 2017**



## Περίληψη

Η εργασία προσπαθεί να αναλύσει τον ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας και το πώς η κουλτούρα επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζομένου.

Στόχος της εργασίας είναι να μελετήσει σε ποιο βαθμό οι ιδιωτικοί υπάλληλοι μιας πολυεθνικής εταιρείας στην Κύπρο είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Επίσης μελετάει τους επιμέρους άξονες της επαγγελματικής ικανοποίησής και την επίδραση τους στην διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Επιπρόσθετα η εργασία θα μελετήσει την επίδραση των δημογραφικών παραγόντων όπως φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, μορφωτικό επίπεδο, έτη προϋπηρεσίας και η εθνικότητα των υπαλλήλων σε κάθε ένα από τους επιμέρους άξονες της επαγγελματικής ικανοποίησης αλλά και στο σύνολό της.

Στην έρευνα πήραν μέρος συνολικά 103 εργαζόμενοι σε πολυεθνική εταιρεία Πληροφορικής με παράρτημα στην Κύπρο και η έρευνα έλαβε μέρος τον Απρίλιο του 2017. Οι εργαζόμενοι ζητήθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο μέτρησης επαγγελματικής ικανοποίησης Job Satisfaction Survey του Spector.

Μέσα από την έρευνα παρατηρήθηκε ότι οι εργαζόμενοι της εταιρείας είναι σε ένα αρκετά υψηλό βαθμό ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Επιπρόσθετα παρατηρήθηκε ότι οι δημογραφικοί παράγοντες επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση. Ο δημογραφικός παράγοντας που φαίνεται να μην επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την επαγγελματική ικανοποίηση είναι το φύλο.

## Summary

This thesis tries to analyze the definition of organizational culture and how culture affects the employee's professional job satisfaction.

The aim of the thesis is to study to what extent the private employees of a multinational company in Cyprus are satisfied with their work. It also studies the individual factors of professional satisfaction and their impact on the formation of professional satisfaction. In addition, the thesis will study the impact of demographic factors such as gender, age, marital status, educational level, years of service and the nationality/race of employees on each of the individual factors of professional job satisfaction, as well in the whole satisfaction.

The survey involved a total of 103 employees of a multinational IT company with a branch in Cyprus, and the survey took place in April 2017. Employees were asked to fill in Spector's Job Satisfaction Survey questionnaire.

Through the survey, it was observed that the employees of the company are in a high degree satisfied with their work. Additionally, it was observed that demographic factors affect professional job satisfaction. The demographic factor that seems to have no effect on professional job satisfaction at all is the gender.

# Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 .....	1
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 2.....	3
Οργανωσιακή Κουλτούρα .....	3
2.1 Ορισμός Οργανωσιακής κουλτούρας.....	3
2.2 Επίπεδα Οργανωσιακής κουλτούρας.....	6
2.3 Τύποι Οργανωσιακής κουλτούρας.....	8
2.4 Μέτρηση οργανωσιακής κουλτούρας.....	12
2.5 Σημαντικότητα της Οργανωσιακής Κουλτούρας .....	14
Κεφάλαιο 3.....	16
Επαγγελματική Ικανοποίηση .....	16
3.1 Ο Ορισμός της Επαγγελματικής ικανοποίησης.....	16
3.2 Θεωρητικό υπόβαθρο Επαγγελματικής Ικανοποίησης.....	18
3.3 Διαστάσεις Επαγγελματική Ικανοποίησης.....	21
3.4 Εργασιακή Δέσμευση βάσει Επαγγελματικής Ικανοποίησης .....	22
3.5 Δημογραφικοί παράγοντες σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση.....	23
3.6 Μέθοδοι μέτρησης και εκτίμησης επαγγελματικής ικανοποίησης.....	25
3.6.1 Μέθοδος Job Descriptive Index .....	25
3.6.2 Μέθοδος Job In General Scale .....	26
3.6.3 Μέθοδος Job Satisfaction Survey.....	27
3.6.4 Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Minnesota.....	28
3.6.5 Μέθοδος Job Diagnostic Survey.....	28
3.6.6 Μέθοδος Index of Work Satisfaction .....	29
Κεφάλαιο 4.....	30
Οργανωσιακή κουλτούρα και Επαγγελματική ικανοποίηση.....	30
4.1 Θετική εργασιακή ικανοποίηση εργαζομένου.....	30
4.3 Συμπεράσματα.....	32
Κεφάλαιο 5.....	34
Έρευνα - Μεθοδολογία .....	34
5.1 Στόχος Έρευνας.....	34
5.2 Δείγμα.....	34
5.3 Μεθοδολογία συλλογής δεδομένων.....	38

5.4 Μέθοδος διεξαγωγής έρευνας .....	39
<b>Κεφάλαιο 6 .....</b>	<b>41</b>
<b>Αποτελέσματα.....</b>	<b>41</b>
6.1 Η Επαγγελματική Ικανοποίηση και οι άξονες της.....	41
6.2 Οι Δημογραφικοί παράγοντες σε σχέση με τους άξονες της Επαγγελματική Ικανοποίησης.....	43
6.2.1 Φύση Εργασίας .....	43
6.2.2 Ανταμοιβές .....	48
6.2.3 Συνθήκες Λειτουργίας .....	52
6.2.4 Συνάδελφοι .....	57
6.2.5 Επικοινωνία .....	61
6.2.6 Ευκαιρίες Ανέλιξης .....	65
6.2.7 Μισθός .....	70
6.2.8 Προνόμια.....	74
6.2.9 Επίβλεψη Εργασίας .....	79
6.3 Συζήτηση Αποτελεσμάτων .....	85
<b>Κεφάλαιο 7 .....</b>	<b>90</b>
<b>Συμπεράσματα .....</b>	<b>90</b>
<b>Παράρτημα Α .....</b>	<b>92</b>
<b>Ερωτηματολόγιο .....</b>	<b>92</b>
A.1 Ερωτηματολόγιο Πρώτο Μέρος .....	92
A.2 Ερωτηματολόγιο Δεύτερο Μέρος .....	95
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>103</b>



# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι η μελέτη της Οργανωσιακής Κουλτούρας και η επίδρασή της στην εργασιακή ικανοποίηση. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού θα μελετηθεί η υπάρχουσα βιβλιογραφία και θα εκπονηθεί έρευνα σε πολυεθνική εταιρεία που δραστηριοποιείται στον τομέα της Πληροφορικής.

Η εργασία θα αποτελείται από θεωρητικό και ερευνητικό μέρος. Θα γίνει εκτενέστερη αναφορά στον όρο της Εργασιακής Ικανοποίησης με βάση την Οργανωσιακή Κουλτούρα. Θα μελετηθεί σε βάθος κατά πόσο η Οργανωσιακή Κουλτούρα και οι συνιστώσες της επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση του εργαζομένου σε μια πολυεθνική εταιρεία και σε ποιο βαθμό το Ανθρώπινο Δυναμικό μπορεί να συμβάλει στην επίτευξή της.

Με την πάροδο των χρόνων η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εστιάζει περισσότερο στην ανάπτυξη και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην ίση μεταχείριση των εργαζομένων μιας επιχείρησης, στην ανάπτυξη ομαδικής εργασίας αλλά και ομαδικού πνεύματος. Επιπλέον επικεντρώνεται στην αμοιβή με βάση την απόδοση του εργαζομένου, στην επιβράβευση του καθώς και στην παρακίνηση του. Τέλος η δημιουργία κινήτρων απόδοσης καθώς και η διαμόρφωση ενός ασφαλούς και ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας αποτελεί εξίσου σημαντικό στόχο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας νεοεισερχόμενος όρος στις επιχειρήσεις την τελευταία δεκαετία, ο οποίος περιγράφει κατά πόσο ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος στην εργασία του. Πρόσφατα οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει την σπουδαιότητα μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης. Μέσα από αυτή μπορούν να κατανοήσουν τυχόν προβλήματα ή δυσαρέσκεις στον εργασιακό χώρο με αποτέλεσμα τη μείωση απόδοσης του εργαζομένου που έχει ως αντίκτυπο τη μείωση των υπηρεσιών της εκάστοτε επιχείρησης.

Η Οργανωσιακή Κουλτούρα από την άλλη αποτελεί ένα πολυδιάστατο όρο που δύσκολα μπορεί κανείς να ορίσει. Σε ένα γενικότερό πλαίσιο μπορεί να ορισθεί ως ένα σύνολο κοινών αξιών και πιστεύω, άτυπων κανόνων αλλά και βασικών παραδοχών και αποτελεί ένα κοινό σημείο αναφοράς που συνδέει ομάδες ατόμων τα οποία διακατέχονται από ίδιες αξίες.

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα μελετήσουν το βαθμό αλληλεξάρτησης της Εργασιακής Ικανοποίησης με την Οργανωσιακή Κουλτούρα και κατά πόσο ένας εργαζόμενος που επιλέγει να εργασθεί σε μια επιχείρηση στην οποία κυριαρχούν αξίες ίδιες με τις δικές του, είναι πιθανό να εξελιχθεί σε ένα ικανοποιημένο και αποδοτικό στέλεχος.

-

# Κεφάλαιο 2

## Οργανωσιακή Κουλτούρα

Στο παρόν κεφάλαιο θα μελετήσουμε τον ευρύ όρο της Οργανωσιακής Κουλτούρας και τις συνιστώσες της με βάση τη βιβλιογραφία διάφορων μελετητών.

### 2.1 Ορισμός Οργανωσιακής κουλτούρας

Η πρώτη αναφορά στον όρο της Οργανωσιακής Κουλτούρας πραγματοποιήθηκε στις αρχές του 1980 δημιουργώντας σάλο τόσο σε επιχειρησιακούς συμβούλους όσο και σε διευθύνοντα στελέχη, αλλά και σε ακαδημαϊκούς, αφού για τον καθένα ξεχωριστά ο νεοεισερχόμενος αυτός όρος προκαλούσε μια διαφορετική ανησυχία [Hofstede, Neuijen, Ohave και Sanders 1990].

Τι εννοούμε με τον όρο Οργανωσιακή κουλτούρα και τι ακριβώς είναι αυτό που αντιπροσωπεύει;

Για να μπορέσουμε να αντιληφθούμε πλήρως την έννοια του όρου της Οργανωσιακής Κουλτούρας θα πρέπει να εμβαθύνουμε στην ευρύτερη έννοια της κουλτούρας. Η λέξη *cultura* εισήχθη για πρώτη φορά στο λατινικό λεξιλόγιο από τον ύπατο Κικέρωνα (Marcus Tullius Cicero, 106 π.Χ.-43 π.Χ.) και προέρχεται από το ρήμα *coluere* που σημαίνει καλλιεργώ. Κατά τον 15ο αιώνα η λέξη κουλτούρα χρησιμοποιόταν για να αποδώσει τη διαδικασία ανάπτυξης φυτών και ζώων. Την περίοδο της Αναγέννησης η έννοια της κουλτούρας αλλάζει και μετεξελίσσεται σε καλλιέργεια του ανθρώπινου πνεύματος. Σε μια ευρύτερη έννοια ο όρος περιγράφει την πολιτισμική καλλιέργεια.

Οι ερευνητές για να ορίσουν την έννοια της κουλτούρας κινήθηκαν σε δυο σημασιολογικούς άξονες. Με βάση τον πρώτο άξονα η λέξη αναφέρεται στο σύνολο της καλλιτεχνικής

δημιουργίας, της λογοτεχνίας, της μουσικής και της φιλοσοφίας. Σε μια γενικότερη έννοια αναφερόμαστε στην καλλιεργημένη ή εκλεπτυσμένη ή ανθρωπιστική κουλτούρα που συνήθως βρίσκεται σε κατεργασμένα προϊόντα της γνώσης και της τέχνης. Ο δεύτερος άξονας είναι αυτός που περιλαμβάνει το σύνολο των πρακτικών και των γνώσεων, διανοητικών και υλικών, και είναι πιο κοντά στην προσέγγιση των ανθρωπολόγων. Μέσα σε αυτό τον άξονα περιλαμβάνονται οι τρόποι με τους οποίους συμπεριφέρεται, αισθάνεται σκέφτεται και ποιεί ένα άτομο.

Με βάση τον E. Schein (2004) η κουλτούρα αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύνολο από βασικές παραδοχές που έχουν εφευρεθεί ή αναπτυχθεί από ένα κοινωνικό σύνολο στην προσπάθεια του να αντιμετωπίσει προβλήματα εσωτερικής ολοκλήρωσης ή εξωτερικής προσαρμογής και μέσα από την πάροδο του χρόνου έχουν αποδειχθεί ότι αποδίδουν. Ως επέκταση οι βασικές παραδοχές μπορούν να κληροδοτηθούν σε νέα μέλη ως ένας σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης.

Ο G. Hofstede (1990) θεωρεί πως ένας άνθρωπος μπορεί να ανήκει ταυτόχρονα σε περισσότερα από ένα σύνολα και αναπόφευκτα θα απαρτίζεται από πολλαπλά και διαφορετικά είδη «πνευματικού προγραμματισμού» που συνοψίζουν διαφορετικά επίπεδα κουλτούρας. Εκτενέστερα τα διάφορα επίπεδα μπορεί να είναι:

- Το εθνικό επίπεδο. Ο κάθε άνθρωπος θα έχει επιρροές από τη χώρα γέννησης του αλλά και από τη χώρα που έζησε και μεγάλωσε.
- Το τοπικό, θρησκευτικό και γλωσσικό επίπεδο. Ανάλογα με τη γεωγραφική περιοχή, τις θρησκευτικές πεποιθήσεις αλλά και το ιδίωμα της γλώσσας παρατηρείται σύσταση διαφορετικών ομάδων.
- Το επίπεδο φύλου. Είναι η δημιουργία διαφορετικών κουλτούρων που δημιουργούνται με βάση το φύλο του ατόμου.
- Το επίπεδο γενιάς. Η διαφορά στην κουλτούρα από γενιά σε γενιά. Διαφορετική κουλτούρα θα έχει ένα παιδί από τους παππούδες τους.

- Το επίπεδο κοινωνικής τάξης. Αναλόγως του επαγγέλματος και του διαφορετικού επιπέδου μόρφωσης και των διάφορων κοινωνικών τάξεων που προκύπτουν σε μια κοινωνία.
- Το οργανωσιακό επίπεδο. Συνδέεται με την κοινωνική συσχέτιση των εργαζομένων μέσα σε ένα οργανισμό [Hofstede, Neuijen, Ohave και Sanders 1990].

Η Οργανωσιακή Κουλτούρα μπορεί εύκολα να παρομοιαστεί με την προσωπικότητα ενός ατόμου, η οποία αποτελείται από τους χαρακτηριστικούς τρόπους με τους οποίους αισθάνεται, σκέφτεται και πράττει. Όπως σε κάθε άνθρωπο οι ενέργειες και οι συμπεριφορές πηγάζουν από την προσωπικότητα του έτσι και σε ένα οργανισμό οι κανονισμοί, τα πιστεύω και οι αξίες του διαφοροποιούν τη στάση τόσο των διευθυντικών στελεχών όσο και των υπαλλήλων, όσο αφορά στον τρόπο αντιμετώπισης εργασιακών προβλημάτων, ανταγωνιστών, πελατών αλλά και σε κάθε εργασιακή δραστηριότητα [Oden 1997]. Την μικρογραφία μιας κοινωνίας αποτελεί ένας οργανισμός έτσι μπορούμε να πούμε με βεβαιότητα ότι υπάρχει ένας άρρηκτος δεσμός μεταξύ του οργανισμού και της κουλτούρας [Brown 1998].

Ανακεφαλαιώνοντας τα παραπάνω η Οργανωσιακή Κουλτούρα με τη σειρά της είναι δύσκολο να ορισθεί, χρειάζεται χρόνο για να δημιουργηθεί και είναι πολυδιάστατη με αρκετά διαφορετικά περιεχόμενα σε κάθε επίπεδο [Furnham Gunter 1993].

Συγκεντρώνοντας όλους τους προηγούμενους ορισμούς, ο ορισμός της Οργανωσιακής Κουλτούρας μπορούσε να ερμηνευθεί ως ένα σύνολο κανόνων, πιστεύω, κοινών αξιών, βασικών παραδοχών που συνδέει τους υπαλλήλους ενός οργανισμού καθορίζοντας τη συμπεριφορά, τον τρόπο σκέψης τους και τις ενέργειες τους σε αυτό με αποτέλεσμα τη βέλτιστη λειτουργία του.

## 2.2 Επίπεδα Οργανωσιακής κουλτούρας

Πολλοί ερευνητές όπως οι Hoy και Miskel (2008) έχουν υιοθετήσει τον όρο κουλτούρα για να περιγράψουν και να κατανοήσουν την κοινωνική και φαινομενολογική μοναδικότητα μιας συγκεκριμένης οργανωσιακής κοινότητας.

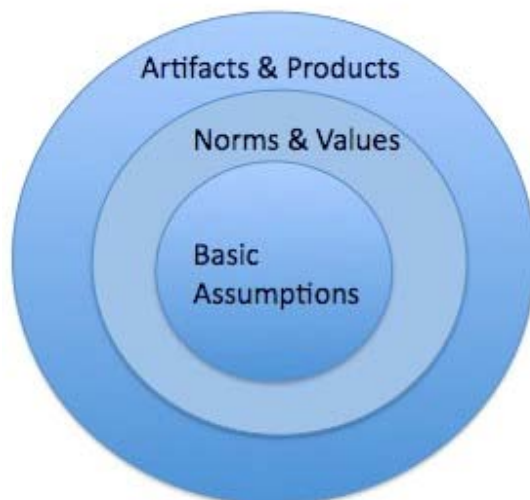
Είναι πιο εύκολο να κατανοηθεί από άτομα η κουλτούρα ενός οργανισμού εάν θεωρηθεί ότι περιέχει τα ακόλουθα τέσσερα επίπεδα: τις αξίες, τα πιστεύω, τις συμπεριφορές και τις βασικές και παγιωμένες παραδοχές.

Οι «αξίες» σε ένα οργανισμό είναι ως επί τω πλείστω το όραμα του οργανισμού, οι στρατηγικές του και οι γραπτές δηλώσεις του. Σε αρκετές περιπτώσεις οι αξίες ενός οργανισμού είναι ασαφείς όπως για παράδειγμα «Δέξου την πρόκληση. Βίωσε την επιτυχία».

Τα «πιστεύω» σε ένα οργανισμό από την άλλη είναι πιο σαφή. Είναι συζητήσιμα θέματα όπως για παράδειγμα από όλους τους υπαλλήλους. Ένα παράδειγμα είναι ότι η εταιρεία δεν θα πρέπει να εργάζεται τα Σαββατοκύριακα παρά μόνο σε επείγουσες περιστάσεις.

Οι «συμπεριφορές» σε ένα οργανισμό περιλαμβάνουν τον τρόπο λειτουργίας του τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά του οργανισμού και μπορούν εύκολα να διαπιστωθούν από ένα τρίτο. Περιλαμβάνουν τη δομή του οργανισμού, τις λειτουργίες του αλλά και τις εργασιακές του ρουτίνες.

Οι βασικές και παγιωμένες παραδοχές θεωρούνται ως ο πυρήνας της οργανωσιακής κουλτούρας. Θεωρούνται δύσκολο να αναγνωριστούν και να εξηγηθούν. Είναι οι αλήθειες που πηγάζουν από τις κοινές εμπειρίες των μελών ενός οργανισμού και θεωρούνται δεδομένες από όλα τα μέλη.

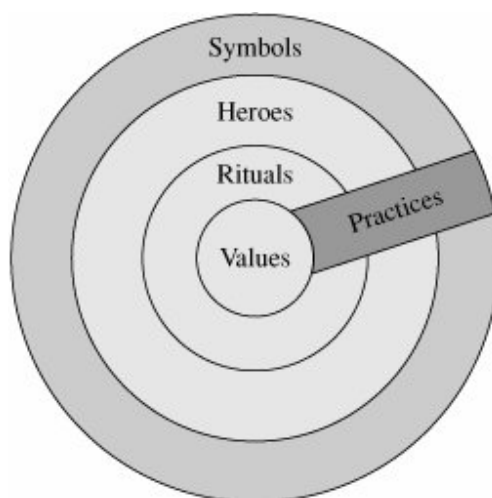


Σχήμα 1: Επίπεδα Οργανωσιακής Κουλτούρας  
(Πηγή: <http://jennybermann.com/tag/culture-onion/>)

Ο Hofstede (2005) αναλύει με το δικό του τρόπο τα επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας και καταλήγει στα εξής:

- Τα **Σύμβολα (Symbols)** είναι οι εικόνες, οι χειρονομίες, οι λέξεις ή ακόμη και τα αντικείμενα που ερμηνεύονται και αναγνωρίζονται με πανομοιότυπο τρόπο από άτομα που φέρουν την ίδια κουλτούρα όπως για παράδειγμα ο τρόπος ένδυσης, ο τρόπος ομιλίας αλλά και η γλώσσα. Τα σύμβολα τοποθετούνται στο πιο επιφανειακό επίπεδο για το λόγο ότι μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου, νέα σύμβολα προκύπτουν και τα παλαιότερα εγκαταλείπονται ή άλλα μπορεί να υιοθετούνται από άλλες ομάδες.
- Οι **Ήρωες (Heroes)** είναι οι άνθρωποι και κατατάσσονται στο αμέσως μετά επίπεδο από τα Σύμβολα. Οι ήρωες είναι άνθρωποι που είτε έχουν αποβιώσει είτε είναι εν ζωή, υπαρκτοί ή φανταστικοί με υποδειγματική συμπεριφορά και χαρακτηριστικά υψηλής αξίας με βάση την κουλτούρα στην οποία ζουν. Οι άνθρωποι Ήρωες είναι άτομα προς μίμηση.

- Τα **Τελετουργικά (Rituals)** είναι το σύνολο όλων των ενεργειών που κρίνονται αναγκαίες μέσα σε μια κουλτούρα για την εξασφάλιση της σταθερότητας. Οι ενέργειες αυτές μπορούν να ερμηνευθούν ως ο τρόπος που χαιρετάμε τους άλλους ή ο τρόπος που ένα διευθυντικό στέλεχος ενθαρρύνει τους υπαλλήλους του.
- Οι **Αξίες (Values)** είναι οι συμπεριφορές, τα πιστεύω, οι ιδέες και οι πεποιθήσεις που προτιμώνται σε αντίθεση με άλλες. Οι αξίες υιοθετούνται στη νεαρή ηλικία του ατόμου και τις πλείστες φορές γίνονται ασυναίσθητα.
- Οι **Πρακτικές (Practices)** είναι ο τρόπος συμπεριφοράς των ατόμων μέσα σε ένα οργανισμό. Οι συμπεριφορές αυτές πηγάζουν από τα Σύμβολα, τους Ήρωες, τα Τελετουργικά και τις Αξίες και έχουν ως απώτερο στόχο την όσο πιο καλή απόδοση του οργανισμού [Hofstede, 2005]



Σχήμα 2: Επίπεδα Οργανωσιακής Κουλτούρας, Hofstede.

### 2.3 Τύποι Οργανωσιακής κουλτούρας

Μέσα από τη μελέτη της Οργανωσιακής κουλτούρας, διάφοροι ερευνητές έχουν καταλήξει σε πολλαπλούς και διαφορετικούς τύπους κουλτούρας μετά από λεπτομερή μελέτη της



λειτουργίας και της δομής διαφόρων οργανισμών. Ο Denison (1990) διακρίνει τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας:

- Η **κουλτούρα συνεκτικότητας** αποδίδεται σε επιχειρήσεις όπου οι εργαζόμενοι ενστερνίζονται ίδιες ιδεολογίες, έχουν κοινές προοπτικές και αξίες. Πιστεύουν και εστιάζουν στη συνεργατικότητα που αυτή με τη σειρά της διασφαλίζει τη συνοχή της εταιρείας αλλά ταυτόχρονα υποκινεί την ατομική πρωτοβουλία μέσα σε μια ομάδα.
- Η **κουλτούρα των κοινών οραμάτων** είναι παρόμοια με την κουλτούρα της συνεκτικότητας. Χρησιμοποιεί τους κοινούς στόχους ως κίνητρο που η υλοποίησή τους θα επιφέρει την επιτυχία όλων των μελών.
- Η **κουλτούρα της συμμετοχικότητας** υποστηρίζει ότι η ενεργός συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα εξασφαλίζει την αφοσίωση στην επιχείρηση.
- Η **κουλτούρα της προσαρμογής** η οποία επικεντρώνεται στην ικανότητα των εργαζομένων να αντιλαμβάνονται και να ερμηνεύουν τα ερεθίσματα του εξωτερικού περιβάλλοντος έτσι ώστε να εξασφαλίζουν υψηλά επίπεδα ευελιξίας σε νέα περιβάλλοντα.

Οι Deal & Kennedy (1982) έχουν προτείνει τους ακόλουθους τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας με βάση τις στρατηγικές ενός οργανισμού αλλά και τις προσδοκίες των εργαζομένων:

- Η **κουλτούρα του σκληρού άνδρα** (Tough-Guy, Macho culture) περιλαμβάνει εργαζομένους που δουλεύουν ως επί τω πλείστω κάτω από μεγάλη πίεση και πρόθυμα παίρνουν ρίσκα με στόχο να πραγματοποιήσουν τις προσωπικές τους φιλοδοξίες και στόχους μέσα στην επιχείρηση.

- Η **κουλτούρα της σκληρής αλλά ευχάριστης εργασίας** (The Work Hard play Hard culture) περιλαμβάνει εργαζομένους που εστιάζουν στις ανάγκες των πελατών και δρουν άμεσα και γρήγορα με στόχο την επίτευξη γρήγορων αποτελεσμάτων.
- Η **κουλτούρα της ανάληψης υψηλών ρίσκων** (The Bet Your Company culture) αφορά κυρίως τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και συγκεκριμένα τις προσεκτικά σχεδιασμένες αλλά ταυτοχρόνως ριψοκίνδυνες επενδύσεις και αποφάσεις της.
- Η **διαδικαστική κουλτούρα** (The Process culture) περιλαμβάνει επιχειρήσεις με επενδύσεις χαμηλού ρίσκου αλλά και εργαζομένους που βιώνουν χαμηλά επίπεδα άγχους. Η διαδικαστική κουλτούρα βασίζεται στη λεπτομέρεια, την τεχνική αρτιότητα και ακρίβεια.

Ο Hellriegel (2005) με τη σειρά του πρότεινε άλλους τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας βασιζόμενος στις περιβαλλοντικές απαιτήσεις:

- Η **Επιχειρησιακή κουλτούρα** (Entrepreneurial culture) είναι η κουλτούρα που προωθεί την ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος στην επιχείρηση που ενθαρρύνει την ανάληψη ρίσκων και τη δημιουργικότητα. Περιλαμβάνει εξωτερικό οργανωσιακό στρατηγικό σχεδιασμό που στοχεύει την εξυπηρέτηση των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών. Ταιριάζει σε νεοσύστατες εταιρείες που προσπαθούν να πετύχουν μια δυναμική είσοδο στην αγορά.
- Η **Οικογενειακή κουλτούρα ή κουλτούρα ομάδας** (Clan culture), στοχεύει στην δημιουργία του αισθήματος υπευθυνότητας και δέσμευσης στους εργαζομένους της επιχείρησης. Οι συμπεριφορές των υπαλλήλων μέσα στην επιχείρηση είναι αλληλένδετες με την παράδοση και την εκτενή κοινωνικοποίηση.

- Η **Κουλτούρα αγοράς** (Market culture) ακολουθεί αξίες και νόρμες για να επιτύχει μετρήσιμα αποτελέσματα. Προωθεί το ανταγωνιστικό πνεύμα, τη σκληρή και απαιτητική ηγεσία για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.
- Η **Γραφειοκρατική κουλτούρα** (Bureaucratic culture) εστιάζει στο εσωτερικό της επιχείρησης και προσαρμόζεται πιο εύκολα σε ένα σταθερό περιβάλλον εργασίας. Οι εργαζόμενοι σε υψηλότερες βαθμίδες έχουν τον έλεγχο του εργασιακού περιβάλλοντος. Βασικοί άξονες της γραφειοκρατικής κουλτούρας είναι η πειθαρχία, η αξιολόγηση και η αντίληψη της ιεραρχίας.

Οι Xenikou και Furnham (1996) παρουσίασαν επιπλέον τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας που εστιάζουν στους στόχους και στη λήψη αποφάσεων μέσα σε μια επιχείρηση.

- Η **ανοιχτή στην αλλαγή και την καινοτομία κουλτούρα** (The openness to change innovation culture) επικεντρώνεται στον άνθρωπο αναπτύσσοντας την αυτοπραγμάτωση, την συναισθηματική πληρότητα και υποστήριξη κατά την αποπεράτωση ενός καινοτόμου έργου.
- Η **γραφειοκρατική κουλτούρα** (The Bureaucratic culture) επικεντρώνεται στην συγκεντρωτική λήψη αποφάσεων και αποτελεί ένα συντηρητικό τύπο κουλτούρας.
- Η **προσανατολισμένη κουλτούρα** (The Task-oriented culture) εστιάζει στην όσο το δυνατό καλύτερη ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Οι υψηλά υφιστάμενοι αναζητούν την ανέλιξη και την επιτυχία στην επιχείρηση.
- Η **ανταγωνιστική κουλτούρα** (The Competition/Confrontation culture) εστιάζει στην ανταγωνιστικότητα και στην επίτευξη του στόχου προσπαθώντας να αγγίξουν την τελειότητα κατά την επίτευξη.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε δυο διαφορετικούς τύπους οργανωσιακής κουλτούρας που προτάθηκαν από τους Chatman, Polzer και Neale (1998)

- Την **ατομιστική κουλτούρα** που επικεντρώνεται στην ατομική επιβράβευση του εργαζομένου με βάση τις ικανότητες του. Προωθεί τους εργαζομένους να διατηρούν την ανεξαρτησία τους μέσα στον οργανισμό και να επικεντρώνονται στον εαυτό τους διατηρώντας τα προσωπικά στοιχεία του χαρακτήρα τους.
- Τη **συλλογική κουλτούρα** που προωθεί τους εργαζομένους να μοιράζονται παρόμοια πιστεύω, φιλοδοξίες που προέρχονται από τα ανώτερα στελέχη και δεσμεύονται όλοι στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Μέσα από τους προαναφερθέντες ορισμούς που έχουν προταθεί από διάφορους ερευνητές μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας είναι πολυδιάστατη και αποτελεί μια σημαντική διάσταση στη λειτουργία ενός οργανισμού. Περιλαμβάνει τα πιστεύω τις αξίες τις συμπεριφορές όλων των εργαζομένων και επηρεάζει τόσο τις συλλογικές όσο και τις ατομικές αποφάσεις τους. Η οργανωσιακή κουλτούρα καθοδηγεί κάθε οργανισμό και προσπαθεί να αυξάνει το αίσθημα της σιγουριάς του εργαζομένου μέσα σε αυτό.

## 2.4 Μέτρηση οργανωσιακής κουλτούρας

Μέσα από τους διάφορους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας έχουν αναπτυχθεί επίσης και αρκετά εργαλεία για την ορθή μέτρηση της. Οι κοινές αξίες και τα πιστεύω μιας κουλτούρας θέτουν κανόνες και συμπεριφορές που ορίζουν τον τρόπο ζωής μέσα στον οργανισμό. Πάνω σε αυτά βασίζονται και τα ερωτηματολόγια που δημιουργήθηκαν από τους ερευνητές.

Σύμφωνα με τον Καστανιώτη (2011) τα ερωτηματολόγια χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Αυτά που μετρούν την οργανωσιακή κουλτούρα μέσα από τη μελλοντική δυνατότητα των αξιών που κατέχουν τα μέλη της επιχείρησης και αυτά που μετρούν την οργανωσιακή

κουλτούρα μέσα από κανόνες και συμπεριφορές που θεωρούνται αποδεχτά από του εργαζόμενους για την αποδοτική εργασία τους μέσα στην επιχείρηση.

Οι Cooke και Lafferty (1994) έχουν προτείνει το OCI, ένα ερευνητικό εργαλείο για τη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας. Είναι ένα ερωτηματολόγιο που μετράει δώδεκα ομάδες συμπεριφορών που ορίζουν τις κοινές αξίες, τα πιστεύω και τις προσδοκίες των εργαζομένων μέσα σε μια επιχείρηση και πως αυτά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

Οι δώδεκα ομάδες, τοποθετούνται θεωρητικά σε μία κυκλική διάταξη, στην οποία η απόσταση μεταξύ τους, υποδηλώνει και το βαθμό ομοιότητας και συσχετισμού τους. Οι δώδεκα αυτές ομάδες είναι οι εξής: ανθρωπιστική-εξυπηρετική, συναισθηματική εγγύτητα, έγκριση, συμβατική, εξάρτησης, αποφυγής, αντίθεσης, εξουσίας, ανταγωνισμού, ικανότητας τελειομανίας, επίτευξης και αυτοπραγμάτωσης.

Οι ομάδες αυτές των συμπεριφοριστικών προσδοκιών κατηγοριοποιούνται σε τρεις τύπους οργανωτικής κουλτούρας, την εποικοδομητική, την παθητική αμυντική και την επιθετική αμυντική κουλτούρα. Η εποικοδομητική κουλτούρα σύμφωνα με τον Μακρή (2007) αποτελείται από τις ομάδες της επίτευξης, της αυτοπραγμάτωσης, την ανθρωπιστική-εξυπηρετική και τη συναισθηματική εγγύτητα. Οι εργαζόμενοι αυτών των ομάδων διακατέχονται από ευχαρίστηση για τον οργανισμό όπου ανήκουν. Η παθητική αμυντική κουλτούρα αποτελείται από τις ομάδες έγκρισης, τη συμβατική, της εξάρτησης και την αποφυγή. Οι εργαζόμενοι αυτών των ομάδων αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για να διασφαλίζουν την ασφάλεια τους μέσα στην επιχείρηση. Τέλος η επιθετική – αμυντική κουλτούρα αποτελείται από την ομάδα αντίθεσης, εξουσίας, ανταγωνισμού και την ικανότητας τελειομανίας. Οι εργαζόμενοι προσπαθούν να διασφαλίζουν την θέση τους μέσα στην επιχείρηση με κάθε δυνατό τρόπο.

Οι Hofstede, Ohayn & Sanders και Neuijen (1990) δημιούργησαν ένα ερωτηματολόγιο που συμπεριλάμβανε εκατόν τριανταπέντε προτάσεις σε πεντόβαθμες κλίμακες. Το Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Κουλτούρας του Hofstede (1990) βοήθησε σε μια

ποσοτική έρευνα είκοσι περιπτώσεων. Οι εκατό τριανταπέντε προτάσεις βασίστηκαν στις ακόλουθες μεταβλητές, στην ανάγκη για ασφάλεια, στη σημαντικότητα της δουλείας και στην ανάγκη εξουσίας. Σε κάθε μεταβλητή εμπερικλείονται κάποιοι παράγοντες που με την σειρά τους αντιστοιχούν σε εφαρμογές που ακολουθεί η επιχείρηση. Οι παράγοντες είναι οι ακόλουθοι ανοιχτό ενάντια σε κλειστό σύστημα, διαδικασία ενάντια σε αποτέλεσμα, εργαζόμενοι ενάντια σε έργο, χαλαρός ενάντια σε στενό έλεγχο, παρωχημένες ενάντια σε αντιλήψεις και επαγγελματισμός και νόρμες ενάντια στην πραγματικότητα.

Ένα από τα πιο διαδεδομένα εργαλεία μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας είναι το Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωτικής Κουλτούρας που αναπτύχθηκε από τους Quinn & Cameron (1999). Βασίζεται στην ιεραρχική κουλτούρα, την προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα, την οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα και την προσαρμοστική κουλτούρα. Μετράει την απόκλιση που υπάρχει μεταξύ της παρούσας κουλτούρας και της επιθυμητής. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος μέσα από ερωτήσεις προσπαθεί να εντοπιστεί η υφιστάμενη κουλτούρα της επιχείρησης. Στο δεύτερο μέρος τώρα μέσα από ερωτήσεις προσπαθεί να εντοπιστεί η επιθυμητή κουλτούρα που πρέπει να υπάρχει στην επιχείρηση σύμφωνα πάντα με τα πιστεύω των εργαζομένων, ώστε αυτή να γίνει πιο ανταγωνιστική.

## **2.5 Σημαντικότητα της Οργανωσιακής Κουλτούρας**

Η Οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη της αλλά και την λειτουργία της. Οι Kotter και Heskett (1992) υποστηρίζουν πως όσο πιο ισχυρή είναι μια οργανωσιακή κουλτούρα τόσο πιο δύσκολα διαφοροποιείται με την ανακύκλωση των εργαζομένων της. Την ίδια άποψη υιοθετεί και ο μελέτης Wilson (2001) όπου θεωρεί ότι οι οργανωσιακές κουλτούρες τείνουν να αλλάζουν αργά με την πάροδο του χρόνου. Η επίτευξη των στόχων, η ομαλή λειτουργία και η ευημερία μια επιχείρησης είναι αυτά που καθορίζουν εάν η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η σωστή που ακολουθείται στην επιχείρηση.

Υπάρχουν πολλαπλοί τύποι οργανωσιακής κουλτούρας και πρέπει να τονιστεί ότι δεν ακολουθούν όλες οι επιχειρήσεις τον ίδιο τύπο. Μελετητές όπως ο Hofstede (1994) όμως διέκριναν ότι οι επιχειρήσεις που έχουν επιτυχημένους τύπους κουλτούρας μοιράζονται κοινά χαρακτηριστικά. Τα κοινά αυτά χαρακτηριστικά είναι το όραμα, οι αξίες, οι πρακτικές, η τοποθεσία, η ιστορία και τέλος οι άνθρωποι. Το όραμα αποτελεί το στόχο που έχει μια επιχείρηση που παρακινεί τους εργαζομένους στην επίτευξη του. Οι πρακτικές είναι οι αξίες που έχει η επιχείρηση και προσπαθεί να τις μεταδώσει στους εργαζομένους της. Η τοποθεσία με τη σειρά της παίζει και αυτή το ρόλο της στην οργανωσιακή κουλτούρα. Το εργασιακό περιβάλλον η τοποθεσία της επιχείρησης αλλά και η διαρρύθμιση του χώρου είναι αρκετά σημαντικοί παράγοντες. Η ιστορία της επιχείρησης αναπαράγεται μέσω της κουλτούρας που ακολουθείται. Τέλος οι άνθρωποι που είναι αυτοί που ακολουθούν και ενστερνίζονται τις αξίες της επιχείρησης και τις μεταδίδουν στους μελλοντικούς υπαλλήλους. Συνολικά όλα τα προαναφερθέντα μπορούν να επηρεάζουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων μέσα σε μια επιχείρηση.

Η κουλτούρα μιας επιχείρησης επηρεάζει σημαντικά τη δημιουργικότητα της και την εξεύρεση καινοτόμων και αποτελεσματικών λύσεων. Έτσι μπορούμε να πούμε με βεβαιότητα πως μια κουλτούρα που προωθεί την καινοτομία και τη δημιουργικότητα κατά την επίλυση προβλημάτων, επαινεί του εργαζομένους που καινοτομούν και τους παρουσιάζει ως πρότυπο.

Με βάση τα πιο πάνω μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας μιας επιχείρησης, μπορεί να επιφέρει περισσότερη ευμάρεια σε αυτή. Ο Hofstede (1986) υποστηρίζει με τη σειρά του ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι θεμέλιος λίθος για την αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για τα ανώτερα στελέχη αλλά και για τη διεύθυνση του εργατικού δυναμικού. Ως επακόλουθο η οργανωσιακή κουλτούρα έχει συσχετιστεί με την επαγγελματική ικανοποίηση, το ανθρώπινο δυναμικό, το εργασιακό άγχος αλλά και τη δέσμευση στην εργασία.

# Κεφάλαιο 3

## Επαγγελματική Ικανοποίηση

Στο παρόν κεφάλαιο θα μελετήσουμε τον ευρύ όρο της Επαγγελματικής Ικανοποίησης τη σημασία της και πως μπορεί να μετρηθεί μέσα σε ένα οργανισμό.

### 3.1 Ο Ορισμός της Επαγγελματικής ικανοποίησης

Με βάση τους Τσούνη και Σαράφη (2016) η αξιολόγηση ενός ατόμου σχετικά με το αντικείμενο και το πλαίσιο εργασίας του, αντανακλάται μέσω της επαγγελματικής ικανοποίησης. Η συναισθηματική και ψυχολογική ευζωία των εργαζομένων, η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης είναι επακόλουθα της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Ο όρος επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά αντικείμενα έρευνας της οργανωτικής/βιομηχανικής Ψυχολογίας και αυτό γιατί πιστεύεται ότι ευθύνεται για την υψηλή αποδοτικότητα των οργανισμών, την ψυχική υγεία των εργαζομένων και την ικανοποίηση τους στον εργασιακό χώρο. Όλα τα πιο πάνω είναι πολύ σημαντικά για τον εργαζόμενο, ιδιαίτερα αν αναλογιστούμε ότι ο χρόνος που αναλώνει στο εργασιακό του περιβάλλον κατά τη διάρκεια της ζωής του είναι πολύ μεγάλος.

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι αναπόσπαστο μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας. Σε αυτή την πλευρά της οργανωσιακής κουλτούρας έχουν επικεντρωθεί αρκετοί μελετητές, οι οποίοι με τη σειρά τους έχουν διατυπώσει διάφορους ορισμούς και έχουν προτείνει ποικίλες προσεγγίσεις. Σύμφωνα με τον Spector (1997) η επαγγελματική ικανοποίηση καλύπτει όλα τα επίπεδα της εργασίας από τη σχέση των εργαζομένων με τους ανώτερους τους μέχρι και τη διαρρύθμιση του εργασιακού χώρου. Σε ένα αφαιρετικό όρο η επαγγελματική ικανοποίηση περιγράφει το πώς αισθάνεται ο εργαζόμενος για τη δουρεία του. Μέσα από έρευνες όμως έχει αποδειχθεί ότι ο όρος της επαγγελματική ικανοποίησης



είναι πολυσύνθετος και πολυδιάστατος και επηρεάζεται από ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες, όπως την προσωπικότητα των εργαζομένων, τις προσωπικές τους φιλοδοξίες αλλά και από το αντικείμενο της εργασίας τους. Στη συνέχεια θα μελετήσουμε τους διάφορους ορισμούς της επαγγελματική ικανοποίησης.

Ο ορισμός της επαγγελματικής ικανοποίησης που είναι ευρέως γνωστός και πολυχρησιμοποιημένος έχει οριστεί από τον ερευνητή Locke (1976). Ο Locke υποστήριξε πως η επαγγελματική ικανοποίηση χαρακτηρίζεται ως μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που δημιουργείται μέσα από τις εμπειρίες του κάθε ατόμου σε σχέση με την εργασία του ή από την εκτίμηση που νιώθει το άτομο για αυτή. Με βάση τις αξίες, τα πιστεύω και τις προσδοκίες του κάθε ατόμου κρίνεται και η ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια του στην εργασία. Η επαγγελματική ικανοποίηση απορρέει μέσα από τη συναισθηματική ολοκλήρωση που νιώθει το άτομο όταν η εργασία του, του επιτρέπει να αποπερατώσει τους εργασιακούς του στόχους με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να διακατέχεται από χαμηλά επίπεδα άγχους. Η επαγγελματική δυσαρέσκεια αντιθέτως, πηγάζει μέσα από την ακύρωση των πιστεύω του εργαζομένου.

Επιπρόσθετα η επαγγελματική ικανοποίηση με βάση τον Κάντας (1998) είναι η ολοκληρωμένη στάση του εργαζομένου απέναντι στην εργασία του και καλύπτει όλες τις διάφορες πτυχές της. Για να μετρηθεί η ικανοποίηση του ατόμου λαμβάνονται υπόψη όλες οι παράμετροι της εργασίας.

Στα ίδια συμπεράσματα έχουν καταλήξει και οι Granny, Smith και Stone (1992), που υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση πηγάζει μέσα από τα οφέλη που εισπράττει από αυτή ο εργαζόμενος συγκριτικά με αυτά που επιθυμούσε να έχει και αναλόγως της σύγκρισης κρίνεται και η στάση του απέναντι στην εργασία του. Οι μελετητές επίσης υποστηρίζουν πως η επαγγελματική ικανοποίηση ταυτίζεται με την εργασιακή συμπεριφορά.

Επιπρόσθετα οι Rice, Gentile & McFarlin (1991) υποστηρίζουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση προσδιορίζεται από τα επιμέρους στοιχεία της εργασίας όπως ο μισθός, οι συναδελφικές σχέσεις και η αυτονομία του.

Σε μια άλλη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης οι Hackman και Oldman (1975) προσπάθησαν να περιγράψουν τη σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς των εργαζομένων με τα χαρακτηριστικά μιας εργασίας. Με βάση τα αποτελέσματα τους η σχέση αυτή επηρεάζεται από την κατανόηση της εργασίας, την κατανόηση της υπευθυνότητας για το αποτέλεσμα της εργασίας και την κατανόηση των πραγματικών αποτελεσμάτων της εργασίας. Με βάση τη θεωρία τους οι εργαζόμενοι αποδίδουν περισσότερο όταν αισθανθούν ότι η εργασία τους είναι αξιόλογη και πώς αυτοί ευθύνονται για την απόδοσή τους, καθώς επίσης όταν γνωρίζουν πόσο πραγματικά αποδίδουν στην εργασία τους.

Ο Landy (1989) τώρα υποστηρίζει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δεν είναι κάτι που μπορεί να παραμείνει σταθερό. Ένας εργαζόμενος δεν μπορεί να βρει την απόλυτη εργασιακή ικανοποίηση, αλλά ακόμη και εάν βρεθεί μπορεί ευκολά να χαθεί λόγω των πολλαπλών παραγόντων από τους οποίους προσδιορίζεται [Παπάνης & Ρόντος, 2005].

Σε ένα πιο απλοϊκό όρο που έχει υποστηριχθεί από το Spector (2000) η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με τα θετικά συναισθήματα που έχει ο εργαζόμενος με την εργασία του και αντιθέτως διακατέχεται από αρνητικά συναισθήματα όταν βιώνει επαγγελματική δυσαρέσκεια.

Συνοπτικά, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να έχει πολλαπλές ερμηνείες και προσεγγίσεις αλλά όλοι οι ερευνητές καταλήγουν στο γεγονός ότι η έννοια της είναι κάτι το αυτονόητο.

### **3.2 Θεωρητικό υπόβαθρο Επαγγελματικής Ικανοποίησης**

Για την κατανόηση της επαγγελματικής ικανοποίησης θα πρέπει να μελετηθεί η θεωρία της ικανοποίησης η οποία επικεντρώνεται στις ανάγκες του εργαζομένου και στην αμοιβή που

τις καλύπτει. Οι θεωρίες ικανοποίησης κατηγοριοποιούνται σε αυτές που αναφέρονται στις ανάγκες και σε αυτές που αναφέρονται στα ένστικτα.

Η πρώτη θεωρία αναγκών έχει διατυπωθεί από τον Maslow (1970) και ονομάζεται η θεωρία των κινήτρων. Η θεωρία του στηρίζεται στις προτεραιότητες που θέτει ένα άτομο με βάση τη ψυχοσωματική και κοινωνική του φύση. Οι ανάγκες του ατόμου ιεραρχούνται και ξεκινώντας από το πιο χαμηλό επίπεδο έχουμε τις βασικές ανάγκες, ακολούθως τις ανάγκες ασφάλειας, τις κοινωνικές ανάγκες, τις ανάγκες εκτίμησης και τέλος την αυτοπραγμάτωση. Μέσα από την θεωρία του ο Maslow υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος κατά τη διάρκεια της ζωής του προσπαθεί μέσα από κάθε ενέργεια του να ικανοποιήσει όσες πιο πολλές ανάγκες μπορεί με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Υποστηρίζει επίσης ότι με την ικανοποίηση μια ανάγκης ταυτόχρονα γεννάται μια καινούρια επιθυμία.

Ξεκινώντας ένα άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει τις φυσικές και βασικές του ανάγκες. Σε ένα εργασιακό περιβάλλον οι βασικές ανάγκες παρομοιάζονται με το μισθό και την παροχή διευκολύνσεων. Στη συνέχεια το άτομο προσπαθεί ιεραρχικά να ικανοποιήσει τις ανάγκες ασφάλειας. Σε ένα εργασιακό περιβάλλον οι ανάγκες ασφάλειας αντικατοπτρίζονται μέσα από την παροχή σύνταξης αλλά και τη διασφάλιση της εργασίας. Ακολούθως το άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει τις κοινωνικές του ανάγκες. Ο Maslow θεωρεί ότι το κάθε άτομο έχει την ανάγκη να νιώσει ότι είναι μέρος ενός συνόλου. Οι κοινωνικές ανάγκες ενός ατόμου μπορούν κάλλιστα να ικανοποιηθούν και διαμέσου των διαπροσωπικών σχέσεων που αναπτύσσει το άτομο στο εργασιακό του περιβάλλον. Σε υψηλότερο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες εκτίμησης. Σε αυτό το επίπεδο το άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει την κοινωνική του καταξίωση μέσω της προβολής των ικανοτήτων του. Μέσω αυτής μπορεί να κερδίσει όχι μόνο τον σεβασμό των άλλων αλλά και τον θαυμασμό τους προσδίδοντάς του αυτοεκτίμηση. Τέλος στο υψηλότερο επίπεδο είναι η αυτοπραγμάτωση. Η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης εμφανίζεται όταν όλες οι προηγούμενες ανάγκες έχουν καλυφθεί και αποτελεί τη μέγιστη επαγγελματική καταξίωση του ατόμου. Ο Maslow (1970) υποστηρίζει ότι η ανάγκη αυτή είναι δύσκολο να ικανοποιηθεί.

Αρκετοί ερευνητές έχουν βασίσει τις θεωρίες τους στην θεωρία των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow. Μια από αυτές είναι και η θεωρία του Aldefer (1972) που σε αντίθεση με τον Maslow υποστηρίζει ότι οι ανάγκες δεν ακολουθούν μια συγκεκριμένη ιεραρχία. Οι τρεις κατηγορίες αναγκών που υποστηρίζει ο Aldefer είναι οι ανάγκες ύπαρξης που περιλαμβάνουν τις βασικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας, οι ανάγκες συσχέτισης που αφορούν στις κοινωνικές ανάγκες ενός ατόμου και τέλος οι ανάγκες ανάπτυξης που περιλαμβάνουν τις δυο υψηλότερες βαθμίδες της θεωρίας του Maslow. Η θεωρία υποστηρίζει πως όταν μια ανάγκη υψηλότερου επιπέδου δεν επιτευχθεί τότε το άτομο θα επιστρέψει σε μια κατώτερου επιπέδου ανάγκη. Η επίτευξη μιας ανάγκης δεν σημαίνει απαραίτητα την ενεργοποίηση του κινήτρου για ικανοποίηση ανάγκης υψηλότερου επιπέδου αλλά μπορεί το άτομο να επιδιώξει την όσο το δυνατό καλύτερη εκπλήρωση της συγκεκριμένης ανάγκης.

Σε ένα μεταγενέστερο στάδιο ο ερευνητής Herzberg (1968) επεκτείνει τη θεωρία των ανθρωπίνων αναγκών και διατυπώνει τη θεωρία των δύο παραγόντων, τους παράγοντες υγιεινής και τους παράγοντες υποκίνησης και εντοπίζει τους πέντε παράγοντες που αποτελούν πηγές κινήτρων με απώτερο σκοπό την επαγγελματική ικανοποίηση. Οι πέντε παράγοντες είναι η αναγνώριση, η ίδια η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητά, η επίτευξη και η δυνατότητα ανέλιξης. Οι παράγοντες υγιεινής που όταν απουσιάζουν προκαλούν δυσαρέσκεια είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις, ο μισθός, η κοινωνική θέση, η πολιτική της επιχείρησης, οι συνθήκες εργασίας και η ασφάλεια της εργασίας. Η επαγγελματική ικανοποίηση εντός ατόμου μπορεί να επιτευχθεί μόνο με τους παράγοντες υποκίνησης σύμφωνα με τον Herzberg.

Η θεωρία του Adams (1965), δηλώνει πως τα άτομα στην εργασία τους ακολουθούν τύπους ισότητας και δικαιοσύνης. Τα άτομα μιας εταιρείας αναμένουν την ίση αντιμετώπιση τους από την εταιρεία. Εάν ένα άτομο νιώσει αδικημένο και νιώσει ότι εργάζεται σε ένα περιβάλλον ανισοτήτων, αυτό θα προκαλέσει τη δυσαρέσκεια του και κατ' επέκταση τη μείωση της αποδοτικότητας του.

Τέλος, ορισμένοι ερευνητές όπως ο Ostroff (1992) πιστεύουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση συνδυάζεται με την απόδοση της εταιρείας αλλά και την αφοσίωση που παρουσιάζει ένα άτομο για την εταιρεία από την οποία εργοδοτείται. Η αφοσίωση του εργαζομένου είναι ο βαθμός ταύτισης και συμμετοχής του στην εταιρεία.

### **3.3 Διαστάσεις Επαγγελματική Ικανοποίησης**

Η επαγγελματική ικανοποίηση κατηγοριοποιείται σε ενδογενή και εξωγενή ικανοποίηση. Η ενδογενής ικανοποίηση ασχολείται με την εργασία ως σύνολο και περιλαμβάνει το περιεχόμενο της εργασίας, το αίσθημα ευθύνης και τις ικανότητες σε αντίθεση με την εξωγενή ικανοποίηση που ασχολείται με τις συνθήκες εργασίας, τις αμοιβές και γενικά τις συνθήκες που πλαισιώνουν την εργασία. Επίσης η επαγγελματική ικανοποίηση απαρτίζεται από τρεις διαστάσεις σύμφωνα με το Seashore (1974), την κοινωνική, την ψυχολογική και την κοινωνιολογική διάσταση.

Η κοινωνική διάσταση της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι η πιο σημαντική. Η τυχόν επαγγελματική δυσαρέσκεια μπορεί ακόμη και να προκαλέσει την αστάθεια της κοινωνίας. Η εργασία αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα τμήματα της ζωής ενός ατόμου, όπου με βάση τα προσωπικά του βιώματα καθορίζει και την ποιότητα που έχει η επαγγελματική του ζωή η οποία αντικατοπτρίζει τα πιστεύω του εργαζομένου του εργοδότη και της κοινωνίας.

Η ψυχολογική διάσταση της επαγγελματικής ικανοποίησης υποστηρίζει ότι μέσα από τις απουσίες των εργαζομένων από την εργασία λόγω ασθένειας, τις παραιτήσεις αλλά και τη μείωση της παραγωγικότητας σκιαγραφείται/ διαμορφώνεται η όλη συμπεριφορά και άποψη που έχει το άτομο για την εργασία του. Είναι λογικό επακόλουθο ότι αν ένα άτομο είναι ικανοποιημένο ή δυσαρεστημένο από την εργασία του τότε θα συμπεριφέρεται ανάλογα.

Τέλος, η κοινωνιολογική διάσταση της επαγγελματικής ικανοποίησης υποστηρίζει πως όταν το άτομο βιώνει επαγγελματική δυσαρέσκεια προσπαθεί να ανακαλύψει καινούριους

τρόπους για να προσαρμοστεί, οδηγείται μερικές φορές σε ενέργειες που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την κοινωνία.

### **3.4 Εργασιακή Δέσμευση βάσει Επαγγελματικής Ικανοποίησης**

Η εργασιακή δέσμευση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον όρο της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ουσιαστικά η εργασιακή δέσμευση σύμφωνα με τον Kahn (1990) είναι η αξιοποίηση των ικανοτήτων του ατόμου τις οποίες και διαθέτει στην εργασία του, κατά την εκτέλεση της οποίας εκφράζει τον εαυτό του διανοητικά, συναισθηματικά, και σωματικά. Η παρουσία της θεωρείται αρκετά σημαντική τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τις επιχειρήσεις.

Έχει διαπιστωθεί πως η εργασιακή δέσμευση ευθύνεται για αρκετά θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα. Μερικά από αυτά είναι η υψηλή αποδοτικότητα, το χαμηλό ποσοστό παραιτήσεων, οικονομική άνοδος της εταιρείας αλλά και η υψηλή οργανωσιακή δέσμευση. Επιπλέον σημαντικές είναι και οι επιπτώσεις που έχει στην υγεία των εργαζομένων. Η εργασιακή δέσμευση διατηρεί χαμηλά τα επίπεδα άγχους, υπερέντασης αλλά ακόμη και της κατάθλιψης.

Αρκετοί είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την αύξηση ή τη μείωση της εργασιακής δέσμευσης με τους πέντε κύριους λόγους να έχουν προταθεί από τους Hackman και Oldham (1980). Μεταξύ άλλων πέραν από τους εργασιακούς παράγοντες, όπως η συνεργασία και η υποστήριξη από συναδέλφους και ανώτερα στελέχη, η παροχή σχολίων αναφορικά με την απόδοση κ.α, δίδεται εξίσου βάση και στα ατομικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαζομένου. Μερικά από αυτά είναι: η προσωπικότητα, η ψυχολογία, οι ικανότητες που διαθέτει, η αυτονομία του, τα συναισθήματα του, η αντίληψη του και ο τρόπος ερμηνείας των ερεθισμάτων που λαμβάνει από το περιβάλλον του.

Η εργασιακή δέσμευση επηρεάζεται επίσης από ένα ακόμη σημαντικό παράγοντα, το εργασιακό άγχος αλλά και το άγχος που πηγάζει από τις διάφορες οικογενειακές καταστάσεις που βιώνει ο εργαζόμενος. Θεωρείται ότι οι μη εργασιακά δεσμευμένοι

υπάλληλοι διακατέχονται από υψηλότερα επίπεδα άγχους από του εργαζομένους που νιώθουν εργασιακά δεσμευμένοι.

Τέλος οι δημογραφικοί παράγοντες παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαφοροποίηση της εργασιακής δέσμευσης. Οι παράγοντες αυτοί είναι η ηλικία, τα χρόνια προϋπηρεσίας, το φύλο, ο ρόλος του ατόμου στην εταιρεία, η εκπαίδευση και τέλος η οικογενειακή κατάσταση.

### **3.5 Δημογραφικοί παράγοντες σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση**

Οι Gowri και Mariammal (2012) και ο Meesala (2011) έχουν δείξει ότι νεαρά άτομα που βρίσκονται μεταξύ των ηλικιών 20 με 30 χρόνων είναι πιο πιθανόν να παραιτηθούν από την εργασία τους όταν δεν βιώνουν το αίσθημα της επαγγελματικής ικανοποίησης και δεν ικανοποιούνται μισθολογικά σε αντίθεση με άτομα μεγαλύτερης ηλικίας που βιώνουν τις ίδιες συνθήκες. Σε μια άλλη μελέτη τώρα η επαγγελματική ικανοποίηση έχει άξονες την ηλικία, την εκπαίδευση αλλά και τη προϋπηρεσία ενός ατόμου σε μια θέση εργασίας.

Μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι τείνουν να κατέχουν σημαντικές θέσεις μέσα σε ένα οργανισμό και λαμβάνονται πιο σοβαρά υπόψη σε αντίθεση με τους νεαρότερους διευθυντές μια επιχείρησης λόγω μη αντικειμενικής αξιολόγησης των προσόντων τους. Αυτό επιφέρει επαγγελματική δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους λόγω της μη εκτίμησης των ικανοτήτων τους.

Τώρα όσο αφορά στο φύλο οι γνώμες δίστανται. Μερικοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες και οι άντρες που βιώνουν τα ίδια γεγονότα και συμπεριφορές στο εργασιακό τους περιβάλλον έχουν την ίδια επαγγελματική δυσαρέσκεια. Σε αντίθεση με την προηγούμενη έρευνα έρχεται η μελέτη των Jung, Moon & Hahm (2007) που κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το φύλο επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση όταν υπάρχουν παράγοντες όπως μισθός και συνθήκες εργασίας. Το γυναικείο φύλο μπορεί επίσης να συσχετίσει την έννοια του οικογενειακού περιβάλλοντος με την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει επίσης να αναφέρουμε πως οι εργαζόμενοι που είναι ελεύθεροι

βιώνουν μικρότερα ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης σε αντίθεση με τους παντρεμένους εργαζομένους.

Όσο αφορά το επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων μελέτες έχουν καταλήξει σε ποικίλα συμπεράσματα. Οι μεν υποστηρίζουν πως η επαγγελματική ικανοποίηση μεταξύ υπαλλήλων διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου δεν έχει ουσιαστικές διαφορές. Οι δε ισχυρίζονται πως όσο υψηλότερο είναι το μορφωτικό επίπεδο ενός εργαζομένου τόσο πιο πιθανό είναι να βιώνει μικρότερα ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης. Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί ως ακολούθως, οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας με υψηλότερα επίπεδα μόρφωσης λογικό είναι να έχουν και υψηλότερες απαιτήσεις από την εργασία τους. Αν η εργασία τώρα δε τους προσφέρει αυτά που χρειάζονται τότε είναι πιο εύκολο να οδηγηθούν σε επαγγελματική δυσαρέσκεια. Εδώ θα πρέπει να αναφέρουμε πως μερικοί ερευνητές υποστηρίζουν πως το μορφωτικό επίπεδο του γυναικείου φύλου δεν σχετίζεται με τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Ο ρόλος του ατόμου στην εταιρεία παίζει σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική ικανοποίηση. Όσο υψηλότερη είναι η θέση του εργαζόμενου μέσα σε ένα οργανισμό τόσο πιο υψηλό θα είναι και το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης του σε αντίθεση με το υπόλοιπο προσωπικό που βρίσκεται σε χαμηλότερες θέσεις εργασίας, επειδή λαμβάνουν το γόητρο της θέσης προκαλώντας τους θετικότερη αντίληψη για την εργασία τους και καλύτερες απόλαβες.

Τέλος, σημαντικός παράγοντας είναι και η προϋπηρεσία του εργαζομένου μέσα στον οργανισμό. Όσο περισσότερη είναι η προϋπηρεσία ενός ατόμου μέσα στον εργασιακό του χώρο τόσο υψηλότερο είναι και το αίσθημα της επαγγελματικής ικανοποίησης. Εργαζόμενοι με μικρό αριθμό προϋπηρεσίας σημειώνουν χαμηλά ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης και διακρίνονται από ένα αρνητισμό προς τις προσδοκίες των ανωτέρων τους. Αυτά τα συμπεράσματα αντικρούονται από άλλους ερευνητές όπως ο Green (2000) ο οποίος υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ προϋπηρεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης.



### **3.6 Μέθοδοι μέτρησης και εκτίμησης επαγγελματικής ικανοποίησης**

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, η αόριστη φύση και η έλλειψη σαφήνειας του ορισμού της επαγγελματικής ικανοποίησης αλλά και οι πολύπλοκοι μηχανισμοί της ώθησαν τους ερευνητές να ανακαλύψουν ποικίλους τρόπους για αξιόπιστη και έγκυρη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Η μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε μέσω προσωπικών συνεντεύξεων ή τηλεφωνικών συνεντεύξεων, δηλαδή με ποιοτικά εργαλεία μέτρησης και ονομάζονται ποιοτικές είτε μέσω ερωτηματολογίων που εμπίπτουν στις ποσοτικές μεθόδους έρευνας και ονομάζονται ποσοτικές. Πιο συχνά συναντούμε τις ποσοτικές μεθόδους στις οποίες εφαρμόζεται η διαβάθμιση Likert για την αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης.

#### **3.6.1 Μέθοδος Job Descriptive Index**

Ο Smith, Kendal και Hulin κατασκεύασαν ένα από τα πιο πολυχρησιμοποιημένα ερωτηματολόγια για μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Μέσω του ερωτηματολογίου, που περιλαμβάνει εβδομήντα δύο ερωτήσεις, μελετά και συγκρίνει πέντε βασικούς άξονες, τις σχέσεις εργαζομένου με τον άμεσα προϊστάμενο του, τις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων, την ίδια την εργασία, τις δυνατότητες ανέλιξης και τέλος τη μισθολογία [Spector, 1997].

Τα θετικά της μεθόδου Job Descriptive Index είναι η εγκυρότητα της που πηγάζει μέσα από το εύρος και το μεγάλο όγκο ερευνών που έκαναν χρήση της συγκεκριμένης μεθόδου. Το μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι περιορίζεται στη μελέτη μόνο των πέντε αξόνων που αναφέραμε προηγουμένως. Επιπλέον μελετητές υποστηρίζουν ότι οι ερωτήσεις που απαρτίζουν το ερωτηματολόγιο δεν μπορούν να εφαρμοστούν σε όλες τις εργασιακές ομάδες, γεγονός που συναντάται βέβαια σε όλες τις μεθόδους μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.

Μέσα από την πάροδο του χρόνου αρκετοί ερευνητές προσπάθησαν να βελτιώσουν τις ψυχομετρικές ιδιότητες της μεθόδου Job Descriptive Index σε μια προσπάθεια για πιο έγκυρα και αξιόπιστα αποτελέσματα. Η Smith στην προσπάθεια της για βελτίωση της μεθόδου αντικατέστησε μερικές από τις εβδομήντα δύο ερωτήσεις, σε μια κλίμακα έξι βαθμών υπολογισμού της συνολικής ικανοποίησης, της λεγόμενη Job In General Scale [Balzer, 1990].

### 3.6.2 Μέθοδος Job In General Scale

Στη μέθοδο Job In General Scale αναπτύχθηκε μια κλίμακα μέτρησης της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης μέσα από στοιχεία που δεν αντικατοπτρίζουν όλες τις μορφές της εργασίας [Irtonson, 1989].

Η κλίμακα Job In General Scale περιλαμβάνει δεκαοχτώ στοιχεία, που έχουν τη μορφή επιθέτων ή φράσεων αναφορικά με την εργασία. Έχει τη βάση της στο μέθοδο Job Descriptive Index αλλά σε αντίθεση με αυτή την μέθοδο η Job In General Scale βασίζεται στα συναισθήματα που έχουν οι εργαζόμενοι για την εργασία τους και όχι αναφορικά με την περιγραφή της εργασίας τους μέσα στην επιχείρηση.

Όπως η JDI έτσι και η JDS θέτουν τρεις βασικές επιλογές απάντησης έτσι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να επιλέξουν την απάντηση τους μέσα από τις ακόλουθες επιλογές (Οικονομοπούλου 2011):

- «Ναι» αν συμφωνούν εξ ολοκλήρου
- «Όχι» αν διαφωνούν και
- «?» αν δεν είναι απόλυτα σίγουροι για την απάντηση τους.

Η κλίμακα του Job In General Scale θεωρείται αρκετά αξιόπιστη και έγκυρη αλλά θα πρέπει σε αυτό το σημείο να αναφέρουμε ότι δεν έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλές έρευνες μέτρησης της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης.

### 3.6.3 Μέθοδος Job Satisfaction Survey

Ο Paul Spector (1985) δημιούργησε την πιο πολυχρησιμοποιημένη μέθοδο αξιολόγησης εργασιακής ικανοποίησης την Job Satisfaction Survey. Η συγκεκριμένη μέθοδος ερευνά εννέα άξονες της εργασιακής ικανοποίησης και διαμέσου του συνδυασμού των εννέα αυτών αξόνων προκύπτει και η συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από τέσσερις ερωτήσεις για τον κάθε άξονα, έτσι έχουμε συνολικά τριάντα έξι ερωτήσεις.

Οι εννέα άξονες της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι οι εξής:

- Φύση εργασίας
- Ανταμοιβές
- Συνθήκες λειτουργίας
- Συνάδελφοι
- Επικοινωνία
- Ευκαιρίες Ανέλιξης
- Μισθός
- Προνόμια
- Επίβλεψη Εργασίας

Οι ερωτώμενοι πρέπει να απαντήσουν στα ερωτήματα ακολουθώντας την ακόλουθη κλίμακα ξεκινώντας από το 1 και καταλήγοντας στο 6 ως ακολούθως:

1. «Διαφωνώ πάρα πολύ»
2. «Διαφωνώ μέτρια»
3. «Διαφωνώ ελαφρώς»
4. «Συμφωνώ ελαφρώς»
5. «Συμφωνώ μέτρια» και τέλος
6. «Συμφωνώ πάρα πολύ»

### 3.6.4 Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Minnesota

Το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης της Μινεσότα δημιουργήθηκε από τους ο Weiss, Dawis, England και Lofquist (1967) και θεωρείται ένα από τα πρώτα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης. Έχει δύο εκδοχές τη μικρή εκδοχή που αποτελείται από είκοσι ερωτήσεις και τη μεγάλη που αποτελείται από εκατό ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης της Μινεσότα ερευνά την επαγγελματική ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια του εργαζομένου και οι απαντήσεις δίνονται με τη μορφή κλίμακας του Likert. Το ερωτηματολόγιο στηρίζει τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης σε είκοσι άξονες: την αξιοποίηση των ικανοτήτων, επίτευγμα-αίσθημα ολοκλήρωσης, δραστηριότητα, εξέλιξη, εξουσία, πολιτικές και πρακτικές της εταιρείας, αποζημίωση, συνάδελφοι, δημιουργικότητα, ανεξαρτησία, ηθικές αξίες, αναγνώριση, υπευθυνότητα, ασφάλεια, κοινωνικές υπηρεσίες, εποπτεία, κοινωνική θέση, ποικιλία, επίβλεψη, συνθήκες εργασίας,

Ο ερωτώμενος πρέπει να απαντήσει στις ερωτήσεις με τον ακόλουθο τρόπο:

- Σκορ 1 – Πολύ δυσαρεστημένος/η
- Σκορ 2 – Δυσάρεστημένος/η
- Σκορ 3 – Ούτε δυσαρεστημένος – Ούτε ικανοποιημένος/η
- Σκορ 4 – Ικανοποιημένος/η
- Σκορ 5 – Πολύ ικανοποιημένος/η

και το συνολικό άθροισμα δίδει και το ποσοστό εργασιακής ικανοποίησης του ερωτώμενου. Η μέθοδος αυτή θεωρείται σε μεγάλο βαθμό έγκυρη και αξιόπιστη. Μπορεί να εφαρμοστεί σχεδόν σε όλων των τύπων οργανισμούς και καλύπτει όλες τις θέσεις που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό.

### 3.6.5 Μέθοδος Job Diagnostic Survey

Οι Hackman και Oldham (1975) βασίζουν τη μεθόδου τους στο γεγονός ότι η εργασία θα πρέπει να είναι σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο ώστε η ίδια η εργασία να θέτει τις βάσεις για ικανοποίηση, απόδοση και υψηλά κίνητρα εργασίας. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από

ογδόντα τρεις ερωτήσεις που ο εργαζόμενος θα πρέπει να απαντήσει σε αυτές σύμφωνα με τα συναισθήματα του για την εργασία. Ο ερωτώμενος πρέπει να απαντήσει στις ερωτήσεις με τον ακόλουθο τρόπο:

- Σκορ 1 – Απόλυτα δυσαρεστημένος/ς
- Σκορ 2 – Πολύ δυσαρεστημένος/η
- Σκορ 3 – Δυσαρεστημένος/η
- Σκορ 4 – Ούτε δυσαρεστημένος – Ούτε ικανοποιημένος/η
- Σκορ 5 – Ικανοποιημένος/η
- Σκορ 6 – Πολύ ικανοποιημένος/η
- Σκορ 7 – Απόλυτα Ικανοποιημένος/η

### **3.6.6 Μέθοδος Index of Work Satisfaction**

Ο Stamps (1997) εντόπισε έξι σημαντικούς παράγοντες της εργασίας, τις απολαβές, την αυτονομία, τις απαιτήσεις επιμέρους εργασιών, τις οργανωσιακές απαιτήσεις, τις αλληλεπιδράσεις και το κύρος. Με βάση τους παράγοντες αυτούς δημιούργησε ένα ερωτηματολόγιο το Index of Work Satisfaction που περιλαμβάνει σαράντα οκτώ ερωτήσεις με τους παράγοντες να είναι οι έξι υποκατηγορίες του και ο ερωτώμενος πρέπει να απαντήσει σε αυτές χρησιμοποιώντας την κλίμακα του Likert με επτά βαθμούς.

# Κεφάλαιο 4

## Οργανωσιακή κουλτούρα και Επαγγελματική ικανοποίηση

Η Οργανωσιακή Κουλτούρα είναι ένας παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Οι Bretz και Judge (1994) υποστηρίζουν ότι ο τρόπος για να κατανοήσουμε την επιρροή της βρίσκεται στις αξίες της κάθε πλευράς. Αυτό συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού μπορούν πιο εύκολα να προσαρμοστούν σε ένα εργασιακό περιβάλλον εάν ο οργανισμός μοιράζεται τα ίδια χαρακτηριστικά και αξίες που ταιριάζουν με τον προσωπικό τους προσανατολισμό. Εάν οι αξίες ενός εργαζομένου είναι σύμφωνες με τις αξίες της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού, τότε είναι πολύ πιθανόν ότι οι εργαζόμενοι θα είναι ικανοποιημένοι και τα επίπεδα παραίτησης του εργαζομένου από τον οργανισμό θα διατηρούνται σε χαμηλά επίπεδα. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως έχουμε διάφορα είδη κουλτούρας όπως την επιχειρησιακή κουλτούρα, την οικογενειακή κουλτούρα ή κουλτούρα ομάδας, την κουλτούρα αγοράς και την γραφειοκρατική κουλτούρα. Αυτά τα είδη κουλτούρας μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την επαγγελματική ικανοποίηση [Lund,2003]. Η θετική ή αρνητική επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί επίσης να προσδιοριστεί από το πώς νιώθει ο εργαζόμενος για τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας που κατέχει.

### **4.1 Θετική εργασιακή ικανοποίηση εργαζομένου.**

Η οικογενειακή κουλτούρα ή κουλτούρα ομάδας μπορεί να χαρακτηριστεί από την καθοδήγηση την αφοσίωση και την παράδοση. Εάν ένας οργανισμός υιοθετήσει μια κουλτούρα με αυτά τα χαρακτηριστικά, θα οδηγήσει τον εργαζόμενο σε υψηλά ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης. Επίσης η οικογενειακή κουλτούρα μπορεί να συγκριθεί με

την υποστηρικτική κουλτούρα. Τα χαρακτηριστικά μιας υποστηρικτικής κουλτούρας είναι η εμπιστοσύνη, η κοινωνικότητα, η φιλία και γενικά η ανάπτυξη μιας οποιασδήποτε σχέσης μεταξύ των εργαζομένων. Μέσα από μελέτες έχει αποδειχθεί ότι η υποστηρικτική κουλτούρα είναι πιο εύκολο να συσχετιστεί με την επαγγελματική ικανοποίηση. Η οικογενειακή κουλτούρα επίσης μπορεί να συσχετιστεί με την επαγγελματική ικανοποίηση λόγω του ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν δέσμευση με τον οργανισμό που αυτό εντείνει τη δημιουργία αυτού του συναισθήματος.

Σύμφωνα με τον Lund (2003) η κουλτούρα που δίνει έμφαση στην καινοτομία, την δημιουργικότητα και την προσαρμοστικότητα, είναι η δεύτερη μεγαλύτερη σε ποσοστά σχετιζόμενη κουλτούρα με την επαγγελματική ικανοποίηση. Μελέτες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η καινοτομία είναι ασθενώς συνδεδεμένη με την επαγγελματική ικανοποίηση. Μόνο εάν οι εργαζόμενοι αναζητούν το αίσθημα της δημιουργικότητας τότε θα είναι ικανοποιημένοι με το να εργάζονται σε ένα οργανισμό που προωθεί αυτό το είδος κουλτούρας.

Όπως αναφέρθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια υπάρχουν πολλά χαρακτηριστικά μιας εργασίας που μπορούν να θεωρηθούν ότι συνεισφέρουν στην εργασιακή ικανοποίηση. Όπως ήδη αναφέρθηκε οι Hackman και Oldham (1975) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν πέντε διαφορετικές βασικές διαστάσεις που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση: η προσωπικότητα του εργαζομένου, οι ικανότητες που διαθέτει, η αυτονομία του, η αντίληψη του και ο τρόπος ερμηνείας των ερεθισμάτων που λαμβάνει από το περιβάλλον εργασίας του.

Ο Herzberg (1987) με τη σειρά του όρισε έξι παράγοντες που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση: τα επιτεύγματα, την αναγνώριση, την εργασία, την ευθύνη, την προαγωγή και την ανάπτυξη προσωπικού. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά της εργασίας μπορούν να οδηγήσουν στη θετική εργασιακή ικανοποίηση του εργαζομένου.

Ένας οργανισμός πρέπει να επικεντρωθεί σε αυτά τα χαρακτηριστικά, γιατί η θετική ικανοποίηση από την εργασία συμβάλλει ουσιαστικά στις υψηλές επιδόσεις αλλά και στη δέσμευση των εργαζομένων.

#### **4.2 Αρνητική εργασιακή ικανοποίηση εργαζομένου.**

Η γραφειοκρατική κουλτούρα συχνά ευθύνεται για τις αρνητικές αντιδράσεις και την εργασιακή δυσαρέσκεια των εργαζομένων. Όπως προαναφέρθηκε η γραφειοκρατική κουλτούρα εστιάζει στο εσωτερικό της επιχείρησης και προσαρμόζεται πιο εύκολα σε ένα σταθερό περιβάλλον εργασίας. Οι εργαζόμενοι σε υψηλότερες βαθμίδες έχουν τον έλεγχο του εργασιακού περιβάλλοντος. Βασικοί άξονες της γραφειοκρατικής κουλτούρας είναι η πειθαρχία, η αξιολόγηση και η αντίληψη της ιεραρχίας που συνήθως δεν οδηγούν σε επαγγελματική ικανοποίηση. Είναι συγκρίσιμη με την κουλτούρα αγοράς που ακολουθεί αξίες και νόρμες για να επιτύχει μετρήσιμα αποτελέσματα. Προωθεί το ανταγωνιστικό πνεύμα, τη σκληρή και την απαιτητική ηγεσία. Αυτές οι δύο κουλτούρες αντικρούονται με τη δημιουργία της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Σύμφωνα με τους Price και Mueller (1993) υπάρχουν τέσσερα διαφορετικά χαρακτηριστικά που έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση: η ασάφεια του ρόλου εργασίας, η σύγκρουση ρόλων, ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και η ρουτίνα.

Στόχος των οργανισμών είναι η αποφυγή αυτών των χαρακτηριστικών έτσι ώστε να μειώσουν την πρόθεση των εργαζομένων να παραιτηθούν.

#### **4.3 Συμπεράσματα**

Η κάθε επιχείρηση μπορεί να υλοποιήσει τα χαρακτηριστικά μια συγκεκριμένης κουλτούρας για να επιτύχει την υψηλότερη δυνατή εργασιακή ικανοποίηση. Τα χαρακτηριστικά της υποστηρικτικής κουλτούρας δείχνουν ότι επιτυγχάνουν την καλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. Η ανοιχτή στην αλλαγή και την καινοτομία κουλτούρα ακολουθεί



συγκεντρώνοντας το επόμενο υψηλότερα ποσοστά ενώ η γραφειοκρατική κουλτούρα κατατάσσεται στις χαμηλότερες βαθμίδες των εργαζομένων. Γενικά σύμφωνα με το Lund (2003) η κατάταξη των κουλτουρών με βάση την εργασιακή ικανοποίηση είναι ως ακολούθως: αρχικά είναι η οικογενειακή κουλτούρα ή κουλτούρα ομάδας ,ακολουθεί η επιχειρησιακή κουλτούρα, η κουλτούρα αγοράς και τέλος βρίσκεται η γραφειοκρατική κουλτούρα. Ο κάθε οργανισμός μπορεί εάν κρίνει ότι αυτό θα του επιφέρει μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης να υιοθετήσει την οικογενειακή κουλτούρα ή κουλτούρα ομάδας. Εναλλακτικά μπορεί να υιοθετήσει εκείνα τα χαρακτηριστικά της εργασίας που θα δώσουν στον εργαζόμενο την εργασιακή ικανοποίηση που αναζητεί.

Συνοψίζοντας ένας συνδυασμός των χαρακτηριστικών της εργασίας με την οικογενειακή κουλτούρα ή κουλτούρα ομάδας μπορεί να οδηγήσει σε θετική εργασιακή ικανοποίηση του εργαζομένου με αποτέλεσμα να πετύχει υψηλά οργανωτικές αποδόσεις και τη δέσμευση του με τον οργανισμό. .

# Κεφάλαιο 5

## Έρευνα - Μεθοδολογία

### 5.1 Στόχος Έρευνας

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η μέτρηση του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης και οι επιμέρους συνιστώσες της σε άτομα που δουλεύουν σε μια πολυεθνική εταιρία πληροφορικής στην Κύπρο.

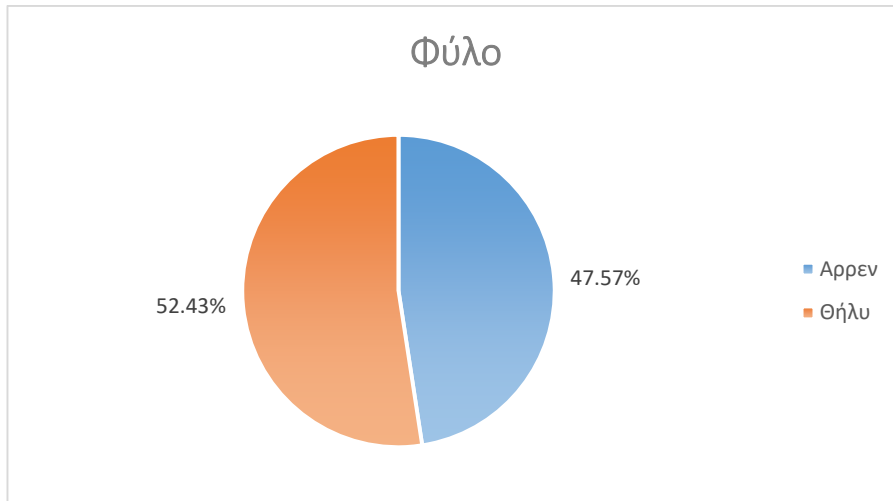
Σε δεύτερο επίπεδο θα ερευνηθούν τα κοινά στοιχεία μεταξύ των συνιστωσών που συνθέτουν την εργασιακή ικανοποίηση και την μελέτη της μεταξύ τους σχέσης.

Τέλος σκοπός της ερευνάς είναι να μελετήσει το βαθμό επίδρασης των δημογραφικών στοιχείων των ερωτώμενων της έρευνας σε κάθε μια από τις επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, αλλά και στο σύνολο της.

### 5.2 Δείγμα

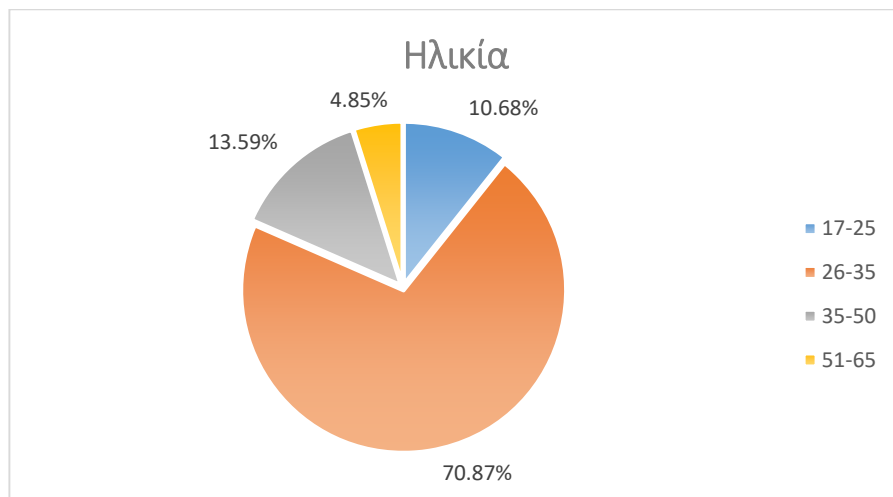
Στην παρούσα έρευνα πήραν μέρος συνολικά 103 άτομα που εργάζονται σε πολυεθνική εταιρεία πληροφορικής με τοποθεσία τη Κύπρο. Οι ερωτώμενοι εργάζονται σε διάφορα τμήματα μέσα στον ίδιο οργανισμό.

Το δείγμα αποτελείται από 49 άνδρες(47,6%) και 54 γυναίκες (52,4%).



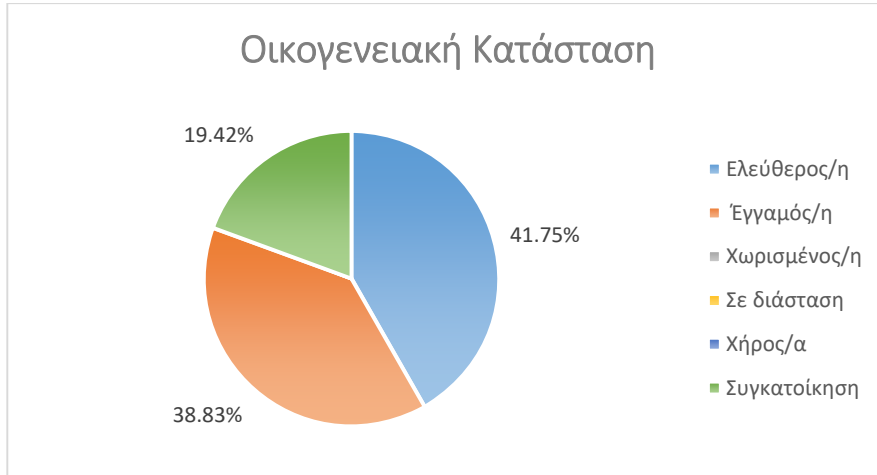
Διάγραμμα 1: Ποσοστό συμμετοχής ανδρών και γυναικών στην έρευνα.

Στο σύνολο του δείγματος των ερωτηθέντων ατόμων οι ηλικίες ανάμεσα στους εργαζομένους κυμαίνονται ως ακολούθως: 11 άτομα (10,68%) εμπίπτουν στην ηλικιακή ομάδα των 17-25, η πλειοψηφία που αποτελείται από 73 άτομα (70,87%) ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 26-35, ακολούθως 14 άτομα (13,59%) αποτελούν την ηλικιακή ομάδα των 35-50 και τέλος έχουμε το μικρότερο ποσοστό απαντήσεων που αποτελείται από 5 άτομα (4,85%) και αποτελούν την ηλικιακή ομάδα των 51-65.



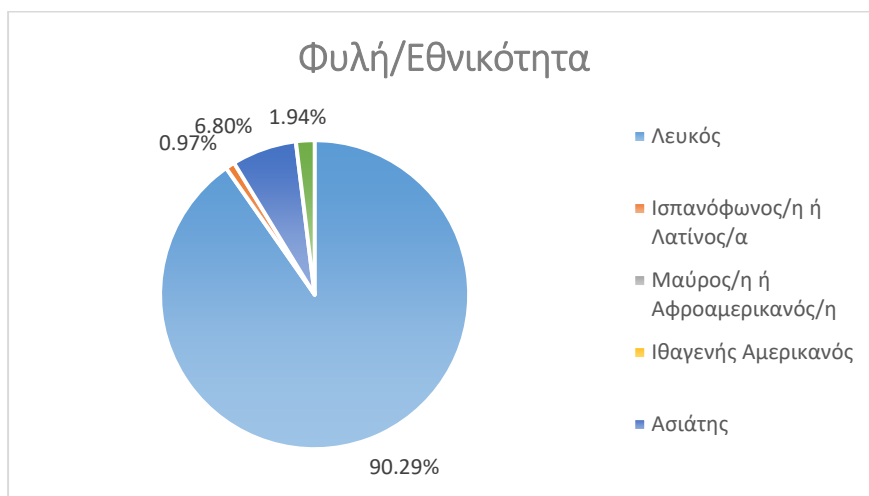
Διάγραμμα 2: Ηλικιακός διαχωρισμός ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα .

Όσο αφορά την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων του οργανισμού παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μερίδιο συγκεντρώνουν τα ελεύθερα άτομα με 43 απαντήσεις (41,75%) και ακολουθούν τα παντρεμένα άτομα με 40 απαντήσεις (38,8%). Τέλος το μικρότερο ποσοστό συγκεντρώνουν άτομα τα οποία συγκατοικούν με 20 απαντήσεις (19,42%).



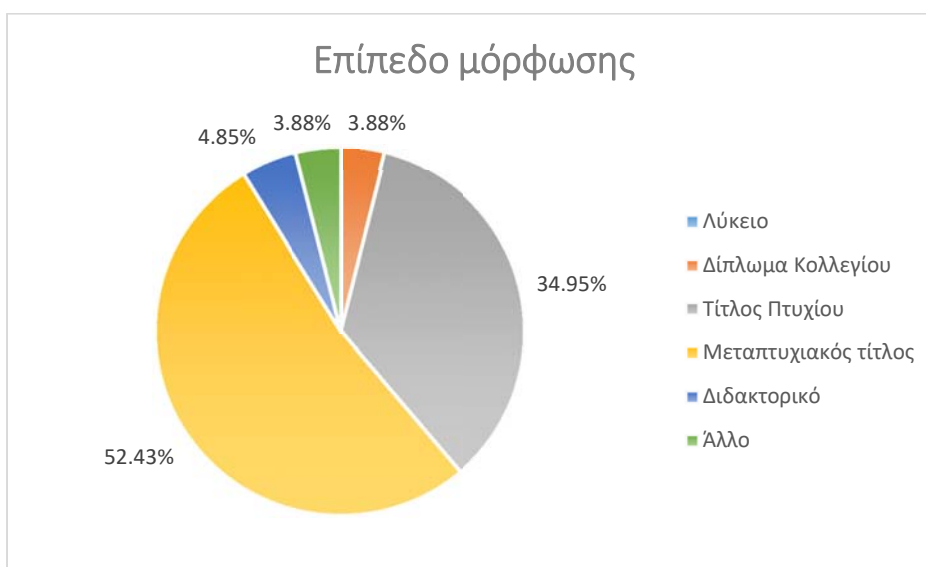
Διάγραμμα 3: Ποσοστό συμμετοχής δείγματος βάσει οικογενειακής κατάστασης

Μέσα από το ερωτηματολόγιο μετρήθηκε η φυλή/εθνικότητα των εργαζομένων. Σε μεγαλύτερο ποσοστών έχουμε 93 απαντήσεις (90,29%) για την κατηγορία Λευκός, 7 απαντήσεις ατόμων (6,80%) που ανήκουν στην κατηγορία Ασιάτης, 2 απαντήσεις (1,94%) που ανήκουν στην κατηγορία Άλλο και 1 απάντηση (1%) που ανήκει στην κατηγορία Ισπανόφωνος/Λατίνος.



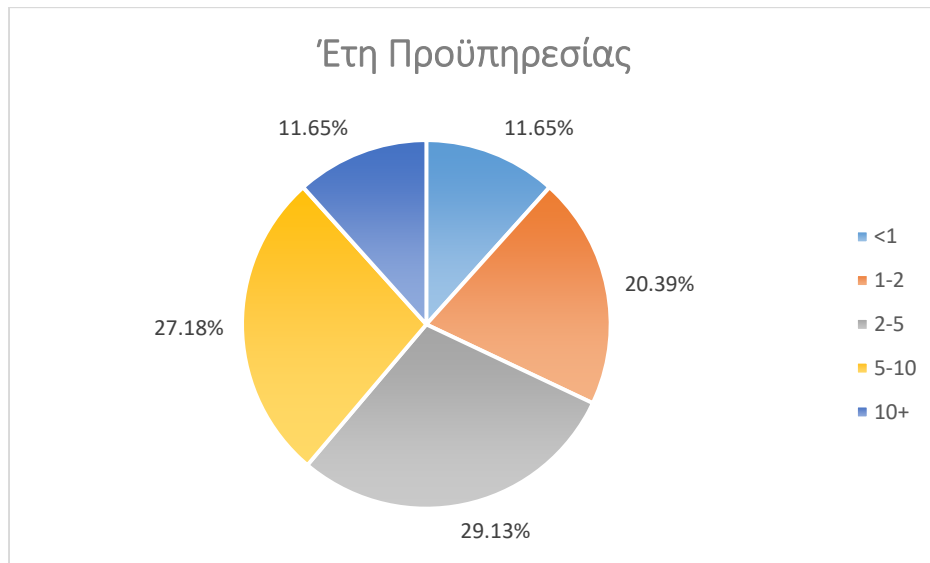
Διάγραμμα 4: Ποσοστό συμμετοχής δείγματος βάσει φυλή/ εθνικότητα

Σε ότι αφορά τώρα το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων οι απαντήσεις ποικίλουν. Μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνουν 54 άτομα (52,43%) που εμπίπτουν στην κατηγορία Μεταπτυχιακός τίτλος, 36 άτομα (34,95%) που εμπίπτουν στην κατηγορία Τίτλος Πτυχίου, 5 άτομα (4,85%) που εμπίπτουν στην κατηγορία Διδακτορικό, 4 άτομα (3,88%) που εμπίπτουν στην κατηγορία Δίπλωμα κολλεγίου και 4 άτομα (3,88%) που εμπίπτουν στην κατηγορία Άλλο.



Διάγραμμα 5: Ποσοστό συμμετοχής δείγματος βάσει επιπέδου μόρφωσης

Ως προς το επίπεδο της προϋπηρεσίας το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνουν οι υπάλληλοι του οργανισμού με 30 απαντήσεις (29,13%) που εμπίπτουν στην κατηγορία 2-5 έτη προϋπηρεσίας, ακολουθούν 28 άτομα (27,18%) με 5-10 χρόνια προϋπηρεσίας, οι υπάλληλοι του οργανισμού που έχουν 1-2 έτη προϋπηρεσίας είναι 21 άτομα (20,39%) και το ίδιο ποσοστό συγκεντρώνουν σχετικά νέοι υπάλληλοι κάτω του ενός έτους και οι παλιότεροι με έτη άνω των 10, με 12 άτομα αντιστοίχως (11,65%).



Διάγραμμα 6: Έτη προϋπηρεσίας δείγματος στον οργανισμό.

### 5.3 Μεθοδολογία συλλογής δεδομένων

Το ερευνητικό εργαλείο της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή δεδομένων είναι η συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου από τους ερωτώμενους. Το ερωτηματολόγιο χωριζόταν σε δύο ενότητες. Η πρώτη ενότητα αποτελείτο από έξι ερωτήσεις που είχαν σαν στόχο τη συλλογή δημογραφικών παραγόντων όπως το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, την φυλή/εθνικότητα, το επίπεδο μόρφωσης αλλά και τα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό.

Στη δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η πιο πολυχρησιμοποιημένη μέθοδος αξιολόγησης εργασιακής ικανοποίησης η Job Satisfaction Survey που δημιούργησε ο Paul Spector (1997). Η συγκεκριμένη μέθοδος ερευνά εννέα άξονες της εργασιακής ικανοποίησης και διαμέσου του συνδυασμού των εννέα αυτών αξόνων προκύπτει και η συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Το ερωτηματολόγιο -το οποίο παρουσιάζεται στο παράρτημα και χρησιμοποιήθηκε αυτούσιο- απαρτίζεται από τέσσερις ερωτήσεις για τον κάθε άξονα, έτσι έχουμε συνολικά τριάντα έξι ερωτήσεις. Μέσω των τριάντα έξι ερωτήσεων κλειστού τύπου μελετάται η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων με βάση εννέα διαφορετικούς άξονες: την φύση εργασίας, τις ανταμοιβές, τις συνθήκες λειτουργίας, τους

συναδέλφους, την επικοινωνία, τις ευκαιρίες ανέλιξης, το μισθό, τα προνόμια και τέλος την επίβλεψη εργασίας. Οι προαναφερθέντες άξονες αξιολογούνται με τέσσερις από τις τριάντα έξι συνολικά ερωτήσεις. Οι ερωτώμενοι πρέπει να απαντήσουν στα ερωτήματα ακολουθώντας την ακόλουθη κλίμακα: ξεκινώντας από το 1 και καταλήγοντας στο 6, με βάση το πόσο διαφωνούν ή συμφωνούν στην κάθε ερώτηση του JSS ερωτηματολογίου. Οι κλίμακες των απαντήσεων αρχίζουν από το ένα («Διαφωνώ πάρα πολύ»), δύο («Διαφωνώ μέτρια»), τρία («Διαφωνώ ελαφρώς»), τέσσερα («Συμφωνώ ελαφρώς») πέντε («Συμφωνώ μέτρια») και τέλος έξι («Συμφωνώ πάρα πολύ»).

Η κάθε διάσταση από τις εννέα μπορεί να παράγει μια ξεχωριστή τιμή. Η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να υπολογιστεί από το άθροισμα των τιμών που παράγουν οι εννέα διαστάσεις. Στο παρών ερωτηματολόγιο υπάρχουν δεκαεννέα προτάσεις αρνητικά διατυπωμένες. Η μέτρηση των αρνητικών προτάσεων στην τελική τιμή γίνεται με την αντιστροφή του αριθμού σε αντίστοιχο μετρήσιμο, για παράδειγμα το ένα θα γίνει έξι το δύο θα γίνει πέντε και ούτω καθεξής.

<i><b>Άξονες Εργασιακής Ικανοποίησης</b></i>	<i><b>Ερωτήσεις</b></i>
Φύση εργασίας	8,17,27,35
Ανταμοιβές	5,14,23,32
Συνθήκες λειτουργίας	6,15,24,31
Συνάδελφοι	7,16,25,34
Επικοινωνία	9,18,26,36
Ευκαιρίες Ανέλιξης	2,11,20,33
Μισθός	1,10,19,28
Προνόμια	4,13,22,29
Επίβλεψη Εργασίας	3,12,21,30

Πίνακας 1: Άξονες Εργασιακής Ικανοποίησης και οι αντίστοιχες ερωτήσεις

#### **5.4 Μέθοδος διεξαγωγής έρευνας**

Η διεξαγωγή της έρευνας ολοκληρώθηκε το χρονικό διάστημα Μαρτίου – Απριλίου 2017 και αποτελείτο από δύο φάσεις. Στην πρώτη φάση, την δοκιμαστική, το ερωτηματολόγιο

δόθηκε σε τρία διαφορετικά άτομα του οργανισμού ούτως ώστε να βρεθούν ασάφειες ή διευκρινήσεις στις ερωτήσεις αλλά και να βρεθεί ο απαιτούμενος χρόνος για συμπλήρωση του ερωτηματολογίου Job Satisfaction Survey

Ακολούθως μετά τις διορθώσεις που πραγματοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο ούτως ώστε να γίνει πιο κατανοητό στους εργαζόμενους και να μην υπάρχουν πλέον ασάφειες, διαπιστώθηκε ότι ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου JSS ήταν γύρω στα 8 λεπτά μέσο όρο. Στην συνέχεια τα ερωτηματολόγια που δημιουργήθηκαν μέσω της εφαρμογής Google Forms διανεμήθηκαν στους υπαλλήλους της πολυεθνικής εταιρείας Amdocs για να συμπληρωθούν. Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε μια ομάδα εργαζομένων μέσω διαδικτύου και για την απάντηση τους δεν χρειαζόταν να δώσουν τα προσωπικά τους στοιχεία. Αξίζει να σημειωθεί πως τα αποτελέσματα συγκεντρωνόντουσαν μέσω του διαδικτύου. Στην αρχή του κάθε μέρους του ερωτηματολογίου υπήρχαν οδηγίες τόσο στα ελληνικά όσο και στα αγγλικά για την σωστή συμπλήρωση του.



# Κεφάλαιο 6

## Αποτελέσματα

### 6.1 Η Επαγγελματική Ικανοποίηση και οι άξονες της

Πρωταρχικός στόχος της έρευνας είναι η εύρεση και μελέτη του συνολικού βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων του οργανισμού αλλά και των αξόνων που την προσδιορίζουν. Για να εξαχθούν σωστά αποτελέσματα και για να πραγματοποιηθεί σωστή μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι των εννέα διαστάσεων που εξετάζει το ερωτηματολόγιο Job Satisfaction Survey αλλά και ο μέσος όρος της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης.

Αρχικά όμως θα πρέπει να μελετήσουμε κατά πόσο το ερωτηματολόγιο ήταν αξιόπιστο. Αυτό θα επιτευχθεί μέσα από την χρήση ενός από τους πιο δημοφιλής και πολυχρησιμοποιημένους δείχτες, τον Cronbach's  $\alpha$  (alpha) ή δείκτης εσωτερικής συνέφειας (Internal consistency coefficient) που υπολογίστηκε από τον Cronbach (1951). Η εκτίμηση αυτή γίνεται με βάση τις συσχετίσεις μεταξύ των στοιχείων της κλίμακας:

$$\text{Cronbach's } \alpha = \frac{a}{a-1} \left| 1 - \frac{a}{a+2b} \right|$$

Στο εν λόγω ερωτηματολόγιο ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach  $\alpha$  βρέθηκε να είναι 0.914 (μέγιστο 1). Το αποτέλεσμα αυτό μας δείχνει ότι η εσωτερική συνοχή του ερωτηματολογίου είναι πολύ ικανοποιητική.

Σε μια γενική ανασκόπηση μέσα από τους μέσους όρους που έχουν υπολογιστεί, οι εργαζόμενοι στον οργανισμό που έχουν συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο, είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους με τον μέσο όρο συνολικής ικανοποίησης να είναι ίσος

με 3.923 και με τυπική απόκλιση 1.539 (σε κλίμακα από το 1-6). Μέσα από τον υπολογισμό τώρα των επιμέρους αξόνων της επαγγελματικής ικανοποίησης διαπιστώνουμε ότι ο άξονας «Συνάδελφοι» και κατ' επέκταση οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων του οργανισμού συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης με μέσο όρο 4.655 και τυπική απόκλιση 1.331. Ακολούθως βλέπουμε ότι η «Φύση της Εργασίας» συγκεντρώνει επίσης υψηλό βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης με μέσο όρο 4.655 και τυπική απόκλιση 1.331. Ο άξονας «Επίβλεψη Εργασίας» που χαρακτηρίζει τις σχέσεις των υπαλλήλων με τον/την προϊστάμενο/η του συγκεντρώνει επίσης ένα μεγάλο βαθμό ικανοποίησης με μέσο όρο 4.458 και τυπική απόκλιση 1.358. Ο άξονας «Επικοινωνία» που αφορά την γενικότερη επικοινωνία μέσα στον οργανισμό συγκεντρώνει επίσης ένα αρκετά υψηλό βαθμό με μέσο όρο 4.046 και τυπική απόκλιση 1.446. Ο άξονας «Ανταμοιβές» βρίσκεται επίσης σε ένα αρκετά καλό βαθμό ικανοποίησης με μέσο όρο 3.776 και τυπική απόκλιση 1.472.

Με βάση του υπόλοιπους υπολογισμούς των μέσων όρων των αξόνων της επαγγελματικής ικανοποίησης βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι του οργανισμού είναι σε μέτριο βαθμό ικανοποιημένοι. Εκτενέστερα ο άξονας «Προνομία» και ο άξονας «Ευκαιρίες Ανέλιξης» συγκεντρώνουν ένα μέτριο βαθμό ικανοποίησης με μέσο όρο 3,711 και 3,497 και τυπική απόκλιση 1,465 και 1,618 αντίστοιχα. Ο βαθμός ικανοποίησης του άξονα «Μισθός» που δείχνει κατά πόσο είναι ευχαριστημένος ο εργαζόμενος με βάση τις απολαβές του βρίσκεται σε πιο χαμηλό επίπεδο και συγκεντρώνει μέσο όρο 3.288 και τυπική απόκλιση 1.538.

Τέλος, ο χαμηλότερος βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης σημειώνεται από τον άξονα «Συνθήκες Λειτουργίας» και αφορά τους κανονισμούς, τις διαδικασίες του οργανισμού καθώς και την οργάνωση και λειτουργία του. Ο μέσος όρος είναι 3.247 με τυπική απόκλιση 1.618.

<i>Άξονες Εργασιακής Ικανοποίησης</i>	<i>Ερωτήσεις</i>	<i>Συντελεστής Cronbach α</i>	<i>Μέσος Όρος</i>	<i>Τυπική Απόκλιση</i>
Συνάδελφοι	7,16,25,34	0.753	4.655	1.331
Φύση Εργασίας	8,17,27,35	0.854	4.624	1.298
Επίβλεψη Εργασίας	3,12,21,30	0.844	4.458	1.358
Επικοινωνία	9,18,26,36	0.587	4.046	1.446
Ανταμοιβές	5,14,23,32	0.841	3.776	1.472
Προνόμια	4,13,22,29	0.722	3.711	1.465
Ευκαιρίες Ανέλιξης	2,11,20,33	0.706	3.497	1.618
Μισθός	1,10,19,28	0.801	3.288	1.538
Συνθήκες Λειτουργίας	6,15,24,31	0.516	3.247	1.618
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>		<b>0.914</b>	<b>3.923</b>	<b>1.539</b>

Πίνακας 2: Εργασιακή Ικανοποίηση, Μέσοι όροι αξόνων και συντελεστής αξιοπιστίας.

## 6.2 Οι Δημογραφικοί παράγοντες σε σχέση με τους άξονες της Επαγγελματική Ικανοποίησης.

### 6.2.1 Φύση Εργασίας

Για την καταγραφή της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων με βάση την Φύση Εργασίας χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες τέσσερις ερωτήσεις από το ερωτηματολόγιο JSS:

- 8) Δεν βρίσκω νόημα στην εργασία μου
- 17) Μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου
- 27) Νιώθω υπερήφανος/η κάνοντας αυτή τη δουρεία
- 35) Η εργασία μου είναι ευχάριστη

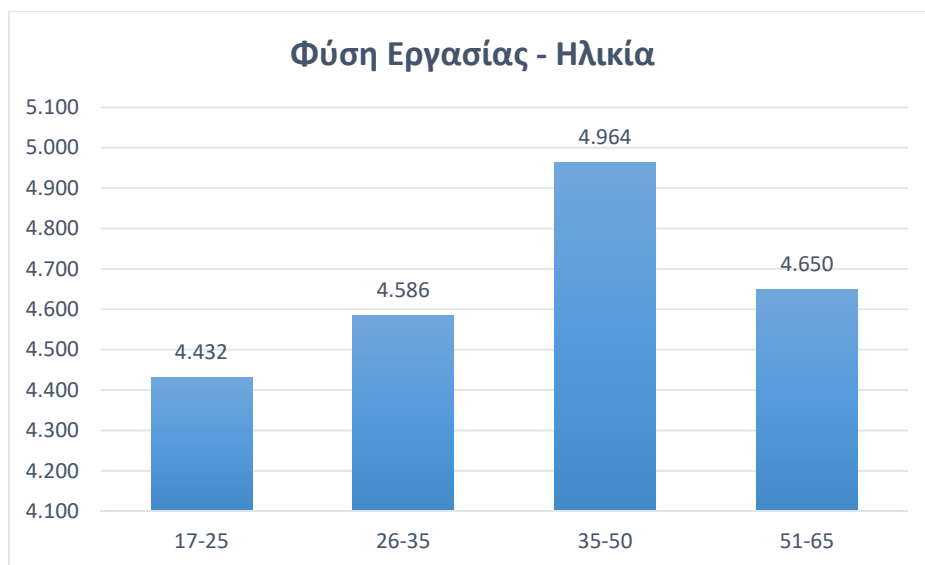
Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορά τη «Φύση Εργασίας» κυμαίνεται στο 0.854. Ο μέσος όρος των ερωτηθέντων είναι 4.624 με τυπική απόκλιση 1.298, αυτό μεταφράζεται στο ότι, στο γενικό σύνολό οι εργαζόμενοι του οργανισμού είναι σε υψηλό βαθμό ικανοποιημένοι από την «Φύση Εργασίας» τους. Στατιστικά δεν βλέπουμε μεγάλη διαφορά στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση το φύλο τους. Συγκεκριμένα οι άνδρες

εμφανίζονται ελαφρά πιο ευχαριστημένοι με την «Φύση Εργασίας» τους με μέσο όρο 4.668 ενώ οι γυναίκες συγκέντρωσαν μέσο όρο 4.583



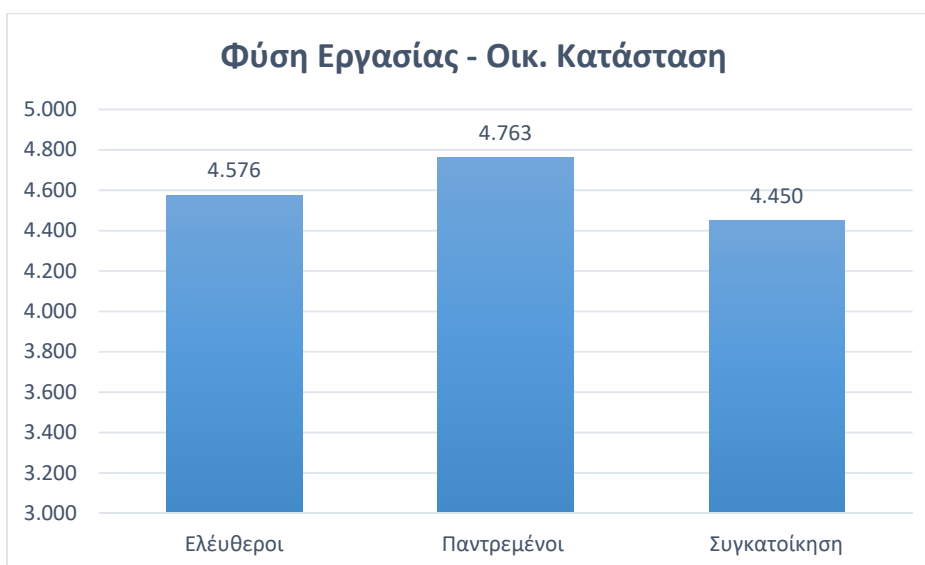
Διάγραμμα 7: Άξονας «Φύση Εργασίας» - Φύλο

Στατιστική διαφορά βλέπουμε στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση την ηλικία τους. Βλέπουμε ότι η ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων 35-50 είναι συνολικά πιο ευχαριστημένοι από την «Φύση Εργασίας» τους και μάλιστα σε ένα μεγάλο ποσοστό. Ακολουθούν οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 51-65 και μετά η ηλικιακή ομάδα 26-35. Στην πιο χαμηλή βαθμίδα, της εργασιακής ικανοποίησης με βάση τον άξονα της «Φύση Εργασίας» αλλά με αρκετά υψηλό ποσοστό στην κλίμακα μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης βρίσκεται η ηλικιακή ομάδα 17-25.



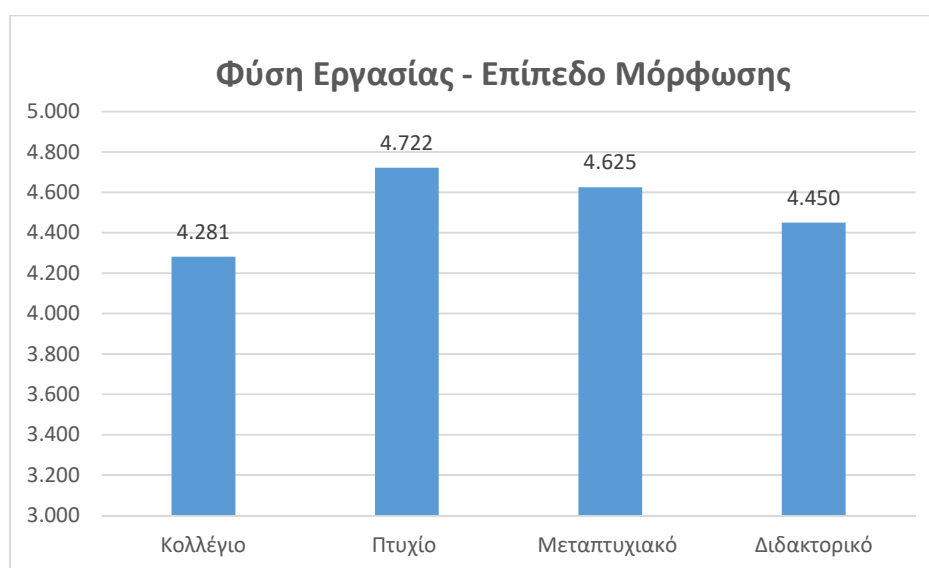
Διάγραμμα 8: Άξονας «Φύση Εργασίας» - Ηλικία

Με βάση την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων παρατηρούμε μια στατιστική διαφορά μεταξύ των ομάδων. Οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ομάδα των Παντρεμένων συγκεντρώνουν πιο υψηλό βαθμό ικανοποίησης με βάση τον άξονα «Φύση Εργασίας». Ακολουθούν οι ομάδες των Ελευθέρων και των εργαζομένων που ανήκουν στην ομάδα Συγκατοίκηση με αμελητέα διαφορά.



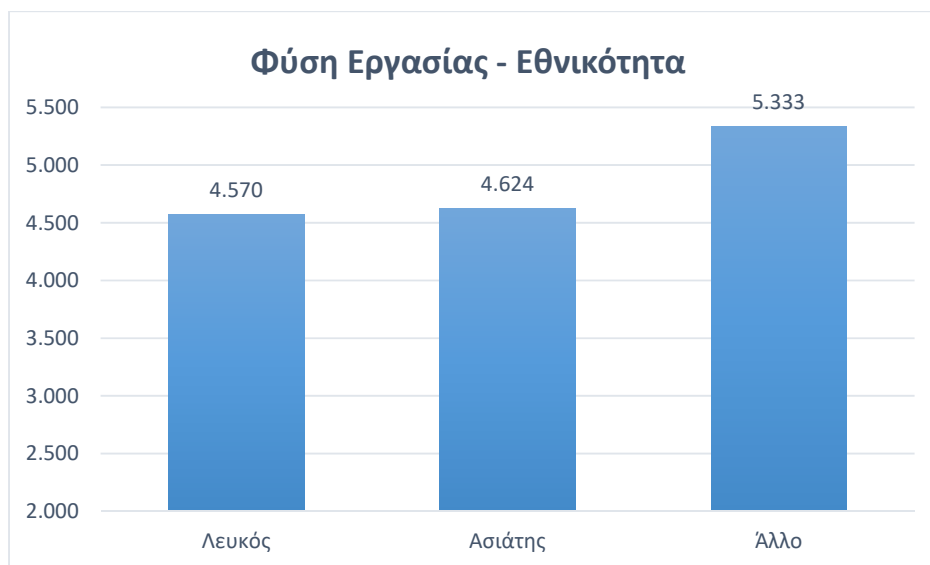
Διάγραμμα 9: Άξονας «Φύση Εργασίας» - Οικογενειακή Κατάσταση

Στατιστική διαφορά βλέπουμε στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση το επίπεδο μόρφωσής τους. Παρατηρούμε πως πιο υψηλό βαθμό συγκεντρώνουν οι εργαζόμενοι που κατέχουν Πτυχίο και όσο αυξάνεται το επίπεδο μόρφωσης παρατηρούμε το βαθμό της ικανοποίησης να μειώνεται εφόσον πιο χαμηλό βαθμό συγκεντρώνουν Μεταπτυχιακό και ακολούθως το Διδακτορικό. Στη τελευταία βαθμίδα βρίσκονται τα άτομα που κατέχουν δίπλωμα Κολλέγιου.



Διάγραμμα 10: Άξονας «Φύση Εργασίας» - Επίπεδο Μόρφωσης

Οι απαντήσεις με βάση την εθνικότητα παρουσιάζουν αρκετό ενδιαφέρον. Παρατηρούμε ότι οι φυλές/ εθνικότητες που υπάγονται στις ομάδες Λευκός και Ασιάτης έχουν σχεδόν τον ίδιο βαθμό ικανοποίησης με βάση τη «Φύση Εργασίας», με τους Ασιάτες να συγκεντρώνουν λίγο υψηλότερο βαθμό. Το υψηλότερο επίπεδο συγκεντρώνει η ομάδα φυλή/ εθνικότητα Άλλο.



Διάγραμμα 11: Άξονας «Φύση Εργασίας» - Εθνικότητα

Τέλος παρατηρούμε την στατιστική διαφορά των απαντήσεων των ερωτηθέντων με βάση τα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό. Παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ομάδα 1-2 έτη προϋπηρεσίας συγκεντρώνουν υψηλό βαθμό ικανοποίησης. Ακολουθούν στα ίδια επίπεδα βαθμού οι ομάδες λιγότερο από ένα έτος (<1) και περισσότερα από δέκα (10+) έτη. Σε πιο χαμηλό επίπεδο βαθμού ικανοποίησης βρίσκεται η ομάδα των εργαζόμενων που ανήκει στην ομάδα 2-5 έτη προϋπηρεσίας. Τέλος στο πιο χαμηλό επίπεδο συναντάμε την ομάδα που έχει 5-10 έτη προϋπηρεσίας.



Διάγραμμα 12: Άξονας «Φύση Εργασίας» - Έτη Προϋπηρεσίας

### 6.2.2 Ανταμοιβές

Για την καταγραφή της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων με βάση τις «Ανταμοιβές» χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες τέσσερις ερωτήσεις από το ερωτηματολόγιο JSS:

- 5) Όταν κάνω σωστά τη δουλεία μου, αυτό αναγνωρίζεται
- 14) Η εργασία μου δεν εκτιμάται όπως πρέπει
- 23) Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για τους εργαζομένους
- 32) Δεν νιώθω ότι οι προσπάθειές μου ανταμείβονται με τον τρόπο που θα έπρεπε

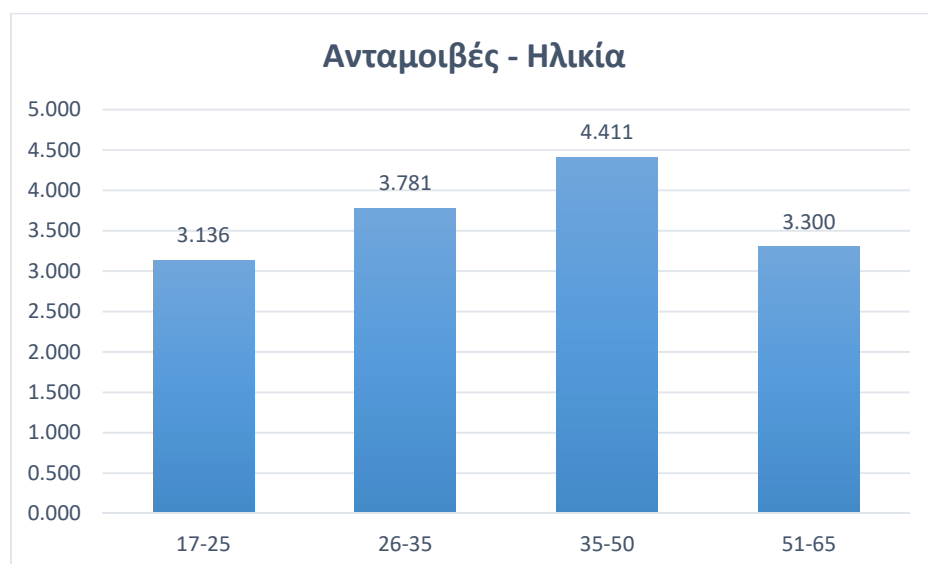
Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορά τις «Ανταμοιβές» κυμαίνεται στο 0.841. Ο μέσος όρος των ερωτηθέντων είναι 3.776 με τυπική απόκλιση 1.472, αυτό μεταφράζεται στο ότι, στο γενικό σύνολό οι εργαζόμενοι του οργανισμού είναι σε ένα μέτριο βαθμό ικανοποιημένοι από τις «Ανταμοιβές» της εργασίας τους. Στατιστικά δεν βλέπουμε μεγάλη διαφορά στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση το φύλο τους. Συγκεκριμένα οι γυναίκες εμφανίζονται ελαφρά πιο ευχαριστημένες με τις «Ανταμοιβές» της εργασίας τους με μέσο όρο 3.903 ενώ οι άνδρες συγκέντρωσαν μέσο όρο 3.765.





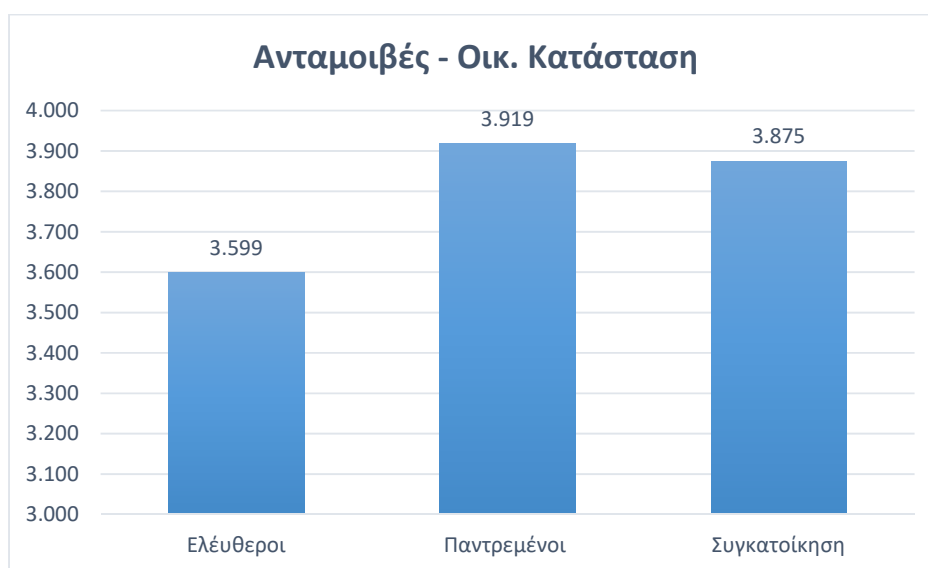
Διάγραμμα 13: Άξονας «Ανταμοιβές» - Φύλο

Στατιστική διαφορά βλέπουμε στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση την ηλικία τους. Βλέπουμε ότι η ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων 35-50 είναι συνολικά πιο ευχαριστημένοι από τις «Ανταμοιβές» της εργασίας τους και μάλιστα σε ένα μεγάλο ποσοστό. Ακολουθούν οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 26-35 και η ηλικιακή ομάδα 17-25. Στην πιο χαμηλή βαθμίδα της ικανοποίησης της εργασίας με βάση τον άξονα των «Ανταμοιβών» βρίσκεται η ηλικιακή ομάδα 51-65.



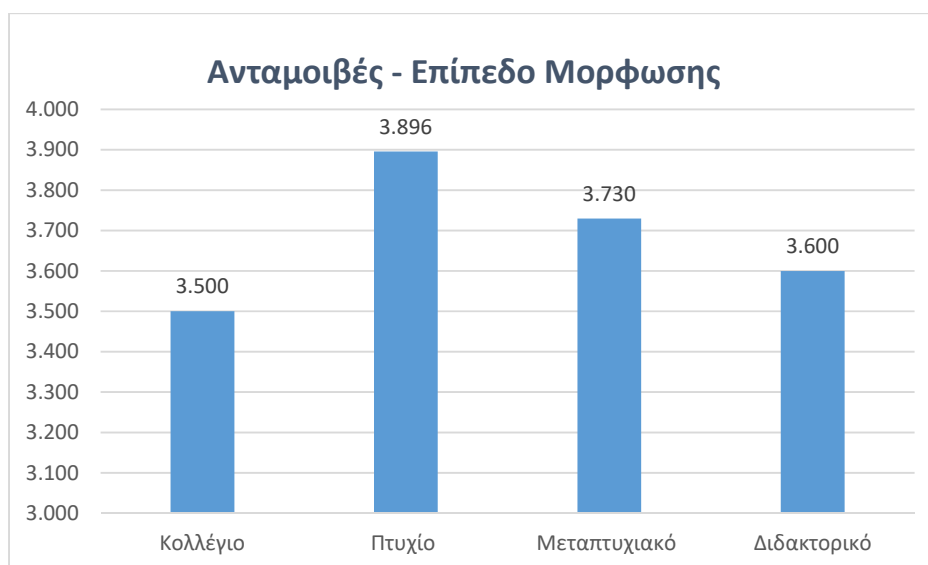
Διάγραμμα 14: Άξονας «Ανταμοιβές» - Ηλικία

Με βάση την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων παρατηρούμε μια στατιστική διαφορά μεταξύ των ομάδων. Οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ομάδα των Παντρεμένων συγκεντρώνουν πιο υψηλό βαθμό ικανοποίησης με βάση τον άξονα «Ανταμοιβές». Ακολουθεί η ομάδα της Συγκατοίκησης ενώ στο χαμηλότερο επίπεδο παρατηρούμε πως βρίσκεται η ομάδα των Ελεύθερων με το χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης.



Διάγραμμα 15: Άξονας «Ανταμοιβές» - Οικογενειακή Κατάσταση

Στατιστική διαφορά βλέπουμε στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση το επίπεδο μόρφωσής τους. Παρατηρούμε πως πιο υψηλό βαθμό συγκεντρώνουν οι εργαζόμενοι που κατέχουν Πτυχίο και όσο αυξάνεται το επίπεδο μόρφωσης παρατηρούμε το βαθμό της ικανοποίησης να μειώνεται εφόσον πιο χαμηλό βαθμό συγκεντρώνουν το Μεταπτυχιακό και ακολούθως το Διδακτορικό. Στη τελευταία βαθμίδα βρίσκονται τα άτομα που κατέχουν δίπλωμα Κολλέγιου.



Διάγραμμα 16: Άξονας «Ανταμοιβές» - Επίπεδο Μόρφωσης

Οι απαντήσεις με βάση την εθνικότητα παρουσιάζουν αρκετό ενδιαφέρον. Παρατηρούμε ότι για όλες τις φυλές/ εθνικότητες που υπάγονται στις ομάδες Λευκός, Ασιάτης και Άλλο συγκεντρώνουν σχεδόν τον ίδιο βαθμό ικανοποίησης με βάση τις «Ανταμοιβές» εργασίας με την ομάδα Άλλο να συγκεντρώνει, με αμελητέα διαφορά, τον υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης ενώ οι άλλες δύο ομάδες συγκεντρώνουν τον ίδιο βαθμό.



Διάγραμμα 17: Άξονας «Ανταμοιβές» - Εθνικότητα

Τέλος παρατηρούμε την στατιστική διαφορά των απαντήσεων των ερωτηθέντων με βάση τα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό. Παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ομάδα λιγότερο από ένα έτος (<1) προϋπηρεσίας συγκεντρώνουν τον υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης. Ακολούθως βλέπουμε μια σταθερή αύξηση του βαθμού ικανοποίησης σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας. Όσο τα έτη προϋπηρεσίας αυξάνονται μέσα στον οργανισμό τόσο πιο πολύ αυξάνεται ο βαθμός ικανοποίησης με βάση τον άξονα Ανταμοιβές.



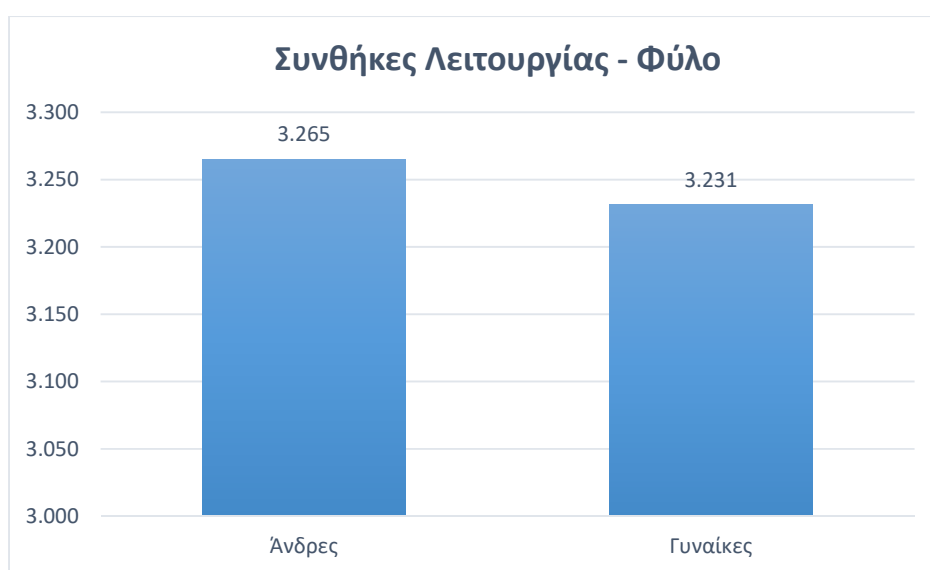
Διάγραμμα 18: Άξονας «Ανταμοιβές» - Προϋπηρεσία

### 6.2.3 Συνθήκες Λειτουργίας

Για την καταγραφή της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων με βάση τις «Συνθήκες Λειτουργίας» χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες τέσσερις ερωτήσεις από το ερωτηματολόγιο JSS:

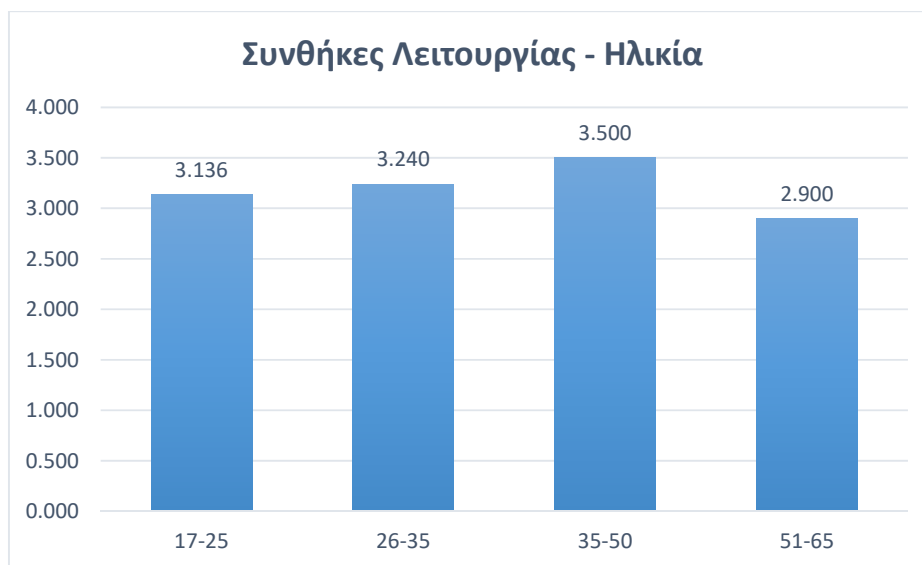
- 6) Οι πολλές διαδικασίες και κανονισμοί του οργανισμού κάνουν την εργασία μου πιο δύσκολη
- 15) Η γραφειοκρατία παρεμποδίζει την δουλειά μου
- 24) Έχω μεγάλο φόρτο εργασίας
- 31) Έχω πάρα πολλή γραφική εργασία

Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορά τις «Συνθήκες Λειτουργίας» κυμαίνεται στο 0.516. Ο μέσος όρος των ερωτηθέντων είναι 3.247 με τυπική απόκλιση 1.618, αυτό μεταφράζεται στο ότι, στο γενικό σύνολό οι εργαζόμενοι του οργανισμού είναι σε ένα μέτριο βαθμό ικανοποιημένοι από τις «Συνθήκες Λειτουργίας» της εργασίας τους. Στατιστικά δεν βλέπουμε μεγάλη διαφορά στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση το φύλο τους. Συγκεκριμένα οι άνδρες εμφανίζονται ελαφρά πιο ευχαριστημένοι με μέσο όρο 3.265 ενώ οι γυναίκες συγκέντρωσαν μέσο όρο 3.231.



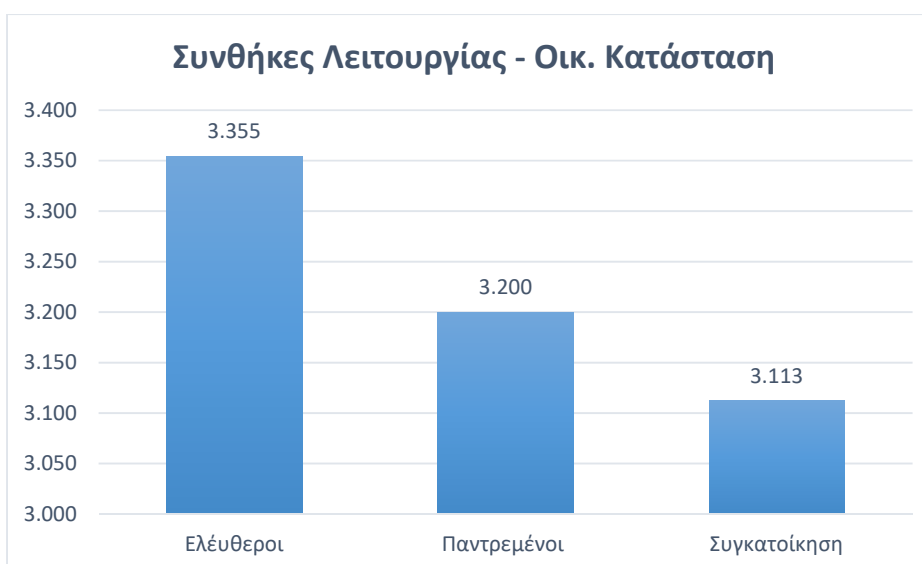
Διάγραμμα 19: Άξονας «Συνθήκες Λειτουργίας» - Φύλο

Στατιστική διαφορά βλέπουμε στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση την ηλικία τους. Βλέπουμε ότι η ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων 35-50 είναι συνολικά πιο ευχαριστημένοι από τις «Συνθήκες Λειτουργίας» της εργασίας τους. Ακολουθούν οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 26-35 και η ηλικιακή ομάδα 17-25. Στην πιο χαμηλή βαθμίδα στην ικανοποίηση της εργασίας με βάση τον άξονα των «Συνθηκών Λειτουργίας» βρίσκεται η ηλικιακή ομάδα 51-65.



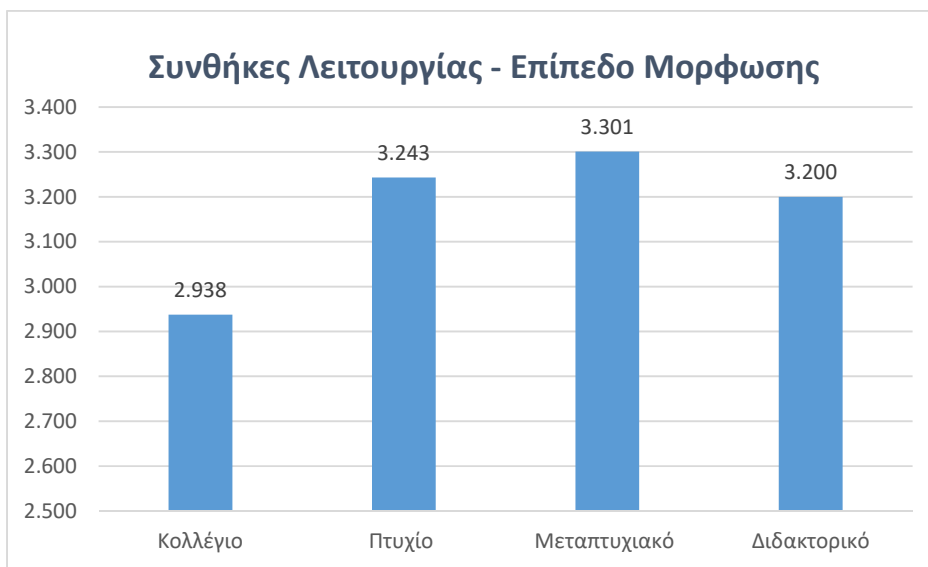
Διάγραμμα 20: Άξονας: «Συνθήκες Λειτουργίας» - Ηλικία

Με βάση την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων παρατηρούμε μια στατιστική διαφορά μεταξύ των ομάδων. Οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ομάδα των Ελεύθερων συγκεντρώνουν πιο υψηλό βαθμό ικανοποίησης με βάση τον άξονα «Συνθήκες Λειτουργίας». Ακολουθεί η ομάδα των Παντρεμένων ενώ παρατηρούμε πως η ομάδα της Συγκατοίκησης συγκεντρώνει το χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης.



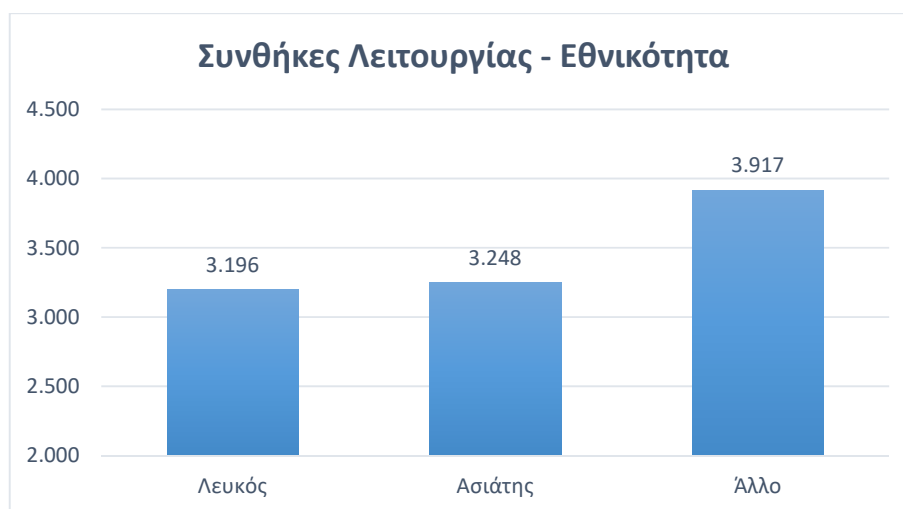
Διάγραμμα 21: Άξονας «Συνθήκες Λειτουργίας» - Οικογενειακή Κατάσταση

Στατιστική διαφορά βλέπουμε στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση το επίπεδο μόρφωσής τους. Παρατηρούμε πως πιο υψηλό βαθμό συγκεντρώνουν οι εργαζόμενοι που κατέχουν Μεταπτυχιακό. Ακολουθεί η ομάδα των εργαζομένων που έχουν Πτυχίο και ακολούθως όσοι εργαζόμενοι κατέχουν Διδακτορικό. Στη τελευταία βαθμίδα βρίσκονται τα άτομα που κατέχουν δίπλωμα Κολλέγιου.



Διάγραμμα 22: Άξονας «Συνθήκες Λειτουργίας» - Επίπεδο Μόρφωσης

Οι «Συνθήκες Λειτουργίας» με βάση την εθνικότητά παρουσιάζουν αρκετό ενδιαφέρον. Παρατηρούμε ότι για όλες τις φυλές/ εθνικότητες που υπάγονται στην ομάδα Άλλο, συγκεντρώνουν τον υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης, ενώ οι άλλες δύο ομάδες συγκεντρώνουν σχεδόν τον ίδιο βαθμό ικανοποίησης με αμελητέα διαφορά. Παρατηρούμε ότι οι Ασιάτες είναι ελαφρώς πιο ικανοποιημένοι από ότι η ομάδα των Λευκών σε ότι αφορά τις «Συνθήκες Λειτουργίας» του οργανισμού.



Διάγραμμα 23: Άξονας «Συνθήκες Λειτουργίας» - Εθνικότητα

Τέλος παρατηρούμε την στατιστική διαφορά των απαντήσεων των ερωτηθέντων με βάση τα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό. Παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι που ανήκουν στον οργανισμό 1-2 έτη είναι πιο ικανοποιημένοι από τις «Συνθήκες Λειτουργίας» του οργανισμού. Ακολουθούν οι εργαζόμενοι που είναι λιγότερο από ένα έτος (<1) στον οργανισμό και οι εργαζόμενοι που έχουν 5-10 έτη προϋπηρεσίας. Στα χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης βρίσκονται οι εργαζόμενοι με περισσότερα από δέκα χρόνια (10+) στον οργανισμό και τέλος οι εργαζόμενοι με 2-5 χρόνια προϋπηρεσίας.



Διάγραμμα 24: Άξονας «Συνθήκες Λειτουργίας» - Προϋπηρεσία



#### 6.2.4 Συνάδελφοι

Για την καταγραφή της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων με βάση τους «Συναδέλφους» χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες τέσσερις ερωτήσεις από το ερωτηματολόγιο JSS:

- 7) Είναι ευχάριστο να δουλεύεις με τους συναδέλφους σου
- 16) Δουλεύω περισσότερο λόγω της ανικανότητας των συναδέλφων μου
- 25) Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου
- 34) Υπάρχουν αρκετές συγκρούσεις στον οργανισμό

Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορά τον άξονα «Συναδέλφοι» κυμαίνεται στο 0.753. Ο μέσος όρος των ερωτηθέντων είναι 4,655 με τυπική απόκλιση 1.331, αυτό μεταφράζεται στο ότι, στο γενικό σύνολό οι εργαζόμενοι του οργανισμού είναι σε ένα μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι από τον άξονα «Συναδέλφοι». Στατιστικά δεν βλέπουμε μεγάλη διαφορά στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση το φύλο τους. Συγκεκριμένα οι άνδρες εμφανίζονται ελαφριά πιο ευχαριστημένοι με μέσο όρο 4.740 ενώ οι γυναίκες συγκέντρωσαν μέσο όρο 4.579.



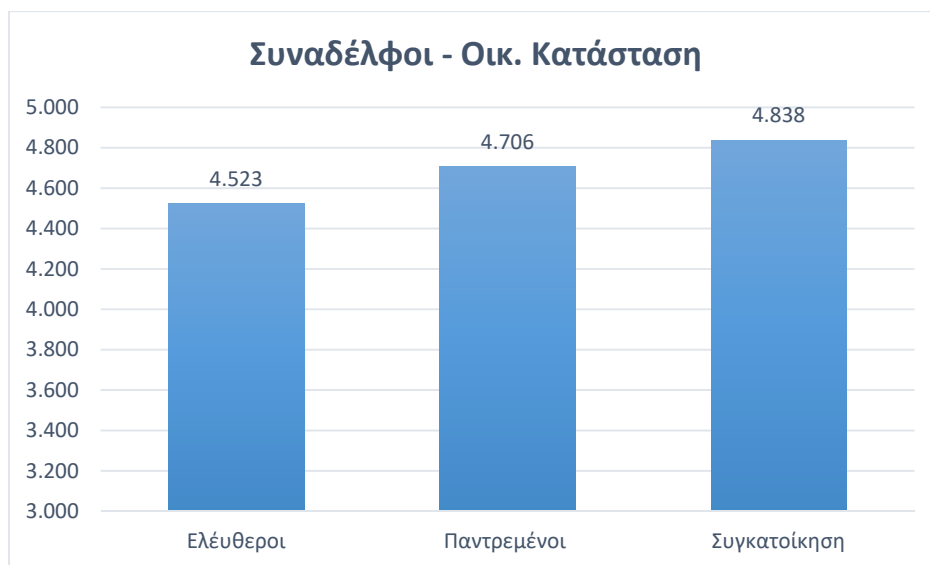
Διάγραμμα 25: Άξονας «Συναδέλφοι» - Φύλο

Στατιστική διαφορά βλέπουμε στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση την ηλικία τους. Βλέπουμε ότι η ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων 17-25 είναι συνολικά πιο ευχαριστημένοι από τον άξονα «Συνάδελφοι». Ακολουθούν οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 26-35 και στην ηλικιακή ομάδα 35-50. Στην πιο χαμηλή βαθμίδα στην ικανοποίηση της εργασίας με βάση τον άξονα των «Συνάδελφων» βρίσκεται η ηλικιακή ομάδα 51-65.



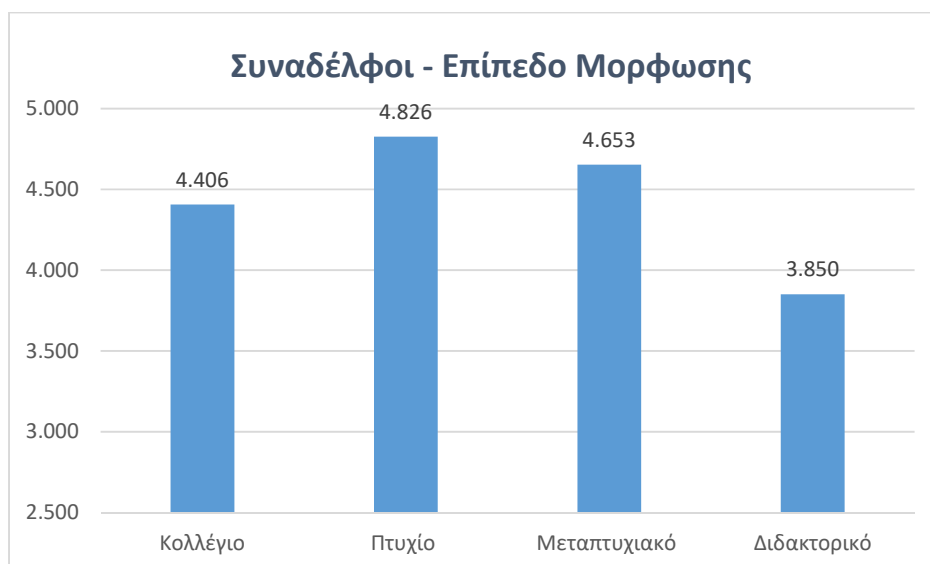
Διάγραμμα 26: Άξονας «Συνάδελφοι» - Ηλικία

Με βάση την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων παρατηρούμε μια στατιστική διαφορά μεταξύ των ομάδων. Οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ομάδα της Συγκατοίκησης συγκεντρώνουν πιο υψηλό βαθμό ικανοποίησης με βάση τον άξονα «Συνάδελφοι». Ακολουθεί η ομάδα των Παντρεμένων ενώ παρατηρούμε πως η ομάδα των Ελεύθερων συγκεντρώνει το χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης.



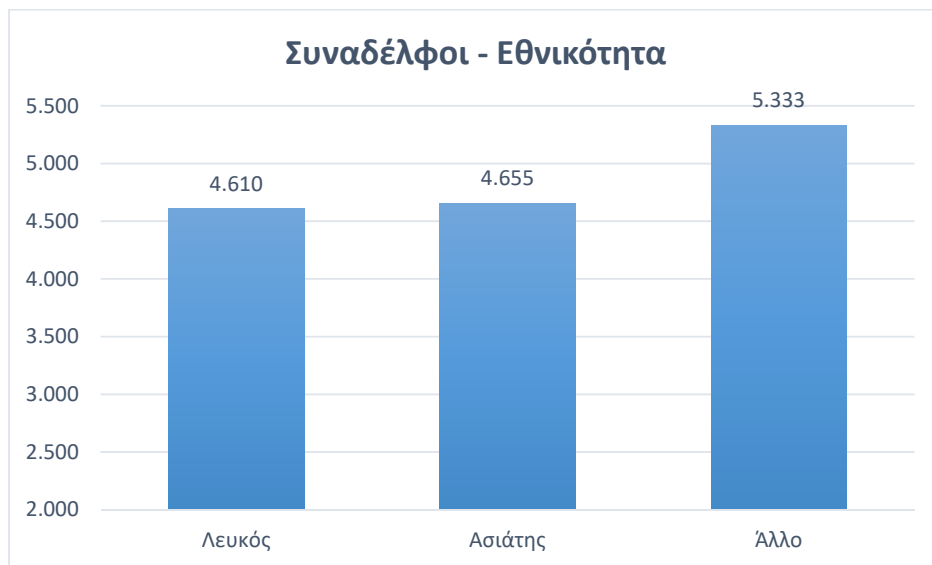
Διάγραμμα 27: Άξονας «Συναδέλφιοι» - Οικογενειακή Κατάσταση

Στατιστική διαφορά βλέπουμε στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση το επίπεδο μόρφωσής τους. Παρατηρούμε πως πιο υψηλό βαθμό συγκεντρώνουν οι εργαζόμενοι που κατέχουν Πτυχίο. Ακολουθεί η ομάδα των εργαζομένων που έχουν Μεταπτυχιακό και ακολούθως όσοι εργαζόμενοι κατέχουν δίπλωμα Κολλεγίου. Στη τελευταία βαθμίδα βρίσκονται τα άτομα που κατέχουν Διδακτορικό.



Διάγραμμα 28: Άξονας «Συναδέλφιοι» - Επίπεδο Μορφώσης

Όσον αφορά τον άξονα «Συνάδελφοι» σε σχέση με την εθνικότητα παρατηρούμε ότι για τις φυλές/ εθνικότητες που υπάγονται στις ομάδες Λευκός και Ασιάτης, συγκεντρώνουν σχεδόν ίδιο βαθμό ικανοποίησης με την ομάδα Ασιάτης να έχει λίγο πιο υψηλό βαθμό. Παρατηρούμε ότι η ομάδα Άλλο είναι εμφανέστερα πιο ικανοποιημένη από ότι οι υπόλοιπες ομάδες συγκεντρώνοντας τον υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης σε ότι αφορά τον άξονα «Συνάδελφοι».



Διάγραμμα 29: Άξονας «Συνάδελφοι» - Εθνικότητα

Τέλος παρατηρούμε την στατιστική διαφορά των απαντήσεων των ερωτηθέντων με βάση τα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό. Παρατηρούμε μια φθίνουσα σειρά στις απαντήσεις των εργαζόμενων σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό. Όσο περισσότερα είναι τα έτη προϋπηρεσίας παρατηρείται μείωση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων με βάση τον άξονα «Συνάδελφοι».



Διάγραμμα 30: Άξονας «Συναδέλφιοι» - Προϋπηρεσία

### 6.2.5 Επικοινωνία

Για την καταγραφή της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων με βάση την «Επικοινωνία» χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες τέσσερις ερωτήσεις από το ερωτηματολόγιο JSS:

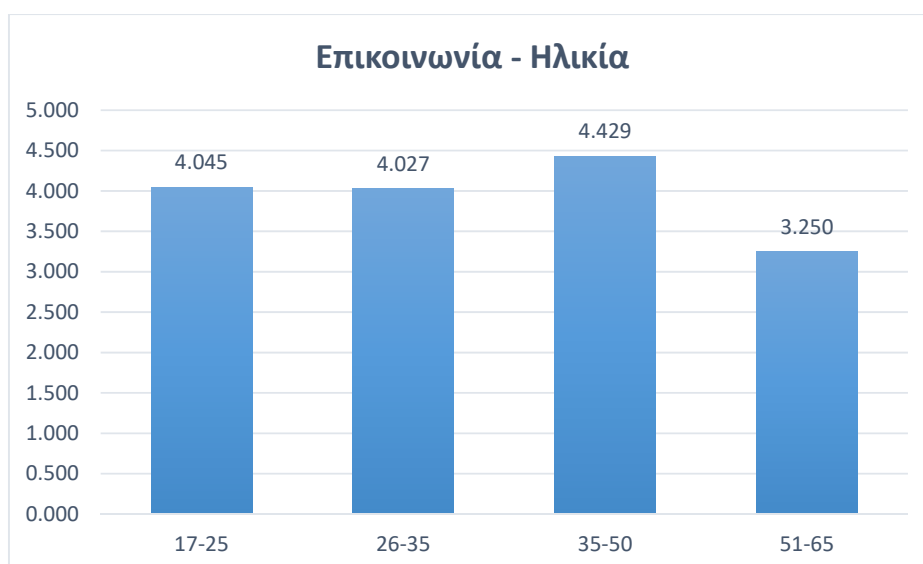
- 9) Η επικοινωνία είναι καλή μέσα στον οργανισμό
- 18) Οι στόχοι του οργανισμού δεν είναι σαφείς
- 26) Συχνά νιώθω ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στον οργανισμό
- 36) Οι εργασίες που μου ανατίθενται δεν είναι πλήρως ξεκάθαρες

Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορά τον άξονα «Επικοινωνία» κυμαίνεται στο 0.587. Ο μέσος όρος των ερωτηθέντων είναι 4,046 με τυπική απόκλιση 1.446, αυτό μεταφράζεται στο ότι στο γενικό σύνολο οι εργαζόμενοι του οργανισμού είναι σε ένα καλό βαθμό ικανοποιημένοι από τον άξονα «Επικοινωνία». Στατιστικά βλέπουμε μεγάλη διαφορά στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση το φύλο τους. Συγκεκριμένα οι γυναίκες εμφανίζονται αρκετά πιο ευχαριστημένες με την «Επικοινωνία» με μέσο όρο 4.250 ενώ οι άνδρες συγκέντρωσαν μέσο όρο 3.821.



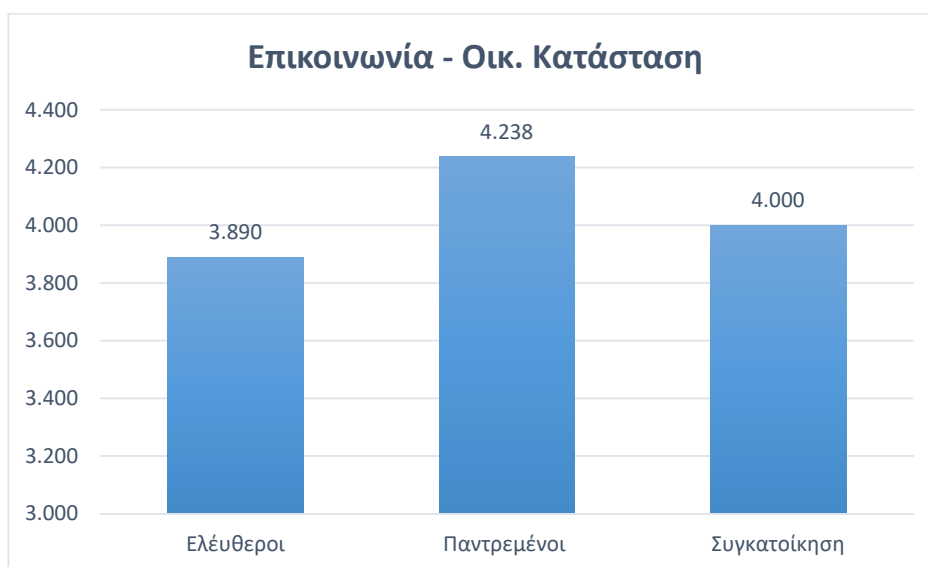
Διάγραμμα 31: Άξονας «Επικοινωνία» - Φύλο

Στατιστική διαφορά βλέπουμε στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση την ηλικία τους. Βλέπουμε ότι η ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων 35-50 είναι συνολικά πιο ευχαριστημένοι από τον άξονα «Επικοινωνία». Ακολουθούν οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 17-25 και στην ηλικιακή ομάδα 26-35. Στην πιο χαμηλή βαθμίδα ικανοποίηση της εργασίας με βάση τον άξονα της «Επικοινωνία» βρίσκεται η ηλικιακή ομάδα 51-65.



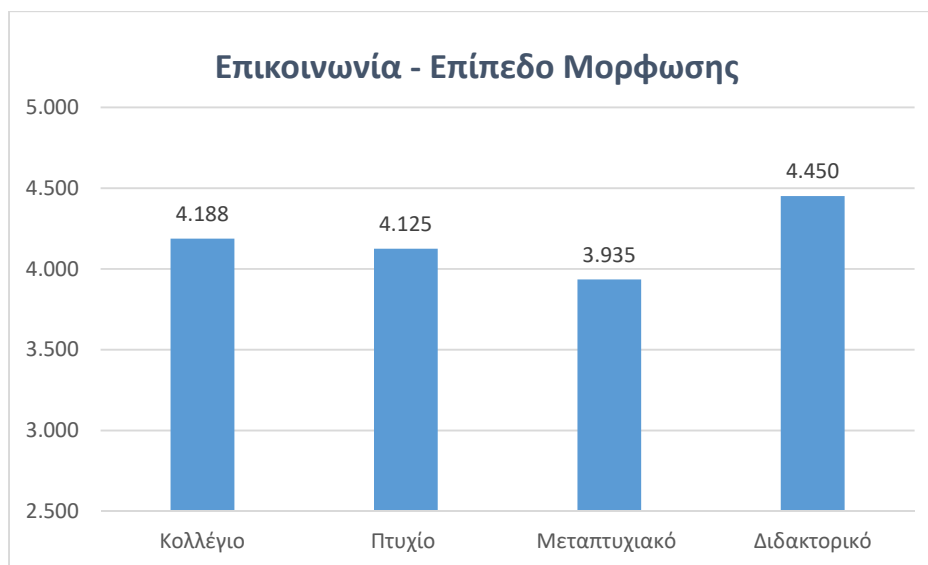
Διάγραμμα 32: Άξονας «Επικοινωνία» - Ηλικία

Με βάση την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων παρατηρούμε μια στατιστική διαφορά μεταξύ των ομάδων. Οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ομάδα Παντρεμένοι συγκεντρώνουν πιο υψηλό βαθμό ικανοποίησης με βάση τον άξονα «Επικοινωνία». Ακολουθεί η ομάδα της Συγκατοίκησης ενώ παρατηρούμε πως η ομάδα των Ελεύθερων συγκεντρώνει το χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης.



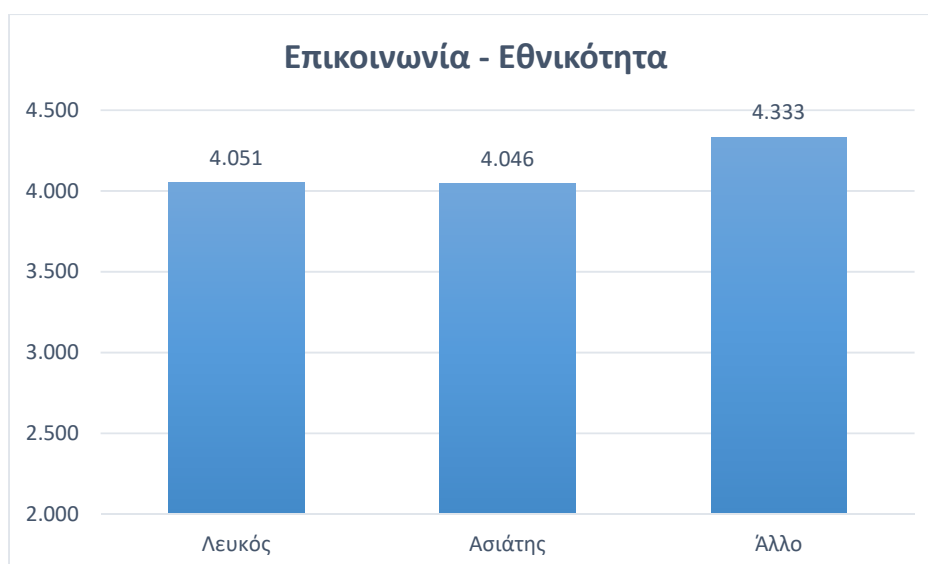
Διάγραμμα 33: Άξονας «Επικοινωνία» - Οικογενειακή Κατάσταση

Στατιστική διαφορά βλέπουμε στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση το επίπεδο μόρφωσής τους. Παρατηρούμε πως πιο υψηλό βαθμό συγκεντρώνουν οι εργαζόμενοι που κατέχουν Διδακτορικό. Ακολουθεί η ομάδα των εργαζομένων που έχουν δίπλωμα Κολλεγίου και ακολούθως όσοι εργαζόμενοι που κατέχουν Πτυχίο. Στη τελευταία βαθμίδα βρίσκονται τα άτομα που κατέχουν Μεταπτυχιακό.



Διάγραμμα 34: Άξονας «Επικοινωνία» - Επίπεδο Μόρφωσης

Όσον αφορά τον άξονα «Επικοινωνία» σε σχέση με την εθνικότητα παρατηρούμε ότι για τις φυλές/ εθνικότητες που υπάγονται στις ομάδες Λευκός και Ασιάτης, συγκεντρώνουν σχεδόν ίδιο βαθμό ικανοποίησης, με την ομάδα Λευκός να έχει λίγο πιο υψηλό βαθμό. Παρατηρούμε ότι η ομάδα Άλλο είναι εμφανέστερα πιο ικανοποιημένη από ότι οι υπόλοιπες ομάδες συγκεντρώνοντας το υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης σε ότι αφορά τον άξονα «Επικοινωνία».



Διάγραμμα 35: Άξονας «Επικοινωνία» - Εθνικότητα



Τέλος παρατηρούμε την στατιστική διαφορά των απαντήσεων των ερωτηθέντων με βάση τα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό. Παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι που ανήκουν στον οργανισμό λιγότερο από ένα έτος (<1) είναι πιο ικανοποιημένοι από την «Επικοινωνία» στον οργανισμό. Οι υπόλοιπες ομάδες κυμαίνονται όλες στο ίδιο βαθμό ικανοποίησης με την ομάδα που έχει στον οργανισμό 2-5 χρόνια προϋπηρεσίας να συγκεντρώνει το πιο χαμηλό βαθμό ικανοποίησης με βάση τον άξονα «Επικοινωνία».



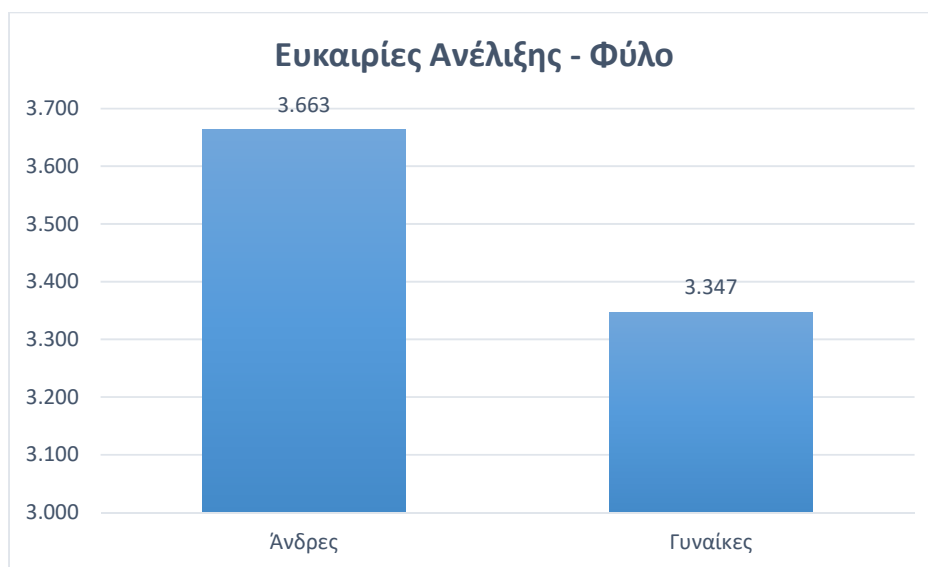
Διάγραμμα 36: Άξονας «Επικοινωνία» - Προϋπηρεσία

### 6.2.6 Ευκαιρίες Ανέλιξης

Για την καταγραφή της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων με βάση τις «Ευκαιρίες Ανέλιξης» χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες τέσσερις ερωτήσεις από το ερωτηματολόγιο JSS:

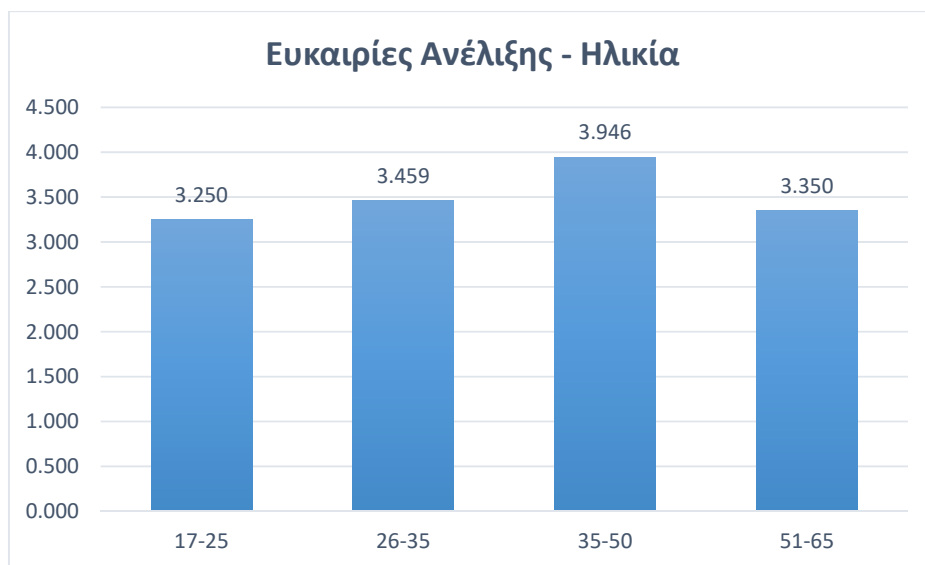
- 2) Οι πιθανότητες ανέλιξης είναι λίγες
- 11) Όσοι έχουν υψηλή εργασιακή απόδοση είναι πιο πιθανό να προαχθούν
- 20) Οι άνθρωποι που δουλεύουν εδώ μπορούν να ανελιχθούν το ίδιο ευκολά με το να δούλευαν σε άλλο οργανισμό
- 33) Είμαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες ανέλιξης

Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορά τον άξονα «Ευκαιρίες Ανέλιξης» κυμαίνεται στο 0.706. Ο μέσος όρος των ερωτηθέντων είναι 3.497 με τυπική απόκλιση 1.618, αυτό μεταφράζεται στο ότι, στο γενικό σύνολό οι εργαζόμενοι του οργανισμού είναι σε μέτριο βαθμό ικανοποιημένοι από τον άξονα «Ευκαιρίες Ανέλιξης». Στατιστικά βλέπουμε μεγάλη διαφορά στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση το φύλο τους. Συγκεκριμένα οι άνδρες εμφανίζονται αρκετά πιο ευχαριστημένοι με τις «Ευκαιρίες Ανέλιξης» με μέσο όρο 3.663 ενώ οι γυναίκες συγκέντρωσαν μέσο όρο 3.347.



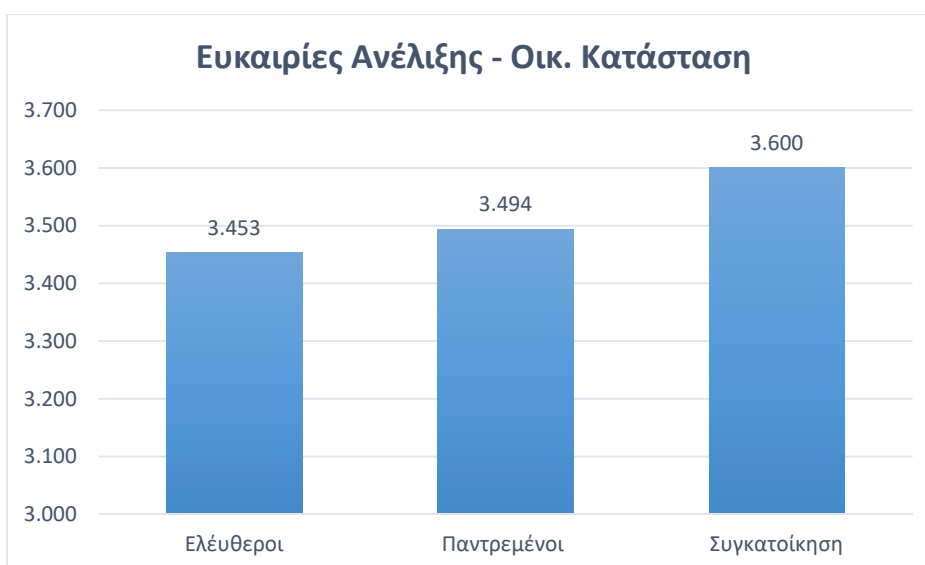
Διάγραμμα 37: Άξονας «Ευκαιρίες Ανέλιξης» - Φύλο

Στατιστική διαφορά βλέπουμε στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση την ηλικία τους. Βλέπουμε ότι η ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων 35-50 είναι συνολικά πιο ευχαριστημένοι με τις «Ευκαιρίες Ανέλιξης». Ακολουθούν οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 26-35 και στην ηλικιακή ομάδα 17-25. Στην πιο χαμηλή βαθμίδα ικανοποίηση της εργασίας με βάση τον άξονα των «Ευκαιριών Ανέλιξης» βρίσκεται η ηλικιακή ομάδα 51-65.



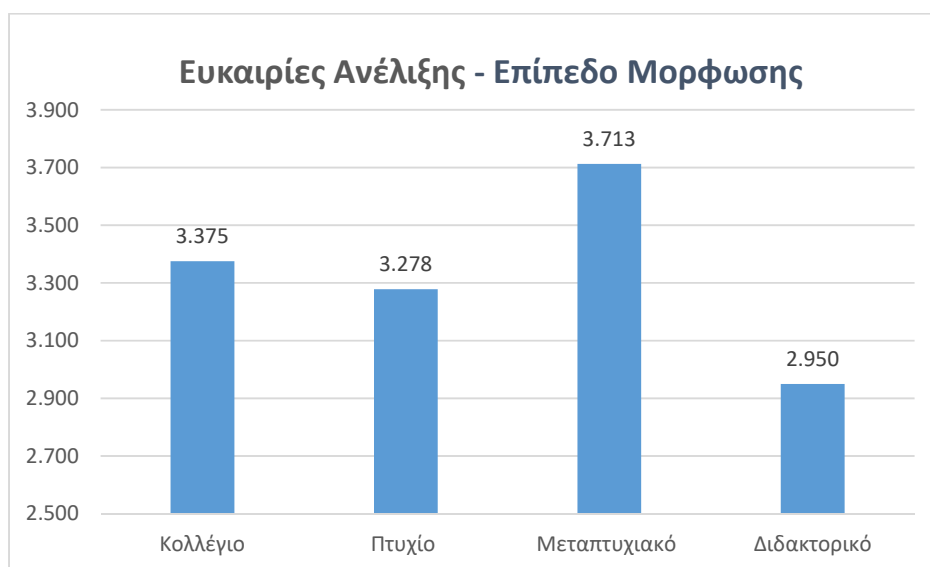
Διάγραμμα 38: Άξονας «Ευκαιρίες Ανέλιξης» - Ηλικία

Με βάση την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων παρατηρούμε μια στατιστική διαφορά μεταξύ των ομάδων. Οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ομάδα της Συγκατοίκησης συγκεντρώνουν πιο υψηλό βαθμό ικανοποίησης με βάση τον άξονα «Ευκαιρίες Ανέλιξης». Ακολουθεί η ομάδα των Παντρεμένων ενώ παρατηρούμε πως η ομάδα των Ελεύθερων συγκεντρώνει το χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης.



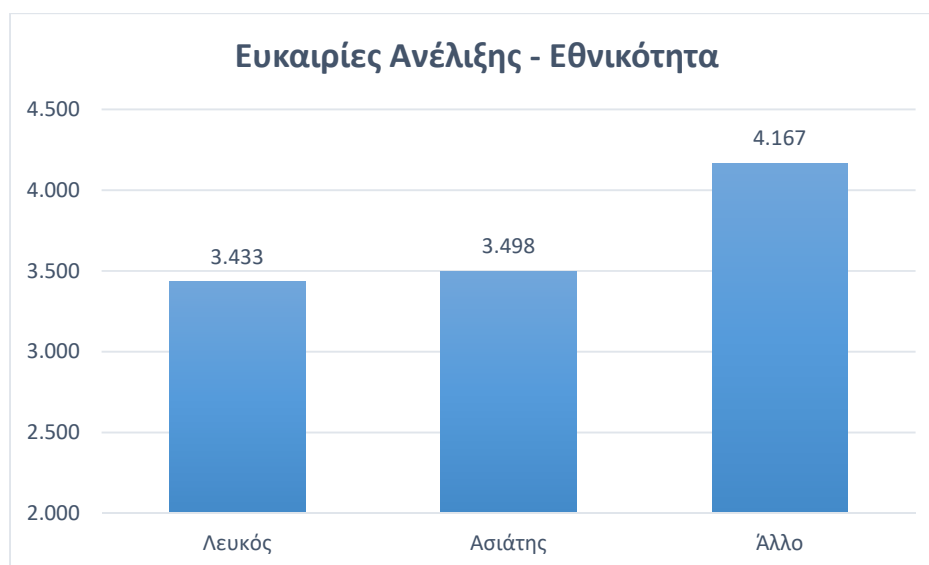
Διάγραμμα 39: Άξονας «Ευκαιρίες Ανέλιξης» - Οικογενειακή Κατάσταση

Στατιστική διαφορά βλέπουμε στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση το επίπεδο μόρφωσής τους. Παρατηρούμε πως πιο υψηλό βαθμό συγκεντρώνουν οι εργαζόμενοι που κατέχουν Μεταπτυχιακό. Ακολουθεί η ομάδα των εργαζομένων που έχουν δίπλωμα Κολλεγίου και ακολούθως όσοι εργαζόμενοι κατέχουν Πτυχίο. Στη τελευταία βαθμίδα βρίσκονται τα άτομα που κατέχουν Διδακτορικό.



Διάγραμμα 40: Άξονας «Ευκαιρίες Ανέλιξης» - Επίπεδο Μόρφωσης

Όσον αφορά τον άξονα «Ευκαιρίες Ανέλιξης» σε σχέση με την εθνικότητα παρατηρούμε ότι για τις φυλές/ εθνικότητες που υπάγονται στις ομάδες Λευκός και Ασιάτης, συγκεντρώνουν σχεδόν ίδιο βαθμό ικανοποίησης με την ομάδα Ασιάτης να έχει λίγο πιο υψηλό βαθμό. Παρατηρούμε ότι η ομάδα Άλλο είναι εμφανέστερα πιο ικανοποιημένη από ότι οι υπόλοιπες ομάδες συγκεντρώνοντας το υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης σε ότι αφορά τον άξονα «Ευκαιρίες Ανέλιξης».



Διάγραμμα 41: Άξονας «Ευκαιρίες Ανέλιξης» - Εθνικότητα

Τέλος παρατηρούμε την στατιστική διαφορά των απαντήσεων των ερωτηθέντων με βάση τα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό. Παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι που ανήκουν στον οργανισμό λιγότερο από ένα έτος (<1) είναι πιο ικανοποιημένοι από τις «Ευκαιρίες Ανέλιξης» στον οργανισμό. Ακολουθεί η ομάδα των εργαζομένων που έχουν 2-5 χρόνια προϋπηρεσίας. Οι υπόλοιπες ομάδες κυμαίνονται όλες στο ίδιο βαθμό ικανοποίησης με την ομάδα που έχει στον οργανισμό 5-10 χρόνια προϋπηρεσίας να συγκεντρώνει το πιο χαμηλό βαθμό ικανοποίησης με βάση τον άξονα «Ευκαιρίες Ανέλιξης».



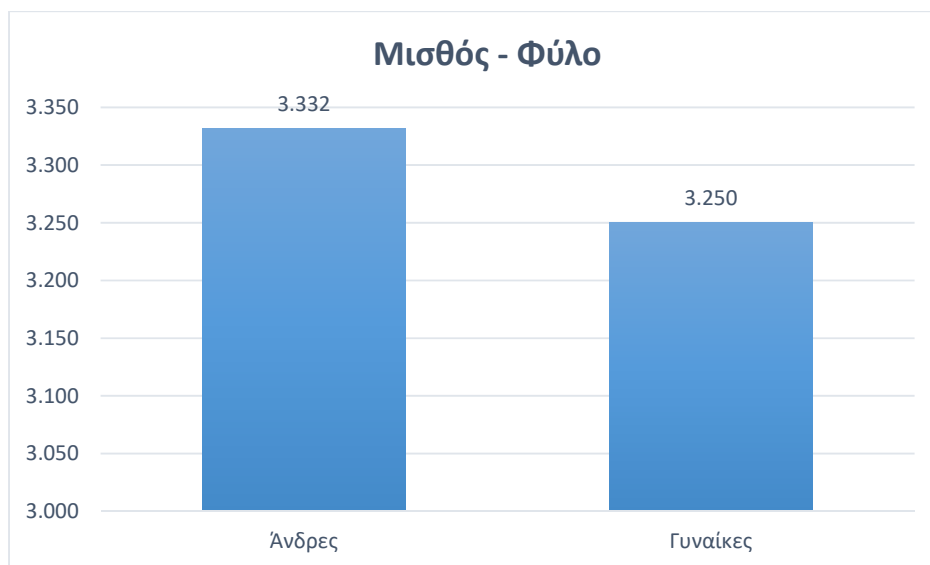
Διάγραμμα 42: Άξονας «Ευκαιρίες Ανέλιξης» - Προϋπηρεσία

### 6.2.7 Μισθός

Για την καταγραφή της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων με βάση το «Μισθό» χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες τέσσερις ερωτήσεις από το ερωτηματολόγιο JSS:

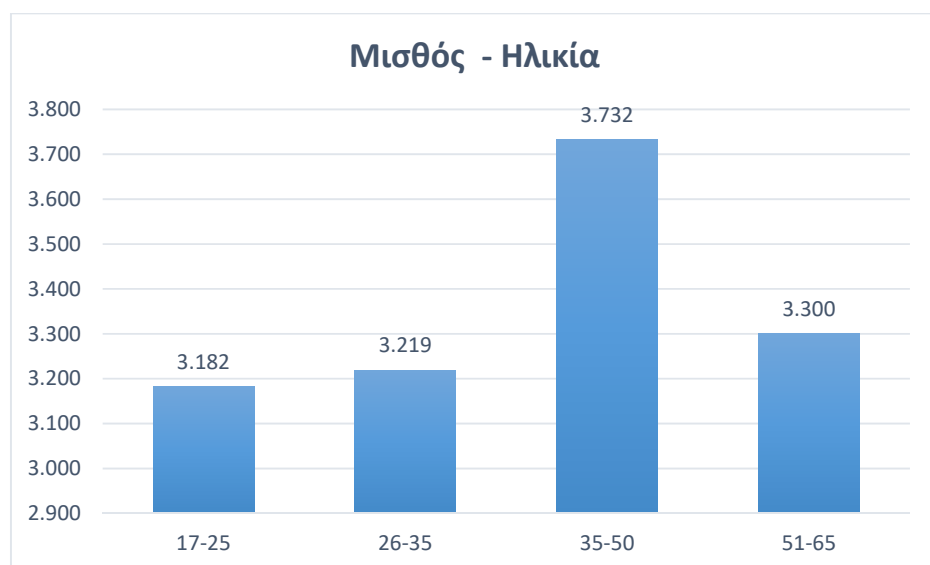
- 1) Πιστεύω ότι αμείβομαι ικανοποιητικά για τη δουλειά που προσφέρω
- 10) Δεν δίνονται εύκολα αυξήσεις
- 19) Με βάση το μισθό μου θεωρώ ότι η εργασία μου δεν εκτιμάται
- 28) Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η για τις ευκαιρίες αύξησης μισθού

Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορά τον «Μισθό» κυμαίνεται στο 0.801. Ο μέσος όρος των ερωτηθέντων είναι 3.288 με τυπική απόκλιση 1.538, αυτό μεταφράζεται στο ότι στο γενικό σύνολο οι εργαζόμενοι του οργανισμού είναι σε μέτριο βαθμό ικανοποιημένοι από τον άξονα «Μισθό». Στατιστικά βλέπουμε μεγάλη διαφορά στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση το φύλο τους. Συγκεκριμένα οι άνδρες εμφανίζονται αρκετά πιο ευχαριστημένοι με μέσο όρο 3.332 ενώ οι γυναίκες συγκέντρωσαν μέσο όρο 3.250.



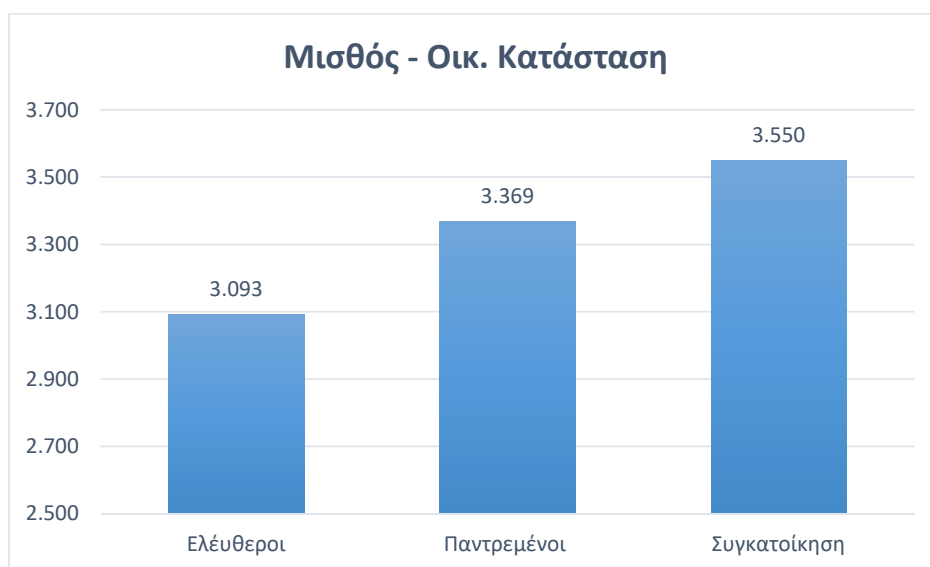
Διάγραμμα 43: Άξονας «Μισθός» - Φύλο

Στατιστική διαφορά βλέπουμε στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση την ηλικία τους. Βλέπουμε ότι η ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων 35-50 είναι συνολικά πιο ευχαριστημένοι από τον άξονα «Μισθός». Ακολουθούν οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 51-65 και στην ηλικιακή ομάδα 26-35. Στην πιο χαμηλή βαθμίδα ικανοποίηση της εργασίας με βάση τον άξονα «Μισθό» βρίσκεται η ηλικιακή ομάδα 17-25.



Διάγραμμα 44: Άξονας «Μισθός» - Ηλικία

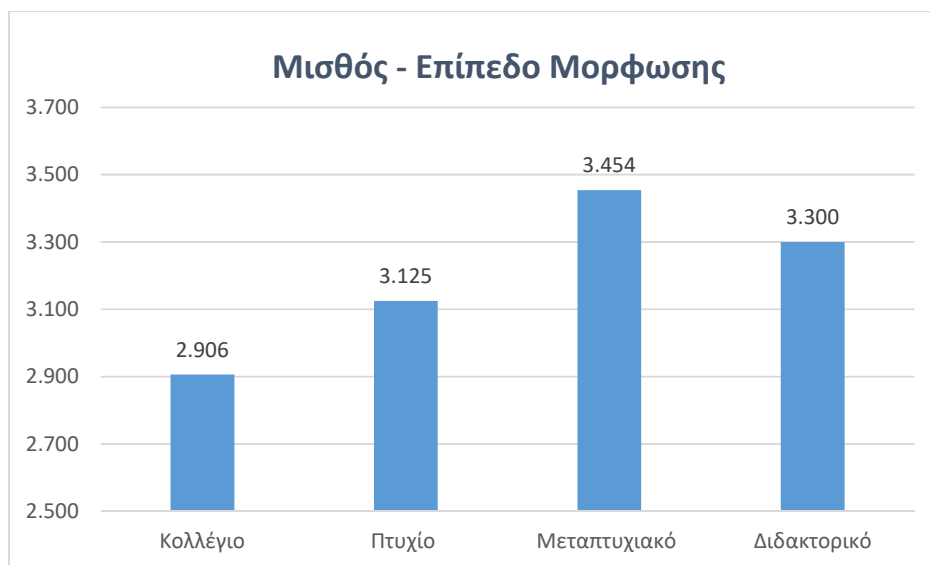
Με βάση την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων παρατηρούμε μια στατιστική διαφορά μεταξύ των ομάδων. Οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ομάδα της Συγκατοίκησης συγκεντρώνουν πιο υψηλό βαθμό ικανοποίησης με βάση τον άξονα «Μισθός». Ακολουθεί η ομάδα των Παντρεμένων ενώ παρατηρούμε πως η ομάδα των Ελεύθερων συγκεντρώνει το χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης.



Διάγραμμα 45: Άξονας «Μισθός» - Οικογενειακή Κατάσταση

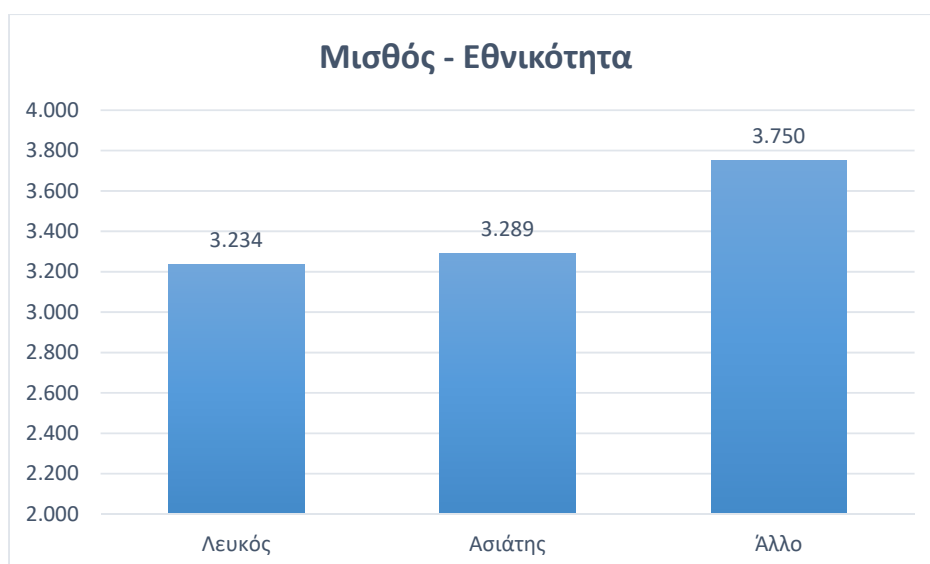
Στατιστική διαφορά βλέπουμε στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση το επίπεδο μόρφωσής τους. Παρατηρούμε πως πιο υψηλό βαθμό συγκεντρώνουν οι εργαζόμενοι που κατέχουν Μεταπτυχιακό. Ακολουθεί η ομάδα των εργαζομένων που έχουν Διδακτορικό και ακολούθως όσοι εργαζόμενοι κατέχουν Πτυχίο. Στη τελευταία βαθμίδα βρίσκονται τα άτομα που κατέχουν δίπλωμα Κολλεγίου.





Διάγραμμα 46: Άξονας «Μισθός» - Επίπεδο Μόρφωσης

Όσον αφορά τον άξονα «Μισθός» σε σχέση με την εθνικότητα παρατηρούμε ότι για τις φυλές/ εθνικότητες που υπάγονται στις ομάδες Λευκός και Ασιάτης, συγκεντρώνουν σχεδόν ίδιο βαθμό ικανοποίησης με την ομάδα Ασιάτης να έχει λίγο πιο υψηλό βαθμό. Παρατηρούμε ότι η ομάδα Άλλο είναι εμφανέστερα πιο ικανοποιημένη από ότι οι υπόλοιπες ομάδες συγκεντρώνοντας το υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης σε ότι αφορά τον «Μισθό».



Διάγραμμα 47: Άξονας «Μισθός» - Εθνικότητα

Τέλος παρατηρούμε την στατιστική διαφορά των απαντήσεων των ερωτηθέντων με βάση τα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό. Παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι που ανήκουν στον οργανισμό λιγότερο από ένα έτος (<1) είναι πιο ικανοποιημένοι από τον άξονα «Μισθός» στον οργανισμό. Ακολουθεί η ομάδα των εργαζομένων που έχουν περισσότερα από δέκα (10+) χρόνια προϋπηρεσίας. Οι υπόλοιπες ομάδες κυμαίνονται όλες στο ίδιο βαθμό ικανοποίησης με την ομάδα που έχει στον οργανισμό 1-2 χρόνια προϋπηρεσίας να συγκεντρώνει το πιο χαμηλό βαθμό ικανοποίησης με βάση τον άξονα «Μισθός».



Διάγραμμα 48: Άξονας «Μισθός» - Προϋπηρεσία

### 6.2.8 Προνόμια

Για την καταγραφή της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων με βάση τα «Προνόμια» χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες τέσσερις ερωτήσεις από το ερωτηματολόγιο JSS:

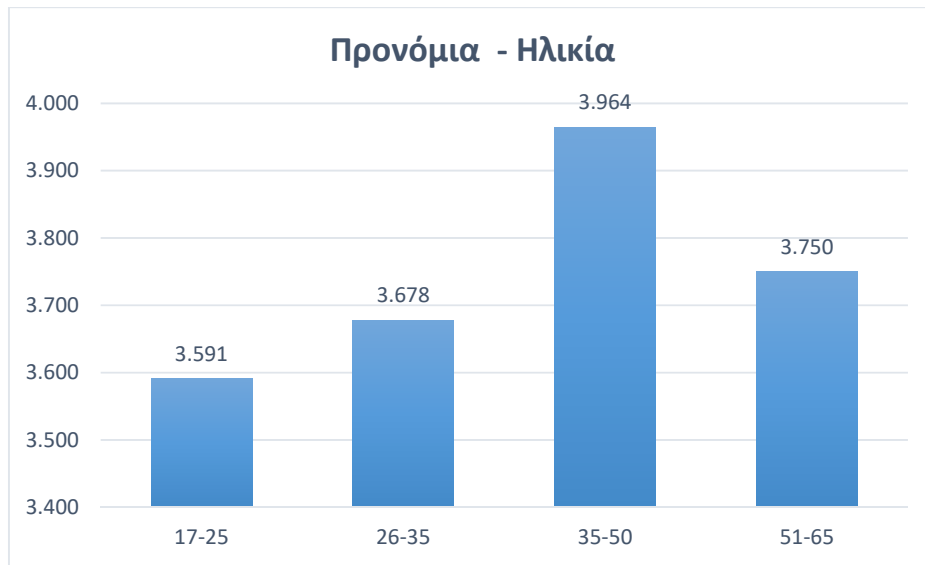
- 4) Δεν είμαι ευχαριστημένος από το προνόμια που μου παρέχει η εταιρεία μου
- 13) Τα παρεχόμενα προνόμια είναι το ίδιο καλά όσο και σε άλλους ιδιωτικούς οργανισμούς
- 22) Τα προνόμια που προσφέρονται είναι ικανοποιητικά
- 29) Υπάρχουν προνόμια που δεν λαμβάνουμε ενώ θα έπρεπε

Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορά τον άξονα «Προνόμια» κυμαίνεται στο 0.722. Ο μέσος όρος των ερωτηθέντων είναι 3,711 με τυπική απόκλιση 1.465, αυτό μεταφράζεται στο ότι στο γενικό σύνολό οι εργαζόμενοι του οργανισμού είναι σε ένα μέτρια βαθμό ικανοποιημένοι από τον άξονα «Προνόμια». Στατιστικά βλέπουμε μεγάλη διαφορά στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση το φύλο τους. Συγκεκριμένα οι γυναίκες εμφανίζονται αρκετά πιο ευχαριστημένες με τα «Προνόμια» με μέσο όρο 3.792 ενώ οι άνδρες συγκέντρωσαν μέσο όρο 3.622.



Διάγραμμα 49: Άξονας «Προνόμια» - Φύλο

Στατιστική διαφορά βλέπουμε στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση την ηλικία τους. Βλέπουμε ότι η ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων 35-50 είναι συνολικά πιο ευχαριστημένοι με τον άξονα «Προνόμια». Ακολουθούν οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 51-65 και στην ηλικιακή ομάδα 26-35. Στην πιο χαμηλή βαθμίδα στην ικανοποίηση της εργασίας με βάση τον άξονα των Προνομίων βρίσκεται η ηλικιακή ομάδα 17-25.



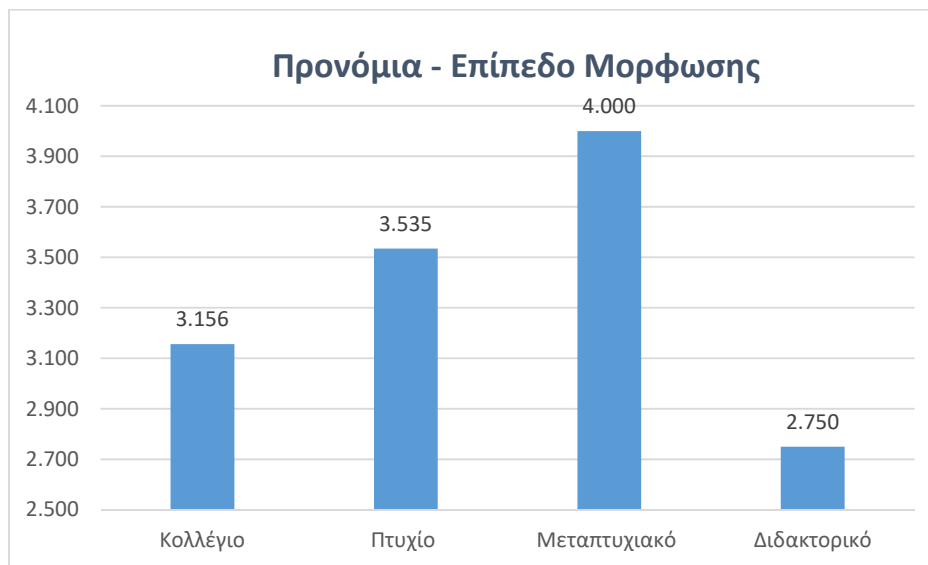
Διάγραμμα 50: Άξονας «Πρόνομα» - Ηλικία

Με βάση την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων παρατηρούμε μια στατιστική διαφορά μεταξύ των ομάδων. Οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ομάδα των Παντρεμένων συγκεντρώνουν πιο υψηλό βαθμό ικανοποίησης με βάση τον άξονα «Πρόνομα». Ακολουθεί η ομάδα της Συγκατοίκησης ενώ παρατηρούμε πως η ομάδα των Ελεύθερων συγκεντρώνει το χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης.



Διάγραμμα 51: Άξονας «Πρόνομα» - Οικογενειακή Κατάσταση

Στατιστική διαφορά βλέπουμε στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση το επίπεδο μόρφωσής τους. Παρατηρούμε πως πιο υψηλό βαθμό συγκεντρώνουν οι εργαζόμενοι που κατέχουν Μεταπτυχιακό. Ακολουθεί η ομάδα των εργαζομένων που έχουν Πτυχίο και ακολούθως όσοι εργαζόμενοι κατέχουν δίπλωμα Κολλεγίου. Στη τελευταία βαθμίδα βρίσκονται τα άτομα που κατέχουν Διδακτορικό.



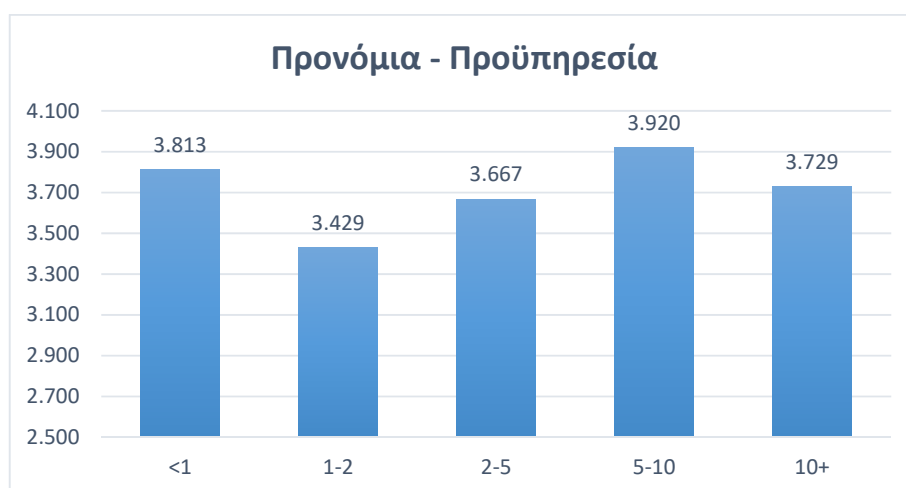
Διάγραμμα 52: Άξονας «Προνόμια» - Επίπεδο Μόρφωσης

Όσον αφορά τον άξονα «Προνόμια» σε σχέση με την εθνικότητα παρατηρούμε ότι για τις φυλές/ εθνικότητες που υπάγονται στις ομάδες Λευκός και Ασιάτης, συγκεντρώνουν σχεδόν ίδιο βαθμό ικανοποίησης με την ομάδα Ασιάτης να έχει λίγο πιο υψηλό βαθμό. Παρατηρούμε ότι η ομάδα Άλλο είναι εμφανέστερα πιο ικανοποιημένη από ότι οι υπόλοιπες ομάδες συγκεντρώνοντας τον υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης σε ότι αφορά τα «Προνόμια».



Διάγραμμα 53: Άξονας «Προνόμια» - Εθνικότητα

Τέλος παρατηρούμε την στατιστική διαφορά των απαντήσεων των ερωτηθέντων με βάση τα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό. Παρατηρούμε σε ότι αφορά τον άξονα «Προνόμια» ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων είναι σχετικά ο ίδιος για όλες τις ομάδες. Ελαφρώς πιο ικανοποιημένες εμφανίζονται οι ομάδες με 5-10 έτη προϋπηρεσία, ακολουθεί η ομάδα με λιγότερα από ένα έτος (<1) και μετά η ομάδα με περισσότερα από δέκα έτη (10+). Στις πιο χαμηλές βαθμίδες είναι οι ομάδες από 2-5 έτη με τον πιο χαμηλό βαθμό ικανοποίησης να συγκεντρώνει η ομάδα 1-2 έτη προϋπηρεσίας.



Διάγραμμα 54: Άξονας «Προνόμια» - Προϋπηρεσία

### 6.2.9 Επίβλεψη Εργασίας

Για την καταγραφή της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων με βάση την «Επίβλεψη Εργασίας» χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες τέσσερις ερωτήσεις από το ερωτηματολόγιο JSS:

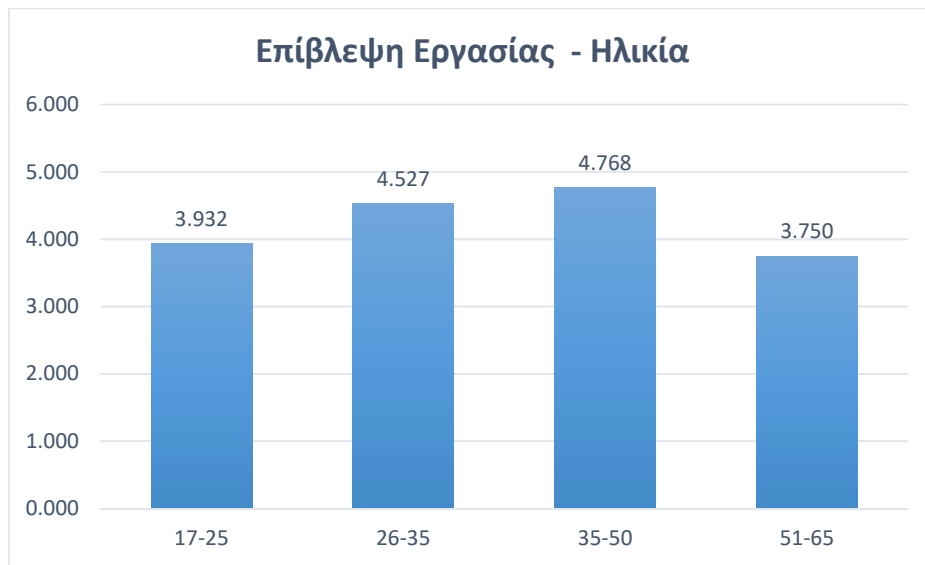
- 3) Ο προϊστάμενός μου είναι ικανός/η στην εργασία του/της
- 12) Ο προϊστάμενος/η είναι άδικος/η μαζί μου
- 21) Ο προϊστάμενος/η ενδιαφέρεται σε πολύ μικρό βαθμό για τα συναισθήματα των εργαζομένων
- 30) Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου

Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορά τον άξονα «Επίβλεψη Εργασίας» κυμαίνεται στο 0.844. Ο μέσος όρος των ερωτηθέντων είναι 4,458 με τυπική απόκλιση 1.358, αυτό μεταφράζεται στο ότι, στο γενικό σύνολο οι εργαζόμενοι του οργανισμού είναι σε ένα μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι από τον άξονα «Επίβλεψη Εργασίας». Στατιστικά βλέπουμε διαφορά στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση το φύλο τους. Συγκεκριμένα οι γυναίκες εμφανίζονται αρκετά πιο ευχαριστημένες με την «Επίβλεψη Εργασίας» με μέσο όρο 4.491 ενώ οι άνδρες συγκέντρωσαν μέσο όρο 4,423.



Διάγραμμα 55: Άξονας «Επίβλεψη Εργασίας» - Φύλο

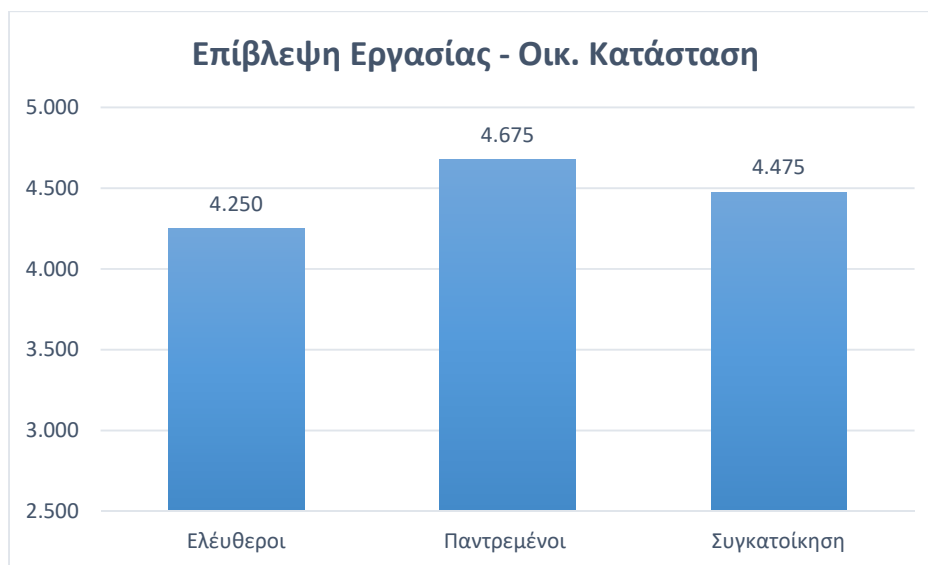
Στατιστική διαφορά βλέπουμε στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση την ηλικία τους. Βλέπουμε ότι η ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων 35-50 είναι συνολικά πιο ευχαριστημένοι από τον προϊστάμενο τους και κατ' επέκταση από τον άξονα «Επίβλεψης». Ακολουθούν οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 26-35 και στην ηλικιακή ομάδα 17-25. Στην πιο χαμηλή βαθμίδα στην ικανοποίηση της εργασίας με βάση τον άξονα «Επίβλεψης» βρίσκεται η ηλικιακή ομάδα 51-65.



Διάγραμμα 56: Άξονας «Επίβλεψη Εργασίας» - Ηλικία

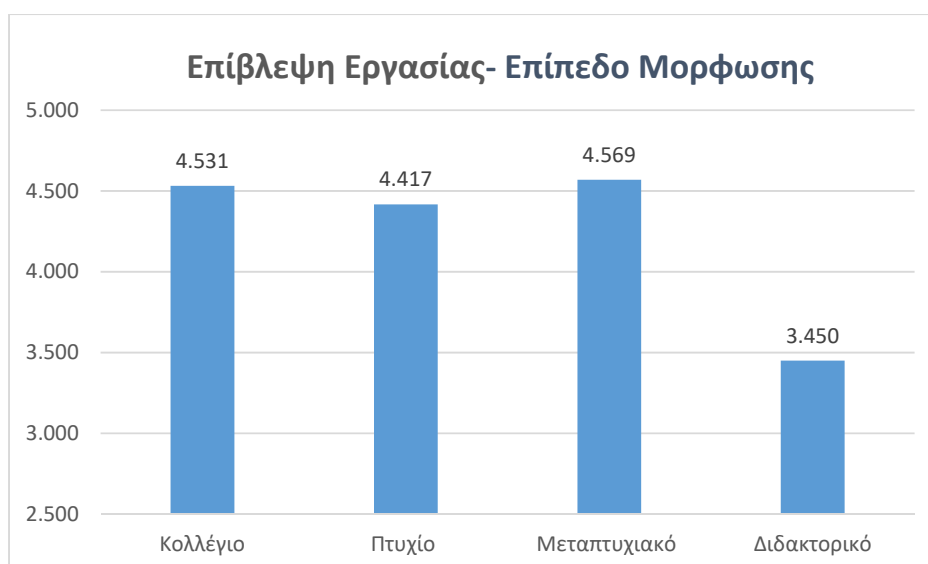
Με βάση την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων παρατηρούμε μια στατιστική διαφορά μεταξύ των ομάδων. Οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ομάδα των Παντρεμένων συγκεντρώνουν πιο υψηλό βαθμό ικανοποίησης με βάση τον άξονα «Επίβλεψη Εργασίας». Ακολουθεί η ομάδα της Συγκατοίκησης ενώ παρατηρούμε πως η ομάδα των Ελεύθερων συγκεντρώνει τον χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης.





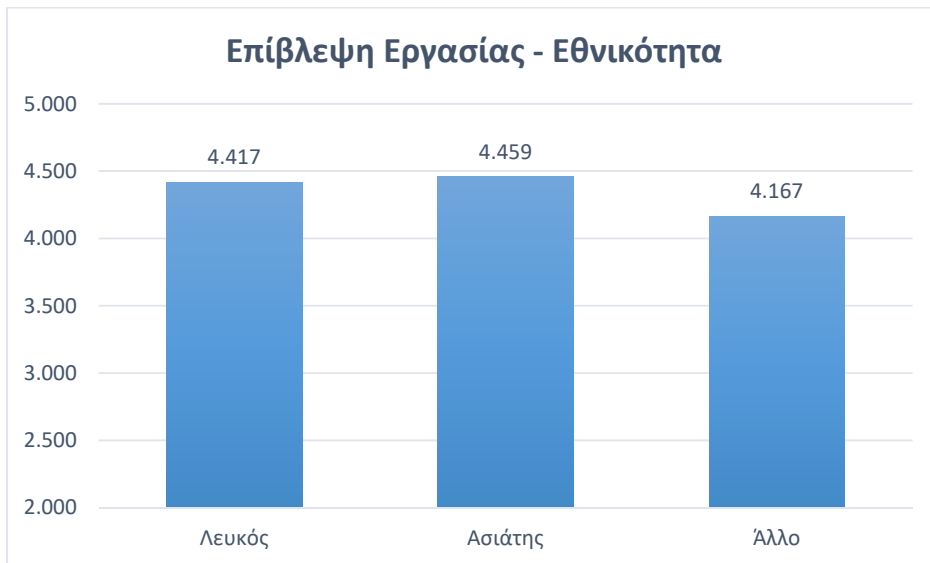
Διάγραμμα 57: Άξονας «Επίβλεψη Εργασίας» - Οικογενειακή Κατάσταση

Στατιστική διαφορά βλέπουμε στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση το επίπεδο μόρφωσής τους. Παρατηρούμε πως πιο υψηλό βαθμό συγκεντρώνουν οι εργαζόμενοι που κατέχουν Μεταπτυχιακό. Ακολουθεί η ομάδα των εργαζομένων που κατέχουν δίπλωμα Κολλεγίου και ακολούθως όσοι εργαζόμενοι κατέχουν Πτυχίο. Στη τελευταία βαθμίδα βρίσκονται τα άτομα που κατέχουν Διδακτορικό.



Διάγραμμα 58: Άξονας «Επίβλεψη Εργασίας» - Επίπεδο Μόρφωσης

Όσον αφορά τον άξονα «Επίβλεψη Εργασίας» σε σχέση με την εθνικότητα παρατηρούμε ότι για τις φυλές/ εθνικότητες που υπάγονται στις ομάδες Λευκός και Ασιάτης, συγκεντρώνουν σχεδόν ίδιο βαθμό ικανοποίησης με την ομάδα Ασιάτης να έχει λίγο πιο υψηλό βαθμό. Παρατηρούμε ότι η ομάδα Άλλο είναι λιγότερο ικανοποιημένη από ότι οι υπόλοιπες ομάδες συγκεντρώνοντας το χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης σε ότι αφορά τον άξονα «Επίβλεψη Εργασίας».



Διάγραμμα 59: Άξονας «Επίβλεψη Εργασίας» - Εθνικότητα

Τέλος παρατηρούμε την στατιστική διαφορά των απαντήσεων των ερωτηθέντων με βάση τα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό. Παρατηρούμε σε ότι αφορά τον άξονα «Επίβλεψη Εργασίας» ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων έχει στατιστικές διαφορές. Εμφανώς πιο ικανοποιημένοι είναι οι υπάλληλοι που έχουν προϋπηρεσία λιγότερο από ένα έτος (<1). Ακολουθούν οι εργαζόμενοι που έχουν 1-2 έτη προϋπηρεσία και οι εργαζόμενοι με 5-10 χρόνια. Λιγότεροι ικανοποιημένοι εμφανίζονται οι εργαζόμενοι που έχουν 1-2 έτη ενώ άτομα με περισσότερα από δέκα χρόνια (10+) προϋπηρεσίας συγκεντρώνουν τον χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης.



Διάγραμμα 60: Άξονας «Επίβλεψη Εργασίας» - Προϋπηρεσία

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

		Φύση Εργασίας		Ανταμοιβές		Συνθήκες Λειτουργίας		Συναδέλφοι		Επικοινωνία		Ανέλιξη		Μισθός		Προνόμια		Επίβλεψη	
		Μ.Ο	Τ.Α	Μ.Ο	Τ.Α	Μ.Ο	Τ.Α	Μ.Ο	Τ.Α	Μ.Ο	Τ.Α	Μ.Ο	Τ.Α	Μ.Ο	Τ.Α	Μ.Ο	Τ.Α	Μ.Ο	Τ.Α
Φύλο	Ανδρες	4.668	1.327	3.765	1.413	3.265	1.652	4.740	1.328	3.821	1.451	3.663	1.505	3.332	1.474	3.622	1.468	4.423	1.336
	Γυναίκες	4.583	1.273	3.903	1.528	3.231	1.591	4.579	1.334	4.250	1.415	3.347	1.471	3.250	1.597	3.792	1.462	4.491	1.381
Ηλικία	17-25	4.432	1.404	3.136	1.593	3.136	1.651	5.023	0.952	4.045	1.509	3.250	1.572	3.182	1.646	3.591	1.689	3.932	1.591
	26-35	4.586	1.312	3.781	1.475	3.240	1.598	4.682	1.294	4.027	1.457	3.459	1.495	3.219	1.515	3.678	1.431	4.527	1.320
	35-50	4.964	1.144	4.411	1.108	3.500	1.716	4.679	1.336	4.429	1.204	3.946	1.394	3.732	1.531	3.964	1.439	4.768	0.934
	51-65	4.650	1.182	3.300	1.380	2.900	1.586	3.400	1.875	3.250	1.517	3.350	1.424	3.300	1.559	3.750	1.552	3.750	1.860
Οικογενιακή Κατάσταση	Ελεύθεροι	4.576	1.284	3.599	1.524	3.355	1.646	4.523	1.433	3.890	1.524	3.453	1.557	3.093	1.484	3.424	1.506	4.250	1.503
	Παντρεμένοι	4.763	1.281	3.919	1.414	3.200	1.609	4.706	1.287	4.238	1.357	3.494	1.467	3.369	1.593	4.006	1.385	4.675	1.296
	Συγκατοίκηση	4.450	1.349	3.875	1.453	3.113	1.583	4.838	1.174	4.000	1.423	3.600	1.420	3.550	1.509	3.738	1.430	4.475	1.067
Επίπεδο Μόρφωσης	Κολλέγιο	4.281	1.442	3.500	1.164	2.938	1.645	4.406	1.241	4.188	1.256	3.375	1.431	2.906	1.228	3.156	1.439	4.531	1.047
	Πτυχείο	4.722	1.100	3.896	1.550	3.243	1.583	4.826	1.225	4.125	1.409	3.278	1.521	3.125	1.467	3.535	1.374	4.417	1.387
	Μεταπτυχιακό	4.625	1.341	3.730	1.434	3.301	1.636	4.653	1.352	3.935	1.464	3.713	1.444	3.454	1.572	4.000	1.450	4.569	1.314
	Διδακτορικό	4.450	1.820	3.600	1.759	3.200	1.704	3.850	1.694	4.450	1.761	2.950	1.638	3.300	1.949	2.750	1.552	3.450	1.701
Φυλή/ Εθνικότητα	Λευκός	4.570	1.331	3.939	1.498	3.196	1.611	4.610	1.346	4.051	1.465	3.433	1.501	3.234	1.532	3.640	1.470	4.417	1.386
	Ασιάτης	4.624	4.570	3.939	1.473	3.248	1.619	4.655	1.332	4.046	1.447	3.498	1.494	3.289	1.538	3.711	1.465	4.459	1.358
	Άλλο	5.333	0.651	4.000	1.128	3.917	1.975	5.333	1.155	4.333	1.435	4.167	1.030	3.750	1.545	4.000	1.348	4.167	1.403
Έτη Προϋπηρεσίας	<1	4.875	1.248	4.458	1.148	3.375	1.619	4.958	1.184	4.458	1.320	3.896	1.356	4.021	1.345	3.813	1.379	4.854	1.091
	1-2	4.929	1.015	3.464	1.452	3.440	1.682	4.857	1.054	3.964	1.418	3.500	1.418	3.024	1.405	3.429	1.450	4.536	1.265
	2-5	4.500	1.402	3.658	1.526	3.033	1.645	4.692	1.358	3.950	1.517	3.692	1.500	3.308	1.587	3.667	1.514	4.408	1.481
	5-10	4.313	1.389	3.768	1.464	3.304	1.582	4.527	1.355	4.054	1.432	3.196	1.559	3.098	1.548	3.920	1.383	4.455	1.222
	10+	4.875	1.123	3.958	1.501	3.188	1.525	4.208	1.650	4.000	1.459	3.313	1.475	3.417	1.609	3.729	1.608	4.063	1.643

Πίνακας 3: Δημογραφικοί Παράγοντες και Άξονες Επαγγελματικής Ικανοποίησης

### 6.3 Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Κύριος στόχος της έρευνας ήταν η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων σε μια πολυεθνική εταιρεία πληροφορικής αλλά και των επιμέρους αξόνων της. Από τα ευρήματα της έρευνας καταλήγουμε ότι στο γενικό σύνολο οι υπάλληλοι του οργανισμού συγκέντρωσαν βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης πάνω από το μέσο όρο της κλίμακας μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης. Αυτό ερμηνεύεται στο ότι οι εργαζόμενοι του οργανισμού είναι μέτρια έως αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Αναλυτικότερα με βάση τους άξονες εργασιακής ικανοποίησης που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα, παρατηρήθηκε ότι οι συνθήκες λειτουργίας συγκέντρωσαν τον χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης μαζί με το μισθό, τις ευκαιρίες ανέλιξης και τα προνόμια. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με τα ευρήματα των μελετητών Ibrahim, Ohtsuka, Dagang, Bakar (2014) όπου μελέτησαν την Επαγγελματική Ικανοποίηση ανάμεσα σε υπαλλήλους στην Νοτιοανατολική Ασία. Είναι συχνό φαινόμενο στα χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης να βρίσκονται οι άξονες οργάνωση καθώς και οι χρηματικές απολαβές των εργαζομένων. Σύμφωνα επίσης με την έρευνα των Ibrahim, Ohtsuka, Dagang, Bakar (2014) στους ίδιους χαμηλούς βαθμούς επαγγελματικής ικανοποίησης με βάση τις χρηματικές απολαβές βρίσκονται και οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Ο δείκτης για τις ευκαιρίες ανέλιξης έχει συγκεντρώσει χαμηλότερο ποσοστό εν συγκρίσει με άλλους άξονες. Συχνά παρατηρείται μέσα στους οργανισμούς πως τα κίνητρα για ανέλιξη καθορίζονται μέσα από πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθούνται από τον ίδιο τον οργανισμό. Αρκετές φορές οι πρακτικές αυτές συμπεριλαμβάνουν: σχέδια για ανάπτυξη των επαγγελματικών σχεδίων του εργαζομένου μέσα από τον οργανισμό, επιβράβευση και αναγνώριση των ικανοτήτων του μέσα από προαγωγές ή και μέσα από συνεχή επιβράβευση. Ο τρόπος με τον οποίο δρα σε ένα οργανισμό το ανθρώπινο δυναμικό και ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζεται τους υπαλλήλους έδειξε να επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση τους σε αρκετούς τομείς. Η επένδυση του οργανισμού στις πρακτικές αυτές θεωρείται αναγκαία και εξίσου σημαντική εφόσον τα αποτελέσματά τους μεταφράζονται απευθείας σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Επιπρόσθετα ο εργαζόμενος

αισθάνεται πιο ικανοποιημένος από την εργασία του όταν υποστηρίζεται σε θέματα που αφορούν την προσωπική του ανέλιξη μέσα στον οργανισμό. Αυτά είναι στοιχεία που θα πρέπει να ενσωματωθούν στον οργανισμό και κατ' επέκταση και σε άλλες επιχειρήσεις.

Από την άλλη, οι εργαζόμενοι του οργανισμού φαίνεται να είναι σε ένα αρκετά υψηλό βαθμό ικανοποιημένοι από την φύση εργασίας τους αλλά και από τις διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στον οργανισμό. Επίσης έχει παρατηρηθεί ότι οι υπάλληλοι είναι σε αρκετά μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχουν με τον άμεσα προϊστάμενο τους. Παρόμοια αποτελέσματα συμπληρώνουν και μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σε ευρωπαϊκές χώρες [European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007]. Σε αντίθεση με τα προαναφερθέντα αποτελέσματα έρχονται μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σε χώρες της νοτιοανατολικής Ασίας και συγκεκριμένα στην Μαλαισία και την Σιγκαπούρη όπου σύμφωνα με τους μελετητές Ibrahim, Ohtsuka, Dagang, Bakar (2014) οι εργαζόμενοι να είναι σε μέτριο βαθμό ικανοποιημένοι από την φύση εργασίας και τις διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στον οργανισμό.

Τέλος μέσα από τα αποτελέσματα βλέπουμε ότι σε όλους τους επιμέρους άξονες, οι υπάλληλοι έχουν συγκεντρώσει βαθμό ικανοποίησης πιο πάνω από το μέτριο καθιστώντας τους αρκετά ικανοποιημένους στο γενικό σύνολο της εργασιακή ικανοποίησης,

Επιπλέον στόχος της έρευνας ήταν η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης μέσα από την ανάλυση των δημογραφικών παραγόντων. Παρατηρήθηκε ότι με βάση το φύλο οι άνδρες εργαζόμενοι είναι πιο ευχαριστημένοι σε ότι έχει να κάνει με τη φύση εργασίας, τις συνθήκες λειτουργίας, τους συναδέλφους, την ανέλιξη και το μισθό. Σε αντίθεσή οι γυναίκες είναι πιο ευχαριστημένες σε ότι αφορά τις ανταμοιβές, την επικοινωνία, τα προνόμια και την επίβλεψη. Σε γενικό επίπεδο όμως δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης με βάση το φύλο όπου σύμφωνα με τον Kaiser (2002) αποτελεί ένα παράδοξο γεγονός λόγω του ότι το γυναικείο φύλλο παρουσιάζει μια μειονεκτική θέση στην αγορά εργασίας. Έχει παρατηρηθεί ότι σε χώρες όπως η Βουλγαρία, Τσεχία, Εσθονία, Ουγγαρία, Ιταλία, Ισπανία και Ρουμανία δεν υπάρχει ουσιαστική διαφοροποίηση της

επαγγελματικής ικανοποίησης μεταξύ ανδρών και γυναικών. Σε αντίθεση με αυτά έρχονται μελέτες που δείχνουν ότι σε χώρες όπως η Αυστρία, Φινλανδία, Σουηδία και Μεγάλη Βρετανία οι γυναίκες είναι πιο ικανοποιημένες από τους άνδρες σε ότι αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση [European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007].

Το ίδιο παρατηρείται και σε ότι αφορά την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων όπου δεν υπάρχει μεγάλη στατιστική διαφορά μεταξύ των απαντήσεων που έχουν δώσει οι ελεύθεροι, παντρεμένοι και σε συγκατοίκηση. Στα σημεία που βλέπουμε μια διαφορά είναι στον άξονα του Μισθού και των Προνομίων όπου οι ελεύθεροι σημειώνουν μικρότερο βαθμό ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα αυτά αντιτίθενται σε μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί σε Αυστρία, Γερμανία, Πορτογαλία, Βουλγαρία και Ρουμανία όπου οι ελεύθεροι θεωρούνται σε αρκετά μεγαλύτερο βαθμό ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν να συγκλίνουν με τα αποτελέσματα ερευνών που πραγματοποιήθηκαν σε χώρες όπως η Φινλανδία και Τσεχία όπου δεν υπάρχει ουσιαστική διαφοροποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης μεταξύ ατόμων με διαφορετική οικογενειακή κατάσταση [Quality of Work Life Survey, 2003].

Όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση με βάση την ηλικία θα πρέπει να τονίσουμε ότι διάφορες μελέτες που θα αναλύσουμε πιο κάτω αποδεικνύουν ότι η ηλικία δεν παρουσιάζει μια τυποποιημένη συμπεριφορά σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση. Η ηλικία των ερωτηθέντων υπαλλήλων στην παρούσα έρευνα παρατηρήθηκε ότι επηρεάζει αρκετά τους άξονες της επαγγελματικής ικανοποίησης. Παρατηρείται μεγάλη στατιστική διαφορά για την ηλικιακή ομάδα των 51-65 στους άξονες συνάδελφοι, ανταμοιβές και επικοινωνία όπου συγκεντρώνει χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης από τις υπόλοιπες ομάδες. Το ίδιο δεν παρατηρείται σε ότι αφορά τα έτη προϋπηρεσίας. Στους προαναφερθέντες άξονες οι εργαζόμενοι με περισσότερα έτη προϋπηρεσίας συγκεντρώνουν υψηλό βαθμό ικανοποίησης με εξαίρεση τον άξονα των συναδέλφων. Σε ότι αφορά των άξονα επίβλεψης και στην ηλικιακή ομάδα 51-65 αλλά και στα περισσότερα από δέκα χρόνια προϋπηρεσίας παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι συγκεντρώνουν χαμηλό ποσοστό εργασιακής

ικανοποίησης στον άξονα επίβλεψης. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα άλλων χωρών με βάση τα έτη προϋπηρεσίας. Σε χώρες όπως η Τσεχία, η Δανία, η Φινλανδία, η Ιταλία και η Φιλανδία [Permanent Quality of Life Survey, 2003] παρατηρείται αύξηση της επαγγελματική ικανοποίησης σε συναρτήσεως με τα έτη προϋπηρεσίας καθιστώντας την μεταξύ τους σχέση γραμμική. Σε χώρες όπως η Εσθονία και η Ουγγαρία η ηλικία φαίνεται να μην επηρεάζει καθόλου τον βαθμό της επαγγελματικής ικανοποίησης. Παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι της ηλικιακή ομάδα 35-50 είναι συνολικά πιο ικανοποιημένοι με την εργασία τους σε αντίθεση με εργαζόμενους της ίδιας ηλικίας στην Βουλγαρία που φαίνονται να είναι πιο δυσαρεστημένοι [National Working Conditions Survey 2005].

Αρκετό ενδιαφέρον παρουσίασαν και τα αποτελέσματα στο βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης με βάση το φύλο/ εθνικότητα. Παρατηρούμε ότι ως επί το πλείστο η ομάδα των Λευκών και η ομάδα των Ασιατών που αποτελούνται κυρίως από Κύπριους, Έλληνες και Ινδούς αντίστοιχα, παρουσιάζουν πανομοιότυπα αποτελέσματα σε όλους τους άξονες τις εργασιακής ικανοποίησης. Σύμφωνα με το μελετητή Geert Hofstede οι τρεις αυτές χώρες έχουν παρόμοια σχέση με το μοντέλο των 4 διαστάσεων. Με βάση το δείκτη Απόσταση Ισχύς (PDI) βλέπουμε ότι τόσο η Ινδία αλλά τόσο και η Ελλάδα υποδηλώνουν μια εκτίμηση για την ιεραρχία τόσο στην κοινωνία όσο και στους οργανισμούς, για αυτό βλέπουμε ότι και η σχέση τους με το προϊστάμενο τους είναι σε ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό και μεγαλύτερο από την ομάδα Άλλο. Επίσης με βάση το δείκτη Αρρενωπότητα (MAS) που ορίζει ότι η κοινωνία καθοδηγείται από τον ανταγωνισμό, τα επιτεύγματα και την επιτυχία, όπου επιτυχία καθορίζεται από το νικητή ή τον καλύτερο σε ένα τομέα, παρατηρείται ότι και οι τρεις φυλές έχουν σχεδόν τον ίδιο βαθμό. Αυτό επηρεάζει τα αποτελέσματα επαγγελματικής ικανοποίησης με βάση τον άξονα ανέλιξη που συγκεντρώνουν μέτριο βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης.

Τέλος, ως προς το μορφωτικό επίπεδο βρέθηκε ότι επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση. Συγκεκριμένα παρατηρείται ότι σε άξονες τις επαγγελματική ικανοποίησης πλην της επικοινωνίας όσο αυξάνεται το επίπεδο μόρφωσης μειώνεται και ο βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης. Πρέπει να τονίσουμε όμως πως σε αυτή την έρευνα η



επίδραση του μορφωτικού επιπέδου δεν ήταν στατιστικά σημαντική στην επαγγελματική ικανοποίηση λόγω του ότι στον οργανισμό δεν πραγματοποιείται κάποια διάκριση των καθηκόντων των υπαλλήλων βάσει του επιπέδου μόρφωσης.

# Κεφάλαιο 7

## Συμπεράσματα

Σε μια περίοδο όπου ο ανταγωνισμός μεταξύ οργανισμών και επιχειρήσεων είναι μια σταθερά αυξανόμενη μεταβλητή, η διασφάλιση του έμπειρου προσωπικού αποτελεί ένα από τα κύρια μελήματα του κάθε οργανισμού. Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μια διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας και είναι ένα κύριο συστατικό για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που είναι σε ένα βαθμό ικανοποιημένοι από την εργασία τους είναι πιο πιθανόν να παρουσιάσουν αποτελεσματικότερη εργασία περισσότερο κίνητρα και προσπάθεια. Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι αναπόσπαστο μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας. Σύμφωνα με τον Spector (1997) καλύπτει όλα τα επίπεδα της εργασίας από τη σχέση των εργαζομένων με τους ανώτερους τους μέχρι και τη διαρρύθμιση του εργασιακού χώρου. Σε ένα αφαιρετικό όρο η επαγγελματική ικανοποίηση περιγράφει το πώς αισθάνεται ο εργαζόμενος για τη δουρεία του. Μέσα από έρευνες όμως έχει αποδειχθεί ότι ο όρος της επαγγελματική ικανοποίησης είναι πολυσύνθετος και πολυδιάστατος και επηρεάζεται από ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες, όπως την προσωπικότητα των εργαζομένων, τις προσωπικές τους φιλοδοξίες αλλά και από το αντικείμενο της εργασίας τους.

Στόχος της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση των αξόνων της επαγγελματικής ικανοποίησης. Μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι στην πολυεθνική εταιρεία πληροφορικής είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Πέραν από το γενικό συμπέρασμα όμως πρέπει να κοιτάξουμε ποιοι είναι οι παράγοντες αυτοί που προσφέρουν στους ερωτηθέντες του οργανισμού επαγγελματική ικανοποίηση. Παράγοντες όπως οι συνάδελφοι, η φύση εργασίας, η επίβλεψη εργασίας που υπάρχει στον οργανισμό είναι μερικοί από αυτούς που συντείνουν στην επαγγελματική ικανοποίηση. Επιπλέον μεγάλες σε μέγεθος εταιρείες ως

επί το πλείστο επιτυγχάνουν ψηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης και αυτό είναι αποτέλεσμα της σωστής διοίκησης και της συστηματικής εκπαίδευσης των εργαζομένων. Το σχέδιο προνομίων και ανταμοιβών, οι αυξήσεις και τα δώρα αυξάνουν και αυτά με την σειρά τους την επαγγελματική ικανοποίηση και παρακινούν τον εργαζόμενο να εργάζεται πιο αποδοτικά.

Συνοψίζοντας η μελέτη αυτή ανέλυσε το επίκαιρο θέμα της επαγγελματικής ικανοποίησης. Με βάση τα προαναφερθέντα η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να δώσει περισσότερη βαρύτητα στον όρο αυτό και να στοχεύσει στην επίτευξη όσο πιο υψηλού βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης.

Η έρευνα αυτή θα μπορούσε να συνεχιστεί με την διερεύνηση και την σύγκριση της επαγγελματικής ικανοποίησης μεταξύ ιδιωτικών εταιρειών και του δημοσίου και να μελετηθεί κατά πόσο η οργανωσιακή κουλτούρα που υπάρχει στις πολυεθνικές εταιρείες μπορεί να ενσωματωθεί ή όχι στο δημόσιο τομέα.



2. Age (Ηλικία)

- 17-25
- 26-35
- 35-50
- 51-65
- Over 65

3. Marital Status (Οικογενειακή Κατάσταση)

- Single (Ελεύθερος/η)
- Married (Έγγαμος/η)
- Divorced (Χωρισμένος/η)
- Separated (Σε διάσταση)
- Widowed (Χήρος/α)
- Co-habitation (Συγκατοίκηση)

4. Race or ethnicity. (Φυλή ή εθνικότητά)

- White (Λευκός)
- Hispanic or Latino (Ισπανόφωνος/η ή Λατίνος/η)
- Black or African American (Μαύρος/η ή Αφροαμερικανός/η) Native
- American (Ιθαγενής Αμερικανός)
- Asian / Pacific Islander (Ασιάτης)
- Other (Άλλο)

5. What is your highest level education? (Επίπεδο μόρφωσης).

- High School Diploma (Λύκειο)
- College Degree (Δίπλωμα Κολλεγίου) Bachelor's
- Degree (Τίτλος Πτυχίου)
- Master's Degree (Μεταπτυχιακός τίτλος)
- Doctorate Degree (Διδακτορικό)
- Other

6. How long have you been working for this company? (Έτη εργασίας στην εταιρεία).

- <1
- 1-2
- 2-5
- 5-10
- 10+

## A.2 Ερωτηματολόγιο Δεύτερο Μέρος

# Employment Satisfaction Questionnaire

### Part Two - Μέρος Δεύτερο

Job Satisfaction Survey - Έρευνα Ικανοποίησης Εργασίας

Instructions: Select the most accurate for you, answer for the below questions

Οδηγίες: Επιλέξτε την απάντηση που σας ταιριάζει

I believe I am paid well for the work I offer (Πιστεύω ότι αμείβομαι ικανοποιητικά για τη δουλειά που προσφέρω).

<i>Strongly Disagree</i>	<i>Disagree</i>	<i>Slightly Disagree</i>	<i>Slightly Agree</i>	<i>Agree</i>	<i>Strongly Agree</i>
1	2	3	4	5	6

There are few possibilities of career progress (Οι πιθανότητες ανέλιξης είναι λίγες).

<i>Strongly Disagree</i>	<i>Disagree</i>	<i>Slightly Disagree</i>	<i>Slightly Agree</i>	<i>Agree</i>	<i>Strongly Agree</i>
1	2	3	4	5	6

My supervisor is competent at his/her job (Ο προϊστάμενός μου είναι ικανός/η στην εργασία του/της).

<i>Strongly Disagree</i>	<i>Disagree</i>	<i>Slightly Disagree</i>	<i>Slightly Agree</i>	<i>Agree</i>	<i>Strongly Agree</i>
1	2	3	4	5	6

I am not happy with the benefits my company provides (Δεν είμαι ευχαριστημένος από το προνόμια που μου παρέχει η εταιρεία μου).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6

When I do my job properly, it is recognized (Όταν κάνω σωστά τη δουλεία μου, αυτό αναγνωρίζεται).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6

Too many processes and regulations in the organization make my work more difficult (Οι πολλές διαδικασίες και κανονισμοί του οργανισμού κάνουν την εργασία μου πιο δύσκολη).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6

You enjoy working with your colleagues (Είναι ευχάριστο να δουλεύεις με τους συναδέλφους σου).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6

I don't find any meaning in my job (Δεν βρίσκω νόημα στην εργασία μου).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6



Communication is good within the organization (Η επικοινωνία είναι καλή μέσα στον οργανισμό).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Salary increases are not often. (Δεν δίνονται εύκολα αυξήσεις).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Those with high job performance are more likely to be promoted (Όσοι έχουν υψηλή εργασιακή απόδοση είναι πιο πιθανό να προαχθούν).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

My supervisor is unfair towards me. (Ο προϊστάμενος/η είναι άδικος/η μαζί μου).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

The benefits provided are as good as any other private organization (Τα παρεχόμενα προνόμια είναι το ίδιο καλά όσο και σε άλλους ιδιωτικούς οργανισμούς).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

My work is not appreciated as it should (Η εργασία μου δεν εκτιμάται όπως πρέπει).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6

Bureaucracy hinders my work (Η γραφειοκρατία παρεμποδίζει την δουλειά μου).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6

I work more because of my colleagues' incompetence (Δουλεύω περισσότερο λόγω της ανικανότητας των συναδέλφων μου).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6

I like my work field (Μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6

The organization's goals are not clear (Οι στόχοι του οργανισμού δεν είναι σαφείς).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6

Based on my salary, I think my work is not appreciated (Με βάση το μισθό μου θεωρώ ότι η εργασία μου δεν εκτιμάται).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
 1                      2                      3                      4                      5                      6

The people who work here can get promoted as easy as in another organization (Οι άνθρωποι που δουλεύουν εδώ μπορούν να ανελιχθούν το ίδιο ευκολά με το να δούλευαν σε άλλο οργανισμό).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
 1                      2                      3                      4                      5                      6

Supervisor is interested to the minimum for the feelings of the employees (Ο προϊστάμενος/η ενδιαφέρεται σε πολύ μικρό βαθμό για τα συναισθήματα των εργαζομένων).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
 1                      2                      3                      4                      5                      6

The benefits offered are satisfactory (Τα προνόμια που προσφέρονται είναι ικανοποιητικά).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
 1                      2                      3                      4                      5                      6

There are few rewards for the employees (Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για τους εργαζομένους).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

I have a big workload (Έχω μεγάλο φόρτο εργασίας).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

I have a good time with my colleagues (Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

I often feel I do not know what exactly is going on in the organization (Συχνά νιώθω ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στον οργανισμό).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

I feel proud working in this specific job (Νιώθω υπερήφανος/η κάνοντας αυτή τη δουλειά).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

I am satisfied with the salary growth (Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η για τις ευκαιρίες αύξησης μισθού).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

There are benefits that we do not receive while we should (Υπάρχουν προνόμια που δεν λαμβάνουμε ενώ θα έπρεπε).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

I like my supervisor (Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

I have too much paperwork (Έχω πάρα πολλή γραφική εργασία).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

I do not feel that my efforts are rewarded as they should be (Δεν νιώθω ότι οι προσπάθειές μου ανταμείβονται με τον τρόπο που θα έπρεπε).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

I am satisfied with the opportunities for career progression (Είμαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες ανέλιξης).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

There are several conflicts in the organization (Υπάρχουν αρκετές συγκρούσεις στον οργανισμό).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

My job is pleasant (Η εργασία μου είναι ευχάριστη).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

The tasks assigned to me are not entirely clear (Οι εργασίες που μου ανατίθενται δεν είναι πλήρως ξεκάθαρες).

*Strongly Disagree*    *Disagree*    *Slightly Disagree*    *Slightly Agree*    *Agree*    *Strongly Agree*  
1                    2                    3                    4                    5                    6

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

# Βιβλιογραφία

A. Tsounis, P. Sarafis, P. Bamidis (2014) Motivation among Physicians in Greek Public Health-Care Sector. *British Journal of Medicine and Medical Research*. 1094-1105.

A. Tsounis, P. Sarafis, (2016) Job satisfaction among substance abuse treatment employees *Archives of Hellenic Medicine*, 33(2):180-188

Agho, A.O., Mueller, C.W., Price, J. (1993), Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model. *Human Relations*, Vol. 46, No. 8

Brown D. (1998) "Presentation to the Compensation Forum Meeting", *Academy of Management Journal*, No. 3, pp. 392-409

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Chatman, J. A., Polzer, J. T., Abrade, S. G., & Neale, M. A. (1998). Being different yet felling similar: the influence of demographic composition and organizational culture on work process and outcomes 749-780

Cooke, R. A. & Lafferty, J. C. (1994). *The Organizational Culture Inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics.

Denison D. (1990). "Corporate culture and Organizational effectiveness", New York, John Wiley and Sons.

Deal, T., Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures*. London: Penguin Books

European Foundation for the improvement of living and working conditions Measuring job satisfaction in surveys - Comparative analytical report [Διαδίκτυο] Διαθέσιμο: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/ewco/reports/TN0608TR01/TN0608TR01.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/ewco/reports/TN0608TR01/TN0608TR01.pdf)

Furnham A, Gunter B (1993), corporate assessment: auditing a company's personality, Routledge, London

Gowri, P.A. & Mariammal, M. (2012), "Factorial Dimensions of Employee Engagement in Public and Private Sector Banks," Bonfring International Journal of Data Mining, 2, 4

Granny, C., Smith, P. & Stone, E. (1992). Job satisfaction: advances in research and application. Lexington, MA: Lexington Books.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology, 60, 159-170.

Hellriegel, Jackson, Slocum (2005) "Management: A Competency-Based Approach", Edition 10, Part 5, Chapter 16, Chapter 18

Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review, 46, 53-62.

Hofstede, G., Neuijen, B, Ohayv, D., & Sanders, G. (1990)."Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases". Administrative Science Quarterly, Vol. 35

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. 2005. Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival. New York: McGraw-Hill



Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2008). Educational Administration. Theory, Research, and Practice. New York: McCraw-Hill.

Kaiser, Lutz C. (2005) Gender-Job Satisfaction Differences across Europe: An Indicator for Labor Market Modernization Discussion Paper No. 1876

Κάντας, Α. (1998). Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Καστανιώτη, Α., Σιουρούνη, Ε., Μαυριδόγλου, Γ. & Πολύζος, Ν. (2011). “Συγκριτική αξιολόγηση οργανωσιακής κουλτούρας μονάδων υγείας”. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής. 28(1) σελ. 70-78.

Kotter, J.P & Heskett. J.L (1992). Corporate culture and performance. New York Free Press

Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D.Dunette (Ed.). Handbook of industrial and organizational psychology, 1297-1349. Chicago: Rand McNally

Lund, D.B. (2003), Organizational culture and job satisfaction. Journal of Business & Industrial Marketing Vol. 18, p. 219-236

Μακρή, Ε. (2007). Κοινωνιοψυχολογικές διαδικασίες και επιπτώσεις τους σε πλαίσιο συγχώνευσης. Διδακτορική διατριβή. Τμήμα Ψυχολογίας. Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

Meesala, A. (2011), “Identification of Engaged Employee Groups: Who all are the Full - Throttles, the Wet-Behind-the-Ears, and the Past-the-Primes in India?” Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 157-181

Oden (1997), managing corporate culture, innovation, and entrepreneurship, Quorum Books, United States of America.

Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction attitudes and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*. 77, 963-974.

Παπάνης, Ε. & Ρόντος, Κ. (2005). Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Θεωρία και εμπειρική έρευνα.

R Ibrahim, Keis Ohtsuka, Mazidah Mohd Dagang, Azlina Abu Bakar (2014), Job Satisfaction Among Malaysian Employees: An Application of Spector's Job Satisfaction Survey in the South East Asian Context [Διαδίκτυο] Διαθέσιμο: <http://ejournal.ukm.my/pengurusan/article/view/7767>

Ρες, Γ. (2007). Σχολική κουλτούρα και εκπαιδευτικός οργανισμός [Διαδίκτυο] Διαθέσιμο: <http://www.cpe.gr/periodiko>

Rice, R.W., Gentile, D.A. & McFarlin, D.B. (1991). Facet importance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*

Seashore, E. S. (1974). Job satisfaction an indicator of quality of employment. *Social Indicators Research*, 1, 135-168

Schein, Edgar H. (2004) *Organizational culture and leadership* 3rd ed. includes bibliographical references and index, 25-39

Smith, J. (2000). Job Satisfaction of community college chairpersons. Doctor of Philosophy, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.

Spector Paul E. (1997) "Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences, London, Sage Publications7

Spector, L. (2000). *Industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley & Sons  
Stamps, P. L. (1997). *Scoring workbook for the index of work Satisfaction*. Northampton, MA: Market Street Research

Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. I. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, MN: Industrial Relations Center, University of Minnesota, Work Adjustment Project.

Xenikou, A., & Furnham A. (1996) "A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture". *Human Relations*. 49, 349-371